

Universität Dortmund
Abteilung Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Arbeitsbericht Nr. 19

**Die Arbeit von Führungskräften -
Ergebnisse von acht Intensivinterviews**

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
Dipl.-Volksw. Iris Ramme

Fachgebiet
Methoden der empirischen
Wirtschafts- und Sozialforschung
Prof. Dr. Detlef Müller-Böling



UNIVERSITÄT DORTMUND

Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Fachgebiet Methoden der empirischen
Wirtschafts- und Sozialforschung

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling

Arbeitsbericht Nr. 19

Die Arbeit von Führungskräften -
Ergebnisse von acht Intensivinterviews

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
Dipl.-Volksw. Iris Ramme

Gleichzeitig Projektbericht Nr. 2 des von der Deutschen
Forschungsgemeinschaft geförderten Forschungsvorhabens
"Telekommunikation für Führungs- und Fachkräfte"

Dortmund, November 1987

(c) Alle Rechte der Veröffentlichung, auch der auszugsweisen,
liegen bei den Verfassern

**Die Arbeit von Führungskräften -
Ergebnisse von acht Intensivinterviews**

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Die Arbeit von Führungskräften - Ansätze in der Literatur	1
2. Aufbau der Untersuchung	3
2.1. Untersuchungsdesign	3
2.2. Interviewleitfaden	3
2.3. Gewinnung von Probanden	6
2.4. Erhebung, Dokumentation und Anonymisierung der Daten	6
3. Beschreibung der Stichprobe	7
3.1. Position	7
3.2. Ausbildung	7
3.3. Aufgabenkreis	8
3.4. Zahl der direkt unterstellten Mitarbeiter	8
3.5. Durchschnittliche Wochenarbeitszeit	9
4. Die Arbeit der befragten Führungskräfte unter dem Aspekt der Führungsfunktionen	11
4.1. Führungsfunktion Organisation	11
4.2. Führungsfunktion Planung	12
4.3. Führungsfunktion Steuerung	13
4.4. Führungsfunktion Menschenführung	14
4.5. Zusammenfassung	16
5. Die Aktivitäten der befragten Führungskräfte	17
5.1. Kommunikationsaktivitäten	17
5.2. Verwaltungsaktivitäten	22
5.3. Fachbezogene Aktivitäten	26
5.4. Sonstige Aktivitäten	30
5.5. Zusammenfassung	33
6. Schwachstellen der Arbeit bei den befragten Führungs- kräften	35
7. Ergebnisse der Intensivinterviews im Hinblick auf weitere Untersuchungen	37
Literaturverzeichnis	40
Verzeichnis der bisher erschienenen Arbeitsberichte	41

1. Die Arbeit von Führungskräften - Ansätze in der Literatur

Obwohl gerade im Bereich der Führungstätigkeiten Schwachstellen in der Büroorganisation zu verzeichnen sind,¹⁾ und eine technische Unterstützung der Führungstätigkeiten von Organisationswissenschaftlern für notwendig gehalten wird,²⁾ werden Bürokommunikationssysteme kaum von Führungskräften genutzt.³⁾ Um Bürokommunikationssysteme sinnvoll einsetzen zu können, müssen Informationen über das Aufgabenspektrum von Führungskräften vorliegen.⁴⁾ Führungstätigkeiten sind jedoch gerade dadurch gekennzeichnet, daß sie sehr komplex, schlecht strukturierbar und kaum programmierbar sind.⁵⁾

In der Literatur gibt es unterschiedliche Ansätze, die Arbeit von Führungskräften zu konzeptualisieren.⁶⁾ Der Ansatz der Aktivitätsanalyse wurde bereits häufig in empirischen Untersuchungen verwendet.⁷⁾ Dieses Meßkonzept hat den Vorteil, daß eine empirische Messung - sei es mit einer Inhaltsanalyse von Terminkalendern, mit einer Beobachtung oder mit einer Befragung - möglich ist.⁸⁾ Eine Abgrenzung gegenüber den Tätigkeiten anderer Büroangestellter ist ebenfalls möglich, da die Aktivitäten von Führungskräften durch ein Übergewicht an Kommunikationsaktivitäten gekennzeichnet sind.⁹⁾ Ein Nachteil dieses Meßkonzepts liegt darin, daß die Arbeit von Führungskräften durch eine Aufzählung von Aktivitäten wie z.B. Schreibtischarbeit, Telefonieren, geplante Besprechungen, ungeplante Besprechungen oder Reisen¹⁰⁾ kaum treffend beschrieben wird. Die klassischen Führungsfunktionen wie Planung, Organisation, Steuerung, Menschenführung u.a. spiegeln sich nicht in den o.a. Aktivitäten wider.¹¹⁾

Konzeptualisiert man die Arbeit von Führungskräften über die Führungsfunktionen wie Planung, Organisation, Steuerung, Menschenführung u.ä., so kann man einwenden, daß die Arbeit von Führungskräften nur schwer diesen Funktionen zugeordnet werden kann. So ist z.B. bei einer Beobachtung für den Beobachter nicht feststellbar, ob eine Vorstandssitzung eindeutig zur Aufgabe Planung, Organisation oder Menschenführung gehört.¹²⁾

1) Vgl. Reichwald /Büroautomatisierung/ 1220.

2) Vgl. Loewenheim /Office/ 184.

3) Vgl. zur mangelnden Akzeptanz Müller-Böling /Manager/ und die dort zitierte Literatur.

4) Vgl. Reichwald /Büroautomatisierung/ 1218.

5) Vgl. Hürlimann /Chefbüro/ 49.

6) Zu diesen Ansätzen vgl. Ramme /Konzepte/.

7) Vgl. Ramme /Konzepte/ 10ff.

8) Vgl. Ramme /Konzepte/ 20.

9) Vgl. Ramme /Konzepte/ 20.

10) Vgl. Mintzberg /Nature/ 39.

11) Vgl. Ramme /Konzepte/ 20.

12) Vgl. Ramme /Konzepte/ 6.

Im Rahmen der acht durchgeführten Intensivinterviews wurden beide Konzepte kombiniert; es wurde sowohl nach den Führungsfunktionen als auch nach den Aktivitäten gefragt, um Hinweise auf die Brauchbarkeit der beiden Konzepte zu erhalten.

2. Aufbau der Untersuchung

2.1. Untersuchungsdesign

Um die Arbeit von Führungskräften zu erfassen, wurde ein mehrstufiges Vorgehen gewählt. In einem ersten Teilschritt wurden Ansätze in der Literatur untersucht. Die Ergebnisse sind in Arbeitsbericht 16 dokumentiert. Darauf aufbauend wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der im Rahmen dieser Untersuchung als Teilschritt 2 eingesetzt wurde. Die Ergebnisse dieser Interviews nutzend, sollen in einem dritten Teilschritt Führungskräfte mit einem standardisierten Fragebogen mündlich befragt werden. Die aus den geführten Interviews gewonnenen Erfahrungen sollen dann verwendet werden, um in einem vierten Teilschritt eine schriftliche Befragung mit einer größeren Anzahl von Führungskräften durchzuführen.

Diese mehrstufige Vorgehensweise von fallstudienartigen Befragungen bis zu einer Feldstudie gewährleistet, daß Erkenntnisse der vorhergehenden Untersuchung jeweils in der nächsten Stufe berücksichtigt werden können. Von Stufe zu Stufe sinkt dabei zwar der Informationsgehalt, der Allgemeinheitsgrad steigt jedoch an (vgl. Tabelle 1).

Teilschritt	Untersuchung	Informationsgehalt	Allgemeinheitsgrad
1	Literaturstudium	-	-
2	Intensivinterviews	hoch	niedrig
3	mündliche Interviews	mittel	niedrig
4	schriftliche Befragung	niedrig	hoch

Tabelle 1: Untersuchungsdesign zur Erfassung der Arbeit von Führungskräften

Dieser Arbeitsbericht faßt die Ergebnisse des zweiten Teilschritts zusammen.

2.2. Interviewleitfaden

Ziel der Interviews war ein grober Überblick über die Arbeit von Führungskräften. Daher wurde kein standardisierter Fragebogen eingesetzt.¹³⁾ Vielmehr wurden die Fragen anhand eines Leitfadens für den Interviewer gestellt. So begannen die meisten Gespräche mit Fragen nach der Position, der Ausbildung oder dem Aufgabenkreis. Daran anschließend wurden Fragen nach den Führungsfunktionen Planung, Organisation, Steuerung und Menschenführung gestellt. Bei

13) Vgl. Friedrichs /Methoden/ 192ff.

den Fragen nach den Aktivitäten wurde den Befragten eine Liste mit Aktivitäten vorgelegt und sie wurden gebeten, die ungefähre Zeitverteilung anzugeben.

Die Reihenfolge der Fragen wurde nicht immer eingehalten, um den Befragten möglichst viel Freiraum zu geben. Daher kann es vorkommen, daß einige Angaben nicht verfügbar sind. Der Grund liegt dann nicht in einer Verweigerung der Befragten, sondern ist im Design der Untersuchung zu suchen. Denn in den Gesprächen wurden nicht immer alle Fragen vollständig behandelt. Aus der fehlenden Strukturierung der Interviews resultierte auch eine unterschiedliche Dauer der Gespräche, die zwischen einer Stunde und drei Stunden schwankte.

Im folgenden wird der Leitfaden wiedergegeben:

1. Allgemeine Angaben

- Welche Position bekleiden Sie?
- Welche Ausbildung haben Sie?
- Was gehört zu Ihrem Aufgabenkreis?
- Wieviel direkt unterstellte Mitarbeiter haben Sie?
- Wieviel Stunden pro Woche arbeiten Sie durchschnittlich?

2. Führungsfunktionen

Man kann die Führungsaufgaben in Funktionen wie Planung, Organisation, Steuerung und Menschenführung einteilen. Inwiefern trifft das für Ihre Arbeit zu?

3. Aktivitäten

Wir haben hier eine Liste von Aktivitäten, von denen wir glauben, daß sie typisch für Führungskräfte sind. Welche Aktivitäten davon treffen auf Ihre Arbeit zu, welche nicht? Können Sie uns den ungefähren Zeitanteil nennen?

Kommunikation	Zeitaufwand
Sitzungen	
Besprechungen	
Telefonate	
Vorträge	
...	
...	
Verwaltungstätigkeiten	
Postbearbeitung	
Terminplanung	
Diktate	
...	
...	
Fachbezogene Tätigkeiten	
Informationssammlung	
Planungen	
Berechnungen	
Auswertungen	
Anfertigung von schriftlichen Berichten	
Fachliteratur	
...	
...	
Sonstige Tätigkeiten	
Repräsentation	
Reisezeiten	
Arbeitsessen	
...	

4. Schwachstellen

Im Rahmen Ihrer Arbeit gibt es gewiß Dinge, über die Sie sich zuweilen ärgern. Was können Sie da nennen?

2.3. Gewinnung von Probanden

Die Gewinnung von Probanden erfolgte durch persönliche Kontakte des Fachgebiets zu einem Versicherungsunternehmen sowie durch persönliche Vermittlung eines Mitarbeiters des Fachgebiets.

Durch die Kontakte zum Versicherungsunternehmen konnten insgesamt sechs Probanden gewonnen werden, die nach Maßgabe einer Kontaktperson ausgewählt wurden, die ebenfalls für die Befragung zur Verfügung stand. Durch die Kontakte des Fachgebietsmitarbeiters zu einem Kreditinstitut kamen zwei Interviews zustande.

2.4. Erhebung, Dokumentation und Anonymisierung der Daten

Die Datenerhebung fand im beruflichen Umfeld der Befragten statt. Sowohl in der Versicherung als auch in dem Kreditinstitut stand ein Konferenzraum für die Durchführung der Interviews zur Verfügung.

Die Gespräche wurden auf Band aufgezeichnet und danach im Sekretariat des Fachgebiets abgeschrieben, so daß der Volltext der Interviews für die Auswertung zur Verfügung steht. Die Aufzeichnung der Gespräche erfolgte offen und fand mit Einverständnis der Befragten statt.

Da es sich bei den erfaßten Daten um personenbezogene Daten handelt, muß eine Anonymisierung des Datenmaterials erfolgen. Dies geschieht dadurch, daß zum einen Name und Sitz der Unternehmen nicht genannt werden und zum anderen dadurch, daß im folgenden die Namen der Befragten geändert werden.

Unter den Befragten war nur eine weibliche Führungskraft. Um eine Identifizierung aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit zu verhindern, werden alle geschlechtsspezifischen sprachlichen Ausdrücke in der neutralen bzw. - wo nicht möglich - in der männlichen Form verwendet.

3. Beschreibung der Stichprobe

3.1. Position

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Positionen der Befragten. Gleichzeitig erfolgt eine Zuordnung zu Leitungsebenen, da die Positionsbezeichnungen zum Teil sehr unternehmensspezifisch und folglich nicht allgemein aussagefähig sind.

Positionsbezeichnung	Leitungsebene	Anzahl der Befragten
Vorstandsmitglied	1	2
Dezernatsleiter	2	2
Abteilungsleiter	3	2
Referent	3	1
Gruppenleiter	4	1
Gesamt		8

Tabelle 2: Position der Befragten

3.2. Ausbildung

In Tabelle 3 sind die Daten über die Ausbildung der befragten Führungskräfte zusammengefaßt.

Ausbildung	Anzahl der Befragten
Jurist	1
Diplom-Informatiker (FH)	1
Versicherungsbetriebswirt	1
Versicherungskaufmann, Versicherungsfachwirt	1
Industriekaufmann, Sparkassenfachwirt	1
Versicherungskaufmann, Sekretariatsausbildung	1
keine Angabe	2
Gesamt	8

Tabelle 3: Ausbildung der Befragten

Eine befragte Führungskraft verfügt über ein Hochschulstudium, vier Führungskräfte haben eine Fachhochschulausbildung absolviert. Mit Ausnahme des Juristen verfügen alle Befragten über eine betriebliche Berufsausbildung.

3.3. Aufgabenkreis

Der Aufgabenkreis der befragten Führungskräfte hängt größtenteils unmittelbar mit den Aufgaben des Unternehmens zusammen. Tabelle 4 gibt einen Überblick.

Aufgabenkreis	Anzahl der Befragten
Krankenversicherung	2
Lebensversicherung	1
Systementwicklung	2
Organisation, Hauptbuchhaltung, Revision	1
Personal, Ausbildung, Marketing	1
Ausbildungsbeauftragter, Assistent des Dezernatsleiters, Verbindung Fachbereich/Systementwicklung	1
Gesamt	8

Tabelle 4: Aufgabenkreis der Befragten

3.4. Zahl der direkt unterstellten Mitarbeiter

Die Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeiter schwankt zwischen 0 und 40, wie Tabelle 5 zu entnehmen ist.

Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeiter	Anzahl der Befragten
40	2
13	1
7	1
6	1
5	1
2	1
0	1
Gesamt	8
Durchschnitt	14

Tabelle 5: Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeiter

Die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter steht in starkem Zusammenhang mit der Leitungsebene, wie Tabelle 6 zeigt. Wegen der geringen Anzahl der Befragten ist die Angabe von Prozentzahlen in der Kreuztabelle sowie die Berechnung von Assoziationsmaßen nicht sinnvoll.

		Leitungsebene			
		1.	2.	3.	4.
unter- stellte Mit- arbeiter	40	2	-	-	-
	13	-	-	-	1
	7	-	-	1	-
	6	-	1	-	-
	5	-	1	-	-
	2	-	-	1	-
	0	-	-	1	-

Tabelle 6: Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeiter und Leitungsebene

3.5. Durchschnittliche Wochenarbeitszeit

Bei der Frage nach der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit ergaben sich sehr unterschiedliche Angaben. Das Spektrum der Antworten reichte von der tariflich vereinbarten Arbeitszeit (37 3/4 Stunden) bis zu einer 70-Stunden-Woche ohne Einrechnung der Arbeit zu Hause. Die Führungskräfte aus dem Versicherungsunternehmen waren in der Lage, die Arbeitszeit sehr genau anzugeben, da in diesem Unternehmen ein Arbeitszeiterfassungssystem eingesetzt wird. In Tabelle 7 sind zusätzlich zur Wochenarbeitszeit noch Angaben über Überstundenhandhabung enthalten.

Durchschnittliche Wochenarbeitszeit in Stunden	Bemerkungen	Anzahl der Befragten
60-70	ohne Arbeit zu Hause	1
50-60		1
40-50		1
45-47		1
45		1
45	Auszahlung der Überstunden	1
40	Abfeiern von Überstunden	1
37 3/4	entsprechend Tarifarbeitszeit ggf. Abfeiern von Überstunden	1
Gesamt		8
Durchschnitt	47 Stunden pro Woche	

Tabelle 7: Durchschnittliche Wochenarbeitszeit

Auch hier ist wieder ein Zusammenhang mit der Höhe der Position zu erkennen: Je höher die Position (gemessen an der Leitungsebene) desto höher ist die Arbeitszeit (vgl. Tabelle 8). Eine Ausnahme ist zu konstatieren: Die befragte Führungskraft, die der niedrigsten Leitungsebene angehört, befindet sich bei der wöchentlichen Arbeitszeit in etwa im Mittelfeld. Es handelt sich hier um die gleiche Person, die auch in Tabelle 5 eine Ausnahmestellung einnimmt. Denn diese Führungskraft hat trotz der formal niedrigen Position Verantwortung für 13 Mitarbeiter, während andere Führungskräfte beispielsweise der 2. Leitungsebene Personalverantwortung nur für 5 Mitarbeiter haben.

		Leitungsebene			
		1.	2.	3.	4.
durch-	60-70	1	-	-	-
schnitt-	50-60	1	-	-	-
liche	40-50	-	1	-	-
Wochen-	45-47	-	-	1	-
arbeits-	45	-	1	-	1
zeit in	40	-	-	1	-
Stunden	37 3/4	-	-	1	-

Tabelle 8: Durchschnittliche Wochenarbeitszeit und Leitungsebene

4. Die Arbeit der befragten Führungskräfte unter dem Aspekt der Führungsfunktionen

Die Führungskräfte wurden gefragt, inwiefern die Aufgaben Organisation, Planung, Steuerung und Menschenführung für ihre Arbeit relevant sind. Im folgenden werden die Ergebnisse in Form von Statements wiedergegeben.

4.1. Führungsfunktion Organisation

Kommentar des Befragten	Name
Gruppe organisieren, Verteilung der Aufgaben an die Mitarbeiter Auseinandersetzen mit den 14 zugeordneten Geschäftsstellen Sonderorganisation: Bildung von Schwerpunkten in der Gruppe, so daß immer ein Ansprechpartner vorhanden für spezielle Probleme Problemlösung für Ausfall von Mitarbeitern durch Krankheit, Urlaub, Schwangerschaft, Versetzung: insgesamt für hohe Qualifikation der Mitarbeiter sorgen und Bildung einer 2. Reihe	Bauer
delegiert an Abteilungsleiter, nur Entscheidungen	Kettler
innerbetriebliche Organisation	Koch
Umbau organisieren für 3 neue Mitarbeiter	Kruse
erheblicher Teil der Arbeit	Mertens

Tabelle 9: Kommentare der Befragten zur Führungsfunktion Organisation

Die Antworten der Befragten auf die Frage nach der Führungsfunktion Organisation fallen sehr unterschiedlich aus (vgl. Tabelle 9). Zum Teil beschränkt sich der Kommentar darauf, daß Organisation einen erheblichen Teil der Arbeit ausmacht, ohne weiter auszuführen, welche Tätigkeiten darunterfallen. Ein Befragter jedoch geht sehr detailliert auf die Organisationsaufgaben ein. Zur Führungsfunktion Organisation zählt er vor allen Dingen die Delegation von Aufgaben an geeignete Mitarbeiter. Genannt werden auch Organisationsaufgaben sehr operativer Art wie z.B. die Organisation eines Umbaus der beweglichen Bürowände, um Arbeitsplätze für neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Hier liegen nur Antworten von fünf Führungskräften vor. Dies heißt nicht, daß die anderen Befragten die Antwort verweigert haben. Vielmehr kommen die fehlenden Kommentare durch die unstrukturierte

Führung des Gespräches zustande. Diese Einschränkung gilt auch für die folgenden Analysen.

4.2. Führungsfunktion Planung

Kommentar des Befragten	Name
eher Tragen der Konsequenzen aus der Planung (Zentralisierung) nämlich mehr Arbeit mit weniger Personal bewältigen	Bauer
<p>1. fachlich (Planung von Aufgaben): EDV-Programme verbessern, neue Tarife maschinell regulierbar machen</p> <p>2. personell (durch Zentralisierung Personal aufgestockt): Personalbeschaffung, -ausbildung, Organisation der Personalausbildung, Beschaffung von Räumen und Geräten; Vorgehen: Terminierung, Planung, Antragstellung, Beschaffung</p> <p>insbesondere Personalplanung, dabei wann Personal benötigt, wann einstellen, wann ausbilden, Abstimmung mit anderen Unternehmungsbereichen</p> <p>Planungsprozeß: Unternehmungsgesamtplanung - operative Planung - äußere Umstände - Planungsanpassung</p>	Böhm
<p>delegiert an Abteilungsleiter, nur Entscheidungen</p> <p>Planung abhängig von (EDV-)technischen Möglichkeiten, Bsp. Geldausgabeautomat, Neubauplanung</p> <p>Planung langfristig mit Vorlaufzeit von 1-2 Jahren</p> <p>Personalplanung nicht sehr genau; Basis: Untersuchungen der Sparkassenorganisation über Bedarf, dann Einrechnung der normalen Fluktuation, immer mehr Azubis als nötig</p>	Kettler
<p>kein festgelegter Ritus</p> <p>jährliche Zielvorgabe: Bemühen um Neukunden aus dem Nachwuchsmarkt, da Markt ansonsten verteilt und Pflege des Kundenstammes</p> <p>Marktbeobachtung, dann Zielvorgabe</p> <p>konkrete Planung wird von zuständiger Abteilung aufbereitet und schriftlich vorgelegt</p>	Koch
<p>nimmt viel Zeit in Anspruch</p> <p>Festlegung der Dezernatsziele, dann operative Planung</p> <p>Gründe für Abweichungen vom Plan: 1. externe Dinge (unvorhersehbar), 2. interne Dinge (vorhersehbar), damit extern gravierender, Pläne müssen dann wieder neu definiert werden</p> <p>100%-Planung bezieht sich auf Personaleinsatz</p> <p>Rechnerzeiten werden nicht geplant</p>	Kruse

Tabelle 10a: Kommentare der Befragten zur Führungsfunktion Planung
(wird fortgesetzt)

Kommentar des Befragten (Fortsetzung)	Name
erheblicher Teil der Arbeit insbesondere Personalplanung: Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Delegation der Aufgaben von denjenigen Mit- arbeitern, die Einarbeitung übernehmen Planungen sind vorgegebene Entscheidungen, da Ziele heruntergebrochen auf untere Ebenen nur noch Detail- ziele, Vorschläge können jedoch gemacht werden Bei Zusatzaktivitäten Beschaffung von Personal, Räumen Geräten, dabei nur kurzfristige Planung wird groß geschrieben	Mertens
Planungszyklus: Zielbildung - operative Planung - 100%- Planung, Disponieren, falls Unvorhergesehenes in diesem Jahr 60 Ziele in 4 Abteilungen, Gewichtung und Aufwand der Ziele unterschiedlich	Post

Tabelle 10b: Kommentare der Befragten zur Führungsfunktion Planung
(Fortsetzung)

Fast alle Befragten betonen den Aspekt der Personalplanung (vgl. Tabelle 10). Diese bezieht sich auf die Akquisition von Auszubildenden sowie von ausgebildetem Personal, auf die Planung von Krankheits-, Urlaubs- und Schwangerschaftsvertretungen und auf Planung der Aufgabendelegation. Neben der Personalplanung wird auch die Planung der eigenen Aufgaben genannt, die in der Zukunft erledigt werden müssen.

Eine Führungskraft nimmt keine Planungsaufgaben wahr. Zwei Befragte befassen sich lediglich mit langfristiger Planung strategischer Art. Konkrete Planungen werden von den Mitarbeitern zur Entscheidung vorgelegt.

4.3. Führungsfunktion Steuerung

Die befragten Führungskräfte kontrollieren im Rahmen der Führungsfunktion Steuerung zum Teil unmittelbar ihre Mitarbeiter, beispielsweise durch Zeitkontrollen. Andere wiederum formulieren Leistungserwartungen, kontrollieren durch Zwischenchecks und ergreifen im Falle von Abweichungen Gegenmaßnahmen (vgl. Tabelle 11). Die beiden Führungskräfte, die auch im Bereich der Planung eher langfristig und strategisch arbeiten, geben auch im Rahmen der Steuerung an, daß sie die gesetzten Zielvorgaben lediglich überwachen und als Instrument der Kontrolle Berichte und Statistiken verwenden. Diese Art der Überwachung scheint aber weniger auf die einzelnen Mitarbeiter bezogen als gesamtunternehmensorientiert zu sein.

Kommentar des Befragten	Name
unmittelbare Kontrolle der Mitarbeiter	Bauer
Auswertung von Statistiken, bei Unterschieden innerhalb des Dezernats steuernd eingreifen, evtl. Einsatz der betrieblichen Feuerwehr	Böhm
sehr wichtig; Innenrevision liefert Prüfungsberichte, Prüfungsstellen des Sparkassen- und Giroverbandes liefern Jahresabschlußprüfungen; daraufhin Anweisungen	Kettler
Beobachtung der Zielvorgaben, in bestimmten Zeitabständen Ergebnisüberwachung fast so wichtig wie Menschenführung Kontrolle auch durch Verbandsrevision, Aufsichtsamt des Kreditwesens	Koch
Zeitkontrolle der Mitarbeiter	Kruse
Formulierung von Leistungserwartungen an Mitarbeiter, dann Kontrolle durch Zwischenchecks	Mertens

Tabelle 11: Kommentare der Befragten zur Führungsfunktion Steuerung

4.4. Führungsfunktion Menschenführung

Zur Menschenführung zählen die Befragten Regelbeurteilungen der Mitarbeiter, Motivation der Mitarbeiter und Organisation der Mitarbeiterweiterbildung. Einige der Befragten sahen es als Führungsaufgabe an, bei Problemen zwischen den Mitarbeitern die Vermittlerrolle zu übernehmen (vgl. Tabelle 12).

Viele der befragten Führungskräfte gehen bei der Frage nach der Funktion Menschenführung auf Aspekte ihres Führungsstils ein. Sie betonen, daß sie einen kooperativen Führungsstil verfolgen und einen "preußischen" Führungsstil ablehnen, wenn dies auch mehr Zeit koste. Nur ein Befragter gibt an, daß Entscheidungen auch manchmal hierarchisch sein müssen.

Kommentar des Befragten	Name
Schulung der Mitarbeiter, so daß Delegation möglich Schulung als Motivationsinstrument, Auswahl der Mitarbeiter für Schulungsmaßnahme, Auswahl der Schulungsmaßnahme für Mitarbeiter Beurteilung der Mitarbeiter (Regelbeurteilung und Personalgespräche)	Bauer
z.B. Mitarbeiter motivieren, wenn Samstagsschicht gefahren werden muß	Böhm
kooperativer Führungsstil, nicht alltägliche Entscheidungen werden begründet; ist wichtig, kostet aber Zeit	Kettler
steht im Mittelpunkt Auswahl von Mitarbeitern, Schulung von Mitarbeitern, da im harten Wettbewerb auf gute Mitarbeiter angewiesen Mitarbeiter so informieren, daß sie die Vorstandsziele umsetzen können Gespräche mit Mitarbeitern, da kein preußischer Führungsstil wenn Problem beim Mitarbeiter: 1. Abteilungsleiter 2. Vorstand 3. Personalrat	Koch
1. Mitarbeiter kommt mit Problem und Lösungsvorschlag, dann ja/nein Entscheidung 2. 2 Mitarbeiter kommen mit konträren Lösungsvorschlägen dann Vermittlung 3. eigenes Problem, dann Initiierung von Lösungsvorschlägen Seminare für Mitarbeiter aussuchen Mitarbeiter kommt mit Problem = Störung, aber Einführung von Sprechstunden nicht sinnvoll	Kruse
Genehmigung von Führungsseminaren Mitarbeiterbeurteilung Führungsstil: 1. Mitarbeiter kommen mit Problem und Lösungsvorschlag, dann Entscheidung 2. Mitarbeiter kommen mit Problem und mehreren Lösungen, dann einvernehmliche Entscheidung 3. eigenes Problem, dann werden Mitarbeiter um Rat gefragt	Mertens
1. Mitarbeiter täglich nach wichtigen Dingen fragen 2. alle 2 Wochen Einzelgespräche mit Mitarbeitern 3. alle 2 Wochen Besprechung mit allen Mitarbeitern Entscheidungen sind manchmal hierarchisch, meist Versuch der Beeinflussung oder bei konträren Standpunkten Abteilungsleitern Versuch der Vermittlung	Post

Tabelle 12: Kommentare der Befragten zur Führungsfunktion Menschenführung

4.5. Zusammenfassung

Zur **Organisation** zählen die Führungskräfte die Übertragung von Aufgaben an geeignete Mitarbeiter. Als weiteres Beispiel für Organisationsaufgaben wird die Organisation eines Umbaus genannt. Bezogen auf die **Planung** sehen die Befragten insbesondere die Personalplanung. Aber auch die Planung der eigenen Arbeitsaufgaben wird erwähnt. Einige Führungskräfte beschäftigen sich ausschließlich mit strategischer Planung von Unternehmungszielen. Im Rahmen der **Steuerung** steht die unmittelbare Kontrolle der Mitarbeiter, die Kontrolle, ob Leistungserwartungen an die Mitarbeiter erfüllt werden und die Kontrolle, ob die Unternehmungsziele erfüllt werden. Zur **Menschenführung** zählen Aufgaben wie Beurteilung der Mitarbeiter, Motivation der Mitarbeiter und Karriereplanung der Mitarbeiter sowie das Vermitteln bei Problemen unter den Mitarbeitern.

5. Die Aktivitäten der befragten Führungskräfte

5.1. Kommunikationsaktivitäten

Im Zusammenhang mit den Kommunikationsaktivitäten wurden die Führungskräfte nach dem Zeitaufwand für Besprechungen, für offizielle Sitzungen, für das Führen von Telefonaten und das Halten von Vorträgen gefragt.

(1) Sitzungen

Kommentar des Befragten	Name
<p>Besprechung der Wochenberichte, Leistungskontrolle und Planung für die nächste Woche mit Vorgesetztem, Kollegen, entsprechendem Mitarbeiter; 1 Stunde pro Woche, findet 1 Mal pro Woche statt</p> <p>Besprechung mit allen Mitarbeitern, Weitergabe der Information aus Wochenberichtsbesprechung; ½ Stunde pro Woche, findet 1 Mal pro Woche statt</p> <p>Workshop zur Gestaltung einer effizienteren Zusammenarbeit zwischen zwei Abteilungen; findet alle 4 Wochen 1 Mal statt mit Kollegen und Vorgesetzten</p>	Bauer
<p>bestimmte Ausschüsse, davon einer 1 Mal pro Monat 2 Stunden, außerdem Schulung</p> <p>Besprechungen mit Kollegen und Vorgesetztem 1 Mal pro Woche 1 ½ Stunden</p> <p>Besprechung mit Mitarbeitern 1 Mal pro Woche 2 Stunden</p> <p>Besprechung mit Kollegen alle 2 Monate je 2 Stunden</p>	Böhm
<p>Besprechungen mit Kollegen und Vorgesetztem 4 Std im Monat; finden alle 2 Monate 3 Mal statt</p> <p>Teamsitzung UV (Neuorganisation Unfallversicherung) 3 Stunden im Monat</p> <p>Betriebsrat 4 Stunden im Monat; findet 1 Mal im Monat statt</p> <p>Betriebsausschuß ½ Stunde in der Woche; findet 1 Mal pro Woche statt</p> <p>Sitzungen zur Überprüfung des Projektstandes; findet 1 Mal im Monat im Dezernat statt</p>	Jung
<p>Vorstandssitzungen 3-4 Stunden pro Woche; beteiligt sind auch Vorstandsassistent, leitender Innenrevisor, Vorstandsverhinderungsvertreter, damit diese Entscheidungen besser nach unten vertreten werden können</p> <p>Verwaltungsrat 5-6 Mal pro Jahr je 1 Stunde</p> <p>Jahresabschlußbesprechung</p> <p>Sitzung mit Personalrat 4 Mal pro Jahr je 4-5 Stunden</p>	Kettler

Tabelle 13a: Kommentare der Befragten zu Sitzungen (wird fortgesetzt)

Kommentar des Befragten (Fortsetzung)	Name
regelmäßige Sitzungen mit Abteilungsleitern und Kundenberatern Verwaltungsratsitzung 4 Mal im Jahr jeweils 2 Stunden 1. Wahl des Vorstandes 2. Überwachung des Vorstandes 3. Stellenplan 4. Verabschiedung Jahresabschluß 5. bestimmt Richtlinien der Geschäftspolitik Kreditausschußsitzung alle 2 Monate 2-3 Stunden Vorstandssitzung 1 Mal in der Woche 2 Stunden Sitzung mit Personalrat 4 Mal im Jahr Routinebesprechungen mit Betriebsstellenleitern zur Bekanntgabe der Geschäftspolitik 4 Mal im Jahr	Koch
Besprechung mit Mitarbeitern 1 Mal pro Monat 1-2 Stunden zur gegenseitigen Information über Arbeit(sfortschritt) Besprechung mit Vorgesetztem und Kollegen 2 Mal im Monat 2-4 Stunden problembezogene Sitzungen	Kruse
Besprechungen mit Vorgesetztem und Kollegen 2 Stunden pro Woche Projekttreffen 2 Mal pro Woche je einen halben Tag; momentan nicht	Mertens
pro Woche 9 mit jeweils etwa 1 ½ Stunden Dauer Besprechung mit Mitarbeitern alle 2 Wochen, Thema meist Planung oder Außergewöhnliches Einzelgespräche mit Mitarbeitern alle 2 Wochen 1 Mal pro Woche Besprechung mit Vorgesetztem und Kollegen 2 ½ Stunden 3-4 Mal pro Jahr Besprechung mit Kollegen 1 Mal im Monat EDV-Kolloquium 3-4 Mal im Jahr Projektausschuß für Tarifverträge	Post

Tabelle 13b: Kommentare der Befragten zu Sitzungen (Fortsetzung)

In Tabelle 13 sind die Anlässe für Sitzungen und die Sitzungsdauer beschrieben. Es handelt sich in der Regel um hierarchisch gegliederte Sitzungen: Die Befragten nehmen an Besprechungen mit dem Vorgesetzten und (hierarchisch gleichgestellten) Kollegen, an Besprechungen mit den direkt unterstellten Mitarbeitern und an Besprechungen mit allen Kollegen der gleichen Hierarchieebene teil. Wie Tabelle 12 zu entnehmen ist, dienen die Sitzungen zu einem überwiegenden Teil der Führungsfunktion Steuerung. Denn als Anlaß für die Sitzungen wird häufig angegeben, daß man sich zusammensetzt, um Arbeitsfortschritte und/oder außergewöhnliche Vorkommnisse zu besprechen.

Zeitaufwand für Sitzungen in Stunden pro Woche	Zeitaufwand für Sitzungen relativ zur Wochen- arbeitszeit	Name des Befragten
1 1/2	3 %	Bauer
4 1/4	9 %	Böhm
3 1/4	8 %	Jung
4	6 %	Kettler
2 3/4	5 %	Koch
1 3/4	5 %	Kruse
12	26 %	Mertens
16	36 %	Post
Durchschnitt 5 3/4	12 %	

Tabelle 14: Durchschnittlicher Zeitaufwand für Sitzungen

Der Zeitaufwand für Sitzungen ist sehr unterschiedlich, wie Tabelle 14 zeigt. Er schwankt zwischen 1 ½ Stunden und 16 Stunden pro Woche, was über einem Drittel der Arbeitszeit entspricht. Es muß jedoch berücksichtigt werden, daß einige Führungskräfte zwar Sitzungen genannt haben, den Zeitaufwand jedoch nicht angegeben haben. Dies scheint aber eher eine Folge des lockeren Interviewstils zu sein als eine Folge der mangelnden Einschätzungsfähigkeit. Aus diesem Grunde ist bei einigen Befragten der berechnete Sitzungsaufwand geringer als der tatsächliche.

(2) Besprechungen

Besprechungen finden in der Regel problemorientiert - zum Teil mit vorheriger Terminabsprache - statt. Gesprächspartner sind Mitarbeiter oder Kunden. Die Führungskräfte empfinden diese Besprechungen häufig als Störung, betrachten sie für den Arbeitsfortschritt aber als notwendig (vgl. Tabelle 15). Eine Führungskraft unterstellt als Ursache für den Wunsch nach einer Besprechung seitens der Mitarbeiter zuweilen Bequemlichkeit oder fehlenden Mut zu eigenen Entscheidungen. Eine andere Führungskraft betont, daß die Besprechung von Problemen mit den Mitarbeitern keinen Aufschub erlaubt.

Kommentar des Befragten	Name
<p>sehr häufig Rückfragen der Mitarbeiter, da noch jung Rückfragen als Störung empfunden, meistens notwendig, teilweise aber auch Bequemlichkeit oder fehlender Mut zu eigener Entscheidung Personalgespräche alle 2 Wochen mit neuen Mitarbeitern, Delegation der Gespräche bei Mitarbeitern, die schon länger in Gruppe sind, eigene Beteiligung nur noch sporadisch</p>	Bauer
<p>recht häufig, liegt an Philosophie der offenen Tür; Nachteil: Störungen, Vorteil: Problemlösung für den Mit- arbeiter; Funktion Ratgeber oder Feuerwehrmann in Sonderfällen</p>	Böhm
<p>4 Mal in der Woche, z.B. mit Vorgesetztem Krisensitzungen 4 Mal im Monat, wenn 1. Daten, die die Abteilung betreffen, benötigt werden 2. Wirtschaftsprüfung 3. Bundesaufsichtsamtsprüfung 4. Analyse der Buchhaltungszahlen von Buchhaltung erwünscht</p>	Jung
<p>Postbesprechung mit Vorstandsmitgliedern 1-1½ Stunden am Tag mit Mitarbeitern (problemorientiert) 1 Stunde am Tag mit Kunden (unterschiedlich) 2 Stunden am Tag mit Personalratsvorsitzendem (problemorientiert) 1 Stunde pro Woche</p>	Kettler
<p>überwiegend mit Kunden nach Terminabsprache, etwa 1 Gespräch am Tag, nimmt größten Teil der Arbeitszeit in Anspruch Gespräche mit Mitarbeitern ohne Terminabsprache, ergeben sich problemorientiert</p>	Koch
<p>größter Teil der Kommunikation Besprechungsthemen: Projekte, Urlaubsplanung, Privat- probleme Personalgespräche 1 Mal im Jahr Beurteilungsgespräche alle 2 Jahre, 7 Mal ½ Tag Gespräch mit Vorgesetzten alle 2 Wochen ½ bis 3 Stunden Kreis mit einer Abteilung der Unternehmung 4 Mal im Jahr ½ Tag (Projektstand oder aktuelle Probleme)</p>	Kruse
<p>mit Mitarbeitern häufig, aber nicht offiziell</p>	Mertens
<p>auffällig gestiegen durch Großraumbüro, da Tür=Schwelle daraus resultieren große Störungen</p>	Post

Tabelle 15: Kommentare der Befragten zu Besprechungen

Ein Befragter konstatiert, daß die Anzahl der Besprechungen seit dem Umzug in Großraumbüros stark gestiegen sei, weil die Tür als Schwelle zum Vorgesetzten nun nicht mehr existiere.

Zu den Besprechungen zählt auch einer der befragten Führungskräfte die tägliche Postbesprechung. Da es sich aber um eine institutionelle Einrichtung in dieser Unternehmung handelt, müßte diese Besprechung eher unter die Kategorie Sitzungen fallen. Dies ist ein weiteres Argument dafür, daß die in Tabelle 14 genannten Zahlenangaben nur vorsichtig zu interpretieren sind.

Eine Zusammenfassung der Zeitverteilung bei den Besprechungen analog zu Tabelle 14 ist hier nicht möglich, da nur wenige Führungskräfte ihre Zeitbelastung in diesem Zusammenhang angegeben haben. Dies kann zum einen darauf zurückgeführt werden, daß der Zeitaufwand nicht abschätzbar ist. Hinweise darauf wurden in den Gesprächen allerdings nicht gegeben. Vielmehr ist zu vermuten, daß die Befragten im Gesprächsverlauf die Bitte nach der Angabe des Zeitbedarfs verdrängt haben, um sich genauer der Art der Besprechungen zu widmen. Diese Annahme wird bestärkt durch die Tatsache, daß im Verlauf des Gesprächs immer weniger Zeitangaben gemacht wurden.

(3) Telefonate

Kommentar des Befragten	Name
in erster Linie von Geschäftsstellen, dann innerhalb des Hauses, mit Mitarbeitern seltener Telefonat als Unterbrechung empfunden, aber notwendig Telefonat als Störung empfunden, wenn Irrläufer, nur weil in Zentrale Name bekannt ist	Bauer
viel; am Telefon eher Kleinigkeiten, größere Probleme face-to-face	Böhm
vielfältig	Jung
15-20 pro Tag; Partner: Kunden, Zweigstelle, im Hause Zwischenfragen	Kettler
mit Kunden und Mitarbeitern (eher kurz, da meist nur Information oder Absicherung einer Entscheidung)	Koch
viele Telefonate aber kurz, persönliche Kommunikation oder Electronic Mail bevorzugt	Kruse
relativ wenig, meist intern, externe Telefonate projektbezogen	Mertens
nicht so viel	Post

Tabelle 16: Kommentare der Befragten zu Telefonaten

Die Antworten der Führungskräfte auf die Frage nach den Telefonaten streuen von "wenig" über "nicht so viel" zu "viel" (vgl. Tabelle 16). Eine Führungskraft macht Angaben über die tägliche Anzahl an Telefonaten, die zwischen 15 und 20 Gesprächen liegt. Eine Führungskraft sieht Telefonate als notwendige Unterbrechung der eigentlichen Arbeit an; wenn es sich jedoch um sogenannte Irrläufer handelt, werden diese Telefonate als Störung der Arbeit empfunden.

(4) Vorträge

Kommentar des Befragten	Name
wenig	Böhm
theoretische Unterweisung der Auszubildenden; 6 Stunden im Monat, wenn Auszubildende vorhanden bei Neueinstellungen von Mitarbeitern oder neuen Geschäftsstellen Vorstellen der Unternehmung Schulung bei neuen Projekten Unterricht im Institut für Berufsbildung; alle 2 Wochen 2 Stunden	Jung
Veranstaltungen der Unternehmung; Vorträge halten, Referenten begrüßen; nicht mehr regelmäßig	Kettler
im Hause: im Rahmen von Veranstaltungen der Unternehmung außer Haus: z.B. Organisationstagung des Verbandes	Koch
hin und wieder	Kruse
Mitarbeiterschulung; je nach Anfall; momentan 14 Tage lang ununterbrochen von 7.00 bis 16.00 Uhr; normal 5 Tage im Jahr zuzüglich Vorbereitung	Mertens

Tabelle 17: Kommentare der Befragten zu Vorträgen

Vorträge fallen bei den befragten Führungskräften zeitmäßig nicht ins Gewicht (vgl. Tabelle 17). Dabei gibt es zwei Ausnahmen. Hierbei handelt es sich um Mitarbeiter, zu deren regulären Aufgaben die Unterweisung von Mitarbeitern gehört.

5.2. Verwaltungsaktivitäten

Zu den Verwaltungstätigkeiten wurden die Postbearbeitung, die Terminplanung und Diktate gezählt. Darüberhinaus hatten die Befragten Gelegenheit, weitere Kategorien hinzuzufügen.

(1) Postbearbeitung

Kommentar des Befragten	Name
4-5 Mal am Tag Bearbeitung der Eingangspost: Verteilung, Handvermerke, Bearbeitung im Ansatz, beansprucht etwa 1 Stunde am Tag	Bauer
2 Mal täglich; Kanalisierung, Informationsaufnahme, Auslösung von Aktivitäten (z.B. bei Einladung zum Vortrag Ausarbeitung des Vortrages); 1 Stunde pro Tag durchlaufende Post incl. Fachzeitschriften	Böhm
Informationen oder Anfragen werden bearbeitet, dann zur Weiterverarbeitung delegiert	Jung
neben Postbesprechung nur 10 Minuten pro Tag	Kettler
Aufbereitung durch Sekretariat, Schnelldurchsicht mit Delegation und Rücksprachevermerk; 1 Stunde pro Tag	Koch
nicht viel, es kommt nichts regelmäßiges Post inzwischen zu 70% Electronic Mail, Rest meist mit Formular	Kruse
vernachlässigbar gering	Mertens
1 Stunde pro Tag; erst immer Schnelldurchgang	Post

Tabelle 18: Kommentare der Befragten zu Postbearbeitung

Im Rahmen der Postbearbeitung werden in der Regel die aufgenommenen Informationen kanalisiert und weitere Aktivitäten durch Delegation ausgelöst. Zum Teil wird die Eingangspost bereits durch das Sekretariat aufbereitet (vgl. Tabelle 18).

Zeitaufwand für Postbearbeitung in Stunden pro Woche	Zeitaufwand für Postbearbeitung relativ zur Wochenarbeitszeit	Name des Befragten
5	11 %	Bauer
1	2 %	Böhm
3/4	1 %	Kettler
5	9 %	Koch
5	11 %	Post
Durchschnitt 3 1/4	7 %	

Tabelle 19: Durchschnittlicher Zeitaufwand für Postbearbeitung

Im Schnitt benötigen die befragten Führungskräfte für die Postbearbeitung 1 bis 5 Stunden pro Woche (vgl. Tabelle 19). Eine Führungskraft gibt an, daß der Zeitaufwand vernachlässigbar gering sei. Der Befragte, der eine Angabe von nur einer Dreiviertelstunde macht, hat die täglich stattfindende Postbesprechung zu den Kommunikationsaktivitäten gezählt, da es sich hierbei um eine Besprechung und nicht um eine Bearbeitung handelt.

(2) Terminplanung

Kommentar des Befragten	Name
feste Termine stehen, ansonsten Minimalplanung	Bauer
Terminplan aller Mitarbeiter in Abteilung wird eine Woche im voraus erstellt; geschieht über Formulare; jeder erhält Liste	Jung
langfristig (6 Monate)	Kettler
geschieht durch Sekretariat nach Absprache	Koch
über Terminkalender, nimmt keine Zeit in Anspruch	Kruse
fällt nicht ins Gewicht	Post

Tabelle 20: Kommentare der Befragten zu Terminplanung

Aus den Kommentaren zur Terminplanung (vgl. Tabelle 20) ist ersichtlich, daß der Zeitaufwand vernachlässigbar gering ist. Teilweise wird diese Aufgabe an das Sekretariat delegiert, das die Termine dann nur noch abstimmt. In einer Abteilung wird ein Terminplan für alle Mitarbeiter erstellt, der dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern vorgelegt wird.

(3) Diktate

Auch der Umfang von Diktaten wird als eher gering angesehen (vgl. Tabelle 21). Zum Teil handelt es sich lediglich um Unterschriftenleistungen unter bereits von den Mitarbeitern vorbereitete Briefe. Aber auch diejenigen Befragten, die Texte zu diktieren haben, stellen keinen großen Zeitaufwand fest.

Kommentar des Befragten	Name
selten, wenn auf Band; Vorstandsbeschwerden, Bundesaufsichtsamtsbeschwerden	Bauer
recht wenig	Böhm
1. mit Diktiergerät 2. handschriftlich, vor allem wenn Zeichnung dabei 3. Entwurf mit Electronic Mail, dann Ausdruck, dann an Sekretärin	Jung
relativ wenig, da vor allem andere schreiben und nur Unterschriftsleistung; Umfang: durchschnittlich 2 Briefe pro Tag	Kettler
gelegentlich, meist Unterschriftsleistung bei vorformulierten Briefen	Koch
wenig	Post

Tabelle 21: Kommentare der Befragten zu Diktaten

(4) Sonstige Verwaltungsaktivitäten

Kommentar des Befragten	Name
Leistungskontrolle Bearbeitung der Leistungsstatistik; 15-20 Minuten am Tag und für Wochenstatistik 1 Stunde pro Woche	Bauer
Urlaubs- und Krankenlisten bei Urlaub oder Krankheit von Auszubildenden entsprechende Information weiterleiten	Jung
Abzeichnen von Anträgen Überstundenabrechnung, Urlaubslisten, Krankentage, Beantragung von Gehaltserhöhungen, Kontrolle Gleitzeitübersicht, Kontrolle Telefonlisten; 10 Stunden im Monat	Mertens

Tabelle 22: Kommentare der Befragten zu sonstigen Verwaltungsaktivitäten

Bei den von den Befragten ergänzten Kategorien der Verwaltungsaktivitäten handelt es sich um Leistungskontrollen (vgl. Tabelle 22). Darunter fallen Gleitzeitübersichten, Krankheitslisten, Urlaubslisten und Statistiken über die erbrachte Arbeitsleistung.

5.3. Fachbezogene Aktivitäten

Informationssammlung, Berechnungen, Auswertungen, Anfertigung von schriftlichen Berichten und die Beschäftigung mit Fachliteratur wurden in den Gesprächen als Beispiele von eher abstrakt formulierten Fachaufgaben vorgegeben.

(1) Informationssammlung

Kommentar des Befragten	Name
Informationen werden überflogen, um Wissen up to date zu halten, Vorstandsassistent bereitet auf und trägt vor	Kettler
wird delegiert, mündlicher, manchmal schriftlicher Bericht über Wesentliches	Koch
ablegen oder wegwerfen nach Lesen oder wegwerfen ohne Lesen, kein eigenes Ablagesystem sondern Delegation an Mitarbeiterin, die alles wiederfindet	Kruse
für Projekt	Mertens
viel, z.B. für Projektausschuß für Tarifverträge Aneignung von Sachverstand, Marktbeobachtung	Post

Tabelle 23: Kommentare der Befragten zu Informationssammlung

Im Zusammenhang mit der Informationssammlung wird die Wissensaktualisierung als wichtig angesehen (vgl. Tabelle 23). Ablage und Wiederauffinden wird in jedem Falle an Mitarbeiter delegiert. Teilweise wird auch der Leseaufwand und die Verarbeitung der aufgenommenen Informationen von Mitarbeitern übernommen.

(2) Planungen

Zu Aspekten der Planung hat sich keiner der Befragten geäußert.

(3) Berechnungen

Kommentar des Befragten	Name
wird delegiert	Kettler
Berechnungen für 100%-Planung, viel Zeit	Kruse

Tabelle 24: Kommentare der Befragten zu Berechnungen

Zu Berechnungen äußern sich nur zwei Führungskräfte. Eine Führungskraft delegiert diese Tätigkeit, die andere ist im Rahmen der "100%-Planung" stark damit beschäftigt (vgl. Tabelle 24).

(4) Auswertungen

Kommentar des Befragten	Name
Aufbereitung von Statistiken durch Sekretärin, dann Weitergabe an Vorstand, dienen als Kontrollinstrument	Böhm
Analyse von Statistiken bei besonderen Ereignissen bei Wünschen aus Abteilungen Beurteilung der Auswirkungen auf EDV-Abteilung und andere Abteilungen im Hinblick auf Aufwand, Priorität, Nutzen, Kapazität in EDV-Abteilung	Jung
aufbereitete Statistiken werden vorgelegt; Bsp. Erfolgsrechnung, Rentabilitätsrechnung, Vergleiche mit anderen Instituten; dann daraus Anweisungen ableiten, bspw. neues Werbekonzept erarbeiten lassen; Aufbereitung erfolgt meist durch Hauptbuchhaltung	Kettler
Kontrolle Tagesbilanz, Kontrolle Monatsbilanz, Auswertung von EDV-gestützt aufbereiteten Statistiken Auswertung schriftlicher Berichte z.B. von Planungen	Koch
Zeitkontrolle Mitarbeiter $\frac{1}{2}$ Tag im Monat	Kruse
Auswertung der Kapazitätsauslastung (Minutenwerte)	Mertens
Abzeichnen von Urlaubsanträgen Zeitsummenkontrolle Telefonkostenauswertung Kostenstellenübersichten Kostenplanung Planung von Personalmehrbedarf	Post

Tabelle 25: Kommentare der Befragten zu Auswertungen

Die auszuwertenden Statistiken dienen als Kontroll- und Steuerungsinstrumente (vgl. Tabelle 25). Diese Kontrolltätigkeiten wurden von einigen Befragten auch unter Verwaltungstätigkeiten eingeordnet (vgl. Tabelle 22). Gibt es Abweichungen von erwarteten Werten, sind Statistiken der Anlaß für steuerndes Eingreifen. Aufbereitet werden die Statistiken entweder durch das Sekretariat oder durch spezielle Abteilungen, wie z.B. die Hauptbuchhaltung.

(5) Anfertigung von schriftlichen Berichten

Kommentar des Befragten	Name
werden nicht selbst verfaßt, sondern vorgelegt	Koch
nur in Ausnahmefällen Selbstanfertigung; meist von Hauptbuchhaltung zur Unterschrift vorgelegt	Kettler
Projektdokumentation	Kruse
für Projekt	Mertens
5-7 mal Entscheidungsvorlagen für Vorstand, nicht viel	Post

Tabelle 26: Kommentare der Befragten zu Berichten

Berichte werden teilweise selbst angefertigt, um Projektfortschritte zu dokumentieren oder um Entscheidungen vorzubereiten. Zwei der Befragten sind nicht mit der Erstellung von Berichten sondern nur mit Entgegennahme der Berichte befaßt. (Vgl. Tabelle 26)

(6) Fachliteratur

Zur Fachliteratur werden sehr unterschiedliche Quellen gezählt (vgl. Tabelle 27):

- Bücher
- Fachzeitschriften
- Rundschreiben
- Normen
- Gesetzestexte
- Gerichtsurteile
- Wirtschaftsteil der Zeitung
- Branchenberichte
- Berichte über Konzerne
- Programmdokumentationen
- Arbeitsanweisungen für Bildschirmmanwendungen

Kommentar des Befragten	Name
Lesen von Fachzeitschriften, Ablage in Hängeordner nach Stichworten geordnet; Datenbank JURIS 1. noch nicht speziell genug für Versicherer, 2. für Juristen falscher Aufbau, da nach Stichworten statt nach Paragraphen	Böhm
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumentation der in der Unternehmung benutzten Programme 2. Arbeitsanweisungen Bildschirmwendungen 3. Auflagen, Normen von Post, Banken etc. für Inkasso (z.B. Gestaltung von Zahlungsträgern) 4. Gesetzestexte (z.B. Versicherungsvertragsgesetz) 5. keine Fachzeitschriften, zwar Interesse aber keine keine Zeit 	Jung
Zeitungen, Loseblattsammlungen, Rundschreiben, Gerichtsurteile überfliegen, knappe Stunde pro Tag	Kettler
<p>wird i.S.v. fachkundig machen überflogen (abends, Wochenende) ansonsten delegiert, dann Wesentliches besprechen; sehr umfangreich an Fachliteratur fällt an:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rundschreiben mit Verordnungen, Gesetzen - Zeitschriften - Bücher - Wirtschaftsteil der Zeitung - Branchenberichte - Berichte über Konzerne - Steuerrecht 	Koch
wird gespart, obwohl grundsätzlich notwendig	Mertens
<p>Sammeln und in Ordner ablegen mit Trennblättern und Inhaltsverzeichnis keine Probleme mit Wiederauffindbarkeit, da gutes Ablagesystem</p>	Post

Tabelle 27: Kommentare der Befragten zu Fachliteratur

Einige der Befragten sammeln Fachliteratur und legen sie systematisch ab, so daß spätere Wiederauffindbarkeit gewährleistet ist. Einige geben auch an, keine Zeit für Fachliteratur übrig zu haben, obwohl die Notwendigkeit der Weiterbildung gesehen wird.

(7) Sonstige fachbezogene Aktivitäten

Kommentar des Befragten	Name
Kontrolle Prüfen der Schäden Gegenzeichnen von Schriftwechseln je nach Schwierigkeit der Fälle und Qualifikation des Mitarbeiters; Hilfe durch 1. Sachbearbeiter	Bauer
komplizierte Sachbearbeitung bei hohem Arbeitsanfall auch Schadenregulierung (Einsatz als Fachmann): Entscheidungen treffen nach vorheriger Aufbereitung durch Mitarbeiter	Böhm
Programmieren bestehende Programme verbessern	Kruse
Auskünfte Auskünfte am Telefon erteilen, kommt häufiger vor	Jung
Beratung Beratung von Kunden; Vorstandsaufgabe, da Kleinstadt	Kettler

Tabelle 28: Kommentare der Befragten zu sonstigen fachbezogenen Aktivitäten

Zu den Fachaufgaben, die bereits im Interviewleitfaden aufgeführt sind, fügen die Befragten noch die komplizierte Sachbearbeitung und Programmierertätigkeiten hinzu (vgl. Tabelle 28). Unter komplizierter Sachbearbeitung sind Aufgaben zu verstehen, die nur in Ausnahmefällen auf den zuständigen Sachbearbeiter zukommen und nicht mehr von ihm bearbeitet werden (können).

5.4. Sonstige Aktivitäten

An sonstigen Aktivitäten wurden in den Gesprächen Repräsentation, Reisezeiten und Arbeitsessen vorgegeben.

(1) Repräsentation

Kommentar des Befragten	Name
Repräsentation der Abteilung (Verteidigungsfunktion)	Bauer
PR-Mann der Abteilung, um schlechtes Image aufzupolieren (Verteidigerfunktion)	Böhm
Hausführungen für Besucher Elternabend für Eltern der Auszubildenden; 1 Mal im Jahr 2 Stunden; als Ansprechpartner und Betreuer eines Informationsstandes	Jung
Begrüßung von Zielgruppen bei Veranstaltungen der Unternehmung (Bsp. Architekten, Juristen) danach Umtrunk; im Winterhalbjahr 1-2 Mal im Monat je 6 Stunden abends; andere Zielgruppen (Schulklassen, Vereine) werden an Vorstandsassistenten delegiert Teilnahme an Veranstaltungen wie Schützenfest, Firmenjubiläen Vereine an Marketingabteilung delegiert	Kettler
gehört zum Aufgabengebiet des Vorstandes	Koch

Tabelle 29: Kommentare der Befragten zu Repräsentation

Repräsentationsaufgaben nehmen die befragten Führungskräfte in zweierlei Hinsicht wahr: zum einen repräsentieren sie ihre Unternehmung bei Veranstaltungen, zum anderen repräsentieren sie aber auch ihre Abteilung, wobei die Repräsentation hier im Sinne von Verteidigung gegenüber anderen Abteilungen verstanden werden muß (vgl. Tabelle 29).

(2) Reisezeiten

Kommentar des Befragten	Name
wenig, nur zu Gremiensitzungen und Vorträgen	Böhm
selten, da in der Regel im Betrieb; Ausnahme Geschäftsstellentour	Jung
Fahrten zu Repräsentationsveranstaltungen, Tagungen	Koch

Tabelle 30: Kommentare der Befragten zu Reisezeiten

Die Arbeit der hier befragten Führungskräfte erfordert nur wenig Reisetätigkeit (vgl. Tabelle 30). Reise- und Fahrzeiten fallen nur

beim Besuch von Gremiensitzungen, Vorträgen, Repräsentationsveranstaltungen und in Ausnahmefällen (Geschäftsstellentour) an.

(3) Arbeitsessen

Kommentar des Befragten	Name
wenig, da wenig Außenkontakte im Rahmen des Elternabends für die Eltern der Auszubildenden; 3 Stunden im Jahr	Böhm
mit Kunden, bei längeren Sitzungen, bei Veranstaltungen	Koch

Tabelle 31: Kommentare der Befragten zu Arbeitsessen

Zu Arbeitsessen äußern sich nur zwei Führungskräfte: ein Befragter hat wenig Außenkontakte außer in seiner Rolle als Ausbildungsbeauftragter und hat daher wenig Gelegenheit zu Arbeitsessen. Die andere Führungskraft nimmt bei Kundengesprächen, längeren Sitzungen und bei Veranstaltungen an Arbeitsessen teil (vgl. Tabelle 31).

(4) Weitere Sonstige Aktivitäten

Das Engagement in Gremien ist für die befragten Führungskräfte recht typisch (vgl. Tabelle 32). Teilweise hat die Gremienarbeit einen direkten Bezug zur Arbeit, wie z.B. die Mitgliedschaft in der Gesellschaft für Informatik oder in einem Ausschuß des PKV-Verbandes. Andere engagieren sich aber eher auf gesellschaftlichem Gebiet, wie z.B. im Förderkreis der Gesamtschulen oder im politischen Bereich als Kreistagsabgeordneter und stellvertretender Landrat. Diese gesellschaftliche und politische Beteiligung muß trotzdem in Zusammenhang mit der Arbeit der Führungskräfte gesehen werden, da sie auch in diesem Bereich die Unternehmung repräsentieren und - möglicherweise - diese Funktionen (nur) durch ihre berufliche Stellung erlangt haben.

Einige Führungskräfte haben Seminare und Weiterbildungsaktivitäten hinzugefügt. Sie empfinden dies nicht als zeitliche Belastung, sondern scheinen sehr interessiert an solchen Angeboten zu sein, möglicherweise, um in ihrer Karriere weiterzukommen (vgl. Tabelle 32).

Kommentar des Befragten	Name
Gremienarbeit Mitglied in Kommission des PKV, 3 Mal im Jahr 2 Tage Ausschußsitzungen des PKV 1 Mal im Jahr, dazu Vor- und Nachbereitung der Sitzungen für die Zukunft größeres Engagement im Verband vorge- nommen	Böhm
Kontaktkreis Schule - Betrieb; Formulierung von gegen- seitigen Erwartungen zwischen Berufsschullehrern und Ausbildungsbetrieben; findet 2 Mal im Jahr statt	Jung
Mandat als Kreistagsabgeordneter stellvertretender Landrat Vorsitzender des Heimat- und Gewerbevereins Mitglied im Prüfungsausschuß der IHK Mitglied im Presbyterium der evangelischen Kirche passives Mitglied im Sparkassenverband (Besuch von Veranstaltungen)	Kettler
Förderkreis der Gesamtschulen, Tennisverein, ADAC	Koch
Deutscher Guide Gesellschaft für Informatik	Kruse
Vereinigung der Versicherungsbetriebswirte, Aufwand: 2-3 Tage pro Jahr, Inhalt: Erfahrungsaustausch, Fach- vorträge, informelle Gespräche	Mertens
Chairman der Deutschen Guide, 25 Tage im Jahr Ausschuß PKV-Verband, nur temporär	Post
Seminare versucht alles wahrzunehmen, was angeboten wird, in diesem Jahr 1 Woche Führungsseminar, 3 Tage Korrespon- denzseminar	Bauer
1 Tag pro Monat; z.B. Erlernen neuer Systeme	Jung
Weiterbildung 1 Mal im Monat, keine zeitliche Belastung	Böhm
Teilnahme an Seminaren (Führung, fachlich)	Kruse

Tabelle 32: Kommentare der Befragten zu weiteren sonstigen Aktivi-
täten

5.5. Zusammenfassung

Es ist nicht möglich, die Ergebnisse derart zusammenzufassen, daß eine Liste mit zeitaufwendigen und eine Liste mit wenig zeitaufwen-

digen Aktivitäten entsteht. Denn zum einen haben die Führungskräfte nicht immer die zeitliche Belastung angegeben und zum anderen streut der Zeitaufwand bei den einzelnen Aktivitäten erheblich. Lediglich eine Aussage kann gemacht werden: Der Zeitaufwand für Sitzungen und Besprechungen - also reine Kommunikationstätigkeiten - ist bei allen Führungskräften hoch. Bei einigen Führungskräften kommt noch ein hoher Aufwand für Postbearbeitung hinzu.

6. Schwachstellen der Arbeit bei den befragten Führungskräften

Schließlich wurden die Befragten noch um ein Statement gebeten, was sie an ihrer Arbeit stört, welche Dinge verbesserungswürdig sind, oder wo sie gern größere Prioritäten setzen würden. In Tabelle 31 sind die Kommentare zusammengefaßt.

Kommentar des Befragten	Name
Postbearbeitung: zu lange Prüfphilosophie: geradezu Doppelbearbeitung Als Folge der Zentralisierung ist es schwierig, Gruppenkohäsion aufzubauen, da ständig Mitarbeiter abgezogen werden und neue (unqualifizierte) dazukommen	Bauer
zu wenig Zeit für langfristige Planung, Grundsatzplanung es wird viel Wert gelegt auf Absatz und Produktentwicklung; zwar wichtig, strategische Planung sollte mehr betont werden es gibt Korb mit langfristigen Dingen, wird nicht abgearbeitet, obwohl kein Zeitproblem	Böhm
schnelle Reaktion auf Unvorhergesehenes notwendig, ebenfalls wichtige Arbeit bleibt liegen; Arbeitstag ist nicht planbar	Jung
Führungsaufgaben kommen zu kurz; mehr über Beziehungen reden, mehr Mitarbeitergespräche; als Abteilung noch kleiner war, weniger problematisch zu viele Sitzungen 100%-Planung, es wird so lange gerechnet, bis es stimmt, obwohl man weiß, daß man ohne Untersuchung gar keine Zeiten angeben kann; ist zum "Pläne machen" degeneriert, hat wenig Einfluß auf das Handeln zu viele Verwaltungstätigkeiten, obwohl nicht faßbar, was es eigentlich ist, vielleicht nur Alibi	Kruse
expansiver Bereich, daher viele junge unerfahrene Mitarbeiter, darum geringe Mitarbeiterqualifikation; keine Zeit, eigenes Wissen weiterzugeben	Mertens
zu häufig Sitzungen und Besprechungen Planungsmechanismus: Zeitbedarf vorher falsch eingeschätzt, damit leidet Qualität der Lösung	Post

Tabelle 33: Kommentare der Befragten zu Schwachstellen ihrer Arbeit

Bezüglich der **Aktivitäten** wird gemäß Tabelle 33 folgende Kritik geäußert: zuviel Postbearbeitung zu viele Sitzungen und Bespre-P

chungen zu viel Verwaltungstätigkeiten und zu viel Tagesgeschäft was an einer Erledigung der primären Aufgaben hindert.¹⁴⁾

Auch bei den verschiedenen **Führungsfunktionen** werden Schwachstellen genannt. Im Bereich der Steuerung wird kritisiert, daß die Kontrollmechanismen zu streng sind, da die fast immer stattfindende Prüfung von Vorgängen in der Konsequenz zu einer Doppelbearbeitung führt. Die in dem Versicherungsunternehmen durchgeführte "100%-Planung" stößt ebenso auf Kritik wie der Mangel an strategischer Planung. Bezogen auf die Führungsfunktion Menschenführung gibt es konkrete Kritikpunkte: Zum einen sind die Mitarbeiter zu jung und daher nicht hinreichend qualifiziert, so daß eine Delegation von Aufgaben problematisch wird, und zum anderen werden aus einer Abteilung ständig Mitarbeiter abgezogen und durch neue ersetzt, so daß der Aufbau von Gruppenkohäsion in dieser Abteilung schwierig ist. Eine Führungskraft hätte insgesamt gern mehr Zeit für seine eigentlichen Führungsaufgaben, insbesondere die der Menschenführung.

14) Vgl. Kevenhörster, Schönbohm /Management/ 27, auch zitiert in Ramme /Konzepte/ 20.

7. Ergebnisse der Intensivinterviews im Hinblick auf weitere Untersuchungen

Ziel der durchgeführten Intensivinterviews war es, die aus dem Literaturstudium gewonnenen Erkenntnisse¹⁵⁾ mit der Praxis zu konfrontieren. Da man sich noch im Anfangsstadium des Forschungsprozesses befand, wurde die Methode des Intensivinterviews gewählt, um möglichst viel Freiraum für Interviewer und Befragte zu lassen (vgl. die Ausführungen in Abschnitt 2.1. dieses Arbeitsberichts).

Die Intensivinterviews dienten **zwei Funktionen**, einer **inhaltlichen** und einer **methodischen** Funktion. Unter dem inhaltlichen Aspekt sollte erforscht werden, was Führungskräfte machen. Im Hinblick auf die Erkenntnisse der Literaturanalyse sollte erkundet werden, welche Aktivitäten oder Funktionen zusätzlich als relevant zu erachten sind, welche als nicht zutreffend anzusehen sind oder welche anders zugeordnet werden sollten.

In den Gesprächen hat sich herausgestellt, daß die Gremienarbeit ein wichtiger Faktor der Arbeit von Führungskräften ist. Die Gremienarbeit hat nicht immer einen unmittelbaren Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit, jedoch besteht insofern eine enge Verbindung, als daß die Ausübung von Funktionen in Gremien häufig mit der (hohen) beruflichen Stellung verknüpft ist.

Von einigen Führungskräften wurden Besuche von Seminaren und Weiterbildungsveranstaltungen hinzugefügt, die zwar nicht zeitlich ins Gewicht fallen, aber als typische Arbeit von Führungskräften eingeordnet wurden.

Als sehr wichtiges inhaltliches Ergebnis dieser Intensivinterviews können auch die Kommentare zu den fachbezogenen Aktivitäten gewertet werden. Denn einige Führungskräfte haben Aktivitäten, die wir zu den Fachaufgaben gerechnet haben, zu den Verwaltungstätigkeiten gezählt. Beispielsweise hat ein Befragter den hohen Rechenaufwand für die 100%-Planung zu den Berechnungen - und somit zu Fachaufgaben - eingeordnet. Gleichzeitig hat er bei der Frage nach Schwachstellen seiner Arbeit den hohen Verwaltungsanteil beklagt, obwohl er nicht angeben konnte, was den Verwaltungsanteil ausmacht. Möglicherweise hat dieser Befragte den Zeitaufwand für die 100%-Planung immer als Verwaltungsaufgabe gesehen, in diesem Interview jedoch durch die Zuordnung der Berechnungen zu den Fachaufgaben im Leitfaden sie zu den fachbezogenen Aktivitäten gezählt.

Die Befragten haben bei den Fachaufgaben die komplizierte Sachbearbeitung hinzugefügt. Daher scheint es sinnvoll, fachbezogene Aktivitäten als Tätigkeiten zu definieren, in denen die Führungskräfte **als Fachmann gefragt** sind wie beispielsweise die Fachaufgabe Systementwicklung. Verwaltungsaktivitäten sollten dann besser als Schreibtischtätigkeiten bezeichnet werden, zu denen die im Leitfaden aufgeführten Verwaltungsaktivitäten aber auch die bisherigen fachbezogenen Tätigkeiten wie Berechnungen oder Auswertungen gerechnet werden können.

15) Vgl. Ramme /Konzepte/.

Unter dem methodischen Aspekt, sollte geprüft werden, ob die gewählten Kategorien für die Aktivitätsanalyse und die Funktionsanalyse geeignet sind, die inhaltliche Fragestellung zu beantworten. Sehr wichtig war es auch, herauszufinden, ob Führungskräfte in der Lage sind, Zeitangaben zu machen, oder nur eine qualitative Einschätzung geben können im Sinne von "das beschäftigt mich sehr" oder "das mache ich kaum", oder ob nur eine ja/nein-Antwort möglich war, wie z.B. "das gehört zu meinen Aufgaben" oder "das gehört nicht zu meinen Aufgaben". Letztlich sollten Erkenntnisse über die Methode der Befragung gewonnen werden, um zu erfahren, ob die Befragung in diesem Zusammenhang die geeignete Datensammlungstechnik ist.

Es zeigt sich, daß die im Interviewleitfaden aufgeführten Kategorien für die Aktivitäts- und Funktionsanalyse weitgehend ausreichend und überschneidungsfrei sind. Die Befragten haben nur bei der Aktivitätsanalyse an einigen Stellen Kategorien zugefügt, da sie ihre Aktivitäten nicht in die vorgegebenen Kategorien einordnen konnten. Dies geschah bei den Verwaltungs- und Fachaktivitäten. Jedoch handelte es sich hier lediglich um Aufgaben, denen kein großes Gewicht beigemessen wurde, so daß die Vernachlässigung kein grundsätzliches Problem darstellte. Überschneidungen der einzelnen aufgeführten Aktivitäten wurden von den Befragten nicht festgestellt. Jedoch wurden zum Teil ähnliche Aktivitäten in unterschiedliche Kategorien eingeordnet. Dies trat z.B. bei Kontrollaufgaben auf, die einige Führungskräfte den Verwaltungsaufgaben, andere wiederum den Auswertungen im Rahmen der Fachaufgaben zurechneten. Dies könnte als Hinweis auf mangelnde Reliabilität des Meßkonzepts¹⁶⁾ gewertet werden. Allerdings kann es auch an der unterschiedlichen Sichtweise der Befragten liegen, je nachdem, ob sie bei den Kontrolltätigkeiten als Fachmann (dann Fachaufgabe) oder als Vorgesetzter (dann Verwaltungsaufgabe) gefordert waren.

Die nächste interessierende Frage ist, ob die Befragten in der Lage waren, für die einzelnen Funktionen oder Aktivitäten Zeitangaben zu machen. Bei den Funktionen wurde die Frage nach den Zeitanteilen nicht gestellt. Wie die Auswertungen in Abschnitt 4 zeigen, gibt es nur bei einigen Fragen statistische Angaben über die Zeitanteile. Dies liegt jedoch daran, daß die Befragten zwar gebeten wurden, die zeitliche Belastung kundzutun, im weiteren Verlauf des Gespräches diese Bitte immer mehr in Vergessenheit geriet, so daß anfangs noch Zeitangaben gemacht wurden - so z.B. bei den Sitzungen - gegen Ende des Gesprächs - z.B. bei den Reise- und Fahrzeiten - jedoch kaum noch Bezug auf die zeitliche Beanspruchung genommen wurde. Es ist zu prüfen, ob in einem straffer geführten Interview dieses Phänomen ebenfalls auftritt. In dem Fall müßte es so interpretiert werden, daß die im Leitfaden oben aufgeführten Kategorien in der Zeitbelastung leichter einzuschätzen sind als die unten aufgeführten.

Schließlich muß noch der Frage nachgegangen werden, ob die Datensammlungstechnik der Befragung erfolgreich war, oder ob eine an-

16) Vgl. Friedrichs /Methoden/ 100ff.

dere Technik möglicherweise qualitativ bessere Ergebnisse geliefert hätte. Da zum Zeitpunkt der Erhebung zwar Erkenntnisse aus der Literatur über die Arbeit von Führungskräften vorlagen, diese Erkenntnisse aber nicht detailliert genug waren, um überschneidungsfreie Kategorien für eine strukturierte Beobachtung zu liefern, wurde einer unstrukturierten Befragung der Vorzug gegeben.

Literaturverzeichnis**Friedrichs, J.****Methoden empirischer Sozialforschung.** 9. Aufl., Reinbek 1981.**Hürlimann, W.****Der PC im Chefbüro: So vermeiden Sie Flops.** In: io Management Zeitschrift, Heft 1, 1986, S. 49-53.**Loewenheim, A.****Office Automation: Durchbruch erst mit Computern der 5. Generation?** In: Office Management, Heft 2, 1986, S. 184-187.**Kevenhörster, P.; Schönbohm, W.****Zeitökonomie im Management.** Opladen 1974.**Mintzberg, H.****The Nature of Managerial Work.** New York et al. 1973.**Müller-Böling, D.****Akzeptanz der Computerunterstützung durch den Manager.** In: Handbuch der modernen Datenverarbeitung, Heft 138, 1987, im Druck.**Ramme, I.****Konzepte zur Erfassung der Arbeit von Führungskräften.** Arbeitsbericht Nr. 16 des Fachgebiets Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Universität Dortmund, 1986.**Reichwald, R.****Büroautomatisierung mit ganzheitlichem Planungsansatz.** In: Office Management, Heft 12, 1985, S. 1218-1221.

Verzeichnis aller bisher erschienenen Arbeitsberichte

1. Norbert Szyperski und Detlef Müller-Böling:
Planungsorganisation in unterschiedlichen Kontexten, Dezember 1982, 40 Seiten.
2. Detlef Müller-Böling, Joachim Göbel und Hans-Walter Peters:
ADV-Attitüden von Studenten. Eigenschaften der ADV-Skala bei zwei Studentenpopulationen, Januar 1983, 37 Seiten.
3. Detlef Müller-Böling, Joachim Göbel und Michael Müller:
ADV-Attitüden vor einem informationstechnischen Sprung im öffentlichen Bereich, April 1983, 34 Seiten.
4. Detlef Müller-Böling und Michael Müller:
ADV-Attitüden im zeitlichen Wandel. Erste betriebsspezifische Auswertungen einer Längsschnittanalyse, Mai 1983, 20 Seiten.
5. Detlef Müller-Böling:
Empirische Planungsstudien, Mai 1983, 25 Seiten.
6. Detlef Müller-Böling:
Organisationsformen von Planungssystemen, Mai 1983, 20 Seiten.
7. Detlef Müller-Böling:
Studiiums- und Berufserfahrungen der Absolventen der Abteilung Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Dortmund 1977 bis 1982, Juli 1983, 34 Seiten.
8. Detlef Müller-Böling:
Informationstechnik aus der Sicht der Benutzer im Wandel des letzten Jahrzehnts, November 1983, 25 Seiten.
9. Michael Müller:
Einsatzbedingungen der Informationstechnik. Materialienband betriebsindividueller Analysen, Dezember 1983, 62 Seiten.
10. Detlef Müller-Böling, Michael Müller und Christian Zerfas:
Handbuch zur ADV-Skala. Ein Instrument zur Messung von Einstellungen gegenüber der Informationstechnik, April 1984, 71 Seiten.
11. Detlef Müller-Böling und Petra Giebisch:
Die Haltung der Gewerkschaften und ihrer Mitglieder zur Informations- und Kommunikationstechnik. Ergebnisse einer Inhaltsanalyse von Mitgliederzeitschriften und einer Befragung, Juli 1984, 33 Seiten.
12. Detlef Müller-Böling und Heinz-Theo Fürtjes:
Identifizierung von Typen der Planungsorganisationen mit Hilfe von Diskriminanzanalysen, Dezember 1984, 42 Seiten.
13. Detlef Müller-Böling (Hrsg.):
Gründungsplanung einer Seniorendienstleistungsunternehmung - Ergebnisse einer Projektseminars, März 1985, 184 Seiten.

14. Detlef Müller-Böling (Hrsg.):
Existenzgründung durch Betriebsübernahme im Handwerk - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, März 1986, 145 Seiten.
15. Petra Giebisch und Helmut Graf:
Struktur der Datenbasis des "Gründungsatlas NRW", Juli 1986, 20 Seiten.
16. Iris Ramme:
Konzepte zur Erfassung der Arbeit von Führungskräften, Dezember 1986, 31 Seiten.
17. Detlef Müller-Böling (Hrsg.):
Unterstützung der Arbeit von Führungs- und Fachkräften durch Mailboxen - Erste Ergebnisse von Teleinterviews mittels Electronic Mailing, März 1987, 140 Seiten.
18. Jörg Kähmann und Iris Ramme:
Bildschirmtext im Einzelhandel - Akzeptanzentscheidungen aus der Sicht der Unternehmung anhand von vier Fallbeispielen, November 1987, 51 Seiten.
19. Detlef Müller-Böling und Iris Ramme
Die Arbeit von Führungskräften - Ergebnisse von acht Intensivinterviews, November 1987, 40 Seiten.