



Leseprobe

Christian Sauer

Der Stellvertreter - Erfolgreich führen aus der zweiten Reihe

ISBN (Buch): 978-3-446-44959-6

ISBN (E-Book): 978-3-446-45069-1

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44959-6>

sowie im Buchhandel.

Sauer

**Der Stellvertreter**



Christian Sauer

# **DER STELLVERTRETER**

Erfolgreich führen aus der zweiten Reihe

HANSER



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2017 Carl Hanser Verlag München  
[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml  
Herstellung: Thomas Gerhardy  
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell  
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk  
Druck & Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg  
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44959-6  
E-Book-ISBN 978-3-446-45069-1

# Vorwort

Stellvertreterinnen und Stellvertreter gibt es in großer Zahl – fast so viele wie Führungskräfte. Nicht immer tragen sie auch offiziell diesen Titel. Aber in Unternehmen, Behörden und Verbänden haben die meisten Chefs jemanden, der sie vertritt, wenn sie selbst einmal krank, verhindert oder im Urlaub sind.

Das ist auch gut so. Denn wo es keine Stellvertreter gibt, bleiben schon kleine Entscheidungen liegen. Oder es befassen sich Leute damit, die nicht wissen, worum es geht und was sie entscheiden dürfen. Manchmal sind das Mitarbeiter, manchmal Führungskräfte aus der Nachbarabteilung. Immer fehlt es an Klarheit und sehr oft an Kompetenz.

Es ist so: Wo Stellvertreter fehlen, verlangsamen sich Arbeitsprozesse und sinkt die Qualität der Ergebnisse. Es gibt auch keinen Ansprechpartner, wenn in Abwesenheit des Chefs ein erwartbares Unglück passiert: Projektkrise, Beschwerden, Großkunde droht mit Eilauftrag. Ohne Stellvertreterin oder Stellvertreter ist eine Abteilung oder ein Betrieb nicht voll handlungsfähig, praktisch wie rechtlich, so lange, bis der Chef wieder auftaucht.

Aber Stellvertreter können noch mehr als Lücken schließen. Wenn es gut läuft, dann sind sie Teil der Führung. Sie übernehmen *dauernd* Mitverantwortung, nicht nur in Abwesenheit des Vorgesetzten. Sie bilden Tandems mit ihren Chefs und teilen die Aufgaben sinnvoll auf. Sie denken voraus, wenn der Chef gerade im Kleinkram feststeckt, und schaffen den Kleinkram weg, wenn der Chef gerade in einer Strategieklausur sitzt. Arbeitsteilige Stellvertretung nennt man das – und die ist ein Schlüssel zu guter Führung und zu guten Ergebnissen, zu Qualität und Ertrag.

Das wäre Grund genug, Stellvertretungspositionen in Unternehmen, Behörden, Verwaltungen, Kreativbetrieben zu schaffen und jene, die sie besetzen, sorgfältig aus- und fortzubilden. Es kommt aber noch etwas

Wesentliches hinzu: Hierarchische Führung, wie sie heute vorherrscht, weicht Stück für Stück einem neuen Führungskonzept, dem Führen ohne Macht.

Die hoch qualifizierten Wissensarbeiter, von denen so viel abhängt, lassen sich nicht mehr von Chefs herumscheuchen. Führung verliert zunehmend den Charakter von Kontrolle und Disziplinierung. Führung dreht sich zunehmend um die Frage: Was braucht ein Mitarbeiter, damit er motiviert und effizient arbeiten kann? Führungskräfte werden so zu Prozessunterstützern und Dienstleistern. Sie sollen nicht mehr von oben herab führen, sondern von der Seite. Das nennt man dann laterale Führung.

Wer praktiziert diese Art der Führung jeden Tag und lernt sie täglich ein bisschen besser? Das sind die Stellvertreter. Ihnen bleibt gar nichts anderes übrig, als freundlich, sachlich und mit Argumenten zu führen. Den Hammer, um einmal auf den Tisch zu hauen, mögen sie sich manchmal wünschen. Sie haben ihn nicht und müssen lernen, ohne Machtdemonstrationen auszukommen. Genau darin liegt die besondere Bedeutung der Stellvertreterpositionen: Sie sind ein Trainingscamp für die Führung der Zukunft. Denn die wird – zumindest zu einem großen Teil – eine Zukunft ohne Führung sein, also ohne eine hierarchiebetonte Führung, wie sie heute noch vorherrscht.

Umso erstaunlicher ist es, dass es bisher keinen Ratgeber für Stellvertreter gibt und nur wenige spezielle Weiterbildungsangebote. Man erwartet von Stellvertreterinnen und Stellvertretern offenbar, dass sie sich aus dem Fundus des allgemeinen Führungswissens bedienen, sich also das herausuchen, was für sie passt. Aber da passt – bei genauem Hinsehen – gar nicht so viel. Auf viele Grundfragen der Führung brauchen Stellvertreter eine andere Antwort als Linienführungskräfte, vor allem auch in Bezug auf das alltägliche Führungsgeschehen: Fast immer wird der oder die Vorgesetzte anders zu Werke gehen als eine Stellvertreterin oder ein Stellvertreter. Ob man mit der vollen Verantwortung und Macht eines Chefs oder der eingeschränkten eines Stellvertreters führt, das macht einen enormen Unterschied.

Höchste Zeit, endlich einen Spezialratgeber für Stellvertreterinnen und Stellvertreter anzubieten. Ihre besondere Perspektive verdient es, ernst genommen zu werden. Dieses Buch ist eine Einführung in Führungswissen und Führungstechniken, die sich von der ersten bis zur letzten Zeile auf Stellvertreter ausrichtet. Es vermittelt kompakt und knapp alles

nötige Know-how und Handwerkszeug für die Stellvertreteraufgabe. Das Buch zeigt in Übungen und Checklisten einen konkreten Weg zur Klärung akuter Praxisprobleme. Zugleich bietet es den Lesern ein Strategicoaching an: Es führt Stellvertreter über mehrere Stufen durch den üblichen Verlauf ihrer Amtszeit, vom Start bis zu der Frage, wie es nach ein paar Jahren erfolgreicher Stellvertretung denn weitergehen soll.

Ein Grundgedanke ist dabei, dass Stellvertretung deutlich komplizierter ist als jede klassische Führungsaufgabe (Teamleitung, Abteilungsleitung, Bereichsleitung). Sich ohne klassische Disziplinargewalt und mit oft unklaren Kompetenzen im Führungsalltag zu bewähren, ist manchmal ein Höllenjob. Konflikte mit den Mitarbeitern und mit dem Chef bringt die Stellvertreterrolle automatisch mit. Umgekehrt ist Stellvertretung aber auch eine hervorragende Schule, für fortgeschrittene Führungsaufgaben und für die persönliche Weiterentwicklung.

Ich selbst habe einen solchen Ratgeber in meinen sieben Jahren als Stellvertreter vermisst – teilweise schmerzlich. Jetzt wünsche ich Ihnen viel Spaß mit diesem Buch und viel Erfolg als Stellvertreter!

*Hamburg, Herbst 2016*

*Christian Sauer*

*P.S.: Es bläht den Text unnötig auf, wenn ich dauernd „Stellvertreterinnen und Stellvertreter“ schreibe oder Schrägstriche einarbeite („Stellvertreter/innen“). Im Buchtext halte ich mich an die männliche Schreibweise, denke aber Sie, liebe Leserin, immerzu mit und bitte Sie um Verständnis.*





# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Schnelleinstieg:</b>	
<b>Die sieben wichtigsten Tipps für erfolgreiche Stellvertreter</b> ...	<b>XIII</b>
<b>1 Grundwissen zur Stellvertretung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Vor- und Nachteile der Position .....	2
1.2 Aufgaben des Stellvertreters .....	4
1.2.1 Handeln anstelle des Chefs: In Vertretung (i. V.) .....	6
1.2.2 Handeln im abgesprochenen Rahmen: Im Auftrag (i. A.) .....	7
1.2.3 Weisungsbefugnis des Stellvertreters .....	8
1.3 Formeller Handlungsrahmen des Stellvertreters .....	9
1.4 Informeller Spielraum des Stellvertreters .....	11
1.5 Stellvertretung als Interaktion .....	15
<b>2 Faktoren für einen guten Start</b> .....	<b>19</b>
2.1 Einstieg und Einarbeitung .....	22
2.2 Klärung der Stellung des Stellvertreters .....	23
2.3 Startbedingungen von Nesthockern und Nestflüchtern .....	27
2.3.1 Klärungsgespräch mit dem Chef .....	28
2.3.2 Klärungsphase und Mitarbeiter .....	31
2.3.3 Grundregeln für Klärungsgespräche .....	32
2.3.4 Sichere Gesprächsführung mit dem V-Modell .....	33
2.4 Fit für den Alltag .....	37

<b>3</b>	<b>Umgang mit Chef und Team</b> .....	<b>39</b>
3.1	Dos and Don'ts für Stellvertreter .....	42
3.2	Umgang mit Wissenslücken und Unsicherheiten .....	44
3.3	Umgang mit Überlastungssituationen .....	48
3.4	Strategieplanung mithilfe der Stellvertretermatrix .....	50
<b>4</b>	<b>Moderieren und Motivieren</b> .....	<b>57</b>
4.1	Teambesprechungen .....	58
4.1.1	Teambesprechungen in Anwesenheit des Chefs .....	59
4.1.2	Finden des richtigen Rollenverständnisses mit dem Spielmachermodell .....	61
4.1.3	Teambesprechungen in Abwesenheit des Chefs .....	65
4.1.4	Stellvertreter als Spielmacher .....	68
4.2	Motivation von Mitarbeitern .....	71
<b>5</b>	<b>Souverän Führen und Delegieren</b> .....	<b>77</b>
5.1	Umgang mit Meinungsdivergenzen und Widerstand .....	79
5.1.1	Mit Fragen führen .....	80
5.1.2	Gesprächsführung aus dem V-Modus .....	82
5.2	Delegieren von Aufgaben .....	86
5.3	Stellvertreter als Empfänger von Delegationen .....	90
5.4	Stellvertretung als gute Schule der Führung .....	93
<b>6</b>	<b>Langfristige Strategie entwickeln</b> .....	<b>99</b>
6.1	Vergütung von Stellvertretern .....	100
6.1.1	Stellvertretung und Unternehmenskultur .....	101
6.1.2	Kosten einer Stellvertretung .....	104
6.2	Wege zur Zufriedenheit .....	111
6.2.1	Tücken des Kaminaufstiegs .....	119
6.2.2	Gefahren von Putschfantasien .....	121
6.2.3	Stellvertreter und die dunklen Seiten der Macht .....	122
<b>7</b>	<b>Handwerkszeug für Stellvertreter in Changeprozessen</b> ...	<b>127</b>
7.1	Phasen eines Changeprozesses .....	127
7.2	Aufgaben des Stellvertreters im Changeprozess .....	129
7.3	Rolle des Stellvertreters im Changeprozess .....	132
7.4	Stellvertreter und agiles Projektmanagement .....	134

7.5 Führungsinstrumente des Stellvertreters in Changeprojekten	140
7.6 Führen von Mitarbeitern in Veränderungsprojekten . . . . .	141
<b>Epilog</b> . . . . .	<b>147</b>
<b>Literatur</b> . . . . .	<b>151</b>
<b>Index</b> . . . . .	<b>153</b>
<b>Autor</b> . . . . .	<b>165</b>



# Schnelleinstieg: Die sieben wichtigsten Tipps für erfolgreiche Stellvertreter

1. **Klären Sie Ihre Rolle, Ihren Auftrag und Ihre Vollmacht.** Was will der Chef von mir? Was will ich von ihm? Ebenso: Was will das Team von mir? Was will ich vom Team?
2. Seien Sie ein **guter Mittler** zwischen den Interessen und Anliegen der Leitung sowie denen des Teams.
3. Finden Sie sich damit ab, dass Sie nicht Kapitän sind, sondern bestenfalls **Steuermann** und/oder **Maschinist**. Es bringt nichts, sich ständig an Einzelentscheidungen des Chefs zu reiben, die man selbst anders getroffen hätte. Respektieren Sie seine Leitungsrolle.
4. Verzichten Sie auf **zu große Nähe zum Team**. Ein Kuschelkurs oder gemeinsames Jammern über den Chef oder „die Verhältnisse“ verschaffen Ihnen keinen Respekt.
5. Sichern Sie sich **eigene Arbeitsbereiche** in der Teamleitung, zum Beispiel bestimmte Planungsaufgaben, die Steuerung einzelner Prozesse, Projekte oder Besprechungen.
6. Schärfen Sie Ihr **Profil**, indem Sie auch einmal öffentlich **abweichende Meinungen** vertreten. Das verschafft Ihnen Standfestigkeit gegenüber dem Chef und Autorität gegenüber dem Team.
7. Verbessern Sie kontinuierlich Ihre **Kommunikationsfähigkeit** (differenzierte Gesprächsführung, Diplomatie, Verhandlungssicherheit). Denn das Gespräch ist Ihr wichtigstes Führungsinstrument.



# 1

## Grundwissen zur Stellvertretung



### **Sie erfahren hier:**

- was Stellvertreterpositionen attraktiv macht,
- welche Vorteile und welche Nachteile Stellvertreterpositionen haben,
- wie man die Befugnisse von Stellvertretern definieren kann,
- warum Stellvertretung eindeutig ein Führungsjob ist, und zwar ein ziemlich komplizierter.

### **Was Sie konkret für Ihre Praxis brauchen:**

- Sie machen sich klar, in welchem Rahmen Sie als Stellvertreter handeln dürfen,
- Sie analysieren, welchen informellen Spielraum Sie als Stellvertreter haben,
- Sie entwickeln eine Strategie für Ihre Rolle als Stellvertreter.



Der Job eines Stellvertreters ist begehrt. Wer den Chef vertritt, erfährt interessante Details, kann Entscheidungen beeinflussen und sich mindestens ab und zu einmal in der Führungsrolle ausprobieren. Das motiviert. Und mehr Renommee bringt diese Zusatzfunktion auch mit sich.

*Beispiel: Julie Zeller, 29, arbeitet in einem großen Software-Unternehmen. Sie hat sich in ihrem Programmiererteam durch Fleiß, Organisationsgeschick und gute Ideen ausgezeichnet. Als der bisherige Stellvertreter des Abteilungsleiters in Ruhestand geht, wird sie gefragt, ob sie dessen Funktion übernehmen möchte. Frau Zeller denkt kurz nach und spricht mit guten Kollegen und Freunden:*

- Welche konkreten Aufgaben kommen auf sie als neue Stellvertreterin zu?
- Wie werden andere im Team, speziell die Älteren, die Nachricht aufnehmen?
- Kann sie sich vorstellen, noch enger mit ihrem Chef zusammenzuarbeiten?

*Frau Zeller bittet ihren Chef um ein zweites Gespräch. Sie holt sich Infos zur Aufgabenverteilung und bittet ihn um seine Einschätzung zur Reaktion des Teams. Der sagt: „Gut, dass Sie sich solche Gedanken machen, aber das wird schon alles glatt gehen.“ So ganz sicher ist sich Frau Zeller da nicht, dennoch gibt sie ihm am nächsten Tag das Signal: „Ich mach das!“ Ein mulmiges Gefühl bleibt, aber sie freut sich auf die neue Aufgabe und denkt sich, dass sie vielleicht dauerhaft einmal selbst eine Abteilung leiten möchte. Da wird sie doch als Stellvertreterin viel lernen können!*

Kein Wunder, dass Frau Zeller zusagt. Sie hat den Reiz und die Chance sofort erfasst. Aber sie hat auch kurz innegehalten und sich ein paar wichtige Fragen gestellt. Ihr ist klar, dass der Stellvertreterjob kein reines Zuckerschlecken ist.

## ■ 1.1 Vor- und Nachteile der Position

Tatsächlich handelt es sich bei der Stellvertretung um eine besonders ausgeprägte Sandwichposition: Viele Stellvertreter fühlen sich regelrecht eingequetscht zwischen den Ansprüchen von oben (zum Beispiel: „Sorg dafür, dass die Mitarbeiter tun, was ich will!“) und denen von unten (zum Beispiel: „Bring dem Chef bei, dass es so nicht geht!“). Die Arbeit als Stellvertreter oder Stellvertreterin hat eben Vorteile und Nachteile.

**Vorteile der Stellvertreterposition:**

- mehr Renommee,
- mehr Informationen über Strategien und Entscheidungen der Leitungsebene,
- Teilnahme an wichtigen Besprechungen,
- mehr Macht, zumindest in Abwesenheit des Chefs, und generell mehr Einfluss,
- Teilhabe an der Führung, ohne selbst die volle Verantwortung zu tragen.

**Nachteile der Stellvertreterposition:**

- mehr Verantwortung und Stress als in der Mitarbeiterrolle, oft verbunden mit Zeitproblemen,
- Sonderstellung im Team und deshalb teilweise Misstrauen seitens der Mitarbeiter,
- Abhängigkeit vom Verhalten und vom Wohlwollen des Chefs,
- Klagemauerfunktion, weil die Mitarbeiter beim Stellvertreter ihre Sorgen abladen,
- eigene Leistung als Stellvertreter ist nach außen kaum sichtbar.

Wer eine Stellvertreterposition angeboten bekommt, sollte abwägen: Wie wahrscheinlich ist es, dass sich die Vorteile wirklich so einstellen? Können Sie mit den möglichen Nachteilen leben?

*Frau Zeller befürchtet, dass manche Teammitglieder auf Distanz zu ihr gehen könnten, weil sie ja als Stellvertreterin sozusagen auf der Seite des Chefs steht. Bisher hatte sie zu praktisch allen im Team ein gutes Verhältnis. Sie fragt sich: „Würde ich auf Dauer mit Kritik, Misstrauen und vielleicht sogar Anfeindungen klarkommen?“ Ein Freund sagt ihr dazu: „Willst du dir von irgendwelchen Neidhammeln deine Karriere verbauen lassen?“ Eine andere Ratgeberin meint: „Das ist ja bis jetzt nur Fantasie. Geh doch erst einmal davon aus, dass die Kollegen dich auch weiterhin akzeptieren.“ Beides leuchtet Frau Zeller ein. Letztlich ist die Aussicht auf Teilhabe an einer Führungsposition für sie zu reizvoll, als dass sie ihren Befürchtungen nachgeben möchte.*

Es ist richtig und wichtig, sich etwas Zeit für die Entscheidung über eine Stellvertreterfunktion zu nehmen. Wie Sie im Laufe dieses Buches sehen werden, ist die Aufgabe eines Stellvertreters komplizierter, als man zunächst denkt. Mag auch nicht jede Befürchtung vom Anfang später so eintreffen, die Stellvertreterrolle bringt doch Probleme mit sich, die man anfangs nicht überschauen kann. Sie ist genau genommen sogar schwie-

riger als etwa die eines Abteilungsleiters, also einer sogenannten Linienführungskraft. Denn die Linienführungskraft weiß, wo ihre Entscheidungsverantwortung anfängt und aufhört und sie hat die sogenannte Weisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeitern. Beides trifft auf einen Stellvertreter so klar nicht zu.

Das sollte aber niemanden reflexartig zurückzucken lassen. Stellvertreter zu sein, kann eine spannende und erfüllende Aufgabe sein. Es ist eine verantwortungsvolle Rolle, die viel zum Teamerfolg beitragen kann. Und es ist oft tatsächlich der Einstieg in weitere Führungsaufgaben – schon deshalb, weil man als Stellvertreter auf dem Radar der nächsthöheren Managementebene erscheint.

Mehr noch: Ein engagierter Stellvertreter bereitet sich nebenbei auf viele Aspekte einer „normalen“ Führungsposition vor. Manche, die diesen Karriereschritt später wirklich vollziehen, erleben den Aufstieg zum Abteilungsleiter oder Bereichsleiter dann als Entlastung: Endlich eindeutig Chef sein! Das geht ja ganz leicht! Aber das ist für frischgebackene Stellvertreter wie Frau Zeller noch weit weg. Ihr steht eine anstrengende Zeit bevor, in der sie allerdings auch große Lern- und Entwicklungsschritte machen kann.

## ■ 1.2 Aufgaben des Stellvertreters

Warum gibt es eigentlich Stellvertretungen? Die wichtigste Begründung: Damit der Betrieb reibungslos weiterläuft, wenn der Chef einmal krank oder im Urlaub ist. Genauer bedeutet das: In einer Abteilung oder einer Organisation müssen zu jedem Zeitpunkt Entscheidungen fallen können. Gemeint sind hier zunächst kleine Entscheidungen. Jeden Tag gibt es organisatorische Fragen oder dringende Probleme (zum Beispiel Fehler und Beschwerden), die möglichst sofort geklärt werden müssen. Stellvertretung bedeutet zuallererst, diese kleinen Steine aus dem Weg zu räumen, wenn der Chef es gerade nicht kann.

Aus der Sicht des Teams heißt Stellvertretung also: „Wir können weiterarbeiten, wenn der Boss nicht da ist.“ Aus der Sicht des Chefs: „Ich kann ruhig einmal weg sein. Der Laden läuft weiter.“ Aus der Sicht der Gesamtorganisation oder der externen Partner und Kunden: „Die Abteilung ist jederzeit ansprechbar und funktioniert.“



Die zentrale Aufgabe aller Stellvertreter ist es, den Betrieb am Laufen zu halten, wenn die zuständige Führungskraft abwesend ist.

Das ist eine recht enge Definition der Stellvertreteraufgaben. Im Umkehrschluss würde das ja bedeuten: Die Zuständigkeit des Stellvertreters endet automatisch, sobald der Chef anwesend ist, und sie berührt auch nur kleinere Entscheidungen im Alltag. Denn mit allem anderen, etwa mit Richtungsentscheidungen, haben Stellvertreter nichts zu schaffen.

Doch das wäre zu schwarz-weiß gemalt. Jeder kennt Stellvertreter, die auch in Anwesenheit des Chefs eine hervorgehobene Rolle spielen und die mitentscheiden, wenn es um große Projekte und die künftige Ausrichtung geht. Manche scheinen gar eine Art Generalbefugnis zu haben und machen zu können, was sie für richtig halten. Sie sind eine Art Chefneben-dem-Chef. Tatsächlich müssen wir den Merksatz durch einen zweiten ergänzen:



Stellvertreter können sehr weitgehende Zuständigkeiten und Befugnisse innehaben. Das ist jedoch Verhandlungssache zwischen Chef und Stellvertreter oder bildet sich in gelebter betrieblicher Praxis heraus.

Und daraus ergibt sich automatisch ein dritter Merksatz:



Eine allgemeingültige Definition, wie die Aufgaben und die Rolle eines Stellvertreters zu verstehen sind, gibt es nicht.

Für Sie als amtierende oder künftige Stellvertreter bedeutet das: Alles ist möglich. Der Normalfall wäre, dass Chef und Stellvertreter die Befugnisse des Stellvertreters miteinander aushandeln und dies schriftlich festhalten, in einem sogenannten Geschäftsverteilungsplan. Tun sie das aber aus irgendwelchen Gründen nicht, dann stellt sich trotzdem mit der Zeit heraus, welche Befugnisse der Stellvertreter hat. Die praktische Zusammenarbeit von Tag zu Tag und Monat zu Monat wird es zeigen. Auch das ist eine Rollenklärung.

Die Rollenklärung gehört also zu jeder Stellvertreterposition dazu. Sie verläuft jedes Mal anders und selten konfliktfrei. Kein Wunder, denn beim Thema Stellvertretung geht es ja um lauter Reizthemen: um Macht,

Ansehen, Wertschätzung, um die Arbeitsbelastung und sogar um Geld (in Form von Zulagen). Es wäre schon sehr erstaunlich, wenn Chef und Stellvertreter sich rasch, geräuschlos und auf Dauer über die Details ihrer Zusammenarbeit einig würden. In der Praxis zeigt sich, dass eine solche Einigung meist nicht reibungsfrei zustande kommt und nicht allzu lange hält. Dann steht wieder eine neue Klärungsrunde an.

### 1.2.1 Handeln anstelle des Chefs: in Vertretung (i. V.)

Die betriebliche Organisationslehre liefert uns keine klare Definition der Stellvertretung, aber es lassen sich doch Orientierungspunkte finden. Einer davon ist die Rechtslage. Juristisch gesehen bedeutet Stellvertretung zunächst einmal: Da wandern für eine bestimmte Zeit oder einen bestimmten Zweck die Befugnisse einer Person A zu einer Person B. Person B handelt dann anstelle von Person A. „In Vertretung (i. V.)“ sagen die Juristen. Es ist so, als würde B tatsächlich an die Stelle von A treten und auf dessen Stuhl Platz nehmen, wodurch sich As Befugnisse auf B übertragen. Bs Entscheidungen haben in dieser Situation rechtlich etwa den gleichen Stellenwert wie die von A.

Diese Stellvertretung i. V. ist die sogenannte Primäraufgabe eines Stellvertreters. In dieser Funktion vertritt er tatsächlich den Chef, wenn dieser krank, in Urlaub oder die Chefstelle vakant ist. Hier hat der Stellvertreter tendenziell weite Befugnisse. Jedoch sollte er, wenn der Chef einmal drei Tage auf Fortbildung ist, keine Personalentscheidungen treffen, keine Abmahnungen verteilen oder Verträge über Riesensummen unterschreiben. Disziplinarische Angelegenheiten sowie die juristische Außenvertretung sind in solchen Fällen fast immer tabu. Fällt der Chef aber drei Monate komplett aus, können sogar eine Neueinstellung oder ein Vertragsabschluss sinnvoll und richtig sein.

Grundsätzlich ist der Stellvertreter i. V. befugt und manchmal sogar verpflichtet, alles Notwendige zu tun, damit der laufende Betrieb der Abteilung oder des Unternehmens gesichert ist. Wenn Gefahr im Verzug ist oder wenn bei Nichthandeln böse Nachteile drohen, können das Entscheidungen von sehr großer Tragweite sein. Der Stellvertreter hat i. V. eine bedingte Generalbefugnis.

# Index

## A

- Abläufe 103, 134
- Abmahnungen 8
- Abmahnungsgespräche 29
- Absprache 46
  - mit dem Chef 7
- Abstimmungsaufwand
  - bei Entscheidungen 145
- Abteilung 104, 106, 120
- Abwanderung
  - von leistungsstarken Mitarbeitern 131
- Abwehrreaktionen 128
- Abweichungen 89
- Abwesenheit
  - des Chefs 67
- Akzeptanz 27
  - im Team 8
- Alltag 20, 38, 40
- Alltagsthemen 29
- Analyse 41
- Analysefähigkeit 45
- Anbiederung
  - taktische 25
- Angelegenheiten
  - disziplinarische 6
- Angriffe 47, 78, 80
  - Reaktionen auf 83
- Angst
  - vor dem Neuen 118
- Anreize 74
- Ansprüche
  - des Chefs 24
  - des Teams 24
- Anstoß 87
  - ohne Vorgaben und Termine 88
- Anweisung 87
- Anwendungsfälle
  - des Auftraggebers 139
- Arbeit
  - erfolgreiche 147
  - fachlich geprägte 118
- Arbeitsbereiche XIII
- Arbeitsbeziehungen 73
- Arbeitsfähigkeit
  - von Teams 103
- Arbeitsgrundlage 30
- Arbeitslast 41
- Arbeitsplatz 128
- Arbeitszufriedenheit 101
- Argumente 55, 74, 81
  - für Stellvertreter 103
- Aspekte
  - psychosoziale 132
- Attacke 81
- Aufgabe 73, 87f., 122
  - als Fachkraft 48
  - alte 50
  - Bedeutung der 89
  - eines Stellvertreters 3
  - eines Übersetzers 60
  - fachliche 17
  - organisatorische 48
  - Planungs- XIII
  - Termine der 89
  - Umfang der 89
  - Ziel der 89

Aufgabenprofil 106  
 Aufgabenübertragung 86  
 Aufmerksamkeit  
 – der Führungskraft 142  
 – für die Mitarbeiter 145  
 Aufträge XIII, 45  
 – Organisations- 7  
 Auftraggeber 133, 135 ff.  
 Ausbrüche 35  
 Aushilfe  
 – Notfall- 22  
 Autonomie  
 – des Teams 135  
 Autorität XIII

## B

Basisbedingungen  
 – der Arbeit 72  
 Beauftragung  
 – schleichende 22  
 Bedenken 74  
 Bedeutung  
 – strategische 107  
 – von Stellvertretern 100, 108  
 Befugnisse 5, 23, 87  
 – des Stellvertreters 5  
 Begleitfaktoren 72  
 Belastungen 50, 106, 118, 148  
 – private 73  
 Berater  
 – interner 132  
 Bereichsleiter 29  
 Berufsleben 148  
 Berufswege 100  
 Beschwerden 29  
 Besprechungen XIII, 3, 61, 80  
 Bewährungsposition 107  
 Bewertungen 35  
 Bezüge 104  
 Bilanz  
 – des Stellvertreterdaseins 147  
 Botschaft 67  
 Burn-out 50  
 Burn-out-Gefahr 101

## C

Chance 2, 122  
 Changekurve 128 f., 142  
 Changeprojekte 127  
 Chef XIII, 2 f., 6, 35, 37 f., 47, 50, 58,  
 60, 93, 102, 104, 106, 110 f., 120,  
 128  
 – Abwesenheit des 69  
 – Kontakt zum 24  
 – schwacher 59  
 – Verhältnis zum 25  
 Chefposition 118  
 Chefstuhl 67  
 Chefvertreter 12  
 Coach 50  
 Coachingprogramme 100

## D

Datenschutz 104  
 Definition  
 – von Stellvertreter 18  
 Delegation 48, 87, 90, 92  
 – des Chefs 90  
 – gewollte 91  
 – globale 91, 97  
 – Kontrolle bei 89  
 – sorgfältige 88  
 – spezielle 91  
 – ständige 90  
 – temporäre 90  
 – ungewollte 91  
 Delegationsgespräch 73, 81, 88 f., 92,  
 97  
 Denkräume 140  
 Detailfragen 130  
 Details 47  
 Dialog 72 f.  
 Diskussionsräume 131  
 Distanz  
 – zum Team 25  
 Disziplinierung 140  
 Dominanz 124 f.  
 Drohpotenzial 93

Druck 131  
Durchsetzungskraft 143  
Durchsetzungswille 123, 125  
Dynamik  
– emotionale 128  
– im Team 75  
– psychosoziale 128, 131

**E**

Eigenmotivation  
– des Mitarbeiters 73  
Einarbeitung 31  
Einarbeitungsphase 20, 22  
Einfluss 53, 111  
Einführung 22  
Einigung 30  
– vorläufige 30  
Einsicht  
– des Mitarbeiters 74  
Einstellungsgespräche 29  
Einstieg 20, 38  
Einwände 46  
Einzelcoaching 131  
Einzelgespräche 80  
Eminenz  
– graue 13, 113, 115  
Emo – 33, 35f., 47, 82f.  
Emo + 33, 35f., 46, 82  
Endprodukt 136  
Engagement 141  
– wecken 73  
Entlassung 128  
Entscheidungen 2, 4  
– Richtungs- 5  
Entscheidungsbefugnis 90  
Entscheidungsgewalt 113  
Entscheidungskompetenz 88  
Entscheidungskriterien 100  
Entscheidungsprozesse 125, 149  
Entwicklung 4, 55  
Entwicklungsfeld 146  
Entwicklungslinie 148  
Entwicklungsraum 115, 118  
Entwicklungsschritte 148

Entwicklungsstrategie  
– kurz- bis mittelfristig 111  
Entwicklungswege 111  
Erfahrungen 73, 122  
Erfahrungsaustausch 131  
Erfolge 20, 72  
– am Markt 93, 148  
Erfolgsaussichten 28  
Ergebnisse 106  
– sichern 60  
Erholung 102  
Erstvertreter 110  
Erwartung 68  
Eskalation  
– Risiko für eine 81  
Eskalationsstufen  
– für Konflikte 8  
Experten 149  
Ex-Stellvertreter 120f.

**F**

Fachaufgaben 48  
Fachkompetenzen 44, 122  
– der Mitarbeiter 47  
Fachkraft 104  
Fachthemen 115  
Fachwissen  
– der Teammitglieder 45  
Fähigkeiten  
– strategische 93  
Fahrstuhlauftstieg 25  
Fakten  
– klären 81  
Fallen 27  
Feedback 73  
Fehlentscheidungen 103  
Fehler 40, 44, 102  
Fehlertoleranz 22  
Finanzverantwortliche 110  
Fluktuation  
– auf Führungsposten 101  
Fortbildungen 100, 104, 131  
Fragen 26, 33f., 41, 73, 81  
– des Sitzplatzes 67



- halboffene 33
- offene 33
- Steuerungs- 33
- Frustrationsphase 131
- Führen 44
  - auf Augenhöhe 137
  - authentisches 37
  - ohne Macht 115, 150
- Führung 61, 67, 93, 122, 125
  - auf Augenhöhe 140, 149
  - dienende 149
  - flexible 143f.
  - hierarchiebetonte 140
  - kooperative 9
  - laterale 140, 144f., 149
  - von der Seite 146, 149
  - von unten 149
  - Zukunft der 148
- Führungsanfänger 69
- Führungsarbeit 150
- Führungsaufgaben 48, 93, 102, 125, 137, 141
  - Einstieg in 4
  - hierarchisch geprägte 145
  - laterale 140, 144
- Führungsautorität 67
- Führungsebene
  - mittlere 44
- Führungserfahrung 104, 114, 118, 133
- Führungsfunktion 44f.
- Führungsgrundsatz 73
- Führungsimpulse 61
- Führungsinstrument XIII, 81
- Führungskraft 71, 122, 128f., 133
  - ideale 125
  - laterale 144
- Führungskultur 93, 122
- Führungsmethoden
  - laterale 140
- Führungsnachwuchs 100
- Führungsperson
  - charismatische 125
- Führungsposition 4, 40, 93, 115
- Führungsprofil 141

- Führungsrolle 67
- Führungsspanne 145
- Führungsstil 150
  - direkter 142ff.
  - klassische 142, 144
  - kooperativer 143, 145
  - kurativer 143, 145
- Führungsverantwortung 136
  - Angst vor 119
- Führungsverhalten 143

## G

- Gefahr
  - im Verzug 6
- Gefühle 83
- Gegenargumente 40
- Gegenreden 80
- Gegenspieler 62ff., 69, 78, 81
- Gehalt 100, 107, 149
- Gehaltsbestimmung 104
- Gehaltsbudget 104
- Gehaltserhöhung 108
- Gehaltstarifverträge 110
- Gehaltsverhandlungen 110
- Gehaltszulagen 108
- Gelassenheit
  - machtbewusste 69, 80f.
- Gesamtorganisation 4
- Geschäftsführung 101
- Geschäftsleitung 136
- Geschäftsverteilungsplan 5, 29
- Geschick
  - kommunikatives 28
- Gespräche 78
  - heimliche 121
  - offene 49
- Gesprächsführung XIII, 32f., 37, 123
- Gestaltungsfreiraum 87
- Gewinn
  - für das Unternehmen 108
- Gewinnaussicht 110
- Gremien
  - Vertretung in 29
- Grenzen 112

Großprojekt  
- agiles 137f.  
Grundsatzkonflikte 60  
Grundsatzopposition 62  
Grundstrukturen 149  
Gruppe 61

## H

Haftbar  
- rechtlich 7  
Haltung 68f., 71, 78f.  
- innere 33  
Handlungsrahmen 23  
- formaler 8  
- formeller 9, 12, 28f., 31f., 53, 111  
- gewünschter 11  
Handlungsverantwortung 90  
Hauptaufgabe 60, 87  
Herausforderung 128, 148  
Hierarchie 44, 148  
Hierarchieebene 102  
- nächsthöhere 16  
Hierarchiekonflikt 80  
Hierarchielinien 139  
Hilfe 145  
- disziplinarische 81  
Hindernisse 135  
Humor 47, 69

## I

Ich-Zustandsmodell 33  
Ideen 24  
Illloyalität 121  
Incentives 74  
Informationen 24, 46  
Informationsbeschaffung 7  
Informationsfluss 134f.  
Infragestellung 69  
Intelligenz  
- soziale 28  
Interaktion 15, 18  
Interessen  
- der Abteilung 46

- der Leitung XIII  
- des Teams XIII  
Interessengegensätze 41  
Intuition 45

## J

Jammern 33

## K

Kaminaufstieg 25, 27, 120  
Karriere 17  
Kasernenhofton 32, 40, 55  
 Klärung 31, 38, 48  
- humorvolle 35  
- mit dem Chef 32  
- mit dem Team 32  
- mit den Mitarbeitern 31  
- sachliche 32  
 Klärungsgespräche 18, 20, 24, 30, 35,  
37, 40  
- mit dem Chef 28  
 Klärungsphase 23, 28  
Klassensprechersyndrom 40  
Koleitung 13, 52, 111  
Kollegen 55  
- stillere 60  
Kommandoton 43  
Kommunikation 18  
- in agilen Großprojekten 137  
Kommunikationsfähigkeit XIII  
Kompetenz 80, 122, 150  
Kompromisse 74  
Konflikte 7, 83, 93, 106, 115, 122, 124,  
137  
- im Team 106  
- zwischen Teamleitung und Team 40  
Konfliktfähigkeit 123  
Konfliktgespräche 82  
Konfliktsituationen 97  
Konfliktthemen 68, 80  
Konkurrenz  
- zum Chef 125  
Konsens 140

Konsequenzen 93  
 Kontakt 73, 130  
 Kontrolle 63  
 – der Chefs 142  
 Körperspannung 71  
 Körpersprache 67f.  
 Kosten 136  
 Kreativität 123  
 Kritik 33, 42 ff., 68, 70, 142  
 Kundenorganisation 137  
 Kundenvertreter 133

**L**

Laissez-faire-Stil 143f.  
 Leistung 3, 128, 144  
 – des Mitarbeiters 143  
 – des Stellvertreters 22  
 Leistungsdruck  
 – der Abteilung 58  
 Leistungskraft 132  
 Leiter  
 – von Arbeitspaketen 132  
 Leitungsanspruch 70  
 Leitungsaufgaben 30  
 Leitungsebene 3  
 Leitungsrolle 132  
 Lenkungsausschuss 133  
 – in agilen Großprojekten 138f.  
 Lernerfolg 44, 129  
 Lernprozess 44  
 Lernschritt 69  
 Linienführungsfunktion 113  
 Linienführungskräfte 4, 90, 93, 100f.,  
 119, 121, 123, 125, 141  
 – Belastung für 101  
 – Entlastung für 103  
 Linienführungsposition 93, 122  
 Linienstruktur 136  
 Linienvorgesetzter 126  
 Lob 72  
 Lösung 45, 48  
 Lösungssuche 42  
 Lösungsvorschläge 41  
 Loyalität 25, 42, 63, 115

**M**

Macht 3, 5, 31, 35, 93, 120, 125,  
 150  
 Machtkampf 78f., 83  
 – zwischen Spielmacher und  
 Gegenspieler 63  
 Machtkarte 78, 81  
 Machtmittel 67, 83, 140, 150  
 Machtposition 115  
 – des Stellvertreters 86  
 Machtstrukturen 148  
 Machtverhältnisse 134  
 – Umkehrung der 149  
 Machtwort 37, 86  
 Management 17  
 – mittleres 93  
 Managementprozesse 45  
 Mann  
 – zweiter 13, 52, 111  
 Markt 107  
 Marktsituation 102  
 Meinungsverschiedenheiten  
 – zwischen Chef und Stellvertreter 60  
 Methoden  
 – agile 135  
 – laterale 136  
 Methodenexperte 135, 137  
 Mitarbeiter 3, 26, 31, 35, 37f., 41, 45,  
 50, 71, 73, 81, 86ff., 102, 115, 120,  
 128f., 141, 149  
 Mitarbeiterführung 93  
 Mitbestimmung 141  
 Mitspieler 63f.  
 Mitspielerrolle 64  
 Mittler  
 – zwischen Chef und Team 142  
 Mittlerrolle  
 – zwischen Team und Chef 129  
 Moderationskompetenz 137  
 Moderator 141  
 Modifikationen  
 – am Veränderungsvorhaben 131  
 Motivation 71, 111  
 – des Mitarbeiters 71

Motivationsarbeit 75  
Motivationsgespräch 58, 72  
Motivationswirkung 71  
Motive 41

## N

Nachrückverfahren 119  
Nachteile  
– der Stellvertreterposition 2  
Nähe  
– kollegiale 27  
Nestflüchter 27f., 120  
Nesthocker 27f., 120  
Netzwerk 28, 137  
Normalität 20  
Notstand  
– übergesetzlicher 121  
Nutzen  
– des Auftraggebers 139

## O

Opposition  
– gegenüber dem Chef 55, 113  
– im Team 42  
Oppositionsfälle 40  
Organisation 104, 107  
Organisationsaufgaben 45  
Organisationsgeschick 122  
Organisationskompetenz 104

## P

Partner  
– externe 4  
Peervertreter 101  
Perfektion 44  
Personalentwicklung 50  
Personalgespräche 29  
Personalplanung 102  
Position  
– abweichende 59  
– aktuelle 53  
Prämien 74

Praxis 68  
– betriebliche 5  
Prinzipien  
– agile 135  
Probleme 4, 22, 42, 48, 137  
Problemlösung 36, 80f.  
– pragmatische 72  
Problemsituationen 35  
Problemursache 45  
Produktivität  
– einer Besprechung 63  
Produktverantwortlicher 135  
Professionalität 27, 148  
Profil XIII  
Programm  
– gruppendynamisches 69  
Projektantrag 133  
Projektaufgaben 7  
Projektbudgets 41  
Projekte XIII, 45, 132  
– agile 134  
– klassische 134f.  
– klassisch organisierte 132  
Projektergebnis 139  
Projektleiter 132f., 136, 141, 144  
– in agilen Großprojekten 138 ff.  
– klassischer 135  
Projektleitung 104, 114, 118  
Projektmanagement  
– agiles 134  
Projektmanagementmethoden  
– klassische 134  
Projektmitarbeiter 133, 135, 139  
Projektplanung 134  
Projektpyramide 134, 137  
Projektstrukturen 136  
Projektumwelt 135  
Projektverantwortlicher 137  
Projektverständnis  
– agiles 136  
Protest 130  
Provokation 80  
Putsch 121  
Putschchance 121  
Putschfantasien 122

Pyramidenmodell 135  
 Pyramidenschema 132, 138

## Q

Qualifikationen 104  
 Qualität 42, 64  
 – der Arbeit 63  
 – von Entscheidungen 103  
 Quereinstieg 120

## R

Rahmen  
 – der Stellvertretung 28  
 Rangordnungen 75  
 Ratgeber 27  
 Reformen 16  
 Regeln 35, 63, 75  
 Renommee 2f., 119, 122  
 Reorganisationen 127  
 Respekt 55, 148  
 Ressourcen 88, 133, 150  
 Rituale 75  
 Rivalität 115  
 Rolle XIII, 24, 27, 58, 75, 80, 147  
 – im Führungsgeschehen 100  
 – im Spielmachermodell 62  
 – Weiterentwicklung der 51  
 Rollenfindung 48  
 Rollenklärung 5, 14, 35  
 Rollenverständnis 78f.  
 Routinesituationen 58  
 Rückdelegation  
 – an den Chef 48  
 Rückfragen 74, 145  
 Rückmeldung  
 – des Chefs 15  
 Rücksprache  
 – mit dem Chef 8, 31, 48, 74  
 Ruf 40

## S

Sachlichkeit 69, 80  
 Sandwichposition 2  
 Sarkasmus 43  
 Schlagfertigkeit 69  
 Schwächen  
 – in der Organisation 106  
 – in der Qualitätssicherung 106  
 Schwerpunkt  
 – fachlicher 47  
 – operativer 43  
 Schwierigkeiten 148  
 Selbstbeschränkung 55  
 Selbstbewusstsein 120  
 Selbstbild  
 – neues 120  
 Selbsterkenntnis 118  
 Selbstmotivierung 123, 125  
 Selbstorganisation 50  
 Selbstständigkeit 115, 119  
 Selbstverantwortung 79  
 Selbstvertrauen 129  
 Serviceorientierung 145  
 Situation 87  
 Sitzplatz  
 – richtiger 67  
 Sitzung 59  
 Sonderaufgaben 115  
 Sozialkompetenz 123  
 Spannung 40  
 – zwischen Chef und Stellvertreter 59  
 – zwischen Führungsimpuls und Gegenkraft 62  
 Spannungsfeld  
 – zwischen Chef und Mitarbeitern 43, 55, 58  
 – zwischen Chef und Team 41, 60f., 122, 147  
 Spielmacher 63f., 68  
 Spielmachermodell 61, 64, 78  
 Spielmacherrolle 62, 68  
 Spielraum 22, 118  
 – des Stellvertreters 7  
 – informeller 8, 12, 14, 31, 53, 55, 111

Spielregeln 129  
Sprechen  
– machtbewusstes 68  
Standardmodell  
– für Projekte 134  
Startphase 20, 37  
Stellvertreter  
– informeller 22  
– starker 59, 111  
Stellvertreteraufgaben 48  
Stellvertretererfahrung 136  
Stellvertretermatrix 51, 54, 111  
Stellvertreterposition 100  
Stellvertreterrolle 29, 31, 43, 48, 71, 120  
Stellvertreterzuschlag 110  
Stellvertretung  
– arbeitsteilige 10, 30, 52, 111  
– Art der 38  
– bei Verhinderung 10, 30  
– dauerhafte 110  
– Grenzen und Chancen 148  
– im Auftrag (i. A.) 7  
– in Abwesenheit 9, 30, 54, 111  
– informelle 104  
– in Vertretung (i. V.) 6  
– ohne Benennung und Befugnis 9  
– ohne klare Befugnis 9  
– vorübergehende 110  
Steuerung  
– von Prozessen XIII  
Strategie 17, 130  
– kurz- bis mittelfristige 50, 53, 55  
Stress 3  
Stufenplan 30  
Subsystem  
– Chef/Stellvertreter 23  
System  
– Chef/Stellvertreter 16  
– Unternehmen 16

## T

Tarifvertrag 110  
Team XIII, 27, 40, 104, 106, 114, 118,  
122

– in agilen Projekten 135  
Teambesprechungen 58  
Teamfrieden 60  
Teamklima 40  
Teamkollegen 25  
Teamkultur 26  
Teamleitung 25  
Teammitglieder 16  
Teamsitzungen 24, 59  
Teilhabe  
– an der Führung 3  
Termtreue 45f.  
Terminvorgaben 41  
Testfeld 122  
Titelträger 12  
Trainingsfeld  
– für Talente 150  
Transaktionsanalyse 33  
Transparenz 74  
Trauerphase 128, 131  
Trouble-Shooting 22

## U

Übereinkunft  
– zwischen Chef und Stellvertreter  
29  
Überforderungskrise 30  
Übergangsphase 120  
Überlastung 44, 48f., 55  
– Ursachen für 50  
Überlegungen  
– strategische 43  
Umfeld  
– berufliches 27  
Unsicherheit 22, 25, 44  
Unternehmen 104, 107, 127  
Unternehmenskultur 26, 102  
Unterstützung 145  
– des Chefs 50  
– organisatorische 141  
Unterwerfungsfalle 40

**V**

Veränderungen 17, 24 ff., 43, 106, 128  
 – Sinn der 128  
 Veränderungsimpulse 31  
 Veränderungspläne  
 – der Unternehmensleitung 130  
 Veränderungsprozesse 18, 128  
 Veränderungsvorhaben 127  
 Veränderungsziele 132  
 Verantwortlichkeiten 28  
 Verantwortung 3, 48, 50, 55, 102, 118  
 – für die Umsetzung 88  
 Verantwortungsbereich 42, 129  
 Vereinbarung 88  
 Vergütung 100  
 Verhalten  
 – gegenüber dem Chef 42  
 – gegenüber dem Team 42  
 – inkompetentes 93  
 – produktives 64  
 – unproduktives 64  
 Verhandlungsgeschick 37, 123  
 Verhandlungssicherheit XIII  
 Versagensgefühle 118  
 Versäumnisse 80  
 Verständigung 81  
 Vertrauen 30, 55, 144  
 Verunsicherung 49  
 Vision  
 – der Geschäftsleitung 128  
 V-Modell 33, 82  
 V-Modus 34 ff., 38, 40, 46, 83  
 Vollmacht XIII  
 Vorahnungen 128  
 Vorausplanung 131  
 Voraussetzungen  
 – für eine Aufgabe 88  
 Vorbedingungen  
 – für Motivation 72  
 Vorbild 72  
 Vorklärung 25  
 Vorklärungsphase 24, 26  
 Vorschlag 30, 49  
 Vorteile  
 – der Stellvertreterposition 2

Vorwurf 46, 78  
 – Reaktionen auf 83

**W**

Wandel 113  
 Wechsel 115  
 Weisungsbefugnis 4, 8  
 Weiterentwicklung 122, 126  
 – langfristige 114  
 – persönliche 150  
 Werte  
 – agile 135  
 Wertschätzung 6, 72  
 W-Fragen  
 – der Delegation 92  
 Widerstand 40, 42, 67, 70, 81 f., 124  
 – aus dem Team 32  
 Wissen  
 – Kann- 47  
 – Muss- 47  
 – Muss-ganz-sicher-nicht- 47  
 Wissensarbeiter 149  
 Wissenslücken 45  
 Wutausbrüche 37

**Z**

Zeitansatz  
 – für laterale Führungsaufgaben 145  
 Zeitdruck 41, 103  
 Ziele 74, 88, 141  
 Zufriedenheit 55, 111  
 Zuhören  
 – aktives 33  
 – Bereitschaft zum 145  
 Zukunft 110, 150  
 – berufliche 148  
 Zulage 107 f.  
 – angemessene 104  
 Zurechtweisung 35, 59  
 Zusammenarbeit  
 – in der Abteilung 80  
 – zwischen Auftraggeber und Projektteam  
 136

- zwischen Chef und Stellvertreter 6, 14, 29, 48, 58
- Zuschauer 64
- Zuschlag
  - aufs Gehalt 100
- Zuständigkeiten 5, 38, 55
  - der Mitarbeiter 47
- Zwangsmittel 71