

Inhalt

1	Einleitende Gedanken	7
2	Aufgabe und Rolle der stellvertretenden Leitung	11
2.1	Von der Fachkraft zur stellvertretenden Leitung	12
2.2	Verschiedene Ausübungsformen	13
	Abwesenheitsvertretung	13
	Stellvertretende Leitung ohne Freistellung	14
	Stellvertretende Leitung mit Teilfreistellung	15
	Freigestellte stellvertretende Leitung	16
	Kommissarische Leitung	17
2.3	Aufgaben einer stellvertretenden Leitung	20
2.4	Erwartungen an eine Rolle	22
2.5	Die Zusammenarbeit mit der Leitung	23
2.6	Erforderliche Eigenschaften und Kompetenzen	24
2.7	Ausblick und Chance – von der Stellvertretung zur Leitung	32
3	Praktische Entwicklung und Umsetzung einer Rolle –	
	Hintergrundwissen und Methoden	35
3.1	Die eigene Persönlichkeit	36
	Motivation erkennen	41
	Ressourcen und Kompetenzen entdecken	44
	Sich in der VUCA-Welt einfinden	46
	Den eigenen Führungsstil entwickeln	47
	Eigene Werte erkennen	51
	Eigene Ziele benennen	53
	Die eigene Persönlichkeit weiterentwickeln	54
3.2	Einen guten Start in die Position gestalten	55
	Einstieg	56
	Einarbeitungsphase	57
	Klärungsphase	58
	Alltag	58

3.3	Die Zusammenarbeit mit der Leitung gestalten	59
	Zuständigkeiten klären	60
	Loyal bleiben	65
	Regelmäßige Absprachen	66
	Einarbeitung einer neuen Leitung	67
3.4	Die eigene Position im Team finden	68
	Teamprozesse einordnen	69
	Verschiedene Teamrollen einnehmen	74
	Eine:r von vielen und doch anders	79
	Transparenz der Zuständigkeiten	81
3.5	Kommunikation im Team unterstützen	82
	Informationen weitergeben	82
	Kommunikationsstil erkennen, benennen und einüben	84
	Feedback annehmen und geben	85
	Missverständnisse verstehen lernen	89
3.6	Teambesprechungen leiten	101
	Rollenverteilung	102
	Tipps für die Moderation	102
	Mit Störungen umgehen	104
3.7	Büroorganisation	106
	Sich in bestehende Systeme einarbeiten	107
	Aufgaben priorisieren	108
	Aufgaben abgeben	110
	Vom To-do zum Ta-daa	113
3.8	Konflikte und Schwierigkeiten bewältigen	114
	Entscheidungen anderer vermitteln	116
	Kontroversen mit der Leitung klären	117
	Die »Helikopter«-Leitung	120
	Wenn die Leitung nicht leitet	122
	Der Neid der anderen Teammitglieder	123
	Wenn die Leitung länger ausfällt	127
4	Ein paar Worte zum Schluss	129
5	Dank	133
6	Literatur	135
7	Downloadmaterial	136