



Liebe Leserinnen und Leser

Wenn ehrenamtliche Vorstandsmitglieder bezahltes Personal führen, ist das eine Konstellation, in der Konflikte beinahe unvermeidbar sind. Mit den nötigen Erkenntnissen, Vorkehrungen und Instrumenten können unnötige Konflikte aber gelöst – oder noch besser – vermieden werden.

Das sind Grundaussagen, welche anlässlich des ausserordentlich gut besuchten vitamin B Bazar plus vom 25. September 2006 gemacht wurden. Einen Bericht dazu finden Sie in dieser Nummer.

Mit Kurs- und Beratungsangeboten möchte vitamin B ehrenamtliche Vorstände in ihrer wichtigen und oft schwierigen Arbeit unterstützen. Wir verfügen übrigens über eine Sammlung unterschiedlicher Mustervorlagen, welche das Erstellen nützlicher Instrumente erleichtern soll.

«Gelassenheit» ist ein weiteres Zauberwort in Zusammenhang mit Konflikten. Die wünsche ich Ihnen und mir für die kommende Zeit.



*Christa Camponovo,
Leiterin Geschäftsstelle vitamin B*

Frage und Antwort

Vor der Vereinsgründung: Was muss in Statuten stehen? Vor der GV: Was bedeutet Décharge-Erteilung?

Bazar plus

Spannungen zwischen ehrenamtlichen Vorständen und bezahlten Mitarbeitenden: Ansätze zur Konfliktprävention

Portrait

Marianne Rüegg, Co-Präsidentin Mittagstisch Altenburg Wettingen

Board

Bei vitamin B erhältlich: Wichtige Instrumente für die Vereinsführung

Frage

Wir sind daran, einen Verein zu gründen. Was muss eigentlich in den Statuten stehen? Haben Sie eventuell Musterstatuten?

Antwort

Die Statuten sind das «Rückgrat» eines Vereins; sie stellen seine Grundordnung dar. Es lohnt sich deshalb, der Formulierung der Statuten genügend Aufmerksamkeit zu schenken.

Die Vereine sind in der Ausgestaltung der Statuten recht frei; es gibt nur wenige vereinsrechtliche Vorschriften, welche zwingend sind.

Die Vereinsstatuten müssen gemäss Art. 60 ZGB schriftlich verfasst sein und Aufschluss geben über

- den Namen des Vereins
- den Sitz des Vereins
- den Zweck des Vereins (der Verein kann nicht hauptsächlich wirtschaftliche Zwecke verfolgen, sondern nur ideelle Ziele)
- die Mittel des Vereins (z.B. Mitgliederbeiträge, Zuwendungen...)
- die Organisation des Vereins (z.B. Aufnahme von Mitgliedern, Mitgliederversammlung, Vorstand, Revisionsstelle...)

Die Geschäftsstelle vitamin B verfügt über eine grosse Sammlung von Statuten aus diversen Sparten, welche sie auf Anfrage zur Verfügung stellt.

Christa Camponovo

Frage

Was heisst das genau, wenn an der Generalversammlung über die Entlastung des Vorstandes abgestimmt wird? Können Sie uns das mit einfachen Worten erklären?

Antwort

An der jährlichen Mitgliederversammlung legt der Vorstand mit dem Jahresbericht und der Rechnung (Geschäftsbericht) Rechenschaft über seine Tätigkeiten ab und bittet die Versammlung um Entlastung oder Décharge-Erteilung für die Geschäftsführung. Sobald die Entlastung erteilt ist, haftet der Vorstand ab diesem Moment nicht mehr persönlich für seine Handlungen im abgelaufenen Vereinsjahr. Dies gilt jedoch nur für diejenigen Tätigkeiten, die der Versammlung gegenüber offen gelegt wurden. Hat der Vorstand (oder ein einzelnes Vorstandsmitglied) Tatsachen verheimlicht, so kann er auch später noch zur Rechenschaft gezogen werden. Im Gesetz ist die Décharge-Erteilung nicht geregelt, sie wird aber in den meisten Vereinen praktiziert und ist auch sinnvoll.

Christa Camponovo

Bazar plus vom 25.9.2006: «Offen ausgetragene Konflikte sind auch eine Chance»

Der Umgang mit Spannungen zwischen ehrenamtlichen Vorständen und bezahlten Mitarbeitenden ist ein Thema, das ganz offensichtlich unter den Nägeln brennt. Rund 150 Personen kamen an den Bazar plus ins Migros-Hochhaus, um zu erfahren, wie solche Konflikte rechtzeitig erkannt und konstruktiv gelöst werden können.

Wie Christa Camponovo, Leiterin Geschäftsstelle vitamin B, einleitend festhielt, stellt das System Ehrenamtliche in der Führungsrolle von Professionellen eine besondere Herausforderung dar, und Konflikte sind dabei oft schon vorprogrammiert. «Das System soll keineswegs über den Haufen geworfen werden», meinte Christa Camponovo, «aber es braucht Unterstützung für beide Seiten.»

Marianne Klopfenstein und Walter Vogt, die in Aarau ein Büro für Entwicklung und Management* führen, zitierten einleitend eine Umfrage unter 500 Non-Profit-Organisationen in der Schweiz: 14 Prozent der Arbeitszeit werden gemäss dieser Studie für die Bearbeitung von Konflikten aufgewendet. «Das ist nicht nur ein erheblicher Kostenfaktor, sondern emotional belastend für jede Organisation. Viele dieser Konflikte wären präventiv zu lösen und überhaupt nicht nötig», meinten Klopfenstein und Vogt.

Auf anschauliche Art und Weise erklärten die beiden Referierenden, wie Konflikte entstehen und wie sie rechtzeitig erkannt werden. Alarmzeichen sind unter anderem Gerüchte, Drohungen oder Kontaktabbrüche. Die Hintergründe können auf der zwischenmenschlichen Ebene liegen, sie können aber auch strukturell-organisatorische Ursachen haben. Die Realität setzt sich immer aus

*www.klopfenstein-vogt.ch



Fakten und subjektiver Wahrnehmung zusammen. Missverständnisse können dann entstehen, wenn die «Landkarten» von Frau A. und Herrn B. nicht übereinstimmen und eine Mitteilung oder eine Begebenheit unterschiedlich interpretiert werden. Auf der organisatorisch-strukturellen Ebene liegen die Konfliktpunkte oft an den Schnittstellen zwischen operativer und strategischer Führung. Die Abstimmung unter den Gremien ist ungenügend; die Erwartungen innerhalb eines Vorstands, zwischen Mitarbeitenden und Führung oder zwischen den verschiedenen Ebenen sind nicht ausreichend geklärt.

Organisationen im Non-Profit-Bereich mit ihrem System von ehrenamtlich Tätigen und Profis haben eine eigene Dynamik. Wer in einem Vereinsvorstand mitarbeitet, bringt viel Engagement für eine Sache mit, verfügt in der Regel aber über keine entsprechende Ausbildung. Die Zeit, die Ehrenamtliche aufwenden können, ist meist knapp bemessen. Vorstandsleute haben oft noch eine ganze Reihe anderer Engagements. Anders die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Wer eine feste Anstellung hat, geht mit dem Faktor Zeit anders um. Unterschiedliche Wahrnehmungen ergeben sich auch aus dem Umstand, dass Ehrenamtliche meistens gut lokal verankert sind und entsprechende Verpflichtungen in ihrer Gemeinde haben. Die Mitarbeitenden dagegen kommen oft von auswärts und sind an ihrem Arbeitsort weniger verwurzelt. Das alles birgt Konfliktpotenzial.

«Das Umfeld eines Vereins, einer Organisation, wandelt sich stetig», stellten Marianne Klopfenstein und Walter Vogt fest. «Präventiv wirksam kann es sein, wenn ein Vereinsvorstand jemanden bestimmt, der

dieses im Auge behält und an den Vorstandssitzungen regelmässig über seine Beobachtungen informiert.» Die Referierenden nennen das «Weak signals» und führen als Beispiel einen lokalen Fussballclub an, der eine wachsende Zahl an Neumitgliedern aus Migrantenkreisen verzeichnet. Wenn solche Signale aufgenommen werden, kann sich der Fussballclub an die neuen Gegebenheiten rechtzeitig anpassen und in der Vorstandsarbeit Weichen stellen.

Klopfenstein und Vogt zählten eine ganze Reihe von Möglichkeiten auf, wie Vereinsvorstände oder Stiftungsräte präventiv handeln können: Sie entwickeln ein Leitbild, entwerfen Zukunftsstrategien, überlegen sich vielleicht auch, ob ein Zusammenschluss mit einer ähnlich gelagerten Organisation Sinn machen könnte. Auf der strukturellen Ebene tragen Funktionsdiagramme dazu bei, Abläufe zu regeln und Zuständigkeiten festzulegen. Bezüglich der gegenseitigen Erwartungen lohne es sich, im Anstellungs- und Mitarbeitergespräch Ziele festzuhalten und zu überprüfen. Auch ein institutionalisiertes Feedback kann hilfreich sein. Und nicht zuletzt sollten sich im Konfliktfall Vereinsvorstände überlegen, ob ähnliche Probleme bereits früher aufgetreten sind und ob sich allenfalls ein Muster daraus ablesen lässt.

Die Referentin und der Referent ermunterten die Teilnehmenden, nicht immer nur die Harmonie zu suchen. Gelassenheit ist gefragt. Probleme, die unter dem Deckel gehalten werden, können unter Umständen jahrelang eine gute Zusammenarbeit verhindern; hingegen sind offen ausgetragene Konflikte oftmals eine Chance für die Zukunft.

Drei Ansätze zur Konfliktprävention

1. Gegenseitige Erwartungen klären

Instrumente: Stelleninserat, Anstellungsgespräch, Stellenbeschriebe, MA-Gespräche/Ziele, Reportings, Protokolle (wer, was, wann?), Ressortbeschriebe, Ressortziele, Retraiten, Infogespräche mit Kader

2. Abstimmung in und unter den Gremien verbessern

Leitbilder; Strategien; Jahresziele/Vorstand und Gremien; Prozessbeschriebe; Funktionendiagramme

3. Anpassung an die Umwelt optimieren

Ressort im Vorstand definieren; festes Traktandum an Sitzungen; «Weak Signal Management», also: Antennen draussen halten

Die wichtigsten Merksätze aus der Praxis

- Verantwortlichkeit klären
- Bewusstsein um die eigene Subjektivität
- Unnötige Konflikte durch präventive Massnahmen reduzieren
- Notwendige Auseinandersetzungen früh führen
- Erfahrungen für die Organisation nutzbar machen
- Konflikte gehören dazu





Franz Horváth

Leiter Weiterbildung des Schweizerischen Verbands für Wohnwesen, Vorstandsmitglied Verein Mannebüro Zürich

«Das Thema ‚Umgang mit Konflikten zwischen ehrenamtlichen Vorständen und bezahlten Mitarbeitenden‘ des Bazar plus hat mich ganz direkt angesprochen. Ich fand die Ausführungen über Ursachen und Hintergründe von Konflikten spannend. In vielen Wohnbaugenossenschaften arbeiten ein ehrenamtlicher Vorstand, eine professionelle Geschäftsleitung und bezahlte Mitarbeitende zusammen. Da prallen sehr unterschiedliche Kulturen aufeinander. Die Führung einer Wohnbaugenossenschaft ist keine Kleinigkeit; ehrenamtliche Vorstandsleute tragen erhebliche Verantwortung, und es geht um viel Geld. Einen Konfliktpunkt bilden sicher die Werte der Genossenschaftsbewegung, die heute nicht mehr von allen Angestellten selbstverständlich mitgetragen werden. Auf dem Büro, beim Hauswart oder beim Gärtner weht manchmal ein unterschiedlicher Geist. Eine Leitbilddiskussion oder auch die Idee eines Beobachters, der den Wandel des sozialen Umfelds registriert und seine Feststellungen in den Vorstand hineinträgt, könnten in diesem Zusammenhang wichtige Impulse geben.»



Monika Elmer-Baumann

Vorstandsmitglied Katholischer Frauenverein, Winterthur

«Ich arbeite seit eineinhalb Jahren ehrenamtlich in einem Vorstand mit. Der Katholische Frauenverein Winterthur hat über 150 Mitglieder, die zum Teil seit vielen Jahren dabei sind; er befindet sich derzeit in einem Umschichtungsprozess. Aus meinen früheren beruflichen Tätigkeiten kenne ich das Spannungsfeld zwischen Fachpersonal und Trägerschaft einer Institution von der anderen Seite; ich habe als Pflegefachfrau und Stationsschwester in Kranken- und Altersheimen gearbeitet. Eine Veranstaltung von vitamin B habe ich zum ersten Mal besucht und war in der Gruppe, die sich mit dem Thema Leitbilder beschäftigte. Interessant fand ich die Ausführungen, wie man frühzeitig Konflikte erkennen und Lösungen finden kann.»



Regina Luginbühl

Aktuarin Elternverein Niederhasli ZH

«Der Bazar plus hat mir einige wichtige Inputs gegeben. Ich bin mir unter anderem bewusst geworden, wie unterschiedlich Menschen Situationen einschätzen und wahrnehmen, und dass man beide Seiten kennen muss. Die Beziehungen zwischen ehrenamtlich Tätigen und bezahlten Mitarbeitern bergen ganz offensichtlich in sehr vielen Institutionen Konfliktstoff. In unserem Elternverein arbeiten wir alle ehrenamtlich mit, aber es ist trotzdem schon zu Spannungen gekommen. Bei vitamin B haben wir uns Rat und Unterstützung geholt, mit Erfolg: Die Konflikte haben sich gelegt.»



Elsbeth Regez

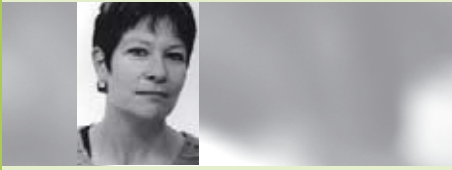
Leiterin Geschäftsstelle insieme Region Baden-Wettingen

«Der präventive Ansatz im Umgang mit Konflikten hat mir gefallen. Ich werde versuchen, meinem Vorstand erstens die Schaffung eines Ressorts ‚Umweltbeobachtung‘ (zum Beispiel Spendenmarkt, Mitgliederentwicklung, Kundenbedürfnisse) schmackhaft zu machen und zweitens die Wiederaufnahme der Diskussion um ‚Schnittstellen‘ zwischen operativer und strategischer Führung anzugehen.»

Text und Interviews: Charlotte Spindler



Marianne Rüegg, Co-Präsidentin Mittagstisch Altenburg Wettingen



«Im Gespräch nach Lösungen suchen und Ziele setzen»

Drei grosse Tische, farbig gedeckt, und auf jedem stehen schon die Tellerchen mit Rohkost und Dips bereit. Es ist zwölf Uhr. Zu zweit und in Grüppchen kommen die Kinder ins reformierte Kirchgemeindehaus, begrüessen Betreuerinnen und Koch-équipe. Auch Marianne Rüegg, Co-Präsidentin des Vereins Mittagstisch Altenburg Wettingen, kennen die meisten Kinder – sie springt ab und zu ein, wenn jemand vom Mittagstisch-Team ausfällt.

Der Mittagstisch ist ein gut eingespieltes Unternehmen. Anfang September 2006 feierten rund 50 Kinder und über 30 Erwachsene – Eltern, Vereinsmitglieder und Team-Frauen – das zehnjährige Jubiläum. «An einem Donnerstagmittag haben wir auf dem Rathausplatz Wettingen einen langen Tisch gedeckt», erzählt Marianne Rüegg; «den Passantinnen und Passanten hat unsere Aktion gut gefallen. Auch der Wettinger Gemeinderat, der am gleichen Tag Sitzung hatte, reagierte positiv.»

Die Aktion des Vereins Mittagstisch Altenburg Wettingen war mehr als ein Geburtstagsfest. «Wir wollten ein Zeichen setzen und 10 Jahre Gratisarbeit sichtbar machen», sagt Marianne Rüegg, seit drei Jahren im Vorstand und seit einem Jahr Co-Präsidentin des Vereins. Für die Politologin und Historikerin, die im Kanton Aargau die Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann aufbaute und während sechs Jahren dort gearbeitet hat, ist der Mittagstisch eine Erfolgsgeschichte, ganz klar. Ihre Kinder, 9- und 11-jährig, besuchen ebenfalls den Mittagstisch.

Gegründet wurde der Mittagstisch 1996 als Selbsthilfeprojekt berufstätiger junger Mütter. Im Altenburg, einem ruhigen Wettinger Wohnquartier, gab es weder Hort noch Blockzeiten. So kochte eine engagierte Gruppe von Müttern reihum und sorgte für die Betreuung der damals 22 Kinder pro Woche. Die Räumlichkeiten im nahe von Kindergarten und Schulen gelegenen Kirchgemeindehaus stehen kostenlos zur Verfügung. Inzwischen kommen rund 100 Kinder pro Woche zum Essen, manche ein- oder zweimal, andere viermal pro Woche. Geöffnet ist der Mittagstisch von 10 bis 14.15 Uhr, am Mittwoch bleibt er zu. Und wo sind die Väter? Ehrenamtliche Arbeit ist immer noch weiblich. Auf der SOS-Liste gibt's allerdings drei Männer, die ab und zu als Betreuer einsetzbar sind.

3480 Kinderessen pro Schuljahr – keine Kleinigkeit. Der Verein Mittagstisch hat heute gegen 50 Mitglieder und wird von einem vierköpfigen Vorstand geführt. Sieben Personen haben ein Teilzeitpensum im Küchendienst oder in der Betreuung; einmal wöchentlich arbeiten Freiwillige der örtlichen Baptistengemeinde mit. 2005 setzte der Verein eine Betriebsleitung ein. «Das war eine grosse Entlastung für uns Vorstandsfrauen», sagt Marianne Rüegg, die bis vor einem Jahr für das Personalwesen verantwortlich war.

Der Mittagstisch hat sich professionalisiert. Mit der Gemeinde Wettingen besteht ein Leistungsvertrag; Betriebsbeiträge erhält der Verein von Gemeinde und Kanton, dazu kommen Vereinsbeiträge, Spenden und natürlich die Elternbeiträge pro Kind/Mittagessen. Leistungsvereinbarungen und Fundraising gehören ins Tätigkeitsgebiet des Vorstands. Die Vorstandsmitglieder erhalten seit zwei Jahren eine Entschädigung für die geleistete Arbeit; diese erscheint im Budget und in der Jahresrechnung. «Damit wollen wir zeigen, was wir leisten, obwohl wir in Tat und Wahrheit weit mehr als die auf dem Papier ausgewiesenen 500 Stunden pro Jahr für den Mittagstisch aufwenden», meint Marianne Rüegg.

Kontakt und Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Vorstand sind eng. Dass zwischen bezahlten Angestellten und einem ehrenamtlich tätigen Vereinsvorstand Meinungsverschiedenheiten auftreten können, ist der Co-Präsidentin klar. Mit der steigenden Kinderzahl sind die Anforderungen an die Betreuung gewachsen, und auch die Qualität der Verpflegung muss gewährleistet sein: Im Notfall Fischstäbli – das funktioniert nicht mehr. Zwischen den Mitarbeiterinnen, die von Anfang an dabei waren, und den «neuen», den ausgebildeten Fachkräften, könne es schon einmal Spannungen geben. In nächster Zukunft müsse das bisher geltende Modell des Einheitslohns für das Team überdacht werden. Das sei nicht nur Sache der Betriebsleitung, sondern auch des Vereinsvorstands. Gleichzeitig stelle sich immer wieder die Frage, wieviel Gratisarbeit die Vereinsfrauen leisten können und wollen.

Den Umgang mit Konflikten haben die Vorstandsfrauen geregelt: «In erster Linie suchen wir das Gespräch und hören einander zu. Zusammen mit dem Team wurden Verhaltensregeln ‚Wie reagiere ich auf einen Konflikt‘ aufgestellt. In jedem Betrieb, ob Nonprofit- oder Profitunternehmen, gibt es Spannungen, Auseinandersetzungen. Ziel ist, diese konstruktiv anzugehen, Lösungen zu suchen und sie auch umzusetzen. Wir setzen Ziele und überprüfen sie zu gegebener Zeit. Werden sie nicht erreicht, folgen Konsequenzen. Im Vordergrund steht dabei immer der eigentliche Betrieb bzw. die Betreuung der Kinder.»

Charlotte Spindler

Schlusspunkt

Alles klar
wunderbar
keine Fragen mehr
bitte sehr
das wär' kurios
ich meine bloss
nur Harmonie
das gibt es nie
aber Präventionen
tun sich lohnen
anstatt naiv
nur operativ
schalten und walten
die Stellungen halten
ja nichts bewegen
die Gärtchen hegen
oder alles gewähren
im Ungefähren
alles vermischen
im Trüben fischen
ohne Grenzen
die Kompetenzen
überschreiten
von allen Seiten
muss das sein?
ich glaube nein
besser als petzen
Traktanden setzen
an Tabus rütteln
ein bisschen schütteln
schadet nicht
und es ist Pflicht
im Dialog zu bleiben
nicht übertreiben
mit Diskutieren
und Lamentieren
das Ehrenamt
ist ein verdammt
harter Job
verdient auch Lob
die Ehr ist hin
und der Gewinn
nicht immer toll
die Agenda voll
er muss noch rein
der Verein
mit allen Pflichten
Akten sichten
Mittel beschaffen
wenn die Affen
nicht mehr zahlen
und die Wahlen
vorbereiten
Sitzungen leiten
Verantwortung tragen
hinterfragen
auch die Profis
sind keine Doofis
wenn sie genügen
ein Vergnügen
strukturieren
sich informieren
wer holt wer bringt

wenn's gelingt
Erwartungen klären
wenn Vorwürfe gären
Schnittstellen
ohne Dellen
Jahresziele
nicht zu viele
mit Gelassenheit
kommt man weit
die Umwelt beachten
nicht verachten
auch mal loben
von dort oben
und von unten
nicht nur im Spunten
alles verhandeln
sie tut sich wandeln
unsere Welt
das liebe Geld
fließt nicht immer
im Hinterzimmer
wird gemunkelt
wenn es dunkelt
allemaal
übers Personal
und von wegen
den Kollegen
die nichts taugen
in unsern Augen
der Präsident
der wieder pennt
wie allemal
genug Moral
und wir ahnen
gutes Planen
wär' nicht schlecht
Sie haben Recht
auch vitamin B
seit eh und je
es unterstützt
ob es nützt
mit Bildung und Rat
in der Tat
ich glaube schon
man hört davon
ich komm' zum Schluss
weil ich muss
Sie entlassen
Häppchen fassen
ist angesagt
frisch genagt
und getrunken
beim Gemüse tunken
den Abend verdauen
die Leute beschauen
sich nicht genieren
Revue passieren
ich danke allen
mir hat's gefallen
der letzte Reim
kommt gut heim.

*Christa Camponovo
anlässlich des Bazar plus*

Wichtige Instrumente für
die Vereinsführung:

- Statuten
- Leitbilder
- Vorstandsreglemente
- Kompetenzregelungen
- Jahresziele
- Ressortbeschriebe
- Stellenbeschriebe
- Funktionendiagramme
- Verträge

Bei der Geschäftsstelle
vitamin B können Sie
diverse Musterunterlagen
beziehen.

Wir nehmen gerne auch Ihre Unterlagen
in unsere Sammlung auf, am liebsten in
elektronischer Form.

vitamin B
Fachstelle für ehrenamtliche Arbeit

Impressum

Geschäftsstelle vitamin B
Gasometerstrasse 9, 8005 Zürich
Telefon 043 266 00 11
info@vitaminB.ch, www.vitaminB.ch
B-Dur: Infoblatt von vitamin B, 2-mal pro Jahr
Auflage: 6000 Ex., Nr. 15, November 2006
Redaktion: Charlotte Spindler und
Christa Camponovo
Fotos: Silvia Luckner
Grafik und Illustration: atelier-kuettel.ch
Druck: Kasimir Meyer AG, Wohlen

vitamin B wird unterstützt vom
Sozialdepartement der Stadt Zürich

Das Migros-Kulturprozent ist ein freiwilliges, in den Statuten verankertes Engagement der Migros, das in ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gegründet. Es verpflichtet sich dem Anspruch, der Bevölkerung einen breiten Zugang zu Kultur und Bildung zu verschaffen, ihr die Auseinandersetzung mit der Gesellschaft zu ermöglichen und die Menschen zu befähigen, an den sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Veränderungen zu partizipieren. Tragende Säulen sind die Bereiche Kultur, Soziales, Bildung, Freizeit und Wirtschaftspolitik.
www.kulturprozent.ch