

**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE  
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG**

**Stellvertretung Digital  
Mögliche Auswirkungen der Digitalen Verwaltung auf die  
besondere Führungsrolle der Stellvertretung**

**Bachelorarbeit**

Zur Erlangung des Grades eines  
Bachelor of Arts (B.A.)  
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

Dennis Kussberg

Studienjahr 2023/2024

Erstgutachter: Prof. D. Leißner  
Zweitgutachter: S. Hauswirth

## **Vorwort**

Die vorliegende Bachelorarbeit wurde im Rahmen meines Studiums an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg verfasst.

Die Bachelorarbeit befasst sich mit möglichen Auswirkungen der Digitalen Verwaltung auf die besondere Führungsrolle der Stellvertretung mit der zentralen Fragestellung nach den abgrenzenden Besonderheiten in Bezug auf die allgemeine Führungsrolle in einem sich wandelnden Arbeitsumfeld.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich während der Anfertigung der Bachelorarbeit unterstützt und motiviert haben. Zunächst möchte ich mich bei Herrn Professor Dirk Leißner für die zweckorientierte Heranführung, die lückenlose Betreuung und den kooperativen Austausch bedanken. Weiterer Dank gilt Herrn Stefan Hauswirth für die fachbezogene Korrespondenz und die Unterstützungszusage zur Vorbereitung der Bachelorarbeit während der Praxisphase. Ebenfalls bedanke ich mich bei meinen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern der Stadt Pforzheim für die Möglichkeit eines offenen Austausches im Hinblick auf die praxisbezogene Einsortierung und Überprüfung meiner Forschungsergebnisse. Besonderer Dank gilt Natalie Franchella-Kussberg, Nadine Pfitzenmaier und Christian Dick, die als Lektoren ihre Zeit für das Korrekturlesen meiner Bachelorthesis aufgebracht haben. Abschließend möchte ich mich nochmals bei meiner Frau bedanken, die mich nicht nur als Lektorin, sondern über die gesamte Dauer meines Studiums immer gefördert und unter eigenem Verzicht bei der Erreichung meiner Ziele unterstützt hat.

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	V
Verzeichnis der Anlagen .....	VI
1. Einleitung .....	1
1.1 Die allgemeine(n) Führungsrolle(n) .....	3
1.2 Die Stellvertretung .....	5
1.3 Kennzeichen einer „Digitalen Verwaltung“ .....	6
2. Transformation und ihre Einflussfaktoren.....	8
2.1 Geschichte und Zweck der Stellvertretung.....	9
2.1.1 Stellvertretung nach Gesetz .....	9
2.1.2 Zweck der Stellvertretung .....	10
2.1.3 Die Abwesenheitsvertretung.....	10
2.2 Der Wandel der Arbeitswelt.....	11
2.2.1 Agilität in Arbeit und Führung .....	12
2.2.2 Die Pandemie als Katalysator der Digitalisierung.....	13
2.3 Der Führungswandel .....	14
2.3.1 Modernes Führungsverständnis.....	14
2.3.2 New Work und ihr Einfluss auf Führung .....	16
2.4 Digital Leadership .....	19
2.4.1 Vom Wollen, Können und Machen.....	19
2.4.2 Change-Manager und Change-Agents.....	20
2.5 Zwischenfazit I.....	21
3. Führung auf Distanz .....	22
3.1 Varianten der Mobilen Arbeit.....	23
3.1.1 Homeoffice (Telearbeit) .....	24
3.1.2 Remote Work.....	24
3.1.3 Coworking Spaces .....	25
3.2 Mobile Arbeit: Potenzial und Risiken .....	26
3.3 Auswirkungen auf Führungskultur und Führungskräfte .....	29
3.4 Laterale Führung.....	32
3.5 Zwischenfazit II.....	33

4. Führungskultur konkret – empirische Evidenz.....	34
4.1 Einordnung der „Beispiel-Kommune“ .....	35
4.2 Vorbereitung der empirischen Untersuchung.....	35
4.2.1 Methodische Vorgehensweise .....	36
4.2.2 Der Interviewleitfaden.....	36
4.2.3 Auswahl der interviewten Personen .....	37
4.2.4 Organisation der Interviews .....	38
4.2.5 Dokumentation .....	38
4.3 Durchführung und Auswertung.....	39
4.4 Ergebnisse.....	41
4.4.1 Digitalisierung der Verwaltung .....	42
4.4.2 Transformation der Führung.....	43
4.4.3 Die Stellvertretung.....	44
4.4.4 Einflussfaktoren.....	45
4.4.5 Prognose .....	47
4.4.6 Unterstützungspotenzial .....	48
4.5 Zusammenfassung und Rückführung .....	48
5. Fazit und Handlungsempfehlung.....	50
Anlagen.....	53
Literaturverzeichnis .....	84
Erklärung .....	90

## **Abkürzungsverzeichnis**

COVID	coronavirus disease 2019 – Coronaviruskrankheit 2019
DVM	Digitales Verwaltungsmanagement
EinsFüKdoBw	Einsatzführungskommando der Bundeswehr
FüKr	Führungskraft
IP	Interviewte Person
IuK	Informations- und Kommunikationstechnik
IW	Interviewer
KI	Künstliche Intelligenz
OK	Oberkategorie
UK	Unterkategorie
VUCA	volatility-Volatilität, uncertainty-Unsicherheit, complexity-Komplexität und ambiguity-Mehrdeutigkeit
WD	Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestages

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 Aufgaben einer Führungskraft.....	4
Abbildung 2 Ausschnitt aus dem Aufbau EinsFüKdoBw (Stab) .....	5
Abbildung 3 Entwicklung der Arbeitswelt durch prägende Ereignisse .....	11
Abbildung 4 New Work-Elemente .....	17
Abbildung 5 Arbeitsmodelle und Arbeitsformen in der New Work .....	18
Abbildung 6 Digital Leader Index .....	20
Abbildung 7 Führung in der Digitalisierung .....	30
Abbildung 8 Abundanz der Aussagen .....	41

# Verzeichnis der Anlagen

## Im gedruckten Werk

Anlage 1: Interviewleitfaden .....	54
Anlage 2: Transkriptionsregeln .....	56
Anlage 3: Einordnung der interviewten Personen .....	56
Anlage 4: Kategorisierung .....	57
Anlage 5: Kodierleitfaden .....	58
Anlage 6: Transkriptionen der Experteninterviews .....	62

## Über Sync & Share

Anlage 1: Das A und O einer guten Stellenbeschreibung	
Anlage 2: Digitaler Burnout	
Anlage 3: Die stellvertretende Leitung – Funktion ohne klares Profil	
Anlage 4: Analyse der Chancen von Coworking-Spaces als Instrument gegen die stagnierenden Einwohnerzahlen in standortschwachen Kommunen	
Anlage 5: Die 5 Axiome der Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick	
Anlage 6: Telearbeit und Mobiles Arbeiten	
Anlage 7: Langfristige Folgen der Covid-19-Pandemie	

# 1. Einleitung

Mit den Auswirkungen des technologischen Fortschritts auf das gesellschaftliche Zusammenleben hat sich auch die Bundesregierung bereits 2016 beschäftigt und eine wesentlich schnellere Entwicklung als die der bisherigen generationenübergreifenden Veränderungsprozesse prognostiziert.<sup>1</sup> Nicht zuletzt, der im März 2023 ausgerufenen Lockdown beschleunigte die Anwendung von Homeoffice, digitalen Kommunikationstools oder virtueller Teamarbeit, welche auch zum Ende der Pandemie durch einige Dienststellen weiter beibehalten wurden.<sup>2</sup> Die Verantwortung, den digitalen Wandel nachhaltig in ihren Dienststellen zu gestalten, nehmen Führungskräfte in ihrer Rolle als Veränderer wahr und leben dies in Vorbildfunktion vor.<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang ist ein Ziel von Digitalisierungsstrategien, ein Bewusstsein der Führungskräfte und deren Mitarbeitenden dafür zu schaffen, dass „Digitalisierung Chefsache ist.“<sup>4</sup> In direkter Verbindung mit dieser Art der Digitalen Transformation nimmt die Stellvertretung auch eine wichtige Rolle als Change-Manager ein.<sup>5</sup> Das in der Verwaltungspraxis und der Fachliteratur eher vernachlässigte Thema der Stellvertretung stellt Personalentwicklung und Führungskräfte gleichermaßen vor die Herausforderung diese Rolle mit ihren Besonderheiten gegenüber der allgemeinen Führungsrolle (Kap. 1.1) abzugrenzen und zu definieren.<sup>6</sup> Die aktuell immer noch vorherrschende Unterrepräsentation hat den Autor dazu veranlasst, diese Position herauszugreifen und in den Kontext seiner weiteren Forschung als festen Blickwinkel zu verankern.<sup>7</sup>

Ziel der vorliegenden Arbeit soll es sein, mögliche Auswirkungen der digitalen Transformation im öffentlichen Sektor auf die besondere Rolle der Stellvertretung zu identifizieren und darzustellen, um abschließend eine Handlungsempfehlung

---

<sup>1</sup> <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/digitale-strategie-2025.pdf> (Abruf am 12.07.2023).

<sup>2</sup> Vgl. Dreas/Klenk, in: Führung und Arbeitsbedingungen in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung, 2021, S.5.

<sup>3</sup> Heerwagen, in: Digitale Transformation wirksam Gestalten, 2023, Kap.3, S.39.

<sup>4</sup> Vgl. Dreas/Klenk, in: Führung und Arbeitsbedingungen in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung, 2021, Kap.2, S.19

<sup>5</sup> Marinos, in: Der ideale Stellvertreter, 2020, Kap.1, S.2.

<sup>6</sup> Vgl. Hilgenstock/Jirrmann, in: Die stellvertretende Leitung – Funktion ohne klares Profil, 2003, S.25 f.

<sup>7</sup> Vogel, in: Elastizitäten organisieren, 2022, S.2 f.



zum Umgang mit den herausarbeitenden Erkenntnissen abzugeben. Des Weiteren ist diese Arbeit weniger als Zusammenfassung von Merkmalen der einzelnen Kernelemente des Themas zu verstehen, denn zum Thema Führung findet sich zum Beispiel, in unterschiedlichster Ausprägung bereits eine nicht geringfügige Anzahl an Literatur. Vielmehr möchte der Autor das Zusammenwirken der substantiellen Parameter des Themas erforschen.

Nachdem im ersten Kapitel zunächst eine Klärung der zentralen Begrifflichkeiten erfolgt, wird im zweiten Kapitel ein Vergleich der Position der stellvertretenden Führungskraft vor und nach den Entwicklungen der digitalen Transformation angestellt. Im dritten Kapitel wird die Führung auf Distanz und die gegebenenfalls daraus resultierenden Konsequenzen für die innerbehördliche Führungskultur beleuchtet. Am Beispiel der Stadt Pforzheim sollen im vierten Kapitel die Forschungsergebnisse der vorangegangenen Kapitel übertragen und auf ihre Anwendbarkeit stichprobenartig überprüft werden. Während seitens des Autors, auf Grundlage umfassender Fachliteratur, in den Kapiteln eins bis drei primär die monographische Vorgehensweise angewendet wurde, sind die Erkenntnisse des vierten Kapitels vorrangig empirisch erarbeitet worden. Die deduktive Vorgehensweise lässt sich im vierten Kapitel an der Durchführung einer empirischen Forschung zur Prüfung einer bereits aus den vorherigen Kapiteln entwickelten Theorie erkennen. Mit dem fünften Kapitel schließt die vorliegende Arbeit in Form einer Zusammenfassung der Resultate, der erneuten Bezugnahme zum Ziel der Arbeit, sowie der Abgabe einer möglichen Empfehlung ab.

Die enorme Bandbreite des Themas dieser Bachelorarbeit beinhaltet drei Kernelemente, welche den Rahmen zur Beantwortung der Forschungsfragen bilden und daher bezugnehmend auf diese Arbeit vorher zu definieren sind. Jedes Kernelement für sich würde ausreichend Potenzial für die Erstellung weiterer, über diesen Rahmen hinausgehender Forschungsarbeiten bieten. Folglich ist die Definition der thematischen Kernelemente für sich, dabei jedoch immer unter dem Kontext des übergeordneten Themas zu betrachten. Die Betrachtung der Führungsrolle der Stellvertretung soll in Form ihrer Besonderheiten von der Führungsrolle im Allgemeinen abgegrenzt erfolgen, ohne diese aus ihrem Zusammenhang der mannigfaltigen Führungskonzepte in Gänze herauszulösen.

Die gesonderte Betrachtung der Stellvertretung soll dazu führen, dass mögliche Auswirkungen und Veränderungen durch die Entwicklung zu einer „Digitalen Verwaltung“ auf diese besonders zu betrachtende Position besser sichtbar gemacht werden können. In den folgenden Abschnitten werden die drei Kernelemente mittels der Herausstellung prägender Teilaspekte so erklärt, dass sie dem Ziel der Arbeit, der Erforschung der möglichen Auswirkungen der digitalen Transformation im öffentlichen Sektor auf die besondere Rolle der Stellvertretung, dienlich sind.

## **1.1 Die allgemeine(n) Führungsrolle(n)**

Um sich der Diversität der Führungsrollen bewusst werden zu können, bedarf es einer grundlegenden Definition des Begriffes „Führung“. Im Gegensatz zu unzähligen, der stetigen Weiterentwicklung unterzogenen Definitionsversuche aus allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens, soll an dieser Stelle eine rudimentäre Definitionsweise des Begriffes „Führung“ als Fundament für eine zunächst allgemeine Betrachtung der Führungsrolle(n) dienen. Demnach stellt Führung eine Interaktion zwischen Einzelpersonen oder Personengruppen dar, die auf die Erreichung eines klar vorgegebenen Zieles gerichtet ist und bei der die Hierarchie zwischen den Agierenden durch ein unterschiedliches Machtverhältnis und mithin durch ein Über- Unterordnungsverhältnis geprägt ist.<sup>8</sup>

Im nächsten Schritt gilt es sichtbar zu machen, welche Führungsaufgaben einer Führungskraft (FüKr) innerhalb dieses Spektrums zukommen. Eine bildliche Aufbereitung kann der Grafik auf der Folgeseite entnommen werden:

---

<sup>8</sup> Bartscher in: 50 Keywords der Wirtschaftssoziologie, 2023, S.23.

## Abbildung 1 Aufgaben einer Führungskraft



(Quelle: Schubert in: Führung im öffentlichen Dienst, 2022, Kap.3.1, S.78.)

Die dargestellten Aufgaben der Führungskraft sind als ein Kreis dargestellt, der weder einen festen Ablauf noch eine Gewichtung erkennen lässt. Dieser Ansatz folgt dem aktuellen Wandel des Führungs- und Organisationsverständnisses in Richtung eines agilen und damit weniger starren Führungsstils.<sup>9</sup> Weiter legt er situationsbedingte Auswirkungen auf die Ausübung der Führungsrollen einer Führungskraft nahe.<sup>10</sup> Um in einer Führungssituation zielorientiert wirken zu können, kommt es darauf an, den eigenen Mix aus den verschiedenen Führungsrollen, wie der des Bosses, des Coaches, des Partners und des Befähigers zu kennen und diese in das eigene Führungsverständnis zu implementieren.<sup>11</sup> Auf eine Erläuterung der einzelnen Führungsrollen sei an dieser Stelle verzichtet. Der Autor möchte mit Hilfe der in diesem Abschnitt gemachten Ausführungen lediglich ein Verständnis dafür schaffen, welche mannigfaltigen Faktoren sowie deren Entwicklung und Auslegung auf Führungskräfte einwirken.

<sup>9</sup> Vgl. Trost, in: Das richtige Führungsverständnis: Wie Sie Ihre Führungsrolle definieren,

<sup>10</sup> Bröckermann, in: Erfolgreich in die Führungsposition, 2022, Kap.8.2, S.119.

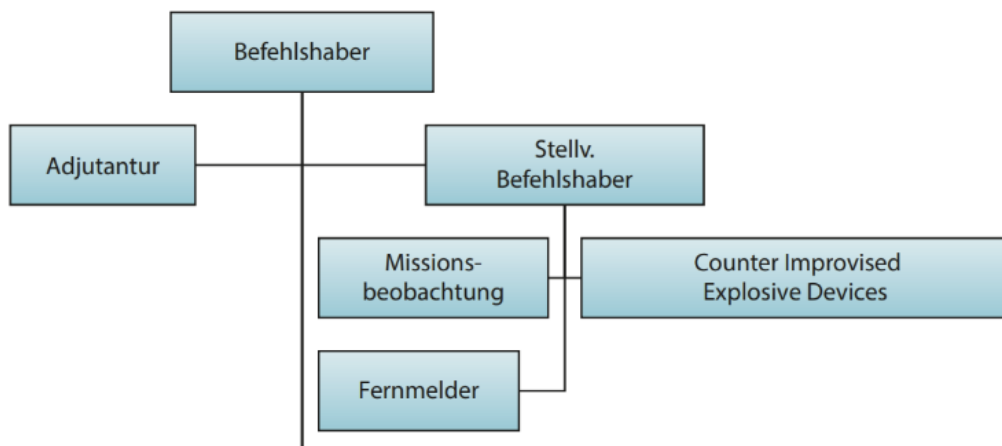
<sup>11</sup> Trost, in: Das richtige Führungsverständnis: Wie Sie Ihre Führungsrolle definieren, vermitteln und wirksam umsetzen, 2022, Kap.7, S.69.

In Folge der Feststellung, die Führungsrolle als stetigen Mix aus verschiedenen, situations- und stilabhängigen Führungsrollen anerkennen zu müssen, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit allgemein von der „Führungsrolle“ als Gesamtpaket gesprochen.

## 1.2 Die Stellvertretung

Im nun vorhandenen Wissen um die allgemeine Führungsrolle ist die genauere Betrachtung der Rolle der Stellvertretung ein wichtiger Grundstein zur weiteren Erforschung der möglichen Auswirkungen der digitalen Transformation im öffentlichen Sektor auf diese besondere Stellung. Sowohl im öffentlichen Bereich als auch in privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen finden sich stellvertretende Führungskräfte.<sup>12</sup> In vielen Organisationen sind diese sogar im Organigramm abgebildet.<sup>13</sup>

**Abbildung 2 Ausschnitt aus dem Aufbau EinsFüKdoBw (Stab)**



(Quelle: Schaub in: Handbuch Stabsarbeit, 2022, Kap.5.3, S.39.)

<sup>12</sup> Hilgenstock/Jirrmann, in: Die stellvertretende Leitung – Funktion ohne klares Profil, 2003, S.25.

<sup>13</sup> Vogel, in: Elastizitäten organisieren, 2022, Kap.1, S.1.

Dieses Faktum und die Frage nach dem „Wozu“ könnten Hinweise auf die Besonderheiten dieser Rolle in Verbindung mit Führung geben. In der breiten Masse ist die Vertretung bei Abwesenheiten, wie Krankheit, Urlaub oder Dienstreisen geläufig und damit dem Zwecke einer durchgängigen Sicherstellung der Erreichbarkeit zuzuordnen.<sup>14</sup> Doch um sich der modernen Auslegung der Stellvertretung anzunähern, ist vor allem auch das Selbstverständnis der Rolleninhabenden zu berücksichtigen. Gemäß einer Befragung von Stellvertretungen geht die eigene Einschätzung weit über die Tätigkeit als reine Abwesenheitsvertretung hinaus und die Stellvertretenden sind sich ihrer wichtigen Rolle als ständiger „Co-Chef“ bewusst.<sup>15</sup>

Dass sich auch die Stellvertretung in einer ständigen Führungsrolle befinden könnte, lässt sich in einem Gleichnis der sogenannten „Sandwich-Position“ sichtbar machen. Der stetige Perspektivwechsel von Vorgesetzten und Mitarbeitenden, das Gefüge der Verantwortlichkeiten und nicht zuletzt die wechselnden Entscheidungsbefugnisse prägen die Rolle der Stellvertretung und sprechen für ihre Besonderheit in der Führungskultur einer Organisation.<sup>16</sup>

### **1.3 Kennzeichen einer „Digitalen Verwaltung“**

Um die Tragweite der Begrifflichkeit einer „Digitalen Verwaltung“ zu erfassen und im Rahmen dieser Ausarbeitung nutzbar zu machen, bedarf es an dieser Stelle einer ebenso differenzierten Betrachtung der beiden Begriffsbestandteile, sowie der anschließenden Zusammenführung in ein Gesamtverständnis.

Die Digitalisierung wird gerade auf wirtschaftlicher Seite unter anderem als „die Verwendung von Daten und algorithmischen Systemen für neue oder verbesserte Prozesse, Produkte oder Geschäftsmodelle“ definiert.<sup>17</sup> Vielmehr scheint dies jedoch mögliche Einsatzgebiete der Digitalisierung zu beschreiben. Nimmt man den Ausgangspunkt der Begrifflichkeit für sich, stellt die Digitalisierung, die eine

---

<sup>14</sup> Vogel, in: Elastizitäten organisieren, 2022, Kap.1, S.1 f.

<sup>15</sup> Marinos, in: Der ideale Stellvertreter, 2020, Kap.3.2, S.17 f.

<sup>16</sup> Weigang/Wöhrle, in: Führen in der Sandwichposition, 2020, Kap.1, S.7.

<sup>17</sup> <https://www.de.digital/DIGITAL/Navigation/DE/Lagebild/Was-ist-Digitalisierung/was-ist-digitalisierung.html> (Abruf am 20.06.2023).

Abbildung aller vorhandenen Objekte in Form eines Binärcodes ist, dar.<sup>18</sup> Dies führt zur Darstellung der einzelnen Attribute eines jeden realen und imaginären Objektes in digitalen Daten.<sup>19</sup>

Der Trend und der damit einhergehende vielseitige Gebrauch des Wortes Digitalisierung lässt eine Festlegung der Begrifflichkeit a priori wenig sinnvoll erscheinen. Es sei an dieser Stelle deshalb gesagt, dass die rein elektronische Aufbereitung von Daten in Form von Nullen und Einsen dem weitreichenden Begriff der Digitalisierung kaum gleichzustellen sein dürfte. Gerade der prozessuale und organisatorische Kontext spielt für die Annäherung an die Begrifflichkeit und dessen Verständnisses eine essenzielle Rolle. Aufgrund des im Vergleich zur öffentlichen Verwaltung weiter vorangeschrittenen Prozesses der digitalen Transformation, scheint die Betrachtung der Digitalisierung aus privatwirtschaftlicher Sicht, in den Augen des Autors, ein adäquates Mittel zur Beschreibung dieser Zusammenhänge zu sein. So wird die Digitalisierung als „Zusammenwirken von digitalen Technologien auf der einen Seite und von sozio-ökonomischen Entwicklungen auf der anderen Seite, zur Generierung von Nutzensteigerungen und wirtschaftlichen Erträgen“ bezeichnet.<sup>20</sup> Diese Entwicklung von sich wiederholenden Abläufen beschreibt tiefgreifende Transformationsprozesse von Wirtschaft und Gesellschaft.<sup>21</sup> Im Vergleich zur Privatwirtschaft, in der Markt- und Wettbewerbsmechanismen zur Veränderung der gesamten Prozesslandschaft führen, bedarf es im öffentlichen Sektor jedoch der aktiven Einflussnahme durch Politik und Verwaltung.<sup>22</sup> Die je nach Kontext ausgeführte Diversität der Begriffsauslegung „Digitalisierung“ verdeutlicht ihre Komplexität. In Dienlichkeit dieser Arbeit und für den rudimentären Einstieg in das Thema erfolgt vorerst eine sinnliche Reduzierung, in der „Digitalisierung als Transformation analoger Daten in digitale Daten verstanden werden“<sup>23</sup> kann.

---

<sup>18</sup> Dreas/Klenk, in: Führung und Arbeitsbedingungen in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung, 2021, Kap.3.1, S.23.

<sup>19</sup> Lenk, in: Die neuen Instrumente der weltweiten digitalen Governance, 2016, S.228.

<sup>20</sup> Grawe, in: BUSINESS/IT-INTEGRATION, 2023, Kap.2.1.1.2, S.26.

<sup>21</sup> Denkhaus, in: Digitalisierte Verwaltung - Vernetztes E-Government, 2018, Teil1, S.51.

<sup>22</sup> Seckelmann, in: Handbuch Onlinezugangsgesetz, 2021, Kap.2, S.5.

<sup>23</sup> Jacob, in: Digitalisierung der Arbeitswelt, 2023, Kap.2.2.1, S.17.

Ein ebenso weitreichender, aber innerhalb eines speziellen Bezugs voraussichtlich eindeutiger zu definierender Begriff verbirgt sich hinter dem der Verwaltung. Eine genauere Darlegung des Verwaltungsbegriffes erscheint dem Autor, vor dem Hintergrund der angesprochenen Leserschaft und deren zumeist weitreichenden Kenntnisse auf dem Gebiet der Verwaltung als obsolet. Lediglich bleibt anzumerken, dass es sich innerhalb dieses Werkes ausschließlich um die öffentliche Verwaltung dreht. Des Weiteren handelt es sich bei der Verwaltung in diesem Sinne um eine gemeinwohlorientierte Organisation des Staates, die formal sowohl öffentlich- rechtlich als auch privatrechtlich in Erscheinung tritt.<sup>24</sup>

## **2. Transformation und ihre Einflussfaktoren**

Nachdem im Kapitel 1 ein Verständnis der Begrifflichkeiten Führungsrolle, Stellvertretung und Digitale Verwaltung, sowie deren Auslegung im Rahmen dieser Arbeit geschaffen wurde, soll in diesem Kapitel die Frage, welche Stellung die stellvertretende Führungskraft vor und welche nach der Transformation in ein digitales Arbeitsumfeld einnimmt, erforscht werden. Wohl wissend um die immer weiter voranschreitende und womöglich niemals endenden Entwicklungen der Arbeitsumgebung, kann in dieser Arbeit eine Überprüfung nur bis zum heutigen Zeitpunkt und dem durchschnittlichen Entwicklungsstand erfolgen. Aufbauend auf die in Abschnitt 1.2 geschaffenen Grundlagen um die Führungsrolle der Stellvertretung, erfolgt an dieser Stelle eine detaillierte Untersuchung der bisherigen Entwicklungen und Eruierung möglicher Einflüsse durch die digitale Transformation. Demnach stellt die Beantwortung dieser Fragestellung einen wesentlichen Bestandteil für die Zielerreichung dieser Arbeit dar. Geschichtlich einleitend wird der Zweck der Stellvertretung unter Berücksichtigung der transformellen Einflüsse durchleuchtet. Hierbei führt der Autor den Leser über die klassische Rolle der Abwesenheitsvertretung in die Arbeitswelt 4.0 ein, stellt einen Bezug zur Führungsrolle her, um so einen Vergleich gemäß der Forschungsfrage aufstellen und damit das Thema dieser Ausarbeitung reflektieren zu können.

---

<sup>24</sup> Bohne, in: Verwaltungswissenschaft Band 2, 2023, Kap.4.1.2, S.56.

## 2.1 Geschichte und Zweck der Stellvertretung

Siegmund Jakob Baumgarten (1706-1757), deutscher Theologe des 18. Jahrhunderts und vermutlicher Stammvater des deutschen Begriffes „Stellvertretung“, nutzte diesen Begriff erstmals, indem er sich auf den stellvertretenden Sühnetod Jesu bezog.<sup>25</sup> Seine Bedeutung als eine Art der Vollmacht lässt sich bereits im 17. Jahrhundert aus dem italienischen Wort „procurare“ ableiten, welches so viel wie „Sorge tragen“ bedeutet und den Ursprung des auch im deutschen Handelsgesetzbuch befindlichen Fachbegriffes der Prokura bildet.<sup>26</sup> Über das 19. Jahrhundert breitete sich der Gedanke über die Stellvertretung in zahlreichen Segmenten des gesellschaftlichen Lebens aus und sorgte damit bis ins 20. Jahrhundert für ein stetig wachsendes Interesse an der rechtlichen Ausdifferenzierung dieser Position.<sup>27</sup> Die Entwicklung der Stellvertretung von einer Stelleninhaber-Vertretung zu einer Stellen-Vertretung ist weiterer Bestandteil dieses Kapitels.<sup>28</sup>

### 2.1.1 Stellvertretung nach Gesetz

Die bereits angesprochenen Vollmacht in Form von Prokura findet im deutschen Handelsrecht seine gesetzliche Grundlage.<sup>29</sup> Der Begriff der Stellvertretung im juristischen Sinne lässt sich im Gegensatz zur Prokura im BGB verorten.<sup>30</sup> § 164 BGB normiert „das rechtsgeschäftliche Handeln im Namen des Vertretenen aufgrund einer Vertretungsmacht, wobei die Rechtsfolgen des Rechtsgeschäfts den Vertretenen unmittelbar treffen.“<sup>31</sup> Ähnlich wie in der personalrechtlichen Sichtweise ist die Stellvertretung in dem Punkt beschränkt, dass Sie gegenüber eines Dritten offenkundig und folglich durch Auslegung mit Rücksicht auf den objektiven Empfängerhorizont erkennbar sein muss.<sup>32</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Vogel, in: Elastizitäten organisieren, 2022, Kap.3.1, S.24.

<sup>26</sup> Fissenewert, in: Die Prokura, 2022, Kap.2.1.1, S.19.

<sup>27</sup> Vgl. Vogel, in: Elastizitäten organisieren, 2022, Kap.3.1, S.28.

<sup>28</sup> Marinos, in: Der ideale Stellvertreter, 2020, Kap.4.2, S.34.

<sup>29</sup> §§ 48 ff. HGB.

<sup>30</sup> § 164 BGB.

<sup>31</sup> MüKoBGB/Schubert, 9. Aufl. 2021, BGB § 164, Rn.1.

<sup>32</sup> MüKoBGB/Schubert, 9. Aufl. 2021, BGB § 164, Rn.17.



### **2.1.2 Zweck der Stellvertretung**

Die Antwort auf die Fragestellung, wozu eine Stellvertretung überhaupt notwendig sei, wurde in Abschnitt 1.2 zunächst mit der dauerhaften Sicherstellung der Erreichbarkeit in Fällen der Abwesenheit beantwortet. Doch stellt sich an dieser Stelle die Frage, welche Arten der Stellvertretung möglich sind und ob diese gar denselben Sinn oder Zweck erfüllen. In vielen Fällen ist die Frage nach einer bloßen Abwesenheitsvertretung oder einer ständigen Vertretung nicht geklärt.<sup>33</sup>

### **2.1.3 Die Abwesenheitsvertretung**

Die klassischen Abwesenheitsszenarien wie Urlaub, Krankheit oder Dienstreisen stellen aus Organisationssicht eine Gefährdung für die Aufrechterhaltung der kontinuierlichen Erreichbarkeit dar und fördern somit das Erliegen bestimmter Prozesse.<sup>34</sup> Die Gewährleistung der Erreichbarkeit sichert gleichzeitig die Aufrechterhaltung der Kommunikation. Diese führt ihrerseits durch umfassende Informationsgewinnung zur Vermeidung von Fehlentscheidungen und zeichnet sich somit als eine Hauptaufgabe der Führungskraft ab.<sup>35</sup> Nachdem das Faktum der Erreichbarkeit als ein Zweck der Stellvertretung identifiziert wurde, könnte es sinnvoll sein, die zeitliche Betrachtung des Abwesenheitsbegriffes weiter auszudifferenzieren und in Bezug zur Rolle der Stellvertretung zu stellen. An diesem Punkt könnte ein Wechsel der Stellung der stellvertretenden Führungskraft durch die Transformation in ein digitales Arbeitsumfeld nachhaltig beeinflusst worden sein. Aus der Perspektive der lang- und kurzfristigen physischen Abwesenheit einer Führungskraft kann diese selbst und unter Nutzung technologischer Instrumente, wie E-Mail und Videokonferenzen oder durch moderne digitale Arbeitsformen, wie Homeoffice und Mobiles Arbeiten, die eigene Abwesenheit überbrücken und den Bedarf einer reinen Abwesenheitsvertretung minimieren.<sup>36</sup> In Folge eines solchen Effektes ließe sich auf eine

---

<sup>33</sup> Roth-Bernstein-Wiesner, in: Das A und O einer guten Stellenbeschreibung/Stellenbeschreibung für Beschäftigte in Archiven, Bibliotheken und Dokumentationseinrichtungen, 2016.

<sup>34</sup> Vgl. Vogel, in: Elastizitäten organisieren, 2022, Kap.7.1.1, S.108.

<sup>35</sup> Bröckermann, in: Erfolgreich in die Führungsposition, 2022, Kap.2, S.17.

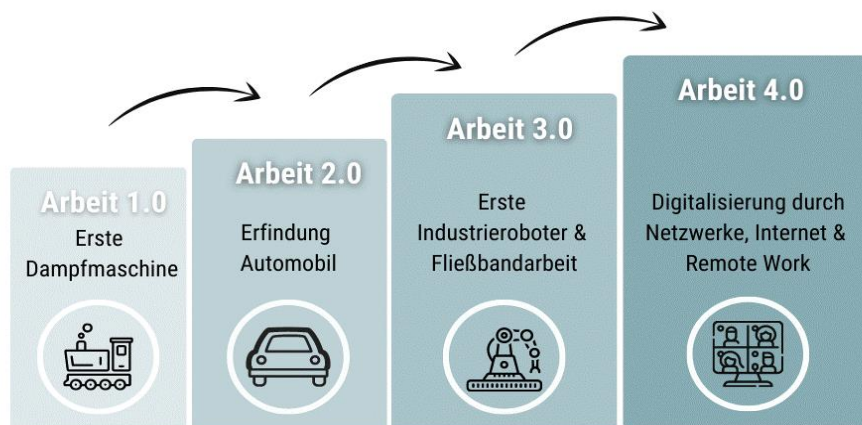
<sup>36</sup> Marinos, in: Der ideale Stellvertreter, 2020, Kap.2.2, S.9.

Aufgabenverlagerung (Zweckänderung) der Stellvertretung innerhalb eines transformierten Arbeitsumfeldes schließen.

## 2.2 Der Wandel der Arbeitswelt

Um festzustellen in welchem Spektrum sich der veränderte Aufgabenschwerpunkt und damit der Zweck der Stellvertreter Tätigkeit befindet, ist der Wandel der Arbeitswelt zu analysieren. In der Vergangenheit bis heute haben prägende Ereignisse, wie z.B. das Internet, die voranschreitende Globalisierung, die VUCA-Welt und auch die Pandemie zu einer massiven Veränderung der Arbeitswelt geführt.<sup>37</sup>

**Abbildung 3 Entwicklung der Arbeitswelt durch prägende Ereignisse**



Quelle: <https://www.freelancermap.de/blog/arbeit-4-0/>

Diese häufig als Megatrends bezeichneten Erscheinungen, wie z.B. auch die Digitalisierung, haben langfristige und globale Auswirkungen auf alle Ebenen unserer Gesellschaft und nehmen somit zwangsläufig auch Einfluss auf die Entwicklung unserer Arbeitswelt.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Bath, in: Hybrid Work, 2023, Kap.1, S.17 f.

<sup>38</sup> Vgl. Jacob, in: Digitalisierung der Arbeitswelt, 2023, Kap.2.1.2, S.15 f.

Die Entwicklung in Richtung eines „agileren“ Arbeitens zeigt sich vermehrt in der Anwendung projekt- und teamorientierter Arbeitsmethoden, der Nutzung von mobilen bzw. hybriden Arbeitsmodellen (Abschnitt 2.3.2) und der flexiblen Gestaltung der Arbeitsform zu verbesserter Vereinbarkeit von Familie und Privatleben.<sup>39</sup>

### **2.2.1 Agilität in Arbeit und Führung**

In puncto Agilität möchte der Autor etwas genauere Ausführungen anbringen. Hintergrund ist der fachliterarische Zusammenhang zwischen „agiler Arbeit“ und „agiler Führung“, welcher einen elementaren Ansatz dieser Arbeit verfolgt und daher gesondert beachtet werden sollte.

Agilität ist kein neugeschaffener Terminus. Dem Duden zufolge lässt sich dieser bereits aus dem lateinischen „agilis“ ableiten und verhilft dem deutschen Ausdruck „agil“ zu seiner Bedeutung als von großer Beweglichkeit zeugend, regsam und wendig.<sup>40</sup> Vor dem Hintergrund der bereits aufgeführten prägenden Ereignisse, wie z.B. der VUCA-Welt und der damit verbundene schnelle und undurchsichtige Wechsel der Gegebenheiten, beschreibt agiles Arbeiten „die Fähigkeit, sich flexibel, lernend, kreativ und gestalterisch in kürzester Zeit an ein sich veränderndes Umfeld anzupassen.“<sup>41</sup> Für das Arbeiten innerhalb einer Organisation, wie sie auch die öffentliche Verwaltung darstellt (Abschnitt 1.3), erfordert die Anwendung dieser Fähigkeit eine Aufgeschlossenheit gegenüber dem flexiblen, dynamischen, kreativen und entscheidungsfreudigen Arbeiten, sowie einer modernen Führungskultur, bei der flachere Hierarchieebenen zu einem vertrauensvollen, netzwerk- und teamorientierten Arbeiten führen.<sup>42</sup> Ohne eine Konnektivität zwischen den aktuellen Gegebenheiten der modernen Arbeitswelt und einer daraus unter Umständen erforderlichen Veränderung der Aufgabenschwerpunkte lässt sich keine belastbare Aussage über den Zweck der Stellvertretung treffen.

---

<sup>39</sup> Rump/Eilers, in: Arbeiten in der neuen Normalität, 2022, Kap.1.4, S.10 f.

<sup>40</sup> <https://www.duden.de/rechtschreibung/agil> (Abruf am 31.07.2023).

<sup>41</sup> Gaida, in: Agiles Arbeiten in der Praxis, 2021, Kap.1.2, S.3.

<sup>42</sup> <https://so-arbeiten-wir-morgen.de/new-work-agile-organisationen/> (Abruf am 31.07.2023)

## 2.2.2 Die Pandemie als Katalysator der Digitalisierung

Die COVID-19-Pandemie hat sich in ihrer Dauer und Intensität auf alle Lebensbereiche der Bevölkerung ausgewirkt und damit auch in Deutschland einen ökonomischen Wandel verursacht, dessen Strahlwirkung sich in vielen Bereichen weiter fortentwickelt.<sup>43</sup> Die Herausforderungen der Pandemie und die damit verbundenen, nur schwer abschätzbaren weiteren ökonomischen und sozialen Folgen aus dieser Krisensituation, haben zu einer derart nicht vergleichbaren Beschleunigung der Digitalisierung in unserer Gesellschaft geführt.<sup>44</sup>

Aus chemischer Sicht betrachtet, stellt die Funktionsweise eines Katalysators eine Beschleunigung von Reaktionen dar.<sup>45</sup> Folglich könnte ein Katalysator auch die Geschwindigkeit einer bereits vorhandenen Reaktion beeinflussen. Die Digitalisierung ist beispielsweise eine das 21. Jahrhundert prägende Veränderung, die bereits weit vor der Pandemie begonnen hat.<sup>46</sup> Auch rückblickend auf den in Abschnitt 2.2 betrachteten Wandel der Arbeitswelt lässt sich feststellen, dass die Digitalisierung bereits vor der Pandemie eine prägende Rolle als „Schlüsseltechnologie“ einnimmt und damit wesentlichen Einfluss auf die Flexibilisierung der Arbeitswelt darstellt.<sup>47</sup>

Durch die Linse der Nachhaltigkeit kann davon ausgegangen werden, dass die pandemiebedingte beschleunigte Digitalisierung der Arbeitswelt sich weiter fortsetzt.<sup>48</sup> Trotz der überwiegend negativ bewerteten Folgen der Pandemie, charakterisiert der katalytische Effekt der Pandemie auf die Digitalisierung, exemplarisch die Nutzung von Homeoffice, einen positiven Umstand in Folge von COVID-19.<sup>49</sup> Bevor auf diese Wirksamkeit in Kapitel 3 genauer eingegangen wird, kann für diesen Abschnitt festgehalten werden, dass die Pandemie keine

---

<sup>43</sup> Wolter, in: Langfristige Folgen der Covid-19-Pandemie für Wirtschaft, Branchen und Beruf, 2021, S.5.

<sup>44</sup> Geis, in Mobilität nach COVID-19, 2021, Kap.6.8, S.108.

<sup>45</sup> <https://uni-tuebingen.de/fakultaeten/mathematisch-naturwissenschaftliche-fakultaet/fachbereiche/chemie/forschung/synthese/katalysatoren/> (Abruf am 12.08.2023).

<sup>46</sup> Vgl. Schulz, in Mobilität nach COVID-19, 2021, Kap.1.1, S. 2.

<sup>47</sup> Raehlmann, in: Corona-Pandemie - die Folgen für die Arbeits- und die Alltagswelt, 2022, Kap.1, S.2-3.

<sup>48</sup> Vgl. Jacob, in: Digitalisierung der Arbeitswelt, 2023, Kap.2.3.4, S.50.

<sup>49</sup> Wolter, in: Langfristige Folgen der Covid-19-Pandemie für Wirtschaft, Branchen und Beruf, 2021, Kap.6, S.33.

unmittelbare Auswirkung auf den Zweck der Stellvertretung suggeriert, sondern vielmehr durch die Eigenschaft als ein Treiber der Digitalisierung eine mittelbare Komponente in der Erforschung der Veränderung der Stellvertreterrolle zu bezeichnen ist.

## **2.3 Der Führungswandel**

Aufbauend auf dem Bewusstsein einer grundlegenden Umwälzung der Arbeitswelt (Abschnitt 2.2.), dem Wissen über die allgemeine Führungsrolle (Abschnitt 1.1) und der Kenntnis über den „klassischen“ Zweck der Stellvertretung (Abschnitt 2.1.2) stellt der Autor einen Vergleich der Führungsaufgaben vor und nach dem Beginn der Verwaltungsdigitalisierung an, bei dem die Entwicklung der Arbeitswelt hin zur Arbeit 4.0 und deren Erscheinungsformen besondere Berücksichtigung findet.

### **2.3.1 Modernes Führungsverständnis**

Parallel zum Wandel der Arbeitswelt haben sich die Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte in der Art angeglichen, dass die Fähigkeit einer Führungskraft zur Anpassungsfähigkeit und Empathie gegenüber den Mitarbeitenden einen höheren Stellenwert hat, als die bloße Organisation der Arbeitsprozesse einnimmt.<sup>50</sup> Im Gegensatz dazu berücksichtigten traditionelle Führungsansätze den Faktor Mensch lediglich als ein ergänzendes Element im Gesamtsystem des unternehmerischen Handelns und führten in Konsequenz zu ungleichmäßigen Machtverhältnissen, die durch autoritäre, zahlenbasierte Führungsstile und monetäre Anreize geprägt wurden.<sup>51</sup>

Mittlerweile nimmt die Menschlichkeit im Führungskontext einen immer höheren Stellenwert ein, weil viele Organisationen und deren Führungskräfte erkannt haben, dass eine hohe Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden und der damit verbundene Wunsch, Leistungsansprüche erfüllen zu wollen, den dauerhaften Erfolg einer

---

<sup>50</sup> Gerritsen, in: Was Führung heute wirklich braucht, 2023, Kap.13.6, S.257.

<sup>51</sup> Franken, in: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, 2022, Kap.2.1.4, S.46.

Unternehmung erst möglich macht.<sup>52</sup> Dieser Gedanke setzt sich auch in einer Art „Erfolgskette“ fort, in der eine hohe Motivation der Mitarbeitenden zu einer hohen Arbeitsleistung und diese wiederum zum Erfolg in Gestalt von Effektivität und Effizienz führt. Aufgabe der modernen Führungskraft ist es, diese Kettenreaktion durch die Einflussnahme auf Arbeitsmotivation und der vorausgehenden Arbeitszufriedenheit anzustoßen.<sup>53</sup>

Nicht zu vernachlässigen, bleiben die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Weiterentwicklung der Führungskultur ganzer Organisationen. Animierte durch den Generationenwechsel bei den Beschäftigten entsteht gleichermaßen ein Wandel der Wertigkeit von Partizipation, Nachhaltigkeit und Chancengerechtigkeit sowie der Wunsch nach einer dynamischen Führungsweise, welche dem Balanceakt zwischen Agilität und Stabilität Rechnung trägt.<sup>54</sup>

Auch der Einflussfaktor Digitalisierung stellt die Erwartungshaltungen der Mitarbeitenden gegenüber ihren Führungskräften in einem veränderten Licht dar. Dabei geht es nun vielmehr um die schnelle (digitale) Kommunikation möglicher Gesprächsparteien untereinander und verlangt der Führungskraft gleichzeitig die Akzeptanz eines gewissen Kontrollverlustes bei steigendem Handlungs- und Reaktionsdruck ab.<sup>55</sup> Überdies wird von digitalorientierten Führungskräften oder auch „digitalen Leadern“ erwartet, dass sie durch Vertrauen und Förderung des Teamzusammenhaltes eine Arbeitsumgebung schaffen, in der die Führung auf Distanz gelingen und die Führungskraft selbst ihren Kontrolldruck überwinden kann.<sup>56</sup>

Darüber hinaus ist der Erkenntniswechsel über die Bedeutung des Controlling, von einem Kontrollinstrument zu einem Werkzeug der Offenheit, welches Transparenz schafft und zu beidseitiger Nachvollziehbarkeit führt, ein zwingender Baustein in einer zielorientierten Veränderung der Führungskultur. Folglich ist deren

---

<sup>52</sup> Zbinden, in: Menschlichkeit in der Führung, 2022, Kap.1.2, S.3 f.

<sup>53</sup> Schubert, in: Führung im öffentlichen Dienst, 2022, Kap.3, S.90 ff.

<sup>54</sup> Franken, in: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, 2022, Kap.2.4, S.62 ff.

<sup>55</sup> Miesgeld/Wojtczak, in: Digitalisierte Verwaltung - Vernetztes E-Government, 2018, Kap.28, S.652 f.

<sup>56</sup> Landes/Steiner, in: Was Führung heute wirklich braucht, 2023, Kap.12.3, S.235.

Herbeiführung feste Aufgabe der Führungskräfte in ihrer Funktion als Change-Manager.<sup>57</sup>

Mit der modernen Führung haben ihre ausübenden Führungskräfte eine Transformation von einem distanzierten Führungsverständnis zu einem digital orientierten, auf Augenhöhe selbstständig und kreativ arbeitenden, partnerschaftlichen Konstrukt durchgemacht, welches wiederum zu einem neuen Verständnis der Führungsrolle an sich geführt hat.<sup>58</sup>

### **2.3.2 New Work und ihr Einfluss auf Führung**

Als Totalität moderner Arbeitsformen tritt der vom österreichisch-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägte Begriff „New Work“ gerade seit der Corona-Krise vermehrt als ein Gesamtkonzept in Erscheinung, dessen Grundgedanke es ist, dem Menschen durch die Möglichkeit von Kreativität und Selbstverwirklichung ein Umfeld zu schaffen, in dem jeder eine Arbeit finden kann, die er wirklich will.<sup>59</sup> Bergmanns Grundidee, dass die Beschäftigten die Hälfte ihrer Zeit mit Lohnarbeit und die andere Hälfte mit der Arbeit verbringen sollen, die sie wirklich gerne machen, korrigierte er wenig später zugunsten eines Drittels zur Herstellung von selbstgenutzten Produkten.<sup>60</sup>

Auf eine genauere Betrachtung der einzelnen Elemente der New Work wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet. Abbildung 4 soll in diesem Kontext lediglich ein Einstieg in das über Bergmanns rudimentäre Gedanken weit hinausgehende Konstrukt geben und die Reichweite sowie die durch Führungskräfte zu bedenkenden Parameter des neuen Arbeitsverständnisses symbolisieren.

---

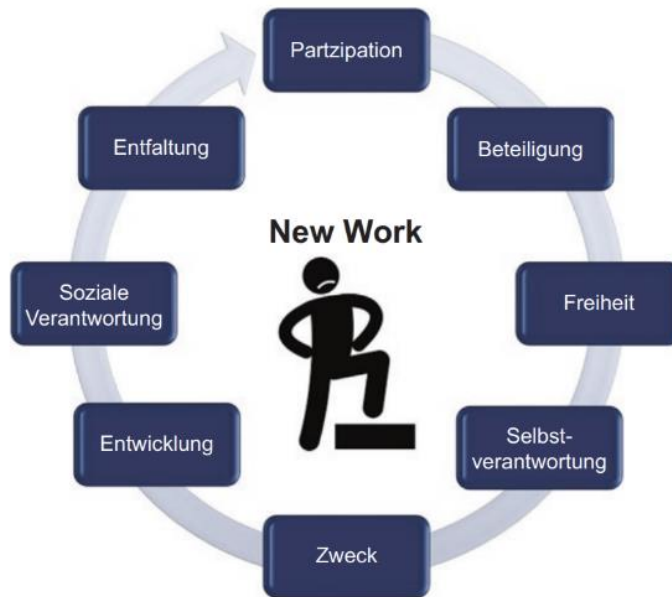
<sup>57</sup> Bünnagel, in: Mitarbeiter als Change Agents, 2021, Kap.2.5, S.13.

<sup>58</sup> Franken, in: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, 2022, Kap.2.3, S.55.

<sup>59</sup> Helmold, in: New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz, 2023, Kap.1, S.1 f.

<sup>60</sup> Dull, in: New Work – die Illusion von der großen Freiheit, 2023, Kap.1.3, S.7.

**Abbildung 4 New Work-Elemente**



(Quelle: Helmold, in: New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz, 2023, Kap.1, S.2)

Aufgrund der Tatsache, dass die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben in den meisten Fällen bereits verschwommen ist, hat New Work seinen Ursprung in der Verbindung von Leben und Arbeit (Work-Life-Balance). Es ist Aufgabe der Führung diese Verbindung so zu ermöglichen, dass eine potenzielle Überforderung der Mitarbeitenden verhindert wird.<sup>61</sup> Die soeben angeführte Work-Life-Balance hat sich in ihrer Bedeutung als subjektive Ausgewogenheit des klar voneinander getrennten Arbeits- und Privatlebens insoweit verändert, dass eine bereits stattgefundenene Verschmelzung beider Lebensbereiche berücksichtigt werden muss. Ausläufer dieser Neugestaltung finden sich beispielsweise im Work-Life-Blending oder der Work-Life-Integration mit ihrer Fokussierung auf das zeitlich und örtlich flexible Arbeiten.<sup>62</sup>

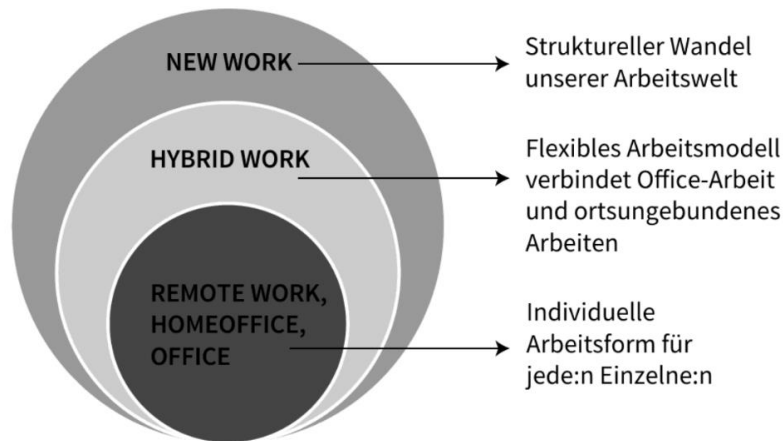
<sup>61</sup> Deimling, in: Führung und New Work, 2021, Kap.4, S.41.

<sup>62</sup> Weis, in: Hybride Arbeitsplatzgestaltung, 2022, Kap.6.1, S.104 f.



Innerhalb des strukturellen Wandels in Richtung New Work ermöglichen flexible Arbeitsmodelle durch eine Mischform aus individuellen Arbeitsformen eine örtliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeit.<sup>63</sup>

**Abbildung 5 Arbeitsmodelle und Arbeitsformen in der New Work**



(Quelle: Bath, in: Hybrid Work, 2023, Kap.1.1, S.21.)

Hybride Arbeitsmodelle können als eine vereinbarte Mischung aus Präsenzphasen am Arbeitsplatz der Organisation (Office) und Mobiler Arbeit (Remote Work oder Homeoffice) an einem anderen Ort verstanden und von reflexionsfähigen Führungskräften begleitet werden.<sup>64</sup> Sowohl das Homeoffice (Telearbeit) als auch die Remote Work sind vom Office räumlich und meist auch zeitlich entkoppelte Arbeitsformen, die sich dadurch unterscheiden, dass beim Homeoffice die Beschäftigten bestimmte Tätigkeiten zu vereinbarten Zeiten in den „eigenen vier Wänden“ erbringen können, während die Remote Work im Rahmen der technischen Möglichkeiten völlig ortsungebunden bzw. an wechselnden Orten stattfinden kann.<sup>65</sup>

Um trotz der unzähligen Möglichkeiten der Mobilen Arbeit nicht auf die soziale Interaktion verzichten zu müssen, hat sich sowohl in den Metropolregionen als auch im ländlichen Raum ein steigender Bedarf an Coworking Spaces (Abschnitt 3.1.3)

<sup>63</sup> Bath, in: Hybrid Work, 2023, Kap.1.1, S.21.

<sup>64</sup> Hirsch/Braune, in: Homeoffice und hybride Arbeitsformen, 2022, Kap.1, S.32 ff.

<sup>65</sup> Ruchhöft, in: Mobile Arbeit aktiv gestalten, 2023, Kap.1, S.11 f.

entwickelt.<sup>66</sup> Auch in Sachen der New Work und ihrer ganzheitlichen Anschauung (Abb. 4) könnte Coworking und dessen Community einen Beitrag zur Realisierung dieses Konzeptes leisten.<sup>67</sup>

Der Erfolg von New Work hängt zu wesentlichen Anteilen von den Führungskräften (Leader) und ihrer Fähigkeit zur Entwicklung eines Digital Mindsets (u.a. Offenheit, Agilität, Kreativität im Handlungskontext der digitalen Transformation) ab, um so die Zielausrichtung und die Partizipation zu optimieren und die Digitale Transformation als „Digital Leader“ vorantreiben zu können.<sup>68</sup> Aus den veränderten Anforderungen an Führung wird der Ruf nach einer Art „delegativer, konsensualer, kooperativer sowie moderierender und orchestrierender“ Führung, wie ihn die Stellvertretung infolge ihrer eingeschränkten Befugnisse bereits praktiziert, immer lauter (Abschnitt 3.4).<sup>69</sup>

## **2.4 Digital Leadership**

In Fortsetzung des vorangegangenen Abschnittes und der zuletzt getroffenen Feststellung in Bezug auf die Erfolgsfaktoren der New Work, möchte der Autor nun das Anforderungsprofil an Digital Leadership und dessen Einordnung in die Change-Management-Kultur ermitteln. Dabei folgt zunächst eine Vorstellung der erforderlichen Komponenten zur Realisierung von Digital Leadership und die Betrachtung zweier Gruppen von Prozessbeteiligten.

### **2.4.1 Vom Wollen, Können und Machen**

Nur der übergeordnete Wille das Potenzial des Digital Leaderships auch entgegen etwaiger Hürden oder durch das Aufbrechen antiquierter Organisationsstrukturen auszunutzen zu wollen, bietet eine Aussicht auf den erhofften Mehrwert einer Führungskultur, bei der die Führungskraft motiviert, innovativ und reflektierend als Vorbild mutig vorangeht, ohne die eigenen Veränderung und die Risiken der

---

<sup>66</sup> Wiedemann/klug, in: Smart Region, 2021, Kap.2.6, S.20.

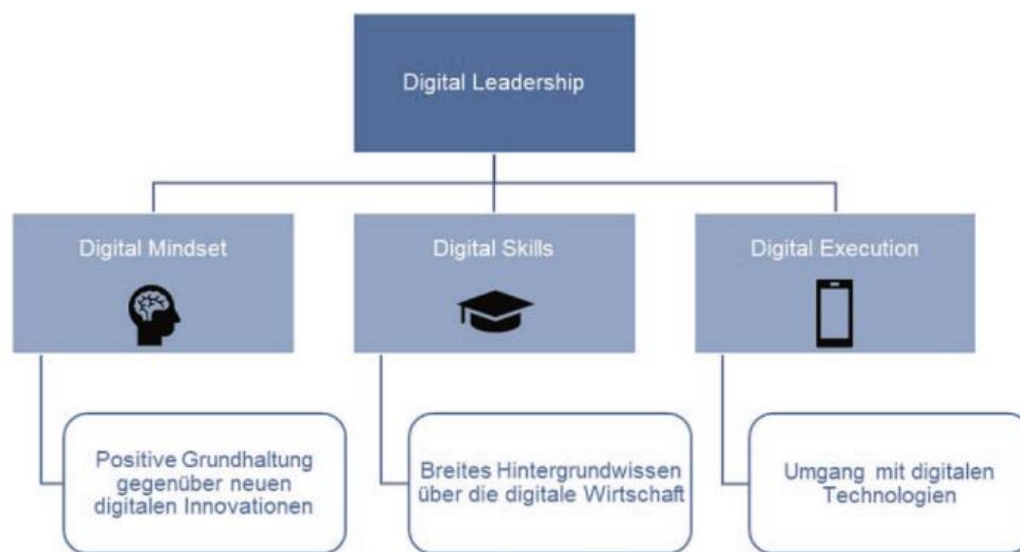
<sup>67</sup> Werther, in: Coworking als Revolution der Arbeitswelt, 2021, Kap.5.1, S.239.

<sup>68</sup> Kollmann, in: Digital Leadership, 2022, Kap.2.1.2, S.61.

<sup>69</sup> Marinos, in: Der ideale Stellvertreter, 2020, Kap.4.1, S.29.

Digitalen Transformation zu scheuen.<sup>70</sup> Während das „Wollen“ ein Bestandteil des Digital Mindsets ist, spielt sich das „Können“ im Bereich der Digital Skills ab, in dem sich die Frage nach dem technischen und anwendungsbezogenen Wissen einer Führungskraft stellt.<sup>71</sup> Abgerundet wird das Anforderungsprofil an eine digitale Führung durch die Umsetzung und Führung von digitalen Transformationsprozessen, die durch Digital Leadership erst faktisch realisiert wird.<sup>72</sup>

**Abbildung 6 Digital Leader Index**



(Quelle: Jacob, in: Digitalisierung der Arbeitswelt, 2023, Kap.4.2.3, S.126.)

#### **2.4.2 Change-Manager und Change-Agents**

Unweit der Fähigkeiten eines Digital Leaders zur Entwicklung eines Digital Mindsets sollte es eine herausragende Eigenschaft dieses Personenkreises sein, das Lernen in Form eines Erwerbs von Change-Management-Fähigkeiten nicht nur als bedeutenden Gesichtspunkt zu kennen bzw. an sich selbst anzuwenden, sondern auch auf die gesamte Organisation als Prozess übertragen zu können.<sup>73</sup> Der offene Prozess des Change-Management und die damit einhergehende

<sup>70</sup> Vgl. Kollmann, in: Digital Leadership, 2022, Kap.2.3, S.71 ff.

<sup>71</sup> Jacob, in: Digitalisierung der Arbeitswelt, 2023, Kap.4.2.3, S.126.

<sup>72</sup> Kollmann, in: Digital Leadership, 2022, Kap.1.3.3, S.42.

<sup>73</sup> Kupiek, in: Digital Leadership, Agile Change und die Emotion Economy, 2020, Kap.1, S.10 f.

Entwicklungsdynamik macht es erforderlich, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden so in den Prozess miteinbeziehen, dass diese als Antreiber bzw. als Change-Agents agieren können.<sup>74</sup> Change-Agents stehen dabei immer wieder der Herausforderung durch fehlende Anpassungsbereitschaft oder fehlendes Anpassungsvermögen der Kolleginnen und Kollegen gegenüber. Besonders in der öffentlichen Verwaltung machen der fehlende Wettbewerb und die Zielvorgaben seitens der Politik eine nachhaltige Veränderung zur einer komplexen Aufgabe.<sup>75</sup> Zusammengefasst wird die dynamisch und vorausschauende Gestaltung einer agilen Change-Organisation unter Einbindung der Change Agents zum festen Bestandteil des täglichen Aufgabenportfolios eines Change Managers bzw. Digital Leaders.<sup>76</sup>

## **2.5 Zwischenfazit I**

Zu Beginn dieses Kapitels wurde die Frage nach der Stellung der Stellvertretenden Führungskraft vor und nach der Transformation in ein digitales Arbeitsumfeld aufgeworfen. Im Rahmen einer Zweckanalyse der Stellvertretung konnte die Tendenz einer Aufgabenverlagerung von einer reinen Vertretung in Abwesenheit der Führungskraft zu einer ständigen aufgabenorientierten Vertretung sichtbar gemacht werden. Die Einordnung des Zwecks der Stellvertretung in den Kontext einer sich wandelnden Arbeitswelt ließ jedoch keine eindeutige Aussage über die Auswirkungen der Digitalen Verwaltung auf die besondere Führungsrolle der Stellvertretung zu. Weiterführend konnte der Einfluss der Pandemie eher als ein Treiber der Digitalisierung und weniger als unmittelbare Wirkungsform auf die Stellvertretungsrolle identifiziert werden.

Erst der tiefere Einstieg in den Führungswandel und die Bezugnahme auf die Einflussnahme durch die neue Form des Arbeitens (New Work) haben die Erkenntnis hervorgebracht, dass Stellvertreter aufgrund ihrer begrenzten Befugnisse mit ihrer Art der Führung bereits eine Rolle eingenommen haben, die

---

<sup>74</sup> Bünnagel, in: Mitarbeiter als Change Agents, 2021, Kap.1, S.1.

<sup>75</sup> Dreas/Klenk, in: Führung und Arbeitsbedingungen in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung, 2021, Kap.3.3, S.35 f.

<sup>76</sup> Kupiek, in: Digital Leadership, Agile Change und die Emotion Economy, 2020, Kap.1, S.12 f.

dem Bild einer modernen Führungskraft und den Erwartungen der Mitarbeitenden annähernd entspricht. An dieser Stelle wird klar, dass auch in der Verwaltung die Stellvertretung aufgrund der (digitalen) Transformation aus ihrem Schattendasein, als reine Abwesenheitsvertretung, heraustritt. Die nun permanent sichtbare, herausgehobene, führungsverantwortliche Stellung der Stellvertretung verleiht dem „(Vize-)Chef“ eine „Co-Piloten-Rolle“ und sorgt infolgedessen für den, zur effizienten Aufgabenerfüllung unabdingbaren Respekt bei Mitarbeitenden und anderen Führungskräften.<sup>77</sup> Dieser Rollenwechsel erstreckt sich auch über das Digital Leadership, bei dem es aus der Sandwichposition heraus Führungsaufgabe ist, die Mitarbeitenden zu dem Wollen zu motivieren sowie das Können und die Ausführung zu ermöglichen.<sup>78</sup>

Schließlich lässt sich rückblickend auf die Forschungsfrage feststellen, dass die Transformation in ein digitales Arbeitsumfeld einen Stellungswechsel der Stellvertretung bewirkt hat.

### **3. Führung auf Distanz**

Resultierend aus den Forschungsergebnissen des zweiten Kapitels konnte bereits der Nachweis über die Relevanz der digitalen Transformation der Arbeitswelt auf die Entwicklung in Richtung eines modernen Führungsverständnisses erbracht werden. Weiterführend sorgt der Wandel der Führungsrolle der Stellvertretung für eine Übertragbarkeit der Einflussfaktoren von der allgemeinen Führung auf die der Stellvertretung. Innerhalb dieses in Abschnitt 2.3 beschriebenen Wandels hat sich die Wirkung von New Work als besonderes bedeutend herauskristallisiert.

In Anbetracht dieses Stellenwertes möchte der Autor die individuellen Arbeitsformen (Abbildung 5) in diesem Kapitel inspizieren und die gegebenenfalls daraus resultierenden bidirektionalen Konsequenzen für die (behördliche) Führungskultur und die beteiligten Führungskräfte untersuchen. Dazu hat der Verfasser im vorangegangenen Kapitel bereits ein erstes Verständnis für das Habitat moderner Arbeitsformen geschaffen. Um Chancen und Herausforderung

---

<sup>77</sup> Marinos, in: Der ideale Stellvertreter, 2020, Kap.2.2, S.10.

<sup>78</sup> Weigang/Wöhrle, in: Führen in der Sandwichposition, 2020, Kap.3, S.79.

dieser Arbeitsformen erkennen und in Beziehung zur Führungsrolle setzen zu können, wird in den folgenden Abschnitten zunächst auf die heterogenen und homogenen Bezugspunkte eingegangen. Nach erkennbarer Abgrenzung und Skizzierung der Schnittmengen erfolgt die Überleitung in die Potenzialschöpfung und anschließende Bezugnahme zu möglichen Auswirkungen der digitalen Transformation der Verwaltung auf die besondere Führungsrolle der Stellvertretung.

### **3.1 Varianten der Mobilen Arbeit**

Die auch dem pandemiebedingten katalytischen Effekt zuzuordnende Digitalisierung der Arbeitsplätze im Verwaltungsbereich bieten die Grundlage für ein Arbeiten in einer mobilen Variante.<sup>79</sup> Setzt man bei mobiler Arbeit eine Interpretation als Obergriff für Arbeitsformen, die nicht an einen räumlichen Arbeitsplatz der Organisation gebunden sind, treten die ihr zugeordneten Arbeitsformen in unterschiedlichen Varianten auf.<sup>80</sup>

Somit sind Remote Work, Homeoffice Telearbeit in ihrer Eigenschaft als Unterformen des Homeoffices abzugrenzende Begrifflichkeiten, die fälschlicherweise aber häufig vermischt, verwendet bzw. verstanden werden.<sup>81</sup> Sortiert nach aufsteigender Komplexität und gleichzeitiger Flexibilität ist Telearbeit gem. Arbeitsstättenverordnung ein Arbeitsort, der über „fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten“ verfügt, währenddessen beim klassischen Homeoffice lediglich eine zeitweise Verlagerung bestimmter Tätigkeiten in den Wohnraum der Mitarbeitenden stattfindet und beim mobilen Arbeiten im Sinne von Remote Work zusätzlich noch nahezu jede räumliche Bindung entfällt.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Ruchhöft, in: Mobile Arbeit aktiv gestalten, 2023, Kap.3, S.25 f.

<sup>80</sup> Vgl. Hirsch/Braune, in: Homeoffice und hybride Arbeitsformen, 2022, Kap.1, S.32 ff.

<sup>81</sup> Rump/Eilers, in: Arbeiten in der neuen Normalität, 2022, Kap.12.1, S.130.

<sup>82</sup> Hertwig, in: Produktivität braucht kein Büro, 2022, S.14.

### **3.1.1 Homeoffice (Telearbeit)**

Rechtliche Vorgaben definiert der Gesetzgeber in Zusammenhang mit Telearbeit unter anderem in der Arbeitsstättenverordnung, nach der arbeitsvertragliche oder vereinbarte Regelungen zur vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit sowie der Dauer der Einrichtung eines Telearbeitsplatzes getroffen werden müssen und die notwendige Ausstattung des mit Mobiliar und Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen arbeitgeberseitig zu erfolgen hat.<sup>83</sup> Darüber hinaus finden das Arbeitsschutzgesetz, das Arbeitszeitgesetz, das Bundesdatenschutzgesetz vollumfänglich und die Bestimmungen zur Unfallversicherung, zum Betriebsrisiko und des Betriebsverfassungsgesetzes teilweise auf die Arbeitsform der Telearbeit Anwendung.<sup>84</sup> Telearbeit in seiner Grundform, also die Erledigung von analogen Bürotätigkeiten im Privatbereich der Mitarbeitenden, wurde bereits vor der Digitalisierung praktiziert, die ihrerseits aber die Möglichkeiten zur Anwendbarkeit dieser Arbeitsform rasant vervielfacht hat.<sup>85</sup> Aus Sicht der mobil Arbeitenden bietet Telearbeit, verglichen mit der Remote Work, auf der einen Seite den Vorteil einer vertraglich und vereinbarungsgemäßen Absicherung, auf der anderen Seite jedoch den Nachteil der Beschränkung in der freien Wahl des Arbeitsortes.<sup>86</sup>

### **3.1.2 Remote Work**

Remote zu arbeiten und eine Remote-Arbeitskultur seitens der Organisation zu entwickeln, geht vor allem in Umfang und Komplexität auseinander, weil die reine Arbeitsweise sich vom Homeoffice lediglich in der Freiheit unterscheidet, den eigenen Arbeitsplatz völlig frei, also auch außerhalb der eigenen Wohnräume, wählen zu können. Remote-Arbeitskulturen allerdings erfordern das Überdenken, Anpassen und Neugestalten von Arbeitsweisen, Prozessen und Vorgaben, um die

---

<sup>83</sup> § 2 Abs. 7 ArbStättV.

<sup>84</sup> Deutscher Bundestag: WD 6 – 3000 – 149/16, 2017, S.4-16.

<sup>85</sup> Dreas/Klenk, in: Führung und Arbeitsbedingungen in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung, 2021, Kap.3.2, S.32.

<sup>86</sup> Kallenbach/Lipp, in: Modernes Homeoffice für Dummies, 2022, Kap.1, S.18.

Bedürfnisse der Mitarbeitenden individuell ansprechen und eine zielorientierte Steigerung der Produktivität erreichen zu können.<sup>87</sup>

Aufgrund der Möglichkeit, den eigenen Arbeitsort täglich und situativ neu festlegen zu können, entsteht eine Umkehrung zwischen Raum und Arbeit, bei der der jeweilige Arbeitsort nun nach der anfallenden Arbeit, sowie dem persönlichen Empfinden der mobil Arbeitenden und nicht andersherum ausgerichtet wird.<sup>88</sup>

Genau an dieser Stelle obliegt es der Führungskraft eine Remote Work-Kultur zu fördern, in der die Motivation der Mitarbeitenden durch Sicherstellung der Flexibilität und Autonomie gewährleistet wird und eine unerlässliche Vertrauensbasis, vor allem auch durch physische Kommunikation geschaffen und dauerhaft gepflegt wird.<sup>89</sup>

### **3.1.3 Coworking Spaces**

Im vergangenen Jahr erforschte der Autor in seiner Proseminararbeit „Analyse der Chancen von Coworking Spaces als Instrument gegen die stagnierenden Einwohnerzahlen in standortschwachen Kommunen“ eine spezielle Form der Mobilen Arbeit. Während die damalige Arbeit einer anderen Zielausrichtung unterlag, wird in dieser Forschungsarbeit lediglich eine Darstellung der Kennzeichen von Coworking Spaces zur Ergänzung der Varianten der Mobilen Arbeit erfolgen.

Coworking Spaces sind die Räumlichkeiten, welche diese moderne Arbeitsform ortsunabhängig ermöglichen. Aus dem Betrachtungswinkel der Digitalisierung sind die für die Büroarbeit genutzten Räumlichkeiten, primär interessant. Hierbei handelt es sich in der Regel um große, meist offene, flexibel nutzbare Räume mit arbeitsgerechtem Mobiliar, bedarfsgerechter IT-Ausstattung und der technischen Infrastruktur, durch die der konstruktive Alltag und das Arbeiten in Communitys ermöglicht und gefördert wird.<sup>90</sup> Beschäftigte können in Rücksprache mit ihren

---

<sup>87</sup> Hertwig, in: Produktivität braucht kein Büro, 2022, S.14 f.

<sup>88</sup> Jessen, in Arbeitsräume, 2021, Kap.6.6.2, S.133.

<sup>89</sup> Helmold, in: New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz, 2023, Kap.5.7, S.65 f.

<sup>90</sup> Haag, in: KMU- und Start-up-Management, 2021, Kap.9.1, S.134.



Vorgesetzten und unter strikter Einhaltung des Datenschutzes die Gelegenheit zum Arbeiten in Coworking Spaces erhalten.<sup>91</sup>

Die Nutzung von Coworking Spaces stellt eine Alternative zur Arbeit in den eigenen vier Wänden dar.<sup>92</sup> In Abgrenzung zum Homeoffice findet man in Coworking Spaces eine moderne Infrastruktur, die auch den im Homeoffice häufig zu bemängelnden sozialen Aspekt berücksichtigt.<sup>93</sup> Wer sich auf diese Arbeitsform einlässt, begibt sich in ein Arbeitsumfeld, bei dem Gemeinschaftssinn im Zeichen der Community das höchste Gut darstellt.<sup>94</sup> Größte Hindernisse Coworking-Spaces auch in der öffentlichen Verwaltung zu nutzen sind die hohen Mietkosten und die teilweise noch zu starren Strukturen.<sup>95</sup>

### **3.2 Mobile Arbeit: Potenzial und Risiken**

Der potenziell größte Vorteil seitens der Beschäftigten liegt sicherlich in den flexiblen und individuellen Gestaltungsmöglichkeiten, primär im Hinblick auf Ort und Zeit, sekundär auf den Inhalt der zu erbringenden Arbeitsleistung.<sup>96</sup>

Und selbst aus gesundheitlicher Sicht lassen sich positive Auswirkungen flexibler Arbeitsformen auf die Reduzierung von Gesundheitsrisiken, so zum Beispiel der Rückgang von Schlafproblemen, verzeichnen.<sup>97</sup>

Mit weiter sinkenden Geburten und der Veralterung der Bevölkerung setzt sich der Demografische Wandel in der Bundesrepublik Deutschland weiterhin fort, so dass daraus eine Ausweitung zur Ausschöpfung aller Ressourcen der Beschäftigten resultiert und bei diesen wiederum eine Erwartungshaltung zur Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben bzw. Familienleben (Work-Life-Balance) entstanden ist.<sup>98</sup> Doch während der Begriff und der steigende Stellenwert der Work-Life-Balance noch in vieler Ohren hallt, hat sich der Wunsch nach einer optimalen, aber

---

<sup>91</sup> Britz Averkamp/Eich-Fangmeier, in: Überleben in der neuen Arbeitswelt, 2021, Kap.4, S.76.

<sup>92</sup> Mertens, in: Smarte Region, 2021, Kap.2.7, S.23.

<sup>93</sup> Matiaske/Seifert, in: Arbeiten in der neuen Normalität, 2022, Kap.4, S.182.

<sup>94</sup> Werther, in: Coworking als Revolution der Arbeitswelt, 2021, Kap.1.2, S.11.

<sup>95</sup> Bouncken, in: Arbeit in der digitalisierten Welt, 2021, Kap.21.3.1, S.325.

<sup>96</sup> Kugler/Neumüller, in: Hybride Arbeitsplatzgestaltung, 2022, Kap.1.2, S.3

<sup>97</sup> Jacob, in: Digitalisierung der Arbeitswelt, 2023, Kap.4.1.4, S.116.

<sup>98</sup> Rolle, in: Work-Life-Balance als Zukunftsaufgabe: Personalbindung und Arbeitszufriedenheit im Kontext der Familienfreundlichkeit, 2013, Kap. 1.3.7, S.16 f.

getrennten Verteilung von Beruf und Privatleben in ein Streben nach selbstbestimmter, lageangepasster Verschmelzung von Arbeit und Privatleben (Work-Life-Blending) entwickelt und in der Mobilen Arbeit ein Instrument gefunden, um dieses Bedürfnis sogar bis in die Planung des eigenen Urlaubs (Workation) miteinfließen lassen zu können.<sup>99</sup>

Als weiterer Kernaspekt für die zielorientierte Nutzung der Mobilen Arbeit lässt sich durch den Zugewinn der Selbstbestimmung und der Zeitersparnis eines weggefallenen Arbeitsweges eine Steigerung der Produktivität nennen.<sup>100</sup>

Seitens der Organisationen sind hybride Arbeitsmodelle und damit auch die Mobile Arbeit nicht mehr aus den Segmenten der Personalgewinnung und der Personalbindung wegzudenken, weil die Reaktionsfähigkeit einer Organisation auf das Bedürfnis der (möglichen) Beschäftigten nach einer flexibilisierten Arbeitsgestaltung sich mittlerweile als ein Kernargument der Arbeitsplatzwahl manifestiert hat und eine distanzüberwindende Arbeitsform die Wirkung einer Organisation für Bewerbende immens vergrößern kann.<sup>101</sup>

Aus globaler Sicht ist der Klimaschutz, genauer die Bekämpfung der Klimakrise, eines der Dauerthemen zahlreicher Konferenzen. Während durch den Wechsel in die Mobile Arbeit der Energieverbrauch in Sachen Strom lediglich von der Arbeitsstätte an einen anderen Ort wechselt und somit nicht gemindert wird, führt die Reduzierung des Pendelverkehrs und die Entbehrlichkeit vieler Dienstreisen zu einer spürbaren Minderung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes im Verkehr und demzufolge zu einer Verbesserung der CO<sub>2</sub>-Bilanz.<sup>102</sup>

Ein für die Beschäftigten besonders häufig auftretendes Risiko liegt in der Menge, der vor allem digital schnell zur Verfügung stehenden und damit auch abzurufenden Informationen, mit denen die Kapazitätsgrenze zur Verarbeitung dieses Inputs schnell erreicht und gepaart mit der heutigen Arbeitsverdichtung zu einem

---

<sup>99</sup> Vgl. Helmold/Dathe, in: New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz, 2023, Kap.22.3, S.238.

<sup>100</sup> Kugler/Neumüller, in: Hybride Arbeitsplatzgestaltung, 2022, Kap.1.5, S.9.

<sup>101</sup> Heerwagen, in: Digitale Transformation wirksam Gestalten, 2023, Kap.5, S.156 f.

<sup>102</sup> Hertwig, in: Produktivität braucht kein Büro, 2022, Kap.8, S.95 f.

Überlastungsempfinden der Beschäftigten führen kann.<sup>103</sup> Mit dem Digitalen Burnout hat sich eine Symptomatik entwickelt, die auf die ständige Erreichbarkeit, die digitale Leistungsüberwachung und die Beschleunigung der Arbeitsleistung zurückzuführen ist. Diese Faktoren sind vermehrt als Druckerzeuger im arbeitsplatzunabhängigem Arbeiten wahrzunehmen.<sup>104</sup>

Genauso besteht grundsätzlich die Gefahr eines gewissen beruflichen Identitätsverlustes, der beispielweise durch den Verlust der vertrauten Bürostrukturen, den Mangel am gewohnten Austausch mit dem Kollegium und das schwindende „Wir-Gefühl“ hervorgerufen werden könnte.<sup>105</sup> Angesichts der physischen Distanz besteht bei Mobiler Arbeitsweise ein erhöhtes Risiko durch die Änderung der sozialen und kommunikativen Beziehungen in eine Form der sozialen Isolation zu verfallen.<sup>106</sup> In Konsequenz dieser mentalen und sozialen Distanz leidet nicht nur der Zusammenhalt im Team, sondern in vielen Fällen ist zusätzlich eine negative Beeinflussung der Zielerreichungseffizienz aufgrund eines erschweren Wissensaustausches wahrzunehmen.<sup>107</sup>

*„Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren“,*

ist ein Axiome des bekannten Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick (1921 - 2007).<sup>108</sup> Der IuK-gestützten Kommunikation fehlt es häufig an Teilen der persönlichen Informationen, wie Mimik und Gestik, ohne die es jedoch wesentlich wahrscheinlicher ist, dass Informationen nur fehlerhaft verstanden werden.<sup>109</sup>

---

<sup>103</sup> Ruchhöft, in: Mobile Arbeit aktiv gestalten, 2023, Kap.3, S.49.

<sup>104</sup> <https://www.helios-gesundheit.de/magazin/burnout/news/digitaler-burnout/> (Abruf am 20.08.2023).

<sup>105</sup> Britz Averkamp/Eich-Fangmeier, in: Überleben in der neuen Arbeitswelt, 2021, Kap.3, S.48.

<sup>106</sup> Miesgeld/Wojtczak, in: Digitalisierte Verwaltung - Vernetztes E-Government, 2018, Kap.28, S.641.

<sup>107</sup> Franken, in: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, 2022, Kap.3.3, S.103.

<sup>108</sup> <https://www.paulwatzlawick.de/paulwatzlawick.html> (Abruf am 21.08.2023).

<sup>109</sup> Dreas/Klenk, in: Führung und Arbeitsbedingungen in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung, 2021, Kap.3.2, S.32.

### 3.3 Auswirkungen auf Führungskultur und Führungskräfte

Der Wandel der Arbeitswelt mit all seinen Facetten und die arbeits- bzw. führungstechnischen Herausforderungen der Pandemie haben großes Interesse aller Beteiligten geweckt, die sich nun im Zusammenhang mit den Möglichkeiten mobiler Arbeitsformen die Frage nach Ansprechbarkeit, Kontrollmechanismen, sowie einer funktionalen Vorbereitung auf ein Zusammenarbeiten aus der Ferne stellen.<sup>110</sup> Komponenten, die eine Führungskraft bei der Führung auf Distanz, wie zum Beispiel der Führung virtueller Teams, nicht aus den Augen verlieren darf, sind das Bedürfnis der Teammitglieder nach Austausch, Zusammenhalt und konstruktivem Feedback, dem eine Führungskraft nur durch die Fähigkeit einer empathischen Wahrnehmung ohne direkten Kontakt und verstärkter Bemühung um vermehrte Rückmeldung begegnen kann.<sup>111</sup> Führung auf Distanz bedeutet Führung eines sich teilweise selbstorganisierenden Systems und bedarf daher der Kenntnis der Führungskraft um die Kernelemente der Führung in der Digitalisierung.<sup>112</sup>

Ständig tangiert von aktivem Vorleben und transparenter Kommunikation ist es das Zusammenspiel aus Vermittlung einer Sinnhaftigkeit ggf. einer gemeinsamen Vision, der Regelung klarer Verantwortungen innerhalb einer holokratischen Umgebung und der Sicherheit des Teams, das ein Rückhalt der Führung selbst bei negativen Konsequenzen besteht, dass zur produktiven Arbeit eines kreativen und selbstverantwortlichen Teams führt.<sup>113</sup> Ferner ist ebenfalls die sogenannte Führungsspanne durch diese besondere Form der Führung betroffen, weil die physische Distanz zwischen den Teammitgliedern eine feste Größe zur Ermittlung der Führungsspanne ist.<sup>114</sup>

---

<sup>110</sup> Rump/Eilers, in: Arbeiten in der neuen Normalität, 2022, Kap.1, S.206.

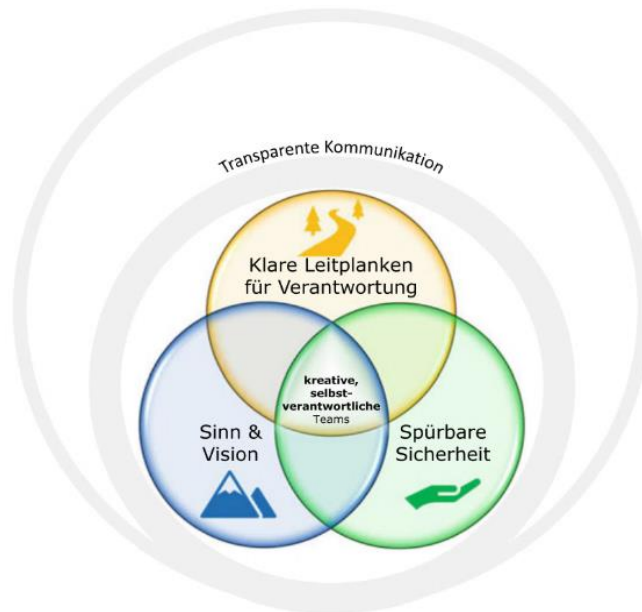
<sup>111</sup> Landes/Steiner, in: Was Führung heute wirklich braucht, 2023, Kap.12.3.2, S.238 f.

<sup>112</sup> René Fara/Olbert-Bock, in: Führung in der Digitalisierung - Mit Sinn und Selbststeuerung 2022, Kap.3, S.18.

<sup>113</sup> René Fara/Olbert-Bock, in: Führung in der Digitalisierung - Mit Sinn und Selbststeuerung 2022, Kap.3, S.18 ff.

<sup>114</sup> Trost, in: Das richtige Führungsverständnis: Wie Sie Ihre Führungsrolle definieren, vermitteln und wirksam umsetzen, 2022, Kap.6.1, S.44.

## Abbildung 7 Führung in der Digitalisierung



(Quelle: René Fara/Olbert-Bock, in: Führung in der Digitalisierung - Mit Sinn und Selbststeuerung, 2022, Kap.3, S.19)

Funktionierende Führung auf Distanz zeichnet sich durch zufriedenheits- und motivationsförderndes Verhalten der Führungskraft bei gleichzeitiger Überwindung von Herausforderungen, welche besonders in Verbindung mit virtueller Führung auftreten, aus.<sup>115</sup> Eine solche Herausforderung stellt das Definieren von Rollen und Aufgaben im Team und das Sichtbarmachen der gemeinsamen Ziele (Abbildung 7) dar. Eine Führungskraft kann dieser potenziellen Erschwernis der effizienten Teamarbeit mit präsenten Kennenlernphasen zur Steigerung des gegenseitigen Vertrauens und dem Aufbau eines persönlichen Verhältnisses in Richtung „wir ziehen an einem Strang“ entgegenwirken.<sup>116</sup> Mittlerweile ist Social Media als weiteres Mittel zur Partizipation der Mitarbeitenden durch aktive Diskussionen und vielfältigere Kommentierungsfunktionen ebenfalls unter Führungskräften keine Unbekannte mehr und könnte beim Feedback Anwendung finden.<sup>117</sup>

<sup>115</sup> Goldbach, in: Zufriedenstellende und motivierende Führung auf Distanz, 2023, Kap.2.3, S.39.

<sup>116</sup> Vgl. Miesgeld/Wojtczak, in: Digitalisierte Verwaltung - Vernetztes E-Government, 2018, Kap.28, S.654.

<sup>117</sup> Dreas/Klenk, in: Führung und Arbeitsbedingungen in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung, 2021, Kap.3.2, S.33.

Ein Feedback in Zeiten Mobiler Arbeitsformen verlangt von Führungskräften in erster Linie die Fähigkeit auch über Distanzen hinweg das Potenzial ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und zu fördern, während sie gleichermaßen aber auch das Geschick besitzen die Rückmeldung über neue Kommunikationswege wirksam transportieren zu können.<sup>118</sup>

Zudem erwarten moderne Organisationen von ihren Führungskräften, dass sie sich stetig mit dem Einfluss der Technologien auseinandersetzen, infolgedessen Chancen für die Organisation erkennen und diese Möglichkeiten auch unter Berücksichtigung menschlicher Interessen der Mitarbeitenden so umsetzen, dass eine Profitsituation auf Seiten der Organisation und der Beschäftigten entsteht.<sup>119</sup> Bereits in der Erforschung des modernen Führungsverständnisses (Abschnitt 2.3.1) hat sich die Erwartungshaltung gegenüber Führungskräften zur Schaffung eines vertrauensvollen Umfelds bei simultaner Akzeptanz eines gewissen Kontrollverlustes herauskristallisiert. Als Auswirkung der Mobilen Arbeitsweisen und den daraus resultierenden Herausforderungen der Führung auf Distanz, ist das Vertrauen in sich selbst und in die Mitarbeitenden eine der mit Abstand wichtigsten Eigenschaften einer Führungskraft, um selbst unter dauerhaftem Änderungsdruck bestehen und von den Mitarbeitenden hohe Leistungsbereitschaft und Flexibilität erwarten zu können.<sup>120</sup>

Selbst wenn es der Führungskraft gelingt, den Mitarbeitenden das notwendige Vertrauen in deren selbstständige Aufgabenerfüllung entgegenzubringen und diese es auch so wahrnehmen, ist es eine weitere Führungsaufgabe, die Aufgabenorientierung, wenn erforderlich auch mal im autoritären Führungsstil durchzusetzen und die Mitarbeitenden vor der Orientierungslosigkeit zu schützen.<sup>121</sup> Genau an diesem Punkt, an dem die Orientierungsleistung für sich alleinstehender Regeln nachlässt und es demnach mehr auf die einzelnen, einflussnehmenden Akteure ankommt, wächst in regelgeleiteten

---

<sup>118</sup> Helmold, in: New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz, 2023, Kap.8.4, S.103.

<sup>119</sup> Franken, in: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, 2022, Kap.9.1.1, S.322.

<sup>120</sup> Britz Averkamp/Eich-Fangmeier, in: Überleben in der neuen Arbeitswelt, 2021, Kap.8, S.240.

<sup>121</sup> Goldbach, in: Zufriedenstellende und motivierende Führung auf Distanz, 2023, Kap.2.3, S.61 f.

Stellenorganisationen, wie sie auch die öffentlichen Verwaltung darstellt, die Bedeutsamkeit der Stellvertretung.<sup>122</sup>

### 3.4 Laterale Führung

Studien zufolge bleibt es zwar offen, ob Stellvertretungen den lateralen Führungsstil, aufgrund des eigenen, modern-orientierten inneren Antriebes oder wegen ihrer eingeschränkten Weisungsbefugnisse überwiegend anwenden, aber festzuhalten bleibt die Tatsache, dass sie diese Art zu führen bevorzugen.<sup>123</sup> Im Gegensatz zur häufigsten Form der Führung, von oben nach unten (top-down, vertikal) thematisiert laterale Führung einen horizontalen Stil, der sich mit dem Wegfall von Weisungsbefugnissen allein auf Vertrauens- und Kommunikationsbasis durchsetzen lässt und sich dadurch auszeichnet, dass er der Organisation und dem Team gleichermaßen dient.<sup>124</sup>

In Arbeitsformen, die hohe Selbstorganisation und Selbstregulierung erfordern, wie zum Beispiel bei den Mobilen Arbeitsformen, kommt lateraler Führung die besondere Rolle zu, das Wissen um die Organisationsziele (Sinn & Visionen) und die handlungsleitenden Werte (Leitplanken) auch unterhalb der hierarchischen Führungsebene zu verbreiten und zu festigen (Abbildung 7).<sup>125</sup> Die allein auf Vertrauen und Kommunikation basierende laterale Führung kann hierbei als eine besonders zugängliche Variante der Partizipation genutzt werden, indem die Mitarbeitenden motiviert werden, die Regeln für Zuständigkeiten, Anwesenheiten und Erreichbarkeit in eigenen Verantwortung zu entwickeln.<sup>126</sup> Nicht nur die Förderung lateraler Führung, sondern auch das Thema der lateralen Vernetzung im Allgemeinen, lässt auf den Wandel hin zu einem agilen und damit den heutigen Ansprüchen und Herausforderungen entsprechendes Organisationsverständnis erkennen.<sup>127</sup>

---

<sup>122</sup> Vogel, in: Elastizitäten organisieren, 2022, Kap.4.3, S.72.

<sup>123</sup> Marinos, in: Der ideale Stellvertreter, 2020, Kap.3.5, S.24.

<sup>124</sup> Hasenbein, in: Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt, 2020. Kap.6.3.1, S.102 f.

<sup>125</sup> Koromzay, in: Integrative Leadership, 2021, Kap.4.5, S.37.

<sup>126</sup> Vgl. Britz Averkamp/Eich-Fangmeier, in: Überleben in der neuen Arbeitswelt, 2021, Kap.8, S.243.

<sup>127</sup> Trost, in: Das richtige Führungsverständnis: Wie Sie Ihre Führungsrolle definieren, vermitteln und wirksam umsetzen, 2022, Kap.2.3, S.9.

### **3.5 Zwischenfazit II**

Angesichts der Begutachtung der individuellen Arbeitsformen konnten diverse Varianten identifiziert werden, die trotz einiger Parallelen gerade in ihrer Zielausrichtung deutliche Unterschiede aufweisen. Unterschiede, die eine Führungskraft, wie sie die Stellvertretung nachgewiesenermaßen (Kapitel 2) darstellt, nicht nur kennen sollte. Sie sollte Situationen im Kontext der angewendeten Arbeitsform einschätzen und individuell auf die Bedürfnisse der Beteiligten reagieren können. Des Weiteren hat sich durch die Erarbeitung von Potenzial und Risiken der Mobilen Arbeit gezeigt, dass aus führungstechnischer Sicht den Gemeinsamkeiten der verschiedenen Arbeitsformen ein etwas größeres Gewicht, im Sinne der Auswirkungen auf Führungskultur, gegenüber den Abweichungen zuteil wird.

Betrachtet man Führungskultur als eine Art Gesamtheit des Wirkens von Mitarbeitenden, ihren Führungskräften und externer Einflussfaktoren, wie dem Streben nach Ausgewogenheit zwischen Beruf und Privatleben, politischen Zielen (z.B. dem Klimaschutz) oder auch dem Demografischen Wandel, zeigt sich die Führungskultur bei moderner und damit zweifelsohne verbundener digitaler Ausrichtung als ein vielseitig agiles System.

Führung auf Distanz tritt in Zeiten der Digital Transformation vor allem als virtuelle Führung in Erscheinung. Während die Mitarbeitenden ihren Fokus innerhalb dieses Spektrums vorwiegend auf die Möglichkeiten bzw. die Vorteile der digitalbasierten Arbeitsformen legen, ist es Aufgabe der Führungskräfte und somit auch der Stellvertretung die Herausforderungen zu erkennen, besser noch diese zu erwarten und deren Lösungen klar, transparent und nachvollziehbar zu kommunizieren. Nur auf diese Weise lässt sich das Ziel einer steigenden Effizienz mit Hilfe der größtmöglichen Potenzialausschöpfung bei den Mitarbeitenden erreichen.

Die im vorherigen Kapitel gemachten Aussagen zur agilen und modernen Führung (Abschnitte 2.2.1 und 2.3.1) haben bereits mehrfach auf die mittlerweile stark gewachsene Bedeutung einer vertrauensvollen Basis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden hingewiesen. Diese Tendenz hat sich vor dem Hintergrund der Führung auf Distanz vollends bestätigt und als eine der Kernkompetenzen einer



modernen Führungskraft, auch in der Digitalen Verwaltung gefestigt. „Vertrauen ist die (gar nicht so) neue Währung, Kommunikation über Ziele und Sinn ist entscheidend, der Kontrolldruck muss reduziert werden.“<sup>128</sup>

Bei aller gebotenen Flexibilität und Vertrauen im Umgang mit der Führung auf Distanz ist es fundamental die Handlungssicherheit der Mitarbeitenden durch klare „Leitplanken“ und das Verständnis für die übergeordneten Ziele der Organisation zu stärken und mithin das Risiko einer Orientierungslosigkeit zu vermeiden. Eben an diesem Knotenpunkt ist der, von der Stellvertretung zumeist schon ausgeübte Stil der lateralen Führung, ein Mittel der Wahl, um diese Leitgedanken bis in die untersten Hierarchieebenen zu tragen. Dies ist ein greifbares Argument zum Nachweis, der möglichen Auswirkungen der Digitalen Verwaltung auf die besondere Führungsrolle der Stellvertretung.

Bezugnehmend auf die Fragestellung dieses Kapitels lässt sich zusammenfassen, dass sich aus den individuellen Arbeitsformen und der zumeist damit einhergehenden Führung auf Distanz, beidseitige Konsequenzen für die innerbehördliche Führungskultur und ihre Führungskräfte ergeben.

#### **4. Führungskultur konkret – empirische Evidenz**

Unter Anwendung eines monographischen Vorgehens ließen sich bereits in den vorherigen Kapitel einzelne Rückschlüsse auf mögliche Auswirkungen der Digitalen Verwaltung auf die besondere Führungsrolle der Stellvertretung und damit dem Ziel dieser Arbeit ziehen. Bevor der Autor seine Forschungsergebnisse in einem Gesamtfazit und einer Handlungsempfehlung zusammenfasst, soll in diesem Kapitel eine stichprobenartige Überprüfung der bisher festgestellten Auswirkungen anhand einer konkreten Kommune durchgeführt werden. Zu diesem Zweck wurden stellvertretende Führungskräfte der Stadt Pforzheim in Form eines Experteninterviews zu eben dieser Thematik befragt.

---

<sup>128</sup> Helmold, in: New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz, 2023, Kap.11.5, S.139.

## 4.1 Einordnung der „Beispiel-Kommune“

Die Stadt Pforzheim ist eine in Baden-Württemberg, zwischen Karlsruhe und Stuttgart zentral gelegene Stadt,<sup>129</sup> in der sich die rund 126.000 Einwohner (Stand: 2019) auf 15 Stadtteile verteilen.<sup>130</sup> Pforzheim ist einer von neun Stadtkreisen in Baden-Württemberg und dem Regierungsbezirk Karlsruhe zuzuordnen.<sup>131</sup> Der örtlichen Stadtverwaltung gehören ca. 2.500 Beschäftigte an.<sup>132</sup> Organisatorisch erfolgt die Aufgabenverteilung nach Dezernaten, Ämtern, Abteilungen und Sachgebieten.<sup>133</sup> Aus Sicht des Autors entspricht die Anzahl der Beschäftigten und der organisatorische Aufbau der Stadt Pforzheim einer Größenordnung, die ausreichend Stellvertretungen beinhaltet, ohne dabei den Überblick dieser für das Gesamtgefüge zu verlieren. Mitunter stellt die Stadt Pforzheim daher eine sinnvolle Umgebung für die empirische Revision der anlässlich dieser Arbeit entwickelten Forschungsergebnisse dar.

## 4.2 Vorbereitung der empirischen Untersuchung

In diesem Abschnitt erfolgt die Erläuterung der methodischen Vorgehensweise im Zuge der Durchführung eines leitfadengestützten Experteninterviews. Im Anschluss an diese Erläuterung werden die Auswahl der interviewten Personen, die Erstellung des Interviewleitfadens, die Organisation der Interviews und die Art der Dokumentation abgebildet. Der abschließenden Durchführung und Auswertung der semistrukturierten Experteninterviews (Abschnitt 4.3) sowie der Darstellung der Ergebnisse anhand des analytischen Kategoriensystems (Abschnitt 4.4) wurde ein jeweils eigener Abschnitt gewidmet. Anders als in den vorangegangenen Kapiteln ist das „Zwischenfazit III“ in den letzten Abschnitt (4.5) inkludiert.

---

<sup>129</sup> <https://www.pforzheim.de/stadt.html> (Abruf am 25.08.2023)

<sup>130</sup> <https://www.pforzheim-integriert.de/service-info/infos-ueber-pforzheim.html> (Abruf am 25.08.2023)

<sup>131</sup> § 12 Abs. 2 LVG

<sup>132</sup> <https://www.karrierepforzheim.de/vielfalt-in-allen-bereichen.html> (Abruf am 25.08.2023)

<sup>133</sup> Vgl. <https://www.pforzheim.de/buerger/rathaus/dezernataufteilung.html> (Abruf am 25.08.2023).

### **4.2.1 Methodische Vorgehensweise**

Die empirische Sozialforschung bietet einen breiten Fächer an Methoden zur Gewinnung valider Erkenntnisse.<sup>134</sup> Hierbei dienen zusammengetragene Erfahrungen und gemachte Beobachtungen als Grundlage der Forschungserkenntnisse.<sup>135</sup> Eine Möglichkeit derartige Ausgangsinformationen zu erhalten und im Anschluss mithilfe einer standardisierten Datenanalyse interpretierbar machen zu können, ist das Experteninterview, welches sich trotz der offenen Antwortgestaltung unter Anwendung eines Interviewleitfadens zumindest teilweise strukturieren lässt.<sup>136</sup> Die offene Fragestellung bei einem solchem Interview bietet dem Forschenden zudem die Möglichkeit, persönliche Erfahrungen und Einschätzungen zu erhalten, die bei einer quantitativen Befragung so nicht hätten abgefragt werden können.<sup>137</sup> Gerade vor dem Hintergrund der unterrepräsentierten Literatur im Zusammenhang mit Stellvertretungen (Kap.1, S.1) bietet die Expertenbefragung die Möglichkeit, Erkenntnisse einzuholen bzw. die bereits gewonnenen Erkenntnisse in einer Weise zu prüfen, wie es anhand rein monografischer Methoden so nicht möglich gewesen wäre.

Den Grundstock für die gesamte Erhebung dieses Kapitels bildet die umfangreiche Literaturrecherche sowie die monografischen ermittelten Forschungsergebnisse der vorherigen Kapitel dieser Arbeit. In Anbetracht dieser Erkenntnisse wurde ein Interviewleitfaden zur Strukturierung und zur Sicherstellung einer möglichst hohen Vergleichbarkeit entwickelt. Nachdem die Auswahl der zu interviewenden Personen (Abschnitt 4.1.3) getroffen wurde, erhielten diese den Interviewleitfaden als gesprächsvorbereitende Maßnahme.

### **4.2.2 Der Interviewleitfaden**

Mittels Verwendung eines Interviewleitfadens lässt sich die zu erforschende Problematik in einen Fragebogen transferieren, eine Ordnung in das bevorstehende

---

<sup>134</sup> Kaup/Kohl, in: Empirische Sozialforschung für die Polizei- und Verwaltungswissenschaften, 2023, Kap.2.2, S.10.

<sup>135</sup> Völkl, in: Forschungsstrategien in den Sozialwissenschaften, 2022, Kap.1, S.69.

<sup>136</sup> Kaiser, in: Qualifizierte Experteninterviews, 2021, Kap.1, S.5.

<sup>137</sup> Franzke/Zeitner, in: Empirische Sozialforschung für die Polizei- und Verwaltungswissenschaften, 2023, Kap.8.1, S.142.

Gespräch bringen und es gibt der zu interviewenden Person einen Einblick, inwieweit sich der Interviewer bereits mit der Forschungsmaterie auseinandergesetzt hat.<sup>138</sup> Im Gegensatz zur einer möglichen flexiblen Handhabung der Fragestellungen, hat sich der Autor in dieser Arbeit zum Zwecke der besseren Vergleichbarkeit für einen semistrukturierten Leitfaden mit einer festgelegten Fragereihenfolge entschieden.<sup>139</sup> Dieses Vorgehen spiegelt sich ebenfalls in der Empfehlung an Studierende im Bereich der öffentlichen Verwaltung wider.<sup>140</sup> Der verwendete Interviewleitfaden bildet zunächst die organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Befragung ab. Im Anschluss an zwei Einstiegsfragen, welche den fachlichen Bezug zur Expertenrolle (Stellvertretung und Digitalisierung in der Verwaltung) verdeutlichen sollen, folgen fünf gezielte Fragen, die sich explizit auf die bisherigen Forschungsergebnisse dieser Arbeit beziehen. Seinen Abschluss findet das Experteninterview nach diesem Leitfaden in einer kurzen rückblickenden Betrachtung des Interviews und einem Hinweis zur weiteren Verwendung der erhobenen Daten. Der verwendete Interviewleitfaden ist im Anhang dieser Bachelorarbeit zu finden.

Um Praktikabilität des Interviews und Trennschärfe der Fragen zu überprüfen, wurde zusätzlich ein Pretest im persönlichen Umfeld des Autors durchgeführt.

#### **4.2.3 Auswahl der interviewten Personen**

Für die Auswahl der interviewten Personen hat sich der Autor eigener Kontakte bedient. Im Rahmen der praktischen Anteile des Studiengangs Bachelor of Arts Public Management absolvierte er insgesamt vierzehn Monate in verschiedenen Ämtern, Abteilungen und Sachgebieten der Stadtverwaltung Pforzheim. Nach eigener Erfahrung ist die Stellvertretung zumindest auf Dezernats-, Ämter- und Abteilungsebene bei der Stadt Pforzheim flächendeckend vorhanden. So konnte eine gezielte Auswahl gemäß der Sinnhaftigkeit und der Erforschung sozialer Phänomene entsprechend getroffen werden.<sup>141</sup> Aus dem Anlass der

---

<sup>138</sup> Kaiser, in: Qualifizierte Experteninterviews, 2021, Kap.3.1, S.64 ff.

<sup>139</sup> Vgl. Völkl, in: Forschungsstrategien in den Sozialwissenschaften, 2022, Kap.2.6., S.85.

<sup>140</sup> Franzke/Zeitner, in: Empirische Sozialforschung für die Polizei- und Verwaltungswissenschaften, 2023, Kap.8.2, S.145.

<sup>141</sup> Völkl, in: Forschungsstrategien in den Sozialwissenschaften, 2022, Kap.2.8., S.88.

Vergleichbarkeit wurde der interviewte Personenkreis aus stellvertretenden Amts- und Abteilungsleitungen, die sich wiederum in Geschlecht, Alter, Dienst erfahrung und Digitalisierungskompetenzen unterscheiden, zusammengestellt. Über das Ziel der Vergleichbarkeit zur Überprüfung der Forschungsergebnisse hinaus sollen die teilweise heterogenen Merkmale der Befragten den Gewinn neuer Erkenntnisse fördern. Veranlasst durch die Begründungspflicht der Expertenauswahl als fester Bestandteil des Forschungsdesigns wurde bei der Auswahl der interviewten Personen auf die Relevanz im Hinblick auf das Ziel dieser Arbeit, die Fähigkeit zur Abgabe präziser Aussagen und letztlich auf die Verfügbarkeit geachtet.<sup>142</sup> Um bei Einhaltung des Umfangs einer Bachelorarbeit dennoch den Ansprüchen einer verschiedenseitigen Betrachtung zu genügen, wurde die Anzahl der interviewten Personen auf vier Stellvertretungen mit Bezug zur Digitalen Verwaltung festgelegt.

#### **4.2.4 Organisation der Interviews**

Nachdem die soeben beschriebene Auswahl getroffen war, erfolgte die schriftliche Anfrage (E-Mail) an eben diese vier Personen. Bei zwei Personen konnte bereits vorab eine mündliche Zusage der Teilnahme verbucht werden. Zusammen mit den anderen Rückmeldungen wurden alle vier Anfragen dann schließlich bestätigt. Ganz im Sinne der Digitalisierung wurden die Interviews in Form von Videokonferenzen geplant. Mit der Einladung zu den angesetzten Online-Meetings versendete der Interviewer den Interviewleitfaden und die Einverständniserklärung zur Erhebung und Verarbeitung der Daten an die Teilnehmenden. Dem Ziel nach, möglichst noch präsenten und deshalb gut vergleichbaren Erkenntnissen dieser qualitativen Befragung geschuldet, wurden die Durchführungen der einzelnen Experteninterviews auf ein und denselben Tag geplant.

#### **4.2.5 Dokumentation**

Nach der Aufzeichnung der Interviews sind diese anschließend zu transkribieren.<sup>143</sup> Vor allem im Zuge der Auswertung anhand einer qualifizierten Inhaltsanalyse ist

---

<sup>142</sup> Kaiser, in: Qualifizierte Experteninterviews, 2021, Kap.3.3, S.84 f.

<sup>143</sup> Spillner, in: Sprechstunde Bachelorarbeit und Masterarbeit, 2023, Kap.3, S.67.

die Transkription, also die wortgenaue Verschriftlichung zwingende Grundlage.<sup>144</sup> Im Sinne dieser Arbeit kommt es primär auf den Inhalt und weniger auf die Mimik oder Gestik ohne Betonung der Antworten an. Mithin wird an dieser Stelle eine geglättete und „wortorientierte“ Transkription erfolgen. Die Regeln der Transkription<sup>145</sup>, welche bei den geführten Interviews Anwendung fanden, sind ebenso dem Anhang zu entnehmen, wie die Transkription der vier geführten Experteninterviews selbst. Auch an dieser Stelle wurde, ganz im Sinne der Digitalisierung, eine Form der KI unterstützend eingesetzt.<sup>146</sup>

Zum Schutz der persönlichen Daten und zur Vermeidung der Möglichkeit, durch die gemachten Aussagen Rückschlüsse auf die Identität der interviewten Personen (IP) ziehen zu können, wurden diese Daten anonymisiert. Zur kategorischen Einordnung der Experten steht eine Übersicht der behördlichen und fachlichen Einordnung der interviewten Personen im Anhang zur Verfügung.

### **4.3 Durchführung und Auswertung**

Die Durchführung erfolgte nach dem im Interviewleitfaden (Abschnitt 4.2.2) geschilderten Ablauf. Dabei wurden alle Phasen, Abfolgen und der zeitliche Rahmen wie beschrieben berücksichtigt. Trotz Einhaltung der geplanten Vorgehensweise konnte eine ungezwungene, offen und kommunikationsfördernde Gesprächsatmosphäre zur zweckorientierten Durchführung der empirischen Sozialforschung geschaffen werden, indem die semistrukturierten Interviews und damit die Art der Fragestellungen an den jeweiligen Gesprächsverlauf angepasst wurden.

Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine dieser Methoden der empirischen Sozialforschung, die auch zur Überprüfung bereits fertiger Kausalitätsannahmen oder Theorien verwendet werden kann.<sup>147</sup> Da in dieser Arbeit eine solche Überprüfung erreicht werden soll, ist die qualitative Inhaltsanalyse (hier in Anlehnung an Mayring) ein geeignetes Instrument im Sinne der Zielerreichung.

---

<sup>144</sup> Kaiser, in: Qualifizierte Experteninterviews, 2021, Kap.4.1, S.109.

<sup>145</sup> Vgl. Claussen/u.a, in: Aufnehmen, Abtippen, Analysieren, 2023.

<sup>146</sup> <https://www.amberscript.com/de/> (Abruf am 29.08.2023).

<sup>147</sup> Mayring, in: Qualitative Inhaltsanalyse, 2022, Kap.3.3, S.25.

Auch wenn im vorangegangenen Abschnitt auf die Fokussierung der inhaltlichen Elemente hingewiesen wurde, soll die kategoriengeleitete Textanalyse nach Mayring für die Auswertung der vorliegenden Interviews adaptiert werden.<sup>148</sup> Der besondere Zweck der Überprüfung läuft der Methodik Mayrings zwar nicht zu wider, macht jedoch eine Anpassung in diversen Phasen der qualitativen Inhaltsanalyse erforderlich. Auch wenn ein ständiger Bezug zum Kommunikationszusammenhang und ein systematisches und bestimmtes Vorgehen geboten ist, ist jede Analyse ein neu zu bestimmender Prozess.<sup>149</sup> Zentrale Komponente der qualitativen Inhaltsanalyse ist eine Einordnung des Interviewmaterials in Kategorien, die ihrerseits der Vergleichbarkeit und der Reliabilität zuträglich sind.<sup>150</sup>

In dieser Arbeit war es zweckmäßig sich an der Technik der Strukturierung nach Mayring zu orientieren und infolgedessen die Kategorien deduktiv, also konkret aus den vorherigen Forschungsergebnissen dieser Thesis und deren Transferierung als Fragestellung in den Interviewleitfaden abzuleiten.<sup>151</sup> Bei dieser Technik werden alle Aussagen, die eine vorab definierte Kategorie aus dem Kategoriensystem (hier: nominal) tangieren, herausgefiltert.<sup>152</sup> Unabhängig von der deduktiven Entwicklung der Kategorien, erfolgte während der Analyse eine induktive „Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material.“<sup>153</sup> um zum einen die Sinnhaftigkeit des Systems zu kontrollieren und zum anderen weitere, über die bisher erarbeiteten Erkenntnisse hinausgehenden Aspekte, erfassen zu können.

Abgrenzend zur offenen Textanalyse spielt der Kodierleitfaden eine zentrale Rolle in der Auswertung.<sup>154</sup> An Stellen, an denen eine klare Zuordnung der Kategorien gegeben war, wurde auf die Benennung von Kodierregeln verzichtet.<sup>155</sup> Sowohl die im Kontext dieser Arbeit gebildeten Kategorien als auch der aufgestellte

---

<sup>148</sup> Vgl. Mayring, in: Qualitative Inhaltsanalyse, 2022, Kap.2.1, S.13.

<sup>149</sup> Mayring, in: Qualitative Inhaltsanalyse, 2022, Kap.5, S.49 f.

<sup>150</sup> Mayring, in: Qualitative Inhaltsanalyse, 2022, Kap.5, S.50 f.

<sup>151</sup> Vgl. Mayring, in: Qualitative Inhaltsanalyse, 2022, Kap.5.5, S.67.

<sup>152</sup> Mayring, in: Qualitative Inhaltsanalyse, 2022, Kap.5.5.4, S.96.

<sup>153</sup> Mayring, in: Qualitative Inhaltsanalyse, 2022, Kap.5.4, S.61.

<sup>154</sup> Mayring, in: Qualitative Inhaltsanalyse, 2022, Kap.5.5.4, S.97.

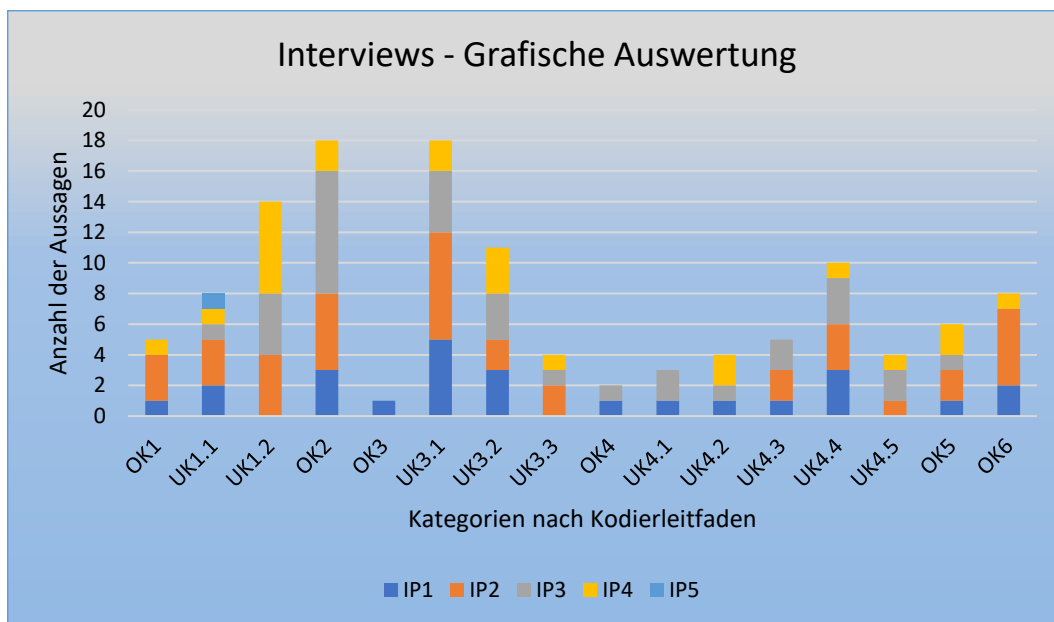
<sup>155</sup> Vgl. Mayring, in: Qualitative Inhaltsanalyse, 2022, Kap.5.5.4, S.98.

Kodierleitfaden können dem Anhang entnommen werden. Das angepasste analytische Vorgehen sorgt dafür, dass die Ergebnisse kollektiv nachvollziehbar, überprüfbar und übertragbar werden.<sup>156</sup>

## 4.4 Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Resultate der Interviews mittels Aufarbeitung der qualitativen Inhaltsanalyse abgebildet. Zum übergeordneten Verständnis und aufgrund der sachlichen Zusammenhänge erfolgt die Ergebnisdarstellung in den festgelegten Oberkategorien. Die Ausflüsse der im Kodierleitfaden erfassten Unterkategorien finden sich mit gleicher Wertigkeit im Ergebnisse der jeweils zugehörigen Oberkategorie wieder. Um einen Gesamtüberblick der Abundanz der Aussagen zu illustrieren, wurde folgendes Diagramm erstellt.

**Abbildung 8 Abundanz der Aussagen**



(Quelle: Eigene Darstellung.)

<sup>156</sup> Mayring, in: Qualitative Inhaltsanalyse, 2022, Kap.5.4, S.60.



Abbildung 8 veranschaulicht wie viele Aussagen die interviewten Personen getroffen haben, die sich einer Kategorie gemäß Kodierleitfaden zuordnen lassen. In Kombination mit den zugrundeliegenden theoretischen Fragestellungen lässt sich somit eine Gewichtung erkennen, die der Reliabilität besonders hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit zuträglich ist.

Die nun folgende Interpretation der Ergebnisse beginnt mit der Beschreibung der Kategorien. Im Anschluss werden Schlussfolgerungen formuliert und mit einzelnen Zitaten (kursiv-eingerückt) aus den Interviews belegt. Die Rückführung der zusammengefassten Ergebnisse auf das Thema, genauer dem Ziel dieser Arbeit, bildet den Abschluss des vierten Kapitels.

#### **4.4.1 Digitalisierung der Verwaltung**

Diese Kategorie umfasst allgemeine Aussagen zur Digitalisierung sowie die Wahrnehmung der interviewten Personen im Hinblick auf Chancen und Herausforderungen der Digitalen Verwaltung. Eine einheitliche Meinung der befragten Personen ließ sich dahingehend ausmachen, dass alle die Möglichkeiten, wie sie die Digitalisierung der Verwaltung bietet, sehr befürworten.

*IP2: „Mit dem Thema Digitalisierung gibt es weitaus mehr Möglichkeiten [...]“<sup>157</sup>*

Aber dieser sich bietenden Chance steht vor allem die Rückständigkeit der Verwaltung in Sachen Digitalisierung gegenüber.

*IP2: „Also das ist jetzt das Thema, wo mir das besonders auffällt, wir sind noch nicht ganz so digital, gibt noch viel zum Nachholen.“<sup>158</sup>*

IP4 meint in der teilweise sehr prekären Situation der Behörden einen Hauptgrund für die schwerfällige Umsetzung in der Verwaltung erkannt zu haben.

*IP4: „Also, ich merke halt in der Verwaltung ist die Kohle einfach gar nicht da dafür.“<sup>159</sup>*

Ein zentraler Aspekt liegt sicherlich in der unterschiedlichen Wahrnehmung der Ziele, die durch die Digitalisierung der Verwaltung erreicht werden sollen und der Definition, was für die Erreichung dieser Ziele erforderlich ist.

---

<sup>157</sup> Interview 2, Zeile 46-47.

<sup>158</sup> Interview 2, Zeile 113-114.

<sup>159</sup> Interview 4, Zeile 34-35.

*IP3: „[...] die Ansätze, wie man sie so häufig auch plakativ wahrnimmt, sind mehr Elektronifizierung statt Digitalisierung. [...] Es fehlt aber im Wesentlichen noch die elektronischen Eingabemöglichkeiten, die man für Kunden schafft intern noch so weit zu verarbeiten, dass sie auch einen Mehrwert für die Verwaltung bieten.“<sup>160</sup>*

#### **4.4.2 Transformation der Führung**

In dieser Kategorie werden die grundsätzlichen Veränderungen der Führung und somit des Führungsverständnisses, anteilig der Führungskultur abgebildet. Wie Abbildung 8 zeigt, fallen die meisten verwerteten Aussagen unter anderem dieser Kategorie zu. Der Inhalt dieser Äußerungen spricht nicht nur für einen klaren Wandel bezogen auf das Führungsverständnis, sondern definiert Kernpunkte dieser Veränderungen weiter aus. Während IP3 der Meinung ist, dass sich primär die Anforderungen an die Führung verändert haben,<sup>161</sup> sieht IP1 in der Nachbesetzung der Führungspositionen einen Umschwung im Führungsstil.

*IP1: „[...] weil jetzt junge neue Leute nachkommen, die auch Führungspositionen innehaben und sich deswegen der Führungsstil auch noch ein bisschen verändert.“<sup>162</sup>*

Weitergehend haben Führungskräfte heutzutage das Verständnis für die Rollenveränderung in Sachen Personalgewinnung in ihr Anforderungsprofil mitaufzunehmen.

*IP3: „[...] eine Rollenveränderung von Arbeitgeber zu Arbeitnehmer [...], dass wir als Arbeitgeber mehr noch denn je Service und Bereitschaft signalisieren müssen, auch die Anforderungen der Beschäftigten umzusetzen oder dem nachzukommen, um sich überhaupt noch auf dem Personalmarkt behaupten zu können.“<sup>163</sup>*

Parallel zu der Erkenntnis, dass heutige Führung agil sein muss, fasst IP2 zusammen, dass Führung heute eine ganz andere ist und dementsprechend anders mit dem Thema Führung umzugehen ist.<sup>164</sup> Auch die empathische Komponente moderner Führung spiegelte sich in einigen Ausführungen wider. So sprach IP2 von gegenseitigem Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und ihren Führungskräften.<sup>165</sup>

---

<sup>160</sup> Interview 3, Zeile 15-21.

<sup>161</sup> Interview 3, Zeile 33.

<sup>162</sup> Interview 1, Zeile 30-32.

<sup>163</sup> Interview 3, Zeile 43-48.

<sup>164</sup> Interview 2, Zeile 33-45.

<sup>165</sup> Interview 2, Zeile 197-200.

Dabei wurde auch die Fokussierung auf die menschliche Betrachtung der Mitarbeitenden als besonders entscheidend angesprochen.

*IP2: „[...] ein ganz großer Punkt, um einfach auch den Mensch dort stärker als Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu stellen und nicht nur rein auf die Arbeitskraft einzugehen [...].“<sup>166</sup>*

#### **4.4.3 Die Stellvertretung**

Neben wertungsfreien Aussagen über die Führungsrolle der Stellvertretung wurden hier die Äußerungen über das moderne und agile Rollenverständnis der eher traditionell orientierten Variante gegenübergestellt und um den induktiv hervorgebrachten Aspekt der Aufgabenwahrnehmung ohne offizielle Stellvertreterbefugnisse ergänzt. Unterteilt nach modernen und traditionellem Führungsverständnis gab der Kreis der interviewten Personen in dieser Kategorie die meisten Argumente zu Protokoll (Abbildung 8). Das könnte vorrangig daran liegen, dass die beteiligten alle die Gemeinsamkeit einer Position als Stellvertretung teilen. Auffällig dabei ist, nicht nur die Einstimmigkeit in der Präferenz einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit der Führungskraft, sondern die gleiche Übereinstimmung in der Aussage, dass alle befragten Personen dies bereits praktizieren.

*IP4: „[...] also meine Abteilungsleitung und ich wir machen eigentlich alles im Team.“<sup>167</sup>*

*IP1: „Trotz, dass quasi mein Vorgesetzter anwesend ist, machen wir das trotzdem zusammen.“<sup>168</sup>*

Bei IP4 geht die Arbeit als gemeinsames Team sogar so weit, dass bestimmte Aufgaben gleichwertig unter Führungskraft und Stellvertretung verteilt werden.<sup>169</sup>

Teilweise lässt sich auch seitens der Führungskräfte die Forderung gegenüber ihrer Stellvertretung erkennen, in dieser Weise agieren zu sollen.

*IP3: „Aktuell fordert meine Führungskraft mehr noch diese Partner- und Co-Piloten-Tätigkeit ein, was ich sehr erfreulich finde. Und in dieses Rollenbild, oder damit identifiziere ich mich momentan auch.“<sup>170</sup>*

---

<sup>166</sup> Interview 2, Zeile 191-193.

<sup>167</sup> Interview 4, Zeile 71-74.

<sup>168</sup> Interview 1, Zeile 42-43.

<sup>169</sup> Interview 4, Zeile 76-78.

<sup>170</sup> Interview 3, Zeile 72-75.

Dieses geschlossene Meinungsbild über das angestrebte moderne Bild, einer auf Augenhöhe und gemeinsam mit der Führungskraft handelnde Stellvertretung, bestätigt sich auch in der Gegenprobe, in der alle befragten Personen angaben sich eine Funktion als reine Abwesenheitsvertretung nur sehr schwer bis gar nicht vorstellen zu können.

*IP4: „Das ist gar nicht mein Ziel [...] nur eine reine Urlaubsvertretung wäre für mich gar nicht machbar.“<sup>171</sup>*

Gleich zu Beginn der Gespräche hat sich ein völlig neuer Aspekt der Stellvertretung herauskristallisiert. Dieser erwuchs aus der Tatsache, dass in jedem Interview die Ausübung einer Stellvertretung ohne offizielle Befugnisse in der Vergangenheit angegeben wurde.

*IP3: „In der vorherigen Funktion sagte man mir gewisse Vertretungsaufgaben nach, die ich aber nicht offiziell wahrgenommen habe.“<sup>172</sup>*

#### **4.4.4 Einflussfaktoren**

Diese Kategorie beinhaltet Informationen zu den registrierten Einflussfaktoren in Bezug auf ihre Auswirkungen auf die Digitale Verwaltung und die besondere Führungsrolle der Stellvertretung. Aufgeschlüsselt in fünf Rubriken und getragen von vierundzwanzig punktuell zuzuordnenden Angaben (Abbildung 8) hat sich diese Kodierung als besonders zweckdienlich zur Überprüfung der in dieser Arbeit bereits erbrachten Forschungsergebnisse erwiesen. Wahrscheinlich wären die pandemiebedingten Einflüsse in den vergangenen Jahren vermehrt in den Einschätzungen der Experten wiederzufinden gewesen. Zum Zeitpunkt dieser Befragung gingen aber lediglich IP1 und IP3 kurz auf diese Thematik ein und stellten dabei eher die mittelbaren Konsequenzen von Corona als Einflussfaktor dar.

*IP1: „Zum einen denke ich viel, gerade durch die Corona Pandemie und dadurch, dass man halt auch teilweise gezwungen war einfach virtuell zu führen, weil man sich nicht mehr vor Ort treffen konnte.“<sup>173</sup>*

---

<sup>171</sup> Interview 4, Zeile 93-99.

<sup>172</sup> Interview 3, Zeile 7-8.

<sup>173</sup> Interview 1, Zeile 26-28.

In der eben genannten Aussage zur digitalen Führungsweise, sieht auch IP4 eine Herausforderung der Führung auf Distanz, die ein strukturelles Umdenken der an Führung beteiligten Personen, somit auch der Stellvertretung, erforderlich macht.

*IP4: „Man muss einfach Strukturen in der Abteilung oder im Amt überdenken, neue Prozesse schaffen und man hat vielleicht auch nicht mehr so direkt den Kontakt zu den Mitarbeitenden.“<sup>174</sup>*

Die zentrale Bedeutung dieser Anforderung an die organisatorischen Fähigkeiten der Führenden greift IP4 gegen Ende des Gesprächs nochmal auf.<sup>175</sup> Obwohl sich die Altersgruppen der interviewten Personen teilweise deutlich unterscheiden, sprechen drei von vier der Befragten dem Generationenwechsel in der öffentlichen Verwaltung eine nicht unwesentliche Einflussnahme zu. Darüber hinaus sind sich IP2 und IP3 weiter einig, dass es dabei nicht nur um die Verjüngung der Verwaltung durch bloßen Austausch geht, sondern das Selbstverständnis und die Einstellung neuer Generationen ein besonders aus führungstechnischer Sicht zu berücksichtigender Gesichtspunkt ist.

*IP2: „[...] jede Generation an sich selber, bringt neue Werte, Vorstellungen mit und neue Einstellungen zur Arbeit, neue Einstellungen zum Leben [...].“<sup>176</sup>*

Nach dem Urteil aller Experten zeigen sich in den Auswirkungen der digitalen Arbeitswelt im Allgemeinen und der Mobilen Arbeit mit ihren Arbeitsformen im speziellen, die größten Player unter den betrachteten Faktoren. Diese Schlussfolgerung lässt sich aus Menge (Abbildung 8) und Inhalt der Beteiligungen zu diesem Thema ableiten.

*IP1: „Aber hauptsächlich würde ich sagen, halt eher die Art und Weise, wie man es erledigt, einfach durch die letzten Jahre und gerade die digitale Arbeitswelt.“<sup>177</sup>*

Wie IP4 „ich denke, verändert hat sich schon durch diese ganze Homeoffice Geschichte“<sup>178</sup>, führen drei der vier Befragten das Thema Homeoffice konkret als Auswirkungen auf die Anwendung von Führung an.

---

<sup>174</sup> Interview 4, Zeile 49-52.

<sup>175</sup> Interview 4, Zeile 138-140.

<sup>176</sup> Interview 2, Zeile 39-40.

<sup>177</sup> Interview 1, Zeile 72-74.

<sup>178</sup> Interview 4, Zeile 49-50.

*IP2: „[...] das fängt am Thema Homeoffice schon an. Wenn die Leitung im Homeoffice ist, dann ist eine ganz andere Verantwortung, hier in der Führung vor Ort.“<sup>179</sup>*

Aus führungstechnischer Perspektive ist auch die Gestaltung und Besetzung des Personalkörpers im eigenen Aufgabenbereich ein ständig zu beobachtender Punkt. In ihrer Führungsrolle als Stellvertretung sehen auch die interviewten Personen in diesem Bereich eine einflussnehmende Problematik verankert. So nimmt IP4 direkten Bezug auf den Personalmangel in der breiten Fläche der Verwaltung.<sup>180</sup> Genau an dieser Stelle zeigt sich eine immer stärker werdende Herausforderung für die gesamte Führungsebene.

*IP3: „Ich muss eigentlich so viel ich kann tun, damit ich überhaupt noch Leute bekomme. Und ich glaube, das ist auch nochmal ein wesentlicher Faktor, der sich auch in der Führung widerspiegelt.“<sup>181</sup>*

#### **4.4.5 Prognose**

Jegliche Bemerkungen in Richtung zukünftiger Wirkungsweisen wurden dieser Kategorie zugeordnet. Ebenfalls wurden prognostizierte Weiterentwicklungen aus aktuell bereits stattfindenden Prozessen an dieser Stelle eingeordnet, wenn sie einen Richtungswechsel oder eine gesteigerte Intensität erkennen ließen. Abbildung 8 zeigt, dass alle interviewten Personen prognostische Vermutungen zu künftigen Auswirkungen der Digitalen Verwaltung auf die Rolle der Stellvertretung angestellt haben. Dabei zeichnete sich die Überzeugung von weiteren Auswirkungen als ein gemeinsames Bild der befragten Personen ab.

*IP2: „Denke ich an die Digitalisierung, die wird auch zukünftig Auswirkungen haben, ja auch auf die Stellvertretung auf jeden Fall.“<sup>182</sup>*

Konkreter fasste sich IP4 in der Vorhersage, dass Stellen-Sharing ein Punkt sein könnte, der in diesem Bezug weitere Veränderungen auslösen wird.<sup>183</sup>

---

<sup>179</sup> Interview 4`2, Zeile 93-99.

<sup>180</sup> Interview 4, Zeile 55-60.

<sup>181</sup> Interview 3, Zeile 51-54.

<sup>182</sup> Interview 2, Zeile 139-140.

<sup>183</sup> Interview 4, Zeile 130-131.

#### **4.4.6 Unterstützungspotenzial**

In dieser Kategorie finden sich persönliche Einschätzungen der interviewten Personen, an welchen Stellen und gegebenenfalls in welcher Form die Unterstützungsleistung der Stellvertretungen gegenüber ihren Führungskräften weiteres Entwicklungspotenzial bieten. Indessen IP4 vor allem noch ziemlich viel Entwicklungspotenzial zur weiterführenden Unterstützung der Führungskraft im Ausbau des Wissenstransfers erkennt<sup>184</sup>, wiederholt IP2 immer wieder die Wichtigkeit der klaren Kommunikation und sieht weiteres Potenzial in der Verbesserung der Kommunikation zwischen Führungskraft und Stellvertretung.

*IP2: „Also es ist gerade das Thema klare Kommunikation, ist ein Punkt, wo ich auf jeden Fall noch Verbesserungsmöglichkeiten sehe.“<sup>185</sup>*

#### **4.5 Zusammenfassung und Rückführung**

Im Verlauf dieses Kapitels wurden, unter Anwendung der qualifizierten Inhaltsanalyse nach Mayring, die bisherigen Forschungsergebnisse anhand von Experteninterviews auf ihre Richtigkeit überprüft. Ebenso half die Fokussierung der Befragung auf die Stadt Pforzheim dabei, den Bezug zur Führungskultur einer konkreten Kommune herzustellen. Mithin lässt sich sagen, dass dieses Instrumentarium der empirischen Vorgehensweise eine stichprobenartige Einordnung der monografisch ermittelten Forschungsergebnisse in die kommunale Praxis darstellt.

Aufgrund der Ergebnisse des Interviews kann die in Kapitel 2 erfasste Aufgabenverlagerung von einer reinen Abwesenheitsvertretung zu einer ständigen Vertretung in Gestalt der modernen Co-Piloten-Rolle in Gänze bestätigt werden. Überdies lieferten die praktischen Erfahrungen die Erkenntnis, dass die Stellvertretung diese Rolle längst eingenommen hat. Durch die seitens der Mitarbeitenden teilweise nur noch geringfügig wahrzunehmende Begrenzung der Befugnisse hat die Stellvertretung aus ihrer Sandwichposition heraus bereits die Rolle einer Führungskraft eingenommen. Die Befragung zeigt, dass dieses

---

<sup>184</sup> Interview 4, Zeile 162-170.

<sup>185</sup> Interview 2, Zeile 166-168.

Rollenbild sowohl den Erwartungen der Mitarbeitenden als auch denen der vorgesetzten Führungskräfte entspricht. Während die Resultate aus dem zweiten Kapitel eine etwas zögerliche Aussage über mögliche Auswirkungen der Digitalen Verwaltung auf die besondere Rolle der Stellvertretung zuließen, zeigte sich aus den Antworten der interviewten Personen ein deutlicher Einfluss, der sich vorwiegend in den Ausflüssen der digitalen Führung äußert. Zudem festigte sich der Eindruck, dass die Pandemie eher mittelbar, nämlich durch ihre Wirkung auf die Digitalisierung, Einfluss nimmt.

Aus den Antworten rund um die vielseitigen Arbeitsformen (Kapitel 3) konnte entnommen werden, dass die Führungskräfte sich mit diesen auseinandersetzen, um die daraus resultierenden Bedürfnisse für alle Beteiligten besser abschätzen zu können. Auch das Bild der modernen und digitalen Führungskultur als ein vielseitig agiles, vom demografischen und digitalen Wandel beeinflusstes System, konnte mit Hilfe der empirischen Überprüfung untermauert werden. Auffallend deckungsgleich waren der Erkenntnisse dieser Befragung mit dem dritten Kapitel in puncto Führung auf Distanz. In beiden Fällen wurde diese der virtuellen Führung nahezu gleichgesetzt. Gleichmaßen wurden sehr ähnliche Vorteile und Herausforderungen erkannt, bei denen Klarheit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Kommunikation als Grundlage zur Überwindung von Hindernissen fungieren. Nicht zuletzt spiegelten die befragten Personen mit Aussagen über gegenseitiges Vertrauen, Weitergabe von Zielen und deren Sinn über alle Hierarchieebenen hinweg und der Unabdingbarkeit einer verbesserten Organisation der Prozesse, wichtige Ansätze der lateralen Führung wider.

Zusammengefasst konnte die empirische Überprüfung, die im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Ergebnisse, bedeutend bestätigen. Obendrein konnten das Thema der Bachelorarbeit punktuell vertieft werden und zusätzliche, für diese Thesis relevante Aspekte, gesammelt werden.



## **5. Fazit und Handlungsempfehlung**

Aus einer Vielzahl an Fragestellungen rund um die Themen der Digitalisierung und Führung griff diese Bachelorarbeit die Digitalisierung der Verwaltung und die besondere Führungsrolle der Stellvertretung heraus. Ausgehend von diesen beiden Begrifflichkeiten erforschte der Autor die Frage nach möglichen Auswirkungen der Digitalen Verwaltung auf die besondere Führungsrolle der Stellvertretung.

Die zu Beginn vereinfachte und reduzierte Definitionen der Begrifflichkeiten führten zu einer geplanten Abgrenzung der Thematik und zur Kanalisierung der weiteren Untersuchungen im Kontext des Zieles dieser Arbeit und hingerrichtet auf die Beantwortung der Forschungsfragen. Wohlwissentlich lieferte die weitergehende Forschungsarbeit wesentlich fundiertere Erkenntnisse, welche eine Anpassung der Definition an dieser Stelle erwarten lassen. Zum einen hat sich die Digitalisierung der Verwaltung, sowohl in Fläche der verwendeten Fachliteratur als auch bei der Befragung betroffener Personen als ein hochkomplexes Konstrukt herausgestellt, das weit über die elektronische Aufbereitung von Daten einen dauerhaften Trend zur effizienten und bedürfnisgesteuerten Kooperation von Mensch und System darstellt. Rückblickend auf die vergangenen drei Jahre stellte sich zudem heraus, dass die Pandemie in Bezug auf die Digitalisierung, die zuweilen längst überfällige Transformation der Verwaltung, lediglich beschleunigt aber nicht initiiert hat.

Die zum Auftakt als besonders definierte Führungsrolle der Stellvertretung muss in Kenntnis der vorliegenden Ergebnisse nicht revidiert aber zumindest präzisiert werden. Im heutigen Verständnis moderner Führungsmethoden innerhalb einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt ist die Rolle der Stellvertretung zu einer anerkannten und als solche auch gleichwertigen Führungsrolle gereift. In Kombination aus dem Resultat zeitlich differenzierter Zweckbetrachtung und den Expertenaussagen über die Einflussfaktoren auf die Stellvertretung ist ein eindeutiger Zusammenhang zwischen dem Wandel der Arbeitswelt und dem Stellungswechsel der Stellvertretung festzustellen. Die Tatsache, dass sich die öffentliche Verwaltung, wenn auch verzögert, bereits mitten in der Digitalen Transformation befindet, hat die wachsende Wahrnehmung der Stellvertretung in

ihrer Co-Piloten-Rolle nicht ausgelöst, doch üben ihre weitreichenden Konsequenzen mehrseitige Einflussnahme, auf die, in der Führung entscheidenden Parameter, aus. So unterstützt die Stellvertretung nicht mehr nur als reine Abwesenheitsvertretung, vielmehr steht sie ihren Vorgesetzten in der Überwindung der Herausforderungen einer transformierten, digital geprägten und agilen Umgebung partnerschaftlich zu Seite.

In Folge dieser neuen Definition haben alle Auswirkungen auf die vorgesetzten Führungskräfte zwangsläufig auch nahezu identische Konsequenzen für die Stellvertretung. Die Besonderheit der „Sandwichposition“ hingegen bleibt der Stellvertretung erhalten und ermöglicht ihr so weiterhin einen teilweise leichteren Zugang zu den Mitarbeitenden. In Anbetracht der Einführung digitaler Arbeitsformen, wie der Mobilen Arbeit in der Verwaltung und der daraus hervorgehenden Erfordernis einer Führung auf Distanz, gewinnt dieser Zugang der Stellvertretung zu den Mitarbeitenden zunehmend an Bedeutung.

Aus den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, dem Verlangen primär jüngerer Generationen agil geführt zu werden und den Erwartungen moderne Arbeitsformen möglichst unkompliziert nutzen zu können, entsteht ein ganz neues Anforderungsprofil an die heutigen Führungskräfte und die Führungskultur der Verwaltung. Die vorliegende Untersuchung hat ergeben, dass neben dem vertrauensvollen Umgang im Team die klare, transparente und nachvollziehbare Kommunikation den höchsten Stellenwert bei der Führung auf Distanz einnehmen. Des Weiteren ist das Wissen um die neuen Anforderungen an die Führung und die Handlungssicherheit im Umgang mit den aktuellen sowie künftig möglichen Auswirkungen der Digitalen Transformation der Verwaltung ein zwingender Baustein im Repertoire der Vorgesetzten und ihrer Stellvertretungen.

Begründet durch die Begebenheit, dass die Stellvertretung im aktuellen Arbeitsumfeld zum einen dem Kreis der Mitarbeitenden zuzuordnen ist und sich zum anderen in ihrer Führungsrolle definiert, bleibt im Rahmen der Erkenntnisse dieser Bachelorarbeit festzuhalten, dass die Digitale Verwaltung sowohl unmittelbare als auch mittelbare Auswirkungen auf die (besondere) Führungsrolle der Verwaltung hat.

Abschließend wird den Verwaltungsleitungen und deren Organen der Personalentwicklung empfohlen, die Rolle der Stellvertretung bei allen künftigen Schritten der Digitalisierung eingehend zu berücksichtigen. Die neue Rollendefinition bietet zudem die Möglichkeit, die Visionen und Ziele der Organisation auf kürzestem Wege und trotzdem führungsgeleitet bis in die untersten Hierarchieebenen zu kommunizieren. Um dieses Potenzial jedoch ausschöpfen zu können, wird die Implementierung bzw. der Ausbau eines Ausbildungs- und Weiterbildungskonzepts für Stellvertretungen angeregt. Parallel wäre die interne Kommunikation über das neugewonnene Rollenverständnis der Stellvertretung als ein klares Mittel der Wertschätzung und der strukturellen Transparenz zu empfehlen.

# Anlagen

## **Anlage 1: Interviewleitfaden**

### **Interviewleitfaden zu Thema:**

<p style="text-align: center;"><b>Stellvertretung Digital</b> <b>Mögliche Auswirkungen der Digitalen Verwaltung auf die besondere Führungsrolle der Stellvertretung</b></p>
---

#### **Informationen zu Beginn**

- Mein Name ist Dennis Kussberg und ich führe dieses Interview mit Herrn/Frau ... (Position) von der Stadt Pforzheim, im Rahmen meiner Bachelorarbeit zum Thema „Stellvertretung Digital – Mögliche Auswirkungen der Digitalen Verwaltung auf die besondere Führungsrolle der Stellvertretung“.
- Nach einem kleinen Einstieg zur Einordnung der/des Interviewten in den Kontext der Organisation und des Aufgabenschwerpunktes, werden im Hauptteil offene und geschlossene Schlüsselfragen in Bezug auf die relevante Thematik gestellt. Am Ende erfolgt ein Rückblick auf das geführte Interview.
- Das Interview, deren Aufnahme und jegliche Niederschrift wird ausschließlich im Rahmen dieser BA verwendet.
- Frau/Herr ... erklärt sich mit der Durchführung und Aufnahme des Interviews einverstanden.
- Die Dauer des Interviews soll 30 Minuten nicht überschreiten

#### **Einstiegsfragen**

- Wie lange sind Sie schon in Ihrer Position als Stellvertretung tätig und haben Sie bereits früher eine Solche wahrgenommen?
- Welche Haltung nehmen Sie gegenüber der Digitalisierung der Verwaltung ein? (eher skeptisch oder befürwortend)  
Mögliche Rückfrage: Was hat Sie am meisten zu dieser Haltung bewegt?

#### **Hauptteil**

- Glauben Sie, dass sich Führung in den letzten Jahren besonders stark verändert hat?  
Wenn ja, nennen Sie bitte Faktoren (max. 3), die aus Ihrer Sicht zu dieser Veränderung geführt haben.

- Sehen Sie sich eher als Partner/Co-Pilot ihrer Führungskraft oder als reine Abwesenheitsvertretung?  
Und woran machen Sie ihre Sichtweise fest?  
Mögliche Nachfrage: Könnten Sie sich vorstellen diese Perspektive zu wechseln?
- Sind Sie der Meinung, dass sich Ihre Rolle als Stellvertretung bereits durch den Wandel zur digital Arbeitswelt verändert hat?  
Wenn ja, an welchen Stellen fällt es Ihnen besonders auf?
- Denken Sie die Digitalisierung der Verwaltung wird (auch künftig) Auswirkungen auf die Rolle der Stellvertretung haben?

Kommen wir zum Ende des Interviews noch auf eine letzte Fragestellung:

- Wo sehen Sie weiteres Potenzial Ihre Führungskraft bei der Führung auf Distanz (Digitalen Führung) zu unterstützen?

### **Rückblick**

- Ich bedanke mich vielmals für Ihre Bereitschaft an diesem Interview teilzunehmen, sowie für die offenen Beantwortung meiner Fragen und fasse die Ergebnisse wie folgt zusammen ...
- Vielen Dank für Ihrer Zeit!

### **Ausblick**

- Abschließend weise ich nochmals daraufhin, dass ich die Ergebnisse dieses Interviews lediglich im Rahmen meiner zu Beginn genannten Forschungsarbeit verwende. Sollte Sie eine anonymisierte Verwendung in der schriftlichen Darstellung wünschen bitte ich Sie dies nun zu äußern.
- Nach Abschluss meiner Forschungsarbeit informiere ich Sie gerne über die Ergebnisse meiner Forschung.

## Anlage 2: Transkriptionsregeln

Regelliste
Der Text wird grundsätzlich übernommen, wie er gesprochen wird
Füllwörter werden ebenfalls erfasst
Färbungen von Dialekt werden korrigiert
Nonverbale Zwischenlaute werden weggelassen
Um Bandwurmsätze zu vermeiden, werden Satzzeichen sinnvoll gesetzt
Höflichkeitspronomina, wie „Sie“ und „Ihnen“ wird großgeschrieben
Der Interviewer wird als IW und die interviewte Person als IP benannt (Differenzierung durch Zahlenwerte bspw. IP1)
Wortdoppelungen werden nicht erfasst
Alle Interviewbestandteile außerhalb der Fragestellungen (Einstiegsfragen und Hauptteil) werden aus mangelnder Relevanz nicht erfasst

## Anlage 3: Einordnung der interviewten Personen

Interview	Behörde	Stellvertretung	Bemerkung
1 (IP1)	Stadt Pforzheim	Abteilungsleitung	Studium: Digitales Verwaltungsmanagement (DVM)
2 (IP2)	Stadt Pforzheim	Abteilungsleitung	Derzeit mittelfristige Funktion der Abteilungsleitung
3 (IP3)	Stadt Pforzheim	Amtsleitung	Bereits zweite Vertretung dieser Art
4 (IP4)	Stadt Pforzheim	Abteilungsleitung	Erst kommissarisch dann offiziell

## Anlage 4: Kategorisierung

Oberkategorien	Unterkategorien
Digitalisierung der Verwaltung	Pro Kontra
Transformation der Führung	
Die Stellvertretung	Rollenverständnis: heute Rollenverständnis: früher Aufgabenwahrnehmung
Einflussfaktoren	Pandemie Virtuelle/digitale Führung Demografischer Wandel Digitale Arbeitswelt Personalmangel
Prognosen	
Unterstützungspotenzial	



## Anlage 5: Kodierleitfaden

	Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
OK <sub>1</sub>	<b>Digitalisierung der Verwaltung</b>	Allgemeines Verständnis	„[...] für mich auch die Möglichkeit die Prozesse zu optimieren, zu verbessern, zu beschleunigen.“ (IP2, Zeile 24-25)	
UK <sub>1.1</sub>	Pro	Chancen und Vorteile	„Ich bin ein absoluter Befürworter der Digitalisierung, weil es einfach unendlich viele Chancen bietet, um den Alltag leichter zu gestalten.“ (IP1, Zeile 14-15)	Tendenziell positive Aussagen zur Digitalisierung
UK <sub>1.2</sub>	Kontra	Herausforderungen und Probleme	„Ich finde, dass es ziemlich traurig ist, dass die Stadt da irgendwie meiner Meinung nach zwanzig Jahre hinterher hängt.“ (IP4, Zeile 18-20)	Tendenziell negative Aussagen zur Digitalisierung
OK <sub>2</sub>	<b>Transformation der Führung</b>	Grundsätzliche Veränderungen im Führungsverständnis	„Ich glaube, die Anforderungen an die Führung haben sich verändert.“ (IP3, Zeile 33)	

<b>OK<sub>3</sub></b>	<b>Die Stellvertretung</b>	Wertungsfreie Aussagen zur (Führungs-)rolle der Stellvertretung	„Also ich denke, die Barriere ist ein bisschen geringer, dass einem die Mitarbeiter als stellvertretende Führungskraft was erzählen würden, ihre Meinung äußern, wie, als wenn man möglich der direkte Vorgesetzte ist.“ (IP1, Zeile 96-98)	Aussagen die keinen historischen/zeitlichen Bezug haben
<b>UK<sub>3.1</sub></b>	Rollenverständnis: heute	Moderne und agile Darstellung	„Ich sehe mich als Partner, als Co-Pilot, meiner Führungskraft.“ (IP2, Zeile 59)	
<b>UK<sub>3.2</sub></b>	Rollenverständnis: früher	Traditionelle Darstellung	„Ich halte es aber nicht mehr für zeitgemäß.“ (IP3, Zeile 86-87)	Aussagen die eine veraltete Wahrnehmung widerspiegeln
<b>UK<sub>3.3</sub></b>	Aufgabenwahrnehmung	Durchführung ohne offizielle Befugnisse	„[...] inoffiziell haben wir das tatsächlich einfach beide gemacht, also nicht differenziert, wer Stellvertretung ist und wer nicht.“ (IP1, Zeile 8-9)	

<b>OK4</b>	<b>Einflussfaktoren</b>	Unspezifische Gesichtspunkte	„Ich denke absolut, also gerade dadurch, dass es immer mehr Möglichkeiten gib [...].“ (IP1, Zeile 84-85)	
<b>UK4.1</b>	Pandemie	Pandemiebedingte Einflussnahme	„Ja, also die Trends, die sich jetzt schon seit Corona zeigen.“ (IP3, Zeile 109)	Aussagen in direkten Bezug zu Corona
<b>UK4.2</b>	Virtuelle/digitale Führung	Einwirkungen die zur Führung auf Distanz führen	„[...] das wird glaube ich auch nochmal eine Herausforderung, das Team also quasi virtuell als auch analog zu formen und zu stabilisieren.“ (IP3, Zeile 134-136)	
<b>UK4.3</b>	Demografischer Wandel	Beeinflussung durch den Generationenwechsel	„Der zweite Punkt ist bei mir das Thema Generationenwechsel.“ (IP2, Zeile 36-37)	
<b>UK4.4</b>	Digitale Arbeitswelt: Mobile Arbeit/Homeoffice	Auswirkungen, die sich auf die Mobile Arbeit/Homeoffice zurückführen lassen	„Wenn die Leitung im Homeoffice ist, dann ist eine ganz andere Verantwortung hier in der Führung vor Ort.“ (IP2, Zeile 102-104)	

<b>UK<sub>4.5</sub></b>	Personalmangel	Effekte des Personal-/Fachkräftemangels	„Und das zweite ist halt nach wie vor der Personalmangel überall.“ (IP4, Zeile 55)	
<b>OK<sub>5</sub></b>	<b>Prognosen</b>	Einschätzung weiterer Wirkungsweisen	„Denke ich an die Digitalisierung, die wird auch zukünftig Auswirkungen haben, ja auch auf die Stellvertretung auf jeden Fall.“ (IP2, Zeile 139-140)	
<b>OK<sub>6</sub></b>	<b>Unterstützungspotenzial</b>	Mögliche, künftige Unterstützung der Führungskraft durch die Stellvertretung	„Also es ist gerade das Thema klare Kommunikation ist ein Punkt, wo ich auf jeden Fall noch Verbesserungsmöglichkeiten sehe.“ (IP2, Zeile 166-168)	Aussagen, die über bereits stattfindende Unterstützleistung hinausgehen oder diese erweitern

## **Anlage 6: Transkriptionen der Experteninterviews**

### **1 Interview mit IP1 vom 29.08.2023**

2 **IW:** Dann beginnen wir mal mit der ersten Frage zum Einstieg. Wie lange  
3 sind Sie schon in der Position der Stellvertretung tätig, und haben Sie bereits  
4 vorher schon mal irgendeine Stellvertretung, Stellvertreterstätigkeit  
5 wahrgenommen, auch vielleicht außerhalb des beruflichen Umfeldes?

6 **IP1:** Also, ich bin jetzt tätig seit anderthalb Monaten als Stellvertretung und  
7 davor also offiziell, war ich stellvertretende AG-Sprecher/-in im Studium,  
8 aber inoffiziell haben wir das tatsächlich einfach beide gemacht, also nicht  
9 differenziert, wer Stellvertretung ist und wer nicht.

10 **IW:** Okay, super, vielen Dank. Dann gehen wir natürlich ein bisschen in die  
11 Richtung Digitalisierung, wie es ja auch in meinem Thema ist. Welche  
12 Haltung nehmen Sie gegenüber der Digitalisierung vielleicht mal generell ein,  
13 eher skeptisch, oder sind Sie eher ein Befürworter der Digitalisierung?

14 **IP1:** Ich bin ein absoluter Befürworter der Digitalisierung, weil es einfach  
15 unendlich viele Chancen bietet, um den Alltag leichter zu gestalten.

16 **IW:** Sehr schön, also höre ich da raus: Es hat Sie quasi dazu bewegt, da Sie  
17 die Vorteile einfach in der Digitalisierung sehen, von Anfang an, und  
18 deswegen sind Sie quasi Befürworter/-in der Digitalisierung.

19 **IP1:** Genau, ja!

20 **IW:** Super, Dankeschön! Dann gehen wir mal ins Eingemachte, und zwar,  
21 was meinen Sie denn, glauben Sie, dass Führung sich in den letzten Jahren  
22 besonders stark verändert hat? Wenn Sie dieser Meinung sind, dann können  
23 Sie ja vielleicht mal ein paar Faktoren, wo Sie glauben, an diesen Stellen hat  
24 sich Führung verändert?

25 **IP1:** Also ich denke absolut, dass sich Führung in den letzten Jahren  
26 verändert hat. Zum einen denke ich viel, gerade durch die Corona Pandemie

27 und dadurch, dass man halt auch teilweise gezwungen war, einfach virtuell  
28 zu führen, weil man sich nicht mehr vor Ort treffen konnte. Zum anderen  
29 denke ich, dass es auch einen Generationenwechsel gibt, also gerade in  
30 Verwaltung und Wirtschaft, einfach weil jetzt junge neue Leute  
31 nachkommen, die auch Führungspositionen innehaben, und sich deswegen  
32 der Führungsstil auch noch ein bisschen verändert. Und dann klar die  
33 Digitalisierung, die einfach immer weiter voranschreitet und dadurch halt  
34 auch die Führung selber verändert und die Möglichkeiten, die man hat.

35 **IW:** Super klasse! Dankeschön! Expliziter in die Führungsrolle reingehen?  
36 Sie haben ja gerade schon gesagt, dass sie sich quasi aus deiner Sicht  
37 verändert hat. Es gibt ja so klassische Rollenbilder: die Führungskraft als  
38 reine Abwesenheitsvertretung oder so ein bisschen das moderne Bild eines  
39 Partners, eines Co-Piloten, so ein bisschen auf Augenhöhe. Wo würden Sie  
40 sich aktuell in Ihrer Stellvertreterposition sehen? Eher auf der Seite der  
41 Partner, Co-Piloten oder der Abwesenheitsvertretung?

42 **IP1:** Ich würde mich eher als Partner sehen, also auch aktuell. Trotz, dass  
43 quasi mein Vorgesetzter anwesend ist, machen wir das trotzdem zusammen.  
44 Also wir besprechen uns einmal die Woche, was es Neues gibt, was für  
45 Projekte laufen, und selbst wenn ich ja theoretisch nur seine Stellvertretung  
46 bin, fällen wir einfach manche Entscheidungen zusammen. Wir diskutieren  
47 viel über Sachen, wie man es quasi handhaben soll. Also deswegen würde ich  
48 absolut sagen.

49 **IW:** Sehr gut, Danke. Könnten Sie sich vorstellen, auch wenn Sie zum  
50 Beispiel eine andere Stellvertreterposition hätten, die Perspektive zu  
51 wechseln und eine reine Abwesenheitsvertretung zu sein?

52 **IP1:** Fände ich persönlich ziemlich schwierig. Also ich denke, es wäre  
53 möglich, wenn man keine andere Wahl hätte. Aber ich denke, es ist besser,  
54 wenn man das Co-Pilot quasi dabei ist, weil man dann immer auf dem  
55 aktuellen Stand ist, nicht für jedes Detail, aber man weiß grob, was passiert,  
56 was die aktuellen Themen sind, sodass wenn jemand dann abwesend ist, ich

57 halt im Bilde bin, was ist der Stand, was muss gemacht werden? Wenn ich  
58 nur an diesen als Vertretung bin, finde ich, ist es auch schwierig, sich  
59 reinzufinden. Okay, da muss ich erst mal rausfinden, was ist der Stand, was  
60 ist das Problem, und dann kann man viel schwieriger eine Lösung finden,  
61 quasi als wenn man von Anfang an dabei war, quasi so die ganzen  
62 Rahmenbedingungen kennt, und da kann man sie in voller Entscheidungen  
63 treffen. Also, wenn ich müsste, würde ich es machen, aber nur sehr, sehr  
64 ungerne.

65 **IW:** Ja, okay, danke, Sie haben es vorhin schon angeschnitten: die Rolle der  
66 Stellvertretung. Sind Sie der Meinung, dass sich die vor allen Dingen durch  
67 den Wandel zur digitalen Arbeitswelt, vorhin hatten Sie schon mal die  
68 Führung auf die Ferne erwähnt, durch Web-Meetings. Sind Sie der Meinung,  
69 dass sich dadurch auch die Rolle der Stellvertretung besonders geändert hat?

70 **IP1:** Also die Rolle selbst denke ich in gewisser Weise schon, also gerade,  
71 dass es halt heute eher in die Richtung geht, dass man auch wirklich Co-Pilot  
72 ist und immer zumindest grob in Kenntnis gesetzt ist. Aber hauptsächlich  
73 würde ich sagen, halt eher die Aufgaben und die Art und Weise, wie man es  
74 erledigt, einfach durch die letzten Jahre und gerade die digitale Arbeitswelt.

75 **IW:** Ich fasse für mich nochmal zusammen und hake da noch mal nach, das  
76 heißt quasi die eigentliche Tätigkeit, die man in dem Moment ausübt, die hat  
77 sich durch die digitale Arbeitswelt einfach verändert, weil es ein anderes  
78 „WIE“ ist, wie man diese Aufgaben erledigt, richtig?

79 **IP1:** Ja.

80 **IW:** Okay, super, danke, dann so einen kleinen Blick in die Glaskugel.  
81 Denken Sie, dass die Digitalisierung der Verwaltung auch künftige  
82 Auswirkungen auf die Rolle, auch der Stellvertreter haben wird? Dass sich  
83 das über das Jetzige hinaus weiterentwickeln wird?

84 **IP1:** Ich denke absolut, also gerade dadurch, dass es immer mehr  
85 Möglichkeiten gibt und es vielleicht auch immer mehr in die Richtung von

86 der Führung von virtuellen Teams geht, denke ich, dass sich da absolut die  
87 Rolle auch noch weiter quasi verändern wird, in der Zukunft.

88 **IW:** Super, dann habe ich noch Eine zum Abschluss für Sie. Und zwar sehen  
89 Sie irgendwo noch weiteres Potenzial, wie Sie Ihre Führungskraft bei der  
90 Führung auf Distanz, also durch die Entfernung, halt Führung ihrer Teams,  
91 wo Sie sie noch vermehrt unterstützen können, wo Sie sagen, da kann ich  
92 mich als Stellvertretung einfach noch weiter mit einbringen, das könnte man  
93 noch weiter ausbauen.

94 **IP1:** Also, ich denke zum einen, um Feedback zu geben, also einmal, wie ich  
95 das empfinde, was quasi macht, und zum anderen vielleicht auch, wie die  
96 anderen Leute mir das Rückspiegeln. Also, ich denke, die Barriere ist ein  
97 bisschen geringer, dass einem die Mitarbeiter als stellvertretende  
98 Führungskraft was erzählen würde, ihre Meinung äußern, wie, als wenn man  
99 möglich der direkte Vorgesetzte ist. Deswegen denke ich, kann man da schon  
100 Feedback sammeln und quasi das auch weitergeben an die Führungskraft, wie  
101 das halt beim Team ankommt Und ansonsten einfach auch die persönlichen  
102 Tipps, also was man vielleicht auch selber schon an Erfahrungen hat oder  
103 jemand es selber empfindet, und dass einfach rückspiegelt, dass er die Chance  
104 hat, da noch was zu verbessern oder was nachzujustieren, wenn es da was  
105 gibt.



## 1 **Interview mit IP2 vom 29.08.2023**

2 **IW:** Dann fangen wir an, als erstes mal zwei Fragen zum Einstieg. Zum einen,  
3 wie lange sind Sie schon in der Position als Stellvertretung tätig? In der  
4 jetzigen und gegebenenfalls auch schon mal vorher?

5 **IP2:** Also offiziell bin ich als Stellvertretung seit dem 01.11.2021 tätig, also  
6 rund ein dreiviertel Jahre. Durch Die regelmäßige Abwesenheit des  
7 vorherigen Vertreters ist die Rolle des Stellvertreters der Abteilung, praktisch  
8 schon seit längerem mir zugefallen, und daher war das für mich dann  
9 tatsächlich nicht mehr der ganz große Sprung, sondern eigentlich nur noch so,  
10 dass man es auf dem Papier umschreibt zum 01.11.2021.

11 **IW:** Okay, Dankeschön, dann gehen wir mal in das Thema Digitalisierung;  
12 steigen wir mal ein, komme ich zu meiner zweiten Frage. Welche Haltung  
13 haben Sie gegenüber der Digitalisierung in der Verwaltung? Sind Sie da eher  
14 skeptisch, oder sind Sie da ein klassischer Befürworter?

15 **IP2:** Ich bin absoluter Befürworter davon. Hängt sicherlich auch damit  
16 zusammen, dass sich bei uns, wie es bei uns in der Abteilung eben in der  
17 Arbeit abläuft. Ich sehe, dass wir ohne Digitalisierung natürlich zum einen  
18 und sehr, sehr viele Akten einfach haben, tatsächlich also, was sehr  
19 zeitaufwendig ist, zum einen das Suchen, zum anderen das Abheften für die  
20 Mitarbeiter demotivieren, wenn sie Aktenberge vor sich haben. Zum anderen  
21 bin ich der Meinung, durch die Digitalisierung sollte nicht nur die Akten, ist  
22 für mich nicht nur Aktenverscannung, und man kann es aus dem Homeoffice  
23 erlegen, ist sicherlich ein Punkt. Aber ein anderer Punkt ist einfach für mich  
24 auch die Möglichkeit, die Prozesse zu optimieren, zu verbessern, zu  
25 beschleunigen. Bisschen zum Thema, das mit künstlicher Intelligenz ein  
26 bisschen, ja einfach noch mehr zu verbessern, dass man sich da mehr  
27 Arbeitszeit spart, die man eigentlich unnötig im Moment aufwendet.

28 **IW:** Okay, Klasse, danke schön! Dann kommen wir nochmal auf den Bereich  
29 Führung zurück. Glauben Sie, dass sich generell das Bild von Führung,

30 Führungskräften in den letzten Jahren besonders stark verändert hat? Wenn  
31 dem so ist, dann führen Sie doch bitte mal so an, wo Sie denken: "Okay, durch  
32 diese Faktoren hat sich einfach Führung verändert".

33 **IP2:** Genau, ich denke zum einen, das ist der Thema Fachkräftemangel. Man  
34 muss ganz anders mit Führung heutzutage umgehen, als man es vielleicht  
35 noch vor zehn oder fünfzehn Jahren oder noch länger her umgegangen ist.  
36 Die Führung ist ja eine ganz andere. Der zweite Punkt ist bei mir das Thema  
37 Generationenwechsel. Und das bedeutet nicht nur, man ersetzt ältere  
38 Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen durch jüngere Personen, sondern es bedeutet  
39 auch, jede Generation an sich selber, bringt neue Werte, Vorstellungen mit  
40 und neue Einstellungen zur Arbeit, neue Einstellungen zum Leben, und diese  
41 sich klarzumachen. Und auch denen Personen, die es an die Stadt oder ans  
42 Unternehmen zu binden gilt, trotz unterschiedlicher Lebensperspektiven, sag  
43 ich mal, und auch Lebenspläne ist, glaube ich, eine Sache, die es ganz  
44 verändert hat und wo man auch agil, sage ich mal, mitgehen muss in der  
45 Führung heutzutage, weil das sonst zu Problem führt. Das dritte Thema ist  
46 natürlich das Thema Digitalisierung, klar. Mit dem Thema Digitalisierung  
47 gibt es weitaus mehr Möglichkeiten, aber es ist zum Beispiel auch weitaus  
48 mehr Kommunikation von Nöten und auch klare Kommunikation, wer wie  
49 was wo stattzufinden zu sein hat, genau. Also ist für mich auch ein großer  
50 Punkt, warum es sich in den letzten Jahren so geändert hat.

51 **IW:** Ich fasse noch mal verständnishalber zusammen. Also die drei  
52 Hauptfaktoren, die Sie sehen, sind der Fachkräftemangel, der  
53 Generationenwechsel und die Digitalisierung, die einfach dafür besondere  
54 Faktoren sind, die die Änderung der Führungsrolle beeinflussen. Okay, super,  
55 Dankeschön! Dann, wie sehen Sie sich selber als Führungskraft? Reine  
56 Abwesenheitsvertretung, so im klassischen Stil, Führungskraft ist nicht da,  
57 und dann übernehmen Sie oder eher in der Verständlichkeit eines Partners,  
58 eines Co-Piloten, dauerhaft in den Prozessen mit drin zu sein.

59 **IP2:** Ich sehe mich als Partner, als Co-Pilot, meiner Führungskraft. Ich habe  
60 schon in der Vergangenheit versucht, immer mal wieder dadurch, dass es der

61 Vorteil natürlich bei uns da war, dass wir unterschiedliche, ich sag mal,  
62 Führungsteam, also aus der Abteilungsleitung und mir bestehend,  
63 unterschiedliche Generationen waren, das auch runterzubringen auf die, auf  
64 die, sag ich mal, ein bisschen jüngere Generation, die vielleicht eine jüngere  
65 Person verständlicher machen kann als eine Person, die schon sehr erfahren  
66 ist, schon sehr lange in dem Beruf ist und zum Teil weit weg wird für die  
67 Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen, um so vielleicht erst mal grundsätzlich die  
68 Stimmung auszuloten im Team und so ein bisschen Fingerspitzengefühl zu  
69 bekommen: "Hey, wo ist gerade was los?" Mit dem sollte man sprechen."  
70 Umso eben der Führungskraft quasi auch eine Art Vorwarnsystem zu bieten,  
71 falls irgendwas ist, dass er dann eben hier mal einschreiten muss,  
72 beispielsweise oder auch Sachverhalte zu vermitteln. Ich glaube, jede Person  
73 in der Führung, sowohl die Leitung selber als auch die Stellvertretung, hat  
74 gewisse Fähigkeiten, und diese Fähigkeiten sollte man auch so nutzen, wie  
75 sie liegen. Meistens im besten Fall wissen natürlich die Mitarbeiter,  
76 Mitarbeiterinnen von den Fähigkeiten. Das bedeutet, wenn man jetzt ganz  
77 genau die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen als Beispiel wissen, "hey, ich kenne  
78 mich ganz gut, rechtlich aus", dann kann natürlich ich rechtlich etwas denen  
79 überzeugender darlegen als eine Führungskraft, die überhaupt nichts mit der  
80 rechtlichen Materie zu tun hat. Vielleicht auch gar nichts zu tun haben muss  
81 als Leitung, wo man sich um ganz andere Sachen kümmert, wie Personal oder  
82 Haushalt oder was auch immer. Und da finde ich, ist eine Art ja Team, einfach  
83 die Team Aufteilung sehr sinnvoll, um einfach von jedem die Fähigkeiten und  
84 die Stärken gezielt einzusetzen, die Mitarbeiter, Mitarbeiterin am besten  
85 mitzunehmen und auch am besten auf diese einzuwirken. Ich lese gerade  
86 nochmal, woran machen sie diese Sichtweise fest? Ja, gut, das habe ich,  
87 glaube ich, grad geschildert. Sie sich vorstellen, diese Perspektive zu  
88 wechseln.

89 **IW:** Genau darum geht es noch, dass, wenn nicht vielleicht in dieser Position,  
90 sondern generell eine neue Rolle irgendwo, trotzdem als Stellvertreter.  
91 Könnten Sie sich an sich vom Feeling her vorstellen zu sagen, "okay, ich

92 mache auch eine reine Abwesenheitsvertretung, dann halte ich quasi die  
93 Stellung". Rein vom Feeling her, ob Ihnen das zusagen würde oder nicht.

94 **IP2:** Rein vom Feeling her, weniger. Weniger, weil ich der Meinung bin, dass  
95 ich, die Führung als Team sehe, auch gesagt, jeder seine Fähigkeiten  
96 einbringt. Natürlich, einer muss am Ende entscheiden, das ist ganz klar, aber  
97 ich sehe es trotzdem als Team Aufgabe.

98 **IW:** Ja, super, danke schön. Dann komme ich zur nächsten Frage, und zwar  
99 sind Sie der Meinung, dass sich die Rolle der Stellvertretung bereits jetzt  
100 durch den Wandel zur digitalen Arbeitswelt verändert hat, und wenn ja,  
101 woran machen Sie das fest?

102 **IP2:** Ja, bin ich, das fängt am Thema Homeoffice schon an. Wenn die Leitung  
103 im Homeoffice ist, dann ist eine ganz andere Verantwortung hier in der  
104 Führung vor Ort. Man sollte sich da als Stellvertreter und als Führung  
105 dadurch, dass man sich beispielsweise nicht mehr jeden Tag sieht, deutlich  
106 öfters miteinander sprechen, deutlich klarer miteinander kommunizieren,  
107 dass es auch klar ist, dass da nichts untergeht. Es sollte aber auch gegenüber  
108 den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen klar sein, was die Rolle ist in dem  
109 Moment, und man sollte in dieser Zeit, in der man dann eben ja beispielsweise  
110 die Leitung im Homeoffice ist, sollte man schauen, dass man seine Stärken  
111 gezielt einsetzt, hier vor Ort, um eben die Person, die an einem anderen Ort  
112 gute Arbeit leistet, da auch entlasten zu können und auch zuarbeiten zu  
113 können. Also, das ist jetzt das Thema, wo mir das besonders auffällt, wir sind  
114 noch nicht ganz so digital gibt noch viel zum Nachholen. Ich denke aber, dass  
115 es durchaus je nachdem nochmal, welche Stärken man hat, sich verändern  
116 kann. Ja, also, ich bin, wenn ich jetzt unser Onlineterminsystem eben sehe,  
117 ist es zwar was, wo ich mich ganz gut damit auskenne, weil ich in der ganzen  
118 Schulung war, aber wo es natürlich noch sein kann, dass irgendwann dann  
119 sagt: "Okay, das macht jetzt eine Stellvertretung" oder was auch immer,  
120 kümmert sich da ein bisschen einfach darum, weil die nochmal technikaffiner  
121 ist, was weiß ich nochmal jünger, kann ja durchaus sein. Und das sind dann

122 auch Punkte, wo man dann sagt, man kann einfach viel mehr teilen, und man  
123 kann, finde ich, sehr viel besser die einzelnen Fähigkeiten einsetzen.

124 **IW:** Super! Klasse! In dem Zusammenhang, das ist quasi der IST-Stand. Jetzt  
125 denken Sie, dass die Digitalisierung in der Verwaltung, so wie sie  
126 voranschreitet, sich auch weiterhin auf die Rolle der Stellvertretung  
127 auswirken wird?

128 **IP2:** Ja, auf jeden Fall, also, was mir gerade noch einfällt, ist natürlich das  
129 Thema Transparenz. Wenn , man beispielsweise im Homeoffice ist, ein  
130 Punkt, wo man sehr transparent sein muss als Führungskraft, Transparenz  
131 auch als Mitarbeiter und Mitarbeiterin, aber das kann man natürlich eher  
132 verlangen, aber auch als Führungskraft, wenn die Mitarbeiter,  
133 Mitarbeiterinnen den Eindruck haben, dass der geht jetzt ins Homeoffice und  
134 schiebt dort eine entspannte Kugel oder was auch immer, dann ist das  
135 natürlich überhaupt nicht gut, sondern man sollte gerade wenn es ums Thema  
136 Digitalisierung geht, natürlich sehr transparent damit umgehen und allgemein  
137 auch Thema Generationenwechsel, das sehr transparent. Das zu der Frage  
138 noch vorher, was mir gerade noch eingefallen ist.

139 **IP2:** Denke ich an die Digitalisierung, die wird auch zukünftig Auswirkungen  
140 haben, ja auch auf die Stellevertretung auf jeden Fall. Wie gesagt, ich denke,  
141 jetzt wird sich sehr viel noch spezialisieren. Ich denke, die Aufgaben der  
142 Stellvertretung ist auch hier die, Führung zu untermauern in der Leitung, wie  
143 soll ich sagen, Rückenwind zu geben und sie eben auch zu untermauern, weil  
144 ja, es ist unglaublich wichtig, hier der Leitung zuzuarbeiten und auch und  
145 eben auch zu fördern durch irgendeine Art von Vorwarnung, bevor irgendwas  
146 ist, sage ich das durch eine andere Art von Unterstützung. Also ich denke,  
147 wichtiger als Stellvertreter ist, wer Stellvertreter auch ist und wie die Kombi  
148 ist, vor allem denke ich, das ist ganz entscheidend, also, dass man eine Kombi  
149 hat, die durchaus aus unterschiedlichen Komponenten besteht, wo man auch  
150 jeder, seine, seine Meinung einbringen kann oder auch soll. Und das ist,  
151 glaube ich, das macht ein ganz besseres Team aus Leitung und Stellvertretung  
152 als nur. Das ist die reine, sag ich mal, wie haben wir es denn oben genannte?

153 Abwesenheitsstellvertretung, das ist nur die reine Abwesenheitsvertretung,  
154 sondern tatsächlich als Team man sich sieht und man sagt, die und die  
155 Komponenten kommen rein, und ich glaube, das wird in Zukunft einfach  
156 noch viel, viel mehr kommen, und das wird auch mehr auf die Stellvertretung  
157 zukommen, an Aufgaben, an Verantwortung oder alleine, wie gesagt, durchs  
158 Thema Homeoffice nochmal. Was ich aber auch gut finde, weil ich denke,  
159 das wird so auch zu einem effektiveren Arbeiten führen.

160 **IW:** Okay, gut, super, Dankeschön dafür, sehr detaillierte Ausführung. Zum  
161 Abschluss des Interviews noch eine letzte Frage. Sehen Sie in Ihrer Arbeit als  
162 Führungskraft vor dem Hintergrund Führung auf Distanz, Homeoffice zum  
163 Beispiel, wie Sie schon geschildert haben, noch weiteres Potenzial, die  
164 Führungskraft besser unterstützen zu können? Beziehungsweise, wenn ja, in  
165 welchem Bereich sehen Sie da noch Möglichkeiten?

166 **IP2:** Ja, das sehe ich noch. Also es ist gerade das Thema klare  
167 Kommunikation ist ein Punkt, wo ich auf jeden Fall noch  
168 Verbesserungsmöglichkeiten sehe. Klare Kommunikation ist sowieso  
169 wichtig, aber gerade in Zeiten, wenn die eine Person im Homeoffice ist und  
170 die andere Person ist hier, ist es noch umso wichtiger. Es kommt dann auch  
171 noch darauf an, was es für eine Führungskraft ist. Also wenn die  
172 Führungskraft tatsächlich schon ein bisschen älter ist, dann gibt es auch  
173 Möglichkeiten, die auch technisch vielleicht ein bisschen, ich sag mal, auch,  
174 Vordermann zu bringen oder zu unterstützen, weil ich nicht immer, ist es alles  
175 so super einfach. Also ich würde mir auch wünschen, dass, wenn ich dann der  
176 Ältere, die Ältere, der ältere Part in dieser Combi bin, dass mich dann  
177 durchaus jemand Anschluss gibt und sagt, guckt dir das an, das kannst du so  
178 machen. Also ich denke, was einfach, auch die Medien angeht, ist da noch  
179 viel, was man verbessern kann. Und ja, Transparenz und Unterstützung  
180 immer wieder, ja. Also ich glaube, das muss immer wieder wachsen, und es  
181 muss auch vertrauen da sein. Also, die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen müssen  
182 vertrauen bei Führung auf Distanz, und man muss auf der anderen Seite auch  
183 den Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen vertrauen und denen auch zutrauen, dass

184 sie eigenverantwortlich handeln, und das ist, glaube ich, aber auch wieder mit  
185 der Generation verbunden. Generationenwechsel ist, dass es immer mehr zu  
186 einer eigenverantwortlichen kommt, und ich glaube, das ist auch, was, was  
187 die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen schätzen, dann an der Führungskraft und an  
188 der Stellvertretung, an dem Team, wenn sie eigenverantwortlich handeln  
189 dürfen. Natürlich kommt ohne Qualitätsmanagement gar keine Frage. Aber  
190 natürlich, dass man im gewissen Rahmen eigenständig arbeiten kann,  
191 eigenständig arbeiten darf, ist das, glaube ich, ein ganz, großer Punkt, um  
192 einfach auch den Mensch dort stärker als Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu  
193 stellen und nicht nur rein auf die Arbeitskraft einzugehen, sondern tatsächlich  
194 auch zu sagen: "Hey, mir ist auch der Mensch wichtig", wie ich gesagt habe,  
195 Generationenwechsel zum Beispiel, der dahintersteckt, der hier täglich in die  
196 Arbeit kommt, Thema Fachkräftemangel, wieder natürlich hier das Gefühl  
197 geben, Mitarbeiter, Mitarbeiterin ist wichtig, und ich glaube, das ist bei der  
198 Führung unglaublich ist wichtig, dass man zusammen den Mitarbeitern das  
199 Gefühl gibt, man kann der Führung vertrauen, und andersherum vertraut man  
200 ihnen auch.

1 **Interview mit IP3 vom 29.08.2023**

2 **IW:** Als kurze Einstiegsfrage. Beginnen wir mal mit dem Bereich der  
3 Stellvertretung. Wie lange sind Sie schon in ihrer Position als Stellvertretung  
4 tätig, und haben Sie bereits früher eine Stellvertreterposition  
5 wahrgenommen?

6 **IP3:** Ich bin formell als Stellvertreter seit fünfzehnten Mai diesen Jahres tätig.  
7 In der vorherigen Funktion sagte man mir gewisse Vertretungsaufgaben nach,  
8 die ich aber nicht offiziell wahrgenommen habe. Diese inoffiziellen Aufgaben  
9 habe ich etwa seit 2019 mit der Besetzung meiner damaligen Führungskraft  
10 wahrgenommen.

11 **IW:** Okay, super, vielen Dank. Das erst mal zur Einordnung. Jetzt der zweite  
12 Bereich, der auf das Thema anspielt, und zwar die Digitalisierung. Welche  
13 Haltung nehmen Sie ganz persönlich gegenüber der Digitalisierung der  
14 Verwaltung ein? Eher skeptisch, oder sind sie eher ein Befürworter?

15 **IP3:** Ich würde skeptisches Befürworten sagen, die Ansätze, wie man sie so  
16 häufig auch plakativ wahrnimmt, sind mehr Elektronifizierung statt  
17 Digitalisierung. In meinen Augen viel aus Kundensicht gedacht, was  
18 grundsätzlich nicht verkehrt ist. Es fehlt aber im Wesentlichen noch die  
19 elektronischen Eingabemöglichkeiten, die man für Kunden schafft, intern  
20 noch so weit zu verarbeiten, dass sie auch einen Mehrwert für die Verwaltung  
21 bieten.

22 **IW:** Höre ich das so richtig raus? Sie sind quasi schon für den Trend der  
23 Digitalisierung, aber Sie sehen die Digitalisierung, wie sie aktuell ist, und  
24 teilweise auch wahrgenommen wird, nicht als das eigentliche Ziel der  
25 Digitalisierung, wie sie stattfinden sollte. Habe ich das richtig verstanden?

26 **IP3:** Ja also, es gibt ein Ziel, und das Ziel begrüße ich. Der Weg dorthin  
27 weicht in meinen Augen noch etwas von der Zielerreichung ab.



28 **IW:** Okay, super, vielen Dank. Dann gehen wir jetzt ein bisschen in den  
29 Schwerpunktbereich rein, und zwar Führung. Dazu meine Frage. Glauben  
30 Sie, dass sich die Führung in den letzten Jahren besonders stark verändert hat?  
31 Wenn Sie dem so zustimmen können, dann seien sie doch bitte so gut und  
32 führen kurz aus, was Ihre Sicht dahin beeinflusst hat.

33 **IP3:** Ich glaube, die Anforderungen an die Führung haben sich verändert. Die  
34 Führung selbst, das liegt in der Führungskraft, in der individuellen, ob sie  
35 diese Anforderungen berücksichtigt und darauf eingeht oder ob sie immer  
36 noch in Anführungszeichen in alten Stiefel fährt. Die Faktoren der  
37 Veränderung sind aus meiner Sicht wesentlich: Corona und damit auch diese  
38 Dezentralisierung durch mobiles Arbeiten, durch Homeoffice, der  
39 Generationswechsel insgesamt, also auch der Wunsch und das  
40 Selbstverständnis neuer Generationen, Homeoffice nicht mehr überhaupt in  
41 Frage zu stellen, sondern es eigentlich als Bedingung oder Voraussetzung zu  
42 erkennen. Das sind so die zwei Wesentlichen, dann etwas abgeschlagen,  
43 damit einhergehend auch eine Rollenveränderung von Arbeitgeber und  
44 Arbeitnehmer oder Dienstherr und Beamter, Beamtin dahingehend, dass wir  
45 als Arbeitgeber mehr noch denn je Service und Bereitschaft signalisieren  
46 müssen, auch die Anforderungen der Beschäftigten umzusetzen oder dem  
47 nachzukommen, um sich überhaupt noch auf dem Personalmarkt behaupten  
48 zu können. Es ist also nicht mehr so, dass sie jetzt also auch wirklich sehr  
49 plakativ die Anforderungen auf, soweit es geht, nach unten zu schrauben, um  
50 dann immer noch jemanden auf den Markt zu bekommen, weil ich es mir  
51 leisten kann, sondern es geht gerade in die andere Richtung. Ich muss  
52 eigentlich so viel ich kann tun, damit ich überhaupt noch Leute bekomme.  
53 Und ich glaube, das ist auch nochmal ein wesentlicher Faktor, der sich auch  
54 in der Führung widerspiegelt.

55 **IW:** Wenn ich das richtig verstanden habe, der letzte Punkt spielt das so ein  
56 bisschen auf die Richtung Fachkräftemangel an, der gerade auch gerade der  
57 öffentlichen Verwaltung bevorsteht beziehungsweise schon vorhanden ist?

58 **IP3:** Genau also: Fachkräftemangel und damit das veränderte Rollenbild  
59 Arbeitgeber, Arbeitnehmer. Wir bewerben uns als Arbeitgeber mittlerweile  
60 bei den Beschäftigten.

61 **IW:** Super, vielen Dank. Bleiben wir in dem Bereich der Rollen. Es gibt ja  
62 auch so Rollen, die man klassisch der Stellvertretung zuschreibt. Sie  
63 persönlich, in der aktuellen Rolle ihrer Stellvertretung oder vielleicht auch  
64 rückblickend auf die Ausführung der Rolle, die Sie in der Vergangenheit  
65 schon getan haben, sehen Sie sich eher als eine reine Abwesenheitsvertretung,  
66 so in dem Sinne, Sie vertreten, wenn Ihr Vorgesetzter, dann nicht da ist, oder  
67 eher der modernen agilen Führung angelehnt als Partner, Co-Pilot sind quasi  
68 dauerhaft im Bilde, was der Führungsgedanke bei den Vorgesetzten ist, und  
69 tragen das quasi so mit.

70 **IP3:** Also, ich komme eher aus Zweiterem. Die frühere Tätigkeit war wirklich  
71 mehr, auch ungewollte Abwesenheitsvertretung, also das Ergänzen von  
72 gewissen Defiziten, sag ich jetzt mal. Aktuell fordert meine Führungskraft  
73 mehr noch diese Partner und Co-Piloten Tätigkeit ein, was ich sehr erfreulich  
74 wahrnehme. Und in dieses Rollenbild, oder damit identifiziere ich mich  
75 momentan auch. Also ich bin Abteilungsleitung und zeitgleich aber auch  
76 Partner in der Amtsleitung.

77 **IW:** Gut, dann würde ich, wenn ich das zusammenfassen darf, meine  
78 Nachfrage erübrigen. Nach der Möglichkeit, eine Perspektive zu wechseln,  
79 könnten Sie sich quasi, wenn Sie wählen könnten, auch vorstellen, eine  
80 Abwesenheitsvertretung der "Co-Piloten-Vertretung", sag ich mal,  
81 vorzuziehen? Wenn ich das so richtig rausgehört habe, eher nicht, oder?

82 **IP3:** Nee, also, ich finde, das ist auch also diese Abwesenheitsvertretung, das  
83 Amtsverwesen, das ist nicht vertreten im klassischen Sinne, also das. Ich gebe  
84 zu, dass zum Beispiel auch das Stellenprofil mit dem Ausweisen von fünfzehn  
85 bis zwanzig Prozent der Tätigkeiten als Vertretung schon noch so ein  
86 bisschen diesen Gedankengang ausweist. Ich halte es aber nicht mehr für  
87 zeitgemäß.

88 **IW:** Super, Danke für Ihre Einschätzung dahingehend. Bleiben wir in der  
89 Rolle der Stellvertretung. Ein Aspekt ist, den Sie vorhin auch angesprochen  
90 hatten, war Corona. Durch die Corona-Pandemie, könnte man sagen, das war  
91 ja auch ein Katalysator der Digitalisierung. Zumindest sind wir uns alle  
92 bewusst, dass sie in gewisser Weise die Digitalisierung in vielen Bereichen  
93 angeschoben hat. Sind Sie der Meinung, dass sich die Rolle der  
94 Stellvertretung auch durch den Wandel hin zu einer digitalen Arbeitswelt,  
95 Online-Meetings verändert hat? Und wenn ja, ist Ihnen das an irgendeiner  
96 Stelle der Führungsaufgabe aufgefallen?

97 **IP3:** Ich würde eher mittelbar sagen. Ich glaube, dass die Rolle der  
98 Führungskraft sich verändern muss, beziehungsweise die Anforderungen  
99 damit unweigerlich auch die der Stellvertretung. Dadurch, dass ich ja, aber  
100 auch originell Führungskraft bin und diese stellvertretende Amtsleitung noch  
101 On-Top mache, oder parallel, nur mittelbar.

102 **IW:** Super, Dankeschön! Wir haben jetzt bisher über den Ist-Stand  
103 gesprochen, wie es aktuell aussieht, wie es sich aus Ihrer Sicht auch  
104 entwickelt hat; bezogen auf meine Fragen. Jetzt dazu die Frage, denken Sie,  
105 dass die Digitalisierung der Verwaltung auch künftig Auswirkungen auf die  
106 Rolle der Stellvertretung beziehungsweise, wie Sie es gerade gesagt haben,  
107 mittelbar, ob es Auswirkungen auf die Führungsrolle generell hat und damit  
108 auch auf die Rolle der Stellvertretung?

109 **IP3:** Ja, also die Trends, die sich jetzt auch schon seit Corona zeigen. Also,  
110 es ist nicht mehr selbstverständlich, dass man durch die Büros geht und dort  
111 alle Kolleginnen antrifft und Kollegen, sondern dass man mehr auf neue  
112 Führungsformen setzen muss. Das spielt ja so ein bisschen auch in die  
113 Folgefrage hinein. Ja, also, um diese geschlossene Frage zu beantworten, ja!

114 **IW:** Super! Sie haben gerade schon perfekt übergeleitet zu meiner  
115 abschließende Frage, die genau da auch ansetzt. Es geht da ja um Führung auf  
116 Distanz quasi, und sehen Sie da weiteres Potenzial, wo Sie in Ihrer  
117 Stellvertreter Funktion, wie Sie sie gerade dargestellt haben oder zu Beginn

118 des Interviews dargestellt haben, Ihre Führungskraft weiter unterstützen  
119 können? Gibt es da noch Entwicklungspotenzial?

120 **IP3:** Hier aus der konkreten Rolle heraus und mit dieser verwaltungsweiten  
121 Strahlkraft, ja. So allgemeiner formuliert, hätte ich gesagt, es geht so ein  
122 bisschen darum, welche Vorbilds Funktion übernimmt man. Verhält man sich  
123 jetzt so, dass man den Kolleginnen und Kollegen zeigen muss, ist kein Tabu,  
124 ins mobile Arbeiten zu gehen, auch da regelmäßige Präsenz virtuell nur noch  
125 zu haben. Führen durch Ziele, weniger durch, ja, wie soll ich sagen, in  
126 Augenscheinnahme, sondern mehr halt, dass man sagt: „Okay, ich vertraue  
127 auch in der Hinsicht darauf, dass eine Beschäftigte, ein Beschäftigter eine  
128 Leistung erbringt, auch wenn ich ihn nicht tagtäglich sehe oder sie“. Und vor  
129 allem geht es auch um diese Bestandspflege eines Teams, das sich vermutlich  
130 überwiegend eben vor Corona, also vor einer weitgehenden Wahrnehmung  
131 von Homeoffice oder zumindest als Aspekt gefunden hat und jetzt neue  
132 Kolleginnen und Kollegen dazukommen, die da vielleicht eben auch durch  
133 diese Generationsfrage etwas verbindlicher diese Dinge einfordern, die dann  
134 im Team zu integrieren, das wird, glaube ich, auch nochmal eine  
135 Herausforderung, das Team also quasi sowohl virtuell als auch analog zu  
136 formen und auch zu stabilisieren.

137 **IW:** Ja, ergänzend, da würde ich noch mal anschließen, genau an diesem  
138 Punkt genau dieser Ansatz, diese Aufgabe, das Ganze zu initialisieren und  
139 auch annehmbar zu machen für die Teams. Das würde doch rein von der  
140 Logik her zu dem Teamgedanken, zu dem Co-Piloten-Gedanken, Führung in  
141 Stellvertretung passen, dass das parallel stattfinden kann und nicht nur in  
142 Abwesenheit der Führungskraft. Sehen Sie das auch so?

143 **IP3:** Ja, wobei das aus meiner Sicht nicht nur die Führungskraft und die  
144 Vertretung betrifft. Also das geht ja eigentlich auf alle Hierarchieebenen über,  
145 die in irgendeiner Form eine Vorgesetztenfunktion darstellen, also heißt  
146 Sachgebietsleiter, Teamleiter, Abteilungsleitungen, solche Sachen!

1 **Interview mit IP4 vom 29.08.2023**

2 **IW:** Gut also zu meiner ersten Frage. Wie lange sind Sie denn schon in der  
3 Position der Stellvertretung tätig, und haben Sie vor Ihrer jetzigen Tätigkeit  
4 als Stellvertretung schon mal irgendwo eine Stellvertretung wahrgenommen?

5 **IP4:** Vorher hatte ich noch keine. Ich mache es kommissarisch, seit März  
6 2021 und offiziell seit Ende Dezember 2021.

7 **IW:** Also kommissarisch, erst mal nur übergangsweise, und dann quasi  
8 offiziell als Stellvertreter.

9 **IP4:** Genau, meine Vorgängerin, die Sachgebietsleitung ist schon Elternzeit  
10 gegangen. In der Zeit habe ich dann praktisch kommissarisch übernommen  
11 und als dann ihre Elternzeit beendet war, konnte ich dann praktisch auch  
12 offiziell die Tätigkeit, dann auch auf dem Papier übernehmen.

13 **IW:** Okay, super, danke. Dann kommen wir ein bisschen in den Bereich, den  
14 ich auch erforsche: Digitalisierung. Wie ist denn grundsätzlich Ihre Haltung  
15 gegenüber der Digitalisierung bei der Verwaltung? Sind Sie da eher  
16 skeptisch, oder sagen Sie: "befürworten, ja, brauchen wir, müssen wir  
17 machen".

18 **IP4:** Ich bin absolut zu 100 Prozent dafür. Ich finde, dass es ziemlich traurig  
19 ist, dass die Stadt da irgendwie meiner Meinung nach zwanzig Jahre hinterher  
20 hängt. Ich sehe schon auch Probleme bei der Einführung. Das wird alles nicht  
21 so einfach. Egal, ob E-Akte oder, oder. Es sind ja auch manche Sachen schon  
22 angegangen, und ich merke jetzt schon, dass man auf ziemlich viele Hürden  
23 stößt. Aber ich denke, die muss man jetzt überwinden. Es bleibt also, ob  
24 digital arbeiten oder nicht ist jetzt nicht mehr die Frage. Ich denke, die Frage  
25 ist jetzt, wie setzt man es am besten um, und wie setzt man es wirklich schnell  
26 um?

27 **IW:** Okay, also verstehe ich quasi richtig, dass Sie sagen, auf jeden Fall  
28 machen, Sie befürworten. Es ist gerade nur eine gewisse Skepsis, die

29 Geschwindigkeit, in der es vorangeht, in der Verwaltung, einfach die ist noch  
30 nicht so, wie sie eigentlich sein sollten.

31 **IP4:** Ganz genau, wobei das halt wieder mal eher Verwaltungsproblem ist als  
32 ein digitales Problem. Ich glaube, das ist dann in der freien Wirtschaft doch  
33 ein bisschen einfacher, weil da halt auch einfach mehr Geld dafür in die Hand  
34 genommen wird. Also, ich merke halt in der Verwaltung ist die Kohle,  
35 einfach gar nicht da dafür. Schon allein Akten verscannen und so weiter. Wir  
36 hatten unser Geld im Haushalt, jetzt geht es eine andere Abteilung, weil es da  
37 mehr drängt und schon ist es wieder auf Eis. So schnell geht es, eine  
38 Entscheidung vom Chef.

39 **IW:** Super. Dann komme ich mal so ein bisschen zu den Kernfragen, und  
40 zwar als erstes aus dem Bereich Führung. Glauben Sie, dass sich Führung  
41 grundsätzlich, also nicht speziell nur die Stellvertretung, sondern was  
42 Führung einfach angeht, in den letzten Jahren besonders stark verändert hat?  
43 Wenn Sie dem so zustimmen können, dann wäre es schön, wenn Sie vielleicht  
44 ein, zwei Faktoren nennen könnten, wo Sie sagen, die haben dafür gesorgt,  
45 dass sich Führung ganz schön verändert hat.

46 **IP4:** Ich denke, verändert haben sich schon. Ich meine, ich habe erst in den  
47 letzten drei Jahren überhaupt Führungsverantwortung übernommen. Aber  
48 klar, man kriegt ja auch vorher schon mit, was die damaligen Chefs gemacht  
49 haben. Ich denke, verändert hat sich schon durch diese ganze Homeoffice  
50 Geschichte. Man muss einfach Strukturen in der Abteilung oder im Amt  
51 überdenken, neue Prozesse schaffen, und man hat vielleicht auch nicht mehr  
52 so direkt den Kontakt zu den Mitarbeitern. Ich meine bei uns ist mittlerweile  
53 wieder wenig Homeoffice, aber trotzdem, als die im Homeoffice waren, man  
54 musste gucken, dass das Geschäft trotzdem gemacht ist. Das ist eine Sache.  
55 Und das Zweite ist halt nach wie vor der Personalmangel überall. Dann bleibt  
56 natürlich auch an der Führungskraft deutlich mehr hängen, und man muss  
57 sich deutlich mehr Lösungen überlegen, als wenn das Team einfach voll  
58 besetzt ist. Und ich glaube, das zieht sich gerade in der Verwaltung gerade

59 halt extrem durch, weil ich glaube, man kann mit, egal mit welcher  
60 Führungskraft man redet, es wird kaum einer sagen, ja, wir sind top besetzt.

61 **IW:** Genau also quasi der Fachkräftemangel, den wir in der Verwaltung  
62 schon haben und der noch schlimmer werden wird, der ist da ein großer  
63 Faktor. Okay, super, Dankeschön! Dann jetzt, bezogen auf Ihre Tätigkeit als  
64 Stellvertretung, sehen Sie sich selber in Ihrer Arbeit auch zusammen mit der  
65 Führungskraft eher so als die klassische reine Abwesenheitsvertretung?  
66 "Okay, Chef, Chefin, ist nicht da, ich halt die Stellung, dass es gerade eben  
67 so funktioniert". Oder eher partnerschaftlich, dass man sagt: "Okay, ich bin  
68 über die Prozesse, die passieren, die Führungsprozesse, auch so informiert,  
69 und wir tauschen uns gegenseitig aus". In welcher Rolle sehen Sie sich da  
70 aktuell mehr?

71 **IP4:** Ganz klar Zweiteres, also meine Abteilungsleitung und ich wir machen  
72 eigentlich alles im Team. Wir arbeiten, wir besprechen auch uns regelmäßig  
73 auch über fachliche Themen, die sie gerade bearbeitet, die ich gerade  
74 bearbeite, beantrage. Wir setzen wir uns auch zusammen und besprechen so  
75 Lösungsansätze immer eigentlich zusammen. Auch Personelle Dinge werden  
76 immer zusammen besprochen. Also das war von Anfang an so. Wir haben  
77 uns auch Aufgaben mittlerweile so verteilt, dass praktisch jeder das macht,  
78 was umso mehr liegt. Wir sind da ziemlich gutes Team, weil wir uns mega  
79 gut ergänzen. Von daher ist es nicht so, dass ich sie nur, dass ich nur von der  
80 Führung mitkriege, wenn ich sie vertrete. Ich bin aber auch der Meinung,  
81 wenn ich nur Infos hab in der Vertretung, kann ich halt auch keine ordentliche  
82 Vertretung machen. Ich sollte ja schon, wie so was hier läuft.

83 **IW:** Das heißt, was ich daraus gehört habe, sie teilen sich bestimmte  
84 Führungsaufgaben schon dauerhaft explizit auf, wo sie sagen: "Okay, das ist  
85 eher so dein Fachbereich, das ist eher so dein Fachbereich, das liegt dir mehr",  
86 und dann teilen sie sich auf, wer was macht. Und das passiert dauerhaft und  
87 nicht nur, wenn einer nicht da ist?

88 **IP4:** Genau, ja.

89 **IW:** Oh super, das ist schön. Könnten Sie sich vorstellen, jetzt nicht auf Ihrem  
90 Posten, aber wenn Sie woanders auf dem Posten wären, so eine reine  
91 Abwesenheitsvertretung zu machen, und wenn Sie das machen müssten, wie  
92 würden Sie sich dabei fühlen?

93 **IP4:** Das ist gar nicht mein Ziel. Also ich finde halt, die Führungskraft wissen,  
94 was fachlich läuft. Die sollte auch personell über alles informiert sein, was ist  
95 im Team auch keine Ahnung, eine Stimmung auffallen. Also, man hat ja dann  
96 doch mal, dass es irgendwie bisschen kriselt im Team oder so, und da muss  
97 ich ja als Führungskraft einfach auch mal die Kollegen zugehen, und ich  
98 finde, das geht halt nur, wenn man alle Informationen hat, und von daher also  
99 nur, eine reine Urlaubsvertretung wäre für mich nicht machbar. Das könnte  
100 ich dann machen, wenn ich wieder in der Sachbearbeitung wäre, ja wenn es  
101 ganz klare Aufgaben

102 **IW:** Ja super, nochmal zurückzukommend auf die Rolle der Stellvertretung.  
103 Sind Sie der Meinung, dass der ganze digitale Wandel der Arbeitswelt, Sie  
104 haben ja schon einige Punkte angesprochen, wie zum Beispiel Homeoffice,  
105 ist ja so ein Riesenthema, dass sich dadurch die Rolle der Stellvertretung auch  
106 irgendwie geändert hat? Einfach mal so das Gefühl, selber als Stellvertreter  
107 oder auch in den Augen der Mitarbeitenden.

108 **IP4:** Das kann ich nicht richtig beurteilen. Wie gesagt, dadurch, dass wir  
109 schon von Anfang an so als Team funktionieren und alles eigentlich Hand in  
110 Hand erledigt wird und auch alle Entscheidungen gemeinsam getroffen  
111 werden, kann ich jetzt da nicht so riesen Änderung feststellen Es ist halt schon  
112 klar, man braucht neue Lösungswege, und man muss anders arbeiten im  
113 Homeoffice. Aber dass sich da jetzt unsere Sicht verändert hätte oder die der  
114 Mitarbeiterin, das kann ich so nicht sagen.

115 **IW:** Das heißt, durch das Konzept, was bei Ihnen ja schon praktiziert wird,  
116 ist es gar nicht so relevant, ob die Arbeitswelt jetzt digitalisiert ist oder nicht?  
117 Von den Abläufen her schon, aber von der reinen Führungstätigkeit ist das  
118 bei Ihrem System kein Problem, das da einzubinden, richtig?



119 **IP4:** Sehe ich genauso! Ja, also, ich kann mir das schon vorstellen, wenn man  
120 nur eine reine Vertretung macht, Urlaubsvertretung, Abwesenheitsvertretung,  
121 dass es dann natürlich noch schwieriger ist, wenn die Kollegen nicht mal da  
122 sind und nicht mit denen direkt sprechen kann oder so, aber da wir das so nie  
123 gemacht haben.

124 **IW:** Ja, super, das ist schön zu hören, dass es Bereiche gibt, wo das so ist.  
125 Denken Sie grundsätzlich jetzt, wenn Sie zum einen an Ihren Bereich denken,  
126 aber auch die Erfahrungen, Sie bisher gemacht haben, dass die weitere  
127 Digitalisierung der Verwaltung weitere Auswirkungen auf diese Rolle  
128 Führung, Stellvertretung, das alles haben wird, vielleicht auch in Bereichen,  
129 wo halt die Vertretung nicht so ist, wie sie bei Ihnen ist.

130 **IP4:** Mit Sicherheit ja, also es gibt ja auch immer mehr, irgendwie Stellen-  
131 Sharing oder so, was ich grundsätzlich gut finde. Aber man merkt halt schon,  
132 die Vernetzung muss dann halt wirklich extrem gut stattfinden, weil der  
133 Informationsaustausch muss halt da sein, und ich finde halt, es ist einfacher,  
134 wenn ich jetzt hier einen Anruf habe, der für uns beide interessant sein kann,  
135 dann laufe ich kurz vor zu meiner Chefin und spreche mit der kurz drüber und  
136 sag: "Hey, da kam die Anfrage, das könnte uns demnächst um die Ohren  
137 fliegen", ist vielleicht einfacher, als wenn ich es jedes Mal erst mal in eine E-  
138 Mail verfassen muss oder kurz anrufen muss oder so. Ich glaube, da muss  
139 man sich wirklich sehr, sehr gut organisieren, wenn man weniger  
140 persönlichen Kontakt hat.

141 **IW:** Okay, ja, quasi so ein bisschen zielt es ja darauf ab, dass man dann andere  
142 Tools nutzt, Möglichkeiten, wie man trotzdem die Kommunikation irgendwie  
143 halten kann. Verstehe ich das so richtig?

144 **IP4:** Ja, ich bin sicher, die gibt es, aber man muss halt erst mal die richtigen  
145 Tools für sich finden. Also, wir merken jetzt gerade auch, ich versuche auch  
146 immer, digitaler zu arbeiten. Manche Sache gehen klar. Ohne E-Akte ist man  
147 natürlich eingeschränkt, aber man muss auch für sich selber, für die eigene  
148 Arbeitsweise halt erst die richtigen Tools, die richtigen Prozesse finden, und

149 ich glaube, das wird die nächsten Jahre halt die große Herausforderung sein,  
150 insbesondere für Führungskräfte.

151 **IW:** Okay, super, Dankeschön! Dann komme ich jetzt schon zu der letzten  
152 Frage, die ich habe, und zwar geht es darum, nochmal explizit, Sie quasi und  
153 Ihrer Führungskraft. Sehen Sie irgendwo noch Potenzial, auch wenn sie schon  
154 ein relativ ausgefeiltes System haben, wie sie zusammenarbeiten, wo Sie  
155 sagen, da könnten Sie Ihre Führungskraft noch weiter unterstützen, gerade  
156 wenn es darum geht, Führung auf Distanz? Ihre Führungskraft ist zum  
157 Beispiel regelmäßig im Homeoffice und so, wo Sie sagen: "Okay, da kann  
158 ich gewisse Dinge mitteilen, kommunizieren, da kann ich noch besser  
159 werden".

160 **IP4:** Sicherlich also, wir haben schon viel Kontakt, auch telefonisch, woran  
161 wir gerade für das ganze Team arbeiten, und ich denke, das wirkt sich auch  
162 auf uns aus, eben mehr Wissenstransfer, unsere anderen Dokument weiter  
163 ausbauen und so. Weil ich merke schon, wenn ich da nicht da bin, ich mache  
164 halt viel Sachbearbeitung und meine Führungskraft mich vertreten muss in  
165 der Sachbearbeitung, dann ist dann schon manchmal so, dass sie unsicher ist,  
166 weil sie natürlich das nicht täglich macht. Die andere Richtung ganz genauso,  
167 wenn ich sie vertreten muss, sie ist wirklich mal nicht ansprechbar für mich  
168 im Urlaub, in der Krankheit oder sonst was, dass ich schon viel nach meiner  
169 Lösungen suchen muss oder nach den Unterlagen, die ich dafür brauche, oder  
170 so. Da sehe ich schon noch ziemlich viel Entwicklungspotenzial. Eben das  
171 ganze Digital gestalten, dass ich wirklich mit einem Suchbegriff alles finden  
172 kann, was es dazu gibt, und nicht in fünfzehn Ordnern was suchen muss.

## Literaturverzeichnis

Amberscript Transkription: <https://www.amberscript.com/de/> [29.08.2023].

Bartscher, Thomas/Esch, Franz-Rudolf/Schöbel, Enrico: 50 Keywords der Wirtschaftssoziologie, 2023, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

Bath, Johanna/Winkler, Katrin: Hybrid Work, 2023, Freiburg, Haufe Lexware, (E-Book).

Bath, Johanne/Winkler, Katrin: Hybrid Work, 2023, Freiburg, Haufe Lexware Verlag, (E-Book).

Bauer, Wilhelm: Arbeiten in der digitalisierten Welt, 2021, Berlin, Springer Vieweg Verlag, (E-Book).

Bohne, Eberhard/Bauer, Christian: Verwaltungswissenschaft Band, 2023, Wiesbaden, Springer VS, (E-Book).

Britz-Averkamp, Ingrid/Eich-Fangmeier, Christine: Überleben in der neuen Arbeitswelt, 2021, Regensburg, Metropolitan, (E-Book).

Bröckermann, Reiner: Erfolgreich in die Führungsposition, 2022, Freiburg, Schäffer und Poeschel Verlag, (E-Book).

Bünnagel, Werner: Mitarbeiter als Change Agents, 2021, Berlin/Heidelberg, Springer Gabler Verlag, (E-Book).

Claussen, Jens/Jankowski, Dana/Dawid, Florian: Aufnehmen, Abtippen, Analysieren, 2020, Norderstedt, Books on Demand GmbH, (E-Book).

Cloots, Alexandra: Hybride Arbeitsgestaltung, 2022, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

DE.DIGITAL: <https://www.de.digital/DIGITAL/Navigation/DE/Lagebild/Was-ist-Digitalisierung/was-ist-digitalisierung.html> [20.06.2023].

Deimling, Holger: Führung und New Work, 2021, Freiburg, Haufe Lexware, (E-Book).

Deutscher Bundestag: WD 6 – 3000 – 149/16, Telearbeit und Mobiles Arbeiten, 2017.

Digitale Strategie 2025: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/digitale-strategie-2025.pdf> [12.07.2023].

Doll, Doris: New Work – die Illusion von der großen Freiheit, 2023, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

Dreas, Susanne A./Klenk Tanja: Führung und Arbeitsbedingungen in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung, 2021, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, (E-Book).

Duden: <https://www.duden.de/rechtschreibung/agil> [31.07.2023].

Fissenewert, Peter: Die Prokura, 2022, Freiburg, Haufe Verlag, (E-Book).

Franken, Swetlana: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, 2022, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, (E-Book).

Gaida, Ingo: Agiles Arbeiten in der Praxis, 2021, Berlin/Heidelberg, Springer Gabler Verlag, (E-Book).

Goldbach, Jan: Zufriedenstellende und motivierende Führung auf Distanz, 2023, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

Grawe, Christian: BUSINESS/IT-INTEGRATION, 2023, Hagen, Springer Gabler Verlag, (E-Book).

Haag, Patrick: KMU- und Start-up-Management, 2.Auflage, 2021, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

Heerwagen, Silke/Hernández, Vera/u.a.: Digitale Transformation Wirksam Gestalten, 2023, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

Helios Magazin: <https://www.helios-gesundheit.de/magazin/burnout/news/digitaler-burnout/> [20.08.2023].

Helmold, Marc: New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz, 2023, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

Hertwig, Teresa: Produktivität braucht kein Büro, 2022, Offenbach, Gabal Verlag, (E-Book).

Hilgenstock, Ralf/Jirmann, Renate: Die stellvertretende Leitung – Funktion ohne klares Profil, in: innovative Verwaltung 5/2003, S. 25-27.

Hofinger, Gesine/Heimann, Rudi: Handbuch Stabsarbeit, 2022, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag, (E-Book).

Hollenberg, Stefan/Kaup, Claudia: Empirische Sozialforschung für die Polizei- und Verwaltungswissenschaften, 2023, Wiesbaden, Springer VS, (E-Book).

<https://www.paulwatzlawick.de/paulwatzlawick.html> [21.08.2023].

Jacob, Michael: Digitalisierung der Arbeitswelt, 2023, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

Kaiser, Robert: Qualifizierte Experteninterviews, 2021, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

Kallenbach, Ingo/Lipp, Andrea: Modernes Homeoffice für Dummies, 2022, Weinheim, Wiley VCH GmbH, (E-Book).

Karriereportal der Stadt Pforzheim: <https://www.karrierepforzheim.de/vielfalt-in-allen-bereichen.html> [25.08.2023].

Köhler-Schute, Christiana: Homeoffice und hybride Arbeitsformen, 2022, Berlin, KS-Energy-Verlag (E-Book).

Kollmann, Tobias: Digital Leadership, 2022, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

Koromzay, Tibor: Integrative Leadership, 2021, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag, (E-Book).

Kupiek, Martin: Digital Leadership, Agile Change und die Emotion Economy, 2020, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

Lenk, Klaus: Die neuen Instrumente der weltweiten digitalen Governance, in: Verwaltung und Management, 2016, S.227-240, (E-Book).

Marinos, Alexander: Der ideale Stellvertreter, 2020, Wiesbaden, Springer VS, (E-Book).

Mattes, Ruth Maria/Herzog-Brauner, Danny: Was Führung heute wirklich braucht, 2023, München, Haufe Verlag, (E-Book).

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse, 2022, Weinheim/Basel/Grünwald, Beltz Verlag, (E-Book).

Mertens, Arthur/Ahrend, Klaus-Michael/u.a.: Smarte Region, 2021, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

Mertens, Artur/Ahrend, Klaus-Michael/Kopsch, Anke: Smarte Region, 2021, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

Pforzheim Integriert: <https://www.pforzheim-integriert.de/service-info/infos-ueber-pforzheim.html> [25.08.2023].

Raehlmann, Irene: Corona-Pandemie - die Folgen für die Arbeits- und die Alltagswelt, 2022, Wiesbaden, Springer VS, (E-Book).

René Fara, Dominique/Olbert-Bock, Sibylle: Führung in der Digitalisierung - Mit Sinn und Selbststeuerung, 2022, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag, (E-Book).

Rolle, Stefanie: Work-Life-Balance als Zukunftsaufgabe: Personalbindung und Arbeitszufriedenheit im Kontext der Familienfreundlichkeit, 2013, Hamburg, Dipolmica Verlag, (E-Book).

Roth-Bernstein-Wiesner, Armi: Das A und O einer guten Stellenbeschreibung/Stellenbeschreibung für Beschäftigte in Archiven, Bibliotheken und Dokumentationseinrichtungen, Tagesseminar der BIB-Landesgruppe Baden-Württemberg (Aus dem Berufsverband), 2016, BuB-Forum Bibliothek und Information [27.07.2023].

Ruchhöft, Mattias: Mobile Arbeit aktiv gestalten, 2023, Frankfurt, Bund Verlag (E-Book).

Rump, Jutta/Eilers, Silke: Arbeiten in der neuen Normalität, 2022, Berlin/Heidelberg, Springer Gabler Verlag, (E-Book).

Säcker, Franz Jürgen/Rixecker, Roland/Limberg Bettina/u.a.: Münchener Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, 9. Aufl., 2021.

Schmitt, Hannah: <https://so-arbeiten-wir-morgen.de/new-work-agile-organisationen/> [31.07.2023].

Schubert, Dino André: Führung im öffentlichen Dienst, 2022, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, (E-Book).

Schulz, Wolfgang H./Joisten, Nicole/Edye, Christina F.: Mobilität nach COVID-19, 2021, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, (E-Book).

Seckelmann, Margit/Brunzel, Marco: Handbuch Onlinezugangsgesetz, 2021, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag, (E-Book).

Seckelmann, Margit/Denkhaus, Wolfgang/u.a.: Digitalisierte Verwaltung - Vernetztes E-Government, 2018, Berlin, Erich Schmidt Verlag, (E-Book).

Spillner, Vera: Sprechstunde Bachelorarbeit und Masterarbeit, 2023, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

Stadt Pforzheim: <https://www.pforzheim.de/stadt.html> [25.08.2023].

Tausendpfund, Markus: Forschungsstrategien in den Sozialwissenschaften, 2022, Wiesbaden/Heidelberg, Springer VS, (E-Book).

Trost, Armin: Das richtige Führungsverständnis: Wie Sie Ihre Führungsrolle definieren, vermitteln und wirksam umsetzen, 2022, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag, (E-Book).

Universität Tübingen: <https://uni-tuebingen.de/fakultaeten/mathematisch-naturwissenschaftliche-fakultaet/fachbereiche/chemie/forschung/synthese/katalysatoren/> [12.08.2023].

Vogel, Martin: Elastizität organisieren, 2022, Wiesbaden, Springer VS, (E-Book).

Weigang, Silke/Wöhrle, Joachim: Führen in der Sandwichposition, 2020, Freiburg, Haufe Verlag, (E-Book).

Werther, Simon: Coworking als Revolution der Arbeitswelt, 2021, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag, (E-Book).

Wolter, Marc Ingo: Langfristige Folgen der Covid-19- Pandemie für Wirtschaft, Branchen und Berufe, IAB-Forschungsbericht, No. 2/2021, Nürnberg, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

Wörwag, Sebastian/Reutlinger, Christian: Arbeitsräume, 2021, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, (E-Book).

Zbinden, Madeleine: Menschlichkeit in der Führung, 2022, Berlin/Heidelberg, Springer Gabler Verlag, (E-Book).



## **Erklärung**

Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass meine Abschlussarbeit von Seiten der Hochschule mit einer Plagiatssoftware überprüft werden kann.

---

Datum

---

Unterschrift