

## Den Stellvertreter immer besser werden lassen

1. Führen Sie vor jeder geplanten Stellvertretung ein kurzes Übergabe-Gespräch.
2. Klären Sie für neue Situationen und Projekte die Entscheidungsbefugnisse Ihres Stellvertreters, bevor Sie das Büro verlassen.
3. Erläutern Sie, was genau Sie selbst nach Ihrer Rückkehr bearbeiten wollen.
4. Setzen Sie sich am Tag Ihrer Rückkehr für eine halbe Stunde zusammen.  
Besprechen Sie
  - Was genau ist gut gelaufen?
  - Was genau lief nicht gut?
  - In welchen Situationen war Ihr Stellvertreter unsicher?
  - Für welche Situationen benötigt Ihr Stellvertreter Ihre Hilfe, um diese beim nächsten mal besser und selbstständiger zu meistern?
5. Lassen Sie Ihren Stellvertreter 75% der Zeit sprechen. Hören nicht nur zu, um die Projektfortschritte zu verstehen.  
Nutzen Sie Ihr Zuhören, um die Potenziale Ihres Stellvertreters noch besser zu erkennen:
  - Bei welchen Themen können Sie nächstes Mal eine Schippe drauflegen?
  - Bei welchen Themen benötigt Ihr Stellvertreter für das nächste Mal eine bessere Vorbereitung oder Einführung durch Sie oder andere?
6. Geben Sie Ihrem Stellvertreter eine Woche nach Ihrer Rückkehr ein Feedback, wie zufrieden Sie mit der Stellvertretung waren.
  - Was war gut?
  - Was wünschen Sie sich anders?
7. Stellen Sie sicher, dass Ihr Stellvertreter spürt, dass Sie ausdrücklich zufrieden waren, dass er Entscheidungen getroffen hat – auch wenn sie die Entscheidung nicht so getroffen hätten.  
Dass Sie anders ticken, anders denken und auch anders entscheiden, ist normal. Schließlich ist Ihr Mitarbeiter nicht Ihr Klon.
8. Überlegen Sie gemeinsam: Was kann Ihr Stellvertreter beim nächsten Mal noch für Sie übernehmen und weiterführen?  
Lassen Sie sich überraschen, was Sie alles delegieren können.
9. Machen Sie sich Notizen zu den genannten Fragen und weiteren Beobachtungen. Nutzen Sie diese Notizen vor der nächsten geplanten Stellvertretung.