

Teilzeit-Führung in der freien Wirtschaft verhandeln¹: (Wie) geht das?

Von der Fakultät für Biowissenschaften, Pharmazie und Psychologie
der Universität Leipzig

genehmigte

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades

doctor rerum naturalium

Dr. rer. nat.

vorgelegt

von Diplom-Psychologin Jördis Hollnagel

geboren am 08.04.1971 in Schwerin

Dekan: Prof. Dr. Annette Beck-Sickinger

Gutachter: Prof. Dr. Gisela Mohr

Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann

Prof. Dr. Peter Richter

Tag der Verteidigung 12. Januar 2006

¹ In dieser Arbeit schließen alle allgemeingültigen Formulierungen wie beispielsweise „Führungskräfte“ Personen des jeweils anderen Geschlechts mit ein. In Fällen, bei denen das Geschlecht wichtig ist, werden „Frau, Mann, weiblich, männlich“ sowie verwandte Wortformen genutzt.

Danksagung

Diese Arbeit ist in den ersten Jahren meiner Berufstätigkeit als Arbeitspsychologin in der „freien Wirtschaft“ entstanden. Ich danke meinen Eltern, die mich immer darin unterstützen haben, eigene Entscheidungen zu treffen und eigene Wege zu gehen. Meine Mutter, die selbst berufsbegleitend promoviert hat, hat das Entstehen dieser Arbeit freundschaftlich und besonders tatkräftig begleitet. Für ihre Hilfe bei der Erstellung von Transkripten, als Raterin bei der qualitativen Analyse der Daten und ihr geduldiges Korrekturlesen hat sie eigentlich einen „Ehrendoktor“ verdient.

Meine Betreuerin, Prof. Dr. Gisela Mohr, stand mir mit Rat bei Problemen jederzeit zur Seite. Für ihre begleitenden Hinweise, die konstruktive Kritik und motivierende Unterstützung auch während der Durststrecken dieser Arbeit bin ich ihr sehr dankbar. Prof. Dr. Ackermann war als Teilzeit-Experte mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund mein Ansprechpartner vor Ort in meiner neuen Heimat Stuttgart.

Mein Mann, Matthias Kolbe, hat mich als Promovendin mit häufigen Wochenend- und Abend-Arbeitsstunden kennen gelernt. Seine Unterstützung als Rater und seine Aufmunterungen haben mir die letzten Jahre dieser Dissertation leichter gemacht und mich immer wieder daran erinnert, dass Promovieren nicht das Allerwichtigste im Leben ist.

Danken möchte ich auch allen Unterstützern und Interviewpartnern bei der DaimlerChrysler AG und insbesondere bei meinem jetzigen Arbeitgeber der Robert Bosch GmbH. Ohne die Aufgeschlossenheit und das Interesse vieler Menschen am Thema Teilzeit-Führung hätte diese Arbeit nicht geschrieben werden können. Dies schließt auch meinen vorherigen Arbeitgeber, die Dr. Maier + Partner GmbH, und meinen damaligen Vorgesetzten, Herrn Reinhard Neumann, ein, mit dem ich mein erstes eigenes Teilzeit-arbeitsmodell verhandeln konnte, was meinem Promotionsprojekt neuen Schwung gegeben hat.

Schließlich gibt es noch viele weitere gute Geister und gute Herzen, die mich in dieser Zeit begleitet haben und bei denen ich mich lieber persönlich bedanken möchte als sie an dieser Stelle aufzuzählen.

Dissertationsbezogene bibliographische Angaben

Hollnagel, Jördis

Teilzeitführung in der freien Wirtschaft verhandeln: (Wie) geht das?

Dissertation, Universität Leipzig, 2005

271 Seiten, 42 Tabellen, 5 Abbildungen

Wissenschaftlicher Werdegang

Jördis Hollnagel wurde am 08.04. 1971 in Schwerin (Mecklenburg) geboren. Sie studierte Journalistik und Psychologie in Leipzig und Kansas City. Nach ihrem Studienabschluss zur Diplom-Psychologin arbeitete sie bei zwei Unternehmensberatungen mit den Schwerpunkten Personalbeschaffung (insbesondere Fach- und Führungskräfte) sowie Personalentwicklung. Seit 2002 ist sie für die Robert Bosch GmbH in der Zentralabteilung Führungskräfteentwicklung tätig. Berufsbegleitend promovierte sie ab 1999 zum Thema Verhandlungen von Teilzeit-Führung. Ergebnisse dieser Arbeit wurden auf dem 9. Dresdner Symposium für Psychologie der Arbeit 2003 und auf dem 4. Workshop Qualitative Inhaltsanalyse 2004 an der Universität Klagenfurt vorgestellt.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	14
2	Überblick	16
3	Kontext und Verbreitung von Teilzeit-Führung	17
3.1	<i>Historischer und aktueller gesellschaftlicher Kontext der Themenstellung</i>	<i>17</i>
3.2	<i>Zahlen, Daten, Fakten zu Teilzeit-Führung</i>	<i>19</i>
4	Theorie	26
4.1	<i>Übersicht bisheriger Forschung zu Teilgebieten der Fragestellung und Begriffsbestimmung für die vorliegende Arbeit</i>	<i>26</i>
4.1.1	Teilzeitarbeit	26
4.1.2	Führung und die Führungskraft	28
4.1.3	Verhandlung / Einflussnahme	29
4.1.3.1	Verhandlungen und damit verbundene Konzepte	29
4.1.3.2	Strömungen und ausgewählte Ergebnisse psychologischer Verhandlungsforschung	31
4.1.3.3	Wissenschaftliche Konzepte der Aufwärts-Einflussnahme	34
4.1.3.4	Verschiedene Fragebögen zur Erfassung von (aufwärts gerichteten) Einflussstrategien im betrieblichen Umfeld	36
4.1.3.4.1	Profiles of Organizational Influence Strategies	36
4.1.3.4.2	IBQ – Influence Behavior Questionnaire	39
4.1.3.4.3	Inventar zur Erfassung organisationaler Einflussstrategien	40
4.1.3.5	Die wichtigsten Forschungsergebnisse zu Aufwärts-Einflussnahme	42
4.1.3.5.1	Ziele, Wirkungen und Wahrnehmungen von Einflussnahme	42
4.1.3.5.2	Einsatzhäufigkeit von Taktiken	43
4.1.3.5.3	Auswahl von Einflusstaktiken	44
4.1.3.5.4	Auswahl von Koalitionspartnern	46
4.1.3.5.5	Erfolg verschiedener Einflussmuster	47
4.1.3.5.6	Erfolgs- und Misserfolgsattributionen	49
4.1.3.5.7	Trainierbarkeit von Verhandlungsgeschick	49
4.2	<i>Einflüsse von Umfeldfaktoren und Personen auf Verhandlungen von Teilzeit-Führung</i>	<i>51</i>
4.2.1	Umfeldfaktoren und Rahmenbedingungen bei Verhandlungen von Teilzeit-Führung	51
4.2.1.1	Gesellschaftliche, rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	52

4.2.1.2	Branche.....	53
4.2.1.3	Firma.....	53
4.2.1.4	Aufgabe	55
4.2.1.5	Vorgeschlagenes Teilzeit-Modell.....	57
4.2.2	Beteiligte und Betroffene: Welche Personen nehmen wie auf Verhandlungen um Teilzeit-Führung Einfluss, welche Personen werden davon beeinflusst?	58
4.2.2.1	Überblick und Stakeholder-Modell	58
4.2.2.2	Teilzeit-Führungsinteressenten.....	60
4.2.2.2.1	Teilzeitförderliche Faktoren in der Person des Teilzeit-Führungsinteressenten	60
4.2.2.2.2	Erwünschte Veränderungen / Wirkungen aus Sicht der Teilzeit-Führungsinteressenten.....	61
4.2.2.2.3	Nicht erwünschte „Nebenwirkungen“, Befürchtungen von Teilzeit-Führungsinteressenten.....	62
4.2.2.3	Familie und Betreuungspersonen	64
4.2.2.4	Die Mitarbeiter von Teilzeit-Führungskräften	65
4.2.2.5	Die Vorgesetzten von Teilzeit-Führungskräften	66
4.2.2.6	Das Unternehmen / die Unternehmensführung	68
4.2.2.7	Personalabteilung und Mitarbeitervertretung (Betriebsrat).....	69
4.2.2.8	Die Kollegen, interne und externe Partner, Kunden.....	70
4.2.2.9	Staat / Institutionen / Verbände	70
4.2.3	Konkrete Empfehlungen für Teilzeit-(Führungs-)Verhandlungen.....	72
4.2.3.1	Verhandlungs-Empfehlungen an Führungskräfte.....	73
4.2.3.2	Empfehlungen für Firmen zu Teilzeit-Führung: Der Top-down-Ansatz.....	74
4.3	<i>Eingrenzung der Fragestellung</i>	77
5	Methodik	78
5.1	<i>Qualitative Forschung – Wahl und Begründung des Forschungsansatzes</i>	78
5.2	<i>Stichprobe, Instrumente und Datenerhebung</i>	82
5.2.1	Die Stichprobe und Datenquellen (Ideal- und Real-Design).....	82
5.2.2	Die Instrumente (Ideal- und Real-Design)	89
5.2.2.1	Instrumente zur Datenerhebung mit (ehemaligen) Teilzeit-Führungskräften	89
5.2.2.2	Instrument zur Datenerhebung mit Vorgesetzten von (ehemaligen) Teilzeit-Führungskräften.....	91
5.2.2.3	Instrument zur Datenerhebung mit Experten.....	91
5.2.2.4	Instrumente zur Datenerhebung mit Beteiligten an „erfolgreichen Teilzeitführungs-Verhandlungen“.....	92
5.2.3	Der Prozess der Datenerhebung (Ideal- und Real-Design)	92

5.3	<i>Die Aufbereitung und Auswertung der Daten (Ideal- und Real-Design)</i>	94
5.3.1	Aufbereitung und Auswertung der Stichprobenbeschreibung.....	94
5.3.2	Aufbereitung und Auswertung weiterer Aspekte des Fragebogens: Aufgaben, Aufgabenanpassung und Verhandlungskontext	95
5.3.3	Die Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse bei Aufbereitung und Auswertung der Interviews	95
5.3.3.1	Das Ausgangsmaterial	95
5.3.3.2	Transkription	96
5.3.3.3	Abwägung der Vor- und Nachteile der Nutzung einer speziellen Software zur qualitativen Datenanalyse.....	96
5.3.3.4	Zusammenfassung, Explikation und inhaltliche Strukturierung des Materials – die Erstellung von Kurzfassungen	98
5.3.3.4.1	Zusammenfassende Inhaltsanalyse der einzelnen Interviews	98
5.3.3.5	Skalierende und typisierende Strukturierung	102
5.3.4	Die Auswertung von Strategien und Taktiken in der Verhandlungsführung.....	109
5.4	<i>Aufbereitung und Auswertung der Dokumente</i>	114
6	Ergebnisse	115
6.1	<i>Interessengruppen, Unterstützer, Verhandlungspartner</i>	115
6.1.1	Wen betraf die Teilzeit-Führung? Was änderte sich? Eine Stakeholder-Analyse	115
6.1.2	Befürworter und Gegner der Teilzeit-Führung.....	117
6.1.3	Nennung der Verhandlungspartner und Priorisierung nach Wichtigkeit.....	118
6.2	<i>Vorgeschichte, Anlass und Verhandlungsvorbereitungen</i>	120
6.2.1	Prozessmodelle Verhandlungsvorgeschichte und –vorbereitung.....	120
6.2.2	Vorgeschichte, Vorerfahrungen, Einstellungen und Umfeld	123
6.2.3	Anlass / Motiv für Wunsch nach Teilzeit-Führung	124
6.2.4	Verhandlungsvorbereitung / Vor-Verhandlungen.....	125
6.2.4.1	Dauer der Vor-Handlungen und Vor-Verhandlungen.....	125
6.2.4.2	Gesprächspartner und Prozessschritte der Vor-Verhandlungen.....	126
6.2.4.2.1	Verhandlungen mit sich selbst.....	127
6.2.4.2.2	Verhandlungen mit anderen / Nicht-Vorgesetzten	129
6.2.4.2.3	Verhandlungsvorbereitung für das Gespräch mit dem Vorgesetzten	130
6.2.4.2.4	Mikropolitische Sondierung mit nächsthöheren Vorgesetzten.....	132
6.3	<i>Verhandlungen im betrieblichen Umfeld / Hauptverhandlungen</i>	133
6.3.1	Prozessmodelle	133
6.3.2	Dauer der betrieblichen Verhandlungen.....	136
6.3.3	Gesprächspartner und Prozessschritte der Verhandlungen	137

6.3.3.1	Verhandlungen mit dem (künftigen) Vorgesetzten	137
6.3.3.1.1	Der (künftige) Vorgesetzte als Haupt-Verhandlungspartner.....	138
6.3.3.1.2	Anlass für das Erstgespräch und Verhandlungseinstieg.....	138
6.3.3.1.3	Argumente	139
6.3.3.1.4	Emotionen in Teilzeitverhandlungen.....	141
6.3.3.1.5	Alternativen für Führungskräfte und Vorgesetzte beim Scheitern von Verhandlungen	143
6.3.3.1.6	Entscheidungsfindung zwischen Führungskraft und Vorgesetztem.....	144
6.3.3.1.7	Ergebnis des ersten Gesprächs zwischen Führungskraft und Vorgesetztem.....	145
6.3.3.1.8	Detaillierter Entwurf der Teilzeit-Führung und Abstimmung mit dem Vorgesetzten.....	146
6.3.3.2	Einbezug des (künftigen) nächsthöheren Vorgesetzten.....	147
6.3.3.3	Einbezug weiterer betrieblicher Verhandlungspartner	147
6.3.3.4	Formale Vertragsgestaltung und Zustimmung der Arbeitnehmer- Vertretung	149
6.3.3.5	Reaktionen bei Information und Einbeziehung des Umfeldes	149
6.3.3.6	Latenzzeit	149
6.3.4	Verhandlungstypologie.....	150
6.3.4.1	Vor offenen Türen	151
6.3.4.2	Akzeptable Ausnahmen.....	153
6.3.4.3	Potenzialträger muss man halten / fördern	154
6.3.4.4	Die Unersetzlichen	156
6.3.4.5	Mikropolitik / Diplomatie.....	158
6.3.4.6	Die Dauerkämpferinnen	162
6.3.4.7	Die Überraschungssieger.....	163
6.3.5	Einflusstaktiken der Führungskräfte gegenüber ihren Vorgesetzten.....	165
6.3.6	Kritische Faktoren für den Erfolg der Verhandlungen, Optimierungsmöglichkeiten	167
6.4	<i>Praxis-Erfahrungen mit Teilzeit-Führung und „Nachverhandlungen“</i>	172
6.4.1	Veränderung des eigenen Arbeitsverhaltens	172
6.4.2	Veränderung der Zusammenarbeit mit anderen	172
6.4.3	Arbeitsüberlastung und Entlastungsstrategien	173
6.4.4	Reaktionen des Umfeldes nach Beginn der Teilzeit-Führung.....	174
6.4.5	Sackgasse Teilzeit-Führung?.....	176
6.4.6	Zufriedenheit mit Teilzeit-Führung aus Sicht der Teilzeit- Führungskräfte	177
6.5	<i>Anlass / Motiv für den Wunsch Teilzeit-Führung wieder aufzugeben</i>	178
6.6	<i>„Die im Schatten“ – Erfolglose Teilzeitverhandlungen</i>	178
6.6.1	Das Bumerang-Motiv	179

6.6.2	Im Dauerkampf zwischen Eskalation und Resignation.....	179
6.6.3	Zufrieden trotz Statusverlust	180
6.7	<i>Firmenphilosophie: Schlüsse aus Dokumentenanalyse und Befragung.....</i>	<i>181</i>
7	Diskussion.....	185
7.1	<i>Methodik-Diskussion</i>	<i>185</i>
7.1.1	Der Fragebogen	186
7.1.2	Das Leitfaden-Interview	186
7.2	<i>Ergebnisdiskussion.....</i>	<i>187</i>
7.2.1	Subjektive Bedeutung des Themas für die Beteiligten.....	188
7.2.2	Interessengruppen, Unterstützer und Verhandlungspartner	188
7.2.3	Vorgeschichte, Anlass und Verhandlungsvorbereitungen	189
7.2.4	Verhandlungen im betrieblichen Umfeld	191
7.2.4.1	TDauer und Prozessmodelle der betrieblichen Verhandlungen	191
7.2.4.2	Gesprächspartner	192
7.2.4.3	Verhandlungstypologie.....	195
7.2.4.4	Einflusstaktiken	197
7.2.4.5	Kritische Erfolgsfaktoren	199
7.2.4.6	Optimierungsmöglichkeiten der Verhandlung	201
7.2.5	Erfahrungen in der Teilzeit-Führungs-Praxis, Nachverhandlungen, Aufgabe von Teilzeit-Führung	201
7.2.6	Erfolgreiche Verhandlungen.....	203
7.2.7	Dokumentenanalyse	204
7.3	<i>Praktische Empfehlungen für die Verhandlungen von Teilzeit-Führung.....</i>	<i>205</i>
7.3.1	Leitfaden für Verhandlungen potenzieller Teilzeit-Führungskräfte.....	206
7.3.1.1	Im Vorfeld der Verhandlung	206
7.3.1.2	Während der Verhandlung	207
7.3.1.3	Nach der Verhandlung.....	207
7.4	<i>Ansätze für die weitere Forschung</i>	<i>208</i>
8	Literaturverzeichnis	210
9	Anhang.....	227
9.1	<i>Interviewleitfäden für Führungskräfte, Vorgesetzte und Experten</i>	<i>227</i>
9.1.1	Interviewleitfaden für Führungskräfte (Die Fragen wurden je nach Situation angepasst.).....	227
9.1.2	Fragebogen Verhandlungen potenzieller Teilzeit-Führungskräfte.....	229
9.1.3	Leitfaden zum Interview für Vorgesetzte potenzieller Teilzeit- Führungskräfte	232
9.1.4	Leitfaden zum Interview mit Experten.....	233

9.2	<i>Leitfaden für Erstellung der Kurzfassung aus einem Interviewtranskript</i>	234
9.3	<i>Leitfaden zur Typenbildung aus der Kurzfassung des Interviews</i>	237
9.4	<i>Die Kurzfassungen der Interviews</i>	239
9.4.1	Verhandlungsbeispiel „Mikropolitik / Diplomatie“	239
9.4.2	Verhandlungsbeispiel „Potenzialträger“.....	240
9.4.3	Verhandlungsbeispiel „Vor offenen Türen	243
9.4.4	Verhandlungsbeispiel „Unersetzliche“	246
9.5	<i>Leitfäden zur Skalierenden und Typisierenden Strukturierung der Interviews</i>	249
9.6	<i>Übereinstimmungsmaße: Beobachterübereinstimmung, Übereinstimmung Führungskräfte und Vorgesetzte</i>	252
9.7	<i>Testung auf signifikante Unterschiede zwischen Bosch-Führungskräften und DaimlerChrysler-Führungskräften</i>	262
9.7.1	Testung auf Unterschiedlichkeit in den Anzahl der Mitarbeiter	262
9.7.2	Testung auf Unterschiedlichkeit in den Wertungen zur Änderungsintensität.....	263
9.7.3	Testung auf Unterschiedlichkeit in den Wertungen zum Zustimmungsgrad.....	266
9.7.4	Testung auf Unterschiedlichkeit in den Wertungen zur Wichtigkeit der Verhandlungspartner	270
9.7.5	Testung auf Unterschiedlichkeit in den Wertungen zur Firmenphilosophie zwischen Bosch und DaimlerChrysler	273

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Forschung zu Teilzeit-Führung aus Deutschland und der Schweiz, Privatwirtschaft und Öffentlichem Dienst	21
Tabelle 2: Stichprobenbeschreibung: Teilzeitführungskräfte.....	84
Tabelle 3: Arbeitszeit-Modelle von Teilzeit-Führung	85
Tabelle 4: Stichprobenbeschreibung: Vorgesetzte	86
Tabelle 5: Stichprobenbeschreibung innerbetriebliche Experten für Arbeitsmodelle.....	87
Tabelle 6: Stichprobenbeschreibung „Beteiligte an erfolglosen Verhandlungen“	87
Tabelle 7: Gesamtzahl der befragten Personen	87
Tabelle 8: Dokumente	88
Tabelle 9: Faktoren von Förderlichkeit bezüglich Teilzeit-Führung	106
Tabelle 10: Kodierungsanker - Zusammenfassung	112
Tabelle 11: Größe von Betroffenenengruppen	115
Tabelle 12: Änderungsintensität für Betroffene(ngruppen)	116
Tabelle 13: Betroffene(ngruppen), geordnet nach Zustimmungsgrad.....	117
Tabelle 14: Verhandlungspartner, geordnet nach Nennungshäufigkeit	119
Tabelle 15: Verhandlungstypen und Index Förderlichkeit für Teilzeit-Führung	150
Tabelle 16: Einflusstaktiken von Führungskräften (Eigen- und Fremdsicht)	166
Tabelle 17: Interviewleitfaden für Führungskräfte.....	227
Tabelle 18: Kodierungsanker für aufwärts gerichtete Einflusstaktiken	249
Tabelle 19: Beobachterübereinstimmung Teilzeitrelevante Merkmale mit Raterin A.....	252
Tabelle 20: Beurteilerübereinstimmung Teilzeitrelevante Merkmale mit Raterin A, Datenmatrizen.....	253
Tabelle 21: Beurteilerübereinstimmung Teilzeitrelevante Merkmale, Datenmatrizen, Fortsetzung	254
Tabelle 22: Beurteilerübereinstimmung Teilzeitrelevante Merkmale, Datenmatrizen, Fortsetzung	255
Tabelle 23: Beobachterübereinstimmung Verhandlungstypen Raterin A.....	256
Tabelle 24: Beobachterübereinstimmung Verhandlungstypen Rater B	257
Tabelle 25: Beurteilerübereinstimmung bei den Taktiken, Übersicht.....	258
Tabelle 26: Beurteilerübereinstimmungen, Datenmatrizen.....	259
Tabelle 27: Taktiken aus Sicht von Führungskräften und Vorgesetzten.....	261
Tabelle 28: Deskriptive Statistik Unterschiede in Anzahl zugeordneter Mitarbeiter.....	262

Tabelle 29: T-Test Unterschiede in Anzahl zugeordneter Mitarbeiter.....	262
Tabelle 30: Deskriptive Statistiken Änderungsintensität	263
Tabelle 31: Mann-Whitney-Test Änderungsintensität	263
Tabelle 32: Mann-Whitney-Test Änderungsintensität, Fortsetzung	264
Tabelle 33: Statistik für Testung auf signifikante Gruppenunterschiede der Änderungsintensität	265
Tabelle 34: Deskriptive Statistiken Zustimmungsgrad	266
Tabelle 35: Mann-Whitney-Test Zustimmungsgrad	267
Tabelle 36: Testung auf Gruppenunterschiede Zustimmungsgrad nach Firmenzugehörigkeit.....	269
Tabelle 37: Deskriptive Statistiken Wichtigkeit Verhandlungspartner.....	270
Tabelle 38: Mann-Whitney-Test Wichtigkeit Verhandlungspartner.....	271
Tabelle 39: Testung auf signifikante Gruppenunterschiede Wichtigkeit Verhandlungspartner nach Firmenzugehörigkeit	272
Tabelle 40: Deskriptive Statistiken zur Einschätzung der Firmenphilosophie.....	273
Tabelle 41: Mann-Whitney-Test Firmenphilosophie	273
Tabelle 42: Testung auf Gruppenunterschiede Firmenphilosophie nach Firmenzugehörigkeit.....	273

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Ausgangsinteressen und Ziele flexibler Arbeitszeitgestaltung	59
Abbildung 2: Verhandlungsvorgeschichte und –vorbereitung bei Eigeninitiative der Führungskraft	121
Abbildung 3: Verhandlungsvorgeschichte und –vorbereitung bei Initiative durch die Firma oder den Vorgesetzten	122
Abbildung 4: Erfolgreiche Verhandlung bei Eigeninitiative.....	134
Abbildung 5: Erfolgreiche Verhandlung bei Initiative durch Firma/Vorgesetzten.....	135

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit untersucht Teilzeit-Führungs-Verhandlungen am Beispiel von Teilzeit-Führungskräften. In der Robert Bosch GmbH und der DaimlerChrysler AG wurden qualitative Interviews mit 26 (ehemaligen) Teilzeit-Führungskräften sowie mit 11 ihrer Vorgesetzten² geführt. 20 Führungskräfte waren Frauen. Im Fokus der Interviews standen die betrieblichen Verhandlungen, das private Umfeld und die konkreten Teilzeit-Führungsmodelle. Zusätzlich wurden betriebliche Dokumente wie Teilzeit-Leitfäden und Broschüren analysiert sowie Experten aus dem Funktionsbereich Personal interviewt. Die Daten wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (1988) aufbereitet und (in Kombination mit quantitativen Verfahren) analysiert.

Entscheidende Verhandlungspartner potenzieller Teilzeit-Führungskräften und „Interessengruppen“ von Teilzeit-Führung finden sich in der Familie und dem direkten betrieblichen Umfeld. Vorgesetzte sind fast immer die zentralen Verhandlungspartner.

Die Verhandlung(svorbereitung) ist durch verschiedene Phasen gekennzeichnet: Aus einer bestimmten Vorgeschichte entwickelt sich ein Anlass für den Wunsch nach Teilzeit-Führung, es folgen Verhandlungen „mit sich selbst“, mit anderen Personen (Nicht-Vorgesetzten) und ggf. mikropolitische Sondierungen mit nächsthöheren Vorgesetzten. Die Verhandlung mit dem Vorgesetzten wird vorbereitet. Stimmt der Vorgesetzte zu, werden der nächsthöhere Vorgesetzte, die Personalabteilung und ggf. die Arbeitnehmervertretung involviert; wird der Vertrag gestaltet und das Umfeld informiert und einbezogen. Fast ausnahmslos gibt es noch eine Latenzphase bis zum ersten Tag als Teilzeit-Führungskraft. Wichtigste Erfolgsfaktoren von Verhandlungen sind ein „akzeptables Motiv“ und das Vertrauen des Vorgesetzten, dass die Aufgabenerfüllung nicht durch Teilzeit gefährdet ist.

Auf Basis von Personen-, Aufgaben- und Kontextfaktoren wurde eine Typologie von 7 Verhandlungsformen entwickelt. Anhand verschiedener Beispiele wird gezeigt, dass Teilzeit nicht das Ende einer Karriere sein muss. Auch bei einer Ansammlung als teilzeitkritisch geltender Faktoren von Aufgabe, Organisation und beteiligten Personen konnte Teilzeit-Führung erfolgreich verhandelt werden. Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse werden teilzeitinteressierten Führungskräften und führungsinteressierten Teilzeitkräften sowie ihren Verhandlungspartnern Empfehlungen für ihre Verhandlungen gegeben. Vorschläge für weiterführende Untersuchungen wurden ebenfalls abgeleitet.

² Übergeordnete Hierarchien der untersuchten Teilzeit-Führungskräfte werden immer als „Vorgesetzte“ bezeichnet. „Vorgesetzte“ bezeichnet nie Teilzeit-Führungskräfte oder Teilzeit-Führungsinteressenten. „Mitarbeiter“ sind immer Personen, die von Teilzeit-Führungskräften geführt werden.

Abstract

This paper focuses on negotiations of part-time-leadership using team leaders as an example. 26 (former) team leaders from Robert Bosch GmbH and DaimlerChrysler AG, as well as 11 of their superiors, were interviewed. 20 team leaders were female. The interviews mainly targeted negotiations within the companies as well as private context factors and details of the part-time-leadership models. In addition, official documents such as part-time guidelines and brochures were analyzed and experts from HR corporate departments were interviewed. The data was structured and analyzed according to qualitative content analysis (Mayring, 1988) and quantitative statistical methods.

The most important people, potential part-time-leaders negotiate with, and the most important stakeholders can be found within the family and the close social context of the working place. The superior almost always plays the crucial role in negotiations.

Preparation for negotiations and negotiations themselves consist of different steps and phases: Based on an individual's past, a situation develops where the wish for part-time-leadership arises. Negotiations with "oneself" and other persons (but not yet the superior) follow and, if perceived necessary, micro-political contacts with the superior's boss are pursued. The negotiation with the superior is prepared. If the superior agrees with the proposal, other persons are involved: the superior's boss, the HR department and, if necessary, the union. The contract is adapted to the new job model and concerned persons in the job-context are informed and involved (e.g. colleagues and subordinates). Almost without exception a period of weeks/months follows before starting as a part-time-leader.

The most important success factors of negotiations are an "acceptable motive" and the superior's trust that task fulfilment does not suffer as a result of the part-time job.

From individual factors as well as from task factors and context factors a typology of 7 different forms of negotiations was derived. Examples show that part-time does not have to be the end of a career. Even in situations comprising many factors considered to be hindering for part-time-leadership, it can be negotiated successfully. Based on the findings of this study, negotiation guidelines for potential part-time-leaders and their negotiation partners were developed and proposals for further research were made.

1 EINLEITUNG³

Die vorliegende, qualitativ orientierte Forschungsarbeit fokussiert auf Entscheidungsfindungen und Verhandlungen im Vorfeld von Teilzeit-Führung. Sie beschreibt Erfahrungen von Führungskräften in der Industrie (mit Mitarbeiterverantwortung) und ihren wichtigsten innerbetrieblichen Verhandlungspartnern, in erster Linie ihren direkten Vorgesetzten. Nicht näher spezifiziert, meint der Begriff „Führungskräfte“ in dieser Arbeit „spätere Teilzeit-Führungskräfte“. Wie noch gezeigt wird, konnten dies sowohl bisherige Vollzeit-Führungskräfte wie auch Teilzeit-Fachkräfte sein. (Nächsthöhere) Vorgesetzte von Teilzeit-Führungskräften wurden durchgängig als „(nächsthöhere) Vorgesetzte“ bezeichnet.

Entscheidungsfindungen zu Arbeitszeitmodellen generell sind komplex, zeitaufwändig, innovativ und multipersonal (Ackermann, 1990, S. 185). Dies gilt ebenso für Teilzeit-Modelle. Den bestehenden betriebswirtschaftlich orientierten Modellen zur Standardisierung und Optimierung solcher Entscheidungsfindungen (siehe Hofmann, 1990 bzw. Mez, 1990) sollen weitere Aspekte hinzugefügt werden. Hypothesen zu idealtypischen Bottom-Up-Verhandlungen von Teilzeit-Führung, welche nicht-wirtschaftliche Faktoren mit berücksichtigen, sollen gebildet werden. Den theoretischen Hintergrund dieser Arbeit bildet die Forschung zur Einflussnahme auf übergeordnete Entscheider (upward influence) im betrieblichen Kontext (Kipnis & Schmidt 1982; Yukl, Lepsinger & Lucia, 1991 sowie Blickle, 1995). Untersucht wird, ob und welche Regelhaftigkeiten es für Verhandlungsprozesse und -phasen gibt und durch welche Faktoren (beispielsweise Umfeld oder Personen) diese bedingt sind. Verhandlungsinhalte (Argumente, Gegenargumente) und Hintergründe werden zusammengetragen und im Kontext bisheriger Teilzeit-, Führungs- und Verhandlungsforschung sowie aktueller gesellschaftlicher Rahmenbedingungen diskutiert. Aus diesen Erkenntnissen werden praktische Empfehlungen für Teilzeit-Führungs-Interessenten und ihre Verhandlungspartner abgeleitet, um Verhandlungen und Verhandlungsergebnisse im Sinne aller wichtigen Beteiligten zu optimieren.

Diese Thematik erschließt einen bisher kaum beachteten Bereich der Forschung zur Teilzeit-Führung. Meinungen zum Thema Teilzeit für Führungskräfte sind bei Gegnern und Befürwortern oft stärker emotional als kognitiv begründet, da konkrete Erfahrungen selten gemacht und noch seltener publiziert wurden (Dellekönig, 1995, S. 96). Einige

³ Zahlen unter zwölf werden im laufenden Text dieser Arbeit teilweise in Ziffern geschrieben, um die Verständlichkeit im Kontext der qualitativen Analysen zu verbessern. Dies ist nach neuer deutscher Rechtschreibung zulässig (Hermann, 1996).

Veröffentlichungen beziehen sich auf den Erfolg einzelner Fälle in der Praxis bzw. kriterienorientierte Entscheidungsmodelle zur Eignung bestimmter Führungspositionen für Teilzeit (Domsch, Kleiminger, Ladwig & Strasse, 1994; Walton, 1990, S. 20ff.). Größere Fragebogenstudien richteten sich an Personalverantwortliche oder Vollzeit-Führungskräfte und erhoben allgemeine Einschätzungen von Teilzeit-Führung oder die Vorstellbarkeit eigener Arbeitszeit-Reduktion (u.a. Ergenzinger, 1993; Autenrieth, Chemnitzer & Domsch, 1993, S. 98; Hegglin, 1989). Ein Großteil der deutschen Forschung zu Teilzeit-Führung stammt aus dem Öffentlichen Dienst (z.B. Allmendinger et al., 1997; Melchers & Zölch, 2001). Die Privatwirtschaft scheint diesem Modell gegenüber weniger aufgeschlossen zu sein (Herbers, 1999). Im Rahmen von gesellschaftlichen Prozessen wie Initiativen zur Beschaffung oder Erhaltung von Arbeitsplätzen, Frauenförderung und nicht zuletzt im Kontext des 2001 in Kraft getretenen Teilzeit-Gesetzes (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2004) wurden bisher vor allem Top-down-Ansätze zur Förderung von Teilzeit auf Mitarbeiter-Ebene diskutiert. Solche Ansätze untersuchen die systematische Einführung von Teilzeit-Führung über die Unternehmensleitung und gesteuerte Unternehmensinitiativen. Dabei ist Teilzeit-Führung höchstens ein Nebenschauplatz und die entsprechende Forschung bezieht häufig qualifizierte Fachkräfte ohne Mitarbeiterverantwortung ein (Ackermann & Kamüller, 1999; Bundesministerium für FSFJ, 1998 und 1999; Ladwig, 1999). Der überwiegende Teil realer Teilzeit-Führungsmodelle stammt jedoch aus individuellen Initiativen (Vedder, 1991; Portmann & Stofer, 2001; Allmendinger, 1997). Somit besteht Nachholbedarf bei der Erforschung von Teilzeit-Führungs-Verhandlungen aus Sicht eines Bottom-up-Ansatzes, der Teilzeit-Führung als das Ergebnis individueller Verhandlungsinitiativen betrachtet.

Ist Teilzeit-Führung erst einmal genehmigt, so bewährt sie sich in der Praxis im Allgemeinen sowohl für die Führungskraft wie auch für die Firma, so dass Nachahmer es leichter haben (Vedder, 1999; Mücke, 2002). Die entscheidenden Hürden liegen offenbar vor den ersten Erfahrungen durch und mit Teilzeit-Führungskräfte(n). Deshalb soll diese Arbeit helfen, Hürden im Einigungsprozess mit allen Verhandlungspartnern zu analysieren und gemeinsam zum Nutzen des Unternehmens und der Einzelperson zu überwinden.

2 ÜBERBLICK

Die vorliegende Arbeit soll zuerst den historischen und gesellschaftlichen Kontext und die Verbreitung von Teilzeit-Führung im internationalen und nationalen Raum beleuchten (Kapitel 3). Im Kapitel 4 wird ein theoretischer Rahmen um das Thema Verhandlungen von Teilzeit-Führung gespannt. Konzepte, Begriffe und Erkenntnisse zu einzelnen Facetten - Teilzeit, Führung und Verhandlung - werden auf Basis bisheriger Forschungen gebündelt und dargestellt. Die Fragestellung der vorliegenden Arbeit wird aus den theoretischen Betrachtungen heraus spezifiziert. Kapitel 5 stellt die genutzten Methoden dar. Hier wird begründet, warum ein qualitativer Forschungsansatz gewählt wurde und im Spannungsfeld zwischen dem Ideal und dem Machbaren werden die untersuchte Stichprobe, Datenquellen sowie verwendete Instrumente und der Prozess der Datenerhebung beschrieben. Es wird dargestellt, wie erhobene Daten aufbereitet und ausgewertet wurden.

Kapitel 6 fasst die Ergebnisse zusammen und fokussiert auf den zeitlichen Ablauf der Verhandlungen, angefangen von Vorgeschichte und Vorbereitung der Verhandlungen über den Verhandlungsprozess hin zum Verhandlungsabschluss. Parallel werden die unterschiedlichen Interessengruppen einer solchen Verhandlung untersucht, mit besonderem Fokus auf Führungskräften und ihren Vorgesetzten als Haupt-Verhandlungspartnern sowie deren Argumente und Emotionen im Verhandlungsprozess. Es wird eine Verhandlungstypologie aufgestellt, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen verschiedenen Verhandlungen verdeutlicht. Einflusstaktiken, die gegenüber den Vorgesetzten genutzt werden, und eine Sammlung von Erfolgsfaktoren beschließen diesen Schwerpunkt der Untersuchung. Beleuchtet werden auch die späteren Erfahrungen mit Teilzeit-Führung und etwaige Nachverhandlungen sowie Motive und Anlässe, das Modell der Teilzeit-Führung wieder aufzugeben. Kontrastierend werden Verhandlungen beschrieben, in denen Teilzeit-Führung nicht durchgesetzt werden konnte. Eine Dokumentenanalyse ergänzt die Ergebnisdarstellung.

Die Diskussion (Kapitel 7) konzentriert sich schließlich auf verwendete Methoden und ausgewählte Ergebnisse. Die Arbeit endet mit praktischen Empfehlungen für alle Verhandlungsparteien und Vorschlägen zur weiterführenden Erforschung des Themas. Im Anhang der Arbeit sind Leitfäden für die Interviewdurchführung und -transkription, die Erstellung von Kurzfassungen der Interviews und die Kodierung der Verhandlungstypen gesammelt. Kurzdarstellungen von verschiedenen Verhandlungstypen ergänzen das Bild. Ein Kategoriensystem mit Kodierhilfen zeigt, wie Einflusstaktiken analysiert wurden.

3 KONTEXT UND VERBREITUNG VON TEILZEIT-FÜHRUNG

Im folgenden Kapitel geht es darum, Teilzeit-Führung als Gegenstand und Ziel entsprechender Verhandlungen zu verstehen. Hier wird der historische und aktuelle gesellschaftliche Kontext dargestellt, in dem sich Teilzeit-Führung entwickelt (hat), und die Verbreitung dieses Arbeitsmodells im internationalen und nationalen Rahmen wird untersucht. Im Vergleich mit anderen Zeiten und anderen Ländern wird deutlich, dass Teilzeit-Führung nicht nur als ein individuelles Phänomen betrachtet werden kann, sondern in Ausprägung und Verbreitung stark gesellschaftlich geprägt ist. Der Bottom-up-Ansatz dieser Arbeit wird damit vor den gesellschaftlichen Rahmen gestellt, der die einzelnen Fälle umgibt und beeinflusst.

3.1 Historischer und aktueller gesellschaftlicher Kontext der Themenstellung

Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit in Deutschland ist in den letzten 200 Jahren extrem gesunken. Seit Ende der 80er Jahre ist „Normalarbeitszeit“ in Form abhängiger Vollzeit-Beschäftigung in Deutschland und in fast allen EU-Ländern rückläufig (Smith, Fagan, & Rubery, 1998; Walwei, 2003). Die Bemühungen betrieblicher Bündnisse für Arbeit (siehe auch Ackermann & Kammüller, 1999) um die Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen rückten vor einigen Jahren Teilzeitmodelle wie die 4-Tage-Woche bei Volkswagen in den Brennpunkt. Teilzeit in Europa ist deutlich von Frauen dominiert, überrepräsentiert in Niedrig-Lohn- und Niedrig-Status-Berufen und findet sich hauptsächlich im Dienstleistungsbereich sowie im Gesundheits- und Bildungswesen. Sie mobilisiert und integriert die stillen Reserven des Arbeitsmarktes, insbesondere Frauen mit betreuungsbedürftigen Kindern (Roche, Fynes & Morrissey, 1996, S. 35ff.). Die Niederlande, die skandinavischen Länder und Großbritannien weisen mit bis zu 37% vergleichsweise hohe Teilzeit-Quoten auf. Deutschland ist mit ca. 16% weit abgeschlagen (Delsen, 1998, S. 67ff.). Nur 4,3% der erwerbstätigen deutschen Männer in den alten Bundesländern und 3,5% in den neuen Bundesländern sind abhängig teilzeitbeschäftigt (Walwei, 2003) gegenüber 17% in den Niederlanden (Delsen, 1998, S. 67ff.). Für die Förderung kontinuierlicher Erwerbstätigkeit und beruflicher Entwicklung von Frauen durch die Möglichkeit von Teilzeit und Teilzeit-Führung argumentiert im Rahmen von Bemühungen um Gleichberechtigung unter dem Label „Gender Mainstreaming“ auch die Europäische Union (Council of the European Union, 1997 und 1999). Die Bundesregierung verabschiedete ein Teilzeit- und Befristungsgesetz, das seit dem 1.1.2001 jedem Arbeitnehmer einen Rechtsanspruch auf Teilzeit zusichert, wenn er den Teilzeit-Wunsch mindestens drei Monate vorher mitteilt, das Arbeitsverhältnis länger als sechs Monate besteht, das Unternehmen

mindestens 15 Mitarbeiter hat und der Teilzeit keine wichtigen betrieblichen Gründe wie z.B. unverhältnismäßig hohe Kosten gegenüber stehen (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2004). In der Rechtsprechung und gerichtlichen Durchsetzung des Teilzeit-Anspruchs gibt es keine einheitliche Linie, aber die bisherige Rechtslage hat sich deutlich zu Gunsten der Arbeitnehmer verschoben (Weslau, 2002). Auf Basis eines Forschungsprojekts zu Teilzeit für Fach- und Führungskräfte⁴ wurde zudem auf bundesweiter Ebene über Teilzeit-Führung informiert und dafür geworben (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 1999 und 1998; Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, 1998).

Eine Diskussion arbeits(zeit)bezogener Werte ist bereits seit längerem im Gange: Weibliche und männliche Führungsnachwuchskräfte schätzen flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit zur Balance zwischen Beruf und Privatleben als wichtige Kriterien für die Attraktivität eines Arbeitgebers ein (Kirchgeorg & Lorbeer, 2002). Knapp 60% der weiblichen und 30% der männlichen Führungs(nachwuchs)kräfte in einer Studie von Autenrieth, Chemnitzer & Domsch (1993, S. 98) würden gern Teilzeit arbeiten, wenn sich dies nicht nachteilig auf ihre Karriere auswirkt. Hegglin (1989) fand bei der Hälfte seiner befragten Vollzeit-Führungskräfte Interesse an Teilzeit. Straumann, Hirt & Müller (1996, S. 69) berichten ähnliche Zahlen aus einer Befragung von vollzeitarbeitenden Fach- und Führungskräften. 63% der befragten Frauen und 45% der Männer würden „irgendwann“ gern Teilzeit arbeiten. Dabei variieren Teilzeitwünsche nach Geschlecht, Familienstand, Kindern, Beschäftigtenstatus (Arbeiter, Beamte), Monatseinkommen und Zahl erwerbstätiger Personen pro Familie (Wagner, 1987): Unter Alleinstehenden wollen 9% der Männer und 12% der Frauen Teilzeit arbeiten, unter Zusammenlebenden mit Kind sind dies noch 6% der Männer, aber 23% der Frauen (Institut zur Erforschung sozialer Chancen, 1994). Ostdeutsche Frauen sind auf dem Hintergrund ihrer Sozialisation und unterstützender Infrastruktur zur Kinderbetreuung stärker vollzeit-erwerbsorientiert als die Frauen in den alten Bundesländern (Walwei, 2003). Allerdings können aus allgemeinen Umfragen zu Teilzeit-Wünschen nicht automatisch Schlüsse für die Umsetzung dieser Wünsche gezogen werden (Stengel & von Rosenstiel, 1987). Nur 23% der Frauen und 14% der Männer mit Teilzeitwunsch aus der Studie von Straumann et al. (1996, S. 71) hatten ihren Wunsch auch tatsächlich in der Firma geäußert.

Innovative Arbeitszeit-Modelle schneiden in Zufriedenheitsumfragen unter Mitarbeitern regelmäßig sehr positiv ab (Rauscher, 1998 für Hewlett-Packard,

⁴ in 100 Betrieben unterschiedlicher Größe und Branchen

Deutschland; Metzger, 1987 für die Volksbank Bad Cannstatt; Desiderato, 1987 für die Landert Motoren AG) - die Realität des Arbeitsalltags ist für die meisten Führungskräfte jedoch anders. Das deutsche Top-Management arbeitet durchschnittlich 59 Stunden - mit zunehmender Hierarchiestufe noch mehr (Ramme, 1990, S. 160). Führungskräfte wurden aufgrund ihrer Aufgabenlast, ihrer hohen Arbeits- und Karriereorientierung sowie ihrer Rolle bisher weitgehend aus der Diskussion um flexible(re) Arbeitszeiten ausgeschlossen (Dellekönig, 1995, S. 11; Domsch et al., 1994, Kap. 3). Für weibliche Führungskräfte bedeutet Karriere nicht selten eine Entscheidung gegen Kinder. Ohne eine begleitende gesellschaftliche oder familiäre Unterstützung für Ganztags-Kinderbetreuung⁵, wie sie in anderen europäischen Staaten (Frankreich, skandinavische Länder) existiert, scheint Karriere für Mütter (insbesondere, wenn sie zwei oder mehr Kinder haben) nur in Ausnahmefällen möglich. Von 203 Führungskräften und Managern, die von einer Arbeitsgruppe um Mohr (siehe Kohler-Semmler, 1996, S. 194ff.) im Rahmen eines Forschungsprojektes zu Arbeitsteilung und Delegationsverhalten befragt wurden, waren 16% Frauen. Diese arbeiteten zumeist im unteren und mittleren Management. Während die meisten Männer verheiratet waren (82%) und Kinder hatten (74%), waren die meisten weiblichen Manager nicht verheiratet (62%) und kinderlos (75%). Das Durchschnittsalter der Männer betrug 42, das der Frauen 39 Jahre. Im gesamt-gesellschaftlichen Rahmen bewegt sich der Trend momentan weg von allgemeiner Arbeitszeit-Verkürzung. Die Streiks der IG-Metall 2003 um die Einführung der 35-Stundenwoche in den neuen Ländern scheiterten. Zur Sicherung der Renten bzw. des Produktionsstandortes Deutschland werden statt dessen wieder Erhöhungen von Lebens- und Wochenarbeitszeit diskutiert (Fehrenbach, 2003).

Teilzeit-Führung wird aus unterschiedlichen Gründen nie ein Modell für die Mehrzahl deutscher Führungskräfte sein. Sie kann aber in bestimmten Situationen und Fällen die Interessen aller Beteiligten günstig miteinander vereinbaren. Ob und unter welchen Bedingungen Führungskräfte ihr betriebliches Umfeld für ein Teilzeit-Modell gewinnen können, soll in den folgenden Kapiteln gezeigt werden.

3.2 Zahlen, Daten, Fakten zu Teilzeit-Führung

Teilzeit scheint sich zu „normalisieren“ und nicht mehr nur mit schlechten Jobs verbunden zu sein. Internationale Erhebungen zeigen einen Anstieg von Teilzeit-Arbeit im Management (Delsen, 1998, S. 68; U.S. Office of Personnel Management, 1991). Die

⁵ Die unterschiedliche Verbreitung von Teilzeit in Europa diskutiert Pfau-Effinger (1998) anhand historisch gewachsener Wertvorstellungen. Die familiäre bzw. familiär-staatliche Arbeitsteilung bei der Kinderbetreuung in Form einer „öffentlichen oder privaten Kindheit“ wird als Basis von Erwerbsmustern gesehen.

deutschsprachige Literatur diskutiert Teilzeit-Führung seit Ende der 80er Jahre, häufig im Umfeld von Frauenförderung (Baillod, 2001; Dellekönig, 1995; Domsch et al., 1994; Friedel-Howe, 1987; Hoff, 1991; Sobull, 1999). Immer wieder tauchen in der Literatur Einzelfall-Beschreibungen von Teilzeit-Führung auf – zumeist erfolgreiche wie z.B. der einer Leiterin für Personalentwicklung auf einer 50%-Stelle bei Bahlsen (Hebler & Welters, 1989) oder dem britischen Job-Sharing Modell zweier Gesundheitsmanagerinnen mit Verantwortung für einen Bereich mit insgesamt 1.500 Mitarbeitern (New Ways to Work, 1987). Weniger erfolgreiche Versuche von Teilzeit-Führung und die Gründe ihres Scheiterns werden extrem selten beschrieben. Ein Beispiel findet sich bei Hess (1988, S. 257ff.). Einen Überblick bisheriger Forschungsergebnisse zu Teilzeit auf höher qualifizierten Fach- und Führungspositionen⁶ im deutschsprachigen Kulturkreis soll die folgende Tabelle geben. (Alle gefundenen Untersuchungen stammen aus Deutschland und der Schweiz, es wurden keine Untersuchungsergebnisse aus Österreich gefunden.) Die aufgeführten Forschungsarbeiten und ihre Ergebnisse beeinflussten sowohl die Methoden wie auch die Fragestellung der vorliegenden Arbeit.

⁶ Da die Untersuchungen häufig nicht zwischen Fach- und Führungskräfte unterschieden, wird an dieser Stelle ein Gesamt-Überblick gegeben. Eine Eingrenzung des Themas erfolgt im Kapitel 4.1.

Tabelle 1: Forschung zu Teilzeit-Führung aus Deutschland und der Schweiz, Privatwirtschaft und Öffentlichem Dienst

Quelle / Stichprobe / Methoden	Ergebnisse
Herbers, 1999 (D: PW und ÖD) Stellenanzeigen für hochqualifizierte Teilzeit-Positionen in Frankfurter Rundschau (FR), Süddeutscher Zeitung (SZ) (jeweils 1991, 1996); Frankfurter Allgemeiner Zeitung (FAZ) und Zeit (jeweils 1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Prävalenz: 1,2% aller entsprechenden Annoncen waren Teilzeit-Annoncen; nur 50 von insgesamt 249 Teilzeit-Annoncen waren als echte Teilzeit-Funktionen ausgeschrieben, bei anderen wurde nur auf Teilbarkeit hingewiesen; es gab keine Annonce aus der Privatwirtschaft; die Anzahl angebotener Teilzeit-Führungs-Stellen in FR und SZ erhöhte sich zwischen 1991 und 1996 nicht (je 29); die Anzahl qualifizierter Teilzeit-Sachbearbeitungsfunktionen stieg jedoch von 79 auf 467
Ergenzinger, 1993, S. 410 ff. (CH: PW) Personalverantwortliche von 29 großen Schweizer Firmen, (entspricht Rücklauf von 62%) Fragebogen-Erhebung	<ul style="list-style-type: none"> • Prävalenz: 2/3 der Befragten hatten Teilzeit-Führung in der Firma (meist Einzelfälle, meist flexible Pensionierung oder unbezahlter Urlaub, alle Fälle im unteren oder mittleren Management) • Initiative zur Teilzeit-Führung ging in ¾ der Fälle von teilzeit-williger Person selbst aus • Teilzeiteignung: Linienfunktionen mit Mitarbeiterführung galten als nicht geeignet • Erfolgseinschätzung: überwiegend gute Erfahrungen • Firmenphilosophie: meist keine Förderung geplant (keine Nachfrage, starke Arbeitsbelastung)
Heggin, 1989 (CH: PW) 103 Vollzeit-Führungskräfte (davon 15% weiblich) (entspricht Rücklauf von 68%) Fragebogen-Erhebung	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse an Teilzeit hatten 50%; 75% befürworteten Schaffung von Teilzeit-Führungsstellen • vermutete Reaktionen: nur 18% erwarteten Verständnis von Geschäftsleitung, 38% von Vorgesetzten, 44% von Kollegen, 48% von Mitarbeitern • eigene Reaktion auf hypothetischen Teilzeit-Wunsch des eigenen Vorgesetzten: 84% Akzeptanz • Nachteile von Teilzeit: Rollenvorstellungen, insbesondere Macht- und Positionsverlust • Teilzeiteignung: Stabsstellen oder kleine Führungsspannen, Frauen oder ältere Führungskräfte
Allmendinger et al., 1997 (D: ÖD) 7 Teilzeit-Führungskräfte und deren Vorgesetzte Qualitative Vorstudie: Interviews 42 (langjährige) Teilzeit-Führungskräfte sowie deren Stellvertreter, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen, ca. 200 Personen, Rücklauf ca. 50%) 85% weibliche Führungskräfte, eher unteres Management, Arbeitszeiten meist ≤30 Wochenstunden, Frauen häufig 50%-Modell, Männer meist vollzeitnah; ca. 2 Überstunden / Woche; Fragebogen-Erhebung	<ul style="list-style-type: none"> • Teilzeitstellen und Initiative: 37% neu eingerichtet, 17% geteilt, nur 5 Stellen waren bereits vorhanden, 27% wurden auf Eigeninitiative der Stelleninhaber zu Teilzeit-Stellen umgewandelt, 2/3 der „Teilzeiter¹“ waren an Stundenreduzierung oder Neuausrichtung zumindest beteiligt • Verhandlung: Gegenstände waren Arbeitsumfang, Arbeitsverteilung, Arbeitsinhalte • Unterstützung: 78% sahen Unterstützung vom Vorgesetzten, 88% von Kollegen, 83% vom Team • Karriere: Teilnahme an Fortbildungen kaum schwerer als für Vollzeiter, aber Aufstiegschancen in Teilzeit von allen als „schlecht“ beurteilt, Wechsel zurück in Vollzeit für Karriere erforderlich • Erfolgsfaktoren: Teilzeit-Führungskräfte selbst mit Motivation, Engagement und Flexibilität • Erfolgseinschätzung: 83% arbeiten gern in Teilzeit, Teilzeiter sind mit Arbeitszeit zufriedener als Vollzeiter, Teilzeiter sehen eigene Arbeitsbelastung als sehr hoch an, Vorgesetzte teilen diese Wahrnehmung nicht; keine Befragtengruppe sieht Informations- oder Erreichbarkeitsprobleme

Legende: D = Deutschland, CH = Schweiz, PW = Privatwirtschaft und ÖD = Öffentlicher Dienst

Tabelle 1: Forschung zu Teilzeit-Führung, Fortsetzung 1

<p>Battis, 1989 (D: ÖD) 74 Teilzeit-Angestellte und 48 Vollzeit-Angestellte auf „höher qualifizierten Posten“ sowie 55 zugeordnete Vorgesetzte Fragebogen und Leitfadenterviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nachteile: Selbstausschöpfung; Überstunden, was aber zur Wahrung der Karrierechancen akzeptiert wird; Verschlechterung des Klimas (49% der Teilzeiter, 19% der Kollegen und Vorgesetzten) durch weniger (informelle) Kommunikation, Neid und weniger Arbeitsanerkennung (so gesehen von 89%, 64%, bzw. 42% der Teilzeiter); Statusverlust für Vorgesetzte durch geringere Kopfzahl ihres Teams (wenn z.B. bei 50% nur ½ Kopf gezählt wird); höhere Verwaltungskosten • Motive: Kinderbetreuung, mehr Freizeit für andere Ziele • Vorteile: work-life-balance, Förderung von Gleichberechtigung, Engagement, Effizienz, mehr kreative und motivierte Köpfe in der Abteilung bei Wiedervergabe eingesparter Stellenprozent, Mitarbeiterbindung und damit Nutzung bisheriger Qualifikationsinvestitionen, weniger Fehlzeiten, Imageverbesserung als Arbeitgeber, bessere Abdeckung von Arbeitsspitzen • Verhandlung: 47% der Teilzeiter gaben an, dass die Aufgabe nicht an die Arbeitszeit angepasst wurde, aber nur 25% der Vorgesetzten sahen das so • Karriere: Fälle von Umstufung einer Position in niedrigere Besoldungsgruppe bei Arbeitszeit-Reduktion, schlechtere Aufstiegschancen vermutet • Teilzeit-Eignung um so besser: je weniger Verfügbarkeitspflicht, je höher Vorhersehbarkeit, Strukturiertheit der Aufgaben, je mehr Routine, je weniger Schnittstellen und Kontakte zu Öffentlichkeit, je weniger Reiseanteil; Stabsstellen besser geeignet als Linienstellen; Einschätzung abhängig von Erfahrung mit Teilzeit: je weniger direkte Erfahrung mit Teilzeit vorhanden sind, desto schlechter wird Teilzeit-Eignung von Stellen eingeschätzt • Unternehmensphilosophie: Diskrepanz zwischen Absichtserklärungen zu Teilzeit-Förderung und Umsetzung gesehen; bestimmte Landes-Ministerien haben mehr Teilzeit auf hohen Positionen als andere (z.B. Ministerium für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit; Ministerium des Innern)
<p>Domsch et al., 1994 (D: ÖD) 7 Job-Sharing Stellen auf Führungsebene Arbeitsanalyse anhand von Leitfadent-Interviews mit den Job-Sharing-Partnern, ihren Vorgesetzten und jeweils 2 Mitarbeitern</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motive: Kinderbetreuung, Zeit für Partner, mehr Freizeit, Weiterbildung • Karriere: 7 von 14 Personen waren aus Teilzeit-Sachbearbeiter-Position befördert worden • Verhandlung: Initiative meist durch Job-Sharer selbst ergriffen, wichtigste Verhandlungspartner: Job-Sharer, Vorgesetzte, Personalamt • Erfolgseinschätzung : insgesamt positiv und durch Erfahrung zumeist verbessert, inhaltliche Teilung vorteilhaft; problematisch: Vorurteile einiger Vorgesetzter, Überstunden, Info-Fluss, Führungsaufwand für Vorgesetzte, Karriere-Einschränkungen; vorteilhaft: Effizienz, Flexibilität, Fehlzeiten, Motivation, Arbeitsqualität, Selbstständigkeit • Entwicklung eines Kriterienkatalog zur Teilbarkeit von Führungspositionen

Tabelle 1: Forschung zu Teilzeit-Führung, Fortsetzung 2

Quelle / Stichprobe / Methoden	Ergebnisse
<p>Vedder, 1999 (D: PW) 54 der umsatzstärksten Großunternehmen aus 12 Branchen (entspricht Rücklauf von 51%) Fragebogen Interviews mit 13 Fach- und Führungskräften, die Teilzeit arbeiteten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prävalenz: 18 Firmen meldeten knapp 1.500 Teilzeit-Stellen; Automobil, Banken, Chemie und Elektronik hatten höchste Anteile, max. 3% der Teilzeiter auf außertariflicher Ebene; vergleichsweise häufiger Teilzeit-Führung auf Stabsstellen (z.B. Beteiligungsverwaltung, Revision, Arbeitsrecht) Personal, IT, Vertrieb / Marketing; Teilzeit-Führung z.T. ausgeschlossen • Arbeitszeiten: durchschnittlich 25 Stunden/Woche, 50% wollten langfristig Teilzeit arbeiten • Vorgeschichte und Initiative: alle vorher Vollzeitler, durchschnittlich 10 Jahre im Beruf, in 12 von 13 Fällen Eigeninitiative der Stelleninhaber zu Teilzeit • Erfolgseinschätzung: Vorteile sind höhere Effektivität und Motivation, Nachteile sind Zeitdruck, Arbeitsverdichtung, reduzierte Karrierechancen und informelle Kommunikation; Akzeptanz besser bei Motiv Kinderbetreuung als bei „Zeitwohlstandswunsch“; insgesamt alle Teilzeiter zufrieden
<p>Mücke, 2002 (CH: ÖD) 17 Teilzeit-Führungskräfte mit Personalverantwortung, davon 2 Männer Arbeitszeit durchschnittlich 70%, mindestens 50%, Überstunden ca. 20% der vereinbarten Arbeitszeit; Anteil von Teilzeit-Führung geringer mit steigender Hierarchieebene, Fragebogen und Leitfadeninterviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motive: Kinderbetreuung (n=12), gesundheitliche Gründe (n=3) • Karriere: 6 während Teilzeit befördert, 8 schätzten Karrierechancen schlechter ein • Verhandlung: meist problemlos und nur mit Vorgesetztem, Mitarbeiter wurden informiert, Stellvertreter ggf. um Zustimmung gebeten; Reaktionen der Vorgesetzten: Akzeptanz / neutral (n=13), (anfangs) negativ (n=7), positiv (n=4); der Mitarbeiter: positiv / Akzeptanz (n=12), (anfangs) negativ (n=4); Externer: positiv (n=6), keine Reaktion (n=6) • Neuverteilung der Arbeit: Delegation an Mitarbeiter, Neueinstellungen (n=6) • Erfolgseinschätzung: 13 würden wieder so handeln, 8 auch am Modell nichts ändern, optimierbar: Planung und Vorbereitung, Delegation, Rollenteilung in Partnerschaft; Gründe für Akzeptanz des Vorgesetzten: Vorschlag als Lösung präsentiert, vollzeitnahe Arbeitszeit
<p>Melchers & Zölch, 2001 (CH & D: ÖD) 12 Teilzeit-Führungskräfte (davon 6 Job-Sharer) und 18 Mitarbeiter Arbeitszeit: 50-88%, durchschnittlich 11% Überstunden Interviews, Dokumentenanalysen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motive: meist familiäre Situation, insbesondere Kinderbetreuung • Verhandlung: Vorgesetzter als wichtigste Schlüsselperson, meist leicht zu überzeugen • Neuverteilung der Arbeit: Delegation von Fachaufgaben an Mitarbeiter, eingesparte Stellenprozentente meist für andere Beschäftigte eingesetzt • Kriterien für Erfolg der Teilzeit: Stellvertreter, Kommunikationsplanung, Kommunikation über Telefon und Internet; vollzeitnahe Arbeitszeit; Hilfe durch Familie, Vorgesetzte & Mitarbeiter • Erfolgseinschätzung: Mitarbeiter erleben Führungskraft als ausreichend präsent und begrüßen neue Herausforderungen durch Delegation; Führungskräfte bedauern Verringerung informeller Kontakte • Erklärungen zu Seltenheit von Teilzeit-Führung: Vorurteile (Frauensache, Führung heißt Vollzeit), Bedenken wegen Einkommensverlust, Mehrarbeit, Arbeitsteilung, Ablehnung durch Vorgesetzten

Tabelle 1: Forschung zu Teilzeit-Führung, Fortsetzung 3

Quelle / Stichprobe / Methoden	Ergebnisse
Portmann & Stofer, 2001 (CH: PW & ÖD) 63 Jobsharer auf Führungsebene sowie 5 Vorgesetzte und 12 Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Initiative: meist Eigeninitiative der Stelleninhaber • Motive: bei ca. 50% familiäre Pflichten, Kinderbetreuung, sonst nebenberufliche Verpflichtungen Motive für das Unternehmen: mitarbeiterfreundliches Image, Frauenförderung, Vorteile von Teamarbeit • Erfolgsfaktoren: Unterstützung des Vorgesetzten, positive Erfahrungen tragen zu Verbreitung bei • Führung: 1/3 der Fälle mit formaler Zuordnung der Mitarbeiter zu je einer Führungskraft, wobei Mitarbeitergespräche gemeinsam vorbereitet werden und im Alltag beide mit Mitarbeitern arbeiten
Straumann, Hirt & Müller, 1996 (CH: PW) ca. 16.000 qualifizierte Stellen 113 Frauen, 69 Männer auf qualifizierten Teilzeit-Stellen in 53 Unternehmen aus 20 Branchen	<ul style="list-style-type: none"> • Prävalenz: 4% von allen qualifizierten Stellen sind in Teilzeit besetzt, sinkende Quoten von Teilzeit-Führung mit steigender Hierarchie-Stufe • „typische Verhandlungen“: 94% Eigeninitiative der Teilzeit-Führungsinteressenten, Vorgesetzter und nächsthöherer Vorgesetzter / Direktion sowie Personalabteilung als Entscheidungsgremium, „Einzelfallgewährung“ auf intuitiver Basis, nur in 20% der Fälle entscheidet Vorgesetzter allein (S. 75-79) • Unternehmensreaktionen auf Teilzeitwünsche von Vollzeitern (31 Frauen, 16 Männer): bei 10% der Frauen negativ, bei 26% positiv; bei 43% der Männer negativ, bei 6% pos. (S. 76) • Erfolgsfaktoren: vollzeitnahe Arbeitszeiten

ⁱ Die verwendeten Begriffe „Vollzeiter“ und „Teilzeiter“ wurde als etwas formlose aber sehr praktische Bezeichnungen von Vollzeit und Teilzeit arbeitenden Personen verwandt und finden sich auch auf den folgenden Seiten dieser Arbeit.

Das gesellschaftliche Umfeld bildet den Hintergrund vor dem individuelle Verhandlungen um Teilzeit-Führung geführt werden. Arbeitszeit-Reduzierungen im Verlauf der letzten 200 Jahre, Wertewandel, Frauenförderungsinitiativen und Teilzeitgesetz sollten diese Verhandlungen tendenziell erleichtern. Jüngste Diskussionen um Arbeitszeiterhöhungen und der weiter bestehende „Exotenstatus“ von Teilzeit-Modellen auf Führungsebene wirken vermutlich eher hinderlich. Wie die zitierten Studien zeigen, ist Teilzeit auf höher qualifizierten Fach- und Führungspositionen selten aber durchaus möglich. Faktoren, die besonders häufig mit Teilzeit auf qualifizierten Stellen assoziiert werden, sind vollzeitnahe Arbeitsmodelle mit kleiner (oder ohne) Führungsspanne, insbesondere für Frauen und ältere Arbeitnehmer. Kinderbetreuung gilt als besonders akzeptiertes Motiv. Eigeninitiative scheint Erfolg zu versprechen. In der Praxis werden die Erfahrungen für Stelleninhaber und Unternehmen meist positiv beschrieben. Teilzeit-Modelle werden in der Praxis akzeptiert, Stelleninhaber erleben aber Beeinträchtigungen bezüglich Karriere und informeller Kommunikation sowie Stress. Die Unterstützung des Vorgesetzten gilt als ein wichtiger Erfolgsfaktor neben Themen der Arbeitsorganisation wie Kommunikation, Erreichbarkeit, Delegation und Stellvertretung. Die genannten Forschungs-Ergebnisse basieren jedoch häufig auf heterogenen Stichproben (Fach- und Führungskräfte) und heterogenen Umfeldern (Privatwirtschaft und Öffentlicher Dienst). Sie beleuchten Erfolgsfaktoren bereits funktionierender Teilzeit-Modelle, ohne den Weg dahin darzustellen. Nachdem die bisherige Forschung Teilzeit-Führung hauptsächlich als Verhandlungsgegenstand und –ziel beschrieben hat, soll diese Arbeit nun den vorgeschalteten Verhandlungsprozess näher untersuchen. Das folgende Kapitel widmet sich dafür zunächst der Theorie zum Thema Verhandlungen von Teilzeit-Führung, um nach Begriffsbestimmungen die Fragestellung einzugrenzen.

4 THEORIE

Im Kapitel 4 wird ein theoretischer Rahmen um das Thema Verhandlungen von Teilzeit-Führung gespannt. Konzepte, Begriffe und Erkenntnisse zu einzelnen Facetten - Teilzeit, Führung und Verhandlung - werden auf Basis bisheriger Forschungen gebündelt und dargestellt. Die Fragestellung der vorliegenden Arbeit wird aus den theoretischen Betrachtungen heraus spezifiziert. Im Rahmen des qualitativen Untersuchungsansatzes ist das Ziel der Literatursichtung jedoch nicht die Ableitung von prüfbaren Hypothesen, sondern ein Verständnis für die Thematik zu erreichen, um im Forschungsprozess eine inhaltlich kompetente Gesprächspartnerin für die untersuchten Personen zu sein. Im Sinne einer überprüfbaren Forschungsmethodik geht es darum, die eigenen Vorannahmen zu reflektieren und transparent zu machen.

4.1 Übersicht bisheriger Forschung zu Teilgebieten der Fragestellung und Begriffsbestimmung für die vorliegende Arbeit

Im folgenden Abschnitt werden die Begriffe Teilzeitarbeit, Führung und Verhandlung sowie der jeweilige aktuelle Forschungsstand beschrieben und diskutiert.

4.1.1 Teilzeitarbeit

Die Arbeitszeit, eines der wichtigsten Kriterien zur Beschreibung beruflicher Tätigkeit neben Arbeitsinhalt und -ort, kann durch zwei (voneinander abhängige) Dimensionen beschrieben werden:

- die Dauer (Chronometrie), deren Veränderung streng gesehen immer auch die Lage der Arbeitszeit verändert und
- die Lage (Chronologie), die unabhängig von der Dauer verändert werden kann (Schuh, Schultes-Jaskolla & Stitzel, 1987), Domsch et al. (1994, Kap. 2.1) ergänzen dieses Modell um
- den Flexibilisierungsgrad von Dauer und Lage der Arbeitszeit als zusätzliche Beschreibungsgröße.

Forschungsinhalt der vorliegenden Arbeit ist Teilzeit als chronometrisch veränderte, nämlich verkürzte, Arbeitszeit. Diese wird in Forschung und Praxis vielfältig definiert und beschrieben (zumeist einfach in Abgrenzung zu nicht näher definierter Vollzeit) mit mehr oder weniger klar umrissenen Einschränkungen der Arbeitszeit wie die folgenden Definitionen zeigen: „Teilzeitbeschäftigt sind Mitarbeiter, deren regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers. Die Teilzeit soll mehr als eine geringfügige Beschäftigung sein und soll max. 30 Stunden/Woche umfassen.“ (DaimlerChrysler AG, 2003) „Teilzeit liegt immer dann vor, wenn die Dauer der

individuellen regelmäßigen Arbeitszeit geringer ist als die tarifliche bzw. betriebsübliche Vollzeit-Arbeitszeit. ... In der Regel wird die vertragliche Arbeitszeit gleichmäßig oder ungleichmäßig über die Woche verteilt. Denkbar sind aber auch Modelle, in denen die vertragliche Arbeitszeit über den Monat oder über das Jahr verteilt wird.“ (Robert Bosch GmbH, 2002, S. 3). Domsch et al. (1994, S. 4) umschreiben in ihrer Studie zu Teilzeit-Führung im Öffentlichen Dienst Teilzeitarbeit als „... Beschäftigung..., bei der die Arbeitszeit bis auf die Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit von BeamtInnen mit Dienstbezügen bzw. vergleichbar eingestuftem ArbeitnehmerInnen ermäßigt ist...“

Ähnliche Definitionen finden sich in den Veröffentlichungen des Council of the European Union (1997) oder Ergenzinger (1993, S. 301). Ackermann und Mez (1983b) beziehen sich auf die üblichen Vollzeitarbeitsverhältnisse in den 80er Jahren und definieren Teilzeitarbeit absolut gesehen als „...eine Arbeit von weniger als 40 Wochenstunden“. Straumann et al. (1996, S. 32) sehen Teilzeit überall „zwischen 1 und 99% der betriebsüblichen Vollzeit“. Lee, MacDermid und Buck (2000) setzen die Grenze zur Teilzeit bei $\leq 90\%$ der üblichen Vollzeitarbeit. Teriet (1990) bezieht sogar Freiwilligkeit und Regelmäßigkeit der Arbeitszeiten in seine Teilzeitdefinition ein.

Als Sonderform der Teilzeitarbeit wird in dieser Arbeit auch Job-Sharing betrachtet, eine Form von „PartnerInnen-Teilzeit“ bei der „...ein oder mehrere Vollzeitarbeitsplätze auf eine Anzahl von Beschäftigten aufgeteilt (werden), die größer als die Anzahl dieser Arbeitsplätze ist.“. Im einfachsten und üblichsten Fall bedeutet dies die Teilung eines Arbeitsplatzes unter zwei Personen (Domsch et al., 1994, S. 43 und 43ff.). Die Aufteilung der Arbeit kann dabei inhaltlich erfolgen, so dass jeder Teilzeit-Partner ein eigenständiges, möglichst abgegrenztes Aufgabengebiet betreut (beispielsweise im Personalwesen alle MitarbeiterInnen von A-M, während der Kollege die anderen Personen betreut) oder zeitlich (wenn beide Kollegen alle Mitarbeiter betreuen, aber zu unterschiedlichen Zeiten anwesend sind). Job-Sharing kann zwar die längere Besetzung eines Arbeitsplatzes sichern, ist aber mit höheren Kosten für die Einrichtung von Arbeitsplätzen, einem höheren Führungsaufwand für den Vorgesetzten sowie guter Abstimmung zwischen den Partnern verbunden (Baillod, 2001; Roche, Fynes und Morrissey, 1996; U.S. Office of Personnel Management, 1991, S. 43).

In Anlehnung an die Definition der Robert Bosch GmbH werden in dieser Arbeit Teilzeitmodelle betrachtet, bei denen die individuelle regelmäßige Arbeitszeit geringer⁷ als

⁷ Da „geringer“ in diesem Fall nicht genauer definiert ist, wird das gesamte Spektrum reduzierter Arbeitszeiten eingeschlossen.

die betriebsübliche Vollzeit-Arbeitszeit und gleichmäßig oder ungleichmäßig über die Woche oder den Monat verteilt ist (Robert Bosch GmbH, 2002, S. 3). Formen von Teilzeit, bei denen sich längere Vollzeit-Arbeitsblöcke mit einer ebenfalls längerer „Nicht-Erwerbstätigkeit“ abwechseln, werden in nicht behandelt. Solche formal als Teilzeit bezeichneten Sonderformen, wie z.B. Altersteilzeit, bei der anfangs voll und dann gar nicht mehr gearbeitet wird oder mehrmonatige Sabbaticals gleichen strukturell bekannten Phänomenen wie Stellenwechseln, Nachfolgeregelungen oder Krankheitsvertretungen mit zumeist erprobten Lösungsmustern und einer relativen Stabilität innerbetrieblicher Arbeitsteilung.

4.1.2 Führung und die Führungskraft

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der Begriffsbestimmung von Führung, einer Tätigkeit durch die sich wiederum die Führungskraft definiert. Führung ist in der psychologischen Literatur (insbesondere der sozial- und arbeits- / organisationspsychologischen) von zahlreichen Autoren behandelt worden. Im Ergebnis stehen viele Definitionsversuche neben Weigerungen, überhaupt Definitionsversuche zu wagen (z.B. Neuberger, 1995a, S. 6). Stark am betrieblichen Alltag orientiert ist die organisationspsychologische Betrachtung von Führung als „unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme durch Inhaber von Vorgesetztenpositionen auf Unterstellte mit Hilfe der Kommunikationsmittel“ (von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 1988). Teils wird auch differenziert zwischen Führung (im Sinne von Veränderungssteuerung durch Motivation und Inspiration der Mitarbeiter) und Management (stärker geprägt durch Planung, Koordination und Kontrolle von Routine-Tätigkeiten) (MacKenna, 1994, S. 355ff.). Beide Konzepte überschneiden sich jedoch deutlich und so werden die Begriffe Führung und Management oft alternierend eingesetzt. Ein häufiges Bestimmungsmerkmal für eine Führungskraft im betrieblichen Kontext ist Mitarbeiter-Verantwortung. Allmendinger et al. (1997), Domsch et al. (1994) sowie Mücke (2002) beschränken ihre Untersuchungspopulationen in diesem Sinne. Nicht selten werden aber auch Personen mit hoher Sachverantwortung, Stabsstellen und Unternehmens-Repräsentanten in Studien zu Teilzeit-Führung eingeschlossen (beispielsweise bei Battis, 1990; Neumann, 1985; Straumann Hirt & Müller, 1996; bei Vedder, 1999 und beim Bundesministerium für FSFJ, 1999). Verbindungen zum Thema Verhandlung finden sich ebenfalls in der Literatur: Gordon (1999, S. 20ff) beschreibt Führung als einen Interessenausgleich zwischen den Bedürfnissen der Organisation, der Führungskraft und des einzelnen Mitarbeiters oder der Mitarbeiter-Gruppe. Vergleichbar definiert Hosking (1995, S. 237) Führung „... als eine besondere Art des Organisierens..., die durch Verhandlung und soziale Einflussnahme gekennzeichnet ist.“ Auf Theorien zu Funktionen, Aktivitäten,

Rollen, Eigenschaften oder Fähigkeiten von Führungskräften soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden, da für die vorliegende Arbeit vor allem eine praktikable Definition zur Identifikation einer geeigneten Stichprobe benötigt wurde. Führungskräfte, die in dieser Arbeit untersucht werden, sind im Sinne von Rosenstiels et al. (1988) „Inhaber von Vorgesetztenpositionen“. Sie arbeiten auf Linienfunktionen und haben Führungsverantwortung für zugeteilte Mitarbeiter. Hier und in der gesamten Arbeit werden übergeordnete Hierarchien der untersuchten Teilzeit-Führungskräfte ausschließlich als „Vorgesetzte“ bezeichnet. Je nachdem, ob die Verhandlung schon erfolgreich beendet war oder nicht, werden Teilzeit-Führungskräfte auch als Teilzeit-Führungsinteressenten bezeichnet. Als „Mitarbeiter“ werden Personen bezeichnet, die von Teilzeit-Führungskräften geführt werden.

4.1.3 Verhandlung / Einflussnahme

Im folgenden Abschnitt geht es um Verhandlung als eine Form von Einflussnahme auf andere Personen. Verschiedene Strömungen und ausgewählte Ergebnisse der psychologischen Verhandlungsforschung werden zusammengetragen. Anschließend werden theoretische Konzepte von Verhandlungen mit hierarchisch höher stehenden Personen beschrieben sowie Instrumente zu deren Erfassung und die wichtigsten Forschungsergebnisse. Teilzeit-Führung ist in der untersuchten Literatur nicht der Verhandlungsgegenstand - es wurde aber davon ausgegangen, dass Konzepte und Instrumente dieses Teilgebiets für das Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit verwendbar sind.

4.1.3.1 Verhandlungen und damit verbundene Konzepte

„Verhandlungen sind Situationen und Prozesse, in denen die Beteiligten eine wechselseitige Abhängigkeit und die Möglichkeit der wechselseitigen Beeinflussung des gegnerischen Verhaltens wahrnehmen, um eine Einigung zu erzielen. Mit dieser Einigung sind gemeinsame und konfliktäre Interessen verbunden. Die wechselseitige Beeinflussung sollte simultan, d.h. aufeinander bezogen sein, wobei die Beteiligten zwar in kommunikativem, aber nicht notwendigerweise physischem und räumlichem Kontakt stehen.“ Die wichtigsten Elemente dieser Verhandlungsdefinition von Crott, Kutschker & Lamm (1977, Bd. II, S. 16) finden sich auch bei anderen Autoren. Lewicki und Litterer (1985, S. 4) sehen Verhandeln als grundlegende menschliche Aktivität, von der gesprochen werden kann, wenn:

- ein Interessenskonflikt zwischen zwei oder mehreren Parteien vorliegt
- etablierte Regeln oder Prozeduren fehlen, diesen Konflikt zu regeln⁸ bzw. die

⁸ Wie beispielsweise Vorfahrtsregeln im Straßenverkehr.

- Beteiligten bestehende Regeln umgehen, um eine eigene Lösung zu finden
- die Beteiligten wenigstens momentan die gemeinsame Suche nach Übereinstimmung präferieren gegenüber Alternativen wie einem offenen Kampf, der Kapitulation einer Seite, einem dauerhaften Kontaktabbruch oder der Entscheidungsdelegation an eine höhere Autorität (Übersetzung durch die Autorin).

Vergleichbar äußern sich Thompson (1990) sowie Kochan und Verma (1983, S. 14). Bazerman und Neale (1983, S. 52), Argyle (1990, S. 179) und McKenna (1994, S. 233) definieren Verhandlungen als Prozess gemeinsamer Entscheidungsfindung. Rubin & Brown (1975) erwähnen zudem, dass Verhandlungsaktivitäten durch die Verteilung oder den Austausch von Ressourcen gekennzeichnet sind – üblicherweise in einer wechselseitigen Abfolge von Forderungen / Vorschlägen, Bewertungen dieser Vorschläge sowie Kompromissen und Gegenvorschlägen. Schwandt (1995, S. 37ff., vergleiche auch Kipnis & Schmidt, 1983.) beschreibt Aushandlungsprozesse im betrieblichen Umfeld als komplexe, explizite oder implizite kommunikative Ereignisse zwischen den beteiligten Parteien mit Anlass und Ziel. Die Kommunikation strebt nach einem Konsens über das Ziel und den Prozess dahin und ist beeinflusst von Werten der Verhandlungspartner.

Verhandlungen befähigen Organisationen trotz der Mehrdeutigkeit und Unsicherheit sozialer Situationen zu geordnetem Handeln. Organisationsstrukturen (als Zusammenspiel aus Regeln und Ressourcen) entstehen einerseits aus Verhandlungen der Organisationsmitglieder und beschränken bzw. ermöglichen andererseits diese Verhandlungen (Sandner & Meyer, 1994). Grundlage von Verhandlungsstrategien und –stärke ist soziale Macht (French und Raven, 1959 bzw. Raven und Kruglanski, 1970). Diese zeigt sich in verschiedenen Formen: als Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht, legitimierte Macht (Entscheidungsmacht durch Status), Beziehungs- oder Vorbildmacht, Expertenmacht und informationelle Macht (Zugang zu wichtigen Informationen). Sie kann nicht nur von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern ausgeübt werden, sondern in abgewandelter Form auch in umgekehrter Richtung. So können beispielsweise Belohnung und Bestrafung in Form von sozialer Zu- oder Abwendung, besonderem Engagement, „Dienst nach Vorschrift“ oder im schlimmsten Fall durch Kündigung (und damit Entzug der eigenen Ressourcen) auch von Mitarbeitern gegenüber ihren Vorgesetzten eingesetzt werden. Vorbildmacht oder legitimierte Macht spielen vermutlich seltener eine Rolle, häufiger nutzbar gegenüber Vorgesetzten sind Expertenmacht oder informationelle Macht. Neuberger (1995b, S. 76ff.) sieht die Ersetzbarkeit und Zentralität einer Person (im Sinne von Vernetzung und Wich-

tigkeit für den Arbeitsfluss) als wichtige Machtfaktoren im betrieblichen Kontext. Neben solch einer an der Einzelperson lokalisierten Macht steht strukturelle Macht. Strukturelle Macht kann bestimmte Diskussionen, die nicht in die betriebliche Wertestruktur passen, von vornherein verhindern.

Ein Verhandler muss entscheiden: a) ob er überhaupt verhandeln will, b) mit wem er verhandeln muss und c) welche Verhandlungsmethoden genutzt werden sollen (nach dem allgemeineren Konzept von Einflussnahme nach Mowday, 1978). Verhandlungen im betrieblichen Umfeld sind normalerweise in den Kontext längerfristiger Arbeitsbeziehungen eingebettet und haben entsprechende Abhängigkeiten zur Konsequenz. Irle (1994, 47f.) legt deshalb einen beziehungsförderlichen kooperativen Verhandlungsstil nahe und verspricht sich positive Effekte, wie eine erweiterte Partizipation, Transparenz zuvor verdeckter Aushandlungsprozesse, höhere Zufriedenheit der Verhandlungspartner und rationalere Entscheidungen. In der Öffentlichkeit ist das Bild betrieblicher Verhandlungen zumeist geprägt durch Verhandlungen großer Interessengruppen und von ihnen entsandter Verhandler, wie beispielsweise in Tarif-Verhandlungen. Solche kollektiven Verhandlungen werden in der vorliegenden Arbeit nicht betrachtet.

4.1.3.2 Strömungen und ausgewählte Ergebnisse psychologischer Verhandlungsforschung

In der wissenschaftlichen Verhandlungsforschung existieren nach Bazerman und Neale (1983) zwei Grundrichtungen:

- der „industrial relations“-Ansatz, welcher sich mit juristischen, historisch / institutionellen und ökonomischen Fragestellungen auseinandersetzt und
- der sozialpsychologische Ansatz, der auf interindividuelle Unterschiede von Verhandlern fokussiert bzw. auf strukturelle Interventionen, z.B. durch eine dritte Partei.

Ein Beispiel für den „industrial relations“-Ansatz ist das „Harvard Negotiation Project“ der Harvard Universität. In interdisziplinärer Zusammenarbeit entwickelten US-amerikanische Wissenschaftler Verhandlungs- und Vermittlungsstrategien, die sich auf Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit mit sowjetischen Wissenschaftlern zu Optimierungsmöglichkeiten der Kommunikation zwischen den Supermächten und Weiterbildungsprogrammen für Anwälte bezogen (Fisher & Ertel, 2000; Fisher & Brown, 1989; Fisher, Ury & Patton, 2000; Ury, 1998). Die Prinzipien dieses Ansatzes sind Partnerschaftlichkeit und möglichst vorbehaltlose Konstruktivität. Im Einzelnen werden angestrebt:

- die Trennung von Person und Problem (persönliche Wertschätzung trotz unterschiedlicher Meinung),
- die Fokussierung auf die teilweise verdeckten Interessen der Verhandlungspartner (Was steht beispielsweise hinter einem Wunsch nach Beförderung? Dies können verschiedene Interessen sein wie Geld, Status oder Einfluss auf andere.),
- die Trennung der Lösungssuche von der Entscheidung (zur Maximierung möglicher Entscheidungsoptionen),
- die Nutzung möglichst objektiver Entscheidungs-Kriterien ,
- die Vorbereitung der Verhandlungen (Kennen der eigenen Interessen und der von den Verhandlungspartnern),
- die ständige Überprüfung von Zwischenergebnissen anhand einer „besten Alternative“ zu einem angestrebten Verhandlungsergebnis (z.B. könnte ein Teilzeit-Führungsinteressent kündigen und sich selbstständig machen),
- die Einwilligung, wenn die beste Alternative übertroffen wird; ansonsten Fortsetzung oder Beendigung der Verhandlungen. Nachverhandlungen einer vorläufigen Übereinkunft gelten als Spezialfall.

Der praxisorientierte „industrial relations Ansatz“ liefert für die vorliegende Arbeit im Organisationskontext wertvolle Hinweise und wird durch die stärker theoretische sozialpsychologische Verhandlungsforschung ergänzt:

Einen frühen Überblick über sozialpsychologische Forschung der 60er und 70er Jahre, die auf interindividuelle Differenzen und situative / strukturelle Variablen ausgerichtet war, lieferten Rubin und Brown (1975). Bazerman, Curhan, Moore & Valley (2000) beleuchten diese Forschungen mit neueren Ergebnissen und konstatieren, dass Verhandlungsergebnisse nur mangelhaft durch personelle Unterschiede voraus zu sagen sind. Strukturelle und situative Kontext-Variablen, die das Verhandlungsergebnis deutlicher beeinflussten, sind beispielsweise: die Anwesenheit von Wählern (in politischen Verhandlungen), Anreize, die Anzahl von Verhandlungspartnern auf jeder Seite und die Anwesenheit einer dritten Partei (z.B. eines Mittlers). Nachteil dieser frühen Ansätze war nach Ansicht von Bazerman et al. die mangelnde Beeinflussbarkeit der beschriebenen Faktoren durch den Verhandler.

Die zumeist laborbasierte Forschung der 80er und 90er Jahre konzentrierte sich auf die präskriptive und verhaltensorientierte Betrachtung der Entscheidungsfindung. Mathematische Analysen und Modellierungen von Verhandlungsprozessen wurden unter der Annahme durchgeführt, dass Verhandler völlig rational handeln und lediglich nach

Gewinnmaximierung streben. Dabei wurden systematische Abweichungen von rationalen Strategien ignoriert. Dem mathematisch-theoretischen Ansatz stellten Bazerman und Neale (1992) ein praxisorientierteres Konzept gegenüber, das sich um ein psychologisches Verständnis der Situation bemüht und eine win-win-Situation für beide Verhandlungspartner anstrebt sowie Fairness und eine gute, andauernde Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern. Damit wird die kurzfristige Betrachtung eines materiellen Ergebnisses zugunsten des größeren Kontextes relativiert⁹. Die Forschungs-Ergebnisse der 80er und 90er Jahre zu non-normativem bzw. non-rationalem Verhalten in Verhandlungen zwischen zwei Parteien fassen Bazerman et al. (2000, S. 282ff.) zusammen und dokumentieren u.a. systematische Tendenzen dazu:

- mehr Zugeständnisse in einem positiv erlebten Verhandlungsrahmen zu machen,
- sich unangemessen durch leicht erhältliche Informationen beeinflussen zu lassen,
- zu optimistisch in Bezug auf den eigenen Verhandlungserfolg zu sein,
- von einem Null-Summen-Spiel auszugehen und win-win-Chancen zu verpassen,
- Konflikte eskalieren zu lassen, wenn eigentlich Strategiewechsel angemessen wäre,
- die Sicht der Gegenseite zu ignorieren oder Konzessionen der Gegner zu entwerten.

Die Erkenntnisse der Forschung zu Entscheidungsfindung wurden durch jüngere Forschung in den 90er Jahre um weitere Faktoren ergänzt (Bazerman et al., 2000, S. 284ff.). So beeinflussen soziale Beziehungen die Auswahl von Verhandlungspartnern für das eigene Verhandlungsteam sowie Verhandlungsprozess und –ergebnis. Verhandler entwickeln in unklaren Situationen und ohne Kommunikationsmöglichkeiten häufig ein egozentrisches Verhalten, das gemeinsame Lösungen erschwert. Erfolge der Verhandlungsgegner werden durch Zuschreibungen von „unethischem Verhalten“ abgewertet. Die Wahl kooperativer Verhandlungsstrategien wird durch positive Emotionen erleichtert; Ärger kann dagegen zur Ablehnung vorteilhafter Angebote führen. Diese Forschungsarbeiten geben konkrete Hinweise, wie Verhandlungen durch die involvierten Personen beeinflussbar sind und relativieren die Überbetonung von Rationalität durch frühere Ansätze.

Bazerman et al. (2000, S. 286ff.) schlagen nun eine neue Richtung ein und thematisieren „mentale Modelle“, um Verhandler bei rationaleren und wertorientierten Entschei-

⁹ Die Beziehungsebene von Verhandlungen thematisiert auch der deutsche Kommunikationspsychologe Schulz von Thun, beispielsweise in Schulz von Thun, Ruppel & Stratmann, 2001.

dungen zu unterstützen. Die Autoren argumentieren, dass das Verständnis der übergreifenden Verhandlungsstruktur (z.B. als ein win-win-Setting oder ein Null-Summen-Spiel) ebenso wichtig ist wie Kognitionen und Emotionen innerhalb der Verhandlung. Sie definieren solche mentalen Modelle als interne Abbilder der erwarteten Verhandlung – bestehend aus dem eigenen Selbstverständnis, der Wahrnehmung des Verhandlungspartners und der Beziehung zu ihm sowie der Wahrnehmung und des Verständnisses von Verhandlungsstruktur und –prozess. Mentale Modelle können als kognitive Konzepte am Individuum untersucht werden oder als in einer Gruppe geteilte, interaktiv entstandene Definitionen und Verhaltensregeln. Nimmt sich jemand beispielsweise eher als Bittsteller wahr oder sieht den Verhandlungskontext als Gemeinschaft mit Freunden oder als soziales Dilemma, so sind eher kooperatives Verhalten und Zugeständnisse zu erwarten als bei einer Selbstwahrnehmung als Entscheider in einem geschäftlichen, wettbewerbsgeprägten Umfeld oder in einer ultimativen Situation (weitere Ausführungen zu mentalen Modellen finden sich u.a. in Bazerman & Neale, 1983 bzw. Neale & Bazerman, 1999).

Verhandlungen sind zudem nicht nur durch das Individuum und den spezifischen Kontext, sondern auch durch Kultur und gesellschaftliche Werte geprägt. Während individualistische Kulturen wie die USA, die Niederlande und in einem gewissen Maß auch Deutschland das Recht des Einzelnen als besonders wichtig einschätzen und individuelle Durchsetzungsfähigkeit bzw. Wettbewerb honorieren, wird in kollektivistischen Kulturen kooperativer verhandelt und mehr Wert auf den Gesamtnutzen für eine Gruppe gelegt (Wade-Benzoni et al., 2002). US-amerikanische Produktions-Manager schätzten Überzeugung und Austausch als effizientere Verhandlungstaktiken ein als ihre chinesischen Kollegen. Die Chinesen dagegen bevorzugten Koalitionen, Bitten um Unterstützung durch höhere Vorgesetzte und Geschenke. Diese unterschiedlichen Präferenzen waren so deutlich, dass sie bei 94% der Teilnehmer einen korrekten Rückschluss auf ihre Nationalität erlaubten (Fu & Yukl, 2000). Dass in Ländern mit vergleichbaren Kulturen wie beispielsweise den USA, Australien und England bestimmte Einflusstaktiken ähnlich häufig eingesetzt werden, unterstützt die Ergebnisse zu kulturellen Einflüssen auf Verhandlungen (Kipnis et al., 1984).

4.1.3.3 Wissenschaftliche Konzepte der Aufwärts-Einflussnahme

Im folgenden Abschnitt wird der Forschungsstand aufwärts gerichteter Einflussnahmen und insbesondere aufwärts gerichteter Verhandlungen betrachtet. Die entsprechenden Ergebnisse sollen für Verhandlungen von Teilzeit-Führungs-Interessenten mit übergeordneten Entscheidern von Bedeutung sein. Einflussnahme im Arbeitskontext findet nicht nur

von oben nach unten statt. Mitarbeiter wollen zunehmend selbst entscheiden. Konzepte und Forschungsarbeiten zu „Führung des Chefs“ oder „Mikropolitik“ finden ihren Weg in die Standardwerke der Führungslehre (Wunderer, 1999 und Neuberger, 1999). Aufwärts gerichtete Einflussnahme definieren Porter, Allen und Angle (1981) als Bemühungen, jemand zu beeinflussen, der eine Position mit höherer Autorität in der formellen Hierarchie der Organisation einnimmt. Aufwärts gerichtete Einflussnahme erfolgt naturgemäß oft weniger explizit als abwärts gerichtete. Neuberger geht davon aus, dass „Jede Person ... Ressourcen (hat), auf die andere Wert ... legen und daraus rührt ihre – wie auch immer asymmetrische – Verhandlungsposition.“ (Neuberger 1995b, S. 4). Sein Konzept der Mikropolitik, die speziell auch von Personen ohne formale Macht ausgeübt werden kann, ist deshalb besonders interessant. Mikropolitik definiert Neuberger (1995a, S. 261) als „das Arsenal jener alltäglichen `kleinen` (Mikro-)Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen.“ (Hervorhebungen im Original). „Mikropolitik konzentriert sich – im Unterschied zur ‚offiziellen‘ Politik auf das Unterschwellige oder gar Subversive. Sie findet im Vorfeld oder auf der Hinterbühne statt und stellt die Weichen für Entscheidungen und Programme, die in der ‚offiziellen‘ Politik (nur noch) ratifiziert und verkündet werden.“ (Neuberger 1995b, S. 14).

Aufwärts gerichtete Einflussnahme kann auf unterschiedlichen Ebenen analysiert und beschrieben werden: anhand von Haltungen und Persönlichkeitskonstrukten (wie beispielsweise Machiavellismus); anhand von Einzel-Taktiken (z.B. Druck ausüben) sowie anhand von Strategien (als gebündelte Einzeltaktiken) (Neuberger 1995b, S. 107ff). Neuberger äußert Kritik an der Untersuchung von Einzeltaktiken, da es seines Erachtens auf eine Kombination und zeitlich angepasste Kette guter Taktiken ankommt. Bisherige Studien verallgemeinern seiner Meinung nach zu sehr über Situationen, Zeiträume, Inhalte und Personen, während das individuelle Repertoire und konkrete Umstände im Dunkeln bleiben (Neuberger, 1995b, S. 157). Typologien sieht Neuberger ebenfalls kritisch. Diese vernachlässigten den strukturellen, situativen und historischen Kontext, stellten Taktiken als frei wählbar dar, unterschieden nicht zwischen aufrichtig oder manipulativ eingesetzten Taktiken und könnten vielleicht nur einen bestimmten Prozentsatz aller Verhandler beschreiben (Neuberger, 1995b, S. 121ff.). Die Begriffe Taktiken und Strategien werden übrigens häufig synonym verwandt (z.B. in Wunderer & Weibler, 1992) – da keine übergreifende, klare Unterscheidung existiert, ist das auch in dieser Arbeit so.

Autoren, die sich mit Aufwärts-Einfluss auseinandersetzen, sehen positive Aspekte, wie vermehrte(n) Akzeptanz und Konsens bei Entscheidungen, verbesserte Implementierung von Beschlüssen (Schilit, 1986, S. 948; Kipnis et al., 1984), höhere Innovationskraft (Gabarro & Kotter, 1980) sowie den Aufbau einer Kooperationsbeziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, die den Bedürfnissen beider Seiten entspricht (Wunderer, 1999). Diese Autoren sprechen sich für die aktive Nutzung und Förderung von Aufwärts-Einflussnahme aus.

In einer Literaturübersicht zu Aufwärts-Einflussnahme durch Schilit und Locke (1982) werden 9 verschiedene, gängige Taktiken genannt: das logisch-rationale Präsentieren von Ideen, informeller Austausch (Nutzung von Beziehungen, Freundlichkeit etc.), formeller Austausch (z.B. Belohnungen), nach Vorschriften und Regeln handeln, sich an höhere Autoritäten wenden, Drohungen oder Sanktionen, Manipulation, Koalitionen, Durchsetzungsfähigkeit oder Nachdruck. Aus den Beschreibungen von Aufwärts-Einflussnahme durch Mitarbeiter (als Einfluss-Ausübende) und Vorgesetzte (als Zielpersonen) konnten die Autoren selbst fünf Einfluss-Kategorien erheben: das logische Präsentieren von Ideen, das Nutzen von Regeln und Vorschriften der Organisation, Wiederholung und Nachdrücklichkeit, Austausch von Vorteilen (entweder mit oder ohne Bezug zur Arbeitstätigkeit) und das Übergehen des Vorgesetzten. Diese und die vorgenannten Taktiken können (teils in abgewandelter Form) mit Fragebögen erhoben werden. Die einzelnen Einflussstrategien und ihre Operationalisierung in diesen Fragebögen werden im Folgenden dargestellt, um sie für die vorliegende Arbeit nutzbar zu machen.

4.1.3.4 Verschiedene Fragebögen zur Erfassung von (aufwärts gerichteten) Einflussstrategien im betrieblichen Umfeld

Im folgenden Abschnitt werden die beiden am stärksten verbreiteten englischsprachigen Instrumente zur Messung von Aufwärts-Einflussnahme sowie ein darauf aufbauender deutscher Fragebogen dargestellt und anhand internationaler Forschungsergebnisse bewertet. Es handelt sich um die Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS) von Kipnis und Schmidt (1982 a, b, c), den Influence Behavior Questionnaire (IBQ) von Yukl, Lepsinger und Lucia (1991) sowie das deutsche Inventar zur Erfassung organisationaler Einflussstrategien von Blickle (1995).

4.1.3.4.1 Profiles of Organizational Influence Strategies

Die Profiles of Organizational Influence Strategies (im Folgenden POIS genannt) bestehen aus drei Fragebögen zur Messung von abwärts, aufwärts und seitwärts gerichteter Einflussnahme in der betrieblichen Hierarchie. Im Folgenden wird es nur um die POIS-M Version für aufwärts gerichtete Einflussnahme gehen. Diese fußt auf einer Befragung von

165 Managern unterer Ebenen, die in Master-Studiengängen studierten (25% Frauen), zu Situationen, in denen sie im Betrieb Einfluss ausübten. 62 Personen beschrieben Begebenheiten von Einflussnahme auf ihren Vorgesetzten (Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980). Ziele dieser Aufwärts-Einflussnahmen waren vor allem Gehaltserhöhungen, Beförderungen und verbesserte Arbeitszeiten. Insgesamt wurden 370 Taktiken erhoben, diese zu 14 übergreifenden Kategorien zugeordnet und das Ausgangsmaterial wiederum damit gemessen. Im Ergebnis einer anschließenden Faktoranalyse beschrieben die Autoren 8 Taktik-Dimensionen, von denen 6 in einem abgeleiteten Fragebogen zu Aufwärts-Einflussnahme verwendet wurden (Übersetzungen jeweils von Blickle, 1995 bzw. Wunderer & Weibler, 1992; Beschreibungen von Kipnis & Schmidt, 1982a, b, c):

Rationality / reason¹⁰ - rationales Überzeugen, sachliche Argumentation

Diese (in Organisationen populärste) Taktik steht für den Einsatz von Daten, Fakten, und Logik. Sie ist mit Planung und Vorbereitung verbunden. Aufwärts wird sie häufiger genutzt als lateral oder abwärts. Sie basiert auf Wissen und Kommunikationsfähigkeiten.

Ingratiation / friendliness¹¹ - Freundlichkeit, Einschmeicheln

Hier geht es darum, einen guten Eindruck zu hinterlassen und die Zielperson günstig zu stimmen durch freundliches Verhalten und Erspüren ihrer Stimmung, bis hin zu Lob und Schmeichelei. Freundlichkeit wird fast so häufig eingesetzt wie rationales Überzeugen, aber seltener aufwärts als lateral und abwärts. Diese Taktik basiert auf sozialen Fähigkeiten und Sensibilität gegenüber Stimmungen und Einstellungen der Zielperson.

Assertiveness - Druck machen, Bestimmtheit, Nachhaken, Konsequenzen

Forderungen werden gestellt, Zeitlimits gesetzt und die Erwartung der Erfüllung dieser Forderungen ausgedrückt. Seltener lateral oder aufwärts eingesetzt, eher abwärts.

Exchange - Verhandeln, Austausch anbieten, Aushandlungen

Vorteile und Gefälligkeiten werden verhandelt bzw. die Zielperson wird daran erinnert, dass man noch „etwas gut hat“. Basis dieser Taktik: Verpflichtung und Gegenseitigkeit bzw. was ein Verhandler einbringen kann (eigene Zeit, Anstrengung, Fähigkeiten oder andere „Tauschobjekte“, die er kontrolliert). Aufwärts wird seltener verhandelt.

Upward appeals - übergeordnete Instanzen einschalten

Mit offenen oder verdeckten Appellen wendet sich der Einflussnehmer an Vorgesetzte der Zielperson oder andere, die Macht über diese Person haben. Gewünscht ist, dass die Zielperson durch solche mächtigen Anderen veranlasst wird, den Interessen des Einfluss-

¹⁰ Im Fragebogen wurde statt des ursprünglichen Begriffs „rationality“ der Begriff „reason“ verwendet.

¹¹ Im Fragebogen wurde statt des ursprünglichen Begriffs „ingratiatio“ der Begriff „friendliness“ verwendet.

nehmers zu entsprechen. Diese Taktik wird aufwärts selten genutzt, aus Angst vor negativen Konsequenzen durch die Zielperson.

Coalitions - Koalitionen bilden¹²

Andere werden mobilisiert, um gemeinsam stark zu sein. Basis sind Fähigkeiten zur Allianzbildung mit Kollegen und anderen Organisationsmitgliedern. Diese Taktik wird häufig genutzt, insbesondere lateral und aufwärts. Sie wird seltener abwärts genutzt.

„Sanctions“ (Sanktionen androhen) und „blocking“¹³

Diese beiden Dimensionen der Studie von Kipnis et al. (1980) wurden nicht in die endgültigen Fragebögen zu Aufwärts-Einflussnahme des POIS übernommen (Kipnis & Schmidt, 1982a, b und c)¹⁴, da sie als nicht relevant eingeschätzt wurden. In einer späteren Veröffentlichung klassifizieren die Autoren Einflusstaktiken als „harte Strategien“ wie Sanktionen, Appelle an höhere Autoritäten, Koalitionen und auch das einfache Stellen von Forderungen; „weiche Strategien“ wie Freundlichkeit / Schmeichelei sowie „rationale Strategien“ wie Austausch und rationales Argumentieren (Kipnis & Schmidt, 1985).

Einfache Anfrage

Die „einfache Anfrage“ ergänzt das Register von Einflusstaktiken bei Kipnis & Schmidt (1984), wird im POIS jedoch nicht erhoben. Sie wird von Managern insbesondere dann genutzt, wenn eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit des Einflussversuchs erwartet wird. Für diese Arbeit wird sie als Einflusstategie einbezogen und gleichberechtigt mit untersucht.

Je nach Kombination der genannten Taktiken können Typen von Einflussnehmern gebildet werden. Bei Kipnis et al. (1980) wurden diese „Shotguns“, „Tacticians“, „Ingratians“ und „Bystanders“ genannt, von Wunderer und Weibler (1992) übersetzt als „Macher“, „Diplomaten“, „Beziehungsspezialisten“ und „Mitläufer“. Macher wurden beschrieben als Manager, die am stärksten und mit unterschiedlichen Taktiken versuchten, Einfluss zu nehmen, insbesondere durch den Einsatz von Bestimmtheit und Druck. Diplomaten nutzten die Taktik des rationalen und logischen Argumentierens besonders stark, um Einfluss zu nehmen, alle weiteren Einflusstaktiken nutzten sie durchschnittlich stark. Beziehungsspezialisten zeigten ein ähnliches Profil mit dem Unterschied, dass sie Freundlichkeits-Taktiken häufiger nutzten als alle anderen. Mitläufer versuchten kaum,

¹² jedoch nicht mit höherem Management

¹³ Blockieren, Übersetzung durch die Autorin

¹⁴ Da die endgültige Form der 1982 von Kipnis & Schmidt veröffentlichten POIS kostenpflichtig ist, orientierten sich zahlreiche Forschungen zum Instrument an der Ursprungsstudie von Kipnis et al., 1980. Schriesheim und Hinkin veröffentlichten 1990 eine kostenlose Kurzfassung mit allen Dimensionen.

Einfluss zu nehmen (Kipnis & Schmidt, 1983; Kipnis & Schmidt, 1988). In einer Untersuchung an 108 Geschäftsführern von Krankenhäusern bildeten Mitläufer den häufigsten Typus (n=43), Taktiker kamen am seltensten vor (15). Macher (22) und Beziehungsspezialisten (28) nahmen Mittelplätze ein.

Die Güte der POIS Skalen wurde von verschiedenen Autoren mit unterschiedlichen Ergebnissen untersucht. Schriesheim & Hinkin (1990) überarbeiteten und kürzten den Test und fanden eine 6-Faktor-Struktur mit drei Items pro Dimension entsprechend den Original-Faktoren. Blickle (2000) konnte eine ausreichende Validität der Subskalen an einer deutschen Stichprobe ebenfalls bestätigen. Wunderer und Weibler (1992) fanden in einer Studie mit 69 Teilnehmern an Aufbau-Studiengängen die Reliabilität der POIS ausreichend bestätigt, schlugen jedoch vor, die Vielzahl an Dimensionen auf zwei Grundstrategien zurück zu führen: direkte Taktiken, wie Bestimmtheit, Sanktionen, höheres Management einschalten und nicht-direktive Taktiken, wie Begründung / rationales Argumentieren, Aushandlung, Freundlichkeit. Koalition hätte in diesem Modell eine Sonderstellung. Auch Engelhart (1994a) und Hochwarter et al. (2000) kritisierten Korrelationen zwischen den einzelnen Subskalen. Ein weiteres, häufig zitiertes Instrument zur Messung von Aufwärts-Einflussnahme ist der IBQ, der im folgenden Abschnitt beschrieben wird.

4.1.3.4.2 IBQ – Influence Behavior Questionnaire

Beim Influence Behavior Questionnaire (im folgenden IBQ) handelt es sich um ein mehrfach überarbeitetes Instrument aus einer Forschungsgruppe um Gary Yukl. Es wurde für 360 Grad Feedback entwickelt und bestand ursprünglich aus Skalen zu 9 verschiedenen Einfluss-Taktiken (siehe Yukl, Lepsinger & Lucia, 1991). 5 der Taktiken, die der IBQ erfasst, sind mit Skalen des POIS vergleichbar: „Ingratiation“, „Pressure“, „Exchange“, „Coalition“ und „Rational persuasion“. „Ingratiation“ ist jedoch stärker negativ konnotiert als „Friendliness“ im POIS. Wenn sich ein Einflussnehmer an übergeordnete Autoritäten wendet, wird dies nicht wie im POIS gesondert erfasst, sondern unter Koalition subsumiert. Weiterhin erfasst der IBQ die Taktiken:

- „Inspirational Appeal“ - Appell an Werte, Ideale und intrinsische Motivation,
- „Personal Appeal“ – Bitte um einen Gefallen, Appell an Loyalität der Zielperson und persönliche Bindungen,
- „Consultation“ - Bitte um Rat / Unterstützung,
- „Legitimizing Tactics“ - Berufung auf Legitimation durch Organisation bezüglich Macht, Zielen, Werten, Regeln). Diese Taktik hat Gemeinsamkeiten mit der POIS

Taktik „upward appeal“ – es werden höhere Autoritäten eingeschaltet, hier allerdings keine Personen, sondern die Organisation und ihre Regeln.

In jüngster Zeit wurde der IBQ um zwei weitere Taktiken ergänzt (Yukl & Seifert, 2002).

- „Collaboration“ – Einflussnehmer bietet Zielperson Unterstützung oder Ressourcen für dessen Arbeitsaufgaben bei Erfüllung seiner Bitte (vergleichbar mit der Taktik Austausch, wird aber häufiger und erfolgreicher genutzt)
- „Appraising“ – Einflussnehmer erklärt der Zielperson, welchen persönlichen oder karriere-bezogenen Nutzen sie hätte (vergleichbar mit der Taktik rationales Argumentieren, bei der aber stärker nicht-persönliche, sondern organisationale Argumente gebracht werden)

Der IBQ liegt in zwei Versionen vor: eine erfasst die Eigensicht des Einflussnehmers, die andere die Sicht der Einfluss-Zielperson auf die Einflussnahme. Die psychometrische Qualität des IBQ wurde in mehreren Studien aus dem Kreis um Yukl geprüft, wobei zufrieden stellende Reliabilitäten gefunden wurden, aber (ähnlich wie bei den POIS) Korrelationen zwischen einzelnen Einflusstaktiken, was auf eine fehlende Trennschärfe der Konstrukte schließen lässt (Engelhart, 1994b). Yukl und Seifert (2002) argumentieren, dass 11 verschiedene Dimensionen aufwärts gerichtete Einflussnahme am umfassendsten und passendsten beschreiben können. Bei Reduktion der Dimensionen sei jedoch auch eine 3-Faktor-Struktur des Datenmaterials nachzuweisen im Sinne von „harten Taktiken“ wie Druck machen, Legitimierung, Koalition und Austausch, „rationalen Taktiken“ wie rationales Argumentieren und das Erklären des persönlichen Nutzens (appraising) sowie „weichen Taktiken“ wie Zuarbeit (collaboration), Einschmeicheln, persönliche Appelle (personal appeal) und Bitten um Rat / Unterstützung (Falbe & Yukl, 1992). Diese Gliederung ist der von Kipnis und Schmidt (1985) vergleichbar, die allerdings Austausch zu den rationalen, statt zu den harten Techniken zählen. Neben den englisch-sprachigen Instrumenten POIS und IBQ existiert auch ein deutschsprachiges Instrument, welches im folgenden Abschnitt behandelt wird.

4.1.3.4.3 Inventar zur Erfassung organisationaler Einflussstrategien

Das Inventar zur Erfassung organisationaler Einflussstrategien wurde von dem deutschen Arbeits- und Organisationspsychologen Gerhard Blickle (1995) entwickelt. Basis dieser Arbeit waren nur Skalen aus dem verkürzten POIS in der Version von Schriesheim und Hinkin (1990) sowie Skalen von Ansari (1990, in Blickle, 1995). Die Originalversionen von POIS und IBQ sind als kommerzielle Instrumente kostenpflichtig und wurden kaum in deutschen Forschungsarbeiten genutzt. Blickle fand 4 konvergent und

diskriminante valide Dimensionen von Taktiken zur Aufwärts-Einflussnahme, die auch im POIS und IBQ auftauchen:

- rationales Überzeugen – Nutzung von Informationen und Argumenten, wie es der Taktik rational persuasion im POIS und IBQ entspricht ,
- Druck machen - hartnäckiges Insistieren, Beharren auf den eigenen Positionen und offene Konfrontation (siehe assertiveness und sanctions in POIS und IBQ),
- Einschmeicheln –die aktive Pflege positiver zwischenmenschlicher Beziehungen zur Durchsetzung eigener Ziele“ (friendliness, personal appeals, ingratiation in POIS und IBQ),
- übergeordnete Instanzen einschalten - (upward appeals im POIS).

Fremd- und Selbstbeschreibungen zum Einflussverhalten stimmen weitgehend überein (Blickle & Gönner, 1999). In verschiedenen Studien haben Blickle und Kollegen systematische Besonderheiten im Einsatz von Einfluss-Strategien gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern untersucht (Blickle et al., 1997). So zeigten sich beispielsweise positive Zusammenhänge zwischen Machiavellismus und Einschmeicheln sowie zwischen Karriereorientierung einerseits und Einschmeicheln oder Einschaltung übergeordneter Instanzen andererseits (Blickle, Roettinger & Nagy, 1997). Bei Argumentationsmotiven, die hinter den Einflussstrategien stehen, gibt es persönlichkeitspezifische Unterschiede (Blickle, Hauck & Senft, 2000).

Neben den in POIS, IBQ und im Blickle Inventar genannten Strategien werden in der Literatur auch immer wieder Täuschungs-Strategien diskutiert. Lewicki (1983) beschreibt die falsche Darstellung der eigenen Möglichkeiten, wenn ein Verhandler beispielsweise seine Kompromiss-Möglichkeiten untertreibt. Ebenso wird geblufft (z.B. durch die falsche Ankündigung von künftigen negativen Konsequenzen), gelogen (beispielsweise bezüglich der eigenen Kompetenzen) oder die Wahrheit durch selektive Darstellung verzerrt. Solche Täuschungen führen zwar kurzfristig zu einem guten Ergebnis, langfristig aber zu Vertrauensverlust und einer Gefährdung der Zusammenarbeit. Die beschriebenen Instrumente erfassen Täuschungsstrategien nicht. Ein weiteres Thema in der Forschung zu Einflussnahme und Verhandlungen sind so genannte „dritte Parteien“, wie Mediatoren oder Schlichter (Irle, 1994, S. 55ff.; Brett & Goldberg, 1983). Der Trend, diese in Verhandlungen einzubinden, stammt aus dem US-amerikanischen, juristischen Umfeld von Scheidungsfällen, Strafrecht und umweltpolitischen Konflikten. Im deutschen organisationalen Bereich werden Mittler oder Schlichter eher in Verhandlungen zwischen Gruppen eingesetzt, beispielsweise bei Tarifverhandlungen.

Folgende Strategien von Aufwärts-Einflussnahme tauchen bei verschiedenen Autoren in vergleichbarer Form auf und erscheinen für Teilzeit-Führungs-Verhandlungen relevant: rationales Argumentieren, Austausch anbieten / Vorteile verdeutlichen, (Nach-)Druck, Einschaltung höherer Autoritäten, Koalitionsbildung, Freundlichkeit, inspirierende Appelle und Um-Rat-Fragen. Die einfache Anfrage wird in den Kanon der zu untersuchenden Strategien ebenfalls aufgenommen. Wie im Methodik-Teil Kapitel 5.3.4 beschrieben wird, wurden diese Strategien auch zur Analyse der Verhandlungsstrategien von potenziellen Teilzeit-Führungskräften genutzt (vergleiche auch Tabelle 18: Kodierungsanker für aufwärts gerichtete Einflusstaktiken).

Der folgende Abschnitt gibt einen kurzen Überblick über die wichtigsten Forschungsergebnisse zum Thema Aufwärts-Einflussnahme, welche zumeist mit den genannten Instrumenten erhoben wurden.

4.1.3.5 Die wichtigsten Forschungsergebnisse zu Aufwärts-Einflussnahme

Dieser Abschnitt soll Aufwärts-Einflussnahme im organisationalen Kontext näher beleuchten: beispielsweise ihre Ziele und Wirkungen, die Häufigkeit und Effizienz mit der verschiedene Einflusstaktiken eingesetzt werden, Kriterien für die Auswahl von Taktiken und Koalitionspartnern, (Miss-)Erfolgs-Attributionen und Trainierbarkeit von Verhandlungsgeschick. Mittels dieser Forschungsergebnisse werden Vorannahmen zum Thema Verhandlungen von Teilzeit-Führung formuliert, die in das Forschungsvorgehen eingeflossen sind.

4.1.3.5.1 Ziele, Wirkungen und Wahrnehmungen von Einflussnahme

Aufwärts-Einfluss im Unternehmen hat unterschiedliche Ziele und (im Erfolgsfall) erhoffte Wirkungen (Kipnis & Schmidt, 1988; Case, Dosier, Murkison. & Keys, 1988):

- persönliche, z.B. Gehaltserhöhungen, Unterstützung bei der beruflichen Tätigkeit, positive Leistungseinschätzungen, Respekt von anderen (inkl. des Vorgesetzten)
- organisationale, z.B. die Durchsetzung neuer Ideen oder die Verbesserung des Unternehmenserfolgs.

Es gibt jedoch auch ungeplante Folgen oder „Neben-Wirkungen“. Bei erfolglosen Einflussversuchen sind dies beispielsweise gesunkene Einflussmöglichkeiten, Einflussnehmer werden vorsichtiger, ihr Wort hat weniger Gewicht und ihr Erfolg in der Organisation kann gefährdet sein. Erfolglose Einflussversuche können zum Verlassen der Organisationseinheit oder der Firma führen und / oder das Erlernen neuer Einflusstategien nötig machen (Case et al., 1988).

Nicht alle Einfluss Situationen im betrieblichen Setting, aber doch ein großer Teil, werden gleichermaßen von Einflussnehmern und Zielpersonen als solche wahrgenommen.

Einflussnehmer (mittleres Management) und Zielpersonen (höheres Management), die schon lange miteinander arbeiteten, sollten sich in einer Studie von Schilit (1986) an Situationen von Aufwärts-Einfluss für strategische Entscheidungen erinnern. Dabei erinnerten sich die Einfluss-Ausübenden an deutlich mehr Situationen als die Zielpersonen.

Einflussnehmer konnten sich an 91% aller Einflussnahmen erinnern, die die Zielpersonen beschrieben hatten. Die Erinnerungsquote der Zielpersonen war niedriger, stieg jedoch bei Hilfe durch den Interviewer. 61% der Episoden wurden durch beide Seiten erinnert.

4.1.3.5.2 Einsatzhäufigkeit von Taktiken

Verschiedene Studien untersuchten die Einsatzhäufigkeit bestimmter Taktiken. Ob Einflussnehmer in alle Richtungen (aufwärts, lateral, abwärts) ähnlich agieren, ist umstritten. Yukl und Falbe (1990) fanden Unterschiede - Druck wird häufiger nach unten und zur Seite eingesetzt als aufwärts; rationales Argumentieren wird in alle Richtungen gleich häufig genutzt und inspirierende Appelle sowie Bitten um Rat werden häufiger abwärts als aufwärts eingesetzt. Wunderer & Weibler fanden jedoch hohe Ähnlichkeiten in der Taktik-Wahl zwischen den Einflussrichtungen (1992).

Im Rahmen von Aufwärts-Einflussversuchen stimmen die Befunde verschiedener Autoren zu Rangreihen von Einflusstaktiken relativ gut überein. Zudem sehen Zielpersonen und Einflussnehmer diese Rangreihen ähnlich. Yukl und Falbe (1990) fanden folgende Häufigkeits-Rangplätze: rationales Argumentieren (Sicht der Einflussnehmer: Rang 2, Zielpersonen: Rang 1) und Bitten um Rat (1 / 2) sowie inspirierende Appelle (3 / 3) werden am häufigsten eingesetzt. Freundlichkeit / Schmeichelei (5 / 4) und Koalitionen (4 / 5) seltener. Druck (7 / 6), Einschaltung übergeordneter Instanzen (6 / 7) und Austausch-Taktiken (8 / 8) kommen vergleichsweise am seltensten vor. Ähnliches fand Blickle (1995): Rationales Überzeugen, charismatische Appelle und Bitte um Rat waren die häufigsten Taktiken, Koalitionen und Druck fanden sich in der Mitte und Einschmeicheln, Einschaltung übergeordneter Instanzen oder Austausch wurden am seltensten eingesetzt. Es erstaunt, dass Austausch nicht häufiger eingesetzt wird. Möglicherweise wird diese Taktik nicht als berechtigte und ressourcenorientierte Verhandlung und ein gegenseitiges Geben und Nehmen gesehen, sondern eher als „Kuhhandel“ oder Erpressung. Kipnis et al. (1984) fanden Austausch-Taktiken zwar im Mittelfeld, hatten aber ansonsten ähnliche Ergebnisse: Rationales Argumentieren und Koalitionen wurden am häufigsten genutzt, Druck und die Einschaltung höherer Instanzen am seltensten. Freundlichkeit und Austauschtaktiken nahmen Mittelplätze ein. Auch bei Schilit und Locke (1982) finden sich rationales Argumentieren am oberen und Austausch oder Einschaltung höherer Instanzen

am unteren Ende der Rangreihe. Ein methodischer Nachteil der genannten Studien: durch die Selbsteinschätzung der Taktiken werden sozial erwünschte Taktiken vermutlich überschätzt und sozial unerwünschte Taktiken unterschätzt (Yukl & Falbe, 1990).

4.1.3.5.3 Auswahl von Einflusstaktiken

Die Auswahl von Taktiken und Taktik-Kombinationen bei Aufwärts-Einflussnahme variiert. Zumeist werden eine, maximal zwei Taktiken angewendet (Case et al., 1988). Unter Stress besteht die Gefahr, unreflektiert an einer einmal gewählten Taktik fest zu halten und so den eigenen Verhandlungsspielraum unnötig einzuschränken (Bazerman & Neale, 1983). Wenn mehrere Taktiken kombiniert werden, richtet sich die Auswahl u.a. nach:

- dem Ziel (Yukl, Guinan, Sottolano, 1995; Kipnis et al., 1980). Während für persönliche Vorteile, wie verbesserte Arbeitszeiten oder höheres Einkommen, häufig Freundlichkeit eingesetzt wird (Kipnis et al., 1984), werden organisationale Veränderungen beispielsweise auch mit Druck verhandelt (Mowday, 1979).
- dem Status der Zielperson. So ist die Auswahlmöglichkeit an Taktiken im Aufwärtseinfluss geringer als in andere Richtungen, da Druck-Taktiken vermieden werden (Kipnis et al., 1984).
- eigener Machtbasis. Manager, die komplexe Aufgabengebiete steuern und als Experten einen hohen Einfluss haben, nutzen mehr Taktiken (auch Druck und Koalition mit nächsthöheren Vorgesetzten) für Aufwärts-Einflussnahmen als weniger einflussreiche Manager mit Routine-Aufgaben. Letztere geben früher auf oder nutzen weiche Taktiken wie Einschmeicheln (Kipnis & Schmidt, 1985).
- dem Widerstand der Zielperson. Je größer der Widerstand, desto stärker wird Druck angewendet oder werden Koalitionen mit anderen gesucht (Yukl, Falbe & Joo, 1993; Kipnis, et al., 1980; Kipnis et al., 1984).
- Persönlichkeitsmerkmalen des Einflussnehmers. Bei geringer Erfolgserwartung wird mehr Druck eingesetzt (Mowday, 1979; Kipnis et al., 1984, nur abwärts gemessen), größeres Selbstvertrauen geht mit der stärkeren Nutzung von Argumentationsstrategien einher (Mowday, 1979).
- Organisationsmerkmalen, wie Größe oder Eignerstruktur. In kleinen und privatwirtschaftlichen Organisationen werden eher informelle Taktiken genutzt als in großen Unternehmen und im Öffentlichen Dienst (Kipnis et al., 1980; Schilit & Locke, 1982). Das Geschäftsfeld eines Unternehmens (Produktion oder

Dienstleistung) scheint keinen Bezug zu Einflussstrategien zu haben (Schilit & Locke, 1982).

Andere Einflussfaktoren auf die Auswahl der Taktiken, wie persönliche Merkmale von Einflussnehmern oder Zielpersonen, sind umstritten. Blickle (1995) fand Zusammenhänge mit Bildung und Geschlecht des Einflussnehmers. So setzen Männer häufiger Druck ein als Frauen, aber Frauen mit Abitur nutzen Druck in Aufwärts-Verhandlungen häufiger als Männer mit Abitur (Blickle, 1995). Andere Autoren fanden keine Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Einflussnehmern oder Zielpersonen (Kipnis et al., 1980; Schilit & Locke, 1982).

Aufbauend auf Forschungsergebnissen von Perreault und Miles (1978), die 5 Muster von Einflussnahme gefunden hatten (Einfluss durch Experten-Wissen, durch freundliche Taktiken, durch die eigene Position innerhalb ihrer Organisation sowie Nutzung multipler Strategien bzw. Verzicht auf Einfluss) entwickelten Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith & Wilkinson (1984) eine Typologie von Einflussnehmern (siehe auch Kipnis & Schmidt, 1983; Kipnis et al., 1980). In einer Studie mit 360 Managern aus den USA, England, Australien fanden sie nach einer Clusteranalyse von Einflussstrategien wie schon erwähnt 3 Gruppen von Einflussnehmern: „Shotguns“, „Tacticians“ and „Bystanders“. Wunderer und Weibler (1992, S. 518) übersetzten diese mit Macher, Diplomaten und Mitläufer. Nach Ansicht der Autorin treffen zumindest die Bezeichnungen Macher und Diplomaten nicht ganz den Kern der beschriebenen Profile. Alternativ werden im Folgenden die weniger positiv konnotierten Begriffe „Kämpfer“ (für Macher) sowie „Taktiker“ (für Diplomat) verwendet und erklärt. Die Beschreibungen der Typen basieren auf der Studie von Kipnis et al. (1984) mit Managern aus USA, England und Australien:

Kämpfer nutzen alle im POIS beschriebenen Aufwärts-Einflussstrategien überdurchschnittlich häufig, insbesondere Druck und Austausch (siehe auch Kipnis & Schmidt, 1988). Sie haben hohe Ziele und oft unerfüllte Erwartungen. In allen Ländern waren sie diejenigen mit der geringsten Erfahrung, jedoch mit dem höchsten Bedürfnis nach Einflussnahme bzw. der Erfüllung persönlicher Interessen – daher die nach Ansicht der Autorin passendere Bezeichnung Kämpfer. Sie sind vergleichbar mit den Nutzern multipler Strategien bei Perreault und Miles (1978). Das Merkmal geringer Erfahrung konnte bei Kipnis & Schmidt (1988) übrigens nicht repliziert werden.

Taktiker nutzen als häufigste Strategie rationales Argumentieren, die sie auch häufiger einsetzen als andere Verhandlungs-Typen. Die anderen Strategien werden von Taktikern durchschnittlich häufig eingesetzt (siehe auch Kipnis & Schmidt, 1988).

Taktiker ähneln den Einflussnehmern durch Wissen bei Perreault und Miles (1978). Sie verfügen über Wissen, Fähigkeiten und Macht, sowohl in Bezug auf Budget wie auch Personal. Mit dieser Studie revidierten die Autoren Ergebnisse früherer Untersuchungen, die sich in der ersten Fassung des POIS niederschlugen (Kipnis et al., 1980). Taktiker wurden dort noch beschrieben als Manager, die durchschnittlich bis überdurchschnittlich häufig 3 bis 4 verschiedene Strategien nutzten und eine Bereitschaft zu Wechsel zwischen verschiedenen Strategien zeigten. Da die ursprüngliche Typenbezeichnung „Diplomat“ Assoziationen zu Politik und Interessenvertretung von anderen weckt, scheint der Autorin die Bezeichnung Taktiker angemessener.

Mitläufer schließlich üben kaum Einfluss aus und benutzen keine der Taktiken häufiger als andere Typen, vergleichbar der „Nicht-Einflussnahme“ bei Perreault und Miles (1978). Dies hat zur Folge, dass ihre Stimmen kein Gewicht haben. Sie sind machtlos und haben wenig Ziele (siehe auch Kipnis & Schmidt, 1988). Sie fürchten negative Konsequenzen bei Einflussversuchen und erwarten nichts (mehr). Als Manager steuern sie Routinearbeiten, sind unzufrieden mit der Effizienz ihrer Arbeit und verweilen schon seit Jahren auf der gleichen Position. Die hohe Verweildauer konnte von Kipnis & Schmidt (1988) nicht bestätigt werden.

Die Typologie aus den Arbeiten der Gruppe um Kipnis und Schmidt hat sich über die Jahre verändert. „Captives“, Personen, die „Gefangene“ ihres rigiden Einsatzes von immer den gleichen ein bis zwei Strategien sind, wie sie noch im POIS bei Kipnis und Schmidt (1982b) beschrieben wurden, tauchen in späteren Arbeiten nicht mehr auf. Statt dessen beschreiben Kipnis und Schmidt (1988) einen weiteren Typ, den „Ingratiator“, also einen Beziehungsspezialisten, der insbesondere Freundlichkeit einsetzt und andere Taktiken zumindest durchschnittlich oft nutzt.

4.1.3.5.4 Auswahl von Koalitionspartnern

Auch die Auswahl von Koalitionspartnern in Verhandlungen wurde untersucht. Die allermeisten Verhandlungen finden in direktem Kontakt statt, die zusätzliche Nutzung von Koalitionspartnern ist viel seltener (Schilit & Locke, 1982; Case, et al. 1988). Verhandlungen, in denen Koalitionspartner genutzt wurden, waren seltener erfolgreich als Verhandlungen allein in direktem Kontakt (Case et al., 1988). Koalitionen sind jedoch nicht unbedingt Ursache, sondern eventuell Folge schwieriger Verhandlungen – je höher der Widerstand der Zielperson, desto eher werden Koalitionen eingesetzt (Kipnis et al., 1980). Wenn Koalitionspartner eingesetzt werden, so sind das nächsthöhere Vorgesetzte und Kollegen (in bis zu einem Viertel der Fälle) und Gewerkschaft oder eigene Mitarbeiter

in bis zu 10% der Fälle. Unterstützung außerhalb der Firma wurde kaum gesucht (Schilit & Locke, 1982). Ähnliche Ergebnisse fanden Case et al. (1988) mit dem Unterschied, dass nächsthöhere Vorgesetzte seltener als Koalitionspartner genutzt wurden. Sowohl Einflussnehmer wie Vorgesetzte als Zielpersonen beschrieben, dass die Koalitionsmuster in erfolgreichen und nicht erfolgreichen Einflussversuchen ähnlich waren (Schilit & Locke, 1982; Case et al., 1988).

4.1.3.5.5 Erfolg verschiedener Einflussmuster

In erfolgreichen und nicht erfolgreichen Einflussversuchen werden prinzipiell die gleichen Strategien genutzt: Logisches Argumentieren, Legitimationstaktiken, Druck und Austauschtaktiken kommen besonders häufig zum Einsatz (Schilit & Locke, 1982; Case et al., 1988). Es werden ähnliche Koalitionspartner genutzt (Schilit & Locke, 1982). Ebenso vergleichbar sind die Strategien im ersten und zweiten Einflussversuch, wenn sich der Erfolg nicht gleich einstellt (Wunderer & Weibler, 1992).

Trotzdem gibt die Forschung Hinweise auf unterschiedliche Effizienz von Taktiken: Zielpersonen sind leichter beeinflussbar wenn:

- Taktiken eingesetzt werden wie Bitte um Rat, inspirierende Appelle, rationale Argumentation (Schilit & Locke, 1982; Yukl, Kim & Falbe, 1996; Falbe & Yukl, 1992), Austausch (bei Schilit & Locke, 1982 deutlicher Effekt, bei Falbe & Yukl, 1992 mittlerer Effekt) oder Freundlichkeit (mittlerer Effekt bei Falbe & Yukl, 1992)
- Taktiken nicht eingesetzt werden wie Druck oder Legitimierungstaktiken und Koalition (Yukl, Kim & Falbe, 1996; Falbe & Yukl, 1992; Yukl, Kim & Falbe, 1996; Schilit & Locke, 1982, letztere nur zu negativem Einfluss von Druck)
- eine Kombination mehrerer Strategien statt einer Einzelstrategie eingesetzt wird (Munduate et al., 1999 sowie Case et al., 1988)
- eine bestimmte Sequenz von Strategien verfolgt wird, an deren Ende immer die gemeinsame Suche nach Problemlösungen steht (van de Vliert, Nauta, Giebels & Janssen, 1999).
- die Ziele der Einflussnahme als wichtig, machbar und angenehm zu implementieren dargestellt werden (Yukl, Kim & Chavez, 1999; Yukl, Kim & Falbe, 1996)

Langfristige Erfolgskriterien wurden ebenfalls im Zusammenhang mit Einflussstrategien untersucht und stützen die positive Wirkung von rationaler Argumentation sowie die negative von Druck. Anhand des Jahresverdienstes stellten Kipnis und Schmidt (1988)

in einer Studie mit Geschäftsführern von Krankenhäusern fest, dass Taktiker, die wie bereits erwähnt „rationale Argumentation“ bevorzugen, signifikant mehr verdienen als andere Einflusstypen und von ihren Vorgesetzten auch am positivsten beurteilt werden. Die positive Beurteilung von Taktikern gilt übrigens nicht für Frauen, diese werden positiv beurteilt, wenn sie als „Beziehungsspezialisten“ (Freundlichkeit) oder „Mitläuferinnen“ (kaum Einfluss nehmend) agieren. Kipnis und Vanderveer (1971) fanden einen positiven Effekt von Freundlichkeit auf die Vorgesetzten-Beurteilung, unabhängig vom Geschlecht. Kämpfer (Nutzung aller Taktiken, insbesondere Druck und Austausch) wurden insgesamt schlechter von ihren Vorgesetzten beurteilt als andere Typen. Sie berichteten von mehr Stress¹⁵ als andere Typen. Taktiker erlebten dagegen den geringsten Stress.

Kampf, im Sinne von Durchsetzungsstreben, und Konsens untersuchten auch Blickle, Hauck & Senft (2000) in einer Studie zu Einflussnahme auf gleicher Ebene. Während sich Durchsetzungsstrategien sowohl auf der sachlichen Ebene (im Sinne von Rechthaberei) wie auf der persönlichen Ebene (im Sinne von Dreistigkeit) als negativ für den Verhandlungserfolg erwiesen, hatte sachbezogenes Konsensstreben positive Auswirkungen. Personenbezogenes Konsensstreben (bei dem die Harmonie der Beziehung noch über einen sachlichen Konsens gestellt wird) hatte noch deutlichere und unerwartet positive Konsequenzen. Es führte nicht nur zu einer schnelleren Lösung des Sachproblems, sondern verbesserte auch die Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern. Vor diesem Hintergrund scheinen die teils negativen Konnotationen von Freundlichkeit und Schmeichelei, wie sie im POIS und IBQ vorkommen, unberechtigt.

Natürlich gibt es auch interkulturelle Unterschiede in der Akzeptanz von Aufwärts-Einflusstaktiken (Ralston et al., 2000). So gilt beispielsweise gezielte Informationskontrolle gegenüber Vorgesetzten in Hong Kong und Mexiko als akzeptabler als in den USA und den Niederlanden.

Die Effizienz von Einflussversuchen (insbesondere in langjährigen Arbeitsbeziehungen) wird durch die Einflussnehmer teilweise unterschätzt. In einer Untersuchung von Schilit (1986) bestätigten 88% der Zielpersonen gegenüber nur 78% der Einflussnehmer den Erfolg eines Aufwärts-Einflussversuchs, 81% der Zielpersonen sahen positive Folgen für das Unternehmen gegenüber 71% der Einflussnehmer.

¹⁵ Arbeitsdruck, Rollenkonflikte und psychologische Stressfaktoren wie Schlafstörungen und Angst waren bei diesem Typ signifikant höher, physiologische Symptome wiesen keine signifikanten Unterschiede auf.

4.1.3.5.6 Erfolgs- und Misserfolgsattributionen

Einflussnehmer und Zielpersonen geben die gleichen Gründe für Erfolg und Misserfolg an. Als häufigste Erfolgsursachen gelten ein überzeugender Inhalt und dessen überzeugende Präsentation sowie die Kompetenz des Einflussnehmers und eine gute Beziehung zwischen Einflussnehmer und Zielperson (Schilit & Locke, 1982; zu Inhalt und Präsentation auch Case et al., 1988). Natürlich kann diese Beziehung auch durch vorhergehende Einflussversuche geprägt sein. So diskutieren Kipnis und Schmidt (1983) beispielsweise, dass die Nutzung von Strategien, wie Druck machen, soziale Beziehungen langfristig stören kann. Einflussnehmer überschätzen beim Erfolg solcher Strategien ihre Kontrolle über die Zielperson; deren „Nachgeben“ führt zudem zu Abwertung und Geringschätzung durch Einflussnehmer. Von den Autoren nicht erwähnt, aber zu vermuten - auch die Zielperson bewertet die Ausübung solcher Einflusstaktiken negativ und verliert Vertrauen bzw. Interesse an der Beziehung. Beim Scheitern von Einflussversuchen beschuldigen die Verhandlungspartner jeweils die andere Seite - die Einflussnehmer werden als unfähig abgewertet und die Zielpersonen als engstirnig (Schilit & Locke, 1982; Case et al. 1988).

4.1.3.5.7 Trainierbarkeit von Verhandlungsgeschick

Ein Ziel dieser Arbeit ist es, Verhandlungen im Sinne beider Verhandlungspartner zu optimieren. Dafür ist die Steuerung und Optimierung des eigenen Verhaltens ein wichtiger Aspekt. Verhandlungsgeschick ist erlernbar. Einerseits lernt man aus Erfolg und Misserfolg. Eine höhere Effizienz in der Auswahl von Taktiken und damit eine erfolgreichere Beeinflussung von Vorgesetzten geht mit erhöhter Motivation sowie verbesserter Selbstwahrnehmung und Steuerung des eigenen Verhaltens einher (Yukl & Falbe, 1990). Andererseits helfen Reflexionen über die Zielperson dabei, sich auf die Verhandlung vorzubereiten, indem die eigenen Ressourcen und mögliche Taktiken eingeschätzt und aufeinander abgestimmt werden und Reaktionsmöglichkeiten auf Widerstand analysiert werden (Kipnis et al., 1984). So empfehlen die Autoren beispielsweise, mit den Taktiken rationales Argumentieren und einfaches Anfragen (request) in die Verhandlung zu gehen, bei Widerstand den Druck angemessen zu erhöhen und nicht an einer erfolglosen Strategie kleben zu bleiben oder aufzugeben. Für die Verhandlung persönlicher Interessen empfehlen sie eher freundliche Strategien oder Austauschaktiken, für die Durchsetzung organisationaler Interessen rationales Argumentieren oder Druck. Koalitionen mit nächsthöheren Vorgesetzten oder anderen internen Partnern seien für beide Zielbereiche hilfreich, wenn Widerstand erwartet wird, könnten aber die Beziehung gefährden. Kipnis et al. (1984) empfehlen zudem relativ pauschal, ein Maximum an Strategien einzusetzen.

Im Abschnitt 4.1 wurde das Forschungsthema weiter eingegrenzt. Es geht in dieser Arbeit um die Untersuchung von Einflussversuchen (Verhandlungen) im Unternehmenskontext mit dem Ziel, eine Führungsfunktion mit disziplinarischer Mitarbeiterverantwortung in weniger als der betrieblich üblichen Vollzeitarbeitszeit auszuüben. Einen Schwerpunkt wird dabei die Verhandlung mit hierarchisch höher gestellten Personen, insbesondere dem direkten Vorgesetzten einnehmen. Die bisher gesichteten Forschungsarbeiten dazu (Konzepte und Fragebögen zur Aufwärts-Einflussnahme) beziehen sich auf 9 Strategien von Aufwärts-Einfluss, welche auch in der vorliegenden Arbeit im Fokus stehen werden: rationales Argumentieren, Austausch anbieten / Vorteile verdeutlichen, (Nach-)Druck, Einschaltung höherer Autoritäten, Koalitionsbildung, Freundlichkeit, inspirierende Appelle, Um-Rat-Fragen und einfache Anfrage. Alle Strategien stammen aus den Profiles of Organizational Influence (POIS) (Kipnis & Schmidt, 1982 a,b,c), dem Influence Behavior Questionnaire (IBQ) von Yukl, Lepsinger & Lucia (1991) bzw. dem Inventar zur Erfassung organisationaler Einflussstrategien von Blickle (1995).

Entsprechend der dargestellten Forschungsergebnisse zu Aufwärts-Einflussversuchen entstanden bei der Autorin bestimmte Vorannahmen bezüglich der Interviews mit Teilzeit-Führungs-Interessenten und ihren Vorgesetzten als Verhandlungspartnern:

- Teilzeit-Führung ist in erster Linie ein persönliches Verhandlungsziel (in Abgrenzung zu Zielen, die sich auf Verbesserungen für das Unternehmen beziehen).
- Betrieblicher Hauptverhandlungspartner und vermutlich Entscheider ist der direkte Vorgesetzte.
- „Neutrale“ oder „weiche“ Strategien wie rationales Argumentieren, Bitten um Rat, Freundlichkeit, Austausch und inspirierende Appelle sollten in erfolgreichen Verhandlungen eine wichtigere Rolle spielen als „harte“ Strategien wie Druck ausüben, Koalitionen bilden oder die Einschaltung höherer Autoritäten.
- Harte Taktiken sollten tendenziell erst nach Misserfolgen zum Einsatz kommen.
- Verhandler mit Expertenmacht setzen evt. ein breiteres Spektrum an Strategien ein (inkl. Druck) als solche ohne diese Macht.

Nach Sichtung der Forschungsliteratur zu den einzelnen Facetten Teilzeit, Führung und Verhandlung folgt nun die Analyse der Literatur zu Verhandlungen von Teilzeit-Führung im engeren Sinne.

4.2 Einflüsse von Umfeldfaktoren und Personen auf Verhandlungen von Teilzeit-Führung

Im folgenden Kapitel wird im Ergebnis der Literatursichtung und eigener Vorüberlegungen dargestellt, welche Umfeldfaktoren Verhandlungen von Teilzeit-Führung beeinflussen und somit in der vorliegenden Forschungsarbeit beachtet werden sollten. Gesellschaftliche, wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen werden ebenso betrachtet wie Faktoren der Branche, der speziellen Firma, aber auch der Aufgabe und des vorgeschlagenen Teilzeitmodells. Es wird diskutiert, welche Personen bzw. Personengruppen an diesen Verhandlungen beteiligt sein könnten und welche Personen als Betroffene einer Teilzeitlösung Interesse an diesen Verhandlungen haben könnten. Eigene Vorannahmen zu Verhandlungen von Teilzeit-Führung werden transparent und für das empirische Vorgehen nutzbar gemacht. Ergänzend werden Empfehlungen an Unternehmen und Institutionen zur Top-down-Einführung von Teilzeit-Führung mitgeteilt, die aus verschiedenen Forschungsprojekten und politischen Initiativen resultieren, und ihr Einfluss auf das empirische Vorgehen wird dargestellt.

4.2.1 Umfeldfaktoren und Rahmenbedingungen bei Verhandlungen von Teilzeit-Führung

Angesichts der geringen Verbreitung von Teilzeit-Führung ist die erste Frage in entsprechenden Verhandlungen nicht wie, sondern ob und unter welchen Bedingungen einer Führungskraft Teilzeitarbeit ermöglicht werden kann. Domsch et al. (1994, Kap. 4.1.) haben einen viel diskutierten Kriterienkatalog zur Teilbarkeit von Leitungspositionen publiziert. Dieser entstand aus einem Job-Sharing Forschungsprojekt an einer Hamburger Behörde, in welchem 7 geteilte und 7 ungeteilte Leitungspositionen arbeitsanalytisch auf ihre Eignung bezüglich inhaltlicher oder zeitlicher Teilung der Aufgabe zwischen zwei Job-Sharing Partnern untersucht wurden - anhand von Interviews mit Positionsinhabern, Mitarbeitern sowie teilweise mit den Vorgesetzten. Der Katalog umfasst:

- positionsinhaberbezogene Kriterien (allgemeine und formale Qualifikation der teilzeitwilligen Führungskraft),
- positionsumfeldbezogene Kriterien (soziale und formale Qualifikation von Mitarbeitern, Kollegen etc.),
- aufgabenbezogene Kriterien (Arbeitsinhalte),
- prozessbezogene Kriterien (Abläufe, Vorhersehbarkeit, Termindruck, persönliche Verfügbarkeit, zeitliche Geschlossenheit der Aufgaben, Vertretungsregelungen),
- strukturbezogene Kriterien (Struktur des Arbeitsumfeldes, Standardisierung, Informationsstrukturen, Aufgabenstrukturen).

Eine zeitliche Teilung wird beispielsweise bei hoher Standardisierung (Strukturkriterium) sowie schlechter Vorhersehbarkeit, hohem Termindruck und Notwendigkeit der persönlichen Verfügbarkeit (Prozesskriterium) empfohlen - eine inhaltliche Trennung bei niedriger Standardisierung und guter Vorhersehbarkeit. Die Autoren betonen, dass grundsätzlich jede Position unter Berücksichtigung struktureller und arbeitsorganisatorischer Veränderungen zumindest theoretisch teilbar ist (Domsch et al., 1994, S. 109 und 277).

Ein ähnlicher Kriterienkatalog findet sich bei Schultes-Jaskolla (1987). Die Autoren betonen, dass weder alle noch eine bestimmte Anzahl von Faktoren für die Möglichkeit zu Teilzeit-Führung zwingend nötig sind. Einerseits ist die Wahrnehmung von Teilbarkeit nicht in sich stringent – Vorgesetzte von Teilzeit-Führungskräften widersprachen sich selbst in Argumentationen zur Teilbarkeit der eigenen Position (Domsch et al., 1994, Kap. 5). Zum anderen tauchen Teilzeitbeispiele auch in Konstellationen auf, die unter dem Blickwinkel solcher Kriterienkataloge als ungünstig eingeschätzt werden müssen (Dellekönig, 1995, S. 97ff). Teilzeitverhandlungen müssen neben strukturellen Merkmalen von Aufgabe und Umfeld auch und insbesondere subjektive Barrieren und Einstellungen gegenüber Teilzeit-Führung diskutieren (Zölch, 2002). Mücke (2002), die ebenfalls Teilzeit-Führungskräfte im öffentlichen Dienst befragte, berichtet, dass die Führungskräfte das eigene Engagement, die Unterstützung durch Vorgesetzte, Mitarbeiter und das private Umfeld, die Qualifikation der Mitarbeiter sowie die Organisation des Arbeitssystems, die Art der Tätigkeit und die Unternehmenskultur als wichtigste Erfolgsfaktoren von Teilzeit-Führung sehen.

4.2.1.1 Gesellschaftliche, rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Diese Thematik wurde im Kapitel 3.1 zum gesellschaftlichen Kontext von Teilzeit-Führung bereits behandelt. Teilzeit-Führung ist ein seltenes Phänomen, mit dem die wenigsten Personen Erfahrungen sammeln konnten. Insofern ist sie für Unternehmen durchaus mit Mut zum Risiko verbunden. Die Gesellschaft geht, insbesondere in den alten Bundesländern, von familiärer Arbeitsteilung in Form männlicher Vollzeit-Erwerbstätigkeit und weiblicher Hauptverantwortung für die (zumeist private) Betreuung von Klein- und Grundschulkindern aus. Die allermeisten Führungskräfte in Unternehmen sind entsprechend vollzeitarbeitende Männer. Teilzeit gilt für männliche Führungskräfte als unüblich und nicht akzeptabel. Es herrscht ein verdeckter oder offener Druck, Vollzeit zu arbeiten (Walton, 1990, S. 19; Dellekönig, 1995, S. 112ff). Dagegen könnte die soziale Akzeptanz weiblicher Teilzeit-Führung aus dem Verständnis für familiäre Pflichten heraus höher sein – und ihre Verhandlungen leichter. Das Teilzeit- und Befristungsgesetz von 2001 begün-

stigt die rechtliche Verhandlungsposition von teilzeitwilligen Führungskräften insgesamt, wenn auch mit der Einschränkung, dass dem keine „wichtigen betrieblichen Gründe“ entgegenstehen dürfen. Die Lage auf dem Arbeitsmarkt in Rezessionszeiten dürfte solche Verhandlungen allerdings erschweren. Stehen einem Arbeitgeber genug qualifizierte Vollzeitkräfte zur Verfügung, so hat er weniger Anlass, sich auf ein Experiment von Teilzeit-Führung einzulassen. Verhandlungen wären in diesem Fall weniger erfolgversprechend. Hochqualifizierten Spezialisten, die nicht so leicht auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind, gesteht man dagegen vermutlich eher individuelle Arbeitsmodelle zu, um sie zu gewinnen oder zu halten. Ihre Verhandlungsposition könnte besser sein.

4.2.1.2 Branche

Beispiele von Teilzeit-Führung gibt es in allen Branchen. Am stärksten verbreitet und am systematischsten untersucht, sind sie aber im Öffentlichen Dienst (ÖD). Allerdings ist auch der ÖD kein Monolith, sondern es scheint diesbezüglich aufgeschlossener und weniger aufgeschlossene Referate zu geben. So fand Battis (1989, S. 15) im Bundesministerium für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit deutlich mehr höherqualifizierte Teilzeitstellen als in anderen Institutionen des ÖD auf Bundes-, Landes- oder kommunaler Ebene. Die Kombination aus frauen- und familienspezifischem Arbeitsgebiet einerseits und einem höheren Anteil von weiblichen Mitarbeiterinnen und Führungskräften andererseits könnte diesen Befund erklären. Ähnliche Phänomene finden sich in der Privatwirtschaft. Teilzeit-Führung hat die besten Chancen und höchste Verbreitung in Branchen, in denen viele Frauen arbeiten, wie beispielsweise in der Bildung, im Gesundheits- und Sozialwesen, im Bankwesen oder in Institutionen, die wie der Öffentliche Dienst einen besonderen politischen Anspruch haben (Sidaway, & Wareing, 1992; Hastings, 1996, S. 20f; Olsten Corp., 1992; Walton, 1990, S. 29ff.). In Produktionsunternehmen sind Modelle von Teilzeit-Führung viel seltener zu finden (Lee, 1993). Herbers (1999), der Stellenanzeigen überregionaler Tageszeitungen untersuchte, fand keine einzige Teilzeit-Führungsposition aus der Privatwirtschaft.

4.2.1.3 Firma

Zu firmenbezogenen Kriterien, die Verhandlungen von Teilzeit-Führung beeinflussen können, gehören beispielsweise Firmenphilosophie, Firmenstrukturen (wie beispielsweise Informationsstrukturen), Firmengröße sowie weitere Faktoren (Firmenerfahrungen mit Teilzeit-Führung, Betriebszugehörigkeit von Mitarbeitern, wirtschaftliche Situation, Region). Sachs (1994) kommt nach einer Literaturübersicht zu Work-life-balance in den USA zur Erkenntnis, dass Firmenkulturen, die selbstständiges Arbeiten fördern, die Produktivität an Ergebnissen messen und in denen vertretbare tägliche Arbeits-

zeiten die Regel sind, flexible Arbeitsmodelle wie Teilzeit stärker unterstützen als Firmen mit hoher Kontrolle, wo exzessiv lange Arbeitstage üblich sind und die Anwesenheit als wichtigstes Maß für Produktivität gilt. Dellekönig (1995, S. 105) beschreibt Fehlertoleranz und darauf aufbauende Experimentierfreudigkeit als Bausteine einer förderlichen Firmenphilosophie. Die Nutzung innovativer Arbeitszeitmodelle kann Bestandteil der Personalstrategie einer Firma sein (Ackermann, 1987) - idealerweise sind Arbeitszeit-Modelle auf die spezifische Unternehmenskultur abgestimmt (Ergenzinger, 1993, S. 11). Teriet (1990) hat ein Stufenmodell zur Aufgeschlossenheit von Firmen gegenüber Teilzeit postuliert:

1. Stufe: Ausnahmeregelungen (z.B. für wertvolle Spezialisten)
2. Stufe: „gewisse Offenheit und Toleranz gegenüber Teilzeit“ (meist auf unteren Qualifikationsstufen)
3. Stufe: „offene Grenzen zwischen Voll- und Teilzeitarbeit innerhalb eines Unternehmens auf nahezu allen Ebenen“
4. Stufe: die ganze Belegschaft arbeitet Teilzeit (nicht optimal aus Sicht von Teriet).

Ein vergleichbares Modell stammt aus einer qualitativen Untersuchung von 82 Fällen hochqualifizierter Teilzeitarbeit von Lee et al. (2000):

1. Stufe: Ad hoc-Anpassung („accomodation“, Übersetzung durch die Autorin).

Anpassungs-Unternehmen schätzen nur eine geringe Anzahl von Positionen als teilzeitgeeignet ein und erklären erfolgreiche Teilzeitmodelle mit außergewöhnlichen Umständen (talentierte Individuen, progressive Vorgesetzte). Die Verantwortung für den Erfolg von Teilzeit-Führung trägt die Teilzeit-Führungskraft. Das Unternehmen reagiert eher ablehnend und stimmt nur zu, um wichtige Mitarbeiter zu halten oder Kosten zu sparen, erwartet aber nahezu 100%ige Ergebnisse durch Kompetenz und erhöhtes Engagement.

2. Stufe: Systematisierung („elaboration“, Übersetzung durch die Autorin)

Es existieren formale Regelungen für den Wechsel in Teilzeit. Die Vorteile von Teilzeit sind bekannt. Die kulturelle Vielfalt und Mitarbeiterbindung (insbesondere von Frauen mit Kindern) sind Unternehmenswerte und schließen angepasste Arbeitszeiten ein. Vollzeit wird immer noch als vorteilhaft angesehen, das Unternehmen versucht aber, systematischer mit alternativen Arbeitszeiten umzugehen.

3. Stufe: Transformation

Teilzeit wird als ein normales Arbeitszeitmodell akzeptiert, das dabei helfen kann, die besten Mitarbeiter zu halten, von Veränderung zu lernen und aktiv zu experimentieren. Die Unternehmensphilosophie unterstützt Teilzeit auf alle Ebenen.

Deutsche Unternehmen ohne eigene Richtlinien oder Betriebsvereinbarungen zum Umgang mit Teilzeit befinden sich nach dieser Klassifikation auf dem Status von Anpassung. Großkonzerne mit solchen Betriebsvereinbarungen könnten der Stufe der Systematisierung zugeordnet werden. Im Unternehmensalltag sind Teilzeit-Führungsmodelle wohl aber immer noch unliebsame Ausnahmen, die „nicht behindert werden“, denn das Thema „regelt sich von selbst“ (Baumann, 2001, Personalvorstand BMW-AG zum damaligen Umgang mit Teilzeit-Führung). Vermutlich regelt es sich auch dadurch von selbst, dass mit Teilzeit-Führung so viele Nachteile verbunden werden, dass potenzielle Interessenten zumindest nicht ermutigt, sondern eher abgeschreckt werden. Unternehmen, die die Förderung von Teilzeit-Führung als Unternehmensziel deklarieren, sind höchst ungewöhnlich (Hebler & Welters, 1989, S. 948 zur Bahlsen AG). So schätzen denn auch knapp 90% britischer Manager, dass sich Teilzeit-Führung nicht ausweiten wird (Hastings, 1996, S. 45). Betriebsvereinbarungen und formelle Unterstützungsangebote für Teilzeitarbeit erleichtern Verhandlungen, garantieren aber nicht bei allen Mitarbeitern und allen Teilzeitmotiven vorbehaltlose Unterstützung (Dellekönig, 1995, 113 ff.). Letztendlich kommt es auf die gelebte Firmenkultur an, wie McCracken (2000) aus den Erfahrungen der Wirtschaftsprüfung Deloitte & Touche mit einer Initiative zur Firmenbindung qualifizierter Frauen bestätigt. Junge Potenzialträgerinnen konnten durch eine veränderte Beförderungspolitik an die Firma gebunden werden. Ehemaligen Teilzeitkräften standen die gleichen Positionen offen wie Vollzeitkräften, wenn auch nach längerer Verweildauer pro Stelle.

Teilzeit-Führung scheint leichter realisierbar und damit auch verhandelbar zu sein in Firmen, die größer sind (New Ways to Work, 1987; Ergenzinger, 1993, S. 416), die schon Erfahrungen mit Teilzeit auf Mitarbeiter-Ebene gesammelt haben (New Ways to Work, 1987) und die einen hohen Anteil neuer Mitarbeiter haben (Sherer, Lee, 1993). Auch die Region scheint eine Rolle zu spielen. So fanden sich im Westen der USA mehr alternative Arbeitszeitmodelle auf qualifizierten Stellen als in anderen Gebieten der USA (Sherer, 1993; Olsten Corporation, 1992).

4.2.1.4 Aufgabe

Einige Aufgabenmerkmale erleichtern Arbeitszeitreduktion wie beispielsweise eine gewisse Standardisierung und inhaltliche Abgeschlossenheit sowie Vorhersehbarkeit und Planbarkeit (Domsch et al. 1994, Kap. 4.1.; Battis, 1989, S. 30ff.). Die Aufgaben von Führungskräften sind vielfältig. Sie bestehen nach Domsch et al. (1994, S. 21ff.) aus:

1. dispositiven Tätigkeiten

Diese sind durch Komplexität, Entscheidungsspielräume, hohe Verantwortung, durch Interdependenzen mit anderen Personen in und außerhalb der Organisation sowie durch die hohe Qualifikation und individuelle spezifische Aufgabenausführung gekennzeichnet (Domsch et al., 1994, S.22, in Anlehnung an Friedel-Howe, 1982).

2. Personal- und Sachfunktionen

Die Personalfunktion besteht aus „klassischer Personalfunktion“ (Planen / Zielvorgabe, Motivierung, Kontrolle und Mitarbeiterförderung) und Sozialisationsfunktion (Mitarbeiterintegration), die Sachfunktion aus Fachaufgaben, Verhandlungen und Repräsentation. Der Technisierungsgrad einer Organisation, die fachliche und persönliche Qualifikation der Mitarbeiter, Strukturierung, Routine und Formalisierung der Arbeitsaufgaben oder die Nutzung von Mikropolitik gelten als mögliche Führungssubstitute.

Linienfunktionen mit disziplinarischer Führungsverantwortung gelten häufig als nicht bzw. weniger geeignet für Teilzeitarbeit, dagegen gibt es bei Stabsstellen weniger Bedenken und häufigere Praxisfälle von qualifizierter Teilzeitarbeit (Ergenzinger, 1993, S. 418; Straumann et al., 1996, S. 84; Vedder, 1999). Bestimmte Abteilungen scheinen ähnlich wie bestimmte Branchen oder Behörden aufgeschlossener zu sein als andere, beispielsweise Personalabteilungen, Informatikabteilungen sowie Vertrieb / Marketing und Werbung (Vedder, 1999). Bei Straumann et al. (1996) werden insbesondere „kreative Stellen“ für teilzeitgeeignet gehalten, qualifizierte Stellen mit Kundenkontakt oder in der Produktion gelten als weniger geeignet.

Die Vorbehalte gegenüber disziplinarischer Führung von Mitarbeitern in Teilzeit durch eine oder im Job-Sharing durch zwei Personen werden von einigen Autoren hinterfragt. Ackermann (2002) sieht Teilzeit-Führung in einer Vielzahl von Fällen praktisch gegeben. Wenn eine Führungskraft zwei Funktionen innehat, beispielsweise in der Holding einer Firma und einer Tochtergesellschaft, steht sie zugeordneten Mitarbeitern auch nicht Vollzeit zur Verfügung. Überhaupt dürften die wenigsten Führungskräfte ihren Mitarbeitern tatsächlich Vollzeit zur Verfügung stehen. Im Alltag ist dies jedoch nicht immer problematisch, denn Führung ist delegierbar, auch an die Mitarbeiter selbst (Bundesministerium FSFJ, 1999, S. 34). Teilzeitarbeit fördert ergebnisorientierte Führung und selbstverantwortliches Arbeiten der Mitarbeiter. Teilen sich zwei Teilzeit-Führungskräfte eine Position im Job-Sharing, so wird häufig befürchtet, dass die Mitarbeiter von unterschiedlichen Führungs- und Arbeitsstilen der Vorgesetzten überfordert würden (Sidaway & Wareing, 1992, S. 25). In der Praxis scheint dies jedoch nicht immer hinderlich zu sein - von 63 Job-Sharern auf Führungsebene in einer Untersuchung von Portman und Stofer

(2001) hatten nur 1/3 die Mitarbeiter unter sich aufgeteilt, 2/3 führten gemeinsam. Zusammenfassend passt eine Aussage von Schultes-Jaskolla (1987): Jede Stelle beinhaltet ein Arbeitszeit-Variationspotenzial - es kommt darauf an, die „objektive Kohäsion“ von Aufgabenbestandteilen zu hinterfragen und zu verändern. Wie bereits erwähnt, tauchen in der Praxis immer wieder Teilzeit-Führungsmodelle in theoretisch weniger geeigneten Positionen auf. Das wahrgenommene Teilzeit-Potenzial einer Stelle hängt zudem nur in geringem Maß mit Merkmalen von Aufgabe und Arbeitssystem zusammen. Deshalb wird empfohlen, solche Analysen nicht als alleinige Entscheidungsgrundlage zu nutzen (Zölch, 2002).

4.2.1.5 Vorgeschlagenes Teilzeit-Modell

Teilzeitwünsche von Führungskräften lassen sich leichter durchsetzen, wenn das gewünschte Arbeitszeitmodell:

- den betrieblichen Interessen (partiell) entgegenkommt, zumeist also möglichst vollzeitnah ist, so dass nur wenige oder gar keine Aufgaben verlagert werden müssen (Hörning et al., 1991, S. 69ff.; Dellekönig, 1995, S. 100ff.; Mücke, 2002)¹⁶,
- bereits als Lösung präsentiert wird (Mücke, 2002),
- die Erreichbarkeit per Telefon oder E-Mail für dringende Fälle auch außerhalb der Arbeitszeiten gewährleistet ist (Dellekönig, 1995 S. 100f.; Mücke, 2002),
- einen deutlich formulierten Ausnahmecharakter hat (Hörning et al., 1991),
- die Führungskraft bereit und in der Lage ist, das Modell zu überdenken und revidieren, wenn es sich in der Praxis nicht bewährt (Hörning et al., 1991 117ff.). Die gemeinsame Definition des Modells für eine bestimmte Zeit als „Pilot“ oder „Experiment“ wirkt für die beteiligten Entscheider entlastend.

Nach der Betrachtung von Umfeld-Faktoren im Abschnitt 4.2.1. ergeben sich folgende Vorannahmen für die Verhandlungen von Teilzeit-Führung:

- Kriterien des Positionsumfeldes (z.B. Qualifikation der Mitarbeiter), der Aufgabe (Arbeitsinhalte), der Arbeitsprozesse (z.B. Termindruck, Vertretungsregelungen) und der Struktur des Arbeitsumfeldes (u.a. Informationsstrukturen) sollten in den Verhandlungen diskutiert werden.

¹⁶ Forschungsarbeiten zu Teilzeit-Führung bestätigen, dass bei einseitig reduzierter Arbeitszeit häufig Modelle von deutlich über 50% gewählt werden (Melchers & Zölch, 2001: Arbeitsmodelle von 66-88%; Mücke, 2002: durchschnittliche Arbeitszeit 70%). Arbeitszeitwünsche von aktuell Vollzeit arbeitenden Führungskräften bewegen sich ebenfalls in diesem Rahmen (Straumann et al., 1996).

- Aufgrund gesellschaftlicher Werte und geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung wird erwartet, mehr Frauen in Teilzeit-Führungspositionen zu finden als Männer. Es wird vermutet, dass Männer einen Wunsch nach Teilzeit-Führung schwerer durchsetzen können.
- In Bereichen mit hohem Frauenanteil sollte sich Teilzeit-Führung häufiger finden.
- Die in Deutschland übliche Firmenkultur ermöglicht Teilzeit-Führung vermutlich eher als Ausnahme, ohne sie besonders zu fördern.
- Die Aufgabenmerkmale sollten vor der Entscheidung für Teilzeit-Führung in jedem Fall diskutiert werden. Insbesondere sollte eine Rolle spielen, wie die Personalführung ausgeübt werden kann.
- Teilzeit-Führung sollte leichter verhandelbar sein bei vollzeitnaher Arbeitszeit, guter Erreichbarkeit auch außerhalb der Arbeitszeiten und Revidierbarkeit im Fall des Scheiterns.

4.2.2 Beteiligte und Betroffene: Welche Personen nehmen wie auf Verhandlungen um Teilzeit-Führung Einfluss, welche Personen werden davon beeinflusst?

Verschiedene Einzelpersonen und Interessengruppen sind in Verhandlungen eingebunden und können die Entscheidung für oder gegen Teilzeit-Führung unabhängig von den im vorherigen Abschnitt behandelten Umfeldfaktoren beeinflussen. Sind sie nicht direkt an der Entscheidung beteiligt, so können sie zumindest zum Gelingen oder Scheitern der Teilzeit-Führung in der Praxis beitragen. Der folgende Abschnitt wird die wichtigsten Interessengruppen von Teilzeit-Führung mit ihren Wünschen und Befürchtungen darstellen. Dies sind der Teilzeitführungs-Interessent selbst, außerbetriebliche Interessengruppen, betriebliche Interessengruppen wie Mitarbeiter, Vorgesetzte u.a. sowie der Staat bzw. gesellschaftliche Institutionen. Ihre Hoffnungen und Befürchtungen sollten auf die Verhandlungen von Teilzeit-Führung einen deutlichen Einfluss haben und deshalb in der vorliegenden Arbeit aktiv besprochen werden.

4.2.2.1 Überblick und Stakeholder-Modell

In Anlehnung an das Stakeholder-Konzept von Freeman (1983) geht es hier um Individuen und Gruppen in oder außerhalb der Firma, auf die sich die Teilzeit-Arbeit von Führungskräften auswirkt, um Interessengruppen also: in der Familie die Betreuungspersonen für Kinder (vom Au-pair über Familienmitglieder bis hin zu Angestellten in öffentlichen Betreuungseinrichtungen), in der Firma die zugeordneten Mitarbeiter und Vorgesetzte, aber auch Kollegen und Kunden. Die Veränderungen, die ein Wechsel im Arbeitszeitmodell mit sich bringt, haben unterschiedliche Folgen und wirken sich unterschiedlich stark auf verschiedene Interessengruppen aus. Nicht alle Interessengruppen

haben immer Gelegenheit, an formellen oder informellen Verhandlungen mitzuwirken und ihr Gewicht in die Waagschale zu werfen, einige sind somit eher Betroffene als Beteiligte. Der Einfluss, den Betroffene durch Unterstützung oder Torpedierung eines beschlossenen Modells haben, sollte jedoch nicht unterschätzt werden. Für eine nachhaltig erfolgreiche Teilzeit-Führung sind das Einverständnis und die Akzeptanz verschiedener Gruppen nötig (Walton, 1990 S. 131). Welche Interessen diese Gruppen haben und welche Veränderungen sie erhoffen oder befürchten, dies alles sollte ihr Votum, ihre Einflussnahme und somit den Verhandlungsprozess deutlich beeinflussen. Erfahrungen mit dem vorherigen oder vorvergangenen Arbeitsmodellen einer Person (vollzeit-, teilzeit- oder nicht erwerbstätig sowie mit oder ohne Führungsverantwortung) bilden Vergleichspunkte zur Einschätzung aktueller Chancen und Risiken. Die wichtigsten Interessen und Ziele aus Sicht der Teilzeit-Interessenten, des Unternehmens und der Gesellschaft bündelt das folgende Modell:

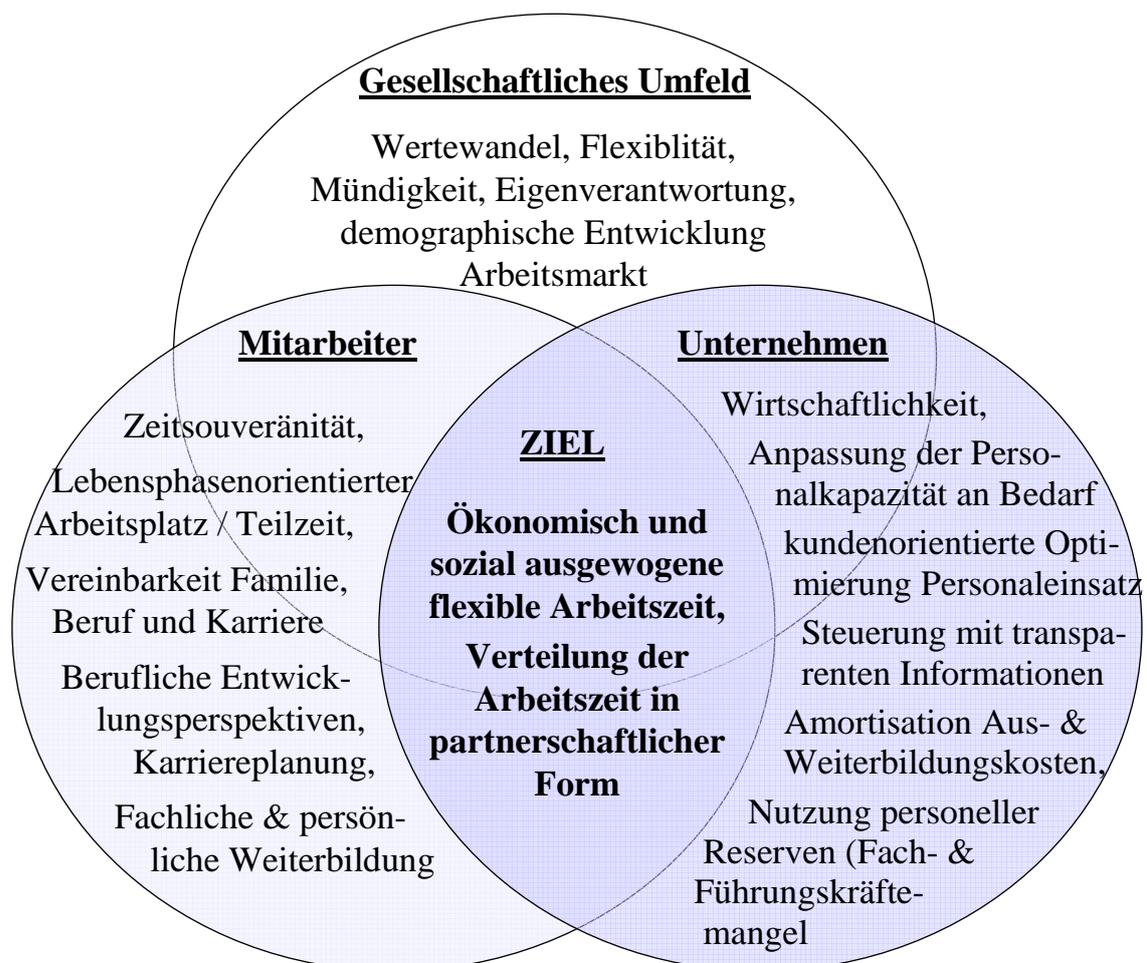


Abbildung 1: Ausgangsinteressen und Ziele flexibler Arbeitszeitgestaltung
nach einem Model von Fauth-Herkner (Bundesministerium für FSFJ, 1998, S. 5)

Insgesamt wird Teilzeit-Führung von Personen, die schon Erfahrung damit haben, häufig positiv eingeschätzt. Die Einschätzung von Teilzeit-Führung verbessert sich zudem durch praktische Erfahrungen damit - sowohl bei Teilzeit-Führungskräften wie auch bei Vorgesetzten und Mitarbeitern. Dabei werden positive Erfahrungen weniger mit dem allgemeinen Modell Teilzeit-Führung begründet, sondern häufiger dem Einzelfall, wie beispielsweise dem besonderen Engagement der Führungskraft oder der Besonderheit der Aufgabe zugeschrieben (Battis, 1989, S. 19ff.; Domsch et al., 1994, Kap. 2.4.).

Die Aussagen der folgenden Kapitel basieren auf Befragungen und beziehen sich sowohl auf Erfahrungen von und mit „echten“ Teilzeit-Führungskräften (z.B. Allmendinger, 1997) wie auch auf Annahmen zu Teilzeit-Führung bei Personen, die bisher keine Erfahrungen damit sammeln konnten (Zölch, 2002).

4.2.2.2 Teilzeit-Führungsinteressenten

Menschen, die sich für Teilzeit-Führung interessieren, schaffen sich ihr Arbeitsmodell zumeist selbst, denn bereits passende Positionen gibt es nur im Ausnahmefall. So waren 2/3 der von Allmendinger (1997, n= 42) befragten Teilzeit-Führungskräfte im Öffentlichen Dienst an Aushandlungen von Stundenreduzierung oder an der Neuschaffung einer Teilzeitposition auf Führungsebene selbst beteiligt. Dabei ging es um die Zahl der Arbeitsstunden, Arbeits- und Anwesenheitszeiten sowie die inhaltliche Ausrichtung der Stelle. Im Folgenden werden teilzeitförderliche Faktoren in der Person des Teilzeit-Führungsinteressenten sowie erwünschte und unerwünschte Auswirkungen von Teilzeit-Führung betrachtet.

4.2.2.2.1 Teilzeitförderliche Faktoren in der Person des Teilzeit-Führungsinteressenten

Als hilfreich für den Erfolg von Teilzeit-Führung zählen Domsch et al. (1994, Kap. 4.1.) Personenfaktoren wie die allgemeine Qualifikation sowie verschiedene Schlüsselqualifikationen, wie Flexibilität, soziale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit und Delegationsbereitschaft. Diese können gegebenenfalls auch eher ungünstige Rahmenbedingungen kompensieren (Domsch et al., 1994, S. 75 oder Vedder, 1999). Im Spezialfall Job-Sharing sollten die formale Qualifikation und der Führungsstil beider Partner möglichst gleichwertig sein (Domsch et al., 1994, Kap. 4.1.).

Personen, die schon langjährig für ihr Unternehmen gute Arbeit geleistet haben, die wichtig oder gar „unentbehrlich“ sind, haben eine bessere Verhandlungsbasis (Sachs, 1994, S. 3; Zölch, 2002; Straumann et al., 1996, S. 112). Diese Vermutung wird durch Ergebnisse von Lee et al. (2000) gestützt, deren Teilzeit-Manager durchschnittlich 14 (!) Jahre für die Firma gearbeitet hatten. Sind die wichtigsten Karriereziele erreicht, so kann

ein Wunsch nach Teilzeit-Führung zwar noch als „Regelbrechen“ (in Form von nicht mehr ausschließlicher Arbeitsorientierung) wahrgenommen werden, ist für das Individuum aber mit geringerem Risiko verbunden (Buchhorn, 2002).

Teilzeit-Führung für Männer ist weniger akzeptiert als für Frauen. Männer haben größere Schwierigkeiten, Teilzeit durchzusetzen, und müssen eher moralische und berufliche Abwertung fürchten (Walton, 1990, S. 19; Hörning et al., 1991, S. 105ff.; Strümpel et al., 1988; Neumann, 1985, S. 294ff.). Dies gilt insbesondere, wenn sie einfach mehr Zeit haben wollen, ohne konkrete „Leistungsnachweise“ aus alternativen Pflichten zu erbringen (diese Gruppe wurde von Hörning et al. als „Zeitpioniere“ bezeichnet). Gründe wie Kinderbetreuung finden zumindest unter Kollegen mehr Akzeptanz (Vedder, 1999; Dellekönig, 1995, S. 93). Da familiäre Pflichten aber immer noch als Hauptaufgabe der Mutter gelten, haben Männer Schwierigkeiten, ein gut begründetes und akzeptables Motiv für das Sondermodell Teilzeit-Führung vorzuweisen. Einige nutzen als Reaktion darauf Vertuschung oder Scheinargumente (Hörning et al., 1991, S. 102ff; Battis, 1989, S. 27). Einzelfallbeschreibungen nennen Kinderbetreuung als häufiges Motiv für Teilzeit-Wünsche weiblicher und männlicher Führungskräfte (Minister für WVLW Rheinland-Pfalz, 1996; Melchers & Zölch, 2001; Portmann & Stofer, 2001; Mücke, 2002). Insbesondere bei Männern tauchen auch nebenberufliche Verpflichtungen als Begründung von Teilzeitwünschen auf (Portmann & Stofer, 2001; Straumann et al., 1996, S. 67). Gesundheitliche Gründe werden ebenfalls genannt (Mücke, 2002).

Teilzeit-Führungskräfte müssen Organisationstalent mitbringen und auf Teamarbeit, Informationsaustausch sowie die Mitwirkung und konsequente Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter setzen. Sie müssen Freiräume für erfolgreiches Handeln lassen und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an die niedrigstmögliche Ebene delegieren (Vedder, 1999; Dellekönig, 1995, S. 102; Minister für WVLW Rheinland-Pfalz, 1996, S. 25). Sind solche Fähigkeiten sowie eine hohe Lernbereitschaft vorhanden, so „stellt das Experimentieren mit Arbeitszeitmodellen eine relativ risikolose und gegebenenfalls umkehrbare Möglichkeit dar, Leistungsstrukturen und Innovationsprozesse zu optimieren.“ (Rauscher, 1996, S.6).

4.2.2.2.2 Erwünschte Veränderungen / Wirkungen aus Sicht der Teilzeit-Führungsinteressenten

Wirkungen und Nebenwirkungen von Teilzeit-Führung beziehen sich immer auf den Vergleich zu anderen Arbeitsmodellen. So kann ein Teilzeit-Verdienst gegenüber einer Vollzeit-Stelle ein Nachteil, gegenüber Nicht-Erwerbstätigkeit aber ein Vorteil sein. Der

Einfachheit halber werden sich die folgenden Ausführungen auf den Vergleich mit einer Vollzeit-Position beziehen wie sie gerade auf Führungsebene als „Normalmodell“ gilt.

Führungskräfte erhoffen und erleben im Zusammenhang mit Teilzeit-Modellen folgende Vorteile:

Teilzeit-Führung wird mit erhöhter Arbeits- und Lebenszufriedenheit verbunden (Vedder, 1999; Allmendinger et al., 1997). Teilzeit wirkt weniger belastend und pflichtbesetzt und ist mit höherer Lebensqualität verbunden (Hörning et al., 1991, S. 94ff.; Straumann et al., 1996). Von Teilzeitarbeit erhoffen Führungskräfte sich mehr „Zeitsouveränität“ (Roche, W. K.; Fynes, B. & Morrissey, T., 1996). Teilzeitarbeit bedeutet mehr Flexibilität und die Möglichkeit, andere Aufgaben zu erledigen, sich um die Familie zu kümmern und / oder soziale Kontakte zu pflegen (Straumann et al., 1996). Die Zeit kann für die Betreuung von Kindern oder hilfsbedürftigen Angehörigen, für den Aufbau eines eigenen Geschäfts als Selbstständiger, für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand oder für Weiterbildung oder Hobbys genutzt werden (Sidaway & Wareing, 1992; Dellekönig, 1995, S. 85; Sachs, 1994, S. 3). Vergleichsweise weniger zu arbeiten als Kollegen, ist ein wichtiges Teilzeit-Motiv. So kann es für einen Unternehmensberater mit einer 60-80 Stundenwoche schon attraktiv sein, wenn sich das Arbeitsvolumen zumindest soweit reduziert, dass Wochenendarbeit nicht mehr nötig ist – selbst wenn er mit diesem Modell deutlich weniger verdient (persönliche Mitteilungen mehrerer Unternehmensberater von 2001 bis 2002).

Teilzeit-Führung gilt als gute Basis für den späteren Wiedereinstieg in Vollzeit, z.B. nach einer Babypause (Battis, 1989, S. 26). Dies ist insbesondere durch einen Erhalt der beruflichen Qualifikation und Leistungsfähigkeit sowie durch eine stabile berufliche Identifikation gegeben (Sachs, 1994). Interessenten für Teilzeit-Führung erhoffen sich auch gesundheitliche Vorteile – beispielsweise durch die Wahrnehmung von Selbststeuerung (Kastner, 1987). Während Frauen die Familie als Hauptmotiv für Teilzeitwünsche nennen, sind die Begründungen von Männern vielschichtiger und umfassen häufiger auch familienunabhängige Motive (Desiderato, 1987).

4.2.2.2.3 Nicht erwünschte „Nebenwirkungen“, Befürchtungen von Teilzeit-Führungsinteressenten

Zu Nachteilen von Teilzeit-Führung aus Sicht der (potenziellen) Stelleninhaber gehören die folgenden: Teilzeit-Führung wird mit einer geringeren Arbeitsplatzsicherheit in Verbindung gebracht (von Rosenstiel, 1982). Teilzeit-Führung wird mit Arbeitsintensivierung, Überstunden und somit mehr Zeitdruck und mehr Stress während der Tätigkeit verbunden. So berichtet Vedder (1999) von durchschnittlich 11% Mehrarbeit, zumeist an

Randzeiten der Arbeitsblöcke. Andere Autoren beschreiben eine Haltung „innerer Vollzeitbeschäftigung“ bei befragten Teilzeit-Führungskräften (Melchers & Zölch, 2001; Allmendinger et al., 1997). Domsch et al. (1994, Kap. 2.1) sehen Überstunden dagegen nur als ein Übergangsproblem zum Beginn der Teilzeit-Führung. Ob dies zur Dauerlösung wird, hängt auch vom objektiven Arbeitsvolumen ab. Bei Battis (1989, S. 19ff.) beschrieben knapp die Hälfte aller qualifizierten Teilzeit-Mitarbeiter keine Aufgabenreduzierung im Zuge der Arbeitszeitreduktion. Allerdings sahen das nur 25% der zugehörigen Vorgesetzten auch so.

Interessenten für Teilzeit-Führung fürchten einen möglichen Widerspruch aus erwarteter hoher beruflicher Flexibilität und weniger flexibler Kinderbetreuung, so dass vielleicht der Babysitter länger bezahlt wird, während man selbst kostenlos Überstunden macht (Domsch et al., 1994, Kap. 3; Mücke, 2002; Dellekönig, 1995, S. 90). Teilzeit-Führung bedeutet geringere Lohn- und Lohnnebenleistungen und somit ggf. Schwierigkeiten, den Lebensstandard zu halten (Sachs, 1994, S. 3; Doudeijns, 1998; Rubery, 1998; Ginn & Arber, 1998).

Teilzeit-Führungskräften bleibt oft weniger Zeit für gründliches und konzeptionelles Arbeiten (Mücke, 2002; Zölch, 2002). Sie sind zu besserer Arbeitsorganisation (Zeitplanung, Abgrenzung nach oben und unten, Delegation) gezwungen (Sidaway & Wareing, 1992, S. 25; Zölch, 2002). Teilzeit-Führung kann verringerte Chancen für die berufliche Weiterbildung bedeuten (Allmendinger et al., 1997), wobei dieser Unterschied als gering eingeschätzt wurde.

Interesse an einer Arbeitszeitreduktion auf Führungsebene kann den Vorwurf mangelnder Leistungsmotivation und Loyalität gegenüber dem Unternehmen provozieren (Hörning et al., 1991, S. 87 u.105). Mit Teilzeit-Führung geht auch die Furcht vor sinkender Verantwortung und beruflicher „Degradierung“ einher (Battis, 1989, S. 19ff; Heggin, 1989) und werden verringerte künftige Karrierechancen assoziiert (Vedder, 1999; Allmendinger et al., 1997; Domsch et al., 1994, Kap. 2.6; Straumann et al., 1996, S. 77). Allerdings schätzten bei Mücke (2002) nur ca. die Hälfte der befragten Teilzeit-Führungskräfte ihre Karrierechancen als schlechter ein, die anderen sahen ihre Chancen nicht beeinträchtigt. Es werden sogar Beispiele von (mehrmaligen!) Beförderungen in Teilzeit oder dem Aufstieg in Führungspositionen aus einer Teilzeit-Sachbearbeitung heraus berichtet, so z.B. von Neumann (1985). Bei Mücke wurde sogar 1/3 der Teilzeit-Führungskräfte in Teilzeit befördert, zwei Personen setzten sich sogar gegen Vollzeit-Konkurrenten durch.

Nicht wenige Teilzeit-Interessenten haben Bedenken, dass Vorgesetzte ihre Anfrage umgehend ablehnen könnten (Zölch, 2002) und dass schon die Äußerung des Teilzeitwunsches nachteilig für die berufliche Entwicklung sein könnte. Diese Furcht hat anscheinend eine gewisse Berechtigung. Unter britischen Managern vermuten beispielsweise 18%, dass Teilzeit-Fach- und Führungskräfte keine weitere berufliche Entwicklung anstreben. 37% denken, dass es für Führungskräfte nicht passend ist, Teilzeit zu arbeiten. Allerdings haben weibliche Manager ein positiveres Bild von Teilzeit-Führung als ihre männlichen Kollegen (Hastings, 1996, S. 35ff.) und weibliche Teilzeit-Interessentinnen müssen sich weniger Gedanken über Pauschal-Ablehnungen ihres Wunsches machen. In einer Befragung von 31 Vollzeit-Frauen und 16 Vollzeit-Männern, die ihren Teilzeit-Wunsch in der Vergangenheit geäußert hatten, berichteten nur wenige Frauen über ablehnende Reaktionen des Unternehmens, bei Männern waren knapp die Hälfte der Reaktionen negativ (Straumann et al., 1996, S. 76).

Teilzeit-Führungskräfte sind oft weniger in die formellen und informellen Informations- bzw. Kontakt-Netze eingebunden als ihre Vollzeit-Kollegen (Vedder, 1999; Mücke, 2002). Dies kann zeitlich bedingt sein, aber auch sozioemotional, beispielsweise durch Neid, Unverständnis, fehlende Akzeptanz (Stengel & von Rosenstiel, 1987; Hörning et al., 1991, S. 78ff. und 102ff.; Melchers & Zölch, 2001). So schätzten die Hälfte der qualifizierten Teilzeit-Mitarbeiter bei Battis (1989, S. 19ff.) das Arbeitsklima aufgrund geringerer Kommunikation (ca. 90% der Nennungen), Neid (64%) und geringerer Arbeitsanerkennung (42%) als schlechter ein. Bei berufstätigen Paaren mit gleicher Qualifikation und vergleichbarem beruflichen Status stärkt Teilzeit-Führung als Option, die eher für die Frau als den Mann gilt, die traditionellen Geschlechterrollen – wenn auch weniger als die volle Konzentration der Frau auf die Rolle als Mutter und Hausfrau.

Die zitierten Arbeiten zeigen, dass Teilzeitführungs-Interessenten eine schwierige Entscheidung treffen müssen. Teilzeit-Führung ist für sie nicht nur mit Hoffnungen und Vorteilen, sondern auch mit Befürchtungen verbunden.

4.2.2.3 Familie und Betreuungspersonen

Lebenspartner, Kinder und andere Familienmitglieder sind die wichtigsten Unterstützer der Entscheidung für Teilzeit-Führung und der Umsetzung dieses Modells im Alltag (Melchers & Zölch, 2001; siehe auch Auer, 2000 zur innerfamiliären Verhandlung von weiblicher Erwerbsarbeit). Die verbreitete Strategie erfolgreicher (Top)Manager und ihrer Familien, private und familiäre Aufgaben weitestgehend durch die nicht-berufstätige Partnerin abzuwickeln (Delbecq & Friedlander, 1995) funktioniert bei Berufstätigkeit

beider Partner nicht. Die erweiterte Familie (beispielsweise die Großeltern) und Au-pairs, Kindermädchen oder Betreuungsinstitutionen müssen die Kinderbetreuung teilweise übernehmen und spielen somit auch für Verhandlungen und Vorbereitungen von Teilzeit-Führung eine Rolle. Vorteil von Teilzeit-Führung: Arbeitet eine Person Teilzeit, so hat sie mehr Zeit für die Kinderbetreuung. Hinzu kommt, dass das Familieneinkommen zwar geringer ist als bei Vollzeit-Erwerbstätigkeit beider Eltern aber doch zumeist höher, als wenn ein Elternteil nicht arbeitet.

4.2.2.4 Die Mitarbeiter von Teilzeit-Führungskräften

83% der Teilzeit-Führungskräfte bei Allmendinger et al. (1997) fühlten sich durch ihre zugeordneten Mitarbeiter voll unterstützt. Diese Unterstützung durch die Mitarbeiter hatte für die erfolgreiche Umsetzung von Teilzeit-Führung eine mittlere Bedeutung (etwas geringer als die der Vorgesetzten). Das Mitarbeitervotum hatte jedoch im Allgemeinen keine Bedeutung für die Entscheidung oder die Gestaltung des Teilzeit-Modells (Melchers & Zölch, 2001; Domsch et al., 1994 Kap. 2.1; Mücke, 2002). Eine Ausnahme bildeten Stellvertreter, die vor der endgültigen Entscheidung informiert und um Einverständnis gebeten wurden (Mücke, 2002). Als wichtig für funktionierende Teilzeit-Führung schätzen die Geführten die dauerhafte Delegation von Fachaufgaben und funktionierende Stellvertreterregelungen ein (Melchers & Zölch, 2001). Ein entsprechendes fachliches und überfachliches Qualifikationsniveau der Mitarbeiter ist Grundlage aber auch Folge von umfassender Delegation (Domsch et al., 1994 Kap. 4.1 und 5.).

Mitarbeiter können auf verschiedene Weise von Teilzeit-Führung profitieren. Da die Führungskraft gegebenenfalls Arbeit abgeben muss, können sie interessantere und herausfordernde Aufgaben übernehmen, genießen größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume – da die Führungskraft seltener vor Ort ist und entsprechend agieren kann – und qualifizieren sich somit „on the job“ für neue Aufgaben und eine verbesserte Einsetzbarkeit (Melchers & Zölch, 2001; Metzger, 1987). Teilzeit-Führungskräfte unterstützen die Unabhängigkeit ihrer Mitarbeiter gezielt. Sie geben die nötigen Informationen, fördern Fortbildungen und schenken ihren Mitarbeitern Vertrauen (Melchers & Zölch, 2001).

Teilzeit-Führung ist für Mitarbeiter aber auch mit Befürchtungen verbunden. Wenn die Führungskraft Fachaufgaben dauerhaft an Mitarbeiter delegiert, um sich mehr auf Führung konzentrieren zu können (Melchers & Zölch, 2001; Mücke 2002), so wird dies von den Mitarbeitern nicht immer geschätzt – insbesondere, wenn das Gehalt unverändert bleibt. Der Stellvertreter einer Teilzeit-Führungskraft hat mehr Aufwand als der eines Vollzeit-Chefs (Mücke, 2002). Die geringere Ansprechbarkeit ist besonders dann

problematisch, wenn sich die Anwesenheitszeiten nicht oder zu wenig überschneiden und Kommunikation außerhalb der offiziellen Arbeitszeiten nicht erwünscht ist. Dies gilt ebenso, wenn die Arbeitszeit stark reduziert ist (Melchers & Zölch, 2001; Allmendinger et al., 2001). Wenn die Führungskraft sich in der reduzierten Anwesenheitszeit stärker auf Führungsaufgaben konzentriert und z.B. Reisen oder Fachaufgaben reduziert, können Mitarbeiter die Kommunikation aber sogar als intensiver erleben (Melchers & Zölch, 2001). Die kurzfristige Planung wird im Allgemeinen als schwieriger und umständlicher beurteilt (Melchers & Zölch, 2001). Wenn die reduzierten Stellenprozente nicht ersetzt werden, droht der Arbeitseinheit ein schleichender Stellenabbau (Mücke, 2002), so dass auch die eigenen Chancen für Rotation innerhalb der Arbeitseinheit sinken. Im Freizeit-Vergleich erleben sich Mitarbeiter möglicherweise als benachteiligt (Battis, 1989, S. 19ff.).

4.2.2.5 Die Vorgesetzten von Teilzeit-Führungskräften

Vorgesetzte sind stark in die Entscheidung eingebunden, ob und wie Teilzeit-Führung ermöglicht wird (Domsch et al., 1994, Kap. 2.1; Mücke, 2002; Walton, 1990, S. 85). Ihre Entscheidung hängt nicht nur von Sachkriterien, sondern auch von den eigenen persönlichen Präferenzen bzw. denen weiterer Entscheider ab (Ackermann & Mez, 1983a). So hielten 1/3 von 20 befragten Vorgesetzten bei Domsch et al. (1994, Kap. 5.4) ihre eigene Stelle für teilbar, nur 1/4 hielt sie für überhaupt nicht teilbar. Die Einstellung von Vorgesetzten im Öffentlichen Dienst gegenüber Teilzeit-Wünschen der ihnen zugeordneten Führungskräfte in einer Untersuchung von Mücke (2002) war neutral bzw. positiv. 13 Vorgesetzte von den Teilzeit-Führungskräften tolerierten bzw. duldeten das Modell, 4 sahen das Modell sogar positiv. Von den 7 Vorgesetzten, die Teilzeit-Führung negativ sahen, änderten 4 ihre Meinung durch positive Erfahrungen mit dem Modell. In einer anderen Studie fühlten sich sogar 78% der Teilzeit-Führungskräfte von ihren Vorgesetzten voll und ganz unterstützt (Allmendinger et al., 1997, n=42). Ein positiv eingestellter Vorgesetzter kann trotz teilzeit-kritischer Firmenkultur Teilzeit-Führung im Einzelfall ermöglichen (Portmann & Stofer, 2001). Gibt es im Einigungsprozess mit dem direkten Vorgesetzten Schwierigkeiten, so können auch nächsthöhere Vorgesetzte als endgültige Entscheidungsinstanz oder Konfliktlöser fungieren (Neumann, 1985; Weibler, 1999). Für die Umsetzung im Alltag schätzten Teilzeit-Führungskräfte aus dem Öffentlichen Dienst ihre Vorgesetzten als mittel-wichtig und etwas wichtiger als die zugeordneten Mitarbeiter ein (Melchers & Zölch, 2001). Hörning et al. (1991, S. 82ff.) schätzen die Vorgesetzten ebenfalls als entscheidenden Faktor für das (Nicht-)Funktionieren von Teilzeit-Führung im Arbeitsalltag ein. Insbesondere ein direkter, anwesenheitsorientierter Führungsstil des

Vorgesetzten kann zu Konflikten mit neu gewonnenen Autonomie-Ansprüchen von Teilzeitern führen.

Die Vorgesetzten vertreten Interessen des Unternehmens und eigene Interessen. Vorteile von Teilzeit-Führung sind aus ihrer Sicht: Qualifizierte Führungskräfte, die nicht Vollzeit arbeiten können oder wollen, können gehalten oder gewonnen werden. Damit werden ggf. auch bisherige Investitionen in die Qualifizierung von Mitarbeitern weiter genutzt (Battis, 1989, S. 26) und Kosten (beispielsweise für Neueinstellungen und Einarbeitung) gespart. Teilzeit-Führungskräften werden außerdem höhere Effizienz, geringere Fehlzeiten und höhere Motivation nachgesagt (Straumann et al., 1996; Battis 1989). Marr (1987b) sieht Teilzeit-Führung auch als Form der Personalentwicklung am Arbeitsplatz, da sie wegen geringerer Anwesenheit am Arbeitsplatz ein verbessertes Zeitmanagement, Organisationsfähigkeit sowie Delegation und Motivierungsfähigkeit fordert und fördert. Persönlich ersparen sich Vorgesetzte durch das Halten einer zugeordneten Führungskraft mittels eines Teilzeit-Angebots die Suche und Einarbeitung eines Nachfolgers und können weiter mit einer Führungskraft arbeiten, die sie kennen und schätzen. Vorausgesetzt zwischen Führungskraft und Vorgesetztem besteht eine gute und loyale Arbeitsbeziehung, hat der Vorgesetzte neben dem praktischen vermutlich auch ein persönliches Interesse, der Führungskraft entgegen zu kommen. Erfolgt der Weg in die Teilzeit-Führung aus einer Teilzeit-Fachposition heraus, so hat das für den Vorgesetzten den Vorteil, dass die Teilzeitarbeit eingespielt und akzeptiert ist und die Person die zu übernehmende Aufgabe schon relativ gut kennt.

Unerwünschte Nebenwirkungen könnten folgende sein: Wenn Teilzeit-Führung eine Reduzierung von Personalkapazität bedeutet, fürchten einige Vorgesetzte Statusverlust für die Arbeitseinheit und somit auch für sich als Leiter (Battis, 1989, S. 19ff.; Ergenzinger, 1993, S. 272ff.). Zudem tauchen neue Herausforderungen und Verantwortungen auf: Arbeitsbeschreibungen müssen geändert werden, Arbeitsplanung wird schwieriger und die Einschätzung von Arbeitserfolg und Produktivität muss verschiedentlich verändert werden. Vorgesetzte müssen sich stärker auf Vertrauen als auf Kontrolle verlassen (Sachs, 1994). Sie erleben mehr Abstimmungsaufwand im Team, müssen gegebenenfalls mit mehr Konflikten rechnen und haben insbesondere bei Job-Sharing einen höheren direkten Führungsaufwand sowie größere Schwierigkeiten bei Erfolgseinschätzungen, wenn sich Aufgabengebiete der Führungskräfte überschneiden (US Department of Labor, Women's Bureau, 1992; Domsch et al., 1994, Kap. 2.5; Straumann et al., 1996). Die Erreichbarkeit

wurde von Vorgesetzten schlechter eingeschätzt als von Teilzeit-Führungskräften selbst. Allerdings sahen die Vorgesetzten darin kein großes Problem (Allmendinger et al., 2001).

4.2.2.6 Das Unternehmen / die Unternehmensführung

Die hier genannten Punkte können teilweise genauso für Vorgesetzte als Interessenvertreter des Unternehmens gelten. Auf der Unternehmensebene dominieren allgemeine wirtschaftliche Interessen jedoch gegenüber persönlichen Interessen einzelner Vertreter des Managements. Insgesamt scheint der Widerstand von Unternehmen gegenüber Teilzeit-Führung selten auf Erfahrungen aus der Praxis zu beruhen. Arbeitgeber in Europa und den USA scheinen die Nachteile zu über- und die Vorteile zu unterschätzen (Delsen, 1998 nach dem Vergleich von Teilzeitquoten verschiedener Industrieländer). Teilzeit-Führung kann zahlreiche positive Wirkungen für das Unternehmen haben, beispielsweise die Einsparung von Kosten (Olsten, 1992; Smith & Fagan, 1998, S. 44ff; Delsen, 1998, S. 73), die Abfederung von Stellenabbau (Melchers & Zölch, 2001; Meinhardt, Stille & Zwiener, 1993; Delsen, 1998, S. 67), eine höhere Flexibilität bei Auftragsschwankungen (Desiderato, 1987; Straumann et al., 1996) höhere Effizienz und Produktivitätssteigerung (Metzger, 1987; Domsch et al., 1994, Kap. 3; Mücke, 2002; Straumann et al., 1996; Walwei, 1998, S. 112) und eine bessere Möglichkeit zur Kapazitätsplanung (Vedder, 1999; Metzger, 1987; Hagemann, 1994). Sie ist nutzbar zur Motivationssteigerung bei Führungskräften (Vedder, 1999; Straumann et al., 1996, S. 80), verbessert Image und Attraktivität als Arbeitgeber (Battis, 1989, S. 26) und ist mit weniger Fluktuation sowie höherer Mitarbeiterbindung verbunden (Portmann & Stofer, 2001; Sachs 1994; Straumann et al., 1996; Dellekönig, 1995, S. 81ff.; Fauth & Willenegger, 1987; Olsten, 1992). Durch verbesserte Möglichkeiten zur Selbststeuerung verbessert sich das Organisationsklima (Sydow & Conrad, 1987).

Teilzeit-Führungskräfte haben geringere Fehlzeiten (U.S. Office of Personnel Management, 1991; New Ways to Work, 1987; Hörning et al., 1991, S. 78ff.; Straumann et al., 1996). Während der Familienphase sind Qualifikationserhalt und Weiterbildung besser gewährleistet (Robert Bosch GmbH, 2002), der Einsatz von Mitarbeitern mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen wird unterstützt (Robert Bosch GmbH, 2002) und Frauen werden durch Beachtung ihrer Arbeitszeitbedürfnisse gefördert (Portmann & Stofer, 2001; Olsten, 1992; Straumann et al., 1996).

Sidaway und Wareing (1992) gliedern diese Vorteile von Teilzeit-Führungskräften verschiedenen Unternehmensinteressen zu: operativen (Abdeckung von Öffnungszeiten), strategischen (Mitarbeiterbindung und -gewinnung) sowie reaktiven (Bindung eines

speziellen Mitarbeiters). Sie betonen, dass eine Teilzeit-Führungskraft trotz geringerer Anwesenheit 100% ihrer Ideen und Kreativität in das Unternehmen einbringt.

Nachteile aus Unternehmenssicht, die sich teilweise auch mit Argumenten der Vorgesetzten decken, sind u.a. ein höherer Aufwand für Information / Abstimmung mit Teilzeit-Führungskräften für Vorgesetzte und Personalabteilung (Robert Bosch GmbH, 2002; Straumann et al., 1996) sowie ein höherer Verwaltungsaufwand (US Department of Labor. Women's Bureau, 1992) und höhere Kosten - z.B. Verwaltungskosten (Battis, 1989, S. 52; Zander, 1987; Landenberger, 1987), Kosten für Weiterbildung, bei Heimarbeit oder Job-Sharing zusätzliche Kosten für Arbeitsplätze (US Department of Labor. Women's Bureau, 1992), höhere Kosten für Nebenleistungen, Weiterbildung (Walton, 1990). Die Arbeitsstunden konzentrieren sich auf bestimmte Zeiten (z.B. vormittags) (Robert Bosch GmbH, 2002) und absolut gesehen, kann eine Teilzeit-Führungskraft bei gleichem Engagement zumeist nur einen geringeren Arbeits-output erbringen als in Vollzeit.

Unternehmen befürchten, mit Genehmigung für Einzelfälle einen Teilzeit-„Flächenbrand“ auszulösen (Vedder, 1999; Straumann et al., 1996, S. 166ff.). Da Teilzeiter länger auf Stellen verweilen, sind diese Stellen für mögliche Nachfolger und die innerbetriebliche Rotation blockiert (Sidaway & Wareing, 1992). Auch negative Reaktionen der Kunden auf solche Modelle werden befürchtet (Sidaway & Wareing, 1992). Unternehmen an sich sind keine Verhandlungspartner, die Unternehmenskultur kann jedoch Verhandlungen mit konkreten Unternehmensrepräsentanten (nächsthöhere Vorgesetzte, Vorgesetzte u.a.) erleichtern oder erschweren.

4.2.2.7 Personalabteilung und Mitarbeitervertretung (Betriebsrat)

Die Personalabteilung war in der Untersuchung von Domsch et al. (1994, Kap. 2.1) stark in die Einführung von Teilzeit-Führung involviert. Neumann (1985, 368ff.) beschreibt, dass Betriebsrat und Personalabteilung bei Bottom-up-Verhandlungen über Teilzeitwünsche von Führungskräften informiert werden. Die Personalabteilung übernimmt in diesen Fällen die Vertragsgestaltung und der Betriebsrat ist nur dann stärker involviert, wenn generelle Teilzeit-Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden. Ohnehin hat der klassische Betriebsrat auf Führungsebenen häufig wenig oder keinen Einfluss.

Erwünschte Wirkungen aus Sicht von Personalabteilung und Betriebsrat sind: Teilzeit-Führungsmodelle können als Bestandteil innovativer Personalarbeit gesehen und somit als positiver Imagefaktor für die Personalabteilung verbucht und vermarktet werden. Für die Mitarbeitervertretung bedeutet die Umsetzung von Mitarbeiterinteressen ebenso einen Erfolg. Auf der anderen Seite stehen die Befürchtungen: Für die Personalabteilung

bringt Teilzeit-Führung einen erhöhten Verwaltungsaufwand bei geringerer Erreichbarkeit der Führungskraft mit sich (Robert Bosch GmbH, 2002). Aus Sicht der Mitarbeitervertretung sind keine Nachteile von Teilzeit-Führung erkennbar, es könnten aber Konflikte auftreten, wenn die Teilzeit-Führung die Interessen anderer Personen berührt, beispielsweise wenn Mitarbeiter gegen das Teilzeit-Modell ihrer Führungskraft wären.

4.2.2.8 Die Kollegen, interne und externe Partner, Kunden

88% der Teilzeit-Führungskräfte bei Allmendinger et al. (1997, n=42) fühlten sich durch ihre Kollegen voll und ganz unterstützt. Kollegen haben Vorteile, wenn eigene Teilzeit-Ambitionen leichter durchsetzbar werden nachdem gemeinsame Vorgesetzte mit dem Modell Erfahrung gesammelt haben (Melchers & Zölch, 2001; Portmann & Stofer, 2001). Ähnlich wie die Mitarbeiter könnten sie bei Abgabe von Aufgaben durch die Teilzeit-Führungskraft eine erhöhte Arbeitslast fürchten. (Hörning, Gerhardt & Michailow, 1991). Über die Ansichten von Kunden bzw. in- und externen Kooperations-Partnern ist nur wenig bekannt. Melchers & Zölch (2001) erwähnen lediglich, dass sich auch Drittpersonen an Veränderungen, wie eingeschränkte Verfügbarkeit und mehrere Ansprechpartner, gewöhnen mussten. Allerdings waren einige Teilzeit-Führungskräfte auch außerhalb der Arbeitszeit für wichtige Kunden erreichbar.

4.2.2.9 Staat / Institutionen / Verbände

Auch übergeordnete Institutionen und Verbände außerhalb des Unternehmens haben teilzeitbezogene Interessen und Befürchtungen und sollen in ihrem Einfluss auf das Thema Teilzeit-Führung betrachtet werden. Das bereits erwähnte Teilzeit- und Befristungsgesetz von 2001 (BMWA, 2004) zeigt, dass staatliche Förderung von Teilzeit durchaus beachtlichen Einfluss ausüben kann.

Der Staat erhofft sich sinkende Erwerbslosigkeitszahlen durch die gerechtere Verteilung der vorhandenen Arbeit. Dabei ist die Förderung von Teilzeitarbeit nur dann beschäftigungswirksam, wenn sie nicht gleichzeitig durch höhere Arbeitsproduktivität ausgeglichen wird. Eine entsprechende Neuverteilung der Arbeit würde aber häufig die „stille Reserve“ aktivieren, wie Hausfrauen und Personen, die durch offizielle Arbeitsmarktdaten nicht erfasst werden (Walwei, 1998, S. 110; Hinrichs, 1987). Ob die Förderung von Teilzeit letztlich die Kosten für den Staat erhöht oder verringert, ist umstritten (Fischer, 1999). Arbeitnehmervvertretungen befürworten zwar eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung, sind aber nach Ansicht Dellekönigs (1995, S. 28) tendenziell gegen individuelle Teilzeitmodelle, da die Verhandlungsmacht von Gewerkschaften auf dem üblichen Vollzeitmitarbeiter fußt (siehe auch Döding, 1987).

Nach der Betrachtung von Interessengruppen im Abschnitt 4.2.2. ergeben sich folgende Vorannahmen für die Verhandlungen von Teilzeit-Führung:

Die wichtigste Person ist der Teilzeit-Führungsinteressent selbst. Seine hohe fachliche, arbeitsmethodische und soziale Qualifikation, idealerweise über Jahre bewiesen, erleichtert die Verhandlungen. Gesellschaftlich akzeptable Motive für den Teilzeitwunsch, wie beispielsweise Kinderbetreuung, erleichtern die Verhandlungen (siehe auch Vorannahmen aus Abschnitt 4.2.1) ebenfalls. Teilzeitführungs-Interessenten erhoffen sich z.B. eine höhere Zufriedenheit, gesundheitliche Vorteile, mehr Zeitsouveränität oder eine gute Übergangslösung zwischen Nicht- und Vollzeit-Erwerbstätigkeit. Sie befürchten u.a. eine Arbeitsintensivierung, eine schlechtere Einbindung in Kommunikations-Netze, eine geringere Arbeitsplatzsicherheit, ggf. Belastungen aus flexibler Arbeitszeit und unflexibler Kinderbetreuung sowie finanzielle und karrierebezogene Nachteile.

Lebenspartner sind die wichtigsten Unterstützer der Entscheidung für Teilzeit-Führung und der Umsetzung dieses Modells im Alltag. Dies gilt auch für andere Familienmitglieder sowie Bezugspersonen aus dem privaten Umfeld, die in die Kinderbetreuung eingebunden sind.

Vorgesetzte sind die wichtigsten innerbetrieblichen Verhandlungspartner, deren Entscheidungen auf Sachkriterien und persönlichen Einstellungen basieren. Im Alltag können auch anfangs kritische Vorgesetzte durch funktionierende Teilzeit-Führung überzeugt werden. Nächsthöhere Vorgesetzte können durch den Teilzeit-Führungs-Interessenten hinzu gezogen werden, wenn der direkte Vorgesetzte nicht zustimmt. Vorgesetzte erhoffen sich Zeit- und Kostenvorteile in Mitarbeitergewinnung und –bindung, hohe Arbeitsmotivation und –effizienz sowie geringe Fehlzeiten. Einige Vorgesetzte befürchten den Verlust von kopfzahlbezogenem Status und Personalkapazität sowie einen höheren Abstimmungs- und Planungsaufwand.

Zugeordnete Mitarbeiter werden in die Verhandlungen nicht einbezogen. Stellvertreter werden aber informiert und um Zustimmung gebeten. Teilzeit-Führung kann für Mitarbeiter die Übernahme von neuen Aufgaben und mehr Verantwortung bedeuten, was sowohl als Chance wie auch als Überforderung erlebt werden kann - letzteres insbesondere, wenn die Ansprechbarkeit der Führungskraft als zu gering erlebt wird.

Unternehmen und staatliche sowie nicht-staatliche Institutionen können durch Gesetze, Vereinbarungen und (in)formelle Regeln und Reaktionen ein mehr oder weniger förderliches Klima für Verhandlungen von Teilzeitführung schaffen, sind aber keine direk-

ten Verhandlungspartner. Die Personalabteilung wird informiert, unterstützt bei der Vertragsgestaltung, übernimmt im Allgemeinen aber keinen aktiven Verhandlungs- oder Entscheidungspart. Der Betriebsrat wird in die Verhandlungen nicht einbezogen, aber ggf. informiert. Kollegen, interne und externe Partner sowie Kunden werden in die Verhandlungen nicht einbezogen.

Insgesamt ist zu erwarten, dass die genannten antizipierten Vor- und Nachteile der Interessengruppen bei Teilzeit-Verhandlungen von Führungskräften von den einzelnen Verhandlungspartnern reflektiert oder offen thematisiert werden. Die soziale Qualifikation der beteiligten Interessengruppen, ihre emotionalen Reaktionen auf das Modell und ihre Unterstützung sollten die Verhandlungen erleichtern oder erschweren.

4.2.3 Konkrete Empfehlungen für Teilzeit-(Führungs-)Verhandlungen

Während sich die vorhergehenden Abschnitte 4.2.1. und 4.2.2. vor allem auf Faktoren für die erfolgreiche *Umsetzung* von Teilzeit-Führung konzentrierten – aus der Schlüsse für Erfolgsfaktoren der Verhandlung abgeleitet wurden – fokussiert der folgende Abschnitt auf die bisherigen direkten Untersuchungen vorangehender Verhandlungen und auf entsprechende Empfehlungen an die Verhandlungspartner.

„Die jeweils praktizierte Lage der Arbeit ist letztendlich als Resultat der betrieblichen Aushandlungsprozesse anzusehen, bei dem eine Vielzahl von Faktoren, wie kurzfristige informelle Absprachen mit Kollegen, betriebsspezifische Gegebenheiten, Vertretungspflichten usw. mitentscheidend sind.“ (Hörning, Gerhardt & Michailow, 1991, S. 54, Hervorhebung J. Hollnagel). Teilzeit-Verhandlungen von Führungskräften werden in der bestehenden Literatur zu Teilzeit-Führung nur selten und am Rande erwähnt. Dellekönig (1995, 125ff.) schildert verschiedene Beispiele aus der Praxis – in keinem der Fälle wurde jedoch ein systematisches, analytisches Vorgehen für Einführung von flexiblen Arbeitszeiten angewandt. Neben Dellekönig haben auch Neumann (1985, S. 368ff.) und Straumann et al. (1996, S. 75ff.) „typische“ Teilzeit-Verhandlungen beschrieben. Teilzeitführungs-Interessenten sind meist selbst Initiator und treibende Kraft für ihr gewünschtes Arbeitsmodell. Das gewünschte Arbeitsmodell mit dazugehörigen Stundenzahlen wird mit dem Vorgesetzten diskutiert und ohne detaillierte Analyse entschieden. Der Vorgesetzte holt meist das Einverständnis des nächsthöheren Vorgesetzten oder der Direktion ein. Zum Entscheidungsgremium gehört auch die Personalabteilung. Der Betriebsrat wird informiert, ist aber inhaltlich wenig aktiv. Die Teilzeit-Führungskräfte haben dann meist die alleinige Verantwortung für das Funktionieren der Teilzeit-Führung.

Mücke (2002) untersuchte 15 Verhandlungen von Teilzeitführungs-Interessenten und fand, dass Analyse, Konzeption und Umsetzung der Teilzeit als miteinander verbundene Phasen gesehen werden. Teilzeitbezogene Qualifizierungen finden weder für Führungskräfte noch für Mitarbeiter statt. Situations- und Aufgabenanalysen wurden nur in 5 Fällen durchgeführt und dann auch als förderlich für das Überzeugen des Vorgesetzten erlebt. 10 Führungskräfte nutzten keine systematische Analyse – 2 davon erlebten dies als problematisch, da der Arbeitsaufwand auf der Stelle unterschätzt wurde. Zwischen dem Teilzeit-Antrag und dem tatsächlichen Arbeitsbeginn lagen wenige Wochen bis ein Jahr. Dabei war eine stabile Teilzeit nicht immer eine Dauerlösung – es gab Auf- oder Abstockungen der Arbeitszeit oder, wenn möglich und die Reststelle nicht besetzt war, den Wechsel zurück in Vollzeit. Das Aushandeln war meist „recht problemlos“. In 13 der 15 Fälle machte die Führungskraft einen Vorschlag zu Lage und Dauer der Arbeitszeit, dem der Vorgesetzte so zustimmte. In einem weiteren Fall einigten sich beide Parteien auf einen Kompromiss von nur geringfügig reduzierter Arbeitszeit. Nur in einem Fall gab es eine systematische Evaluation zum Erfolg von Teilzeit-Führung.

Bei Neumanns (1985, S. 375) 29 untersuchten Fällen qualifizierter Teilzeitarbeit gab es keinen Fall von systematischer Evaluation. Der Aufwand einer solchen Evaluation wird möglicherweise als unverhältnismäßig gesehen. Tauchen keine Probleme auf, so wird das neue Modell akzeptiert und offensichtlich nicht weiter hinterfragt. Eine systematische Nutzung von Erkenntnissen aus Evaluationen wird – eventuell aufgrund der Seltenheit solcher Fälle und entsprechender Kosten-Nutzen-Abwägung – nicht angestrebt.

4.2.3.1 Verhandlungs-Empfehlungen an Führungskräfte

Job-Sharing-Interessenten (nicht explizit Führungskräften) gibt Walton (1990, S. 36ff.) zur Vorbereitung detaillierte Ratschläge zur Entscheidung des Modells, zur Suche eines entsprechenden Arbeitsplatzes, zur Bewerbung und zur Verhandlung. Diese beziehen sich auf verschiedene Ausgangspositionen, wie vorherige Vollzeitarbeit oder Neubewerbung als Job-Sharing-Partner. Übergreifend empfiehlt Walton die Antizipation möglicher Einwände und eine gezielte Sammlung von Gegenargumenten, insbesondere zu Punkten, wie Kosten, Angst vor einem „Job-Sharing-Flächenbrand“, Aufgabenteilung, Anwesenheitszeiten, Erreichbarkeit und Informationsfluss (siehe auch Marks, 1996). Die Vorteile des gewünschten Arbeitszeitmodells sollten ebenso dargestellt werden, wie die Vorteile der potenziellen Jobsharer als Einzelpersonen und als Team - je interessanter deren Qualifikationen für den Arbeitgeber, um so besser die Chancen. Sachs (1994) empfiehlt darüber hinaus eine Sondierung möglicher Alternativen, die Beratung durch die Personal-

abteilung, die Recherche nach teilzeitbezogenen Unternehmensrichtlinien sowie die Identifizierung von möglichen Unterstützern auf Management-Ebene. Verhandlungsinhalte nach Sachsinhalt sind Gehalt, Nebenleistungen, Arbeitszeiten, Verfügbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten, Dauer der Teilzeitlösung, Erfolgskriterien, Karriere-Möglichkeiten, Arbeitsplatzausstattung sowie Kriterien, die eine Rückkehr zu Vollzeit erfordern würden. Verschiedene Großunternehmen, wie die Robert Bosch GmbH oder die DaimlerChrysler AG, haben Teilzeit-Vereinbarungen und informieren ihre Mitarbeiter über Vorteile und Nachteile sowie über Wege zur Teilzeit. Die Teilzeitvereinbarungen beider Unternehmen schließen Führungskräfte nicht aus.

4.2.3.2 Empfehlungen für Firmen zu Teilzeit-Führung: Der Top-down-Ansatz

Initiativen von Regierungen oder Interessenverbänden zur Unterstützung von Teilzeit-Führung gibt es sowohl in den USA wie auch in Deutschland (US Department of Labor, Women's Bureau, 1992; American Association of Retired Persons, 1993; Bundesministerium für FSFJ, 1998, 1999). Diese Initiativen sind entweder mit der Herausgabe von Informationsbroschüren und Handbüchern über Teilzeit-Führung und deren systematische Einführung verbunden oder mit konkreten Projekten in Behörden oder Unternehmen (Bundesministerium für FSFJ, 1998, 1999; Domsch et al., 1994; Minister für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz, 1996; Walton, 1990, S. 80ff.). Die Informationsbroschüren beschreiben üblicherweise die Vorteile von Teilzeit-Führung für Arbeitgeber. Sie enthalten Beispiele von Teilzeit-Modellen und erklären damit verbundene Erfordernisse sowie spezielle Vor- und Nachteile. Zudem sind Leitfäden für die Top-down-Einführung von Teilzeit für Fach- und Führungskräfte enthalten. Diese Informationen stützen sich zumeist auf die Arbeitsprozesse und -ergebnisse von Projekten zum Thema Teilzeit-Führung in der Privatwirtschaft oder im Öffentlichen Dienst. Es wird empfohlen, eine Projektgruppe aus verschiedenen Interessengruppen – inklusive Management und Gewerkschaft - zu bilden, aktuelle Arbeitszeitmodelle und diesbezügliche Kontextfaktoren zu untersuchen sowie Chancen und Risiken von Teilzeit-Führung zu analysieren. Formale, allgemeingültige Teilzeit-Regelungen sollen erstellt werden. Die Akzeptanz für Teilzeit-Führung soll beispielsweise durch Informationskampagnen erhöht werden, Anreizsysteme sollen geschaffen bzw. Barrieren reduziert werden. Fallbeispiele, bis hin zu Beispielen für Betriebsvereinbarungen, Berechnungen von Einkommensreduzierung etc. sind ebenfalls Bestandteil solcher Broschüren.

Betriebswirtschaftliche Entscheidungshilfen (z.B. Ackermann & Mez, 1983b) ergänzen die Literatur zu diesem Themenbereich. Für den Prozess der Top-down-Implementie-

rung von flexiblen Arbeitszeiten für Führungskräfte hat das Hamburger Institut für Personalwesen und Arbeitswissenschaft ein Phasenmodell entwickelt (Ladwig, 1999, S. 900; ähnlich auch Dellekönig, 1995 S. 126ff.; Bundesministerium FSFJ, 1999, S. 65ff.), das im folgenden verkürzt dargestellt wird:

1. Phase: Information und Diskussion

Sensibilisierung und Akzeptanzerhöhung u.a. durch Information in Seminaren und Rundschreiben, aber auch zum Erfahrungsaustausch zwischen Teilzeit-Führungskräften,

2. Phase: Situationsanalyse

Analyse von teilzeit-relevanten Faktoren wie der sozialen und formalen Qualifikation des Positionsinhabers und seines Umfeldes sowie die Analyse von Aufgaben, Prozessen und Strukturen,

3. Phase: Konzeption / Design

Auswahl eines Modells, inkl. Regelung der Arbeitszeiten, Sicherung des Informationsflusses, Arbeitsorganisation, Stellvertreterregelung, Vertragsgestaltung,

4. Phase: Umsetzung

Vorbereitungen (z.B. durch Schulungen), die Einführung (begleitet durch Beratung und Coaching) sowie die weitere Steuerung und Anpassung,

5. Phase: Evaluierung

Evaluationsinhalte sind z.B. Effizienz von Arbeits- und Zeitaufteilung, Stellvertreterregelung, Info-Fluss und Output, die Qualifikationsentwicklung und die Entwicklung der Arbeitszufriedenheit.

Das systematische Durchlaufen dieser Phasen, wie es bei Top-down-Prozessen und einer durch das Top-Management initialisierten Einführung von qualifizierter Teilzeitarbeit empfohlen wird, scheint auf Einzelfälle nicht anwendbar. Weder die Untersuchungen von Dellekönig (1995), noch von Neumann (1985) oder Straumann et al. (1996) fanden solche Phasen bei Bottom-up-Verhandlungen. Mücke (2002), die die Anwendbarkeit eines Top-down-Phasenmodells auf 15 Bottom-up-Verhandlungen von Teilzeitführungs-Interessenten untersucht hat, kommt zum gleichen Schluss. Als entscheidende Erfolgsfaktoren für Teilzeit-Führung sieht Dellekönig (1995, S. 133ff.) die Beteiligten selbst: das Top-Management, Vorgesetzte, Mitarbeiter und Teilzeit-Führungskräfte und deren Selbststeuerung und Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an ihre Mitarbeiter. Marr (1987a, S. 28ff.) beschreibt die Reichweite und Stärke der Veränderung, die Steuerbarkeit und Reversibilität des Modells sowie die soziale Effizienz in Form von Zeitsouveränität des Individuums als Erfolgskriterien.

Die Betrachtung konkreter Teilzeit-(Führungs-)Verhandlungen und entsprechender Empfehlungen im Abschnitt 4.2.3 ergänzen die bereits formulierten Vorannahmen aus den vorhergehenden Abschnitten:

- Die Initiative zu Verhandlungen geht meist vom Teilzeit-Führungsinteressenten selbst aus, der auch die treibende Kraft dieser Verhandlungen ist und konkrete Vorschläge zum Arbeitsmodell macht.
- Der Vorgesetzte entscheidet meist in Abstimmung mit seinen Vorgesetzten. Die Entscheidung fällt meist ohne detaillierte Situations- und Aufgabenanalyse.
- Verhandlungen sind leichter, wenn mögliche Einwände von Verhandlungspartnern (Kosten, „Teilzeit-Flächenbrand“, Anwesenheitszeiten, Erreichbarkeit, Informationsfluss) antizipiert und gezielt adressiert werden.
- Verhandlungen sind leichter, wenn sich Teilzeitführungs-Interessenten vorbereiten und Alternativen sondieren, sich von der Personalabteilung beraten lassen, entsprechende Unternehmensrichtlinien recherchieren und mögliche Unterstützer auf Management-Ebene identifizieren.
- Verhandlungsinhalte sind u.a.: Gehalt, Nebenleistungen, Arbeitszeiten, Verfügbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten, Dauer der Teilzeitlösung, Erfolgskriterien, Karriere-Möglichkeiten, Arbeitsplatzausstattung sowie Kriterien, die eine Rückkehr zu Vollzeit erfordern würden.
- Die Verantwortung für das Funktionieren des Modells liegt bei den Teilzeit-Führungskräften.
- Widersprüchliche Aussagen gibt es zur Rolle der Personalabteilung im Rahmen der Entscheidungsfindung – in jedem Fall ist sie in die Gestaltung des neuen Arbeitsvertrags eingebunden.

Im Kapitel 4.2 wurde dargestellt und diskutiert, wie Verhandlungen zu Teilzeit-Führung durch Kontextfaktoren beeinflusst werden. Gesellschaftliche, wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen sind beispielsweise die Hauptverantwortung von Frauen für Kindererziehung, die Situation am Arbeitsmarkt oder das Teilzeitgesetz. Branchenfaktoren, wie der jeweilige Frauenanteil und Unternehmensfaktoren, wie die arbeitszeitbezogene Unternehmenskultur können Verhandlungen erleichtern oder erschweren. Auch Faktoren der Aufgabe (z.B. Standardisierung) und des vorgeschlagenen Teilzeitmodells (Vollzeitnähe, Revidierbarkeit) sollten in Verhandlungen eine Rolle spielen. Die wichtig-

sten Interessengruppen und somit in der Verhandlung direkt oder indirekt relevanten Personen(kreise) sind die teilzeitwilligen Führungskräfte selbst - ihr außerbetriebliches soziales Umfeld wie Partner, Familie und Betreuungspersonen für Kinder; innerbetriebliche Interessengruppen wie Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen, Kooperationspartner, Personalabteilung bzw. Mitarbeitervertretung und Kunden sowie übergeordnete Interessengruppen wie der Staat oder andere Institutionen. Alle diese Interessengruppen haben bezüglich Teilzeit-Führung Hoffnungen und Befürchtungen, die ihre Einstellung und ihre Handlungen beeinflussen. Im betrieblichen Umfeld scheinen neben den Teilzeit-Interessenten insbesondere deren Vorgesetzte und Mitarbeiter eine wichtige Rolle in Verhandlungen zu spielen.

4.3 Eingrenzung der Fragestellung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit soll nach Sichtung der Literatur an dieser Stelle präzisiert werden. Untersucht werden sollen erfolgreiche Verhandlungen um die Ausübung einer Führungsfunktion mit disziplinarischer Mitarbeiterverantwortung in weniger als der betrieblich üblichen Vollzeitarbeitszeit, in privatwirtschaftlichen Unternehmen. Verhandlungen von Teilzeit-Führung sollen detailliert beschrieben werden und Faktoren, die diese Verhandlungen erleichtern oder erschweren, möglichst umfassend dokumentiert und untersucht werden. Dafür interessieren einerseits Kriterien des Arbeitsumfeldes und der Aufgabe sowie des konkreten Teilzeitführungs-Modells, aber auch Fragen wie: Welches sind die Motive für Teilzeit-Führung und wie wirken sich diese auf den Verhandlungserfolg aus? Wie lang dauern Verhandlungen und wie lang dauert es, bis das Modell in der Praxis wirklich akzeptiert ist? Welche Interessengruppen und Verhandlungspartner sind in erfolgreiche Verhandlungen involviert und in welcher Weise beeinflussen sie die Verhandlungen? Gibt es in Teilzeit-Führungs-Verhandlungen strukturelle Regelmäßigkeiten im Sinne von Verhandlungsphasen und Verhandlungstypen und wie sehen diese aus? Wie wurde in der Verhandlung vorgegangen, welche Argumente und Strategien wurden verwendet, welche Emotionen prägten den Prozess? Welche Rolle spielen „bessere Alternativen“ im Sinne des Harvard Negotiation Models (Fisher& Ertel, 2000)? Welche Erfolgsfaktoren gibt es aus Sicht der Beteiligten? Wie zufrieden sind sie mit dem erreichten Verhandlungsergebnis und welche Optimierungsmöglichkeiten sehen sie? Und schließlich auch: Wie wird die Umsetzung des Modells in der Praxis erlebt? Entsprechend den Erkenntnissen aus der Literatur, dass Teilzeitführungs-Stellen fast immer auf Initiative der späteren Stelleninhaber geschaffen wurden, wird ein Bottom-up Ansatz verfolgt. Dabei stehen besonders die Teilzeitführungs-Interessenten sowie die Vorgesetzten als ihre

wichtigsten betrieblichen Verhandlungspartner im Fokus. Im Vergleich zu den erfolgreichen Fällen interessiert zudem die Frage: Welche Besonderheiten weisen nicht erfolgreiche Verhandlungen auf? Im folgenden Kapitel wird die Forschungsmethodik der vorliegenden Arbeit vorgestellt.

5 METHODIK

Dieses Kapitel beginnt mit der Begründung zur Auswahl des Forschungsansatzes anhand der Fragestellung (5.1). Es folgen Beschreibungen des Forschungsdesigns: der Stichprobe, Instrumente und Datenerhebung (5.2) sowie der Analyse (5.3). Dabei werden das theoretisch erwünschte Idealdesign und das (mit Kompromissen verbundene) gewählte Design einander gegenüber gestellt.

5.1 Qualitative Forschung – Wahl und Begründung des Forschungsansatzes

Wurzeln des qualitativen Denkens reichen in der Geschichte der Sozialwissenschaften bis zu Aristoteles zurück. Im Vergleich zur quantitativen Forschung sollen die Forschungsgegenstände

- in einem historischen und entwicklungsmäßigen Kontext untersucht und interpretiert werden,
- auch durch Intentionen und Ziele verstehbar werden - bei Zulässigkeit von Werturteilen in der wissenschaftlichen Analyse,
- durch induktives Vorgehen untersucht werden, ausgehend von Einzelfällen oder kleinen Gruppen, in Ergänzung zur deduktiven Erkenntnis durch Ableitung des Besonderen aus dem Allgemeinen. (vgl. Mayring, 1999, S. 3ff.).

Qualitative Forschung wird zur Erkundung eines Forschungsgegenstandes häufig im Vorfeld quantitativer Untersuchungen angewandt, zunehmend aber auch in ihrer Berechtigung als eigenständige Forschungsmethode anerkannt und geschätzt. Hierbei wird insbesondere die größere Anpassungsfähigkeit qualitativer Methoden an den Forschungsgegenstand diskutiert. Aus der Erforschung von konkreten Einzelfällen in der sozialen Realität werden Hypothesen und Theorien formuliert, modifiziert und partiell geprüft. Dieses Vorgehen eignet sich insbesondere für bisher nicht oder wenig untersuchte Fragestellungen (Lamnek, 1990, Bd. 1, S. 102ff.). Auf dem Hintergrund folgender Argumente wurde ein qualitativer Forschungsansatz für diese Arbeit gewählt:

Verhandlungen um die Übernahme einer Teilzeit-Führungs-Funktion mit disziplinarischer Führungsverantwortung in der Privatwirtschaft wurden bisher nicht wissenschaftlich untersucht. Die im Theorieteil dargestellten Erkenntnisse beziehen sich auf Teilgebiete der Fragestellung, wie andere Verhandlungsziele oder den Öffentlichen Dienst und

grenzen Stabsstellen nicht aus. Zudem waren die entsprechenden Studien häufig auf die Evaluation bestehender Modelle ausgerichtet und diskutierten Verhandlungsfragen nur am Rand oder gar nicht. Es gibt keine entsprechenden Theorien oder Modelle, die mittels quantitativer Forschung vertieft oder validiert werden könnten. (Vorliegende Fragebögen zu aufwärts gerichteter Einflussnahme bilden das Geschehen nur in groben Kategorien ab und reflektieren nicht die Besonderheiten des Themas.)

Teilzeit-Führung ist ein sehr seltenes Phänomen. Eine ausreichend große und repräsentative Stichprobe für quantitative Untersuchungen zu finden und zu motivieren, erscheint sehr schwierig.

Verhandlungen innovativer Arbeitszeitmodelle mit übergeordneten Entscheidern im betrieblichen Kontext schließen mikropolitische Agieren ein, das im persönlichen Gespräch flexibler und differenzierter erfragbar sein sollte als in einem standardisierten Fragebogen.

Vor dem selbst gestellten Anspruch subjektorientierter Forschung und entsprechend geringerer Fallzahlen sowie alternativer Analysemethoden wurden die Gütekriterien quantitativer Forschung kritisch diskutiert und spezielle Gütekriterien für qualitative Forschung entwickelt. Mayring (1999, S. 119ff.) empfiehlt zur Qualitätssicherung:

1. Verfahrensdokumentation

Da mit gegenstandsbezogenen, spezifisch entwickelten Methoden gearbeitet wird, statt mit standardisierten Instrumenten, muss das Vorgehen detailliert und umfassend dargestellt werden. Nur so wird der Forschungsprozess nachprüfbar.

2. Argumentative Interpretationsabsicherung

Interpretationen spielen eine wichtige Rolle in qualitativen Ansätzen, lassen sich jedoch nicht beweisen oder wie Rechenoperationen nachprüfen. Sie müssen argumentativ begründet werden und in sich schlüssig sein. Alternativdeutungen müssen gesucht und überprüft werden.

3. Regelgeleitetheit

Trotz der Offenheit, sich dem Forschungsgegenstand anzupassen, soll sich qualitative Forschung an Verfahrensregeln halten, Analyseschritte Vorfeld festlegen, das Material strukturieren und sie muss sequenziell und systematisch vorgehen. (Lamnek stellt die vorherige Festlegung von Analyseschritten und Materialstrukturierung übrigens als zu weit gehend und flexibilitätsreduzierend in Frage. Lamnek, 1995, Bd. 1, S. 157.)

4. Nähe zum Gegenstand

Die Nähe zum Gegenstand ist besonders wichtig und methodologischer Leitgedanke. Sie soll erreicht werden durch die Annäherung des Forschers an die Alltagswelt und Interessen der Betroffenen sowie die Herstellung eines offenen, möglichst gleichberechtigten Verhältnisses zwischen beiden.

5. Kommunikative Validierung

beschreibt die Überprüfung der Interpretationen durch Rückspiegelung an die untersuchten Personen und Diskussion mit ihnen. Damit ist ausdrücklich jedoch nicht gemeint, in den subjektiven Bedeutungsstrukturen der Betroffenen stehen zu bleiben, aber den Beforschten wird mehr Kompetenz zugebilligt als üblich.

6. Triangulation

umfasst die Kombination mehrerer Analysewege (z.B. mehrerer Datenquellen, Interpretieren oder der Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden). So sollen Phänomene aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und detaillierter erfasst werden. Eine völlige Übereinstimmung der Ergebnisse unterschiedlicher Analysewege wird nicht als realistisch angesehen oder angestrebt.

Mit den Kriterien zur Qualitätssicherung von Mayring (1999, S. 119ff.) sind Vor- und Nachteile verbunden. So kann eine zu große Nähe zum Forschungsgegenstand mit dem Risiko vorschneller Interpretationen aufgrund eigener Erfahrungen verbunden sein. Werden Beforschte in den Interpretationsprozess einbezogen, müssen vordergründige und möglicherweise selbstwertschützende Interpretationen als solche erkannt und weiter bearbeitet werden.

Die Empfehlungen von Mayring (1999) berücksichtigt die vorliegende Arbeit in folgender Weise:

1. Verfahrensdokumentation,

Die Gewinnung der Stichprobe, die Durchführung der Untersuchung sowie die Analyse der gewonnenen Ergebnisse werden detailliert beschrieben und auf dem Hintergrund von Theorie und Bedingungen der praktischen Forschung begründet. Das Gleiche trifft für die entwickelten und angewendeten Instrumente zu (vgl. Abschnitt 5.2 und 5.3).

2. Argumentative Interpretationsabsicherung,

Die Ergebnis-Interpretationen wurden argumentativ begründet. Dies geschah sowohl mündlich innerhalb des Interpretationsteams zwischen der Autorin und zwei Helfern wie auch schriftlich in der vorliegenden Arbeit und wird unterstützt

durch Zitate der Befragten. (Die Helfer waren eine promovierte Naturwissenschaftlerin, die auch ca. die Hälfte der Interviews transkribierte, sowie ein Diplom-Psychologe mit dem Tätigkeitsschwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Die Helfer waren für die Arbeit im Forschungsteam somit sehr gut qualifiziert.) Widersprüche und Alternativdeutungen wurden diskutiert und werden auch in der vorliegenden Arbeit thematisiert.

3. Regelgeleitetheit,

Die einzelnen Untersuchungssequenzen wurden im Vorfeld geplant und entsprechend durchgeführt. Auch die Analyse der Ergebnisse erfolgte systematisch und sequenziell. Analyseschritte und Materialstrukturierungen wurden in der schrittweisen Auseinandersetzung mit dem transkribierten Interviewmaterial entwickelt. Dieses Vorgehen folgt der erwähnten Kritik von Lamnek an Mayrings Gütekriterien (Lamnek, 1995, Bd. 1, S. 157).

4. Nähe zum Gegenstand,

Alle Interviews wurden entweder am Arbeitsplatz (Besprechungszimmer) oder bei den Befragten zuhause also in deren Alltagswelt durchgeführt. Durch das Literaturstudium im Vorfeld der Interviews wurde die fachliche Nähe zum Thema gesichert. Die Autorin hatte selbst Teilzeit-Erfahrung, was die Einfühlung in die Interessen der Betroffenen erleichterte.

5. Kommunikative Validierung,

prägte verschiedene Schritte des Forschungsprozesses. In den Einzelinterviews fasste die Interviewerin Aussagen der Befragten und eigene erste Interpretationen immer wieder zusammen und stellte diese den Befragten zur Diskussion: So sollte einerseits das korrekte Verständnis – ohne das „Hineininterpretieren“ der eigenen Meinung optimiert werden, andererseits den Befragten aber auch Gelegenheit zum weiteren Hinterfragen und Interpretieren gegeben werden. Darüber hinaus wurden Hypothesen aus den ersten Gesprächen im Zuge der nächsten Interviews gezielt zur Diskussion gestellt und weiter entwickelt.

6. Triangulation,

Die Nutzung mehrerer Analysewege ist ein Grundprinzip dieser Arbeit. Dies gilt zum einen für die Datenquellen (Experten, Führungskräfte und Vorgesetzte aus zwei Unternehmen, erfolgreiche und erfolglose Verhandler, Dokumente) aber auch für Analyse-Methoden (Zusammenfassung, Explikation sowie inhaltliche,

typisierende und skalierende Strukturierung) und Interpretieren (Autorin und Helfer).

5.2 Stichprobe, Instrumente und Datenerhebung

Es werden jeweils die ideal wünschenswerte und die tatsächliche Stichprobe (5.2.1), die Instrumente (5.2.2) sowie die Erhebung der Daten (5.2.3) dargestellt. Sowohl Ideal- wie auch Realdesign werden im Rahmen qualitativer Forschungsansätze behandelt, da diese dem Thema besser gerecht werden als ein quantitativer Ansatz, wie in Absatz 5.1 dargelegt wurde.

5.2.1 Die Stichprobe und Datenquellen (Ideal- und Real-Design)

Idealdesign: Um die Fragestellung nach Verläufen und Beschreibungskriterien erfolgreicher Verhandlungen von Teilzeit-Führung im privatwirtschaftlichen Kontext bestmöglich beantworten zu können, sollten die Datenquellen das Phänomen möglichst genau widerspiegeln. Führungskräfte mit disziplinarischer Führungsverantwortung sollten sich besonders eignen, da bei ihnen Teilzeit und eine verminderte Ansprechbarkeit in der Praxis als besonders kritisch wahrgenommen werden (Bowen, 2003). Wünschenswert wäre die Betrachtung möglichst unterschiedlicher Verhandlungen von Männern und Frauen. Kontextfaktoren wie Branche, Firma und Aufgabe wurden in der Literatur mit der Umsetzbarkeit von Teilzeit-Führung in Verbindung gebracht (siehe Abschnitt 4.2.1). Deshalb sollten Verhandlungen in verschieden großen Firmen aus unterschiedlichen Branchen untersucht werden. Innerhalb einzelner Betriebe sollten unterschiedliche Bereiche (Produktion, Personal etc.) sowie unterschiedliche hierarchische Führungsebenen eingeschlossen werden, um ein möglichst differenziertes Bild zu erhalten. Zudem sollten die Verhandlungen aus der Sicht mehrerer Verhandlungspartner und Interessengruppen (sowohl im privaten wie auch im betrieblichen Umfeld) untersucht werden, da inner- und außerbetriebliche Interessengruppen die Entscheidungs- und Umsetzungsbedingungen von Teilzeit-Führung beeinflussen (Abschnitt 4.2.2). Um den jeweiligen Verhandlungskontext einschätzen zu können und zur Qualitätssicherung im Sinne der Triangulation, sollten gescheiterte Verhandlungen und die Meinung von Experten sowie relevante, betriebliche Dokumente (Richtlinien, Öffentlichkeitsarbeit) in die Analyse mit einbezogen werden (vgl. auch der Fallstudien-Ansatz mit Befragung unterschiedlicher Stakeholder bei Lee et al., 2000).

Das Realdesign wird an dieser Stelle vollständig beschrieben, bevor am Ende des Abschnitts 5.2.1 ein systematischer Vergleich zur Idealstichprobe gezogen wird:

In Anlehnung an Lee et al. (2000), die Teilzeit-Führung insbesondere bei großen Firmen gefunden hatten, wurden zwei Firmen um Unterstützung gebeten: die Robert Bosch GmbH und die DaimlerChrysler AG – zwei international tätige Industrieunternehmen mit Stammsitz in Deutschland. (Die Unternehmen werden im Folgenden mit „Bosch“ bzw. „DaimlerChrysler“ oder „DC“ bezeichnet.) Damit wurde der Anspruch, Teilzeit-Führung in möglichst verschiedenen Unternehmen und Branchen zu untersuchen, aufgegeben. Die Untersuchung in zwei vergleichbaren Großunternehmen eröffnete aber auch die Chance, interindividuelle Unterschiede der Teilzeitverhandlungen besser untersuchen zu können. Im Vergleich zu Unternehmen, wie Hewlett-Packard Deutschland, das auf dem Feld ebenenübergreifender flexibler Arbeitszeitmodelle schon langjährig aktiv ist (Rauscher, 1998), waren Bosch und DaimlerChrysler in der Literatur zu Teilzeit-Führung noch nicht in Erscheinung getreten. Die Suche nach Teilzeit-Führungskräften erfolgte in beiden Unternehmen über zentrale Anfragen der jeweiligen Gleichstellungsbeauftragten an die Personalabteilungen der deutschen Standorte. Ergänzend fragte die Interviewerin alle Interviewpartner, ob sie noch weitere Teilzeit-Führungskräfte im Unternehmen kennen. Alle auf diese Weise gefundenen Führungskräfte waren zu einem Gespräch bereit, es gab somit keine Selektionseffekte.

Die folgende Tabelle gibt die wichtigsten Merkmale der befragten 26 Teilzeit-Führungskräfte wieder. Einschränkend muss gesagt werden, dass zwei der Interviewpartner formal doch nur fachliche Personalverantwortung hatten. Diese wurden trotzdem einbezogen, da sie ihre Teams dauerhaft und eigenständig führten und die praktische Führungsarbeit einer disziplinarischen Führung vergleichbar war (Zielsetzung und Steuerung für zugeordnete Mitarbeiter, Führung jährlicher Mitarbeitergespräche, Mitwirkung an Personalauswahl). Die tarifliche Eingruppierung unterschied sich zum Zeitpunkt der Untersuchung zwischen beiden Unternehmen. Bei Bosch sind Gruppenleiter mit disziplinarischer Mitarbeiterverantwortung außertariflich angestellt und arbeiten bei Vollzeit-Tätigkeit 40 Stunden. Bei DaimlerChrysler ist die Gruppenleitung als erste Führungsebene noch im tariflichen Bereich angesiedelt. Im tariflichen Bereich gibt es bei beiden Unternehmen nur eine begrenzte Quote von 40-Stundenverträgen.

Tabelle 2: Stichprobenbeschreibung: Teilzeitführungskräfte¹⁷

Durchschnittsalter (Jahre)	40,7 (zw. 31 und 55) (Bosch 42,1; DaimlerChrysler 38,9)
Geschlecht	20 Frauen, 6 Männer (5 davon Bosch)
Betriebszugehörigkeit	15 Bosch, 11 DaimlerChrysler (DC)
Vertragsstatus / tarifliche Eingruppierung	mit Übernahme der Teilzeit-Führung außertariflich bei Bosch: 13 von 15 bei DC: 2 von 11, 1 Person machte keine Angabe
höchster Bildungsabschluss	6 Dissertation 10 Universität / MBA 8 Fachhochschule bzw. Berufsakademie 2 Lehre bzw. Fachschule
Fach des höchsten Studienabschlusses bzw. Promotions-Bereich	13 Wirtschaftswissenschaften 5 Ingenieurs- und Naturwissenschaften, Informatik 9 Geistes- und Sprachwissenschaften, sonstige (n>26 wegen Doppel-Abschluss)
Arbeitsbereich	12 Personal / Organisationsentwicklung (inkl. Recruiting, Betreuung, Entwicklung, Ausbildung) 3 Finanz- und Rechnungswesen / Controlling 5 Entwicklung und Forschung / Test-Labor 6 sonstige (z.B. Einkauf, Sprachen, Recht)
durchschnittliche Dauer der Teilzeit-Führung	31 Monate (Bosch 30,6 Monate, DC 31,5 Monate) Min. 2,5 Monate, Max. 96 Monate
Weg in die Teilzeit-Führung	10 Teilzeit-Fachkräfte zur Teilzeit-Führungskraft befördert (davon 3 mit vorheriger Führungserfahrung, 8 Aufstiege im eigenen Bereich, 2 Mehrfach-Aufstiege in Teilzeit) 16 Vollzeit-Führungskräfte reduzierten auf Teilzeit (1 Person wechselte 2mal zwischen Vollzeit und Teilzeit)
Arbeitsform zum Zeitpunkt der Befragung	18 arbeiteten aktuell Teilzeit 7 hatten zurück auf Vollzeit gewechselt 1 war in Elternzeit

¹⁷ (n=26)

Folgende Teilzeit-Modelle wurden von Führungskräften genutzt:

Tabelle 3: Arbeitszeit-Modelle von Teilzeit-Führung

Teilzeit-Modelle ¹⁸	<p>5 tägl. Anwesenheit</p> <p>11 4-Tage-Woche</p> <p>6 3-Tage-Woche</p> <p>2 alternierende Wochen (3 und 4 Tage bzw. 2 und 3 Tage)</p> <p>1 zwei halbe Tage</p> <p>2 flexible Arbeitszeit ohne feste Regelung</p> <p>Häufig wurde Freitag als freier Tag gewählt.</p>
Einstiegs-Arbeitszeit ¹⁹ in Teilzeit-Führung (Durchschnitt und Verteilung)	<p>durchschnittl. Arbeitszeit: 65%, (Bosch 66%, DC 63%), davon</p> <p>1mal 20% (Bosch)</p> <p>9mal 50-60% (davon 3 Bosch, 6 DC, oft 50%)</p> <p>9mal 61-70% (davon 8 Bosch, 1 DC, oft 70%)</p> <p>6mal 71-80% (davon 3 Bosch, 3 DC, oft 80%)</p> <p>2mal >81% (davon 1 Bosch, 1 DC)</p> <p>(Zumeist wurden runde %-Zahlen gewählt. Das Minimum lag bei 20%, das Maximum bei 90%.)</p>
Anzahl zugeordneter Mitarbeiter	<p>durchschnittlich 9 (Bosch 10, DC 7; Median Bosch 8, DC 2,5)</p> <p>4 mit 0,5 - 1 Mitarbeitern (4 DC)</p> <p>5 mit 2 - 5 Mitarbeitern (3 Bosch, 2 DC)</p> <p>7 mit 6 - 10 Mitarbeitern (7 Bosch)</p> <p>8 mit 11 - 15 Mitarbeitern (4 Bosch, 4 DC)</p> <p>1 mit 16 - 20 Mitarbeitern (DC)</p> <p>1 mit 40 Mitarbeitern, u.a. Führungskräfte (Bosch)</p>

Die Anzahl zugeordneter Mitarbeiter unterscheidet sich nicht signifikant zwischen Bosch und DaimlerChrysler (siehe Anhang Abschnitt 9.7.1). Die 26 befragten Teilzeit-Führungskräfte bildeten als „Hauptbetroffene“ den Kern der Stichprobe mit dem größten Interesse an Teilzeit-Führung.

Ergänzend wurden insgesamt 11 Vorgesetzte von Teilzeit-Führungskräften interviewt – alle Vorgesetzten waren in eine oder mehrere Verhandlungen um Teilzeit-Führung

¹⁸ n = 27 da eine Person zweimal Teilzeit mit verschiedenen Modellen gearbeitet hatte.

¹⁹ Während der Teilzeit-Führung stieg die Arbeitszeit verschiedentlich an. Für quantitative Analysen wurde nur die „Einstiegs-Zeit“ in Teilzeit-Führung betrachtet, um Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

involviert. Jede Teilzeit-Führungskraft wurde nach dem Vorgesetzten befragt, mit dem sie ihr Teilzeitmodell verhandelt hatte. Um den Forschungsaufwand vertretbar zu halten und auch vor dem Hintergrund, dass nicht alle Vorgesetzten mehr beim jeweiligen Unternehmen arbeiteten, wurden nicht alle 26 Vorgesetzten einbezogen. Bei der Auswahl der Interviewpartner aus der Vorgesetzten-Ebene wurden besonders berücksichtigt:

- Vorgesetzte von hochrangigen Teilzeit-Führungskräften (Abteilungsleiter und darüber) oder von Teilzeit-Führungskräften mit mehr als 3 Mitarbeitern
- Vorgesetzte von Führungskräften, die ihre Verhandlungen als besonders schwierig beschrieben.

Vorgesetzte, die einer Teilzeit-Fachkraft überraschend eine Beförderung anboten, mit denen also nicht wirklich „verhandelt“ werden musste, wurden nicht befragt. Einige Vorgesetzte, die die genannten Kriterien erfüllten, hatten das Unternehmen schon verlassen und wurden als Rentner oder Vorruheständler befragt, einige konnten nicht mehr gefunden werden, einige Interviews wurden aus Zeitgründen nicht mehr geführt. Die 11 interviewten Vorgesetzten waren an insgesamt 16 erfolgreichen Verhandlungen beteiligt (davon 1 weibliche Vorgesetzte allein an 4 Verhandlungen von 4 verschiedenen Teilzeit-Führungskräften, 1 Vorgesetzter an 2 Verhandlungen der selben Teilzeit-Führungskraft und 1 Vorgesetzter an 2 Verhandlungen von 2 verschiedenen Teilzeit-Führungskräften. Alle angesprochenen Vorgesetzten waren bereit, an der Untersuchung mitzuwirken. Es traten somit keine Selektionseffekte auf.

Tabelle 4: Stichprobenbeschreibung: Vorgesetzte

Geschlecht	10 Männer, 1 Frau
Betriebszugehörigkeit	7 Bosch, 4 DaimlerChrysler
Arbeitsgebiet des Vorgesetzten zur Zeit der Verhandlung	4 Personal / Organisationsentwicklung inkl. Betreuung, Recruiting, Entwicklung, Ausbildung 2 Bereichsverantwortung (Werk, Geschäftsbereich o.ä.) 2 Finanz- und Rechnungswesen / Controlling 3 sonstige (Sprachen, Verpflegung, Labor)
damalige Hierarchie-Ebene	Gruppenleiter bis Geschäftsführer

Tabelle 5: Stichprobenbeschreibung innerbetriebliche Experten für Arbeitsmodelle²⁰

Funktion	2 Gleichstellungs-Verantwortliche 1 hochrangiger Personalleiter
----------	--

Ergänzend wurden in beiden Unternehmen Personen befragt, die potenzielle Teilzeit-Interessenten auf Führungsebene waren, aber diesen Anspruch nicht durchsetzen konnten:

Tabelle 6: Stichprobenbeschreibung „Beteiligte an erfolglosen Verhandlungen“

(aus Anonymitätsgründen nicht detaillierter beschrieben)

1 Werks-Führungskraft, die mit Arbeitszeitreduzierung ihre Führungsverantwortung verlor, 1 Führungskraft auf Gruppenleiter-Ebene, die zum Interviewzeitpunkt noch verhandelte, schließlich aber ebenfalls ihre Führungsverantwortung verlor, 1 Führungskraft, die ihren Teilzeitwunsch nicht weiter verhandelte, nachdem sie eine ablehnende Haltung der übergeordneten Management-Ebenen wahrnahm 3 Vorgesetzte dieser Führungskräfte

Insgesamt wurden 45 Personen befragt.

Tabelle 7: Gesamtzahl der befragten Personen

26 (ehemalige) Teilzeit-Führungskräfte 11 Vorgesetzte von (ehemaligen) Teilzeit-Führungskräften 3 innerbetriebliche Experten 3 Teilzeit-Führungsinteressenten, die „erfolglos“ verhandelten (davon zählte 1 auch zu den Teilzeit-Führungskräften, da er an anderer Stelle erfolgreich verhandelt hatte) 3 Vorgesetzte, die an „erfolglosen Verhandlungen“ beteiligt waren

Ausnahmslos alle durch die Autorin angesprochenen Führungskräfte, Vorgesetzten und Experten waren bereit, an der Untersuchung mitzuwirken. Somit traten keine Selektionseffekte auf. Eine Führungskraft hatte zweimal erfolgreich Teilzeit-Führung verhandelt. Da aus Zeitgründen nicht alle Details der zweiten Verhandlung erfragt wurden, wurden die meisten Fragestellungen nur auf der Basis von 26 vollständig erfragten Verhandlungsfällen untersucht.

²⁰ aus Anonymitätsgründen nicht detaillierter beschrieben

Schließlich wurden zur Ergänzung der Daten aus den Interviews alle betrieblichen Dokumente analysiert, die von Experten und anderen Interviewpartnern empfohlen oder in eigener Recherche auffindig gemacht wurden (Triangulationsprinzip).

Tabelle 8: Dokumente

- Interviews mit Teilzeit-Führungskräften aus der Bosch-Betriebszeitung (Bosch-Zünder)
- Präsentation Frauenförderung bei Bosch (Bosch)
- Imagebroschüre Frauen bei Bosch (Bosch)
- Teilzeitleitfaden (Bosch)
- Betriebsvereinbarung Teilzeit (Bosch & DaimlerChrysler)
- CD-ROM zur Gesamtbetriebsvereinbarung Teilzeit in der DaimlerChrysler AG
- E-Mail-Mitarbeiterinformation zu den Gesamtbetriebsvereinbarungen Teilzeit und Familienzeit (DaimlerChrysler, 2001)
- Berichterstattung Vätertag 14.11.01 mit dem Personalvorstand von DaimlerChrysler

(Quellen siehe Literaturverzeichnis unter Robert Bosch GmbH bzw. DaimlerChrysler AG.)

Die Real-Stichprobe stimmt mit der Ideal-Stichprobe in folgenden Kriterien überein:

- männliche und weibliche Teilzeit-Führungskräfte mit disziplinarischer Führungsverantwortung (bzw. disziplinarischen Führungsaufgaben),
- Teilzeit-Führungsmodelle in unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen
- Erfragung der Sicht von Vorgesetzten als wichtigsten betrieblichen Verhandlungspartnern (siehe Abschnitt 4.2.3),
- Untersuchung von „nicht erfolgreichen“ Verhandlungen, der Sicht von Experten und Dokumentenanalyse (Triangulation).

Die Real-Stichprobe stimmt mit der Ideal-Stichprobe in folgenden Kriterien nicht überein:

- verschiedene Unternehmensgrößen (beide Firmen sind internationale Großkonzerne),
- verschiedene Branchen (beide sind produzierende Industrieunternehmen),
- Einschluss von 2 Fällen mit formal nur fachlicher Führungsverantwortung,
- keine Befragung inner- und außerbetrieblicher Interessengruppen außer Vorgesetzten.

5.2.2 Die Instrumente (Ideal- und Real-Design)

Der folgende Abschnitt stellt die Ideal- und Real-Designs der Instrumente zur Datenerhebung bei Führungskräften, Vorgesetzten, Experten und „erfolglosen Verhandlern“ dar. Ideal zur Beantwortung der Fragestellung wäre die Analyse (verdeckter) Video-Dokumentationen während echter Teilzeit-Führungs-Verhandlungen im inner- und außerbetrieblichen Umfeld. Daran sollte sich eine Diskussion und Reflexion mit den beteiligten Verhandlungspartnern zu den Verhandlungen und ggf. auch zu vorgeschalteten Prozessen anschließen. So könnten verbale und non-verbale Verhandlungsaspekte untersucht werden sowie Erinnerungsfehler und subjektive Interpretationen der Befragten minimiert werden. Das beschriebene Vorgehen wäre jedoch vermutlich von allen Verhandlungsparteien unerwünscht und ist zudem nicht praktikabel. Teilzeitverhandlungen können (wie noch gezeigt wird) sehr kurz sein. Als Nicht-Beteiligter hätte man kaum Chancen, davon zu erfahren. (Nur 2 der befragten Führungskräfte führten während der Forschungsarbeiten Verhandlungen.) Im Real-Design wurde deshalb die Kombination aus retrospektiver²¹ Befragung mittels Leitfadeninterviews für Führungskräfte, Vorgesetzte und Experten und im Vorfeld ausgefüllter Fragebögen gewählt.

5.2.2.1 Instrumente zur Datenerhebung mit (ehemaligen) Teilzeit-Führungskräften

Zur Erfassung von Arbeitsumfeld und Aufgabe sowie konkretem Teilzeitführungsmodell (entsprechend der in Abschnitt 4.3 eingegrenzten Fragestellung) wurde an die zuvor telefonisch oder per E-mail kontaktierten Teilzeit-Führungskräfte ein Fragebogen mit folgenden Themen versandt:

- Persönliche / biografische Daten: Name, Alter, höchster Bildungsabschluss,
- Beschreibung von Arbeitsumfeld und Aufgabe während der Teilzeitführung,
- Firmenzugehörigkeit,
- Abteilungs-, Bereichszugehörigkeit (z.B. Personalabteilung, Produktion),
- Position (z.B. Personalreferentin, Teamleiter Produktion),
- Einordnung in die betriebliche Hierarchie, Funktionsebene des Vorgesetzten,
- Anzahl der Mitarbeiter (fachlich und disziplinarisch),
- Aufgaben während der Teilzeit-Führung,
- Veränderung der Aufgaben mit Beginn der Teilzeit-Führung,
- Neuverteilung der Aufgaben im Team mit Beginn der Teilzeit-Führung,
- Dauer der Arbeit als Teilzeit-Führungskraft (Beginn, ggf. Ende),

²¹ Zu laufenden Verhandlungen wurden Zusatzinformationen später telefonisch erhoben.

- Beschreibung des konkreten Teilzeit-Führungs-Modells,
- Umfang der Teilzeit-Arbeitszeit im Vergleich zur Normalarbeitszeit,
- Flexibilität der Arbeitszeiten,
- Unterstützungswahrnehmung durch Firmenphilosophie, Firmenkultur,
- Anmerkungen, Hinweise.

Der Fragebogen findet sich im Anhang 9.1.2.

Mit Hilfe des Interviewleitfadens für die Führungskräfte (siehe Anhang 9.1.1) der 16 Fragen und Sortieraufgaben enthielt, wurden die in der Fragestellung spezifizierten Themenfelder (siehe Abschnitt 4.3) erhoben

- Anlass und Motiv für Teilzeit,
- Dauer der Verhandlungen,
- Fragen zu Stakeholdern der Verhandlungen:
Verhandlung mit sich selbst – Argumente dafür und dagegen,
Betroffene und Interessengruppen der Teilzeit-Führung,
Änderungsintensität für die einzelnen Betroffenen(gruppen),
Befürworter und Gegner der Teilzeit-Führung,
Verhandlungspartner und deren Rangordnung nach Wichtigkeit,
- Alternativen im Fall des Scheiterns der Verhandlung,
- praktisches, taktisches Vorgehen (Vorbereitung und Führung der Verhandlung),
- Fragen zum Verhandlungserfolg:
Nachverhandlungen nach dem formalen Beginn der Teilzeit-Führung,
Dauer bis zur Akzeptanz der Teilzeit-Führung durch den Vorgesetzten,
Erfolgsfaktoren für die Verhandlung,
- Erfahrungen und Zufriedenheit mit der Teilzeit-Führung,
- Optimierungsmöglichkeiten der Verhandlung.

Durch die systematische Abfrage von Ereignissen, Nachfragen und Verknüpfung mit anderen wichtigen Ereignissen wurde versucht, Erinnerungsfehler zum zeitlichen Ablauf der Vorbereitungen und Verhandlungen zu minimieren. So wurde bei Teilzeitverhandlungen während der Schwangerschaft, der Geburtstermin als Fixpunkt genutzt und von diesem aus zurückgerechnet, wann die Schwangerschaft bekannt war, wann der Vorgesetzte informiert wurde, wann der Mutterschutz begann und wann, zwischen diesen Ereignissen, jeweils Verhandlungen geführt wurden. Strukturelle Regelmäßigkeiten (Verhandlungsphasen und -typen) wurden nicht direkt erfragt, sondern im Verlauf der Analyse aus dem Datenmaterial erschlossen.

5.2.2.2 Instrument zur Datenerhebung mit Vorgesetzten von (ehemaligen) Teilzeit-Führungskräften

Mit dem Interviewleitfaden für Vorgesetzte (siehe Anhang 9.1.3) sollte anhand von 16 Fragen die Sicht der Teilzeit-Führungskräfte auf die Verhandlung erhoben werden. Er erfragte:

- generelle Gedanken zu Teilzeit-Führung (Anwärmfrage und Eruierung von allgemeiner Einstellung und Bezug zu Teilzeit-Führung),
- Fragen zum Verhandlungsverlauf und zur „besten Alternative“:
Reaktion bei Anfrage des Teilzeit-Führungs-Interessenten,
Argumente dafür und dagegen,
Handlungsoptionen für den Fall, dass keine Einigung erzielt wird (Alternative),
Verlauf des Einigungsprozesses, Zwischenschritte, Ergebnis,
- Fragen zum Verhandlungserfolg:
Nachverhandlungen nach dem formalen Beginn der Teilzeit-Führung,
Dauer bis sie das Modells in der Praxis wirklich akzeptierten,
Schlüssel für ihr „Ja“ zur Teilzeit; Risiken, an denen es hätte scheitern können,
- Zufriedenheit mit dem Modell Teilzeit-Führung,
- Einschätzung zu Optimierungsmöglichkeiten der Verhandlung.

5.2.2.3 Instrument zur Datenerhebung mit Experten

Der Interviewleitfaden für Experten (Personalleiter und Verantwortliche für Gleichstellungsfragen) (siehe Anhang 9.1.4) konzentrierte sich auf die Rolle der Personalabteilung und interner Experten (stark eingebunden bei Top-down-Einführungen und gering bei Bottom-up-Verhandlungen, siehe Abschnitt 4.2.2.7) und deren Einschätzung zu Erfolgsstrategien mit insgesamt 9 Fragen über:

- generelle Gedanken zu Teilzeit-Führung (Anwärmfrage),
- Rolle der Personalabteilung in Bezug auf dieses Thema,
- Anzahl der persönlich bekannten Fälle von Teilzeit-Führung,
- Anzahl der persönlich bekannten Fälle, in denen Wunsch nach Teilzeit-Führung nicht durchgesetzt werden konnte,
- Schilderung eines besonders komplexen Falls von Verhandlungen um Teilzeit-Führung (Was sprach dafür, was dagegen, wie verlief der Einigungsprozess, was war das Ergebnis?),

- Verhandlungsstrategien oder Argumente, die besonders erfolgversprechend sind,
- worauf in Verhandlungen um Teilzeit-Führung besonders geachtet werden sollte.

Alle Leitfäden und der Fragebogen wurden im Vorfeld der Untersuchung mit den Forschungshelfern diskutiert und verbessert²². Der Interviewleitfaden und der Fragebogen für Führungskräfte wurden in einer Pilot-Befragung einer ehemaligen Teilzeit-Führungskraft von Hewlett-Packard erfolgreich auf Verständlichkeit und Passung getestet. Der Experten-Leitfaden wurde in einem Telefon-Interview mit dem Gleichstellungsbeauftragten eines großen Münchner Industrieunternehmens erprobt.

5.2.2.4 Instrumente zur Datenerhebung mit Beteiligten an „erfolgslosen Teilzeitführungs-Verhandlungen“

Zur Erfassung der erfolglosen Teilzeit-Führungs-Verhandlungen wurden Leitfäden für erfolgreiche Teilzeit-Führungsverhandler (Führungskräfte und Vorgesetzte) leicht angepasst (z.B. Frage nach Misserfolgsk Faktoren statt Erfolgsfaktoren). Ein systematischer Vergleich erfolgreicher und erfolgloser Verhandlungen war nicht Ziel der Untersuchung. Es wurde angenommen, dass erfolglose Verhandlungen mit der gleichen Interviewstruktur erfragbar sind.

Die idealen und real eingesetzten Instrumente unterscheiden sich deutlich. Video- oder Tonbandaufnahmen im Rahmen von verdeckter, teilnehmender Feldforschung kamen aus ethischen und praktischen Gründen nicht in Frage. Deshalb sollten Instrumente eingesetzt werden, die sich für die retrospektive Erhebung eignen. Die genutzte Kombination aus Fragebogen und Leitfadeninterview für Teilzeit-Führungskräfte gewährleistet eine detaillierte Erfassung des Teilzeitmodells und der Verhandlung, bei vertretbarem Zeitaufwand für die Interviewpartner. Die modifizierten Leitfäden für andere Interviewgruppen sichern eine einheitliche Struktur und erhöhen die Vergleichbarkeit der Aussagen.

5.2.3 Der Prozess der Datenerhebung (Ideal- und Real-Design)

Ideal-Design: Für die Datenerhebung wäre teilnehmende Feldforschung mit Videoaufnahmen und anschließender Diskussion des Materials ideal gewesen, um Erinnerungsfehler oder subjektiv gefärbte Interpretationen der Interviewpartner auszuschließen bzw. zu verringern. Dies wurde bereits im vorhergehenden Absatz zu Instrumenten diskutiert. Aus ethischen und praktischen Gründen waren nur retrospektive Befragungen möglich. Verdeckte Beobachtungen von Verhandlungssituationen wären im betrieblichen Umfeld

²² Entsprechende Qualitätskriterien finden sich bei Bortz & Döring (1995) in Kap. 4.4. Befragen und Kap. 5 Qualitative Methoden.

unakzeptabel, zudem sind solche Verhandlungssituationen zu selten, als dass sie gezielt untersuchbar wären.

Realdesign: Mittel der Wahl waren halbstandardisierte, leitfaden-gestützte Interviews der einzelnen Personen durch die Autorin (vergl. Bortz & Döring, 1995, S. 216ff.). Jede Führungskraft erhielt im Vorfeld der Befragung per E-Mail einen Fragebogen mit der Bitte, diesen am Bildschirm auszufüllen oder auszudrucken und dann zurückzufaxen oder per Post zu schicken. Das Ausfüllen dauerte zwischen 10 und 30 Minuten. Diese erste E-Mail enthielt auch eine kurze Beschreibung des Dissertationsprojektes, die Zusicherung der Anonymisierung der Gesprächsergebnisse und die Bitte um einen Gesprächstermin mit der Ankündigung eines Anrufs der Autorin zur Terminvereinbarung. Telefonisch wurde nach Rücksendung des Fragebogens (oder während eines Erinnerungstelefonates) ein Gesprächstermin vereinbart. Die Vorgesetzten wurden nach Nennung und Einverständnis der Führungskräfte telefonisch und / oder per E-Mail kontaktiert und ebenfalls um ein Gespräch gebeten. Alle Interviews mit Teilzeit-Führungskräften, Vorgesetzten und Experten wurden tagsüber in der Firma (zumeist in einem Büro oder Besprechungsraum) oder bei den Interviewten zuhause durchgeführt. Sie dauerten jeweils zwischen etwa 45 Minuten und knapp zwei Stunden (Vorgesetzten- und Experten-Interviews waren meist kürzer als Führungskräfte-Interviews). Die drei Experten-Interviews wurden geführt, nachdem die meisten Führungskräfte und Vorgesetzten schon befragt waren. So konnten erste Hypothesen aus den Interviews mit ihnen bereits diskutiert werden. Alle Gespräche (bis auf eine Ausnahme²³) wurden mit Einverständnis der Interviewten auf ein Diktiergerät aufgezeichnet. Zur Sicherheit liefen in den meisten Interviews zwei Aufnahmegeräte. Die Gespräche wurden in einigen Fällen kurz unterbrochen, z.B. durch Anfragen von Mitarbeitern und Kollegen oder durch heimkehrende Familienmitglieder. In zwei Fällen wurden junge Mütter in Anwesenheit ihres Kleinkindes befragt und waren streckenweise etwas abgelenkt. Die Interviews konnten jedoch ausnahmslos zu Ende geführt werden. Während der Interviews wurden alle Leitfäden flexibel modifiziert, so dass sie zur Situation der Befragten passten (z.B. wurde bei ehemaligen Teilzeit-Fachkräften nicht nur nach dem Teilzeit- sondern auch nach dem Führungsmotiv gefragt.) Der (meist im Vorfeld ausgefüllte) Fragebogen wurde im Gespräch nochmals mit den Interviewpartnern durchgegangen, um sicher zu stellen, dass die Fragen richtig verstanden wurden. In einem Fall war der Bogen verloren gegangen und wurde erst im Gespräch ausgefüllt.

²³ In einem Fall wünschte eine Führungskraft keine Aufnahme, statt dessen machte sich die Autorin Notizen.

Die idealen und real genutzten Prozesse der Datenerhebung unterscheiden sich deutlich. Da verdeckte, teilnehmende Feldforschung aus ethischen und praktischen Gründen nicht in Frage kam, wurde ein Befragungsansatz gewählt. Dieser Ansatz ist im betrieblichen Alltag und in der qualitativen Forschung erprobt und gut akzeptiert.

5.3 Die Aufbereitung und Auswertung der Daten (Ideal- und Real-Design)

Der folgende Abschnitt diskutiert das Idealdesign sowie die tatsächlich durchgeführten Prozesse und Einzelschritte der Aufbereitung und Auswertung der Daten aus den Befragungen (inkl. Fragebogen und Leitfaden-Interview). Thematisiert werden die Auswertung von Stichprobendaten (5.3.1); die Aufgabenanpassung, der Verhandlungskontext und die Aufgaben während der Teilzeit-Führung (5.3.2); die qualitative Inhaltsanalyse der Interviews (5.3.3) sowie die Strategien und Taktiken in der Verhandlung (5.3.4). Es schließt sich die Darstellung zur Analyse der untersuchten Dokumente (5.4) an.

Bortz & Döring (1995, S. 304ff.) empfehlen zur Validitätsverbesserung qualitativer Forschung konsensuelle Validierungen der Interpretationen zwischen verschiedenen Forschern, zwischen Forschern und Beforschten sowie mit außenstehenden Laien und Kollegen (siehe auch argumentative Interpretationsabsicherung bei Mayring, 1999; Abschnitt 5.1). Die Aufbereitung und Auswertung qualitativer Daten sollte deshalb im Forscherteam erfolgen. Als wichtigste Arbeitsschritte einer qualitativen Auswertung nennen Bortz & Döring (1995, S. 304ff.) die Text- und Quellenkritik, das Datenmanagement (insbesondere die Reduzierung der Daten), die Erstellung kurzer Fallbeschreibungen, die Auswahl von Fällen für die Feinanalyse, die Erstellung eines Kategoriensystems – meist in Kombination aus induktivem und deduktivem Vorgehen, die Kodierung des Materials anhand der Kategorien, die detaillierte Beschreibung von Einzelfällen, deren Vergleich und Zusammenfassung (mit Typenbildung) sowie die Ergebnispräsentation.

Die Datenaufbereitung (z.B. die Erstellung von Kurzfassungen aus Originaltranskripten der Interviews) und Kodierungen (z.B. Typenbildungen) wurden im Forscherteam mit den bereits erwähnten zwei Helfern konsensuell validiert. Die Auswertung quantitativer Anteile der Arbeit erfolgte mit der Software Excel und mit SPSS sowie mit Hilfe eines Programms zur Berechnung von Beobachterübereinstimmung (Kokemus, 2005). Die einzelnen Auswertungsschritte sind im Folgenden dargestellt:

5.3.1 Aufbereitung und Auswertung der Stichprobenbeschreibung

Die Stichprobenbeschreibung der Führungskräfte entstammt hauptsächlich den Antworten des Fragebogens in Ergänzung durch Informationen aus dem Interview. Die Vorgesetzten füllten keinen Fragebogen im Vorfeld aus, ihre Stichprobenbeschreibung

stammt aus dem Gespräch. Die wichtigsten Beschreibungskriterien wurden aus Gründen der Anonymisierung und Übersichtlichkeit in groben Kategorien mit Häufigkeitsnennungen dargestellt (siehe Abschnitt 5.2.1).

5.3.2 Aufbereitung und Auswertung weiterer Aspekte des Fragebogens: Aufgaben, Aufgabenanpassung und Verhandlungskontext

Die Beschreibung der Aufgabe diente dem Einstieg ins Gespräch und dem besseren Verständnis der Autorin in Bezug auf Aufgaben-Neustrukturierungen und Verantwortlichkeiten. Diese Arbeit sollte keine Zusammenhänge zwischen „Teilzeit-Eignung“ einer Aufgabe (wie sie mittels einer Aufgabenanalyse erhoben werden kann) und Verhandlungserfolg untersuchen. Deshalb wurde auf eine detailliertere Auswertung der Aufgabenbeschreibungen als in der Stichprobenbeschreibung bereits erfolgt, verzichtet. Die Beschreibung von Aufgabenanpassungen und -neuverteilung für die Teilzeit-Führung sowie die Beschreibung des Verhandlungskontextes erfolgten nicht nur im Fragebogen, sondern wurden im Gespräch noch detailliert. Deshalb wird die Auswertung dieser Punkte bei der Interviewauswertung im Abschnitt 5.3.3 mit behandelt. Die Einschätzung zur Firmenkultur bezüglich Teilzeit-Führung wurde über Durchschnittsbildung mit Excel ausgewertet.

5.3.3 Die Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse bei Aufbereitung und Auswertung der Interviews

Im folgenden Abschnitt wird beschrieben, wie die Interviews mittels der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2000) ausgewertet wurden. Im Einzelnen wird ausführlich eingegangen auf das Ausgangsmaterial, die Transkription und die Grundformen der Textinterpretation (Zusammenfassung, Explikation und inhaltliche Strukturierung) sowie das Vorgehen bei skalierender und typisierender Strukturierung des Materials. Es wird zudem Nutzung von Software zur qualitativen Datenanalyse diskutiert.

5.3.3.1 Das Ausgangsmaterial

Zum Analysematerial gehörten, wie in der Beschreibung der Daten bereits erwähnt, die aufgezeichneten Interviews von:

- 26 Führungskräften, die (z.T. mehrfach) erfolgreich Teilzeit-Führung verhandelt hatten,
- 11 Vorgesetzten, die als (Mit-)Entscheider an Verhandlungen beteiligt waren,
- 3 Experten aus dem Personalumfeld, die sich mit dem Thema Teilzeit(führung) und / oder Diversity / Frauenförderung / Gleichstellung auseinander setzten,

- 3 weiteren Führungskräften, die mit der Teilzeit ihre Führungsverantwortung verloren – als Beispiele für „erfolglose“²⁴ Verhandlungen von Teilzeit-Führung,
- den Vorgesetzten der 3 erfolglosen Verhandler von Teilzeit-Führung.

Die Interviews mit den zwei letztgenannten Gruppen dienten als ergänzendes Material im Sinne der Triangulation, da die Fragestellung keinen Vergleich zwischen erfolgreichen und erfolglosen Verhandlungen beinhaltete. Es wurden deshalb stichpunktartige Kurzfassungen erstellt. Deren Ergebnisse wurden nur in die inhaltlich reduzierende und strukturierende Analyse einbezogen, nicht aber in skalierende oder typenbildende Methoden (siehe Abschnitte 5.3.3.4. und 5.3.3.5). Grundlage der Auswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse wie von Mayring (2000) beschrieben, bildeten die Interviewtranskripte.

5.3.3.2 Transkription

Die Interviews wurden von der Autorin und einer Helferin transkribiert. Wie bei Kuckartz (1999, S. 58ff.) als Standardfall einer inhaltlich ausgerichteten Analyse beschrieben, wurden die Interviews in ein geglättetes, normales Schriftdeutsch ohne Dialekt und sprachliche Färbungen übertragen. Entsprechend der Forderung von Lamnek (1995, S. 108) wurden Pausen und wichtige non- bzw. paraverbale Äußerungen oder Störungen besonders gekennzeichnet und im Interviewtext vermerkt. Jedem Interviewtranskript wurden Notizen mit dem Namen des / der Interviewten, Tag und Ort des Interviews sowie eine kurze Beschreibung des Teilzeit-Führungs-Modells (Beginn, ggf. Ende, Lage und Umfang der Arbeitszeit, Aufgabe und Größe des Teams) vorangestellt. Relevante Aussagen aus dem Nachgespräch, wenn das Aufnahmegerät schon abgeschaltet war, wurden von der Interviewerin nach der Verabschiedung notiert an das Transkriptende angefügt. Die Autorin prüfte alle Abschriften, die sie nicht selbst gemacht hatte, anhand der Originaltonbänder. Das so entstandene Basismaterial umfasste mehr als 500 Seiten.

5.3.3.3 Abwägung der Vor- und Nachteile der Nutzung einer speziellen Software zur qualitativen Datenanalyse

Zur Analyse des vorliegenden Textmaterials war die Nutzung einer standardisierten Software für qualitative Datenanalyse vorgesehen. Aus Marktrecherchen in Internet, Literatur (Kuckartz, 1999, S. 43ff., S. 65 und 273ff.) und der Befragung von Experten kamen drei Software-Pakete für die engere Wahl in Frage: Nudist, Maxqda und Atlas.ti. Die Software zur qualitativen Inhaltsanalyse funktioniert nach den gleichen Prinzipien (Zuordnung von Codes zu bestehenden Textstellen, Extraktion und weitere Bearbeitung

²⁴ „Erfolglos“ soll in diesem Fall nicht negativ klingen. Teilweise waren die ehemaligen Führungskräfte mit dieser Lösung durchaus zufrieden als der bestmöglichen Lösung, die im Umfeld realisierbar war.

dieser Textstellen). Atlas.ti wurde stellvertretend für diese Programme in seiner Eignung für die vorliegende Arbeit überprüft.

In Testkodierungen mit Atlas.ti zeigten sich spezielle Probleme, die letztlich gegen eine Arbeit mit einem computergestützten Programm zur Inhaltsanalyse des vorliegenden Materials sprachen. Der vorbereitete Kodier-Leitfaden umfasste mehr als 70 Merkmale, inklusive der unterschiedlichen Ausprägungen. Diese Merkmale entstammten hauptsächlich der Literatur zu den Themen „upward influence“ und „Faktoren, die Teilzeit-Führung erleichtern / erschweren“ und umfassen auch erste spezielle Merkmale zu Verhandlungsfaktoren, wie sie in den zuerst analysierten Gesprächen aufgetaucht waren. In Testkodierungen zeigte sich jedoch, dass die Kodierungen das Material nicht ausreichend gut widerspiegelten. Die aus der Literatur übernommenen Faktoren erwiesen sich als zu spezifisch für die Originaltexte – sie spielten aus Sicht der Führungskräfte und Vorgesetzten selten eine Rolle für die Verhandlungen. Eine reine Erweiterung der Codesammlung um alle in den Verhandlungen erwähnten Faktoren hätte zu Unübersichtlichkeit und Informationsüberflutung im Kodierleitfaden geführt²⁵. Eine Beschränkung auf die aus der Theorie abgeleiteten Codes hätte den Anspruch eines möglichst umfassenden Überblicks torpediert, den diese erste Untersuchung von Teilzeit-Führungs-Verhandlungen hatte. Eine weitere Schwierigkeit der software-gestützten Inhaltsanalyse wäre die mangelnde Reduktionsmöglichkeit des Materials gewesen. Durchläufe mit einer hohen Anzahl von Codes hätten zu einer Sammlung von Original-Textstellen geführt, die nicht viel kürzer und übersichtlicher gewesen wäre als der Originaltext. Eine Codierung sehr kurzer Textstellen hätte die Verständlichkeit beeinträchtigt und gilt nach Kuckartz (1999, S. 100) als „Anfängerfehler“.

Durch die isolierte Extraktion von Textstellen geht zudem der Kontext der begleitenden Texte verloren, der zeitliche Strang des Einzelfalls wird nicht deutlich – da die Erzählungen der Personen auch nicht immer einem klaren zeitlichen Ablauf folgten. Kontext und zeitlicher Ablauf sind jedoch wichtig, da es in dieser Arbeit nicht nur um die Aufzählung einzelner teilzeitrelevanter Merkmale gehen sollte, sondern um ihr Zusammenspiel. Eine quantitativ statistische Auswertung der unterschiedlichen Verhandlungen hätte mit Blick auf die geringe Fallzahl und die sehr unterschiedlichen Argumentationen und Erfolgsfaktoren keinen besonderen wissenschaftlichen Wert gehabt. Schließlich hätten die mit dem Computerprogramm extrahierten Textstellen wiederum paraphrasiert und gekürzt werden

²⁵ Schon die geplanten 70 Codes wären eine Herausforderung für das Forscherteam gewesen.

müssen für eine detailliertere Analyse der entsprechenden Inhalte. Die beschriebenen Probleme hätten auch mit den anderen genannten Software-Systemen bestanden.

Aus diesen Gründen wurden Kurzfassungen zu allen Originalinterviews erstellt, die für die Fragestellung wichtige Inhalte vollständig und in zeitlich geordneter Reihenfolge wiedergaben. Die Kurzfassungen bildeten die Grundlage der weiteren Analyse. Um eine möglichst hohe Objektivität bei der Erstellung der Kurzfassung zu gewährleisten, wurden zahlreiche Kontrollmechanismen genutzt, die im Folgenden beschrieben werden.

5.3.3.4 Zusammenfassung, Explikation und inhaltliche Strukturierung des Materials – die Erstellung von Kurzfassungen

Mayring (2000, S. 58ff.) beschreibt drei Grundformen des Interpretierens von Texten: Die Zusammenfassung soll das Material durch Abstraktion und Kürzung so reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte in einem überschaubaren neuen Text erhalten bleiben. Die Explikation erklärt fragliche Textteile durch die Nutzung von zusätzlichem, erläuterndem Material aus dem Text selbst (enge Kontextanalyse) oder der Umgebung (weite Kontextanalyse). Die Strukturierung schließlich untergliedert sich in vier Subformen: Die formale, die inhaltliche, die typisierende und die skalierende Strukturierung. Ihr Ziel ist es, das Material nach vorher festgelegten Ordnungskriterien zu strukturieren bzw. es auf Grund bestimmter Kriterien einzuschätzen.

Lamnek (1995, S. 107ff.) ergänzt den Prozess der Auswertung und Analyse qualitativer Interviewdaten in vier aufeinander folgenden Phasen:

Phase 1: Transkription

Phase 2: Einzelanalyse (Zusammenfassung und Analyse jedes Interviews)

Phase 3: Generalisierende Analyse (Typenbildung und –beschreibung)

Phase 4: Kontrollphase (am Transkript bzw. Tonband, Diskussion im Team)

Ziel dieser Arbeit war, die Verhandlung möglichst umfassend und in allen Aspekten zu untersuchen - sowohl auf der inhaltlichen Ebene wie auf der Prozessebene. Einzelne Fälle und Interviews sollten im Zusammenspiel aller Faktoren möglichst authentisch erhalten bleiben – bei gleichzeitiger Anonymisierung und Reduktion auf einen handhabbaren Umfang. Entsprechend den Vorschlägen Mayrings (2000, S. 59ff. und Lamneks, 1995, S. 108ff.) wurden die Interviews einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse unterzogen.

5.3.3.4.1 Zusammenfassende Inhaltsanalyse der einzelnen Interviews

Ergebnis dieser zusammenfassenden Inhaltsanalyse waren die Kurzfassungen aus den Interviews mit Teilzeit-Führungskräften, ihren Vorgesetzten und den Experten. Die einzelnen Schritte lehnen sich an das im Folgenden dargestellte Ablaufmodell einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse mit sieben Einzelschritten an (Mayring 2000, S. 60). Sie

umfasst die Schritte der Zusammenfassung sowie die formale und inhaltliche Strukturierung (nach Mayring, 2000). Die Explikation unklarer oder widersprüchlicher Aussagen war bereits durch Nachfragen in den Interviews bzw. während der Transkription der einzelnen Interviews erfolgt durch Nachfragen per Telefon oder E-mail.

1. Bestimmung der Analyseeinheiten

Als Analyseeinheit wurde das Gesamtinterview festgelegt.

Wie bei Mayring im Fall großer Textmengen empfohlen, wurden die folgenden Schritte 2 bis 5 in der Bearbeitung der Interviews zusammengefasst:

2. Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen

Alle Textstellen, die sich auf Inhalte und Prozesse der Verhandlungen sowie auf begleitende Emotionen oder Kognitionen bezogen, wurden in indirekter Rede paraphrasiert und auf die zentrale inhaltliche Aussage reduziert. Namen und Aussagen, die all zu leicht Rückschlüsse auf die Person ermöglicht hätten, wurden so weit wie nötig verfremdet.

3. Bestimmung des angestrebten Abstraktionsniveaus

Die Paraphrasen wurden auf das gleiche noch sehr textbezogene Abstraktionsniveau generalisiert.

4. Reduktion durch Selektion, Streichen bedeutungsgleicher Paraphrasen

Paraphrasen, die keine inhaltlich neue Aussage hinzufügen, wurden gestrichen.

5. Reduktion durch Bündelung, Konstruktion, Integration von Paraphrasen auf dem angestrebten Abstraktionsniveau.

Ähnliche Paraphrasen wurden auf gleichem Abstraktionsniveau in eine gemeinsame neue Paraphrase integriert oder gebündelt. Die Umsetzung der genannten Schritte erfolgte teilweise parallel. Das folgende Beispiel stellt Originaltext und überarbeitete Formulierung der Kurzfassung nebeneinander. Es geht um eine Führungskraft, die ihre Erfahrungen mit Teilzeit beschreibt. Das Beispiel ist nicht repräsentativ für die Erfahrungen der anderen Teilzeitführerkräfte und wurde aus rein formalen Gründen gewählt. Originaltext: *„Und der Witz war ja, das werden Sie sicher nachher noch fragen, aber ich sag's jetzt schon mal, dass ich im Grunde nie diese 70% gearbeitet hab'. Sondern immer um die 100, also normal. So zwischen 36 und 40 Stunden die Woche. Aber ich wollte auf gar keinen Fall den Vertrag ändern in Richtung 100%. Weil mir dann klar war, dass es noch mehr wird. Und ich hatte keine Lust auf noch mehr Überstunden. Und so hatte ich immer irgendwie 'ne Entschuldigung oder das Recht einen Freitag nicht da zu sein oder so. Weil der Freitag*

war eigentlich der Tag, an dem ich nie gearbeitet hab'. Und ich hatte aber so ... ja, immer Überstunden statt meiner 70%. Also ich war eigentlich von vorne bis hinten mit der Lösung benachteiligt. Was jetzt Urlaubsgeld und so was alles angeht. Was dann alles auf 70% gerechnet wurde, selbst der Urlaubsanspruch und so.“ Ausschnitt aus der Kurzfassung, in der die Aussagen auch grammatikalisch umformuliert waren: *Sie habe regelmäßig eine Wochenarbeitszeit von 36 bis 40 Stunden, also praktisch Vollzeit gearbeitet. ... Sie habe aber den Vertrag auf keinen Fall in Richtung 100% aufstocken wollen, weil ihr klar gewesen sei, dass es dann noch mehr Überstunden würden. So habe sie wenigstens die Freiheit gehabt, mal einen Freitag nicht da zu sein. Eigentlich sei das aber eine für sie rundum nachteilige Lösung gewesen – Urlaubsanspruch und Urlaubsgeld seien auf 70% gekürzt worden. Die Teilzeitregelung sei eigentlich nur ein „Freikauf“ von Überstunden gewesen sei, welche über 100% hinaus gegangen wären.*

6. Zusammenstellung neuer Aussagen in Kategoriensystem / Inhaltliche Strukturierung

Während durch die Schritte 1-5 das Material nur reduziert und abstrahiert werden sollte, kam es in Schritt 6 darauf an, die einzelnen Aussagen inhaltlich und zeitlich zu ordnen. Nach der Durchsicht einiger erster Interviews wurde zuerst ein grobes Ordnungssystem entworfen, welches nach Testkodierungen durch Autorin und Helfer und Diskussionen im Forscherteam mehrfach angepasst und detailliert wurde. Einige der relevanten Merkmale, wie Verhandlungspartner oder Dauer der Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse waren bereits durch Auswertungen der Fragebögen in Kombination mit den Interviewtranskripten analysiert. Der Zusammenhang der Verhandlungsschilderung sollte unbedingt erhalten bleiben, deshalb wurden schließlich vier Hauptkategorien festgelegt, in die alle paraphrasierten Aussagen der Interviewpartner eingeordnet wurden. Das Vorgehen umfasste damit auch eine erste grobe „inhaltliche Strukturierung“ des Materials, wie sie bei Mayring (2000, Abb. 13, Abb. 16, S. 84ff.) als eigenständiger Prozess dargestellt wird. Die in Schritt 6 vorgenommene inhaltliche Strukturierung umfasste folgende Teilschritte:

6.1 Bestimmung des Gesamtinterviews als Analyseeinheit

6.2 Festlegung inhaltlicher Hauptkategorien als Strukturierungsdimensionen

- a) Person und verhandeltes Teilzeit-Modell
- b) Vorgeschichte und Verhandlungen
- c) Konkrete Erfahrungen mit Teilzeit-Führung (Nachverhandlungen, Zufriedenheit), allgemeine Gedanken zu Teilzeit
- d) Erfolgsfaktoren und Optimierungsmöglichkeiten der Verhandlung

6.3 Bestimmung der Ausprägungen, Zusammenstellung des Kategoriensystems

6.4 Formulierung von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln

Zu 6.3 und 6.4 siehe Leitfaden Erstellung einer Kurzfassung im Anhang 9.2.

6.5 und 6.6 Materialdurchlauf mit Extraktion und Bearbeitung der Fundstellen

Dies sind bei Mayring zwei Schritte, die in dieser Arbeit zusammengefasst wurden. Konkret erfolgte die Paraphrasierung, Reduktion und Neustrukturierung des Originaltextes so, dass am Computer die Vorlage der Kurzfassung (Teilüberschriften entsprechend Schritt 6.2) und gleichzeitig der Originaltext sichtbar waren. Die Fundstellen wurden paraphrasiert, auf die relevanten Inhalte gekürzt und in die entsprechenden Hauptkategorie der Kurzfassung übernommen. Innerhalb der Hauptkategorie wurden die im Original verstreuten Textstellen so angeordnet, dass sie die zeitliche Abfolge der einzelnen Ereignisse möglichst genau beschrieben. Jede übernommene Fundstelle und alle nicht relevanten Inhalte im Originaltext wurden gelöscht, so dass der Originaltext schließlich ganz in der Kurzversion aufging²⁶. Anschließend wurde der Text der Kurzfassung sprachlich geglättet und die Zuordnung zu den einzelnen Abschnitten abschließend überprüft. Ergebnis war eine ca. zweiseitige Kurzfassung, die alle wichtige Inhalte enthielt.

6.7 Überarbeitung von Kategoriensystem und Kategoriendefinition

Das Kategoriensystem und entsprechend auch die Definitionen der einzelnen Kategorien wurden während der Bearbeitung der ersten Interviews angepasst. Beispielsweise wurden die ursprünglich getrennten Punkte „Vorgeschichte“ und „Verhandlung“ zusammengefasst, da Handlungen oder Ereignisse oft nicht eindeutig zuzuordnen waren.

7. Rücküberprüfung der Kategorien / der Kurzfassung am Ausgangsmaterial

Ein Großteil der Arbeit an den Originaltexten wurde gemeinsam mit einer Helferin vorgenommen. Autorin und Helferin erstellten Kurzfassungen aus den Originaltexten, die von der jeweils anderen Person auf korrekte Übernahme der relevanten Inhalte überprüft wurden. Änderungsvorschläge wurden diskutiert und im Konsens entschieden. Auf diese Weise erstellten die Helferin fünf und die Autorin sechs Kurzfassungen, die von der jeweils anderen im Detail am Original überprüft wurden. Auf den Erfahrungen aus diesem

²⁶ Natürlich liegen die vollständigen Transkripte der Autorin vor.

gemeinsam erstellten Grundstock von elf Kurzfassungen fußte die Bearbeitung der restlichen Interviews durch die Autorin auf.

Um die zugesicherte Anonymität der Befragten trotz detaillierter Verhandlungsschilderungen jeder Person zu gewährleisten, wurden die Namen der Personen in den Kurzfassungen geändert, die Firmenzugehörigkeit nicht angegeben, die Positions- und Ebenen-Bezeichnungen und Verantwortungsgebiete wurden nur grob umschrieben²⁷. Im Anhang, Abschnitt 9.4, wird zu jedem Verhandlungstypen ein Beispielfall in der Kurzfassung dargestellt. Alle Fälle werden im Abschnitt 6.3.4 zur Verhandlungstypologie kurz beschrieben. Die Ergebnisdarstellung wurde mit Zitaten der Befragten unterstützt, ohne jedoch Namen oder Pseudonyme zu nennen.

Nachdem die Zusammenfassung, Explikation und inhaltliche Strukturierungen im Rahmen der Erstellung der Kurzfassungen beschrieben wurden, folgt jetzt die Beschreibung von skalierender und typisierender Strukturierung.

5.3.3.5 Skalierende und typisierende Strukturierung

Auch diese Formen der qualitativen Inhaltsanalyse beziehen sich auf Mayring (2000, S. 90ff.). Ziel dieser Teil-Analyse war es, herauszufinden, ob und wie stark sich die Fälle in Bezug auf bestimmte teilzeitrelevante Faktoren unterscheiden (Skalierende Strukturierung) und ob sie bestimmten Verhandlungstypen zugeordnet werden können (Typisierung). Zudem war die Häufigkeit bestimmter Verhandlungstypen interessant. Es sollte auch untersucht werden, ob das Zusammenspiel aus teilzeit-förderlichen und -hinderlichen Faktoren mit der Schwierigkeit der Verhandlungen in Zusammenhang gebracht werden kann. Zwar waren alle der hier untersuchten 27 Verhandlungen erfolgreich, einige schienen aber quasi von selbst zu laufen und waren überraschend einfach, andere dauerten lang und wurden von den Führungskräften als schwierig beschrieben. Dabei ging die Typisierung im Fall dieser Arbeit über die Forderung von Mayring hinaus, nur einige Fälle als „Prototypen“ und Repräsentanten besonders häufiger, extremer oder theoretisch besonders interessanter Kriterien zu untersuchen und zu beschreiben. Alle Fälle erfolgreicher Verhandlungen wurden einem Verhandlungstyp zugeordnet. Das Vorgehen folgte dem Ablaufmodell skalierender Strukturierung nach Mayring (2000, Abb. 18, S. 93).

²⁷ Festlegungen dazu finden sich im Abschnitt 5.3.3.5, z.B. wurden firmenbergreifende Bezeichnungen von Hierarchie-Ebenen verwendet wie „Gruppen- bzw. Teamleiter“ für die unterste Führungsebene, darüber „Abteilungsleiter“, darüber die „Bereichsleiter“ und als oberste Führungsebene „Geschäftsführung“.

1. Bestimmung der Analyseeinheiten

Analyseeinheit waren die Kurzfassungen der Führungskräfte-Interviews, wobei in einem kontinuierlichen Prüfprozess auch die Kurz- und Langfassungen der entsprechenden Vorgesetzteninterviews einbezogen wurden. (Bei diesem Vorgehen konnte die Richtigkeit der Kurzfassungen ständig überprüft und in Einzelfällen noch weiter verbessert werden.)

2. Festlegung der Einschätzungsdimension

Als relevante Einschätzungsdimension wurde die Förderlichkeit bzw. „Teilzeitrelevanz“ einzelner Merkmale sowie der Gesamtsituation in der sich Führungskräfte und Vorgesetzte befanden, untersucht. „Teilzeitrelevanz“ bezog sich dabei auf zwei Aspekte: Einerseits auf die angenommene Förderlichkeit eines Merkmals für Teilzeit-Führung an sich (beispielsweise Vollzeitnähe des Arbeitszeitmodells), was direkt auf den Verhandlungserfolg wirken sollte. Andererseits ging es um Faktoren, die indirekt wirkten (beispielsweise die Erwartbarkeit negativer Konsequenzen für den Vorgesetzten bei Ablehnung des Teilzeit-Wunsches), welche die Verhandlungsmacht der Führungskraft stärken könnte, ohne explizit in Verhandlungen erwähnt zu werden.

3. Bestimmung der Ausprägungen, Zusammenstellung des Kategoriensystem

Aus den Interviews wurden Beschreibungsmerkmale herausgezogen, die nach dem bisherigen Stand der Forschung, aus den Einschätzungen der interviewten Führungskräfte, Vorgesetzten und Experten oder nach Einschätzung der Verfasserin im Rückschluss aus den Interviews als „teilzeitrelevant“ bewertet wurden. Damit wurden die deduktive und induktive Methode der Kategorienbildung gleichermaßen genutzt, wie es für die bisher unerforschte Thematik angemessen ist (siehe auch Kuckartz, 1999, S. 203). Den einzelnen Merkmals-Kategorien wurden ordinal skalierte Ausprägungen zugeordnet, die die jeweilige Förderlichkeit für Teilzeit beschrieben.

4. Formulierung von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln

Es wurde ein Bewertungsleitfaden erstellt. (Eine Darstellung findet sich direkt im Anschluss an die Beschreibung der Analyseschritte in Tabelle 9.) Die Merkmale wurden als gleichwertig betrachtet und nicht gewichtet.

5. und 6. Materialdurchlauf, Fundstellenbezeichnung und Bearbeitung

Diese Schritte wurden zusammengefasst, die Anzahl und Ausprägung der Kodierungen wurden in vorbereiteten Häufigkeitstabellen erfasst und ausgewertet.

7. Überarbeitung von Kategorien(system) und ggf. erneuter Durchlauf ab Schritt 3

Die Autorin kodierte alle Interviews mittels der festgelegten Kategorien, wobei diese und der entsprechende Kodierleitfaden verbessert wurden. Die beiden Helfer

bewerteten die Kurzfassungen der Führungskräfte-Interviews noch einmal. An drei (erste Raterin „Raterin A“, die auch transkribiert hatte) bzw. vier (zweiter Rater, Rater B) unterschiedlichen Fällen wurde das gemeinsame Verständnis der Kategorien und die einheitliche Bewertung von Autorin und Helfern trainiert, dann arbeiteten die Helfer selbstständig. Bei Zweifeln oder Unsicherheiten wurden die Langfassungen der Interviews bzw. die Interviews der Vorgesetzten zu Rate gezogen. Nachdem beide Helfer die Kurzfassungen der verbleibenden Interviews in den 11 nicht eindeutig definierten Beschreibungsmerkmalen eingeschätzt hatten, wurde in einem ersten Vergleich eine mittlere Prozentuale Übereinstimmung über alle Fälle hinweg von 89% bzw. 84 % im Vergleich zur Kodierung der Autorin festgestellt. Die korrigierte Beobachterübereinstimmung (Cohens Kappa) mit Raterin A, die das Material am besten kannte, lag für die meisten Merkmale zwischen .73 und 1.00 und kann als sehr gut eingeschätzt werden. Die Kappas für „Flexibilität“ (.54) und „Wert für den Vorgesetzten“ (.48) gelten als akzeptabel (Wirtz & Caspar, 2002, S. 47ff)²⁸. Die zusammengefassten Werte sind in Abschnitt 9.6 dargestellt, die Einzeldaten in Tabelle 20: Beurteilerübereinstimmung Teilzeitrelevante Merkmale mit Raterin A, Datenmatrizen sowie den Folgetabellen Tabelle 21 und Tabelle 22. Strittige Fälle wurden diskutiert und gemeinsam entschieden. (Ein vergleichbares Vorgehen wählten Schilit & Locke (1982) in ihrer Studie zur Einflussnahme auf Vorgesetzte. Siehe auch Ausführungen über konsensuelle Validierung von Interpretationen innerhalb des Forscherteams zur Qualitätssicherung qualitativer Forschung in Abschnitt 5.3.)

8. Analyse von Häufigkeiten, Kontingenzen und Konfigurationen der Einschätzungen

Es wurde nicht durchgängig analysiert, wie häufig eine einzelne Merkmalsausprägung in allen Fällen vorkam. Interessanter erschien das Gesamtbild pro Fall mit einem Gesamtindex „Förderlichkeit für Teilzeit-Führung“, der auch die Schwierigkeit der Verhandlungen widerspiegeln sollte. Da aus der Literatur keine Aussagen zu unterschiedlicher Wichtigkeit der einzelnen Merkmale bekannt sind, wurden sie als gleichwertig betrachtet und ein Durchschnitt als Gesamtindex berechnet. Theoretisch konnte dieser zwischen 1,0 im Sinne von „extrem ungünstige Faktoren“²⁹ für Teilzeit-Führung“ und 3,0 „extrem günstige Faktoren für Teilzeit-Führung“ liegen. Die Faktoren wurden aus den Erkenntnissen der Literaturrecherche übernommen, wie sie bereits im Kapitel 4 dargestellt wurden.

²⁸ Kappa-Berechnungen erfolgten nach Kokemus (2005).

²⁹ Der Begriff „Faktoren“ wird hier bedeutungsgleich mit „Merkmalen“ verwandt, es geht nicht um Begrifflichkeiten aus der Faktorenanalyse.

Es folgt die Darstellung des in Schritt 4 der skalierenden Inhaltsanalyse beschriebenen Bewertungsleitfadens. Dieser führt die Merkmale / Kategorien, ihre möglichen Ausprägungen und Erklärungen sowie Literaturbeispiele für die Auswahl auf.

Tabelle 9: Faktoren von Förderlichkeit bezüglich Teilzeit-Führung

Faktor	Ausprägungen	Wert ³⁰	Begründung für die Auswahl dieses Faktors (Kodierbeispiele sind kursiv gesetzt)
Initiative zur Übernahme der Teilzeit-Führung	Führungskraft	1	Die Entscheidungsgewalt bezüglich der Zustimmung zur Teilzeit-Führung liegt letztendlich bei der Firma / dem Vorgesetzten, erfordert aber auch die Initiative der Führungskraft. Eine gemeinsame Initiative wurde als besonders förderlich gewertet. <i>Beispiel: Eine Teilzeit-Sachbearbeiterin bewarb sich als Führungskraft. Im Gespräch wurde ihr mitgeteilt, dass die Vorgesetzte auch schon an sie gedacht hatte. Kodierter Wert war damit „3“.</i> (Die Literatur beschreibt zumeist die Arbeitnehmer als Initiator von Teilzeit(führung), so z.B. Vedder (1999); Portmann & Stofer (2001); von Rosenstiel (1982). Die Initiative können aber auch Vorgesetzte oder Personalabteilung (Domsch et al., 1994) ergreifen.
	Firma / (nächst-höherer) Vorg.	2	
	gemeinsam	3	
Umfang Arbeitszeit und Passung von gewünschtem zu bisherigem / geplantem Arbeitsvolumen	starke Änderung (<60% ³¹)	1	Je besser die gewünschte Arbeitszeit zu den bisherigen oder geplanten Erfordernissen der Aufgabe passt, desto geringer sollte der Aufwand für Umstrukturierung und Anpassung sein und desto leichter sollten Verhandlungen laufen. <i>Beispiel: Bei einseitiger Reduzierung wurden möglichst hohe Arbeitszeiten als besser bewertet (80%=vollzeitnah, gute Passung). Wurde eine Führungskraft für ein Job-Sharing-Modell gesucht, so passten Arbeitszeiten gut, die bei ca. 50% lagen. In diesem Ausnahmefall wurde der Arbeitszeitwunsch einer befragten Person von 60% mit einem Wert von 3 als „gute Passung“ gewertet.</i>
	deutliche Änderung (60%-79%)	2	
	Geringe Änderung (>=80%)	3	
Team-Größe	groß (>=10)	1	Teilzeit-Führung findet sich insbesondere auf unteren Ebenen der Hierarchie mit kleineren Teams. Je weniger Mitarbeiter zu führen sind, desto weniger Personen sind direkt betroffen, desto weniger ist die Teilzeit „sichtbar“ und desto leichter sollte die Verhandlung sein (siehe auch Autenrieth, Chemnitzer & Domsch, 1993, S. 111f.; Hess, 1988, S. 216ff.). <i>Als kleines Team galten 0,5 bis 3 Personen.</i>
	mittel (4-9)	2	
	klein (0,5-3)	3	
Team-Qualifikation (fachlich und sozial)	eher gering	1	Je besser die fachliche und soziale Qualifikation des Teams, desto einfacher sollte seine „Selbststeuerung“ sein, desto leichter sollte die Abwesenheit der Führungskraft kompensiert werden können, desto weniger Bedenken sollten Teilzeitverhandlungen belasten (siehe auch Friedel-Howe, 1993, S. 428 zu Mitarbeiterqualifikation als teilzeit-förderlichem Führungssubstitut) <i>Ein Team, das als fachlich und persönlich eingespielt bzw. (miteinander) erfahren beschrieben wurde, wurde mit „eher gut“ bewertet.</i>
	durchschnittlich	2	
	eher gut	3	

³⁰ (1 entspricht geringer Förderlichkeit, 3 hoher Förderlichkeit)

³¹ im Vergleich zu Vollzeit

Tabelle 9: Faktoren von Förderlichkeit bezüglich Teilzeit-Führung, Fortsetzung 1

Faktor	Ausprägungen	Wert	Begründung für die Auswahl dieses Faktors (Kodierbeispiele sind kursiv gesetzt)
Aufgabe	neu	1	Je bekannter die Aufgabe und je größer die Routine der Führungskraft, desto leichter sollte sie die fehlende Arbeitszeit kompensieren können. Hatte eine Person noch keine Führungserfahrung, kannte aber die fachlichen Aufgaben aus Sicht einer Sachbearbeiterin, so wurde „teilweise bekannt“ kodiert. (Standardisierung und Routinisierungsgrad der Aufgabe wird hier im Zusammenspiel aus Person und Aufgabe betrachtet – die meisten Autoren betrachten den Routinisierungs- oder Standardisierungsgrad jedoch unabhängig vom Stelleninhaber (Domsch et al., 1990, Kap. 2.2.4, Dellekönig, 1995, S. 128ff.).
	teilweise bekannt	2	
	bekannt	3	
Motiv – Akzeptierbarkeit aus Sicht des Vorgesetzten	kaum akzeptabel	1	Je besser der Vorgesetzte das Motiv für Teilzeit-Führung akzeptieren kann, desto leichter sollten die Verhandlungen sein. Mütter mit kleinen Kindern beschrieben ausnahmslos die Akzeptanz des Motivs durch den Vorgesetzten. (siehe auch Hess, 1988, S. 216ff.; Hörning, Gerhardt & Michailow (1991)).
	teils / teils	2	
	akzeptabel	3	
Motiv – subjektive Stärke	eher gering	1	Bei einem starken Wunsch nach Teilzeit-Führung, sollten die Verhandlungen mit größerem Nachdruck geführt werden und schneller zum Ergebnis führen. Einige Teilzeit-Führungskräfte schilderten ihren Teilzeitwunsch so eindringlich, dass der Eindruck bestand, es bestehe quasi ein „Zwang zur Teilzeit“. Ein sehr starkes Motiv wurde z.B. kodiert, bei einer allein lebenden sehr karriere-orientierten Führungskraft, die Zwillinge erwartete und unbedingt weiter arbeiten wollte. Ein „vergleichsweise geringer“ Wunsch wurde kodiert, wenn jemand gern Teilzeit arbeiten wollte, aber bei Ablehnung nicht weiter kämpfen wollte, im Sinne von: „Teilzeit-Führung wäre schön, muss aber nicht sein.“
	mittel	2	
	sehr stark	3	
erwartbare Flexibilität der Teilzeit-Führungskraft	eher gering	1	Je geringer die Flexibilität der Führungskraft, desto größere Einschränkungen sind erwartbar und desto schwieriger sollten die Verhandlungen sein. Als hohe Flexibilität wurden (in Kombination oder einzeln) u.a. kurze Elternzeit von maximal 6 Monaten, die Möglichkeit und Bereitschaft zu Überstunden und flexibler Anwesenheit bzw. die Akzeptanz einer „Probezeit“ für das Modell durch die Führungskraft gewertet. Dieser Faktor wurde in den Interviews sehr häufig erwähnt und auch von Battis (1989, S. 19ff.) als eine gewisse „Selbstaussbeutung“ geschildert, die jedoch als Kompromiss und zur Wahrung der Karrierechancen akzeptiert wird.
	teils / teils	2	
	gegeben	3	
Verhandlungsvorbereitung durch die Führungskraft	gar nicht / gering	1	Je besser die Planung der Verhandlung, desto leichter sollte der Vorgesetzte zu überzeugen sein. Eine umfassende Planung wurde kodiert, wenn die Details der Teilzeit-Führung schon im Vorfeld überlegt und abgestimmt wurden und die antizipierten Bedürfnisse des Vorgesetzten bei der Modellfindung berücksichtigt wurden. (Siehe Walton (1990, S. 36ff.). Marks (1995) empfiehlt sogar Kurse für Teilzeit-Interessenten zur detaillierten Vorbereitung der Verhandlung ihres Wunsches mit dem Arbeitgeber.)
	mittel	2	
	umfassend	3	

Tabelle 9: Faktoren von Förderlichkeit bezüglich Teilzeit-Führung, Fortsetzung 2

Faktor	Ausprägungen	Wert	Begründung für die Auswahl dieses Faktors (Kodierbeispiele sind kursiv gesetzt)
Wert der Führungskraft für Vorgesetzten	gering	1	Je wertvoller eine Führungskraft für den Vorgesetzten ist, desto leichter sollte die Verhandlung für sie sein. Ein hoher Wert bedeutet, dass die Führungskraft als fachlich und / oder persönlich wertvoll für den Vorgesetzten und nur schwer ersetzbar eingeschätzt wurde (Hess, 1988, S. 216ff.).
	neutral	2	
	hoch	3	
Vertrauen des Vorgesetzten	gering	1	Je stärker das generelle Vertrauen des Vorgesetzten in die Problemlösekompetenz der Führungskraft und damit in ihre Fähigkeit, eine Teilzeit-Führung möglichst reibungslos umzusetzen, desto leichter sollten die Verhandlungen sein. Ein hohes Vertrauen wurde beispielsweise kodiert bei der Delegation von Teilzeit-Planung und -Umsetzung an die Führungskraft.
	mittel	2	
	groß	3	
Alternativen der Führungskraft	nicht vorhanden	1	Hat die Führungskraft vergleichbare oder bessere Alternativen zum Status quo bei einer Ablehnung ihres Wunsches, kann sie selbstbewusster verhandeln, selbst wenn sie diese Alternative nicht kommuniziert. Hier entfällt die mittlere Ausprägung . Eine vergleichbare Alternative war beispielsweise das Angebot einer Arbeitsstelle von einer anderen Firma in Teilzeit. (Dieser Faktor basiert auf dem Konzept der „Besten Alternative“ von Fisher, Ury & Patton (2000, S. 152).)
	vorhanden	3	
Vorgesetzter fürchtet Nachteile bei Ablehnung	nein	1	Diese Dimension spiegelt die wahrgenommene Verhandlungsmacht der Führungskraft aus Sicht des Vorgesetzten. Wenn beispielsweise bei einer Ablehnung die Kündigung der Führungskraft zu befürchten wäre, sollte die Teilzeit-Führung leichter zu verhandeln sein. (Siehe auch Neuberger, 1995b, S. 276ff. zu Ersetzbarkeit als Machtfaktor für Arbeitnehmer.)
	ja	3	
Arbeitsumfeld – Förderlichkeit	negativ	1	Bestimmte Arbeitsumfelder sollten Verhandlungen von Teilzeit-Führung erleichtern: Z.B. bieten Bereiche mit einem hohen Frauenanteil häufig Teilzeitarbeit auf Mitarbeiterenebene. Andere Teilzeit-Führungsbeispielen oder auch die inhaltlicher Nähe der Arbeit zum Thema Teilzeit, wie beispielsweise in der Personalabteilung sollten ebenfalls hilfreich sein. Diese Einschätzung basiert auf Battis (1989, S. 15), der innerhalb des Öffentlichen Dienstes Unterschiede zwischen den einzelnen Referaten bezüglich qualifizierter Teilzeitarbeit gefunden hatte. Formale Betriebsregelungen zu Teilzeit fallen ebenfalls in diesen Bereich, die untersuchten Firmen unterschieden sich jedoch diesbezüglich nicht.
	neutral	2	
	positiv	3	
Einfluss übergeordneter Entscheider	negativ	1	Die Verhandlung kann durch positive oder negative Interventionen der nächsthöheren Entscheidungsebene beeinflusst werden. Setzte sich ein nächsthöherer Vorgesetzter für die Teilzeit-Führung ein, so wurde „positiv“ kodiert. (Siehe auch Kipnis et al., 1984, die die aktive Einbeziehung von nächsthöheren Entscheidern als Einflusstaktik „nach oben“ untersucht haben.)
	positiv	3	

Parallel wurden die Interviews in Rahmen einer typisierenden Strukturierung ganzheitlich auf Ähnlichkeit untersucht. Von jedem Interview mit einer Teilzeit-Führungskraft wurde ein Kurzprofil erstellt, das in wenigen Stichpunkten die Besonderheiten und wichtigsten Charakteristika der Verhandlung darstellte. (Dieses Vorgehen lehnt sich an den von Lamnek (1995, S. 108.) beschriebenen Teilschritt der Einzelanalyse an.) Diese Charakteristika umfassten sowohl Merkmale des vorher genannten Förderlichkeits-Index` für Teilzeit-Führung wie auch Wertungen und Beurteilungen der Autorin zum Verhandlungsvorgehen der Führungskräfte (induktives Vorgehen). Fälle mit ähnlichen Kurzprofilen wurden von der Autorin zu Gruppen von Verhandlungstypen zusammengefasst, entsprechend der „Generalisierenden Analyse“ bei Lamnek, 1995, S. 109). Diese Verhandlungstypen wurden in einem Leitfaden zur Typenbildung beschrieben, der im Anhang 9.3 aufgeführt ist. In der von Lamnek geforderten Kontrollphase dieses Analyseschrittes wurde die Zuordnung von einer weiteren Raterin (Raterin A) anhand des Leitfadens validiert. In einem ersten Durchlauf wurden 60% der Fälle gleich zugeordnet. Dies entspricht einem akzeptablen korrigierten Übereinstimmungswert (Cohens Kappa, siehe Wirtz & Caspar, 2002, S. 47ff.) von 0,5. Nach Diskussion der Kriterien (und bei Zweifelsfällen dem Vergleich der Aussagen in Kurzfassung und Original-Transkript) wurde der Leitfaden angepasst. In Einzelfällen wurde auch noch einmal die Kurzfassung verbessert für eine größere Nähe zum Original. Anschließend wurde die Typen-Zuordnung mit der gleichen Raterin für die Fälle von Nicht-Übereinstimmung wiederholt. Im zweiten Durchgang erhöhte sich der Anteil gleich zugeordneter Fälle auf 89%, was einem guten Kappa-Wert von .87 entspricht. Der zweite Helfer (Rater B) ordnete mit dem überarbeiteten Leitfaden 70% der Fälle so zu wie die Autorin, der zufallskorrigierte Übereinstimmungswert betrug .65 was nach Wirtz & Caspar (2002, S. 47ff. als gut bezeichnet werden kann. In einem zweiten Durchgang stimmten bis auf eine Ausnahme alle Fälle überein. (Entsprechende Daten finden sich im Anhang in Tabelle 23: Beobachterübereinstimmung Verhandlungstypen Raterin A und in Tabelle 24: Beobachterübereinstimmung Verhandlungstypen Rater B.) Die verbleibenden unterschiedlichen Zuordnungen wurden inhaltlich diskutiert, die endgültige Zuordnung gemeinsam im Konsens entschieden.

5.3.4 Die Auswertung von Strategien und Taktiken in der Verhandlungsführung

Die Interviews von Führungskräften und Vorgesetzten sollten auf Aussagen zu mikropolitischen Einfluss-Taktiken der Führungskräfte untersucht werden. Ziel war es, herauszufinden, welche Einflusstaktiken und Kombinationen von Einflusstaktiken in erfolgreichen Verhandlungen genutzt werden. Mit der Auswertung dieser Frage war die

Entwicklung einer speziell angepassten Auswertungsmethode verbunden. Grundlage waren die 7 Hauptgruppen mikropolitischen Taktiken, die Neuberger (1995b, S. 134ff.) aus der Literatur zusammen getragen hat. Seinen Hauptbezug bilden die bereits erwähnten US-amerikanischen Instrumente IBQ und POIS:

1. Zwang, (Nach-)Druck,

Das Wort „Zwang“ überschätzt nach Auffassung der Autorin die Einflussmöglichkeiten auf Vorgesetzte, deshalb wird künftig nur „(Nach-)Druck“ verwendet.

2. Belohnen, Vorteile verschaffen (als soziale Verhältnisse mit Tauschcharakter), „Belohnung“ und „Vorteilsverschaffung“ spiegeln die Einflusstaktiken der Führungskraft auf den Vorgesetzten unzureichend wieder. Besser passt Blickles: „Austausch anbieten“, das ergänzt wird durch „Vorteile verdeutlichen“.

3. Einschaltung höherer Autoritäten (hierarchisch übergeordnete Entscheider oder höhere Autoritäten, Prinzipien, Institutionen),

4. Rationales Argumentieren (verbales Überzeugen, sachliches Problemlösen),

5. Koalitionsbildung (mit dem Verhandlungspartner gegen einen Außenstehenden oder mit einem Außenstehenden gegen den Verhandlungspartner),

6. Persönliche Anziehungskraft³² (Aufbau und Nutzung einer emotional geprägten, persönlichen dyadischen Beziehung), „Persönliche Anziehungskraft“ wird häufig mit Attraktivität in Paar-Beziehungen assoziiert, treffender und wertschätzender ist „Aufbau / Nutzung einer guten persönlichen Beziehung“. Dies schließt auch den Langzeitaspekt sowie die gewachsene, beiderseitige positiv besetzte Loyalität in einer guten Arbeitsbeziehung mit ein. In verwandten Konzepten von „Ingratiation“, „Friendliness“ oder „Einschmeicheln“ des POIS, des IBQ wie auch des Inventars intraorganisationaler Einflussstrategien wird dieser Aspekt zugunsten von kurzfristigen, manipulativ wirkenden Schmeicheleien und von „Gut-Wetter-Machen“ vernachlässigt.

7. Idealisierung, Ideologisierung (begeisternde Appelle, Emotionalisierung durch Visionen),

8. Rat erbitten.

In Neuberger's Aufzählung nicht einzuordnen, aber für die vorliegende Arbeit interessant und skalentheoretisch untersucht, ist die Taktik „Rat erbitten“ (Consul-

³² Neuberger diskutiert an dieser Stelle hauptsächlich den Einfluss der Führungskraft auf den Mitarbeiter durch Charisma oder Identifikationsmechanismen. Er erwähnt ebenfalls „Ingratiation“ bzw. „Einschmeicheln“, ohne jedoch auf deren Bedeutung als Einflusstaktiken gegenüber ranghöheren Entscheidern einzugehen.

tation) von Yukl & Seifert (2002). Diese wurde als zusätzliche Taktik ins Kategoriensystem aufgenommen und durch Kodierungsanker beschrieben.

Alle Taktiken sind nach Neuberger offen oder verdeckt, im Sinne von Täuschung, anwendbar. Sucht die Führungskraft beispielsweise den Kontakt zum nächsthöheren Vorgesetzten (Einschalten höherer Autorität), so kann sie den Vorgesetzten darüber informieren oder versteckt hinter den Kulissen um Unterstützung von oben werben. Ebenso kann Druck ausgeübt werden durch das offene Kommunizieren einer guten Alternative, wie „sich selbstständig zu machen“ oder durch einen Bluff. Die Diskussionen zu Taktiken wie der „Persönlichen Anziehungskraft“ oder „Nutzung einer guten Beziehung“ zeigt, dass die „Täuschungs-Seite“ einer Taktik wie „Einschmeicheln“ in einigen Instrumenten einseitig fokussiert wird unter Vernachlässigung des Positiv-Pols einer authentischen Wertschätzung und Fokussierung auf die Beziehungsebene der Interaktion. (Zur kommunikationstheoretischen Diskussion von Sach- und Beziehungsaspekten in Interaktionen (vgl. Watzlawick, Beavin & Jackson, 1990, S. 53ff.)

Die vorliegende Untersuchung beschränkte sich auf die Untersuchung von Einflusstaktiken der Führungskräfte gegenüber ihren Vorgesetzten. Für eine entsprechende Analyse der Interviews wurde ein Leitfaden erstellt, der Kodierungsanker zu den genannten acht Haupttaktiken zusammen stellte (siehe die folgende Tabelle 10: Kodierungsanker - Zusammenfassung). Als Kodierungsanker wurden Items aus Blickles Inventar zur Erfassung intraorganisationaler Einflusstaktiken (1995) entnommen und durch Übersetzungen von Items aus der von Schriesheim & Hinkin (1990) überarbeiteten Form der POIS-M Version zu aufwärts gerichteten Einflusstaktiken. Ergänzend wurden Kodierungsanker verwendet, die aus Beschreibungen der IBQ-Dimensionen nach Yukl & Falbe (1990) sowie Yukl & Seifert (2002) entwickelt wurden. Hinzu kam die bei Kipnis et al. (1984) erwähnte, aber nicht als Taktik definierte, „einfache Anfrage“ (simple request). Alle nicht englischen Items und Beschreibungen wurden übersetzt, für die Bezeichnungen der Verhandlungspartner wurden jeweils „Führungskraft / Vorgesetzter“ gewählt, im Einzelfall wurden allgemeine Formulierungen auf die konkrete Verhandlungssituation zu Teilzeit-Führung angepasst. Die Kodierungsanker spiegeln nicht die vollständigen Itemsammlungen aus den teilweise validierten Skalen wieder. Einige Items aus Skalen wurden bewusst nicht für die Bildung von Kodierungsankern benutzt: So bezieht sich beispielsweise das Item von Blickle (1995) „Ich besorgte mir ausreichend Informationen zu dem Thema, um mich durchzusetzen.“ aus der Skala R – rationales Überzeugen auf die Verhandlungsvorbereitung und nicht die eigentliche Verhandlung. Die Kodierungsanker aus Einflusst-

strategien der verschiedenen Fragebögen waren unabhängig von einem Einflussziel und deshalb gut verwendbar. Mowday (1979) hatte zudem gefunden, dass ähnliche Einflussstrategien auch bei unterschiedlichen Zielen verwendet werden. An dieser Stelle soll eine tabellarische Zusammenfassung der Kodierungsanker einen ersten Einblick verschaffen. Detailliertere Informationen liefert Tabelle 18: Kodierungsanker für aufwärts gerichtete Einflusstaktiken im Anhang.

Tabelle 10: Kodierungsanker - Zusammenfassung

Taktik	Kodierungsanker (Kodierung, wenn mindestens ein Aspekt zutrif.)
Rationales Argumentieren	Die Führungskraft erklärte die Gründe für ihr Anliegen, argumentierte rational und logisch und / oder gab dem Vorgesetzten Informationen, die ihren Standpunkt unterstützten.
Austausch anbieten / Vorteile verdeutlichen	Die Führungskraft bot Gegenleistungen an und zeigte sich im Gespräch bereit, auch Nachteile in Kauf zu nehmen. Sie erinnerte den Vorgesetzten an einen Gefallen, den sie ihm getan hatte und / oder verdeutlichte Vorteile des Vorgesetzten bei Genehmigung von Teilzeit-Führung.
(Nach-)Druck	Die Führungskraft riskierte eine Machtprobe und konfrontierte ihren Vorgesetzten direkt. Sie äußerte negative Emotionen, wiederholte ihr Anliegen und / oder kündigte Konsequenzen an, falls ihrem Anliegen nicht entsprochen werde.
Einschaltung höherer Autoritäten	Die Führungskraft bemühte sich inoffiziell oder offen um die Unterstützung des nächsthöheren Vorgesetzten oder anderer höher gestellter Entscheider. Sie äußerte, dass sie einen Rechtsanspruch habe bzw. die Teilzeit mit der Unternehmenspolitik vereinbar sei.
Koalitionsbildung	Die Führungskraft gewann und nutzte Unterstützung von betrieblichen Partnern (außer höheren Autoritäten) für die Verhandlung.
Beziehungsarbeit im Gespräch	Die Führungskraft schuf oder förderte im Gespräch eine gute Beziehungsebene, z.B. durch Rückblick auf bisherige gute persönliche Beziehung, gewachsene Loyalität oder durch Schmeicheltaktiken.
Idealisierung, Ideologisierung	Die Führungskraft appellierte an Werte oder Visionen des Vorgesetzten.
Rat erbitten	Die Führungskraft fragte den Vorgesetzten um Rat / seine Meinung für die Entscheidungsfindung bzw. Umsetzung der Teilzeit-Führung.
keine Taktik „einfache Anfrage“	Die Führungskraft nutzte keine genannte Taktik, sondern fragte einfach nach Teilzeit-Führung bzw. stimmte einfach zu, wenn ihr eine Teilzeit-Führungsposition angeboten wurde.

Da die Datenbasis mit insgesamt 37 Interviews (davon 11 Vorgesetzte) relativ klein war und mehr als die von Kipnis et al. (1984) beschriebenen Taktiken untersucht wurden, wurde darauf verzichtet, aus der Kombination verschiedener Taktiken Rückschlüsse auf verschiedene Verhandler-Typen zu ziehen (siehe Shotgun-Manager, Tactician, etc. bei Kipnis et al., 1984). Es wurde erfasst, ob aus Sicht von Führungskräften und Vorgesetzten, eine bestimmte Taktik im Verlauf der Verhandlung erkennbar war oder nicht.

Das kommunikationspsychologische Modell von Schulz von Thun (1994, S. 31ff.) thematisiert die Unterschiede in der Wahrnehmung von Botschaften, die mit Kommunikation einhergehen. Wenn eine Führungskraft ihrem Vorgesetzten sagt, dass sie sich notfalls selbstständig machen würde, um weniger und flexibler arbeiten zu können, so möchte sie ihren Vorgesetzten vielleicht gar nicht unter Druck setzen, sondern ihn einfach informieren. Aus Sicht der Führungskraft würde dies vermutlich eher als rationales Argumentieren gesehen. Der Vorgesetzte empfindet dagegen, vorausgesetzt er will die Führungskraft halten, wohl einen gewissen (Handlungs-)Druck. In solch einem Zweifelsfall wird in dieser Arbeit das (verbal geäußerte, aus Reaktionen erschlossene bzw. über Identifizierung mit dem Vorgesetzten erschlossene) Empfinden des Vorgesetzten kodiert, da seine Entscheidung stärker durch die eigene Wahrnehmung und Interpretation der Taktik der Führungskraft beeinflusst wird als dadurch, wie eine Botschaft „gemeint“ war. Ähnlich wurde mit einer Koalition umgegangen, bei der nicht ersichtlich war, ob sie eher zufällig entstand oder von der Führungskraft gezielt aufgebaut wurde. Stand beispielsweise eine Personalreferentin an der Seite der verhandelnden Führungskraft, wurde dies (aus Sicht des Vorgesetzten) als Koalitionsbildung kodiert. Wenn andere Personen (z.B. nächsthöhere Vorgesetzte, Personalreferenten) auf Initiative des Vorgesetzten eingeschaltet wurden oder eindeutig in Eigeninitiative handelten, wurde dies natürlich nicht als Taktik der Führungskraft kodiert.

Eine Taktik wurde nur kodiert, wenn sie während der Verhandlung auch wirklich angewandt wurde. „Taktik-Planung“, wie z.B. das Sammeln rationaler Argumente im Vorfeld wurde nicht kodiert. Die Kodierungen von insgesamt 41 Verhandlungsdarstellungen³³ durch Führungskräfte und Vorgesetzte nahmen die Autorin und Helferin A (die auch einige Interviews transkribiert hatten und das Material gut kannte) anhand des angefertigten Leitfadens mit den Kodierungsankern vor. Nach der Diskussion von 8 Übungs-Verhandlungen wurde der Leitfaden noch einmal angepasst. Die prozentualen Überein-

³³ Die Anzahl der beschriebenen Verhandlungen liegt über der Anzahl der Verhandlungspartner, da einige Führungskräfte und auch einige Vorgesetzte mehrfach Teilzeit-Führung verhandelten.

stimmungen betragen bei den restlichen Einzelkodierungen je nach Taktik zwischen .72 und 1 (durchschnittlich .89) bei 9 Taktiken, die in 33 Verhandlungen beobachtet wurden. Die zufallskorrigierten Übereinstimmungsmaße nach Cohens Kappa (Wirtz & Caspar, 2002, S. 47ff.) betragen für die Taktiken (Nach-)Druck, Einschaltung höherer Autoritäten, Rat erbitten und einfache Anfrage / Zustimmung zwischen .72 und .89 – was als gute bzw. sehr gute Übereinstimmung gilt. Für die übrigen Taktiken wurden (bei Einbeziehung der Fälle an denen die Bewertung geübt worden war, um die Zahl der berücksichtigten Fälle zu erhöhen) akzeptable Kappa-Werte ermittelt: Für Koalitionsbildung, Beziehungsarbeit im Gespräch, Idealisierung .48 (wobei die unkorrigierten Übereinstimmungsmaße zwischen .88 und .95 lagen, also sehr hoch waren). Für rationales Argumentieren betragen die Kappas .52 (unkorrigiert .78) und für Austausch .59 (unkorrigiert .80). Das Forscherteam diskutierte jeden Fall von Nicht-Übereinstimmung und einigte sich schließlich konsensuell auf eine Wertung. Das Datenmaterial zur Übereinstimmung mit Raterin A findet sich im Anhang in Tabelle 25: Beurteilerübereinstimmung bei den Taktiken, Übersicht und Tabelle 26: Beurteilerübereinstimmungen, Datenmatrizen.

5.4 Aufbereitung und Auswertung der Dokumente

Betriebliche Dokumente wurden als Indikatoren für die offiziell kommunizierte Unternehmensphilosophie bezüglich Teilzeit-Führung betrachtet und diskutiert. Dies waren, wie in Abschnitt 5.2.2 bereits erwähnt, u.a. eine Betriebszeitung, Betriebsvereinbarungen zum Thema Teilzeit oder Leitfäden zur Beantragung von Teilzeit. Es wurde eingeschätzt, ob die Dokumente als förderlich für Teilzeit-Führung angesehen werden konnten. Dies wurde dann angenommen, wenn die Leser in neutralem oder sogar motivierendem Sinne auf das Thema Teilzeit-Führung hingewiesen wurden.

6 ERGEBNISSE

Im Kapitel 6 wird dargestellt, welche Interessengruppen und Verhandlungspartner an erfolgreichen Verhandlungen beteiligt und welche Unterstützer und Gegner wichtig sind (Kapitel 6.1). Anschließend werden die ermittelten Hauptphasen von erfolgreichen Verhandlungen näher betrachtet: Im Kapitel 6.2 Vorgeschichte, Anlass und Verhandlungsvorbereitungen; im Kapitel 6.3 die eigentlichen Verhandlungen im betrieblichen Umfeld, im Kapitel 6.4 die „Nachverhandlungen“ auf Basis von Erfahrungen in der Praxis. Kapitel 6.5 analysiert Anlässe und Motive für die Abkehr von Teilzeit-Führung, Kapitel 6.6 schließlich beschreibt und diskutiert Verhandlungen, die nicht erfolgreich waren. Verschiedene Prozessmodelle zur Verhandlungsvorbereitung und zu erfolgreichen und erfolglosen Verhandlungen bei Initiative durch Führungskraft oder Firma visualisieren Verhandlungsphasen. Den Abschluss bilden ergänzende Dokumentenanalysen in Kapitel 6.7. Die Ergebnisse werden dargestellt und Einzelergebnisse auch schon interpretiert. Eine detailliertere Diskussion der Ergebnisse folgt im Abschnitt 7.2.

6.1 Interessengruppen, Unterstützer, Verhandlungspartner

Der folgende Abschnitt diskutiert, welche Interessengruppen es im Umfeld der Verhandlungen zu Teilzeit-Führung gab, ob und in welchem Ausmaß sie den Verhandlungsprozess unterstützten und mit wem tatsächlich verhandelt wurde.

6.1.1 Wen betraf die Teilzeit-Führung? Was änderte sich? Eine Stakeholder-Analyse

Die Ergebnisse der Abschnitte 6.1.1 bis 6.1.3 betreffen den gesamten Verhandlungsprozess und zählen die Stakeholder oder Interessengruppen der untersuchten Teilzeit-Führungsmodelle auf sowie die Verhandlungspartner im engeren Sinne. Aus insgesamt 26 Nennungen wurden durchschnittlich 7,6 Personen(gruppen) (Bosch 7,4; DaimlerChrysler 8,2) genannt, mit einer Betroffenenzahl von minimal 3, maximal 12.

Tabelle 11: Größe von Betroffenengruppen

Anzahl der Betroffenen	3-4 Betroffene	5-6 Betroffene	7-8 Betroffene	9-10 Betroffene	11-12 Betroffene
Fallzahlen	1	10	6	5	4

Tabelle 12 stellt die betroffenen Personengruppen, geordnet nach der Häufigkeit der Nennungen dar, wie sie mit dem Interviewleitfaden für Führungskräfte (siehe Anhang Abschnitt 9.1.1) erhoben wurden. Es wurde gefragt, für wen sich etwas änderte (Wer war betroffen?) und wie viel sich aus Sicht der Teilzeit-Führungskräfte für eine Person(engruppe) änderte. Je mehr sich für jemand änderte, desto höher wurde die „Änderungsintensität“ kodiert. Ein Wert von 1 stand für „fast nichts“; 2 für „etwas“; 3 für „einiges“; 4 für „viel“

und 5 für „sehr viel“. Ein Rangplatz von 1 bedeutete, dass sich für die betreffende Person(engruppe) mehr als für alle anderen änderte.

Tabelle 12: Änderungsintensität für Betroffene(ngruppen)

Personen(gruppe)	Nennungen als Betroffene gesamt	Durchschnittl. Änderungsintensität beider Firmen, (Rangplatz)	Durchschnittl. Änderungsintensität bei Bosch	Durchschnittl. Änderungsintensität bei DC
Vorgesetzte	30,0	2,1	2,3	1,9
Mitarbeiter	24,0	3,2 (5)	3,4	3,1
Lebenspartner	24,0	3,1 (6)	3,0	3,2
nächsthöhere Vorgesetzte	18,0	1,3	1,3	1,4
Personalabteilung	14,0	1,7	1,8	1,5
interne Partner / Kunden	12,0	1,9	2,0	1,8
Kollegen	11,0	2,2	2,3	2,1
Stellvertreter, wenn erwähnt	9,0	3,6 (3)	3,5	3,7
Eltern / Mutter	9,0	3,1 (6)	2,8	3,4
andere im privaten Umfeld	8,0	3,1 (6)	- ³⁴	-
Kind(er), wenn erwähnt	7,0	4,3 (1)	3,7	4,8
Betriebsrat	7,0	1,9	2,5	1,0
andere im betriebl. Umfeld	7,0	3,4 (4)	-	-
Tagesmutter	6,0	4,0 (2)	3,3	4,7
externe Partner / Kunden	6,0	2,0	1,0	2,5
Schwiegereltern /-mutter	3,0	1,3	1,5	1,0

Die Werte von Bosch und DaimlerChrysler unterscheiden sich nicht signifikant (siehe Abschnitt 9.7.2 im Anhang). Es gibt keinen Grund anzunehmen, dass Firmenunterschiede auf die Frage von Betroffenheit und Änderungsintensität einen Einfluss haben³⁵. Mit Abstand am häufigsten wurden direkte Vorgesetzte als Betroffene genannt. Betroffenheitsgrad / Änderungsintensität wurde mit „etwas“ jedoch als relativ gering eingestuft. Die größten Änderungen wurden wahrgenommen für das private Umfeld, insbesondere Kinder und Tagesmütter („viel“), aber auch „einiges“ für Lebenspartner und

³⁴ „Andere“ im privaten und betrieblichen Umfeld waren so unterschiedliche Personen, dass auf Durchschnittsbildung verzichtet wurde.

³⁵ Testung erfolgte mit dem U-Test nach Mann und Whitney, siehe Clauß & Ebner (1992, S. 486ff.).

Eltern (nicht aber die Schwiegereltern) der befragten Teilzeit-Führungskräfte. Eltern der Teilzeit-Führungskräfte waren in diesen Fällen meist in die tägliche Kinderbetreuung eingespannt, Schwiegereltern standen für den Notfall bereit. Im betrieblichen Umfeld änderte sich erwartungsgemäß am meisten für Stellvertreter und Mitarbeiter, die während der Abwesenheiten der Führungskraft oder dauerhaft Zusatzaufgaben übernahmen. Die Kategorie „andere im betrieblichen Umfeld“ setzte sich u.a. zusammen aus einzeln erwähnten „schwierigen Mitarbeitern“, „Konkurrenten“ oder „Kollegen des Vorgesetzten“, die in Einzelfällen Verhandlung oder Umsetzung einer Lösung erschwerten. „Andere im privaten Umfeld“ waren hauptsächlich Freunde und Bekannte oder Betreuungsinstitutionen wie Kindergarten oder Schule.

6.1.2 Befürworter und Gegner der Teilzeit-Führung

Zu jeder betroffenen Person(engruppe) wurde auch der wahrgenommene Grad ihrer Zustimmung zu den Teilzeit-Führungs-Plänen erfragt. Kodiert wurde 1 bei „sehr dafür“; 2 bei „eher dafür“; 3 bei „neutral“; 4 bei „eher dagegen“ und 5 bei „sehr dagegen“. Details der Erhebung und Kodierung siehe Interviewleitfaden für Führungskräfte Abschnitt 9.1.1.

Tabelle 13: Betroffene(ngruppen), geordnet nach Zustimmungsgrad

Name	Nennungen insg. (Rang)	Durchschnittl. Zustimmungsgrad gesamt	Durchschnittl. Zustimmungsgrad Bosch	Durchschnittl. Zustimmungsgrad DaimlerChrysler
Lebenspartner	24 (2)	1,6	1,6	1,7
Schwiegereltern /-mutter	3	1,7	2,0	1,0
andere: privates Umfeld	6	1,8	- ³⁶	-
Eltern / Mutter	9	1,9	2,3	1,6
Kind(er) (außer Babys)	4	1,9	2,5	1,3
(künft.) nh. Vorgesetzter	18 (4)	2,1	2,0	2,2
Vorgesetzter	30 (1)	2,3	2,5	2,2
Betriebsrat	7	2,3	2,5	2,0
Tagesmutter	4	2,4	2,3	2,5
Kollegen	11	2,5	3,0	2,1
Mitarbeiter	24 (2)	2,6	2,7	2,7
Personalabteilung	14 (5)	2,6	3,1	2,1
Stellvertreter	9	2,7	3,5	2,1
interne Partner / Kunden	12	3,0	2,8	3,1
externe Partner / Kunden	6	3,0	3,0	3,0
andere: betriebl. Umfeld	7	3,7	-	-

³⁶ „Andere“ im privaten und betrieblichen Umfeld waren so unterschiedliche Personen, dass auf Durchschnittsbildung verzichtet wurde.

Die Werte von Bosch und DaimlerChrysler sind wiederum vergleichbar³⁷, bei einer Tendenz zu größerer Zustimmung im betrieblichen Umfeld bei DaimlerChrysler (Personalabteilung, Kollegen, Stellvertreter). Entsprechende Berechnungsergebnisse sind im Abschnitt 9.7.3 im Anhang dokumentiert. Die größten Befürworter und Unterstützer von Teilzeit-Führung fanden sich im privaten Umfeld. Ausnahmslos alle privaten Stakeholder stehen in der Spitzengruppe der Tabelle. Vor dem Hintergrund, dass Kinderbetreuung das häufigste Motiv für Teilzeit-Führung ist, kann die starke Unterstützung des privaten Umfeldes als Voraussetzung für das Modell von Teilzeit-Führung gesehen werden. Die gemeinsame Anstrengung ermöglichte das Modell in einigen Fällen erst. Die emotionale Unterstützung durch „wichtige andere“ im privaten Umfeld wurde ebenfalls als hilfreich erlebt. Mit etwas Abstand folgten Tagesmütter als professionelle Dienstleisterinnen, ohne die es z.T. nicht gegangen wäre, deren persönliche Meinung aber für die Befragten nicht so relevant war. Von den wichtigsten betrieblichen Stakeholdern waren der nächsthöhere Vorgesetzte und der direkte Vorgesetzte „eher dafür“. Kollegen, Mitarbeiter und Stellvertreter tendierten nach Ansicht der Befragten zu einer „neutralen“ Haltung. Interne sowie externe Partner und Kunden wurden als „neutral“ wahrgenommen. „Andere im betrieblichen Umfeld“ wurden zumeist dann erwähnt, wenn sie die Umsetzung der Verhandlung besonders erschwerten, z.B. schwierige Mitarbeiter oder Konkurrenten.

6.1.3 Nennung der Verhandlungspartner und Priorisierung nach Wichtigkeit

Die Anzahl der Verhandlungspartner variierte zwischen 1 und 12 und war zumeist viel geringer als die der Betroffenen(gruppen). Bei Bosch wurde durchschnittlich mit 3,9 Personen(gruppen) verhandelt, bei DaimlerChrysler mit 4,5. Die Differenz wird ausschließlich durch einen Ausreißerwert erklärt, bei dessen Ausschluss auch die Führungskräfte von DaimlerChrysler durchschnittlich mit 3,8 Personen(gruppen) verhandelten. Die übliche Größe des Verhandlungsnetzes beträgt 3 bis 4 Personen. Nur drei spätere Teilzeit-Führungskräfte verhandelten mit weniger Personen, vier verhandelten mit 5-6 Partnern, nur drei verhandelten mit 7 und mehr Partnern.

³⁷ U-Test nach Mann und Whitney, siehe Clauß & Ebner (1992, S. 486ff.).

Tabelle 14: Verhandlungspartner, geordnet nach Nennungshäufigkeit

Verhandlungspartner	Nennungen insg.	Durchschnittlicher Rangplatz beide Firmen	Durchschnittlicher Rangplatz Bosch	Durchschnittlicher Rangplatz DaimlerChrysler
(künftige) Vorgesetzte (fachl. und diszipl.)	28 ³⁸	2,4	2,3	2,5
Lebenspartner	20	1,2	1,2	1,2
(künftige) nächsthöhere Vorgesetzte	16 ³⁹	2,5	2,5	2,5
Mitarbeiter insg.	9	3,7	3,5	4,0
Personalbereich	9	3,7	3,3	4,3
Stellvertreter, wenn erwähnt	7	2,6	3,7	1,8
Eltern	5	2,4	2,0	2,7

Die Werte von Bosch und DaimlerChrysler sind vergleichbar⁴⁰, siehe auch Abschnitt 9.7.4 im Anhang. Praktisch in allen Fällen wurde mit dem Vorgesetzten verhandelt, bei Stellenwechseln war der künftige Vorgesetzte mit eingebunden. Soweit es einen Lebenspartner gab, war dessen Meinung und Zustimmung allerdings noch wichtiger als die des Vorgesetzten und somit der Partner unangefochten auf Platz 1 der wichtigste Verhandlungspartner. Er war nicht nur in die Entscheidungsfindung eingebunden, sondern tauchte auch als Abstimmungspartner für die Verhandlungsergebnisse mit dem Vorgesetzten auf. Interessant ist die häufige Nennung und hohe Wichtigkeit des nächsthöheren Vorgesetzten bei über der Hälfte der Verhandlungen. Mitarbeiter und Personalbereich folgten mit größerem Abstand. Der Stellvertreter, wenn vorhanden, musste in gewissem Umfang die Probleme lösen, die in der bzw. durch die Abwesenheit der Teilzeit Führungskraft auftauchten und wurde intensiver in die Teilzeitplanung und Verhandlung einbezogen – im privaten Umfeld spielten die Eltern (nach dem Lebenspartner) eine ähnliche Rolle. Alle anderen Stakeholder und Betroffenen(gruppen) wurden kaum erwähnt und können als vergleichsweise bedeutungslos für die Verhandlungen gesehen werden.

³⁸ In allen 26 untersuchten Verhandlungen wurden die Vorgesetzten einbezogen. In 2 weiteren Fällen waren jeweils die Vorgesetzten der alten und der neuen Stelle Verhandlungspartner.

³⁹ In 14 Verhandlungen waren (künftige) nächsthöhere Vorgesetzte involviert und in zwei weiteren Fällen waren jeweils die nächsthöheren Vorgesetzten der alten und der neuen Stelle Verhandlungspartner.

⁴⁰ U-Test nach Mann und Whitney, siehe Clauß & Ebner (1992, S. 486ff.).

6.2 Vorgeschichte, Anlass und Verhandlungsvorbereitungen

In diesem Abschnitt verdeutlicht ein Prozessmodell (Kap. 6.2.1) die wichtigsten Prozesse und Themen vor der Erstverhandlung mit den Vorgesetzten. Es werden Vorgeschichte, individuelle Vorerfahrungen und Umfeldbedingungen (Kap. 6.2.2), Anlässe und Motive für den Wunsch zu Teilzeit-Führung (6.2.3) und die konkreten Verhandlungsvorbereitungen und Vor-Verhandlungen (6.2.4) betrachtet.

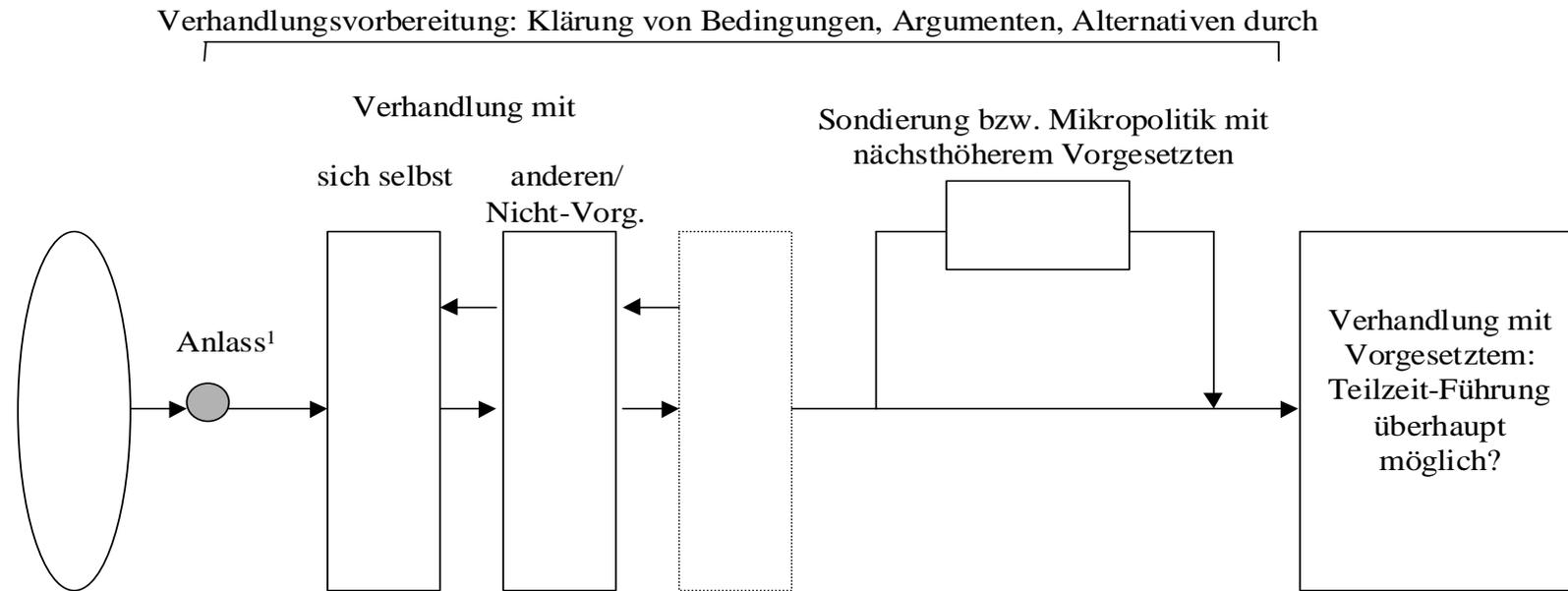
6.2.1 Prozessmodelle Verhandlungsvorgeschichte und –vorbereitung

Im Fokus der gesamten Arbeit wie auch dieses Abschnittes stand das betriebliche Umfeld. Das private Umfeld sowie außerbetriebliche Rahmenbedingungen wurden einbezogen, soweit sie für die betriebliche Verhandlung(svorbereitung) wichtig erschienen. Das Erstgespräch mit dem direkten Vorgesetzten bildete den Schnittpunkt zu den eigentlichen Verhandlungen. „Führungs-Neulinge“ durchliefen ebenso wie „Teilzeit-Neulinge“ maximal 4 Schritte vor dem Erstgespräch mit dem Vorgesetzten:

- die Verhandlung(en) mit sich selbst im Sinne einer individuellen Entscheidungsfindung und Abwägung von Vor- und Nachteilen der Teilzeit-Führung,
- die Verhandlung(en) mit anderen Interessengruppen meist aus dem privaten, seltener aus dem betrieblichen Umfeld - außer (nächsthöheren) Vorgesetzten,
- die mentale Vorwegnahme und Vorbereitung der Erstverhandlung mit dem Vorgesetzten (allein oder in Diskussion mit anderen),
- die Sondierung bzw. mikropolitische Absicherung des geplanten Vorgehens mit dem nächsthöheren Vorgesetzten.

Dies wurde in den folgenden Modellen dargestellt, welche von der Autorin nach der Analyse der Interviews entwickelt wurden:

Verhandlungsvorgeschichte und -vorbereitung bei Eigeninitiative



- Vorgeschichte
- Karriereorientierung
- Umfeldfaktoren

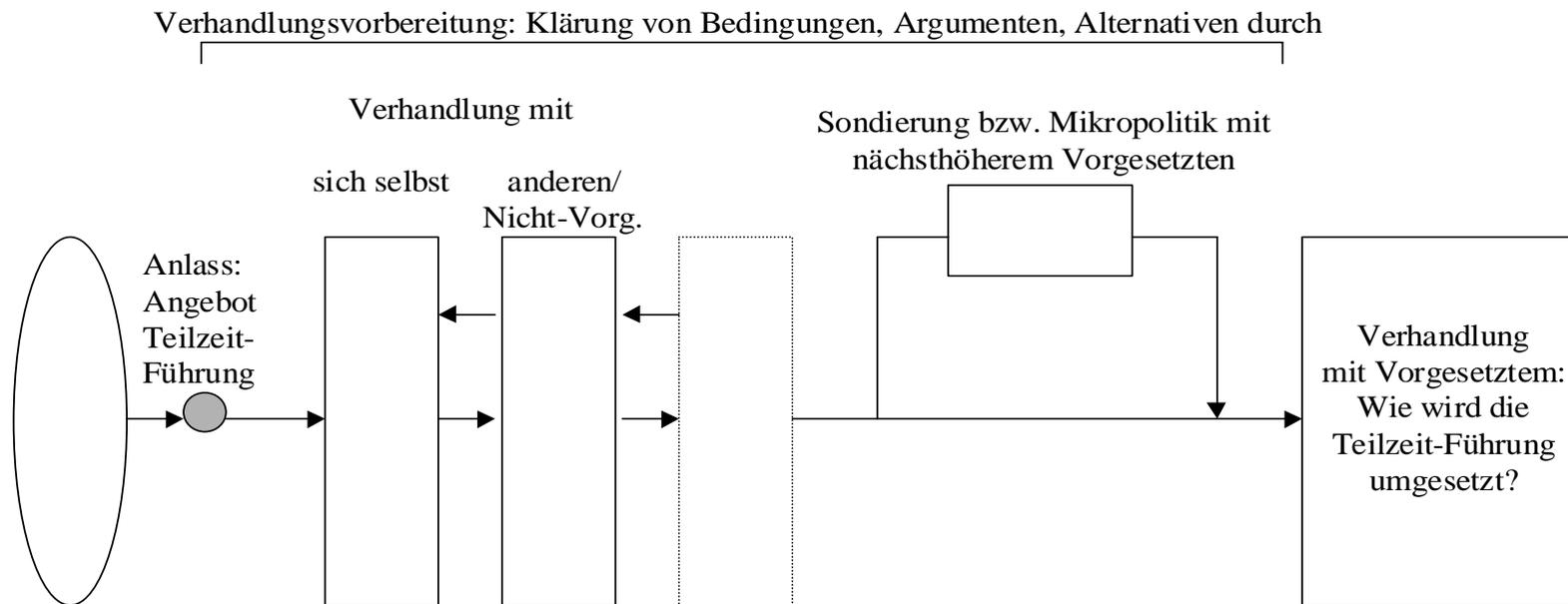
Verhandlungsvorbereitung/
mentale Vorverhandlung
mit betrieblichem/n Entscheider/n
„Probearbeiten“ Durchspielen der
Verhandlung noch ohne Vorgesetzten

Prozess-Schritte können ggf. übersprungen werden.

1 z.B. Schwangerschaft einer Führungskraft als Anlass für Teilzeitwunsch oder Abschluss eines Projektes und Suche nach neuer Aufgabe als Anlass für Führungs-Wunsch einer Teilzeit-Fachkraft.

Abbildung 2: Verhandlungsvorgeschichte und -vorbereitung bei Eigeninitiative der Führungskraft

Vorgeschichte & -vorbereitung: Initiative durch Firma/Vorgesetzten ²



- Vorgeschichte
- Karriereorien-
tierung
- Umfeldfaktoren

Verhandlungsvorbereitung/
mentale Vorverhandlung
mit betrieblichem/n Entscheider/n
„Probearbeiten“ Durchspielen der
Verhandlung noch ohne Vorgesetzten

Prozess-Schritte können ggf. übersprungen werden.

2 Meist ein Angebot an ehemalige Teilzeit-Fachkräfte, eine Führungsposition zu übernehmen.

Abbildung 3: Verhandlungsvorgeschichte und -vorbereitung bei Initiative durch die Firma oder den Vorgesetzten

6.2.2 Vorgeschichte, Vorerfahrungen, Einstellungen und Umfeld

Fast alle befragten Teilzeit-Führungskräfte arbeiteten schon seit mehreren Jahren für ihr Unternehmen. Häufig kannten sie auch ihren Vorgesetzten aus jahrelanger gemeinsamer Arbeit. Lange Betriebszugehörigkeiten sind sowohl für die DaimlerChrysler AG wie auch für die Robert Bosch GmbH typisch. Beide Unternehmen zeichnen sich durch eine vergleichsweise geringe Fluktuation und einen hohen Anteil interner Stellenbesetzungen auch auf Führungskräfte-Ebene aus. Fast alle späteren Teilzeit-Führungskräfte berichteten, dass ihr Vorgesetzter sie aus gemeinsamer Arbeit schätzte und ihnen vertraute. Diejenigen, die zuvor als Teilzeit-Fachkräfte arbeiteten, hatten Gelegenheit gehabt, ihre Flexibilität und Effizienz bei reduzierter Arbeitszeit unter Beweis zu stellen. 4 der 10 ehemaligen Teilzeit-Fachkräfte hatten aus früheren Zeiten bereits disziplinarische Führungserfahrung. Mit dem Schritt in die Teilzeit hatten sie dann allerdings ihre Führungsposition verloren oder bewusst aufgegeben. Andere erwähnten, dass sie wegen der Teilzeit keine Hoffnung auf eine weiterführende Karriere hatten. Gerade Frauen mit Kindern stellten die Karriere erst mal hinten an, um sich auf die Familie zu konzentrieren. Zumeist bestand darüber Einverständnis mit den Vorgesetzten. Manchmal lehnten Frauen aus ihrer Sicht unrealistische Karriere-Angebote aber auch ab, so beispielsweise eine Mutter mit drei Kleinkindern, der eine Gruppenleitung angeboten wurde.

Wie die weitere berufliche Entwicklung einer weiblichen Führungskraft nach der Geburt des ersten und ggf. des zweiten Kindes erfolgte, hing auch von den Werten und der Balance zwischen Karriere- und Familienorientierung der Führungskraft bzw. auch ihres Lebenspartners ab. Frauen, die beschrieben, dass ihnen der Beruf sehr wichtig ist, nahmen eine erhöhte organisatorische Belastungen in Kauf, um Familie und Karriere miteinander vereinbaren zu können. Im Gegenzug wollten sich einige Väter stärker in die Kinderbetreuung einbringen. Die weiblichen Teilzeit-Führungskräfte wurden durch ihr privates Umfeld häufig stark unterstützt. Ihr Partner arbeitete meist Vollzeit. Nicht zuletzt gab es auch Modelle mit umgekehrten Vorzeichen. Eine sehr hochrangige weibliche Vorgesetzte, die als Mutter von zwei Kindern Vollzeit arbeitete, hatte sich beispielsweise mit ihrem Mann so arrangiert, dass er die Kinderbetreuung übernahm und nicht berufstätig war. Persönliche Werte, wie sie aus der eigenen Geschichte entstanden, spielten auch in Diskussionen zum Motiv für Teilzeit-Führung bzw. in der eigenen Entscheidungsfindung eine große Rolle, wie in den folgenden Abschnitten dargestellt wird.

6.2.3 Anlass / Motiv für Wunsch nach Teilzeit-Führung

Für die Auswertung dieser Frage konnten alle 26 Interviews mit Teilzeit-Führungskräften (zu insgesamt 27 Verhandlungen) genutzt werden. Das Haupt-Motiv für Teilzeit-Führung war die Erziehung und Betreuung von (Klein)Kindern. In 11 von 17 Verhandlungen ehemaliger Vollzeit-Führungskräfte sollte die Arbeitszeit aus diesem Grund reduziert werden. Bei allen 10 Personen, die aus Teilzeit-Fachpositionen in Teilzeit-Führungspositionen aufstiegen, spielte das Motiv der Kinderbetreuung ebenfalls eine wichtige Rolle für die Beibehaltung der Teilzeit. Die befragten Frauen wollten mit der Geburt von Kindern nicht ihre Berufstätigkeit aufgeben. Hohes berufliches Engagement und Spaß an der verantwortungsvollen Arbeit waren ihre Hauptmotive dafür. Finanzielle Argumente wie Kredittilgungen, die Sicherung des Familieneinkommens bei unsicherer Arbeitsstelle des Mannes oder der Firmenwagen kamen teilweise hinzu. Das Hauptmotiv von Sachbearbeitern, denen die Firma eine Führungsposition anbot, war die berufliche Weiterentwicklung. In 3 Fällen verhandelten ehemalige Vollzeit-Führungskräfte Teilzeit im Rahmen von Selbstverwirklichungsmotiven, wie z.B. dem Wunsch zu promovieren, mehr Zeit fürs Hobby zu haben oder Zeit für eine „Besinnungs- und Zielfindungsphase“ zu schaffen. 2 Fälle erfolgreicher Teilzeitverhandlungen waren motiviert durch den Wunsch, sich nebenberuflich als selbstständiger Berater zu etablieren. Eine Führungskraft hatte nach einer Krankheit im Rahmen der beruflichen Wiedereingliederung Teilzeit verhandelt.

Auffällig ist, dass die übergroße Mehrheit aller Verhandlungsmotive direkt oder indirekt mit der Betreuung von zumeist kleineren Kindern zu tun hatte. Dies mag unter anderem darin begründet sein, dass es im Stuttgarter Raum bisher sehr schwierig ist, gute und bezahlbare professionelle Ganztags-Betreuung für kleinere Kinder zu finden. Zudem ist eine professionelle Halb- oder Ganztags-Betreuung von kleineren Kindern gesellschaftlich umstritten. Mehrere weibliche Führungskräfte berichteten von Kritik an ihrer Entscheidung, insbesondere durch Mütter, die sich für die Aufgabe des Berufes entschieden haben. Eine Interviewpartnerin meinte: „... Frauen, die selber den Weg für sich gewählt haben, ganz zuhause zu bleiben, die sind sehr skeptisch ...: `Warum machst Du das? Ist das nötig? Da kommt doch das Kind zu kurz.`“ Es scheint, dass vor diesem Hintergrund die Betreuung von Kleinkindern durch die Mutter, ein besonders wichtiges und akzeptiertes Motiv für Teilzeit bei Führungskräften ist. In Einzelfällen wird diese Möglichkeit auch Vätern eingeräumt – 3 der 6 befragten Männer nannten ebenfalls Kinderbetreuung als Motiv für die Reduzierung ihrer Arbeitszeit, 1 die Betreuung seiner Eltern. Die von Hörning et al. (1991, S. 57ff.) beschriebenen Zeitpioniere, die nach intensiver Auseinan-

dersetzung mit Sinn- und Zeitfragen ohne sozial plausible Ersatztätigkeiten weniger arbeiten wollen, sind mit 2 Personen die absolute Ausnahme unter den befragten Führungskräften. (Eine Führungskraft hatte keine Angabe zum Motiv gemacht.)

Den Motiven zur Teilzeit-Führung können die Motive zur Rückkehr in eine Vollzeit-Tätigkeit oder eine Teilzeit-Tätigkeit ohne Personalverantwortung gegenüber gestellt werden. 7 der befragten Führungskräfte arbeiteten zum Interviewzeitpunkt wieder Vollzeit. In 3 dieser Fälle war die Führungskraft in Bezug auf die Kinderbetreuung entlastet. 2 Führungskräfte, jeweils mit kleineren Kindern im Haus, wandelten eine ehemals vollzeitnahe Teilzeit-Tätigkeit in eine Vollzeit mit anteiliger Telearbeit um. Damit sahen sie ihre tatsächliche Arbeitsleistung vertraglich gerechter geregelt. 1 kinderlose Führungskraft hatte nach einer Phase der Selbstbesinnung, die als gut aber nicht ausfüllend erlebt wurde, eine Beförderung unter der Bedingung von Vollzeit angenommen. 1 Teilzeit-Führungskraft gab die berufsbegleitende Selbstständigkeit auf und arbeitete wieder Vollzeit. Beim Wegfall der ursprünglichen Teilzeitgründe scheint Vollzeit wieder der Standard zu sein.

6.2.4 Verhandlungsvorbereitung / Vor-Verhandlungen

Die Verhandlungs-Vorbereitung umfasste sowohl den Prozess der individuellen Entscheidungsfindung in der Verhandlung mit sich selbst, wie auch die Abstimmung und Entscheidungsfindung mit dem privaten Umfeld oder anderen Nicht-Vorgesetzten. Es ging um die Zeit zwischen dem ersten Gedanken an Teilzeit-Führung und der ersten Äußerung im betrieblichen Umfeld. Dazu gehörte auch die konkrete Vorbereitung auf das Gespräch mit dem Vorgesetzten. Die Führungskraft sammelte Argumente und / oder überlegte sich, wie sie in der Verhandlung vorgehen wollte. Es wurde untersucht, wie lange die Vor-Verhandlungen mit sich und anderen dauerten (6.2.4.1), wer eingebunden war und welche Argumente im Vorfeld für bzw. gegen eine Teilzeit-Führung sprachen (6.2.4.2).

6.2.4.1 Dauer der Vor-Handlungen und Vor-Verhandlungen

In den Gesprächen stellte sich durch Nachfragen und Berichtigungen der Interviewpartner immer wieder heraus, dass Zeiträume und Abfolgen von Ereignissen falsch erinnert wurden. Durch ein systematisches Nachfragen und Verknüpfung mit anderen Ereignissen wurde versucht, diese Erinnerungsfehler zu minimieren (siehe Erkenntnisse von Schilit, 1986 und Abschnitt 5.2.2.1).

Bei insgesamt 17 Fällen von ehemals Vollzeit arbeitenden Führungskräften wurde die Dauer der Vor-Handlungen und Vor-Verhandlungen untersucht. Die erste Äußerung im betrieblichen Umfeld gegenüber einem potenziellen Entscheider (meist dem Vorgesetzten oder nächsthöheren Vorgesetzten) erfolgte zumeist im Zeitraum von bis zu 3 Monaten

nach dem Auftreten eines bestimmten Anlasses. Der Zeitraum hing verschiedentlich mit zeitlichen Zwängen aufgrund bestimmter Motive zusammen (z.B. Informationspflicht bei Schwangerschaft):

a) 5 Personen äußerten ihren Wunsch innerhalb eines Monats. In 2 Fällen ging es um vakante Stellen, auf die sich die Personen in Teilzeit bewarben. Eine sehr hochrangige Führungskraft erfuhr von ihrer Zwillingsschwangerschaft und suchte bei ihrem Vorgesetzten Rat, um möglichst langfristig eine Lösung vorzubereiten. Eine männliche Führungskraft wollte nach schwerer Krankheit wieder in den Beruf kommen, ein Vater wollte nach einer schwierigen familiären Zeit, in befristeter Elternzeit mit Teilzeitarbeit die Betreuung seiner Kinder übernehmen.

b) 7 Personen warteten zwischen 1 und 3 Monaten, bis sie ihren Wunsch äußerten. Das waren 5 Frauen, die ihren Vorgesetzten im Rahmen der Drei-Monatsfrist über eine Schwangerschaft informierten und gleichzeitig die Reduzierung der Arbeitszeit nach dem Mutterschutz verhandelten. Ein Mann hatte seinen Teilzeitwunsch sehr intensiv überlegt und ein detailliertes Modell im Vorfeld der Verhandlung mit seinem Vorgesetzten entworfen. Eine Frau hatte nach Mutterschutz und Elternzeit wieder Vollzeit gearbeitet, war aber nach wenigen Wochen unzufrieden und wünschte sich eine Teilzeit-Stelle.

c) 5 Personen warteten länger als 3 Monate bis sie ihre Teilzeitwünsche auch im Betrieb äußerten. Dazu gehörten eine Frau ohne Kinder und drei Männer. Für diese Personen bestand einerseits kein Druck zu einer schnellen Entscheidung oder ein „Zwang zur Teilzeit“. Zum anderen rechneten sie eher mit Ablehnung ihres Wunsches. Beide Faktoren verlängerten offenbar die Phase der individuellen Auseinandersetzung mit dem Thema und ermöglichten bzw. erforderten eine detailliertere Vorbereitung der Verhandlung.

Die Bitte um eine Funktion in Teilzeit-Führung wurde meist entweder spontan / kurzfristig oder gezielt verzögert geäußert. Die Strategie des Verzögerns war häufig verbunden mit der Entwicklung der privaten Situation als Anlass für Teilzeitwünsche - z.B. wenn dem Vorgesetzten die Schwangerschaft im dritten Monat mitgeteilt wurde. 4 Teilzeit-Fachkräfte, denen Teilzeit-Führung ohne eigenes Bestreben von ihrem Vorgesetzten angeboten wurde, stimmten vergleichsweise schnell zu, da die Beförderung meist mit deutlichen Vorteilen verbunden war.

6.2.4.2 Gesprächspartner und Prozessschritte der Vor-Verhandlungen

Wie im Abschnitt 6.2.1 beschrieben, ging es bei Vor-Verhandlungen um „Verhandlungen mit sich selbst“ (6.2.4.2.1), „Verhandlungen mit anderen / Nicht-Vorgesetzten“ (6.2.4.2.2), „die Vorbereitung des Erstgesprächs mit dem Vorgesetzten“ (6.2.4.2.3) und

ggf. mikropolitische Vor-Sondierungen mit einem Entscheider, der dem (künftigen) Vorgesetzten übergeordnet war (6.2.4.2.4). Diese Schritte wurden nicht immer vollständig und sequenziell festgelegt durchlaufen. Im kürzesten Fall ging eine Führungskraft nach der eigenen Entscheidungsfindung „spontan“ auf ihren Vorgesetzten zu und fragte, ob sie Teilzeit arbeiten könne. Die einzelnen Teilprozesse der Vor-Verhandlungen konnten sich auch überschneiden, wenn z.B. die eigene Entscheidungsfindung schon durch Vorüberlegungen zur Meinung des Vorgesetzten (mentale Verhandlungsvorbereitung) beeinflusst war oder eine individuelle Entscheidung sich erst in der Diskussion mit dem Partner (Verhandlung mit anderen / Nicht-Vorgesetzten) herauskristallisierte. Die konkrete Planung des Teilzeit-Führungs-Modells begann zumeist mit „Verhandlungen mit sich selbst“. Einige Personen ergänzten die Vor-Verhandlungen durch den Aufbau unterstützender Strukturen für die Teilzeit-Führung – z.B. Recherche nach Kindergartenplätzen.

6.2.4.2.1 Verhandlungen mit sich selbst

Dieser Punkt wurde im Leitfaden durch die Frage 3 erfasst: „In Ihrer Entscheidungsfindung damals haben Sie ja sicher auch für sich allein überlegt: Was sprach für Sie persönlich damals dafür, was dagegen?“ In der individuellen Entscheidungsfindung der späteren Teilzeit-Führungskräfte überwogen naturgemäß die Argumente für die Teilzeit. Argumente dagegen, die teilweise den Entscheidungsprozess verlängerten, aber letztlich nicht wichtig genug waren, um die Entscheidung zu revidieren, sollen hier aber zuerst dargestellt und mit Zitaten veranschaulicht werden. Es waren insbesondere:

- Zweifel, ob Vorgesetzte Teilzeit als Reduzierung des Engagements sehen und daraus folgend, Befürchtungen von Nachteilen für weitere Karriere (bei fast allen Männern) *„Das ist einfach ... immer noch eine gewisse ... Kategorisierung, Typisierung, die stattfindet in Richtung sehr stark familienorientiert, weniger leistungsorientiert, weniger berufsbezogen agierend und private über berufliche Interessen stellend.“* *„Ein ... Punkt ... war, wie wird das auf der Chef-Seite gesehen...? ... Und insofern war es mehr so die Befürchtung, es könnte nachteilig sich auswirken auf das Standing im Unternehmen. ... Also in erster Linie schon entwicklungsbezogen ... karrierebezogen.“* Diese Zweifel erklären sich auch durch wahrgenommene Erwartungen gegenüber einer Führungskraft, die eine Gesprächspartnerin so formulierte: *„Weil wenn man Karriere macht oder ‘ne Führungsposition hat, dann muss man einfach Fulltime und Überstunden und ... (dem Unternehmen)⁴¹ Zeit verschenken. Also das ist einfach der Standard.“*

⁴¹ Erklärende Einfügung durch die Autorin.

- Zweifel, ob Mitarbeiter / Kollegen Verständnis haben und ihnen Mehrarbeit zugemutet werden kann
„Also Mitarbeiter ... fand ich im Anfang etwas skeptisch, denen das zu verklickern. ... Da dachte ich auch gibt es am ehesten Widerstände. ... So blauäugig bin ich nicht, zu sagen, dass das reibungslos vonstatten geht. Sondern, dass das zwangsläufig natürlich auch auf ihren Schultern ausgetragen wird, wenn ich nicht da bin.“
- Statusverlust und Imageverschlechterung
„Man muss sich seine Position dann erst wieder erkämpfen.... Man ist zu bestimmten Zeiten einfach nicht da, wenn spontan relativ wichtige Sachen stattfinden... Obwohl, ob das immer so wichtig ist, ist die andere Frage. Aber es (ist) schon irgendwie ... ein gewisser Positionsverlust damit verbunden... .. Aber der war mir jetzt nicht so wichtig.“
- Schwierigkeit der Balance von Arbeitszeit und Aufgabe
„Ich hab’ nicht befürchtet, dass ich die Stelle nicht irgendwie meistere. Sondern ich hab’ nur befürchtet, dass mir die Zeit nicht reicht. Und im Grunde war es auch so.“
- Finanzielle Nachteile
„Also zunächst mal ganz vordergründig, dass ich weniger verdiene. Das war aber kein gewichtiges Argument.“

Interessanterweise sagten nur 2 männliche Führungskräfte, dass sie keinerlei Argumente sahen, die gegen ihre Teilzeit gesprochen hätten – weder für die Firma, noch für sich selbst. Allerdings relativierte eine Führungskraft im weiteren Gesprächsverlauf diese Aussage. Möglicherweise führt eine extrem hohe Motivation – in diesen Fällen der Anspruch an starke eigene Prinzipien als Vater bzw. der (erfolgreiche) Versuch eine durch Überstundenhäufung ausgelöste Familienkrise zu beenden – auch zum „Ausblenden“ kritischer Punkte. Beide Führungskräfte sagten, Sie wären bereit gewesen, die Firma zu verlassen, falls die Teilzeit nicht genehmigt worden wäre. Ihre extrem hohe Motivation, ihre Fokussierung auf die positiven Seiten der Teilzeit und ihr Durchsetzungswille schienen erschwerende Faktoren, wie den fehlenden „Zwang zur Teilzeit“, letztlich zu kompensieren.

Die Argumente dafür überwogen in allen Fällen: Die Reduzierung der Arbeitszeit aus einer Vollzeit-Position heraus

- erhöhte zeitliche Spielräume für Bedürfnisse und Aufgaben im außerbetrieblichen Umfeld, wie die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen, nebenberufliche selbstständige Tätigkeiten, ein intensiv gepflegtes Hobby, soziale Kontakte oder Stressreduktion und Neubesinnung und

- ermöglichte Lebens-Partnern den Wiedereinstieg in den Beruf (so bei 3 der 5 befragten Männer und auch 2 Partnern von befragten Frauen).

Der Wiedereinstieg von ehemaligen Vollzeit-Führungskräften in Teilzeit nach Erziehungszeit

- erleichterte die Fortführung der Berufstätigkeit bei jungen Müttern,
- leistete einen Beitrag zur finanziellen Absicherung der Familie,
- machte es im Vergleich zur Vollzeit-Berufstätigkeit leichter, die Kinderbetreuung zu organisieren.

Die Beförderung einer Teilzeit-Fachkraft auf eine Führungsposition schließlich

- bedeutete eine berufliche Herausforderung, Statusgewinn und größere Handlungsspielräume und
- war mit Gehaltserhöhung verbunden.

Darüber hinaus spielten bei Personen, denen die Firma das Angebot zu Teilzeit-Führung machte, auch Argumente, wie ein angenehmes Arbeitsumfeld, eine bewältigbar erscheinende Aufgabe oder ein bereits etabliertes Teilzeitmodell, eine Rolle. Der Prozess der individuellen Entscheidungsfindung wurde in einem Spannungsfeld zwischen „innerem Kampf“ und entspanntem Überlegen der eigenen Wünsche beschrieben. Fast immer gab es einen konkreten Anlass, der den Wunsch zur Teilzeit-Führung auslöste oder verstärkte, z.B. Schwangerschaft oder in einem Fall auch einen 50. Geburtstag.

6.2.4.2.2 Verhandlungen mit anderen / Nicht-Vorgesetzten

Wie schon im Abschnitt 6.1.2. „Befürworter und Gegner der Teilzeit-Führung“ beschrieben, leistet das private Umfeld die intensivste Unterstützung für den Wunsch und die Umsetzung der Teilzeit-Führung. Gab es einen Lebenspartner, so wurde die Idee der Teilzeit-Führung fast immer zuerst mit ihm besprochen. Die Reaktionen der Partner waren breit gefächert. Einerseits wurden Stolz und Unterstützung genannt, andererseits gab es „neutrale“ Partner oder auch Bedenken und kritische Hinweise von beruflich sehr engagierten Vätern, dass die Hauptlast eines solchen Modells bei der Teilzeit arbeitenden Mutter liege. Einige Interviewpartnerinnen beschrieben intensive und detaillierte Planungs- und Abstimmungsgespräche mit ihrem Partner für die Organisation des Alltags oder auch die Suche nach Alternativen im Fall einer Ablehnung des Teilzeit-Wunsches. Je nach Ergebnis der Abstimmung wurde, wenn möglich im Familienkreis (mit Eltern und teilweise Schwiegereltern), nach Unterstützung für Kinderbetreuung gesucht. Die allermeisten regelten Kinderbetreuung auf individuellem Weg durch Partner, (Schwieger-)Eltern, Tagesmütter oder Au-pairs. Nur 2 Führungskräfte berichteten, dass sie öffentliche Kinder-

betreuung durch Kindergarten oder Hort für ihr Modell nutzten. Mit Blick auf hohe Anforderungen an Flexibilität und möglichst zusammenhängende Arbeitsblöcke für Führungskräfte sind vergleichbar flexible, öffentliche Betreuungsangebote nicht verfügbar. Professionelle Kinderbetreuung und Putzfrauen tauchten in den Planungen zu diesem Zeitpunkt zwar schon auf, wurden aber nur in Einzelfällen in die Verhandlungen eingebunden, wenn sie ohnehin bereits in die Alltagsorganisation des Haushalts integriert waren. Waren Kinder groß genug, wurde um ihre Zustimmung geworben und sie wurden in die Abstimmung des neuen Modells einbezogen.

Im betrieblichen Umfeld und bei Verhandlungen von Teilzeit-Führung auf Initiative der Führungskräfte war der (künftige) Vorgesetzte fast immer der erste Ansprechpartner. 2 Frauen diskutierten die geplante Teilzeit-Lösung vorher mit ihrer Job-Sharing-Partnerin bzw. dem künftigen Stellvertreter. Eine weitere Teilzeit-Fachkraft wurde von ihren Kolleginnen ermutigt, sich in Teilzeit um die Führung des Teams zu bewerben. In einem Fall versicherte sich eine weibliche Führungskraft ausdrücklich der Unterstützung ihrer künftigen nächsthöheren Vorgesetzten, bevor sie sich auf eine Führungsposition in Teilzeit bewarb. Sie kannte diese Vorgesetzte schon und erwartete gerade von einer Frau im Management besondere Unterstützung, die sie auch bekam.

6.2.4.2.3 Verhandlungsvorbereitung für das Gespräch mit dem Vorgesetzten

In diesem Schritt ging es um die Wahrnehmung von verhandlungsrelevanten Einstellungen, Interessen und möglichen Verhandlungspositionen des wichtigsten Verhandlungspartners: des Vorgesetzten. Einige dieser Wahrnehmungen und Vermutungen hatten schon die individuelle Entscheidungsfindung beeinflusst, z.B. die Befürchtungen männlicher und kinderloser weiblicher Führungskräfte, dass eine Teilzeit auch als Engagement-Reduzierung gesehen werden könnte. Die Balance von Arbeitszeit und Aufgabe spielte sowohl in der individuellen Entscheidungsfindung wie in der Vorbereitung des Vorgesetzten-Gesprächs eine wichtige Rolle. In die Auswertung wurden alle Verhandlungen einbezogen, in denen die Teilzeit-Führungsinteressenten Allein-Initiatoren (20 Verhandlungen von 19 Personen) oder zumindest Mitinitiatoren (3 Fälle) der Verhandlungen waren. (Bei 4 Fällen ging das Angebot von Teilzeit-Führung auf alleinige Initiative der Firma / des Vorgesetzten zurück.) Die Aussagen der befragten Personen zur konkreten Verhandlungsplanung mit dem Vorgesetzten bezogen sich auf verschiedene Themen.

So ging es zum einen um die Einstellung auf die Person und die Interessen des Verhandlungspartners. Die eigene Verhandlungsmacht wurde eingeschätzt, ebenso die des Vorgesetzten. Allerdings waren nur wenige so selbstsicher wie eine Interviewpartnerin, die

sagte: „*Von meiner Stellung hier in der Abteilung, von der Wertschätzung von meinem Vorgesetzten war mir klar, dass er alles machen wird, um mich zu halten.*“ Trotzdem tat diese Führungskraft in der Planung des Modells viel, um die Interessen des Vorgesetzten zu berücksichtigen. Diese Annahmen über die Interessen des Vorgesetzten / der Firma schienen überhaupt ein wichtiger Faktor in der Verhandlungsplanung zu sein. Eine andere Führungskraft formulierte dies so: Ihr Modell sollte am Unternehmensnutzen ausgerichtet und ein „*hervorragendes Geschäft für die Firma sein*“ bei gleichzeitiger Rücksicht auf die eigenen Interessen. Dem Vorgesetzten sollte es so einfach wie möglich gemacht werden „Ja“ zu sagen.

Neben der Einstellung auf die Interessen des Verhandlungspartners und der Sammlung entsprechender Argumente wurden Verhandlungsstrategien abgewogen: Sollte man das Modell für die Teilzeit-Führung nur grob planen und dem Vorgesetzten Spielräume zum mitgestalten lassen? Oder sollte man erwartbare Einwände und Argumente des Vorgesetzten von vornherein einbeziehen und ein möglichst detailliertes Modell entwerfen? Diese Fragen waren insbesondere für die Allein-Initiatoren relevant. Für die 4 Fachkräfte, die sich auf eine Führungsposition außerhalb ihres bisherigen Teams bewarben und die neue Aufgabe noch nicht kannten, war eine detaillierte Verhandlungsplanung schwierig. Bei ihnen konzentrierte sich die Vorbereitung auf die Gewinnung von Zustimmung und Unterstützung des privaten Umfeldes sowie die Organisation des privaten Alltags. Das praktische Vorgehen der Alleininitiatoren richtete sich nach rationalen Kriterien sowie vermuteten Wünschen der Vorgesetzten und war auch durch die Situation und persönliche Vorlieben der Führungskraft geprägt. 8 Führungskräfte, die auf ihrer bisherigen Stelle die Arbeitszeit reduzieren wollten bzw. die neue Teilzeit-Führungsposition gut kannten, wandten sich erst mal mit einer einfachen Anfrage an ihren Vorgesetzten. Die Anfrage beinhaltete zumeist einen konkreten Wunsch zum Umfang der Arbeitszeit, teilweise auch zur Verteilung. Sie bezog Gedanken zur Neuverteilung oder Reduzierung der Aufgabe jedoch noch nicht mit ein. Zum Teil waren diese ersten Gespräche (relativ) „spontan“ initiiert in der Suche nach einer schnellen Lösung. Mehrere Personen beschrieben, dass Spontaneität sie auch in anderen Situationen auszeichne. Es wurden noch weitere Argumente dafür genannt, bei Erstverhandlungen bewusst keine Detailplanung zu betreiben, um dem Vorgesetzten (in Kenntnis seiner Entscheidungsgewohnheiten) die Möglichkeit zur Mitgestaltung zu geben oder einfach, um vor einem größeren Planungsaufwand ein grundsätzlich positives Signal des Vorgesetzten einzuholen.

Eine weitere Gruppe von 5 ehemaligen Vollzeitkräften, die auf ihrer bisherigen Vollzeit-Stelle künftig Teilzeit arbeiten wollten, initiierten ihre erste Teilzeitverhandlung mit dem Vorgesetzten auf Basis detaillierter Pläne, die nicht nur Vorstellungen zu Umfang und Verteilung der Arbeitszeit enthielten, sondern auch konkrete Vorstellungen zur Reduzierung und Neuverteilung der Aufgaben. In 2 Fällen war diese Aufgabenverteilung mit dem Job-Sharing-Partner bzw. dem Stellvertreter im Vorfeld des Vorgesetzten-Gesprächs abgestimmt worden. Eine Führungskraft, die den Wiedereinstieg in Teilzeit nach kurzer Elternzeit verhandelte, beschrieb ihre Gesprächsvorbereitung und die Einstellung auf ihren Vorgesetzten als Verhandlungspartner so: *„Es ist sicherlich ‘ne Beziehung, die man sehr gut kennen muss und die man auch sehr gut eruieren muss, auch wie man da Entscheidungen forciert. Also ich hab’ ihm ‘nen Vorschlag gemacht ... Also ich überleg’ mir halt: Wie sind die Interessen? Was sind meine Interessen? Was sind die meiner Partner? ... Was ist der realistische Kompromiss? Und dann überleg ich mir, wie ich dahin komme ... Jetzt weiß ich – und da bin ich auch sehr selbstbewusst – dass ich den Job sehr gut mache. Und dass er jetzt so schnell auch niemand findet, der den Job so gut macht. Und darauf hab’ ich dann einfach spekuliert. Und dass er es halt auch sehr schätzen wird, wenn ich wieder komme.“* Auch in dieser Gruppe beschrieben mehrere Personen, dass sie grundsätzlich auf gute Planung achteten und sich nicht auf Zufälle verließen. Schließlich gab es unter den Allein-Initiatoren von Teilzeit-Führung noch einen Fall von beruflicher Wiedereingliederung nach Krankheit. Detaillierte Verhandlungsvorbereitung und Planung zu Arbeitszeiten war nicht möglich, da der Heilungsverlauf nicht vorhergesagt werden konnte. Die Arbeitszeit wurde sukzessive an das Leistungsvermögen angepasst.

6.2.4.2.4 Mikropolitische Sondierung mit nächsthöheren Vorgesetzten

Im Vorfeld des Erstgesprächs mit dem Vorgesetzten wurde nur in 3 Fällen der nächsthöhere Vorgesetzte kontaktiert. Eine ehemalige Teilzeit-Fachkraft kannte die spätere nächsthöhere Vorgesetzte aus einem anderen Kontext. Sie informierte diese über die geplante Bewerbung auf eine Führungsposition und erfragte deren Unterstützung. Die Bewerbung wurde über diese nächsthöhere Vorgesetzte dann an den künftigen Vorgesetzten weitergeleitet. Ähnlich lief es bei 2 Fachkräften, die gleich auf einen nächsthöheren Vorgesetzten zugingen, da zu diesem guter Kontakt bestand und untergeordnete Ebenen die gewünschte Entscheidung bzw. Sondierung nicht hätten übernehmen können. Aber selbst wenn der direkte Vorgesetzte eine Beförderung nicht entscheiden konnte, so wurde er doch nur im Ausnahmefall „übergangen“. Dieses Ergebnis stützt die Rolle des Vorgesetzten als Hauptverhandlungspartner und die Warnung eines befragten Personalexperten

vor „falschen Bündnispartnern“, von denen der nächsthöhere Vorgesetzte besonders unpassend sei. In Ausnahmefällen, wenn eine bessere persönliche Beziehung zum nächsthöheren Vorgesetzten als zum direkten Vorgesetzten besteht und / oder eine Ablehnung des Teilzeit-Wunsches vom Vorgesetzten befürchtet wird, kann eine vorsichtige Sondierung hilfreich sein. Signalisiert ein nächsthöherer Vorgesetzter von Anfang an seine Unterstützung, so kann die Entscheidung des direkten Vorgesetzten beeinflusst werden. Muss ein direkter Vorgesetzter sein „Nein zur Teilzeit-Führung“ auf Veranlassung eines nächsthöheren Vorgesetzten revidieren, kann dies eher einen Gesichtsverlust für ihn bedeuten als ein „Ja“ auf Basis eines bekannten positiven Votums der nächsthöheren Ebene. Ein direkter Kontakt zum nächsthöheren Vorgesetzten durch den Teilzeit-Führungs-Interessenten ist meist schwierig für den Vorgesetzten, dessen Vorgesetzten und die Führungskraft selbst. Mit einer Umgehung der üblichen Entscheidungswege und dem Aufbau einer „Drohkulisse“ kann das Vertrauensverhältnis zum Vorgesetzten nachhaltig geschädigt werden. Der nächsthöhere Vorgesetzte wurde dementsprechend in fast allen Verhandlungsfällen erst zu einem späteren Zeitpunkt in die Verhandlungen einbezogen (siehe Abschnitt 6.3.3.2).

6.3 Verhandlungen im betrieblichen Umfeld / Hauptverhandlungen

Die Verhandlungen im betrieblichen Umfeld bilden den Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit. Diese umfassten alle Schritte des eigentlichen Verhandlungsprozesses: von der ersten Äußerung des Wunsches nach Teilzeit-Führung bzw. einem entsprechenden Angebot an die Führungskraft, über die Abstimmung mit weiteren betrieblichen Verhandlungspartnern, die Vertragsgestaltung sowie die Information und den Einbezug des betrieblichen Umfeldes. Abschnitt 6.3.1 stellt die übergreifenden Prozessmodelle dar. Abschnitt 6.3.2 thematisiert den Zeitrahmen dieser Verhandlungen. Eine vertiefende Darstellung der Prozesse, Argumente, Emotionen und weiterer Besonderheiten der Verhandlungen findet sich im Abschnitt 6.3.3, gefolgt von einer Verhandlungs-Typenbildung in Abschnitt 6.3.4, der Darstellung von Einflusstaktiken gegenüber Vorgesetzten (6.3.5) sowie der Benennung kritischer Faktoren für den Verhandlungserfolg (6.3.6).

6.3.1 Prozessmodelle

Im Folgenden werden die Prozessmodelle für erfolgreiche Verhandlungen auf Initiative der Führungskräfte oder der Firma / des Vorgesetzten gezeigt. Diese Modelle wurden auf Basis der Erkenntnisse aus den Interviews entwickelt. Vertiefende Betrachtungen dazu finden sich in den Abschnitten 6.3.2 bis 6.3.6.

Erfolgreiche Verhandlung bei Eigeninitiative

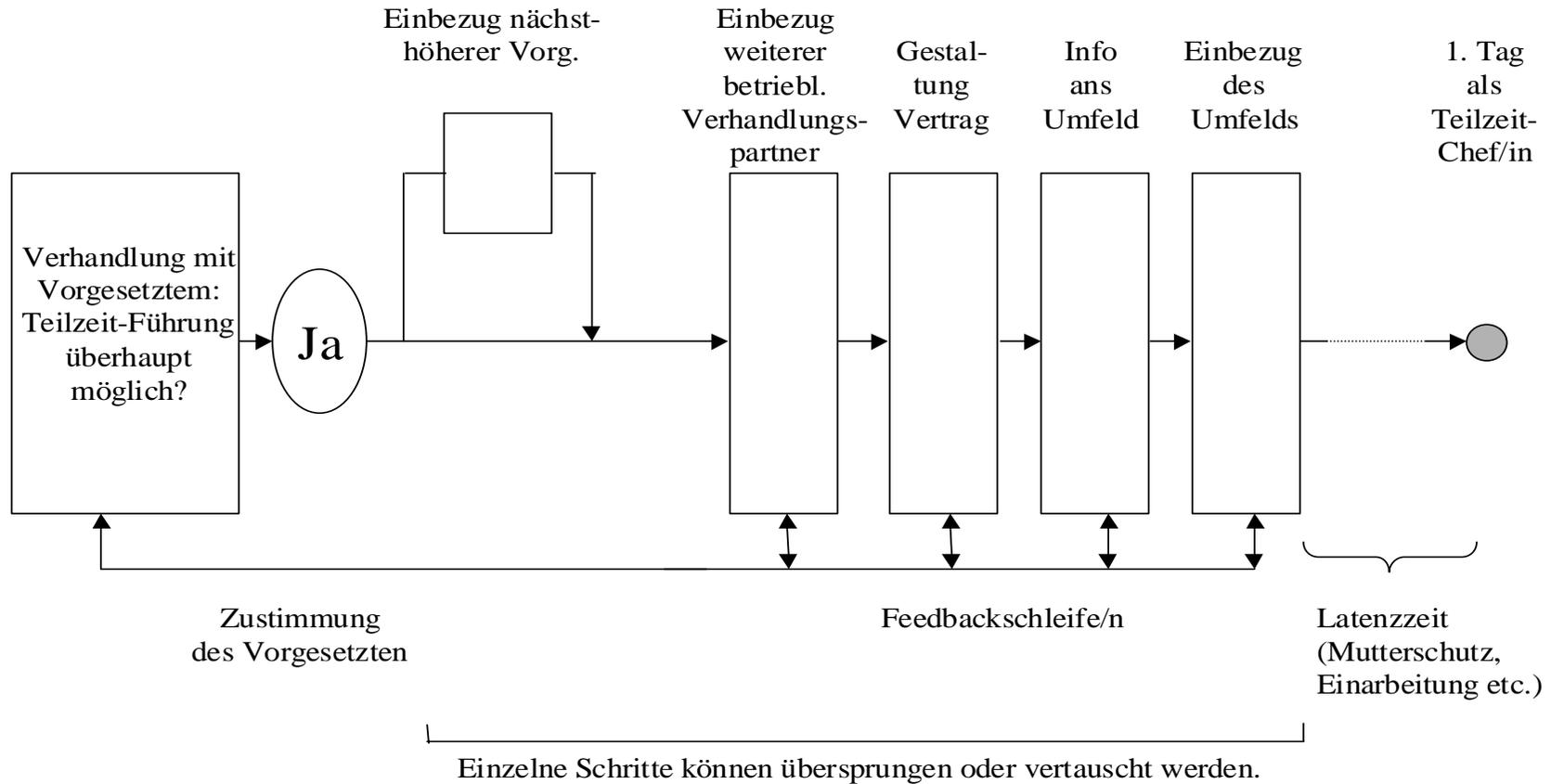


Abbildung 4: Erfolgreiche Verhandlung bei Eigeninitiative

Erfolgreiche Verhandlung: Initiative durch Firma/Vorgesetzten

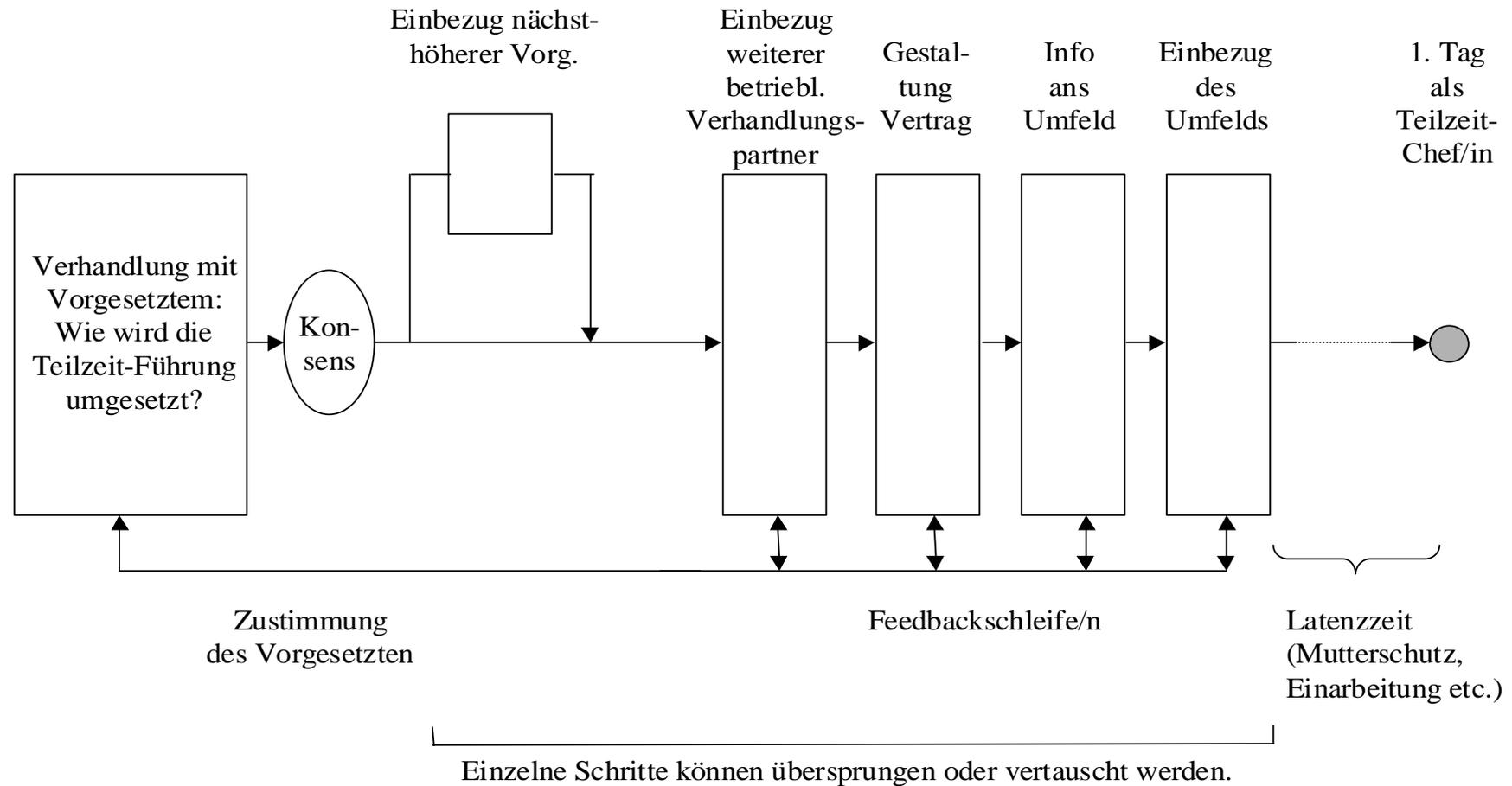


Abbildung 5: Erfolgreiche Verhandlung bei Initiative durch Firma/Vorgesetzten

6.3.2 Dauer der betrieblichen Verhandlungen

Im Nachhinein war es teilweise schwierig, die zeitlichen Details der einzelnen Verhandlungsschritte nachzuvollziehen. Hier wurde genauso vorgegangen wie bei der Erfassung der Verhandlungsvorbereitung. Der erste Tag als Teilzeit-Führungskraft wurde als leicht erinnerbarer Referenzpunkt für andere Ereignisse und vorhergehende Schritte genutzt. Da es häufig keinen fest definierten Abschlusspunkt der Verhandlungen gab und auch die Vertragsänderungen z.T. erst nach dem praktischen Beginn der Teilzeit-Führung abgeschlossen waren, wurde der Verhandlungsabschluss mit dem ersten Tag als Teilzeit-Führungskraft gleichgesetzt. Von der ersten Äußerung des Wunsches nach Teilzeit-Führung (bzw. dem Angebot einer Teilzeit-Führung durch das Unternehmen) und dem ersten Tag als Teilzeit-Führungskraft dauerte es zwischen wenigen Tagen und knapp zwei Jahren. Wenn Frauen während der Schwangerschaft Teilzeit für den Wiedereinstieg verhandelt hatten, zögerte eine Latenzzeit von Mutterschutz und Elternzeit naturgemäß den ersten Tag als Teilzeit-Führungskraft hinaus. Obwohl in dieser Zeit meist nicht mehr aktiv verhandelt wurde, waren sich einige Frauen unsicher, ob die Genehmigung zur Teilzeit-Führung nicht während der Elternzeit revidiert würde. Für die Analyse der Dauer betrieblicher Verhandlungen (n=26) ließen sich die Fälle in drei ähnlich große Gruppen einteilen: Fälle mit einer Verhandlungsdauer von weniger als 3 Monaten, zwischen 3 und 6 Monaten sowie mehr als 6 Monaten.

a) Bei 8 Personen war die Verhandlung mit bis zu 3 Monaten, relativ kurz. Sogar eine rückwirkende Genehmigung von Teilzeit wurde beschrieben. In der Mehrzahl der Fälle hatte die Firma ein Interesse an einer schnellen Lösung, da die Teilzeit-Führungs-Interessentinnen bis dahin unbesetzte oder nur kommissarisch besetzte Positionen übernehmen sollten. In keinem dieser 8 Fälle ging es um Teilzeitverhandlungen während einer Schwangerschaft.

b) Bei weiteren 8 Personen dauerte es vom ersten betrieblichen Gespräch bis zum „ersten Tag als Teilzeit-Führungskraft“ 3 bis 6 Monate. Teilweise waren weiterführende Abstimmungen mit dem Vorgesetzten und dem Umfeld nötig, teilweise dauerte die Vertragsgestaltung länger, teilweise war aber auch erst ein späterer Zeitpunkt gewünscht. Auch diese 8 Fälle wurden nicht im Zusammenhang mit einer Schwangerschaft verhandelt.

c) 10 Interviewpartner arbeiteten erst mehr als 6 Monate nach dem Erstgespräch in Teilzeit-Führung. Bei 6 Personen war dies hauptsächlich bedingt durch Mutterschutz und Elternzeit. Nur in 3 Fällen dauerten tatsächlich die Verhandlungen auch lange, waren

schwierig und gingen über mehrere Runden. Bei einer Person kamen beide Faktoren zusammen.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Weder die außerbetriebliche Verhandlungsvorbereitung noch die betriebliche Verhandlung und Umsetzung waren an einen Standard-Zeitraum gebunden. Zwischen erster Äußerung des Teilzeit-Wunsches und dem ersten Tag als Teilzeit-Führungskraft lagen zumeist einige Wochen, die mit administrativen Prozessen, wie z.B. Vertragsgestaltung und Detail-Planung der Teilzeit, zu tun hatten. Ähnlich wie bei der Verhandlungsvorbereitung war der Zeitraum bis zur wirklichen Umsetzung in der Praxis einerseits bedingt durch die Entwicklung der privaten Situation (z.B. Mutterschutz, Elternzeit) und andererseits durch die Schwierigkeit und Langwierigkeit der Verhandlung. Bei den meisten Verhandlungen auf Initiative der späteren Teilzeit-Führungskräfte konnte die Zustimmung des Vorgesetzten bereits im ersten Gespräch erreicht werden (16 von 20 Fällen). Nur in 4 Fällen waren bei anfangs ablehnender Haltung des Vorgesetzten mehrere Anläufe (bzw. ein Wechsel des nächsthöheren Vorgesetzten) nötig, um den Vorgesetzten zu überzeugen – solche Verhandlungen waren deutlich aufwändiger und langwieriger. Dieses Ergebnis legt nahe, dass bei einer ablehnenden Haltung des direkten Vorgesetzten eine Umsetzung von Teilzeit-Führung extrem schwierig ist. Da nicht-erfolgreiche Fälle nicht Haupt-Gegenstand dieser Untersuchung sind, kann dies aber nur vermutet werden. Einige unterstützende Argumente dazu finden sich auch im Kapitel 6.6 bei der Beschreibung von drei nicht erfolgreichen Verhandlungen.

6.3.3 Gesprächspartner und Prozessschritte der Verhandlungen

Wie im Abschnitt 6.1.3 beschrieben, waren die wichtigsten Verhandlungspartner im betrieblichen Umfeld der (künftige) Vorgesetzte, der (künftige) nächsthöhere Vorgesetzte sowie Mitarbeiter (inklusive Stellvertreter) und der Personalbereich. Inhaltlich unabdingbar war die Zustimmung des Vorgesetzten, formal unabdingbar war die Neugestaltung des Vertrages unter Mitwirkung der Personalabteilung und ggf. des Betriebsrates.

6.3.3.1 Verhandlungen mit dem (künftigen) Vorgesetzten

Es folgen Ausführungen zur Rolle des (künftigen) Vorgesetzten in der Verhandlung, zum Anlass, zu Argumenten und Emotionen, zu Alternativen und Kompromissen sowie die Darstellung von dem Ergebnis des Erstgespräches und der Entwicklung des speziellen Arbeitszeit-Modells.

6.3.3.1.1 Der (künftige) Vorgesetzte als Haupt-Verhandlungspartner

Der Wunsch nach Teilzeit-Führung wurde im betrieblichen Umfeld allermeistens zuerst mit dem aktuellen oder dem künftigen Vorgesetzten besprochen. Sowohl die Führungskräfte selbst wie auch die Experten und einige Vorgesetzte betonten die Priorität dieser Verhandlungsdyade. Bei der Beförderung einer Fach- zur Führungskraft innerhalb des gleichen Bereichs konnte der ehemalige nächsthöhere Vorgesetzte (z.B. ein Abteilungsleiter, der einen Gruppenleiter führte, welcher wiederum Vorgesetzter einer Teilzeit-Fachkraft war) zum direkten Vorgesetzten⁴² und der ehemalige Vorgesetzte⁴³ zum Kollegen werden. Dass der Vorgesetzte bzw. der künftige Vorgesetzte die größte Rolle in den Verhandlungen spielten, wurde schon in den Abschnitten 6.1.2 und 6.1.3 zu Befürwortern und Verhandlungspartnern beschrieben. Von den 22 Personen, die auf eigene Initiative Teilzeit-Führung angesprochen hatten, verhandelten im betrieblichen Setting nur 3 mit jemand anders als ihrem Vorgesetzten zuerst. In zwei Fällen waren das die künftigen nächsthöheren Vorgesetzten, in einem Fall der Stellvertreter. Das Stellvertreter-Gespräch diente dazu, gemeinsam ein verhandlungsfähiges Teilzeitmodell zu entwerfen. Eine weitere Führungskraft sprach Vorgesetzten und nächsthöheren Vorgesetzten gleichzeitig an⁴⁴. Auch an dieser Stelle bestätigt sich der entscheidende Einfluss des direkten Vorgesetzten als Schlüssel-Verhandlungspartner. Ein Umgehen des Vorgesetzten birgt in jedem Fall das Risiko von Vertrauensverlust – dies kann sowohl die Fortsetzung der Arbeitsbeziehung erschweren wie auch die Bewerbung in einem anderen Bereich, wenn bei internen Wechseln der ehemalige Vorgesetzte als Referenzgeber kontaktiert wird.

6.3.3.1.2 Anlass für das Erstgespräch und Verhandlungseinstieg

Die erste Verhandlung mit dem Vorgesetzten erfolgte, sobald die Führungskraft sich ausreichend sicher war und vorbereitet hatte; häufig auch in Zusammenhang mit einem besonderen Anlass, z.B. der Information des Vorgesetzten über eine bestehende Schwangerschaft zum Ende der 3-Monatsfrist, im Rahmen einer Neuorientierung nach einem abgeschlossenen Projekt oder in Folge eines runden Geburtstags. Je nach Vorbereitung wurde die grundsätzliche Möglichkeit einer Teilzeit-Führung offen erfragt und ein Vorschlag zum Umfang der Arbeitszeit gemacht oder es wurden bereits detailliertere Vorschläge zur Verteilung der Arbeitszeit sowie zu Neuverteilung oder Reduktion der Aufgabe gemacht. Die befragten Personal-Experten schätzten eine gründliche Vorbereitung der

⁴² Diese Person wurde als künftiger Vorgesetzter betrachtet, nicht als ehemaliger nächsthöherer Vorgesetzter.

⁴³ Diese Person wurde grundsätzlich in ihrer Rolle als ehemaliger Vorgesetzter betrachtet.

⁴⁴ Ein Vorgehen, das sich als richtig erwies, da der Vorgesetzte Teilzeit-Führung ablehnend gegenüber stand, dann aber ohne Intervention der Führungskraft direkt vom nächsthöheren Vorgesetzten überzeugt wurde.

Verhandlung mit Entwurf eines detaillierten Vorschlags für die Überzeugung des Vorgesetzten und die Umsetzung der Teilzeit-Führung als vorteilhaft ein.

4 Personen, die ein Angebot von Teilzeit-Führung bekommen hatten, verhandelten die Details nach einer kurzen Bedenkzeit von ein paar Tagen.

6.3.3.1.3 Argumente

In den rückblickenden Erzählungen der Teilzeit-Führungskräfte tauchten wenig rationale Argumente auf, die für ein (vorbehaltliches) „Ja“ des Vorgesetzten zwingend nötig wären. Hauptargument und offensichtlich wichtiges Entscheidungskriterium für den Vorgesetzten war aus Sicht aller Befragten das Motiv für den Wunsch zur Teilzeit-Führung. Bei (werdenden) Müttern, überzeugte dieses Motiv den Vorgesetzten in jedem Fall von der Notwendigkeit der Teilzeit, was die Verhandlungen auf die Beibehaltung / Gewinnung der Führungsaufgabe fokussierte. Wenn eine schwangere Führungskraft ihrem Vorgesetzten eröffnete, sie wolle nach Mutterschutz / Elternzeit in Teilzeit zurückkehren, so wurde dieser Teilzeitwunsch vom Vorgesetzten in keinem Fall in Frage gestellt. Auch Mütter, die als Teilzeit-Fachkraft gearbeitet hatten und eine Führungsaufgabe übernehmen wollten, konnten ihre Teilzeitlösung gut „verteidigen“. Nicht immer war eine formale Aufstockung der Arbeitszeit Bedingung für die Übernahme einer Führungsaufgabe. 3 von 10 Frauen, die aus Teilzeit heraus befördert wurden, hatten schon einen Teilzeit-Vertrag auf der Basis von 40-Wochen-Stunden und erhöhten ihre Arbeitszeit gar nicht. 4 weitere behielten ebenfalls ihre prozentuale Teilzeitlösung bei z.B. 70% der üblichen Vollzeit und erhöhten nur soweit, wie es die neue Vollzeit-Bezugsgröße von 40 statt ehemals 35 Stunden erforderte.

Obwohl die tatsächliche Argumentationsführung in den Verhandlungen mit dem Design der vorliegenden Untersuchung nur ansatzweise nachvollziehbar ist, entstand der Eindruck, dass das grundsätzliche „Ja“ des Vorgesetzten in den meisten Fällen schon mit einem „akzeptablen“ oder „zwingenden“ Motiv wie der Betreuung kleinerer Kinder erreichbar war. Diese Konstellation traf bei 16 von 20 weiblichen Teilzeit-Führungskräften zu. Nach grundsätzlich positivem Signal des Vorgesetzten bezog(en) sich das / die weiteren Gespräch(e) dann auf Ausgestaltung und Umsetzung der Teilzeit-Führung. Falls es schon einen detaillierten Plan gab, wurde dieser vorgestellt und begründet bzw. vorher zusammengetragene Argumente wurden besprochen. Entscheidend in dieser Verhandlungsphase war aus Sicht aller Befragten die Fähigkeit der späteren Teilzeit-Führungskraft, auf Bedenken des Vorgesetzten einzugehen und ein angepasstes Modell so darzustellen, dass mögliche Nachteile von Teilzeit-Führung minimiert wurden.

Insbesondere die Vereinbarung von Flexibilität und Erreichbarkeit auch außerhalb der vereinbarten Arbeitszeiten erleichterte die positive Entscheidung des Vorgesetzten und verringerte bestehende Unsicherheiten. Zu Argumenten, die besonders überzeugten, gehörten:

- ein realistisches und detailliertes Betreuungsmodell (Großeltern, Tagesmutter, Au-pair), das flexibel reagieren konnte;
- die Bereitschaft und Möglichkeit bei Bedarf in der Firma oder im home-office flexibel zu arbeiten und auch Überstunden zu leisten und
- notfalls auch außerhalb der vereinbarten Arbeitszeiten ins Büro zu kommen.

Dem Sicherheitsbedürfnis der Vorgesetzten wurde in fast allen Fällen durch die Zusicherung von Flexibilität der Arbeitszeiten begegnet, bis hin zur Vereinbarung von Rückkehr zu Vollzeit bei ernstern Problemen. Ein Vorgesetzter aus einem Produktionsbereich, der für seinen zugeordneten Abteilungsleiter eine Teilzeitposition schuf (allerdings ohne Führungsverantwortung⁴⁵), betonte wie wichtig es sei, dass keine Engagement-Reduktion wahrgenommen werde: *„Wenn er da ist, dann muss er volles Rohr arbeiten ... wie 'ne Führungskraft⁴⁶, die 150, 200% da ist. ... Und muss auch flexibel sein, bei Sitzungen länger zu bleiben. Da darf nie der Gedanke aufkommen: Ich hab' ja nur Teilzeit. Jetzt würde ich eigentlich gern nach Hause gehen.“*

Die Qualifikation und Bereitschaft von Mitarbeitern zur Übernahme zusätzlicher Aufgaben war ein sehr wichtiger Hintergrundfaktor. Die meisten Führungskräfte versicherten sich nach der Zustimmung des Vorgesetzten auch der Unterstützung der Mitarbeiter. In den Diskussionen mit den Vorgesetzten spielte die soziale und fachliche Qualifikation der Mitarbeiter implizit bei der Neuverteilung von Aufgaben ebenfalls eine Rolle. Der Vorgesetzte stimmte dem Wunsch nach Teilzeit-Führung aber in den meisten Fällen zu, ohne dass die Qualifikation der Mitarbeiter explizit thematisiert worden wäre.

Ins „Argumentieren“ kamen Führungskräfte meist dann, wenn Vorgesetzte Teilzeit-Führung deutlich ablehnend gegenüber standen, wie ein Vorgesetzter, der meinte, dass Teilzeit-Führung sich mit dem Führungsverständnis der Firma nicht vereinbaren ließe. Argumente und Zusicherungen, mit denen Teilzeit-Führungs-Interessenten versuchten, die Vorgesetzten doch noch zu überzeugen, waren u.a. folgende: Die Aufgabe bestehe ohnehin aus vielen Teilaufgaben, von denen nicht immer jede sofort zu erledigen sei. Man sei auch

⁴⁵ siehe Darstellung der nicht-erfolgreichen Verhandlungen in Abschnitt 6.6

⁴⁶ Führungskraft ist hier im Sinne von Manager gemeint, der keine disziplinarische Personalverantwortung haben muss.

als Vollzeit-Führungskraft nicht immer erreichbar. Ein Stellvertreter / Mitarbeiter könne in Abwesenheitszeiten, dem Kunden zur Verfügung stehen. Mit der Erfüllung dieses Wunsches steigere sich die Bindung ans Unternehmen. Job-Sharing biete den Vorteil von Flexibilität und schneller Vertretung in Notsituationen. Arbeitszeit-Reduzierung bedeute weder Engagement-Reduzierung noch Potenzial-Reduzierung. Es ändere sich eigentlich nichts, alles funktioniere so weiter, wenn ein Teil der Aufgaben wegfallen würde. „Gute Argumente“ waren jedoch nach Einschätzung der interviewten Personen wie auch der Verfasserin keine Erfolgsgarantie. Welches die typischen Erfolgsfaktoren waren, darauf wird in Abschnitt 6.3.6 eingegangen.

6.3.3.1.4 Emotionen in Teilzeitverhandlungen

Emotionen prägten die Verhandlungen zur Teilzeit-Führung ebenso wie sachliche Argumente. Sie wurden in der vorliegenden Arbeit nicht systematisch erfragt, spielten in den Schilderungen insbesondere der Führungskräfte aber eine wichtige Rolle. Die späteren Teilzeit-Führungskräfte gingen mit ganz unterschiedlichen Gefühlen in das Erstgespräch mit ihrem Vorgesetzten: Mehrere berichteten, sie seien relativ „entspannt“ und selbstsicher in die Verhandlungen gegangen. Diese Selbstsicherheit hatte verschiedene Hintergründe: Einerseits half das Wissen um die (meist in langjähriger Zusammenarbeit gewachsene) Wertschätzung durch ihren Vorgesetzten und dessen Vertrauen in ihre Arbeit sowie ihre verantwortungsbewusste Umsetzung der Teilzeit-Führung unter Berücksichtigung der Bedürfnisse von Kunden und betrieblichem Umfeld. Von dieser Wertschätzung berichteten fast alle befragten Führungskräfte und auch die meisten Interviewpartner auf Vorgesetztenebene. Andere Begründungen für einen selbstsicheren Einstieg in die Verhandlungen waren: Berufung auf einen Rechtsanspruch durch das Teilzeitgesetz; das Gefühl relativer Unabhängigkeit - beispielsweise durch das Vorliegen guter Alternativen im Fall des Scheiterns der Verhandlungen (speziell zu diesem Thema, siehe Abschnitt 6.3.3.1.5) oder das Vertrauen, gemeinsam eine gute Lösung zu finden bzw. das Selbstvertrauen, die Teilzeit-Führung zu meistern. Ein Faktor, der die Verhandlungsmacht darüber hinaus beeinflusste, war die Einschätzung der eigenen Ersetzbarkeit und damit der wahrgenommenen Alternativen des Vorgesetzten. Stand kein gleichwertiger Konkurrent bereit, wurden die eigenen Verhandlungschancen besser eingeschätzt.

Das Zugehen auf den Vorgesetzten konnte aber auch mit negativen Gefühlen und Befürchtungen verbunden sein. 2 beruflich sehr engagierte und erfolgreiche Frauen empfanden es als „unangenehm“, ihren Vorgesetzten über ihre Schwangerschaft zu informieren. 2 Männer beschrieben, dass sie erst mal den Mut finden mussten, das Thema offen

anzusprechen und Bedenken hatten, das Umfeld könnte ihren Teilzeit-Wunsch kritisch sehen. Auch die Kommunikation des durchgesetzten Teilzeit-Modells spiegelte solche Befürchtungen bei einigen Teilzeit-Führungskräften. Eine Führungskraft lehnte es beispielsweise ab, ihr Arbeitszeitmodell in einem Interview mit der Betriebszeitung vor einer breiteren Öffentlichkeit darzustellen. Dass die Furcht vor Karriere-Einbußen durch den Teilzeitwunsch durchaus berechtigt sein kann, spiegeln einzelne Aussagen der erfolgreichen Verhandler bis hin zur zitierten Aussage eines Vorgesetzten: „*Sie wissen aber, dass ihre Karriere damit beendet ist.*“. Auch die ausführlichen Interviews mit 2 ehemaligen Führungskräften, die durch den Teilzeit-Wunsch ihre Führungsposition verloren, stützen diese Befürchtungen (siehe Abschnitt 6.6). Auf der anderen Seite ist Teilzeit nicht per se ein Karrierekiller, wie im Abschnitt 6.4 noch ausführlicher dargestellt wird.

Zweifel, ob das Modell funktionieren wird, hatten nicht nur Vorgesetzte, sondern auch die (späteren) Teilzeit-Führungskräfte selbst, gerade wenn die Aufgabe neu war. Solche Zweifel, z.B. zur Passung von Aufgabenumfang und Arbeitszeit schienen in einigen Fällen durchaus berechtigt (siehe Abschnitt 6.4.6).

Lehnte ein Vorgesetzter im Erstgespräch Teilzeit-Führung ab, berichteten Führungskräfte negative Emotionen wie Enttäuschung und Ärger. Eine Person aus dem Personalumfeld beschrieb, dass sie ihre Enttäuschung gemeinsam mit ihrer Job-Sharing-Partnerin auch deutlich an die Vorgesetzten kommunizierte. Gerade der Personalbereich dürfe sich innovativen Arbeitszeitmodellen nicht verschließen. Bei Zustimmung gab es ein breites Spektrum an Emotionen: Freude und Überraschung, wie leicht es war; Unsicherheit, ob „nichts dazwischen kommt“ (gerade, wenn noch eine längere Erziehungspause vor dem ersten Tag als Teilzeit-Führungskraft lag) und die erwähnten Zweifel von Führungs-Neulingen, ob das zu schaffen sei.

Die Führungskräfte trafen auch Vermutungen zu emotional geprägten Motiven und Entscheidungseinflüssen auf Seiten der Vorgesetzten. 2 Teilzeit-Führungskräfte erwähnten Vorgesetzte, die relativ kurz nach der Entscheidung für die Teilzeit-Führung die damalige Position verließen und sich um mögliche negative Folgen der Teilzeit-Führung nicht mehr kümmern mussten. Die Führungskräfte spekulierten, dies habe vielleicht deren positives Votum erleichtert. Auch der Wunsch von Vorgesetzten, mit einem innovativen Arbeitszeitmodell Vorreiter im betrieblichen Umfeld zu sein, wurde von drei Führungskräften vermutet. Loyalität und emotionale Verbundenheit nach langjähriger Arbeitsbeziehung spielten in 14 Fällen ebenso eine Rolle. In einer besonders schwierigen Teilzeit-Verhandlung wurde eine „Schuldigkeit“ des Vorgesetzten aus einem nicht eingehaltenen

Versprechen in anderer Sache thematisiert. Nicht zuletzt bezeichneten 11 Führungskräfte die Zusage ihres Vorgesetzten als „mutig“ bzw. „risikobereit“.

6.3.3.1.5 Alternativen für Führungskräfte und Vorgesetzte beim Scheitern von Verhandlungen

Ein entscheidender Faktor, der die Verhandlungsmacht der Führungskräfte beeinflusste, war das (Nicht-)Vorhandensein einer guten Alternative im Falle des Scheiterns der Verhandlungen (vergleiche das Modell der „Besten Alternative“ im „Harvard-Konzept“ der Rechtswissenschaftler Fisher, Ury u. Patton, 2000). War eine vergleichbar gute Alternative zum Status quo vorhanden, so konnte sie aktiv in oder vor der Verhandlung offen gelegt werden, um dem Vorgesetzten Gelegenheit zu geben, darauf zu reagieren. Hatte eine Führungskraft beispielsweise überlegt, sich selbstständig zu machen, den Bereich oder die Firma zu wechseln oder hatte sie sogar schon ein Wechsel-Angebot von einer anderen Firma, so konnten Vorgesetzte durch die Zustimmung zu oder das Angebot von Teilzeit-Führung versuchen, diese Person zu halten. Dies sahen sowohl die Führungskräfte, wie auch ihre Vorgesetzten so. Als schlechtere Optionen im Fall einer Ablehnung von Teilzeit-Führung wurden Vollzeit-Arbeit, die Aufgabe von Führung und Weiterarbeit als Fach-Kraft, die (schwierige) Suche nach einer anderen Stelle in Teilzeit-Führung oder die Aufgabe von Berufstätigkeit gesehen. Nicht alle Führungskräfte hatten im Vorfeld ihre Alternativen durchdacht.

Der Vorteil einer guten Alternative für den Vorgesetzten hatte natürlich auch Auswirkung auf den Verhandlungsverlauf. Stand beispielsweise ein geeigneter und motivierter Nachfolger für den Teilzeit-Führungsinteressenten schon bereit, so war der Vorgesetzte weniger abhängig von ihm und konnte Forderungen leichter ablehnen.

Während es für die eigene Sicherheit der Führungskräfte günstig war, sich eine bessere Alternative oder auch den „worst case“ zu überlegen, so wurde doch diese Alternative nicht in jedem Fall an den Vorgesetzten kommuniziert. War der Vorgesetzte schnell einverstanden, so konnten sich die späteren Teilzeit-Führungskräfte das Nachschieben einer „Kündigungsdrohung“ oder das Offenlegen der eigenen Kompromissbereitschaft „Notfalls hätte ich Vollzeit mit home-office gemacht.“ sparen, die eventuell die Entscheidung sowie die weitere Zusammenarbeit negativ beeinflusst hätten. In 3 Fällen hatten Führungskräfte ihre Alternative im Vorfeld der Verhandlungen diplomatisch offen gelegt, so dass sich die Vorgesetzten in ihren Angeboten darauf beziehen konnten.

Dass im Notfall auch eine „Kündigungsdrohung im Affekt“ erfolgreich sein kann, zeigt das Beispiel einer befragten Führungskraft. Dieses Vorgehen birgt aber auch das

Risiko von Gesichtsverlust und Belastung der gemeinsamen Arbeitsbeziehung und wurde im Nachhinein von der Führungskraft als optimierbar eingeschätzt.

6.3.3.1.6 Entscheidungsfindung zwischen Führungskraft und Vorgesetztem

Im Zuge der Entscheidungsfindung wurden Wünsche und Argumente ausgetauscht und Kompromisse von beiden Seiten gemacht⁴⁷. Junge Mütter hielten ihre Elternzeit vergleichsweise kurz - ein Kompromiss mit dem sie den Wünschen der Vorgesetzten deutlich entgegen kamen: 6 von 7 weiblichen Führungskräften, die nach Mutterschutz / Elternzeit wieder in Teilzeit einsteigen wollten, blieben nach dem Mutterschutz nicht länger als 6 Monate zuhause – einige stiegen deutlich früher wieder ein. So versuchten sie die Einschränkungen, die Team und Kunden gegenüber durch ihre Abwesenheit entstanden, zu minimieren. Alle 20 interviewten Frauen sahen ihr berufliches Fortkommen als wichtig an und beschrieben sich als ambitionierte und engagierte Führungskräfte. Junge Mütter unter ihnen wollten trotz Elternschaft ihre Berufstätigkeit nicht aufgeben, sondern „den Fuß fest in der Tür behalten“ und möglichst keine Rückschritte oder „Degradierungen“ auf Nicht-Führungsebenen hinnehmen.

Überhaupt zeigten sich alle Führungskräfte sehr flexibel bezüglich Lage und Dauer ihrer Arbeitszeit. Sie waren auch außerhalb ihrer Arbeitszeiten per Telefon erreichbar, fast alle bearbeiteten von zuhause aus Mails auch an freien Tagen und ausnahmslos alle arbeiteten Überstunden. Zu wichtigen Terminen oder bei Problemen konnten die allermeisten auch kurzfristig in die Firma kommen. Flexibilität bis zu einem bestimmten Grad wurde nicht als ein besonders großes Opfer gesehen, sondern im Rahmen des beruflichen Engagements und der Erwartungen an Führungskräfte als akzeptabler Kompromiss. Nicht nur in der praktischen Umsetzung wurden flexible Lösungen gefunden. Kompromisse bezüglich der Arbeitszeiten wurden auch schon direkt in den Verhandlungen diskutiert. Zwei der ehemaligen Vollzeit-Führungskräfte konnten ihren ursprünglichen Arbeitszeitwunsch nicht durchsetzen. Drei ehemalige Fachkräfte erhöhten ihre Arbeitszeit mit Übernahme der Führungsaufgabe deutlich um 7; 10 bzw. 13,5 Stunden. Ehemalige Fachkräfte, die noch keinen außertariflichen Arbeitsvertrag hatten, konnten ihr Teilzeitmodell (z.B. 70% von Vollzeit) zwar beibehalten, aber durch die neue Bezugsgröße von 40 statt bisher 35 Stunden stieg die Stundenzahl um jeweils 4 Stunden an. (Allerdings sagt die formale Arbeitszeit nicht viel über die tatsächliche Arbeitszeit aus, die meist höher lag.)

⁴⁷ Im Fall von Aufsteigern in die Führungsebene waren zudem vorgeschaltete formale Hürden (Assessment Center, Eignungsgespräche, Projektaufgaben) zu meistern.

Die Anpassung der Aufgabe an die neue Arbeitszeit wurde in einigen Gesprächen ebenfalls thematisiert. In insgesamt 17 der 27 verhandelten Aufgaben von Teilzeit-Führung wurde die Aufgabe auch formal an das neue Arbeitszeitvolumen angepasst und reduziert. In ca. einem Drittel der Fälle passierte dies nicht. In 2 Fällen wurden z.B. (unter Vollzeit-Gesichtspunkten) neu geschaffene Stellen durch Teilzeit-Führungskräfte übernommen, ohne dass die Aufgabe an das Arbeitszeitvolumen angepasst wurde. Im Fall eines Job-Sharings wurde von zwei alternativen Stellen diejenige gewählt, die gut inhaltlich teilbar war. Nur in 2 Fällen wurde berichtet, dass nach Arbeitszeit-Reduzierung der Führungskraft ein zusätzlicher Mitarbeiter eingestellt wurde. Dies entspricht dem Trend der letzten Jahre, Personalaufbau zu vermeiden und ist teilweise auch durch die vollzeitnahen Arbeitsmodelle bedingt. Zudem sicherte dies der Teilzeit-Führungskraft die Option einer flexiblen Rückkehr zu Vollzeit. Auf der anderen Seite bedeutete es auch Mehrarbeit fürs Team. Wenn die Führungskraft wirklich Aufgaben abgeben musste, wurde eher überlegt, ob Stellvertreter und / oder Mitarbeiter bisherige Aufgaben der Teilzeit-Führungskraft übernehmen konnten. Bei 20 Verhandlungsfällen hatten die Führungskräfte auch einen festen Stellvertreter zugeordnet, bei weiteren 3 Fällen wurden sie durch mehrere Mitarbeiter vertreten. 4 Personen hatten keinen Stellvertreter.

Vor der endgültigen Einigung mit dem Vorgesetzten wurde das Arbeitsmodell mit dem privaten Umfeld abgestimmt. Letztendlich war den Führungskräften wichtig, dass der Vorgesetzte den gefundenen Kompromiss mit trug und hinter dem Modell stand.

6.3.3.1.7 Ergebnis des ersten Gesprächs zwischen Führungskraft und Vorgesetztem

In 16 von 20 durch die Führungskraft allein initiierten Verhandlungen stimmte der Vorgesetzte schon im ersten Gespräch grundsätzlich zu, wenn auch nicht immer vorbehaltlos. Für ihn und das betriebliche Umfeld war Teilzeit-Führung meist ein neues Modell. Zur Minimierung des damit verbundenen Risikos vereinbarten Vorgesetzte und Führungskräfte häufig den flexiblen Umgang der Führungskraft mit Umfang und Lage der Arbeitszeit - auf der Grundlage eines Regelmodells, das Kunden und Mitarbeitern Sicherheit gab. Voraussetzung für solche Flexibilitätszusagen der Führungskraft war die Möglichkeit mit außerberuflichen Pflichten, wie Kinderbetreuung ebenfalls flexibel umgehen zu können, was durch privat organisierte Kinderbetreuung abgesichert wurde.

In den Fällen schwangerer Führungskräfte wurden meist nur erste Grundlagen abgestimmt, wie der Umfang der Arbeitszeit, während Details wie die Länge der Elternzeit oder die Neustrukturierung bzw. Umverteilung der Aufgabe zu einem späteren Zeitpunkt diskutiert und erst nach der Geburt gemeinsam endgültig entschieden wurden. Nur bei 3

Verhandlungen wurden Pilotphasen bzw. eine grundsätzliche Revidierbarkeit der Zusage vereinbart für den Fall, dass sich das Teilzeit-Modell nicht bewähren sollte. Diese Vereinbarungen basierten auf dem Einverständnis der Führungskraft – eine Rücknahme der Zusage gegen ihren Willen wäre aus arbeitsrechtlichen Gründen schwierig gewesen. Die Möglichkeit der Führungskraft zur Wiederaufstockung auf Vollzeit wurde in 2 Fällen explizit vereinbart, wäre aber in den meisten anderen Fällen auch möglich gewesen, insbesondere, weil die gesparten Stellenprozente nicht anderweitig vergeben wurden. Eine konkrete Vereinbarung konnte so aussehen: *„Also es gab ‘ne Vereinbarung zwischen uns beiden, wo wir gesagt haben, wenn das Unternehmen, in Person mein Vorgesetzter damals, sagt: „Das funktioniert nicht.“, dann drehen wir das wieder zurück. Und umgekehrt wurde auch mir die Möglichkeit gegeben, wenn ich sehe, das klappt nicht so, wie wir uns das vorstellen, dann kann ich gleich wieder voll kommen. Also insofern gab’s dieses Sicherungsnetz für beide Seiten. Wenn es nicht funktioniert, dann kann man auch wieder zurück gehen. Und ... das war okay so. Wollte ich auch durchaus.“*

In 4 Fällen lehnten die Vorgesetzten im ersten Gespräch Teilzeit-Führung ab mit Begründungen wie: Teilzeit sei das Ende der Karriere, Teilzeit passe nicht zum Führungsverständnis der Firma oder die Aufgabe erfordere Vollzeit-Präsenz. Solche Ablehnung ließ sich in einem Fall noch durch eine „spontane“ Kündigungsdrohung in eine Zusage verwandeln. In den anderen Fällen brachten wiederholte Gespräche und die Einbindung weiterer Gesprächspartner später den Erfolg.

6.3.3.1.8 Detaillierter Entwurf der Teilzeit-Führung und Abstimmung mit dem Vorgesetzten

Wie im voran gegangenen Abschnitt bereits angedeutet, mischten sich die Vorgesetzten kaum in die Details der Ausgestaltung von Teilzeit-Führung ein. Etwa ein Drittel der eigeninitiativ gestarteten Verhandlungen basierten auf detaillierteren Plänen der künftigen Teilzeit-Führungskraft zum Arbeitsmodell. Detaillierungen bezogen sich auf Fragen wie beispielsweise die Neukonzeption der Führungsaufgabe, Neuverteilungen von Aufgaben, Anwesenheitszeiten und Stellvertreter-Regelungen, aber teilweise auch auf Kleinigkeiten wie die Unterschriftenregelungen für Zeitnachweise. 6 Verhandler gingen nur mit groben Plänen in die Verhandlung, 7 ganz ohne konkreten Umsetzungsplan. Konkrete Umsetzungsvorschläge wurden dann nach der grundsätzlichen Zustimmung gemeinsam mit dem Vorgesetzten erarbeitet. Für die Detailplanung konnten sich nur wenige Führungskräfte mit anderen Teilzeit-Führungskräften austauschen. Die meisten kannten niemand mit vergleichbaren Erfahrungen. Einige holten bereits von Stellvertretern und Mitarbeitern die Zustimmung für die Übernahme bestimmter Aufgaben ein.

6.3.3.2 Einbezug des (künftigen) nächsthöheren Vorgesetzten⁴⁸

Im folgenden Abschnitt geht es um den nach dem Vorgesetzten häufigsten und wichtigsten betrieblichen Verhandlungspartner, den nächsthöheren Vorgesetzten. Bei 14 der 26 späteren Teilzeit-Führungskräfte wurden (künftige) nächsthöhere Vorgesetzte explizit in die Entscheidungsfindung einbezogen. 2 weitere Verhandlungen bezogen sowohl ehemalige wie künftige nächsthöhere Vorgesetzte ein. Der Einbezug des nächsthöheren Vorgesetzten wurde durch Vorgesetzte initiiert, um die Entscheidung nach oben abzusichern und ohne Beisein der Führungskraft geführt. In 3 Fällen suchten Teilzeit-Führungskräfte direkte Kontakte zur nächsthöheren Ebene, um Unterstützung für die Auseinandersetzung mit einem ablehnenden Vorgesetzten zu bekommen. Auch wenn, wie in 2 Fällen, der (künftige) nächsthöhere Vorgesetzte der eigentliche Initiator und Unterstützer für die Beförderung einer Fachkraft war, so wurde der (künftige) Vorgesetzte ins Erstgespräch mit einbezogen oder diesem die Überbringung des Beförderungsangebotes überlassen. Ob der Einbezug nächsthöherer Vorgesetzter im Einzelfall förderlich oder hinderlich für den Erfolg von Teilzeit-Verhandlungen ist, muss von Vorgesetzten und Teilzeit-Führungskräften anhand der sonst üblichen Entscheidungsmuster und Präferenzen der Beteiligten abgeschätzt werden. Wie bereits in Abschnitt 6.3.3.1.1 erwähnt, ist die Umgehung der üblichen Entscheidungswege (durch direktes Ansprechen der nächsthöheren Vorgesetzten) mit Risiken verbunden und sollte möglichst vermieden werden.

6.3.3.3 Einbezug weiterer betrieblicher Verhandlungspartner

Der Personalbereich war bei allen Teilzeitverhandlungen an der Vertragsgestaltung beteiligt. Wenn Personalreferenten explizit als Betroffene erwähnt wurden (14 Fälle), war ihre Rolle meist unterstützend (n=6) oder neutral (n=6), was die Verhandlungen erleichterte und den Kreis der zu überzeugenden Verhandlungspartner einschränkte. 2 Führungskräfte erlebten die Verantwortlichen aus Personalabteilungen aber ablehnend. Die Erklärung dafür wurde im erhöhten Arbeitsaufwand für die Personalabteilung gesehen, den Teilzeit-Führung als „Extrawurst“ insbesondere in der Vergangenheit bedeutete. Die Personal-Experten betrachteten die Rolle der Personalabteilung als Unterstützerin, Beraterin und Mittlerin. Sie könne helfen, durch Broschüren, Checklisten und die Darstellung funktionierender Beispiele, Teilzeitvorteile zu verdeutlichen und Verhandlungen zu erleichtern. Sie könne einen ablehnenden Vorgesetzten jedoch nicht überstimmen.

⁴⁸ Wenn durch eine Beförderung ein ehemals nächsthöherer Vorgesetzter nach dem Aufstieg direkter Vorgesetzter wurde, so wurde er als (künftiger) Vorgesetzter betrachtet.

Darüber hinaus spielten in 7 Fällen Stellvertreter eine wichtige Rolle, um die Details für die Umsetzung der genehmigten Teilzeit-Führung auszuhandeln. Da diese in gewissem Umfang die Probleme lösen mussten, die in der bzw. durch die Abwesenheit der Teilzeit-Führungskraft auftauchten, wurden sie teilweise schon vor den anderen Mitarbeitern in die Teilzeit-Pläne eingeweiht. So konnten Bedenken zerstreut und ihr Engagement gesichert werden. Die Mitarbeiter wurden in 15 Fällen über die Entscheidung informiert und dann in die Umsetzung der Teilzeit-Führung einbezogen, nur 9 Personen erwähnten sie als Verhandlungspartner. Den Führungskräften war die positive Meinung der Mitarbeiter und die weiterhin gute Arbeit im Team wichtig. Die Mitarbeiter wurden informiert, sobald die Entscheidung durch die Vorgesetzten getroffen war. Sie hatten zwar kein Stimmrecht bezüglich der Teilzeit-Führung – das Ausmaß ihrer Bereitschaft zur Übernahme zusätzlicher Aufgaben und mehr Verantwortung beeinflusste den erfolgreichen Start in die Teilzeit-Führung aber deutlich – ebenso wie die Frage, ob sie einen Aufsteiger aus den eigenen Reihen akzeptierten. Insgesamt reagierten die Teams nach Angaben der Interviewpartner positiv (11 von 24 auswertbaren Fällen) und neutral (n=8) auf das Thema Teilzeit-Führung – insbesondere in den Teams, in denen Frauen einen deutlichen Anteil der Mitarbeiter bildeten. Nur in 5 Fällen wurden Mitarbeiter als „eher dagegen“ beschrieben. Deutlich negative Emotionen traten nur in einem Team mit besonders schwieriger Konstellation auf. Das Team war zuvor vom Abteilungsleiter geführt worden und bekam nun eine Teilzeit-Gruppenleiterin aus den eigenen Reihen – eine Person, die zwar schon Führungserfahrung aus anderer Position hatte, selbst aber noch nicht lang im Team arbeitete. Es gab einen Vollzeit-Konkurrenten im Team, der sich Hoffnungen gemacht hatte, die Leitung zu übernehmen und von der Gruppe akzeptiert war. Zudem wurde die Führungsübernahme durch den Vorgesetzten in Abwesenheit der künftigen Teilzeit-Führungskraft ans Team kommuniziert. Die Führungskraft schrieb die anfängliche schlechte Stimmung weniger dem Thema Teilzeit zu als der anfänglich mangelnden Akzeptanz ihrer Person als Teamleiterin.

In einem hartnäckig schwierigen Verhandlungsfall, in dem sowohl Vorgesetzter wie auch nächsthöherer Vorgesetzter die Teilzeit abgelehnt hatten, wurde das Netz der Verhandlungspartner ausgedehnt. Eine Teilzeit-Interessentin und ihre Job-Sharing-Partnerin führten Gespräche mit Kunden, Mitarbeitern, Personalreferenten, Kollegen, internen Partnern und der Arbeitnehmervertretung, um Unterstützer und damit Argumente für die andauernden Diskussionen mit ihren Vorgesetzten zu sammeln. Im Ergebnis monatelanger Diskussionen und wiederholter Nachfragen bei Entscheidern konnten sie ihr Modell doch durchsetzen, ohne aus dem Förderpool für Kandidaten mit Karriere-Potenzial zu fallen.

6.3.3.4 Formale Vertragsgestaltung und Zustimmung der Arbeitnehmer-Vertretung

Die Personalabteilung wurde in allen Fällen in die formale Vertragsgestaltung einbezogen. Die Teilzeit-Verträge für Führungskräfte umfassten verschiedene Themen, z.B. Auswirkungen auf Gehalt und Dienstwagenregelung oder die Veränderung der Urlaubs- und Rentenansprüche. Die Arbeitnehmervertretung wurde für die unteren Führungsebenen in 7 Fällen ebenfalls informiert, trat aber nur in einem Fall auch als Gesprächspartnerin auf. Die Arbeitnehmervertreterin erkundigte sich in diesem Fall bei der künftigen Teilzeit-Führungskraft eher unter dem Fürsorgeaspekt, ob die Aufgabe in Teilzeit schaffbar sei. (Eine nicht unberechtigte Frage, da diese Führungsaufgabe sich auf ein Team mit 20 Mitarbeitern und ein neu gegründetes Aufgabenfeld bezog.) Auf den unteren Führungsebenen liefen Vertragsgestaltung und Einholung der Zustimmung der Arbeitnehmervertretung relativ problemlos, bei 2 frühen Fällen war die Vertragsgestaltung nach Angaben der Teilzeit-Führungskräfte wegen fehlender Vergleichsfälle schwieriger.

6.3.3.5 Reaktionen bei Information und Einbeziehung des Umfeldes

Das weitere betriebliche Umfeld von Kollegen und Kooperationspartnern zeigte, soweit eingeweiht, meist Interesse bzw. verhielt sich neutral (so in 10 von 11 Fällen bei Kollegen; in 15 von 18 Fällen bei internen und externen Kunden). Besorgnis und Zweifel in den Reaktionen des betrieblichen Umfeldes beschrieb eine weibliche Führungskraft, die ohne Kinderbetreuungs-Motiv ihre Arbeitszeit reduzierte. Viele ihrer Ansprechpartner hätten eine Schwangerschaft vermutet und seien erstaunt gewesen, dass sie ohne äußeren Zwang ihre Arbeitszeit reduzierte.

Teilzeit-Führungskräfte in Bereichen ohne bisherige Beispiele von Teilzeit-Führung erlebten hohe Erwartungen anderer Interessengruppen (Frauen, Betriebsrat) und setzten sich in der Folge teilweise selbst unter Druck mit dem Anspruch, es sich selbst und anderen zu beweisen: „Solch ein Ausnahmmodell darf nicht schiefgehen.“. Ein Scheitern werde nicht den individuellen Umständen, sondern dem Modell an sich angelastet und verbaue die Chancen für weitere Teilzeit-Führungs-Interessenten. Nicht zuletzt gab es in einigen Fällen kritische Einzelstimmen, wenn weibliche Teilzeit-Fachkräfte in Führungspositionen befördert wurden. Weibliche Teilzeit-Führungskräfte erlebten sich auch von nicht-arbeitenden Müttern im privaten Umfeld als „gute Mutter“ in Frage gestellt.

6.3.3.6 Latenzzeit

Zwischen der Vereinbarung eines konkreten Teilzeitmodells mit den Entscheidern und dem ersten Tag als Teilzeit-Führungskraft lag fast immer eine Latenzzeit von Wochen oder im Fall von Mutterschutz und Elternzeit sogar Monaten. In Elternzeit wurden zumeist

Kinderbetreuung und Haushalts-Organisation geplant und vorbereitet. Für Stellvertreter und Vorgesetzte war die Überbrückung der Abwesenheit der Führungskraft allerdings schon eine aktuelle Herausforderung.

6.3.4 Verhandlungstypologie

Im folgenden Abschnitt wird eine Typologie von Verhandlungen vorgestellt. Alle der hier untersuchten 27 Verhandlungen waren erfolgreich. Die Interviews konnten zu acht Gruppen unterschiedlicher Verhandlungstypen zusammengefasst werden. Jeder Verhandlungstyp erhielt einen möglichst charakteristischen Namen und wurde in einzelnen Unterabschnitten 6.3.4.1. bis 6.3.4.7. beschrieben und mit allen zugeordneten Fällen illustriert. Wie im Abschnitt 5.3.3.5 dargestellt, waren alle Fälle anhand von 15 Merkmalen auf ihre „Förderlichkeit“ bezüglich einer Teilzeit-Führung bewertet worden. Diese Merkmale, die induktiv aus dem Interviewmaterial bzw. deduktiv aus der Literatur gewonnen wurden, waren: Initiative, Passung des Arbeitszeitwunsches zum Arbeitsvolumen, Team-Größe, Team-Qualifikation, Bekanntheit der Aufgabe, Akzeptierbarkeit und subjektive Stärke des Motivs der Führungskraft, ihre erwartbare Flexibilität, ihre Verhandlungsvorbereitung, ihr Wert für den Vorgesetzten, Vertrauen des Vorgesetzten, Alternativen der Führungskraft, Furcht des Vorgesetzten vor Nachteilen bei Ablehnung, Förderlichkeit des Arbeitsumfelds und Einfluss übergeordneter Entscheider. Die Merkmale und ihre möglichen Ausprägungen sind in Tabelle 9 beschrieben. Der Durchschnittswert aus den Merkmalsausprägungen bildete den Gesamtindex „Förderlichkeit Teilzeit-Führung“ und konnte zwischen 1,0 (nicht förderlich) und 3,0 (sehr förderlich) liegen. Es ergab sich die folgende Verteilung, geordnet nach der durchschnittlichen Förderlichkeit der Verhandlungsmerkmale in Bezug auf Teilzeit-Führung:

Tabelle 15: Verhandlungstypen und Index Förderlichkeit für Teilzeit-Führung

Verhandlungs-Typ	Häufigkeit	durchschnittl. Index Förderlichkeit Teilzeit-Führung (Einzelindizes)
Vor offenen Türen	4	2,6 (2,4; 2,4; 2,8; 2,8)
Akzeptable Ausnahmen	3	2,4 (2,2; 2,4; 2,6)
Potenzialträger	6	2,4 (2,2; 2,2; 2,4; 2,5; 2,7; 2,3)
Unersetzliche	4	2,2 (2,1; 2,1; 2,3; 2,4)
Mikropolitik / Diplomatie	6 ⁴⁹	2,1 (1,9; 2,0; 2,0; 2,1; 2,1; 2,2)
Hartnäckige Kämpfer	2	2,0 (2,0; 2,1)
Überraschungssieger	2	1,8 (1,5; 2,1)

⁴⁹ 2 Verhandlungen wurden von der gleichen Person geführt und konnten auch dem gleichen Typ zugeordnet werden.

Der niedrigste Index für einen Einzelfall betrug 1,5; der höchste 2,8. Selbst in einem für die Verhandlung von Teilzeit-Führung extrem ungünstigen Kontext mit einem Index von nur 1,5 konnte die Führungskraft letztendlich Teilzeit arbeiten. Ansonsten liegen (mit einer weiteren Ausnahme) alle Fälle im oberen Drittel des möglichen Bewertungsbereiches mit Indizes größer / gleich 2. Es folgt eine detaillierte Beschreibung einzelner Typen:

6.3.4.1 Vor offenen Türen

Unter diesem Titel wurden von der Interviewerin und ihren Helfern im Rahmen der typisierenden Analyse des Interviewmaterials (siehe Abschnitt 5.3.3.5) 4 Verhandlungsfälle zusammengefasst, die sich in einem sehr teilzeitfreundlichen Rahmen abspielten (Durchschnitt der Indizes: 2,6). Zu diesem Rahmen gehörten sowohl Vorgesetzte, die mit dem Thema Teilzeit-Führung schon Erfahrung hatten, wie auch ein Umfeld von Faktoren des Teams, der Aufgabe und der Arbeitsorganisation, die Teilzeit-Führung ermöglichten bzw. förderten. In 3 Fällen sollten interessante Mitarbeiterinnen mit dem Angebot von Teilzeit-Führung für eine vakante Führungs-Position gewonnen werden. Das positive Umfeld kompensierte auch Faktoren, die als erschwerend für Teilzeitverhandlungen gelten können, wie größere Teams oder deutliche Arbeitszeitreduktion.

Der mit Abstand einfachste Fall einer Teilzeitverhandlung stammt aus dem Umfeld Personal / Organisationsentwicklung vom Ende der 90er Jahre⁵⁰. Eine ehemalige Vollzeitführungskraft mit großer Führungsspanne hatte (im Vorfeld ihrer Teilzeit-Führung) eine Projektstelle ohne Führungsverantwortung mit 60% der Arbeitszeit übernommen, um verstärkt ihre nebenberufliche Beratertätigkeit ausbauen zu können. Diese Führungskraft wurde von ihrem künftigen Vorgesetzten angesprochen, ob sie im Job-Sharing wieder eine Führungsposition mit einem (sehr) kleinen Team⁵¹ übernehmen wolle. Dass die Aufgabe neu übernommen wurde, wog gegenüber den ansonsten perfekten Rahmenbedingungen nicht allzu schwer, zumal diese Person sich im weiteren Aufgaben-Umfeld auskannte. Das Netz der Verhandler war mit 3 Personen ebenso wie bei den noch zu beschreibenden „unproblematischen Ausnahmen“ sehr klein. Dieser Fall hatte auch den höchsten Teilzeitförderlichkeits-Index mit 2,8.

Eine sehr kurze und leichte Verhandlung führte auch eine Führungskraft und junge Mutter - ebenfalls aus dem Bereich Personal / Organisationsentwicklung. Sie hatte sich in Vollzeit neu beim Unternehmen beworben. Die Abteilungsleiterstelle mit einem mittelgroßen zugeordneten Team war von der Vorgängerin in Teilzeit mit 70% ausgeübt worden.

⁵⁰ Die Arbeitsbereiche waren aus Anonymitätsgründen sehr weit gefasst (siehe Abschnitt 5.2.1).

⁵¹ Zur Erinnerung: kleine Teams (0,5-2 Mitarbeiter), mittlere Teams (3-9), große Teams (>10).

Das Team hatte also Erfahrung mit Teilzeit-Führung. Die Stelle wurde ihr in Teilzeit angeboten. Die Führungskraft sagte erfreut zu. Flexibilität und Erreichbarkeit waren in hohem Maß gegeben. Die Vorgesetzte hatte nach eigener Aussage die Teilzeit-Führung angeboten, um die Führungskraft zu gewinnen und auch, weil sie (irrtümlich) davon ausging, dass für die Stelle nur eine 70%-Kapazität zur Verfügung stehe. Das Modell dauerte jedoch nur 2 Monate. Die Führungskraft bat schließlich um einen Vollzeit-Vertrag mit einem home-office-Tag, da die Aufgaben in Teilzeit nicht zu bewältigen waren. Insbesondere die Einarbeitung in eine neue Aufgabe mit einem neuen Team und die Eingliederung in Bereich und Unternehmen schienen bei deutlich reduzierter Arbeitszeit nur schwer leistbar. Teilzeitförderlichkeits-Index: 2,4. Anzahl Verhandlungspartner: 2.

Der dritte Fall einer „offenen Tür“ betrifft eine Gruppenleiterin im Finanz- und Rechnungswesen / Controlling, die ein mittelgroßes Team ebenfalls mit deutlich reduzierter Arbeitszeit⁵² (70%) führen wollte. Diese Führungskraft hatte nach der Geburt ihres Kindes ihre Gruppenleiterstelle in Vollzeit angenommen, während ihr Mann als Projektleiter 80% arbeitete und sich mit den Großeltern die Kinderbetreuung teilte. Ihre Zusage zu dieser Stelle hatte sie von der Möglichkeit abhängig gemacht, später Teilzeit arbeiten zu können. Der Vorgesetzte war diesem Vorschlag gegenüber sehr aufgeschlossen. Er kannte die Führungskraft schon vom Studium und von gemeinsamer Projektarbeit. Zudem hatte er bereits auf einer Gruppenleiterstelle in seinem Bereich positive Erfahrungen mit einer anderen Teilzeit-Führungskraft gesammelt. Dadurch, dass die Aufgabe ein ganzes Jahr in Vollzeit ausgeübt wurde, hatte die Führungskraft mit Beginn der Teilzeit die nötige Routine. Ein Heimarbeitsplatz wurde eingerichtet, einige ihrer Aufgaben wurden in Absprache mit dem Team auf Mitarbeiter und den Stellvertreter verteilt. Der Index für Teilzeitförderlichkeit lag hier bei 2,4. Diese Führungskraft hatte mit 7 Personen(gruppen) ein größeres Netz an Verhandlungspartnern, z.B. die Großeltern (für die Kinderbetreuung) sowie Mitarbeiter, Stellvertreter und interne Kunden. Mitarbeiter und Stellvertreter waren allerdings erst nach der Zustimmung des Vorgesetzten in die Umsetzung der Teilzeit eingebunden. Interne Kunden wurden informiert, konnten aber nicht mitentscheiden.

Schließlich verhandelte auch ein Abteilungsleiter mit mittelgroßem Team im Umfeld Personal / Organisationsentwicklung eine 80%-Teilzeit. Seine Vorgesetzte hatte in ihrem Bereich schon drei weiteren Führungskräften Teilzeit ermöglicht. Die Führungskraft hatte sich auf das Gespräch detailliert vorbereitet und sich auch mit ihrem Team abgestimmt.

⁵² Zur Erinnerung: stark reduziert (<60%), deutlich reduziert (60-79%), vollzeitnah (>=80%).

Fast alle Faktoren von Teilzeitförderlichkeit waren in positiver Ausprägung gegeben. Der berechnete Index für Teilzeitförderlichkeit lag mit 2,8 sehr hoch, es wurde mit 3 Personen-(gruppen) verhandelt.

6.3.4.2 Akzeptable Ausnahmen

Diese Gruppe bestand aus 3 weiblichen Führungskräften, die ein Kind bekamen und nach Mutterschutz bzw. Elternzeit Teilzeit arbeiten wollten. Eine Verhandlung wurde schon Mitte der 90er Jahre geführt, die anderen Ende der 90er Jahre bzw. Anfang 2000. Die Initiative zur Teilzeit-Führung ging in allen Fällen von ihnen selbst aus. Alle führten nur sehr kleine Teams und kamen aus einem organisatorischen Umfeld, das zu Teilzeit schon gewisse inhaltliche Bezüge hatte (Personal / Organisationsentwicklung). Die Aufgabe war allen gut bekannt, da sie die Funktion über einen längeren Zeitraum in Vollzeit ausgeübt hatten. Zum Zeitpunkt der Verhandlungen war klar, dass die Aufgabe während der Abwesenheit der Frauen von Stellvertretern übernommen und später von ihnen selbst in Teilzeit weiter betreut werden sollte. Das Teilzeitmotiv war für die Vorgesetzten nachvollziehbar und es bestand keine grundsätzlich negative Einstellung zum Thema Teilzeit-Führung. Die Vorgesetzten hatten mit den Führungskräften schon länger zusammen gearbeitet und schätzten sie als wertvolle Mitarbeiterinnen. In allen Fällen wurde das Aufgabenspektrum in Abstimmung zwischen Vorgesetzten und Führungskräften reduziert und explizit an die neue Arbeitszeit angepasst. Dies war auch nötig, da die Frauen ihre Arbeitszeit stark reduzieren wollten (<60%). Die Frauen wollten sehr gern wieder auf der bisherigen Stelle arbeiten. Alle waren zu Kompromissen bezüglich der Arbeitsflexibilität bereit und konnten ihre Kinderbetreuung entsprechend organisieren. Sie stiegen schnell (maximal sechs Monate) nach der Geburt ihres Kindes wieder in die Arbeit ein. (Eine der Frauen stillte ihr Kind in dieser Zeit noch und fuhr „bei Anruf“ der betreuenden Großmutter kurz für eine halbe Stunde nach Hause. Dieses Modell bewährte sich, so dass es beim zweiten Kind wieder zum Einsatz kam.) Alle leisteten bei Bedarf Überstunden und konnten zu wichtigen Terminen ins Büro kommen. Eine der Frauen hatte eine sehr detaillierte Planung vor dem Gespräch mit dem Vorgesetzten gemacht, die anderen beiden hatten eine Grobplanung im Vorfeld gemacht und entwickelten die Details in Absprache mit dem Vorgesetzten. Bei einem Fehlschlagen der Verhandlungen hätten zwei der Frauen für sich keine attraktive Alternative gesehen, sondern eine andere Funktion ohne Führung übernommen. Eine dritte hätte sich in diesem Fall selbstständig gemacht. Zwei der Stellen waren sehr spezialisiert, so dass eine Neubesetzung den Vorgesetzten Schwierigkeiten bereitet hätte. Die Verhandlungsnetze dieser vergleichsweise unproblematischen Verhandlungen waren

mit 3 Verhandlungspartnern bzw. 5 im Fall von Kinderbetreuung durch Eltern und Schwiegereltern sehr klein. Die Gesamtindizes für Teilzeitförderlichkeit lagen bei 2,4 und 2,6 bzw. bei 2,2 für den „frühen Fall“ Mitte der 90er Jahre. Der Durchschnitt betrug 2,4.

6.3.4.3 Potenzialträger muss man halten / fördern

Zu dieser Gruppe von Verhandlungen gehörten 6 Frauen, die zuvor als Teilzeit-Fachkräfte gearbeitet hatten (durchschnittlicher Index: 2,4). Diese wurden von den übergeordneten Entscheidern als Potenzialträgerinnen eingeschätzt, die Führungsaufgaben übernehmen sollten. In 3 Fällen überschritten sich die Initiativen von Firma und späterer Teilzeit-Führungskraft zur Übernahme einer Teilzeit-Führung.

Die leichteste Verhandlung in dieser Gruppe führte eine junge Mutter, die im Bereich Personal / Organisationsentwicklung mehrere Jahre wegen ihres Kindes in Teilzeit gearbeitet hatte. Sie wollte sich dann eine neue Herausforderung suchen, idealerweise mit Führungsverantwortung. Die künftige Vorgesetzte wusste das und wollte die Mitarbeiterin halten. Als eine Gruppenleiterstelle frei wurde, bot sie ihr diese an. Die Mitarbeiterin stimmte zu mit der Bedingung, weiter 70% arbeiten zu können. Die Aufgabe kannte sie zu großen Teilen, da sie selbst langjährig in diesem Team gearbeitet hatte. Sie sprach auch die Reduzierung der Aufgabe an – ein Projekt, das von ihrer Vorgängerin betreut wurde, entfiel mit ihrem Stellenantritt. Hier, wie bei den anderen leichten Verhandlungen, war das Netz der Verhandlungspartner sehr klein, insgesamt 3 Personen(gruppen). Der Index Teilzeitförderlichkeit war der zweithöchste aller Interviewpartner mit 2,7.

Ein ähnlicher Fall war die Verhandlung einer Fachkraft aus dem Umfeld Personal / Organisationsentwicklung, die eine Teilzeit-Führung übernahm. Sie hatte als „primus inter pares“ das Team aufgebaut und seit der Geburt ihres Kindes Teilzeit mit steigender Stundenzahl gearbeitet – mit deutlich reduzierter Arbeitszeit. Nach Unstimmigkeiten mit dem bisherigen Vorgesetzten über die vereinbarte Beförderung in eine höhere Gehaltsgruppe, wollte sie ihre Arbeitszeit wieder reduzieren. Der neue Vorgesetzte machte den Vorschlag, eine Gruppenleiterposition einzurichten, mit der eine höhere Gehaltsgruppe verbunden war. Nachdem das Team die Einrichtung dieser Leitungsfunktion diskutiert und akzeptiert hatte, übernahm die Mitarbeiterin die Gruppenleitung in Teilzeit. Erschwerende Faktoren in diesem Verhandlungsumfeld waren eine wenig teilzeitförderliche Umgebung mit deutlichen Stimmen anderer Gruppen- und Abteilungsleiter gegen Teilzeit-Führung sowie eine Arbeitszeit im Grenzbereich zwischen deutlicher und starker Reduktion (ca. 60%) und ein mittelgroßes Team. Als entscheidend wurde die Unterstützung des direkten Vorgesetzten erlebt. Es waren insgesamt 4 Personen(gruppen) in die Verhandlung eingebunden. Der

Teilzeitförderlichkeits-Index lag mit 2,5 trotzdem relativ hoch. In einer zweiten, ganz ähnlichen Aktion, ermöglichte der Vorgesetzte dieser Führungskraft den weiteren Aufstieg zur Abteilungsleiterin, um ihren geplanten Weggang in die Selbstständigkeit zu verhindern. (Diese spätere Verhandlung wurde aber nicht detailliert erfasst und bewertet.)

2 weitere Teilzeit arbeitende Mütter bewarben sich auf neu geschaffene Führungspositionen. Eine von ihnen bewarb sich im Bereich Personal / Organisationsentwicklung im Rahmen einer Umstrukturierung des gesamten Bereiches wie alle Kollegen auf die neu geschaffenen Positionen. Da sie in das Projekt zur Bereichsumgestaltung eingebunden war, hatte sie Gelegenheit, sowohl die Stellen, wie auch die Entscheider schon im Vorfeld ihrer Bewerbung kennen zu lernen. Ihren späteren Vorgesetzten kannte sie aus vorheriger gemeinsamer Projektarbeit. Sie übernahm schließlich ein mittelgroßes Team mit einer deutlich reduzierten Arbeitszeit. Neben den guten informellen Kontakten zu den Entscheidern waren deren Vertrauen in ihre Qualifikation und ihre hohe Flexibilität sowie ein innovatives Umfeld im Umbruch die Erfolgsfaktoren dieser Verhandlung. Es gab 3 Verhandlungspartner und einen Teilzeit-Förderlichkeits-Index von 2,3. Die andere Teilzeit-Fachkraft (Bereich Entwicklung / Forschung / Labor) mit deutlich reduzierter Arbeitszeit bewarb sich auf Vorschlag ihrer Kollegen auf die frei gewordene Leitungsposition für ihr Team. Als sie diese Bewerbung einreichte, hörte sie, dass man ohnehin an sie gedacht habe. Sie verhandelte mit 6 Partnern das konkrete Modell (Teilzeit-Führungsindex: 2,4).

Eine Frau, die wegen ihres Kindes Teilzeit auf einer Fachfunktion arbeitete, bekam eine neu geschaffene Führungsstelle angeboten, ohne dass sie von sich aus in diese Richtung aktiv geworden war. Es ging dabei um die Leitung eines sehr großen, neu geschaffenen Teams im Bereich Personal / Organisationsentwicklung mit 20 Mitarbeitern. Der künftige Vorgesetzte kannte und schätzte sie aus vorheriger Zusammenarbeit. Die Arbeitszeit wurde für diese Aufgabe auf ein vollzeitnahes Maß erhöht. Allerdings gab es in Bezug auf die Aufgabe keine Routine. Auch hier liefen die Verhandlungen sehr einfach (mit nur 3 Verhandlungspartnern). Die Praxis stellte sich aber als sehr schwierig dar. Die Führungskraft arbeitete „praktisch Vollzeit“ und stockte ihre Stunden nach einiger Zeit auf 90% auf. Sie schätzte die Belastung in der damaligen Zeit als extrem hoch ein. Das Team wurde mit der Zeit sehr viel kleiner. Der Index Förderlichkeit Teilzeit-Führung betrug 2,2.

Eine andere junge Mutter in dieser Gruppe (Bereich Sonstige), der ohne eigenes Bemühen eine Führungsfunktion angeboten wurde, war lange Zeit Mitglied in einem Team ohne Gruppenleiter. Als Mutter von drei Kindern hatte sie ihre Arbeitszeit stark reduziert. Als ihre Stelle gestrichen wurde, bekam sie das Angebot, die neu geschaffene Gruppenlei-

terstelle in ihrem Team zu übernehmen. Hinter diesem Angebot stand insbesondere auch der nächsthöhere Vorgesetzte. Alle bisherigen Sachbearbeiteraufgaben gab sie mit Übernahme der Führung ab. Es gab in der Umsetzung dieses Modells einige Schwierigkeiten mit den ehemaligen Kollegen und jetzigen Mitarbeitern, die einen anderen Kollegen als Gruppenleiter favorisiert hatten. Wegen der Kinderbetreuung war diese Führungskraft zeitlich nicht sehr flexibel. Index Teilzeitförderlichkeit: 2,3. Insgesamt gab es 4 Personen-(gruppen), mit denen verhandelt wurde.

6.3.4.4 Die Unersetzlichen

Alle 26 interviewten Teilzeit-Führungskräfte waren für die Firma bzw. den Vorgesetzten so wertvoll, dass die Ausnahmeregelung Teilzeit-Führung ermöglicht wurde. Trotz des Teilzeitgesetzes gibt es in der Praxis keinen Automatismus, der Führungskräften die Möglichkeit zur Teilzeit garantiert. In Gesprächen mit Experten aus dem Personalbereich wurde thematisiert, dass es für eine „ungeliebte“ oder leicht zu ersetzende Führungskraft sehr schwer wäre, Teilzeit-Führung zu verhandeln. In 4 Fällen schien die „Unersetzlichkeit“ von Mitarbeitern oder Spezialisten aber als Verhandlungsfaktor so ausgeprägt, dass sie zu einer gesonderten Gruppe zusammengefasst wurden. Der durchschnittliche Index für Förderlichkeit von Teilzeit-Führung betrug 2,3.

Ein Gruppenleiter aus dem Bereich Forschung / Entwicklung / Labor war z.B. ein anerkannter Spezialist für sein Thema. Er führte schon langjährig ein mittelgroßes, eingespieltes Team und wollte Ende der 90er Jahre seine Arbeitszeit deutlich reduzieren, um mehr Zeit zur Pflege seiner kranken Eltern und für sein Hobby zu haben. Nach einer Grobplanung äußerte er diesen Wunsch bei seinem Vorgesetzten. Die Führungskraft schilderte, dass der Vorgesetzte die Teilzeit als nicht mit dem Führungsverständnis der Firma vereinbar ablehnte, worauf die Führungskraft spontan mit Kündigung drohte. Nach einer kurzen Pause habe der Vorgesetzte gesagt, er könne bei Teilzeit ja für die gesparten Prozente jemand neues einstellen und direkt zugestimmt. Die Führungskraft verhandelte mit sonst niemand. Als Index für Teilzeitförderlichkeit ergab sich ein vergleichsweise höherer Wert von 2,5. (Die freiwerdenden Stellenprozente wurden übrigens nicht besetzt.)

Ein weiterer männlicher Interviewteilnehmer hatte schon zu einem früheren Zeitpunkt Teilzeit im Rahmen von Elternzeit gearbeitet - allerdings noch nicht auf einer disziplinarischen Führungsposition. Ende der 90er Jahre sollte er als Gruppenleiter ein neu gebildetes großes Team in einem Dienstleistungsbereich (Bereich Sonstige) übernehmen. Er hatte zuvor schon ein Team geleitet und sehr viel Überstunden gearbeitet, was zu Spannungen in der Familie geführt hatte. In diesem Zeitraum wurde auch sein jüngstes Kind

geboren. Der frischgebackene Vater wollte die Leitung der neuen Gruppe in Verbindung mit Elternzeit und stark reduzierter Arbeitszeit übernehmen. Entscheidende Erfolgsfaktoren waren in diesem Fall, dass er ein sehr erfahrener und qualifizierter Teamleiter war, den der Vorgesetzte nach eigener Auskunft sehr schätze und für den er nicht leicht einen ebenbürtigen Ersatz gefunden hätte. Die Führungskraft war trotz der Teilzeit sehr flexibel und auch bereit, das Modell bei Nicht-Funktionieren wieder einzustellen. Vielleicht entscheidend war, dass sie eine gute Alternative hatte und bereit war, zu kündigen und sich selbstständig zu machen, falls die Teilzeit-Führung abgelehnt würde. Diese Alternative war mit der Familie abgesprochen und wurde dem Vorgesetzten auch offen mitgeteilt. Unter diesen Vorzeichen stimmten Vorgesetzter und auch nächsthöherer Vorgesetzter zu. Der Vorgesetzte war stark an der Planung der Details der Teilzeit beteiligt und die Aufgabe musste wegen der starken Reduktion der Arbeitszeit deutlich an die Teilzeit angepasst werden. Index für Teilzeitförderlichkeit: 2,3. Anzahl der Verhandlungspartner: 7.

Eine weitere Interviewpartnerin war als Spezialistin (Bereich Sonstige) und langjährige wertvolle Führungskraft in einem werksnahen Dienstleistungsbereich für ihren Vorgesetzten „unersetzlich“. (Dies wurde von Führungskraft und Vorgesetztem gleichermaßen so gesehen.) Sie leitete ein großes Team, als sie Mitte der 90er Jahre schwanger wurde. Bevor sie ihren Vorgesetzten informierte, klärte sie mit ihrem Stellvertreter sehr detailliert, wie eine Vertretung während der Elternzeit und eine spätere Teilzeit-Führung bei stark reduzierter Arbeitszeit aussehen könnte. Anhand einer detaillierten Planung vereinbarte sie mit ihrem Vorgesetzten ihre Anwesenheit je nach Erfordernissen im Geschäft. Diese Führungskraft war mehr als ein Jahr zuhause und fiel damit am längsten von allen Teilzeit-Führungskräften für die Firma aus. Die „Unersetzlichkeit“ in diesem Fall kann diskutiert werden, zumal ja ein Stellvertreter bereit stand, der die Aufgabe langfristig übernahm. Der Vorgesetzte wollte die Führungskraft aber unbedingt nach dem Mutterschutz wieder einbinden – dafür sprach einerseits das Fachwissen der Führungskraft, aber auch eine lange gewachsene, persönlich geprägte Arbeitsbeziehung. (Index: 2,4; 3 Verhandlungspartner).

Ein Gruppenleiter, der ein großes Team im Bereich Forschung / Entwicklung / Labor führte, arbeitete nach einer schweren und langen Krankheit Teilzeit mit wachsenden Stundenzahlen im Rahmen seiner Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess. Sein Vorgesetzter hatte ihn knapp ein Jahr zuvor erst eingestellt, um neue Arbeitsweisen zu etablieren. Ein Stellvertreter habe die Gruppe zwar interimweise betreut, ihn aber wegen seiner großen Erfahrung nicht gut ersetzen können. Die Führungskraft wollte schnell wieder Vollzeit arbeiten. (Teilzeitförderlichkeits-Index für diesen Fall 2,2; 4 Verhandlungspartner)

6.3.4.5 Mikropolitik / Diplomatie

5 Führungskräfte berichteten von Schwierigkeiten oder (erwarteten) negativen Einstellungen wichtiger Entscheidungspersonen. „Mikropolitik“ im Vorfeld oder Hintergrund half in diesen Fällen. Damit ist nicht gemeint, dass Beteiligte ausgetrickst oder hintergangen wurden, sondern dass auf dem „kleinen Dienstweg“ gezielt nach Unterstützung gesucht wurde. In mikropolitischen Aktionen waren nicht immer die Führungskräfte selbst unterwegs, sondern teilweise auch deren Vorgesetzte. Die künftigen Teilzeit-Führungskräfte nutzten persönliche Kontakte zur Unterstützung ihres Anliegens. Insbesondere die Ansprache und Einbindung von nächsthöheren Vorgesetzten konnte den Verhandlungsverlauf im Sinne der künftigen Teilzeit-Führungskräfte beeinflussen. Der Index Förderlichkeit für Teilzeit-Führung betrug in dieser Gruppe durchschnittlich 2,1 und war damit vergleichsweise gering. Dies weist auf schwierige Konstellationen für Teilzeit-Führung hin. Zu dieser Gruppe können die Verhandlungen von 3 Gruppenleiterinnen, einer Abteilungsleiterin und 2 separate Teilzeitverhandlungen eines männlichen Gruppenleiters gezählt werden. Alle genannten Personen waren alleinige Initiatoren der Teilzeit-Führung und keine konnte von vornherein einen Empfang mit offenen Armen erwarten.

Ein Fall mit absolutem Ausnahmestatus war der einer Abteilungsleiterin mit einem mittelgroßen Team (Bereich Sonstige) und direktem Bezug zum Top-Management. Anfang der 90er Jahre wurde sie schwanger. Zur damaligen Zeit gab es keine vergleichbaren Fälle von längerfristiger Teilzeit-Führung, schon gar nicht auf Abteilungsleiterenebene oder im Top-Management-Umfeld. Die Führungskraft informierte ihren Vorgesetzten sehr spontan und kurzfristig und erklärte, dass sie auch in Zukunft weiter arbeiten wolle. Der Vorgesetzte (ebenfalls interviewt) schätzte sie aus mehrjähriger, sehr guter Zusammenarbeit und sah Schwierigkeiten, Ersatz zu für sie zu finden. Er signalisierte von seiner Seite aus Zustimmung, wandte sich aber zur Klärung nicht an den fachlich zuständigen Kollegen auf gleicher Ebene, sondern sicherte sich die Zustimmung der Unternehmensspitze in zwei kurzfristigen, sehr informellen Gesprächen. Vor dem Hintergrund dieser Zustimmung wurden dann mit fachlich zuständigen Personen aus dem Personalbereich und in Absprache mit dem Team die Details der Teilzeit und Vertragsfragen geregelt. Von vornherein war klar, dass die Führungskraft zu hoher Flexibilität, Erreichbarkeit und schnellem Wiedereinstieg bereit war. Der Vorgesetzte übernahm in ihrer Abwesenheit einige Aufgaben, um den Stellvertreter zu entlasten. Diese Führungskraft verhandelte mit 4 Personen und der Index zur Förderlichkeit von Teilzeit-Führung betrug 2,2.

Eine Gruppenleiterin führte ein großes Team in einem Dienstleistungs-Bereich (Sonstige). Auch bei ihr ging es um Teilzeit-Führung im Zusammenhang mit der Geburt ihres Kindes. Sie hatte diese Stelle vor ihrer Mutterschaft in Vollzeit ausgeübt und war nach Elternzeit in Vollzeit wieder eingestiegen. Sie wünschte sich mehr Zeit für ihr Kind und sprach den Vorgesetzten und nächsthöheren Vorgesetzten bei einer günstigen Gelegenheit gleichzeitig und spontan auf dieses Thema an. Das gleichzeitige Ansprechen des Vorgesetzten und nächsthöheren Vorgesetzten stellte sich als günstig heraus, da der nächsthöhere Vorgesetzte die Idee gut fand und damit den eher abgeneigten Vorgesetzten quasi überstimmte. Ob beide Vorgesetzten bewusst oder intuitiv gleichzeitig informiert wurden, konnte im Interview nicht geklärt werden. Zusätzlich günstige Faktoren waren in diesem Falle das gut qualifizierte Team und die vollzeitnahe Arbeitszeit. Allerdings hatte die Führungskraft keine große Verhandlungsmacht und die Vorgesetzten hätten keine einschneidenden Nachteile fürchten müssen, wenn sie das Anliegen abgelehnt hätten. Die beiden genannten Herren waren die einzigen Verhandlungspartner. Die Teilzeitförderlichkeit der Verhandlungssituation wurde mit 2,0 bewertet.

Eine weitere Führungskraft hatte als Projektleiterin und stellvertretende Gruppenleiterin eines großen Teams im Bereich Forschung / Entwicklung / Labor schon einige fachliche Führungserfahrung gesammelt. Zudem war sie nach ihrem Studium selbstständige Unternehmerin und Leiterin eines kleinen Teams gewesen. Sie hatte drei Kinder und arbeitete seit ihrer Firmenzugehörigkeit mit deutlich reduzierter Arbeitszeit. Sie wollte wieder disziplinarische Führungsverantwortung übernehmen, möglichst auch im eigenen Team, das fachlich gut qualifiziert war und gut zusammenarbeitete. Mit diesem Anliegen ging sie auf den bisherigen Gruppenleiter zu, mit dem sie sich auch persönlich sehr gut verstand. Obwohl das für den Gruppenleiter bedeutete, die Stelle zu wechseln, unterstützte er ihr Anliegen. Gemeinsam gingen sie auf den nächsthöheren Vorgesetzten zu, den die Führungskraft ebenfalls aus gemeinsamer Arbeit sehr gut kannte. Die Interviewpartnerin bezeichnete dieses Dreier-Team positiv als „Seilschaft“. Aus einer früheren Verhandlung zur Übernahme der Projektleitung in Teilzeit war klar, dass es im Umfeld einige Gegenstimmen gab. Auch die Personalreferentin befürwortete die Übernahme der Gruppenleitung zunächst nicht. Der nächsthöhere Vorgesetzte überzeugte diese aber zu einem persönlichen Gespräch mit der Führungskraft, in dessen Verlauf sie ihre Meinung änderte. Er räumte zudem ohne die direkte Mitwirkung der Führungskraft andere Hindernisse für die Teilzeit aus dem Weg. Die Führungskraft hielt sich solange bewusst im Hintergrund. „Mikropolitik“ wurde hier in der Form eingesetzt, dass ein einflussreicherer Mittler die

Verhandlungen für sie in verschiedene Richtungen übernahm. Eine Ablehnung der Teilzeit-Führung hätte für die Vorgesetzten vermutlich keine Nachteile mit sich gebracht. Entscheidend war hier die langjährig aufgebaute Loyalität und gute Beziehung in „der Seilschaft“ bzw. das stabile berufliche Netzwerk. Die Bereitschaft und Möglichkeit zu Flexibilität waren von Seiten der Führungskraft gegeben. Das Verhandlungsnetzwerk bestand aus 6 Personengruppen, davon 3 im beruflichen Umfeld. Hier war die Kinderfrau eine sehr wichtige Verhandlungspartnerin, da sie der Führungskraft den Rücken für die längeren Arbeitszeiten durch den Wechsel in den außertariflichen Bereich freihalten konnte. Teilzeitförderlichkeit der Verhandlungssituation wurde mit 2,1 bewertet.

Eine Mutter von zwei Vorschul-Kindern war als Fachkraft mit deutlich reduzierter Arbeitszeit im Bereich Personal / Organisationsentwicklung tätig. Sie hatte schon länger den Wunsch, eine Führungsaufgabe zu übernehmen und suchte mit dem Kindergarteneintritt ihres jüngsten Kindes nach einer passenden Stelle. Die damals schon länger freie Stelle der Gruppenleitung eines großen Teams im Bereich Finanzen-Rechnungswesen / Controlling interessierte sie. Sie bewarb sich aber nicht direkt, sondern warb im Vorfeld bei der künftigen nächsthöheren Vorgesetzten um Unterstützung. Die hatte sie bei einem Vortrag kennen gelernt, zudem erhoffte sie sich besondere Unterstützung von einer weiblichen Entscheiderin. Die nächsthöhere Vorgesetzte ermutigte sie und sagte ihr Unterstützung zu. Kurze Zeit später wurde sie von ihrem künftigen Vorgesetzten, dem Abteilungsleiter, zum Gespräch eingeladen und bekam schließlich die Stelle. Obwohl der Vorgesetzte von ihr als reserviert wahrgenommen wurde und Teilzeit nicht uneingeschränkt positiv gegenüberstand, stimmte er zu. Neben der (vermuteten) Unterstützung der nächsthöheren Vorgesetzten spielten hier auch die hohe persönliche Qualifikation der Führungskraft und ihre integrative Persönlichkeit eine Rolle. Das Team hatte vorher lange führerlos gearbeitet. Die Mitarbeiter waren fachlich gut qualifiziert, es gab aber Streitigkeiten. Zudem betonte der ebenfalls befragte Vorgesetzte, dass es keine anderen interessanten Bewerber für die Funktion gegeben habe. Da er die Bewerberin bisher nicht kannte, war ein „Vertrauensvorschuss“ nötig, er habe sie aber als fachlich und persönlich kompetent eingeschätzt. Die erschwerenden Faktoren einer völlig neuen Aufgabe und eines großen Teams bei deutlich reduzierter Arbeitszeit konnten insgesamt neutralisiert werden. Der Vorgesetzte wechselte kurz nach Antritt der Führungskraft in eine andere Funktion und war somit von den praktischen Wirkungen der Teilzeit-Führung nicht mehr lange betroffen. Ob ihm dies schon im Vorfeld die Zustimmung erleichterte, konnte nicht endgültig geklärt werden. Verhandelt wurde mit 4 Personen(gruppen), der Teilzeitförderlichkeits-Index betrug 2,0.

Schließlich können 2 Verhandlungen eines männlichen Interviewpartners zur Gruppe Mikropolitik hinzugefügt werden. Dieser hatte als Gruppenleiter im Umfeld Personal / Organisationsentwicklung insgesamt zweimal erfolgreich Teilzeit verhandelt. Seine erste Teilzeitverhandlung fand bereits Mitte der 80er Jahre statt. Er promovierte berufsbegleitend und hatte sich für dieses Vorhaben die Unterstützung des nächsthöheren Vorgesetzten eingeholt, der für ihn ein „väterlicher Förderer“ gewesen sei. Dies sei für ihn auch eine „taktische Absicherung“ gewesen, da der direkte Vorgesetzte gegen die Promotion war und auch flexible Arbeitszeiten nicht unterstützte. Im Laufe der Promotion verstärkte sich der Wunsch, Teilzeit zu arbeiten und der Gruppenleiter sprach seinen Vorgesetzten darauf an, der die Teilzeit mehrfach ablehnte. Der Gruppenleiter ging nach einiger Zeit auf den nächsthöheren Vorgesetzten zu und bat um Rat zur Bewältigung der Dissertation. Angesprochen, ob er selbst eine Lösung sehen würde, erwähnte er die Teilzeitdebatte mit seinem Vorgesetzten. Der nächsthöhere Vorgesetzte sagte zu, mit dem Vorgesetzten zu sprechen. Er selbst (Gruppenleiter) habe bei seinem Vorgesetzten auch noch „etwas gut“ gehabt, ein Versprechen sei nicht eingehalten worden. Er habe signalisiert, dass mit einer Bewilligung der Teilzeit dieses gebrochene Versprechen für ihn „aus der Welt“ sei. Der Vorgesetzte habe schließlich zugestimmt, aber darauf bestanden, dass alles weiter laufe wie bisher. Die Teilzeit wurde befristet vereinbart. Das Verhandlungsnetz bestand aus 3 Personengruppen. Der Index zur Förderlichkeit Teilzeit-Führung wurde mit 1,9 sehr niedrig eingeschätzt, der zweitniedrigste aller Fälle. Nach der Promotion arbeitete der Gruppenleiter wieder Vollzeit, ein erneuter Vorstoß in Richtung Teilzeit-Führung schlug fehl (genauer beschrieben in Abschnitt 6.6.1). Nach dem Fehlschlag der letzten Verhandlung agierte dieser Interviewpartner in seiner dritten Verhandlung extrem vorsichtig und sehr diplomatisch. In seiner Gruppe war eine Teilzeit-Stelle zu besetzen, es war aber schwierig, dafür eine gut qualifizierte Person zu finden. Er habe darüber mit dem Vorgesetzten diskutiert und dann etwas kryptisch formuliert: Der Vorgesetzte solle sich mal nach oben rückversichern, ob er nicht ihn als Gruppenleiter fragen dürfe, ob er Teilzeit arbeiten wolle. Der Vorgesetzte stand kurz vor der Rente, er habe ihm noch etwas Gutes tun wollen und sich wie gewünscht an die obere Führungsebene gewandt. Auf der übergeordneten Ebene sei dann ebenfalls sehr vorsichtig formuliert worden: Man könne den Gruppenleiter fragen, ob er Teilzeit arbeiten wolle. Es dürfe aber keinesfalls der Eindruck entstehen, man wolle ihn loswerden. Der Gruppenleiter bat seinen Vorgesetzten dann, ihm die Teilzeitfrage nun auch zu stellen, dieser stellte die Frage und der Gruppenleiter bat sich daraufhin Bedenkzeit aus. Nach Klärung einiger Formalien bezüglich Rente und Gehalt sagte er zu. Für

diesen Fall wurde das Verhandlungsnetz aus Zeitgründen nicht erfragt. Der Index Förderlichkeit Teilzeit-Führung lag bei 2,1.

6.3.4.6 Die Dauerkämpferinnen

2 Frauen kämpften über einen sehr langen Zeitraum und mit mehrmaligen Anläufen für ihre Teilzeit-Führung. Beiden war gemeinsam, dass die Teilzeit-Führung für sie einen sehr hohen subjektiven Wert hatte, dass von ihnen hohe Flexibilität erwartet werden konnte und dass die Initiative zur Teilzeit-Führung ausschließlich von ihnen selbst ausging und über längere Zeiträume nicht erfolgreich war. Die Indizes Förderlichkeit der Teilzeit-Führung waren ähnlich niedrig (2,1; 2,0). Es gab aber große Unterschiede in der Ausgangssituation und im Umfeld beider Frauen.

Eine Interviewpartnerin war zuvor Führungskraft im Bereich Personal / Organisationsentwicklung und wollte ihre Arbeitszeit stark reduzieren. Sie wünschte sich ein Job-Sharing-Modell mit einer Partner-Führungskraft⁵³, die auch schon gefunden war. Das Job-Sharing war für den bisher eigenen oder den Bereich der Partner-Führungskraft geplant. Aufgabe und das jeweils sehr kleine Team waren bekannt und eingespielt. Das erste Gespräch wurde intensiv vorbereitet und die Teilzeit detailliert geplant. Der (ebenfalls interviewte) Vorgesetzte kannte die Führungskraft schon länger und schätzte sie nach eigener Aussage besonders hoch, Flexibilität war erwartbar. Auch hier war durch das Arbeitsumfeld Personal schon ein gewisser Bezug zum Thema gegeben. Diese Faktoren hätten ein leichtes Spiel erwarten lassen, wie bei der Gruppe der „Akzeptierbaren Ausnahmen“. Im entscheidenden Unterschied zu den dort beschriebenen Fällen hatte die Führungskraft jedoch keinen „zwingenden Grund“, wie Kinderbetreuung, für Teilzeit vorzuweisen. Der befragten Führungskraft ging es um die Reduktion der Arbeitszeit für eine neue, persönliche Standort- und Zielbestimmung, um mehr Zeit für ihren Partner und auch um Stressabbau in einer Zeit, in der die Entscheidung zwischen Familiengründung und verstärkter Berufsorientierung noch nicht gefallen war. Bei Ansprache des Teilzeitwunsches wurde ihr signalisiert, dass „die weitere Karriere damit aber erst mal beendet“ sei. Die darauf folgenden Verhandlungen zogen sich fast ein Jahr lang hin und bezogen extrem viele (12) Personen(Gruppen) ein. In den Gesprächen ging es sowohl um inhaltliche Details einer möglichen Teilzeit-Führung wie auch darum, weiterhin als Potenzialträger zu gelten und bei interessanten Stellenangeboten nicht von vornherein ausgeschlossen zu werden. Die Führungskraft hatte für den Fall des Scheiterns der Verhandlungen keine bessere

⁵³ Die Job-Sharing-Partnerin arbeitete zu diesem Zeitpunkt nicht mehr im Bereich und stand nicht für ein Interview zur Verfügung.

Alternative, die Entscheider mussten nicht fürchten, sie zu verlieren. Nachdem die Frauen das Thema immer wieder zur Sprache brachten, konnten sie die Teilzeit bei gleichzeitigem Verbleib in der Gruppe der Potenzialträger durchsetzen (Teilzeitindex 2,1).

Die zweite „Dauerkämpferin“ war seit über 15 Jahren im Bereich Finanz- und Rechnungswesen / Controlling als Sachbearbeiterin tätig. Sie hatte nach der Geburt ihres Kindes Teilzeit gearbeitet und arbeitete schon seit einiger Zeit mit vollzeitnaher Arbeitszeit. Seit mehreren Jahren hatte sie sich um eine Führungsposition bemüht und auch entsprechende Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen durchlaufen. Wann immer es entsprechende freie Stellen gab, signalisierte sie Interesse. Erst mit einem Wechsel des nächsthöheren Vorgesetzten fand sie Unterstützung für ihr Anliegen. Nachdem er sie durch Projektarbeit besser kennen gelernt und sie eine Weiterbildungsmaßnahme durchlaufen hatte, stellte er ihr die Übernahme einer Gruppenleitung in Aussicht. Er warb auch bei seinem Vorgesetzten um Unterstützung. Als sie schließlich in Vorbereitung auf diese Gruppenleitung noch einmal den Bereich wechseln wollte, bot er ihr statt dessen die Gruppenleitung eines großen Teams im Nachbarbereich an. Der dortige Vorgesetzte erwartete, dass die Teilzeit die Aufgabe nicht beeinträchtigt und war einverstanden. Die Arbeitsstunden wurden noch einmal aufgestockt. In der Einschätzung der Interviewpartnerin spielte die Teilzeit keine direkte Rolle in den Verhandlungen. Sie führte die Verhandlungen über lange Zeit nicht besonders „offensiv“ oder mit detaillierter Planung und Vorbereitung. Sie stand quasi „auf Abruf“ bereit für die Übernahme einer Führungsposition. Sie wäre aber zum damaligen Zeitpunkt bereit gewesen, den Bereich zu wechseln, wenn die Übernahme der Gruppenleitung wieder gescheitert wäre. Entscheidend für ihren endgültigen Erfolg war das Engagement ihres Abteilungsleiters (Teilzeitindex 2,0; Anzahl Verhandlungspartner: 6).

6.3.4.7 Die Überraschungssieger

In 2 Fällen war der Index Förderlichkeit Teilzeit-Führung mit 1,5 bzw. 2,1 relativ gering und der Erfolg der Verhandlungen um Teilzeit-Führung erschien besonders überraschend. Überraschend deshalb, weil wichtige Umfeldfaktoren eine Teilzeit-Führung unmöglich erscheinen ließen. So z.B. im Falle eines Abteilungsleiters aus dem Umfeld Personal / Organisationsentwicklung, der ein sehr großes Team von mehreren zugeordneten Gruppenleitern und indirekten Mitarbeitern führte und der über anderthalb Jahre vollzeitnah Teilzeit arbeitete. Hintergrund seiner Entscheidung war, dass er seiner Frau den Abschluss einer Weiterbildung ermöglichen wollte, ohne die Betreuung der Kinder in fremde Hände zu geben. Der Abteilungsleiter berichtete, dass es ihm sehr schwer gefallen sei, mit dieser Bitte auf seinen Vorgesetzten zuzugehen, obwohl ihm die Idee, Teilzeit zu

arbeiten, gefallen habe. Die hohe subjektive Hürde vor dem Gespräch begründete er mit Bedenken, dass der Vorgesetzte und das Team sein Anliegen als „Teilengagement“ aufnehmen könnten und dass die Teilzeit negative Folgen für seine Entwicklung im Unternehmen haben könnte. Im Vorfeld des Gesprächs mit seinem Vorgesetzten arbeitete die Führungskraft einen detaillierten Plan aus für die Veränderung ihrer Aufgaben und Arbeitszeit in Teilzeit. So ging es beispielsweise um das zeitweise Aussetzen einiger Aufgaben und die Übergabe anderer Aufgaben ans Team bzw. den Stellvertreter. Im Gespräch selbst sei die Führungskraft überrascht gewesen, dass es den befürchteten Widerstand von Seiten des Vorgesetzten gar nicht gegeben habe. Dieser habe Anliegen und Motiv nachvollziehen können und die Pläne unterstützt. Die Führungskraft führte dann mit ihrem Stellvertreter ein weiteres Gespräch und diskutierte die geplanten Veränderungen. Schließlich wurde das Team in einem Gesamtmeeting informiert. Die Führungskraft habe keine Alternative im Falle der Ablehnung gehabt und hätte dann eben weiter Vollzeit gearbeitet und das Thema auch nicht gegen Widerstand verfolgt. Entscheidend für die Zustimmung des Vorgesetzten sei es gewesen, dass man sich schon einige Zeit kannte und einander vertraute. Der befragte Vorgesetzte bestätigte die Wahrnehmung der Führungskraft. Er habe zugestimmt, weil er sicher gewesen sei, dass die Arbeit in der Abteilung weiter gut funktionieren würde. Der Abteilungsleiter sei eine erfahrene Führungskraft gewesen, die ein qualifiziertes Team und gute Gruppenleiter hinter sich gehabt habe. Er habe das Motiv nachvollziehen können und die Arbeitszeit sei vollzeitnah gewesen für genügend Ansprechzeit für das Team (Index Teilzeit-Förderlichkeit: 2,2; Verhandlung mit 3 Personen(gruppen)).

Während beim erwähnten Abteilungsleiter insbesondere die hohe Führungsspanne und damit auch hohe Sichtbarkeit seiner Teilzeit im Vorfeld schwierig erschienen, lag der Fall bei einer Teamleiterin im Bereich Forschung / Entwicklung / Labor mit einem mittelgroßen Team anders, nahm dann aber ebenfalls eine überraschende Wendung. Die Führungskraft war schwanger und wollte nach dem Mutterschutz mit stark reduzierter Arbeitszeit zurückkommen. Obwohl von ihrer Teilzeit nur ein mittelgroßes Team betroffen war, waren ihre Verhandlungen Mitte der 90er Jahre sehr schwierig. Sie hatte den Vorgesetzten und nächsthöheren Vorgesetzten sehr früh über Schwangerschaft und Teilzeitwunsch informiert, ohne im Vorfeld schon detaillierte Planungen zu deren Umsetzung zu machen. Da es im Umfeld weder viele Frauen noch Teilzeit gab, war die Situation auch für die Vorgesetzten vergleichsweise neu. Die Führungskraft berichtete, sie habe zu diesem Zeitpunkt „nicht zu hoffen gewagt“, die Führungsaufgabe zu behalten und eher in

Richtung Projektarbeit verhandelt. Es habe mehrere Gespräche gegeben, bei denen die hinzu gezogene Personalreferentin sie gegenüber den Vorgesetzten unterstützt habe. Für ihre hohe Flexibilität sprach die Bereitschaft, direkt nach dem Mutterschutz über fünf Monate ein Projekt in Heimarbeit (ca. 30% Arbeitszeit) zu betreuen und dann direkt in Teilzeit wieder einzusteigen. Schließlich hätten die Vorgesetzten zugestimmt, dass sie das Projekt machen könne und „mit Vorbehalt“ entschieden, dass sie in Teilzeit zurück kommen könne. Die Teamleitung sei damals „indiskutabel“ gewesen. Ohnehin sei der Teamleiterstatus ihrer Abteilung nicht formal dokumentiert und beschrieben gewesen, so dass die Diskussion zusätzlich erschwert war. Vielleicht hätten die Vorgesetzten auch gehofft, das Problem löse sich von selbst, wenn sie als Mutter und Hausfrau zuhause bliebe. Zudem habe ein Nachfolger für ihre Position schon bereit gestanden und man war nicht auf sie angewiesen. Nach ihrer Rückkehr habe man nicht gegen den einen oder anderen entscheiden wollen und gesagt, beide sollten sich die Führung teilen. Der Kollege habe daraufhin die Abteilung verlassen. Sie habe in mehreren Gesprächen und mit detaillierten Plänen zur Aufgabenanpassung und –neuverteilung die Vorgesetzten dann überzeugen können, dass das Modell funktionieren könne. Eine gute Alternative für das Scheitern der Verhandlungen hätte sie nicht gehabt. Notfalls hätte sie länger Elternzeit gemacht und wäre in Vollzeit zurückgekommen. Im Zusammenspiel dieser zahlreichen Negativ-Faktoren hatte diese Teamleiterin den niedrigsten aller Indizes für Teilzeitförderlichkeit, nämlich 1,5; sie hatte mit 4 Personen(gruppen) verhandelt.

Nach der Darstellung der 7 Verhandlungstypen werden nun die Einflusstaktiken der späteren Teilzeit-Führungskräfte gegenüber ihren direkten Vorgesetzten beleuchtet.

6.3.5 Einflusstaktiken der Führungskräfte gegenüber ihren Vorgesetzten

Die aufwärts gerichteten Einflusstaktiken der späteren Teilzeit-Führungskräfte wurden auf Grundlage von insgesamt 41 Verhandlungsbeschreibungen analysiert (davon 13 durch Vorgesetzte, die teilweise mehrere Verhandlungen beschrieben). Wie im Abschnitt 5.3.4 beschrieben, ging es auf Basis von Studien und Fragebögen zu Aufwärtseinfluss um die folgenden Taktiken: rationales Argumentieren, Austausch anbieten, (Nach-)Druck, einfache Anfrage / Zustimmung, Koalitionsbildung, Einschaltung höherer Autoritäten, Rat erbitten, Beziehungsarbeit im Gespräch sowie Idealisierung / Ideologisierung. (Beschreibungen von Kategorien und Kodierungsankern finden sich auch in Tabelle 10 und Tabelle 18.) Es folgt eine kurze tabellarische Darstellung zu Häufigkeitsverteilungen von Einflusstaktiken in erfolgreichen Verhandlungen:

Tabelle 16: Einflusstaktiken von Führungskräften (Eigen- und Fremdsicht)

Taktiken der Führungskräfte	Nennungen insgesamt (n=41) (Rangplatz)	Nennungen durch Führungskräfte (n=28) (Rangplatz)	Nennungen durch Vorgesetzte (n=13) (Rangplatz)
rationales Argumentieren	22 (1)	15 (1)	7 (1)
Austausch anbieten	20 (2)	15 (1)	5 (2)
(Nach-)Druck	15 (3)	11 (3)	4 (3)
einfache Anfrage / Zustimmung	10 (4)	6 (6)	4 (3)
Koalitionsbildung	9 (5)	7 (5)	2 (5)
Einschaltung höherer Autoritäten	8 (6)	8 (4)	0 (7)
Rat erbitten	6 (7)	4 (7)	2 (5)
Beziehungsarbeit im Gespräch	1 (8)	1 (8)	0 (7)
Idealisierung, Ideologisierung	1 (8)	1 (8)	0 (7)

Rationales Argumentieren, Austausch anbieten und mit (Nach-)Druck verhandeln, sind die von Führungskräften und Vorgesetzten gleichermaßen am häufigsten beschriebenen Einflusstaktiken der Teilzeit-Führungskräfte. Übereinkunft herrschte offensichtlich auch, dass Beziehungsarbeit im Gespräch und Idealisierung im Sinne von Appellen an die Werte des Vorgesetzten keine bzw. höchstens marginale Rollen spielten. Aus beider Sicht spielten Taktiken wie Koalitionsbildung mit gleichgestellten oder hierarchisch untergeordneten Personen und die Bitte um Rat eine (wenn auch nicht allzu große) Rolle. Ein nicht unerheblicher Teil der Verhandlungen schließlich war so „einfach“, dass keine besonderen Verhandlungstaktiken nötig schienen. Insbesondere, wenn der Vorgesetzte durch bisherige Erfahrungen schon besonders aufgeschlossen gegenüber Teilzeit war, gab es kaum Diskussionen. Das gleiche galt für Angebote von Teilzeit-Führung gegenüber ehemaligen Teilzeit-Fachkräften. Die Chance zum Karrieresprung wurde gern und meist ohne große Verhandlungen von Seiten der Führungskraft genutzt.

13 Verhandlungen wurden sowohl aus der Sicht der Entscheider (Vorgesetzte und eine nächsthöhere Vorgesetzte) und aus der Sicht der Führungskräfte analysiert. Pro Verhandlung wurden von beiden Parteien zwischen 1 und 6 Taktiken wahrgenommen. In 5 Verhandlungen berichteten Führungskräfte und Vorgesetzte vollständig übereinstimmend von den gleichen Taktiken der Führungskraft. Die Taktik „rationales Argumentieren“ wurde in 7 von 8 möglichen Fällen übereinstimmend wahrgenommen. Die Taktik

„Austausch“ wurde in 5 von 7 möglichen Fällen übereinstimmend wahrgenommen, Nachdruck in 4 von 6 Fällen, Koalition in 2 von 4, Rat erbitten in 2 von 2 und die einfache Anfrage Zustimmung in einem von 4 Fällen. Die Taktiken „positive Gestaltung der Beziehungsebene / Schmeicheltaktiken“ bzw. „Idealisierung / Ideologisierung“ wurden in dieser Teilstichprobe von jeweils nur einer einzelnen Person beschrieben. Die Einschaltung höherer Autoritäten auf Initiative der Führungskraft wurde immerhin von 4 verschiedenen Führungskräften aus der Teilstichprobe beschrieben, aber von keinem der Vorgesetzten erwähnt. (Obwohl die Führungskräfte in jedem der Fälle auch die direkte Einflussnahme des nächsthöheren Vorgesetzten auf die Entscheidung des Vorgesetzten beschrieben.) Darüber hinaus fiel auf, dass Vorgesetzte generell weniger Taktiken wahrnahmen (sofern sie nicht zu den 5 Fällen von absoluter Übereinstimmung von Taktik-Wahrnehmungen gehörten). Eine detaillierte Ergebnisdarstellung zur Einschätzung der von den Führungskräften verwendeten Einfluss-Taktiken findet sich im Anhang in der Tabelle 27: Taktiken aus Sicht von Führungskräften und Vorgesetzten.

Zusammenfassend lässt sich zum Thema Einflusstaktiken sagen: Führungskräfte und Vorgesetzte nahmen die verschiedenen Einflusstaktiken weitgehend übereinstimmend wahr. Insbesondere rationales Argumentieren, Austausch-Taktiken und (Nach-)Druck wurden von beiden Seiten als vergleichsweise häufige Taktiken genannt. Eine Ausnahme bildete das Einschalten höherer Autoritäten durch die Führungskraft, welche von den nächsthöheren Vorgesetzten gar nicht erwähnt wurde.

6.3.6 Kritische Faktoren für den Erfolg der Verhandlungen, Optimierungsmöglichkeiten

Dieser Abschnitt fasst die Antworten der Interviewpartner auf die Frage nach Erfolgs- und Misserfolgskriterien der Verhandlungen zusammen, geordnet nach der Häufigkeit ihrer Nennungen. Konsistent mit den Ergebnissen aus der Priorisierung der Verhandlungspartner (siehe Abschnitt 6.1.3) beschrieben sowohl die Führungskräfte und die Vorgesetzten als auch die 3 Personalexperten den Vorgesetzten als wichtigsten betrieblichen Verhandlungspartner. Stellvertretend für andere steht die Antwort einer Bosch-Führungskraft auf die Frage, ob eine Teilzeit-fördernde Firmenphilosophie helfen könnte, die negative Meinung des Vorgesetzten zu überwinden: „*Wenn der gesagt hätte `Nein.` , das ist seine Entscheidung.*“ Die Aussagen mehrerer Vorgesetzter bestätigen die eigene Schlüsselposition in der Verhandlung, zu der je nach Situation noch die Zustimmung des nächsthöheren Vorgesetzten nötig war. Hier war durchaus auch das Verhandlungsgeschick des Vorgesetzten gefragt. So beschrieb ein ehemaliger Top-Manager aus der

zweiten Führungsebene und Vorgesetzter einer Teilzeit-Abteilungsleiterin, dass er sein Verhandlungsgeschick gegenüber seinem Vorgesetzten gezielt einsetzte. Da eine Durchsetzung gegen Widerstand die Teilzeit-Führung unmöglich gemacht oder langfristig gefährdet hätte, nutzte er das *bestehende Vertrauen in seine Entscheidungen und präsentierte den Fall so, dass er „schwer abzulehnen gewesen wäre“*, im Sinne von *„Da steht doch nichts im Weg?“*. 2 ranghohe Führungskräfte erwähnten die Fähigkeit ihres Vorgesetzten, die Unsicherheit auszuhalten, die Teilzeit-Führung mit sich brachte. Auch der persönliche Hintergrund des (nächsthöheren) Vorgesetzten – als allein erziehender Vater, als Vater berufstätiger Töchter oder gar als „Karriere-Frau“ – schien nach Meinung der Teilzeit-Führungskräfte manche Zustimmung zu erleichtern.

Zwei Voraussetzungen für die Zustimmung des Vorgesetzten wurden von allen Gruppen häufig erwähnt: 14 Führungskräfte, 7 Vorgesetzte und 2 Personalexperten nannten das - zumeist aus der bisherigen Zusammenarbeit gewachsene – Vertrauen des Vorgesetzten, dass die Arbeit auch in Teilzeit gut, flexibel und effizient laufen würde, als Erfolgsfaktor. Bei 2 Fällen schloss dies die erklärte Bereitschaft der Führungskraft ein, bei Schwierigkeiten des Teilzeit-Modells auch alternative Lösungen zu diskutieren. Besonders wichtig schien allen Gruppen das Vertrauen in die zeitliche Flexibilität, Erreichbarkeit und das Engagement der Führungskräfte, aber auch deren Führungs-, Delegations- und Organisationsgeschick. Daneben wurde auch der fachliche und persönliche Wert der Führungskraft als leistungsfähige und verantwortungsvolle Persönlichkeit thematisiert (von 11 Führungskräften und 5 Vorgesetzten) sowie eine aus langjähriger Zusammenarbeit erwachsene Loyalität zwischen Vorgesetztem und Führungskraft. 7 der Führungskräfte hätten ohne das Teilzeitmodell ihre Position nicht übernehmen oder weiter ausüben können bzw. wollen. Die erwarteten negativen Folgen für den Vorgesetzten (Verlust von Spezialisten, Aufwand für Finden und Einarbeiten von Nachfolgern, keine anderen Bewerber für eine offene Stelle) bzw. die Erwartung positiver oder neutraler Folgen (z.B. Kapazitätserhöhung, wenn eine 70%-Stelle nur als halber Kopf gezählt wurde; Hauptlast der Teilzeit bei Führungskraft; Gewinnen oder Halten von besonders qualifizierten Personen; Zeigen von Innovationsgeist) sahen 11 Führungskräfte und 5 Vorgesetzte ebenfalls als wichtige Basisfaktoren für die Zustimmung des Vorgesetzten. Eine Vorgesetzte, die mehrere Teilzeit-Führungskräfte in ihrem Bereich hatte, formulierte das so: sie gebe ihre Zustimmung *„... nur dann, wenn ich absolut eine bestimmte Person halten ... binden ... gewinnen will...“*. Vorgesetzte waren in der Organisation der täglichen Zusammenarbeit aber auch bereit, ein Stück

Mehrbelastung in Kauf zu nehmen, z.B. die Führungskraft in Meetings zu vertreten, den Stellvertreter zu unterstützen und Erreichbarkeitsansprüche zu reduzieren.

Verhandlungsplanung und Verhandlungsführung trugen aus Sicht aller Befragten-
gruppen ebenfalls zum Verhandlungserfolg bei (18 Nennungen durch Führungskräfte, 6
durch Vorgesetzte, 3 durch Experten). Führungskräfte erwähnten Entschlossenheit und
selbstbewusstes, beharrliches Auftreten als Erfolgsfaktor oder nannten schnelleres und
entschlosseneres Verhandeln als Optimierungsmöglichkeit. Gerade, wenn für die Füh-
rungskraft kein Zeitdruck bestand, investierte sie mehr Zeit in Vorüberlegungen und die
eigene Grundsatzentscheidung für Teilzeit. Mehrfach wurde argumentiert: Man müsse
überzeugende Lösungs- und Umsetzungsvorstellungen erarbeiten, Nutzenargumente für
die Firma bringen und solle nicht auf Lösungsvorschläge der Firma, des Vorgesetzten oder
der Personalabteilung warten. Eine Führungskraft formulierte das so: „...*ich muss für mich
wissen, was ich will. Dann muss es mir auch klar sein, was bedeutet das? Ich bin eben
nicht mehr immer da. ... Das heißt, ich muss Abstriche machen. Und das muss man, denk’
ich, auch mit dem Vorgesetzten verhandeln und sagen: `Das bedeutet, ich bin an den und
den Tagen z.B. nicht da. Wir müssten dann vielleicht an so einem Tag nicht gerade `ne
Regelkommunikation machen.` Und dass man ... also gute Argumente hat, warum das auch
der Organisation nützen kann.*“ 4 Führungskräfte nannten auch den Einbezug aller
relevanten Beteiligten in die Verhandlungen als Erfolgsfaktor. Über die Offenheit der
Kommunikation in der Verhandlung hatten die Führungskräfte geteilte Meinungen. Das
Motto „Ehrlichkeit siegt“ (3 Führungskräfte, z.B. zu Alternativen beim Scheitern der
Verhandlung) stand neben dem Modell selektiver Kommunikation, z.B. beim Verschwei-
gen der Bereitschaft, im Notfall auch Vollzeit zu arbeiten (2 Führungskräfte). Die
Nachvollziehbarkeit bzw. Akzeptierbarkeit des Motivs wurde nur von jeweils 2 Führungs-
kräften, Vorgesetzten und Experten ausdrücklich als wichtig beschrieben. Aus Sicht der
Verfasserin spiegelt dieses Ergebnis eher die offizielle Sicht von Teilzeit-Führung wieder,
in der das Motiv keine Rolle zu spielen hat und auch rechtlich irrelevant ist. Indirekt spielt
das Motiv für die subjektive Akzeptanz und Unterstützung durch die Entscheider aber eine
wichtige Rolle, wie auch die seltenen Fälle von „Zeitpionieren“ ohne akzeptiertes Motiv,
wie Kinderbetreuung oder Krankheit, belegen (in dieser Arbeit nur 4 Personen, davon 2
mit sehr schwierigen Verhandlungen). Ein Vorgesetzter, der Teilzeit für sich ebenfalls
reizvoll gefunden hätte, meinte, er habe als Mann nicht so gute Argumente, sein Umfeld zu
überzeugen. Frauen fänden mit dem Kinderbetreuungsargument viel leichter Verständnis,
da könne man Teilzeit fast nicht ablehnen. Eine kinderlose weibliche Führungskraft, die

ihre Teilzeit sehr lange verhandeln musste, berichtete vom Erstaunen ihres Umfeldes, dass sie ohne einen Grund wie Schwangerschaft oder Kinderbetreuung Teilzeit arbeiten wollte. In solchen Fällen scheinen „*manageriale Begründungen*“, wie eine Vorgesetzte formulierte, eher akzeptabel: beispielsweise Weiterbildungen oder eine selbstständige Tätigkeit als externer Berater – insbesondere, wenn Aufstiegsambitionen bestehen.

Die fachliche und soziale Qualifikation der Mitarbeiter wurde von 3 Vorgesetzten und 2 Führungskräften als Erfolgsfaktor für die Umsetzung und damit auch für die Verhandlung thematisiert. Neben der Bereitschaft der Mitarbeiter, Teilzeit-Führung zu akzeptieren und mitzutragen, wurden hier auch die Fähigkeit zur Selbststeuerung, das Engagement, die fachliche Qualifikation und die Erfahrung der Mitarbeiter erwähnt. Solche Ressourcen auf Mitarbeiter-Seite, die die Umsetzung einer Teilzeit-Führung erleichtern (Domsch et al., 1994, Kap. 4.1 und 5.), wurden vergleichsweise wenig beachtet.

Auch ein förderliches Arbeitsumfeld wurde als wichtig für den Verhandlungserfolg angesehen (11 Führungskräfte, 1 Vorgesetzter, 3 Experten). 3 Führungskräfte sahen die Arbeit in Zentralfunktionen und / oder im Bereich Personal / Organisationsentwicklung als leichter mit Teilzeit vereinbar an. Gerade der Personalbereich (inkl. Betreuung, Ausbildung und Mitarbeiterentwicklung) könne nicht nur für innovative Modelle werben, sondern müsse diese auch selbst umsetzen. Auch das allgemeine Firmenklima und entsprechende Teilzeit-Betriebsvereinbarungen wurden in diesem Zusammenhang genannt (6 Führungskräfte, 1 Vorgesetzter, 3 Experten), ebenso wie die gesellschaftspolitische Stimmung. Zum gesetzlichen Anspruch auf Teilzeit, wie er seit Anfang 2001 besteht, gibt es geteilte Meinungen. Während 2 Führungskräfte ihn ausdrücklich als Erfolgsfaktor erwähnten, sahen 2 weitere Führungskräfte in ihm keinen besonderen Vorteil. Ein Personalexperte berichtete an dieser Stelle, dass das Teilzeit-Gesetz keinen Anstieg der Teilzeit bewirkt habe, obwohl es insbesondere für große Konzerne arbeitsrechtlich sehr schwierig sei, Teilzeit abzulehnen. Die Mehrzahl der Befragten erwähnte das Teilzeitgesetz gar nicht. Eine Teilzeit-Führungskraft, die sich auch beruflich als Juristin mit diesen Thema beschäftigte, meinte dazu, dass dieser Rechtsanspruch von Führungskräften nur durch inoffizielle Verhandlungen und Gespräche durchgesetzt würde. Ein Rechtsstreit verderbe immer das Arbeitsklima und sei nicht zu empfehlen - auch das Argument eines Rechtsanspruches im Gespräch mit dem Vorgesetzten könne schon als „drohende Keule“ gesehen werden. Sie glaube aber, dass allein das Wissen um den Rechtsanspruch die Verhandlungen für Interessenten einfacher mache.

3 Führungskräfte und 4 Vorgesetzte bezogen sich auf Besonderheiten der Aufgabe als Schlüssel für den Verhandlungserfolg. Hier wurden eine kleine Führungsspanne, eine gut strukturierte Aufgabe, geringerer Zeitdruck oder die Abwesenheit externer Kunden genannt. Eine Führungskraft, die direkt dem Top-Management zuarbeitete, argumentierte, dass die Abwesenheit externer Kunden ihre Teilzeit erleichtert habe. (Diese Argumentation ist aus Sicht der Autorin erstaunlich, da die Wichtigkeit ihrer internen Kunden wohl unumstritten ist.)

Auf die Frage nach Optimierungsmöglichkeiten der Verhandlung antworteten die meisten Personen, dass sie genauso agieren würden wie beim ersten Mal – die Verhandlungen waren einerseits ja erfolgreich, andererseits seien bestimmte Rahmenbedingungen gegeben und Prozesse in der Beantragung von Teilzeit ohne große Spielräume vorgegeben. Bei 4 Führungskräften wurde deutlich, dass neben dem kurzfristig messbaren Erfolg des „Ja zur Teilzeit“ auch eine langfristige und zum Teil weniger positive Einschätzung der Teilzeit-Führung auftauchte. 3 von ihnen meinten, sie würden bei einer neuen Verhandlung stärker darauf achten, dass die Aufgabe bei einem Übergang zur Teilzeit angemessen reduziert wird. Sie hätten in den Verhandlungen die Arbeitsbelastung unterschätzt. 2 andere sagten, in eine neue Teilzeit-Verhandlung würden sie schneller und mit mehr Selbstsicherheit gehen. Weitere Einzel-Optimierungen aus subjektiven Verhandlungs-Erfahrungen waren: nicht gleich mit Kündigung zu drohen, eine Schwangerschaft nicht so früh und offen zu kommunizieren und das neue Modell nur in Anwesenheit der Führungskraft ans Team zu kommunizieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die Aussagen der Führungskräfte bestätigen das Bild aus den Rangreihen der wichtigsten Verhandlungspartner. Entscheidend sind der Vorgesetzte und allenfalls noch der nächsthöhere Vorgesetzte. Entscheidend für das positive Votum des Vorgesetzten ist die zeitliche Flexibilität und die Erreichbarkeit der Führungskraft, das Vertrauen des Vorgesetzten in die Person und ihre Leistungsfähigkeit sowie ihr Wert für den Vorgesetzten. Die Befürchtung negativer Konsequenzen bei Ablehnung des Teilzeitwunsches (insbesondere der Verlust einer bewährten Arbeitskraft) schien die Zustimmung zu erleichtern. Auf der anderen Seite förderten positive oder neutrale Erwartungen des Vorgesetzten eine Zusage. Eine gewisse Verhandlungsplanung und –vorbereitung mit Umsetzungsvorschlägen, Nutzenargumentationen und ggf. Sondierung nach Unterstützern wurde ebenfalls als Erfolgsfaktor erwähnt. Nur 4 Führungskräfte nannten den Einbezug aller relevanten Interessengruppen als Erfolgsfaktor. Das Teilzeitgesetz ist in seiner Wirkung für die Verhandlungen umstritten. In den Beschreibungen der Interviewpartner

spielten bestimmte, aus der Literatur als teilzeit-relevant bekannte Faktoren wie die Vollzeithnähe des Arbeitsmodells, Einsparungen von Gehalt und sonstigen Kosten und die Teamgröße eine eher untergeordnete Rolle. Die Akzeptierbarkeit des Motivs wurde insbesondere bei Männern und kinderlosen Frauen thematisiert. Das Arbeitsumfeld und die Firmenphilosophie sind wichtig, wenn auch weniger als die Meinung des direkten Vorgesetzten. Zu Optimierungsmöglichkeiten hatten nur wenige Personen konkrete Vorschläge. Vorher selbstkritisch genannte Punkte wurden erst auf Nachfrage als optimierbar bestätigt.

6.4 Praxis-Erfahrungen mit Teilzeit-Führung und „Nachverhandlungen“

Die beschriebenen Erfahrungen mit Teilzeit-Führung können in sechs Teilbereiche gegliedert werden: Veränderungen des eigenen Arbeitsverhaltens (6.4.1); Veränderungen in der Zusammenarbeit mit anderen (6.4.2); das Erleben von und der Umgang mit Arbeitsüberlastung (6.4.3); die Reaktionen des Umfeldes (6.4.4); die Diskussion, ob Teilzeit eine berufliche Sackgasse sei (6.4.5); und die Zufriedenheit mit dem Modell (6.4.6).

6.4.1 Veränderung des eigenen Arbeitsverhaltens

Teilzeit-Führungskräfte erleben eine Verdichtung der Arbeit. Dieser Befund aus der Literatur fand sich auch in den Interviews. Sie müssen sich zeitlich abgrenzen und ihre Arbeit so organisieren, dass sie tatsächlich weniger Zeit im Büro verbringen. Die befragten Führungskräfte beschrieben Veränderungen ihres Arbeitsverhaltens, z.B. besseres Zeitmanagement, verbesserte Prioritätensetzung, Verschieben von nicht-dringlichen Aufgaben, Konzentration auf das Tagesgeschäft, den Verzicht auf Perfektion oder auch das Streichen von Aufgaben (z.B. Rundschreiben lesen, lange Sitzungen besuchen, Dienstreisen). Alle gewährleisteten aber so weit wie möglich Flexibilität. Sie passten ihre Bürozeiten an den Arbeitsanfall an, waren für dringende Fälle meist auch in ihrer Freizeit telefonisch oder per Mail erreichbar, sie arbeiteten zuhause am Laptop oder PC und kamen für wichtige Termine in die Firma. Alle Führungskräfte arbeiteten im Büro oder zuhause Überstunden, die nur teilweise ausbezahlt oder durch zusätzliche Freizeit ausgeglichen wurden.

6.4.2 Veränderung der Zusammenarbeit mit anderen

Eine Führungskraft meinte zu diesem Thema: *„Delegation ist ja auch so ... ein neues Managementprinzip, ... das keiner kann. ... Alle meinen, wenn sie nicht dabei sind, dann geht die Welt unter oder so. Und wie oft es doch eigentlich kommt, dass die Leute eigentlich unglücklich sind und schlecht arbeiten, weil sie an der kurzen Leine immer gehalten wurden. ... Also durch diese Teilzeit werde ich eigentlich zu dem modernen Managementprinzip gezwungen.“*

Die Kooperation des beruflichen Umfeldes spielte für die Teilzeit-Führungskräfte eine große Rolle. Stellvertreter und Mitarbeiter (teilweise auch Kollegen und Vorgesetzte) übernahmen zeitweise oder dauerhaft bisherige Aufgaben der Führungskräfte und passten sich in Kommunikation und Arbeitsweise an die veränderten Anwesenheitszeiten der Führungskraft an. 4 Führungskräfte erwähnten, dass sie für die Neuverteilung von Aufgaben moderierte Workshops nutzten – beide Firmen bieten diese Workshops standardmäßig für alle Führungskräfte an, die ein Team neu übernehmen. Die Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter, neue Aufgaben zu übernehmen und selbstständig zu entscheiden, wurden je nach Qualifikation der Mitarbeiter unterschiedlich wahrgenommen. Einige sehr hoch qualifizierte Mitarbeiter schätzten die gewonnenen Freiräume für selbstständiges Arbeiten und waren stolz auf eigene Leistungen. Andere Mitarbeiter wünschten sich mehr Ansprechbarkeit als die Führungskräfte in Teilzeit bieten konnten. Teilzeit-Führung bot solchen Mitarbeitern aber auch die Chance, sich weiter zu entwickeln und zunehmend selbstständig zu arbeiten und zu entscheiden. Eine Führungskraft, die kurz vor der Geburt ihres zweiten Kindes stand und deren Nachfolger die Teamleitung in Vollzeit übernehmen sollte, berichtete von der veränderten Einstellung der Mitarbeiter zu Teilzeit-Führung: *„Das haben sie auch festgestellt. Dass das natürlich auch ... na ja, Freiheit gibt und wirklich auch Verantwortung delegiert wird, die natürlich auch mit honoriert wird. Das entfällt natürlich (bei Vollzeit-Führung, Anmerkung der Verfasserin). Also ich glaub, sie sind jetzt andersherum wieder genau so skeptisch.“* Um Mitarbeitern ein ausreichendes Maß an Ansprechbarkeit und Führung zu bieten, strichen Teilzeit-Führungskräfte Dienstreisen oder lange Sitzungen oder definierten feste Ansprechzeiten auch für freie Tage. 19 der 26 Führungskräfte wählten Ganztags-Anwesenheiten - verkürzte Arbeitstage wurden als schwierig für die sozialen Kontakte und auch für die Aufgabenerfüllung beurteilt. Zumeist waren für die Regelkommunikation feste Anwesenheitstage definiert. Die meisten Führungskräfte beschrieben, dass ihr Vorgesetzter kaum von ihrer Teilzeit betroffen war.

6.4.3 Arbeitsüberlastung und Entlastungsstrategien⁵⁴

Arbeitsüberlastung wurde insbesondere dann erlebt, wenn die Führungsaufgabe nicht vorher schon aus Vollzeit bekannt war. Die am meisten genutzte Entlastungsstrategie war, im Büro oder zuhause länger zu arbeiten, teilweise bis hin zu einem Vollzeit-Pensum. Einige Führungskräfte bauten einen Stellvertreter auf, der sie entlasten konnte, sofern es noch keinen Stellvertreter gab. Nur in 5 Fällen wurde für die von der Teilzeitkraft einge-

⁵⁴ Entlastungsstrategien liegen außerhalb des Verhandlungsfokus´ dieser Arbeit und werden weniger detailliert beschrieben als die Verhandlungsstrategien und -taktiken.

sparten Stellenprozente ein neuer Mitarbeiter eingestellt. Manche Führungskräfte erlebten es für sich selbst als schwierig, Grenzen zu setzen und Aufgaben gegenüber ihrem Vorgesetzten abzulehnen. So beschreibt eine Führungskraft, stellvertretend auch für andere, ihre Teilzeitregelung quasi als Freikauf von Überstunden, die über 100% hinausgehen würden: Dieselbe Führungskraft konnte mit ihrer zweiten Schwangerschaft für sich selbst aber besser Grenzen setzen und ihre Zeiten einhalten. Auch andere Führungskräfte, die Überlastung erlebten, konnten mit der Zeit eine ausgewogenere Balance aus tatsächlicher und vertraglich vereinbarter Arbeitszeit für sich erreichen, z.B. durch Aufstockung der Stunden, den Wechsel zurück zu Vollzeit mit Heimarbeitsstag, durch die Verteilung von Aufgaben ans Team oder durch konsequentes Einhalten der Arbeitszeiten. Als Anstöße zu solchen Nachkorrekturen wurden z.B. eine erneute Schwangerschaft oder eine stressbedingte Erkrankung genannt.

Voraussetzung für eine effiziente Arbeitsorganisation in der Firma war meist ein unterstützendes privates Umfeld und insbesondere eine flexible Kinderbetreuung. Diese konnte aber selten mit öffentlichen Kindergärten abgedeckt werden und Betriebskindergärten standen nur in Ausnahmefällen zur Verfügung. Zumeist war die Kinderbetreuung über Tagesmütter, Au-Pairs oder Großeltern organisiert, die für flexiblere tägliche Betreuungszeiten und auch bei Krankheit der Kinder parat standen.

6.4.4 Reaktionen des Umfeldes nach Beginn der Teilzeit-Führung

Die Beschreibungen der Reaktionen von Vorgesetzten, Mitarbeitern und anderen Betroffenen korrespondieren mit der ganzheitlichen Wahrnehmung der Teilzeit-Führungskräfte von meist neutralen bis positiven Reaktionen auf ihren Wunsch nach Teilzeit-Führung (siehe Abschnitt 6.1.2).

Die Vorgesetzten, die ja immer auch in die Verhandlung des Modells involviert waren, akzeptierten die Teilzeit-Führung nach Aussagen der Führungskräfte im Alltag sofort oder nach kurzer „Beobachtungszeit“. Ebenso reagierten neue Vorgesetzte, die bei einem Stellenwechsel auf ein bestehendes Modell von Teilzeit-Führung trafen. Vorgesetzte übernahmen einzelne Aufgaben der Führungskraft, genehmigten zusätzliche Ressourcen wie Praktikanten oder passten die Arbeitslast an das Arbeitszeitvolumen der Führungskraft an (Aussage von 18 der 26 Führungskräfte). Bei den anderen Fällen gab es die Wahrnehmung, dass Vorgesetzte Teilzeit zwar formal akzeptierten, jedoch keine Abstriche bezüglich Erreichbarkeit oder Aufgabenlast machten. Die unterschiedlichen Reaktionen von (nächsthöheren) Vorgesetzten und selbst einige grundlegende Entscheidungen des Top-Managements zum Thema Vereinbarkeit Familie und Beruf wurden in Interviews verschie-

dentlich auch mit dem privaten Hintergrund der Entscheider in Verbindung gebracht (z.B. allein erziehender Vater, selbst Mutter, Vater von allein erziehender berufstätiger Tochter oder klassische Rollenverteilung mit Ehefrau als Hausfrau und Mutter). Teilzeitwünsche von Müttern erlaubten fast keine Gegenargumente. Im Umfeld geringer Erwerbsquoten junger Mütter meinte eine Befragte sogar: *„Als Frau ... braucht man schon fast Argumente, warum man überhaupt wieder arbeiten geht.“* Die weiblichen Teilzeit-Führungskräfte mit kleinen Kindern bemühten sich um den Spagat, den unterschiedlichen Ansprüchen im Betrieb und im privaten Umfeld gerecht zu werden, also gleichzeitig eine gute Führungskraft und gute Mutter zu sein. Fast alle berichteten, von nicht arbeitenden Müttern im privaten Umfeld als „gute Mutter“ in Frage gestellt worden zu sein. Bestärkung und Erfahrungsaustausch unter weiblichen Führungskräften bzw. Teilzeitkräften wurde in beiden Firmen durch Frauennetzwerke ermöglicht.

Wenn die Teilzeit gegen den Wunsch des Vorgesetzten durchgesetzt worden war, gab es Modelle „friedlicher Koexistenz“ trotz weiter bestehender Vorurteile, in einem Fall aber auch „monatelang süffisante Bemerkungen“. Einige Führungskräfte erlebten doppeldeutige Botschaften: Teilzeit und Frauenförderung würden zwar von der jeweiligen Firmenleitung offiziell propagiert – insbesondere in Zentralbereichen oder im Personalwesen - im Alltag sei man aber vom Wohlwollen des Vorgesetzten abhängig. Es gebe „hintenrum“ deutliche Vorurteile gegen Teilzeit-Führung - von Führungskräften werde eher eine 60-Stunden-Woche erwartet. 4 Führungskräfte erzählten, dass sie ihr Teilzeitmodell so wenig wie möglich an das betriebliche Umfeld kommunizierten – möglicherweise, um sich einen Statusverlust in den Augen der anderen zu ersparen, wie das Zitat einer Teilzeit-Führungskraft zeigt: *„Die Leute ... wenn sie meinen, mit mir kriegt man einfach schlecht ‘nen Termin, dann denken sie einfach, ich bin so wichtig. Weil ... mit wichtigen Leuten kriegt man schlecht ‘nen Termin. Aber wenn ich denen erzähle, dass ich Teilzeit arbeite, wirkt das irgendwie viel schlechter.“* Auch andere Führungskräfte waren stolz oder zufrieden, wenn Kunden oder Kollegen gar nicht bemerkten, dass sie Teilzeit arbeiteten.

Obwohl die Interviewpartner von interessierten Nachfragern berichteten, gab es kaum Nachahmer. Nur in zwei Bereichen fand sich mehr als eine Teilzeit-Führungskraft. Die geringe „Nachahmungs-Quote“ wurde u.a. erklärt mit der Angst vor Karrierenachteilen (schon durch die reine Anfrage, ob Teilzeit möglich sei) - besonders bei Männern, die ja die deutliche Mehrheit der Führungskräfte stellen.

6.4.5 Sackgasse Teilzeit-Führung?

Berufliche Nachteile durch Teilzeit-Führung werden häufig befürchtet, womit beispielsweise die geringe „Nachahmungs-Quote“ und auch das bewusste Verschweigen des eigenen Teilzeit-Modells von den Interviewpartnern begründet wurden (Abschnitt 6.4.4). Viele der befragten Führungskräfte berichteten aber keine Beeinträchtigungen. 10 Interviewpartner wurden überhaupt erst aus einer Teilzeit-Fachfunktion befördert. Mindestens 5 galten als Förderkandidaten für die nächsthöhere Führungsebene, 1 davon wurde im Befragungszeitraum ohne Vollzeitzwang auf die nächsthöhere Ebene befördert, 2 berichteten von Wechseln auf gleicher Ebene. In einer Nachbefragung von 12 Interviewpartnern berichteten 5 Führungskräfte von Wechseln in Teilzeit auf der gleichen Ebene (drei Jahre später, Anfang 2005). Das Stereotyp, dass Teilzeit zwangsläufig eine Sackgasse ist, ist zumindest für untere Führungsebenen nicht haltbar. Trotzdem gibt es auch Fälle, in denen der Wunsch nach Teilzeit-Führung negative Folgen hatte oder die Teilzeit bei weiterem Aufstieg aufgegeben werden musste. Z.B. im Fall einer weiblichen Führungskraft ohne Kinder, die erst nach langem Kampf ihren Status als Potenzialträgerin für die nächste Ebene sichern konnte und für die nächste Beförderung wieder Vollzeit arbeiten musste. Eine andere Führungskraft erlebte, dass mit ihrer Teilzeitanfrage ihre grundsätzliche Leistungsfähigkeit in Frage gestellt wurde. Dieses Thema wird in Abschnitt 6.6 bei Schilderungen von Fällen, in denen Teilzeit-Führung nicht erfolgreich verhandelt werden konnte, vertieft. Dabei ist nicht immer die Firma die entscheidende Karriere-Bremse, manche Führungskraft bremst auch selbst. Beispielsweise gab eine weibliche Führungskraft ohne Kinder mit dem Übergang in Teilzeit ihre Führungsverantwortung ab und ging ohne äußeren Druck auf eine Projektstelle. Sie hätte zwar Chancen gehabt, ihre alte Führungsposition in Teilzeit weiter zu besetzen, sah aber selbst Schwierigkeiten bezüglich ihrer Ansprechbarkeit. Nachdem sie mit einem kleinen Team Erfahrung in Teilzeit-Führung sammelte, will sie das Modell auch mit einem größeren Team ausprobieren – allerdings mit Vollzeit in der Einstiegsphase und späterer Reduktion. 5 junge Mütter schilderten ihre weitere berufliche Zukunft als eingeschränkt. Sie waren darüber teils enttäuscht, teils hatten sie sich zum Zeitpunkt des Gespräches bewusst gegen eine hohe Doppelbelastung und einen weiteren Aufstieg entschieden. Männer oder Frauen ohne Kinder waren weniger bereit, beruflich zurück zu stecken. Ein Interviewpartner äußerte, er wäre bereit gewesen, das Unternehmen zu verlassen, wenn seine berufliche Entwicklung wegen Teilzeit blockiert worden wäre. Eine andere schon erwähnte weibliche Führungskraft kämpfte monatelang um ihren Verbleib im Förderpool trotz Teilzeit. Abgesehen von diesen beiden Ausnahmen geht es

Führungskräften mit Teilzeitwunsch jedoch eher um „Bewahrung des Erreichten“ als um einen schnellen weiteren Aufstieg.

6.4.6 Zufriedenheit mit Teilzeit-Führung aus Sicht der Teilzeit-Führungskräfte

Die eigene Zufriedenheit und Kosten-Nutzen-Balance wurde meist positiv eingeschätzt. Bis auf 3 Ausnahmen waren die Teilzeit-Führungskräfte mit ihrer Lösung zufrieden oder sehr zufrieden. Sie fanden ihre Arbeit interessant und herausfordernd und akzeptierten Flexibilität und Überstunden als Begleiterscheinung und Preis für eine verantwortungsvolle Führungsposition. Teilzeit ermöglichte ihnen, besser zu entscheiden, wann und wo sie arbeiten. Sie schätzten die Offenheit und Unterstützung der Firma und die Möglichkeit, ihr Privatleben mit dem Beruf vereinbaren zu können. Teilzeit-Führung wurde in 18 von 27 Verhandlungsfällen als Übergangslösung für die Zeit mit betreuungsbedürftigen Kindern genutzt. Eine Teilzeit-Führungskraft ohne „Ersatzbeschäftigung“ durch Kinderbetreuung oder Selbstständigkeit erlebte zunehmend Schwierigkeiten, die gewonnene Freizeit auszufüllen bis hin zu Langeweile und schlechtem Gewissen. Trotzdem hatte die Teilzeit für sie ihren Reiz, so dass sie das Angebot einer Vollzeit-Stelle auf höherer Ebene erst ausschlug, bevor sie sich nach längerer Bedenkzeit doch dafür entschied. 2 Führungskräfte ohne weitere Karriereambitionen hatten aber auch Dauerlösungen verhandelt, um Zeit für ihre berufliche Selbstständigkeit oder ein Hobby zu haben.

Fast alle Teilzeit-Führungskräfte berichteten, dass ihr Modell akzeptiert wurde und sich im Alltag bewährte. Nachverhandlungen gab es nur in 2 Fällen auf Initiative der Führungskraft. Die Entscheidung für Teilzeit-Führung war für beide Seiten verbindlich. Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen aber auch die Kunden passten sich an die neuen Voraussetzungen an. Auf der Negativ-Seite berichteten 2 Führungskräfte, dass sie die Belastung bei Antritt einer neuen Teilzeit-Führungs-Position unterschätzt hatten und dass sie die Stelle so nicht angetreten hätten, wenn sie gewusst hätten, was auf sie zukommt. 2 Teilzeit-Führungskräfte fühlten sich als Präzedenzfälle unter Druck. Sie hatten die Furcht, dass ein Fehlschlag das Modell Teilzeit-Führung grundsätzlich diskreditieren könnte, was andere Interessengruppen ihnen gegenüber auch ansprachen. Bei Teilzeit werde genauer hingeguckt als bei Vollzeit. Unterstützung von Teilzeit-Führung sei dagegen stark von der Einzelperson, z.B. des Vorgesetzten abhängig. Genehmigungen und positive Erfahrungen würden dagegen mit den Fähigkeiten der Teilzeit arbeitenden Person begründet. Teilzeit war (verglichen mit Vollzeit) teilweise mit deutlichen finanziellen Nachteilen verbunden. Die Kinderbetreuung habe den größten Teil des Gehaltes verschlungen und ihre Vollzeitmitarbeiter verdienten z.T. mehr als sie, berichtete eine Führungskraft.

Die Kosten-Nutzen-Balance für die Firma wurde von den Führungskräften unterschiedlich gesehen. Einerseits wurde argumentiert, die Firma könne die bestehenden Teilzeit-Modelle als Aushängeschild nutzen und habe keine Einschränkungen im Arbeitsalltag. Teilzeit-Führungskräfte seien ausgeruhter und effizienter. Gerade in kreativen Jobs als Entwickler oder Organisationsentwickler könne man die Ideen aus der Freizeit für das Arbeitsthema nutzen. Andere sahen die Lösung durch höhere Sozialkosten oder doppelte Arbeitsplätze beim Job-Sharing auch als etwas nachteilig für die Firma an. Teilzeit mache Führungskräfte zudem in gewisser Weise auch unabhängig und relativiere die Bedeutung des Berufes.

6.5 Anlass / Motiv für den Wunsch Teilzeit-Führung wieder aufzugeben

Zum Zeitpunkt des Gespräches arbeiteten 7 Interviewpartner wieder als Vollzeit-Führungskraft, eine Person hatte keine Führungsverantwortung mehr und eine wollte die Führungsverantwortung demnächst abgeben. Die Gründe zur Aufgabe von Teilzeit-Führung sind ebenso vielfältig wie die Motive, damit zu beginnen. 2 Frauen gaben die Führungsfunktion mit der Geburt ihres zweiten Kindes auf und stellten Familie damit erst mal vor Karriere. 2 weitere Führungskräfte hatten statt der Teilzeit ein Home-Office-Modell verhandelt, das sowohl Kinderbetreuung ermöglichte, wie auch die tatsächlichen Arbeitsstunden besser abbildete als ein Teilzeitvertrag. Für 2 weitere Führungskräfte bestand keine Notwendigkeit zur Kinderbetreuung mehr. Eine Führungskraft hatte ein Aufstiegsangebot angenommen mit der Bedingung, wieder Vollzeit zu arbeiten. Eine weitere hatte ihre nebenberufliche Selbstständigkeit wegen der Reiseverpflichtungen aufgegeben, um ein krankes Familienmitglied zu pflegen und konnte das gut mit Vollzeit verbinden. Schließlich hatte eine Person einem befristeten Vollzeit-Vertrag zugestimmt, da in der Firma ein personeller Engpass bestand und die Kinderbetreuung anderweitig abgesichert war.

2 männliche Führungskräfte wollten auf Sicht ganz klar wieder Vollzeit arbeiten, Teilzeit war für sie eine Übergangslösung im Rahmen von Elternzeit bzw. einer schweren Erkrankung. Ein weiterer männlicher Interviewpartner hätte nach einer Teilzeitphase wegen Weiterbildung gern weiter Teilzeit gearbeitet. Er erwartete damals aber für diesen Wunsch keinerlei Verständnis und fragte deshalb gar nicht.

6.6 „Die im Schatten“ – Erfolgreiche Teilzeitverhandlungen

3 Personen konnten ihren Wunsch nach einer Teilzeit-Führung nicht erfolgreich verhandeln. In diesem Abschnitt werden die Besonderheiten dieser Verhandlungsfälle kurz dargestellt und in verschiedenen Aspekten genauer beleuchtet. Da in diesen Fällen Anonymität besonders wichtig erschien, wird das nähere Arbeitsumfeld nicht geschildert.

6.6.1 Das Bumerang-Motiv

Ein Gruppenleiter berichtete, dass er wegen einer dem Arbeitgeber bekannten, chronischen Krankheit um die Reduktion der Arbeitszeit gebeten hatte, um „seine Gesundheit langfristig für das Unternehmen erhalten zu können“. Sowohl er selbst wie auch der nächsthöhere Vorgesetzte sahen eine solche Argumentation im Nachhinein als ungünstig an. Gerüchte über anschließende Diskussionen zu seiner Leistungsfähigkeit und Leistungswilligkeit in den übergeordneten Entscheidungsebenen hätten ihn sehr erschreckt. Er habe sogar (aus seiner Sicht wahrscheinlich unberechtigt) um seinen Verbleib in der Firma gefürchtet. So habe er die Teilzeitanfrage zurückgezogen. Der nächsthöhere Vorgesetzte bestätigte diese Aussage so nicht, sondern sah den Grund der Ablehnung eher im Kapazitätsverlust für die Abteilung. Der direkte Vorgesetzte war aus Sicht beider Interviewpartner gegen die Teilzeit-Führung. Der Gruppenleiter arbeitete weiter Vollzeit, war damit aber unzufrieden.

6.6.2 Im Dauerkampf zwischen Eskalation und Resignation

Der zweite Fall betraf eine Gruppenleiterin, die zum Zeitpunkt des Interviews kurz vor ihrem Mutterschutz stand und bis dahin erfolglos den Wiedereinstieg in Teilzeit verhandelt hatte. Vorgesetzter und Führungskraft beschrieben zahlreiche Gespräche, z.T. gemeinsam mit der zuständigen Personalreferentin, die beide Parteien als „eskalierend“ und sehr belastend erlebten. Streckenweise habe man nur noch dienstlich miteinander geredet, oder es habe „Funkstille“ geherrscht. Bei hierarchisch höher gestellten Gesprächspartnern, zu denen sie einen persönlichen Bezug hatte, warb die Führungskraft vergeblich um Unterstützung. Sie bemühte sich auch um Erfahrungsaustausch mit anderen qualifizierten Teilzeit-Kolleginnen. Aber nur berufstätige Frauen oder Männer von „unzufriedenen Hausfrauen“ bzw. aus Doppelverdiener-Paaren hätten sie bestärkt und aufgefordert zu kämpfen. Nach einiger Zeit hätten ihr Vorgesetzter und sie sich wieder einander angenähert und Kompromissbereitschaft gezeigt. Schließlich bot ihr der Vorgesetzte eine Rückkehr in Teilzeit zu 70% (ohne Heimarbeit) nach Mutterschutz und Resturlaub an. Dieses Angebot schlug sie aus, da sie 6 Monate nach der Entbindung zuhause bleiben wollte und einen Teil der Aufgabe in Heimarbeit erledigen wollte. Sie schätzte die Funktion als gut geeignet dafür ein, da sie die Aufgabe kannte und die Mitarbeiter gut zusammenarbeiteten und ihr Teilzeit-Anliegen unterstützt hätten. Eine Kollegin sei zudem bereit gewesen, die Vertretung für die geplanten 6 Monate Abwesenheit nach der Entbindung zu übernehmen.

Der (ebenfalls interviewte) Vorgesetzte sah insbesondere die Notwendigkeit von internationalen Reisen als Argument gegen eine Teilzeit-Führung nach dem gewünschten

Modell. Beide stimmten überein, dass der Vorgesetzte unter Ergebnisdruck stehe und die Teilzeit-Führung für ihn ein Wagnis sei, das er mit dieser speziellen Stelle nicht eingehen wollte. Er besetzte dann die Funktion kurz nach dem Beginn des Mutterschutzes kommissarisch mit einer jungen Nachwuchs-Führungskraft, die ohne diese Perspektive vermutlich die Abteilung verlassen hätte. Der Vorgesetzte hatte keine Schwierigkeiten, geeignete Nachfolger für die Position zu finden, sondern im Gegenteil, mehr Nachwuchs-Führungskräfte als verfügbare Positionen.

Die Gruppenleiterin sollte nach ihrem Mutterschutz und Elternzeit auf eine Projektfunktion ohne disziplinarische Führungsverantwortung zurückkehren. Damit war sie zum Zeitpunkt des Gesprächs sehr unzufrieden. Sie fühlte sich abgeschoben und war wütend und enttäuscht über die Neubesetzung ihrer Stelle. Der Verhandlungsprozess war aus ihrer Sicht geprägt durch das ständige Schwanken zwischen Hoffen, Kämpfen und Resignation. Beide Verhandlungspartner schätzten das Klima als belastet ein, obwohl sie gegenseitig Respekt äußerten und die bisherige Zusammenarbeit als gut bezeichneten. Das Fazit der Gruppenleiterin lautete: „*Frauenförderung hört genau dann auf, wenn man sie braucht.*“

6.6.3 Zufrieden trotz Statusverlust

Im dritten Fall schließlich ging es um einen Produktionsleiter mit mehr als 100 Mitarbeitern. Dieser wollte aus privaten (im Interview nicht genannten) Gründen seine Arbeitszeit deutlich reduzieren. Konkreter Auslöser war für ihn ein Artikel über Frauenförderung in der Betriebszeitung mit der Aussage eines Geschäftsführers, dass sich künftig auch männliche Abteilungsleiter mit Teilzeit auseinandersetzen müssten. Er versuchte erfolglos, einen Kollegen, der nur wenige Jahre vor der Rente stand, für ein Job-Sharing auf der Position zu gewinnen und war auch bereit, innerhalb der Firma auf eine andere Position zu wechseln. Der Vorgesetzte war gegen eine Fortführung der bisherigen Aufgabe in Teilzeit und sah die im Produktionsprozess geforderte Flexibilität und Anwesenheit gefährdet. Job-Sharing sei nach seiner Einschätzung auf einer solchen Position ebenfalls unmöglich, da sowohl Kunden wie auch Mitarbeiter stabile Ansprechpartner wollten. Er unterstützte die Führungskraft jedoch durch die Schaffung einer neuen Position mit internen Beratungsaufgaben ohne Mitarbeiterverantwortung. Auf dieser gewährleistete die Führungskraft eine sehr flexible Teilzeit-Lösung mit anfangs deutlich reduzierter Arbeitszeit und später vollzeitnaher Lösung. Mit dieser Lösung, die sie selbst nicht für möglich gehalten hätte, war die Führungskraft sehr zufrieden – obwohl sie Führungsverantwortung, konkrete Aufstiegsförderung und Einzelbüro verlor. Diese Statussymbole und der finan-

zielle Verlust seien jedoch nicht so wichtig gewesen. Wäre ein Wechsel auf eine andere Teilzeit-Stelle unmöglich gewesen, hätte sie notfalls weiter Vollzeit gearbeitet.

Der Vorgesetzte begründete seine Zustimmung für Teilzeit ohne Mitarbeiterverantwortung damit, dass er einen langjährigen, sehr guten Mitarbeiter auf einer für den Bereich sinnvollen Position halten konnte. Eine „Gefälligkeitslösung“, die nicht Bedarf des Bereiches und Qualifikation der Führungskraft verbunden hätte, wäre vom Umfeld nicht akzeptiert worden. Zudem sei es für ihn wichtig gewesen, das Teilzeit-Motiv zu verstehen – man habe dies besprochen und er habe den Grund verstehen und akzeptieren können – es hätte nichts damit zu tun gehabt, dass sich die Führungskraft etwa „schonen“ wollte. Beide Gesprächspartner erwähnten die Thematisierung von Bedenken des Vorgesetzten, ob der Stellenwechsel nicht von außen negativ als „Degradierung“ oder „Reduktion des Engagements“ gesehen werden könnte und die Wichtigkeit, sich diese Entscheidung im Vorfeld gut zu überlegen. In der Praxis erlebte der ehemalige Produktionsleiter eher Zurückhaltung als offene Kritik: *„Es gab zurückhaltende Reaktionen. Leute, wo ich so gemerkt hab’, ... die sprechen dieses Thema nicht an. ... Es gab aber auch ein paar, die das sehr direkt angesprochen haben, die dann gesagt haben: ‘Mensch, das ist Klasse, finde ich ‘ne tolle Entscheidung.’ Aber das waren wenige. ... Eher gab es so die Haltung: ‘Ja nicht dran rühren!’ ... Offene Kritik hab’ ich überhaupt kein einziges Mal erlebt ... Ich hab’ nicht einen erlebt, der offen gesagt hätte: ‘Also, das könnte ich mir überhaupt nicht vorstellen.’.“*

Die Aussagen zu Verhandlungen, bei denen Teilzeit-Führung letztendlich nicht umgesetzt werden konnte, stützen das Bild aus den Analysen erfolgreicher Fälle. Die Akzeptanz des Motivs, die Teamgröße, der Umfang der Arbeitszeitreduktion, die Förderlichkeit des Umfeldes, die Erwartung von Nachteilen bei Ablehnung des Wunsches bzw. das Fehlen solcher Faktoren spielen eine wichtige Rolle für die Entscheidung des Vorgesetzten.

6.7 Firmenphilosophie: Schlüsse aus Dokumentenanalyse und Befragung

Offiziell kommunizierte Äußerungen des Managements zum Thema Teilzeit-Führung fanden sich in einigen Dokumenten, die der Verfasserin von den jeweiligen Experten für Gleichstellung bzw. Frauenförderung zur Verfügung gestellt wurden. In beiden Unternehmen wird Teilzeit-Führung explizit thematisiert und die Möglichkeit von Teilzeitarbeit für Mitarbeiter (auch für Führungskräfte) kommuniziert.

Besonders auffällig im Sinne der Sensibilisierung für die Möglichkeit von Teilzeit-Führung schon ab Mitte der 90er Jahre war eine Serie von Artikeln in der Betriebszeitung

von Bosch. In den Jahren 1996 und 1999 wurden 4 Teilzeit-Führungskräfte mit disziplinarischer Mitarbeiterverantwortung vorgestellt. Ihre konkreten Arbeitsmodelle wurden ebenso beschrieben wie ihre Motive, ihre Argumente für Teilzeit-Führung und ihre Lösungen für Probleme, die sich durch die neue Arbeitszeit ergaben. In der Imagebroschüre „Frauen bei Bosch“ wurde ein Absatz dem Thema Teilzeit-Führung gewidmet und wieder ein konkreter Fall beschrieben. Der Teilzeit-Leitfaden aus dem Jahr 2002 war mit einem Vorwort der Geschäftsleitung versehen und stellte sehr detailliert Argumente für die Nutzung von Teilzeit dar, thematisierte aber auch Problemfelder. Auch in diesem Dokument wurde das Beispiel einer Teilzeit-Führungskraft geschildert. Die Betriebsvereinbarung von Bosch zum Thema Teilzeit betonte den gesellschaftspolitischen Beitrag zur Reduzierung der Arbeitslosigkeit bei Nutzung der Teilzeit-Vorteile und formulierte den Willen, Teilzeitwünschen der Mitarbeiter zu entsprechen, sofern dem nicht betriebliche Gründe (die nicht genauer definiert sind) entgegen stehen. Die Vereinbarung stammte aus dem Jahr 1995 und schloss Bereichsleiter und höhere Management-Ebenen noch ausdrücklich aus. Führungskräfte auf unteren Ebenen wie Gruppenleiter und die meisten Abteilungsleiter konnten sich jedoch schon seit Jahren auf diese Vereinbarung berufen.

DaimlerChrysler hatte zum 1.1.2002 eine Betriebsvereinbarung zur Förderung von Teilzeit in Kraft gesetzt. In dieser (sowie in der parallel herausgegebenen Kurzinformation zur Betriebsvereinbarung mit Vorwort des Personalvorstandes) wurden die Vorteile von Teilzeit angesprochen, die Verfahren für Teilzeit-Anträge erklärt, mögliche Modelle vorgestellt und Führungskräfte im Rahmen der Anspruchs gesondert erwähnt: „... auch Führungsfunktionen sind grundsätzlich teilzeitfähig.“ Weitere Erläuterungen erwähnten die Führungskraft in der Rolle der kapazitätsorientierten Steuerung von Teilzeit- und Vollzeit-Mitarbeitern (DaimlerChrysler AG, 2001a).

Eine CD-ROM zur Gesamtbetriebsvereinbarung Teilzeit (DaimlerChrysler, 2003) formulierte den Teilzeit-Anspruch für „alle Beschäftigten der DaimlerChrysler AG (außer Azubis und leitende Führungskräfte), die mindestens 6 Monate im Unternehmen sind.“ Auch hier fanden sich Argumente für Teilzeit und mögliche Modelle. Genannte Vorteile für Führungskräfte von Teilzeit (als Teilzeitbewilliger, nicht -beantrager) waren u.a. die flexiblere Ausrichtung der Arbeitszeit an der Auftragslage, Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter und Vorteile für Teilzeit-Interessenten dargestellt: mehr Zeit für Aus- und Fortbildung, Steigerung von Produktivität und Qualität, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, flexiblere Balance für Arbeit und Lebensplanung (Hobby, Bauen und Muße wurden als Motive ebenfalls erwähnt) sowie die Nutzung von Langzeit-Arbeits-

konten. Verschiedene Modelle und Beispiele erleichterten das Eindenken in die neue Thematik, so z.B. das fiktive Beispiel eines Abteilungsleiters, der eine 4-Tage-Woche arbeitet, da er seinen Wohnsitz in einer anderen Stadt hat oder das Beispiel einer Teamleiterin, die wegen Kinderbetreuung täglich 5 Stunden arbeitet. Interviews mit 8 Teilzeitern schlossen sich an, darunter mehrere Führungskräfte mit Mitarbeiterverantwortung.

Teilzeiter auf Mitarbeiter- und Führungsebene berichteten über ihre Motive und Modelle und Downloads für Antragsformulare standen ebenso zur Verfügung wie Checklisten zur Vorbereitung von Vorgesetzten und Teilzeit-Interessenten auf eine Teilzeit-Verhandlung bzw. ein entsprechendes Gespräch. Die Checklisten enthielten ein Eingangsplädoyer für offene und an beiderseitigem Interessenausgleich orientierte Verhandlungen, forderten dazu auf, sich vor einem Gespräch mit dem Vorgesetzten umfassend durch Intranet, CD-ROM oder den Personalbereich zu informieren und orientierten zur Gesprächsvorbereitung auf folgende Punkte:

- Vorstellungen zu Arbeitszeit und Verteilung (ideal, Alternativen),
- erwartete Veränderungen durch Teilzeit, inkl. Lösungsvorschläge (Delegation, organisatorische Hilfsmittel),
- Erwartungen an das eigene Team und den Vorgesetzten,
- Tipps zur Gesprächsführung mit Ermutigung zu Flexibilität und Toleranz, zur gemeinsamen Lösungssuche und - wenn nicht gleich eine Lösung möglich ist - zum Vertagen.

Es wurden finanzielle Aspekte thematisiert und Gehaltsveränderungen konnten berechnet werden. Der Verfahrensablauf wurde folgendermaßen geschildert: Ein Gespräch wird mit dem Vorgesetzten und „bei Bedarf“ Personalberater oder Betriebsratsmitglied geführt, gefolgt von einem Antrag auf Teilzeit an den Vorgesetzten oder Personalbereich mindestens 3 Monate vor gewünschtem Beginn, dann erfolgt die Prüfung durch Vorgesetzten und Personalbereich und Entscheidung durch den Vorgesetzten. Bei Ablehnung aus relevanten betrieblichen Gründen gibt es die Möglichkeit zur Überarbeitung des Antrags. Bei endgültiger schriftlicher Ablehnung wird die Teilzeit nicht realisiert - ein Schlichtungsverfahren oder eine Klage vor dem Arbeitsgericht ist möglich. Ein neuer Teilzeitantrag kann im nächsten Jahr gestellt werden. Bei Zustimmung erfolgt die schriftliche Vereinbarung. Auf der CD wurden mögliche Ablehnungsgründe dargestellt sowie relevante Internet-Links auf genannt, u.a. auf das Teilzeit-Gesetz. Die CD schloss mit einer Sammlung verschiedener Präsentationsfolien, Formulare und Checklisten sowie Vorberei-

tungsunterlagen für das erste Gespräch über den Teilzeitwunsch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem.

In einem weiteren Dokument, dem Protokoll eines „Vätertags“ vom 14.11.2001, das der Autorin vorlag, antwortete der Personalvorstand der DaimlerChrysler AG mehrfach auf Fragen zu Teilzeit-Führung: Dies sei grundsätzlich möglich und es gebe bereits erfolgreiche Beispiele. Die Mitarbeiterinformation zur neuen Gesamtbetriebsvereinbarung Teilzeit thematisierte die Rolle von Führungskräften allerdings rein als Verhandlungspartner teilzeitwilliger Mitarbeiter – was sie in den allermeisten Fällen natürlich auch sind (DaimlerChrysler, 2001. E-Mail-Mitarbeiterinformation).

Die Dokumentenanalyse hat aufgrund der geringen Anzahl von Dokumenten nur einen ergänzenden Charakter, zeigt aber, dass das Thema Teilzeit-Führung in beiden Firmen sowohl auf einer formalen wie auch einer informativen Ebene verankert ist. Funktionierende Modelle von Teilzeit-Führung werden kommuniziert und praktische Hilfestellung für Teilzeit-Interessenten gegeben.

Die Firmenkultur bezüglich ihrer Förderlichkeit für Teilzeitführung, wie sie sich in den Dokumenten widerspiegelt, wurde von den Teilzeit-Führungskräften auf einer Skala von zwischen 1 „sehr“ und 5 „so gut wie gar nicht“ auch direkt eingeschätzt: Durchschnittswert bei Befragten von DaimlerChrysler war 2,2 bei einem Minimalwert von 1 und 4 als Maximalwert. Der Durchschnitt entspricht dem Verbalanker „ja etwas (es gibt Informationen zu Teilzeitmodellen bei Führungskräften, Teilzeit ist möglich, bei Bedarf gibt es Unterstützung in der Umsetzung)“. Durchschnittswert bei Befragten von Bosch war 3,0 – bester Wert 2, schlechtester 5. 3 entspricht dem Verbalanker „weder / noch (Teilzeitarbeit wird weder gefördert noch vermieden und ist in Ausnahmefällen möglich, sofern die Aufgaben nicht zu sehr darunter leiden)“. Dieser Unterschied ist signifikant (siehe Anhang Abschnitt 9.7.5). Eine Erklärung für die positivere Einschätzung der Firmenphilosophie bei DaimlerChrysler könnte der Einfluss der US-amerikanischen Diskussion um „Diversity“ und „Gender Mainstreaming“ sein mit dem Anspruch, Minderheiten (wie beispielsweise Frauen in Führungspositionen) gezielt zu unterstützen und Chancengleichheit zu gewährleisten. Durch die Fusion mit Chrysler könnte dieser Einfluss stärker sein, als bei Bosch, wo die Firmenkultur weniger stark durch US-amerikanische Einflüsse geprägt ist.

7 DISKUSSION

Die vorliegende Arbeit thematisiert die Verhandlungen von Teilzeit-Führung. Per Fragebogen und leitfadengestütztem Interview wurden die Aussagen von 26 (ehemaligen) Teilzeit-Führungskräften erhoben: 10 Fachkräfte, die zuvor in Teilzeit arbeiteten und (erstmalig) eine Führungsfunktion übernahmen und 16 Vollzeit-Führungskräfte, die ihre Arbeitszeit reduzierten. Ergänzend wurde die Sicht von insgesamt 11 (nächsthöheren) Vorgesetzten dieser Teilzeit-Führungskräfte mittels eines leitfadengestützten Interviews erfragt. 3 nicht erfolgreiche Verhandlungen um Teilzeit-Führung wurden zur Kontrastierung mit dem gleichen Fragebogen und Interview-Leitfäden untersucht – aus Sicht der Teilzeit-Führungs-Interessenten und ihrer (nächsthöheren) Vorgesetzten. Interviews mit 3 Personal-Experten und Dokumentenanalysen aus beiden Unternehmen ergänzten das Datenmaterial.

Die Informationen aus Fragebögen und Interviews wurden mittels qualitativer und quantitativer Datenanalyse zusammengefasst, erklärt und strukturiert. Die Forschungsergebnisse beziehen sich auf Motive und Anlässe von Teilzeit-Führung, auf Interessengruppen solcher Verhandlungen, verschiedene Prozessmodelle von Verhandlungen und Verhandlungsvorbereitungen, das Vor- und Umfeld der Verhandlungen sowie die zeitlichen und inhaltlichen Spezifika der eigentlichen Verhandlungen – mit Schwerpunkt auf den Verhandlungen zwischen der späteren Teilzeit-Führungskraft und ihrem direkten Vorgesetzten – im Zeitraum zwischen der ersten Ansprache dieses Themas gegenüber dem Vorgesetzten und dem ersten Tag als Teilzeit-Führungskraft. Aus der Gesamtheit erfolgreicher Verhandlungen wurde eine „Verhandlungstypologie“ erstellt, die die Besonderheiten und Gemeinsamkeiten verschiedener Verhandlungsverläufe widerspiegelt. Einflusstaktiken, der Teilzeit-Führungs-Interessenten wurden ebenso wie kritische Erfolgsfaktoren und Erfahrungen mit Teilzeit-Führung in der Praxis untersucht. Es folgen die Diskussion und kritische Betrachtung der genutzten Methoden (7.1) und der Ergebnisse (7.2) sowie praktische Empfehlungen (7.3) und Ansätze für die weitere Erforschung dieses Themas (7.4).

7.1 Methodik-Diskussion

Im Abschnitt 7.1 werden die zur Erfassung und Auswertung der untersuchten Verhandlungen genutzten Methoden und Instrumente, also Fragebogen und leitfadengestützte Interviews, kritisch reflektiert und diskutiert.

7.1.1 Der Fragebogen

Der Einsatz des Fragebogens im Vorfeld des Interviews hatte verschiedene Vorteile: Er erfasste Formalien wie biografische Daten, die konkrete Dauer, Aufgabe und Umfeldbedingungen während der Teilzeit-Führung schon im Vorfeld der persönlichen Begegnung mit den Interviewpartnern. Auf diese Weise blieb im Interview mehr Zeit, auf komplexere soziale Interaktionen zwischen den Verhandlungspartnern und Reflexionen der Interviewpartner zu den Verhandlungen einzugehen. Der Fragebogen ermöglichte beiden Parteien, sich auf das Interview vorzubereiten und einzustimmen. Die Befragten konnten sich die formalen Eckpunkte und Umfeldbedingungen der Teilzeit-Führung ins Gedächtnis rufen. Der Interviewerin half die Kenntnis des verhandelten Modells und seiner Rahmenbedingungen bei einem schnelleren Einstieg ins Gespräch und der Fokussierung auf die eigentlichen Verhandlungsprozesse. Der ausgefüllte Fragebogen bildete immer den Einstieg ins Gespräch. Die Angaben wurden von der Interviewerin noch einmal kurz wiederholt und ein gemeinsames Verständnis gesichert.

Der Fragebogen erwies sich als gut verständlich und wurde von allen Interviewpartnern ohne Rückfragen ausgefüllt. Im Interview gab es einige verbale Überlegungen von Seiten der Interviewpartner zu Frage 13: „Unterstützt die allgemeine Firmenphilosophie oder Firmenkultur Ihres Unternehmens den Teilzeitgedanken bei Führungskräften?“ mit 5 Antwortmöglichkeiten. „Firmenphilosophie“ wurde von 3 Befragten differenziert in „gelebt“ und „offiziell“ bzw. „früher und heute“. Ausgewertet wurde in solchen Fällen der Durchschnittswert. Der Fragebogen war nicht zur Darstellung mehrerer, aufeinander folgender Teilzeit-Führungs-Modelle geeignet, solche Fälle wurden im Interview vertieft.

Die Angaben der Interviewpartner in den Fragebögen wurden nur mit den Befragten selbst noch einmal besprochen und sonst nicht weiter validiert. Erst im Verlauf der Befragungen wurde deutlich, dass Teilzeit-Führung auch durch die Beförderung aus einer Teilzeit-Fachfunktion erreicht werden konnte. Die ursprünglichen Fragen sowohl in Fragebogen wie auch Interview-Leitfaden waren auf die Beförderung von Teilzeit-Fachkräften zu Teilzeit-Führungskräften nicht ausgerichtet. Sie wurden dann angepasst.

7.1.2 Das Leitfaden-Interview

Die Fragen des Leitfadens für Teilzeit-Führungskräfte erwiesen sich als verständlich und geeignet, die Erinnerung und Interpretationen der Verhandlungspartner zu fördern. Ergänzt wurden sie durch Verständnisfragen und vertiefende Fragen sowie durch Zusammenfassungen und erste Interpretationen der Autorin, die im Sinne des qualitativen Forschungsansatzes auch direkt im Gespräch zur Diskussion gestellt wurden. Die Leitfäden

für Interviews mit Vorgesetzten und Personalexperten erwiesen sich ebenfalls als verständlich. Die Personalexperten hatten kaum direkte Erfahrungen mit Teilzeit-Führung und reflektierten das Thema somit stärker von einer allgemeinen und firmenpolitischen Ebene.

Die Nutzung von Kartensortierung lockerte das Interview auf und sicherte eine möglichst vollständige Erhebung von Daten zu Betroffenen und Verhandlungspartnern. Bei der Frage zum Grad der Betroffenheit war die geringst mögliche Antwort „fast nichts“ – hierunter wurde auch die Antwort „nichts“ erfasst.

Innerhalb der einzelnen Interviews gab es verschiedentlich Widersprüche oder Erinnerungslücken (Lee et al., 2000 berichteten ähnliches). Solche Schwierigkeiten tauchten insbesondere bei der Erinnerung an zeitliche Abläufe auf, selbst bei Fällen, die noch nicht sehr lang zurücklagen. Trotz der Bemühungen, diese Lücken zu schließen, enthält das Interviewmaterial vermutlich einige solche Ungenauigkeiten und Fehler. Die Schilderungen der gleichen Verhandlungen durch Führungskräfte und Vorgesetzte unterschieden sich mehr oder weniger deutlich. Erinnerungslücken oder unterschiedliche subjektive Wahrnehmungen und Interpretationen der gleichen Sachverhalte könnten dies ebenso erklären wie politische Erwägungen und selbstwertschützende Darstellungen. In den meisten Fällen erinnerten sich Vorgesetzte und Führungskräfte aber gut an die Verhandlungen und stimmten in ihren Schilderungen häufig überein. De Dreu et al. (2001) fanden ebenfalls substanzielle Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen durch Zielpersonen und Beobachter für Verhandlungstaktiken wie Problemlösungen, Zwang und Nachgeben, aber nicht für Vermeiden. Sozial weniger akzeptable Einflusstaktiken werden aus Selbstschutzgründen möglicherweise schlechter erinnert oder (un)bewusst falsch dargestellt. Eine nicht sehr ergiebige Frage an die Führungskräfte war die nach kritischen Verhandlungsfaktoren für Erfolg oder möglichen Misserfolg der Verhandlungen und nach Optimierungsmöglichkeiten. Hier wurde sehr wenig gesagt und auch im Gespräch als kritisch eingeschätzte Situationen wurden z.T. erst auf Nachfrage genannt. Möglicherweise wurde die Frage verstanden als Kritik im Sinne von „Was haben Sie falsch gemacht?“

Insgesamt haben sich Fragebögen und Leitfäden für die verschiedenen Zielgruppen bewährt. Hilfreich war, den Fragebogen im Gespräch noch einmal durchzugehen und den Interviewleitfaden an die Erkenntnisse aus den vorhergehenden Interviews anzupassen.

7.2 Ergebnisdiskussion

Die Ergebnisdiskussion geht ein auf die subjektive Bedeutung des Themas für die Beteiligten (7.2.1); Interessengruppen, Unterstützer und Verhandlungspartner (7.2.2); Vorgeschichte, Anlass und Verhandlungsvorbereitungen (7.2.3); Verhandlungen im

betrieblichen Umfeld (7.2.4); Erfahrungen in der Praxis und Nachverhandlungen (7.2.5); erfolglose Verhandlungen (7.2.6) und die Dokumentenanalyse (7.2.7). Die Diskussion bezieht die Ergebnisse bisheriger Forschung und die Vorannahmen (siehe Ende von Abschnitt 4.1) mit ein.

7.2.1 Subjektive Bedeutung des Themas für die Beteiligten

Das Thema betrieblicher Verhandlungen um Teilzeit-Führung scheint für die befragten Teilzeit-Führungskräfte von hoher subjektiver Bedeutung. Die Bereitschaft, aller von der Autorin angesprochenen Personen, an der Untersuchung mitzuwirken, könnte für verschiedene Motive stehen: den eigenen Erfolg oder Misserfolg in einer wichtigen Frage für sich selbst und mit anderen zu reflektieren und zu „feiern“ oder zu „verarbeiten“, andere potenzielle Teilzeit-Führungskräfte mit eigenen Erfahrungen zu unterstützen und / oder selbst aus den Erfahrungen anderer Teilzeit-Führungskräfte zu lernen. Ein weiteres Motiv der Teilnehmer könnte es gewesen sein, allgemein über Teilzeit-Führung zu informieren und das Image von Teilzeit-Führung in der (betrieblichen) Öffentlichkeit zu verbessern. Auch die angesprochenen Vorgesetzten waren ohne Einschränkung zur Mitwirkung bereit. Ohne die Unterstützung der Personal-Experten und deren persönliches und personalpolitisches Interesse, hätte die Untersuchung nicht durchgeführt werden können.

7.2.2 Interessengruppen, Unterstützer und Verhandlungspartner

Durchschnittlich 8 Personen(gruppen) wurden von den Teilzeit-Führungskräften als Interessengruppen / Stakeholder benannt. Zwischen der Minimalnennung von 3 und dem Maximum von 12 Stakeholdern liegt eine große Spanne – nicht jede Personengruppe im Umfeld wurde von den Einzelnen als Stakeholder definiert. Die Personalabteilung beispielsweise war in Vertragsgestaltungen immer eingebunden, wurde aber nicht von allen Interviewpartnern genannt. Mit einer Ausnahme wurden aber immer 5 und mehr Stakeholder der Teilzeit-Führung wahrgenommen. Das ist ein Indiz dafür, dass Arbeitszeit-Veränderungen deutliche Auswirkungen auf das betriebliche und private Umfeld der Teilzeit-Führungskräfte hatten. Dabei änderte sich für die einzelnen Stakeholder unterschiedlich viel. Die Vorgesetzten wurden zwar mit Abstand am häufigsten als Betroffene genannt, ihre Betroffenheit wurde aus Sicht der Führungskräfte aber mit „etwas“ als vergleichsweise gering eingeschätzt. Offensichtlich richteten die Teilzeit-Führungskräfte ihr Arbeitsmodell so aus, dass die Vorgesetzten als wichtigste Entscheider möglichst wenig davon betroffen waren. Die größten Änderungen betrafen Kinder und Tagesmütter sowie Lebenspartner und Eltern – diejenigen, die direkt mit Kinderbetreuung während der Abwesenheit der Teilzeit-Führungskraft zu tun hatten. Im Betrieb änderte sich am meisten

für diejenigen, die zusätzliche Aufgaben übernahmen – insbesondere die Stellvertreter. Die Abwesenheit der Führungskraft bedeutete für viele Mitarbeiter job-enrichment und teilweise auch job-enlargement⁵⁵. Damit verbundene Vorteile, wie größerer Stolz auf die eigene Arbeit, wurden ebenso deutlich wie Überforderungsgefühle auf Seiten einiger Mitarbeiter. Trotz der größten Belastung gab es die größte Zustimmung und Unterstützung für das Arbeitsmodell Teilzeit-Führung aus dem privaten Umfeld. Die praktische und moralische Unterstützung der Familie war für die Führungskräfte zumeist überhaupt Voraussetzung für den Versuch, Teilzeit-Führung im Betrieb zu verhandeln. Im betrieblichen Umfeld schien sich die Zustimmung bzw. Ablehnung des Modells an den erwarteten oder tatsächlichen Folgen der Teilzeit-Führung zu orientieren. Die (nächsthöheren) Vorgesetzten als Mitentscheider unterstützten die Teilzeit-Führung und waren „eher dafür“ – vorausgesetzt, sie waren überzeugt, dass die Arbeit trotzdem erledigt werden konnte. Die stärker von den Auswirkungen der Teilzeit-Führung betroffenen Mitarbeiter und Stellvertreter (die zumeist informiert wurden, aber nicht mitentscheiden konnten), sahen das Modell eher „neutral“ und somit weniger positiv als die Vorgesetzten. Dies könnte durch zwei Effekte bedingt sein. Einerseits einen Selektionseffekt, der dadurch auftritt, dass erfolgreiche Teilzeitverhandlungen beschrieben wurden, in denen der Vorgesetzte das Modell letztlich befürwortete und somit tendenziell positiv agiert. Andererseits waren die Modelle häufig auch so aufgebaut, dass der Vorgesetzte wenig negative Auswirkungen zu befürchten hatte und Aufgaben eher „zur Seite“ und „nach unten“ verteilt wurden. So wurde ihm die Zustimmung vergleichsweise leichter gemacht. „Eher dagegen“ waren in einigen Fällen Einzelpersonen aus dem betrieblichen Umfeld – entweder, weil sie Vorbehalte gegen das Modell allgemein oder gegen eine spezifische Teilzeit-Führungskraft hatten oder überzeugt waren, dass Teilzeit eine Stelle im hierarchischen Gefüge abwertete.

Das Gros der Verhandlungspartner und Stakeholder in den erfolgreichen Verhandlungen verhielt sich von Anfang an positiv bis neutral. Die Ergebnisse sprechen gegen generelle Befürchtungen, dass Teilzeit die Karriere ruiniert.

7.2.3 Vorgeschichte, Anlass und Verhandlungsvorbereitungen

Der folgende Abschnitt reflektiert die Ergebnisse zu Ereignissen und Aktionen, die vor dem Erstgespräch mit dem Vorgesetzten lagen – wie sie auch in den Prozessmodellen zur Verhandlungsvorbereitung dargestellt wurden (6.2.1). Den allermeisten Verhandlungen ging eine langjährige gute Zusammenarbeit von Führungskraft und Vorgesetztem voraus.

⁵⁵ Arbeitsbereicherung bzw. –erweiterung vergrößern den individuellen Handlungsspielraum eines Mitarbeiters (Bungard & Antoni, 1995, S. 392).

Wer sich bereits als Leistungsträger bewiesen hat und dem Vorgesetzten auch persönlich wertvoll ist, dem kommt man offensichtlich auch leichter entgegen. Unternehmen, die langfristige Mitarbeiterbindung anstreben, scheinen eine günstige Atmosphäre für Kompromisse zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen zu bieten.

Vor dem Hintergrund fehlender flexibler Ganztagsbetreuung und Werten wie der individuellen Betreuung durch die Mutter ist die Betreuung von (Klein)kindern als vorherrschendes Teilzeit-Motiv nicht überraschend. Anders als vereinzelt genannte andere Motive wie Selbstständigkeit oder „mehr Zeit für sich selbst“ ist Kinderbetreuung auch aus Unternehmenssicht ein akzeptables Motiv. Zwischen einem bestimmten Anlass für den Wunsch nach Teilzeit-Führung und dem betrieblichen Erstgespräch lagen zumeist mehrere Wochen oder Monate, was angemessen erscheint angesichts der Hoffnungen und auch Befürchtungen, die mit der Äußerung eines solchen Wunsches für viele Führungskräfte verbunden waren. Im Fall von Schwangerschaften wurden ohnehin meist die üblichen Fristen abgewartet, bevor der Vorgesetzte über Schwangerschaft und Teilzeitwunsch informiert wurde.

Die Verhandlungsvorgeschichten und –vorbereitungen verliefen unterschiedlich. In jedem Fall trafen die befragten Teilzeit-Führungskräfte eine individuelle Entscheidung, ihren Wunsch zu äußern und seine Umsetzung zu verfolgen bzw. ein überraschendes Angebot der Firma anzunehmen. Die allermeisten diskutierten ihren Wunsch mit dem Lebenspartner oder engen Familienmitgliedern. Weniger verbreitet waren explizite Verhandlungsvorbereitungen für die Erstverhandlung im betrieblichen Umfeld wie das Sammeln von Argumenten oder gar ein „Üben“ der Teilzeit-Verhandlung mit einem Partner. Mikropolitische Sondierungen spielten kaum eine Rolle. Weniger als die Hälfte der selbstinitiierten Verhandlungen gingen mit einem detaillierteren Umsetzungsvorschlag einher. Die wenigsten Teilzeit-Führungskräfte hatten alle Vorbereitungsmöglichkeiten ausgeschöpft, um erfolgreich verhandeln zu können. Möglicherweise wurden die Erfolgchancen als zu gering angesehen, als dass sich die intensive Auseinandersetzung mit den Details einer Teilzeit-Führung gelohnt hätte, bevor es überhaupt ein positives Signal vom Vorgesetzten gab. Die meisten kannten zum Verhandlungszeitpunkt keine anderen Beispiele, an denen sie sich orientieren konnten. Auf der positiven Seite spricht die geringe Detailliertheit mancher Vorschläge vielleicht für eine Atmosphäre gemeinsamer Lösungsfindung und eine hohe Flexibilität der Teilzeit-Führungskräfte bezüglich der Umsetzung ihres Wunsches. Der Detaillierungsgrad der Vorbereitungen kann auch die typische Arbeitsweise einer Person spiegeln bzw. richtet sich an den Anforderungen der Zielperson aus. Perso-

nen, die sich detaillierter vorbereiten wollen, kann der auf Grundlage dieser Untersuchung entwickelte Leitfaden helfen (siehe Abschnitt 7.3).

7.2.4 Verhandlungen im betrieblichen Umfeld

In den folgenden Abschnitten werden Erkenntnisse über die Dauer und Prozessmodelle der betrieblichen Verhandlungen (7.2.4.1) sowie die Gesprächspartner und Prozessschritte im Rahmen der Gesamtverhandlung kritisch betrachtet (7.2.4.2). Verhandlungstypologien, Einflusstaktiken, kritische Erfolgsfaktoren und Optimierungsmöglichkeiten werden ebenfalls diskutiert (7.2.4.3 bis 7.2.4.6).

7.2.4.1 Dauer und Prozessmodelle der betrieblichen Verhandlungen

Die Dauer von Verhandlungen variierte je nach dem Vorgehen der Verhandlungspartner und der betrieblichen Situation zwischen wenigen Tagen bzw. Wochen und knapp zwei Jahren, wobei mehr als die Hälfte der auswertbaren Verhandlungen nach sechs Monaten abgeschlossen war. Die Verhandlungsdauer wurde mit zwei klar beobachtbaren und leicht erinnerbaren Ereignissen operationalisiert (erste Äußerung des Wunsches im betrieblichen Rahmen und erster Tag als Teilzeit-Führungskraft). Es könnte jedoch auch argumentiert werden, dass mit der Zustimmung des Vorgesetzten und ggf. des nächsthöheren Vorgesetzten, welche häufig sehr schnell gegeben wurden, auch der Verhandlungsprozess im Kern bereits abgeschlossen war. Die Einbindung weiterer Personen und die Vertragsgestaltung könnten als rein formaler Prozess gesehen werden. Allerdings umfassten auch die Gespräche nach der Zustimmung des Vorgesetzten noch einige Abstimmungen und Aushandlungen, z.B. zu Vergütungen, Nebenleistungen und Details der Teilzeitlösung und selbst nach Vertragsänderung waren einige Frauen im Mutterschutz unsicher, ob die gewünschte Lösung nach ihrer Rückkehr tatsächlich umgesetzt würde. Aus diesen Gründen scheint auch im Rückblick ein weit gefasster Begriff von Verhandlungsdauer gerechtfertigt.

Unabhängig davon, ob Führungskraft oder Firma die Initiative ergreifen, sind die möglichen Zwischenschritte und Optionen gleich. Insgesamt beschreiben die im Abschnitt 6.3.1 postulierten Modelle die Verhandlungsvorbereitung und Verhandlung auf einem relativ abstrakten Niveau, überschaubar und klar gegliedert. Es bestehen zwar Variationsmöglichkeiten, wer in welcher Reihenfolge informiert und einbezogen wird, aber selbst in komplizierten, lang dauernden Verhandlungen waren Kernpersonen und –prozesse vergleichbar. Grundlage dieser Ähnlichkeiten sind betriebliche Abläufe und Regelungen, die für Personalentscheidungen generell eingehalten werden müssen, wie beispielsweise

die Zustimmung des Vorgesetzten und die Vertragsgestaltung mit der Personalabteilung. Im Folgenden werden die Erkenntnisse zu den Verhandlungspartnern diskutiert.

7.2.4.2 Gesprächspartner

Verhandlungen mit dem Vorgesetzten

Wichtigster Verhandlungspartner im Betrieb ist, wie nach der Literatursichtung angenommen, der Vorgesetzte. Dies ist insofern logisch, da die Abstimmung von Aufgaben und Arbeitszeit zu seinen disziplinarischen Führungsaufgaben gehört. Der Vorgesetzte ist mit Blick auf das Teilzeitgesetz der entscheidende Prüfer, ob der Teilzeit-Führung wichtige betriebliche Gründe entgegenstehen, die eine Ablehnung rechtfertigen würden. Da er die teilzeit-relevante Führungsposition am besten kennt (nach der Führungskraft selbst, sofern diese vorher die Stelle in Vollzeit inne hatte) und Ziele vereinbart bzw. die Zielerreichung überprüft, ist sein Einverständnis unerlässlich. Mit dem Vorgesetzten wurde immer verhandelt.

Der Vorgesetzte wurde zu unterschiedlichen Anlässen und Zeitpunkten angesprochen – auf formellem Weg und mit detaillierter Vorbereitung oder informell und spontan. Diese Unterschiede - sofern sie nicht auf festen Vorgaben beruhten, wie die Information über Schwangerschaft - wurden mit der eigenen Persönlichkeit und Arbeitsweise begründet, aber auch mit der wahrgenommenen Persönlichkeit des Vorgesetzten und seiner Entscheidungsmuster. Ein detailliert ausgearbeiteter Lösungs- und Vertretungsplan scheint nicht in jedem Fall nötig zu sein, um den Vorgesetzten zu überzeugen.

Die Emotionen in den Verhandlungen zwischen Vorgesetztem und künftiger Teilzeit-Führungskraft waren von der Unsicherheit im Umgang mit diesem neuen Arbeitsmodell geprägt. Die späteren Teilzeit-Führungskräfte waren emotional am stärksten involviert. Von dem Ja oder Nein zu ihrem Wunsch hing viel für sie ab. Wer seinen Wert in der Organisation positiv einschätzte, seinem Vorgesetzten auch persönlich vertraute und einen „gesellschaftlich akzeptablen Grund“ vorzuweisen hatte, ging mit mehr Selbstvertrauen in die Verhandlung. Angst vor einem „Karriereknick“, ggf. schon durch die Äußerung dieses Wunsches, hatten vor allem männliche Teilzeit-Führungskräfte. Zweifel, ob die Teilzeit-Führung überhaupt funktionieren würde, begleiteten die Verhandlung und die ersten Wochen der Teilzeit-Führung. Überraschend aus Sicht der Verfasserin und vieler Führungskräfte war die „Leichtigkeit“, mit der sie den Vorgesetzten überzeugen konnten – immerhin 16 von 20 selbst initiierten Verhandlungen waren bereits im ersten Gespräch erfolgreich. Vorgesetzte hatten den Mut, mit einem neuen Arbeitszeitmodell auf Führungsebene zu experimentieren. Die Basis für solche Risikobereitschaft bildeten emotionale

Verbundenheit und Loyalität innerhalb der Dyade Führungskraft - Vorgesetzter sowie das Vertrauen des Vorgesetzten in die Arbeitserledigung durch die Führungskraft. Nicht zuletzt half auch der Wunsch der Vorgesetzten nach Stabilität im Team – lieber die bewährte Führungskraft halb oder sogar vollzeitnah, als der Aufwand einer Stellenneubesetzung.

Das Wissen um Alternativen zur Teilzeit-Führung konnte die eigene Verhandlungsposition stärken - dies galt sowohl für die Führungskräfte wie auch für die Vorgesetzten. Undiplomatische Kommunikation solcher Alternativen konnte das Arbeitsverhältnis jedoch beeinträchtigen und möglicherweise „erpresserisch“ wirken.

Erfolgreiche Teilzeit-Führungs-Verhandlungen beinhalteten Kompromisse – beide Seiten zeigten sich flexibel hinsichtlich der geforderten Anwesenheitszeiten. Andere Themen als Arbeits- und Anwesenheitszeiten wurden mit dem Vorgesetzten weniger detailliert verhandelt. In zwei Dritteln der verhandelten Fälle wurde die Aufgabe auch formal an die Arbeitszeit angepasst. In den anderen Fällen wurde das Ausbalancieren allein der Führungskraft überlassen. Auf der Negativ-Seite kann die Delegation des Problems an die Führungskraft als „unfair“ wahrgenommen werden. Dieses Vorgehen ist aber auch nachvollziehbar. Durch effizientere Arbeit, das Weglassen von nicht bzw. wenig wertschöpfenden Tätigkeiten, durch Überstunden und Delegation kann eine Führungskraft mit vollzeitnaher Arbeitszeit ähnlich viel schaffen wie in Vollzeit. Zudem sind Führungspositionen durch hohe Handlungsspielräume gekennzeichnet. Es kann argumentiert werden, dass die Führungskraft ihre Aufgabe im Alltag selbst am besten an die neue Arbeitszeit anpassen kann.

Verhandlungen mit weiteren Partnern

Kann eine Führungskraft sich mit dem Vorgesetzten nicht einigen oder befürchtet dies schon im Vorfeld, wird notfalls der nächsthöhere Vorgesetzte eingeschaltet (dritthäufigster Verhandlungspartner insgesamt, im Unternehmen zweithäufigster). Dieses Vorgehen entspricht der betrieblichen Hierarchie und dem üblichen Vorgehen in Personalfragen. Offensichtlich war die politische und praktische Bedeutsamkeit dieser Entscheidung hoch genug, dass in mehr als der Hälfte der Fälle der nächsthöhere Vorgesetzte in die Entscheidungsfindung einbezogen wurde. Eine formelle Information des nächsthöheren Vorgesetzten über kopfzahl- oder kapazitätsrelevante Arbeitszeitveränderungen erfolgt ohnehin standardmäßig. Die Vorgesetzten sicherten über diesen Weg die eigene Entscheidung ab. War der nächsthöhere Vorgesetzte eigentlicher Initiator einer Teilzeit-Führung (wie hier in 3 von 10 Beförderungsfällen), wurde der direkte Vorgesetzte natürlich mit einbezogen. Die enge Abstimmung der übergeordneten Führungsebenen steht möglicher-

weise auch für eine eher konsens- und hierarchieorientierte Unternehmenskultur, in der gut abgestimmte Entscheidungen die nachhaltigsten sind. Der Versuch von Führungskräften den nächsthöheren Vorgesetzten am direkten Vorgesetzten vorbei als Bündnispartner zu gewinnen, kann im Einzelfall erfolgreich sein (3 Fälle), gefährdet aber die Beziehung mit dem direkten Vorgesetzten.

Der Lebenspartner war der am zweithäufigsten genannte Verhandlungspartner. Wenn mit ihm verhandelt wurde, spielte er unangefochten eine Schlüsselrolle – ein Ergebnis, das zur hohen Änderungsintensität für und Unterstützung durch die Familie passt. Aus dem privaten Umfeld wurden zudem die Eltern und aus dem betrieblichen der Stellvertreter häufig als Verhandlungspartner genannt. Stellvertreter, wenn vorhanden, können für die direkte Entscheidungsfindung durchaus wichtig sein. Mit ihnen werden die Einzelheiten der Arbeitsorganisation abgestimmt, sie werden schnell in die Teilzeitführungs-Pläne eingeweiht, von ihrer Kooperation hängt die Entscheidung auch in gewissem Maß ab. Die anderen Mitarbeiter werden in die Verhandlungen nicht einbezogen. Dies bedeutet nicht, dass sie unwichtig für die Umsetzung der Teilzeit wären. Um die Unterstützung der Mitarbeiter beispielsweise wurde nach der Entscheidung geworben.

Die Vermutung, dass der Personalbetreuungsbereich in seiner Breite ein Treiber von Teilzeit und Teilzeit-Führung und stark in die Verhandlung eingebunden ist, bestätigte sich nicht. Nur in der Hälfte der Fälle wurde die Personalabteilung als Stakeholder erwähnt und nur in 9 Fällen als Verhandlungspartner. Nur 2 Personalreferenten (in Fällen von Daimler-Chrysler) wurden in Verhandlungen als sehr unterstützend beschrieben. Tendenziell wird den Personalreferenten bei Bosch eine geringere Zustimmung zu Teilzeit attestiert, was mit der weniger positiven Einschätzung der Firmenphilosophie bei Bosch korrespondiert. Möglicherweise werden gerade Personalreferenten als Träger der Firmenphilosophie und Vertreter der „offiziellen Politik“ wahrgenommen. Ihre Hauptaufgabe waren Vorschläge zur vertraglichen Umsetzung und die Dokumentation von Entscheidungen im Arbeitsvertrag. Dies bedeutete Mehraufwand – insbesondere in der Vergangenheit, als es noch keine Regelungen (z.B. zu Dienstwagenansprüchen) gab. Die befragten Personalexperten definierten die Rolle der Personalbetreuer in einem Spannungsfeld zwischen unterstützend und neutral - als Berater, Unterstützer und Mittler. Teilzeit-Führung könne zentral beworben werden, ein ablehnender Vorgesetzter könne aber nicht von Personalreferenten überstimmt werden.

Die Zustimmung der Arbeitnehmervertretung für die Teilzeit-Führung war nur in ca. einem Drittel der Fälle erforderlich (bei einigen Führungskräften der ersten Führungsebe-

ne). Nur eine Führungskraft bemühte sich selbst um Unterstützung durch den Betriebsrat, dessen Rolle für solche Verhandlungen als bedeutungslos eingestuft werden kann.

Über den Kreis der genannten Personen(gruppen) gingen die Verhandlungen im betrieblichen Umfeld nur in Einzelfällen hinaus. Kunden, Kollegen und Kooperationspartner wurden über die Entscheidung informiert und reagierten meist neutral oder interessiert. Von diesen Seiten haben innovative Arbeitsmodelle weniger Gegnerschaft zu befürchten als bisher angenommen.

In einigen Fällen erlebten Teilzeit-Führungskräfte ihre Vorreiterrolle durch hohe Erwartungen anderer Interessengruppen als Belastung. Ein Scheitern ihres Modells hätte, so die Furcht, anderen den Weg verbaut und Teilzeit-Führung als Modell erst mal diskreditiert. Teilzeit arbeitende Mütter mussten sich verschiedentlich gegenüber nicht-erwerbstätigen Frauen als „trotzdem gute Mutter“ rechtfertigen. Insgesamt wird deutlich, dass Teilzeit-Führungskräfte auf vielen „Baustellen“ unterwegs sind und sich gegenüber unterschiedlichen Erwartungen positionieren und beweisen müssen.

7.2.4.3 Verhandlungstypologie

7 verschiedene Verhandlungs-Typen wurden voneinander abgegrenzt und anhand der prägnantesten Merkmale von Kontext, Person oder Aufgabe benannt: „Vor offenen Türen“, „Akzeptable Ausnahmen“, „Potenzialträger“, „Unersetzliche“, „Mikropolitik / Diplomatie“, „Hartnäckige Kämpfer“ und „Überraschungssieger“. Der aus teilzeit-relevanten Merkmalen bestehende Index zur Förderlichkeit von Teilzeit-Führung spiegelte die Schwierigkeit der Verhandlungen quantitativ wider, wenn auch auf einem sehr einfachen Niveau. Fast alle letztlich erfolgreichen Fälle wiesen einen Faktor im oberen Drittel der möglichen Förderlichkeitsausprägung auf. Jeder gefundene Typ wurde durch zwei oder mehr Fälle repräsentiert.

Beim Typ „Vor offenen Türen“ war es am einfachsten. Teilzeitfreundlich eingestellte Vorgesetzte, die schon Erfahrungen mit Teilzeit-Führung hatten und die Führungskraft für eine Aufgabe gewinnen oder halten wollten, erleichterten die Verhandlung. Hinzu kamen positive Team- und Aufgabenfaktoren, wenn beispielsweise die gleiche Stelle schon vorher in Teilzeit besetzt, das Team daran gewöhnt und die Aufgabe angepasst war. Dabei konnte die positive Einstellung eines Vorgesetzten durchaus auch auf die bisherigen Leistungen der Führungskraft zurückzuführen sein. Die Typenbezeichnung sollte keinesfalls den Einfluss der Führungskraft auf die „Türöffnung“ im Vorfeld negieren.

Als „akzeptable Ausnahme“ kann gelten, wer kleine Teams in teilzeit-freundlichem Umfeld wie Personal oder Organisationsentwicklung führt, die Aufgabe und den Vorge-

setzten schon länger kennt und sich bewiesen hat – selbst wenn der Vorgesetzte keinen besonders positiven Bezug zu Teilzeit-Führung hat. Eine besonders interessante Gruppe waren die in Teilzeit aufgestiegenen, ehemaligen Fachkräfte - übrigens durchweg Frauen. Teilzeit muss kein Karrierehindernis sein, wenn man als „Potenzialträgerin“ eingeschätzt wird und das Teilzeitmotiv mit Kinderbetreuung allgemein akzeptiert ist.

Ein sehr überzeugendes Einzelmerkmal, das sich auch gegenüber einem Kanon ungünstiger anderer Faktoren durchsetzen kann, ist die „Unersetzlichkeit“ einer Führungskraft für den Vorgesetzten. Beherrscht eine Führungskraft ihr Thema besonders gut und gibt es keinen oder keinen gleichwertigen Ersatz, so stehen ihre Verhandlungschancen sehr gut. 3 von 6 befragten Männern fanden sich in dieser Gruppe. Gerade Männer müssen offenbar ihre „Unersetzlichkeit“ unter Beweis stellen, um die Möglichkeit zur Teilzeit-Führung zu bekommen. Insofern scheinen ihre Handlungsspielräume und Erfolgchancen bezüglich Teilzeit-Führung geringer als die von Frauen.

Zeigt sich der Vorgesetzte ablehnend, bleiben zwei weitere Möglichkeiten: mehr oder weniger diplomatische Umwege oder offene Auseinandersetzung. In Fällen von Mikropolitik / Diplomatie (neben Potenzialträgern der häufigste Verhandlungstyp) suchten die Teilzeit-Führungs-Interessenten oder ihre Vorgesetzten hinter der offiziellen Verhandlungsbühne gezielt und erfolgreich nach Unterstützung. Diese Taktik kann – ungeschickt angewendet - den umgangenen Vorgesetzten bloßstellen und das Arbeitsklima vergiften. Im besten Fall kann ein diplomatisch gewonnenes Unterstützungssignal des nächsthöheren Vorgesetzten dem Vorgesetzten die Entscheidung gegen seine erste Überzeugung erleichtern und längere Auseinandersetzungen verhindern.

„Glück“ muss haben, wer trotz widriger Umstände und einer Sammlung von Gegenargumenten Teilzeit-Führungskraft werden will, ohne mikropolitisch oder konfrontativ agieren zu müssen. Bei den „Überraschungssiegern“ schien es, als sei ihr Wunsch einfach so „durchgegangen“, obwohl sie im Vorfeld kaum damit gerechnet hatten. Möglicherweise wirkten auch hier systematische Faktoren, die aber auf der Oberfläche der Fälle nicht erkennbar waren.

Unter den „Hartnäckigen Kämpfern“ verdient insbesondere ein Fall genauere Betrachtung, bei dem zwei Frauen ohne Kinder Job-Sharing bei gemeinsamer Führung einer Mitarbeiterin verhandelten. In ihrer Verhandlung ging es nicht nur um die Möglichkeit zur Teilzeit-Führung, sondern auch um die Sicherung weiterer Karrierechancen. Da beide Frauen stark beruflich orientiert waren, wirkte die Verweigerung künftiger Karrierechancen faktisch wie eine Ablehnung der Teilzeit und war möglicherweise auch so

gemeint. Im positiven Sinne kann das so ausgelegt werden, dass die Vorgesetzten sich zwei Potenzialträgerinnen erhalten wollten, die auch zeitlich stark im Beruf engagiert sind. Im negativen, dass die Teilzeitwünsche der Frauen einseitig als „Loyalitätsentzug“ wahrgenommen und ebenfalls mit „Loyalitätsentzug“ im Sinne von Ausschluss aus dem Potenzialpool beantwortet wurden. Sowohl aus dem Gespräch mit der Führungskraft wie auch aus dem Interview mit ihrem Vorgesetzten deutete sich an, dass die Ablehnung von Teilzeit-Führung stark durch die negative Einstellung übergeordneter Entscheidungsträger geprägt war. Hier spielte möglicherweise auch die fehlende Bereitschaft eine Rolle, sich aus Gründen, die als „nicht-zwingend“ erlebt werden, einschränken und auf neue Strukturen einstellen zu müssen, ganz abgesehen vom organisatorischen und finanziellen Aufwand, den Job-Sharing bedeutet. An diesem Verhandlungstyp wird deutlich, dass es sich auszahlen kann, über einen längeren Zeitraum für seine Ziele zu kämpfen.

Die Unterschiedlichkeit der beschriebenen Typen zeigt, dass es viele Wege gibt, Teilzeit-Führung erfolgreich zu verhandeln. Dies stützt die Erkenntnisse von Domsch (1994, Kap. 4 - 5) und Dellekönig (1995, S. 97ff.), dass Teilzeit-Führung auch unter wenig teilzeit-förderlichen Umständen möglich ist. Klar scheint jedoch die Dominanz von Müttern jüngerer Kinder. Da diese Gruppe unter Führungskräften ohnehin selten vertreten ist, wird Teilzeit-Führung wohl auch auf Sicht eine Nischenlösung für wenige sein. Ohne „triftigen Grund“ sind die Vorgesetzten, als Hauptentscheider selten bereit, die mit Teilzeit verbundenen (befürchteten und / oder realen) Nachteile in Kauf zu nehmen.

7.2.4.4 Einflusstaktiken

Es scheint, dass Taktiken wie „rationales Argumentieren“, „Austausch“ im Sinne gegenseitiger Kompromissfindung sowie auch ein gewisser „(Nach-)Druck“ sich in den Augen beider Verhandlungsparteien für die Verhandlung von Teilzeit-Führung eignen. Dies entspricht den Empfehlungen von Kipnis et al. (1984), bestätigt aber nicht die Vorannahme der tendenziellen Überlegenheit „neutraler oder weicher“ Strategien, wie „Bitten um Rat“ oder „inspirierende Appelle“, gegenüber harten Strategien wie „Druck“. Kurzfristige „Beziehungsarbeit“ im Gespräch und „Idealisierung / Ideologisierung“, die bei Yukl & Falbe (1990) bzw. Blickle (1995) vordere und mittlere Plätze eingenommen hatten, werden übereinstimmend als bedeutungslos gesehen. Taktiken, wie „Rat erbitten“ und „Koalitionsbildung“ oder „einfache Anfragen / Zustimmungen“ werden ebenfalls genutzt, scheinen aber keine Schlüsselstellung einzunehmen. Das Umgehen des direkten Vorgesetzten, um „höhere Autoritäten einzuschalten“, wird von den Parteien sehr unterschiedlich wahrgenommen. Während diese Taktik unter den Teilzeit-Führungskräften immerhin auf Platz 4

der häufigsten Verhandlungstaktiken landete, wurde sie von keinem der befragten Vorgesetzten erwähnt. Eventuell wollten die Vorgesetzten gegenüber der Interviewerin nicht als „ausgetrickst“ oder manipulierbar dastehen und rekonstruierten die Ereignisse deshalb selbstwertschützend. Möglicherweise werden unerwünschte und unorthodoxe Verhandlungswege bewusst nicht thematisiert, um die eigene Autorität als Vorgesetzter nicht zu gefährden und keine Nachahmung zu provozieren. Die Umgehung üblicher Entscheidungswege kann erfolgreich sein - insbesondere bei guten persönlichen Beziehungen zu nächsthöheren Vorgesetzten und (erwarteter) Ablehnung des direkten Vorgesetzten. Der Preis dafür kann jedoch eine erschwerte Beziehung zum direkten Vorgesetzten sein. Auch dies entspricht den Forschungsarbeiten von Kipnis et al. (1984). Teilzeit-Führungskräfte, die keinen anderen Weg sehen, als höhere Autoritäten an ihrem direkten Vorgesetzten vorbei einzuschalten, sollten einem „überstimmten“ Vorgesetzten unbedingt Gelegenheit zur Wahrung seines Gesichtes schaffen und die weitere Zusammenarbeit auf einem versöhnlichen Weg anstreben. Andernfalls kann zumindest zeitweise ein Kleinkrieg entstehen, wie ihn eine nicht erfolgreiche Verhandlerin beschrieben hat (siehe auch Kapitel 6.6.2). „Harte Taktiken“ wie Nachdruck oder Einschaltung höherer Autoritäten kamen tendenziell eher zum Einsatz, wenn Misserfolg befürchtet wurde oder eingetreten war, was die entsprechende Vorannahme bestätigte. Es gab allerdings keinen Hinweis auf ein breiteres Taktik-Spektrum bei Verhandlern, denen ein „Expertenstatus“ zugeschrieben wurde.

Es fiel auf, dass Vorgesetzte generell weniger Taktiken wahrnahmen - sofern sie nicht zu den 5 Verhandlungs-Fällen von absoluter Übereinstimmung zwischen Vorgesetzten und Führungskräften von Taktik-Wahrnehmungen gehörten. Dies könnte zum einen damit erklärt werden, dass Vorgesetzte sich weniger gut erinnern. Sie waren vermutlich weniger emotional involviert und von der Entscheidung abhängig als die Führungskräfte. Diese These wird unterstützt durch Aussagen der Führungskräfte, dass Vorgesetzte auch von der praktischen Teilzeit-Führung vergleichsweise weniger betroffen waren. Vielleicht erinnern Vorgesetzte sich leichter an die Strategien, mit welchen die Führungskraft sie tatsächlich überzeugte und übersehen oder vergessen andere, ebenfalls angewandte. Zum anderen könnten aber auch selbstwertschützende Wahrnehmungs- und Berichtstendenzen die geringere Anzahl von Verhandlungstaktiken erklären, die von den Vorgesetzten beschrieben wurden. Das allgemein akzeptierte Bild von Entscheidungsfindung in betrieblichen Settings (anhand eigener Überlegungen oder dem Austausch rationaler Argumente und Kompromissbildung) passt nicht zur Beschreibung einer Vielzahl von

Strategien, mit denen die Führungskraft den Vorgesetzten praktisch „überrennt“. Nicht zuletzt könnte auch das Bedürfnis eine Rolle spielen, konsistent zu erscheinen und seine Zustimmung damit zu erklären, dass man schon immer eine positive Einstellung zu diesem Thema gehabt habe und deshalb auch nicht viele Überzeugungs-Taktiken nötig gewesen seien. (Siehe u.a. die Arbeiten von Tedeschi & Rosenfeld, 1981 und Tetlock & Mannstead, 1985 zur Impression Management Theorie und zur Theorie der kognitiven Dissonanz nach Festinger & Carlsmith 1959; alle zitiert nach Stahlberg & Frey, 1992, S. 192ff.).

7.2.4.5 Kritische Erfolgsfaktoren

Ein „guter Grund“ für Teilzeit (insbesondere die Betreuung kleiner Kinder durch die Mutter) schafft schon mal die wichtigste Basis für Verständnis und Unterstützung des Vorgesetzten. Das Eingehen auf Bedenken des Vorgesetzten und ein Entgegenkommen, insbesondere bezüglich Flexibilität und Erreichbarkeit, können die Verhandlungen weiter erleichtern, „Unersetzlichkeit“ ebenso.

Teilzeit-Führungskräfte müssen sich an ähnlichen Maßstäben messen lassen, wie ihre Vollzeit-Kollegen. Obwohl sie durch Kinderbetreuung oder andere außerberufliche Umstände zeitlich eingeschränkt sind, sind sie zu Flexibilität, Erreichbarkeit und die Bereitschaft zu Überstunden aufgefordert. Sie bieten diese Flexibilität auch von sich aus oft an. Wie Vollzeit-Führungskräfte sind sie verantwortungsbereit und engagiert. Was zählt, ist die Erledigung der Aufgabe.

Die Absehbarkeit negativer Konsequenzen bei Ablehnung des Teilzeitwunsches schien die Zustimmung von Vorgesetzten zu erleichtern. Generell scheinen teilzeitwillige Führungskräfte gut beraten, ihre Verhandlungsposition durch eine „beste Alternative“ zu verbessern, welche als Messlatte für das erreichte Verhandlungsergebnis dienen kann. Ebenso sollten auch die Vorgesetzten ihre „beste Alternative“ kennen. Die Erwartung positiver oder neutraler Auswirkungen der Teilzeit-Führung erleichtert die Zustimmung des Vorgesetzten. Soweit nicht bereits gute Erfahrungen mit Teilzeit-Führung bestehen, sollten hierfür konkrete Lösungs- und Umsetzungsvorschläge gemacht werden und verstärkend Nutzenargumentationen geführt werden. Anders als bei Ergenzinger (1993, S. 301) postuliert, muss es nicht das Aus für die Teilzeit-Führung bedeuten, wenn Vorgesetzter und / oder Mitarbeiter anfangs dagegen sind. Nachhaltig ablehnende Vorgesetzte können durch mehr oder weniger subtilen Druck mächtigerer Bündnispartner oder die Offenlegung der Alternativen (Kündigung) manchmal überzeugt werden. Die Umgehung des direkten Vorgesetzten sollte aufgrund der damit verbundenen Risiken aber nur eine Notlösung sein.

Anders als aus der systemischen Perspektive erwartet, war der Einbezug vieler Interessengruppen und Beteiligten in die Verhandlung kein Erfolgsgarant. Die Idealverhandlung im betrieblichen Umfeld lief eher nach dem Schema: Einholung der Zustimmung des Vorgesetzten; Absicherung durch nächsthöheren Vorgesetzten; Umsetzung der Zusage zur Teilzeit-Führung in einen Zusatz zum Arbeitsvertrag; Information von Mitarbeitern, Kollegen und teilweise von Kunden. Das Teilzeitgesetz war in seiner Wirkung für die Verhandlungen umstritten, einige fanden es hilfreich, andere werteten schon seine Erwähnung gegenüber dem Vorgesetzten als „Drohung mit der Keule“. Wenn das Recht auf Teilzeit vor Gericht ausgefochten werden muss, ist die Arbeitsbeziehung vermutlich ohnehin zerrüttet. Trotzdem erleichtert das Wissen des Vorgesetzten um dieses Gesetz möglicherweise viele Verhandlungen.

Die Vollzeitnähe des Arbeitsmodells, Einsparmöglichkeiten und die Größe des zu führenden Teams sind nach Wahrnehmung der Befragten entscheidenden Faktoren für die Verhandlung. Das Umfeld spielt ebenfalls eine Rolle. Besonders aufgeschlossen sind Bereiche wie Personal, Personalentwicklung, Ausbildung und Organisationsentwicklung. Dies mag mit einem hohen Anteil qualifizierter Frauen und einem für familiäre Belange aufgeschlossenen Klima zusammenhängen. Die Abteilungen der meisten Teilzeit-Führungskräfte standen nicht in direktem Kontakt mit externen Kunden.

In der Vielfalt der genehmigten Fälle wird deutlich, dass die Entscheidung für oder gegen Teilzeit-Führung nicht ausschließlich auf rationaler Basis und nur bei Vorliegen bestimmter Faktoren gefällt wird. Dementsprechend sollten rationale Verhandlungsstrategien mit spezifischen Umsetzungsvorschlägen unbedingt ergänzt werden durch „vertrauensbildende Maßnahmen“ wie beispielsweise Thematisierung des Motivs, das ja nichts mit der reinen Rechtslage oder der Passung in den betrieblichen Arbeitsalltag zu tun hat. In mehreren Fällen erwies es sich als nützlich, wenn der Vorgesetzte wiederum eine gute Beziehung zum nächsthöheren Vorgesetzten hatte und selbstständig entscheiden oder für seine Führungskraft verhandeln konnte. Die Aussicht auf Verhandlungserfolg ist am besten, wenn beide Partner gut informiert sind, den Standpunkt der Gegenseite berücksichtigen und nach Lösungen suchen, die für beide Seiten passen (siehe auch Bazerman, 1986). Damit Teilzeit aber ihren Ruf als „Karierekiller“ verliert, ist ein fortgesetzter Kulturwandel nötig, wie ihn beispielsweise McCracken (2000) in der Wirtschaftsprüfung Deloitte & Touche beschrieben hat.

Abschließend noch ein Wort zu „Kamin-Aufstiegen“ vom Teammitglied zum Teamleiter im eigenen Bereich. Weder bei Bosch noch bei DaimlerChrysler sind diese

gern gesehen, aber fast alle Interviewpartnerinnen, die in Teilzeit befördert wurden, beschrieben „Kaminaufstiege“. Diese haben für das Modell Teilzeit-Führung eindeutige Vorteile: Teilzeit-Sachbearbeiter haben sich intern bereits eine Lobby aufgebaut, die ihren Aufstieg trotz Teilzeit unterstützt. Sie bringen einen wichtigen Grundstock an Erfahrungen aus ihrer bisherigen Arbeit mit und können so die neuen Anforderungen besser mit ihrem Zeitbudget balancieren. Beim Wechsel in eine völlig neue Aufgabe bei Teilzeit stehen dagegen offenbar zu wenig Ressourcen bereit.

7.2.4.6 Optimierungsmöglichkeiten der Verhandlung

Diese Frage wurde nur mit wenigen konkreten Vorschlägen beantwortet. Möglicherweise erlebten die Interviewpartner Rechtfertigungsdruck im Sinne von „Was haben Sie falsch gemacht?“, möglicherweise wurde für erfolgreiche Verhandlungen auch kein Optimierungsbedarf gesehen. Bei einigen Antworten wurde deutlich, dass neben dem kurzfristig messbaren Erfolg einer Genehmigung des gewünschten Modells auch eine langfristige und zum Teil weniger positive Einschätzung der Teilzeit-Führung auftauchte. Wenn die Aufgabe bei einem Übergang zur Teilzeit nicht angemessen reduziert wird, sind Überlastung und Frustration der Führungskraft vorprogrammiert.

7.2.5 Erfahrungen in der Teilzeit-Führungs-Praxis, Nachverhandlungen, Aufgabe von Teilzeit-Führung

Die meisten Teilzeit-Führungskräfte waren mit ihrem Arbeitsmodell zufrieden und sehr zufrieden. Für viele der befragten Frauen war dieses Modell die Antwort auf die Frage nach Familie oder Beruf, Karriere oder Kind. Nachverhandlungen waren nicht üblich, man arrangierte sich irgendwie.

Die Basis für langfristigen Erfolg von Teilzeit-Führung ist die Balance aus betrieblichen und persönlichen Ansprüchen. Die meisten Teilzeit-Führungskräfte in dieser Studie beschrieben eine Verdichtung der Arbeitszeit. Ein Phänomen, das die Ergebnisse von Vedder (1999) bestätigt. Insbesondere in Übergangsphasen zwischen Voll- und Teilzeit oder Sachbearbeitung und Führung berichteten viele Teilzeit-Führungskräfte von deutlicher Belastung, die sie im Vorfeld unterschätzt hatten. Die Freiheit unorthodoxer Anwesenheitszeiten in der Firma wird mit unorthodoxen Arbeitszeiten vom home-office aus beantwortet. Überstunden werden ebenso akzeptiert, wie bei Vollzeit-Arbeitsverträgen. In Teilzeitmodellen gibt es hoch engagierte Führungskräfte, deren Arbeitszeiten z.T. eher dem 100%-Modell entsprechen. Deren neu gewonnene Freiheit ist es, nicht mehr als diese 100% zu arbeiten. Teilzeit-Führungskräfte wollen das in sie gesetzte Vertrauen nicht enttäuschen. Grenzziehungen und Einhaltung offizieller Arbeitszeiten sind mit Teilzeitmodel-

len nicht automatisch leichter. Manche formulierten sogar den Anspruch, genauso viel zu schaffen wie eine vergleichbare Vollzeit-Kraft. Der (subjektive) Druck, effektiv und effizient zu arbeiten, steigt in der Wahrnehmung der Betroffenen eher. Strategien für den Umgang mit diesem Druck waren flexible Arbeitszeiten an Abenden, Wochenenden und freien Tagen, Überstunden, mehr Delegation ans Team, Rückkehr zu Vollzeit und / oder die Akzeptanz, dass Abstriche an Arbeitsumfang und –perfektion gemacht werden mussten.

Ein Widerspruch bleibt, dass erhöhter Druck erlebt wurde, obwohl in der deutlichen Mehrzahl der Fälle die Aufgaben auch formal reduziert bzw. (seltener) frei gewordene Personalkapazitäten wieder besetzt wurden. Ob dieser Widerspruch durch eine Unterschätzung der verbleibenden Arbeitslast oder andere Faktoren bedingt ist, konnte mit dem Verhandlungsfokus der vorliegenden Untersuchung nicht geklärt werden. Die verschiedentlich in der Literatur herbei gewünschte Lösung, dass eingesparte Stellenprozente doch für die Einstellung von neuen Mitarbeitern verwendet werden können, scheint für Führungspositionen kaum relevant. Die Stellenprozente blieben meist als „stille Reserve“ verfügbar. Dafür waren auch Wechsel zurück in Vollzeit in keinem Fall ein Problem. Die Kapazitätseinsparungen machen es Vorgesetzten zudem im Rahmen betrieblicher Personal-Einsparbemühungen leichter, Teilzeit-Führung zu akzeptieren und nach oben zu begründen.

Die Reaktionen des Umfeldes auf Teilzeit-Führung wurden als durchwachsen beschrieben. Mitarbeiter übernahmen am häufigsten Aufgaben der Führungskraft, was je nach Qualifikation und Motivation unterschiedlich gut funktionierte. Was für den einen eine willkommene Chance war sich zu beweisen, erlebten andere als Überforderung. Die Arbeit wurde grundsätzlich eher nach unten verteilt als nach oben oder zur Seite. Die Vorgesetzten sollten möglichst wenig belastet werden. Kollegen und andere betriebliche Partner passten sich an veränderte Arbeitszeiten und Ansprechbarkeiten an.

Im privaten Umfeld mussten sich verschiedene Mütter rechtfertigen, „dass sie „überhaupt arbeiten“. Diese Reaktionen sind durch das gesellschaftliche Umfeld geprägt – in Ländern mit einer höheren Frauenerwerbsquote, wie Frankreich oder Schweden, wären umgekehrte Reaktionen denkbar. Verschiedene Teilzeit-Führungskräfte hatten offenbar auch Bedenken vor negativen Reaktionen im betrieblichen Umfeld und kommunizierten ihr Arbeitsmodell nicht an externe Kunden und Partner. Vorgesetzte akzeptieren die Teilzeit-Führung in der Praxis meist schnell. Obwohl alle Führungskräfte von interessierten Nachfragen zu ihrem Arbeitsmodell berichteten, gab es kaum Nachahmer und auch Neidreaktionen wurden von Teilzeit-Führungskräften nicht berichtet. Dies ist sicher auch

durch den geringen Anteil weiblicher Führungskräfte mit Kindern begründet, für die Teilzeit meist als akzeptables Modell gilt.

Finanzielle Nachteile und Erfolgsdruck auch von außen (z.B. durch andere Teilzeit-Führungs-Interessenten) können unangenehme „Nebenwirkungen“ von Teilzeit-Führung sein. Ein strukturelles Problem, das zusätzlich Kraft kostet, ist die Organisation von flexibler, meist individueller Kinderbetreuung über Au-Pairs, Tagesmütter oder Großeltern.

Als Argumente für Teilzeit-Führung aus Sicht der Firma wurden ein verbessertes Firmen-Image und effizientere, kreativere Arbeit der Führungskraft beschrieben. Als Nachteile wurden höhere Sozial- und Arbeitsplatzkosten genannt. Dass Teilzeit in gewisser Weise auch die Bedeutung des Geschäfts relativiert, wurde von Führungskräften als Vorteil genannt, kann aber aus Firmensicht auch nachteilig erlebt werden.

Zu Motiven für die Aufgabe des Modells Teilzeit-Führung ist folgendes zu sagen: Teilzeit-Führung wurde von den meisten Personen zur Lösung von Problemen in bestimmten Lebensphasen genutzt und war nicht auf Dauer angelegt. In den untersuchten Fällen zeigte sich das durch das extrem häufige Teilzeit-Motiv der Betreuung kleiner Kinder. Entfiel dieses (z.B. mit zunehmendem Alter der Kinder), so war Vollzeit wieder das Modell der Wahl. Das Argument vom Teilzeit-Zwang durch äußere Umstände half oft, Teilzeit-Führung überhaupt durchzusetzen und sorgte für Akzeptanz bei Vorgesetzten. Entfiel dieser Zwang oder das entsprechende Motiv, wuchs auch die Erwartung an Teilzeit-Führungskräfte, zur Vollzeit zurück zu kehren. Ein anderer Grund, wieder Vollzeit zu arbeiten, war Überlastung, wenn das geforderte Arbeitsvolumen in Teilzeit nicht zu schaffen war (zum Thema Arbeitsüberlastung in Teilzeit siehe auch Hess, 1988, S. 257ff.). Bei Veränderung der Lebensumstände wie einer erneuten Schwangerschaft gab es auch Fälle, in denen Teilzeit fortgeführt, aber die Führungsverantwortung wieder abgegeben wurde.

7.2.6 Erfolglose Verhandlungen

So förderlich ein gutes Motiv sein konnte, so verheerend konnte ein „falsches“ wirken. Eine Führungskraft mit einer chronischen, wenig sichtbaren Beeinträchtigung erlebte, dass ihre Teilzeit-Begründung „Gesundheitserhalt für langfristige Leistungsfähigkeit“ dazu führte, dass ihre Leistungsfähigkeit insgesamt in Frage gestellt wurde. Vom Vorgesetzten wurde diese Sicht übrigens nicht bestätigt. Dieser Widerspruch war nicht aufzulösen. Aber auch andere Interviewpartner aus allen befragten Gruppen erwähnten die negative Wirkung von Argumenten, die als „Schonhaltung“ interpretiert werden könnten. Diese scheinen unakzeptabel und können die eigene Karriere möglicherweise gefährden. Im akuten Krank-

heitsfall gilt dies aber nicht (siehe Beispiel erfolgreicher Teilzeit-Führung nach schwerer Krankheit, Abschnitt 6.3.4.4).

Hat der Vorgesetzte eine gute andere Alternative zur Besetzung einer Führungsposition in Teilzeit, so kann die Verhandlung ebenfalls scheitern. Im Fall einer Führungskraft mit einem eingespielten Team, die nach ihrer Schwangerschaft das Team in Teilzeit führen wollte, wurde lang und vergeblich um einen Kompromiss gerungen. Aus Sicht der Autorin gab den entscheidenden Ausschlag, dass der Vorgesetzte einerseits negative Folgen von der Teilzeit-Führung auf dieser Position erwartete und andererseits eine geeignete Vollzeitkraft hatte, für die diese Stelle interessant war und die er nicht verlieren wollte.

Schließlich scheint es auch bestimmte Unternehmensbereiche zu geben, in denen Teilzeit-Führung noch nicht möglich ist. Beispielsweise war unter den insgesamt 30 erfolgreichen und nicht erfolgreichen Fällen keine Vertriebs- oder Marketingposition, niemand aus der Logistik und nur ein (nicht erfolgreicher) Fall aus dem produzierenden Bereich. Bei letzterem Fall einigte man sich auf eine Teilzeit-Funktion bei Abgabe der Personalverantwortung. Vor dem schwierigen Hintergrund sah die Führungskraft die Möglichkeit, überhaupt in einer anspruchsvollen Position Teilzeit arbeiten zu können, als Erfolg an. Die Autorin konnte sich dieser Meinung nur anschließen.

In den 3 Fällen, in denen Teilzeit-Führung nicht durchgesetzt werden konnte, ging es wie in den erfolgreichen Verhandlungen stark um Flexibilität und eine Grundpräsenz für die Führungsaufgaben. In den Ablehnungen spielten objektive Erfordernisse, mangelnde Akzeptanz im betrieblichen Umfeld, subjektive Vorbehalte durch den Vorgesetzten und auch personaltaktische Überlegungen eine Rolle. Die 3 erfolglosen Fällen unterstützen die Wichtigkeit des Motivs und die Bedeutung des Vorgesetzten als Entscheidungsträger. Aus ihnen können aber keine weiterführenden Schlussfolgerungen gezogen werden.

7.2.7 Dokumentenanalyse

In beiden Firmen ist das Thema Teilzeit mit viel Aufwand im Intranet und anderen Medien aufbereitet worden. Führungskräfte sind dabei ausdrücklich erwähnt. Trotzdem sind Fälle von Teilzeit-Führung in beiden Unternehmen Ausnahmefälle und die offizielle Firmenpolitik zur Förderung von Teilzeit schlägt sich in der Praxis auf Führungsebene kaum nieder. Dies kann unterschiedlich erklärt werden. Teilzeit ist auch auf Führungsebene eine Frauendomäne und nach wie vor sind weibliche Führungskräfte in der deutschen Wirtschaft deutlich unterrepräsentiert. Die veröffentlichten Dokumente können im betrieblichen Alltag bestehende Vorurteile gegen Teilzeit-Führung adressieren und den offiziellen

politischen Willen der Firmenleitung kommunizieren. Für die Akzeptanz von Teilzeit-Führung ist es aber entscheidend, welche Erfahrungen Teilzeit-Führungskräfte und ihre Vorgesetzten im Alltag machen. Nur wenn die Entscheidung für Teilzeit keine dauerhaften Nachteile mit sich bringt und die berufliche Weiterentwicklung ermöglicht oder gar gefördert wird, wird Teilzeit-Führung eine größere Rolle spielen.

Die Diskussion der Ergebnisse im Abschnitt 7.2 hat gezeigt, dass Verhandlungen von Teilzeit-Führung insbesondere für die Teilzeit-Führungskräfte selbst von hoher subjektiver Bedeutung sind. Die Fokussierung der Verhandlungen auf einen kleineren Kreis der wichtigsten Entscheider (insbesondere Vorgesetzte und nächsthöhere Vorgesetzte) schmälert die Erfolgsaussichten nicht. Die detaillierte Ausarbeitung eines Modells vor der ersten Ansprache im betrieblichen Umfeld ist nicht zwingend erforderlich (wenn auch manchmal hilfreich), sondern kann auch erst nach einem positiven Signal des Entscheiders erfolgen. Entsprechend betrieblicher Prozesse verlaufen die Verhandlungen in vergleichbaren Schritten mit ähnlichen Verhandlungspartnern. Ein „allgemein akzeptiertes Motiv“, wie Kinderbetreuung für Mütter jüngerer Kinder, erhöht die Erfolgschancen, ebenso wie die Bereitschaft zu hoher Flexibilität und Erreichbarkeit. Personen-, Kontext- oder Aufgabenfaktoren differenzieren die Verhandlungen. Trotzdem gibt es Gemeinsamkeiten und es konnten 7 Verhandlungstypen herausgefunden werden. Beide Verhandlungsparteien schätzten rationale Argumentationen, Austausch und einen gewissen Nachdruck als erfolgreiche Verhandlungstaktiken ein – alles Strategien, die dem Stereotyp faktenorientierter und „harter“ Entscheidungsfindung in Betrieben entsprechen. Bei Mikropolitik / Diplomatie scheiden sich die Geister: Vorgesetzte erwähnen diese Taktik gar nicht, bei Führungskräften nimmt sie einen mittleren Platz ein. Es werden kaum Optimierungsmöglichkeiten der Verhandlungen gesehen. Die Eingangshypothese, dass sich das Modell zumeist im Alltag bewährt, wenn die Zustimmung erst einmal verhandelt ist, wird durch die Berichte erfolgreicher Teilzeit-Modelle und weitere Entwicklungsschritte für die Führungskräfte gestützt. Die Ergebnisse aus Dokumentenanalyse und nicht-erfolgreichen Verhandlungen bestätigen die Wichtigkeit des Vorgesetzten als Hauptverhandlungspartner.

7.3 Praktische Empfehlungen für die Verhandlungen von Teilzeit-Führung

Vollzeit-Führungskräfte oder Teilzeit-Sachbearbeiter, die gern eine Führungsaufgabe in Teilzeit ausüben möchten, können sich auf entsprechende Verhandlungen gezielt vorbereiten. Die vorliegende Arbeit hat typische Fragen gebündelt, welche im Verhandlungsverlauf durch unterschiedliche Interessengruppen eingebracht werden bzw. für den Erfolg von

Teilzeit-Führung in der Praxis relevant sind. Kann eine Person diese Fragen im Vorfeld der betrieblichen Verhandlungen beantworten, so gewinnt sie für sich selbst an Klarheit und Selbstsicherheit ebenso wie an Überzeugungskraft. Die folgenden Leitfäden sind Ergebnis der Literaturstudien sowie der vorliegenden Untersuchungen und könnten bestehende Informations- und Vernetzungsangebote für Betroffene und Interessenten für Teilzeit-Führung von DaimlerChrysler und Bosch ergänzen:

7.3.1 Leitfaden für Verhandlungen potenzieller Teilzeit-Führungskräfte

7.3.1.1 Im Vorfeld der Verhandlung

- Klärung der eigenen Motive und Ziele, z.B. durch Fragen wie:
Warum möchte ich Teilzeit arbeiten? Wie sollen meine Arbeitszeiten aussehen? Wie will ich meine Zeit außerhalb der Arbeit gestalten, welche Aufgaben / Ziele sind in dieser Zeit umsetzbar? Wie sind meine betrieblichen und privaten Ziele miteinander vereinbar? Wie lange möchte ich voraussichtlich eine Aufgabe in Teilzeit-Führung übernehmen? Wie flexibel bin ich bezüglich meiner Ziele? Wie flexibel bin ich in der Umsetzung meiner Teilzeit-Führung? Wie sehen meine Idealvorstellungen aus und zu welchen Kompromissen bin ich bereit?
- Klärung der Ziele des Vorgesetzten (betrieblicher Ziele)
Was ist für meinen Vorgesetzten wichtig? Welches Modell von Arbeitszeiten und Aufgabe wäre für ihn denkbar? Welche Flexibilität erwartet er? Welche Entscheidungsbasis sollte ich für ihn aufbereiten – erwartet er Details oder das „große Bild“? Welche Aspekte einer Teilzeit-Führung werden ihm besonders wichtig sein: Führung, Anwesenheit am Arbeitsplatz, Erreichbarkeit, die Erledigung meiner Fachaufgaben...?
- Entwicklung eines Modells, das die eigenen und betrieblichen Ziele berücksichtigt
Welche Auswirkungen hat Teilzeit-Führung? Wie können negative Auswirkungen oder Befürchtungen minimiert werden? Welche Aufgaben sind in der gewünschten Arbeitszeit machbar? Welche Aufgaben können delegiert werden? Welche Aufgaben können / müssen entfallen? Welche Hilfsmittel (Mobiltelefon, Heimarbeitsplatz, Laptop etc.) oder organisatorischen Regelungen können das Teilzeit-Führungsmodell erleichtern?
- Analyse relevanter Faktoren im privaten und betrieblichen Umfeld
Wer kann mich wie im privaten Umfeld unterstützen? Steht meine Familie hinter mir und unterstützt mich in der Organisation unseres Alltags? Wer kann mich im betrieblichen Umfeld unterstützen? Schätzt mich mein Vorgesetzter als Person und als Arbeitskraft? Wie wichtig bin ich für ihn, wie leicht wäre ich ersetzbar? Wie könnte der nächsthöhere Vorgesetzte zu meiner Teilzeit-Führung stehen, kann ich Unterstützung

erwarten? Was bräuchte mein betriebliches Umfeld, insbesondere mein Vorgesetzter und meine Mitarbeiter, um mit der Lösung gut umgehen zu können?

- Verhandlungsvorbereitung und Setzen einer „besten“ Alternative

Welche Möglichkeiten gibt es, meine Ziele und die Ziele des Vorgesetzten (des Unternehmens) miteinander zu vereinbaren? Wie kann ich mein Motiv so beschreiben, dass mein Vorgesetzter Verständnis dafür aufbringen kann? Welches wäre meine „beste Alternative“ zur Fortsetzung meines bisherigen Arbeitsmodells, wenn die Verhandlungen scheitern? Ist ein Offenlegen dieser Alternative (z.B. der Schritt in die Selbstständigkeit) in der Verhandlung hilfreich? Wie kann ich möglichst konstruktiv und ohne die Beziehung zu meinem Vorgesetzten zu gefährden, verhandeln? Wie kann ich den Nutzen meines gewünschten Arbeitsmodells für ihn und die Firma deutlich machen? Mit welchen Bedenken rechne ich und wie kann ich darauf reagieren? Kann es nötig sein, zu konfrontieren und Druck auszuüben? Wie kann ich in einem solchen Fall den Schaden für die Beziehung zu meinem Vorgesetzten begrenzen? Welche Art von Verhandlung erwartet mein Vorgesetzter. Will er detaillierte Argumente, will er fertige Umsetzungsvorschläge für eine Entscheidung oder will er in die Ausarbeitung dieser Vorschläge eingebunden sein? Muss / möchte ich mir vor dem Gespräch mit meinem Vorgesetzten noch von anderer Seite Unterstützung holen, z.B. von meinem Stellvertreter, einem nächsthöheren Vorgesetzten oder der Personalabteilung? Sollte noch jemand an der Verhandlung teilnehmen?

7.3.1.2 Während der Verhandlung

- Konstruktives Sondieren und Vereinbaren eines akzeptablen Kompromisses

Wie hat mein Vorgesetzter auf meinen Wunsch reagiert? Akzeptiert er mein Motiv? Welche konkreten Bedenken hat er geäußert und welche Lösungsvorschläge habe ich? Kann ich schon im ersten Gespräch eine grundsätzliche Zusage erreichen oder muss ich „vertagen“ um Lösungsvorschläge für grundsätzliche Bedenken auszuarbeiten? Gibt es noch andere Entscheider? Kann und will der Vorgesetzte mich diesen Personen gegenüber unterstützen? Welches Vorgehen wäre besonders erfolgversprechend? Bei ablehnender Haltung des Vorgesetzten: Wer kann mich jetzt wie unterstützen? Wie weit will ich gehen, um meine Interessen durchzusetzen? Ist meine ursprüngliche „beste Alternative“ wirklich eine Alternative?

7.3.1.3 Nach der Verhandlung

- Wenn Teilzeit-Führung nicht umsetzbar war, aber weiter der Wunsch danach besteht:

Aus welchen Gründen ist mein Vorhaben gescheitert? Sehe ich Chancen für die Durch-

setzung auf meiner Stelle zu einem späteren Zeitpunkt? Ist mein Ziel mit einem innerbetrieblichen Wechsel erreichbar? Sind die berufliche Selbstständigkeit oder der Fokus auf die Rolle als Vater / Mutter und den Haushalt für mich denkbare Alternativen?

- Wenn Teilzeit-Führung umgesetzt wurde:

Haben sich meine Wünsche erfüllt? Welche Vor- und Nachteile hat die aktuelle Lösung? Bin ich damit zufrieden, sind es auch mein Vorgesetzter und mein betriebliches und privates Umfeld? Gibt es Veränderungsvorschläge von meiner Seite oder von anderen Beteiligten? Halte ich Veränderungen für notwendig und umsetzbar? Gibt es Alternativen zum bestehenden Modell?

Die in Abschnitt 7.3.1 genannten Fragen sind in abgewandelter Form auch für den Vorgesetzten und seine Vorbereitung und Verhandlungsführung nutzbar. Ziel sollte es dabei sein, sowohl die Verhandlung wie auch das Verhandlungsergebnis an Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen gleichermaßen auszurichten. Unter diesem Leitgedanken stellt DaimlerChrysler (2001) Vorgesetzten und teilzeit-interessierten Mitarbeitern ebenfalls Checklisten zur Vorbereitung von Teilzeit-Vereinbarungsgesprächen zur Verfügung. Das Erstgespräch mit dem Vorgesetzten kann auch mit einem Partner im Vorfeld durchgesprochen oder „durchgespielt“ werden. Allgemeine Verhandlungstrainings und Trainings zum Führen schwieriger Gespräche (wie bei Theiss, 1995, beschrieben oder von Fisher, Ury & Patton, 2000, entwickelt) können eventuell unterstützend wirken.

7.4 Ansätze für die weitere Forschung

Die künftige Forschung sollte das Wissen über Verhandlungen von Teilzeit-Führung auf Basis qualitativer und / oder quantitativer Verfahren vertiefen. Die gefundenen Prozessmodelle und Erfolgsfaktoren könnten an einer anderen bzw. größeren Stichprobe von Teilzeit-Führungskräften in der deutschen Industrie überprüft werden. Auch ein Vergleich zu Verhandlungen in Dienstleistungsunternehmen oder im Öffentlichen Dienst wären interessant. Im internationalen Vergleich könnte untersucht werden, wie andere Kulturen das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf lösen, und ob bzw. wie Teilzeit-Führung in anderen Kulturen verhandelt wird.

Zusammenhänge zwischen Verhandlungen einerseits und Faktoren wie Firmengröße, Hierarchie, Geschäftsfeld oder auch dem Geschlecht des Teilzeit-Führungs-Interessenten andererseits sind bisher ebenfalls nicht untersucht. Teilzeit-Führung scheint insbesondere für Frauen als Möglichkeit für die Vereinbarung von Karriere und Familie attraktiv zu sein. Deshalb wäre es über das Thema Verhandlung hinaus interessant, weibliche Vollzeit-

Führungskräfte mit Kindern zu Fragen beruflicher Ambitionen, beruflichem Fortkommen und privater Lösungsmuster inklusive Arbeitsmodell des Partners und Betreuungsmodell der Kinder sowie ihrer Zufriedenheit mit dieser Lösung zu untersuchen. Solch eine Vollzeit-Gruppe könnte mit weiblichen Teilzeit-Führungskräften verglichen werden, um Vor- und Nachteile beider Modelle besser bewerten und Verhandlungen auf eine breitere Datenbasis stellen zu können.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde bewusst auf die Nutzung von Software zur qualitativen Datenanalyse verzichtet, um die Zusammenhänge und Prozesse innerhalb der einzelnen Verhandlungsfälle besser erfassen zu können. Das vorliegende Datenmaterial könnte aber durchaus mittels solcher Software analysiert und quantitative Aussagen zu Umfang und Gewichtung teilzeitrelevanter Faktoren oder auch verschiedener Taktiken gemacht werden.

Bestimmte Widersprüche in den Aussagen zwischen Führungskraft und Vorgesetzten konnten nicht aufgelöst werden. Die Autorin hatte in den Interviews die Vorgesetzten nicht offensiv konfrontiert, wenn beispielsweise bekannt war, dass die Führungskraft den direkten Vorgesetzten übergangen hatte. Auf diese Weise sollte eine möglichst kooperative Gesprächsatmosphäre gesichert werden. Es wäre jedoch auch denkbar, konfrontativer vorzugehen oder ein Gespräch mit Führungskraft und Vorgesetztem gemeinsam zu führen. Die auf Basis der Einzelinterviews, der Literatur und betrieblicher Dokumente entwickelten Leitfäden für Verhandlung von Teilzeit-Führung könnten auch in direkter Rückspiegelung mit der Wahrnehmung der Betroffenen verglichen werden. In Fokusgruppen aus Teilzeit-Führungskräften, ihren Vorgesetzten und ggf. Personalexperten könnten konkrete Vorschläge auf direktem Wege erhoben werden.

Schließlich wäre es ohne Zweifel aufschlussreich, eine größere Gruppe gescheiterter Verhandlungen von Teilzeit-Führung zu untersuchen. Möglicherweise wurden aus den vergleichsweise wenigen vorliegenden erfolgreichen Fällen unberechtigt optimistische Schlüsse zur Verhandelbarkeit von Teilzeit-Führung gezogen wurden. Aussagen zur Anzahl nicht erfolgreicher Verhandlungen in den gleichen Unternehmen und entsprechenden Gründen für ihr Scheitern könnten die vorliegenden Ergebnisse relativieren. Allerdings müsste dafür vermutlich ein anderer Zugang zur Stichprobe genutzt werden.

8 LITERATURVERZEICHNIS

- Ackermann, K.-F. & Kammüller, M. (Hrsg.). (1999). *Firmenspezifische Bündnisse für Arbeitsplätze: Ziele, Strategien, Unternehmensbeispiele*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Ackermann, K.-F. & Mez, B. (1983a). Teilzeitarbeit im Meinungsstreit - eine Literaturanalyse. In *Forschungsberichte Personalmanagement und Unternehmensführung*. Stuttgart: Betriebswirtschaftliches Institut - Lehrstuhl Personalmanagement
- Ackermann, K.-F. & Mez, B. (1983b). Standardisiertes Analysemodell für Arbeitszeitsysteme SAMASY: Ein Leitfaden zur vergleichenden Beurteilung von Teilzeitarbeit und Vollzeitarbeit. In *Forschungsberichte Personalmanagement und Unternehmensführung*, 7, Stuttgart: Betriebswirtschaftliches Institut - Lehrstuhl Personalmanagement
- Ackermann, K.-F. (1987). Konzeptionen des strategischen Personalmanagements. In *Forschungsberichte Personalmanagement und Unternehmensführung*, 13, Stuttgart: Betriebswirtschaftliches Institut - Lehrstuhl Personalmanagement
- Ackermann, K.-F. (1990). Prozessstandardisierung des Arbeitszeitmanagements. In K.-F. Ackermann & M. Hofmann (Hrsg.), *Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement*, (S.183-211). Frankfurt: Campus
- Ackermann, K.-F. (2003). mündliche Mitteilung
- Allmendinger, J. et al. (1997). Teilzeitarbeit in Führungspositionen: Eine Untersuchung im Auftrag des Personal- und Organisationsreferates der Landeshauptstadt München. *Institut für Soziologie der Ludwig-Maximilian-Universität* (unveröffentlichte Studie)
- American Association of Retired Persons. (1993). *Using the experience of a lifetime. NOWIS: An employer-to-employer data base of programs utilizing experienced workers*. Washington, DC: Work Force Programs Dept.
- Auer, M. (2000). *Vereinbarungskarrieren: Eine karrieretheoretische Analyse des Verhältnisses von Erwerbsarbeit und Elternschaft*. München: Hampp
- Autenrieth, C.; Chemnitzer K. & Domsch, M. (1993). *Personalauswahl und Entwicklung von weiblichen Führungskräften*. Frankfurt / M.
- Baillod, J. (2001). Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen. In E. Ulich (Hrsg.), *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle. Mensch Technik Organisation (MTO) Bd. 29*, (S. 287-330). Zürich: vdf Hochschulverlag

- Battis, U. (1989). Teilzeitbeschäftigung auf höherqualifizierten Dienstposten im Öffentlichen Dienst. *Schriftenreihe des Bundesministeriums des Innern Bd. 21*. Stuttgart: Kohlhammer
- Baumann, E. (2001). Markt und Moral. Die Verantwortung der Wirtschaft. *Festvortrag und Diskussion zum 10jährigen Jubiläum der Wiedergründung der Vereinigung von Förderern und Freunden der Universität Leipzig e.V. am 3.12.2001*
- Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1983). Heuristics in Negotiation. In M. Bazerman & R. Lewicki (Hrsg.), *Negotiating in organization*. (S. 52-67). Newbury Park, Ca: Sage
- Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1992). Negotiating rationally. New York: Free Press. In M. H Bazerman et al. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, S. 279-314
- Bazerman, M. H. (1986). Fünf Gründe, warum Verhandlungen scheitern. *Psychologie heute* 13 (10), S. 38-43
- Bazerman, M. H.; Curhan, J. R.; Moore, D. A & Valley, K. L. (2000). Negotiation. In *Annual Review of Psychology*. 51, S. 279-314
- Blickle, G. (1995). Wie beeinflussen Personen erfolgreich Vorgesetzte, KollegInnen und Untergebene? – Skalenentwicklung und –validierung. *Diagnostica*. 41/3, S.245-260. Göttingen: Hogrefe
- Blickle, G.; Roettinger, C., & Nagy, M. (1997). Vertikale Einflussnahme in Organisationen. *Gruppendynamik* 28(1), S. 93-107
- Blickle, G. & Gönner, S. (1999). Studien zur Validierung eines Inventars zur Erfassung intra-organisationaler Einflussstrategien. *Diagnostica*, 45/1, S 35-46, Göttingen: Hogrefe
- Blickle, G. (2000). Do work values predict the use of intraorganizational influence strategies? *Journal of Applied Social Psychology*, 30/1, S. 196-205
- Blickle, G. (2000). Influence tactics used by subordinates: An empirical analysis of the Kipnis and Schmidt subscales. *Psychological-Reports*, 86, S. 143-154
- Blickle, G.; Hauck, S. & Senft, W. (2000). Motive in Argumentationen und ihre interaktionalen Korrelate. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 21 (1), S. 76-90
- Blickle, G.; Hepperle, S.; Hoeschele, I.; Klein, E.; Pikal, E.; Diebold, U. & Flemming, H. (1997). Fremdwahrnehmung, Motive und Machtressourcen der Einflussnahme in

- Organisationen: Sechs empirische Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 15, S. 48-61
- Bortz, J. & Döring N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer
- Bowen, S. (2003). Leiter Personalentwicklung Robert Bosch North America, persönliche Kommunikation am 24.7.2003,
- Brett, J. M. & Goldberg (1983). Mediator – Advisers: A new third party role In M. Bazerman & R. Lewicki (Hrsg.), *Negotiating in organizations* (S. 68ff.) Newbury Park, Ca: Sage
- Buchhorn, E. (2002). Vom Aufstieg mit Anhang. *Managermagazin*, 5/02, S. 196 –208
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.). (1998). *Mobilzeit-Mappe: Arbeiten in Neuer Form*.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004) Darstellungen zum Teilzeitgesetz im Internet. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/Teilzeit/rund-um-das-gesetz.html>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). (1999). Teilzeit für Fach- und Führungskräfte: *Handbuch für Personalverantwortliche und Führungskräfte*. Stuttgart: Kohlhammer
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). (1999). *Mobilzeit für Fach- und Führungskräfte lohnt sich!* Broschürenstelle: Bonn
- Bungard, W. & Antoni, C.H. (1995). Gruppenorientierte Interventionstechniken. In: H. Schuler (Hrsg.). *Organisationspsychologie*. Bern: Huber
- Case, T.; Dosier, L.; Murkison, G. & Keys, B. (1988). How managers influence superiors: A study of upward influence tactics. In *Leadership and organization studies development journal*, 9/4, S. 25-31
- Clauß, G. & Ebner, H. (1992). *Statistik für Soziologen, Pädagogen, Psychologen und Mediziner*. Band 1. Frankfurt am Main: Harri Deutsch
- Council of the European Union (1997). *Council Directive 97/81/EC of 15 concerning the Framework Agreement on part-time work issued by Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe; European Trade Union Confederation; European Centre of Enterprises*. Brussels

- Council of the European Union - European Commission of Employment and Social Affairs (1999). Resolution on the 1999 Employment Guidelines.
www.dg5b.cec/en/temp/empl&esf/empl999/guide_en.htm
- Crott, H.; Kutschker, M. & Lamm, H. (1977). *Verhandlungen II: Organisationen und Nationen als Konfliktparteien*. Stuttgart: Kohlhammer
- DaimlerChrysler AG (2001a). Teilzeit gemeinsam gestalten: *Betriebsvereinbarung zur Förderung von Teilzeit in der DaimlerChrysler AG (Broschüre)*
- DaimlerChrysler AG (2001b). *Berichterstattung zum Vätertag 14.11.01*
- DaimlerChrysler AG. (2001). *E-Mail-Mitarbeiterinformation vom 11.12.2001 zu den Gesamtbetriebsvereinbarungen Teilzeit und Familienzeit*.
- DaimlerChrysler AG (Hrsg.). (2003). Teilzeit gemeinsam gestalten: *CD-ROM zur Gesamtbetriebsvereinbarung Teilzeit in der DaimlerChrysler AG Stuttgart*
- Daune-Richard, A. (1998). How does the „Societal Effect“ shape the use of part-time work in France; the UK and Sweden? In O'Reilly, J. & Fagan, C. (Hrsg.), *Part-time prospects: an international comparison of part-time work in Europe, North America and the Pacific Rim*. (S. 215ff.) London: Routledge
- De Dreu, C.K.W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E.S. & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of organizational behavior*. 22(6), S. 645-668
- Delbecq, A. & Friedlander, F. (1995). Strategies for personal and family renewal. How a high-survivor group of executives cope with stress and avoid burnout. In *Journal of Management Inquiry* 4 (3), S. 262-269
- Dellekönig, C. (1995). *Der Teilzeit-Manager: Argumente und erprobte Modelle für innovative Arbeitszeitregelungen*. Frankfurt: Campus
- Delsen, L. (1998). When do men work part-time? In O'Reilly, J. & Fagan, C. (Hrsg.), *Part-time prospects: an international comparison of part-time work in Europe, North America and the Pacific Rim*. London: Routledge
- Deluga, R. J. (1991). The relationship of upward-influencing behavior with subordinate-impression management characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 21/14, S. 1145-1160
- Desiderato; E. R. (1987) : Erfahrungen aus einem mittelständischen Industrieunternehmen: „Arbeitszeit nach Maß“ bei der Landert- Motoren-AG. In R. Marr (Hrsg.),

- Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme.* (S. 117ff.) Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Hermann, U. (1996). *Die neue deutsche Rechtschreibung.* Mannheim: Bertelsmann
- Döding, G. (1987). Arbeitszeitflexibilisierung aus der Sicht der Gewerkschaften. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme.* (S. 45ff.) Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Domsch, M. E., Kleiminger, K., Ladwig, D. H. & Strasse, C. (1994). *Teilzeitarbeit für Führungskräfte: Eine empirische Analyse am Beispiel des hamburgischen Öffentlichen Dienstes.* München: Hampp
- Doudeijns, M. (1998). Are benefits a disincentive to work part-time? In O'Reilly, J. & Fagan, C. (Hrsg.) *Part-time prospects: an international comparison of part-time work in Europe, North America and the Pacific Rim.* London: Routledge
- Engelhart, R. (1994a). Mikropolitik im Spiegelbild empirischer Organisationsforschung. Kritischer Vergleich dreier Fragebogeninstrumente. Teil 1: Profiles of Organizational Strategies (POIS). *Zeitschrift für Personalforschung*, 1/94, S. 5-24.
- Engelhart, R. (1994b). Mikropolitik im Spiegelbild empirischer Organisationsforschung. Kritischer Vergleich dreier Fragebogeninstrumente. Teil 2: Der Influence Behavior Questionnaire (IBQ) und die Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS). *Zeitschrift für Personalforschung*, 2/94, S. 158-186
- Epping, R. & Meuter, G. (1977). Teilzeitarbeit bei Beamtinnen: eine Untersuchung zur Förderung der TZA im Öffentlichen Dienst. *Schriftenreihe des Bundesministers für Jugend, Familie und Gesundheit, Bd. 55.* Stuttgart: Kohlhammer
- Ergenzinger, R. (1993). *Arbeitszeitflexibilisierung – Konsequenzen für das Management.* Bern: Haupt
- Falbe, C.M. & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), S. 638-652
- Fauth, A. & Willenegger, A. (1987). Erfahrungen aus einem mittelständischen Handelsunternehmen: Individuelle Arbeitszeit im Textilhaus Ludwig Beck. In R. Marr (Hrsg.). *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme.* (S. 125ff.) Berlin: Erich Schmidt Verlag

- Fehrenbach, F. (2003). Der neue Bosch-Chef will Arbeitskosten kräftig drücken. Interview der Stuttgarter Zeitung mit dem Vorsitzenden der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH. *Stuttgarter Zeitung*, 30.9.2003
- Fischer, K. (1999). „Mit Altersteilzeit eine Milliarde sparen“: Der Beamtenbund unterstellt dem Finanzministerium eine fehlerhafte Hochrechnung. *Stuttgarter Zeitung*, 18.8.1999, S. 6
- Fisher, R. & Brown, S. (1989). *Gute Beziehungen: Die Kunst der Konfliktvermeidung, Konfliktlösung und Kooperation*. Campus: Frankfurt
- Fisher, R. & Ertel D. (2000). *Arbeitsbuch Verhandeln: So bereiten Sie sich schrittweise vor*. München: Wilhelm Heyne Verlag
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2000). *Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln*. Campus: Frankfurt
- Freeman, E. R. (1983). Strategic Management: A Stakeholder Approach. In R. Lamb (Hrsg.), *Advances in Strategic Management*, 1, S. 31-60
- French, J. R. P. & Raven B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Hrsg.), *Studies in Social Power*. Ann. Arbor Institute for Social Research, S. 150-167 In O. Neuberger (Hrsg.)(1995b). *Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen* (S. 132ff.) Stuttgart: Enke
- Friedel-Howe, H. (1987). Arbeitszeitflexibilisierung bei Führungstätigkeiten. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung Flexibler Arbeitszeitsysteme*, S. 324. Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Fu, P. P. & Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *Leadership-Quarterly*. 11(2), S. 251-266.
- Gabarro, J. J. & Kotter, J. P. (1980). Managing your boss. In *Harvard Business Review*, 58/2, S. 92-100
- Ginn, J. and Arber, S. (1998). How does part-time work lead to low pension income? In O'Reilly, J. & Fagan, C. (Hrsg.), *Part-time prospects: an international comparison of part-time work in Europe, North America and the Pacific Rim*. London: Routledge
- Gordon, T. (1999). *Manager Konferenz: Effektives Führungstraining*. München: Heyne Verlag

- Graen, G. B. & Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior* (S. 175 – 208). Greenwich, CT
- H. Heymann, & L. Seiwert (Hrsg.) (1982). *Job Sharing: Flexible Arbeitszeitgestaltung durch Arbeitsplatzteilung*. Stuttgart: Taylorix
- Hagemann, H. (1994). *Teilen und Gewinnen: Das Potential der flexiblen Arbeitszeitverkürzung*. München: McKinsey & Company
- Hastings, M. (1996). *Flexibility and fairness : A survey of managers' attitudes to part time employment and part time employees*. London: Institute of Management
- Hebler, M. & Welters, R. (1989). Flexible Teilzeitarbeit in der Verwaltung der H. Bahlsens Keksfabrik KG. *Personalführung, 10*, S. 942-948
- Hegglin, L. (1989). Teilzeitarbeit für Führungskräfte – Eine Befragung in Dienstleistungsunternehmen. Lizentiatsarbeit an der Universität Zürich. In R. Ergenzinger (1993), *Arbeitszeitflexibilisierung – Konsequenzen für das Management* (S. 431ff.) Bern: Haupt
- Herbers, M. T. (1999). Das Angebot an hochqualifizierten Teilzeitpositionen. *Personal, 1*, S. 26-27
- Hess, M. (1988). Individuelle Arbeitszeitsysteme für Führungskräfte. In *Schriftenreihe des Forschungsinstitutes für Arbeit und Arbeitsrecht*. Rüegger: Grisch (Dissertation an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften)
- Hinrichs, K. (1987). Arbeitszeitflexibilisierung - Zur Kompatibilität Von Arbeitnehmerpräferenzen, Betrieblichen Interessen und dem Ziel der Arbeitsmarktentlastung. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme*. (S. 55f f.) Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Hochwarter, W. A.; Pearson, A.W.; Ferris, G. R.; Perrewe, P. L. & Ralston, D.A.(2000). A reexamination of Schriesheim and Hinkin's (1990) measure of upward influence. *Educational and psychological measurement. 60(5)*. S. 755-771 US: Sage
- Hoff, A. (1991). Thesen zum Zukunftsprojekt Individualisierung der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. In K.-F. Ackermann & H. Scholz (Hrsg.), *Personalmanagement für die 90er Jahre: Neue Entwicklungen neues Denken, neue Strategien* (S. 259-266). Stuttgart: Poeschel

- Hofmann, M. (1990). Arbeits- und Betriebszeitmanagement mit SYMPAZ. In K.-F. Ackermann & M. Hofmann (Hrsg.), *Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement* (S. 213-231). Frankfurt: Campus
- Hörning, K. H.; Gerhardt, A. & Michailow, M. (1991). *Zeitpioniere: Flexible Arbeitszeiten, - neuer Lebensstil*. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Hosking, D. M. (1995). Führungsprozesse. In S. Greif, H. Holling & N. Nicholson, *Arbeits- und Organisationspsychologie: Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Weinheim: PVU
- Institut zur Erforschung sozialer Chancen – ISO. (1994). *Arbeitszeit 93: Arbeitszeiten und Arbeitszeitwünsche*. Köln
- Irle, G. (1994). Verhandeln und Vermitteln in Organisationen. *Gruppendynamik*, 25 (1), S. 47-61
- Kastner, M. (1987). Gesundheitliche Konsequenzen einer Arbeitszeitflexibilisierung. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (S. 213ff.) Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Kipnis, D.; Schmidt, S.M. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. In *Journal of Applied Psychology*, 65, S. 440 – 452
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1982). *Respondent's guide to the Kipnis-Schmidt Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS)*. San Diego: University Associates, Inc.
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1982a). *Trainer's manual for the Kipnis-Schmidt Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS)*. San Diego: University Associates, Inc.
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1982b). *Respondent's guide to the Kipnis-Schmidt Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS)*. San Diego: University Associates, Inc.
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1982c). *Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS). Form S, C, M*. San Diego: University Associates Inc.
- Kipnis, D. & Schmidt, S.M. (1983). An influence perspective on bargaining within organizations. In M. Bazerman and R. Lewicki (Hrsg.), *Negotiating in Organizations*. (S. 303-219). Beverly Hills, Ca: Sage
- Kipnis, D.; Schmidt, S. M.; Swaffin-Smith, C. & Wilkinson, I. (1984). Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians and bystanders. In *Organizational Dynamics*, 12/Winter, S. 58-67

- Kipnis, D. and Schmidt, S.M. (1985) The language of persuasion. *Psychology today*, S. 40-46
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1988). Upward-influence styles: relationship with performance evaluation, salary and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33, S. 528 – 542
- Kipnis, D. & Vanderveer, R. (1971). Ingratiation and the use of power. *Journal of personality and social psychology*, 17/3, S. 280-286
- Kirchgeorg, M. & Lorbeer, A. (2002). Was erwarten Nachwuchstalente von Arbeitgebern? In *Personalwirtschaft, Sonderheft 6*, S. 6 – 10
- Kochan, T. A. & Verma, A. (1983). Negotiations in organizations: Blending Industrial Relations and Organizational Behavior Approaches (S. 13-32) In M. Bazerman & R. Lewicki (Hrsg.), *Negotiating in organizations*. Newbury Park, CA: Sage
- Kohler-Semmler, J. (1996). *Arbeitsstrukturen und Delegationsverhalten von Managern und Managerinnen. Der erste Teil des „Fragebogen zur Arbeit von Managern und Managerinnen“ (FAM)*. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Freien Universität Berlin
- Kokemus, K. (2005). Internetlink zur Berechnung von Cohens Kappa: www.kokemus.kokugo.juen.ac.jp/service/kappa-e.html
- Kuckartz, U. (1999). *Computergestützte Analyse qualitativer Daten: Eine Einführung in Methoden und Arbeitstechniken*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Ladwig, D. H. (1999). Mobilzeit – Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung für Führungskräfte). In L. v. Rosenstiel, E. Regnet und M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. (S. 889ff.)
- Lamnek, S. (1995): *Qualitative Sozialforschung. Band 2 – Methoden und Techniken*. Weinheim: Beltz
- Landenberger, M. (1987). Soziale Sicherung bei Teilzeitbeschäftigung und flexiblen Arbeitszeitformen. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme*. (S. 283ff.) Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Lee, M.D.; MacDermid, S.M. & Buck, M.L. (2000). Organizational paradigms of reduced-load work: Accommodation, elaboration and transformation. *Academy of Management Journal* 43, 6, S.1211-1226
- Lewicki, R. J. & Litterer, J. A. (1985). *Negotiation*. Homewood: Irwin

- Lewicky, R.J. (1983) Lying and deception: A behavioral model. In M. Bazerman & R. Lewicki (Hrsg.), *Negotiating in organizations*, (S. 68ff.) Newbury Park, Ca: Sage
- Marks, L. (1996). Teaching a Class on „Part Time for Professionals“. In *Career Planning and Adult Development Journal. Special Issue: Flexible Work Arrangements*, (S. 25ff.)
- Marr, R. (1987a). Arbeitszeitmanagement: Die Nutzung der Ressource Zeit – Zur Legitimation einer bislang vernachlässigten Managementaufgabe. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme*. Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Marr, R. (1987b). Arbeitszeitflexibilisierung und Personalentwicklung. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme*. (S. 255ff.) Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Mayring, P. (1999). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz
- McCracken, D. M. (2000). Winnig the talent war for women: Sometimes it takes a revolution. *Harvard Business Review*, 78/6, S. 159-167
- McKenna Eugene (1994). *Business Psychology and Organisational Behavior: A students' handbook*. Hove: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Meinhardt, V.; Stille, F. & Zwiener, R. (1993). Weitere Arbeitszeitverkürzung erforderlich. Zum Stellenwert des VW-Modells. In *Wirtschaftsdienst Nr. 12*, S. 639-644
- Melchers, F. & Zölch, M. (2001). Führungskräfte in Teilzeitarbeit: Beweggründe, Arbeitsorganisation, Kommunikation. In E. Ulich (Hrsg.), *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle. Mensch Technik Organisation MTO Band 29*, S. 331-351. Zürich: vdf Hochschulverlag
- Metzger, H. (1987): Erfahrungen aus einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen: Das Arbeitszeitmodell der Volksbank Bad Cannstatt. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme*. (S.139ff.) Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Mez, B. (1990). Beurteilung von Arbeitszeitregelungen mit SAMASY – Anwendungsfallstudien zur Teilzeitarbeit. In K.-F. Ackermann & M. Hofmann (Hrsg.), *Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement* (S. 235-258) Frankfurt: Campus

- Minister für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (1996). *Neue Arbeitszeiten für Fach- und Führungskräfte*. Mainz
- Mohr, G. (1999). Managementaufgaben: traditionelle Ansätze und neuere Modelle. In W. Hacker & M. Rinck (Hrsg.), *Bericht über den Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, 41*, Schwerpunktthema „Zukunft gestalten“ (S. 418-432). Lengerich: Pabst
- Mowday, R. T. (1978). The exercise of influence in organizations. *Administrative Science Quarterly* 23, S. 137-156.
- Mowday, R.T. (1979). Leader characteristics, self-confidence, and methods of upward influence in organizational decision situations. *Academy of Management Journal*, 22/4, S. 709-725
- Mücke, A. (2002). Teilzeitarbeitende Führungskräfte im Öffentlichen Dienst: Anforderungen an Aufgabe, Person, Arbeitssystem und Umsetzungsprozess. Freiburg: Ergebnisbericht der Diplomarbeit am Psychologischen Institut der Albert-Ludwig-Universität (unveröffentlicht)
- Munduate, L., Ganaza, J., Piero, J. M. & Euwema, M. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict-Management*, 10(1), S. 5-24
- Neale, M.A. & Bazerman, M.H. (1999). Negotiating rationally: The power and impact of the negotiator's frame. In R.J. Lewicki & D. M. Saunders (Hrsg.), *Negotiation: Readings, exercises, and cases*. (S. 149-159)
- Neuberger, O. (1995a). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke
- Neuberger, O. (1995b). *Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke
- Neumann, K. H. (1985). Arbeitsplatzteilung – Insbesondere bei Führungskräften und qualifizierten Arbeitnehmern. In Der Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.): *Erfahrungen aus der Praxis. Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Bd. 68*. S. 287 – 396. Frankfurt: Campus
- New ways to work (1987). *Job Sharing: Putting policy into practice – The local authority* London: Experience.
- Olsten Corp. (1992). *New Staffing strategies for the 90s*. Westbury, NY
- Perreault, W. and Miles, R. (1978). Influence strategy mixes in complex organizations. In *Behavioral Science*, 23, S. 86-98

- Pfau-Effinger, B. (1998). Culture or structure as explanations for differences in part-time work in Germany, Finland and the Netherlands? In J. O'Reilly & C. Fagan (Hrsg.), *Part-time prospects: An international comparison of part-time work in Europe, North America and the Pacific Rim*. London: Routledge
- Porter, L.W.; Allen, R.W. & Angle, H. (1981). The politics of upward influence in organizations. In R.W. Allen & L.W. Porter (Hrsg.) *Organizational influence processes*. (S. 408 – 422) Glenview: Scott Foresman and Co.
- Portmann, N. & Stofer, C. (2001). Topsharing in Schweizer Institutionen. In E. Ulich (Hrsg.), *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle 29*, (S. 353-376) Zürich: vdf (Mensch Technik Organisation MTO)
- Ralston, D.A., Vollmer, G., Narasimhan, S., Nicholson, J. D., Tang, M & Wan P. (2000). Strategies of upward influence: Styles of negotiating for organizational rewards and resources. In <http://www.cic.sfu.ca/forum/RalstonOct302000.html>
- Ramme, I. (1990). Die Arbeit von Führungskräften: Konzepte und empirische Ergebnisse. Bergisch Gladbach: Eul
- Rauscher, G. (1998). *Die HP-Zeitphilosophie: Zur Gestaltung der Lebensparameter Arbeit, Zeit und Geld bei der Hewlett-Packard GmbH*. HP: Abt. Personalprogramme und Richtlinien Hewlett-Packard GmbH, Böblingen (unveröffentlichtes Dokument)
- Raven, B. & Kruglanski, A.W. (1970). Conflict and power. In P. Swingle (Hrsg.) *The structure of conflict*. New York: Academic Press. In O. Neuberger (1995b) *Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*, (S. 132ff.) Stuttgart: Enke
- Robert Bosch GmbH (Hrsg.) (2005) Frauen bei Bosch. Imagebroschüre. ZMP-FF (Projekt Frauenförderung) www.intranet.bosch.com/zm/frauenfoerderung/media/de/Frauenbei-Bosch.pdf
- Robert Bosch GmbH (Hrsg.) (1995). Teilzeit - Betriebsvereinbarung zwischen Geschäftsführung und Gesamtbetriebsrat der Robert Bosch GmbH http://www.intranet.bosch.com/zm/frauenfoerderung/media/de/02_02_Teilzeit.pdf
- Robert Bosch GmbH (Hrsg.) (2002). Teilzeitleitfaden <http://www2.intranet.bosch.com/zp/Teilzeit/Teilzeit-Startseite.htm>
- Robert Bosch GmbH (Hrsg.) *Betriebszeitung Bosch-Zünder*. Serie Mensch und Arbeit. Ausgaben von Mai 1996, Dezember 199, September 1999 und Dezember 2000. Autorinnen: A. Drewitz-Grube bzw. S. Köhler

- Roche, W. K., Fynes, B. & Morrissey, T. (1996). Working time and employment: A review of international evidence. *International Labour Review*, 135 (2), S. 129-157
- Rubery, J. (1998). Part-time work: A threat to labour standards? In O'Reilly, J. & Fagan, C. (Hrsg.) *Part-time prospects: an international comparison of part-time work in Europe, North America and the Pacific Rim*. London: Routledge
- Rubin, J.Z. & Brown, B.R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press
- Sachs, S. (1994). Balancing Work and Family through Flexible Work Options: *Monograph*, 9 (1). Ohio State University: Columbus
- Sandner, K. & Meyer, R. (1994). Verhandlung und Struktur: Zur Entstehung organisierten Handelns in Unternehmen In G. Schreyoegg und P. Conrad (Hrsg.) *Managementforschung 4. Dramaturgie des Managements - Laterale Steuerung*, (S. 185-218). Berlin: de Gruyter
- Schilit, W. & Locke, E. (1982). A study of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27, S. 304-316
- Schilit, W. K. (1986). An examination of individual differences as moderators of upward influence activity in strategic decisions. *Human Relations*, 39/10, S. 933-953
- Schriesheim, C. A. & Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75/3, S. 246-257
- Schuh, S., Schultes-Jaskolla, G. & Stitzel, M. (1987). Alternative Arbeitszeitstrukturen (91ff.) In Marr, R. (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme*. (S. 55ff.) Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Schultes-Jaskolla, G. (1987). Möglichkeiten und Grenzen der stellenbezogenen Arbeitszeitvariation. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme*. (S. 301ff.) Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Schulz von Thun (1994). *Miteinander reden I: Störungen und Klärungen*. Reinbek: Rowohlt
- Schulz von Thun, F.; Ruppel, J. & Stratmann, R. (2001). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

- Schwandt, B. (1995). „Erzähl mir nix“: Gesprächsverlauf und Regelaushandlung in den Besprechungen von Industriemeistern. In O. Neuberger (Hrsg.) *Schriftenreihe: Organisation & Personal*. München: Hampp
- Sidaway, J. & Wareing, A. (1992). Parttimers with potential. *Employment Gazette*, 1, S. 19-26
- Smith, M.; Fagan, C. & Rubery, J. (1998). Where and why is part-time work growing in Europe? In O'Reilly, J. & Fagan, C. (Hrsg.), *Part-time prospects: an international comparison of part-time work in Europe, North America and the Pacific Rim*. London: Routledge
- Sobull, D. (1999). Freiheit für Führungskräfte. *Manager Seminare*, 36, S. 22-28
- Stahlberg, D. & Frey, D. (1992). Einstellungen I: Struktur, Messung und Funktionen. In Stroebe, W. Hewstone, M. Codol, J. & Stephenson, G. M. (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Eine Einführung*. Berlin: Springer
- Stengel, M. & von Rosenstiel, L. (1987). Psychologische Aspekte der Arbeitszeitverkürzung. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme (S. 183 ff.)* Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Straumann, L.D.; Hirt, M. & Müller, W. R. (1996). Teilzeitarbeit in der Führung: Perspektiven für Frauen und Männer in qualifizierten Berufen. Zürich: vdf
- Strümpel, B. et al. (1988). *Teilzeitarbeitende Männer und Hausmänner*. Berlin: Sigma Bohn
- Strümpel, B.; Wilkens, U.; Pawlowsky, P. (1999). Arbeitszeitflexibilisierung, Teilzeit und Beschäftigung. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet und M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. (S. 859ff.)* Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Sydow, J. & Conrad P. (1987). Der Einfluss flexibler Arbeitszeiten auf das Organisationsklima In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. (S. 199ff.)* Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Teriet, B. (1990). Die Teilzeitarbeit als Instrument des Arbeits- und Betriebszeitmanagements. In K.-F. Ackermann & M. Hofmann (Hrsg.), *Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement. (S. 105-112)*. Frankfurt: Campus

- Theiss, M. (1995). Zielorientiert verhandeln: Wertschätzung und Durchsetzung - geht das zusammen? In B. Voss (Hrsg.) *Psychologie für das Personalmanagement, Bd. 5: Kommunikations- und Verhaltenstrainings*. (S. 256-271) Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie
- Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological bulletin, Vol. 108 (3)*, S. 515-532
- U.S. Office of Personnel Management. (1991). *Balancing Work Responsibilities and Family Needs. The Federal Civil Service Response. A Report Concerning Significant Actions of the U.S. Office of Personnel Management. A Report to the President and the Congress of the United States*. Washington DC: U.S. Printing Office
- Ury, W. L. (1998). *Schwierige Verhandlungen: Wie Sie sich mit unangenehmen Kontrahenten vorteilhaft einigen*. München: Heyne
- US Department of Labor. Women's Bureau (1992). *Work and Family Resource Kit*. Washington, DC: US government Printing Office
- Van de Vliert, E.; Nauta, A.; Giebels, E & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of organizational behavior, 20(4)* S. 475-491
- Vedder, G. (1999). Teilzeitarbeit für Fach- und Führungskräfte. *Personal, 1*, S.21-25
- von Rosenstiel, L. (1982). Job Sharing in psychologischer Perspektive. In H. Heymann & L. Seiwert (Hrsg.). *Job Sharing: Flexible Arbeitszeitgestaltung durch Arbeitsplatzteilung*. Stuttgart: Taylorix
- von Rosenstiel, L. (1999). Grundlagen der Führung In L. v. Rosenstiel, E. Regnet und M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. (S. 3ff.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- von Rosenstiel, L.; Molt, W. & Rüttinger, B. (1988). Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer. In von Rosenstiel, L. (1995). Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie*. Bern: Huber
- Wade-Benzoni, K.A., Okumura, T.; Brett, J.M., Moore, D.A., Tenbrunsel, A.E & Bazerman, M.H. (2002). Cognitions and behavior in asymmetric social dilemmas: A comparison of two cultures. In *Journal of Applied Psychology, 87(1)*, S. 87-95
- Wagner; D. (1987). Arbeitszeit und Wertewandel In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (S.163ff.) Berlin: Erich Schmidt Verlag

- Walton, P. (1990). *Job Sharing: a practical guide*. London: Kogan Page, Limited,
- Walwei, U. (1998). Are part-time jobs better than no jobs? In O'Reilly, J. & Fagan, C. (Hrsg.) *Part-time prospects: an international comparison of part-time work in Europe, North America and the Pacific Rim*. London: Routledge
- Walwei, U. (2003). Wandel der Erwerbsformen - mehr Flexibilität als Chance oder Risiko. *Vortrag beim 9. Dresdner Symposium für Psychologie der Arbeit „Flexibilisierung der Arbeit - Organisation, Lernen, Gesundheit“ am 27./28.2.03*
- Watzlawick, P.; Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1990). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber
- Weibler, J. (1999). Führung der Mitarbeiter durch den nächsthöheren Vorgesetzten In L. v. Rosenstiel, E. Regnet und M. E. Domsch (Hrsg.) *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. (S. 305ff.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Weslau, D. (2002). Praxisproblem Teilzeitanspruch. *Personalwirtschaft*, 11, Neuwied: Luchterhand
- Wirtz, M. & Caspar, F. (2002). *Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität: Methoden zur Bestimmung und Verbesserung der Zuverlässigkeit von Einschätzungen mittels Kategoriensystemen und Ratingskalen*. Göttingen: Hogrefe
- Wunderer, R. & Weibler, J. (1992). Vertikale und laterale Einflussstrategien: Zur Replikation und Kritik des „Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS)“ und seiner konzeptionellen Weiterführung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 4/92, S. 515-536
- Wunderer, R. (1999). Führung des Chefs. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet und M. E. Domsch (Hrsg.) *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. (S. 265ff.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Yukl, G. & Seifert C.F. (2002). Preliminary validation research on the extended version of the Influence Behavior Questionnaire. *Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology Annual Conference*
- Yukl, G. & Tracey, J.B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), S. 525-535
- Yukl, G. A. & Falbe, C. M (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. In *Journal of Applied Psychology*, 75(2), S. 132 – 140

- Yukl, G., Falbe, C.M. & Joo, Y.Y. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group and Organization Management*, 18(1), S. 5-28
- Yukl, G., Guinan, P.J. & Sottolano, D. (1995). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. *Group and Organization Management*, 20(3), S. 272-296
- Yukl, G., Kim H., Falbe, C.M. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 81(3). S. 309-317
- Yukl, G., Kim, H. & Chavez, C. (1999). Task importance, feasibility, and agent influence behavior as determinants of target commitment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1). S. 137-143
- Yukl, G., Lepsinger, R., & Lucia, T. (1991). Preliminary report on the development of the influence behavior questionnaire. In K. Clark; M.B. Clark, and D.P. Campbell (Hrsg.), *Impact of leadership*. (S. 417-427). Greensboro, NC: Center For Creative Leadership,
- Zander, E. (1987). Entgeltpolitische Implikationen der Arbeitszeitflexibilisierung, In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (S. 267ff.) Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Zölch, M. (2002). *Abschlussbericht des Forschungsprojekts: (Un-)Teilbarkeit von Führungsaufgaben – Sachzwänge und geschlechtsspezifische Denkwänge bei Teilzeitarbeit im Führungsbereich*. Albert-Ludwig-Universität Freiburg

9 ANHANG

9.1 Interviewleitfäden für Führungskräfte, Vorgesetzte und Experten

9.1.1 Interviewleitfaden für Führungskräfte (Die Fragen wurden je nach Situation angepasst.)

Tabelle 17: Interviewleitfaden für Führungskräfte

Thema	Leitfaden-Frage (Nr. und Wortlaut)	ergänzende Methodik
Motiv, Anlass	1. Warum wollten Sie Teilzeit arbeiten?	
Dauer der Verhandlungen	2. Wie lange dauerten die Verhandlungen vom „ersten Gedanken“ über die erste Äußerung bis hin zum ersten Tag als Teilzeit-Führungskraft?	
Verhandlung mit sich selbst – Argumente dafür und dagegen	3. In Ihrer Entscheidungsfindung damals haben Sie ja sicher auch für sich allein überlegt. Was sprach für Sie persönlich damals dafür, was dagegen?	
Betroffene, Interessengruppen	4. Wer war noch betroffen von Ihrem Wunsch zu Teilzeitarbeit?	Kartenabfrage, jede Nennung wurde auf Karten notiert, die auf dem Tisch ausgebreitet wurden. ⁵⁶
Änderungsintensität für die einzelnen Betroffenen	5. Für wen hat sich am meisten geändert, für wen am wenigsten?	Bitte, die Karten zu fünf Kategorien (andersfarbige Karten) zuzuordnen von „fast nichts“ über „etwas“, „einiges“ hin zu „viel“ und „sehr viel“. Die Zuordnung wurde mit Zahlen von 1 (fast nichts) bis 5 (sehr viel) auf den Karten notiert. ⁵⁷
Verhandlungspartner	7. Mir wem haben Sie Ihren Wunsch besprochen / verhandelt?	Bitte, Karten der Verhandlungspartner aus dem Kartenstapel heraus zu nehmen.
Befürworter und Gegner der Teilzeit-Führung	6. Wer war eher dafür, wer eher dagegen?	Karten zu Kategorien (andersfarbige Karten) zuordnen von „sehr dagegen“ über „eher dagegen“, „neutral“ hin zu „eher dafür“ und „sehr dafür“. Die Zuordnung wurde auf den Karten notiert. ⁵⁸

⁵⁶ Vorgesetzte und nächsthöhere Vorgesetzte schlossen auch ehemalige (nächsthöhere) Vorgesetzte ein, wenn z.B. ein Vorgesetztenwechsel mit dem Antritt einer neuen Stelle einher ging. In Einzelfällen erfolgten Zusammenfassungen: z.B. alter/neuer Stellvertreter.

⁵⁷ Zwischenwerte in 0,5-er Schritten waren möglich. Aus unterschiedlich eingeschätzten Betroffenheits- und Zustimmungsgraden der gleichen Personen im Sinne von „anfangs so, später so“ oder „innerlich so“, „äußerlich so“ wurde ein Durchschnittswert gebildet.

⁵⁸ Nur zustimmungsfähige und für die Entscheidung wichtige Personen, keine Säuglinge / Putzfrauen. Die Führungskräfte urteilten anhand verbaler Aussagen oder Verhaltensbeobachtung. Mehrfach-Zuordnungen und Zwischenwerte waren möglich. Änderte sich die Meinung eines Stakeholders über die Zeit, wurde ein Mittelwert genutzt.

Tabelle 17: Interviewleitfaden für Führungskräfte, Fortsetzung

Thema	Leitfaden-Frage (Nr. und Wortlaut)	ergänzende Methodik
Priorisierung der Verhandlungspartner	8. Wer waren die wichtigsten Personen / Gruppen, mit denen Sie verhandelt haben?	Bitte, die Karten nach Wichtigkeit zu ordnen. Der Rangplatz wurde auf der Karte notiert.
Alternative/n bei Scheitern der Verhandlungen	9. Was hätten Sie getan, wenn die Verhandlungen gescheitert wären? Hatten Sie sich das vorher überlegt?	
Verhandlungstaktiken, Beschreibung der Verhandlung/en (inkl. Vorbereitung/en) bis zum 1. Tag als Teilzeit-Führungskraft	10. Wie sind Sie vorgegangen?	
Nachverhandlungen	11. Gab es nach dem formalen Beginn Ihrer Teilzeit noch Diskussionsbedarf / Nachverhandlungen?	
Dauer bis Akzeptanz durch Vorgesetzten	12. Wann, glauben Sie, hat Ihr Vorgesetzter das Modell wirklich akzeptiert?	
Erfolgsfaktoren	13. Warum hat es letztendlich geklappt, dass Sie Teilzeit arbeiten konnten? Was waren die Schlüssel für Ihren Verhandlungserfolg? 14. Woran hätte es scheitern können?	
Erfahrungen und Zufriedenheit mit dem Modell	15. Sind Sie mit der jetzigen Lösung zufrieden? Würden Sie heute wieder Teilzeit arbeiten wollen?	
Optimierbarkeit der Verhandlung/en	16. Würden Sie bei den Verhandlungen etwas anders machen / anders vorgehen?	

9.1.2 Fragebogen Verhandlungen potenzieller Teilzeit-Führungskräfte

FRAGEBOGEN VERHANDLUNGEN TEILZEITWILLIGER FÜHRUNGSKRÄFTE⁵⁹

Im Vorfeld unseres persönlichen Gespräches möchte ich Sie bitten, einige formale Informationen zu sich selbst bzw. zu Ihrer Teilzeitarbeit zu geben. Alle Ihre Angaben (sowohl schriftlich wie mündlich) werden vertraulich behandelt und in der späteren Auswertung anonymisiert. Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

1. Name: _____ Alter: _____
2. höchster Bildungsabschluss:
- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Hauptschule / Volksschule / Grundschule | <input type="radio"/> Fachhochschulabschluss |
| <input type="radio"/> Mittlere Reife / Realschule | <input type="radio"/> Hochschulabschluss |
| <input type="radio"/> (Fach)Hochschulreife | <input type="radio"/> Promotion |
3. In welcher Firma arbeiten Sie / haben Sie während der Teilzeit-Phase gearbeitet?
-
4. In welcher Abteilung / welchem Bereich arbeite(te)n Sie als Führungskraft Teilzeit?
(z.B. Personalabteilung, Produktion)
-
5. Auf welcher Position waren / sind Sie als Führungskraft in Teilzeit tätig? (z.B. Personalreferent Aus- und Weiterbildung, Teamleiter Produktion etc.)
-
6. Von wann bis wann haben Sie als Führungskraft Teilzeit gearbeitet bzw. seit wann arbeiten Sie Teilzeit?
-

⁵⁹ Erst im Verlauf der Befragung wurde klar, dass einige Interviewpartner zum Verhandlungszeitpunkt „führungswillige Teilzeitkräfte“ waren.

7. Bitte beschreiben Sie kurz Ihr konkretes Teilzeitmodell:

8. Auf wie viel Prozent im Vergleich zur Normalarbeitszeit von 100 % hatten / haben Sie reduziert?

9. Hatten / haben Sie feste Arbeitszeiten (z.B. jede Woche zu den gleichen Tagen, immer vormittags) oder wurden / werden die Arbeitszeiten variabel immer wieder neu festgelegt?

10. Wie war / ist Ihre Funktion, die Sie während der Teilzeit-Arbeit innehatten, in die betriebliche Hierarchie eingeordnet?

Wer war Ihr direkter Vorgesetzter (Funktionsebene)?

Wie viele Mitarbeiter führ(t)en Sie? (Wie viele davon fachlich und wie viele disziplinarisch?)

11. Welche Aufgaben hatten / haben Sie in dieser Funktion zu erfüllen?

12. Wurden Ihre Aufgaben mit Beginn der Teilzeit verändert / verringert?

nein

ja und zwar in folgender Form:.....

13. Erledigt(e) jemand anders Ihre Aufgaben in Ihrer Abwesenheit?

nein, ich verteil(t)e alle Aufgaben auf meine Anwesenheitszeiten

ja, es gibt / gab eine feste Stellvertreterregelung

durch einen Mitarbeiter

durch einen Kollegen

durch jemand anders

ja, aber das wird / wurde flexibel festgelegt

jemand anders, nämlich:

.....

14. Unterstützt die allgemeine Firmenphilosophie oder Firmenkultur Ihres Unternehmens den Teilzeitgedanken bei Führungskräften?

ja, sehr (über Teilzeitmodelle auch für Führungskräfte wird breit informiert, die Firma fördert Teilzeitarbeit bei Führungskräften und unterstützt diese aktiv bei der Umsetzung)

ja, etwas (es gibt Informationen zu Teilzeitmodellen bei Führungskräften, Teilzeit ist möglich und bei Bedarf gibt es Unterstützung in der Umsetzung)

weder / noch (Teilzeitarbeit wird weder gefördert noch vermieden, ist in Ausnahmefällen möglich, sofern die Aufgaben nicht zu sehr darunter leiden)

eher nein (Teilzeit bei Führungskräften ist in Ausnahmefällen möglich, wird aber eher vermieden und negativ gesehen)

so gut wie gar nicht (Teilzeit bei Führungskräften ist quasi nicht möglich, nur unter größten Schwierigkeiten sind Ausnahmen durchsetzbar)

Haben Sie noch Anmerkungen oder Hinweise?

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen per E-mail an: (Angabe von Tel., Fax und postalischer Anschrift der Verfasserin). Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

9.1.3 Leitfaden zum Interview für Vorgesetzte potenzieller Teilzeit-Führungskräfte

LEITFADEN: INTERVIEW VORGESETZTE VERHANDLUNGEN TEILZEITWILLIGER FÜHRUNGSKRÄFTE⁶⁰

1. Was denken Sie generell über das Thema Teilzeit für Führungskräfte?
2. Wie haben Sie reagiert, als sich Herr / Frau erstmalig an Sie gewandt hat, mit dem Wunsch Teilzeit arbeiten zu wollen?
3. Was sprach für Sie persönlich damals dafür, was dagegen?
4. Was hätten Sie getan, wenn Sie sich mit Ihrem Mitarbeiter / Ihrer Mitarbeiterin nicht hätten einigen können? (beste Alternative)
5. Wie verlief der Einigungsprozess? Was waren die Zwischenschritte, was das Ergebnis?
6. Gab es nach dem formalen Beginn der Teilzeit-Führung noch Diskussionsbedarf / Nachverhandlungen?
7. Wann haben Sie das Modell wirklich innerlich akzeptiert?
8. Warum war es für Ihre/n Mitarbeiter/in letztendlich möglich, Teilzeit zu arbeiten? Was waren die Schlüssel für das „Ja“ zur Teilzeit?
9. Woran hätte es scheitern können?
10. Würden Sie heute wieder Ihre Zustimmung zu Teilzeit für eine Führungskraft geben?
11. Würden Sie bei den Vorgesprächen / Verhandlungen etwas anders machen / anders vorgehen?

⁶⁰ Die Fragen wurden je nach Situation angepasst.

9.1.4 Leitfaden zum Interview mit Experten

LEITFADEN ZUM EXPERTEN-INTERVIEW VERHANDLUNGEN TEILZEITWILLIGER FÜHRUNGSKRÄFTE⁶¹

1. Was denken Sie persönlich über das Thema Teilzeit für Führungskräfte?
2. Wie sehen Sie die Rolle der Personalabteilung in Bezug zu diesem Thema?
3. In Ihrer Zeit in den verschiedenen Positionen im Personal bei Bosch / DaimlerChrysler: Wie viele Fälle von Führungskräfte-Teilzeit haben Sie in Ihren Zuständigkeitsbereichen erlebt?
4. Haben Sie Führungskräfte erlebt, die ihr Anliegen nicht durchsetzen konnten?
5. Können Sie mir einen besonders schwierigen / komplexen Fall schildern?
6. Was sprach aus Ihrer Sicht damals dafür, was dagegen?
7. Wie verlief der Einigungsprozess? Was war das Ergebnis?
8. Gibt es Verhandlungswege und –strategien oder Verhandlungsargumente, die aus Ihrer Sicht besonders oder wenig erfolgversprechend sind?
9. Aus Ihrer Erfahrung heraus betrachtet: Worauf sollte bei den Vorgesprächen zur Übernahme einer Führungsposition in Teilzeit besonders geachtet werden?

⁶¹ Die Fragen wurden je nach Situation angepasst.

9.2 Leitfaden für Erstellung der Kurzfassung aus einem Interviewtranskript

Es geht um die Umformulierung der gesprochenen Sätze, die Streichung von Doppelungen, sowie die Zusammenfassung und Neustrukturierung des Materials. Die Paraphrasierung der inhaltlich relevanten Aussagen soll möglichst mit gleichen Worten dicht an der Originalformulierung bleiben: Z.B. aus „Das hätte ich geschafft.“ würde „Das hätte sie geschafft.“ Wenn bestimmte Inhalte doppelt zugeordnet werden können, so sollten sie unbedingt beim Abschnitt „Vorgeschichte und Verhandlungen“ ausführlich auftauchen und ggf. nochmals kurz bei dem jeweiligen weiteren Punkt erwähnt werden (wird z.B. Verhandlungsvorbereitung als Erfolgsfaktor genannt und beschrieben, so sollte sie bei der Vorgeschichte / Verhandlungen und bei Erfolgsfaktoren erwähnt werden). Die nun folgenden Hauptkategorien beziehen sich sowohl auf die Führungskräfte wie auch auf die Vorgesetzten.

Das umformulierte Interview-Material wird nach Hauptkategorien und Teilüberschriften strukturiert, die für bestimmte Teil-Inhalte der Interviews stehen:

- Person und verhandeltes Teilzeit-Modell,
- Vorgeschichte und Verhandlungen,
- Erfahrungen nach Stellenantritt der Teilzeit-Führungskraft (Nachverhandlungen, Zufriedenheit), allgemeine Gedanken zu Teilzeit-Führung,
- Erfolgsfaktoren und Optimierungsmöglichkeiten der Verhandlung.

Es folgen Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln für die einzelnen Teilbereiche:

Person und verhandeltes Teilzeit-Modell

Hier wird die Person unter einem veränderten Namen sowie mit Beschreibung der Hierarchieebene, der Größe des Teams (klein=1-2, mittel=3-9, groß>10) und des groben Arbeitsgebietes kurz vorgestellt. Aus Gründen der Vertraulichkeit werden die Informationen zu Arbeitsbereich und Teamgröße relativ allgemein formuliert und bestimmte Vorgänge und Prozesse, die einen schnellen Rückschluss auf die Identität der Person zulassen würden, allgemein umschrieben. Zum zweiten wird das Teilzeit-Führungs-Modell beschrieben, das verhandelt wurde. Dies erfolgt ebenfalls in drei groben Kategorien: Modelle mit 80 bis 99% Teilzeitarbeit werden klassifiziert als vollzeitnahe bzw. geringe Reduzierung, Modelle zwischen 60 und 79% als deutliche Reduzierung und Modelle mit weniger als 60% als starke Reduzierung der Arbeitszeit (immer im Vergleich zum 100%-Modell mit entweder 35 oder 40 Stunden Wochenarbeitszeit). Paraphrasiert und in die Kurzfassung übernommen werden Aussagen, die sich auf Fragen beziehen wie: „Wie sieht

/ sah das Teilzeit-Modell aus? Seit wann / wie lange existiert(e) es? Wie groß ist / war das Team der zu führenden Mitarbeiter? Wie sieht / sah die Arbeitszeit(Verteilung) aus? Wie ist / war die Anwesenheit geregelt? etc.

Bei den Vorgesetzten-Befragungen wird die Person des Vorgesetzten kurz vorgestellt, die zugeordnete Führungskraft genannt und das verhandelte Teilzeit-Modell der Führungskraft beschrieben.

Vorgeschichte und Verhandlungen

In diesem Abschnitt wird berichtet, was im Vorfeld der Verhandlungen für die Teilzeit-Führung wichtig war (Vorgeschichte) und was vom ersten Gedanken an Teilzeit-Führung bis zum ersten Tag als Teilzeit-Führungskraft (Verhandlungen) passierte. Es geht um eine genaue Beschreibung des Verhandlungsprozesses und seiner Begleitumstände. Es können auch allgemeine Gedanken zu Teilzeit-Führung eingeschlossen werden, sofern die Person schildert, dass diese für den Entscheidungsprozess im Vorfeld wichtig waren. Alle anderen nicht spezifisch dem Vorfeld zugeordneten Gedanken und Überlegungen zu Teilzeit, die nicht den eigenen Fall betreffen, kommen erst im Folgeabsatz.

Es geht um Fragen wie: Wurde bereits vor Übernahme einer Führungsposition Teilzeit gearbeitet, seit wann, warum? War das spätere Aufgabengebiet (die Teilzeit-Führungsposition) schon vor Übernahme bekannt und konnte auf Vorwissen aufgebaut werden? Gab es konkrete Karrierepläne und Bestrebungen zur Übernahme einer Führungsposition in Teilzeit oder wurde die Teilzeit-Führung eher im Zuge von Umstrukturierungen „zufällig“ angeboten? Wie verlief der eigene Entscheidungsprozess, was sprach für, was gegen Teilzeit? Wer wurde eingebunden? Mit wem wurde wann und wie oft gesprochen, in welchem Zeitraum? Wie waren die Reaktionen? Was hätte eine Person getan, wenn die Verhandlungen gescheitert wären? Hatte sie sich das schon im Vorfeld der Verhandlungen bewusst oder unbewusst zurechtgelegt?

Die quantitativen Fragen, bei denen Personen im Interview mittels Kartenabfrage zuordneten, wer wie stark von ihrer Entscheidung betroffen war, werden in diesen Teil nur einbezogen, wenn der Interviewpartner viel dazu erzählte oder z.B. eine Person sehr bedeutsam erschien.

Teilzeit-Erfahrungen nach Stellenantritt (Nachverhandlungen, Zufriedenheit) und allgemeine Gedanken zu Teilzeit

Hier wird nur beschrieben, was *nach* dem Stellenantritt passierte, wie Praxis-Erfahrungen mit Teilzeit-Führung war, Reaktionen der anderen *nach* Antritt der Stelle und Zufriedenheit mit dem Modell. An dieser Stelle werden auch allgemeine Gedanken zu

Teilzeit-Führung aufgeführt, sofern sie nicht die Verhandlung oder Verhandlungsvorbereitung betreffen und schon im vorherigen Abschnitt aufgeführt wurden. Es geht um Aussagen zu Fragen wie: Welche Erfahrungen machte die Person nach Antritt der Stelle? Warum funktioniert(e) Teilzeit auf dieser Position? Gab es Nachverhandlungen – wurde etwas am Zeitrahmen oder an der Aufgabe geändert? Wie zufrieden ist / war die Person mit der Lösung? Würde sie das Modell noch einmal für sich nutzen? Was denkt die Person im Allgemeinen über Teilzeit und wie schätzt sie die Lage im konkreten Unternehmen ein?

Erfolgsfaktoren und Optimierungsmöglichkeiten der Verhandlung

Dieser Abschnitt beinhaltet Aussagen zu Fragen wie: Warum war die Verhandlung letztendlich erfolgreich? Was hat die Entscheider überzeugt? Woran hätte die Verhandlung scheitern können? Was hätte man anders machen können, was würde man bei einer neuen Verhandlung ändern?

Informationen aus dem Nachgespräch werden in die einzelnen Blöcke integriert. Wenn sich ein Gesprächspartner im Gespräch irrte und später berichtigte, wird in die Kurzfassung nur die berichtigte Version der Geschichte eingeschlossen. Falsch erinnerte Fakten (wenn z.B. der Vorgesetzte etwas falsch erinnerte, was die Führungskraft klar beschrieben und wiederholt bestätigt hatte) werden nach der Erinnerung der Teilzeit-Führungskraft, berichtigt⁶².

⁶² Die Aussagen der Teilzeit-Führungskraft wurden in diesen Ausnahmefällen stärker gewichtet, da es um *ihr* Arbeitszeitmodell ging.

9.3 Leitfaden zur Typenbildung aus der Kurzfassung des Interviews

„Vor offenen Türen“

Die Situation für die künftige Teilzeit-Führungskraft war durch einen sehr teilzeitfreundlichen Rahmen gekennzeichnet. Zu diesem Rahmen gehörten z.B. Vorgesetzte, die mit dem Thema Teilzeit-Führung schon positive Erfahrung hatten. Zudem gab es ein Umfeld von Mitarbeiterqualifikation, Aufgabe und Arbeitsorganisation, das Teilzeit-Führung ermöglichte bzw. förderte. Dieses positive Umfeld kompensierte auch Faktoren, die als erschwerend für Teilzeitverhandlungen gelten können, wie größere Teams oder eine deutliche Arbeitszeitreduktion. In den meisten dieser Fällen sollten interessante Mitarbeiterinnen mit dem Angebot von Teilzeit-Führung für eine vakante Position gewonnen werden.

„Akzeptable Ausnahmen“

Die objektiven Faktoren in den entsprechenden Verhandlungssituationen sprachen in der Mehrzahl nicht gegen Teilzeit-Führung. Dies bedeutete nicht, dass der Vorgesetzte unbedingt dafür war und Teilzeit aktiv förderte. Charakteristisch für diese Fälle waren Merkmale wie: ein aus Sicht des Vorgesetzten akzeptables Motiv, eine geringe Führungsspanne (meist nur 1-2 Mitarbeiter), ein Umfeld mit gewissem Bezug zu Teilzeit (z.B. Personalabteilung), eine schon bekannte Aufgabe, die in Teilzeit weitergeführt wird, die erwartbare Flexibilität der Führungskraft und Vertrauen des Vorgesetzten. Die Initiative zur Teilzeit-Führung ging in diesen Fällen immer von der Führungskraft aus.

„Potenzialträger“

Dies waren Teilzeit- Sachbearbeiterinnen oder Fachkräfte, die von den übergeordneten Entscheidern als Potenzialträger/innen für Führungspositionen eingeschätzt wurden. In mehreren Fällen überschritten sich die Initiativen von Firma und späterer Teilzeit-Führungskraft zur Übernahme einer Teilzeit-Führung. Das Angebot der Teilzeit-Führung sollte bewährte Mitarbeiter fördern und zumeist im Bereich des Entscheiders halten.

Mikropolitik / Diplomatie

Einige Führungskräfte berichteten von Verhandlungsschwierigkeiten oder (erwarteten) negativen Einstellungen wichtiger Entscheidungspersonen. Mikropolitik bzw. Diplomatie im Vorfeld oder Hintergrund half in diesen Fällen. Damit ist nicht gemeint, dass Entscheider ausgetrickst oder hintergangen wurden, sondern dass mit persönlichen Kontakten auf dem „kleinen Dienstweg“ gezielt nach Unterstützung gesucht wurde. Mikropolitik bzw. Diplomatie wurde nicht immer durch die Führungskräfte selbst eingesetzt, sondern teilweise auch durch deren Vorgesetzte. Insbesondere die Ansprache und

Einbindung von nächsthöheren Vorgesetzten konnte den Verhandlungsverlauf im Sinne der künftigen Teilzeit-Führungskräfte beeinflussen.

„Hartnäckige Kämpfer“

Manche Personen kämpften über einen langen Zeitraum bzw. sehr intensiv in mehreren Runden und mit mehrmaligen Anläufen um ihre Teilzeit-Führung. Sie konnten wichtige Entscheider über längere Zeit nicht überzeugen. Ihnen war gemeinsam, dass die Teilzeit-Führung für sie einen sehr hohen subjektiven Wert hatte, dass von ihnen hohe Flexibilität erwartet werden konnte, dass die angestrebte Aufgabe nur teilweise bekannt war und dass die Initiative zur Teilzeit-Führung ausschließlich von ihnen selbst ausging.

„Überraschungssieger“

In einigen wenigen Fällen schien der Erfolg der Verhandlungen um Teilzeit-Führung besonders überraschend. Überraschend deshalb, weil wichtige Umfeldfaktoren eine Teilzeit-Führung unmöglich erscheinen ließen, z.B. eine hohe Sichtbarkeit, ein extrem großes Team oder das Zusammenspiel vieler ungünstiger Faktoren.

„Unersetzliche“

Alle diese Personen waren für die Firma bzw. den Vorgesetzten fachlich und / oder auch persönlich so wertvoll, dass die Ausnahmeregelung Teilzeit-Führung ermöglicht wurde. Dies geschah, obwohl ansonsten auch einige Faktoren dagegen gesprochen hätten (z.B. Teamgröße etc.). Die Vorgesetzten mussten fürchten, die Führungskraft sonst zu verlieren. Diese „Unersetzlichkeit“ schien als Verhandlungsfaktor so ausgeprägt, dass sie zu einer gesonderten Gruppe zusammengefasst wurden.

Mischfälle

... werden nur in Ausnahmefällen kodiert, wenn zwei Kategorien einen Fall gleich gut erklären. Ansonsten wird die Kategorie verwendet, die den Fall deutlicher oder besser erklärt.

9.4 Die Kurzfassungen der Interviews

Es folgen Beispiele anonymisierter Kurzfassungen der Interviews, welche für die vier Verhandlungstypen stehen, die am häufigsten auftraten.

9.4.1 Verhandlungsbeispiel „Mikropolitik / Diplomatie“

Person und verhandeltes Teilzeit-Modell

Frau Patek ist seit Ende der 90er Jahre Gruppenleiterin eines großen Teams mit deutlich reduzierter Arbeitszeit. Sie wurde Anfang 2002 befragt.

Vorgeschichte und Verhandlungen

Frau Patek ist Ende der 80er Jahre mit deutlich reduzierter Arbeitszeit zu ihrer Firma gekommen. Vorher hatte sie eine eigene Firma mit einem mittleren Team. Sie hatte zwei Kinder und wollte nicht länger täglich bis zu 14 Stunden arbeiten. Deshalb habe sie die Firma verkauft. Seit Mitte der 90er sei sie fachlich für Mitarbeiter verantwortlich gewesen. Sie habe sich dann entschieden, eine größere Herausforderung zu übernehmen und ihrem Vorgesetzten vorgeschlagen, die Leitung der Gruppe selbst zu übernehmen. Er habe die Idee nicht schlecht gefunden. Sie seien gemeinsam zum Koordinator der Gruppenleiter gegangen – zu dem sie auch durch vorherige Zusammenarbeit einen guten Draht gehabt habe. Sie drei seien wie eine „Seilschaft“ gewesen. Dieser Koordinator habe die Idee gut gefunden und gesagt, er arbeite mal daran. Er habe auf den nächsthöheren Ebenen vorgesprochen und auch einige „Bedenkenträger“ überzeugen müssen. Sie habe die Gespräche abgewartet und erst ca. drei Monate später, im August, wieder vom Koordinator gehört, dass alles gut gediehen sei. Damals seien dann auch die Mitarbeiter informiert worden. Diese seien erstaunt gewesen, aber „skeptisch wohlwollend“. Man habe ihr keine Steine in den Weg legen wollen. Für die formale Beförderung in die nächste Gehaltsstufe im außertariflichen Bereich habe sie schließlich auch die Zustimmung der Personalreferentin gebraucht. Diese habe sie schon im April angesprochen. Die Referentin habe anfangs nicht mit ihr sprechen wollen, weil sie gemeint habe, Frau Patek sei zu alt. Zudem sei in ihrer Personalakte vermerkt gewesen, dass sie bei einem früheren Gespräch über eine Förderung ziemlich deutlich auf ihre Situation als Mutter von drei, z.T. noch kleinen Kindern hingewiesen hatte und eine Förderung für sich nicht realistisch fand. Sie (Patek) habe gegenüber der Referentin keinen Druck gemacht, da die andere „Verhandlungs-Schiene“, die der Koordinator verfolgte, ohnehin noch „köchelte“. Der Abteilungsleiter habe sich im Sommer schließlich eingemischt und die Personalreferentin überzeugt, mit ihr (Frau Patek) zu reden. Nach dem Gespräch sei sie dann auch für die Fördermaßnahme zur Vorbereitung

auf die Gruppenleitung bestätigt worden. Die praktische Aufgabe als Gruppenleiterin habe sie einige Monate später übernommen. Der neue Vorgesetzte habe sie von Projektarbeit her gekannt und sei überzeugt gewesen, dass sie die Aufgabe schaffe. Den entsprechenden Vertrag als Führungskraft auf außertariflichem Niveau habe sie eigentlich erst deutlich später gewollt. Sie habe sich noch nicht dem Druck aussetzen wollen, extrem gut bezahlt zu sein und deswegen auch extrem viele Überstunden leisten zu müssen.

Erfahrungen nach Stellenantritt (Nachverhandlungen, Zufriedenheit), allgemeine Gedanken zu Teilzeit-Führung

Es habe keine Vorläufigkeit oder Nachverhandlungen gegeben. Der neue Vorgesetzte habe die Teilzeit von Anfang an akzeptiert. Meist arbeite sie vollzeitnah, teilweise auf Vollzeitniveau. Überstunden könne sie über Zusatzurlaub oder flexible Gleittage ausgleichen. Sie sei mit der Teilzeit-Führung zufrieden und denke, sie würde es wieder so lösen.

Erfolgsfaktoren und Optimierungsmöglichkeiten der Verhandlung

Man habe gewusst, dass sie relativ flexibel sei und Überstunden arbeite. Alle fachlichen Entscheider hätten sie durch Projektarbeit gekannt. Der Gruppenleiter sei bereit gewesen, seine Stelle zu räumen, obwohl er das Team aufgebaut hatte. Auch die Mitarbeiter hätten eine Vorgesetzte aus den eigenen Reihen nicht abgelehnt. An den Verhandlungen sei eigentlich nichts auszusetzen, aber die Aufgabe fordere extremen Einsatz. Das habe sie etwas zu blauäugig eingeschätzt.

9.4.2 Verhandlungsbeispiel „Potenzialträger“

Person und verhandeltes Teilzeit-Modell

Frau Meischner arbeitete 2 Jahre mit deutlich reduzierter Arbeitszeit als Führungskraft im Bereich Personal / Organisationsentwicklung (OE) mit einem mittelgroßen Team. Kurz vor dem Interview (im Mai 2002) hatte sie ein zusätzliches Aufgabengebiet mit weiteren Mitarbeitern übernommen und die Arbeitszeit aufgestockt (weiterhin mittleres Team und deutlich reduzierte Arbeitszeit).

Vorgeschichte und (zwei) Verhandlungen

Sie arbeite seit Mitte der 90er Jahre in ihrem Team, das sie an ihrem Standort mit aufgebaut habe. Sie sei auch die qualifizierteste Person und von Beginn an „primus inter pares“ gewesen. Sie habe wegen der Geburt ihres Kindes seit Ende der 90er Jahre stark verkürzt gearbeitet mit steigender Stundenzahl. Die Standortleitung habe sie unbedingt halten wollen. Man habe ihr damals den Wechsel in die erste außertarifliche Gehaltsgruppe in Aussicht gestellt, wenn sie wieder 24,5 Stunden arbeite. Als es soweit gewesen sei, sei

nichts passiert. Sie habe dann Mitte 1999 einen Brief geschrieben, dass sie dann wieder auf zwei Arbeitstage verkürzen wolle. Gerade an diesem Tag habe ein neuer Standortleiter seinen ersten Arbeitstag gehabt und schon am nächsten Tag ein Gespräch mit ihr geführt. Kurzfristig habe er die neue Gehaltsgruppe für sie durchgesetzt, was keine populäre Entscheidung gewesen sei. Die Fertigung sei eine Männerdomäne, in der Teilzeit-Führung nicht leicht akzeptiert werde. Er habe ebenfalls den Anstoß einer Gruppenleitung für die bis dahin bewusst führerlose Gruppe gegeben. Sie habe nicht unbedingt Führungskraft werden wollen, es sei aber klar gewesen, wenn jemand, dann sie. Es sei schwerer gewesen, die außertarifliche Eingruppierung zu bekommen als die Führungsposition. Es habe zwar ein halbes Jahr gedauert, bis sie Anfang 2000 tatsächlich die Gruppenleitung übernommen habe, das sei aber eher der gruppensdynamische Prozess gewesen, sich überhaupt für eine Gruppenleitung zu entscheiden. Sie habe sich nicht in den Vordergrund spielen wollen und „typisch weiblich“ argumentiert: „Dann mache ich’s halt.“ Sie habe sich diese Aufgabe voll zugetraut. Das Team sei fachlich gut, motiviert und engagiert. Ihre Teilzeit sei kein Thema gewesen. Ohne diese Veränderung hätte sie sich mittelfristig eine neue Herausforderung außerhalb der Firma gesucht. Erst als Gruppenleiterin habe sie sich überhaupt mit ihrer Karriere beschäftigt. Ihr Ehrgeiz sei mit der Mutterschaft noch gewachsen.

Sie habe ca. ein Jahr nach Übernahme der Führungsposition ein Jobangebot einer Beratungsfirma bekommen und ihren Chef und die Mitarbeiter informiert, dass sie ausscheiden werde. Parallel habe sie nebenberuflich schon extern gearbeitet, sei aber viel unterwegs gewesen, was sie sehr belastet habe. Ihr Chef habe gleichzeitig sehr aktiv versucht, sie zu halten und sie gebeten, sich zu überlegen, welche Aufgabe innerhalb der Firma für sie interessant sei. Da sie sich in ihrer Firma immer sehr wohl gefühlt habe, habe sie nach einer internen Alternative gesucht und auch eine gefunden. Der Vorgesetzte habe ihre Anregung sofort aufgegriffen und ungefragt mit einer Beförderung verbunden. Dafür habe er eine neue Stelle schaffen müssen und eine Genehmigung der übergeordneten Entscheider benötigt. Er habe alles in die Wege geleitet, alle Entscheider einbezogen und ermöglicht, dass sie die notwendigen Gespräche führen konnte. Sie sei einige Monate später in eine Fördermaßnahme aufgenommen worden, mit dem Ziel, ein Jahr später die größere Aufgabe zu übernehmen. Erst zu diesem Zeitpunkt habe sie sich endgültig entschieden. Sie habe aber bis dahin mit einem externen Coach stark reflektiert. Sie habe sich zwar zugetraut, die Mannschaft zu führen, habe jedoch auch Zweifel gehabt, ob mehr Leute, ein komplett neues – fachlich weniger qualifiziertes - Team sowie ein völlig neues Thema in Teilzeit machbar seien.

Erfahrungen nach Stellenantritt (Nachverhandlungen, Zufriedenheit), allgemeine Gedanken zu Teilzeit-Führung

Schon vor dem geplanten Termin habe sie die erste Aufgabe in Teilzeit-Führung übernommen – allerdings noch ohne Vertragsänderung. Da ihr ehemaliger Vorgesetzter den Standort verließ, habe sie die Vertragsänderung selbst weiter vorangetrieben. Der Vertrag sei eher eine formale Anerkennung gewesen. In den Verhandlungen sei sie nie gebeten worden, die Teilzeit aufzustocken, habe aber freiwillig die Stundenzahl erhöht. Sie könne auch zuhause arbeiten. Teilzeit sei aus ihrer Sicht mit zu viel negativen Phantasien belegt. Sie selbst habe erst in Teilzeit Karriere gemacht. Ihr sei wichtig, dass sie nicht dauerhaft 50 Stunden arbeite. Sie müsse viel delegieren und sei auf einen Unterbau angewiesen, der das „willig“ annehme. Mit Übernahme der Gruppenleitung habe sie „hintenrum“ einige Meinungen gegen Teilzeit-Führung gehört. Mit ihrem Vorgesetzten habe es aber keine Nachverhandlungen gegeben. Weder er noch das Werk würden durch ihre Teilzeitarbeit beeinträchtigt: Sie sei zu wichtigen Sitzungen da und gehe nicht mittags, sondern arbeite ganze Tage. Das Werk brüste sich mit einer Teilzeit-Kraft, erlebe aber die Einschränkungen nicht. Das Team wisse immer zwei bis drei Wochen im Voraus, wann sie da sei und sie sei telefonisch immer erreichbar. Trotzdem seien manche Mitarbeiter frustriert, wenn sie nicht da sei. Seit sie die neue Aufgabe übernommen habe, berichte sie an den Standortleiter und den Personalleiter. Der bisherige Stelleninhaber ihres neuen Teilgebietes habe sich auf ein anderes Aufgabengebiet zurückgezogen. Man habe sich zwar nicht gestritten, aber die Situation sei für beide belastend gewesen. Eine Führungsebene sei durch die neue Struktur der Aufgaben weggefallen. An Bürotagen sei sie richtig da und es sei ihr auch egal, wann sie nach Hause gehe. Sie wolle nicht mehr dauerhaft Vollzeit arbeiten. Teilzeit sei inspirierend. Man könne Leute treffen, draußen sein, gärtnern – da kämen gute Ideen.

Erfolgsfaktoren und Optimierungsmöglichkeiten der Verhandlung

Sie habe schon vorher gezeigt, dass sie trotz Teilzeit viel schaffe und anwesend sei, wie es nötig sei. Ihr Vorgesetzter habe gemeint, man merke gar nichts von ihrer Teilzeit. Wenn man sie brauche, sei sie da. Sie habe mit dem Angebot der externen Unternehmensberatung auch eine gute und glaubwürdige Alternative gehabt. Man brauche vor allem jemand wie ihren ehemaligen Vorgesetzten: entscheidungs- und umsetzungsstark, mit Blick für die Vorteile von Teilzeit. Für ihre letzte Beförderung habe er den größten Beitrag – mindestens 80% - geleistet. Die Entscheidung sei zwar von vielen bestätigt und

abgesichert worden, aber einer habe es vorantreiben müssen. Der gesetzliche Teilzeit-Anspruch sei kein entscheidender Vorteil.

9.4.3 Verhandlungsbeispiel „Vor offenen Türen

Person und verhandeltes Teilzeit-Modell

Frau König ist im Bereich Personal / Organisationsentwicklung tätig, sie hat Ende der 90er Jahre für ca. 6 Monate in einem Job-Sharing-Modell gearbeitet und anschließend anderthalb Jahre Teilzeit ohne Job-Sharing. Sie war Montag bis Mittwoch im Büro und ihre Job-Sharing-Partnerin Mittwoch bis Freitag. Man vertrat sich gegenseitig. Sie hatte ihre Arbeitszeit deutlich reduziert, berichtete aber, dass sie sehr flexibel arbeitete und oft länger im Büro gewesen sei. Anfangs habe es eine gemeinsame Mitarbeiterin gegeben. Als die Job-Sharing-Partnerin ausschied, habe sie sich einen Vollzeit-Mitarbeiter gesucht, der auch ihr Stellvertreter sei.

Vorgeschichte und Verhandlungen

Sie sei vier Jahre Leiterin eines Personal / OE-Bereiches mit einem mittleren Team und sehr vielen indirekt zugeordneten Personen gewesen. Weil sie stärker nebenberuflich arbeiten wollte, habe sie über Teilzeit nachgedacht. Sie hätte sicher auch auf der alten Führungsstelle Teilzeit arbeiten können, habe das aber nicht gewollt. Sie sei für viele Menschen verantwortlich gewesen, die häufig einen Ansprechpartner brauchten. Zuerst habe sie mit ihrem Mann gesprochen und schließlich ihren Vorgesetzten auf die Übernahme eines Projektes ohne Führung im Jobsharing mit einer Kollegin angesprochen. Ihr Vorgesetzter habe sie gebeten, doch bis zu seinem baldigen Rentenbeginn zu bleiben. Schließlich habe er die Entscheidung nach oben delegiert. Dort habe man zugestimmt: Hauptsache, sie bliebe dem Unternehmen erhalten. Parallel habe man ihr eine Beförderung angeboten, damals sei ihr aber der Ausbau der Selbstständigkeit wichtiger gewesen. Die Projekt-Aufgabe entfiel jedoch nach einiger Zeit. Sie sei dann von ihrem späteren Vorgesetzten angesprochen worden, ob sie für eine ausscheidende Job-Sharing-Partnerin im Bereich Personal / OE mit gemeinsamer Führung einer Mitarbeiterin einsteigen wolle. Das Modell sei allen bekannt gewesen und habe gut funktioniert. Der Vorgesetzte habe das Modell erst drei Monate lang gekannt, es aber voll akzeptiert, weil er wohl eine Chance darin gesehen habe. Obwohl sie eigentlich nicht in diesen Bereich wollte, habe sie sich dafür entschieden, da sie sowohl den Vorgesetzten als auch die Job-Sharing-Kollegin kannte. Das Vertrauen zueinander sei ihr sehr wichtig. Die bisherige Arbeitszeit sei nicht verändert worden. Ihr Vorgesetzter habe gewusst, dass sie zu den Menschen gehöre, die in drei Tagen so viel schafften wie andere in fünf. Sie habe mit der Job-Sharing-Partnerin

gesprächen und dem Angebot schließlich zugestimmt. Dann sei sehr schnell alles klar gewesen. Sowohl die Anzahl der Arbeitstage wie auch die Verteilung über die Woche habe genau gepasst. Von den Sachbearbeiterinnen im Umfeld arbeiteten schon sehr viele Teilzeit. Eine Alternative habe sie sich vorher nicht überlegt. Wenn es nicht geklappt hätte, hätte sie sich intern einen anderen Teilzeitjob gesucht, sich ganz selbstständig gemacht oder wieder 100% gearbeitet. Sie sei diesbezüglich sehr entspannt gewesen und habe auch mit dem Umfeld kein Problem gehabt. Sie habe sich nur überlegen müssen, was sie selbst wolle. Die Führung von nur einer Sachbearbeiterin sei im Vergleich zur vorigen Führung keine Herausforderung gewesen.

Erfahrungen nach Stellenantritt (Nachverhandlungen, Zufriedenheit), allgemeine Gedanken zu Teilzeit-Führung

Sie habe zwei bis drei Tage pro Woche freiberuflich gearbeitet und sei viel unterwegs gewesen. Mit der Job-Sharing-Stelle habe sie einen neuen Fachbereich übernommen, der wohl anfangs das Gefühl hatte, weniger wichtig zu sein, weil ihn eine Teilzeitkraft betreute. Sie habe das Modell persönlich erklärt, Regelkommunikation abgestimmt und um Verständnis geworben. Nach einem Dreivierteljahr sei ihre Teilzeit kein Thema mehr gewesen. Der Fachbereich habe weniger als vorher auf die Dinge warten müssen und keine Nachteile gespürt. Man habe stets sie oder ihre Stellvertreterin erreicht. Es sei gut gewesen, dass sie nie ihren Teilzeit-Status betont habe. Das schönste Kompliment für sie sei gewesen, dass man ihr nicht angemerkt habe, Teilzeit zu arbeiten. Mit der Teilzeit-Lösung sei sie sehr zufrieden gewesen. Teilzeit werde meist von Frauen angeschoben, wenn sie Beruf und Mutterschaft miteinander verbinden wollten. Die meisten männlichen Vorgesetzten unterstützten das dann. Trotzdem sei noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten. Bei Teilzeit werde viel genauer hingeschaut. Bei Männern gäbe es manchmal Teilzeitstellen im Sprachendienst oder auf Ingenieurebene. Teilzeit-Führung bei Männern gebe es ihres Wissens nicht. Führung sei aus deren Sicht nicht teilbar, das sei schwierig zu verhandeln. Teilzeit sei für sie selbst nicht nachteilig gewesen. Es gebe nach wie vor das Angebot einer Beförderung. Für den Vorgesetzten sei es interessant gewesen, mehr als 40 Stunden Kapazität auf dieser Stelle zu haben. Sie und ihre Partnerin hätten auch gern noch länger so gearbeitet. Sie hätten gesehen, dass ihr Modell etwas verändern könne. Nach vier Jahren habe sie entschieden, wieder Vollzeit zu arbeiten und die Selbstständigkeit einzuschränken, da sie sich um ein krankes Familienmitglied kümmern musste. Momentan suche sie eine neue verantwortliche Stelle. Sie könne sich auch eine Teilzeit-Führung mit einem größeren Team gut vorstellen. Am Anfang sei das sicher schwer, aber wenn man Strukturen und

Mitarbeiter kenne, ginge es bestimmt. Sie habe einfach eine spielerische Ader und wolle das ausprobieren und zeigen, dass Teilzeit-Führung funktioniere. Sie wolle die nächste Stufe erst mal in Vollzeit übernehmen und dann reduzieren. Sie wolle nicht um jeden Preis Karriere machen, sondern suche eine interessante Aufgabe.

Entscheidend für den Erfolg von Job-Sharing seien Informationsaustausch, fehlende Konkurrenz und eine gut teilbare Aufgabe. Auf Ebenen mit mehr Mitarbeitern passe Job-Sharing aber weniger gut, da nicht einheitlich geführt werden könne und die Kommunikation zu lange brauche. Die Firma unterstütze Teilzeit durch Informationen, Broschüren und eine Betriebsvereinbarung. Der Personalbereich unterstütze die Umsetzung. Es gebe aber viele Führungskräfte, die gleichgültig und ideenlos seien, was Teilzeit betreffe. Sie spreche immer wieder mit Vorgesetzten, erzähle von ihren Erfahrungen und vermittele, dass nicht nur Sekretärinnen und Mütter Teilzeit arbeiteten. Das Nachdenken über Teilzeit beginne oft erst im konkreten Fall, dann könne man auch überzeugen. Sie selbst habe zwei Job-Sharing-Paare vermittelt. Leider habe sich eine Person nicht bewährt, was sofort auf die Teilzeit zurückgefallen sei. Wenn Teilzeit funktioniere, schrieben sich einige Vorgesetzte die Idee gern selbst zu. Trotzdem sei Unterstützung anerkennenswert.

Erfolgsfaktoren und Verbesserungsmöglichkeiten der Verhandlung

Job-Sharing sei für den Vorgesetzten besser als eine Vollzeitstelle gewesen, weil sie selbst mehr als 20 Stunden gearbeitet habe. Damals habe man so gerechnet, dass 25 und weniger Stunden als halbe Stelle gezählt wurden, 26 und mehr als Vollzeit. Man habe Vorgesetzte mit mehr Kapazität bei gleicher Kopfzahl locken können. Heute könne man nicht mehr zusätzliche Kapazität durch Teilzeit gewinnen, allerdings verliere man auch nichts. Das menschliche Verständnis und der Umgang miteinander seien für den Verhandlungserfolg entscheidend gewesen. Der Personalbereich habe Teilzeitmodelle durch Broschüren und die Betriebsvereinbarung unterstützt. Vor Verhandlungen müsse man wissen, was man warum wolle, was Teilzeit für eine Stelle bedeute und wo man Abstriche machen müsse. Entscheidend sei, dass man klare Vorstellungen zur Umsetzung habe und nicht vom Vorgesetzten erwarte, die Teilzeit zu organisieren. Gerade für Männer sei das oft eine Überforderung, wenn sie sich im beruflichen Kontext noch nie mit dem Thema auseinandergesetzt hätten. Man müsse klar und engagiert kommunizieren und mit dem Vorgesetzten verhandeln. Man müsse durch gute Argumente zeigen, dass Teilzeit auch dem Unternehmen nutze: z.B. seien Mitarbeiter zufriedener, das Unternehmen könne Mitarbeiter flexibler entwickeln, neue Erfahrungen nutzen und Arbeitszeit bei Bedarf aufstocken.

9.4.4 Verhandlungsbeispiel „Unersetzliche“

Person und verhandeltes Teilzeit-Modell

Herr Rottluf arbeitete Ende der 90er Jahre sechs Monate lang mit stark reduzierter Arbeitszeit als Führungskraft in einem internen Dienstleistungsbereich mit einem großen Team. Er arbeitete sehr flexibel, meist vormittags. Er wurde im Frühjahr 2002 befragt.

Vorgeschichte und Verhandlungen

Herr Rottluf berichtete, dass er schon Anfang der 90er Jahre zwei Jahre lang mit stark reduzierter Arbeitszeit ein Team (allerdings nur fachlich) geführt habe. Damals hatte er Elternzeit genommen. Die Firma hatte ein Programm zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestartet, das er für sich ausprobieren wollte. In die Verhandlungen damals habe er sogar den Betriebsrat eingebunden. Die Lösung sei dann für ihn selbst und alle Beteiligten okay gewesen. Anschließend habe er in Vollzeit ein anderes Team geleitet und so viel gearbeitet, dass er seine Kinder kaum noch gesehen habe. Seine Frau und seine Kinder seien sauer gewesen, weil er immer später heimgekommen sei und er selbst sei damit auch sehr unzufrieden gewesen. Die Familie wollte die Situation drastisch ändern und er habe den beiden jüngeren Kinder ebenso Zeit widmen wollen wie den älteren. Er wollte deshalb die Arbeitszeit auch deutlich reduzieren. Etwa ein halbes Jahr vor Beginn der Teilzeit habe er sich die ersten konkreten Gedanken dazu gemacht. Mit seiner Frau und den Kindern habe er abgestimmt, dass er notfalls die Firma verlassen und sich selbstständig machen würde. In diesem Zeitraum habe er auch die ersten Gespräche mit seinem Vorgesetzten geführt, der von seinen Überlegungen zur Selbstständigkeit gewusst habe. Er habe vor dem ersten Gespräch mit dem Vorgesetzten noch kein detailliertes Modell entworfen. Erst nach einem positiven Signal habe er die Details der Teilzeit-Führung und der Aufgabenverteilung schrittweise entwickelt. Er habe mit seinem Chef in vielen Gesprächen Ideen dazu ausgetauscht und sich abgestimmt. Sein Chef habe ihm gesagt, dass er ihn als Person und Führungskraft nicht verlieren wolle.

Nach zwei, drei Monaten sei er sich mit seinem Vorgesetzten über das Modell einig gewesen. Das Team sei damals im Rahmen einer Umstrukturierung neu zusammengestellt worden. Er habe die Aufgaben in Absprache mit seinem damaligen Vorgesetzten für das künftige Team festgelegt und seine Funktion rein auf Führung und Kundenbetreuung zugeschnitten. Fachthemen und administrative Aufgaben, die zuvor ca. zwei Drittel seiner Tätigkeit ausgemacht hatten, habe er ans Team und die neu geschaffene Stelle eines Auftragskoordinators delegiert. Einen Stellvertreter habe er gehabt, seine Aufgaben wurden bei Abwesenheit aber an mehrere Leute verteilt, um niemand zu überlasten.

In den Verhandlungen habe er auch die Personalabteilung frühzeitig angesprochen und die rechtliche Seite abgeklärt sowie fortlaufend über die Planung informiert. Die Teilzeit-Führung sei für alle ein Modell „auf Probe“ gewesen. Er und sein Vorgesetzter seien ziemlich risikofreudig gewesen, hätten aber auch gewusst, dass er die Elternzeit abbrechen müsste, wenn das Umfeld nicht mitziehen würde. Ihm sei wichtig gewesen, dass sein Vorgesetzter auch öffentlich hinter ihm gestanden habe. Der nächsthöhere Vorgesetzte habe ihn im persönlichen Gespräch befragt. Er konnte zwar nicht richtig nachvollziehen, warum ein Manager zuhause kochen und Windeln wechseln wollte, habe den Wunsch aber akzeptiert. Auch mit der Tagesmutter seien intensive Gespräche geführt worden, um eine sehr flexible Kinderbetreuung zu sichern. Den künftigen Mitarbeitern habe er vier Wochen vor Beginn der Teilzeit-Führung gesagt, dass er die Leitung in Teilzeit übernehmen wolle und hoffe, dass alle davon profitieren könnten durch die Möglichkeit, selbstständig neue Aufgaben zu übernehmen. Sein Wunsch und dessen Begründung habe ihn als Mensch „greifbarer“ gemacht. Entgegen seinen Erwartungen habe er gleich sehr viel Zuspruch erfahren. Die Details der Arbeitsorganisation habe er in einem ersten Teamworkshop besprochen und abgestimmt. Er habe alle Teammitglieder einbezogen, um zu einer tragfähigen Lösung zu kommen. Es habe damals auch „Zoff“ wegen der Trennung von Auftragskoordination und Fachthemen gegeben. Das Endergebnis sei aber für alle Beteiligten okay und tragbar gewesen.

Erfahrungen nach Stellenantritt (Nachverhandlungen, Zufriedenheit), allgemeine Gedanken zu Teilzeit-Führung

Er habe gemeinsam mit seinem Vorgesetzten die Pläne stückweise in der Realität umgesetzt und bewusst auf den Prüfstand gestellt. Der Vorgesetzte habe das Modell in der Praxis schnell akzeptiert. Sie hätten so viel darüber gesprochen, dass für beide klar gewesen sei, man werde das irgendwie schaffen oder eine andere Lösung finden. Er habe meist vormittags, aber sehr flexibel gearbeitet und Überstunden durch Gleitzeit abgebaut. Seine Arbeitszeit habe er so gestalten können, wie er es für richtig gehalten habe. Sein berufliches Umfeld habe neutral bis leicht positiv auf die Teilzeit reagiert. Viele seien neugierig gewesen. Die Kunden, sein Chef und seine Mitarbeiter mussten sich darauf einstellen, dass er nur vormittags Termine machte. Damals habe er aber in der Nähe des Büros gewohnt, sei telefonisch erreichbar gewesen und auch kurzfristig mal ins Büro gekommen. Für den Bereichsleiter sei er als Teilzeit-Führungskraft „eine Art Aushängeschild“ gewesen. Die Familie habe seine Anwesenheit viel besser planen können. Er würde sich heute wieder für dieses Modell entscheiden und sehe die Teilzeit-Führung sehr

positiv. Er habe einiges dazu gelernt, insbesondere Zeitmanagement. Er wisse, dass er das operative Geschäft notfalls auch mit 20 Wochenstunden aufrecht erhalten könne. Es sei aber auch richtig stressig gewesen, insbesondere wenn die Kinder plötzlich krank wurden oder wichtige Besprechungen anstanden. Nach sechs Monaten habe er das Modell mit dem Vorgesetzten noch einmal grundsätzlich reflektiert und hätte es so weiter führen können. Nach dem Umzug der Familie machte seine Frau sich jedoch selbstständig und übernahm wieder die Kinderbetreuung. Vor diesem Hintergrund brach Herr Rottluf die Elternzeit und damit die Teilzeit ab. Heute arbeitet er Vollzeit mit einem Telearbeitstag in jeder Woche. Auch heute habe er immer noch die Option der Selbstständigkeit im Hinterkopf. Er könne sich jeden Tag neu entscheiden, ob er künftig zuhause arbeiten wolle.

Erfolgsfaktoren und Optimierungsmöglichkeiten der Verhandlung

Die Verhandlungen seien optimal gelaufen, weil er das Vertrauen des Personalbereiches und seines Vorgesetzten gehabt habe. Er habe mit allen Beteiligten immer offen kommuniziert und seine Wünsche geäußert. Er habe den Gesprächspartnern immer gesagt, dass sie auch „Nein“ sagen könnten. Er sei wirklich bereit zu kündigen, wenn er kündigen müsse. Aber die Teilzeit sei für ihn wichtig. Er habe versprochen, dass er eine für alle tragbare Lösung baue und man habe ihm geglaubt.

9.5 Leitfäden zur Skalierenden und Typisierenden Strukturierung der Interviews

Tabelle 18: Kodierungsanker für aufwärts gerichtete Einflusstaktiken

Kodiert wird die Nutzung einer Taktik durch die Führungskraft (aus Sicht der Führungskraft und des Vorgesetzten), nicht die Ausprägung.

Quellen-Legende : S&H = Items des POIS von Kipnis et al. (1984) aus der Revision von Schriesheim & Hinkin (1990) mit Itemnummer.

B = Item von Blickle mit Itemnummer und Skalename (1995, S. 248f.), teilweise aus Übersetzung von Items von Schriesheim & Hinkin (1990)

Y&F = Yukl & Falbe (1990); Y&S = Yukl & Seifert (2002)

Taktik	Itembeispiele aus Fragebögen, (ggf. übersetzt durch Autorin)	Quelle (Kürzel über der Tabelle erklärt)	abgeleiteter und zusammengefasster Kodierungsanker
Rationales Argumentieren	Gab ihm / ihr Informationen, die meine Position unterstützten.	S&H38 Rationality vgl. B R1 rationales Überzeugen	Die Führungskraft erklärte die Gründe für ihr Anliegen und / oder die Umsetzungspläne, argumentierte rational und logisch und / oder gab dem Vorgesetzten Informationen, die ihren Standpunkt unterstützten. z.B. stellt Pläne dar und begründet sie, schriftl. Bewerbung um eine Teilzeit-Führung, das Hinterfragen und gemeinsame Besprechen der Balance von Arbeitszeit und Aufgabe; alles, was mit „verbalem Überzeugen im Gespräch“ umschrieben werden kann
	Erklärte die Gründe für meine Anfrage.	S&H31 Rationality / vgl. B R2 rationales Überzeugen	
	Nutzte rationale, logische Argumente, um ihn / sie zu überzeugen.	S&H13 Rationality / vgl. B R4 rationales Überzeugen vgl. Y&F Rational Persuasion	
Austausch anbieten / Vorteile verdeutlichen	Bot einen Austausch an (z.B. wenn Sie das für mich tun, tue ich etwas anderes für Sie).	S&H35 Exchange of Benefits / vgl. B A1 Austausch anbieten vgl. Y&F Exchange Tactics	Die Führungskraft bot Gegenleistungen an und zeigte sich bereit, auch Nachteile in Kauf zu nehmen. Sie erinnerte den Vorgesetzten an einen Gefallen, den sie ihm getan hatte und / oder verdeutlichte Vorteile des Vorgesetzten bei Genehmigung von Teilzeit-Führung. z.B. Bereitschaft, Pilotphase zu akzeptieren; Flexibilität bezüglich Arbeitszeiten und Überstunden
	Bot an, Nachteile in Kauf zu nehmen, falls er / sie tun würde, was ich wollte (z.B. Überstunden, härter arbeiten etc.).	S&H50 Exchange of Benefits / vgl. B A3 Austausch anbieten	
	Erinnerte ihn / sie an einen Gefallen den ich ihm/ihr getan hatte.	S&H27 Exchange of Benefits / vgl. B A2 Austausch anbieten	
	Darstellung persönlicher (Karriere-) Vorteile bei Unterstützung des Anliegens.	Y&S Appraising	
	Bietet Unterstützung oder nötige Ressourcen an bei Unterstützung des Anliegens.	Y&S Collaboration	

Tabelle 18: Kodierungsanker für aufwärts gerichtete Einflusstaktiken, Fortsetzung 1

Taktik	Itembeispiele, Beschreibungen (eigene Übersetzungen)	Quelle	abgeleiteter und zusammengefasster Kodierungsanker
(Nach-) Druck	Ich stellte mich offen gegen sie / ihn, um mein Ziel zu erreichen.	B D1 Druck machen vgl. Y&F Pressure Tactics	Die Führungskraft riskierte eine Machtprobe und konfrontierte ihren Vorgesetzten direkt. Sie äußerte negative Emotionen, äußerte wiederholt ihr Anliegen und / oder kündigte Konsequenzen an, falls ihrem Anliegen nicht entsprochen wird. z.B. Information, dass notfalls zu Kündigung bereit
	Ich kündigte Konsequenzen an, falls meine Wünsche nicht erfüllt würden.	B D2 Druck machen vgl. Y&F Pressure Tactics	
	Erinnerte ihn / sie wiederholt an mein Anliegen.	S&H43 Assertiveness vgl. B D5 Druck machen	
Einschaltung höherer Autoritäten	Besorgte mir informelle Unterstützung von übergeordneten Ebenen.	S&H20 Upward Appeal / vgl. B Ü1 Übergeordnete Instanzen einschalten vgl. Y&F Upward Appeal	Die Führungskraft bemühte sich inoffiziell oder offen um die Unterstützung des / der nächsthöheren Vorgesetzten. Die Führungskraft äußert, dass sie einen Rechtsanspruch hat bzw. dass Teilzeit-Führung mit der Unternehmenspolitik vereinbar ist. (<i>nur bei ausdrücklichem Wunsch bzw. Initiative der Führungskraft zu kodieren</i>)
	Wandte mich für die Unterstützung meines Anliegens formell an übergeordnete Ebenen.	S&H58 Upward Appeal / vgl. B Ü2 Übergeordnete Instanzen einschalten vgl. Y&F Upward Appeal	
	Bezog mich auf Rechtmäßigkeit meiner Forderung.	Y&S Legitimizing Tactics	
Koalitionsbildung	Gewann die Unterstützung meiner Kollegen für mein Anliegen.	S&H12 Coalition vgl. B K1 Koalitionen bilden vgl. Y&F Coalition	Die Führungskraft gewann und nutzte die Unterstützung von anderen (aber nicht höheren Autoritäten) in der Verhandlung ihrer Teilzeit-Führung. z.B. Unterstützung durch Personalreferentin, aktiver Einbezug von Team, Personalabteilung o.a. bevor Entscheidung des Vorgesetzten endgültig gefallen ist .
	Gewann die Unterstützung meiner Mitarbeiter für mein Anliegen.	S&H32 Coalition vgl. B K2 Koalitionen bilden	

Tabelle 18: Kodierungsanker für aufwärts gerichtete Einflusstaktiken, Fortsetzung 2

Beziehungsarbeit im Gespräch	Agierte sehr freundlich bevor ich fragte.	S&H17 Ingratiation / vgl. Y&F Ingratiation	Die Führungskraft schuf und / oder förderte eine gute Beziehungsebene, z.B. durch Rückblick auf bisherige gute persönliche Beziehung, gewachsene Loyalität oder durch Schmeicheltaktiken.
	Vermittelte ihm / ihr das Gefühl von Wichtigkeit („nur Sie können das schaffen“).	S&H46 Ingratiation vgl. B E5 Einschmeicheln	
	Frage sehr bescheiden, respektvoll.	S&H9 Ingratiation	
	Schuf und / oder förderte eine gute Beziehungsebene, z.B. durch Rückblick auf bisherige gute Beziehung und Loyalität.	eigene Entwicklung	
Idealisierung, Ideologisierung	Emotionale Forderung soll enthusiastisch stimmen durch Bezug auf Werte und Ideale bzw. durch Stärkung des Vertrauens in eigene Fähigkeiten.	Y&F Inspirational Appeals vgl. B C3 u. C4 Charismatische Appelle	Die Führungskraft appelliert an Werte und Visionen des Vorgesetzten.
Rat erbitten	Beteiligung an Entscheidungsfindung und Umsetzungsplanung	Y&F Consultation Tactics	Die Führungskraft bittet den Vorgesetzten um Rat bzw. seine Meinung bei der Entscheidungsfindung bzw. Umsetzung der Teilzeit-Führung.

Zusatz:

„einfache Anfrage“	Die Führungskraft nutzte keine der Taktiken, sondern fragte einfach nach Teilzeit-Führung bzw. stimmte dem Angebot von Teilzeit-Führung zu, ohne groß zu hinterfragen.
--------------------	--

9.6 Übereinstimmungsmaße: Beobachterübereinstimmung, Übereinstimmung Führungskräfte und Vorgesetzte

Tabelle 19: Beobachterübereinstimmung Teilzeitrelevante Merkmale mit Raterin A

Merkmal Teilzeitförderlichkeit (N=24, oder anders angegeben)	Prozentuale Übereinstimmung mit Raterin A	Zufallskorrigiertes Kappa mit Raterin A
Initiative	.96	.91
Vollzeitnähe	1.00	1.00
Teamgröße	1.00	1.00
Teamqualifikation	.92	.84
Aufgabe Bekanntheitsgrad	1.00	1.00
Motiv: Akzeptierbarkeit	.92	.85
Motiv: Subjektive Stärke	.92	.84
Flexibilität	.79	.54
Vorbereitung (N=17)	.82	.73
Wert für Vorgesetzten	.83	.48
Vertrauen (N=23)	.91	.83
Beste Alternative (N=21)	.90	.81
Befürchtung des Vorgesetzten: Nachteile bei Ablehnung	1.00	1.00
Förderlichkeit des Umfeldes	.88	.81
Einfluss des nächsthöheren Vorgesetzten (N=8)	1.00	1.00
Mittlere Übereinstimmung	.92	.84

Tabelle 20: Beurteilerübereinstimmung Teilzeitrelevante Merkmale mit Raterin A, Datenmatrizen

Initiative

1=Führungskraft, 2=Vorgesetzter, 3=beide

	1	2	3	SUM
1	16	0	0	16
2	0	4	0	4
3	1	0	3	4
SUM	17	4	3	24

Kappa : 0.91

Po : 0.96

Pc : 0.52

Se : 0.086

Sk : 0.15

Z : 6.00

Vollzeitnähe

1=stark reduziert (Teilzeit mit <59%), 2=deutlich reduziert (60-79%), 3=vollzeitnah (>79%)

	1	2	3	SUM
1	8	0	0	8
2	0	9	0	9
3	0	0	7	7
SUM	8	9	7	24

Kappa : 1

Po : 1

Pc : 0.34

Se : 0

Sk : 0.14

Z : 6.91

Teamgröße

1=groß (>9), 2=mittel (4-9), 3=klein (1-3)

	1	2	3	SUM
1	8	0	0	8
2	0	11	0	11
3	0	0	5	5
SUM	8	11	5	24

Kappa : 1

Po : 1

Pc : 0.36

Se : 0

Sk : 0.15

Z : 6.75

Teamqualifikation

1=unterdurchschnittlich, 2=durchschnittlich, 3=überdurchschnittlich

	1	2	3	SUM
1	1	0	0	1
2	0	8	2	10
3	0	0	13	13
SUM	1	8	15	24

Kappa : 0.84

Po : 0.92

Pc : 0.48

Se : 0.11

Sk : 0.18

Z : 4.68

Legende für die Tabellen 20, 21, und 22:

Kappa: Wert von kappa (Cohen's kappa).

Pc : Proportion of agreement expected due to chance. (composite)

Z : Associated score (kappa divided by its standard error).

Po : The proportion of agreement observed. (composite)

Se : Standard error of data.

Sk : The standard error for kappa.

Berechnungen wurden mit folgendem Link vorgenommen: www.kokemus.kokugo.juen.ac.jp/service/kappa-e.html

Tabelle 21: Beurteilerübereinstimmung Teilzeitrelevante Merkmale, Datenmatrizen, Fortsetzung

Aufgabe Bekanntheitsgrad

1=neu, 2=teilweise bekannt, 3=bekannt

	1	2	3	SUM
1	3	0	0	3
2	0	9	0	9
3	0	0	12	12
SUM	3	9	12	24

Kappa : 1
 Po : 1
 Pc : 0.41
 Se : 0
 Sk : 0.16
 Z : 6.32

Akzeptierbarkeit Motiv (aus Sicht des Vorgesetzten)

1=nicht/kaum akzeptable, 2=teils, teils, 3=akzeptabel

	1	2	3	SUM
1	5	0	0	5
2	0	3	0	3
3	0	2	14	16
SUM	5	5	14	24

Kappa : 0.85
 Po : 0.92
 Pc : 0.46
 Se : 0.10
 Sk : 0.15
 Z : 5.69

Motiv Subjektive Stärke

1=andere Lösung denkbar, 2=starker Wunsch, 3=sehr starker Wunsch

	1	2	3	SUM
1	2	0	0	2
2	0	6	1	7
3	0	1	14	15
SUM	2	7	15	24

Kappa : 0.84
 Po : 0.92
 Pc : 0.48
 Se : 0.11
 Sk : 0.17
 Z : 5.06

Flexibilität

1=eingeschränkt, 2=in gewissem Umfang, 2=in großem Umfang

	1	2	3	SUM
1	1	0	0	1
2	0	4	3	7
3	0	2	14	16
SUM	1	6	17	24

Kappa : 0.54
 Po : 0.79
 Pc : 0.55
 Se : 0.18
 Sk : 0.18
 Z : 3.03

Vorbereitung

1=gering, gar nicht; 2=in gewissem Umfang, 3=umfassend

	1	2	3	SUM
1	6	0	1	7
2	0	3	1	4
3	1	0	5	6
SUM	7	3	7	17

Kappa : 0.73
 Po : 0.82
 Pc : 0.36
 Se : 0.14
 Sk : 0.17
 Z : 4.15

Wert für Vorgesetzten (Ersetzbarkeit)

1=ersetzbar, 2=mit Aufwand ersetzbar, 3=schwer ersetzbar

	1	2	3	SUM
1	1	0	0	1
2	1	1	2	4
3	0	1	18	19
SUM	2	2	20	24

Kappa : 0.48
 Po : 0.83
 Pc : 0.68
 Se : 0.24
 Sk : 0.15
 Z : 3.14

Tabelle 22: Beurteilerübereinstimmung Teilzeitrelevante Merkmale, Datenmatrizen, Fortsetzung

Vertrauen

1=nein, 2=mittel, 3=hoch

	1	2	3	SUM
1	3	0	0	3
2	0	4	2	6
3	0	0	14	14
SUM	3	4	16	23

Kappa : 0.83

Po : 0.91

Pc : 0.49

Se : 0.11

Sk : 0.15

Z : 5.37

Beste Alternative

1=keine bessere Alternative vorhanden, 3=bessere Alternative vorhanden

	1	3	SUM
1	11	2	13
3	0	8	8
SUM	11	10	21

Kappa : 0.81

Po : 0.90

Pc : 0.51

Se : 0.13

Sk : 0.21

Z : 3.77

Furcht des Vorgesetzten vor Nachteilen bei Ablehnung

1=nein, 3=ja

	1	3	SUM
1	10	0	10
3	0	14	14
SUM	10	14	24

Kappa : 1

Po : 1

Pc : 0.51

Se : 0

Sk : 0.20

Z : 4.90

Förderlichkeit Umfeld

1=negativ, 2=neutral, 3= positiv

	1	2	3	SUM
1	4	2	0	6
2	0	8	1	9
3	0	0	9	9
SUM	4	10	10	24

Kappa : 0.81

Po : 0.88 5

Pc : 0.35

Se : 0.10

Sk : 0.15

Z : 5.50

Einfluss nächsthöherer Vorgesetzter

1=negativ, 3=positiv

	1	3	SUM
1	2	0	2
3	0	6	6
SUM	2	6	8

Kappa : 1

Po : 1

Pc : 0.63

Se : 0

Sk : 0.35

Z : 2.83

Tabelle 23: Beobachterübereinstimmung Verhandlungstypen Raterin A

Übereinstimmung Raterin A, 1. Durchgang									Übereinstimmung Raterin A, 2. Durchgang nach Anpassung des Leitfadens								
	ÜS	P	M	H	O	A	U	SUM		ÜS	P	M	H	O	A	U	SUM
ÜS	2	0	0	0	0	0	0	2	ÜS	2	0	0	0	0	0	0	2
P	0	4	2	0	0	0	0	6	P	0	5	0	0	1	0	0	6
M	0	0	5	1	0	0	0	6	M	0	0	6	0	0	0	0	6
H	0	0	1	1	0	0	0	2	H	0	0	0	2	0	0	0	2
O	0	0	0	0	3	1	0	4	O	0	0	0	0	4	0	0	4
A	0	3	0	0	0	0	0	3	A	0	2	0	0	0	1	0	3
U	0	3	0	0	0	0	1	4	U	0	0	0	0	0	0	4	4
SUM	2	10	8	2	3	1	1	27	SUM	2	7	6	2	5	1	4	27

Kappa : 0.5
 Po : 0.59
 Pc : 0.19
 Se : 0.12
 Sk : 0.08
 Z : 5.89

Kappa : 0.87
 Po : 0.89
 Pc : 0.17
 Se : 0.073
 Sk : 0.085
 Z : 10.21

Legende:

ÜS = Überraschungssieger ÜS M = Mikropolitik / Diplomatie O = Vor offenen Türen U = Unersetzliche
 P = Potenzialträger P H = Hartnäckige Kämpfer A = Akzeptable Ausnahmen

Kappa: Wert von kappa (Cohen's kappa). Po : The proportion of agreement observed. (composite)
 Pc : Proportion of agreement expected Se : Standard error of data.
 due to chance. (composite) Sk : The standard error for kappa.
 Z : Associated score (kappa divided by its standard error).

Berechnungen wurden mit folgendem Link vorgenommen: www.kokemus.kokugo.juen.ac.jp/service/kappa-e.html

Tabelle 24: Beobachterübereinstimmung Verhandlungstypen Rater B

Übereinstimmung Rater B, 1. Durchgang nach Anpassung des Leitfadens								
	ÜS	P	M	H	O	A	U	SUM
ÜS	1	0	0	1	0	0	0	2
P	0	3	0	0	3	0	0	6
M	0	0	4	2	0	0	0	6
H	0	0	1	1	0	0	0	2
O	0	0	0	0	3	1	0	4
A	0	0	0	0	0	3	0	3
U	0	0	0	0	0	0	4	4
SUM	1	3	5	4	6	4	4	27

Kappa : 0.65
 Po : 0.70
 Pc : 0.15
 Se : 0.10
 Sk : 0.08
 Z : 8.19

Legende:

ÜS = Überraschungssieger ÜS M = Mikropolitik / Diplomatie O = Vor offenen Türen U = Unersetzliche
 P = Potenzialträger P H = Hartnäckige Kämpfer A = Akzeptable Ausnahmen

Kappa: Wert von kappa (Cohen's kappa). Po : The proportion of agreement observed. (composite)
 Pc : Proportion of agreement expected Se : Standard error of data.
 due to chance. (composite) Sk : The standard error for kappa.
 Z : Associated score (kappa divided by its standard error).

Berechnungen wurden mit folgendem Link vorgenommen: www.kokemus.kokugo.juen.ac.jp/service/kappa-e.html

Tabelle 25: Beurteilerübereinstimmung bei den Taktiken, Übersicht

Taktik	Übereinstimmung mit Raterin A (bei Einschluss der 8 Eichfälle)	Zufallskorrigiert Kappa (bei Einschluss der 8 Eichfälle)
Rationales Argumentieren	.72 (.78)	.46 (.53)
Austausch anbieten / Vorteile verdeutlichen	.76 (.80)	.52 (.59)
(Nach-)Druck	.91	.76
Einschaltung höherer Autoritäten	.97	.89
Koalitionsbildung	.85 (.88)	.46 (.48)
Beziehungsarbeit im Gespräch	.94 (.95)	.48 (.48)
Idealisierung, Ideologisierung	1 (.95)	Nicht möglich (.48)
Rat erbitten	.93	.72
keine Taktik „einfache Anfrage“	.93	.85

Tabelle 26: Beurteilerübereinstimmungen, Datenmatrizen⁶³

Rationales Argumentieren

	0	1	SUM
0	22	7	29
1	2	10	12
SUM	24	17	41

Kappa : 0.53
 Po : 0.78
 Pc : 0.54
 Se : 0.14
 Sk : 0.15
 Z : 3.50

Austausch

	0	1	SUM
0	21	6	27
1	2	12	14
SUM	23	18	41

Kappa : 0.59
 Po : 0.80
 Pc : 0.52
 Se : 0.13
 Sk : 0.15

(Nach-)druck

	1	0	SUM
1	7	3	10
0	0	23	23
SUM	7	26	33

Kappa : 0.76
 Po : 0.91
 Pc : 0.61
 Se : 0.13
 Sk : 0.17
 Z : 4.52

Höhere Autorität einschalten

	1	0	SUM
1	5	0	5
0	1	27	28
SUM	6	27	33

Kappa : 0.89
 Po : 0.97
 Pc : 0.72
 Se : 0.11
 Sk : 0.17
 Z : 5.15

Koalition

	0	1	SUM
0	33	4	37
1	1	3	4
SUM	34	7	41

Kappa : 0.48
 Po : 0.88
 Pc : 0.77
 Se : 0.22
 Sk : 0.15

Beziehungspflege

	0	1	SUM
0	38	2	40
1	0	1	1
SUM	38	3	41

Kappa : 0.48
 Po : 0.95
 Pc : 0.91
 Se : 0.36
 Sk : 0.13
 Z : 3.60

Legende: 0 = Taktik wurde nicht beobachtet, 1 = Taktik wurde beobachtet

⁶³ bei Einschluss der Eichfälle

Idealisieren

	0	1	SUM
0	38	2	40
1	0	1	1
SUM	38	3	41

Kappa : 0.48
 Po : 0.95
 Pc : 0.91
 Se : 0.36
 Sk : 0.13
 Z : 3.60

Rat erbitten

	0	1	SUM
0	28	2	30
1	0	3	3
SUM	28	5	33

Kappa : 0.72
 Po : 0.94
 Pc : 0.79
 Se : 0.19
 Sk : 0.17
 Z : 4.30

Einfache Anfrage

	0	1	SUM
0	23	0	23
1	2	8	10
SUM	25	8	33

Kappa : 0.85
 Po : 0.94
 Pc : 0.60
 Se : 0.10
 Sk : 0.17
 Z : 4.93

Legende: 0 = Taktik wurde nicht beobachtet, 1 = Taktik wurde beobachtet

Kappa: Wert von kappa (Cohen's kappa). Po : The proportion of agreement observed. (composite)

Pc : Proportion of agreement expected Se : Standard error of data.
 due to chance. (composite) Sk : The standard error for kappa.

Z : Associated score (kappa divided by its standard error).

Berechnungen wurden mit folgendem Link vorgenommen: www.kokemus.kokugo.juen.ac.jp/service/kappa-e.html

Tabelle 27: Taktiken aus Sicht von Führungskräften und Vorgesetzten⁶⁴

Es sind jeweils zuerst die Führungskraft (bezeichnet mit geändertem Namen und Typ) und dann der an der Verhandlung beteiligte (nächsthöhere) Vorgesetzte genannt. Die vorletzte Spalte zählt die insgesamt genannten Strategien auf, die letzte, welche Strategien von jeweils beiden Parteien beschrieben wurden. Eine Beschreibung der Taktiken und ihrer Kodierungsanker findet sich in Tabelle 18.

Verhandlungstyp	Rat. Arg.	Aus-tausch	(Nach) Druck	höhere Autorität	Koalition	Beziehung	Idealisierung	Rat erbiten	einf. Anfrage / Zustimmung	Strategien insg.	Übereinstimmungen
Hr. Günther ⁶⁵ (Überrasch.sieg.)	x	x									
Vorg. von Herrn Günther	x	x								2	2
Fr. Karsten (Potenzialträger)	x		x					x			
Vorg. von Frau Karsten	x		x					x		3	3
Fr. Krieger (Potenzialträger)	x	x	x	x	x						
Vorg. von Frau Krieger		x	x							5	2
Fr. Meischner (Potenzialtr.)		x	x								
Vorg. von Frau Meischner									x	3	0
Fr. Ried (Potenzialträger)	x	x				x					
Vorg. von Frau Ried	x									3	1
Hr. Kress (Mikropolitik)				x							
Nächsth. Vorg. von Hr. Kress									x	2	0
Fr. Lose (Mikropolitik)								x			
Vorg. von Frau Lose								x		1	1
Fr. Tanneberg (Mikropolitik)	x			x							
Vorg. von Fr. Tanneberg	x									2	1

⁶⁴ Für diese Auswertung wurden alle Fälle einbezogen, die von Führungskraft und Vorgesetztem beschrieben wurden. In einem Fall wurde statt des Vorgesetzten, die nächsthöhere Vorgesetzte befragt.

⁶⁵ Namen von der Autorin geändert.

9.7 Testung auf signifikante Unterschiede zwischen Bosch-Führungskräften und DaimlerChrysler-Führungskräften

9.7.1 Testung auf Unterschiedlichkeit bezüglich der Anzahl der Mitarbeiter

Tabelle 28: Deskriptive Statistik Unterschiede in Anzahl zugeordneter Mitarbeiter

	Firmenzugehörigkeit	N	Mittelwert	Median	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Mitarbeiteranzahl	Bosch	15	10,13	8,00	8,935	2,307
	DaimlerChrysler	11	7,09	2,50	7,286	2,197

Tabelle 29: T-Test Unterschiede in Anzahl zugeordneter Mitarbeiter

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Mitarbeiteranzahl	Varianzen sind gleich	,237	,631	,925	24	,364	3,04	3,290	-3,748	9,833
	Varianzen sind nicht gleich			,955	23,662	,349	3,04	3,186	-3,538	9,622

9.7.2 Testung auf Unterschiedlichkeit in den Wertungen zur Änderungsintensität

Tabelle 30: Deskriptive Statistiken Änderungsintensität

	N	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Vorgesetzter (ehemaliger)	4	1,75	1,500	1	4
Vorgesetzter (ehemalig und künftig)	17	2,26	1,226	1	5
Vorgesetzter (künftig)	9	1,89	1,054	1	4
Mitarbeiter	24	3,23	1,161	1	5
Partner/in/Familie	24	3,06	1,254	1	5
nächsthöherer Vorgesetzter (ehemalig)	5	1,00	,000	1	1
nächsthöherer Vorgesetzter (ehemalig + künftig)	9	1,22	,441	1	2
nächsthöherer Vorgesetzter (künftig)	4	2,00	1,414	1	4
Personalabteilung / -referent	14	1,71	1,204	1	5
interne Partner/Kunden	13	1,87	,972	1	3
Kollegen	11	2,18	,603	1	3
Stellvertreter (wenn explizit genannt)	9	3,61	1,269	2	5
Eltern / Mutter	9	3,11	1,453	1	5
Kind(er), wenn extra erwähnt	7	4,29	1,113	2	5
Betriebsrat	7	1,86	1,464	1	4
Tagesmutter	6	4,00	1,265	2	5
externe Partner/Kunden	6	2,00	1,265	1	4
Schwiegereltern/-mutter	3	1,33	,577	1	2
Firmenzugehörigkeit	26	1,42	,504	1	2

Tabelle 31: Mann-Whitney-Test Änderungsintensität

	Firmenzugehörigkeit	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Vorgesetzter (ehemalig)	Bosch	1	4,00	4,00
	Daimler	3	2,00	6,00
	Gesamt	4		
Vorgesetzter (ehemalig und künftig)	Bosch	11	9,00	99,00
	Daimler	6	9,00	54,00
	Gesamt	17		
Vorgesetzter (künftig)	Bosch	4	5,13	20,50
	Daimler	5	4,90	24,50
	Gesamt	9		
Mitarbeiter	Bosch	14	13,39	187,50
	Daimler	10	11,25	112,50
	Gesamt	24		
Partner/in / Familie	Bosch	14	12,18	170,50
	Daimler	10	12,95	129,50
	Gesamt	24		

Tabelle 32: Mann-Whitney-Test Änderungsintensität, Fortsetzung

	Firmen- zugehör- rigkeit	N	Mittlerer Rang	Rang- summe
nächsthöherer Vorgesetzter (ehemalig)	Bosch	3	3,00	9,00
	Daimler	2	3,00	6,00
	Gesamt	5		
nächsthöherer Vorgesetzter (ehemalig und künftig)	Bosch	5	5,80	29,00
	Daimler	4	4,00	16,00
	Gesamt	9		
nächsthöherer Vorgesetzter (künftig)	Bosch	3	2,00	6,00
	Daimler	1	4,00	4,00
	Gesamt	4		
Personalabteilung / -referent	Bosch	10	7,75	77,50
	Daimler	4	6,88	27,50
	Gesamt	14		
interne Partner/Kunden	Bosch	6	7,25	43,50
	Daimler	7	6,79	47,50
	Gesamt	13		
Kollegen	Bosch	4	6,50	26,00
	Daimler	7	5,71	40,00
	Gesamt	11		
Stellvertreter (wenn explizit genannt)	Bosch	4	4,25	17,00
	Daimler	5	5,60	28,00
	Gesamt	9		
Eltern / Mutter	Bosch	4	4,25	17,00
	Daimler	5	5,60	28,00
	Gesamt	9		
Kind(er), wenn extra erwähnt	Bosch	3	3,00	9,00
	Daimler	4	4,75	19,00
	Gesamt	7		
Betriebsrat	Bosch	4	4,75	19,00
	Daimler	3	3,00	9,00
	Gesamt	7		
Tagesmutter	Bosch	3	2,67	8,00
	Daimler	3	4,33	13,00
	Gesamt	6		
externe Partner/Kunden	Bosch	2	2,00	4,00
	Daimler	4	4,25	17,00
	Gesamt	6		
Schwiegereltern/-mutter	Bosch	2	2,25	4,50
	Daimler	1	1,50	1,50
	Gesamt	3		

Tabelle 33: Statistik für Testung auf signifikante Gruppenunterschiede der Änderungsintensität

	Vorg. (ehemalig)	Vorg. (ehemalig + künftig)	Vorg. (künftig)	Mitarbeiter	Partner / Famili- e	nh. Vorg. (ehemalig)	nh. Vorg. (ehem.+ künftig)	nh. Vorg. (künftig)	Perso- nalabt. , -ref.	Interne Partner / Kunden	Kolle- gen	Stell- vertr.	Eltern / Mutter	Kind(er)	Be- triebs- rat	Tages- mutter	Interne Partner / Kunden	Schw. eltern /-mut- ter
Mann-Whitney-U	,000	33,00	9,500	57,500	65,50	3,000	6,000	,000	17,50	19,500	12,0	7,00	7,000	3,00	3,000	2,000	1,00	,500
Wilcoxon-W	6,000	54,00	24,500	112,50	170,5	6,000	16,000	6,000	27,50	47,500	40,0	17,0	17,000	9,00	9,000	8,000	4,00	1,500
Z	-1,732	,000	-,130	-,755	-,275	,000	-1,352	-1,414	-,413	-,233	-,443	-,764	-,754	-1,18	-1,342	-1,159	-1,47	-,707
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,250	1,000	,857	,475	,816	1,000	,444	,250	,880	1,000	,682	,421	,524	,371	,429	,400	,333	1,000

Gruppenvariable: Firmenzugehörigkeit

9.7.3 Testung auf Unterschiedlichkeit in den Wertungen zum Zustimmungsgrad

Tabelle 34: Deskriptive Statistiken Zustimmungsgrad

	N	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Partner/in/Familie	24	1,625	,6299	1,0	3,0
Schwiegereltern /-mutter	3	1,667	1,1547	1,0	3,0
Eltern / Mutter	9	1,889	,9280	1,0	3,0
Kind(er), wenn extra erwähnt	4	1,875	1,4361	1,0	4,0
nächsthöherer Vorgesetzter (ehemalig)	5	1,900	,7416	1,0	3,0
nächsthöherer Vorgesetzter (ehemalig + künftig)	9	2,167	1,1180	1,0	4,0
nächsthöherer Vorgesetzter (künftig)	4	2,125	,6292	1,5	3,0
Vorgesetzter (ehemaliger)	4	2,250	,9574	1,0	3,0
Vorgesetzter (ehemalig und künftig)	17	2,382	1,2566	1,0	5,0
Vorgesetzter (künftig)	9	2,278	,9718	1,0	4,0
Betriebsrat	7	2,357	1,2488	1,0	4,5
Tagesmutter	4	2,375	,9465	1,0	3,0
Kollegen	11	2,455	,9342	1,0	4,0
Mitarbeiter	24	2,583	1,0391	1,0	4,0
Personalabteilung / -referent	14	2,714	1,0509	1,0	5,0
Stellvertreter	9	2,667	1,0308	1,0	4,0
interne Partner/Kunden	13	2,985	,8184	1,0	4,0
externe Partner/Kunden	6	3,000	,0000	3,0	3,0
Firmenzugehörigkeit	26	1,423	,5038	1,0	2,0

Tabelle 35: Mann-Whitney-Test Zustimmungsgrad

	Firmenzugehörigkeit	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Partner/in/Familie	Bosch	14	12,36	173,00
	Daimler	10	12,70	127,00
	Gesamt	24		
Schwiegereltern /-mutter	Bosch	2	2,25	4,50
	Daimler	1	1,50	1,50
	Gesamt	3		
Eltern / Mutter	Bosch	4	6,00	24,00
	Daimler	5	4,20	21,00
	Gesamt	9		
Kind(er), wenn extra erwähnt	Bosch	2	2,75	5,50
	Daimler	2	2,25	4,50
	Gesamt	4		
nächsthöherer Vorgesetzter (ehemalig)	Bosch	3	2,67	8,00
	Daimler	2	3,50	7,00
	Gesamt	5		
nächsthöherer Vorgesetzter (ehemalig + künftig)	Bosch	5	5,20	26,00
	Daimler	4	4,75	19,00
	Gesamt	9		
nächsthöherer Vorgesetzter (künftig)	Bosch	3	2,00	6,00
	Daimler	1	4,00	4,00
	Gesamt	4		
Vorgesetzter (ehemalig)	Bosch	1	2,00	2,00
	Daimler	3	2,67	8,00
	Gesamt	4		
Vorgesetzter (ehemalig und künftig)	Bosch	11	9,41	103,50
	Daimler	6	8,25	49,50
	Gesamt	17		
Vorgesetzter (künftig)	Bosch	4	5,13	20,50
	Daimler	5	4,90	24,50
	Gesamt	9		
Betriebsrat	Bosch	4	4,38	17,50
	Daimler	3	3,50	10,50
	Gesamt	7		
Tagesmutter	Bosch	3	2,67	8,00
	Daimler	1	2,00	2,00
	Gesamt	4		
Kollegen	Bosch	4	7,75	31,00
	Daimler	7	5,00	35,00
	Gesamt	11		
Mitarbeiter	Bosch	14	11,82	165,50
	Daimler	10	13,45	134,50
	Gesamt	24		

Mann-Whitney-Test Zustimmungsgrad, Fortsetzung

	Firmenzugehörigkeit	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Personalabteilung / -referent	Bosch	10	8,40	84,00
	Daimler	4	5,25	21,00
	Gesamt	14		
Stellvertreter	Bosch	4	7,00	28,00
	Daimler	5	3,40	17,00
	Gesamt	9		
interne Partner/Kunden	Bosch	6	6,83	41,00
	Daimler	7	7,14	50,00
	Gesamt	13		
externe Partner/Kunden	Bosch	2	3,50	7,00
	Daimler	4	3,50	14,00
	Gesamt	6		

Tabelle 36: Testung auf Gruppenunterschiede Zustimmungsgrad nach Firmenzugehörigkeit

	Partner / Familie	Schw. eltern /-mutter	Eltern / Mutter	Kind(er)	nh. Vorg. (ehemalig)	nh. Vorg. (ehem. +künftig)	nh. Vorg. (künftig)	Vorg. (ehemalig)	Vorg. (ehemalig + künftige)	Vorg. (künftig)	Betriebsrat	Tagemutter	Kollegen	Mitarbeiter	Personalabt., -ref.	Stellvertr.	Int. Partner / Kunden	Externe Partner / Kunden
Mann-Whitney-U	68,00	,500	6,000	1,500	2,000	9,000	,000	1,000	28,500	9,500	4,500	1,000	7,000	60,500	11,000	2,000	20,000	4,000
Wilcoxon-W	173,00	1,500	21,000	4,500	8,000	19,000	6,000	2,000	49,500	24,500	10,500	2,000	35,000	165,500	21,000	17,000	41,000	14,000
Z	-,127	-,707	-1,047	-,408	-,592	-,254	-1,414	-,471	-,464	-,126	-,545	-,471	-1,405	-,571	-1,317	-2,002	-,156	,000
Exakte Signifikanz (2-seitig)	1,00	1,000	,476	1,000	,700	,905	,500	1,000	,673	1,000	,771	1,000	,197	,584	,224	,056	,897	1,000

9.7.4 Testung auf Unterschiedlichkeit in den Wertungen zur Wichtigkeit der Verhandlungspartner

Tabelle 37: Deskriptive Statistiken Wichtigkeit Verhandlungspartner

	N	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Vorgesetzter (ehemaliger)	3	4,333	1,5275	3,0	6,0
Vorgesetzter (ehemalig und künftig)	17	1,941	,7475	1,0	3,0
Vorgesetzter (künftig)	8	2,625	,7440	2,0	4,0
Partner/in/Familie	20	1,200	,5231	1,0	3,0
nächsthöherer Vorgesetzter (ehemalig)	4	2,750	1,2583	1,0	4,0
nächsthöherer Vorgesetzter (ehemalig + künftig)	9	2,444	1,5899	1,0	5,0
nächsthöherer Vorgesetzter (künftig)	3	2,333	,5774	2,0	3,0
(künftige) Mitarbeiter	9	3,667	1,1180	2,0	6,0
Personalbereich / Referent	9	3,667	1,1180	2,0	6,0
Stellvertreter	7	2,571	1,5119	1,0	5,0
Eltern / Mutter	5	2,400	,8944	1,0	3,0
Firmenzugehörigkeit	26	1,423	,5038	1,0	2,0

Tabelle 38: Mann-Whitney-Test Wichtigkeit Verhandlungspartner

	Firmenzugehörigkeit	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Vorgesetzter (ehemalig)	Bosch	1	2,00	2,00
	Daimler	2	2,00	4,00
	Gesamt	3		
Vorgesetzter (ehemalig und künftig)	Bosch	10	9,40	94,00
	Daimler	7	8,43	59,00
	Gesamt	17		
Vorgesetzter (künftig)	Bosch	4	3,88	15,50
	Daimler	4	5,13	20,50
	Gesamt	8		
Partner/in / Familie	Bosch	11	10,00	110,00
	Daimler	9	11,11	100,00
	Gesamt	20		
nächsthöherer Vorgesetzter (ehemalig)	Bosch	3	3,00	9,00
	Daimler	1	1,00	1,00
	Gesamt	4		
nächsthöherer Vorgesetzter (ehemalig + künftig)	Bosch	5	4,20	21,00
	Daimler	4	6,00	24,00
	Gesamt	9		
nächsthöherer Vorgesetzter (künftig)	Bosch	2	2,25	4,50
	Daimler	1	1,50	1,50
	Gesamt	3		
Mitarbeiter	Bosch	6	4,25	25,50
	Daimler	3	6,50	19,50
	Gesamt	9		
Personalabteilung / -referent	Bosch	6	4,42	26,50
	Daimler	3	6,17	18,50
	Gesamt	9		
Stellvertreter	Bosch	3	5,50	16,50
	Daimler	4	2,88	11,50
	Gesamt	7		
Eltern / Mutter	Bosch	2	2,50	5,00
	Daimler	3	3,33	10,00
	Gesamt	5		

Tabelle 39: Testung auf signifikante Gruppenunterschiede Wichtigkeit Verhandlungspartner nach Firmenzugehörigkeit

	Vorgesetzter (ehemalig)	Vorgesetzter (ehem. + künftig)	(künft) Vorgesetzter	Partner/in/Familie	nhV (ehemals)	nh. Vorg. (ehem.+künftig)	nhV (künftig)	(künftige) Mitarbeiter	Personalbereich / -referent	Stellvertreter	Eltern / Mutter
Mann-Whitney-U	1,000	31,000	5,500	44,000	,000	6,000	,500	4,500	5,500	1,500	2,000
Wilcoxon-W	4,000	59,000	15,500	110,000	1,000	21,000	1,500	25,500	26,500	11,500	5,000
Z	,000	-,421	-,791	-,673	-1,414	-1,028	-,707	-1,236	-,962	-1,620	-,645
Exakte Signifikanz (2-seitig)	1,000	,602	,486	,566	,500	,381	1,000	,310	,452	,143	,700

9.7.5 Testung auf Unterschiedlichkeit in den Wertungen zur Firmenphilosophie zwischen Bosch und DaimlerChrysler

Tabelle 40: Deskriptive Statistiken zur Einschätzung der Firmenphilosophie

Firmenzugehörigkeit	N		Statistik	Standardfehler
Bosch	15	Mittelwert	3,200	,1940
		Median	3,000	
		Varianz	,564	
		Standardabweichung	,7512	
		Minimum	2,0	
		Maximum	4,5	
Daimler-Chrysler	11	Mittelwert	2,045	,3049
		Median	2,000	
		Varianz	1,023	
		Standardabweichung	1,0113	
		Minimum	1,0	
		Maximum	4,0	
Gesamt	26	Mittelwert	2,71	

Tabelle 41: Mann-Whitney-Test Firmenphilosophie

Firmenzugehörigkeit	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Bosch	15	16,97	254,50
DaimlerChrysler	11	8,77	96,50
Gesamt	26		

Tabelle 42: Testung auf Gruppenunterschiede Firmenphilosophie nach Firmenzugehörigkeit

	Firmenzugehörigkeit
Mann-Whitney-U	30,500
Wilcoxon-W	96,500
Z	-2,781
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,004