

DE FR

[Kontakt](#) [Login](#) [Abo](#) [Shop](#) [Warenkorb](#)

HR Today

Know-how for tomorrow

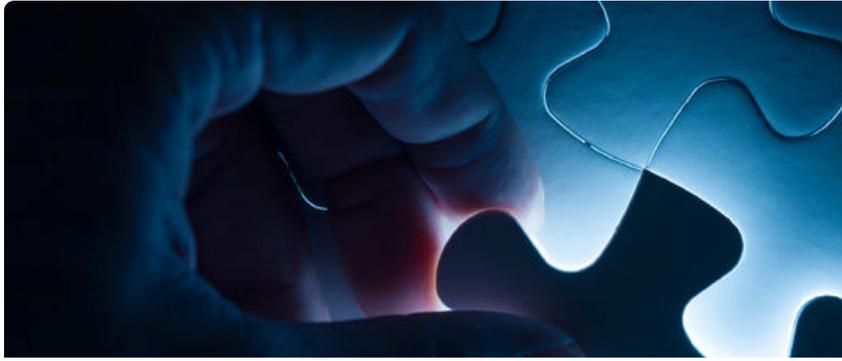
[!\[\]\(d66ff64371a51729ac8c1cdaa685ba6f_img.jpg\)](#) [!\[\]\(0f31ebba7abcd47777e178db26f29705_img.jpg\)](#) [!\[\]\(63ea948177b1bcc486b2b76d20d5fb69_img.jpg\)](#) [NEWSLETTER](#)[THEMEN ▼](#) [JOBS](#) [SESSELRÜCKER](#) [BLOG](#) [INDEX](#) [ACADEMY](#) [TV](#) [AGENDA](#) [MEHR ▼](#)[HR STRATEGIE • LEADERSHIP UND MANAGEMENT](#)[Checkliste](#)

Die Stellvertretung: Stille Wasser sind tief

Im Vergleich zu anderen Herausforderungen in der betrieblichen Organisation scheint das Bezeichnen einer Stellvertretung recht einfach. Die Realität zeigt: Das ist ein Irrtum. Einige Fragen und Antworten als Orientierungshilfe.

von **Simon Bühler** • 05.09.2016

[!\[\]\(95b425611cbd2b8716a140cf67c81822_img.jpg\)](#) [!\[\]\(98475352b625a273242ad989dd0cabc3_img.jpg\)](#) [!\[\]\(116076dec7d8ea5879a528db6ccb1b4b_img.jpg\)](#) [!\[\]\(685418701da331caa157259fe4627617_img.jpg\)](#) [!\[\]\(904cfc748c23794f11a6e4ab579709c0_img.jpg\)](#)



Wozu eine Stellvertretung?

Dem Wortsinn nach hat eine Stellvertretung die Aufgabe, die Stelle einer anderen Person einzunehmen und diese Person zu vertreten. Die Regelung hat zum Ziel, Entscheidungskompetenz an Stellen statt an Personen zu binden und damit das Funktionieren einer Organisation unabhängig von der Verfügbarkeit von Personen zu machen. In kleinen Strukturen kann dies überlebenswichtig sein: Wenn alle Fäden bei einer einzigen Person zusammenlaufen und diese unerwartet ausfällt, wird die Organisation handlungsunfähig. Auch in grossen Organisationen sind Stellvertretungsregelungen wichtig: Ohne sie fällt Entscheidungskompetenz automatisch der nächsthöheren Führungsstufe zu, was zu einer Verlangsamung der Entscheidungsprozesse führen kann.

Welche Kompetenzen hat eine Stellvertretung?

Diese Frage gibt in der betrieblichen Realität viel zu reden, weil unterschiedliche Interessen mit ihr verbunden sind: Der Vertretene will sicherstellen, dass in seiner Abwesenheit keine Entscheidungen gefällt werden, welche er anders fällen würde. Der Vertreter will es sich nicht mit dem Abwesenden verscherzen, indem er falsche Entscheidungen trifft. Und die Antragsteller wollen nicht von neuem beginnen, wenn der Entscheidungsträger wieder in seine Funktion zurückkehrt.

Diese individuellen Perspektiven sind nachvollziehbar. Aus organisatorischer Sicht gibt es auf die Frage aber nur eine Antwort, und die ist ganz klar: Eine Stellvertretung übernimmt temporär eins zu eins sämtliche Kompetenzen der vertretenen Person. Sie vertritt im Wortsinn die Stelle. Es obliegt ihr, sich bei dringenden, tiefgreifenden, nicht mehr veränderbaren Entscheidungen durch eine verstärkte Abstimmung mit Vorgesetzten und Anspruchsgruppen abzusichern. Für den Vertretenen gilt: Was während der Abwesenheit an Dringlichem entschieden wurde, ist zu akzeptieren.

Was braucht es zum Stellvertreter?

Die Schwierigkeit beim Erstellen eines «Anforderungsprofils» für eine Stellvertretung besteht darin, dass die Rolle im regulären Fall gar nicht stattfindet. Bei geplanten Abwesenheiten wie Ferien findet sie statt, in der Regel können Entscheidungen von grosser Tragweite aber um Ferien «herumorganisiert» werden. Anspruchsvoll wird es, wenn jemand unerwartet für immer ausfällt: Bei einem Todesfall etwa kann die Stellvertretung nicht mit einer Rückkehr rechnen und sieht sich unter Umständen gleichzeitig mit äusserst anspruchsvollen Aufgaben konfrontiert, welche sie nicht trainieren konnte.

Daraus leiten sich einige Anforderungen an eine Stellvertretung ab. Sie muss das Vertrauen der vertretenen Person haben. Das gibt ihr einerseits Sicherheit im Handeln, andererseits ermöglicht es eine effektivere Einflussnahme, weil nicht jeder Entscheid zu einer Grundsatzdebatte mit anderen Personen führt. Weiter sollte die Person das System sehr gut kennen, wodurch sie im Krisenfall die notwendige Stabilität herbeiführen kann. Eine Stellvertretung ist dazu da, das Schiff auf Kurs zu halten – für Kurswechsel sind die regulären Amtsinhaber verantwortlich.

Neben diesen «weichen» Anforderungen stellt sich regelmässig auch die Frage, in welchem organisatorischen Verhältnis Stellvertreter und Vertretener sein müssen: Muss ein Stellvertreter dem Vertretenen unterstellt oder vorgesetzt sein (vertikale Stellvertretung) oder sollen sich Personen aus der gleichen Hierarchiestufe vertreten (horizontale Stellvertretung)? Solange keine regulatorischen Vorgaben etwas Anderes sagen, ist eine vertikale Stellvertretung zu empfehlen: Ein Unterstellter nimmt an den Führungssitzungen teil und weiss im Krisenfall deshalb, welche wichtigen Geschäfte aktuell auf dem Tisch liegen. Das Gleiche gilt im Idealfall für den Vorgesetzten als Stellvertreter. Eine Variante der vertikalen Regelung ist, dass unterschiedliche Kompetenzen an verschiedene Personen delegiert werden. Beispiel: Den Leiter «Dienste» vertritt in Personalfragen der HR-Leiter, in Finanzfragen der Finanzchef und in IT-Fragen der IT-Chef.

Bei einer horizontalen Stellvertretung – wenn also zum Beispiel der Finanzchef den Vertriebschef vertritt und umgekehrt – stellt sich die Herausforderung, dass die sich Vertretenden ihre jeweiligen laufenden Geschäfte weniger gut kennen. Eine horizontale Stellvertretung führt deshalb zu zusätzlichem Koordinationsaufwand, indem die zwei Amtsinhaber sich laufend über Aktualitäten austauschen müssen, wenn die Stellvertretung im Krisenfall wirklich funktionieren soll.

Wie wird eine Stellvertretung ernannt?

Grundsätzlich gibt es nur eine einzige praktikable Antwort auf diese Frage: Jeder wählt seinen Stellvertreter selber, muss den Entscheid aber durch den Vorgesetzten bestätigen lassen. Dafür gibt es folgende Gründe: Der Vertretene kann am besten entscheiden, wer die Geschäfte kennt und wer sein Vertrauen genießt. Wird hingegen jemandem ein Stellvertreter aufgezwungen, ist die Ausrede bereits parat, falls die Stellvertretung nicht funktioniert. Die Wahl muss zusätzlich durch den Vorgesetzten des Vertretenen bestätigt werden, denn: Falls die Stellvertretung zur Anwendung kommt, ist er auf deren reibungsloses Funktionieren angewiesen. Sonst wird er selbst in die Rolle gedrängt.

Was ist eine Stellvertretung nicht?

Eine Stellvertretung ist keine Nachfolgeplanung. Wenn das offiziell so kommuniziert wird, ist auch klar, dass weder der Vertretene sich Sorgen um seine Entbehrlichkeit machen muss noch die Kollegen des Stellvertreters auf gleicher Stufe einem «Kronprinzen» gegenüberstehen. Dazu ein Beispiel: Eine Organisation mit rund 80 Mitarbeitenden hat die Leiterin des Direktionssekretariats zur Stellvertreterin des CEO ernannt. Sie entsprach am ehesten den Kriterien: Sie kannte die Organisation seit Jahrzehnten, war allgemein akzeptiert und in der Zusammenarbeit mit dem Präsidenten eingespielt. Die Bereichsleitenden sind dagegen stark auf ihre jeweiligen Bereiche fokussiert und könnten die Gesamtleitung im Krisenfall nicht unmittelbar übernehmen. In einem anderen Beispiel hat diese pragmatische Lösung allerdings nicht funktioniert: Der Verantwortliche einer grossen Organisation mit 500 Mitarbeitenden hat seinen Assistenten zum Stellvertreter ernannt, weil er unter seinen Unterstellten keinen «Kronprinzen» ernennen wollte. Allen Beteiligten war aber klar: Im Krisenfall wäre der Assistent unfähig, die Führung zu übernehmen. Die Aufgabe würde dem Verantwortlichen eine Hierarchiestufe höher zufallen.

Was eine Stellvertretung auch nicht ist: Sie ist keine Assistenz. Man sollte eigene Aufgaben nicht dem Stellvertreter übergeben, um sich zu entlasten. Damit untergräbt man das reibungslose Funktionieren der Organisation und schafft Unklarheiten: Die Mitarbeitenden wissen nicht mehr, bei welchem Dossier welche Person entscheidet. Es entsteht eine Art Co-Leitung und damit eine Unklarheit, die Sand im Getriebe bedeutet. Und genau das soll mit der Stellvertretungsregelung ja verhindert werden: Die Organisation soll reibungslos laufen, auch wenn unerwartete Ereignisse eintreten.

Weitere Checklisten für HR-Professionals



Hier finden Sie weitere HR Today-Checklisten zu ausgesuchten Problemstellungen des HRM.

KOMMENTIEREN

0 KOMMENTARE



Texte: [Simon Bühler](#)

Simon Bühler ist Betriebsökonom FH und MAS in Corporate Development. Er ist bei der Beratungsfirma RPC AG Mitglied der Geschäftsleitung und Projektleiter für strategische und organisatorische Veränderungsprojekte von der Analyse über die Konzeption bis zu Umsetzung und Controlling.

Weitere Artikel von [Simon Bühler](#)

DAS KÖNNTE SIE AUCH INTERESSIEREN

Checkliste

Aufgabe «Relaxen und sich erholen» – 14 Urlaubs-Tipps



Für viele berufstätige Frauen und Männer gilt: Vor dem Urlaub herrscht Hektik, weil noch so viele Dinge zu erledigen sind. Und danach stapeln sich zuhause erneut die unerledigten Aufgaben. Deshalb ist...

Checkliste

Was genau ist eigentlich Selbstmanagement?



Das Bestreben, alles und jeden zu optimieren, ist längst nicht mehr nur ein Thema der Wirtschaft. Schon lange hat der Drang, unsere Zeit optimal zu nutzen, auch Einzug in unser

Privatleben gehalten. Wird nicht alles...

Checkliste

Umgang mit Stärken und Schwächen



Jeder Mensch hat Stärken und Schwächen. Doch wie gehen wir mit unseren Schwächen um? Sollen wir sie ignorieren und uns auf den Ausbau

unserer Stärken konzentrieren? Viele Menschen sind diesbezüglich unsicher.

Checkliste

Feedback an den Vorgesetzten



Erhalten Führungskräfte Feedback von ihren Mitarbeitenden, kann das die Unternehmenskultur positiv beeinflussen. Doch auf beiden Seiten gibt es viele Vorbehalte. Wie

Vorgesetzten-Feedback sinnvoll implementiert werden kann,...

Checkliste

Die Stellvertretung: Stille Wasser sind tief



Im Vergleich zu anderen Herausforderungen in der betrieblichen Organisation scheint das Bezeichnen einer Stellvertretung recht einfach. Die Realität zeigt: Das ist ein Irrtum. Einige Fragen und Antworten als...

Teamstrategien

Gemeinsam gegen Zeitdruck



Die Pendenzenliste wird länger statt kürzer, das Email-Postfach droht überzuquellen und ein Abbau der hohen Arbeitsmenge scheint in weiter Ferne. Immer mehr Menschen fühlen sich gehetzt oder haben den Eindruck,

nie genug Zeit zu haben...

HR Today Blog

Wir brauchen ein paar Verrückte



«In vielen Gesprächen höre ich immer wieder, man sei «am Anschlag» und der Druck wäre inzwischen unerträglich. Es stellt sich wirklich die Frage, wieviel mehr Geschwindigkeit und Komplexität noch drin liegt...
