

Das Stellvertreter-Drehbuch des Führens

1. Die Aufgaben der Vorgesetzten

Vorgesetzte, d.h. Menschen in Führungsposition müssen führen, managen, fachlich arbeiten und schließlich das Team und seine Arbeit nach außen präsentieren.

Beim *Führen* gilt es für sie,

- Ziele zu formulieren oder zu vereinbaren,
- Entscheidungen zeitnah, eindeutig und verantwortbar zu fällen,
- Menschen situativ passend anzuleiten, d.h. vor allem: zu betreuen, zu informieren und zu motivieren/zu überzeugen
- Ergebnisse zu kontrollieren, zu kritisieren und zu korrigieren.

Beim *Managen* dagegen ist vor allem das zu leisten, was Reinhard K. Sprenger als „Zusammenarbeit organisieren“ bezeichnet hat: die Kooperation, die sich von allein nicht ergibt, so zu strukturieren, dass jeder sein Bestes geben kann. Dabei geht es natürlich nicht nur um die personelle Ressource Mensch, sondern auch um das Managen von Zeit und vor allem um materielle Ressourcen, die „just in time“ in der nötigen Menge und Qualität zur Verfügung stehen müssen.

Die *fachliche Arbeit* des Vorgesetzten kann ähnlich sein, wie die des unterstellten Mitarbeiters – ein Schreinermeister, der selbst noch Holz bearbeitet, ein Kämmerer, der selbst noch eine Haushaltsberechnung erstellt oder ein Chefredakteur, der selbst noch Artikel schreibt. Sie kann aber auch etwas anders gelagert, weiterführend sein: um die Arbeit der Untergebenen kontrollieren zu können, sollte ein Schreinermeister vom Fach sein und Kontrolltechniken beherrschen, muss der Kämmerer die von Mitarbeitern gelieferten Zahlen lesen und verstehen können, und ist es schließlich für einen Chefredakteur ratsam, selbst schreiben zu können, um die von Redakteuren gelieferten Artikel zu redigieren.

Die *Präsentationsarbeit* des Vorgesetzten besteht aus zwei Ebenen: Zum einen geht es um die Darstellung von Sachergebnissen, zum anderen aber auch darum, die Interessen der ihm unterstellten Personen zu vertreten, sie zu schützen und für sie zu kämpfen. Für einen Bundestrainer ist es leicht, einen Sieg und eine Weltmeisterschaft zu „verkaufen“. Viel schwieriger ist es, eine Niederlage und ein frühes Ausscheiden nach außen so zu kommunizieren, dass das Team vor (unberechtigten) Angriffen geschützt wird.

Die vier Funktionen sind je nach Vorgesetztenebene unterschiedlich relevant und mit sehr unterschiedlichen Zeitressourcen versehen. Ein Teamleiter wird noch sehr viel Sacharbeit leisten müssen, ein Unternehmensleiter dagegen so gut wie keine mehr. Gleichwohl: Ein Unternehmensleiter, der keine Fachkompetenz besitzt bzw., dem unterstellt wird, keine zu besitzen, wird es gerade in schwierigen Zeiten beim Führen schwerer haben als einer, dem diese Kompetenz zugesprochen wird.

2. Die Probleme der Stellvertretung

In der Führungsposition haben Stellvertreter im Prinzip die gleichen Aufgaben zu erfüllen, wie die Vorgesetzten selbst.

Ihr Problem liegt darin, dass sie das in der Regel nur für einen überschaubaren Übergangszeitraum tun. Daraus kann folgen, dass

- sie es sich mit den Kollegen nicht verderben wollen,
- sie von den Kollegen nicht wirklich als Führungsperson akzeptiert werden, da sie eigentlich noch Kollege sind bzw. so angesehen werden. Sie sitzen quasi zwischen den Stühlen und werden nicht ernst genommen,
- sich ihr Führungsstil von dem des Vorgesetzten (dramatisch) unterscheidet, was zu Loyalitätskonflikten führen kann,
- sie einen Kaltstart hinlegen müssen, weil sie auf die neue Rolle nicht oder zu wenig vorbereitet wurden: es fehlt an Informationen, in die man sich zu lang einarbeiten muss,
- ihre eigentliche Sacharbeit liegen bleibt bzw. noch „nebenbei“ erledigt wird oder auf andere Schultern verteilt werden muss, was bei diesen dann zu Mehrarbeit führt,
- sich die neue Aufgabe für sie nicht lohnt: sei leisten mehr Arbeit und haben mehr Verantwortung zu tragen, ohne dafür entsprechend „belohnt“ zu werden.

3. Lösungen für die Stellvertreterprobleme

Bei der Lösung dieser Stellvertreterprobleme können sich Organisationen am Drehbuch-Drehschrittschema des D-Ü-P orientieren:

- „D“ meint das „Drehbuch“ des Führens. Es stellt die Basis einer gut abgestimmten Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Stellvertretung dar. Beide sollten sich ausführlich also vor der Übernahme der Führungsposition durch den Stellvertreter darüber unterhalten,
 - wie sie beide die vier Vorgesetztenaufgaben ausfüllen wollen,
 - wie sie den Informationsfluss optimieren können,
 - wie ihre Prioritäten, Führungsstile, Stärken und Schwächen aussehen und wie man etwaige Unterschiede, die hier vorliegen, abbauen kann,
 - wie man sich schon in der normalen Führungszeit wechselseitig unterstützen kann,
 - welche Teilführungsaufgaben die Stellvertretung schon übernehmen könnte.

- „**Ü**“ bezeichnet das Üben und dann das souveräne Praktizieren dieser Teilaufgaben. Man würde so den Kaltstart verhindern und das Stellvertreter-Image bei den Kollegen durch echte Führungsarbeit herausheben.
- „**P**“ steht für die Perspektiven, die man als Stellvertreter braucht. Es bleibt eine Mehrbelastung für die es eine irgendwie geartete „Belohnung“ geben sollte. So könnte z.B. die Stellvertreteraufgabe systematisch (z.B. per Punktesystem in der Beurteilung) in die Personalentwicklung als „Bewährungsprobe“ für echte Führungspositionen aufgenommen werden.