

Boxenstopp für den Vorstand – eine Anleitung für den kleinen Service

Autorin Gaby Belz, Organisationsberaterin, Supervisorin, www.belz-gmbh.ch

Datum November 2002

„Es kann auch alles ganz anders sein.“ (Alfred Adler)

Ein Plädoyer

- Distanz nehmen
- Rückschau halten
- Sich feiern, sich kritisieren
- Ohne Alltagsdruck austauschen
- An gemeinsam gemachten Erfahrungen lernen
- Visionen für die Zukunft reifen lassen
- Kraft schöpfen für die nächste Etappe
- Zeit für Informelles

Mit anderen Worten: Eine Investition in die Lust zur Vorstandsarbeit, in die langfristige und stete Steigerung der Qualität im Ergebnis der Vorstandstätigkeit, und damit in die Chance, neue wertvolle Vorstandsmitglieder zu finden.

Kurz: In der heutigen Zeit eine absolute Notwendigkeit!

Hintergründe

(Ehrenamtliche) Führungsarbeit ist komplexer und anspruchsvoller geworden: mit den Leistungsaufträgen hat der Marktgedanke in die soziale Arbeit Einzug gehalten; Qualitätssicherung ist zu einer unabdingbaren Anforderung geworden; die Komplexität der Fragestellungen hat auch bei den Klientinnen und Klienten zugenommen. Vorstandsarbeit erfordert heute mehr Wissen und Erfahrung denn je, folglich ist die Bevölkerungsgruppe, aus der Kandidatinnen und Kandidaten kommen, kleiner geworden.

Die Lebensumstände, das Alltagstempo, die vom Arbeitsmarkt eingeforderte Mobilität und die Rollenveränderungen der Geschlechter bringen es mit sich, dass weniger Personen im erwerbsfähigen Alter bereit sind, unentgeltlich zu arbeiten. Innerhalb des Kuchens der Freiwilligenarbeit sind Aufgaben, die Kontinuität und Commitment erfordern, noch weniger beliebt gegenüber zeitlich beschränkten Einsätzen. Untersuchungen haben ergeben, dass hauptsächlich gut ausgebildete, berufliche und privat etablierte Frauen und Männer die Bereitschaft haben, sich ausserberuflich zu engagieren. Diese Leute wollen wissen, was sie „gewinnen“ für ihr Engagement.

Qualität hat also im Bereich Vorstand eine doppelte Bedeutung: die langfristige Sicherung der Dienstleistungen hängt von einer kompetenten Führung ab. Die langfristige Sicherung der Führungscrew = Vorstand hängt von gut entwickelter, lohnenswerter Einrichtung der Vorstandstätigkeit ab.

Effekte

- Evaluationen, Supervisionen und andere Beratungsformen bedienen sich des Effektes, den Distanznahme hat: Ein Überblick auf das Ganze fördert mehr zutage als die alltagstaugliche Konzentration auf den eigenen Bereich.
- Eine Vorstandsretraite pro Jahr markiert Aufmerksamkeit und Pflege für die Personen, die unentgeltlich für die Organisation arbeiten. Sie verhindert das Ausbluten und die Ermüdung. Sie fördert den persönlichen Kontakt unter den Vorstandsmitgliedern und damit das Wir-Gefühl. Sie gibt Raum für die Klärung latenter Konflikte.
- Auch gegenüber den angestellten Mitarbeitenden signalisiert der Vorstand, dass er seine Aufgabe ernst nimmt und sich ebenfalls einer regelmässigen Qualitätskontrolle unterzieht.

Der Rahmen

Aspekt	Minimal	Optimal	Effekt
Zeitspanne	1 ganzer Tag plus informeller Teil	2 Tage	Ein bewusster Wechsel aus dem gewohnten Sitzungsrhythmus gibt ein Stück Distanz und Ruhe
Ort	Ausserhalb der gewohnten Sitzungsräume	Auswärts (Tagungshaus, Pfadihütte, Ferienchalet)	Ein weiterer Beitrag zur Distanznahme auf das gewohnte Setting.
Gelegenheiten schaffen für den persönlichen Austausch und das sich gegenseitig (besser) Kennenlernen	Sozialer Teil ausserhalb der Arbeitszeiten (Frühstück, Apéro, Nachtessen, kultureller Anlass)	Ist gegeben durch die externe Übernachtung. Der Abend kann mit einem kulturellen Programm verbracht oder der individuellen Gestaltung überlassen werden.	Gemeinsame Erfahrungen stärken das Wir-Gefühl und somit das Vertrauen in die Tragfähigkeit der Gruppe.
Minimale Ausrüstung	Genügend grosser Raum mit Tischen und mit einer FlipChart-Wand und Stiften Möglichkeit zur Pausen- und Mahlzeiten-Verpflegung in der Nähe (ohne grössere zeitliche Verluste)	Genügend grosser Raum mit Tischen und mit einer FlipChart-Wand und Stiften Möglichkeit zur Pausen- und Mahlzeiten-Verpflegung in der Nähe (ohne grössere zeitliche Verluste)	Gute Arbeitsbedingungen vermitteln das Gefühl, ernst genommen zu sein. In angenehmer Atmosphäre dürfen auch mal schwierigere Themen auf den Tisch kommen. Visualisierungsmöglichkeiten sind eine hilfreiche Unterstützung

Leitung	Kann nach sorgfältiger Planung durch ein Vorstandsmitglied versehen werden, das entweder beruflich Gespräche führt oder persönlich Freude an dieser Aufgabe hat und bereit ist, sich mehr für den Prozess verantwortlich zu fühlen als für den Inhalt. Kann verstärkt werden durch ein vorangehendes Coaching bei einer Fachperson bei der Planung und Vorbereitung.	Wenn schwierige Themen anstehen, leisten Sie sich mit Vorteil eine externe Moderation.	Eine gute Leitung (ob professionelle oder nicht) verhilft den Teilnehmenden dazu, sich auf die Inhalte zu konzentrieren, schliesst niemanden von den Inhalten aus (die Moderation hat eine andere Aufgabe) und schafft Raum für anspruchsvollere Themen (Gruppendynamik, unterschiedliche Vorstellungen über die Ausrichtung, Amtszeitbeschränkungen, etc.)
Nutzbarmachen der Ergebnisse	Beschliessen Sie, in diesem Workshop nichts zu beschliessen ausser den Zielen für die nächste Periode. Führen Sie aber eine Liste von weiterzubearbeitenden Themen sowie von Terminen ordentlicher Vorstandssitzung, die dafür vorgesehen sind.	Beschliessen Sie, in diesem Workshop nichts zu beschliessen ausser den Zielen für die nächste Periode. Führen Sie aber eine Liste von weiterzubearbeitenden Themen sowie von Terminen ordentlicher Vorstandssitzung, die dafür vorgesehen sind.	Retraiten haben einen anderen Sinn als Sitzungen, sie schauen eher auf die Hinterbühne als auf das vordergründige Geschehen. Diese Thematik verlangt nach einer anderen, weniger linearen Art der Auseinandersetzung, die dem Entscheide fällen nicht optimal entspricht.
Planung	Der Zeitpunkt gehört in die Jahresplanung des Vorstandes Frühzeitiger Entscheid über Ort (Reservierung!) und interne oder externe Moderation (Budget, Fachperson suchen). Programmvorschlag wird durch zwei Vorstandsmitglieder entwickelt und in der letzten Sitzung vor dem Workshop präsentiert, allenfalls angepasst und abgesegnet. Vorbereitung im Gespräch mit einer externen Fachperson als Coach ist die andere Möglichkeit.	Der Zeitpunkt gehört in die Jahresplanung des Vorstandes Frühzeitiger Entscheid über Ort (Reservierung!) und interne oder externe Moderation (Budget, Fachperson suchen). Programmvorschlag wird durch zwei Vorstandsmitglieder oder durch 1 Vorstandsmitglied und die externe Fachperson für die Moderation entwickelt und in der letzten Sitzung vor dem Workshop präsentiert, allenfalls angepasst und abgesegnet.	Sorgfältige Planung bringt Ruhe und Sicherheit ins ganze, während Unklarheiten zu unnötigen Irritationen führen.

Die Ziele und Inhalte

Vorbemerkung

Die folgenden Ideen und Vorschläge sind zwar aufgrund praktischer Erfahrungen entstanden, benötigen aber einen Anpassungsschritt an die Gegebenheiten und Anforderungen der einzelnen Organisationen. Grösse des Vereins (oder der Stiftung), Tätigkeitsfeld, Traditionen und Organisationskulturen und nicht zuletzt auch Persönlichkeiten können die Gestaltung des Vorstandsworkshops beeinflussen und prägen.

Ziele des Boxenstopps

- Ein sorgfältiger Austausch über ihre Tätigkeit als Führungsgremium im vergangenen Jahr, über die Erreichung gesetzter Ziele im Inhaltlichen und über die Qualität der Zusammenarbeit lässt eine gemeinsame Sichtweise entstehen; zeigt auf wo die Differenzen liegen (in den Ansprüchen? in den Sichtweisen?) und gibt die Grundlage für die Gestaltung der zukünftigen Zusammenarbeit.
- Die Analyse der bisherigen Arbeit gibt Gelegenheit, sich über Erreichtes zu freuen, und nicht Gelungenes zu reflektieren. Respektvolle Kritik und Selbstkritik ermöglichen Lernschritte, erhöhen somit die Qualität der (Zusammen-)arbeit und stärken das Vertrauen in die Tragfähigkeit der Gruppe.

Elemente

Die folgenden Elemente können je nach Bedürfnis und zur Verfügung stehender Zeit zusammengesetzt werden.

Anfangssequenz					
Titel	Ziele	Aufträge	Arbeitsweise	Material	ca Zeitaufwand
Check-in	Die Gruppenmitglieder steigen bewusst in die Retraite ein.	Beantwortung der Frage „Was muss erfüllt sein, damit ich am Ende der Retraite zufrieden nach Hause gehen kann?“	Einzelarbeit Sammlung der Antworten Ordnung der Antworten zu logischen Gruppen	Pinwandkarten Wand oder Pinwand, Kleber oder Nadeln	Einzelarbeit 10' Sammlung und Ordnung bis zu 30'
Arbeitsvereinbarung	Die Regeln für den Tag sind abgemacht.	Zusammentragen der Wünsche (z.B. Rauchregeln, Schlusszeitpunkt, Natel, Verschwiegenheit, Rolle der Gesprächsführung, etc.)	Sammeln der Voten Festhalten auf Konferenzkärtchen oder auf Flip-Chart Abmachungen treffen Die Sammlung bleibt sichtbar für die Dauer der Retraite	Pinwandkarten Flip-Chart oder Kleber bzw. Nadeln	20'
Kennenlernen	Falls sich amtsjüngere Mitglieder im Vorstand befinden, lohnt sich eine Kennenlern-Runde, die mehr Vertrautheit und Wir-Gefühl schafft.	Erzählen von (subjektiv) wichtigen Facts über die eigene Person: Seit wann bin ich im Vorstand? Was ist dafür meine Motivation? Was mache ich sonst im Leben? Was bewegt mich gerade am meisten?	Gesprächsrunde	Nichts	Pro Person 2'

Jahresrückblick und Zielsetzungen					
Titel	Ziele	Aufträge	Arbeitsweise	Material	Circa Zeitaufwand
Mögliche Vorbereitung	Die zur Verfügung stehende Zeit wird optimal genutzt, die Teilnehmenden haben im Voraus ihre Beiträge vorbereitet.	Alle haben die Jahresziele des Vorjahres sowie die Vorstandsprotokolle oder andere relevante Unterlagen vor der Retraite gelesen.			
Strukturierte Bewertung und neue Zielsetzung	Sie bilden sich ein Urteil über die Qualität der Vorstandsarbeit im vergangenen Jahr, erkennen die Gründe, die zu diesem Ergebnis geführt haben, und ziehen daraus Schlussfolgerungen für die Zukunft	Bewertung einzelner Aufgaben und Ziele der Vorstandsarbeit im vergangenen Jahr. Setzen neuer Ziele für die Zukunft.	Beschrieben im Auswertungsbogen	Angepasste Auswertungsbogen für alle vergrösserte Auswertungsbögen für das Zusammentragen Farbige Klebepunkte	Auswertung inkl. Ausfüllen, Zusammentragen und Diskussion ca. 2 Stunden. Bearbeitung der einzelnen Themen je nach Anzahl Themen. Ziele inkl. Planung ca. 1 Stunde.

Selbstreflexion					
Titel	Ziele	Aufträge	Arbeitsweise	Material	Circa Zeitaufwand
Zusammenarbeit	Stete Verbesserung der Zusammenarbeit	<p>Schliessen Sie Halbtage (vor dem Mittagessen, vor dem Abendessen oder Schluss) ab mit der Aufforderung, für sich persönlich ein paar Gedanken zur Qualität der Zusammenarbeit zu notieren:</p> <p>Hören wir einander zu? Bleiben wir am Thema? Kommen alle zum Zug?</p> <p>Gibt es unterschwellige Konflikte oder Tabu's, die nicht angesprochen werden dürfen?</p>	<p>Einzelarbeit 10'</p> <p>Zusammentragen nur so viel wie jede und jeder entscheidet zu veröffentlichen.</p> <p>Falls sich daraus grössere Themen entwickeln, gehören sie auf Ihre Traktandenliste.</p> <p>Allenfalls muss dort dann diskutiert werden, wie damit umzugehen ist.</p>	Nichts	Einzelarbeit und Diskussion 30', sonst auf Traktandenliste.

Abschluss					
Auswertung	Sie schliessen Ihre Retraite deutlich und bewusst ab und erfahren voneinander die jeweiligen Einschätzungen dazu.	Rückmeldungen bezüglich den am Anfang genannten und aufgehängten Zielen (Haben wir sie erreicht? Was hat geholfen? Was war hinderlich?) Rückmeldung für die Moderation	Einzelarbeit 5' Gesprächsrunde	Nichts	Pro Person 4'
...und dazwischen	Den Körper in Bewegung halten, die Hirnströme in Schwung bringen, Zäsuren setzen.	Stehen Sie immer mal wieder auf, schütteln Sie sich aus, lassen Sie Luft in den Raum.	Kleine Bewegungssequenzen, allenfalls mit Jonglierbällen, mit Musik, etc.	Siehe unter „Arbeitsweise“	2'