



Inhalte

[Aktuelles Thema](#)

[Fundraising/Öffentlichkeitsarbeit](#)

[Alles was Recht ist](#)

[Buch-/ Internet-Tipps](#)

[Veranstaltungen](#)

[Stellenangebot](#)

Aktuelle Veranstaltungen/Seminare

[Fundraising Lehrgang 2018](#)

10. April – 24. Juli 2018

[Schreibwerkstatt: Mit dem richtigen Content mehr bewegen!](#) 19. April 2018

[Grundlagen der Soziokratie \(Modul 1 der offiziellen Soziokratie-Ausbildg.\)](#)

21.–22. April 2018

[Gestern Kollege – Heute Führungskraft](#)

23.–24. April 2018

[Systemisches Konsensieren – eine neue Form der Entscheidungsfindung](#) 25. April 2018

Aktuelles Thema

Die stellvertretende Führungskraft – Vielschichtiges Spannungsfeld und Drahtseilakt (Teil 1)

In der zunehmenden komplexen Arbeitswelt mit den unterschiedlichen Verantwortungen und Aufgaben werden zunehmend neue Führungsfunktionen kreiert. Dazu gehören auch Stellvertreter. Über ihre Funktion und Rolle machen sich aber nur die wenigsten ernsthafte Gedanken oder es wird befürchtet, dass bei einer offiziellen Rollendefinition auch finanzielle Ansprüche entstehen. Um diese gering zu halten, fehlen oft Stellenausschreibungen, formale Definitionen und offizielle Vorstellungen der Rolle. Dabei entscheidet die Frage, ob der Vorgesetzte und sein Stellvertreter ein eingespieltes Team sind, nicht nur über die Atmosphäre im Team bzw. in der Organisation, sondern auch über dessen Effizienz und Erfolg. Stellvertreter übernehmen Führungsaufgaben, allerdings „nur“ aus der zweiten Reihe.

Die neue Position ist oft ein Drahtseilakt. Auf der einen Seite steht der Vorgesetzte, der einem Aufgaben übertragen hat, die man gewissenhaft erledigen will. Engagiert man sich aber zu sehr, kann die eigene Arbeit liegen bleiben oder der Vorgesetzte fühlt sich angegriffen und in Frage gestellt. Auf der anderen Seite stehen die Kollegen. Viele Stellvertreter leiden darunter, dass sie nicht mehr wirklich zum Team gehören. Denn in ihrer Funktion müssen sie immer mal wieder die Position von „oben“ vertreten oder unpopuläre Maßnahmen umsetzen, unabhängig davon, ob sie dies persönlich gut finden oder nicht.

Die Situation als Stellvertreter der Führungskraft

Im herkömmlichen Verständnis versteht man unter einer Stellvertretung eine Person, die bei Abwesenheit des eigentlichen Funktionsinhabers mit den notwendigen Befugnissen ausgestattet ist. Inhalt und Umfang der Stellvertretung hängen von den Zielen der Vertretung und den Gegebenheiten ab.

Eine Stellvertretung kann zeitlich (z. B. während des Urlaubs, einer Krankheit des Stelleninhabers oder bis zu einer Neubesetzung der Stelle) oder sachlich (z. B. Entscheidungen nur bis zu einem bestimmten Höchstbetrag) begrenzt oder unbegrenzt sein. Vertretungen können als Haupt- oder als Neben-/Zusatzaufgabe ausgeführt werden.

Gründe für das Einsetzen von Stellvertretern

Warum gibt es eigentlich Stellvertreter? Die Anforderung an die Stellvertreterrolle wird, je nach Grund der Einsetzung, oft sehr unterschiedlich definiert. Sie kann von passiver Stellvertretung bis zu aktiver Führungsunterstützung reichen, also sehr unterschiedlich festgelegt bzw. gelebt werden. Wichtig ist, dass das Team bzw. die Abteilung weiter funktionsfähig bleibt, auch wenn die Leitung im Urlaub, krank ist oder aus anderen Gründen abwesend ist. Probleme müssen gelöst, Entscheidungen getroffen werden, organisatorische Fragen geklärt werden.

Es gibt aber auch weiter gefasste Definitionen der Stellvertreterrolle, bei denen Stellvertreter sehr weitgehende Zuständigkeiten und Befugnisse besitzen. So können auch bei Anwesenheit des Chefs bestimmte Aufgaben und Verantwortlichkeiten übernommen werden, wie etwa Urlaubsplanung, Vorbereitung und Leitung von Teamsitzungen etc.

Dies bedeutet, die konkrete Ausgestaltung der Rolle des Stellvertreters wird jeweils individuell zwischen Führungskraft und Stellvertretung verhandelt und definiert. Daraus ergibt sich eine große Variationsbreite unterschiedlicher Möglichkeiten. Dies heißt auch, dass es keine allgemeingültige, einheitliche Definition gibt und Anforderungen und Erwartungen von Fall zu Fall differieren.

Position der Stellvertretung zwischen Führungskraft und Team

Gemeinsam ist Stellvertretern nur eines: „zwischen den Stühlen“: Mal handeln sie gegenüber den Mitarbeitern als Kollege, mal als Vorgesetzter. Gegenüber dem Vorgesetzten agieren sie mal als Mitarbeiter mal als sein Stellvertreter. Manchmal darf man entscheiden, manchmal nicht. Sobald Sie die Stellvertreterfunktion übernehmen, werden Sie feststellen, dass die Kollegen vorsichtiger werden, sich zurückhalten. Die Distanz nimmt zu. Zurückhaltung und Vorsicht entstehen. Die Kollegen erzählen nicht mehr alles. Das Team ist verunsichert: *„Ist der Stellvertreter noch Kollege oder gehört er zum ‚Lager‘ des Chefs?“*

Wer eine Stellvertreterfunktion übernimmt, erlebt, dass sich seine Distanz zum Team vergrößert und er näher an den Vorgesetzten heranrückt. Inwieweit dies geschieht, hängt von vielen Aspekten ab, u. a. von

- den Aufgaben als Stellvertreter
- den Befugnissen, die die Führungskraft einräumt
- dem Führungsstil, also der Art wie mit den Mitarbeitern als Stellvertreter umgegangen wird
- dem Verhalten des Chefs Ihnen gegenüber

Ausgestaltung der Rolle eines Stellvertreters

Macht wird von oben nach unten delegiert. Stellvertreter können sich nicht selbst „inthronisieren“. Es gehört deshalb zu den Aufgaben Ihrer Führungskraft, Ihnen die Rolle der Stellvertretung vorzustellen, insbesondere welche Aufgaben und Befugnisse er Ihnen zuzuteilen gedenkt und die Grundregeln der Zusammenarbeit festzulegen.

Letzten Endes ist jede Stellvertreterposition ganz individuell gestaltet, abhängig vom Anlass für die Einsetzung des Stellvertreters, den aktuellen Herausforderungen für die Abteilung, der Persönlichkeit von Vorgesetztem und angehendem Stellvertreter und weiteren Faktoren. Dies bestimmt auch, wo der Platz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sein wird.

Dabei hilft folgende Unterscheidung:

- **Handeln in Vertretung der Führungskraft (i.V.):**

In einer solchen Rollendefinition vertritt der Stellvertreter tatsächlich die leitende Führungskraft, wenn diese abwesend ist, z. B. bei Krankheit oder Urlaub. Hier besitzt der Stellvertreter klare und konkrete Befugnisse. Es muss aber geklärt werden, welche Entscheidungen getroffen werden können und welche nicht (z. B.: Personalentscheidungen, Abmahnungen, Verträge etc.) und ab welcher Dauer der Abwesenheit diese getroffen werden können. Ist der Chef zwei Tage auf Dienstreise, kann in der Regel meist gewartet werden.

Grundsätzlich ist wichtig, dass der Stellvertreter in dieser Rollendefinition befugt sein sollte, alles Notwendige zu tun, damit der laufende Betrieb gesichert ist.

- **Handeln im Auftrag der Führungskraft (i.A.):**

In dieser Rollendefinition geht es darum, in einem abgesprochen Rahmen im Auftrag des Chefs bestimmte Aufgaben zu übernehmen, wie etwa Informationen zu übermitteln oder zu beschaffen, etwas zu organisieren, Aufgaben zur Entlastung des Chefs oder zur Vorbereitung von Führungsaufgaben zu übernehmen.

Hier benötigt der Stellvertreter einen klaren Handlungs- und Entscheidungsrahmen, damit die Befugnisse nicht überschritten werden und es nicht zu Spannungen und Konflikten mit dem Vorgesetzten kommt.

Für den Stellvertreter ist es wichtig, hier Klarheit zu besitzen. Handelt er in Vertretung oder im Auftrag? In Vertretung ist der Handlungsrahmen eingeschränkter, im Auftrag ist dieser deutlich ausgeweitet.

(Teil 2 dieses Artikel folgt im Infodienst 3/2018)

Autor: Helmut Hofbauer
[zurück zum Seitenanfang](#)

„luftsprung live“ unterstützt junge, chronisch erkrankte Musiker

Die Stiftung „aktion luftsprung“ bietet jungen Musikern und Musikerinnen, die an einer chronischen Erkrankung wie Mukoviszidose, Rheuma, Multiple Sklerose, einer chronischen Darmerkrankung ö.ä. leiden, eine Chance für den nächsten Schritt in ihrer musikalischen Entwicklung. Das Projekt bringt die jungen Musiktalente in einem Talentpool zusammen und fördert sie mit diversen Maßnahmen.

Bewerbungsschluss: 30. April 2018

[Weitere Infos](#)

Postcode-Lotterie

Die Deutsche Postcode-Lotterie unterstützt mit 30% aller Einnahmen soziale Projekte für Menschen, Tiere und Umwelt. Gefördert werden gemeinnützige Projekte und Organisationen in allen Bundesländern, die zu Chancengleichheit, Natur- und Umweltschutz oder sozialem Zusammenhalt beitragen. Es können Fördergelder bis zu 20.000 Euro pro Projekt beantragt werden.

Bewerbungsschluss: 20. April 2018

[Weitere Infos](#)

Förderpreis „InTakt 2018“ – Musik und Menschen mit Behinderung

Unter dem Motto Musik & Inklusion: Experiment und Klang zeichnet die miriam-stiftung ein Ensemble aus Schule oder Musikschule oder auch aus einem freien Kontext aus, das (auch) mit unkonventionellen Klängen und Instrumenten experimentiert und

- Menschen mit und ohne Behinderung an neue Klangwelten heranführt
- vielfältige Klangmöglichkeiten erforscht und
- gemeinsames Spiel bei unterschiedlichsten Voraussetzungen ermöglicht

Der Preis ist mit € 5.000.- dotiert.

Bewerbungsschluss: 4. Mai 2018

[Weitere Infos](#)

Kreativ-Wettbewerb zu Teilhabe statt Ausgrenzung „Ganz Plastisch“

Die Bundesvereinigung Lebenshilfe ruft in ihrem Kreativ-Wettbewerb Menschen mit und ohne Behinderungen dazu auf Plastiken, Skulpturen, Apparate und Installationen einzureichen, die sich mit den Themen Teilhabe und Ausgrenzung beschäftigen.

Fünf Plastiken werden letztendlich nominiert (je 500 €), der Gewinner erhält zusätzlich 1.000 €.

Bewerbungsschluss: 30. April 2018

[Weitere Infos](#)

Fonds Soziokultur „Der Jugend eine Chance – Thema Heimat“

Kulturelle Initiativen und Einrichtungen, die sich mit dem Thema „Heimat“ künstlerisch auseinandersetzen möchten, sind aufgerufen, sich um Projektmittel zu bewerben. Fragestellungen, um die es gehen kann sind: Was heißt „Heimat“ heute und wie kann dieser Begriff mit neuem Leben gefüllt werden? Wie gelingen Prozesse der Beheimatung mit soziokulturellen Mitteln? Was bedeutet „Heimat“ in Zeiten der Migration, der Globalisierung und der Digitalisierung? Gibt es Heimat auch im Internet? Wie gelingt der Umbau der Welt in Heimat?

Bewerbungsschluss: 2. Mai 2018

[Weitere Infos](#)

Jugenddemokratiepreis: „Halte der Demokratie den Spiegel vor!“

Der Jugenddemokratiepreis der Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) steht 2018 unter dem Motto "Halte der Demokratie den Spiegel vor! - Dein Projekt zur Stärkung der Demokratie". Zum zehnjährigen Jubiläum des Preises lädt die bpb Schüler- und Jugendgruppen dazu ein, selbst entwickelte Projekte einzureichen.

Bewerbungsschluss: 15. April 2018

[Weitere Infos](#)

[zurück zum Seitenanfang](#)

Alles was Recht ist

Steuerliche Erleichterungen 2018 und rückwirkend 2017

Die Grenze für Kleinbetragsrechnungen wurde angehoben. Rechnungen, deren Gesamtbetrag 250 € (bisher: 150 €) nicht übersteigt, müssen weniger Pflichtangaben enthalten. Beispielsweise sind die Angaben zum Leistungsempfänger und zum Ausweis des Umsatzsteuerbetrags entbehrlich.

Für eine Pauschalierung der Lohnsteuer bei kurzfristig Beschäftigten darf der Arbeitslohn während der Beschäftigungsdauer 72 € (bisher: 68 €) durchschnittlich je Arbeitstag nicht übersteigen.

Die Grenze für die Anschaffungs- oder Herstellungskosten geringwertiger Wirtschaftsgüter (GWG), die nach dem 31. Dezember 2017 angeschafft oder hergestellt werden, wird von 410 € auf 800 € angehoben. Betragen die Anschaffungs- oder Herstellungskosten weniger als 250 €, können sie sofort als Aufwand erfasst werden, ohne in ein besonderes, laufend zu führendes Verzeichnis aufgenommen zu werden. Bisher betrug diese Grenze 150 €.

[Quelle Cox-Steuerberatung](#)

Künstlersozialkasse (KSK): Meldepflicht bis 31. März 2018

Bis zum 31. März eines jeden Jahres müssen die Unternehmen der KSK die Entgelte mitteilen, die sie im abgelaufenen Kalenderjahr an selbständige Künstler und Publizisten gezahlt haben (Bemessungsgrundlage). Für die Meldung wird von der KSK ein gesondertes

Formular versandt. Unternehmer, die ihren Meldepflichten nicht rechtzeitig nachkommen, werden von der KSK eingeschätzt (§ 27 Abs. 1 Satz 3 KSVG). Die so vorgenommene Schätzung kann nur durch die Abgabe der konkreten Entgeltmeldung berichtigt werden.

Nach dem KSVG sind die künstlersozialabgabepflichtigen Unternehmer verpflichtet, Aufzeichnungen über alle an selbständige Künstler und Publizisten gezahlten Entgelte zu führen.

[Weitere Infos](#)

[zurück zum Seitenanfang](#)

Buch-/und Internet-Tipps

Freiwilliges Engagement älterer Menschen

Der Deutsche Freiwilligensurvey ist die größte aktuelle Untersuchung zur Zivilgesellschaft und zum freiwilligen Engagement in Deutschland, er stellt die wesentliche Grundlage der Sozialberichterstattung zum Engagement dar. Die vorliegende Sonderauswertung „Freiwilliges Engagement älterer Menschen“ fokussiert das freiwillige Engagement von älteren Menschen im Alter von 55 bis 74 Jahren.

[Download](#)

[zurück zum Seitenanfang](#)

Veranstaltungen

Zielorientiert Besprechungen organisieren und leiten (IBPro-Seminar)

Ein Arbeitsalltag ist durch zahlreiche Besprechungen bzw. Konferenzen geprägt, für die zusätzliche Zeit einkalkuliert werden muss. Oft werden diese Besprechungen und Konferenzen fast schon als ein notwendiges „Übel“ hingenommen. Kein Wunder, denn der Zeitrahmen wird überschritten, es wird über mehr gesprochen als vorgesehen und die eigentliche Arbeit bleibt liegen. Eine strukturierte Organisation und Leitung hilft dieses Dilemma anzugehen. Im Seminar erfahren Sie, wie Sie zielorientiert eine Besprechung vorbereiten und durchführen bzw. moderieren, so dass alle Beteiligten die Zusammenkunft als gut investierte Zeit empfinden.

Zielgruppe: Mitarbeiter, Teamleiter, Führungskräfte, die Besprechungen vorbereiten, durchführen bzw. leiten

Veranstaltungsort: IBPro, Lindwurmstr. 129a RGB, 80337 München

Termin: 25. April 2018

Dauer: 09.30–17.00 Uhr

TN-Beitrag: 135,00 €

[Weitere Infos](#)

[zurück zum Seitenanfang](#)

Stellenangebot

Verwaltungsangestellte/r im Bereich Personalwesen (15 Std./Wo. in TZ)

Sie bringen mit:

- Eine abgeschlossene Ausbildung im Bereich kaufmännische Verwaltung
- Kenntnisse und Erfahrungen in folgenden Bereichen: in Personalwesen, Buchhaltung, Verwaltung und Administration
- Berufserfahrung als qualifizierte Fachkraft
- Sicheren Umgang mit gängigen MS Office Anwendungen und Outlook
- Ausgeprägte Kommunikations- und Serviceorientierung, eigener Qualitätsanspruch
- Strukturierte und eigenverantwortliche Arbeitsweise in einem Team
- Bereitschaft, auch neue Aufgabenfelder zu übernehmen
- Perfekte Deutschkenntnisse in Wort und Schrift

Ihre Aufgaben:

- Personalsachbearbeitung, Dokumentenmanagement
- Prüfung von eingehenden Abrechnungen u. a. Personalabrechnungen
- Vorbereitende Buchhaltung
- Zahlungs- und Bankmanagement
- Allgemeine Vertragsverwaltung
- Übernahme und Weiterentwicklung eigener Aufgabenfelder

Wir bieten:

- Eine unbefristete Teilzeitstelle, 15 Std./Woche
- Es erwartet Sie ein gutes Betriebsklima und eine interessante Tätigkeit
- Die Vergütung erfolgt nach TVÖD

Richten Sie bitte Ihre aussagekräftige Bewerbung an info@ibpro.de

[zurück zum Seitenanfang](#)

*"Wenn wir nicht länger in der Lage sind, eine Situation zu ändern,
sind wir gefordert, uns selbst zu ändern."*

(Viktor Emil Frankl)

Impressum

IBPro e.V.

Lindwurmstr. 129e, 80337 München

Tel.: 089/ 475061

(Mo 13-16 Uhr und Di, Mi, Do 9-12 Uhr)

Fax: 089/ 4705920

Internet: <http://www.ibpro.de>

E-Mail: info@ibpro.de

Redaktion: Lisa Tiedtke-Gold

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Für die Richtigkeit der Beiträge kann keine Haftung übernommen werden.

INFODIENST erscheint kostenlos 5x/Jahr.

[Newsletter hier abmelden](#)

IBPro e.V. wird vom Referat für Arbeit und Wirtschaft der Stadt München gefördert

Gefördert durch das **MBC**
Münchner Beschäftigungs-
und Qualifizierungsprogramm



[zurück zum Seitenanfang](#)