Datenüberblick Stellvertreter-Studie

Dr. Alexander Marinos / Wülfrath, den 02.04.2020

Dieser Datenüberblick ergänzt das Buch: Marinos, A. (2020). Der ideale Stellvertreter. Heidelberg: Springer.

<u>Copyright / Urheberrechtshinweis:</u> Alle nachfolgenden Inhalte in dieser Datei, insbesondere alle Daten, Texte und Grafiken, sind ebenso wie das oben genannte Buch urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht an dieser Datei liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei Dr. Alexander Marinos (Kontakt unter www.alexander-marinos.de). Fragen Sie bitte grundsätzlich nach, falls Sie Inhalte aus dieser Datei verwenden möchten.

0 Inhaltsverzeichnis

1.	Untersuchungsgegenstand: Der ideale Stellvertreter	S. 01
2.	Methodisches Vorgehen	S. 02
3.	Präsentation und Einordnung der Ergebnisse	S. 06
4.	Fazit	S. 40
5.	Literatur	S. 42
6.	Anhang: Fragebogen-Design	S. 43

1 Untersuchungsgegenstand: Der ideale Stellvertreter

Der ideale Stellvertreter ist positioniert irgendwo zwischen Papst und Harry Klein: eine echte Nummer zwei, für den es nicht eine Nummer zu groß ist, zumindest vorübergehend auch die Nummer eins zu sein. Der ideale Stellvertreter versteht es, sich so in die Hierarchie einzuordnen, dass er durchgehend eine Führungsposition innehat und auch ausübt, ohne dem Chef das Chefsein streitig zu machen. Der ideale Stellvertreter

- hat eine klare und für jeden erkennbare Arbeitsteilung mit seinem Chef vereinbart
- trifft im Rahmen der ihm zugewiesenen Aufgaben bis zu einem gewissen Grad letzte Entscheidungen bzw. bereitet wichtige Entscheidungen vor
- führt das Team in seinem Verantwortungsbereich eigenständig auch bei Anwesenheit des Chefs
- übernimmt bei Abwesenheit des Chefs dessen Aufgaben zusätzlich nahezu vollständig und gewährleistet so mit Abstrichen eine Eins-zu-eins-Vertretung ohne Stillstand.

Martin Vogel sieht in der Stellvertretung eine im Grunde unmögliche Funktion (2013). Was soll das schon sein, eine "Eins-zu-eins-Vertretung" "mit Abstrichen" (s.o.)? Sind Stellvertreter Führungskräfte, weil sie Führungskräfte vertreten? Oder sind sie gerade keine Führungskräfte, eben weil sie Führungskräfte nur vertreten? (Vogel 2013, S. 136). Die Position steckt voller Paradoxien. Wie wäre es mit dieser: Stellvertreter dürfen führen, wenn sie darauf verzichten zu führen (S. 140)? Denn in letzter Konsequenz kann der Chef es nicht zulassen, dass sich der Stellvertreter an die Spitze der Bewegung stellt. Nur unter dieser Voraussetzung verleiht er dem Stellvertreter ja seine Macht: dass dieser loyal sei und bleibe und die Macht nicht dazu missbrauche, das Chefsein des Chefs in Frage zu stellen. Über das Chefchen-Sein kommt der ideale Stellvertreter damit nie hinaus. Augenzwinkernd lässt sich konstatieren: Stellvertreter, diese ewigen Eiertänzer, sind wahrlich nicht zu beneiden. Sie sind unglückliche Figuren (Höhn 1964, S. 62). Anders betrachtet könnte man aber auch sagen: Nur die Besten der Besten sind in der Lage, den "idealen Stellvertreter" mit all seinen Widersprüchen und Beschränkungen zu leben (Sauer 2017, S. 93).

2 Methodisches Vorgehen

Im Mittelpunkt der nachfolgend vorgestellten empirischen Untersuchung steht die Frage, ob und in welchem Maße es ideale Stellvertretung gibt, exemplarisch überprüft anhand der Chef-Stellvertreter-Beziehungen in den Redaktionsleitungen regionaler Verlage in Deutschland.

Unterstellt wird, dass ideale Stellvertretung eher die Ausnahme darstellt, dass also Potenziale, die in der Stellvertretung stecken, vielfach ungenutzt bleiben. Zugrunde gelegt werden die oben formulierten Arbeitshypothesen, die den "idealen Stellvertreter" beschreiben (Kapitel 1, S. 1). Diese werden mit Hilfe einer Reihe von Indikatoren konkretisiert/operationalisiert und in Fragen übersetzt, die von Stellvertretern im Rahmen einer Online-Befragung zu beantworten sind. Aus den Ergebnissen dieser Befragung sind dann Rückschlüsse auf die ursprüngliche Überlegung zu ziehen (Brosius et al. 2016, S. 15) (Kapitel 4).

Die stellvertretenden Chefredakteure aller regionalen Tageszeitungen in Deutschland bilden eine erste Grundgesamtheit, die stellvertretenden Ressortleiter, Lokalchefs bzw. Redaktionsleiter bilden eine weitere Grundgesamtheit. Es handelt sich hier grundsätzlich um zwei verschiedene Hierarchieebenen in Redaktionen: Grob gesagt, sind Chefredaktionen mit Bereichsleitungen in anderen Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen zu vergleichen, Ressortleitungen mit Abteilungsleitungen. Zu beachten ist allerdings, dass gerade bei kleineren Tageszeitungen ohne eigene Mantelredaktion, die nicht als eigenständige publizistische Einheiten gezählt werden ("Vollredaktionen"), keine Chefredakteure berufen werden, sondern nur Redaktionsleiter (Schütz 2009). Diese bilden dann ausnahmsweise die Spitze einer Redaktion und berichten nicht an eine Chefredaktion, sondern etwa an eine Geschäftsführung und/oder an einen Herausgeber und/oder an den oder die Verleger.

In nur wenigen Fällen der empirischen Kommunikationsforschung sind Grundgesamtheiten bekannt und endlich (Brosius et al. 2016, S. 60). Dies ist hier im Hinblick auf beide Grundgesamtheiten mit Einschränkungen hinsichtlich der Bekanntheit der Fall. Bezogen werden die Daten über "Zimpel", einem Produkt der dpa-Tochter "news aktuell". Zimpel versteht sich selbst als PR-Software, die mehr als 750.000 weltweite Kontaktadressen zu Journalisten, Redaktionen und Bloggern vorhält und regelmäßig auch in deutschen Verlagen Kontaktdaten abfragt. Auf Anfrage und gegen Bezahlung liefert Zimpel eine Datei mit allen in der Datenbank verzeichneten Stellvertretenden Chefredakteuren; diese Datei enthält 139 Adressen. Ferner liefert Zimpel eine Datei mit allen in der Datenbank verzeichneten stellvertretenden Ressortleitern/Lokalchefs/Redaktionsleitern; diese Datei enthält 289 Adressen. Ein erster Check verdeutlicht, dass diese Dateien nicht immer den aktuellen Stand wiedergeben. Ferner erscheint es unplausibel, dass es nur 289 Stellvertreter auf der niedrigeren Hierarchieebene geben soll. Diese Grundgesamtheit dürfte tatsächlich erheblich größer sein. Leider verhindert der durch die DSGVO erheblich verschärfte Datenschutz eine weitere Recherche zu diesem Thema. Der BDZV etwa gibt auf Anfrage keine entsprechenden Daten heraus. Mit insgesamt mehr als 400 Adressen liegt jedoch eine ausreichend große Stichprobe für die Untersuchung vor.

Bezogen auf die Zimpel-Dateien wird zum Jahresbeginn 2020 eine Vollerhebung gestartet. Es wird ein Onlinefragebogen mittels "SoSci Survey" erstellt, mit offenen und geschlossenen Fragen, und den in Zimpel enthaltenen Stellvertretern auf www.soscisurvey.de zur Verfügung gestellt. In einer ersten Welle erhält die Gruppe der stellvertretenden Chefredakteure eine am 06. Januar 2020 verschickte Serienmail mit folgendem Inhalt:

Sehr geehrter Kollege xxx,

ich möchte Sie heute um Ihre Hilfe bitten. Mein Name ist Alexander Marinos, und ich bin stellvertretender Chefredakteur der WAZ.

Worum geht es?

Das Thema Stellvertretung wird in Wissenschaft und Praxis stiefmütterlich behandelt. In den einschlägigen journalistischen Fachmagazinen geht es fast immer nur um die Chefs. Die Frau oder der Mann dahinter findet kaum statt. Tatsächlich werden die Potenziale von Stellvertretern auch nicht immer voll genutzt. Ich meine, wir sollten das ändern.

Zu diesem Zwecke arbeite ich an einer kleinen Studie, die zeigen soll, wie Stellvertreter deutscher Tageszeitungen ihre Rolle tatsächlich ausfüllen. Die Ergebnisse werden im Sommer im Rahmen eines Symposiums in der neuen Zentrale der FUNKE Mediengruppe präsentiert und diskutiert. Ziel der Veranstaltung ist, den Fokus unserer Branche stärker auf das "Führen aus der zweiten Reihe" zu richten und uns Stellvertreter besser zu vernetzen.

Bitte nehmen Sie sich 10 bis 15 Minuten Zeit für den Online-Fragebogen und unterstützen Sie so das Projekt. Sicher ist es interessant, sich dabei selbst mehr Klarheit über die eigene Rolle als Stellvertreter zu verschaffen. Als Dankeschön erhalten Sie zudem eine Einladung zur oben genannten Veranstaltung in Essen mit spannenden Einblicken in das Userfirst-Konzept der WAZ. Terminierung und Details folgen.

¹ Der Begriff "Zeitungsverlage" wird hier vermieden, da sich die meisten der (ehemaligen) Zeitungsverlage schon länger als Medienunternehmen verstehen, die verschiedene, vor allem auch digitale Distributionskanäle bedienen, um journalistische Inhalte zu verkaufen, auch wenn die Tageszeitung noch für lange Zeit die Haupteinnahmequelle darstellen dürfte.

Selbstverständlich findet die Befragung komplett anonymisiert statt. Das DSGVO-konforme Wissenschaftstool "SoSci Survey" spielt nur Antworten aus, keine Namen. Das Institut für Journalismus und PR der Westfälischen Hochschule in Gelsenkirchen begleitet die Studie wissenschaftlich. Ein weiterer Kooperationspartner ist das Lokaljournalistenprogramm der Bundeszentrale für politische Bildung in Bonn.

Fragen? Jederzeit gerne per Antwort auf diese Mail oder telefonisch: 01523/1046566.

Herzlichen Dank für Ihre/Deine Hilfe!

Mit allen guten Wünschen fürs neue Jahr grüßt

Dr. Alexander Marinos

Hier geht es zum Fragebogen:

→ Zum Fragebogen

Mehr Informationen zur Studie: www.alexander-marinos.de/news

Nachgefasst wird am 10. Januar mit Hilfe folgender Serienmail:

Guten Tag, Frau xxx,

gerne erinnere ich Sie heute noch einmal an meine kleine Fragebogen-Aktion zur angestrebten Studie mit dem Titel "Der ideale Stellvertreter". Eine erste Mail dazu sollten Sie am vergangenen Montag erhalten haben.

Zur Erinnerung: Ich bin selbst stellvertretender Chefredakteur der WAZ und mir geht es darum, das Thema Stellvertretung in seinen verschiedenen Facetten zu erforschen und die Stellvertreter regionaler deutscher Tageszeitungen besser zu vernetzen. Dazu lade ich alle Teilnehmer - in Kooperation mit dem bpb-Lokaljournalistenprogramm - in Verlaufe dieses Jahres zu einem Stellvertreter-Symposium nach Essen ein. Dort werden wir die Ergebnisse der Studie präsentieren und mit Ihnen über die Herausforderungen unseres Berufes, die ja aktuell nicht gerade kleiner werden, diskutieren. Das wird bestimmt sehr spannend! Für ein nettes Rahmenprogramm sorgt die FUNKE Mediengruppe.

Ich würde mich daher ganz besonders darüber freuen, wenn Sie dabei sind.

Selbstverständlich sind alle Ergebnisse der Studie anonymisiert. Hier kommen nur Daten an, die nicht den jeweiligen Teilnehmern zuzuordnen ist. Das hier verwendete, in der Wissenschaft bewährte Tool "SoSci Survey" spielt ausschließlich aus, wer teilgenommen hat und wer nicht.

Ich bedanke mich schon jetzt dafür, dass Sie sich ein wenig Ihrer knappen Zeit für die Beantwortung nehmen, und wünsche Ihnen ein schönes Wochenende.

Mit kollegialen Grüßen verbleibt

Alexander Marinos

Rückfragen jederzeit und gerne: 01523/1046566 oder per Antwortmail.

Hier geht es zum Fragebogen (falls Sie schon begonnen haben, machen Sie einfach dort weiter, wo Sie zuletzt waren):

→ Zum Fragebogen

Es folgt am 17. Januar eine erste Mail an die zweite Gruppe der stellvertretenden Ressortleiter/Lokalchefs/Redaktionsleiter:

Sehr geehrte Kollegin xxx,

ich möchte Sie heute um Ihre Hilfe bitten. Mein Name ist Alexander Marinos, und ich bin stellvertretender Chefredakteur der WAZ.

Worum geht es?

Das Thema Stellvertretung wird in Wissenschaft und Praxis stiefmütterlich behandelt. In den einschlägigen journalistischen Fachmagazinen geht es fast immer nur um die Chefs. Die Frau oder der Mann dahinter findet kaum

statt. Tatsächlich werden die Potenziale von Stellvertretern auch nicht immer voll genutzt. Ich meine, wir sollten das ändern

Zu diesem Zwecke arbeite ich an einer kleinen Studie, die zeigen soll, wie Stellvertreter deutscher Tageszeitungen ihre Rolle tatsächlich ausfüllen. Die Ergebnisse werden im Sommer im Rahmen eines Symposiums in der neuen Zentrale der FUNKE Mediengruppe präsentiert und diskutiert. Ziel der Veranstaltung ist, den Fokus unserer Branche stärker auf das "Führen aus der zweiten Reihe" zu richten und uns Stellvertreter besser zu vernetzen.

Bitte nehmen Sie sich 10 bis 15 Minuten Zeit für den Online-Fragebogen und unterstützen Sie so das Projekt. Sicher ist es interessant, sich dabei selbst mehr Klarheit über die eigene Rolle als Stellvertreter zu verschaffen. Als Dankeschön erhalten Sie zudem eine Einladung zur oben genannten Veranstaltung in Essen mit spannenden Einblicken in das Userfirst-Projekt der WAZ. Terminierung und Details folgen.

Selbstverständlich findet die Befragung komplett anonymisiert statt. Das DSGVO-konforme Wissenschaftstool "SoSci Survey" spielt nur Antworten aus, keine Namen. Das Institut für Journalismus und PR der Westfälischen Hochschule in Gelsenkirchen begleitet die Studie wissenschaftlich. Ein weiterer Kooperationspartner ist das Lokaljournalistenprogramm der Bundeszentrale für politische Bildung in Bonn.

In einer ersten Welle vor knapp zwei Wochen hatten wir zunächst nur stellvertretende Chefredakteure befragt. Nun folgen stellvertretende Redaktions- und Ressortleiter. Sofern Sie schon bei der ersten Welle dabei waren, ignorieren Sie diese Mail bitte.

Fragen? Jederzeit gerne per Antwort auf diese Mail oder telefonisch: 01523/1046566.

Herzlichen Dank für Ihre Hilfe und beste Grüße

Dr. Alexander Marinos

hier geht es zum Fragebogen:

→ Zum Fragebogen

Mehr Informationen zur Studie: www.alexander-marinos.de/news

Eine erste Nachfassmail geht am 27. Januar heraus:

Wichtig! Bitte an den Empfänger weiterleiten! (Hinweis gilt für Sammeladressen)

Sehr geehrte Frau Langesee,

gerne weise ich Sie heute noch einmal auf meine kleine Fragebogen-Aktion zur angestrebten Studie mit dem Titel "Der ideale Stellvertreter" hin. Eine erste Mail dazu sollten Sie am vergangenen Freitag vor acht Tagen erhalten haben.

Zur Erinnerung: Ich bin selbst stellvertretender Chefredakteur der WAZ und mir geht es darum, das Thema Stellvertretung in seinen verschiedenen Facetten zu erforschen und die stellvertretenden Redaktionsleiter/Ressortleiter/Lokalchefs deutscher Tageszeitungen besser zu vernetzen. Dazu lade ich alle Teilnehmer - in Kooperation mit dem bpb-Lokaljournalistenprogramm - in Verlaufe dieses Jahres zu einem Stellvertreter-Symposium nach Essen ein. Dort werden wir die Ergebnisse der Studie präsentieren und mit Ihnen über die Herausforderungen unseres Berufes, die ja aktuell nicht gerade kleiner werden, diskutieren. Das wird bestimmt sehr spannend! Für ein nettes Rahmenprogramm sorgt die FUNKE Mediengruppe.

Ich würde mich daher ganz besonders darüber freuen, wenn Sie dabei sind.

Selbstverständlich sind alle Ergebnisse der Studie anonymisiert. Hier kommen nur Daten an, die nicht den jeweiligen Teilnehmern zuzuordnen sind. Das hier verwendete, in der Wissenschaft bewährte Tool "SoSci Survey" spielt ausschließlich aus, wer teilgenommen hat und wer nicht.

Ich bedanke mich schon jetzt dafür, dass Sie sich ein wenig Ihrer knappen Zeit für die Beantwortung nehmen, und wünsche Ihnen einen guten Start in die Woche.

Mit kollegialen Grüßen verbleibt

Alexander Marinos

Rückfragen jederzeit und gerne: 01523/1046566 oder per Antwortmail.

hier geht es zum Fragebogen:

→ Zum Fragebogen

Eine zweite Nachfassmail folgt am 03. Februar:

Sehr geehrter Herr xxx,

darf ich Sie noch einmal an die Befragung zum Thema "Stellvertreter" erinnern? Der Fragebogen (Link: siehe unten) ist noch bis einschließlich Mittwoch online; unmittelbar danach startet die Auswertung.

Sehr gerne stelle ich Ihnen im Anschluss die Ergebnisse zur Verfügung. Noch besser wäre, Sie folgen unserer Einladung nach Essen. Treffen Sie dort im neuen Gebäude der FUNKE Mediengruppe Kolleginnen und Kollegen aus ganz Deutschland und diskutieren Sie mit uns über den "idealen Stellvertreter". Erfahren Sie außerdem, wie bei der WAZ die Online-Strategie "User first" funktioniert, und lernen Sie ganz nebenbei das Ruhrgebiet besser kennen. Freuen Sie sich auch auf ein spannendes, unterhaltsames Rahmenprogramm. Ein "Safe the date" folgt in einigen Wochen!

Ein Tipp: Wer sehr wenig Zeit hat, beantwortet nur die Ankreuz-Fragen. Das geht in wenigen Minuten und hilft uns ebenfalls weiter. Die Auswertung aller Daten erfolgt anonymisiert in Kooperation mit der Westfälischen Hochschule in Gelsenkirchen.

So oder so bedanke ich mich für Ihre Geduld und Ihr Verständnis.

Alles Gute und beste Grüße aus Essen

Dr. Alexander Marinos

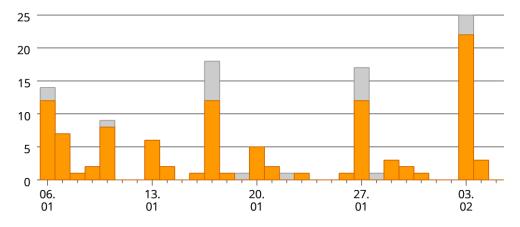
Stellv. WAZ-Chefredakteur

→ Zum Fragebogen

PS: Kooperationspartner des Stellvertreter-Symposiums ist das Lokaljournalistenprogramm der Bundeszentrale für politische Bildung, das auch regelmäßig das traditionelle Lokaljournalistenforum ausrichtet.

Bezogen auf die erste Gruppe der stellvertretenden Chefredakteure werden 44 Fragebögen ganz oder teilweise ausgefüllt. Das entspricht einer – hervorragenden – Rücklaufquote von rund 32 Prozent. Etwas schlechter läuft es bei der zweiten Gruppe der stellvertretenden Ressortleiter/Lokalchefs/Redaktionsleiter. Hier kommen 70 Fragebögen ganz oder teilweise ausgefüllt zurück, das entspricht einer Rücklaufquote von 24 Prozent. Die Gesamt-Rücklaufquote bezogen auf alle 114 Fragebögen beträgt knapp 27 Prozent. Dass mehr als jeder Vierte in einer tendenziell eher überforschten Berufsgruppe antwortet, ist ein wirklich gutes Ergebnis – zurückzuführen womöglich auf die kollegiale Ansprache und die Aussicht, später zu einem interessanten Symposium nach Essen eingeladen zu werden.

Die nachfolgende Sosci-Grafik dokumentiert den Rücklauf an allen Tagen, an denen der Fragebogen freigeschaltet war (grau hinterlegt sind nicht vollständig ausgefüllte Fragebögen).



Der Fragebogen ist in folgende Rubriken unterteilt: Stellvertreter-Typ (ST 01-05), Letzte Entscheidungen (LE01-LE05), Eigenständige Teamleitung/Führung (FU01-04), Vollständige Vertretung (VV01-VV02); er schließt mit der Erhebung soziodemografischer Daten der Befragten (SD). Der gesamte Fragebogen ist in Kapitel 6 dokumentiert und zielt wesentlich darauf ab zu überprüfen, ob und inwieweit es den "idealen Stellvertreter" in Redaktionsleitungen gibt.

Zur Klarstellung zwei Hinweise: 1. Die Denkfigur des idealen Stellvertreters ist (zunächst) das Ergebnis induktiven Vorgehens.² Nur so lassen sich innerhalb eines bislang kaum untersuchten Forschungsfeldes Hypothesen formulieren, die sich dann überprüfen und ggf. falsifizieren lassen. 2. Der Fragebogen ist ein halb-standardisierter: Teilweise werden Antwortkategorien vorgegeben, teilweise werden offene Fragen gestellt, die vom Befragten stichpunktartig beantwortet werden sollen. So sollen im Sinne eines hybriden Ansatzes ebenso quantitative wie qualitative Aspekte erfasst werden. Die offenen Fragen sind besonders geeignet, viele Randbedingungen zu erfassen und Aspekte, an die der Forscher nicht gedacht hat – auch wenn man im Ergebnis zersplitterte Antworten erhält (Brosius et al. 2016, S. 87).

Peter Atteslander hat die Vor- und Nachteile schriftlicher Befragungen aufgelistet. Von finanziellen Aspekten abgesehen, nennt er als großes Plus die Abwesenheit eines Interviewers als mögliche Fehlerquelle. Andererseits sei die Befragungssituation selbst nicht kontrollierbar. "Da dem schriftlich Befragten kein Interviewer zur Seite steht, muss jede Frage zweifelsfrei verständlich sein, was von vornherein komplizierte Fragestellungen ausschließt." (1993, S. 163). Dem könnte man entgegenhalten, dass dieser Nachteil bei höherem Bildungsniveau der Adressaten nicht so sehr ins Gewicht fällt. Das gilt freilich auch für den Aspekt, dass sich schriftliche Befragungen nicht für "schreib- und denkungewandte Personen" eigneten (S. 164). Diese Beschreibung trifft auf die allermeisten Befragten hier sicher nicht zu.

3 Präsentation und Einordnung der Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Online-Befragung, zum Teil in der Original-Formatierung von SoSci Survey, vorgestellt und um Grafiken ergänzt. Die Darstellung folgt im Hinblick auf die Reihenfolge der Fragen und Ergebnisse der Fragebogen-Systematik. Zunächst werden Frage- und Antwortoptionen vorgestellt. Dann folgen die Ergebnisse aus der Befragung der stellvertretenden Chefredakteure, anschließend die Ergebnisse aus der Befragung aller Stellvertreter (stellv. Chefredakteure sowie stellv. Redaktionsleiter, stellv. Ressortleiter und stellv. Lokalchefs). Bei den offenen Fragen werden die vorgestellten Antworten unterteilt zwischen stellvertretenden Chefredakteuren einerseits und stellvertretenden Redaktionsleitern/Ressortleitern/Lokalchefs andererseits. Die Einordnung und Interpretation folgt am Ende der Ergebnisdarstellung zu jeder einzelnen Frage.

² Brosius et al. halten das Induktionsprinzip für unwissenschaftlich und sehen in dem Entwurf einer zu überprüfenden, falsifizierbaren These stattdessen einen "schöpferischen Einfall" (2016, S. 25). Da drängt sich freilich die Frage auf, woher dieser "Einfall" denn kommen möge, wenn nicht aus vereinzelten und dann mit Hilfe vorläufiger (!) Thesen ausformulierten verallgemeinerten Beobachtungen des Forschers selbst, der im vorliegenden Fall zudem über viel Feldkompetenz und damit Anschauungsmaterial verfügt.

Rubrik ST: Stellvertreter-Typ

[ST01] Horizontale Auswahl

Kompetenzen

"Ist Ihnen klar, was zu Ihren Kompetenzen als Stellvertreter gehört?"

ST01 Kompetenzen

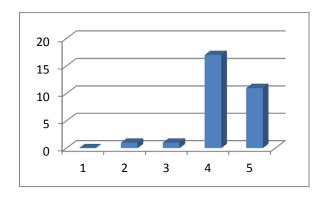
- 1 = völlig unklar
- 2 = eher unklar
- 3 = teils, teils
- 4 = überwiegend klar
- 5 = völlig klar
- -9 = nicht beantwortet

Stellv. Chefredakteure:

Alle gültigen Fälle (N=41)

Häufigkeiten

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 völlig unklar	0	0%	0%
2 eher unklar	1	3%	2%
3 teils, teils	1	3%	2%
4 überwiegend klar	17	57%	41%
5 völlig klar	11	37%	27%
Gültige Antworten	30	100%	73%
-9 nicht beantwortet	11		27%
Fehlende Daten	11		27%
Nicht abgefragt	0		

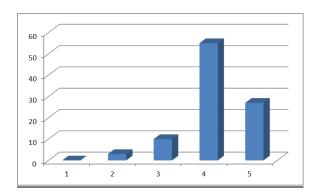


Alle Stellvertreter:

Alle gültigen Fälle (N=124)

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 völlig unklar	0	0%	0%
2 eher unklar	3	3%	2%
3 teils, teils	10	11%	8%
4 überwiegend klar	55	58%	44%
5 völlig klar	27	28%	22%

Gültige Antworten	95	100%	77%
-9 nicht beantwortet	29		23%
Fehlende Daten	29		23%
Nicht abgefragt	0		



Die übergroße Mehrheit der befragten Stellvertreter, die auf diese Frage antworten, gibt an, eine überwiegend oder sogar völlig klare Vorstellung davon zu haben, was zu ihren Kompetenzen als Stellvertreter gehört und was nicht. Das gilt für 94 Prozent der stellv. Chefredakteure und 86 Prozent aller Stellvertreter (83 Prozent der stellv. Redaktionsleiter/Ressortleiter/Lokalchefs). Nur 3 Prozent der stellv. Chefredakteure entscheiden sich für die mittlere Antwortkategorie "teils, teils"; bezogen auf alle Stellvertreter sind es 11 Prozent (14 Prozent der stellv. Redaktionsleiter/Ressortleiter/Lokalchefs). Auf dem ersten Blick ist das ein erfreuliches Ergebnis: Unklarheit im Hinblick auf die eigenen Entscheidungsspielräume würde die Handlungsmöglichkeiten und die Wirkungsmacht von Stellvertretung erheblich einschränken und Potenziale ungenutzt lassen.

Man kann die Ergebnisse aber auch anders bewerten. Für die Antwortkategorie "völlig klar" entscheiden sich nur 37 Prozent derjenigen stellv. Chefredakteure, die eine gültige Antwort gegeben haben, und nur 27 Prozent – also nicht einmal jeder Dritte – aller befragten stellv. Chefredakteure. Knapp jeder dritte befragte stellv. Chefredakteur, in absoluten Zahlen 11 von 41, gibt keine Antwort. Noch deutlicher fällt das Ergebnis in der Betrachtung aller befragten Stellvertreter aus. "Völlig klar" geben nur 28 Prozent der Antwortenden an. 29 Befragte (23 Prozent aller Befragten Stellvertreter) haben keine Antwort gegeben. Im Hinblick auf die Gruppe der stellv. Redaktionsleiter/Ressortleiter/Lokalchefs ergibt sich folgendes Bild: Nur jeder Vierte derjenigen, die eine Antwort gegeben haben, entscheiden sich für die Maximalkategorie "völlig klar". Drei von vier stellv. Redaktionsleitern/Ressortleitern/Lokalchefs ist also nicht völlig klar, was zu ihren Kompetenzen als Stellvertreter gehört.

Zwei Effekte sind bei der Einordnung der Ergebnisse zu berücksichtigen. Einerseits gibt es bei Befragten eine gewisse Hemmschwelle, sich für eine Maximalkategorie zu entscheiden. Andererseits dürfte bei der Frage, ob man im Hinblick auf seine Berufsrolle die eigenen Kompetenzen kennt, das Phänomen der sozialen Erwünschtheit (Brosius et al. 2016, S. 92-93) eine Rolle spielen – selbst dann, wenn es sich um eine anonymisierte (oder hier: pseudonymisierte) Befragung handelt. Sollten beide Effekte zugleich eine Rolle spielen, könnte das Befragte zur Kategorie 4 ("überwiegend klar") drängen. Man hat dann vielleicht das Gefühl, nicht "gelogen" zu haben, und sich zugleich, ggf. auch sich selbst gegenüber, keine Blöße gegeben zu haben. Wer würde schon gerne zugeben, seine ihm zugewiesenen Kompetenzen nicht oder nur teilweise zu kennen? Die "Schuld" dafür wäre ja auch immer bei einem selbst zu suchen.

Dass ausgerechnet bei dieser ersten Frage der Anteil derjenigen, die gar keine Antwort gegeben haben, besonders hoch ist (höher als bei jeder der nachfolgenden Fragen), ist womöglich ein Indiz dafür, dass die Befragten vermeiden wollen, eine aus ihrer Sicht sozial unerwünschte Antwort zu geben. Da die Frage und die Antwortmöglichkeiten im Hinblick auf ihre Verständlichkeit als eher simpel eingeschätzt werden können, ist die Ursache für eine Antwortverweigerung hier eher nicht zu suchen.

[ST02] Auswahl

Geschäftsverteilungsplan

"Existiert zwischen Ihnen und Ihrem Chef, den Sie vertreten, ein Geschäftsverteilungsplan?"

ST02 Geschäftsverteilungsplan

- 1 = Nein
- 2 = Im Grunde ja, wir haben jedoch nichts schriftlich fixiert
- 3 = Im Grunde ja, wir haben die Aufgabenverteilung in Stichpunkten schriftlich festgehalten
- 4 = Ja, es gibt einen schriftlich fixierten Geschäftsverteilungsplan
- 5 = Mir ist nicht klar, was ein "Geschäftsverteilungsplan" sein soll
- -9 = nicht beantwortet

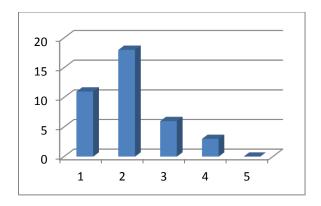
Stellv. Chefredakteure:

Alle gültigen Fälle (N=41)

Variable	MW	SD	SD_{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[ST02] Geschäftsverteilungsplan	2.03	0.55	0.56	1	1	2	2	4	38

Häufigkeiten

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Nein	11	29%	27%
2 Im Grunde ja, wir haben jedoch nichts schriftlich fixiert	18	47%	44%
3 Im Grunde ja, wir haben die Aufgabenverteilung in Stichpunkten schriftlich festgehalten	6	16%	15%
4 Ja, es gibt einen schriftlich fixierten Geschäftsverteilungsplan	3	8%	7%
5 Mir ist nicht klar, was ein "Geschäftsverteilungsplan" sein soll	0	0%	0%
Gültige Antworten	38	100%	93%
-9 nicht beantwortet	3		7%
Fehlende Daten	3		7%
Nicht abgefragt	0		

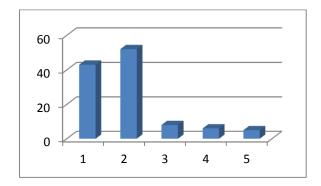


Alle Stellvertreter:

Alle gültigen Fälle (N=124)

Variable	MW	SD	SD _{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[ST02] Geschäftsverteilungsplan	1.93	0.64	0.65	1	1	2	2	5	114

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Nein	43	38%	35%
2 Im Grunde ja, wir haben jedoch nichts schriftlich fixiert	52	46%	42%
3 Im Grunde ja, wir haben die Aufgabenverteilung in Stichpunkten schriftlich festgehalten	8	7%	6%
4 Ja, es gibt einen schriftlich fixierten Geschäftsverteilungsplan	6	5%	5%
5 Mir ist nicht klar, was ein "Geschäftsverteilungsplan" sein soll	5	4%	4%
Gültige Antworten	114	100%	92%
-9 nicht beantwortet	10		8%
Fehlende Daten	10		8%
Nicht abgefragt	0		



Im Hinblick auf das Denkmodell eines "idealen Stellvertreters" sind auch die Antworten auf die zweite Frage zunächst ermutigend. Eine Mehrheit der Befragten gibt an, (im Grunde) einen Geschäftsverteilungsplan mit dem zu vertretenden Chef geschlossen zu haben: 71 Prozent der stellv. Chefredakteure bzw. 61 Prozent aller Stellvertreter, die die Frage verstanden und geantwortet haben. Wie schon bei der Frage zuvor deutet sich an, dass sich die Arbeitsbedingungen für Stellvertreter auf der Chefredaktions-Ebene tendenziell etwas besser darstellen als auf der niedrigeren Ressortleiter-Ebene – wenn man einmal unterstellt, dass das Vorhandensein eines mündlichen oder schriftlichen Geschäftsverteilungsplans ein Indikator für bessere Arbeitsbedingungen von Stellvertretern ist.

Rund jeder zweite Befragte entscheidet sich für die Antwortoption 2 ("Im Grunde ja, wir haben jedoch nichts schriftlich fixiert"). Tatsächlich ist der schriftlich fixierte Geschäftsverteilungsplan zwischen Chef und Stellvertreter, ob in Stichpunkten angefertigt oder ausformuliert, die Ausnahme. Nur jeder vierte stellvertretende Chefredakteur kann auf ein solches Schriftstück zurückgreifen. Bei den stellv. Redaktionsleitern/Ressortleitern/Lokalchefs wird dieser Mangel noch deutlicher. Nicht einmal jeder zehnte besitzt einen schriftlich fixierten Geschäftsverteilungsplan. Postuliert man das Vorhandensein eines solchen schriftlichen Plans als Voraussetzung für ideale Stellvertretung, weil erst ein solcher schriftlicher Plan letzte Klarheit über die Handlungs- und Entscheidungsspielräume von Stellvertretern verschaffen kann, dann lässt sich diese ideale Stellvertretung in Redaktionsleitungen nur selten finden.

In der Zusammenschau der Fragen ST01 und ST02 ergibt sich folgendes Bild: In den Fällen, in denen Stellvertretern ihre Kompetenzen eher unklar oder nur teilweise klar sind (ST01, Ausprägung 2 oder 3), gibt es meist gar keinen Geschäftsverteilungsplan, auch keinen mündlichen (ST02, Ausprägung 1).³

³ Wendet man die einschlägigen statistischen Verfahren an, dann zeigt sich eine kleine positive Korrelation – wohl wissend, dass der Pearsonsche Korrelationskoeffizient korrekte Ergebnisse eigentlich nur bei intervallskalierten Daten liefert. Mit aller Vorsicht lässt sich sagen: Je eindeutiger ein Geschäftsverteilungsplan vereinbart wurde (geringste Ausprägung: kein Plan; höchste Ausprägung: schriftlich fixierter Plan), desto klarer sind den Stellvertretern ihre Kompetenzen. Die Korrelation würde leicht gerundet r=0,4 betragen. Für einen signifikanten Zusammenhang spräche der p-Wert. Dieser würde für die o.g. Korrelation p=0,00009 betragen. Die Wahrscheinlichkeit, dass es sich um ein Zufallsergebnis handelte, läge also bei 0.009 Prozent.

[ST04] Auswahl

Selbsteinordnung

"Bitte ordnen Sie sich selbst ein. Als Stellvertreter sind Sie am ehesten:"

ST04 Selbsteinordnung

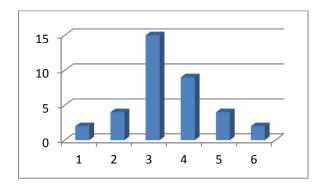
- 1 = Reiner Titelträger ohne echte Befugnis
- 2 = Vertreter des Chefs bei dessen Abwesenheit mit eingeschränkten Befugnissen. Bei Anwesenheit des Chefs treten Sie komplett ins Glied zurück
- 3 = Ständiger zweiter Mann und Vertreter des Chefs bei Abwesenheit und Verhinderung
- 4 = (Fast) gleichberechtigter Co-Chef
- 5 = "Libero": Sie machen alles, was Ihr Chef nicht kann oder schafft.
- 6 = "Graue Eminenz": Ihnen kann egal sein, wer unter Ihnen Chef ist
- 7 = Keine Antwort
- -9 = nicht beantwortet

Stellv. Chefredakteure:

Alle gültigen Fälle (N=41)

Variable	MW	SD	SD_{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[ST04] Selbsteinordnung	3.61	0.52	0.53	1	3	3	4	7	38

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Reiner Titelträger ohne echte Befugnis	2	5%	5%
2 Vertreter des Chefs bei dessen Abwesenheit mit eingeschränkten Befugnissen. Bei Anwesenheit des Chefs treten Sie komplett ins Glied zurück	4	11%	10%
3 Ständiger zweiter Mann und Vertreter des Chefs bei Abwesenheit und Verhinderung	15	39%	37%
4 (Fast) gleichberechtigter Co-Chef	9	24%	22%
5 "Libero": Sie machen alles, was Ihr Chef nicht kann oder schafft.	4	11%	10%
6 "Graue Eminenz": Ihnen kann egal sein, wer unter Ihnen Chef ist	2	5%	5%
7 Keine Antwort	2	5%	5%
Gültige Antworten	38	100%	93%
-9 nicht beantwortet	3		7%
Fehlende Daten	3		7%
Nicht abgefragt	0		



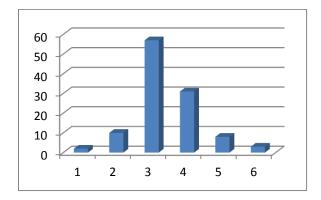
Alle Stellvertreter:

Alle gültigen Fälle (N=124)

Variable	MW	SD	SD _{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[ST04] Selbsteinordnung	3.47	0.57	0.57	1	3	3	4	7	114

Häufigkeiten

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Reiner Titelträger ohne echte Befugnis	2	2%	2%
2 Vertreter des Chefs bei dessen Abwesenheit mit eingeschränkten Befugnissen. Bei Anwesenheit des Chefs treten Sie komplett ins Glied zurück	10	9%	8%
3 Ständiger zweiter Mann und Vertreter des Chefs bei Abwesenheit und Verhinderung	57	50%	46%
4 (Fast) gleichberechtigter Co-Chef	31	27%	25%
5 "Libero": Sie machen alles, was Ihr Chef nicht kann oder schafft.	8	7%	6%
6 "Graue Eminenz": Ihnen kann egal sein, wer unter Ihnen Chef ist	3	3%	2%
7 Keine Antwort	3	3%	2%
Gültige Antworten	114	100%	92%
-9 nicht beantwortet	10		8%
Fehlende Daten	10		8%
Nicht abgefragt			



Einordnung der Ergebnisse:

Stellvertreter sind den Ergebnissen zufolge in aller Regel mehr als nur reine Abwesenheitsvertreter; sie spielen auch eine herausgehobene Rolle bei Anwesenheit des Chefs. Jeder zweite Stellvertreter (bei den stellv. Chefredakteuren knapp 40 Prozent) sieht sich als "ständiger zweiter Mann". Die höherwertige Form von Stellvertretung, die dem Ideal des "(fast) gleichberechtigten Co-Chefs" entspricht, trifft bei allen Stellvertretern ihrer Selbsteinschätzung zufolge immerhin noch auf fast jeden dritten Antwortenden zu (bei den stellv. Chefredakteuren auf fast jeden vierten Antwortenden).

Die in der Befragung bewusst pointiert ausformulierten Extremvarianten stellen sich im Ergebnis nach unten wie oben eher ausgedünnt dar; hier ist das Verhältnis von Chef und Stellvertreter offensichtlich gestört. 5 Prozent aller antwortenden Stellvertreter wählen die Antwortoptionen 1 "Reiner Titelträger ohne echte Befugnis" oder 6 "Graue Eminenz": Ihnen kann egal sein, wer unter Ihnen Chef ist"; bei den stellv. Chefredakteuren sind es insgesamt 10 Prozent. Spannend ist freilich auch die Antwortoption "Libero": Sie machen alles, was Ihr Chef nicht kann oder schafft", für die sich immerhin 7 Prozent aller antwortenden Stellvertreter bzw. 11 Prozent aller antwortenden stellv. Chefredakteure entscheiden. In der Formulierung dieser Option ist wie auch bei der "Grauen Eminenz" ein Element der Geringschätzung des Chefs enthalten, die ebenfalls auf eine eher ungesunde Beziehung hindeutet.

Sehen wir uns diese "Liberos" noch etwas genauer an. In "Wikipedia" wird der Libero als "Verteidigungsspieler ohne direkten Gegenspieler" beschrieben. Er dirigiert die Abwehr. Etwas veraltet ist die Übersetzung des Liberos als "Ausputzer", der die Fehler der Vorderleute ausbügeln muss. Ein heutiger Chefredakteur, der zuvor jahrelang Stellvertreter und in der Selbstwahrnehmung "Libero" war und der später seinen Chef beerbt hat, beschreibt die Funktion des Liberos auf Anfrage schriftlich so:

"Den Stellvertreter als Libero zeichnet aus, dass er im redaktionellen Alltag wie auch bei Projekten Dinge im Blick hat, die der Chef aus den Augen verliert. Das mag zum einen an einer Überflieger-Arbeitsweise des Chefs liegen, der wenig Ausdauer hat, Dinge zu Ende zu bringen, zum anderen an einer Arbeitsüberlastung des Vorgesetzten. Oftmals unerkannt vom Chef und der gesamten Redaktion denkt und führt der Stellvertreter als Libero manches zu Ende, was ansonsten auf der Strecke bleiben würde. Oftmals zeigt sich das in einer sehr überlegten, mehrstufigen Kommunikation bis in unterste Ebene hinein, die auf Überzeugung und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtet ist. Vielfach auch obliegt es diesem Stellvertreter, neue Produkte oder Arbeitsabläufe soweit in Konzepten herunterzubrechen, dass die Umsetzung auch wirklich gelingt. Den Stellvertreter als Libero zeichnet eine hohe intrinsische Motivation aus, die sich aus Lust am Gelingen speist. Auf persönlichen Erfolg sowie Lob und Anerkennung verzichtet er weitgehend. Diese Rolle kann, auch über eine längere Zeit, eine hohe Arbeitszufriedenheit mit sich bringen. Sie birgt aber in sich auch die Gefahr des Verbrennens, wenn die Anerkennung des Chefs, aus der Redaktion und von außen dauerhaft ausbleibt."

Ein Blick ins Datenmaterial der Befragung zeigt, dass man als Stellvertreter Libero sein kann bei klarer Kompetenzverteilung (ST01, 4) und existierendem, sogar schriftlich fixiertem Geschäftsverteilungsplan (ST02, 4) – also an sich guten Ausgangsvoraussetzungen –, und dennoch wünscht man sich, lieber nur ständiger zweiter Mann und Vertreter des Chefs bei Abwesenheit und Verhinderung zu sein (ST05, 3). Während man selbst auf Augenhöhe führt, ist der Chef zumindest tendenziell ein autoritärer Knochen (FU05). Allerdings scheint dieser Chef selbst nichts zu entscheiden: In Personal- und Budgetfragen trifft der Libero letzte Entscheidungen (LE01 und 02, jeweils Option 5).

Eine andere Libero-Merkmalsausprägung sieht so aus: Die Kompetenzverteilung ist klar (ST01, 4), einen Geschäftsverteilungsplan gibt es jedoch nicht (ST02, 1). Auf die Frage, welche Art Stellvertreter der Libero denn gerne wäre, kommt die etwas zynische Antwort: "Graue Eminenz" (ST05, 6). Auf die Frage, ob man in der Selbst- und in der Chef-Wahrnehmung Führungskraft sei, kommt die Antwort "teils, teils" (FU01). Dieser Libero steht dann auch den Mitarbeitern etwas näher als dem Chef (FU04, 4). An Personal- und Budgetentscheidungen ist dieser Libero gar nicht beteiligt, nicht einmal beratend (LE 01 und 02, jeweils Option 1).

Hervorzuheben ist noch der – allerdings zu erwartende – Befund, dass nahezu allen befragten Stellvertretern, die sich als (fast) gleichberechtigte Co-Chefs sehen, ihre zugewiesenen Kompetenzen überwiegend oder völlig klar sind (ST01, Antwortoptionen 4 oder 5). Wenn ein Geschäftsverteilungsplan in schriftlicher Form vorliegt (ST02), in Stichpunkten festgehalten (Option 3) oder ausformuliert (4), dann sieht sich der Stellvertreter in der Regel als "ständiger zweiter Mann und Vertreter des Chefs bei Abwesenheit und Verhinderung (ST04, 3) oder "(fast) gleichberechtigter Co-Chef" (4), ausnahmsweise auch als "Libero" (5).

[ST05] Auswahl

Wunsch

"Was wären Sie gerne als Stellvertreter?"

ST05 Wunsch

- 1 = Reiner Titelträger ohne Befugnis
- 2 = Vertreter des Chefs bei dessen Abwesenheit mit eingeschränkten Befugnissen
- 3 = Ständiger zweiter Mann und Vertreter des Chefs bei Abwesenheit und Verhinderung
- 4 = (Fast) gleichberechtigter Co-Chef
- 5 = Libero
- 6 = Graue Eminenz
- 7 = Keine Antwort
- -9 = nicht beantwortet

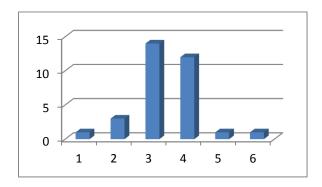
Stellv. Chefredakteure:

Alle gültigen Fälle (N=41)

Variable	MW	SD	SD _{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[ST05] Wunsch	3.95	0.17	0.17	1	3	4	4	7	38

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Reiner Titelträger ohne Befugnis	1	3%	2%
2 Vertreter des Chefs bei dessen Abwesenheit mit eingeschränkten Befugnissen	3	8%	7%
3 Ständiger zweiter Mann und Vertreter des Chefs bei Abwesenheit und Verhinderung	14	37%	34%
4 (Fast) gleichberechtigter Co-Chef	12	32%	29%

5 Libero	1	3%	2%
6 Graue Eminenz	1	3%	2%
7 Keine Antwort	6	16%	15%
Gültige Antworten	38	100%	93%
-9 nicht beantwortet	3		7%
Fehlende Daten	3		7%
Nicht abgefragt	0		

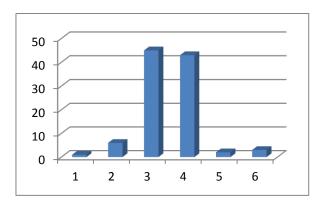


Alle Stellvertreter:

Alle gültigen Fälle (N=124)

Variable	MW	SD	SD_{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[ST05] Wunsch	3.91	0.27	0.27	1	3	4	4	7	114

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Reiner Titelträger ohne Befugnis	1	1%	1%
2 Vertreter des Chefs bei dessen Abwesenheit mit eingeschränkten Befugnissen	6	5%	5%
3 Ständiger zweiter Mann und Vertreter des Chefs bei Abwesenheit und Verhinderung	45	39%	36%
4 (Fast) gleichberechtigter Co-Chef	43	38%	35%
5 Libero	2	2%	2%
6 Graue Eminenz	3	3%	2%
7 Keine Antwort	14	12%	11%
Gültige Antworten	114	100%	92%
-9 nicht beantwortet	10		8%
Fehlende Daten	10		8%
Nicht abgefragt	0		



Fragt man die Stellvertreter, welche Wunschrolle sie gerne ausfüllen würden, verschieben sich die Antworten erwartungsgemäß zum Idealbild des (fast) gleichberechtigten Co-Chefs. Während sich 27 Prozent aller antwortenden Stellvertreter (24 Prozent aller antwortenden stellv. Chefredakteure) tatsächlich dort schon sehen, wünschen sich 38 Prozent aller antwortenden Stellvertreter (32 Prozent aller antwortenden stellv. Chefredakteure), diese Rolle einzunehmen. Ständiger zweiter Mann wollen nur noch 39 Prozent aller antwortenden Stellvertreter sein, während bei Frage ST04 50 Prozent aller antwortenden Stellvertreter diese Antwortoption gewählt hatten. Der Mittelwert verschiebt sich von 3,47 bei ST04 zu 3,91 bei ST05. Viele Stellvertreter wünschen sich also mehr Verantwortung, mehr Gestaltungsspielräume.

Bei 114 gültigen Antworten entscheiden sich nur 3 aller Stellvertreter für die Wunschrolle "Graue Eminenz". Dies entspricht den 3 von 114 antwortenden Stellvertretern, die diese Rolle ihrer Selbsteinschätzung zufolge auch tatsächlich einnehmen (ST04, Antwortoption 5). Ein anderes Bild zeigt sich hinsichtlich des Rollenbildes "Libero". 8 von 114 sehen sich de facto in dieser Rolle (ST04, 5). Aber nur 2 von 114 wünschen sie sich (ST05, 5). Mindestens 6 "Liberos" wollen keine "Liberos" sein.

Rubrik LE: Letzte Entscheidungen

[LE01] Horizontale Auswahl

Personalentscheidungen

"Entscheiden Sie eigenständig über die Einstellung von Festangestellten (zum Beispiele Redakteure, Volontäre, Sekretärinnen)?"

LE01 Personalentscheidungen

- 1 = Nein, ich berate meinen Chef dazu auch nicht
- 2 = Nein, aber mein Chef berät sich in der Regel dazu mit mir
- 3 = Teils, teils
- 4 = Ich bereite zuweilen Personalentscheidungen vor
- 5 = Ich treffe letzte Personalentscheidungen, denen mein Chef in der Regel folgt
- -9 = nicht beantwortet

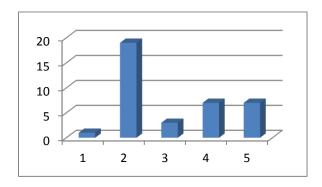
Stelly. Chefredakteure:

Alle gültigen Fälle (N=41)

Variable	MW	SD	SD_{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[LE01] Personalentscheidungen	3	0.33	0.33	1	2	2	4	5	37

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Nein, ich berate meinen Chef dazu auch nicht	1	3%	2%
2 Nein, aber mein Chef berät sich in der Regel dazu mit mir	19	51%	46%

3 Teils, teils	3	8%	7%
4 Ich bereite zuweilen Personalentscheidungen vor	7	19%	17%
5 Ich treffe letzte Personalentscheidungen, denen mein Chef in der Regel folgt	7	19%	17%
Gültige Antworten	37	100%	90%
-9 nicht beantwortet	4		10%
Fehlende Daten	4		10%
Nicht abgefragt	0		

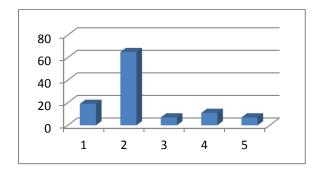


Alle Stellvertreter:

Alle gültigen Fälle (N=124)

Variable	MW	SD	SD_{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[LE01] Personalentscheidungen	2.28	0.18	0.18	1	2	2	2	5	109

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Nein, ich berate meinen Chef dazu auch nicht	19	17%	16%
2 Nein, aber mein Chef berät sich in der Regel dazu mit mir	65	60%	55%
3 Teils, teils	7	6%	6%
4 Ich bereite zuweilen Personalentscheidungen vor	11	10%	9%
5 Ich treffe letzte Personalentscheidungen, denen mein Chef in der Regel folgt	7	6%	6%
Gültige Antworten	109	100%	92%
-9 nicht beantwortet	10		8%
Fehlende Daten	10		8%
Nicht abgefragt	5		



Naturgemäß fallen die Antworten zu der Frage, ob ein Stellvertreter Personalentscheidungen trifft, auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen sehr unterschiedlich aus. Immerhin gibt jeder fünfte der antwortenden stellv. Chefredakteure an, letzte Personalentscheidungen zu treffen, denen der Chef in der Regel folgt. Kein einziger aus der Gruppe der stellv. Redaktionsleiter/Lokalchefs wählt diese Antwortoption. Andersherum: Jeder vierte Antwortende aus der Gruppe der stellv. Redaktionsleiter/Ressortleiter/Lokalchefs hat mit Personalia praktisch gar nichts zu tun. Das wiederum trifft nur auf einen einzigen der antwortenden stellv. Chefredakteure zu (3 Prozent). Jeder zweite aus dieser Gruppe antwortet, sein Chef berate sich in der Regel zu Personalentscheidungen mit ihm. Knapp 40 Prozent der stellv. Chefredakteure bereiten Personalentscheidungen entweder vor (19 Prozent) oder treffen letzte Entscheidungen (ebenfalls 19 Prozent, s.o.). Dementsprechend unterschiedlich fällt der Mittelwert aus. Er beträgt bei den stellv. Chefredakteuren 3,0 und ist für alle Stellvertreter auf 2,28 verschoben, also in die Richtung geringer ausfallender Personalentscheidungs-Kompetenzen.

Betrachten wir uns jene stellv. Chefredakteure, die Personalentscheidungen vorbereiten (LE01, 4) oder letzte Entscheidungen dazu treffen (LE01, 5), genauer. In der Zusammenschau mit der Frage ST02 (Geschäftsverteilungsplan) zeigt sich, dass in 13 von 14 Fällen ein Geschäftsverteilungsplan existiert, allerdings nur in 7 von 14 Fällen ein schriftlich fixierter (ST 02, 3 oder 4). Hier ist, auch aufgrund der niedrigen Fallzahlen, keine Signifikanz zu erkennen. Jedenfalls lässt sich hier nicht die Aussage treffen, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen der schriftlichen Fixierung eines Geschäftsverteilungsplans und einer überdurchschnittlichen Personalentscheidungs-Kompetenz.

In der Zusammenschau mit der Frage ST04 (Selbsteinordnung) ergibt sich ein ähnlich unklares Bild. Ein Antwortender reißt aus, da er angibt, Personalentscheidungen vorzubereiten (LE01, 4), in sich aber einen "reinen Titelträger ohne echte Befugnis" sieht (ST04, 1). Das lässt sich kaum miteinander vereinbaren. Alle anderen antwortenden stellv. Chefredakteure mit der Ausprägung LE01, 4 oder 5 sind in der Selbsteinordnung je zur Hälfte "ständige zweite Männer" (ST04, 3) oder "(fast) gleichberechtigte Co-Chefs" (ST04, 4). 2 Antwortende sehen sich als "Liberos" (ST04, 5).

[LE02] Horizontale Auswahl

Budgets

"Stellen Sie für bestimmte Bereiche Budgets auf? Legen Sie Etats fest?"

LE02 Budgets

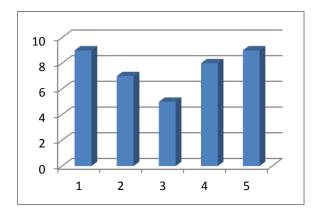
- 1 = Nein
- 2 = In der Regel nicht, ich wirke aber beratend mit
- 3 = Teils, teils
- 4 = Ich bereite Etatentscheidungen für meinen Chef vor
- 5 = Ja, ich lege Etats fest, denen mein Chef in der Regel zustimmt
- -9 = nicht beantwortet

Stelly. Chefredakteure:

Alle gültigen Fälle (N=41)

Variable	MW	SD	SD_{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[LE02] Budgets	3.03	0.96	0.97	1	2	3	4	5	38

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Nein	9	24%	22%
2 In der Regel nicht, ich wirke aber beratend mit	7	18%	17%
3 Teils, teils	5	13%	12%
4 Ich bereite Etatentscheidungen für meinen Chef vor	8	21%	20%
5 Ja, ich lege Etats fest, denen mein Chef in der Regel zustimmt	9	24%	22%
Gültige Antworten	38	100%	93%
-9 nicht beantwortet	3		7%
Fehlende Daten	3		7%
Nicht abgefragt	0		



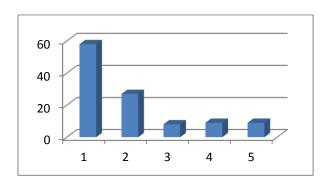
Alle Stellvertreter:

Alle gültigen Fälle (N=124)

Variable	MW	SD	SD_{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[LE02] Budgets	1.95	0.28	0.28	1	1	1	2	5	111

Häufigkeiten

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Nein	58	52%	49%
2 In der Regel nicht, ich wirke aber beratend mit	27	24%	23%
3 Teils, teils	8	7%	7%
4 Ich bereite Etatentscheidungen für meinen Chef vor	9	8%	8%
5 Ja, ich lege Etats fest, denen mein Chef in der Regel zustimm	nt 9	8%	8%
Gültige Antworten	111	100%	93%
-9 nicht beantwortet	8		7%
Fehlende Daten	8		7%
Nicht abgefragt	5		



Einordnung der Ergebnisse:

Noch deutlicher werden die Unterschiede auf den Hierarchieebenen, wenn es um Etatfragen geht. Während Chefredaktionen heute in aller Regel Budgets aufstellen müssen, dürfte das auf Redaktionsleiter-, Ressortleiter- bzw. Lokalchefebene deutlich weniger oft der Fall sein (gefragt wurde nicht danach, ob Budgets eingehalten werden müssen, was gemeinhin auch schon als "Budgetverantwortung" gilt). Folglich haben stellv. Redaktionsleiter/Ressortleiter/Lokalchefs kaum etwas mit der Aufstellung von Budgets zu tun. Knapp 95 Prozent von

ihnen stellen Budgets nicht oder in der Regel nicht auf, nur knapp jeder dritte stellv.

Redaktionsleiter/Ressortleiter/Lokalchefs wirkt bei der Aufstellung von Budgets beratend mit (LE02, 2).

Ein anderes Bild zeigt sich bei den stellv. Chefredakteuren. Der Mittelwert der Antworten zu LE02 entspricht mit 3,03 praktisch dem zu LE01 (Personalentscheidungen: 3,0). Allerdings verteilen sich die Antworten ganz anders. Die mittlere Ausprägung LE02, 3 ("teils, teils") wird nur von 13 Prozent der antwortenden stellv. Chefredakteure gewählt. Jeder vierte entscheidet sich dagegen für die Extremposition "nein" – ebenso wie jeder vierte "Ja, ich lege Etats fest, denen mein Chef in der Regel zustimmt" angibt.

Schauen wir uns diese Ausprägung LE02, 5 einmal genauer an. In der Zusammenschau mit ST02 (Geschäftsverteilungsplan) zeigt sich auf der Grundlage weniger Fallzahlen, dass in 8 von 9 Fällen ein Geschäftsverteilungsplan vorliegt, aber nur in 3 Fällen schriftlich fixiert. In der Zusammenschau mit ST04 (Selbsteinordnung) zeigt sich, dass das Festlegen von Etats weder zu "reinen Titelträgern ohne echte Befugnis" passt noch zu reinen Abwesenheitsvertretern (ST04, 1 und 2). Der Stellvertreter muss also mindestens ständiger zweiter Mann sein (ST04, 3). Allerdings ist auch diese Aussage auf der Grundlage nur weniger Fallzahlen mit Vorsicht zu genießen.

[LE03] Horizontale Auswahl

Überstimmung

"Wie oft kommt es vor, dass Ihr Chef von Ihnen getroffene und gegenüber den Mitarbeitern schon kommunizierte Entscheidungen noch einmal umwirft?"

LE03 Überstimmung

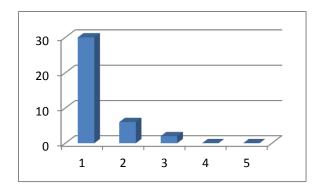
- 1 = Praktisch nie
- 2 = Höchstens ein Mal pro Monat
- 3 = Vielleicht ein Mal pro Woche
- 4 = Mehrfach pro Woche
- 5 = Praktisch täglich
- -9 = nicht beantwortet

Stellv. Chefredakteure:

Alle gültigen Fälle (N=41)

Variable	MW	SD	SD _{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[LE03] Überstimmung	1.26	0.40	0.40	1	1	1	1	3	38

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Praktisch nie	30	79%	73%
2 Höchstens ein Mal pro Monat	6	16%	15%
3 Vielleicht ein Mal pro Woche	2	5%	5%
4 Mehrfach pro Woche	0	0%	0%
5 Praktisch täglich	0	0%	0%
Gültige Antworten	38	100%	93%
-9 nicht beantwortet	3		7%
Fehlende Daten	3		7%
Nicht abgefragt	0		



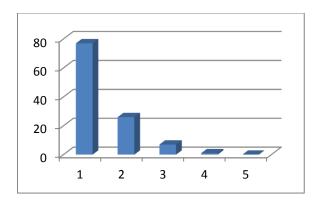
Alle Stellvertreter:

Alle gültigen Fälle (N=124)

Variable	MW	SD	SD_{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[LE03] Überstimmung	1.39	0.25	0.25	1	1	1	2	4	111

Häufigkeiten

Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
77	69%	65%
26	23%	22%
7	6%	6%
1	1%	1%
0	0%	0%
111	100%	93%
8		7%
8		7%
5		
	77 26 7 1 0 111 8	77 69% 26 23% 7 6% 1 1% 0 0% 111 100% 8



Einordnung der Ergebnisse:

Die Ergebnisse zu dieser Frage liefern einen beruhigenden Befund: Die allermeisten Chefs haben verstanden, dass die (betriebsöffentlich nachvollziehbare) Korrektur von Entscheidungen des Stellvertreters tunlichst vermieden werden sollte, um diesem nicht zu schaden. Weit mehr als 90 Prozent aller Chefs werfen nach Angaben aller antwortenden Stellvertreter Entscheidungen der Stellvertreter, die von diesen gegenüber den Mitarbeitern schon kommuniziert wurden, nie (fast 70 Prozent) oder höchstens ein Mal pro Monat (23 Prozent) um. Bei der Teilgruppe der stellv. Chefredakteure sieht das sogar noch besser aus. Hier handeln 95 Prozent der Chefs in dieser Hinsicht, salopp gesagt, vorbildlich.

Sehen wir uns jene seltenen Fälle an, in denen Chefs einmal oder mehrfach pro Woche ihre Stellvertreter korrigieren (LE03, 3 und 4). In der Zusammenschau mit ST01 (Kompetenzen) zeigt sich, dass in der Hälfte dieser Fälle die

Kompetenzzuweisung eher unklar oder teilweise klar (ST01, 2 und 3) ist, in der anderen Hälfte aber eben auch überwiegend bis völlig klar (4 und 5). Daraus lässt sich wenig ableiten. Etwas deutlicher sieht der Vergleich mit den Antworten zu ST02 (Geschäftsverteilungsplan) aus. In 6 von 8 Fällen existiert kein Geschäftsverteilungsplan. In der Zusammenschau mit ST04 ergibt sich nichts Verwertbares. Die Ausprägungs-Häufigkeiten entsprechen in etwa denen der gesamten Erhebung.

[LE04] Texteingabe offen

Auswirkungen

"Welche Auswirkungen hat das auf Ihre Arbeit, Ihre Rolle, Ihr Befinden, wenn Ihr Chef eine von Ihnen getroffene und schon kommunizierte Entscheidung umwirft?"

LE04_01 [01]

Stelly. Chefredakteure:

Offene Texteingabe (Auswahl mit Kennzeichnung durch A.M.):

"Natürlich die nächstliegenden: Autoritätsverlust und Frust"

"Untergräbt meine Autorität, aber da es selten vorkommt ist es im vertretbaren Maße. Ärgerlich ist es, wenn Entscheidungen aus für mich schwer nachvollziehbaren Gründen umgeworfen werden, oder das vorher nicht mit mir vernünftig kommuniziert wurde."

"Unterminiert das Vertrauen der Mitarbeiter, sorgt für Unklarheit als Botschaft."

"Das muss man dann schon ertragen können..."

"Je prominenter die Entscheidung, umso unangenehmer. Dieser Fall tritt aber wirklich sehr selten ein (einmal im Jahr)."

"<mark>Das ist so mit das Schlimmste, was passieren kann</mark>, es untergräbt meine Autorität und stellt die Kompetenz in Frage. Es ist bisher erst einmal passiert - die Antwortmöglichkeit gab es aber nicht."

"Das wirft mich nicht aus der Bahn. In der Regel lässt sich eine solche Entscheidung sehr gut vertreten und gut kommunizieren."

"Frust."

Alle anderen Stellvertreter:

Offene Texteingabe (Auswahl):

"Mitarbeiter nehmen einen weniger ernst; bedeutet persönliche Demontage und in der Folge auch Frust"

"Es nervt"

"Falls es vorkommen sollte, diskutieren wir das aus."

"Wenn es sachlich begründet ist, dann ist es okay. Wenn Dinge unterschiedlich bewertet werden, kann sich das Bild von Uneinigkeit ergeben."

"Es demotiviert, führt dazu, dass ich weniger Entscheidungen treffe"

"Ich gehe ein wenig mehr auf Distanz."

"zwiespältige Gefühle, weil ich dann klar als "Nicht-Entscheider" da stehe, auch wenn ich für meine vom Redaktionsleiter einkassierte Entscheidung gute Argumente hatte."

"Ich fühle mich übergangen, bin sauer und genervt. Die Mitarbeiter fühlen mit mir."

"Es macht mehr Arbeit und es beeinträchtigt mein Standing"

[LE05] Texteingabe offen

Spielraum

"Bitte beschreiben Sie Ihren Entscheidungsspielraum jenseits von Personalfragen und Budgets. In welchen Bereichen treffen Sie "letzte Entscheidungen"?"

LE05_01 [01]

Stellv. Chefredakteure:

Offene Texteingabe (Auswahl mit Kennzeichnung durch A.M.):

"Blattplanung, Projektumsetzung, Inhalte im Blatt" (ST 04: 4 = (Fast) gleichberechtigter Co-Chef)

"In keinem der mir unterstellten Fachgebiete." (ST 04: 6 = Graue Eminenz)

"Neue Redaktionsserien, Auslegungsfragen redaktioneller Richtlinien, Veranstaltungen, Kooperationen, red. Tagesproduktion" (ST 04: 2 = Abwesenheitsvertreter)

"Dienstpläne; Redaktionelle Inhalte Print und Online; Alles, was unsere digitalen Kanäle betrifft (Inhalte, Technik, Strategie etc.) liegt bei mir" (ST 04: 4)

"Inhaltliche Entscheidungen" (ST 04: 3 = Ständiger zweiter Mann)

"Weiterbildung, Organisation, Workflows, Zielvereinbarungen mit RedakteurInnen Arbeitsgruppen" (ST 04: 4)

"Strukturen und Workflows; Aus- und Fortbildung" (ST 04: 7 = keine Antwort)

"Überall, wo ich nicht selbst Abstimmung suche" (ST 04: 4)

"Alle Artikel im Lokalteil, alle tagesaktuellen redaktionellen Entscheidungen, Serien, Schwerpunkte, Freie Mitarbeiter, Personalplanung abseits von Einstellungen/Kündigungen" (ST 04: 5 = Libero)

in allen mir zugeteilten Bereichen, bei Abwesenheit des Chefs in allen Bereichen" (ST 04: 4),

"Newsroom, Themen- und Blattplanung, Leitung von Konferenzen,Blatt/Magazin/Online-Abnahmen" (ST 04: 3)

"Journalistische Inhalte, mittelfristige und kurzfristige Organisation (personell, technisch), Verlagsprojekte." (ST 04: 5)

"bei thematischen, ethischen und dienstrechtlichen Angelegenheiten schlage ich die Maßnahmen vor." (ST 04: 4)

"Als Sportressortleiter in meinem Bereich." (ST 04: 3)

"Digitale Berichterstattung" (ST 04: 3)

"Im Tagesgeschäft: Inhalte, Themen, Gewichtung. Personaleinsatz. Urlaubsplanung." (ST 04: 4)

"Nur bei meinen eigenen Geschichten" (ST 04: 2)

Eigene Berichterstattung, eigenes öffentliches Auftreten nach außen. (ST 04: 1)

"- zuständig für 19 Lokalredaktionen - wenn es da inhaltlich Fragen gibt, kläre ich die selbständig; in der Regel liegen presserechtliche Fragen auf meinem Tisch; Serienplanung und -umsetzung; Volontärsbetreuung und -schulung" (ST 04: 3)

"Projektsteuerung, Qualitätsmonitoring, Personalsteuerung" (ST 04: 3)

"Überall in der Redaktion, wo "Chefentscheidungen" notwendig sind, die nicht von den vorgelagerten Stellen (Ressorts) getroffen werden (können)." (ST 04: 3)

Anmerkung:

Häufigste Antwort war Inhalte/inhaltliche Entscheidung/Themensteuerung/tagesaktuelle Planung: 14 Antworten

Alle anderen Stellvertreter:

Offene Texteingabe (Auswahl):

"In zu vielen inhaltlicher Art und bei der Personalführung, da der Chef sich um Entscheidungen drückt" (ST 04: 3)

"keine Befugnisse" (ST 04: 3)

"Wir treffen alle Entscheidungen in der Regel im Leitungsteam, auch inhaltliche - es sei denn, es ist nur einer anwesend und die Entscheidung muss zeitnah getroffen werden." (ST 04: 4)

"Veröffentlichung von Beiträgen, Änderungen an Artikeln, Kommunikation bei Konflikten intern und extern mit Lesern, Layoutfragen, Online-Live-Berichterstattung" (ST 04: 3)

"Ich treffe als Stellvertreter de facto dennoch alle redaktionellen Entscheidungen, da mein Chef dies nur auf dem Papier ist und 80 Kilometer entfernt in unserer Zentrale sitzt. Ein Budget gibt es bei uns nicht, alle Entscheidungen über Auslagen, Mitarbeiter-Honorare etc. treffe ich aber allein. In Personalfragen habe ich dagegen kaum Mitspracherecht - neue Mitarbeiter werden von der Zentrale entsandt." (ST 04: 4)

"in keinem" (ST 04: 2)

"In nahezu allen Entscheidungen." (ST 04: 4)

"Alle Entscheidungen in dem mir zugeordneten Kreisressort, Chef kümmert sich um die Stadtredaktion" (ST 04: 3)

"Wir treffen alle Entscheidungen in der Regel im Leitungsteam, auch inhaltliche - es sei denn, es ist nur einer anwesend und die Entscheidung muss zeitnah getroffen werden." (ST 04: 4)

"Das Tagesgeschäft in Print und online gehört mir. Die Wochenzeitung, Personalfragen, Dienstreisen etc. dem Chef." (ST 04: 5)

"Letzte Entscheidungen immer dann, wenn beispielsweise produktionsbedingte Entscheidungen zu fällen sind." (ST 04: 3)

"Immer, wenn der Chef nicht da ist, bei allem; sonst nehme ich ihm alles an Büro-Organisation in der Redaktion ab" (ST 04: 3)

Anmerkung:

Überragend oft werden inhaltliche/thematische Entscheidungen genannt (29 Antworten), es folgt der Bereich Terminvergabe/Steuerung freier Mitarbeiter (8) sowie Dienstplanung (6).

Rubrik FU: Eigenständige Teamleitung/Führung

[FU01] Skala (Zwischenwerte beschriftet)

Führungskraft

"Nachfolgend geht es um die Frage, ob Sie als Stellvertreter im Selbst- bzw. Fremdverständnis eine Führungskraft sind"

- FU01_01 Nehmen Sie sich selbst als Führungskraft wahr?
- FU01_02 Nimmt Ihr Chef, den Sie vertreten, Sie als Führungskraft wahr?
- FU01_03 Nimmt Ihr Unternehmen, konkret Ihr Geschäftsführer, Sie als Führungskraft wahr?
- FU01_04 Nehmen Ihre Kollegen/Mitarbeiter Sie als Führungskraft wahr?
 - 1 = gar nicht
 - 2 = eher nicht
 - 3 = teils, teils
 - 4 = eher ja
 - 5 = voll und ganz
 - -9 = nicht beantwortet

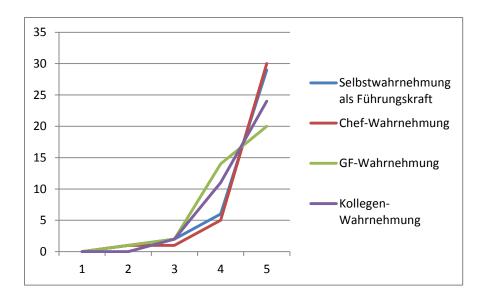
Stelly. Chefredakteure:

Alle gültigen Fälle (N=41)

Variable	MW	SD	SD _{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Мах.	Gültige Antw.
[FU01_01] Führungskraft: Nehmen Sie sich selbst als Führungskraft wahr?	4.66	0.43	0.44	2	5	5	5	5	38
[FU01_02] Führungskraft: Nimmt Ihr Chef, den Sie vertreten, Sie als Führungskraft wahr?	4.73	0.28	0.29	2	5	5	5	5	37
[FU01_03] Führungskraft: Nimmt Ihr Unternehmen, konkret Ihr Geschäftsführer, Sie als Führungskraft wahr?	4.43	0.33	0.34	2	4	5	5	5	37
[FU01_04] Führungskraft: Nehmen Ihre Kollegen/Mitarbeiter Sie als Führungskraft wahr?	4.59	0.37	0.38	3	4	5	5	5	

Häufigkeiten

Ausprägung	FU01_01 Führungskraft: Nehmen Sie sich selbst als Führungskraft wahr?	FU01_02 Führungskraft: Nimmt Ihr Chef, den Sie vertreten, Sie als Führungskraft wahr?	FU01_03 Führungskraft: Nimmt Ihr Unternehmen, konkret Ihr Geschäftsführer, Sie als Führungskraft wahr?	FU01_04 Führungskraft: Nehmen Ihre Kollegen/Mitarbeiter Sie als Führungskraft wahr?
1 gar nicht	0	0	0	0
2 eher nicht	1	1	1	0
3 teils, teils	2	1	2	2
4 eher ja	6	5	14	11
5 voll und ganz	29	30	20	24
Gültige Antworten	38	37	37	37
-9 nicht beantwortet	3	4	4	4
Fehlende Daten	3	4	4	4
Nicht abgefragt	0	0	0	0



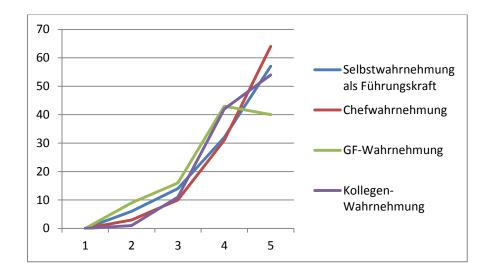
Alle Stellvertreter:

Alle gültigen Fälle (N=124)

Variable	MW	SD	SD _{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Мах.	Gültige Antw.
[FU01_01] Führungskraft: Nehmen Sie sich selbst als Führungskraft wahr?	4.28	0.54	0.54	2	4	5	5	5	109
[FU01_02] Führungskraft: Nimmt Ihr Chef, den Sie vertreten, Sie als Führungskraft wahr?	4.44	0.44	0.44	2	4	5	5	5	108
[FU01_03] Führungskraft: Nimmt Ihr Unternehmen, konkret Ihr Geschäftsführer, Sie als Führungskraft wahr?	4.06	0.59	0.60	2	4	4	5	5	108
[FU01_04] Führungskraft: Nehmen Ihre Kollegen/Mitarbeiter Sie als Führungskraft wahr?	4.38	0.23	0.23	2	4	4.50	5	5	108

Häufigkeiten

Ausprägung	FU01_01 Führungskraft: Nehmen Sie sich selbst als Führungskraft wahr?	FU01_02 Führungskraft: Nimmt Ihr Chef, den Sie vertreten, Sie als Führungskraft wahr?	FU01_03 Führungskraft: Nimmt Ihr Unternehmen, konkret Ihr Geschäftsführer, Sie als Führungskraft wahr?	FU01_04 Führungskraft: Nehmen Ihre Kollegen/Mitarbeiter Sie als Führungskraft wahr?
1 gar nicht	0	0	0	0
2 eher nicht	6	3	9	1
3 teils, teils	14	14 10 16		11
4 eher ja	32	32 31 43		42
5 voll und ganz	57	64	40	54
Gültige Antworten	109	108	108	108
-9 nicht beantwortet	7	8	8	8
Fehlende Daten	7	8	8	8
Nicht abgefragt	8	8	8	8



Einordnung der Ergebnisse:

Es ist nicht verwunderlich, dass auf einer höheren Hierarchieebene das Selbstbewusstsein von Stellvertretern als Führungskräfte ausgeprägter ist als auf einer niedrigeren Ebene: Drei von vier stellv. Chefredakteuren beantworten die Frage, ob sie sich selbst als Führungskraft wahrnehmen, mit der Maximalausprägung "voll und ganz" (FU 01_01, 5). Bei allen Stellvertretern ist es aber immerhin auch noch gut jeder zweite Antwortende, und jeder dritte wählt die Option "eher ja" (FU01_01, 4). Spannend ist, dass in der gesamten Erhebung wie auch in der Teilgruppe der stellv. Chefredakteure die Stellvertreter ihren Chefs unterstellen, die Stellvertreter stärker als Führungskräfte wahrzunehmen als diese sich selbst wahrnehmen. Warum das so ist, bleibt einstweilen ungeklärt.

Noch deutlicher wird der Unterschied zwischen Selbst- und unterstellter Fremdwahrnehmung, wenn danach gefragt wird, ob die Geschäftsführer die Stellvertreter als Führungskräfte wahrnehmen. Die Stellvertreter unterstellen, dass die Geschäftsführer Stellvertreter am wenigsten als Führungskräfte wahrnehmen – jedenfalls im Vergleich zur Selbstwahrnehmung, zur unterstellten Chef- und zur unterstellten Mitarbeiterwahrnehmung. Für sich betrachtet werden aber dennoch gute Werte erreicht. Drei von vier antwortenden Stellvertreter glauben, dass ihre Geschäftsführer in ihnen Führungskräfte sehen (40 Prozent "eher ja" und 37 Prozent "voll und ganz").

Ob ein Stellvertreter sich selbst als Führungskraft wahrnimmt, hängt auch davon ab, ob es einen Geschäftsverteilungsplan gibt und wenn ja, wie belastbar dieser ausgestaltet ist (mündlich, schriftliche Stichpunkte, ausformuliertes Schriftstück).⁴

[FU02] Auswahl

Projekte

"Wurden Sie als Stellvertreter schon mit der Leitung von Projekten betraut?"

FU02 Projekte

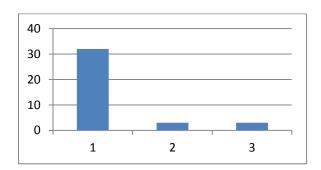
- 1 = Ja
- 2 = Nein
- 3 = Keine Antwort
- -9 = nicht beantwortet

Stellv. Chefredakteure:

Alle gültigen Fälle (N=42)

Häufigkeiten

zent (gesamt)
78%
7%
7%
93%
7%
7%



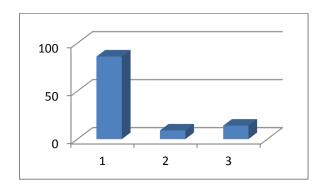
Alle Stellvertreter:

Alle gültigen Fälle (N=124)

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Ja	86	79%	74%
2 Nein	9	8%	8%
3 Keine Antwort	14	13%	12%

⁴ Der Pearsonsche Korrelationskoeffizient liefert korrekte Ergebnisse nur bei intervallskalierten Daten. Wendet man dieses statistische Verfahren trotzdem an, dann zeigt sich eine, wenn auch sehr kleine, positive Korrelation: Je eindeutiger ein Geschäftsverteilungsplan vereinbart wurde (geringste Ausprägung: kein Plan; höchste Ausprägung: schriftlich fixierter Plan), desto stärker nehmen sich die Stellvertreter als Führungskräfte wahr. Die Korrelation beträgt leicht gerundet r=0,2. Für einen signifikanten Zusammenhang spricht der p-Wert. Dieser beträgt für die o.g. Korrelation p=0,040. Die Wahrscheinlichkeit, dass es sich um ein Zufallsergebnis handelt, beträgt also rund 4 Prozent.

Gültige Antworten	109	100%	94%
-9 nicht beantwortet	7		6%
Fehlende Daten	7		6%
Nicht abgefragt	8		



4 von 5 befragten Stellvertretern geben an, schon einmal mit der Leitung von Projekten betraut worden zu sein (bei der Teilgruppe der stellv. Chefredakteur ist der Anteil noch etwas höher). Das spricht dafür, dass in den Unternehmen (zunehmend?) erkannt wird, dass sich Stellvertreter für diese Art der Arbeit besonders eignen. Nicht ganz klar ist allerdings, ob die Befragten den Terminus "Projekt" in ihrer großen Mehrheit korrekt im Sinne der Organisationstheorie verstehen oder in einem landläufigeren, umgangssprachlichen Sinne.

[FU03] Texteingabe offen

Erfahrungen

"Sofern Sie schon ein Projekt / mehrere Projekt geleitet haben: Bitte beschreiben Sie stichpunktartig die Art der Projektleitung (Thema, redaktionell/abteilungsübergreifend?). War Ihre Hauptfunktion als Stellvertreter dabei eher hilfreich oder eher hinderlich?"

FU03_01 [01]

Stellv. Chefredakteure:

Offene Texteingabe (Auswahl mit Kennzeichnung durch A.M.):

"Personal-Jahresplanung, Lesewert-Projekt, Digitale Transformation

"u.a. Marktforschung, Arbeitsabläufe/-belastung; die Hauptfunktion war hilfreich"

kompletter Bereich Digitalisierung: Weiterentwicklung/Einrichtung Redaktionssystem; Wichtig ist, dabei als Führungskraft auch abteilungsübergreifend agieren zu können"

"Leitung Leserumfrage, abteilungsübergreifend"

"Relaunch der Lokalausgabe, Bildung von Reporterteams, Planung, Organisation und Umsetzung redaktioneller Serien und Beilagen. Die Stellvertreterfunktion hat mich dabei nicht behindert. Die zusätzlichen Aufgaben bedeuteten aber natürlich zusätzliche Arbeit."

"Änderung Ausgabenstrukturen, Einführung/Änderung Workflows, Produktkonzeptionen etc."

"Change Projekte, redaktionell; Innovationsbericht, abteilungsübergreifend"

- "1. Gemeinsamen Editoren-Desk mit einem anderen Verlag etabliert Funktion als Stellvertreter war unumgänglich. 2. Neue Online-Präsenz geplant und an den Start gebracht Funktion als Stellvertreter sehr hilfreich"

"Redaktionssystemeinführung/Reorganisation/Aufbau Newsdeskstruktur/Relaunch/Einführung integrierter Produktionsweisen. Abteilungsübergreifende Projekte. In der Wirksamkeit ist die Rolle des Stellvertreters hilfreich. wenn eine frühzeitige Rückkopplung mit dem Chef erfolgt und dann auch durchgehalten und nicht revidiert wird, ist die Wirksamkeit groß. Im Wechselspiel mit dem CR kann die Rolle auch die des Prellbocks, des Umpflügenden sein. Lässt dem CR Chancen, entweder moderierend unterstützend oder unbeschadet zu bleiben.

"Auf- und Ausbau des Korrespondentenapparats, Neuentwicklung des Volontärsausbildung"

"Bspw. Aufbau zentraler Produktionsdesk 2019. Funktion war hilfreich."

"Umstrukturierung von Redaktionen, Einführung neuer Workflows, Einführung neuer Funktionen, Compliance. Die Stellvertreter-Rolle war auf jeden Fall hilfreich bzw. ausreichend, um die Projekte erfolgreich durchzuführen."

"Neustrukturierung Newsdesk/Workflows/Ablauf Konferenzen, Themenworkshop "Digitale Themen konzipieren", Einführung Digitalabo"

"Onlinestrategien, Redaktionsumorganisationen, Einführung neuer CMS"

"Volontärsbetreuung und hausinterne -weiterbildung; Umstrukturierung der gesamten Redaktion - ausgehend von der stärkeren Konzentration auf das Online-Geschäft - Schaffung eines Zentraldesk, Umstellung der Arbeit der Reporter; Planung und Durchführung einer redaktionsweiten Familienserie"

Anmerkung:

29 von 41 (71 Prozent aller Befragten) geben an, Projekte geleitet zu haben, die meisten von ihnen mehrere – vielfach mit dem Schwerpunkt Online/digitale Transformation.

5 von den 29 geben explizit an, die Stellvertreter-Funktion sei für das Leiten von Projekten (mindestens) hilfreich gewesen. Nur einmal wird eher neutral darauf hingewiesen, die Funktion sei nicht hinderlich gewesen – unter Verweis auf die Arbeits-Mehrbelastung.

Alle anderen Stellvertreter:

Offene Texteingabe (Auswahl):

"Einführung neues Blattplanungstool, Orga Schulpreis, hilfreich"

"mehrere Unterprojekte im Rahmen eines redaktionellen Zukunftsprojektes, Konzept und Durchführung einer Leserbefragung, Stellvertreterposition erleichtert Umsetzung"

"Teil der Arbeitsgruppe zur Umstrukturierung der Redaktion in Editor-Reporter-Prinzip, was aber gerade erst anläuft"

"Strukturelle Veränderungen in der Ressort-Organisation als Auftrag der CR, eher hinderlich mit Blick auf die Loyalität zur RL."

"Einführung Newsdesk in Lokalredaktion, Funktion dafür hilfreich"

[FU04] Horizontale Auswahl

Näher stehen

"Wem stehen Sie näher (Stichworte: Loyalität, Interessenvertretung): Ihrem Chef oder Ihren Kollegen/Mitarbeitern?"

FU04 Näher stehen

- 1 = Klar meinem Chef
- 2 = Eher meinem Chef
- 3 = Beiden Seiten gleich nahe
- 4 = Eher den Kollegen/Mitarbeitern
- 5 = Klar den Kollegen/Mitarbeitern
- 6 = Keine Antwort
- -9 = nicht beantwortet

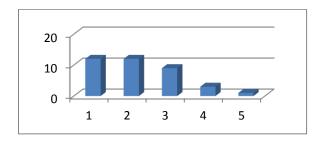
Stellv. Chefredakteure:

Alle gültigen Fälle (N=42)

Variable	MW	SD	SD _{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[FU04] Näher stehen	2.26	0.49	0.49	1	1	2	3	6	

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Klar meinem Chef	12	32%	29%
2 Eher meinem Chef	12	32%	29%
3 Beiden Seiten gleich nahe	9	24%	22%

4 Eher den Kollegen/Mitarbeitern	3	8%	7%
5 Klar den Kollegen/Mitarbeitern	1	3%	2%
6 Keine Antwort	1	3%	2%
Gültige Antworten	38	100%	93%
-9 nicht beantwortet	3		7%
Fehlende Daten	3		7%
Nicht abgefragt	1		

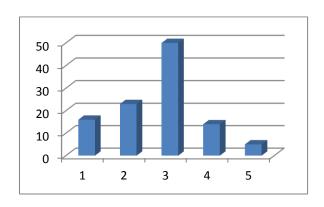


Alle Stellvertreter:

Alle gültigen Fälle (N=124)

Variable	MW	SD	SD_{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[FU04] Näher stehen	2.74	0.31	0.31	1	2	3	3	6	109

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Klar meinem Chef	16	15%	14%
2 Eher meinem Chef	23	21%	20%
3 Beiden Seiten gleich nahe	50	46%	43%
4 Eher den Kollegen/Mitarbeitern	14	13%	12%
5 Klar den Kollegen/Mitarbeitern	5	5%	4%
6 Keine Antwort	1	1%	1%
Gültige Antworten	109	100%	94%
-9 nicht beantwortet	7		6%
Fehlende Daten	7		6%
Nicht abgefragt	8		



Insgesamt stehen die Stellvertreter, wie zu erwarten war, ihren Chefs näher als den Mitarbeitern. Eindeutig ist das jedoch nicht. Nur 15 Prozent aller antwortenden Stellvertreter geben an, dass sie ihrem Chef klar näher stehen. Immerhin fast jeder zweite Antwortende, und das überrascht dann doch, sieht in Sachen Loyalität eine Äquidistanz zwischen Chef und Kollegen.

Hier lohnt eine differenzierte Betrachtung der Teilgruppen in der Befragung – und die hat es in sich: Während 64 Prozent der antwortenden stellv. Chefredakteure (klar oder eher) ihrem Chef näherstehen (Mittelwert: 2,26, also deutlich Richtung Chefs verschoben), ist die Loyalität zu Chefs und Mitarbeitern bei den stellv.

Redaktionsleitern/Ressortleitern/Lokalchefs genau gleich verteilt (Mittelwert: 3,0): 41 von 71 (58 Prozent) entscheiden sich für die mittlere Kategorie "beiden Seiten gleich nah" (FU04, 3); jeweils 11 (15 Prozent) geben an "eher meinem Chef" oder "eher den Kollegen/Mitarbeitern" (FU04, 2 bzw. 4) und jeweils 4 (6 Prozent) wählen die Extremausprägungen "klar meinem Chef" oder "klar den Kollegen/Mitarbeitern" (FU04, 1 bzw. 5).

Es lässt sich konstatieren: Auf einer niedrigeren Hierarchieebene fungieren Stellvertreter oft als Drehscheibe, als Vermittler zwischen Chef und Mitarbeitern. Negativ formuliert, würde man sagen, sie befinden sich in einer Sandwich-Position, sie sitzen zwischen allen Stühlen, sind hin- und hergerissen. Wem gehört ihre Loyalität?

[FU05] Skala (Zwischenwerte beschriftet) Augenhöhe "Wie sehr trifft das zu?"

FU05 01 Ich führe auf Augenhöhe

FU05_02 Ich führe direktiv, nicht kommunikativ

FU05_03 Mein Chef führt auf Augenhöhe

FU05 04 Mein Chef führt direktiv, nicht kommunikativ

- 1 = Gar nicht
- 2 = Eher nicht
- 3 = Teilweise
- 4 = Überwiegend
- 5 = Voll und ganz
- -9 = nicht beantwortet

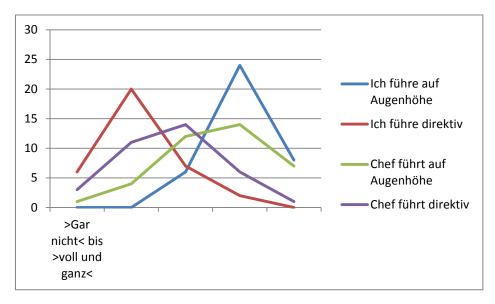
Stellv. Chefredakteure:

Alle gültigen Fälle (N=42)

Variable	MW	SD	SD _{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[FU05_01] Augenhöhe: Ich führe auf Augenhöhe	4.05	0.42	0.42	3	4	4	4	5	38
[FU05_02] Augenhöhe: Ich führe direktiv, nicht kommunikativ	2.14	0.44	0.45	1	2	2	3	4	35
[FU05_03] Augenhöhe: Mein Chef führt auf Augenhöhe	3.58	0.42	0.42	1	3	4	4	5	38
[FU05_04] Augenhöhe: Mein Chef führt direktiv, nicht kommunikativ	2.74	0.38	0.39	1	2	3	3	5	35

Ausprägung	FU05_01 Augenhöhe: Ich führe auf Augenhöhe	FU05_02 Augenhöhe: Ich führe direktiv, nicht kommunikativ	FU05_03 Augenhöhe: Mein Chef führt auf Augenhöhe	FU05_04 Augenhöhe: Mein Chef führt direktiv, nicht kommunikativ
1 Gar nicht	0	6	1	3
2 Eher nicht	0	20	4	11
3 Teilweise	6	7	12	14
4 Überwiegend	24	2	14	6

5 Voll und ganz	8	0	7	1
Gültige Antworten	38	35	38	35
-9 nicht beantwortet	3	6	3	6
Fehlende Daten	3	6	3	6
Nicht abgefragt	1	1	1	1



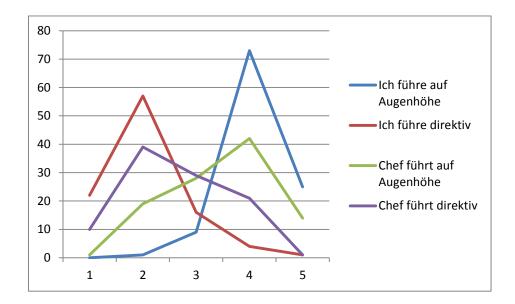
Alle Stellvertreter:

Alle gültigen Fälle (N=124)

Variable	MW	SD	SD _{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[FU05_01] Augenhöhe: Ich führe auf Augenhöhe	4.13	0.20	0.21	2	4	4	4	5	108
[FU05_02] Augenhöhe: Ich führe direktiv, nicht kommunikativ	2.05	0.29	0.30	1	2	2	2	5	100
[FU05_03] Augenhöhe: Mein Chef führt auf Augenhöhe	3.47	0.24	0.24	1	3	4	4	5	104
[FU05_04] Augenhöhe: Mein Chef führt direktiv, nicht kommunikativ	2.64	0.62	0.63	1	2	3	3	5	

Ausprägung	FU05_01 Augenhöhe: Ich führe auf Augenhöhe	FU05_02 Augenhöhe: Ich führe direktiv, nicht kommunikativ	FU05_03 Augenhöhe: Mein Chef führt auf Augenhöhe	FU05_04 Augenhöhe: Mein Chef führt direktiv, nicht kommunikativ
1 Gar nicht	0	22	1	10
2 Eher nicht	1	57	19	39
3 Teilweise	9	16	28	29
4 Überwiegend	73	4	42	21
5 Voll und ganz	25	1	14	1
Gültige Antworten	108	100	104	100

-9 nicht beantwortet	8	16	12	16
Fehlende Daten	8	16	12	16
Nicht abgefragt	8	8	8	8



Neun von zehn Stellvertretern führen ihre Mitarbeiter nach eigener Einschätzung in aller Regel überwiegend oder sogar voll und ganz auf Augenhöhe. Nur eine kleine Minderheit beurteilt den eigenen Führungsstil als (überwiegend) "direktiv, nicht kommunikativ". Auch den Chefs wird mehrheitlich unterstellt, überwiegend auf Augenhöhe zu führen. Allerdings sind die direktiven Anteile hier deutlich höher als bei den Stellvertretern selbst. Dies wird auch deutlich, wenn man sich die Kontrollfrage ansieht: Führen die Chefs "direktiv, nicht kommunikativ"? Jeder dritte antwortende Stellvertreter beantwortet diese Frage mit "teilweise" (FU05_04, 4), jeder fünfte sogar mit "überwiegend" (5).

Rubrik VV: Vollständige Vertretung

[VV01] Auswahl

Stellung

"Bei Abwesenheit Ihres Chefs (z.B. Krankheit, Urlaub) halten Sie vor allem die Stellung. Wie sehr trifft das zu?"

VV01 Stellung

- 1 = Das trifft zu. Ich treffe dann so gut wie keine Entscheidungen, bis mein Chef wieder da ist
- 2 = Das trifft weitgehend zu. Einfache operative Entscheidungen treffe ich, damit der Laden läuft. Im Notfall frage ich den Chef meines Chefs
- 3 = Das trifft nur teilweise zu. Ich treffe operativ notwendige Entscheidungen und entscheide im Notfall auch Dinge von Gewicht
- 4 = Das trifft eher nicht zu. Bei Abwesenheit des Chefs treffe ich weitgehend die Entscheidungen, die er sonst selbst treffen würde
- 5 = Das trifft gar nicht zu. Bei Abwesenheit meines Chefs gehen alle seine Entscheidungskompetenzen auf mich über
- -9 = nicht beantwortet

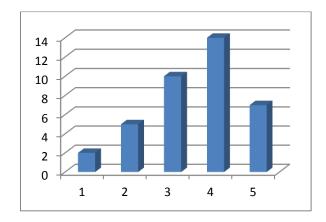
Stelly. Chefredakteure:

Alle gültigen Fälle (N=41)

Variable	MW	SD	SD _{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[VV01] Stellung	3.50	0.54	0.55	1	3	4	4	5	38

Häufigkeiten

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Das trifft zu. Ich treffe dann so gut wie keine Entscheidungen, bis mein Chef wieder da ist	2	5%	5%
2 Das trifft weitgehend zu. Einfache operative Entscheidungen treffe ich, damit der Laden läuft. Im Notfall frage ich den Chef meines Chefs	5	13%	12%
3 Das trifft nur teilweise zu. Ich treffe operativ notwendige Entscheidungen und entscheide im Notfall auch Dinge von Gewicht	10	26%	25%
4 Das trifft eher nicht zu. Bei Abwesenheit des Chefs treffe ich weitgehend die Entscheidungen, die er sonst selbst treffen würde	14	37%	35%
5 Das trifft gar nicht zu. Bei Abwesenheit meines Chefs gehen alle seine Entscheidungskompetenzen auf mich über	7	18%	18%
Gültige Antworten	38	100%	95%
-9 nicht beantwortet	2		5%
Fehlende Daten	2		5%
Nicht abgefragt	1		



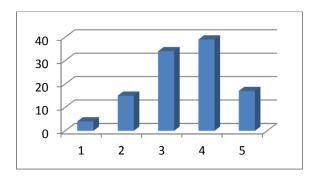
Alle Stellvertreter:

Alle gültigen Fälle (N=124)

Variable	MW	SD	SD_{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[VV01] Stellung	3.46	0.47	0.47	1	3	4	4	5	109

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Das trifft zu. Ich treffe dann so gut wie keine Entscheidungen, bis mein Chef wieder da ist	4	4%	4%
2 Das trifft weitgehend zu. Einfache operative Entscheidungen treffe ich, damit der Laden läuft. Im Notfall frage ich den Chef meines Chefs	15	14%	13%
3 Das trifft nur teilweise zu. Ich treffe operativ notwendige Entscheidungen und entscheide im Notfall auch Dinge von Gewicht	34	31%	30%
4 Das trifft eher nicht zu. Bei Abwesenheit des Chefs treffe ich weitgehend die Entscheidungen, die er sonst selbst treffen würde	39	36%	34%
5 Das trifft gar nicht zu. Bei Abwesenheit meines Chefs gehen alle seine Entscheidungskompetenzen auf mich über	17	16%	15%
Gültige Antworten	109	100%	96%

-9 nicht beantwortet	5	4%
Fehlende Daten	5	4%
Nicht abgefragt	10	



Bei dieser Frage geht es darum, der Qualität von "Abwesenheitsvertretung" auf die Spur zu kommen, also der Primäraufgabe von Stellvertretern. Andererseits kann sie auch als Kontrollfrage zu ST04 (Selbsteinordnung) dienen. Hier wäre der "Abwesenheitsvertreter" als ein Stellvertreter zu verstehen, der nur bei Abwesenheit des Chefs Befugnisse hat, ansonsten aber ins Glied zurücktritt (ST04, 2). Dieser mit eher wenig Kompetenzen ausgestattete Stellvertreter würde bei Abwesenheit des Chefs wohl vor allem die Stellung halten, ggf. noch einfache operative Entscheidungen treffen (VV01, 2).

Grundsätzlich sehen sich die meisten antwortenden Stellvertreter so nicht. Mehr als jeder zweite von ihnen findet, dass er (eher) nicht nur die Stellung hält, wenn der Chef urlaubs- oder krankheitsbedingt fehlt. Andererseits gibt es auch prekärere Formen von Stellvertretung. Knapp jeder fünfte antwortende Stellvertreter findet, es treffe (weitgehend) zu, dass er bei Abwesenheit des Chefs nur die Stellung hält. Die Teilgruppe der stellv. Chefredakteure setzt sich hiervon in keiner Richtung signifikant ab.

In der Zusammenschau von ST04 und VV01 zeigt sich folgendes Bild: Von jenen zwei antwortenden stellv. Chefredakteuren, die sich selbst als "Reine Titelträger ohne echte Befugnis" eingeordnet hatten, wählte einer bei VV01 die Ausprägung 1 ("Das trifft zu"), einer die Ausprägung 2 ("Das trifft weitgehend zu"). 6 von 10 Stellvertretern, die sich als "Vertreter des Chefs bei dessen Abwesenheit mit eingeschränkten Befugnissen" sehen (ST04, 2), finden, es treffe weitgehend zu, dass sie bei Abwesenheit ihres Chefs die Stellung halten (VV01, 2).

Merkwürdig ist, dass ein Stellvertreter mit der Ausprägung ST04, 2 angibt, ein Stellung-Halten treffe für ihn bei Abwesenheit des Chefs eher nicht zu (VV01, 4). Wirklichkeit ist eben komplexer, als es sich in solchen überwiegend quantitativen Befragungssystemen abbilden lässt. Womöglich gibt es – wenn auch wenige – Stellvertreter, die nach eigener Einschätzung bei Anwesenheit des Chefs zwar vollständig ins Glied zurücktreten, auf die aber bei Abwesenheit des Chefs trotzdem weitgehend dessen Entscheidungsgewalt auf sie übergeht. Sie funktionieren quasi wie "Kippschalter", sind also "an" oder "aus" – ohne Dimmfunktion. Freilich gibt es noch einen anderen Erklärversuch: Es kann sein, dass ein Befragungsteilnehmer schlicht nicht konsistent geantwortet hat …

[VV02] Auswahl

Krankheit

"Wie oft hat Ihr Chef mit Ihnen (telefonischen, per Mail etc.) Kontakt, wenn er krankheitsbedingt ausfällt?"

VV02 Krankheit

- 1 = Mein Chef fällt so gut wie nie krankheitsbedingt aus
- 2 = Mehrfach am Tag möchte er detailliert über den Stand der Dinge informiert werden
- 3 = Einmal täglich möchte er über den Stand der Dinge informiert werden
- 4 = Alle paar Tage möchte er grob über den Stand der Dinge informiert werden
- 5 = Wenn mein Chef krankheitsbedingt ausfällt, meldet er sich nur ausnahmsweise
- 6 = Keine Antwort
- -9 = nicht beantwortet

Stellv. Chefredakteure:

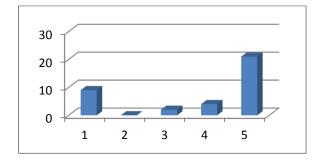
Alle gültigen Fälle (N=41)

Variable MW SD SD _{emp} Min. p25% Mdn p75% Max. Gültige Antw	Variable	MW	SD	SD_{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
---	----------	----	----	--------------------------	------	------	-----	------	------	---------------

	[VV02] Krankheit	3.89 0.48	0.49	1	3	5	5	6	38
--	------------------	-----------	------	---	---	---	---	---	----

Häufigkeiten

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Mein Chef fällt so gut wie nie krankheitsbedingt aus	9	24%	22%
2 Mehrfach am Tag möchte er detailliert über den Stand der Dinge informiert werden	0	0%	0%
3 Einmal täglich möchte er über den Stand der Dinge informiert werden	2	5%	5%
4 Alle paar Tage möchte er grob über den Stand der Dinge informiert werden	4	11%	10%
5 Wenn mein Chef krankheitsbedingt ausfällt, meldet er sich nur ausnahmsweise	21	55%	52%
6 Keine Antwort	2	5%	5%
Gültige Antworten	38	100%	95%
-9 nicht beantwortet	2		5%
Fehlende Daten	2		5%
Nicht abgefragt	1		

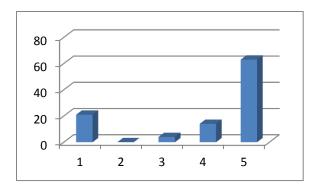


Alle Stellvertreter:

Alle gültigen Fälle (N=124)

Variable	MW	SD	SD _{emp}	Min.	p25%	Mdn	p75%	Max.	Gültige Antw.
[VV02] Krankheit	4.09	0.48	0.49	1	4	5	5	6	109

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Mein Chef fällt so gut wie nie krankheitsbedingt aus	21	19%	18%
2 Mehrfach am Tag möchte er detailliert über den Stand der Dinge informiert werden	0	0%	0%
3 Einmal täglich möchte er über den Stand der Dinge informiert werden	4	4%	4%
4 Alle paar Tage möchte er grob über den Stand der Dinge informiert werden	14	13%	12%
5 Wenn mein Chef krankheitsbedingt ausfällt, meldet er sich nur ausnahmsweise	63	58%	55%
6 Keine Antwort	7	6%	6%
Gültige Antworten	109	100%	96%
-9 nicht beantwortet	5		4%
Fehlende Daten	5		4%
Nicht abgefragt	10		



Die meisten Chef sind "vernünftig": Wenn sie krank sind, melden sie sich bei ihrem Stellvertreter nur ausnahmsweise. Jeder fünfte Chef lässt es allerdings gar nicht so weit kommen. In der Wahrnehmung ihrer Stellvertreter sind sie so gut wie nie krank (VV02, 1). Ganze 4 von 109 Stellvertretern geben an, ihr kranker Chef wolle einmal am Tag über den Stand der Dinge informiert werden (VV02, 3). Dass ein Chef mehrfach am Tag informiert werden möchte, kommt gar nicht vor.

Betrachten wir die 4 Chefs, die auch dann, wenn sie krank sind, nicht loslassen können, obwohl sie einen Stellvertreter haben. Interessanterweise lassen sich hier bei den zugehörigen Stellvertretern 2 von jenen 8 "Liberos" ausmachen (ST04, 5), die womöglich in keinem gesunden Verhältnis zu ihrem Chef stehen, denn "sie machen alles, was ihr Chef nicht kann oder schafft" (Beschreibung im Fragebogen zu ST 04,5). Daraus ließe sich eine etwas bösartige, allerdings allzu plausible These aufstellen, die es näher zu untersuchen gilt: Unsichere Chefs können nicht loslassen, können – hier speziell ihren Stellvertretern – nicht vertrauen.

[SD19] Offene Nennungen

Visitenkarte

"Wie lautet Ihr konkreter Titel? Was steht auf Ihrer Visitenkarte (zum Beispiel "stellv. Chefredakteur")?"

Offene Texteingabe

Zusammenfassung, nur bezogen auf Befragungswelle Stellv. Chefredakteure:

Bis auf einen Fall ("Chefredaktion/Geschäftsführer") geben alle Teilnehmer an, jeweils stellvertretender Chefredakteur oder Stellvertreter des Chefredakteurs zu sein. In 8 Fällen kommt eine Redaktions- bzw. Ressortleiter/Lokalchefrolle dazu (eine Nennung: "Leiter Crossmedia").

[SD20] Auswahl

Stellvertreter-Anzahl

"Sind Sie der einzige Stellvertreter?"

SD20 Stellvertreter-Anzahl

1 = Ja

2 = Nein

3 = Ich bin kein Stellvertreter

-9 = nicht beantwortet

Ergebnis, nur bezogen auf Befragungswelle Stellv. Chefredakteure:

In 14 von 41 Fällen gibt es mehr als einen Stellvertreter (darunter 2 Nicht-Nennungen).

[SD21] Texteingabe offen

Stellvertreter-Rangordnung

"Sofern Sie nicht der einzige Stellvertreter sind: Wie viele weitere Stellvertreter gibt es - und gibt es dazu eine festgelegte Hierarchie?"

SD21_01 [01]

Ergebnis, nur bezogen auf Befragungswelle Stellv. Chefredakteure:

Bei mehr als einem Stellvertreter sind es in der Regel insgesamt zwei, in einem Fall drei. In nur vier Fällen gibt es eine Hierarchie zwischen den Stellvertretern. Ansonsten fungieren sie auf Augenhöhe.

[SD22] Mehrfachauswahl

Berufsziel

"Was ist Ihr Berufsziel?"

SD22 Berufsziel: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen Ganze Zahl

SD22 01 Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin

SD22_02 Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann ins Glied zurückzutreten

SD22_03 Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen

SD22_04 Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen

SD22_05 Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen - als Chef

SD22_06 Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen - als Stellvertreter mit mehr Verantwortung

SD22_07 Keine Antwort

1 = nicht gewählt

2 = ausgewählt

Stellv. Chefredakteure:

Alle gültigen Fälle (N=42)

Häufigkeiten

Ausprägung	Anzahl	Prozent (wählbar)	Basis (n)	Prozent (gesamt)
Keine Antwort	8	21%	39	19%
Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann ins Glied zurückzutreten	8	21%	39	19%
Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen - als Stellvertreter mit mehr Verantwortung	3	8%	39	7%
Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen - als Chef	8	21%	39	19%
Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen	8	21%	39	19%
Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen	16	41%	39	38%
Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin	24	62%	39	57%

Alle Stellvertreter:

Häufigkeiten

Ausprägung	Anzahl	Prozent (wählbar)	Basis (n)	Prozent (gesamt)
Keine Antwort	14	13%	108	11%
Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann ins Glied zurückzutreten	20	19%	108	16%
Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen - als Stellvertreter mit mehr Verantwortung	15	14%	108	12%
Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen - als Chef	19	18%	108	15%

Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen	24	22%	108	19%
Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen	40	37%	108	32%
Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin	57	53%	108	46%

Einordnung der Ergebnisse:

Welches Berufsziel verfolgen die aktuellen Stellvertreter? Die Antworten geben Aufschluss über das Selbstverständnis der Stellvertreter einerseits (will man der "ewige Stellvertreter" sein oder hat man das "Chef-Gen" in sich?) und über die Zufriedenheit mit ihrem Beruf und ihrer aktuellen Rolle andererseits. Mehrfach-Antworten waren möglich; 108 Teilnehmer aus der Gesamtgruppe aller Stellvertreter haben 175 Antwortoptionen gewählt, die Option "keine Antwort" nicht mitgezählt.

Immerhin jeder zweite antwortende Stellvertreter – bei der Teilgruppe der stellv. Chefredakteure sind es noch mehr – kann sich gut vorstellen, zu bleiben, was er ist. Das deutet einerseits auf ein gewisses Maß an Zufriedenheit mit dem Job hin, andererseits auf wenig ausgeprägte Macht-Ambitionen. Letzteres wird noch dadurch gestützt, dass nur 40 Prozent aller antwortenden Stellvertreter explizit angeben, sich gut vorstellen zu können, Chef zu werden. Nicht einmal jeder vierte kann sich gut vorstellen, einmal dem eigenen Chef nachzufolgen. Im Gegenteil: Jeder fünfte Stellvertreter kann sich gut vorstellen, ins Glied zurückzutreten. 37 Prozent aller antwortenden Stellvertreter (41 Prozent aller antwortenden stellv. Chefredakteure) können sich dagegen auch gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen. Diese Befragungsteilnehmer kleben also nicht an ihrem Job. Sind sie deswegen unzufrieden mit ihrer aktuellen Situation – oder ist das eher Ausdruck einer inneren Unabhängigkeit?

Betrachten wir die Ambition näher, einmal seinem eigenen Chef folgen zu wollen (SD 22_04), und setzen wir diese in Beziehung zum Selbstbild als Stellvertreter (ST04, Selbsteinordnung). Während nicht einmal jeder dritte aller antwortenden Stellvertreter sich selbst als (fast) gleichberechtigten Co-Chef sieht (ST04, 4), ordnet sich hier fast jeder zweite jener ein, die sich gut vorstellen können, ihrem Chef zu folgen.

[SD23] Auswahl

Coaching

"Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben?"

SD23 Coaching

1 = Ja

2 = Nein

-9 = nicht beantwortet

Stellv. Chefredakteure:

Häufigkeiten

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Ja	9	23%	22%
2 Nein	30	77%	75%
Gültige Antworten	39	100%	98%
-9 nicht beantwortet	1		2%
Fehlende Daten	1		2%
Nicht abgefragt	2		

Alle Stellvertreter:

Häufigkeiten

Ausprägung	Anzahl	Prozent (gültig)	Prozent (gesamt)
1 Ja	21	20%	19%
2 Nein	84	80%	78%
Gültige Antworten	105	100%	97%
-9 nicht beantwortet	3		3%

Fehlende Daten	3	3%
Nicht abgefragt	16	

Einordnung der Ergebnisse:

Ausgewiesene Trainings oder Coachings für Stellvertreter sind die Ausnahme: Nur jeder fünfte aller antwortenden Stellvertreter hat eine solche Weiterbildung eigenen Angaben zufolge genossen.

[SD24] Texteingabe offen

Coaching-Beschreibung

"Falls es ein Stellvertreter-Coaching oder -Training für Sie gab: Bitte beschreiben Sie es kurz"

SD24_01 [01]

Stelly. Chefredakteure:

Offene Texteingabe (Auswahl mit Kennzeichnung durch A.M.):

"Seminar des BDZV für Stellvertreter und ein weiteres für Führungskräfte"

"Coaching hatte das Ziel, mich bei Themen, die ich für problematisch halte, zu beraten."

"<mark>mehrere Führungstrainings, bei denen auch die Stellvertreter-Rolle thematisiert wurde.</mark> Das war auch in einem Einzelcoaching möglich."

"Seminar zum Thema Stellvertreter, Beleuchten der Facetten der Sandwich-Position, Besprechen konkreter Probleme/Fälle aus dem Alltag"

"persönliches, individuelle Coaching über einen längeren Zeitraum durch professionellen Coach"

Alle anderen Stellvertreter:

Offene Texteingabe:

"Treffen mit mehreren Stellvertretern & einem Coach, zum Rollenselbstverständnis etc."

"Seminar zu Führungsaufgaben und Führungsmethoden"

"Es war kein spezielles Stellvertreter-Training, sondern eine allgemeine Schulung für Führungskräfte - auch aus anderen Abteilungen des Verlags"

"Ich war im "Junge-Führungskräfte-Seminar" (ist schon ein bisschen her) Dreimal zwei Tage übers Jahr verteilt mit anderen frisch Beförderten."

[SD25] Texteingabe offen

Führungskräfte-Coaching

"Sofern es ein anderes/allgemeineres Führungskräfte-Training oder -Coaching für Sie gab: Wie sah das aus?"

SD25_01 [01]

Stellv. Chefredakteure:

Offene Texteingabe (Auswahl mit Kennzeichnung durch A.M.):

"Für den engeren Führungskreis im Unternehmen gibt es gelegentlich Schulungen, in der Regel als ganztägige Seminare zu speziellen Themen (z.B. Umgang mit schwierigen Mitarbeitern, Projektsteuerung)"

"Führungsschulung mit Arbeitsrecht, Coachingansätzen, Gesprächsführung, Einführung in BWL, ..."

"Mehrere Trainings intern mit der Führungsmannschaft auch Teamchefs sowie externe Training zur eigenen Führungsrolle, Wirkkraft; Selbstführung; Kommunikation und Führung; Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument."

"Arbeit mit externem Business-Coach auf regelmäßiger Basis, Führungskräfte-Seminar durch den Arbeitgeber"

"Es gab mehrere Führungskräfte-Seminare mit Gruppenarbeiten. Ziel war es stets, die Ressortleiter und die Chefredaktion zu einem Team zusammenzuschweißen."

"Gab es für alle Führungskräfte des Verlags. Führungsstil entdecken und entwickeln. Konflikt und Kooperation etc."

Zusammenfassung:

Mindestens 23 von 41 stellv. Chefredakteuren genossen mindestens ein Training/Coaching

Alle anderen Stellvertreter:

Offene Texteingabe (Auswahl):

"Es zwei Mal jeweils ein Tagesseminar mit weiteren Führungskräften aus dem Haus. Ein externen Führungskräfte-Coach leitete es."

"Zum Start gab es ein klassisches, mehrtägiges Führungskräfteseminar mit Vorträgen, Rollenspielen etc."

"gab gemeinsamen Workshop Stellv./Chef zum Führungsleitbild des Duos"

"Es dauerte ein Wochenende. Es gab einen Coach, der sowohl dozierte als auch "spielerische" Übungen mit den Teilnehmern durchführte"

"Mehrere mehrtägige Seminare über einen längeren Zeitraum zu unterschiedlichen Führungsfragen"

"Nachwuchsführungskräftetraining bei Haufe"

"Führungskräftetraining für potenzielle Führungskräfte. Einige Jahre vor der Stellvertreter-Position"

"mehrere Module einer sog. Führungs-Werkstatt mit grundlegenden Inhalten zu Mitarbeiter-Führung, Gestaltung von Konferenzen etc."

4 Fazit

Ausgangspunkt war und ist der "ideale Stellvertreter" als Denkfigur. In Kapitel 1 wurden vier Punkte genannt, die den idealen Stellvertreter als solchen auszeichnen (S. 1). Diese Arbeitshypothesen, nachfolgend noch einmal *kursiv* aufgeführt, galt es zu überprüfen – und das sind die in Bullet points zusammengefassten Ergebnisse der Befragung:

- 1. Der ideale Stellvertreter hat eine klare und für jeden erkennbare Arbeitsteilung mit seinem Chef vereinbart.
 - Eine große Mehrheit der Stellvertreter weiß, was zu ihren Kompetenzen gehört. Nur etwa jedem dritten Stellvertreter ist der eigene Entscheidungsspielraum jedoch "völlig klar".
 - Den meisten Stellvertretern ist klar, was ein "Geschäftsverteilungsplan" ist. Knapp 40 Prozent aller Stellvertreter haben jedoch keinen Geschäftsverteilungsplan mit ihrem Chef geschlossen. Nur jeder vierte stellv. Chefredakteur besitzt einen schriftlich fixierten Geschäftsverteilungsplan. Bei den stellv. Redaktionsleitern/Ressortleitern/Lokalchefs ist es nicht einmal jeder zehnte.
- 2. Der ideale Stellvertreter trifft im Rahmen der ihm zugewiesenen Aufgaben bis zu einem gewissen Grad letzte Entscheidungen bzw. bereitet wichtige Entscheidungen vor.
 - Personal- und Budgetfragen spielen auf der Ebene der Chefredaktionen naturgemäß eine größere Rolle als auf der Ebene der Ressortleitungen. Jeder fünfte stellv. Chefredakteur gibt an, dass (letzte)
 Personalentscheidungen zu seinem Entscheidungsspielraum gehören. Jeder vierte stellv. Chefredakteur legt Etats fest, denen der Chef in der Regel zustimmt.
 - Insgesamt sind Stellvertreter in der Regel deutlich operativer unterwegs als ihre Chefs. Sie treffen sehr häufig tagesaktuelle journalistisch-inhaltliche Entscheidungen.
 - Fast alle Chefs verzichten in der Regel darauf, einmal getroffene und schon kommunizierte Entscheidungen ihrer Stellvertreter zu korrigieren.
- 3. Der ideale Stellvertreter führt das Team in seinem Verantwortungsbereich eigenständig auch bei Anwesenheit des Chefs.
 - Stellvertreter sind in der Regel mehr als nur reine Abwesenheitsvertreter oder gar Titelträger ohne Befugnis. Sie spielen auch eine herausgehobene Rolle bei Anwesenheit des Chefs. Jeder zweite Stellvertreter sieht sich als "ständiger zweiter Mann". Jeder dritte sieht sich als (fast) gleichberechtigten Co-Chef. Knapp 40 Prozent aller Stellvertreter wünschten sich diese Rolle für sich.
 - Das Selbstbewusstsein von Stellvertretern als Führungskräfte ist durchaus ausgeprägt. Drei von vier stellv.
 Chefredakteuren nehmen sich selbst "voll und ganz" als Führungskräfte wahr. Auf Ressortleiter-Ebene findet sich diese Ausprägung deutlich abgeschwächt.

- 4. Der ideale Stellvertreter übernimmt bei Abwesenheit des Chefs dessen Aufgaben zusätzlich nahezu vollständig und gewährleistet so mit Abstrichen eine Eins-zu-eins-Vertretung ohne Stillstand.
 - Die Abwesenheitsvertretung als klassische Primäraufgabe von Stellvertretung geht über ein reines "Die-Stellung-Halten" in der Regel weit hinaus. Der Entscheidungsspielraum der Stellvertretung wächst in dieser Zeit. Eine vollständige Übernahme aller Chef-Kompetenzen findet jedoch meist nicht statt.
 - Chefs, die krankheitsbedingt ausfallen, halten in der Regel nur sporadisch bzw. ausnahmsweise Kontakt zu ihren Stellvertretern, um sich auf Stand zu bringen.

Wie ambivalent Stellvertretung sein kann, zeigt das Denkmodell des Stellvertreters als "Libero" – also eines "Ausputzers" für den Chef, der den Laden am Laufen hält. Allerdings sehen sich gerade einmal sieben Prozent der Befragten in dieser Rolle. Noch seltener lässt sich ein anderer prekärer Typus finden: die "Graue Eminenz", der egal sein kann, wer unter ihr Chef ist.

Stellvertreter sitzen zwischen allen Stühlen: Jeder zweite beantwortet die Frage, ob er seinem Chef oder den Mitarbeitern näher steht, mit "beiden Seiten gleich nahe". Vor allem auf Ressortleiter-Ebene befinden sich Stellvertreter in einer Sandwich-Position, positiv formuliert: Hier fungieren sie als Vermittler, als Drehscheibe. Auf Chefredaktionsebene gibt es eine deutlich stärkere Loyalität hin zum Chef.

Neun von zehn Stellvertretern führen ihre Mitarbeiter auf Augenhöhe. Die Chefs werden als etwas direktiver wahrgenommen. Stellvertreter sind geborene Projektleiter. Vier von fünf Stellvertretern geben an, schon einmal mit der Leitung von Projekten betraut worden zu sein. Die Veränderung von Workflows und die digitale Transformation wird hier wiederholt explizit genannt.

Jeder zweite Stellvertreter kann sich gut vorstellen zu bleiben, was er ist. Nicht einmal jeder vierte kann sich gut vorstellen, einmal dem eigenen Chef zu folgen. Ausgewiesene Trainings oder Coachings speziell für Stellvertreter sind die Ausnahme, nicht die Regel.

Ziehen wir nun also einen dicken Strich und fragen, was das alles für die Ausgangsunterstellung bedeutet, wonach ideale Stellvertretung eher die Ausnahme darstellen soll, was bedeuten würde, dass Potenziale, die in der Stellvertretung stecken, vielfach ungenutzt blieben. Angesichts der nun vorliegenden Praxiserfahrung hat sich diese theoretische Überlegung zum Teil bewährt; zum Teil wird sie durch einige Beobachtungen aber auch belastet.

Tatsächlich finden wir zu allen Aspekten idealer Stellvertretung Entsprechungen in der Realität: Wir finden Stellvertreter, die eine klare, transparente Arbeitsteilung mit ihren Chefs vereinbart haben, die letzte Entscheidungen treffen, die auch bei Anwesenheit der Chefs Führungsverantwortung wahrnehmen und die bei Abwesenheit der Chefs Stillstand vermeiden. Gleichwohl bleibt eine Menge Luft nach oben.

Ideale Stellvertretung mag nicht die Ausnahme sein; die Regel ist sie aber auch nicht:

- Zu selten existieren schriftlich fixierte Geschäftsverteilungspläne eine von mehreren spannenden Parallelen zur Konrektorenstudie von Peter O. Chott und Paula Bodensteiner (2011, S. 7 und 32).
- 2. Zu selten dürfen Stellvertreter Personal- und Budget-Entscheidungen treffen.
- 3. Nur jeder dritte Stellvertreter sieht sich als (fast) gleichberechtigter Co-Chef.

Dabei machen ihre größere Nähe zu den Mitarbeitern, ihre stärkere Teamorientierung und ihr, wenn auch zum Teil aus der Not heraus geborene, partnerschaftlicherer Führungsstil Stellvertreter zu idealen Change-Managern und vielleicht sogar zu den "besseren" Führungskräften. Starke Chefs wissen das und nutzen die Potenziale ihrer starken Stellvertreter.

5 Literaturverzeichnis

Asselmeyer, H., Steitz-Kallenbach, J., Waßmann, T. (2018). Stellvertretung werden – Stellvertretung sein. Stuttgart: Raabe.

Atteslander, P. (1993). Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: de Gruyter.

Brosius, H., Haas, A., Koschel, F. (2016). Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Wiesbaden: Springer VS.

Chott, P., Bodensteiner, P. (2011). Konrektoren-Studie II. München: Hanns-Seidel-Stiftung.

Franck, S. und Mieder, W. (1987). Sprichwörter /Schöne Weisen /Herrliche Clugreden und Hoffsprüch (Nachdruck). Hildesheim: Olms.

Gebhardt, B., Hofmann, J., Roehl, H. (2015). Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und - systemen. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.

Gloger, A. (2013). Das Ende des Vorgesetzten. Führung 2020. Management Seminare, 183, 24-30.

Hinkelmann, R., Enzweiler, T. (2018). Coaching als Führungsinstrument. Neue Leadership-Konzepte für das digitale Zeitalter. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19245-7_6.

Höhn, R. (1964). Die Stellvertretung im Betrieb. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.

Klein, S. (2016). 50 Praxistools für Trainer, Berater, Coaches. Überblick, Anwendungen, Kombinationen. Offenbach: Gabal.

Krejci, G. (2017). Die Stellvertretung. https://www.zoe-online.org/meldungen/die-stellvertretung. Zugegriffen: 28. April 2020.

Krohn, P. (2011). "Harry, hol schon mal den Wagen". https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/derstellvertreter-harry-hol-schon-mal-den-wagen-1639626/seppo-11118058.html. Zugegriffen: 28. April 2020.

Kühl, S. (2017). Laterales Führen. Wiesbaden: Springer VS.

Marinos, A. (2020). Der ideale Stellvertreter. Heidelberg: Springer.

Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel: Beltz.

Münch, E. (1999). Neue Führungsperspektiven in der Schulleitung. Kooperation zwischen Schulleiter und Stellvertreter. Neuwied: Luchterhand.

Sauer, C. (2017). Der Stellvertreter. Erfolgreich führen aus der zweiten Reihe. München: Hanser.

Schütz, W.: Redaktionelle und verlegerische Struktur der deutschen Tagespresse. Mediaperspektiven 09/2009

Udem, J. (o.J.). Redensarten-Index. https://www.redensarten-index.de/suche.php?suchbegriff=Schmidtchen%20gehen%20sondern%20Schmidt&bool=relevanz&suchspalte[]=rart_ou &suchspalte[]=bsp_ou. Zugegriffen: 17. März 2020.

Ulrich, H. (1961). Chef-Probleme in Zeiten der Personalknappheit. Betriebswirtschaftliche Mitteilungen 18.

Vogel, M. (2013). Management des Ungefähren: Zur außer-ordentlichen Position von Stellvertretern in Organisationen. In V. Vogel (Hrsg.), Organisation außer Wandel (S. 127-145). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.



stellvertreter-befragung000987 \rightarrow base 11.02.2020, 13:48 Seite 01 1. Ist Ihnen klar, was zu Ihren Kompetenzen als Stellvertreter gehört? völlig unklar eher unklar teils, teils überwiegend klar völlig klar 2. Existiert zwischen Ihnen und Ihrem Chef, den Sie vertreten, ein Geschäftsverteilungsplan? Nein Im Grunde ja, wir haben jedoch nichts schriftlich fixiert Im Grunde ja, wir haben die Aufgabenverteilung in Stichpunkten schriftlich festgehalten Ja, es gibt einen schriftlich fixierten Geschäftsverteilungsplan Mir ist nicht klar, was ein "Geschäftsverteilungsplan" sein soll 3. Bitte ordnen Sie sich selbst ein. Als Stellvertreter sind Sie am ehesten: Reiner Titelträger ohne echte Befugnis Vertreter des Chefs bei dessen Abwesenheit mit eingeschränkten Befugnissen. Bei Anwesenheit des Chefs treten Sie komplett ins Glied zurück Ständiger zweiter Mann und Vertreter des Chefs bei Abwesenheit und Verhinderung (Fast) gleichberechtigter Co-Chef "Libero": Sie machen alles, was Ihr Chef nicht kann oder schafft. "Graue Eminenz": Ihnen kann egal sein, wer unter Ihnen Chef ist Keine Antwort 4. Was wären Sie gerne als Stellvertreter? Reiner Titelträger ohne Befugnis Vertreter des Chefs bei dessen Abwesenheit mit eingeschränkten Befugnissen Ständiger zweiter Mann und Vertreter des Chefs bei Abwesenheit und Verhinderung (Fast) gleichberechtigter Co-Chef Libero Graue Eminenz Keine Antwort

Sekretärinnen)?	enstandig über die Eins	tellung von Festanges	stellten (zum Beispiele R	edakteure, voiontare,
Nein, ich berate meinen Chef dazu auch nicht	Nein, aber mein Chef berät sich in der Regel dazu mit mir	Teils, teils	Ich bereite zuweilen Personalentscheidung vor	Ich treffe letzte Personalentscheidunger endenen mein Chef in der Regel folgt
6. Stellen Sie für besti	mmte Bereiche Budgets	auf? Legen Sie Etats	fest?	
		\circ	\circ	\circ
Nein	In der Regel nicht, ich wirke aber beratend mit	Teils, teils	Ich bereite Etatentscheidungen für meinen Chef vor	Ja, ich lege Etats fest, denen mein Chef in der Regel zustimmt
7. Wie oft kommt es vo Entscheidungen noch		en getroffene und geç	genüber den Mitarbeitern	schon kommunizierte
	\bigcirc		\bigcirc	
Praktisch nie	Höchstens ein Mal pro Monat	Vielleicht ein Mal pro Woche	Mehrfach pro Woche	Praktisch täglich
	en hat das auf Ihre Arbe erte Entscheidung umw		nden, wenn Ihr Chef eine	von Ihnen getroffene
	letzte Entscheidungen"		ı Personalfragen und Bu	dgets. In welchen

10. Nachfolgend geht es	um die Frage, ob S	Sie als Stellvertreter im	Selbst- bzw. Fr	emdverständnis eine
Führungskraft sind.				

			gar nich	eher nicht	teils, teils	eher ja	voll und ganz
Nehmen Sie sich se	elbst als Führungskra	aft wahr?	\circ				
Nimmt Ihr Chef, der	n Sie vertreten, Sie a	als Führungskraft wa	nr?				
Nimmt Ihr Unterneh Führungskraft wahr		eschäftsführer, Sie als	6	0	0	0	
Nehmen Ihre Kolleg	gen/Mitarbeiter Sie a	ls Führungskraft wah	nr?			0	
11. Wurden Sie als	Stellvertreter schoi	n mit der Leitung vo	on Projekten betra	aut?			
) Ja							
○ Nein							
Keine Antwort							
13. Wem stehen Sie Kollegen/Mitarbeite		: Loyalität, Interess	envertretung): Ih	rem Chef o	der Ihren	(
Klar meinem Chef	Eher meinem Chef	Beiden Seiten gleich nahe	Eher den Kollegen/Mitarb	_	r den en/Mitarbei	Keine A itern	Antwort
14. Wie sehr trifft d	as zu?						
			Gar nich	t Eher nicht	Teilweise	Überwiegen	Voll und d ganz
Ich führe auf Augen	höhe		0	\bigcirc		\circ	
Ich führe direktiv, nic	cht kommunikativ		\circ			\circ	\circ
Mein Chef führt auf	Augenhöhe		\circ	\circ		\bigcirc	\circ
Mein Chef führt dire	ktiv, nicht kommunik	ativ		\circ	\circ	\circ	

15. Bei Abwesenheit Ihres Chefs (z.B. Krankheit, Urlaub) halten Sie vor allem die Stellung. Wie sehr trifft das zu?

- Das trifft zu. Ich treffe dann so gut wie keine Entscheidungen, bis mein Chef wieder da ist
- Das trifft weitgehend zu. Einfache operative Entscheidungen treffe ich, damit der Laden läuft. Im Notfall frage ich den Chef meines Chefs
- Das trifft nur teilweise zu. Ich treffe operativ notwendige Entscheidungen und entscheide im Notfall auch Dinge von Gewicht
- Das trifft eher nicht zu. Bei Abwesenheit des Chefs treffe ich weitgehend die Entscheidungen, die er sonst selbst treffen würde
- Das trifft gar nicht zu. Bei Abwesenheit meines Chefs gehen alle seine Entscheidungskompetenzen auf mich über

16. Wie oft hat Ihr Chef mit Ihnen (telefonischen, per Mail etc.) Kontakt, wenn er krankheitsbedingt ausfällt?

- Mein Chef fällt so gut wie nie krankheitsbedingt aus
- Mehrfach am Tag möchte er detailliert über den Stand der Dinge informiert werden
- Einmal täglich möchte er über den Stand der Dinge informiert werden
- Alle paar Tage m\u00f6chte er grob \u00fcber den Stand der Dinge informiert werden
- Wenn mein Chef krankheitsbedingt ausfällt, meldet er sich nur ausnahmsweise
- Keine Antwort

18. Sind Sie der einzige Stellvertreter? Ja Nein Ich bin kein Stellvertreter 19. Sofern Sie nicht der einzige Stellvertreter sind: Wie viele weitere Stellvertreter gibt es – und gibt es dazu ein festgelegte Hierarchie? 20. Sofern Sie stellvertretender Redaktionsleiter und nicht stellvertretender Chefredakteur sind: Ist der Status hres Redaktionsleiters vergleichbar mit dem eines Chefredakteurs in anderen Verlagen? Erläutern Sie bitte kurz, wie Ihre Funktion hierarchisch einzuordnen ist. 21. Was ist Ihr Berufsziel? Mehrfachnennungen sind möglich Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort 22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben? Ja Nein	17. Wie lautet Ihr konkreter Titel? Was steht auf Ihrer Visitenkarte (zum Beispiel "stellv. Chefredakteur Bei mehreren Titeln/Funktionen bitte alle angeben!	")?
Ja Nein Ich bin kein Stellvertreter 19. Sofern Sie nicht der einzige Stellvertreter sind: Wie viele weitere Stellvertreter gibt es – und gibt es dazu ein restgelegte Hierarchie? 20. Sofern Sie stellvertretender Redaktionsleiter und nicht stellvertretender Chefredakteur sind: Ist der Status hres Redaktionsleiters vergleichbar mit dem eines Chefredakteurs in anderen Verlagen? Erläutern Sie bitte kurz, wie Ihre Funktion hierarchisch einzuordnen ist. 21. Was ist Ihr Berufsziel? Wehrfachnennungen sind möglich Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort 22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben?	Ser memeren Titem/Funktionen bitte alle angeben!	
Ja Nein Ich bin kein Stellvertreter 9. Sofern Sie nicht der einzige Stellvertreter sind: Wie viele weitere Stellvertreter gibt es – und gibt es dazu ein stgelegte Hierarchie? 0. Sofern Sie stellvertretender Redaktionsleiter und nicht stellvertretender Chefredakteur sind: Ist der Status nes Redaktionsleiters vergleichbar mit dem eines Chefredakteurs in anderen Verlagen? irläutern Sie bitte kurz, wie Ihre Funktion hierarchisch einzuordnen ist. 1. Was ist Ihr Berufsziel? Rehrfachnennungen sind möglich Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort 2. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-treidulung für Sie gegeben? Ja		
Ja Nein Ich bin kein Stellvertreter 9. Sofern Sie nicht der einzige Stellvertreter sind: Wie viele weitere Stellvertreter gibt es – und gibt es dazu ein stgelegte Hierarchie? 0. Sofern Sie stellvertretender Redaktionsleiter und nicht stellvertretender Chefredakteur sind: Ist der Status res Redaktionsleiters vergleichbar mit dem eines Chefredakteurs in anderen Verlagen? rläutern Sie bitte kurz, wie Ihre Funktion hierarchisch einzuordnen ist. 1. Was ist Ihr Berufsziel? Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort 2. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-chulung für Sie gegeben?		
Ja Nein Ich bin kein Stellvertreter 9. Sofern Sie nicht der einzige Stellvertreter sind: Wie viele weitere Stellvertreter gibt es – und gibt es dazu ein stgelegte Hierarchie? 0. Sofern Sie stellvertretender Redaktionsleiter und nicht stellvertretender Chefredakteur sind: Ist der Status nes Redaktionsleiters vergleichbar mit dem eines Chefredakteurs in anderen Verlagen? irläutern Sie bitte kurz, wie Ihre Funktion hierarchisch einzuordnen ist. 1. Was ist Ihr Berufsziel? Rehrfachnennungen sind möglich Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort 2. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-treidulung für Sie gegeben? Ja		
Ja Nein Ich bin kein Stellvertreter 9. Sofern Sie nicht der einzige Stellvertreter sind: Wie viele weitere Stellvertreter gibt es – und gibt es dazu ein estgelegte Hierarchie? 0. Sofern Sie stellvertretender Redaktionsleiter und nicht stellvertretender Chefredakteur sind: Ist der Status nes Redaktionsleiters vergleichbar mit dem eines Chefredakteurs in anderen Verlagen? ind sie bitte kurz, wie Ihre Funktion hierarchisch einzuordnen ist. 1. Was ist Ihr Berufsziel? Rehrfachnennungen sind möglich Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort 2. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-ichulung für Sie gegeben?		
Nein Oth bin kein Stellvertreter 9. Sofern Sie nicht der einzige Stellvertreter sind: Wie viele weitere Stellvertreter gibt es – und gibt es dazu ein estgelegte Hierarchie? 9. Sofern Sie stellvertretender Redaktionsleiter und nicht stellvertretender Chefredakteur sind: Ist der Status hree Redaktionsleiters vergleichbar mit dem eines Chefredakteurs in anderen Verlagen? Erfautern Sie bitte kurz, wie Ihre Funktion hierarchisch einzuordnen ist. 11. Was ist Ihr Berufsziel? Mehrfachnennungen sind möglich Oth kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Oth kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Oth kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Oth kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Oth kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort 12. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben?	8. Sind Sie der einzige Stellvertreter?	
Nein Ich bin kein Stellvertreter Sofern Sie nicht der einzige Stellvertreter sind: Wie viele weitere Stellvertreter gibt es – und gibt es dazu ein estgelegte Hierarchie? O. Sofern Sie stellvertretender Redaktionsleiter und nicht stellvertretender Chefredakteur sind: Ist der Status nes Redaktionsleiters vergleichbar mit dem eines Chefredakteurs in anderen Verlagen? rirautern Sie bitte kurz, wie Ihre Funktion hierarchisch einzuordnen ist. 1. Was ist Ihr Berufsziel? 1. Was ist Ihr Berufsziel? 1. Was ist Ihr gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort C. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-tchulung für Sie gegeben?	○ Ja	
9. Sofern Sie nicht der einzige Stellvertreter sind: Wie viele weitere Stellvertreter gibt es – und gibt es dazu ein estgelegte Hierarchie? 0. Sofern Sie stellvertretender Redaktionsleiter und nicht stellvertretender Chefredakteur sind: Ist der Status irres Redaktionsleiters vergleichbar mit dem eines Chefredakteurs in anderen Verlagen? irläutern Sie bitte kurz, wie Ihre Funktion hierarchisch einzuordnen ist. 1. Was ist Ihr Berufsziel? 1. Was ist Ihr Berufsziel? 1. Was ist Ihr Berufszielen zu bleiben, was ich bin 1. Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin 1. Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann ins Glied zurückzutreten 1. Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen 1. Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen 1. Ich kann mir gut vorstellen, extrem Karriere zu machen – als Chef 1. Ich kann mir gut vorstellen, extrem Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung 1. Keine Antwort 2. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben?		
20. Sofern Sie stellvertretender Redaktionsleiter und nicht stellvertretender Chefredakteur sind: Ist der Status hres Redaktionsleiters vergleichbar mit dem eines Chefredakteurs in anderen Verlagen? Erfäutern Sie bitte kurz, wie Ihre Funktion hierarchisch einzuordnen ist. 21. Was ist Ihr Berufsziel? Mehrfachnennungen sind möglich Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann ins Glied zurückzutreten Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort 22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben?	O Ich bin kein Stellvertreter	
20. Sofern Sie stellvertretender Redaktionsleiter und nicht stellvertretender Chefredakteur sind: Ist der Status hres Redaktionsleiters vergleichbar mit dem eines Chefredakteurs in anderen Verlagen? Erfäutern Sie bitte kurz, wie Ihre Funktion hierarchisch einzuordnen ist. 21. Was ist Ihr Berufsziel? Mehrfachnennungen sind möglich Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann ins Glied zurückzutreten Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort 22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben?		
hres Redaktionsleiters vergleichbar mit dem eines Chefredakteurs in anderen Verlagen? Erläutern Sie bitte kurz, wie Ihre Funktion hierarchisch einzuordnen ist. 21. Was ist Ihr Berufsziel? Mehrfachnennungen sind möglich Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann ins Glied zurückzutreten Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort 22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben?		s dazu eine
hres Redaktionsleiters vergleichbar mit dem eines Chefredakteurs in anderen Verlagen? Erläutern Sie bitte kurz, wie Ihre Funktion hierarchisch einzuordnen ist. 21. Was ist Ihr Berufsziel? Wehrfachnennungen sind möglich Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann ins Glied zurückzutreten Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort 22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben?		
hres Redaktionsleiters vergleichbar mit dem eines Chefredakteurs in anderen Verlagen? Erläutern Sie bitte kurz, wie Ihre Funktion hierarchisch einzuordnen ist. 21. Was ist Ihr Berufsziel? Mehrfachnennungen sind möglich Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann ins Glied zurückzutreten Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort 22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben?		
21. Was ist Ihr Berufsziel? Mehrfachnennungen sind möglich Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann ins Glied zurückzutreten Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort 22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben?		er Status
#1. Was ist Ihr Berufsziel? #Mehrfachnennungen sind möglich Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann ins Glied zurückzutreten Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extrern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort Keine Antwort Keine Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben? Ja		
Mehrfachnennungen sind möglich Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann ins Glied zurückzutreten Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extrern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort 22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben? Ja	Enautern Sie ditte kurz, wie inre Funktion nierarchisch einzuordnen ist.	
Mehrfachnennungen sind möglich Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann ins Glied zurückzutreten Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extrern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort 22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben? Ja		
Mehrfachnennungen sind möglich Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann ins Glied zurückzutreten Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extrern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort 22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben? Ja		
 □ Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin □ Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann ins Glied zurückzutreten □ Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen □ Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen □ Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef □ Ich kann mir gut vorstellen, extrern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung □ Keine Antwort 22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben? □ Ja 	21. Was ist Ihr Berufsziel?	
 Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann ins Glied zurückzutreten Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen − als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extrern Karriere zu machen − als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort Keine Sjemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben? Ja 	Nehrfachnennungen sind möglich	
 □ Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen □ Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen □ Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef □ Ich kann mir gut vorstellen, extrern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung □ Keine Antwort 22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben? □ Ja 	☐ Ich kann mir gut vorstellen zu bleiben, was ich bin	
 Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen − als Chef Ich kann mir gut vorstellen, extrern Karriere zu machen − als Stellvertreter mit mehr Verantwortung Keine Antwort 22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben? Ja 	☐ Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann ins Glied zurückzutreten	
 □ Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef □ Ich kann mir gut vorstellen, extrern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung □ Keine Antwort 22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben? □ Ja 	☐ Ich kann mir gut vorstellen, einmal etwas ganz anderes zu machen	
 □ Ich kann mir gut vorstellen, extrern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung □ Keine Antwort 22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben? □ Ja 	☐ Ich kann mir gut vorstellen, einmal meinem Chef nachzufolgen	
 ■ Keine Antwort 22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter-Schulung für Sie gegeben? ■ Ja 	□ Ich kann mir gut vorstellen, extern Karriere zu machen – als Chef	
22. Hat es jemals ein ausgewiesenes Stellvertreter-Training oder -Coaching oder eine spezielle Stellvertreter- Schulung für Sie gegeben?	☐ Ich kann mir gut vorstellen, extrern Karriere zu machen – als Stellvertreter mit mehr Verantwortung	
Schulung für Sie gegeben?		
Schulung für Sie gegeben?		
○ Ja		ertreter-
₩ INCILI		
	U INCIII	
23. Falls es ein Stellvertreter-Coaching oder -Training für Sie gab: Bitte beschreiben Sie es kurz	23 Falls es ein Stellvertreter-Coaching oder -Training für Sie gah: Ritte beschreiben Sie es kurz	
ion and to an otom order to deciming oder - maining for the year. Ditte bestill elben the es kuiz	io. I and do an otom of a ctor-ocacining oder - Hamming rai die gab. Ditte beschieben die 65 kuiz	

24. Sofern es	s ein anderes/allge	meineres Funrun	gskraπe-Trainin	g oder -Coacning	tur Sie gab: Wie	san das aus?
25. Möchten	Sie zu dieser Befr	agung oder zum t	oesseren Verstär	ndnis Ihrer Antwo	orten noch etwas	anmerken?

Letzte Seite

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Dr. Alexander Marinos - 2019