

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: „Pionierarbeit“ in der öffentlichen Verwaltung	1
2. Konzeptionelle Einordnung: Rufe nach Veränderung durch demographischen Wandel und Verwaltungsmodernisierung	4
2.1. Demographiebedingte Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung	4
2.1.1. Gewinnung, Förderung und Unterstützung von Führungskräften – Work-Life-Balance als Wettbewerbsvorteil der öffentlichen Verwaltung	6
2.1.2. Erhöhung der Geburtenrate – Work-Life-Balance für Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung als Dienst an der Gesellschaft	9
2.1.3. Work-Life-Balance für Führungskräfte – (wie) geht das?	11
2.2. Modernisierungsbedingte Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung	13
2.2.1. Nachfrage nach neuen Führungskompetenzen	17
2.2.2. Der Weg: Kompetenzen von Führungskräften als Reformakteur/innen	18
2.2.3. Das Ziel: Führungskompetenzen in einer modern(isiert)en Verwaltung	18
2.2.4. Nachfrage nach „Motivierender Führung“	21
2.2.5. Forderung und Förderung von „Motivierender Führung“ – (wie) geht das?	23
2.3. Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung	24
2.3.1. Was genau verbirgt sich hinter „flexiblen Arbeitsmodellen“?	25
2.3.2. Arbeitszeitsouveränität oder betriebliche Fremdsteuerung?	26
2.3.3. Flexibilisierungsmöglichkeiten für Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung	26
2.3.4. Warum ist „Flexibilisierung“ das Vereinbarkeitsmodell der Wahl für Führungskräfte?	27
3. Die Suche nach Antworten: Fragestellungen und Methoden der empirischen Untersuchung	31
3.1. Forschungskontext	31
3.2. Datenerhebung	31
3.3. Personenstichprobe	32
3.4. Methodenkritik	33

4. Empirische Offenbarungen: Machbarkeit, Rahmenbedingungen und Nutzen flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte	35
4.1. Machbarkeit flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte	35
4.1.1. Umfang und Formen der Flexibilisierungspraxis	35
4.1.2. Zufriedenheit und Akzeptanz durch das Arbeitsumfeld	37
4.1.3. Fortsetzung der Flexibilisierung	38
4.2. Rahmenbedingungen flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte	39
4.2.1. Arbeitsinhalte	40
4.2.2. Arbeitsmittel	41
4.2.3. Arbeitskultur	42
4.2.4. Arbeitsorganisation	45
4.2.5. Persönliche Kompetenzen	47
4.3. Nutzen flexibler Arbeitsmodelle von Führungskräften	49
4.3.1. Allgemeine Flexibilisierungseffekte	49
4.3.2. Effekte von Flexibilisierung auf die Work-Life-Balance	51
4.3.3. Effekte von Flexibilisierung auf die Kompetenzen der Führungskräfte	52
4.3.4. Flexibilisierungsnutzen auf Kosten der Kundenorientierung?	53
5. Schlussfolgerungen und Ausblick: Flexi works!	55
5.1. Schlussfolgerungen	55
5.1.1. Unter welchen Bedingungen sind flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte machbar?	55
5.1.2. Können flexible Arbeitsmodelle zur Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels und der Verwaltungsmodernisierung beitragen?	57
5.2. Ausblick	58
5.2.1. Wissensbedarf	58
5.2.2. Praxisbedarf nach „mehr vom selben“ ...	59
Quellen	62

Verzeichnis der Abbildungen und Schlaglichter

Abbildungen

Abb. 1	Strategien zum Umgang mit dem demographischen Wandel	5
Abb. 2	Arbeitgeberpräferenzen von Führungsnachwuchskräften	7 10
Abb. 3	Anteil Kinderloser an Akademikerinnen und Akademikern	10
Abb. 4	Chronologischer Überblick zur Verwaltungsmodernisierung	14
Abb. 5	Handlungsfeld Personal im alten und neuen Leitbild der öffentlichen Verwaltung	15
Abb. 6	Das Verhältnis von Personalmanagement und Personalführung	16
Abb. 7	Datenquellen der Begleitforschung	32
Abb. 8	Laufbahn, Funktion und Personalverantwortung der Führungskräfte	33
Abb. 9	Fragebogenrücklauf bei Führungskräften und Vorgesetzten	34
Abb. 10	Erfolg der Erprobung eines flexiblen Arbeitsmodells	36
Abb. 11	Akzeptanz des flexiblen Arbeitsmodells im betrieblichen Umfeld	38
Abb. 12	Fortsetzung der Flexibilisierung	39
Abb. 13	Rahmenbedingungen flexibler Arbeitsmodelle	40
Abb. 14	Flexibilisierungsbarrieren in der untersuchten Behörde	43
Abb. 15	Vertrauen der Vorgesetzten	44
Abb. 16	Flexibilisierungskompetenzen von Führungskräften	47
Abb. 17	Allgemeine Flexibilisierungseffekte	49
Abb. 18	Work-Life-Balance aus Sicht von Führungskräften und Vorgesetzten	52
Abb. 19	Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen – Ablauf des Modellprojektes	61

Schlaglichter

Schlaglicht 1	Lebensphasenspezifisches Personalmanagement	8
Schlaglicht 2	Daten zur Bedeutung von Vereinbarungsmöglichkeiten für Familiengründung und -erweiterung	
Schlaglicht 3	Zertifikate für familienfreundliche Organisationen	10 11
Schlaglicht 4	Theorien zu Arbeitsmotivation und -zufriedenheit	16
Schlaglicht 5	Paradigmenwechsel der Personalführung	20
Schlaglicht 6	Prinzipien Motivierender Führung	21
Schlaglicht 7	Möglichkeiten der motivierenden Tätigkeitsgestaltung	24
Schlaglicht 8	Ergebnisse der Erprobung alternierender Telearbeit in der Bundesverwaltung	30
Schlaglicht 9	Zentrale Determinanten für die Bereitstellung der technischen Rahmenbedingungen	41
Schlaglicht 10	Prinzipien einer „Flexi-Kultur“	43
Schlaglicht 11	Überschneidung von Flexibilisierungskompe- tenzen und Kriterien der Leistungsbeurteilung	53

1. Einleitung: „Pionierarbeit“ in der öffentlichen Verwaltung

Viel wird geredet über die Herausforderungen, die sich aus dem demographischen Wandel und der Verwaltungsmodernisierung für den öffentlichen Dienst des 21. Jahrhunderts ergeben:

Der *demographische Wandel* fordert neue Attraktoren, die den öffentlichen Dienst zu einem wettbewerbsfähigen Arbeitgeber für Nachwuchsführungskräfte machen und fordert Arbeitsbedingungen, die Führungskräften die Entscheidung für Karriere *und* Kinder erleichtern.

Die *Modernisierung der öffentlichen Verwaltung* fordert innovative Konzepte für modernes Personalmanagement und moderne Personalführung sowie deren praktische Umsetzung.

Den Worten sollten nun Taten folgen. Diese Forschungsarbeit¹ schafft eine theoretische und empirische Grundlage, um den genannten Herausforderungen durch eine verbesserte Work-Life-Balance² für Führungskräfte sowie eine gleichzeitige Forderung und Förderung von Fähigkeiten zu motivierender Personalführung zu begegnen. Sie geht dabei der Frage nach, ob flexible Arbeitsmodelle die Work-Life-Balance von Führungskräften verbessern und als „window of opportunity“ eine moderne Personalführungspraxis fördern können.

Basierend auf verwaltungswissenschaftlichen, arbeits- und organisationspsychologischen, soziologischen und politikwissenschaftlichen Diskursen sowie Konzepten der Verwaltungspraxis werden in einem ersten Schritt die theoretischen Potenziale der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort in Arbeitsmodellen von Führungskräften herausgearbeitet. Im zweiten Schritt ermöglichen die quantitativen und qualitativen Ergebnisse der externen Begleitforschung eines Modellprojektes zur Erprobung flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte in einer Bundesbehörde den Blick in die Praxis.

Der Forschungsansatz wagt sich auf relativ unbetretene Denk- und Handlungspfade vor. Sind flexible Arbeitsmodelle für Mitarbeitende ohne Personalverantwortung inzwischen als mögliches Modell für die Familienphase relativ verbreitet, so sind flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte eher mit Widerständen behaftet und

- 1 Ich danke allen Unterstützerinnen, ohne die diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre, insbesondere Nico Czinczoll, Katrin Fleischer, Urte König, Mara Kuhl, Kirsten Plathof, Katja Roessler und Kathrin Walther.
- 2 Work-Life-Balance bezeichnet das Verhältnis zwischen beruflichen Verpflichtungen und außerberuflichem Leben, zu dem u.a. Fürsorgepflichten für Kinder und/oder die Betreuung älterer oder pflegebedürftiger Angehöriger gehören. Wann unterschiedliche Lebensbereiche als „ausbalanciert“ erlebt werden, ist ein subjektives, kein objektives Maß. Jedoch sehen es gerade Führungskräfte als eine Herausforderung an, eine zufrieden stellende Work-Life-Balance zu erreichen (vgl. Oechsle 2006).

haben maximal den Status von „Pionierarbeit“. Patentrezepte gibt es hierfür (noch) nicht. Dass diese Pfade jedoch erkundet werden müssen, verdeutlichen auch die Prioritäten des Umsetzungsplans 2007 zum aktuellen Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“³: „Führungskräfteentwicklung“ ist hier Maßnahme Nummer eins und „Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ ist Maßnahme Nummer sechs. Die Wichtigkeit dieser Themen ist im politischen Mainstream angekommen – nun ist die praktische Umsetzung an der Reihe.

Die in dieser Forschungsarbeit eingenommene Perspektive verknüpft nicht nur das „Warum“ und das „Wie“ von Maßnahmen zur Entwicklung von Führungskräften und zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Sie zeigt auch, dass beides zusammen gedacht werden muss: Wenn es Führungskräften ermöglicht wird, ihre Karriere besser mit Familienpflichten zu vereinbaren, entwickeln sie auch neue Kompetenzen der Mitarbeitendenführung und des Selbstmanagements. Sind Führungskräfte maximal kompetent und motiviert, so werden sie Mitarbeitende nicht nur durch die eigene Vorbildwirkung, sondern auch durch deren Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie motivierend führen.

Mit der These, dass Führungstätigkeit durchaus mit außerberuflichen Verpflichtungen vereinbar sein kann, wird etwas „Unmögliches“ auf die Tagesordnung von Verwaltungspraxis gebracht. Das Lebensmodell Karriere *und* Kinder wird bislang für nicht umsetzbar gehalten, und Versuche, an diesem Mythos zu kratzen, werden häufig widerständig abgetan. Die hier vorgelegten theoretischen Überlegungen und die im Rahmen eines Modellprojekts in der Bundesverwaltung gesammelten Praxiserfahrungen sind erste Versuche, diese *Unmöglichkeit* auf den Prüfstand zu stellen. Die Debatte in Wissenschaft und Praxis soll durch Fakten in eine Richtung geführt werden, in der nicht mehr undifferenziert nach den Gründen für die Unmöglichkeit gesucht wird, sondern systematisch die Erfolgsfaktoren und Grenzen erforscht werden, die Vereinbarkeit von beruflicher Verantwortung und außerberuflichen Verpflichtungen für Führungsetagen (un)möglich machen. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass sich die win-win-Situation für Führungskräfte und Arbeitgeber nicht automatisch einstellt, aber sie kann – häufiger als der Mythos von der „Rund-um-die-Uhr-Führung“ es vermuten lassen würde – geschaffen werden.

Zunächst werden flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte in aktuelle Diskurse um die Auswirkungen des demographischen Wandels auf den öffentlichen Dienst und um Verwaltungsmodernisierung und Personalführung eingeordnet (Kapitel 2). Nach der Darstellung von Fragestellungen und Methoden der Arbeit (Kapitel 3) werden die Ergebnisse der Begleitforschung des Modellprojektes unter den Gesichtspunkten Machbarkeit, Rahmenbedingungen und Nutzen flexibler Arbeitsmodelle von Führungskräften diskutiert (Kapitel 4). Zum Abschluss werden die Ergebnisse

3 Vgl. Bundesministerium des Innern (2007).

schlussfolgernd zusammengefasst und Forschungs- und Handlungsbedarf für Wissenschaft und Praxis abgeleitet (Kapitel 5).

2. Konzeptionelle Einordnung: Rufe nach Veränderung durch demographischen Wandel und Verwaltungsmodernisierung

Die Debatte um flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte in der Bundesverwaltung knüpft an zwei Themen an, mit denen sich die öffentliche Verwaltung ohnehin auseinandersetzen muss: demographischer Wandel und Verwaltungsmodernisierung. Beide Themen konfrontieren die Verwaltung mit der Tatsache, dass Handlungsbedarf besteht, mit dem nicht mehr aufzuhaltenden demographischen Wandel konstruktiv umzugehen und die eher schleppende Verwaltungsmodernisierung voran zu treiben. Für beide Herausforderungen bietet die Einführung flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte interessante Lösungsansätze – so die Argumentation dieser Forschungsarbeit. Bleibt unter den veränderten Bedingungen alles wie es ist, „[...] manövriert sich (Deutschland) mit seinem öffentlichen Dienst immer mehr ins Abseits.“⁴

2.1. Demographiebedingte Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung

„Weniger Kinder bedeuten nicht nur weniger Wachstum, weniger Arbeitskräfte und geringeren Wohlstand, sondern gefährden auch unsere Gesellschaft insgesamt.“ (Dieter Hundt, Präsident der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände)

Der demographische Wandel – genauer die überproportional weniger werdenden jüngeren und mehr werdenden älteren Menschen – wirkt sich auf den Arbeitsmarkt und auf die Gesellschaft als Ganzes aus⁵. In beiden Arenen ist die öffentliche Verwaltung betroffen – zum einen als Akteur politisch-administrativer Steuerung, zum anderen als Arbeitgeber.

Erstaunlicherweise werden mögliche Folgen des demographischen Wandels für die öffentliche Verwaltung von verwaltungswissenschaftlicher Literatur und von der Verwaltungspraxis eher wenig in Augenschein genommen⁶. Wenn die demographischen Veränderungen diskutiert werden, dann vorrangig unter drei Gesichtspunkten [siehe Abb.1]:

1. Wie muss sich die auf dem Generationenvertrag basierende Ausgestaltung politischer Maßnahmen an eine veränderte Bevölkerungszahl und -zusammensetzung anpassen (z.B. Sozialpolitik)?

4 Reichard (2005: 234).

5 Vgl. u.a. Forum Demographischer Wandel des Bundespräsidenten (2005); vgl. Deutscher Bundestag (2002).

6 Die letzten fünf Jahrgänge zentraler deutscher verwaltungswissenschaftlicher Zeitschriften enthielten nur wenige Artikel zum demographischen Wandel; vgl. Accenture (2004); vgl. Pröhl (2006b); Allerdings spielen diese Themen seit dem aktuellen Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“ eine auffällig wichtigere Rolle (vgl. Bundesministerium des Innern 2006; 2007).

2. Welche familienpolitischen Maßnahmen können die Fortsetzung des demographischen Wandels verhindern (z.B. Elterngeld)?
3. Wie bleibt der öffentliche Dienst durch gezielte personalpolitische Maßnahmen trotz schrumpfenden Arbeitskräftepotenzials und steigenden Durchschnittsalters der Beschäftigten auch in Zukunft leistungsfähig (z.B. Ausschöpfung des Potenzials älterer Arbeitnehmer/innen)⁷?

Ein vierter Gesichtspunkt, nämlich wie der öffentliche Dienst in seiner internen Personalpolitik zur Verhinderung eines weiter voranschreitenden demographischen Wandels beitragen kann (z.B. Familienfreundlichkeit), wird nur zögerlich aufgegriffen⁸.

Abb. 1: Strategien zum Umgang mit dem demographischen Wandel

		Gegenstand der Strategien	
		Umgang mit Auswirkungen des demographischen Ungleichgewichts	Verhinderung der Fortsetzung des demographischen Ungleichgewichts
Zuständigkeiten der öffentlichen Verwaltung bei der Umsetzung der Strategien	Akteur politisch-administrativer Steuerung: public policy	Gestaltung politischer Maßnahmen entsprechend eines „neuen“ Generationenvertrages	Familien- und gleichstellungspolitische Maßnahmen
	<i>Arbeitgeber:</i> Personalpolitik ⁹	Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Gewinnung, Förderung und Unterstützung von Beschäftigten	Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Erhöhung der zukünftigen Geburtenrate

Mit dem Umsetzungsplan 2007 zum aktuellen Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“¹⁰ scheint das Vereinbarkeitsthema mehr im politischen Mainstream anzukommen. Folgende Ziele stellt sich die Bundesregierung mit der Maßnahme Nummer sechs „Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf“:

- „Kontinuierliche Verbesserung der Balance zwischen Familie und Arbeitswelt und Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (z.B. Betreu-

7 Vgl. Bundesministerium des Innern (2005b; 2006; 2007); vgl. Pröhl (2005; 2006a; 2006b).

8 Gerade auch angesichts der prekären Kinderbetreuungssituation und des auszubauenden Altenpflegesektors in Deutschland spielt die Personalpolitik von Arbeitgebern, u.a. des öffentlichen Dienstes, eine zentrale Rolle für die Ermöglichung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

9 Die Ebene der (internen) Personalpolitik ist Gegenstand dieser Forschungsarbeit.

10 Bundesministerium des Innern (2007: 18).

ung von Kindern, Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen) zur Förderung der Motivation;

- Sicherung einer tragfähigen Balance zwischen Behördeninteressen und Beschäftigtenbelangen;
- Verbesserte Sensibilisierung von Führungskräften für die Anforderungen und (ihre) verstärkte Einbindung in die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen;
- Verstärkte Impulse für eine familien-, mütter- und väterfreundliche Arbeitswelt“

Es drängt sich die Frage auf, ob auch für Führungskräfte die Vereinbarkeitmöglichkeiten verbessert werden sollen. Sollten sie! Personalpolitische Maßnahmen der internen Personalpolitik der öffentlichen Verwaltung, die (auch) Führungskräften eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Betreuungs- bzw. Pflegepflichten ermöglichen, dienen sowohl der Gewinnung, Förderung und Unterstützung von Führungskräften als auch der längerfristigen Erhöhung der Geburtenrate.

2.1.1. Gewinnung, Förderung und Unterstützung von Führungskräften – Work-Life-Balance als Wettbewerbsvorteil der öffentlichen Verwaltung

„In many OECD Member countries the attractions of work in the private sector and other parts of society seem to be increasing at the expense of the public service, and there is an increasing need for many countries to take a new look at how to ensure they have leaders and managers of the right quality“ (OECD: 2001b: 13).

„Spätestens nach 2020 wird auf Grund des natürlichen Bevölkerungsrückgangs das Angebot an Arbeitskräften deutlich sinken.“¹¹ Folglich müssen sich alle Arbeitgeber im eigenen Interesse darum bemühen, im Kampf um die besten Köpfe möglichst attraktiv für Arbeitnehmende zu sein.

Der öffentliche Dienst steht vor der nicht einfachen Situation, dass seine bisherigen Attraktoren aufgrund der Modernisierungsprozesse tendenziell schwinden oder nicht mehr ausreichen¹². Auch die Verwendungs- und Beförderungsplanung kann nicht mehr die Zusicherungen machen wie früher¹³. Der gleichzeitige Wandel hin zu postmaterialistischen Werten führt dazu, dass sich der „Pflichtethos“ der Beschäftig-

11 Deutscher Bundestag (2002: 67).

12 „Faktoren, welche die Loyalität positiv beeinflussen, sind im öffentlichen Sektor häufig unter Druck geraten: [...] unbeschränkte Arbeitsplatzsicherheit, kontinuierliche Karrierepfade, Einkommenssicherheiten und gleichmäßige Arbeitszeiten werden [...] seltener ein Merkmal öffentlicher Arbeitsplätze“ (Thom et al. 2006: 85).

13 „Klassische Laufbahnphasen, langfristige Laufbahnplanung und ‚Aufstiegsgarantien‘ gehören wohl bald der Vergangenheit an. Stellenabbau und Wegfall von Aufstiegspositionen sowie ein flexibleres Dienstrecht lassen erwarten, dass die persönliche und berufliche Entwicklung stärker von Diskontinuitäten geprägt sein wird. Die Gefahr von Demoralisierung und Demotivierung ist groß, wenn diese Veränderungsprozesse nicht durch Fördermaßnahmen flankiert werden“ (Raffelsiefen 2001a: 28).; vgl. Schneider et al. (2004); vgl. Tschauder (2001).

ten zugunsten von individualistischen Selbstentfaltungsbedürfnissen verringert¹⁴. Ein zunehmender Teil von ihnen gibt sich mit den bisher attraktiven Arbeitsbedingungen nicht mehr zufrieden¹⁵. „Individual employees demand, to a much greater extent than before, conditions tailored for the individual.“¹⁶

An klassischem hierarchischen Aufstieg orientierte Personalentwicklung stößt somit an ihre Grenzen. Der öffentliche Dienst muss sich damit auseinandersetzen, wie er die „Attraktivitätslücke“¹⁷ schließen kann¹⁸. Immaterielle Anreize im Allgemeinen¹⁹ und die personalpolitische Förderung von Work-Life-Balance im Speziellen könnten ein vielversprechender Ansatzpunkt sein²⁰. Vereinbarkeitsmöglichkeiten spielen für die heranwachsende Generation von Führungskräften eine wichtige Rolle bei der Arbeitgeberwahl [siehe Abb. 2].

Abb. 2: Arbeitgeberpräferenzen von Führungsnachwuchskräften²¹

Anteil der Befragten, ...	e-fellows: Mitglieder, Stipendiat/innen, Alumni (N=1.108)		Master-Studierende der Hertie School of Governance (N=24)	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
... die einen Arbeitgeber ohne Vereinbarkeitsmöglichkeiten ablehnen würden	39%	28%	25%	38%
... für die Vereinbarkeitsmöglichkeiten ein wichtiges Arbeitgeberkriterium sind	52%	54%	75%	44%

14 Vgl. Reichard (2005); vgl. Schröter et al. (2005).

15 Pitschas (2001: 9) zieht eine Parallele zwischen dem, was das auf der „Tendenz zu vermehrter Individualisierung und [...] Bereitschaft, Eigenverantwortung für die persönliche Entfaltung zu übernehmen“ basierte Selbstverständnis des aktivierenden Staates für die Gesellschaft als Ganzes und für den Umgang mit Beschäftigten des öffentlichen Dienstes bedeutet.

16 OECD (2001b: 12).

17 Jann (2005: 75; 2004a: 16) definiert neben der Attraktivitätslücke weitere vier Steuerungslücken des gegenwärtigen öffentlichen Sektors: Effizienzlücke, Strategielücke, Managementlücke und Legitimitätslücke.

18 Hier sind Anreizstrategien, also Verbesserung der Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne, von Strategien zur Vermarktung der Anreize, also Imageverbesserung, zu unterscheiden (vgl. European Institute of Public Administration 2002). Diese Arbeit befasst sich nur mit ersterem – den Anreizen an sich.

19 Verbessertes Personalmanagement ist auch ein immaterieller Anreiz, der den öffentlichen Dienst attraktiver machen kann: „(T)he Civil Service will have to provide a modern and progressive workplace which provides attractive and satisfying jobs, flexible family-friendly working arrangements, enhancing training and good career progression of opportunities“ (European Institute of Public Administration 2002: 20).

20 „Sowohl für Frauen als auch für Männer sind attraktive Karrieremöglichkeiten mit der Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine entscheidende Determinante im Kontext des [...] Wertewandels bzw. der Work-Life-Balance, sich für Arbeitgeber zu entscheiden“ (Behrens 2007: 25).; vgl. European Institute of Public Administration (2002); vgl. OECD (2001b); vgl. Cohen et al. (2002).

21 Vgl. e-fellows (2006); vgl. Kletzing et al. (2006).

Das demographische Ungleichgewicht hat neben drohendem Führungskräfte-mangel für die öffentliche Verwaltung aber auch zur Folge, dass ein nicht unerheblicher Anteil der gegenwärtig Beschäftigten in den nächsten Jahren in Pensionierung gehen wird. Diese quantitativen und qualitativen Verluste müssen durch besonders leistungsbereites und -fähiges Personal aufgefangen werden. Die Unterstützung von Führungskräften bei ihrer Work-Life-Balance könnte den Motivations- und Kompetenzerhalt fördern²². Führungskräfte selbst werden aufgrund der zunehmenden Anzahl älterer Mitbürger/innen zunehmend auch mit der Betreuung pflegebedürftiger Familienangehöriger befasst sein. Zum Zwecke der möglichst langen Erhaltung ihrer Arbeitskraft sollten personalpolitische Maßnahmen Führungskräfte auch in dieser vereinbarkeitsintensiven Lebensphase unterstützen²³.

Lebensphasenspezifisches Personalmanagement [siehe Schlaglicht 1] kann also nicht nur die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber attraktiver machen, sondern auch durch Fürsorgeverpflichtungen eingeschränkt einsetzbare bzw. durch Pensionierung wegfallende Personalressourcen für die öffentliche Verwaltung besser verkraftbar machen.

Schlaglicht 1: Lebensphasenspezifisches Personalmanagement wird von wissenschaftlicher Seite und vorreitenden Personalmanager/innen des öffentlichen Dienstes angedacht (vgl. Allmendinger et al. 2005; vgl. Hellert 2006; vgl. Pröhl 2006a, 2006b, 2005). Dabei werden unter der Perspektive der Vereinbarkeit von Beruf und Familie drei Lebensphasen unterschieden:

In der Phase des *Berufseintritts* (25-35) ist die erfolgreiche Meisterung desselben erste Priorität und außerberufliche Verpflichtungen stehen (noch) eher im Hintergrund.

In der *Phase der Familiengründung und des beruflichen Aufstiegs* (30-50) müssen Arbeitsmodelle eine angemessene Verteilung von Zeit auf Karriere *und* Familie ermöglichen.

Auch in der *dritten Phase* (45-67+) sind Vereinbarkeitsmöglichkeiten gefragt. Möglicherweise müssen pflegebedürftige Familienangehörige betreut werden, und auch die Förderung und Erhaltung der eigenen psychischen und physischen Gesundheit bedürfen zunehmender Aufmerksamkeit.

22 Aktuelle Studien zum Einfluss von Arbeitszufriedenheit auf Produktivität werden in der Ausgabe 3/2007 der Zeitschrift *Personalführung* zusammengefasst und bestätigen den positiven Zusammenhang (u.a. vgl. Hauser et al. 2007); auch direkte betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen werden zunehmend festgestellt (vgl. Dilger et al. 2006; vgl. Juncke 2005; vgl. Prognos AG 2005; vgl. Schneider et al. 2006).

23 Der aktuelle Umsetzungsplan des Regierungsprogramms zur Verwaltungsmodernisierung betont den Gedanken, Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung durch neue Anreize zu gewinnen, sie zu fördern und zu unterstützen und nennt u.a. „[...] Gesundheitsförderung und neue Arbeitsformen wie Telearbeit, mobiles Arbeiten und Arbeitszeitflexibilität“ als zukünftige Attraktoren des öffentlichen Dienstes (Bundesministerium des Innern 2007: 8).

2.1.2. Erhöhung der Geburtenrate – Work-Life-Balance für Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung als Dienst an der Gesellschaft

„Familienförderung ist eine gesellschaftliche Querschnittsaufgabe, die auch und gerade im Arbeitsleben ansetzen muss.“ (Michael Endres, Vorstandsvorsitzender der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung)

Umgang mit dem demographischen Wandel bedeutet einerseits, den Schaden zu begrenzen, der durch die Auswirkungen der niedrigen Geburtenrate der letzten Jahrzehnte entstanden ist. Andererseits muss aber auch das weitere Voranschreiten der Bevölkerungsschrumpfung verhindert werden. Die gute Nachricht ist, dass gar keine neuen Kinderwünsche geschürt werden müssen: Die gewünschte Geburtenrate liegt mit 1,75 sogar über der aus gesellschaftlicher Perspektive notwendigen Geburtenrate von 1,70. Da die tatsächliche Geburtenrate jedoch nur bei 1,37²⁴ liegt, müssen die Barrieren abgebaut werden, die ihre Realisierung bisher verhindern. Die bisherige Unvereinbarkeit von Führungsverantwortung und Elternpflichten ist eine davon.

Traditionelle Leitbilder von Führungstätigkeit definieren diese als „anderthalb-Personen-Beruf“²⁵: Kind(er) *und* Karriere können nur Akademikerinnen und Akademiker verwirklichen, die Fürsorgetätigkeiten für Familienangehörige vorwiegend an die Lebenspartner/innen abgeben²⁶. Diese Ansprüche an Führungskräfte sind jedoch immer weniger kompatibel mit den realen (Geschlechter-) Verhältnissen und zwingen in heutigen Zeiten hoch qualifizierte Männer und Frauen zu einer Entscheidung zwischen Karriere *oder* Familie²⁷. In dieser Situation entscheiden sich nicht nur hoch qualifizierte Frauen, sondern auch hoch qualifizierte Männer, in einem für das demographische Gleichgewicht unverträglichen Maße gegen Kinder²⁸ [siehe Abb. 3].

24 Vgl. Robert Bosch Stiftung et al. (2006).

25 Dieser Begriff geht auf das gleichnamige soziologische Konzept von Beck et al. (1994: 63) zurück, welches den gesellschaftlichen Zuschnitt von Erwerbsarbeit auf das „Ernährermodell“ kritisiert: „Das Normalarbeitsverhältnis war auf den Mann zugeschnitten, der im Hintergrund eine Ehefrau hatte, die sich um das Übrige – Haushalt, Kinder, Essen, Waschen, Putzen, emotionale Balance, Alltagstherapie etc. – kümmerte.“

26 U.a. aufgrund traditioneller Zuschreibungen von Fürsorgetätigkeiten durch Entscheidungsträger/innen machen Frauen (auch ohne Kinder) jedoch nicht dieselben Karrieren wie Männer. Der Anteil von Frauen und Männern an Führungspositionen, u.a. in der Bundesverwaltung, ist unverändert sehr unterschiedlich (vgl. Deutscher Bundestag 2006; vgl. Rose-Möhrling 2007).

27 Die polarisierte Entscheidung zwischen Kind *oder* Karriere hängt auch damit zusammen, dass in Deutschland der Zeitpunkt der Familiengründung mit dem Zeitpunkt wichtiger beruflicher Weichenstellungen zusammen fällt – in die „rush hour des Lebens“ zwischen 30 und 40. Diese strukturell ungünstige Ausgangsbedingung wird zunehmend von Wissenschaft und Politik mit dem Ziel der Entzerrung von Lebensarbeitszeit thematisiert (u.a. vgl. Allmendinger et al. 2005; vgl. Bertram et al. 2005; vgl. BMFSFJ 2006; vgl. Mückenberger 2006).

28 Hoch qualifizierte Frauen sind in der Regel weniger von einem männlichen Ernährer abhängig; und viel versprechende Berufsaussichten machen die Opportunitätskosten, unter Bedingungen traditioneller Geschlechterrollen Mutter zu werden, sehr viel höher als in den Zeiten, als das Modell der „Ernährerehe“ entstand (vgl. Robert Bosch Stiftung et al. 2006; vgl. DIE ZEIT 2004); Meier-Graewe (2006) weist darauf hin, dass die Ähnlichkeit der Lebenslagen

Abb. 3: Anteil Kinderloser an Akademikerinnen und Akademikern²⁹

	Personen mit Hochschulabschluss	
	30-35 Jahre	35-40 Jahre
Anteil kinderloser Männer	59%	41%
Anteil kinderloser Frauen	52%	34%

Sie würden das nicht tun, wenn ihnen ihre Arbeitgeber und die Gesellschaft bessere Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Karriere bieten würden. So komplex das Zusammenspiel von Einflussfaktoren auf die Geburtenrate ist³⁰ – der Faktor Vereinbarkeit wird durchgängig in Befragungen angegeben. Nur Möglichkeiten, Karriere und Kinder zu vereinbaren, können die Opportunitätskosten, die durch die Reduktion oder Aufgabe von Karrierechancen für Eltern aus hohen Bildungs- und Einkommensgruppen entstehen, minimieren und damit die Chancen der Entscheidung für Kinder erhöhen³¹.

Schlaglicht 2: Daten zur Bedeutung von Vereinbarkeitsmöglichkeiten für Familiengründung und -erweiterung

Für 37 Prozent der 18- bis 44-jährigen kinderlosen Männer und Frauen spricht die Unvereinbarkeit der beruflichen Pläne mit einem Kind gegen die Familiengründung. Von Personen, die bereits ein Kind haben, nennen 19 Prozent die Unvereinbarkeit mit beruflichen Plänen und 18 Prozent berufliche Nachteile als Hinderungsgrund für ein weiteres Kind (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2004).

Nach der Wichtigkeit einzelner Maßnahmen des neuen familienpolitischen Dreiklangs befragt, halten 92 Prozent aller Befragten – und insbesondere hoch qualifizierte Frauen – zeitpolitische Unterstützung, also verbesserte Arbeits(zeit)modelle, für wichtig. Immerhin 81 Prozent finden finanzielle Unterstützung wichtig, und 82 Prozent wünschen sich eine bessere Infrastruktur (vgl. Robert-Bosch-Stiftung et al. 2006).

Danach gefragt, warum sie zum Zwecke der Kinderbetreuung nicht einige Zeit aus dem Beruf ausscheiden, geben die 16- bis 44-jährige Männer und teilweise Väter zu 74 Prozent an, weil sie berufliche Nachteile fürchten und zu 55 Prozent, weil sie beruflich vorankommen wollen. Danach gefragt, wie Arbeitgeber zu mehr Vereinbarkeit beitragen könnten, geben die Befragten zu 81 Prozent flexible Arbeitszeiten und zu 54 Prozent Arbeitsmöglichkeiten von zuhause an (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2005)

und Qualifikationen von Ehepartnern zunimmt und deshalb auch die hoch qualifizierten Männer seltener Kinder haben.

29 Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach (2005).

30 Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach (2004).

31 Vgl. Robert Bosch Stiftung et al. (2006).

Der öffentliche Sektor steht im Vergleich zum privaten Sektor mehr in der Pflicht, nicht nur in Arbeitgeberlogiken zu denken, sondern auch gesamtgesellschaftliche Entwicklungen zu steuern³². Die öffentliche Verwaltung sollte deshalb mit gutem Beispiel vorangehen und zeigen, dass Arbeitsbedingungen (auch) für Führungskräfte familienfreundlich gestaltet werden können³³. Das Auswärtige Amt formuliert es beispielhaft: „Ziel ist es, solche Arbeitsbedingungen zu schaffen, die der Kindererziehung nicht im Wege stehen und Familie und Karriere sowohl für den Partner als auch für die Partnerin in Einklang zu bringen.“³⁴

2.1.3. Work-Life-Balance für Führungskräfte – (wie) geht das?

„Wenn ich [...] nach Hause komme, freue ich mich riesig auf die Kinder. Und wenn ich [...] ins Büro gehe, sage ich unserer Kinderfrau: Ich gehe mich jetzt entspannen. Man redet im Büro ganze Sätze und man kämpft nicht in der emotionalen Ecke.“ (Martina Niemann, Bereichsleiterin Deutsche Bahn AG)

Betriebliche bzw. organisationale Praktiken können mehr oder weniger förderlich für die Möglichkeit ihrer Beschäftigten sein, Erwerbsarbeit mit anderen Lebensbereichen zu vereinbaren. Ausdruck der Hochkonjunktur des Themas *Familienfreundlichkeit* sind u.a. die zunehmende Anzahl von Zertifikaten, um die sich Behörden, Hochschulen und Unternehmen bei unabhängigen Agenturen bewerben können und die nach Prüfung bestimmter Kriterien verliehen werden [siehe Schlaglicht 3]. Alle Zertifikate definieren Arbeitszeitregelungen als zentrales Handlungsfeld; vier von fünf Zertifikaten Arbeitsortregelungen.

Schlaglicht 3: Zertifikate für familienfreundliche Organisationen

- audit berufundfamilie³⁵
- audit familiengerechte hochschule³⁶
- Genderdax³⁷
- Total E-Quality-Prädikat für Hochschulen und Forschungseinrichtungen³⁸
- Total E-Quality-Prädikat für Wirtschaft, Verwaltung und Politik³⁹

32 „[...] (E)ine Verwaltung [...] darf nicht nur Schritt halten wollen mit den Reformbemühungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Sie muss selber treibende Kraft der Innovation, der Erneuerung sein [...]“

33 Auch gerade angesichts des bürokratischen Rufes, der der öffentlichen Verwaltung beharrlich voraus eilt, könnte die erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance-Förderung für Führungskräfte nicht nur das eigene Image verbessern, sondern auch im Sinne eines Schneeballeffekts Auswirkungen auf die Familienfreundlichkeit für Führungskräfte in der Privatwirtschaft haben.

34 Bundesministerium des Innern (2005b: 26).

35 Vgl. Beruf und Familie – Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung.

36 Vgl. Beruf und Familie – Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung.

37 Vgl. Genderdax – Top Unternehmen für hoch qualifizierte Frauen.

38 Vgl. Total E-Quality Deutschland e.V.

39 Vgl. Total E-Quality Deutschland e.V.

Eine Interviewstudie mit Müttern in Führungspositionen des privaten Sektors ergab u.a., wie wichtig eine „Vereinbarkeitskultur“ im Unternehmen ist. Familie sollte als Thema „weder ignoriert noch überbetont werden“. Es geht vielmehr um eine „Selbstverständlichkeit im Umgang“⁴⁰. Diese zeigt sich u.a. in folgenden Charakteristika:

- Klima der Offenheit und Toleranz gegenüber familiären Verpflichtungen
- Möglichkeit der Erreichbarkeit und der Mitnahme von Kindern ins Büro sowie Verständnis für Abwesenheit in familiären Notsituationen
- Unterstützung gleicher Familienrechte und -pflichten für Mütter und Väter

Familienfreundliche Maßnahmen adressieren in der Regel Beschäftigte ohne Leitungsaufgaben. Sowohl im öffentlichen als auch im privatwirtschaftlichen Sektor werden Führungstätigkeit und die aktive Ausübung von Familienverantwortung gemeinhin als unvereinbar wahrgenommen. Aus „guten Gründen“, so die herkömmliche Meinung, die im Rahmen dieser Forschungsarbeit auf den Prüfstand gestellt wird.

Das folgende Zitat beschreibt die gegenwärtige Führungspraxis:

„Voraussetzung für die Übernahme von Führungspositionen ist [...] eine entgrenzte Arbeitszeit, die einen mit Fürsorgearbeit verbundenen Arbeits- und Lebensentwurf ausschließt. Gemäß der Anforderung der uneingeschränkten Verfügbarkeit werden hoch qualifizierte Berufs- und Sorgearbeit als unvereinbar konstruiert. Die Bereitschaft, uneingeschränkt zur Verfügung zu stehen, wird u.a. auch im Sinne höherer Leistungsorientierung gedeutet; Verfügbarkeit gilt auch im Rahmen eines Wettbewerbs als Konkurrenzmaßstab [...]“⁴¹

Die Wahrnehmung der Unvereinbarkeit von Führungstätigkeit mit außerberuflichem Leben basiert einerseits auf sachlichen Gründen, die sich aus den zeitlich umfassenden und häufig präsenzgebundenen Personalführungsaufgaben einer Führungskraft ableiten lassen. Andererseits ist sie aber auch geprägt von einer Annahme, die aus der „männlichen Normalbiographie“ resultiert⁴² und – überspitzt formuliert – folgendes beinhaltet: Weil Führungskräfte⁴³ 60 bis 80 Stunden pro Woche und kontinuierlich über den gesamten Lebensverlauf allzeit präsent geführt haben, kann Führung *nur so* funktionieren.

40 Bertelsmann Stiftung (2006: 84f.).

41 Koch (2007:25f.)

42 Di Luzio (2002: 79) zeigt auf, dass die bis ins 21. Jahrhundert hineinreichenden beruflichen Strukturen eines Beamtenverhältnisses (u.a. Alimentationsprinzip, Laufbahnprinzip, Fürsorgeprinzip) die Rolle des Familienernährers implizieren: Nicht nur „(d)er Beamte hatte dem Staat seine gesamte Arbeitskraft zu widmen; [...] auch seine Frau hatte sich jeder Tätigkeit in der privaten Wirtschaft zu enthalten.“

43 Führungskräfte waren bis dato überwiegend Männer, die entweder keine fürsorgebedürftigen Familienangehörigen hatten oder Lebenspartner/innen hatten, die sich um diese gekümmert haben.

Diese Annahme ist nicht nur sachlich fragwürdig, sondern sie ist auch angesichts gesamtgesellschaftlicher Veränderungen nicht mehr ohne erhebliche individuelle, organisationale und gesellschaftliche Kosten praktisch umsetzbar⁴⁴.

Die alarmierenden Realitäten appellieren an Arbeitgeber, einen produktiven Umgang mit den demographischen Veränderungen zu finden. Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung müssen Wege finden, Führungstätigkeiten mit Familienverantwortung kompatibel zu machen. Um Arbeitsmodelle zu schaffen, die sowohl den Interessen der Organisation als auch den Interessen der individuellen Führungskräfte gerecht werden, müssen ernsthafte Bemühungen unternommen werden, Spielräume für eine lebensphasenspezifische Anpassung individueller Arbeitsmodelle von Führungskräften auszuloten.

2.2. Modernisierungsbedingte Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung

„Leadership is at the heart of good governance“ (OECD 2001a: 7).

Der demographische Wandel ist nicht die einzige Triebfeder für organisationalen Wandel in der öffentlichen Verwaltung. Auch das „New Public Management (NPM), [...] ein Bündel verwaltungspolitischer Reformstrategien“⁴⁵, konfrontiert gewachsene Strukturen der deutschen Verwaltung seit den 90er Jahren [siehe Abb. 4] mit neuen Anforderungen⁴⁶. Die Reformen sind eine Reaktion auf veränderte ökonomische, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen (u.a. demographischer Wandel) und umfassen eine nach außen gerichtete ordnungspolitische Makro-Dimension („Public Governance“) sowie eine binnenstrukturelle Mikro-Dimension („Neues Steuerungsmodell“ [NSM]).⁴⁷

Verlässliche empirische Studien zum aktuellen Stand der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland sind rar gesät⁴⁸; die vorhandenen Evaluationen ziehen jedoch

44 Erstens ist das Demographieproblem so groß, dass sich Deutschland die Entscheidung von hoch qualifizierten Männern und Frauen für Karriere *ohne* Kinder immer weniger leisten kann. Zweitens spricht die Wichtigkeit von Vereinbarkeitsoptionen für hoch qualifizierte Führungsnachwuchskräfte (siehe Abb. 2) dafür, dass immer weniger hoch qualifizierte Männer und Frauen zu Kinder *oder* Karriere bereit sind und stattdessen beides wollen. Zudem etablieren sich zunehmend egalitärere Fürsorgemodelle: Meint hinsichtlich der Betreuung von Kindern im 1. Lebensjahr die Mehrheit (55 Prozent) der 18- bis 44-jährigen Befragten mit und ohne Kinder(n), dass dies vor allem die Mutter übernehmen sollte [dicht gefolgt von 43 Prozent, die Mutter und Vater gleiche Betreuungspflichten zuschreiben], so befürwortet die Mehrheit (66 Prozent) hinsichtlich des zweiten und dritten Lebensjahres, dass Mutter und Vater sich gleichermaßen um das Kind kümmern sollten (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2004); vgl. Ifflaender et al. (2002).

45 Schröter et al. (2005: 63).

46 Verwaltungsmodernisierung wird in einer Fülle wissenschaftlicher Literatur aufgegriffen, deren Reflexion sich in der vorliegenden Arbeit vorrangig auf das Reformfeld Personalmanagement beschränkt. Eine gute Zusammenfassung bisheriger Prozesse und Ergebnisse der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland bieten Blanke et al. (2005) und Jann et al. (2004).

47 Vgl. Schröter et al. (2005).

48 Vgl. Jann (2004a); vgl. Fiedler (2005).

eher ernüchternde Zwischenbilanzen⁴⁹. Die Ansätze der Binnenmodernisierung gelten als weitgehend gescheitert – statt nachweislicher Effekte hat sich eine stagnierende „Verwaltungsreformkultur“ entwickelt⁵⁰.

Abb. 4: Chronologischer Überblick zur Verwaltungsmodernisierung⁵¹

	14. und 15. Wahlperiode (Gerhard Schröder)	16. Wahlperiode (Angela Merkel)
Leitbild	Aktivierender Staat ⁵²	Gewährleistender Staat
Regierungsprogramm	Moderner Staat – Moderne Verwaltung	Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen
Handlungsfelder	1999: höhere Wirksamkeit und Akzeptanz von Recht; Der Bund als Partner; leistungsstarke, kostengünstige und transparente Verwaltung; motivierte Beschäftigte ⁵³ 2004: Modernes Verwaltungsmanagement; Bürokratieabbau; E-Government ⁵⁴	Personal; Organisation; Steuerung; E-Government ⁵⁵

Eins der zentralen Handlungsfelder des NSM ist die Reform des Personalmanagements im öffentlichen Dienst, denn „(d)ie öffentliche Verwaltung braucht ein professionelles, vorausschauendes und motivierendes Personalmanagement und eine Führungskultur, die das Personal in wesentliche Entscheidungen über Ziele und Maßnahmen einbezieht und befähigt, den angestrebten Weg mitzugehen.“⁵⁶

„Verwaltungsmodernisierung (bedeutet) im Kern Personalentwicklung.“, heißt es sogar in der Zeitschrift *Verwaltung und Management*⁵⁷. Schließlich war die Unzu-

49 Im internationalen Vergleich liegt Deutschland hinter anderen OECD-Ländern zurück (vgl. Bouckaert 2004; Jann 2004a); auch hinkt die Bundesverwaltung den Kommunal- und Länderverwaltungen hinterher. Der Rückstand der Bundesverwaltung gegenüber Kommunal- und Landesverwaltungen wird einerseits mit dem vergleichsweise eher bürgerfernen Aufgabenspektrum (u.a. Politikformulierung, Gesetzgebung, Regulierung und Programmierung) und andererseits mit vorrangigeren Prioritäten (u.a. Wiedervereinigung, „Aufbau Ost“ und Regierungsumzug, Sozialstaatreform), erklärt (vgl. Jann 2004b).; vgl. Thom et al. (2006).

50 Fiedler (2005: 492).

51 Vgl. Jann (2004b).

52 Den Unterschied zwischen dem Leitbild des „Schlanken Staates“ unter Helmut Kohl und des „Aktivierenden Staates“ formulierte Otto Schily folgendermaßen: „Der aktivierende Staat ist nicht nur einfach Abbau, Personalabbau, Schlankheitskur, Abmagerungskur und womöglich Magersucht [...], sondern es geht darum, dass sich der Staat auf die Wahrnehmung seiner Kernaufgaben beschränkt.“ (Schily 2005: 5).

53 Vgl. Die Bundesregierung (1999).

54 Vgl. Bundesministerium des Innern (2004).

55 Vgl. Bundesministerium des Innern (2006).

56 Bundesministerium des Innern (2006: 13).

57 Pitschas (2006: 172); Wagner (1998a: 23) bekräftigt dies mit „(I)m Grunde (lässt) sich jedes Unternehmensproblem auf ein Personalproblem reduzieren [...]“; Der Gegenstand „Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance“ des World Public Sector Reports der United Nations von 2005, der vierjährig erscheint, weist ebenfalls auf die wichtige Bedeutung des Personals für die Leistungsfähigkeit von Verwaltung hin (vgl. United Nations Department of Economic and Social Affairs 2005).

friedenheit mit der „organisierten Unverantwortlichkeit“ des öffentlichen Dienstes eine der Hauptursachen für den Bedarf, Verwaltung zu modernisieren⁵⁸. „(R)egel- und verfahrensorientierte Staatsdiener“ sollen nun durch personalpolitische Maßnahmen zu „ergebnisorientierten Public Manager(n)“ werden⁵⁹. Einerseits lässt sich der gegenwärtige Prozess der Verwaltungsmodernisierung nicht ohne vollen Einsatz des Personals realisieren. Andererseits nehmen Maßnahmen zur „Planung, Steuerung und Kontrolle des betrieblichen Personals“⁶⁰ in einer modernisierten Verwaltung einen sehr viel höheren Stellenwert als in der herkömmlichen Verwaltung ein [siehe Abb. 5]⁶¹.

Abb. 5: Handlungsfeld Personal im alten und neuen Leitbild der öffentlichen Verwaltung⁶²

Bürokratische und zentralistische Steuerung	Ergebnisorientierte und dezentrale Steuerung
Input-Steuerung über Regeln und Ressourcen	Output-Steuerung über Produkte und Ergebnisse
Übersteuerung im Detail durch ständige Eingriffe ins Tagesgeschäft	Steuerung auf Abstand über Ziele
Zuständigkeitsorientierung im Denken und Handeln	Koordinierte Prozess- und Ergebnisorientierung im Denken und Handeln
Juristische Personalverwaltung oder Bürokratisches Personalmanagement	Personalmanagement und Performance Management

Die vom Menschenbild des homo oeconomicus geprägte juristische Personalverwaltung und das daraus resultierende Grundmuster von „Loyalitätsanreizen auf Kosten von Leistungsanreizen“ sind längst keine hinreichende Voraussetzung für Qualitätsarbeit im öffentlichen Sektor mehr und „zieh(en) Vergeudung in großem Maßstab nach sich.“⁶³

58 Jann (2005: 75).

59 Schröter et al. (2005: 71).

60 Reichard (2005: 229).

61 Erst im Rahmen des 1999 beschlossenen Regierungsprogramms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ wurden alle Bundesbehörden vom Staatssekretärsausschuss zur Erarbeitung von Personalentwicklungskonzepten verpflichtet. Eine Abfrage im November 2003 ergab, dass 83 Prozent der obersten Bundesbehörden und 52 Prozent der Geschäftsbereiche dieser Verpflichtung nachgekommen waren (vgl. Bundesakademie für öffentliche Verwaltung 2003). Die Bundesregierung bilanziert 2004: „Mehr Eigenverantwortung, Mitwirkung bei Leitbildentwicklung und Zielvereinbarungen, bessere Entwicklungsmöglichkeiten, Mitarbeiterbefragungen und flexible, selbst bestimmte Arbeitsformen stärken die Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (Bundesministerium des Innern 2004: 7).

62 Angelehnt an Jann (2005) und Bundesministerium des Innern (2006).

63 Elsenshans et al. (2005: 332); Wagner (1998a: 30) bezeichnet es auch als eine „realitätsferne Perspektive“, anzunehmen, „dass ein Beschäftigter in der Privatwirtschaft rein instrumentell nur dann seine Leistung steigert, wenn ‚die Kasse stimmt‘ und ein Beamter lediglich um seines Berufsethos willen arbeitet.“

Schlaglicht 4: Theorien zu Arbeitsmotivation und -zufriedenheit

Materielle Anreize werden laut der arbeitspsychologischen „Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitsmotivation“ immer nur Unzufriedenheit vermeiden können, da sie als äußere Arbeitskontextfaktoren (dissatisfier) eher eine „hygienische“ Funktion für die Arbeitszufriedenheit haben, nicht aber intrinsische Motivation erzeugen können. Nur „die Arbeit selbst“, also sinnstiftende Arbeitsinhalte und vorhandene Möglichkeiten zu Wachstum und Persönlichkeitsentwicklung (satisfier), können intrinsische Motivation und Arbeitszufriedenheit erzeugen.

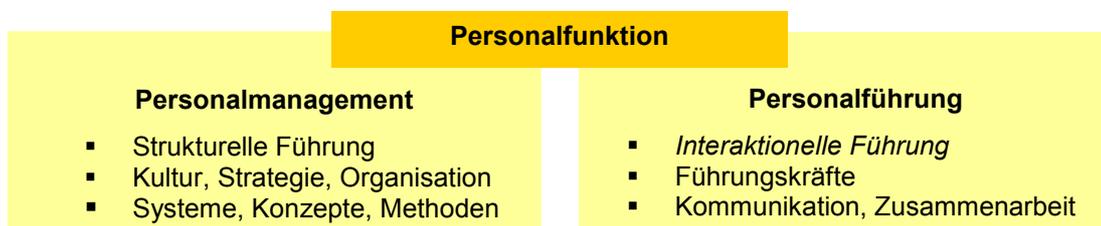
Die betriebswirtschaftliche „Anreiz-Beitrags-Theorie“ erklärt, warum Individuen in bestimmte Organisationen eintreten und an deren Zielverwirklichung mitarbeiten. Demnach leisten Individuen nur so lange Beiträge, wie die angebotenen Anreize mindestens so groß sind wie die eigenen Beiträge (vgl. Steiger et al. 1999).

Die ernsthafte Umsetzung modernen Personalmanagements im Prozess der Verwaltungsmodernisierung wird chronisch vernachlässigt⁶⁴ – und auch hier ist die Bundesverwaltung im Vergleich zu Ländern und Kommunen der „schwerfälligste Tanker“⁶⁵. Die integrative, konzeptionelle Stellung, die Personalmanagement im NSM einnimmt, wird häufig nicht ausreichend beachtet⁶⁶.

„Es wird mit Personalentwicklungskonzepten und [...] mit *Assessment-Centern* und ähnlichem experimentiert, aber damit werden weiterhin, wo immer es geht, die gleichen Juristen wie bisher rekrutiert. [...] (O)hne jeden Zweifel haben Instrumente aus dem Repertoire des NPM [...] im Bereich der Bundesverwaltung Eingang gefunden, ohne jedoch grundlegende Strukturen im Bereich Personal und Finanzen infrage stellen zu können.“⁶⁷

Vor allem Führungskräfte müssen noch mehr in die Umsetzung der Reform des Personalmanagements einbezogen werden. Sie sind zentrale Akteur/innen in der operativen Umsetzung von Personalmanagement für ihre Mitarbeitenden [siehe Abbildung 6] und gleichzeitig auch selbst interne Adressat/innen von Personalentwicklungsangeboten.

Abb. 6: Das Verhältnis von Personalmanagement und Personalführung⁶⁸



64 Vgl. Reichard (2005); vgl. Wagner (1998a).

65 Lorse (2004: 194).

66 Vgl. Wagner (1998a).

67 Jann (2004b: 105; 111).

68 Angelehnt an Wagner (1998a: 34).

Für die Bewältigung der neuen Anforderungen, die der Reformprozess und die Funktionsweise moderner Verwaltung an Führungskräfte stellen, braucht es gezielte Unterstützung durch Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung⁶⁹. Nicht umsonst ist „Führungskräfteentwicklung“ die Nummer Eins des Maßnahmenkatalogs im Umsetzungsplan 2007 des aktuellen Regierungsprogramms. Aber wohin sollen die Führungskräfte entwickelt werden? Um diese Frage beantworten zu können, braucht es Klarheit über das Anforderungsprofil von Führungskräften und die für die Erfüllung notwendigen Kompetenzen⁷⁰.

2.2.1. Nachfrage nach neuen Führungskompetenzen

„(T)he traditional paradigm of leadership is strongly that of command and control [...] (T)he relationship between leaders and followers is based firmly on the leaders' authority, and the subservience of the followers to that authority. [...] (T)oday's leaders have to find ways beyond their authority to influence their followers effectively“ (OECD 2001a: 14)⁷¹.

Ausgangspunkt der Überlegungen zu moderner Personalführung ist das Führungsdefizit in der gegenwärtigen öffentlichen Verwaltung, das u.a. die Bull-Kommission benennt: „Die Führungsqualität der Vorgesetzten in deutschen Verwaltungen ist [...] mittelmäßig bis schlecht. Moderne Führungsprinzipien haben in die Verwaltungen bisher zu wenig Eingang gefunden.“⁷²

Im Diskurs um Verwaltungsmodernisierung und um die Reform des Personalmanagements wird Personalführung auf zwei Ebenen debattiert: Einerseits sind es vor allem die Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung, die die gegenwärtigen Reformprozesse auf den Weg bringen müssen. Andererseits ist Personalführung selbst Gegenstand der Modernisierungsbestrebungen, indem Vorstellungen von einem „modernen Führungsstil“ entwickelt werden⁷³.

69 Vgl. Bundesministerium des Innern (2006).

70 Vgl. Bundesministerium des Innern (2007); vgl. Lorse (2004).

71 Folglich gewinnen die folgenden Komponenten von Führung im öffentlichen Sektor laut OECD (2001a: 15) zunehmend an Aufmerksamkeit: „focusing on delivery of results; challenging assumptions; being open to learning from outside; understanding the environment and its impact; thinking and acting strategically; building new patterns and ways of working; developing and communicating a personal vision of change.“

72 NRW-Regierungskommission Zukunft des Öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft (2003: 41).

73 Selbstverständlich überschneiden sich die Kompetenzen von Führungskräften als „change agents“ mit denen in modern(isiert)en Verwaltungen, weil die Begleitung von Veränderungen auch in der zukünftigen Verwaltungsroutine eine Kernkompetenz darstellen wird (vgl. Bundesministerium des Innern 2005a).

2.2.2. Der Weg: Kompetenzen von Führungskräften als Reformakteur/innen

„Führungskräfte sind bei Veränderungsprozessen besonders in der Verantwortung. Sie haben die Aufgabe, eine innovationsfreundliche Verwaltungskultur zu schaffen, Veränderungen anzustoßen, zu steuern und gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Ihre fachliche und soziale Kompetenz ist ausschlaggebend für die erfolgreiche Umsetzung der Modernisierungsstrategie.“⁷⁴

Führungskräfte spielen in organisationalen Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle; sie sind gleichermaßen Motor und Vorbild. Aufgrund der gegenwärtig und zukünftig brisanten Bedeutung von Fähigkeiten des „Change Managements“ hat sich hierzu ein ganz eigenes Forschungsfeld entwickelt⁷⁵.

Die „Gebote für die Mitarbeitendenführung in Reformprozessen“⁷⁶ geben einen Einblick, auf welche Führungskompetenzen es in Veränderungsprozessen ankommt:

- Offenheit gegenüber Neuem: Innovationen wollen und politisch-administrative Erfindungen fördern
- Fokus auf Machbarkeit: Leitbild über Veränderungen und strategische Visionen haben und vermitteln und dadurch „Reformoptimismus“ verbreiten
- Partizipation und Kommunikation: Aktive und lebendige top-down- und bottom-up-Kommunikation fördern, u.a. Reformziele gemeinsam erarbeiten und regelmäßig überprüfen
- Überzeugungskraft: Entscheidungen auch gegen Widerstand durchsetzen⁷⁷ und nicht verzagen; klare Entscheidungen treffen
- Bildung einer „Achse des Wandels“: Verbündete gewinnen
- Unterstützung: Hilfe zur Selbsthilfe bei Problemlösungen leisten und Interessenausgleich schaffen

2.2.3. Das Ziel: Führungskompetenzen in einer modern(isiert)en Verwaltung

Schily (2005: 10) formuliert die neuen Anforderungen so: „Wer vom traditionellen Behördenchef zu einem Manager der Verwaltung werden will, muss sich in dieser Hinsicht grundlegend umstellen. Sie müssen Teamchef sein, aber zugleich auch Vorbild, Mentor, Entscheider, Motivator, Beweger und Innovator.“

Was ist das Leitbild von Personalführung in einer modern(isiert)en Verwaltung? Personalführung dient als „zweckorientierte Einflussnahme“ dazu, die „Leistung, Zu-

74 Vgl. Die Bundesregierung.

75 Dieses Forschungsfeld umfassend zu reflektieren, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

76 Vgl. Bundesministerium des Innern (2005a); vgl. Böhret (2005); vgl. Heintze (2002); vgl. Ridder et al. (2005).

77 Um Widerständen erfolgreich zu begegnen, braucht es bestimmte Fähigkeiten zum Management von Veränderungen, die jedoch bei den Führungskräften des öffentlichen Dienstes nicht genügend entwickelt wurden (vgl. Fiedler 2005).

friedenheit und Loyalität der Geführten“ zu verbessern⁷⁸. Während sich im Leitbild von Personalverwaltung „(p)ersönliche Führung auf Fach- und Pflichtenkontrolle (reduzierte)⁷⁹, gewinnt in einer managementgesteuerten modern(isiert)en Verwaltung die interaktive Steuerung von Beschäftigten durch Vorgesetzte in der Rolle von Personalentwickler/innen an entscheidender Bedeutung⁸⁰.

Grundsätzlich verfolgt die neue Führungskultur das Ziel, „die [...] Verkrustungen aufzubrechen, die im Verhältnis von (einfachen) Beschäftigten und Führungskräften [...] bestehen, Interessenkonflikte zwischen Organisationsmitgliedern zu regulieren und neue auf Akzeptanz und Konsens der Beschäftigten beruhende, motivierende, kooperative, auf Teilautonomie sowie ‚Sinnstiftung‘ orientierte Führungsstile einzuführen⁸¹. Die Personalführung soll also geändert werden, damit Kompetenzen und Motivationen der Beschäftigten durch menschliche Einflussnahme maximiert werden.

Es sind professionelle Managementqualifikationen und nicht Fachexpertise der Führungskräfte, die den Organisationserfolg bestimmen⁸². Mit steigender Position in der Führungshierarchie wird die Personalführungskompetenz zur entscheidenden Fachkompetenz der Führungskräfte⁸³. Es geht bei der Umsetzung moderner Führungsprinzipien in der öffentlichen Verwaltung also um eine „Abkehr von der rein sachorientierten, bürokratischen Aufgabenerledigung hin zu einer mitarbeiterbezogenen, motivierenden und wirklich führenden Vorgesetztenfunktion.“⁸⁴

78 Ridder et al. (2005: 252).

79 Heintze (2002: 97); Rienass et al. (2004: 23) veranschaulichen bisherige Personalführungsrealität, in der Führungskräfte eher als „Obersachbearbeiter“ agierten: „Die einen waren *Weisungserteiler* und die anderen *Weisungsempfänger*. Dieses strikt linear gestaltete Über- und Unterordnungsverhältnis funktionierte als ‚hierarchische Einbahnstraße‘, die von oben nach unten, ohne Berücksichtigung der Bedürfnisse und Ansprüche der Mitarbeiter, Anordnungen erteilt, die von diesen dann ohne eigene Einflussmöglichkeiten auf die Aufgabenerfüllung ausgeführt werden. Dieser Führungsstil spricht den Mitarbeitern jegliche Kompetenz und Mündigkeit ab und hält Selbständigkeit und Verantwortungsbewusstsein für weitgehend ‚überflüssig‘.“

80 „Lange Zeit galt für Verwaltungen, dass personaler Führung für den Aufgabenvollzug nur relativ geringe Bedeutung beigemessen wurde, da (in Anlehnung an Max Weber) die Regeln der Arbeitsteilung, die eindeutige hierarchische Kompetenzteilung, die Regeln der Arbeitsausführung und die Schriftlichkeit der Vorgänge den Freiraum für Eingriffe des Vorgesetzten in der Regel stark begrenzen. Heute hingegen werden fehlende Führungsfreiräume und -konzepte in öffentlichen Verwaltungen als Teil einer ‚Managementlücke‘ erkannt.“ (Ridder et al. 2005: 251).

81 Kimmerle (2003: 91f.).

82 Vgl. Schröter et al. (2005).

83 Lorse (2004) analysierte Stellenausschreibungen für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung und stellte fest, dass mit ansteigender Führungsfunktion die geforderte fachliche Kompetenz zugunsten der methodischen und sozialen Kompetenz abnimmt.

84 NRW-Regierungskommission Zukunft des Öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft (2003: 103).

Schlaglicht 5: Paradigmenwechsel der Personalführung

Eine Expert/innen-Befragung von Thom et al. (2006) in der Schweiz kam zu dem Ergebnis, dass sich die Führungs- und Kooperationskultur im öffentlichen Sektor ändern wird.

Der Stellenwert folgender Aspekte nimmt zu:

- kooperativer und vertrauensvoller Umgang zwischen Führung und Mitarbeitenden
- häufige Mitsprache und Kompromissfindungen
- Wertigkeit von Endresultaten statt des Verfahrens

Der Stellenwert folgender Aspekte nimmt ab:

- Entscheidungen ohne Zeitdruck und „auf Nummer sicher“
- gewohnte Arbeitsprozesse statt neuer Ideen
- Konfliktvermeidung
- störungsfreies Arbeiten
- Einzelkämpfertum

Ausgehend von den motivationsfreisetzenden Wirkungen⁸⁵, die Personalführung bei den Mitarbeiter/innen hervorrufen soll, stellt Klages (1998) in einer empirischen Untersuchung folgende entscheidenden Merkmale des Vorgesetztenverhaltens im Verwaltungskontext fest:

- eine klare Linie haben
- Arbeitsziele vereinbaren
- Grad der Leistungserreichung rückmelden
- erreichte Leistungen anerkennen
- umfassend informieren
- durch eigenes Engagement motivieren⁸⁶

Die Empfehlungen zur Reform des öffentlichen Dienstes im Handlungsfeld Personalmanagement der Bull-Kommission und die „Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit“ in den Personalentwicklungskonzepten oberster und oberer Bundesbehörden greifen diese Vorgesetztenmerkmale für die Ableitung eines aktivierenden bzw. kooperierenden Führungsstils auf⁸⁷.

85 U.a. Forderung und Förderung von Fähigkeiten, selbständige und verantwortliche Mitwirkung (vgl. Klages 1998).

86 Mitarbeitende, die von solchen Vorgesetzten geführt wurden, berichten nicht nur von einem positiven Arbeitsklima, sondern geben gleichzeitig am stärksten an, „in einer leistungsbetonten Umgebung zu arbeiten, in der alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen, ihre Arbeitskraft voll einsetzen und ein echtes Interesse an der Arbeit, wie auch ein hohes Pflichtgefühl gegenüber der Öffentlichkeit besitzen [...] (Sie) nehmen durchweg auch die geringsten Schwierigkeiten und Unstimmigkeiten im Arbeitsablauf wahr.“ (Klages 1998: 64).

87 Vgl. NRW-Regierungskommission Zukunft des Öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft (2003); vgl. Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (2003); vgl. Innenministerium Nordrhein-Westfalen (2004).

2.2.4. Nachfrage nach „Motivierender Führung“

Die dargestellten Personalführungsansätze sind die Antworten der verwaltungswissenschaftlichen Forschung und der Verwaltungspraxis auf die Nachfrage nach neuen Führungskompetenzen im Rahmen von Verwaltungsmodernisierung. Als zusammenfassender Begriff für diese Vorstellungen von moderner Personalführung in der öffentlichen Verwaltung wird im Folgenden „Motivierende Führung“ verwendet – auch, weil das der vorrangige gemeinsame Nenner zu sein scheint: Der Führungsstil muss Mitarbeitende maximal motivieren⁸⁸.

Angelehnt an die vorgestellten Personalführungskonzepte basiert „Motivierende Führung“ auf drei Säulen [siehe Schlaglicht 6]: begleitete Selbststeuerung der Mitarbeitenden; wertschätzende Förderung von Mitarbeitenden; Vorbildfunktion der Führungskraft.⁸⁹

Schlaglicht 6: Prinzipien „Motivierender Führung“

1. Von „Go!“ zu „Let’s go!“ – begleitete Selbststeuerung der Mitarbeitenden

Individuelle Eigenverantwortung und eigenständige Teamarbeit gewinnen in allen gesellschaftlichen Bereichen, so auch im öffentlichen Dienst, zunehmend an Bedeutung. Die Unterstützung der selbstgesteuerten Arbeitserledigung von Mitarbeitenden und Teams ist eine zentrale Aufgabe von Führungskräften. Dazu gehört „Ziele so weit wie möglich vereinbaren, im Dialog Wege erarbeiten, konsequent Verantwortung delegieren und das Funktionieren der Delegation natürlich auch kontrollieren.“⁹⁰

Beispiele für Führungsverhalten:

- Bereitschaft zur Erprobung neuer Formen der Arbeitserledigung
- Bewertung von Arbeitsqualität anhand von Ergebnissen statt Anwesenheitszeit
- maximale Delegation und Förderung von Delegationsfähigkeit bei Mitarbeitenden
- transparente Arbeitsplanung zur Ermöglichung flexibler Arbeitserledigung
- Wertschätzung und Koordination unterschiedlicher Arbeitsmodelle

88 Die Führungsforschung ist sich dahingehend einig, dass es keinen „one best way“ der Führung gibt, sondern dass sich Führungserfolg aus einem Zusammenspiel u.a. von Merkmalen des/der Führenden, der Situation und des/der Mitarbeitenden ergibt. „(E)in auf optimale Weise motivierender Führungsstil“ ist vor allem die Fähigkeit, den Mitarbeitenden individuelle Spielräume für die Arbeitserledigung zu lassen und sie als Ansprechperson zu begleiten (Klages 1998: 64; vgl. Ridder et al. 2005).

89 Diese drei Führungssäulen sind auch die Grundlage des „Total Leadership“-Führungskonzeptes von Stewart Friedman, einem Practice Professor of Management an der Wharton School der University of Pennsylvania. Unter seiner Leitung richtete die Ford AG ein Leadership Development Centre ein (vgl. BMFSFJ et al. 2004).

90 Tschauder (2001: 37); weiterführende Informationen zu Führung mit Zielvereinbarungen bieten u.a. NRW-Regierungskommission Zukunft des Öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft (2003); Die Bundesregierung (2000); Heintze (2002).

2. Von „Mitarbeitenden“ zu „Menschen“ – wertschätzende Förderung der Mitarbeitenden

Die Beschäftigten verstärkt zu motivieren und einzubeziehen, wird auch gerade angesichts des postmaterialistischen Wertewandels nur nachhaltig gelingen, wenn auch „persönliche Entwicklungsziele der Verwaltungsangehörigen in die Aufgaben- und Organisationsziele“ integriert werden⁹¹. Das bedeutet, auch außerberufliche Verpflichtungen und Interessen von Beschäftigten ernst zu nehmen⁹². Es ist eine zentrale Aufgabe von Führungskräften, diese Wertschätzung entgegen zu bringen.

Beispiele für Führungsverhalten:

- Wissen um und Anerkennung von außerberuflichen Verpflichtungen der Mitarbeitenden
- Förderung von „Geben und Nehmen“ im Team
- Vertrauensvorschuss gegenüber den Mitarbeitenden

3. Von „Führung nach Vorschrift“ zum „Role Model“ – Vorbildfunktion der Führungskraft

Die Führungskraft sollte nicht nur hinsichtlich der engagierten und kompetenten Arbeitserledigung Vorbild sein. Sie sollte auch eine weitestgehend zufrieden stellende Work-Life-Balance leben, um selbst maximal motiviert zu sein und die Mitarbeitenden aufgrund eigener Erfahrungen glaubwürdiger und überzeugter zu führen.

Beispiele für Führungsverhalten:

- engagierte und kompetente Arbeitserledigung
- offener Umgang mit eigenen außerberuflichen Verpflichtungen
- bewusster Umgang mit der eigenen Work-Life-Balance-Vorbildfunktion

Die Personalführung durch individuelle Vorgesetzte ist immer eingebettet in Struktur und Kultur der gesamten Behörde. Idealerweise unterstützt die Behörde das Anliegen von motivierend führenden Führungskräften, den Mitarbeitenden und Teams möglichst Spielräume für die selbst gesteuerte Arbeitserledigung zu lassen. Eine Organisation, die die Selbststeuerung ihrer Beschäftigten fördert, weist folgende Merkmale auf:

- Förderung der Delegationsfähigkeit von Führungskräften
- Anerkennung von individuellen Leistungen *und* von Teamleistungen
- Unterstützung von Wissensmanagement statt „Personenkult“

91 Wagner (1998a: 33).

92 „Es ist inzwischen empirisch belegt, dass mit der Arbeitszufriedenheit der Krankenstand sinkt und die Produktivität steigt. [...] Bei Arbeitnehmerinnen (steigt) die Leistungsfähigkeit in dem Maße, in dem Möglichkeiten eingeräumt werden, die Anforderungen aus dem beruflichen und dem familiären Umfeld flexibel miteinander zu verbinden“ (NRW-Regierungskommission Zukunft des Öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft 2003: 129).

- transparente Arbeitsplanung zur Ermöglichung flexibler Arbeitserledigung
- Akzeptanz für vielfältige Arbeitsformen
- Ergebnisorientierung statt Anwesenheitsorientierung

2.2.5. Forderung und Förderung von „Motivierender Führung“ – (wie) geht das?

Es ist unbestritten, dass die Anforderungen an Führungskräfte des öffentlichen Sektors gestiegen sind und weiter steigen⁹³. Im Sinne des Gebens und Nehmens müssen Arbeitgeber darauf achten, dass die Bewältigung erhöhter Anforderungen unterstützt und honoriert wird. Wie können Kompetenzen und Motivation entwickelt werden, die es zur Bewältigung der Anforderungen braucht?⁹⁴

Durch Prozesse der Verwaltungsmodernisierung wurde in der öffentlichen Verwaltung ein Führungsdefizit entlarvt; und es gibt zumindest eine grobe Vorstellung davon, wie moderne Personalführung aussehen müsste (siehe Kapitel 2.2.1.). Wann immer zwischen vorhandenen und gefragten Fähigkeiten und Fertigkeiten des Personals, in diesem Falle von Führungskräften, eine Lücke klafft, sind Personalentwicklungsmaßnahmen gefragt. Deren Ziel ist es, Kompetenz und Motivation von Beschäftigten kontinuierlich mit den an sie gerichteten Anforderungen in Einklang zu bringen. Die Erfahrungen mit bisheriger Führungskräfteentwicklung in der öffentlichen Verwaltung zeigen, dass hier durchaus mit Widerständen zu rechnen ist⁹⁵.

Obwohl das Führungskonzept der „Motivierenden Führung“ einleuchtend und praktikabel erscheint, identifizieren Friedman et al. (1998) folgende Barrieren, die Führungskräften die Umsetzung erschweren:

- traditionelle Vorstellung, dass Produktivität eine Funktion von Anwesenheitszeit im Büro ist
- fehlendes Bewusstsein, dass außerberufliche Verpflichtungen und Interessen in Wechselwirkung mit der Arbeitsleistung stehen
- einseitige Wahrnehmung von Work-Life-Balance als ein (nebensächliches) „Frauenthema“
- Befürchtung, dass alle Mitarbeitenden plötzlich Anspruch auf Sonderregelungen erheben
- Annahme, dass motivierende Führungspraktiken unpraktisch und kompliziert sind⁹⁶

93 U.a. vgl. Dauber (2007); vgl. OECD (2001a)

94 Als drei Gründe, warum nur ein sehr kleiner Teil der Führungskräfte den neuen Anforderungen an Mitarbeitendenführung gewachsen ist, nennt Heintze (2002): einseitige Rekrutierung und bürokratische Sozialisation der Führungskräfte sowie fehlende Führungsnachwuchsbildung; vgl. Klimecki (1998); vgl. Pitschas (2006); vgl. Wagner (1998a).

95 „Wenn der Träger des Vollzugs von Verwaltungspolitik (nämlich die Verwaltung selbst) unmittelbar ‚Betroffener‘ ist, sind besondere Widerstände gegen das verwaltungspolitische Programm (z.B. Verwaltungsmodernisierung) zu erwarten“. (Böhret 2005: 48).

96 Die tatsächliche Realität der beiden letzten Barrieren bestätigte sich in empirischen Untersuchungen von Friedman et al. (1998) nicht.

Um diese Barrieren abzubauen, braucht es nicht nur gezielte Kompetenzentwicklung, sondern auch Anreize, die erlernten Kompetenzen umzusetzen. Was sind die „richtigen“ Anreize für Führungskräfte? Insbesondere der Diskurs um die leistungsgerechte Bezahlung hat vermehrt die Frage der materiellen versus immaterieller Anreize auf die Tagesordnung gebracht. Folgende Thesen fassen die Debatte zusammen⁹⁷:

- Materielle Anreize und immaterielle Anreize sollten gleichermaßen angeboten werden, um dem vielfältigen Motivationsspektrum von Arbeitnehmenden gerecht zu werden.
- Die motivierende Wirkung von materiellen Anreizen als vornehmlicher Ansatzpunkt für mehr Leistungsorientierung im öffentlichen Dienst ist umstritten und wird im Vergleich zu immateriellen Anreizen überbetont⁹⁸.
- Laut Reichard (1998a) „ist der stärkste Motivierungseffekt [...] vom Anreiz-element *Tätigkeitsgestaltung* zu erwarten“ [siehe Schlaglicht 7].

Schlaglicht 7: Möglichkeiten der motivierenden Tätigkeitsgestaltung

- erweiterte Handlungs-, Ermessens- und Entscheidungsspielräume
- Ergebnisverantwortung
- zusammenhängende Tätigkeitskomplexe
- abwechselnde Tätigkeitsbereiche
- flexibilisierte Arbeitsformen

Um Personalführung in der öffentlichen Verwaltung zu modernisieren, sind Maßnahmen gefragt, die die Fähigkeit zu „Motivierender Führung“ verbessern, die nicht von oben „verordnet“ werden, sondern sich aus eigener Motivation heraus vollziehen, und die Prozesse einer lernenden Verwaltung unterstützen.

2.3. Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung

„Wir müssen die starren Lebensläufe aufbrechen. Bisher galt: erst lernen, dann möglichst viel arbeiten, dann Rente. Das ist nicht mehr angemessen, nicht nur weil dabei offenbar zu wenig Zeit fürs Kinderkriegen bleibt.“ (Hans Bertram, Professor an der Humboldt-Universität zu Berlin)

Aus den demographiebedingten Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung (siehe Kapitel 2.1.) ergibt sich die Schlussfolgerung, dass es Maßnahmen braucht, die die Work-Life-Balance von Führungskräften erhöhen und im Einklang mit Behör-

97 Vgl. Ridder et al. (2005); vgl. Reichard (1998).

98 Vgl. Klages (1998); vgl. Reichard (1998a); Materielle Anreize bergen die Gefahr in sich, dass Beschäftigte mit einem Interesse an Einkommensmaximierung zu sehr instrumenteller Tätigkeitsgestaltung übergehen. Bei eher intrinsisch motivierten Arbeitnehmenden können kontraproduktive Effekte hervorgerufen werden, weil Selbstbestimmung und Loyalität durch materielle Anreize erodiert werden.

deninteressen stehen. Aus Sicht der notwendigen Modernisierung von Personalführung in der öffentlichen Verwaltung (siehe Kapitel 2.2.) sind Maßnahmen gefragt, die die Fähigkeit zu „Motivierender Führung“ verbessern.

Kaum eine Abhandlung zur Verbesserung des Personalmanagements im öffentlichen Dienst lässt „flexible Arbeitsmodelle“ aus⁹⁹.

2.3.1. Was genau verbirgt sich hinter „flexiblen Arbeitsmodellen“?

„Das Schaffen von Alternativen, die bei wechselnden [...] Anforderungen eine neue optimale Zielerreichung ermöglichen, wird als Flexibilisierung bezeichnet.“¹⁰⁰

Unter „flexiblen Arbeitsmodellen“ wird alles, was von einer täglichen Arbeitsdauer von 7,5 bzw. 8 Stunden mit festen Anfangs- und Endzeiten am betrieblichen Arbeitsplatz abweicht, zusammengefasst. Flexibilisierung bezeichnet also Abweichungen von der „normalen Arbeitszeit“ und dem „normalen Arbeitsort“ im jeweiligen Arbeitskontext.

Die *Arbeitszeit* kann hinsichtlich ihrer Dauer (Chronometrie), ihrer Lage (Chronologie) und ihrer Verteilung (Chronomorphie) flexibilisiert werden¹⁰¹. Die Arbeitszeitdauer bezieht sich einerseits auf den Umfang der vertraglich geregelten Gesamtarbeitszeit und andererseits auf die Dauer der täglichen Arbeitszeit, deren gesetzlich geregelte Höchstdauer zehn Stunden pro Tag beträgt. Die Lage der Arbeitszeit bezieht sich auf den Zeitpunkt, wann die Arbeit angefangen und beendet wird. Sowohl Arbeitszeitdauer als auch Arbeitszeitlage können regelmäßigen Mustern folgen oder im Tages-, Wochen- oder Jahrestakt variieren.

Der *Arbeitsort* kann ebenfalls flexibilisiert werden. Arbeit außerhalb des betrieblichen Arbeitsplatzes wird als „Telearbeit“ bezeichnet. Telearbeitsmodelle variieren jedoch bezüglich der Arbeitszeitanteile, die außerhalb des betrieblichen Arbeitsplatzes abgeleistet werden, und der Art und Ausstattung des außerbetrieblichen Arbeitsplatzes¹⁰².

99 U.a. vgl. Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (2003); vgl. Bundesministerium des Innern (2007; 2006; 2004); vgl. Dauber (2007); vgl. Raffelsiefen (2001a; 2001b); vgl. Reichard (2005).

100 Burr (2002: 196).

101 Vgl. Hellert (2006).

102 Bei „Teleheimarbeit“ wird die gesamte Arbeitszeit am häuslichen Arbeitsplatz verrichtet, der wie der betriebliche Arbeitsplatz ausgestattet ist. Bei „alternierender Telearbeit“ werden ein Teil der Arbeitszeit am betrieblichen Arbeitsplatz und ein Teil am häuslichen Arbeitsplatz verrichtet, der nicht zwingend wie der betriebliche Arbeitsplatz ausgestattet ist. Im Fall „mobiler Telearbeit“ ermöglicht die volle Ausstattung mit mobiler Informations- und Kommunikationstechnologie der Person ortsunabhängiges Arbeiten (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend et al. 2004; Die Bundesregierung 2000).

2.3.2. Arbeitszeitsouveränität oder betriebliche Fremdsteuerung?

Flexible Arbeitsmodelle verfolgen das Ziel, zwischen ökonomischen Effizienzanforderungen und lebensweltlichen Bedürfnissen der Beschäftigten einen besseren Kompromiss zu finden als bisher¹⁰³. Anders als häufig propagiert, ist flexible Arbeitsgestaltung jedoch nicht per se eine win-win-Situation für Arbeitgebende und Arbeitnehmende. Entscheidend ist, ob die Anlässe für flexible Arbeitsgestaltung vorrangig oder sogar ausschließlich betriebliche sind, oder ob auch außerberufliche Angelegenheiten als Gründe für die Flexibilisierung herangezogen werden können.

Eine repräsentative Beschäftigtenbefragung kam u.a. zu dem Ergebnis, dass nur 19 Prozent der Befragten mit flexiblen Arbeitszeitmodellen ihre Arbeitszeit in den vier Wochen vor der Befragung aus privaten Gründen variiert hatten, dagegen 60 Prozent aus betrieblichen Gründen¹⁰⁴. Es hängt sehr von den tätigkeitsspezifischen Merkmalen sowie den arbeitsorganisatorischen und betrieblichen Kontextfaktoren ab, ob Flexibilisierung von Arbeitszeit tatsächlich zu mehr Arbeitszeitsouveränität zugunsten der Work-Life-Balance der Arbeitnehmer/innen führt oder eher zu Entgrenzung zeitlicher Verfügbarkeit zugunsten des Arbeitgebers. Spielräume in der flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit können die Work-Life-Balance der Arbeitnehmenden also verschärfen oder entschärfen – je nachdem, wer „Bestimmer“ ist¹⁰⁵.

2.3.3. Flexibilisierungsmöglichkeiten für Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung

„Die Vereinbarkeit von beruflicher Karriere und Familie für Führungskräfte ist kein einfaches Thema. Kein Unternehmen hat bisher das Patentrezept entwickelt.“ (*Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend et al. 2004: 7*).

Das im Umsetzungsplan des Regierungsprogramms genannte Ziel „verbesserte Sensibilisierung von Führungskräften für die Anforderungen und verstärkte Einbindung in die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen“ sowie die Teilmaßnahme „Erprobung weiterer Möglichkeiten des mobilen Arbeitens und gleichzeitiger Flexibilisierung des Arbeitsortes“ zeigen in eine zukunftsweisende Richtung¹⁰⁶. Progressiv interpretiert sollen Führungskräfte erstens hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf

103 Vgl. Mückenberger (2006)

104 Vgl. Munz (2006)

105 Munz (2006) plädiert dafür, die Deregulierung von Arbeitszeiten nicht automatisch mit mehr Arbeitszeitsouveränität der Arbeitnehmenden gleichzusetzen. Um zu entscheiden, in wessen Interesse Arbeitszeiten flexibel gestaltet werden, muss genau geprüft werden, ob es eher der Betrieb oder die Arbeitnehmenden sind, die darüber entscheiden, ob Minus- oder Plusstunden geschrieben werden. Die Ausbalancierung von möglicherweise entgegen gesetzten Ansprüchen an Arbeitszeitgestaltung sollte nicht den Beschäftigten allein überlassen werden. „Sollen selbst gesteuerte Arbeitszeiten als Baustein einer familienfreundlichen Personalpolitik oder als ‚Work-Life-Balance-Maßnahme‘ gelten, so sind die praktizierten Arbeitszeitmodelle im jeweiligen betrieblichen Kontext gezielt auf ihre tatsächliche Wirkung zu evaluieren.“ (Munz 2006: 483).

106 Bundesministerium des Innern (2007: 18f.).

und Familie ihrer Mitarbeitenden eine aktivere Gestaltungsrolle zugewiesen bekommen. Zweitens sollen Möglichkeiten des zeitlich und örtlich flexiblen Arbeitens auch für neue Zielgruppen, wie z.B. Führungskräfte, erprobt werden.

Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte gibt es nicht „von der Stange“, sondern müssen möglichst individuell auf die Anforderungen der jeweiligen Positionen zugeschnitten werden. Da sich die Tätigkeitsprofile von Führungskräften unterscheiden, können nur begrenzt verallgemeinerbare Aussagen getroffen werden.

Grundsätzlich muss bei flexiblen Arbeitsmodellen für Führungskräfte jedoch Folgendes beachtet werden:

- Elemente der Flexibilisierung der *Arbeitszeit* müssen sinnvoll mit Elementen der Flexibilisierung des *Arbeitsortes* kombiniert werden.
- Wenn der Aufgabenumfang beibehalten werden soll, müssen es Vollzeit- bzw. vollzeitnahe Arbeitsmodelle sein¹⁰⁷.
- Entscheidend für den Flexibilisierungsspielraum der Führungskraft ist, wie sehr die individuellen Fach- und Führungsaufgaben eine zeitlich und örtlich flexible Erledigung zulassen.

2.3.4. Warum ist „Flexibilisierung“ das Vereinbarkeitsmodell der Wahl für Führungskräfte?

„Beschäftigte, die für die Betreuung von Kindern zuständig sind, bewegen sich häufig in einem engen zeitlichen Korsett, das Arbeitszeitvariationen erschwert.“¹⁰⁸ Für Führungskräfte ist dieses Korsett noch ein Stück enger als für Beschäftigte ohne Leitungsverantwortung. Umso wichtiger sind zeitpolitische Maßnahmen gerade für Führungskräfte. Das Zaubermittel der bisherigen Umsetzung von Zeitpolitik scheint „Flexibilität“ zu sein. Flexible Arbeitsmodelle bergen ein hohes Potenzial in sich, das Korsett so zu stricken, dass sich die individuellen Vereinbarkeitsinteressen der Führungskraft mit den Behördeninteressen in Einklang bringen lassen.

Gemessen am Ziel von Vereinbarkeitspolitik, nämlich eine hohe Erwerbs- und Elternschaftsquote beider Geschlechter und in allen Qualifikationsstufen, sind bisherige Vereinbarkeitsmodelle „Auslaufmodelle“, da sie nicht konsequent mit der hartnäckigen Tradition des Ernährermodells brechen. Flexible Arbeitsmodelle für Füh-

¹⁰⁷ Auch „Führung in Teilzeit“ ist prinzipiell möglich. Wird die Arbeitszeit jedoch erheblich reduziert, so geht damit in der Regel auch eine Aufgabenumverteilung einher (vgl. Vedder et al. 2004). Viele Führungskräfte wollen aber gar nicht auf eine halbe Stelle reduzieren, sondern 80 bis 90 Prozent der vollen Stundenzahl in Verbindung mit flexiblen Arbeitszeitkonten leisten (vgl. Schönefeldt 2006). Job-Sharing-Modelle für Führungskräfte sind im Kommen, weil sie den beiden Beteiligten eine Teilzeittätigkeit ermöglichen und die Führung dennoch „in einer Hand“ bleibt. Praxisbeispiele belegen, dass es „(b)ei einem Drittel der Leitungspositionen [...] erfahrungsgemäß ohne Probleme (geht), beim zweiten Drittel müssen organisatorische und inhaltliche Aspekte neu geregelt werden, und beim letzten Drittel funktioniert es nicht.“ (Schönefeldt 2006: 31).

¹⁰⁸ Munz (2006: 481).

rungskräfte dagegen erfüllen die beiden Anforderungen moderner Vereinbarkeitspolitik. Sie heben die pauschalisierte Unvereinbarkeit von Führungspositionen mit außerberuflichen Verpflichtungen auf. Zudem ermöglichen sie den Führungskräften egalitäre Beziehungsmodelle, in denen die Partner/innen prinzipiell die gleiche Führungs- und Fürsorgeverpflichtung eingehen können¹⁰⁹.

Eine Interviewstudie mit Müttern in Führungspositionen des privaten Sektors kam zu dem Ergebnis, dass die Möglichkeit von flexibler Vollzeit für Führungskräfte mit Familienpflichten hilfreicher ist als Arbeitszeitreduktion, weil die Arbeitsanforderungen häufig auf einen Vollzeit- bzw. vollzeitnahen Stundenumfang zugeschnitten sind. Durch einen flexiblen Arbeitsanteil lassen sich die betreuungsintensive Zeit des Kindes bzw. des pflegebedürftigen Angehörigen und die Arbeitserledigung zeitlich jedoch etwas entkoppeln bzw. entzerren¹¹⁰.

„Häufig wird ein Teil der Arbeit in die Abendstunden verschoben und dann am Schreibtisch zuhause erledigt. [...] Das gibt den Müttern die Freiheit, auf unvorhergesehene Situationen wie die Krankheit des Kindes oder den Ausfall der Kinderbetreuung flexibel zu reagieren und Freizeitaktivitäten mit den Kindern auch einmal in der Woche nachzugehen.“¹¹¹

Überspitzt ausgedrückt haben Führungskräfte mit Fürsorgepflichten – insbesondere angesichts der gegenwärtig immer noch unterentwickelten Kinderbetreuungsmöglichkeiten – zwar den klaren Wunsch und Bedarf, vollzeit(nah) zu arbeiten, aber die Fürsorgeverpflichtungen lassen eigentlich keine Zeit für „permanente Vollzeit im Büro“. Sie brauchen deshalb eine Ausweitung der möglichen Arbeitszeiten über die in der öffentlichen Verwaltung üblichen hinaus und eine Möglichkeit, auch außerhalb des betrieblichen Arbeitsplatzes zu arbeiten.

Angesichts der personalwirtschaftlichen Konsequenzen des Stellenabbaus und des Behördeninteresses, das vorhandene Fachkräftepotenzial zu erhalten und weiter zu entwickeln, sind flexible Arbeitsmodelle aber auch für die Behörde von Vorteil¹¹². Gerade weil flexible Arbeitsmodelle es Führungskräften ermöglichen, der Behörde trotz Familienpflichten weiterhin zur Verfügung zu stehen, kommen sie auch Behördeninteressen entgegen und unterstützen den schonenden Umgang mit knappen Ressourcen. Die Möglichkeit, wenigstens teilweise am häuslichen Arbeitsplatz arbeiten, kann bewirken, dass Führungskräfte

109 Stiegler (2006) vertritt die These, dass der Geburtenrückgang wesentlich mit der bestehenden (hierarchischen) Geschlechterordnung zusammenhängt und erst wieder mehr Kinder geboren werden, wenn nicht mehr nur Frauen für ihre Betreuung zuständig sind. Im europäischen Vergleich zeigt sich, dass die Chancen für eine höhere Geburtenrate mit der partnerschaftlichen Teilung von Betreuungsaufgaben zusammenhängen (vgl. Robert Bosch Stiftung et al. 2006).

110 Alle Frauen konnten mit ihren Unternehmen flexible Möglichkeiten hinsichtlich der Arbeitszeit und des Arbeitsortes aushandeln. Mehr als 80 Prozent der Interviewten hatten eine Vollzeitstelle (vgl. Bertelsmann Stiftung 2006).

111 Walther et al. (2007: 18).

112 Vgl. Neubauer (2006).

- schneller wieder aus der Elternzeit zurückkehren,
- auf Vollzeit-Stellen bleiben, statt in Teilzeit zu wechseln,
- bei dringenden familiären Angelegenheiten am häuslichen Arbeitsplatz arbeiten anstatt Fehltage zu beanspruchen.

Flexibilisierung ist aber auch deshalb das Vereinbarkeitsmodell der Wahl für Führungskräfte, weil sie die (Weiter-)Entwicklung von Führungskompetenzen vorantreiben kann, die in modern(isiert)en Verwaltungen dringend gebraucht werden. Die Piloterfahrungen mit alternierender Telearbeit von Mitarbeitenden der Bundesverwaltung brachte u.a. ein zentrales Ergebnis: „Diese Arbeitsform fordert einen völlig neuen Arbeits- und Führungsstil“, der auf Selbststeuerung und Ergebnisorientierung basiert [siehe Schlaglicht 8]¹¹³.

Ein Arbeitsmodell erfolgreich zu praktizieren, bei dem sich Führungstätigkeit nicht mehr vollständig im Büro, sondern punktuell auch am häuslichen Arbeitsplatz abspielt, und das darauf baut, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit auch ohne die zeitliche „Allverfügbarkeit“ der Führungskraft effizient und qualitativ hochwertig erledigen, fordert bestimmte Fähigkeiten, die „Motivierender Führung“ (siehe Kapitel 2.2.) sehr ähneln: begleitete Selbststeuerung der Mitarbeitenden; wertschätzende Förderung der Mitarbeitenden; und Vorbildfunktion der Führungskraft.

„Selbstbestimmung über die eigene Zeit bedeutet nicht nur eine Chance, sondern auch eine [...] Verpflichtung. [...] (D)ie Individuen [...] (müssen) ihre Bedürfnisse und die Bedingung ihrer Verwirklichung kompetent analysieren können und kreative Lösungen zunehmend selbst entwickeln. Sie müssen sich die Fähigkeit aneignen [...] das individuelle Zeitmuster mit anderen abzusprechen und mit betrieblichen [...] Zielsetzungen abzustimmen.“¹¹⁴

Fähigkeiten der Führung von Mitarbeitenden und des Selbstmanagements¹¹⁵ werden durch flexible Arbeitsmodelle gleichermaßen gefordert wie gefördert¹¹⁶.

Ein weiterer Aspekt ist, dass flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte hartnäckige Verwaltungsroutinen durchbrechen und so dazu beitragen können, ein „Klima für Innovationen in der Verwaltung (zu) schaffen“¹¹⁷ und Ineffizienzen in Verwaltungsabläufen aufzudecken¹¹⁸. Die Verwaltung würde sich mit flexiblen Arbeitsmodellen für

113 Raffelsiefen (2001b: 41).

114 Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik (2005: 19).

115 Alternierende Telearbeit „[...] erfordert ein hohes Maß an Kompetenz bei der Einschätzung des jeweiligen Leistungsvermögens in Bezug auf die realistische Umsetzung vereinbarter Ziele in einem zur Verfügung stehenden Zeitraum“ (Hellert 2006: 42).

116 Mütter in Führungspositionen im privaten Sektor geben auch an, dass Vereinbarkeit nicht nur zum Erlernen von bestimmten Fähigkeiten zwingt, sondern Familie an sich auch eine wichtige Ressource für die Arbeit sein kann. „(F)amilienbezogene Kompetenzen und Führungskompetenzen (greifen) ineinander und verstärken sich gegenseitig“ (Walther et al. 2007: 17).

117 Bundesministerium des Innern (2007: 5).

118 „Wenn man (Innovation) erreichen will, dann müssen die Menschen in ihren Behörden Raum für unkonventionelles Denken haben und es muss beachtet werden, wenn sie neue und vielleicht auch ungewöhnliche, fremde, bisher fremdartig erscheinende Lösungen vorschlagen [...]“ (Schily 2005: 10).

Führungskräfte „von oben nach unten“ in Bewegung setzen und „Strukturen, die hinter den informationstechnischen und organisatorischen Möglichkeiten zurückbleiben“¹¹⁹, optimieren.

Schlaglicht 8: Ergebnisse der Erprobung alternierender Telearbeit in der Bundesverwaltung

1998 bis 2000 wurden im Rahmen des Regierungsprogramms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ in drei Bundesministerien Pilotprojekte zur Erprobung „alternierender Telearbeit“ für männliche und weibliche Mitarbeitende durchgeführt. Aufgrund des durchschlagenden Projekterfolgs – 43 von 44 Vorgesetzten sprachen sich für die Fortführung aus – wurde die „Initiative Telearbeit der Bundesregierung“ beschlossen, im Rahmen derer „alternierende Telearbeit“ in der Bundesverwaltung ausgebaut werden soll. „(B)estehende Vorbehalte konnten widerlegt werden“ und folgende Erfahrungen wurden dokumentiert (vgl. Raffelsiefen 2001b):

Alternierende Telearbeit ...

- verbessert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- erhöht die Mitarbeitermotivation durch größere Zeitsouveränität [...]
- erhöht Freiräume und Eigenverantwortung infolge zielorientierter Führung.
- spart Zeit und Kosten wegen teilweise entfallender An- und Abfahrt.
- führt zur Produktivitäts- und Qualitätssteigerung [...].
- ist wirtschaftlich [...].
- unterstützt die Einführung und Verbreitung innovativer Techniken.

Zusammenfassend lassen wissenschaftliche Konzepte somit vermuten: Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte bergen ein enormes Potenzial in sich, der öffentlichen Verwaltung Antworten auf Herausforderungen des demographischen Wandels und auf das Führungsdefizit zu geben. Was wohl die Praxis dazu sagt?

119 Bundesministerium des Innern (2006: 5)

3. Die Suche nach Antworten: Fragestellungen und Methoden der empirischen Untersuchung

Die zentralen Fragestellungen der empirischen Untersuchung sind:

- Sind flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte der Bundesverwaltung machbar? Unter welchen Rahmenbedingungen sind sie erfolgreich?
- Welchen individuellen und organisationalen Nutzen haben flexible Arbeitsmodelle von Führungskräften?

Die empirische Grundlage der Beantwortung der Fragestellungen ist die qualitative und quantitative Begleitforschung eines elfmonatigen Modellprojektes zur Erprobung flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte in einer oberen Bundesbehörde.

3.1. Forschungskontext

Die Behörde, in der das Modellprojekt stattfand, ist mit 15.000 Mitarbeitenden eine der größten Behörden der Bundesverwaltung und gehört zum Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Sie ist mit der Abwicklung von Sozialversicherungsangelegenheiten betraut und vollzieht seit 2005 eine umfassende Organisationsreform.

Vorstand und Geschäftsführung der Behörde sind sich der Bedeutung einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik besonders bewusst und suchen nach Wegen, dies mit verbesserter Kundenorientierung zu verbinden¹²⁰. Seit 2003 geht die Behörde aktiv und mit externer Prozessbegleitung das Thema Work-Life-Balance speziell für Führungskräfte an. Das in dieser Forschungsarbeit beschriebene Modellprojekt setzt die Empfehlung eines Vorgängerprojektes um, an dem neben der Behörde auch fünf privatwirtschaftliche Unternehmen beteiligt waren.

3.2. Datenerhebung

Aufgrund des geringen Forschungsstandes zur Umsetzung flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte ist die Erhebung und Auswertung von Daten von einer explorativen Herangehensweise geprägt. Die Begleitforschung verfolgte neben der summati-

¹²⁰ Die Behörde wurde als eines der ersten öffentlich-rechtlichen Unternehmen durch das „audit berufundfamilie“ der Hertie Stiftung zertifiziert und mit dem Prädikat „Total-E-Quality“ ausgezeichnet. Die Einführung von Arbeitszeitregelungen, die feste Anfangs- und Endzeiten für Teams statt für einzelne Beschäftigte vorgeben, war ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zur Förderung der Work-Life-Balance und der Selbststeuerung der Mitarbeitenden.

ven Evaluation des Projektes explizit auch einen formativen Evaluationsansatz, also die Qualitätsbewertung der Projektdurchführung (inkl. der Erhebungsinstrumente) selbst. Das Modellprojekt sollte also nicht nur Ergebnisse hinsichtlich der Machbarkeit, der Rahmenbedingungen und des Nutzens flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte hervorbringen, sondern auch die Eignung der eingesetzten Projektinstrumente für eine bestmögliche Einführung flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte in einer Bundesbehörde überprüfen.

Die quantitativen und qualitativen Evaluationsdaten basieren auf Aussagen der Führungskräfte und deren Vorgesetzter, die in Fragebögen, Einzelgesprächen und Workshops gemacht wurden [siehe Abb. 7].

Abb. 7: Datenquellen der Begleitforschung

Führungskräfte	Vorgesetzte
<i>Vorbefragung:</i> Fragebogen zur Arbeits- und Lebenssituation der Projektteilnehmenden	<i>Vorbefragung:</i> Fragebogen für die Vorgesetzten der Projektteilnehmenden
Dokumentation der <i>Einzelgespräche</i>	
<i>Anfangsbefragung:</i> Fragebogen zu Erwartungen, Flexibilisierung und Führung aus Sicht der Führungskräfte	<i>Anfangsbefragung:</i> Fragebogen zu Erwartungen, Flexibilisierung und Führung aus Sicht der Vorgesetzten
Dokumentation der <i>Auftaktworkshops</i>	
Schriftliche Verlaufs-Checks	Dokumentation des telefonischen <i>Verlaufs-Checks</i>
Dokumentation des <i>Begleitseminars</i>	
Dokumentation des Abschlussworkshops	
<i>Abschlussbefragung:</i> Fragebogen zur Bewertung des Projektes und zu den Flexibilisierungserfahrungen aus Sicht der Führungskräfte	<i>Abschlussbefragung:</i> Fragebogen zur Bewertung des Projektes und zu den Flexibilisierungserfahrungen aus Sicht der Vorgesetzten

Die Erhebungsinstrumente enthielten quantitative und qualitative Fragen mit geschlossenen, offenen und rating-Antwortformaten entlang definierter Indikatoren für die Beantwortung der Fragestellungen.

3.3. **Personenstichprobe**

Die für das Forschungsprojekt erhobenen und ausgewerteten Daten basieren auf den Erfahrungen und Einschätzungen der Führungskräfte [„Führungskräfte“] und der Vorgesetzten der Führungskräfte [„Vorgesetzte“], die am Modellprojekt teilgenommen haben.

Das Modellprojekt wurde intern über die Abteilungsleitenden bekanntgemacht und richtete sich an Beschäftigte aus dem höheren Dienst und gehobenen Dienst, die

Personalverantwortung ausüben und ihre Arbeitsorganisation aufgrund familiärer Verpflichtungen flexibilisieren wollten. Bei der Auswahl der Projektteilnehmenden wurde ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Frauen und Männern, zwischen unterschiedlichen Altersgruppen, zwischen Führungskräften mit unterschiedlichen inhaltlichen Aufgaben und aus unterschiedlichen Abteilungen angestrebt. Die Familienpflichten der Projektteilnehmenden sollten sowohl die Betreuung von Kindern als auch die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger umfassen.

Das Projekt startete mit 27 Führungskräften und 23 Vorgesetzten¹²¹ aus nahezu allen Abteilungen, jedoch stiegen drei Führungskräfte nach kurzer Zeit aus. Von den verbleibenden 24 Teilnehmenden waren zwei Drittel Frauen (N=16) und ein Drittel Männer (N=8). Alle wollten zugunsten der Kinderbetreuung flexibilisieren; in einem Fall wurde zusätzlich ein Familienangehöriger gepflegt. Laufbahn, Funktion und Umfang der Personalverantwortung sind vielfältiger Ausprägung [Abb. 8].

Abb. 8: Laufbahn, Funktion und Personalverantwortung der Führungskräfte (N=24)

	Anzahl
Laufbahn	
höherer Dienst	10
gehobener Dienst	13
Angestellt	1
Funktion	
Dezernent/-in	13
Leitung ausgelagerter Serviceeinheiten	3
Hauptsachbearbeitung/Teamleitung	8
Umfang der Personalverantwortung	
Keine	2
1-5 Mitarbeitende	7
6-20 Mitarbeitende	5
21-50 Mitarbeitende	4
mehr als 50 Mitarbeitende	6

3.4. *Methodenkritik*

Die empirische Untersuchung stand vor der Herausforderung, vor der alle Pilotstudien in relativ unbetretenen Forschungsfeldern stehen: Die theoretischen Grundlagen für die Entwicklung der Untersuchungsmethodik waren eingeschränkt, bildeten

¹²¹ Die Anzahl der Vorgesetzten ist geringer als die der Führungskräfte, weil einige Führungskräfte dieselben Vorgesetzten hatten.

jedoch einen validen Ausgangspunkt für ein exploratives methodisches Vorgehen. Die Instrumente der Datenerhebung wurden auf Basis allgemeiner wissenschaftlicher Konzepte zu Work-Life-Balance (siehe Kapitel 2.1.) und zu Personalführung (siehe Kapitel 2.2.) für die spezifische Anwendung im Modellprojekt einer Bundesbehörde (weiter-)entwickelt.

Die Erhebungsinstrumente erfassen zudem weitestgehend Selbsteinschätzungen der Führungskräfte, die punktuell durch parallele Einschätzungen der Vorgesetzten ergänzt werden. Selbsteinschätzungen sind keine objektiven Daten und bekanntlich anfällig für sozial erwünschte Beurteilungsverzerrungen. Das wissenschaftliche Erkenntnisinteresse musste teilweise pragmatischen sowie ökonomischen und verwaltungskulturellen Gegebenheiten des Modellprojektes angepassten Erwägungen untergeordnet werden¹²².

Die empirische Untersuchung hat eine große Datenmenge hervorgebracht und hat den besonderen Vorteil, dass auch längsschnittliche Daten über einen Zeitraum von neun Monaten erhoben wurden. Jedoch ist die Stichprobe der Befragten eher klein und der Umfang der tatsächlich verwertbaren Daten, vor allem der Vorgesetztenbefragungen, noch geringer¹²³ [siehe Abb. 9].

Abb. 9: Fragebogenrücklauf bei Führungskräften und Vorgesetzten

	Anfangsbefragung	Abschlussbefragung
Führungskräfte	24	23
Vorgesetzte	21	17

Die Untersuchung kann auf dieser methodischen Grundlage zuverlässige empirische Tendenzen herausarbeiten, jedoch keine statistisch hundertprozentig abgesicherten „final facts“ hervorbringen.

122 Zum Beispiel wäre die Frage nach der Bewertung der Führungsfähigkeiten des eigenen Vorgesetzten durch die Führungskräfte interessant gewesen, um die Wichtigkeit dessen für den Flexibilisierungserfolg der Führungskraft abzustecken – dies wäre jedoch mit der Behördenkultur nicht vereinbar gewesen.

123 Die Anfangsbefragung hatte bei den Führungskräften einen vollständigen Rücklauf von 24 Fragebögen; in die Auswertung der Abschlussbefragung gingen 23 Fragebögen (davon 17 Flexibilisierende) ein. Der Fragebogenrücklauf bei den Vorgesetzten in Anfangs- und Abschlussbefragung war etwas niedriger, so dass nur 10 vollständige Datensätze für den Vorher-nachher-Vergleich verwertbar waren sowie 21 Fragebögen der Anfangsbefragung und 17 Fragebögen (davon 13 mit flexibilisierenden Führungskräften) der Abschlussbefragung für die Gesamtauswertung vorlagen.

4. Empirische Offenbarungen: Machbarkeit, Rahmenbedingungen und Nutzen flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte

Die Erfahrungen aus dem Modellprojekt sollen nun zeigen, wie es um Machbarkeit, Rahmenbedingungen und Nutzen flexibler Arbeitsmodelle von Führungskräften aus Sicht der Praxis steht.

4.1. Machbarkeit flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte

4.1.1. Umfang und Formen der Flexibilisierungspraxis

Häufig wird die Frage nach der Machbarkeit von Flexibilisierung für Führungskräfte unter den in der öffentlichen Verwaltung gegebenen Rahmenbedingungen vor-schnell negativ beantwortet. Die Erprobung flexibler Arbeitsmodelle im Rahmen des Projektes verlief im Allgemeinen jedoch sehr positiv. So geben zwölf der befragten 13 Vorgesetzten, deren Führungskräfte ein Flexibilisierungsmodell erprobten, an, dass die Umsetzung unproblematisch war.

Insgesamt haben 17 Führungskräfte im Rahmen des Modellprojektes ein flexibles Arbeitsmodell erprobt. Davon haben 13 die Flexibilisierung mit Projektstart begonnen, während vier Führungskräfte ihr bereits seit längerer Zeit praktiziertes flexibles Arbeitsmodell fortsetzten¹²⁴.

Sechs Teilnehmende haben aufgrund unzureichender Rahmenbedingungen nicht flexibilisiert; darüber hinaus war in einem Fall eine Flexibilisierung von vornherein nicht geplant, sondern lag lediglich der Wunsch nach Austausch im Projekt vor.

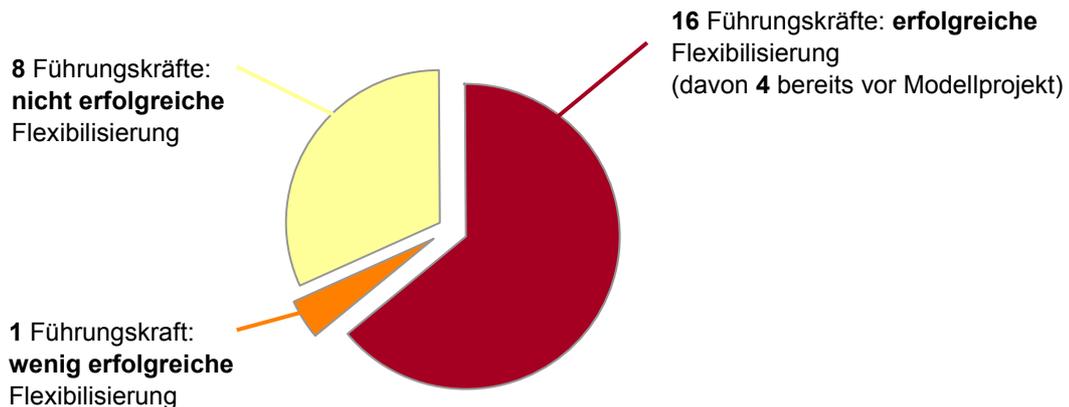
Zudem stiegen drei Führungskräfte innerhalb der ersten Projekthälfte aus dem Projekt aus: Eine Teilnehmerin entschied sich kurz nach dem Auftaktworkshop gegen eine Teilnahme am Projekt, weil ihr im Rahmen der Vorbereitung und Gespräche deutlich wurde, dass ihre Führungsfunktion in Teilzeit (20 Stunden/Woche) keine Flexibilisierung des Arbeitsortes zuließ. Bei einem Teilnehmer ließen die Arbeitsaufgaben eine Flexibilisierung unter den gegebenen technischen Rahmenbedingungen nicht zu. In einem dritten Fall verhinderte eine längere Erkrankung den Spielraum für die Erprobung eines flexiblen Arbeitsmodells.

Abbildung 10 fasst zusammen, mit welchem Erfolg flexible Arbeitsmodelle von den insgesamt 25 Führungskräften, die zu Projektbeginn ein ernsthaftes Flexibilisie-

¹²⁴ Die vier *Erfahrenen* nahmen vorrangig an dem Projekt teil, um ihre Erfahrungen weiter zu geben und um ihr bisheriges flexibles Arbeitsmodell noch zu erweitern.

rungsvorhaben hatten, im Rahmen des Modellprojektes erprobt wurden¹²⁵: Bei 16 Führungskräften erfolgte die Flexibilisierung zur Zufriedenheit aller Beteiligten inkl. der jeweiligen Vorgesetzten; bei acht Führungskräften war die Erprobung aufgrund fehlender Rahmenbedingungen nicht möglich und bei einer Führungskraft aus Sicht des Vorgesetzten problematisch.

Abb. 10: Erfolg der Erprobung eines flexiblen Arbeitsmodells



Die erprobten Flexibilisierungsformen waren Flexibilisierungen des *Arbeitsortes*, die in den meisten Fällen mit flexibler *Arbeitszeit* kombiniert wurden. In diesen Fällen wurde ein Teil der Arbeitszeit in die Abendstunden oder ins Wochenende verschoben, um an Wochentagen tagsüber stundenweise Zeit für Kinderbetreuung oder Pflege zu gewinnen. Wurde nur der *Arbeitsort* flexibilisiert, also die *Arbeitszeit* anteilig während der „Regelarbeitszeit“ am häuslichen Arbeitsplatz erledigt, waren die Führungskräfte telefonisch und per E-Mail erreichbar.

Von den insgesamt 17 erfolgreich erprobten Arbeitsmodellen erfolgte bei neun Führungskräften eine *regelmäßige* Arbeit am häuslichen Arbeitsplatz; die Führungskräfte waren also zu fest vereinbarten regelmäßigen Zeiten – im Höchstfall zwei halbe Arbeitstage pro Woche – nicht im Büro. Die verbleibenden acht Führungskräfte flexibilisierten *unregelmäßig* je nach Bedarf, aber jeweils in Absprache mit dem/der Vorgesetzten und dem Team einige Tage im Voraus. In Ausnahmefällen kam es auch zur Entscheidung am selben Tag.

¹²⁵ Die zwei Projektteilnehmenden, die aus persönlichen Gründen kein flexibles Arbeitsmodell erprobten, sind in die Grafik nicht eingeschlossen.

4.1.2. Zufriedenheit und Akzeptanz durch das Arbeitsumfeld

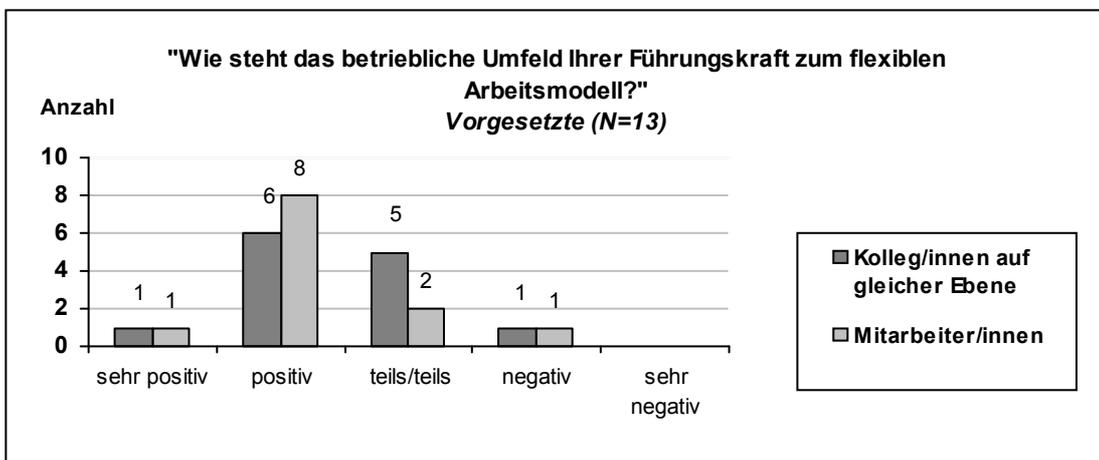
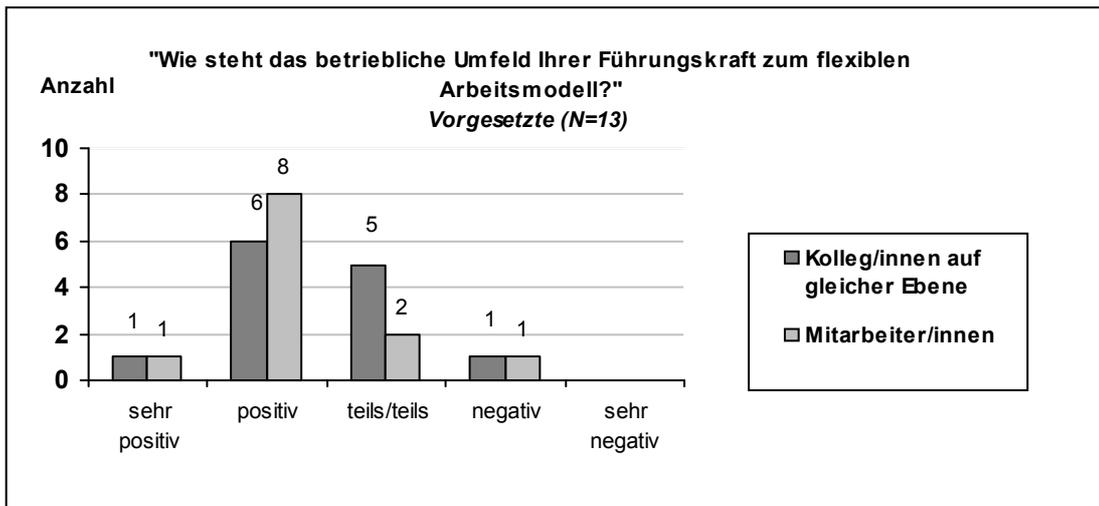
Zu Beginn des Projektes befürchteten sowohl die Vorgesetzten als auch die Führungskräfte Widerstände gegenüber der Erprobung des flexiblen Arbeitsmodells im betrieblichen Umfeld. Vor dem Hintergrund teilweise negativer Erfahrungen mit Teilzeitmodellen spielte im Kreis der Vorgesetzten die Sorge eine Rolle, dass die Erreichbarkeit der Führungskräfte zu sehr beeinträchtigt werden und/oder den Mitarbeitenden durch die Abwesenheit der Führungskraft Mehrarbeit entstehen könnte. Besonders intensiv wurden zu Projektbeginn auch die Möglichkeiten zur Bewertung der Arbeitsleistung diskutiert.

Das Projekt konnte mit vielen Vorbehalten gegenüber flexiblen Arbeitsmodellen für Führungskräfte aufräumen. In den meisten Fällen traten die im Vorfeld antizipierten Schwierigkeiten nicht oder in geringerem Maße als erwartet ein. Nur fünf Führungskräfte gaben an, dass Widerstände in einem Maße eingetreten sind, das ihren Erwartungen entsprach oder diese sogar übertraf; mehrheitlich waren dies die Führungskräfte, die kein flexibles Arbeitsmodell erprobt haben.

Aus Sicht der Vorgesetzten und der Führungskräfte haben sich der Umgang mit und die Offenheit gegenüber Flexibilisierung durch das Projekt in keinem Fall zum Negativen geändert; diese sind entweder gleich geblieben (in mehreren Fällen war der Umgang vorher schon positiv) oder haben sich sogar verbessert. So geben acht Führungskräfte an, dass sich der Umgang mit Flexibilisierung in ihrem direkten beruflichen Umfeld durch das Projekt verändert habe, und zwar in allen Fällen zum Positiven. So konnten falsche Vorverständnisse abgebaut werden, die Akzeptanz gegenüber familiären Verpflichtungen ist gestiegen; entgegen gegenteiliger Befürchtungen des betrieblichen Umfelds haben sich die Arbeitsleistungen nicht verringert, sondern sind teilweise sogar gestiegen.

Die Führungskräfte äußerten in der Abschlussbefragung überwiegend den Eindruck, dass ihr individuelles flexibles Arbeitsmodell akzeptiert wird. In einigen Fällen haben Führungskräfte aber das Gefühl, dass das von ihnen erprobte Arbeitsmodell von den jeweiligen Vorgesetzten und den Kollegen/innen und Mitarbeiter/innen nicht oder nur teilweise akzeptiert wird [siehe Abb. 11].

Abb. 11: Akzeptanz des flexiblen Arbeitsmodells im betrieblichen Umfeld

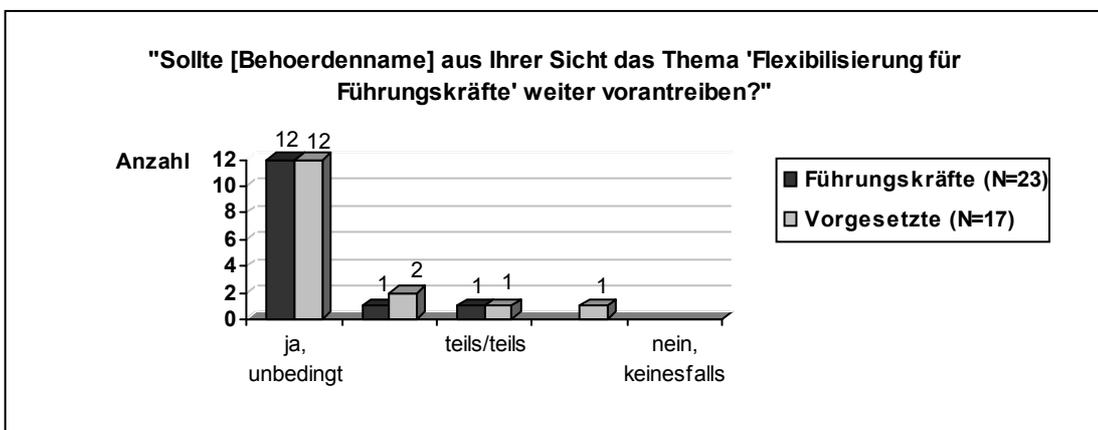
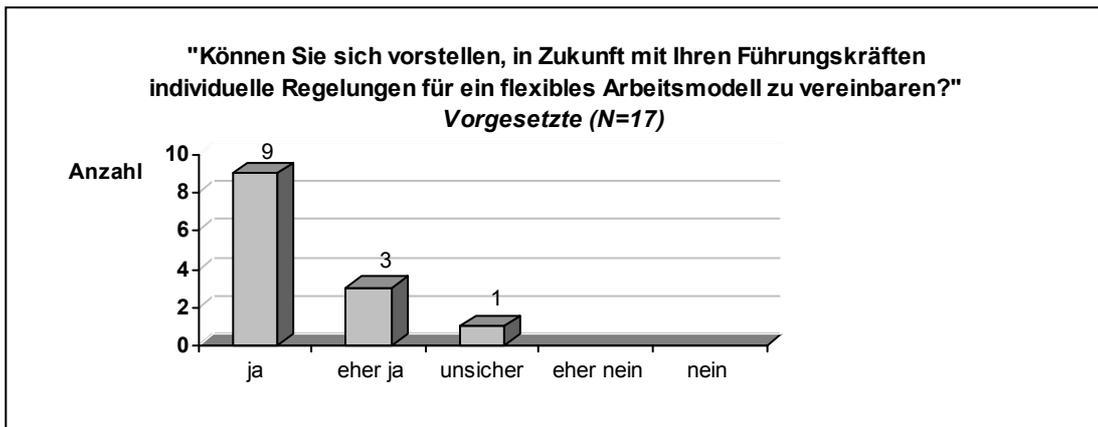


4.1.3. Fortsetzung der Flexibilisierung

Die Erprobung des flexiblen Arbeitsmodells ist in vielen Fällen so positiv verlaufen, dass neun Führungskräfte und ihre Vorgesetzten bereits vor Ende der Projektlaufzeit eine Fortsetzung vereinbart hatten. In fünf weiteren Fällen stand zum Zeitpunkt des Projektendes ein Gespräch noch aus.

Drei Führungskräfte, die im Rahmen des Projektes nicht flexibilisierten, wollen die Möglichkeit eines flexibilisierten Arbeitsmodells auch nach Projektende weiter verfolgen. Auch können sich die Vorgesetzten tendenziell vorstellen, in Zukunft mit weiteren ihrer Führungskräfte auf Wunsch individuelle Regelungen für ein flexibles Arbeitsmodell zu vereinbaren. Die positiven Erfahrungen zeigen sich auch im Wunsch der Führungskräfte und ihrer Vorgesetzten, dass die Behörde das Thema „Flexibilisierung für Führungskräfte“ weiter vorantreibt [siehe Abbildung 12].

Abb. 12: Fortsetzung der Flexibilisierung



4.2. Rahmenbedingungen flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte

Um als Führungskraft erfolgreich ein flexibles Arbeitsmodell zu praktizieren, bedarf es bestimmter Rahmenbedingungen, die teilweise von vornherein gegeben sein müssen und teilweise aktiv geschaffen werden können. Jedoch war die Vorgabe des Modellprojektes sehr deutlich definiert: Was immer geschaffen werden soll, muss kostenneutral ermöglicht werden.

Welche Rahmenbedingungen waren bei den 16 Führungskräften gegeben, um erfolgreich zu flexibilisieren? Und welche Rahmenbedingungen fehlten bei den 9 Führungskräften, die nicht bzw. mit problematischem Ausgang flexibilisierten?

Es bedarf zweier grundlegender Voraussetzungen, damit Führungskräfte die Arbeitszeit und/oder den Arbeitsort flexibilisieren können:

- **Präsenz:** Das für die Personalführung notwendige Maß an Präsenz für die Mitarbeiter/innen darf nicht unterschritten werden.
- **Planbarkeit der An- und Abwesenheit:** Die An- und Abwesenheiten der Führungskraft müssen für sie selbst und für ihr betriebliches und häusliches Umfeld in der Regel planbar sein.

Diese Voraussetzungen müssen im Wesentlichen durch die Arbeitssituation der Führungskraft gegeben sein. Hier spielt zunächst die vertragliche Arbeitszeit eine entscheidende Rolle. Bei zwei Führungskräften in Teilzeit (20 Stunden/Woche) minimierte die anteilige Arbeit am häuslichen Arbeitsplatz die Büropräsenz der Führungskraft in einem Maße, das eine optimale Wahrnehmung ihrer Personalführungsaufgaben nicht mehr zuließ. In einem Fall schätzte die Führungskraft selbst und im anderen Fall der Vorgesetzte die Umsetzung des flexiblen Arbeitsmodells als problematisch ein, da daraus Mehrbelastungen für das Arbeitsumfeld entstanden.

Über die vertragliche Arbeitszeit entscheiden Arbeitsinhalte, Arbeitsmittel, Arbeitskultur, Arbeitsorganisation sowie die Kompetenzen der flexibilisierenden Person über den Erfolg des flexiblen Arbeitsmodells [siehe Abb. 13].

Abb. 13: Rahmenbedingungen flexibler Arbeitsmodelle

Tätigkeitsprofil der Führungskraft	Betriebliches Umfeld der Führungskraft	Führungskraft als Person
Arbeitsinhalte	Arbeitsmittel Arbeitskultur Arbeitsorganisation	Persönliche Kompetenzen

4.2.1. Arbeitsinhalte

Die Arbeitsaufgaben der Führungskraft spielen eine zentrale Rolle für die vorhandenen Flexibilisierungsspielräume im Arbeitsmodell der Führungskraft. Bei der Flexibilisierung des *Arbeitsortes* geht es vor allem um die Frage, welche Aufgaben Präsenz im Büro fordern und welche Arbeiten auch am außerbetrieblichen Arbeitsplatz effizient erledigt werden können. Bei der Flexibilisierung der *Arbeitszeit* stellt sich die Frage, inwieweit Aufgabenbearbeitung zeitlich fixiert oder verschiebbar ist. Das Modellprojekt hat gezeigt, dass die Arbeitsinhalte bei allen Führungskräften in ausreichendem Maße für den häuslichen Arbeitsplatz geeignet waren. Folgende Tätigkeiten sind für den häuslichen Arbeitsplatz geeignet:

- Erstellung bzw. Vorbereitung von Personalbeurteilungen
- Vorbereitung und Nachbereitung von Besprechungen oder Veranstaltungen
- Erstellung von Konzepten, Vorlagen, Präsentationen
- Bearbeitung von Korrespondenz
- Diktate
- Bearbeitung von Fachliteratur

Die Führungskraft sollte eine Ablage für entsprechende Arbeitsaufgaben einrichten, um nicht erst kurz vor dem Arbeitstag oder den Arbeitsstunden am häuslichen Arbeitsplatz nach geeigneten Aufgaben suchen zu müssen.

4.2.2. Arbeitsmittel

Das zentrale Arbeitsmittel im Zeitalter der Wissensgesellschaft ist der Computer. Für flexible Arbeitsmodelle von Führungskräften ist es von entscheidender Bedeutung, wie sehr ihre Arbeitsaufgaben an einen Computer mit vollständiger Büroausstattung gebunden sind. Je weniger dies der Fall ist bzw. je mehr die Ausstattung am häuslichen Arbeitsplatz der Ausstattung am betrieblichen Arbeitsplatz ähnelt, desto größer sind die Spielräume am außerbetrieblichen Arbeitsplatz.

Bei einer Führungskraft im Projekt zeigte sich, dass seine hauptsächliche Arbeitsaufgabe – die Bearbeitung von Akten – eine Erledigung am privaten PC nicht zuließ. Die technische Ausstattung, die sich die Führungskraft von der Projektteilnahme erhofft hatte, war jedoch aus Kostengründen nicht leistbar, weshalb die Person kurz nach Projektstart wieder ausstieg.

Mehrere Führungskräfte im Modellprojekt kritisierten, dass ihre Arbeit durch mangelnde technische Rahmenbedingungen stark begrenzt sei. Sie wünschten sich einen Serverzugang, um u.a. auf Dokumente und Fachliteratur zugreifen und auch elektronisch korrespondieren zu können.

Zur Erstellung digitaler Dateien am häuslichen Arbeitsplatz verwendeten die Führungskräfte entweder – wenn vorhanden – einen Dienstlaptop oder den privaten PC. Der Transport elektronischer Daten zwischen Büro und außerbetrieblichem Arbeitsplatz erfolgte elektronisch über die private E-Mail-Adresse, weil Daten- und Virenschutzbestimmungen mobile Speichermedien nicht zuließen. Dafür musste es am betrieblichen Arbeitsplatz jedoch möglich sein, auch Mails vom privaten Account abzurufen.

Sich vom häuslichen Arbeitsplatz über eine DSL-Verbindung auf den Behördenserver einzuloggen, stand aufgrund der strengen Datenschutzbestimmungen der Behörde nur wenigen Mitarbeiter/innen zu Verfügung.

Schlaglicht 9: Zentrale Determinanten für die Bereitstellung der technischen Rahmenbedingungen

Bei der Abwägung, ob eine erweiterte technische Ausstattung einer Führungskraft sich lohnt, müssen Kosten und Nutzen gegenüber gestellt werden. Die Kosten-Nutzen-Rechnung kann je nach Organisation und Tätigkeitsprofil der Führungskraft sehr unterschiedlich ausfallen.

Die *Kosten* berechnen sich aus dem notwendigen Aufwand, um den Daten- und Virenschutzvorschriften am häuslichen Arbeitsplatz zu entsprechen und den Führungskräften (zumindest punktuell) dienstliche Endgeräte zur Verfügung zu stellen: Wie streng sind die Daten- und Virenschutzbestimmungen? Lassen diese die Arbeit an privaten Endgeräten zu? Stehen Dienstlaptops zum punktuellen Verleih zur Verfügung, oder müssten diese neu angeschafft werden?

Der *Nutzen* ergibt sich vorrangig aus der Antwort auf die Frage, ob die Organisation auch über die Ermöglichung flexibler Arbeitsmodelle hinaus von der Bereitstellung der technischen Ausstattung profitiert: Sind die Führungskräfte regelmäßig auf Außenterminen unterwegs, für die eine Ausstattung mit Dienstlaptops sinnvoll wäre? Würde die Produktivität der Behörde profitieren, wenn Führungskräfte bei erhöhtem Arbeitsanfall ihre Arbeit in Ausnahmefällen mithilfe eines Dienstlaptops am häuslichen Arbeitsplatz fortsetzen könnten?

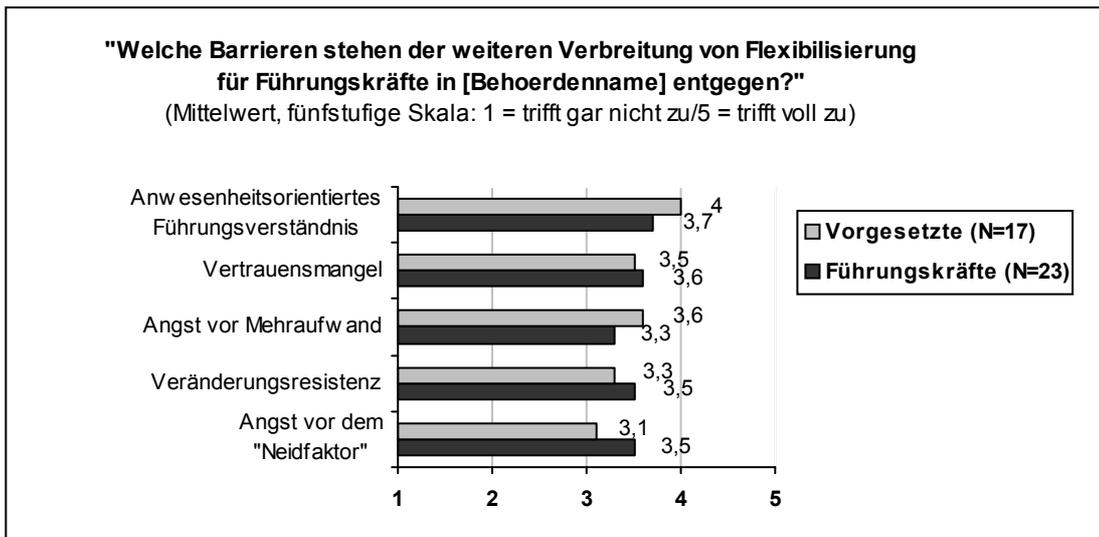
Die Behörde, in der das Modellprojekt stattfand, verfügt im Vergleich zu anderen Organisationen über eher schwierige Ausgangsbedingungen für die Arbeit am außerbetrieblichen Arbeitsplatz. Die strengen Datenschutzbestimmungen verbieten die Bearbeitung eines Großteils der dienstlichen Daten auf privaten Endgeräten. Für eine Ausstattung mit Dienstgeräten sind wiederum kaum Ressourcen vorhanden, und auch dann bliebe noch die Frage des Serverzugangs zu klären.

Das Tätigkeitsprofil der Führungskräfte dieser Behörde rechtfertigt im Gegensatz zu anderen Unternehmen kaum den Aufwand für die Anschaffung von Dienstlaptops und Serverzugängen, da die Tätigkeit eher nach innen als nach außen gerichtet ist und Investitionen in die Ausstattung für eine Außentätigkeit zumindest nicht zwingend erforderlich sind. Die technischen Rahmenbedingungen sind also in der untersuchten Behörde ausreichend, jedoch nicht optimal, um Führungskräften Flexibilisierungsspielräume zu eröffnen.

4.2.3. Arbeitskultur

Die Arbeitskultur ist eine eher „weiche“ Rahmenbedingung, die jedoch für die Möglichkeit oder Unmöglichkeit flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte von entscheidender Bedeutung ist. Vorgesetzte und Führungskräfte sind sich einig, dass die größte Flexibilisierungsbarriere in den Köpfen liegt – und zwar in einem verbreiteten Führungsverständnis, das permanente Präsenz der Führungskraft im Büro voraussetzt [siehe Abb. 14].

Abb. 14: Flexibilisierungsbarrieren in der untersuchten Behörde



Dass die Umsetzung der flexiblen Arbeitsmodelle aus Sicht von 13 Vorgesetzten unproblematisch verlief, ist ein Indikator dafür, dass in der untersuchten Behörde zumindest in einigen Arbeitsbereichen bereits eine flexibilisierungsfreundliche Arbeitskultur [siehe Schlaglicht 10] vorhanden ist.

Schlaglicht 10: Prinzipien einer „Flexi-Kultur“¹²⁶

Ergebnisorientierung: Arbeitsqualität und -quantität werden ergebnisorientiert, also unabhängig davon, ob die Arbeit im Büro oder am außerbetrieblichen Arbeitsplatz verrichtet wurde, bewertet. Es wird erst interveniert, wenn Ergebnisse nicht den Qualitäts- und Quantitätsvorstellungen entsprechen. Den Führungskräften wird ein Vertrauensvorschuss entgegengebracht, dass sie eigenverantwortlich entscheiden können, wann und in welchem Umfang sie für die Personalführung im Büro anwesend sein müssen, und welche Spielräume für die Arbeit am außerbetrieblichen Arbeitsplatz vorhanden sind.

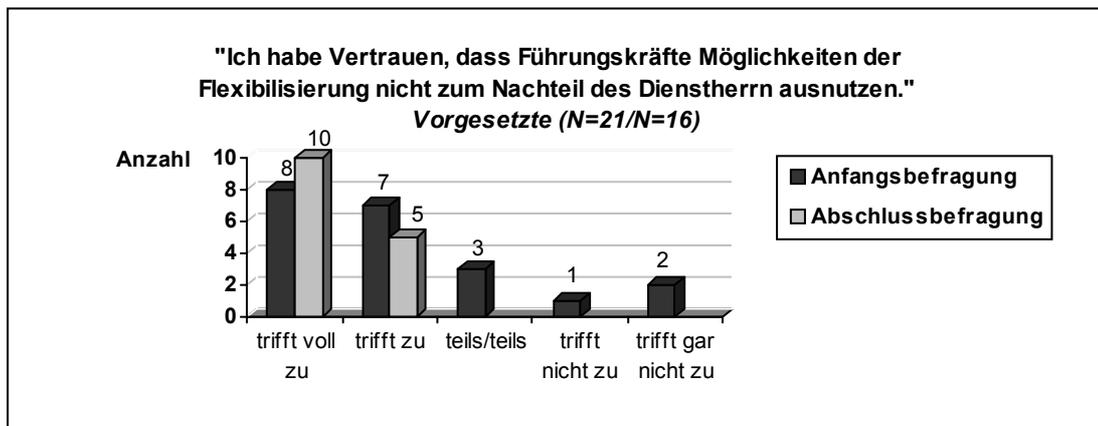
Planbarkeit: Um als Führungskraft die Arbeitszeit und/oder den Arbeitsort flexibilisieren zu können, müssen die eigenen An- und Abwesenheitszeiten – zumindest anteilig und abgesehen von Ausnahmen – planbar sein. Das Gegenteil davon ist eine „Ad-hoc-Arbeitskultur“, in der spontan Besprechungen anberaumt, Arbeitsaufträge spontan und ortsgebunden vergeben werden und die Informationsweitergabe an abwesende Kollegen/innen nicht gesichert ist. Dadurch werden flexible Arbeitsmodelle mit eigenverantwortlicher Arbeitserledigung von Beschäftigten und Teams blockiert.

126 Diese Prinzipien wurden aus den Projekterfahrungen abgeleitet.

Lernende Organisation: Der Erprobung neuer Arbeitsformen, wie z.B. flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte, wird mit prinzipieller Offenheit, Unterstützung und begleitender Kommunikation begegnet, weil sich die Organisation den aktuellen Herausforderungen einer modernen Personal- und Unternehmensentwicklung stellen möchte. Lernfähigkeit einer Organisation bedeutet auch, bestimmte (kulturelle) Gewohnheiten darauf hin zu hinterfragen, ob sie sachlich und aufgabenbedingt notwendig sind oder möglicherweise an neue Realitäten angepasst werden müssen.

Seitens der Vorgesetzten wurde festgestellt, dass sich die Leistungen der Führungskraft durch Flexibilisierung nicht verändert haben – eine Einschätzung, welche die ergebnisorientierte Bewertung von Arbeitsquantität und -qualität voraussetzt. Insbesondere Vorgesetzte, deren Führungskräfte flexibilisiert haben, gaben an, dass gegenseitiges Vertrauen gegeben sei. Der Aussage „Ich habe Vertrauen, dass Führungskräfte Möglichkeiten der Flexibilisierung nicht zum Nachteil des Dienstherrn ausnutzen.“ stimmt sowohl zu Projektbeginn als auch zum Projektende die Mehrheit der Vorgesetzten zu. Die gestiegene Zustimmung am Projektende zeigt, dass die Flexibilisierungspraxis dieses Vertrauen sogar noch vergrößern kann [siehe Abb. 15].

Abb. 15: Vertrauen der Vorgesetzten



Auch das Prinzip der lernenden Organisation fand sich in einigen Arbeitsbereichen wieder. Hier stimmten die Vorgesetzten der Erprobung von Flexibilisierung nicht nur zu, sondern begleiteten sie aktiv. Vorgesetzte gaben an, dass Transparenz zwischen der Führungskraft und ihrem Umfeld, insbesondere gegenüber dem Vorgesetzten, ein wichtiger Aspekt der unproblematischen Umsetzung war. Auch sei ein gleiches Verständnis der bestehenden Bedingungen und Erwartungen hinsichtlich der Erprobung vorhanden gewesen bzw. hergestellt worden. Getroffene Absprachen wurden zuverlässig eingehalten.

Die fehlende Ergebnisorientierung, fehlende Planbarkeit sowie fehlende aktive Begleitung des Flexibilisierungsprozesses waren bei sechs von acht Führungskräften jedoch auch die Gründe, warum sie kein flexibles Arbeitsmodell erprobt haben. Die am außerbetrieblichen Arbeitsplatz erledigte Arbeit wurde zwar formal gutgeschrieben, jedoch erfolgte auf der informellen Ebene keine entsprechende Anerkennung im betrieblichen Umfeld. Teilweise gab es Doppelbotschaften der Vorgesetzten: Einerseits wurde das Projekt unterstützt, andererseits permanente Präsenz gefordert. Es herrschte eine Ad-hoc-Arbeitskultur mit starker Anwesenheitsorientierung, so dass Abwesenheitszeiten nicht planbar und mit dem Verlust von Informationen verbunden waren. Gleichzeitig blieb es den Führungskräften allein überlassen, ihre Arbeitsleistung und ihr Modell zu kommunizieren und zu vertreten. Eine Unterstützung der Führungskräfte durch die Vorgesetzten erfolgte weder in der bilateralen noch in der internen Kommunikation gegenüber Kollegen/innen und Mitarbeitenden.

4.2.4. Arbeitsorganisation

Arbeitsorganisation ist im Vergleich zu den bisherigen drei Rahmenbedingungen – Arbeitsinhalte, Arbeitsmittel und Arbeitskultur – ein durchaus durch die Führungskraft gestaltbarer Faktor. Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, dass durch das eigene flexible Arbeitsmodell keine Nachteile für das berufliche Umfeld entstehen und muss dies durch eine entsprechende Arbeitsorganisation absichern. Grundsätzlich müssen die dienstlichen Belange an erster Stelle stehen; die Zeiten der Abwesenheit sollten nicht bzw. nur in dringenden Ausnahmefällen mit wichtigen beruflichen Terminen kollidieren. Für das berufliche Umfeld ist zudem wichtig, dass es sich trotz flexiblen Arbeitsmodells weiterhin auf die Führungskraft verlassen kann. Dafür müssen die Abwesenheitszeiten der Führungskraft absehbar sein und es dürfen die möglicherweise in Abwesenheitszeiten dringend zu lösenden Probleme nicht einfach „liegen bleiben“.

Der zentrale Schlüssel, um die eigene Berechenbarkeit für das betriebliche Umfeld trotz des flexiblen Arbeitsmodells zu gewährleisten, ist proaktive Kommunikation seitens der Führungskraft gegenüber Vorgesetzten, Kollegen/innen und Mitarbeitenden. Alle Beteiligten bzw. Betroffenen müssen vor Beginn der Flexibilisierung über das geplante Arbeitsmodell informiert werden. Während der Flexibilisierung kann Verlässlichkeit durch rechtzeitiges Bescheidgeben bzw. klare Absprachen geschaffen werden. Spontane Abwesenheiten sind im Einzelfall wie der Krankheit des Kindes möglich; als dauerhaftes Vorgehen schaffen sie aber zu viel Unsicherheit und mangelnde Planbarkeit für das betriebliche Umfeld.

Nahezu alle Vorgesetzten wünschten sich die prinzipielle Erreichbarkeit der Führungskraft während ihrer Abwesenheit. Insbesondere wenn die Führungskraft innerhalb der „Regelarbeitszeit“ abwesend ist, empfiehlt es sich, zumindest für den Notfall – der laut Befragung im Projektzeitraum in keinem Fall eintrat – die Erreichbarkeit zu vereinbaren. Insgesamt gab es ein breites Spektrum möglicher Handhabung der Erreichbarkeit: von der automatischen Umschaltung des betrieblichen Telefonanschlusses auf das Handy bis dahin, dass Vorgesetzte, Kollegen/innen und Mitarbeiter/innen die privaten Kontaktdaten (Festnetzanschluss, Handy, Mail, Fax etc.) kennen und nutzen dürfen. Wenige Führungskräfte verfügten über dienstliche Kommunikationsmittel wie z.B. ein dienstliches Mobiltelefon.

Unabhängig von der Erreichbarkeit sollte die flexibilisierende Führungskraft auch dafür sorgen, dass sie in dringenden Angelegenheiten während ihrer Abwesenheit von einer Person vertreten wird.

Obwohl es zentral für den Erfolg flexibler Arbeitsmodelle ist, dass dadurch keine Mehrarbeit für Vorgesetzte, Kollegen/innen und Mitarbeiter/innen entsteht, lässt sich eine punktuelle Umverteilung von Arbeit manchmal nicht vermeiden. Jedoch darf es kein Dauerzustand sein, dass Flexibilisierung zu Lasten des Arbeitsumfeldes geht. Hier sollte unbedingt auf einen Interessenausgleich geachtet werden, d.h. dass Geben und Nehmen im Team gefördert werden. Die flexibilisierenden Führungskräfte haben im Gegenzug für die entgegengebrachte Unterstützung beispielsweise die Vertretung in für andere ungünstigen Arbeitszeiten übernommen oder Aufgaben erledigt, die aus Zeitmangel immer liegen blieben oder die niemand erledigen wollte.

Zur Arbeitsorganisation gehört auch das Thema der Arbeitszeitdokumentation. Die zu Beginn des Projekts viel diskutierte Frage, wie die Arbeitszeiten außerhalb des Büros dokumentiert und abgerechnet werden können, erwies sich in der Umsetzung als relativ unproblematisch. Die Art und Weise der Dokumentation wurde bilateral mit den Vorgesetzten vereinbart. Zu Beginn des Projektes erfolgte noch eine relativ detaillierte Dokumentation, die jedoch aufgrund wachsenden Vertrauens einerseits und geringer Praktikabilität andererseits mit zunehmender Flexibilisierungspraxis gelockert wurde¹²⁷.

127 Nahezu alle Projektteilnehmenden dokumentierten ihre Tätigkeiten und Arbeitszeiten und ließen sich eine „positive Saldokorrektur“ erstellen; in wenigen Fällen wurde von der Möglichkeit der „fiktiven Zeiterfassung“ Gebrauch gemacht. Fiktive Zeiterfassung bedeutet, dass die Steckkarte am häuslichen Arbeitstag nicht genutzt wird, sondern eine Meldung beim Pförtner erfolgt, der eine Buchung ohne Zeiterfassung vornimmt. Die Arbeitsleistung von insgesamt acht Stunden wird dann teilweise am Arbeitsplatz, teilweise zu Hause erbracht. Diese Regelung hat den Vorteil, dass sie den bürokratischen Aufwand der Saldokorrektur erspart. Gleichzeitig wird die Flexibilisierung aber in einen relativ starren zeitlichen Rahmen gepresst, da die anrechenbare Arbeitsleistung nicht über acht Stunden täglich hinausgehen kann.

4.2.5. Persönliche Kompetenzen

Auch die Kompetenzen der Führungskraft – u.a. zur entsprechenden Arbeitsorganisation (siehe 4.2.4.) – sind von entscheidender Bedeutung für den Flexibilisierungserfolg. Ein flexibles Arbeitsmodell zu praktizieren und dabei gleichzeitig die Interessen des betrieblichen Umfeldes und die eigenen Interessen in Einklang zu bringen, setzt eine grundsätzliche Haltung des Gebens und Nehmens voraus. Der Arbeitgeber kommt der Führungskraft entgegen und umgekehrt – die berühmte win-win-Situation, die jedoch nicht einfach automatisch da ist, sondern regelmäßig gepflegt werden will.

Hier sind seitens der flexibilisierenden Führungskraft Fähigkeiten und Fertigkeiten gefragt, die das Selbstmanagement, den Umgang mit Vorgesetzten, Mitarbeitenden, Kollegen/innen und Kunden/innen sowie mit dem häuslichen Umfeld betreffen [siehe Abb. 16]. Führungskräfte, die über diese Kompetenzen verfügen, setzen flexible Arbeitsmodelle im Einklang mit den behördlichen Interessen um.

Abb. 16: Flexibilisierungskompetenzen von Führungskräften

Umgang mit dem beruflichen Umfeld	Selbstmanagement	Umgang mit dem häuslichen Umfeld
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verantwortungsbereitschaft und proaktive Kommunikation ▪ Koordinations- und Steuerungsfähigkeit ▪ Motivierende Personalführung ▪ Teamfähigkeit ▪ Kundenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vorausschauende Arbeitsplanung und -gestaltung ▪ Lernbereitschaft und -fähigkeit ▪ Vereinbarkeitsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erklärungs-, Überzeugungs- und Durchsetzungsvermögen ▪ Vereinbarung und Einhaltung von Regeln ▪ Schaffung eines abgegrenzten häuslichen Arbeitsplatzes

Für die Mehrheit der Führungskräfte lagen die größten Herausforderungen des flexiblen Arbeitsmodells im persönlichen Lebensbereich, insbesondere in der Bewältigung der Vermischung von Berufs- und Privatleben im häuslichen Umfeld und dem damit verbundenen aktiven Vereinbarkeitsmanagement.

Zu Projektbeginn hielten es einige Führungskräfte für möglich, gleichzeitig zu arbeiten und Kinder zu betreuen. Mag dies noch gerade möglich sein, wenn Kinder krank sind, da sie dann in der Regel keiner zeitlich konstanten Aufmerksamkeit bedürfen, so ist dies in aller Regel nicht gleichzeitig leistbar. Sie gingen dazu über, Kinderbetreuungs- und Arbeitsphasen strikt voneinander zu entkoppeln. Von dieser strikten Trennung musste aber auch das familiäre Umfeld überzeugt werden. Hier müssen klare Regeln zwischen der Führungskraft und den zu betreuenden sowie sonstigen Familienangehörigen vereinbart werden. Und „Angriffe“ auf den neuen

Grundsatz, dass zu Hause (auch) gearbeitet wird, müssen durchsetzungsstark abgewehrt werden. Zur Unterstützung der Abgrenzung von häuslichen Anforderungen, aber auch als Voraussetzung für produktive häusliche Arbeitsphasen, muss ein entsprechender Arbeitsplatz eingerichtet werden. Im Rahmen des Modellprojektes wurde den Führungskräften aus Kostengründen keinerlei Unterstützung für die Einrichtung des häuslichen Arbeitsplatzes zuteil. Die Umsetzung von Arbeitsschutzbestimmungen wurde somit in die Hände der Führungskräfte gelegt.

Eine große Herausforderung war auch das Selbstmanagement. Die Arbeitsplanung und -gestaltung muss in einem zeitlich und örtlich flexiblen Arbeitsmodell noch treffsicherer erfolgen, da Fehleinschätzungen zu wertvollen Zeitverlusten oder der Nichteinhaltung von Zusagen führen können. Arbeitsabläufe müssen im Vorfeld gut überschaut und geplant werden, damit beispielsweise nicht plötzlich am außerberuflichen Arbeitsplatz etwas benötigt wird, das nur im Büro zur Verfügung steht. Das Unterschätzen von Zeitaufwand für eine bestimmte Aufgabe führte beispielsweise auch dazu, dass sie an den häuslichen Arbeitsplatz mitgenommen wurde, aber dort dann länger als beabsichtigt liegen blieb. Eine sorgfältige Vor- und Nachbereitung der Arbeit am häuslichen Arbeitsplatz lässt sich deshalb häufig nicht vermeiden. Um die gewonnenen Freiräume zum eigenen Vorteil nutzen zu können, ist Fähigkeit zur „mental Grenzziehung“ zwischen Berufs- und Privatleben entscheidend. Da die räumliche Trennung zwischen Arbeit und Privatleben durch die örtliche Flexibilisierung teilweise aufgehoben wird, obliegt es mehr als vorher der eigenen Verantwortung und Entscheidung der Führungskraft, wann Arbeit und wann Erholung angesagt sind. Hier ist Vereinbarkeitsmanagement gefragt – also eine treffsichere Einschätzung eigener zeitlicher Rhythmen und Bedarfe. Auch fordert es einige Selbstdisziplin, um sich in den Abendstunden und/oder am Wochenende an den häuslichen Schreibtisch zu setzen.

Flexibilisierende Führungskräfte müssen lernbereit und lernfähig – also flexibel im Umgang mit dem eigenen flexiblen Arbeitsmodell – sein. Auf der Grundlage von Feedbacks muss ein konsequentes und stetes Überprüfen und ggf. Neustrukturieren der beruflichen und privaten Arbeitsabläufe und Aufgabenerledigungen erfolgen.

Flexibilisierungskompetenz bedeutet aber, nicht nur sich selbst und das häusliche Umfeld entsprechend zu führen, sondern auch mit dem betrieblichen Umfeld und insbesondere mit den eigenen Mitarbeitenden so umzugehen, dass flexible Arbeitsmodelle im Einklang mit den behördlichen Interessen umgesetzt werden können.

Im Projektverlauf zeigte sich, dass die Bereitschaft und Fähigkeit zur klaren Kommunikation in alle Richtungen sowie die Bereitschaft und Fähigkeit, eindeutige Absprachen zu treffen, äußerst wichtige Erfolgsfaktoren darstellen (siehe auch Kapitel 4.2.4.). Die Führungskraft muss in der Lage sein, sowohl eigene Interessen proaktiv zu formulieren als auch die Interessen ihrer Mitarbeitenden, Kollegen/innen,

Vorgesetzten und der Organisation wahrzunehmen, zu koordinieren und Kompromisse herbei zu führen.

Die Fähigkeit zu „Motivierender Führung“ gepaart mit der eigenen Teamfähigkeit ist der Umgang mit Mitarbeitenden, den es für die erfolgreiche Praxis eines flexiblen Arbeitsmodells braucht: begleitete Selbststeuerung von Mitarbeitenden; wertschätzende Förderung von Mitarbeitenden und Vorbildfunktion der Führungskraft.

4.3. Nutzen flexibler Arbeitsmodelle von Führungskräften

Übereinstimmend haben Führungskräfte und Vorgesetzte im Projektverlauf positive Effekte der Flexibilisierung wahrgenommen. Auffällig ist, dass insbesondere die Vorgesetzten der Führungskräfte, die schon seit längerer Zeit flexibilisieren, von positiven Effekten berichten. Je mehr Erfahrung mit Flexibilisierung vorliegt, desto stärker werden offenbar die Vorteile sichtbar.

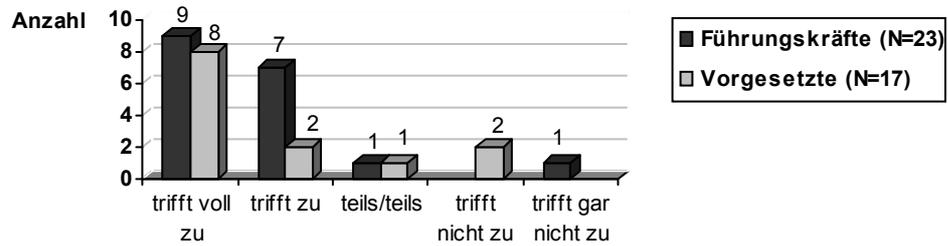
4.3.1. Allgemeine Flexibilisierungseffekte

Die Führungskräfte haben teilweise die Erfahrung gemacht, dass sie ihre Arbeitseffizienz durch gezielteres Arbeiten im Dienst, schnelleres Arbeiten zu Hause und keinen bzw. geringeren Arbeitsausfall wegen Krankheit des Kindes steigern konnten. Die flexible Einteilung, wann und wo Arbeit optimal erledigt werden kann, wirkt sich in vielen Fällen positiv auf die Arbeitsqualität und -quantität aus. Gleichzeitig stärkt die Flexibilisierung die Eigenverantwortung und führt damit zur Hinterfragung etablierter Arbeitsabläufe und zur Optimierung der Arbeitsplanung und -organisation. Auch können sich eigene Flexibilisierungserfahrungen positiv auf die Kundenorientierung auswirken: Sie eröffnen einen professionelleren Zugang und mehr Nähe zu den Kunden/innen [siehe Abb. 17].

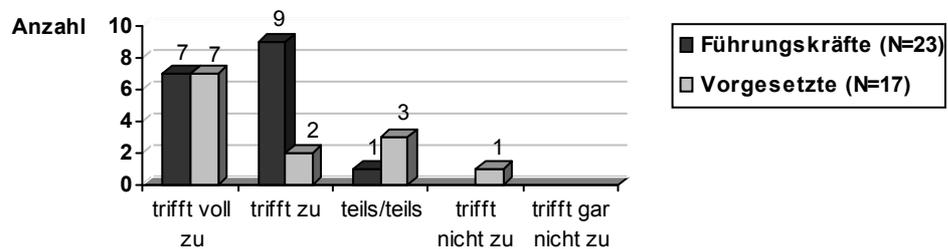
Abb. 17: Allgemeine Flexibilisierungseffekte



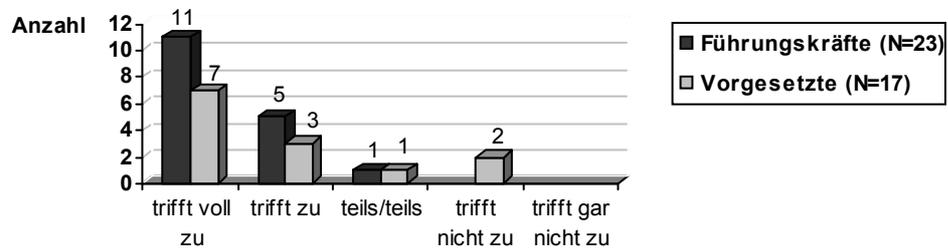
"Fehlzeiten werden durch mögliche stundenweise Unterbrechungen und die Ausweitung der Arbeit auf den außerbetrieblichen Arbeitsplatz verringert."



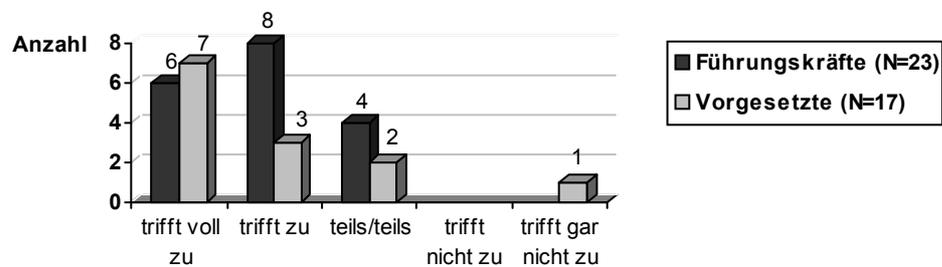
"Höhere Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeit motivieren zu besseren Arbeitsergebnissen."

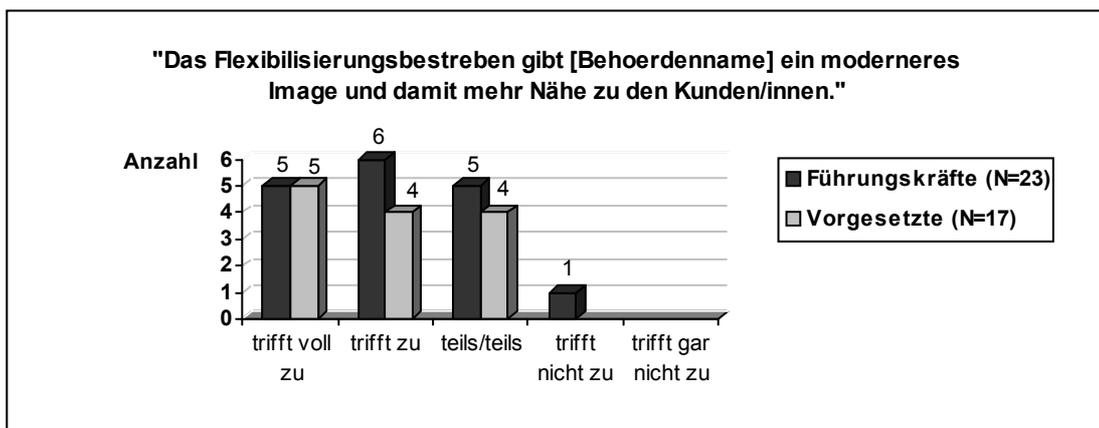
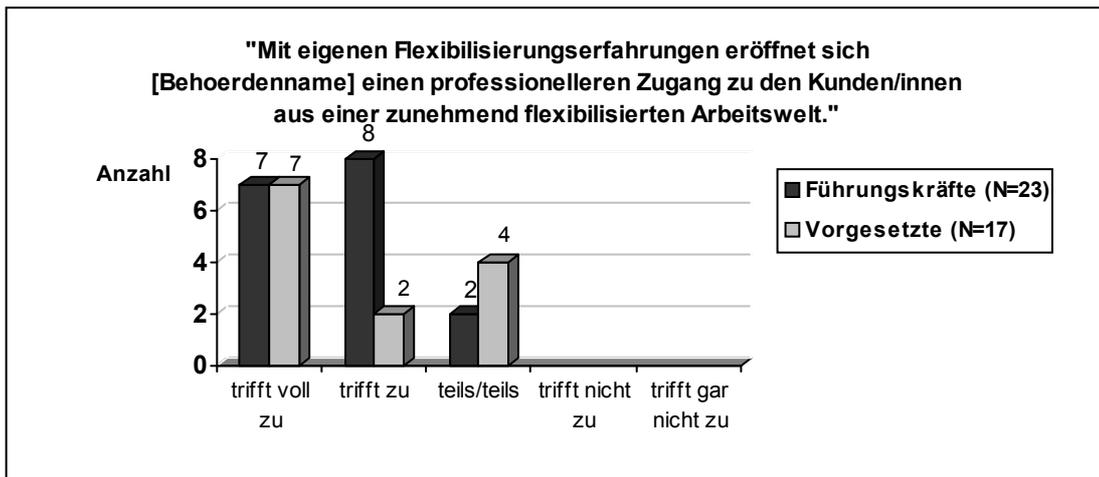


"Flexibilisierung veranlasst zu mehr Eigenverantwortung sowie besserer Arbeitsplanung und -organisation."



"Flexibilisierung veranlasst zur Hinterfragung von Arbeitsabläufen und bringt damit Bewegung in Köpfe und Strukturen."





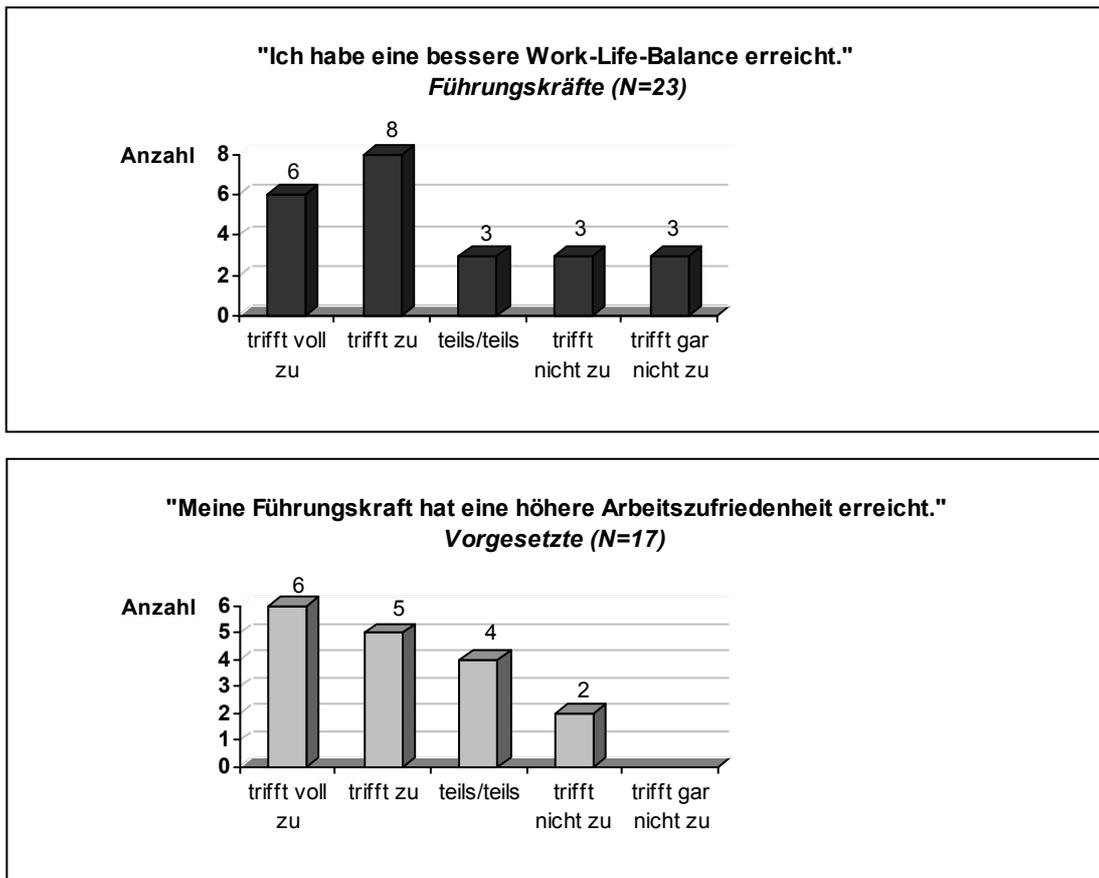
4.3.2. Effekte von Flexibilisierung auf die Work-Life-Balance

Für die Mehrheit der Führungskräfte hat sich die Work-Life-Balance durch die breitere Ausschöpfung des Arbeitszeitrahmens und die Möglichkeit, punktuell am häuslichen Arbeitsplatz zu arbeiten, zum Positiven verändert. Dagegen gaben diejenigen, die im Rahmen des Projekts keine Flexibilisierung erprobt haben oder bereits vorher flexibilisierten, an, dass keine Veränderung der Work-Life-Balance stattfand.

Das Projekt zeigte, dass die Büroarbeitszeiten von Vollzeit oder vollzeitnah tätigen Führungskräften durch Kindergarten- und Schulöffnungszeiten zeitlich extrem vorstrukturiert sind und kaum Flexibilisierungsspielräume zulassen. Erst durch einen flexiblen Arbeitsort können die Spielräume genutzt werden, die Teamanwesenheitszeiten statt individueller Anwesenheitszeiten ermöglichen.

Die positive Selbsteinschätzung der Führungskräfte wird auch von den Vorgesetzten geteilt. Eine höhere Arbeitszufriedenheit ihrer Führungskräfte wird – konsistent mit den Antworten der Führungskräfte – insbesondere von den Vorgesetzten verneint, deren Führungskräfte nicht flexibilisiert haben [siehe Abb. 18].

Abb. 18: Work-Life-Balance aus Sicht von Führungskräften und Vorgesetzten



Im Detail berichten die Führungskräfte über gestiegene Arbeitsfreude, -zufriedenheit und -motivation. Im privaten Bereich entstand durch die erleichterte Organisation häufig eine entspanntere familiäre Situation, in der mehr Zeit für Genuss und generell für Außerberufliches zur Verfügung stand (u.a. aufgrund des Zeitgewinns durch fehlenden Anfahrtsweg zum Büro) und sich im Einzelfall mehr berufliche Möglichkeiten für die Partnerin/den Partner eröffneten. Generell fanden durch den geringeren Zeit- und Planungsdruck, die flexiblere und optimierte Arbeitsplanung, weniger Stress und Hektik sowie situative Flexibilität eine Ressourcenoptimierung und eine Verbesserung des Wohlbefindens statt.

4.3.3. Effekte von Flexibilisierung auf die Kompetenzen der Führungskräfte

Nach Veränderungen im eigenen Führungsstil durch das flexible Arbeitsmodell gefragt, gaben fünf Führungskräfte und drei Vorgesetzte an, dass sich ihr Führungsstil durch die Teilnahme am Projekt in positiver Hinsicht verändert habe: Die Anwesenheitszeiten im Büro werden gezielter als Präsenz für die Mitarbeitenden genutzt, und nicht-präsenzpflichtige Arbeiten werden bewusst nicht in den Bürozeiten erledigt.

Der Umgang mit den Mitarbeitenden ist jetzt von einer genaueren Wahrnehmung ihrer persönlichen Belange sowie mehr Aufmerksamkeit für die Kommunikation und die Erhöhung der Vertrauensbasis geprägt. Die Führungskräfte begegnen den Mitarbeitenden mit mehr Offenheit für neue Ideen und eigene Wege und achten auf eine stete Überprüfung und ggf. Neustrukturierung der Arbeitsabläufe und Aufgabenerledigung. Auch hat die Flexibilisierung weitergehende Planungen und mehr Ergebnisorientierung in die Führungstätigkeit gebracht.

Vier Führungskräfte hielten eine Veränderung des Führungsstils nicht für notwendig, da eine unverändert hohe Präsenz am Arbeitsplatz vorlag.

Sieben Führungskräfte und sieben Vorgesetzte, bei denen sich der Führungsstil nach eigener Aussage nicht geändert habe, gaben an, dass sie durch viele Dienstreisen oder flexibles Arbeiten bereits vor dem Projekt abwesenheitsgewöhnt waren und schon vorher flexibilisierungskompetent geführt haben.

Insgesamt lässt sich über die Personalführungskompetenz hinaus generell feststellen, dass die Kompetenzen, die zentral für die erfolgreiche Umsetzung von flexiblen Arbeitsmodellen sind, gleichzeitig als wünschenswert in der Leistungsbeurteilung von Beschäftigten der untersuchten Behörde gelten. Viele der im Modellprojekt definierten Flexibilisierungskompetenzen überschneiden sich mit den gängigen Beurteilungskriterien für Beschäftigte [siehe Schlaglicht 11]. Flexible Arbeitsmodelle fordern und fördern demnach die Entwicklung und den Ausbau von Kompetenzen, die die untersuchte Behörde als zentrale Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Beschäftigten definiert hat.

Schlaglicht 11: Überschneidung von Flexibilisierungskompetenzen und Kriterien der Leistungsbeurteilung

- Koordinations- und Steuerungsfähigkeit
- Personalführung
- Teamfähigkeit
- Kundenorientierung
- Arbeitsplanung und -gestaltung
- Lernbereitschaft und -fähigkeit
- Verantwortungsbereitschaft

4.3.4. Flexibilisierungsnutzen auf Kosten der Kundenorientierung?

Im Vorfeld gab es Befürchtungen, dass die Kundenorientierung unter flexiblen Arbeitsmodellen für Führungskräfte leiden könnte. Tatsächlich trat dies nur in wenigen Ausnahmefällen ein, wo es durch die Flexibilisierung zu einer Verringerung der zeitlichen Erreichbarkeit kam. Dieser Missstand könnte durch eine entsprechende Arbeitsorganisation (siehe Kapitel 4.2.4.) leicht behoben werden.

Die meisten Führungskräfte und Vorgesetzten äußerten, dass sich die Flexibilisierung nicht negativ auf die Kundenorientierung ausgewirkt hätte.

Mehrere Führungskräfte und Vorgesetzte gaben an, dass die Flexibilisierung sogar positive Effekte auf die Kundenorientierung gehabt habe, und zwar weil durch die breitere Ausschöpfung des Arbeitszeitrahmens Anfragen schneller bearbeitet und Arbeit zeitnaher erledigt wurden, die Qualität der Arbeit stieg und die (telefonische) Erreichbarkeit sich zeitlich sogar ausgeweitet hat.

5. Schlussfolgerungen und Ausblick: Flexi works!

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte der Bundesverwaltung prinzipiell machbar und nützlich sind. Machbarkeit und Nutzen sind jedoch an bestimmte Rahmenbedingungen gebunden.

Ein „best practice“ kann die pauschalisierende Annahme, dass Führungstätigkeit und außerberufliche Verpflichtungen unvereinbar sind, ein Stück weit aushebeln. Jedoch fehlt es zur Fundierung dieses „Gegenbeweises“ und zur Ausdifferenzierung von Erfolgsfaktoren und Grenzen flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung an weiterer Forschung und Praxis.

5.1. Schlussfolgerungen

5.1.1. Unter welchen Bedingungen sind flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte machbar?

Das Modellprojekt war von vornherein so angelegt, flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte nicht „um jeden Preis“ umzusetzen, sondern sie tatsächlich zunächst auf ihre Machbarkeit zu erproben. Im Ergebnis war Flexibilisierung unter den gegebenen Rahmenbedingungen von 27 ursprünglichen Projektteilnehmenden bei 16 Führungskräften sehr gut machbar, bei einer Führungskraft mit nicht zufrieden stellendem Ausgang für das berufliche Umfeld machbar und bei acht Personen nicht machbar. Zwei weitere Führungskräfte haben nicht wegen fehlender Rahmenbedingungen, sondern wegen persönlicher Gründe nicht flexibilisiert. Die Gründe für die Nicht-Machbarkeit lagen in zu geringer vertraglicher Arbeitszeit, fehlenden technischen Rahmenbedingungen und der fehlenden flexibilisierungsfreundlichen Arbeitskultur im direkten beruflichen Umfeld.

Die Minimalvoraussetzungen für Flexibilisierung bei einer Führungskraft sind, dass das für die Personalführung notwendige Maß an Büropräsenz nicht unterschritten wird und An- und Abwesenheitszeiten der Führungskraft für sie selbst und ihr berufliches Umfeld planbar sind. Darüber hinaus braucht es folgende Rahmenbedingungen:

- Die Arbeitsinhalte müssen in ausreichendem Umfang für die am häuslichen Arbeitsplatz vorhandenen Arbeitsmittel geeignet und auch außerhalb von „Regelarbeitszeiten“ z.B. in Abendstunden oder an Wochenende bearbeitbar sein.
- Ideal ist eine technische Ausstattung der Führungskraft, die sie ortsunabhängig arbeiten lässt. Minimal sind Voraussetzungen, die die Bearbeitung

von Dienstdokumenten auf privaten Endgeräten ermöglichen und mit Daten- und Virenschutzbestimmungen der Behörde in Einklang stehen.

- Eine flexibilisierungsförderliche Arbeitskultur ist ergebnisorientiert, ermöglicht in der Regel planbare Arbeitszeiten, begegnet Führungskräften und Mitarbeitenden mit einem Vertrauensvorschuss und handhabt organisationale Veränderungen im Sinne einer „lernenden Organisation“.
- Das flexible Arbeitsmodell muss für das berufliche Umfeld berechenbar und die Führungskraft weiterhin verlässlich sein. Ein zentraler Faktor für den Flexibilisierungserfolg ist, dass – gerade am Anfang der Erprobung des flexiblen Arbeitsmodells – lieber zu viel als zu wenig über arbeitsorganisatorische Fragen kommuniziert wird. Für die Abwesenheitszeiten der Führungskraft muss es Regelungen zur Vertretung und zur Erreichbarkeit in Notfällen geben. Das flexible Arbeitsmodell darf keine Mehrarbeit für Vorgesetzte, Mitarbeitende oder Kollegen/innen erzeugen; für Ausnahmefälle muss es einen geregelten Interessenausgleich im Team geben. Zwischen der flexibilisierenden Führungskraft und der/dem Vorgesetzten muss ein Verfahren zur Dokumentation der Arbeitszeit vereinbart werden.
- Flexibilisierende Führungskräfte müssen bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten des Selbstmanagements sowie im Umgang mit dem beruflichen und dem privaten Umfeld haben.

Flexible Arbeitsmodelle stoßen auf Vorurteile, die das Modellprojekt weitestgehend ausräumen konnte. Bei differenzierter Betrachtung von flexiblen Arbeitsmodellen zeigt sich, dass ihnen teilweise „Stolpersteine“ zugeschrieben werden, die bei „Normalarbeitsmodellen“ ebenso vorhanden sind, hier jedoch ausgeblendet werden.

Bei genauerem Hinsehen erkennt man, dass auch Mitarbeitende, Kollegen/innen und Vorgesetzte von Führungskräften, die nicht flexibilisieren, mit deren unregelmäßiger Anwesenheit bzw. punktueller Abwesenheit umgehen müssen – dann allerdings nicht wegen außerberuflicher Verpflichtungen, sondern wegen Besprechungen, Außenterminen, Dienstreisen etc.¹²⁸ Hier erscheint es allerdings selbstverständlich, moderne Kommunikationstechnik wie (Mobil-)Telefon und E-Mail zu nutzen, um mit der Führungskraft zu kommunizieren, oder von Vertretungsregelungen Gebrauch zu machen.

Ebenso verhält es sich mit dem Thema „Arbeitsleistung“. Auch im Büro sitzend kann die Führungskraft andere Dinge tun als arbeiten – permanente Kontrolle ist auch bei nicht-flexiblen Arbeitsmodellen nicht gegeben. Anwesenheit suggeriert zwar Arbeitstätigkeit, garantiert diese aber letztlich ebenso wenig wie die Arbeit außer-

¹²⁸ Beispielsweise verursachen die zwei Dienstsitze der Bundesverwaltung in Bonn und Berlin die regelmäßige Zusammenarbeit ohne face-to-face-Kontakt.

halb des Büros. In hierarchischen Strukturen sollte zur Minimierung des *principal-agent*-Problems Beschäftigten zunächst mit einem Vertrauensvorschuss begegnet werden. Die Angemessenheit von Arbeitsleistungen muss zudem mit klaren Zielvereinbarungen und der Kontrolle von Ergebnissen geprüft und sichergestellt werden – sowohl im Büro als auch am außerberuflichen Arbeitsplatz.

5.1.2. Können flexible Arbeitsmodelle zur Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels und der Verwaltungsmodernisierung beitragen?

Flexible Arbeitsmodelle erhöhen die Work-Life-Balance und können bei entsprechender Vermarktung in Rekrutierungsprozessen als Attraktor für die Gewinnung von Führungsnachwuchskräften dienen. In vereinbarkeitsintensiven Lebensphasen der Familiengründung oder der Pflege älterer Familienangehöriger bieten sie sich als „Vereinbarkeitsmodell der Wahl“ für Führungskräfte an, weil sie den Einklang von individuellen und behördlichen Interessen gewährleisten. Sie unterstützen die Führungskräfte und stehen dabei nicht im Widerspruch zu behördlicher Arbeitsproduktivität – im Gegenteil: Sie fördern und erhalten die Kompetenz und Motivation, die es angesichts personalwirtschaftlicher Engpässe durch Pensionierung und Stellenabbau bei gleichzeitiger Arbeitsverdichtung gerade bei Führungskräften braucht.

Die tendenziell verbesserte Work-Life-Balance bei gleichzeitig unveränderter Qualität der Führungstätigkeit zeigt, dass es möglich ist, mithilfe von flexiblen Arbeitsmodellen Karriere *und* Familie miteinander zu verbinden. Dies nicht vereinbaren zu können, war bisher für zu viele hoch qualifizierte Frauen und Männer der Grund, sich gegen Kinder und für die Karriere zu entscheiden. Die Aussicht, in der öffentlichen Verwaltung beide Lebensziele verfolgen zu können, macht diese nicht nur zu einem attraktiveren Arbeitgeber, sondern erleichtert auch die Entscheidung für Kinder und trägt zur Erhöhung der Geburtenrate bei.

Eigentlich wäre die Erhöhung von Work-Life-Balance bei gleichzeitiger Konstanz der Arbeitsleistung bereits Grund genug, flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte zu rechtfertigen, um den Herausforderungen des demographischen Wandels Genüge zu tun. Jedoch zeigen die empirischen Tatsachen, dass Flexibilisierung noch mehr kann: Flexibilisierende Führungskräfte verbessern tendenziell ihre Fähigkeiten zu „Motivierender Führung“ sowie ihre Kompetenzen des Selbstmanagements, die ohnehin zum Katalog der Kernkompetenzen der Behörde gehören. Auch zeigten die Befragungen im Projektverlauf Tendenzen, dass das direkte betriebliche Umfeld flexibilisierender Führungskräfte dahingehend „modernisiert“ wird, dass sich Vereinbarkeitskultur und die Förderung von Selbststeuerung tendenziell zum Positiven verändern. Die Verbesserungseffekte sind umso größer, je länger flexibilisiert wurde. Somit haben flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte auch ihr Potenzial zur Förderung von Verwaltungsmodernisierung zeigen können.

5.2. *Ausblick*

Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte sind ein interessanter Ansatz, um die öffentliche Verwaltung attraktiver zu machen, die Geburtenraten zu steigern und Personalführung moderner zu gestalten. Die Erprobung von flexiblen Arbeitsmodellen in der Bundesverwaltung zeigt, dass Flexibilisierung funktionieren kann – jedoch braucht es weiteres Wissen und weitere Praxiserprobungen, um den Denk- und Handlungsansatz dieser Forschungsarbeit weiterzuentwickeln.

5.2.1. **Wissensbedarf**

Forschungsbedarf besteht erstens hinsichtlich der *Übertragbarkeit* der empirischen Befunde des hier vorgestellten Modellprojektes auf andere Arbeitskontexte und auf andere außerberufliche Verpflichtungen.

Die Behörde, in der die flexiblen Arbeitsmodelle erprobt wurden, war eine nachgeordnete Behörde eines Bundesministeriums. Wie sehen die Rahmenbedingungen in anderen Behörden der Bundesverwaltung aus – und wie in Landes- und Kommunalverwaltungen? Wie spiegeln sich unterschiedliche Strukturmerkmale von Verwaltungen in Arbeitsaufgaben, Arbeitskultur, Arbeitsorganisation etc. und damit in Flexibilisierungsspielräumen von Führungskräften wider? Last but not least stellt sich natürlich auch die Frage nach flexiblen Arbeitsmodellen im privaten Sektor. In welchen Aspekten ähneln sich Behörden und Unternehmen diesbezüglich und was sind die Unterschiede?

Ein anderer Aspekt der Übertragbarkeit ist die Frage, ob der durch Kinderbetreuung entstehende Flexibilisierungsbedarf sich mit dem deckt, was die Betreuung älterer Familienangehöriger von der pflegenden Führungskraft fordert. Das Modellprojekt war gleichermaßen an betreuende wie pflegende Führungskräfte adressiert. Leider waren die Projektteilnehmenden jedoch bis auf eine Ausnahme ausschließlich mit Kinderbetreuung befasst. Auch die zahlreichen Zertifikate für „Familienfreundlichkeit“ fokussieren auf Merkmale von Organisationen, die sie kinder-, mütter- und väterfreundlich machen. Hier wäre es wichtig, den Blick für die zweite vereinbarkeitsintensive Lebensphase zu erweitern, in der Führungsverantwortung und Pflegepflichten miteinander in Einklang gebracht werden müssen.

Häufig wird das geltende Personalrecht als Argument gegen Personalreformen ins Spiel gebracht. Weiterer Forschungsbedarf besteht deshalb zweitens hinsichtlich des *rechtlich-institutionellen Rahmens* flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte. Dieser wurde aufgrund der Komplexität der Materie im Rahmen des Modellprojektes nicht über das Notwendige hinaus exploriert. Außerdem gab die Behörde deutlich zu verstehen, dass zu diesem Zeitpunkt eher eine informelle bilaterale Vereinbarung zwischen interessierter Führungskraft und dem/der direkten Vorgesetzten zur Rege-

lung von Flexibilisierung angestrebt wird und keine offizielle Dienstvereinbarung.

Das entspricht dem allgemeinen Ruf nach Deregulierung und Entbürokratisierung. Reichard (2005) behauptet, dass der rechtliche Rahmen durchaus Spielräume bietet, um ein modernes Personalmanagement auch im geltenden Rechtsrahmen zu praktizieren – jedoch müssten „eine zeitgemäße Interpretation und Anwendung des Personalrechts“ herbeigeführt werden¹²⁹. Und Schily (2005) propagierte das Prinzip „(I)m Zweifel gegen Verregelung und für Selbstorganisation [...] Freiräume müssen zur Regel, Reglementierung zur Ausnahme werden.“¹³⁰

Eine informelle Handhabung stärkt die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und hält den bürokratischen Aufwand gering. Ein Anspruch auf Flexibilisierung wird dadurch ausgeschlossen. Eine informelle Handhabung läuft jedoch Gefahr, beim ersten Konflikt (Unzufriedenheit, Arbeitsschutz, Arbeitsqualität und -quantität) ins Wanken zu geraten. Es gibt keine Verlässlichkeit und die Gestaltung bleibt der individuellen Vereinbarung überlassen. So könnte es beispielsweise dazu kommen, dass eine Führungskraft zwar über geeignete Rahmenbedingungen für die Flexibilisierung verfügt, der/die Vorgesetzte das Vorhaben jedoch nicht unterstützt. Umgekehrt wäre auch denkbar, dass die Führungskraft zwar nicht geeignet erscheint, der/die Vorgesetzte aber trotzdem nicht gegen die Flexibilisierung entscheidet.

Auch kann eine gelebte Flexibilisierungspraxis ohne formelle Vereinbarung auf lange Sicht zu einer Quasiregelung führen. Auf der Grundlage des Gleichbehandlungsgrundsatzes könnte dann das Recht auf Flexibilisierung eingeklagt werden. Durch eine *formelle* Vereinbarung wie eine Dienstvereinbarung könnte dem vorgebeugt werden. In dieser könnten Eignungskriterien und Pflichten verbindlich definiert und gleichzeitig ein Anspruch auf Flexibilisierung des Arbeitsortes ausgeschlossen werden.

Eine Relevanzprüfung, welche Rechtsgrundlagen der öffentlichen Verwaltung von der Flexibilisierungspraxis betroffen sind, sowie eine Abwägung der Vor- und Nachteile einer formellen und informellen Handhabung von Flexibilisierung für Führungskräfte könnten die Flexibilisierungspraxis auch aus juristischer Perspektive absichern.

5.2.2. Praxisbedarf nach „mehr vom selben“ ...

Verwaltungsmodernisierung fordert mehr Innovations- und Risikofreudigkeit von Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung – insbesondere auch von den Entscheidungstragenden. Der „Mut zur Lücke“, flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte zu erproben, könnte ein Schritt in diese Richtung sein und – neben Work-Life-Balance

129 Reichard (2005: 232).

130 Schily (2005: 7).

und moderner Personalführung – auch die Lernfähigkeit der Verwaltung voranbringen. Die von der Verwaltungsmodernisierung angestoßenen Veränderungen hin zu mehr Ergebnis- statt Anwesenheitsorientierung und zu mehr eigenverantwortlich agierenden Mitarbeitenden und Führungskräften ist der Zug, auf den Flexibilisierung aufspringen kann. „Motivierende Führung“ schafft neue Spielräume und fordert gleichzeitig eine neue Glaubwürdigkeit der Führungskräfte.

Gleichzeitig stellt der demographische Wandel Politik und Verwaltung, Zivilgesellschaft, Arbeitgeber und Individuen vor bisher nicht gekannte Herausforderungen, die bei allen Beteiligten Innovationsfähigkeit und Engagement einfordern. Die Antwort des 7. Familienberichts auf diese Anforderungen ist ein Dreiklang aus Geld-, Infrastruktur- und Zeitpolitik. Gerade für die Umsetzung der Zeitpolitik, die gerade Führungskräften mit Familienpflichten sehr wichtig ist, sind innovative und tragfähige Lösungen gefragt. Hier muss der Staat – also die öffentliche Verwaltung als politisch-administrativer Akteur – die Rahmenbedingungen setzen; Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen – und im Rahmen ihrer Vorbildfunktion insbesondere die öffentliche Verwaltung – gemeinsam Ansätze lebensphasenspezifischer Arbeits(zeit)gestaltung erproben.

Das Thema „Flexibilisierung für Führungskräfte“ wirkt häufig zunächst abschreckend, weil damit automatisch Teilzeit assoziiert wird bzw. (alternierende) Telearbeit nur mit Mitarbeitenden ohne Leitungsverantwortung in Verbindung gebracht wird. Vorbehalte gegenüber flexiblen Arbeitsmodellen für Führungskräfte nehmen jedoch ab, wenn mehr Informationen über die Art und Weise der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort speziell für Führungskräfte zugänglich sind und positive Erfahrungen mit solchen Modellen gesammelt werden¹³¹. Die Erprobung und partizipative Weiterentwicklung von flexiblen Arbeitsmodellen ist also der beste Weg, um ihre Akzeptanz zu fördern.

Jegliche Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung müssen professionell eingeführt werden, um überhaupt eine faire Chance zu bekommen. Deshalb sollte die Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen für Führungskräfte wohl durchdacht und idealerweise mit externer Begleitung erfolgen [siehe Abb. 19]. Die Fachexpertise und der externe Blick für „Betriebsblindheiten“ können hilfreich sein, um

- als „neutrale Instanz“ Führungskräfte und Vorgesetzte individuell in der Erprobungsphase zu unterstützen,
- notwendiges Know-how zu Flexibilisierungsformen in den Erprobungsprozess einzubringen,
- Flexibilisierungskompetenzen, vor allem des Selbstmanagements und der Mitarbeitendenführung, zu vermitteln,

¹³¹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend et al. (2004).

- begleitete Austauschforen für die flexibilisierenden Führungskräfte zu ermöglichen,
- Akzeptanz für das Thema in der Behörde zu schaffen sowie
- durch die begleitende Evaluation Wissen zu generieren und für die Behörde nutzbar zu machen.

Abb. 19: Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen – Ablauf des Modellprojektes

Zeitpunkt	Aufgaben
Monat 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ konstituierende Sitzung der Projekt-Steuerungsgruppe
Monat 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationsveranstaltung ▪ Vorbefragung
Monat 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einzelgespräche mit den Führungskräften ▪ Einzelgespräche mit den Vorgesetzten der Führungskräfte ▪ Erarbeitung individueller Flexibilisierungsfahrpläne
Monat 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anfangsbefragung ▪ Auftaktworkshop für die Vorgesetzten ▪ Auftaktworkshop für die Projektteilnehmenden
Monat 5-7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schriftlicher Verlaufs-Check mit den Führungskräften ▪ telefonischer Verlaufs-Check mit den Vorgesetzten
Monat 8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Begleitseminar für die Führungskräfte
Monat 10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abschlussworkshop mit den Projektteilnehmenden und ihren Vorgesetzten ▪ Abschlussbefragung
Monat 11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Präsentation des Projektberichts

Was bleibt?

„(R)ein rechnerisch haben wir alle 24 Stunden täglich zur Verteilung unserer Arbeits- und Privatinteressen zur Verfügung. Vielleicht ist es gerade wegen der zunehmenden alltäglichen Hektik und der Multitasking-Anforderungen einfach an der Zeit, über alternative, lebensbejahende Zeitmodelle nachzudenken. Diesen individuellen Prozess zukünftig zu fördern, wird eine wichtige Aufgabe in der modernen Personalführung sein.“¹³²

Es ist an der Zeit für Zeit. Diese Forschungsarbeit soll neugierig und optimistisch stimmen, Zeitpolitik (auch) für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung anzugehen und Unmögliches möglich zu machen!

132 Hellert (2006: 43).

Quellen

Accenture (2004): Erfahrung trifft Innovation – Die moderne Verwaltung: Veränderungen für eine flexible und zukunftsgemäße Personalverwaltung.

Allmendinger, Jutta/Dressel, Kathrin (2005): Auf der Suche nach der Entzerrung statt Kumulation, in *IAB Forum*, 1/2005, 50-55.

Andresen, Sünne/Dölling, Irene/Kimmerle Christoph (2003): Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis – Geschlechter-Wissen und Organisationsverständnis von Reformakteuren, Opladen.

Beck, Ullrich/Beck-Gernsheim, Elisabeth (Hg.) (1994): Riskante Freiheiten – Individualisierung in modernen Gesellschaften, Frankfurt am Main.

Behrens, Beatrix (2007): Familienorientierte Personalpolitik: Neue Wege für ein integratives Personalmanagement – Das Beispiel Bundesagentur für Arbeit, in *GiP – Gleichstellung in der Praxis*, 1/2007, 23-26.

Bertram, Hans/Roesler, Wiebke/Ehlert, Nancy (2005): Nachhaltige Familienpolitik – Zukunftssicherung durch einen Dreiklang von Zeitpolitik, finanzieller Transferpolitik und Infrastrukturpolitik, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin, http://www.sozialpolitik-aktuell.de/docs/gutachten_nachhaltige_familienpolitik.pdf, [3.3.2008]

Bertelsmann Stiftung (Hg.)/Lukoschat, Helga/Walther, Kathrin (2006): Karriererek(n)ick Kinder. Mütter in Führungspositionen – ein Gewinn für Unternehmen, Gütersloh.

Beruf und Familie – Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie Stiftung: Audit Beruf und Familie, <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=audit.audit> [3.3.2008].

Beruf und Familie – Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie Stiftung: Audit Familiengerechte Hochschule, <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=audit.hsaudit> [3.3.2008].

Blanke, Bernhard/von Bandemer, Stephan/Nullmeier, Frank/Wewer, Goettrik (2005): *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 3. Auflage, Wiesbaden.

Bouckaert, Geert (2004): Die Dynamik von Verwaltungsreformen – Zusammenhänge und Kontext von Reform und Wandel, in Jann, Werner/Bogumil, Jörg/Bouckaert, Gaert/Budaeus, Dietrich/Holtkamp, Lars/Kissler, Leo/Kuhlmann, Sabine/Mezger, Erika/Reichard, Christoph/Wollmann, Hellmut (Hg.): *Status-Report Verwaltungsreform – Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren, Reihe Modernisierung des öffentlichen Sektors*, Band 24, 22-35.

Böhret, Carl (2005): Verwaltungspolitik als Führungsauftrag, in Blanke, Bernhard/von Bandemer, Stephan/Nullmeier, Frank/Wewer, Goettrik (2005): Handbuch zur Verwaltungsreform, 3. Auflage, Wiesbaden, 44-50.

Bumiller, Meinrad (2001): Der Beschäftigte in der Wissensgesellschaft – Sechs Regeln für die Personalentwicklung im öffentlichen Dienst, in *Verwaltungs-Organisation-Personal – Die Fachzeitschrift für erfolgreiches Verwaltungsmanagement*, 9/2001, 26-29.

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (2003): Ergebnisse der Abfrage zum Stand der Personalentwicklung in der Bundesverwaltung, www.bakoev.bund.de/E2W-BAkoeV/internet.nsf [18.01.2007].

Bundesministerium des Innern (2007): Umsetzungsplan 2007 zum Regierungsprogramm Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen einschließlich Programm E-Government 2.0, http://www.verwaltung-innovativ.de/cIn_047/Shared Docs/ Pressemitteilungen/1106494__umsetzungsplan__zukunftsorientierte__verwaltung,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/1106494__umsetzungsplan__zukunftsorientierte__verwaltung.pdf [11.3.2008].

Bundesministerium des Innern (2006): Regierungsprogramm Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen, <http://www.verwaltung-innovativ.de> [3.3.2008]

Bundesministerium des Innern (2005a): Moderne Verwaltung – Motor für innovative Lösungen, Dokumentation der Tagung der Behördenleitungen des Bundes 2004, http://www.verwaltung-innovativ.de/cIn_046/nn_684264/Shared Docs/ Publikationen/Bestellservice/moderne__verwaltung__motor__fuer__innovative__loesungen,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/moderne__verwaltung__motor__fuer__innovative__loesungen.pdf [11.3.2008].

Bundesministerium des Innern (2005b): Fortschrittsbericht 2005 des Regierungsprogramms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ im Bereich Modernes Verwaltungsmanagement, http://www.bmi.bund.de/Internet/Content/ Common/ Anlagen/Broschueren/2005/Fortschrittsbericht__2005,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Fortschrittsbericht__2005.pdf [11.3.2008].

Bundesministerium des Innern (2004): Strategie zur Modernisierung der Bundesverwaltung – 2. Phase des Regierungsprogramms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“, http://www.bmi.bund.de/nn_164476/Internet/Content/Broschueren/ 2004/Strategie__zur__Modernisierung__der__Bundesverwaltung__de.html [3.3.2008].

Bundesministerium des Innern (2000): Moderner Staat – Moderne Verwaltung – Zwischenbilanz, http://www.verwaltung-innovativ.de/cIn_047/nn_684264/Shared Docs/Publikationen/Bestellservice/moderner__staat__zwischenbilanz,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/moderner__staat__zwischenbilanz.pdf [11.3.2008].

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006): 7. Familienbericht, <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/siebter-familienbericht,property=pdf,bereich=rwb=true.pdf>, [3.3.2008].

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (2004): Führungskräfte und Familie – Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können: Ein Leitfaden für die Praxis, <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/leitfaden-bfa,property=pdf,bereich=rwb=true.pdf> [3.3.2008].

Burr, Wolfgang (2002): Flexibilitätssteigerung in öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen, in *Verwaltung und Management – Zeitschrift für allgemeine Verwaltung*, 4/2002, 196-200.

Cohen, Steven/Eimicke, William (2002): How to Find and Keep Good People, in Cohen, Steven/William Eimecke: *The Effective Public Manager – Achieving Success in a Changing Government*, 3rd edition, Jossey-Bass, pp. 39-76.

Dauber, Gerlinde (2007): Personalentwicklungskonzepte für Kommunalverwaltungen, in *Verwaltungsrundschau – Zeitschrift für Verwaltung in Praxis und Wissenschaft*, 2/2007, 42-47.

Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik (2005): Zeit ist Leben – Manifest der Deutschen Gesellschaft für Zeitpolitik, www.zeitpolitik.de/pdfs/ZP_Manifest.pdf [3.3.2008].

Deutscher Bundestag (2006): Erster Erfahrungsbericht der Bundesregierung zum Bundesgleichstellungsgesetz, Drucksache 16/3776, <http://dip.bundestag.de/btd/16/037/1603776.pdf> [3.3.2008].

Deutscher Bundestag (2002): Schlussbericht der Enquete-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/8800, <http://dip.bundestag.de/btd/14/088/1408800.pdf> [3.3.2008].

Die Bundesregierung: Verwaltung innovativ - Personalführung, <http://www.verwaltung-innovativ.de/Personal/-,13053/Personalfuehrung.htm> [3.3.2008]

Die Bundesregierung (2000): Moderner Staat – moderne Verwaltung. Initiative Telearbeit der Bundesregierung, http://www.bmi.bund.de/Internet/Content/Common/Anlagen/Broschueren/2000/Moderner_Staat_-_Moderne_Id_1453_de,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Moderner_Staat_-_Moderne_Id_1453_de.pdf [11.3.2008].

Die Bundesregierung (1999): Moderner Staat – Moderne Verwaltung. Das Programm der Bundesregierung, http://www.bmi.bund.de/Internet/Content/Common/Anlagen/Broschueren/1999/Moderner_Staat_-_Moderne_Id_1447__de,templated=raw,property=publicationFile.pdf/Moderner_Staat_-_Moderne_Id_1447__de.pdf [11.3.2008].

DIE ZEIT (2004): Kinder, Küche, Karriere? Nicht bei uns, Zeit-Serie, 04/03/11.

Dilger, Alexander/Gerlach, Irene/Schneider, Helmut (2006): Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Maßnahmen, Thesenpapier des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik.

Di Luzio, Gaia (2002): Karrieresystem und das Modell des männlichen Familienernährers, in di Luzio, Gaia: Verwaltungsreform und Reorganisation der Geschlechterbeziehungen, Frankfurt, 74-102.

e-fellows (2006): Ergebnisse der Umfrage zur Familienplanung, <http://www.e-fellows.net/show/detail.php/9934> [3.3.2008].

Eisenhans, Hartmut/Kulke, Roland/Roschmann, Christian (2005): Verwaltungsreform in Deutschland – Das neue System des Managements als Anwendung der New-Public-Management-Theorie und die Krise des Wohlfahrtsstaats, in *Die Verwaltung – Zeitschrift für Verwaltungsrecht und Verwaltungswissenschaften*, 38. Band, 1-4/2005, 315-337.

European Institute of Public Administration (2002): Facing the challenges of demographic evolution – focusing on recruitment policies as a way to enhance the attractiveness of public employment, Survey for the 39th meeting of the directors-general of the public service of the member states of the European Union, http://www.dgap.gov.pt/docs_down/atividadeinternacional/grega/SURVEY%20ON%20CAREER%20DEVELOPMENT.pdf [18.01.2007].

Fiedler, Jobst (2005): Erfahrungen, Bewertungen und Perspektiven der Verwaltungsreform aus der Beraterperspektive, in Blanke, Bernhard/von Bandemer, Stephan/Nullmeier, Frank/Wewer, Goettrik (2005): Handbuch zur Verwaltungsreform, 3. Auflage, Wiesbaden, 481-493.

Forum Demographischer Wandel des Bundespräsidenten/Bertelsmann Stiftung (2005): Ein Panorama der Fakten und Herausforderungen, Berlin/Gütersloh, www.forum-demographie.de [3.3.2008].

Friedman, Stewart D./Christensen, Perry/DeGroot, Jessica (1998): Work and Life: The End of the Zero-Sum Game, in Harvard Business Review, November-December 1998.

Genderdax – Top Unternehmen für hochqualifizierte Frauen: <http://www.genderdax.de/> [3.3.2008].

Hauser, Frank/Ziess, Bettina (2007): Neue Zahlen zur Zufriedenheit und Bindung, in *Personalführung*, 3/2007, 14-16.

Heintze, Cornelia (2002): Führen durch Zielvereinbarungen in öffentlichen Verwaltungen – Anforderungen und Umsetzungsprobleme, in *Verwaltung und Management – Zeitschrift für allgemeine Verwaltung*, 2/2002, 95-100.

Hellert, Ulrike (2006): Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung, in *Personalführung*, 12/2006, 36-49.

Hofmeister, Albert (2003): Warum stockt die Verwaltungsreform?, in *Verwaltung und Management – Zeitschrift für allgemeine Verwaltung*, 2/2003, 60-61.

Ifflaender, Dana/Kletzing, Uta (2002): Lebensentwürfe von Hochschulstudentinnen, Diplomarbeit an der Humboldt-Universität zu Berlin, unveröffentlicht.

Innenministerium Nordrhein-Westfalen (2004): Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung, 5. Auflage, Projekt Personalentwicklung, <http://www.im.nrw.de> [3.3.2008]

Institut für Demoskopie Allensbach (2005): Einstellungen junger Männer zu Elternzeit, Elterngeld und Familienfreundlichkeit im Betrieb – Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage, Allensbach, http://www.bmfsfj.de/Redaktion/BMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/allensbach-v_C3_A4ter,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf [3.3.2008].

Institut für Demoskopie Allensbach (2004): Einflussfaktoren auf die Geburtenrate – Ergebnisse einer Repräsentativbefragung der 18- bis 44-jährigen Bevölkerung, <http://www.gesis.org/Information/SowiNet/sowiPlus/Gesellschaft/Materialien/Allensbach.pdf> [3.3.2008].

Jann, Werner (2005): Neues Steuerungsmodell, in Blanke, Bernhard/von Bandeder, Stephan/Nullmeier, Frank/Wewer, Goettrik (2005): *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 3. Auflage, Wiesbaden, 74-84.

Jann, Werner/Bogumil, Jörg/Bouckaert, Gaert/Budaeus, Dietrich/Holtkamp, Lars/Kissler, Leo/Kuhlmann, Sabine/Mezger, Erika/Reichard, Christoph/Wollmann, Hellmut (2004): Status-Report Verwaltungsreform – Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren, Reihe Modernisierung des öffentlichen Sektors, Band 24.

Jann, Werner (2004a): Instrumente, Resultate und Wirkungen – die deutsche Verwaltung im Modernisierungsschub?, in Jann et al.: *Status-Report Verwaltungsreform – Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren, Reihe Modernisierung des öffentlichen Sektors, Band 24*, 9-21.

Jann, Werner (2004b): Verwaltungsmodernisierung auf Bundesebene, in Jann et al.: *Status-Report Verwaltungsreform – Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren, Reihe Modernisierung des öffentlichen Sektors, Band 24*, 101-111.

Juncke, David (2005): Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik: Forschungsstand, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, Arbeitspapier 1/2005.

Kimmerle, Christoph (2003): Die Etablierung einer neuen Führungskultur als Element der Verwaltungsreform, in Andresen, Sünne/Dölling, Irene/Kimmerle Christoph: Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis – Geschlechter-Wissen und Organisationsverständnis von Reformakteuren, Opladen, 89-111.

Klages, Helmut (1998): Erfolgreich führen und motivieren!, in Wagner, Dieter (Hg.): Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung, Schriftenreihe des Kommunalwissenschaftlichen Instituts der Universität Potsdam, Band 3, Berlin, 51-67.

Kletzing, Uta/Okrob, Michael/Orbegoso, Marita (2006): Classroom-survey of future leaders on balancing work and family, unveröffentlichte Pilotstudie.

Klimecki, Rüdiger (1998): Auf dem Wege zu einer lernenden Verwaltung – Verwaltungsreform als institutioneller Lernprozess und die Rolle von Personalentwicklung, in Wagner, Dieter (Hg.): Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung, Schriftenreihe des Kommunalwissenschaftlichen Instituts der Universität Potsdam, Band 3, Berlin, 69-90.

Koch, Angelika (2007): Teilzeitregelung in Führungspositionen für Beschäftigte mit Kindern, in Aus Politik und Zeitgeschichte – Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, 7/2007, 21-26.

Krell, Gertraude (Hg.) (2004): Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 4. Auflage, Wiesbaden.

Lorse, Jürgen (2004): Personalentwicklung im öffentlichen Dienst – Eine Zwischenbilanz, in *Verwaltungsrundschau – Zeitschrift für Verwaltung in Praxis und Wissenschaft*, 6/2004, 194-198.

Meier-Graewe, Uta (2006): Kinderwunsch ade? Warum Frauen und Männer (keine) Kinder haben wollen, Dokumentation der Gender Lecture des GenderKompetenzZentrums an der Humboldt-Universität zu Berlin, <http://db.genderkompetenz.info/deu/archive/events/gendlectkompetenz/060717glhu/> [3.3.2008].

Munz, Eva (2006): Mehr Balance durch selbst gesteuerte Arbeitszeiten?, in WSI-Mitteilungen – Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung, 9/2006, 478-484.

Mückenberger, Ulrich (2006): Arbeitszeitpolitik aus gesellschaftlicher Perspektive, in Personalführung, 12/2006, 20-28.

Neubauer, Martin (2006): Wandel als Chance – Neue Herausforderungen an eine familienfreundliche Unternehmenspolitik, Präsentation auf dem Best Age 1. Demographiekongress, August 2006, <http://www.daten.best-age-conference.com/2006/neubauer.pdf> [11.3.2008].

NRW-Regierungskommission Zukunft des öffentlichen Dienstes – öffentlicher Dienst der Zukunft (2003): Bericht der von der Landesregierung NRW eingesetzten Kommission, <http://www.regierungskommission.nrw.de/imnrw/pdf/berrkzf.pdf> [3.3.2008].

OECD (2001a): Public sector leadership for the 21st century, OECD Paris.

OECD (2001b): Public Sector – an employer of choice? Report on the Competitive Public Employer Project, <http://www.oecd.org/dataoecd/37/29/1937556.pdf> [3.3.2008]

Oechsle, Mechthild (2006): Work-Life-Balance statt Vereinbarkeit? Diskursive Verschiebungen und veränderte Problemlagen, Dokumentation der Gender Lecture des GenderKompetenzZentrums an der Humboldt-Universität zu Berlin, <http://db.genderkompetenz.info/deu/archive/events/gendlectkompetenz/061127glhu/> [3.3.2008].

Pitschas, Rainer (2006): Verwaltungsführung und Personalentwicklung. Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung „entwickeln“ – Coaching für wirkliche Verwaltungsmodernisierung, in *Verwaltung und Management – Zeitschrift für allgemeine Verwaltung*, 4/2006, 172-176.

Pitschas, Rainer (2001): Zielkonflikte der nationalen Reformaktivitäten – Ökonomisierung und Gemeinwohlmanagement als Gegensätze?, in *Verwaltungsorganisation-Personal – Die Fachzeitschrift für erfolgreiches Verwaltungsmanagement*, 3/2001, 9-12.

Prognos AG (2005): Work-Life-Balance – Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse, Berlin.

Pröhl, Marga (2006a): Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Personalmanagement im öffentlichen Sektor Best Age - 1. Demographiekongress, August 2006, <http://www.daten.best-age-conference.com/2006/proehl.pdf> [11.3.2008].

Pröhl, Marga (2006b): The impact of demographic change on public sector personnel management, manuscript and notes of a presentation at the Integrated Workshop of the Hertie School of Governance, 22 November 2006, unpublished.

Pröhl, Marga (2005): Auf ein Wort... (Editorial), in *Verwaltung und Management – Zeitschrift für allgemeine Verwaltung*, 6/2005.

Raffelsiefen, Beate (2001a): Aktive Personalentwicklung in der Bundesverwaltung – Qualifikation der Beschäftigten als Investition in die Zukunft, in *Verwaltungs-Organisation-Personal – Die Fachzeitschrift für erfolgreiches Verwaltungsmanagement*, 5/2001, 26-29.

Raffelsiefen, Beate (2001b): Flexibilität und Mobilität am Verwaltungsarbeitsplatz – Initiative Telearbeit der Bundesregierung trägt Früchte, in *Verwaltungs-Organisation-Personal – Die Fachzeitschrift für erfolgreiches Verwaltungsmanagement*, 7-8/2001, 40-41.

Reichard, Christoph (2005): Personalmanagement, in Blanke, Bernhard/von Bandemer, Stephan/Nullmeier, Frank/Wewer, Goettrik (Hg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 3. Auflage, Wiesbaden, 229-234.

Reichard, Christoph (1998): Thesen – Leistungsanreizkonzepte, in Wagner, Dieter (Hg.): Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung, Schriftenreihe des Kommunalwissenschaftlichen Instituts der Universität Potsdam, Band 3, Berlin, 103-107.

Ridder, Hans-Gerd/Schirmer, Frank (2005): Führung, in Blanke, Bernhard/von Bandemer, Stephan/Nullmeier, Frank/Wewer, Goettrik (2005): Handbuch zur Verwaltungsreform, 3. Auflage, Wiesbaden, 251-260.

Rienass, Udo/Liepmann, Detlev/Torjus, Nicole (2004): Führung und Kommunikation – Reformvorhaben im Landeseinwohneramt Berlin, in *Verwaltung und Management – Zeitschrift für allgemeine Verwaltung*, 1/2004, 22-28.

Robert Bosch Stiftung/Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2006): Kinderwünsche in Deutschland – Konsequenzen für eine nachhaltige Familienpolitik, Stuttgart, <http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Kinderwunsch.pdf> [3.3.2008].

Rose-Möhring, Kristin (2007): Gleichstellung im Abwind – war der Weg das Ziel? Frauen in Führungspositionen in der Bundesverwaltung, in: *GiP – Gleichstellung in der Praxis*, 1/2007, 21-22.

Rürup, Bert/Gruescu, Sandra (2005): Familienorientierte Arbeitszeitmuster – Neue Wege zu Wachstum und Beschäftigung, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.

Schily, Otto (2005): Moderne Verwaltung – Motor für innovative Lösungen, in Bundesministerium des Innern (2005a): *Moderne Verwaltung – Motor für innovative Lösungen*, Dokumentation der Tagung der Behördenleitungen des Bundes 2004, 4-11, http://www.verwaltung-innovativ.de/cIn_046/nn_684264/SharedDocs/Publikationen/Bestellservice/moderne__verwaltung__motor__fuer__innovative__loesungen,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/moderne_verwaltung_motor_fuer_innovative_loesungen.pdf [11.3.2008].

Schneider, Helmut/Wieners, Helen (2006): Konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, Arbeitspapier 1/2006.

Schneider, Martin/Sadowski, Dieter (2004): Performancemanagement in der öffentlichen Verwaltung – eine unlösbare Aufgabe?, in *Die Verwaltung – Zeitschrift für Verwaltungsrecht und Verwaltungswissenschaften*, 37. Band, 1-4/2004, 377-399.

Schönefeldt, Ute (2006): „Jetzt ist die Praxis dran!“ – Teilzeit und Jobsharing – (k)ein Thema für Führungskräfte, in *Personalführung*, 12/2006, 30-33.

Schröter, Eckhardt/Wollmann, Hellmut (2005): New Public Management, in Blanke, Bernhard/von Bandemer, Stephan/Nullmeier, Frank/Wewer, Goettrik (2005): *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 3. Auflage, Wiesbaden, 63-73.

Semmer, Norbert/Udris, Ivars (2005): Bedeutung und Wirkung von Arbeit, in Schuler, Heinz (Hg.): *Organisationspsychologie*, 2. Auflage, Bern, 133-165.

Steiger, Thomas M./Lippmann, Eric (1999): *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte – Führungskompetenz und Führungswissen*, Band 1.

Stiegler, Barbara (2006): Mutter-Vater-Kind-Los – Eine Analyse des Geburtenrückgangs aus der Geschlechterperspektive, Friedrich-Ebert-Stiftung, <http://library.fes.de/pdf-files/asfo/03850.pdf> [3.3.2008].

Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2006): *Public Management – Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*, 3. Auflage, Wiesbaden.

Total E-Quality Deutschland e.V.: Total E-Quality-Prädikat für Hochschulen und Forschungseinrichtungen, http://verwaltung.uni-koeln.de/organisation/dezernat_1/total_e_quality/index_ger.html [3.3.2008].

Total E-Quality Deutschland e.V.: Total E-Quality-Prädikat für Organisationen aus Wirtschaft, Verwaltung und Politik, <http://www.total-e-quality.de/teq/teq.php> [3.3.2008].

Tschauder, Gerd (2001): Selbstorganisation statt Führung – Teamstrukturen auch im öffentlichen Sektor realisierbar, in *Verwaltung-Organisation-Personal – Die Fachzeitschrift für erfolgreiches Verwaltungsmanagement*, 10/2001, 37-39.

United Nations Department of Economic and Social Affairs (2005): *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance – World Public Sector Report 2005*, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan020307.pdf> [3.3.2008].

Vedder, Günther/Vedder, Margit (2004): Wenn Managerinnen und Manager ihre Arbeitszeit reduzieren (wollen), in Krell, Gertraude (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*, 4. Auflage, Wiesbaden, 277-292.

Wagner, Dieter (Hg.) (1998): Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung, Schriftenreihe des Kommunalwissenschaftlichen Instituts der Universität Potsdam, Band 3, Berlin.

Wagner, Dieter (1998a): Personalmanagement als elementarer Bestandteil des Public Management, in Wagner, Dieter (Hg.): Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung, Schriftenreihe des Kommunalwissenschaftlichen Instituts der Universität Potsdam, Band 3, Berlin, 23-50.

Walther, Kathrin/Schaeffer-Hegel (2007): Karriere mit Kindern?!, in Aus Politik und Zeitgeschichte – Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, 7/2007, 15-20.