

Der Stellvertreter

Erfolgreich führen aus der zweiten Reihe

Bearbeitet von
Von Christian Sauer

1. Auflage 2016. Buch. XI, 163 S. Hardcover
ISBN 978 3 446 44959 6

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Literatur für Manager](#)

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Inhalt

Vorwort	V
Schnelleinstieg:	
Die sieben wichtigsten Tipps für erfolgreiche Stellvertreter ...	XIII
1 Grundwissen zur Stellvertretung	1
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
2 Faktoren für einen guten Start	19
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

3	Umgang mit Chef und Team	39
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
4	Moderieren und Motivieren	57
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
5	Souverän Führen und Delegieren	77
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
6	Langfristige Strategie entwickeln	99
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
7	Handwerkszeug für Stellvertreter in Changeprozessen ...	127
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
Epilog	147
Literatur	151
Index	153
Autor	165