

Stellvertretung: Die Gratwanderung zwischen Nähe und Verantwortung



Wenn Führung ansteht, ist die Stellvertretung das häufig unterschätzte Phänomen: nicht ganz Führungskraft, aber auch nicht mehr reines Teammitglied. Die Rolle des Stellvertreters oder der Stellvertreterin bietet zahlreiche Chancen – doch sie birgt ebenso Fallstricke, die in der Praxis oft übersehen werden.

Wie gelingt es, diese Gratwanderung souverän zu meistern? Ein neuartiger Ansatz namens **RIST** verspricht Orientierung – sofern Chef und Kollegium an einem Strang ziehen.

Nähe zahlt sich aus: Die Stärken der Stellvertretung

Vorteil 1: Teamanschluss

Als „eine von uns“ wahrgenommen zu werden, schafft Vertrauen. Stellvertretende sitzen oft am selben Schreibtisch wie ihre Kolleginnen und Kollegen, teilen Alltagsprobleme und Erfolge und sind so präsenter als formale Führungskräfte. Diese Nähe kann zu schnellerem Feedback führen und fördert Motivation.

Vorteil 2: Strategischer Überblick

Wer die Stellvertretungsrolle innehat, erhält Einblick in Entscheidungsprozesse der oberen Leitungsebene. Von Projektplänen bis hin zu Budgetüberlegungen: Direktvertretende sind Teil strategischer Planungen, ohne die volle Last aller Verantwortlichkeiten tragen zu müssen.

Vorteil 3: Entlastende Verantwortung

Viele Stellvertreter genießen einen „Verantwortungs-Puffer“: Sie können Führungsaufgaben üben, ohne juristisch oder disziplinarisch voll haftbar gemacht zu werden. Diese Schonung kann ermutigen, neue Ideen einzubringen und Projekte zu leiten.

Nähe wird zur Bürde: Die Kehrseite der Stellvertretung

Sandwichrolle und Spagat

Gleichzeitig Teamschwester und Vorgesetzte, Koordinator und Peacemaker: Stellvertreter stehen oft zwischen Stuhl und Bank. Einerseits müssen sie die Interessen des Teams vertreten, andererseits Anweisungen der Chefetage umsetzen. Interessenkonflikte und Loyalitätsprobleme sind vorprogrammiert.

Zu nah am Chef – oder zu weit daneben

Auf der einen Seite droht das Puppy-Image, wenn Nähe zum Vorgesetzten persönliche Bindungen oder Klüngerlei vermuten lässt. Auf der anderen Seite kann zu große Distanz dazu führen, dass man als Stellvertreter nicht mehr als vertrauenswürdiger Vermittler wahrgenommen wird.

Kein Dienstaufsichtsbündnis

Wo keine formale Dienstaufsicht übertragen wird, mangelt es an Durchgriffsrechten. Das verunsichert das Team und schwächt die Autorität des Stellvertreters. Gleichzeitig entstehen unklare Erwartungen: Was darf ich wirklich entscheiden? Was muss ich absegnen lassen?

Der RIST-Ansatz: Transparenz schaffen, Kompetenzen stärken

Um die Balance zwischen Nähe und Führungskompetenz zu sichern, bietet sich ein gemeinsames „Führungsbuch“ im **RIST-Format** an: Ein kooperativ erstelltes Dokument, das klare Rahmenbedingungen definiert und das sowohl vom Chef als auch vom Team mitgeschrieben werden sollte.



R – Rolle

- *Erwartungen festlegen:* Welche Aufgaben obliegen der Stellvertretung konkret?
- *Befugnisse klären:* Welche Entscheidungen dürfen eigenständig getroffen werden?
Das schafft Klarheit bei Chef, Stellvertreter und Team gleichermaßen.

I – Informationen

- *Transparenz bei Datenzugang:* Welche Berichte, Kennzahlen und Sitzungsprotokolle sind nötig, um das Team zu steuern?
- *Kommunikationswege definieren:* Wann und wo werden Informationen an die Stellvertretung weitergegeben?
Ein fester Informationsfluss verhindert Lücken in der Steuerung.

S – Stil

- *Führungsparallelen und -differenzen:* Wo stimmt der eigene Stil mit jenem der Führungskraft überein, wo gibt es Unterschiede?
- *Konsistenz sicherstellen:* Wie lassen sich unterschiedliche Vorgehensweisen gegenüber dem Team glaubwürdig vertreten?
So entsteht eine einheitliche Außenwirkung.

T – Training

- *Übungsfeld schaffen:* In welchen Projekten oder Meetings kann die Stellvertretung aktiv führen?
- *Feedback-Schleifen organisieren:* Wann trifft sich StellvertreterIn mit ChefIn, um Erfahrungen auszuwerten?
Regelmäßige Praxis und Reflexion bereiten auf echte Führungsaufgaben vor.

Fazit

Stellvertretung kann weit mehr als eine Urlaubsvertretung sein. Voraussetzung: Sie wird als Lernfeld verstanden, das Nähe und Überblick vereint – und gleichzeitig die Herausforderung beinhaltet, Erwartungen, Rollen und Befugnisse präzise zu definieren.

Der RIST-Ansatz bietet dabei eine pragmatische Methode, um gemeinsam mit Chef und Team eine belastbare Basis für erfolgreiche Führung in der zweiten Reihe zu erarbeiten. Wer Rolle, Information, Stil und Training systematisch festlegt, meistert den Spagat, bereitet sich gezielt auf künftige Leitungsaufgaben vor und wirft hierfür schon mal seine Visitenkarte in den Ring.