

Diplom-Psychologin

SABINE REIMERS



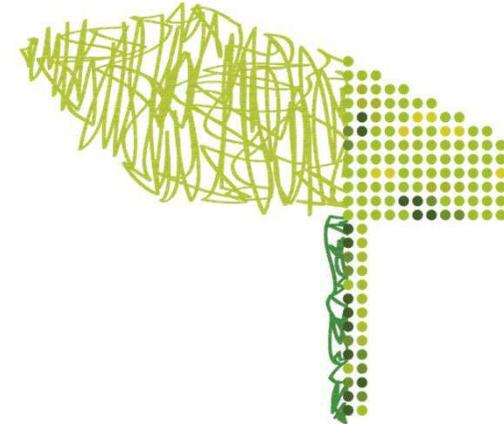
**Werte – Dialog im IFI-Stiftungsrat –  
Abschluss Konzeptphase und  
Umsetzungstraining - FOTOPROTOKOLL**

Hamburg, 27. Januar 2020



# Inhalt

- Maßnahmenplan (S.3)
- Review der Werte (S. 4)
- Themenbearbeitung
  1. Trent in den Stiftungsrat (S. 9)
  2. Solidaritätsfonds (S. 17)
- Arbeitsgruppe Compliance (S. 20)
- Prozess- und Verlaufsdocumentation (S. 22)
  - Zielhorizont
  - Verabredungen/ Regeln
  - Ablauf
  - Erwartungen und Feedback
- Dialogprozesse gestalten inkl. Standard für IFI-Stiftungsrat (S. 26)



# Maßnahmenplan

Überblickliche Maßnahmen 23.1.2020

Termin-Horizont

AG Trent i.d. Stiftungsrat "All in" (1,3,4)	Florian Julia Kathrin (Cindy?)	7.2 ↓ umstritten April '20
AG Compliance Regeln	Ralph Hermann Ute	Juni- Sitzung 2020
Zustiftung (Solidarität)	Herrmann ↓ GFK	Oktober 2020
Angebot an SR: Klärung Aktlasten	Rolf	Jeder- 2020
Werte-Wächter Botschafter	Botschafter + Botschafter-Paar	WV jede 2. Sitzung
Septkündigen Konzeption + Standard f. Dialog/Entscheidung Werte über Sept anpassen	Herrmann Julia	jede Sitzung
Nicht-Anwesende "ins Boot holen" → Botschafter/Prozess usw	Herrmann & Julia	Bis nächste SR-Sitzung

Beschluss

S. 15

S.19

S. 19

S. 16

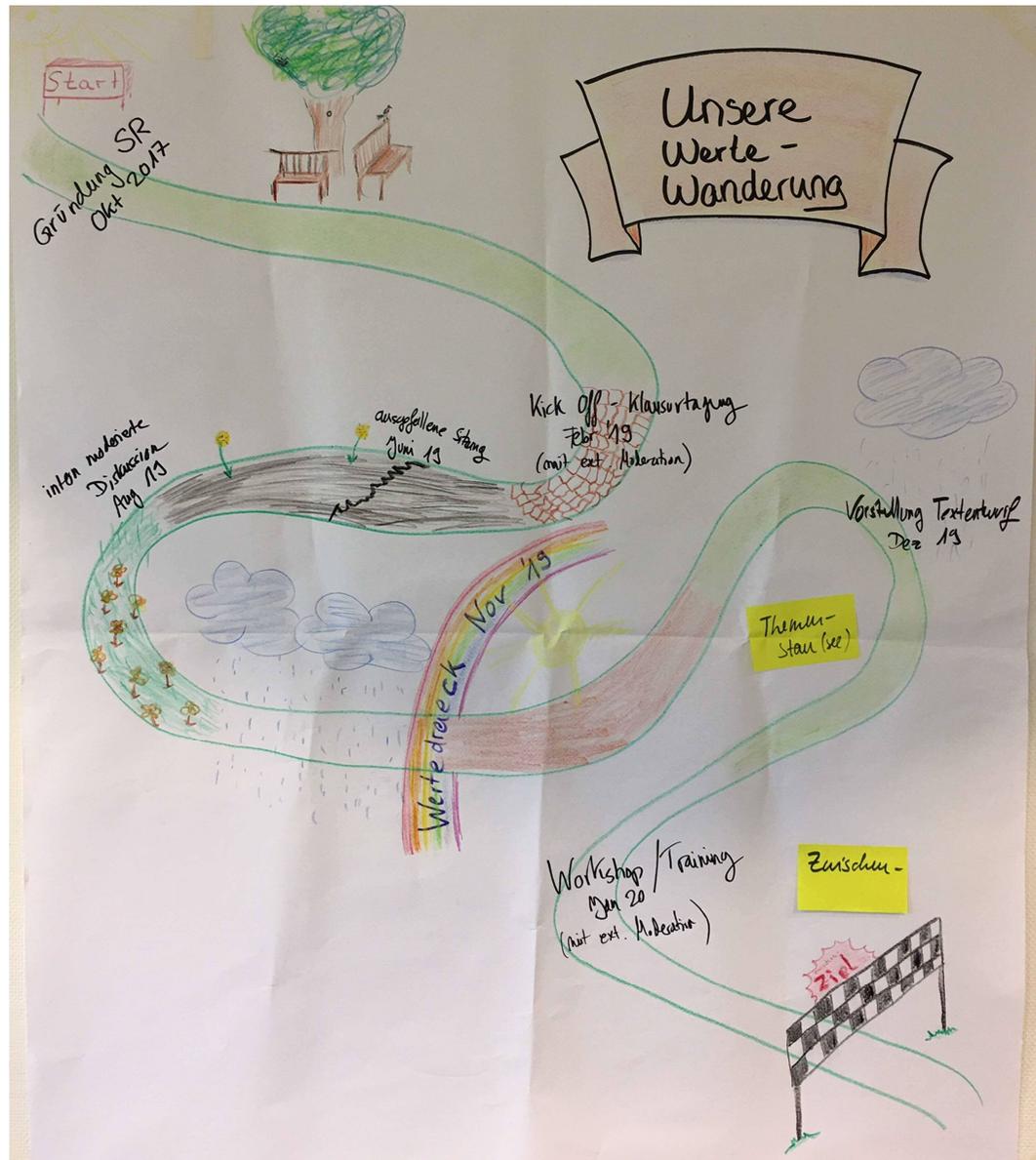
S. 8

S. 15

S. 27

Nachträglich ergänzt von Sabine Reimers

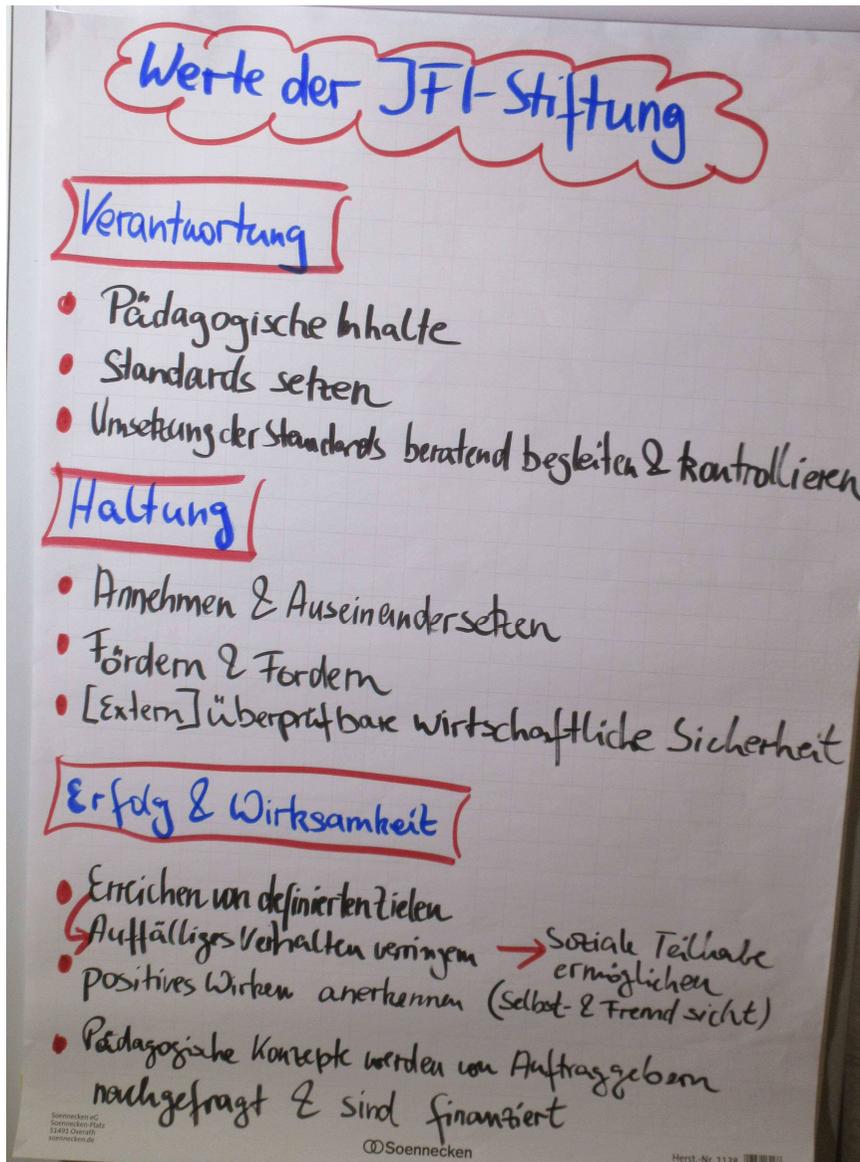
# Review Werte-Dialog 2019





## Beispiele für offene Fragen

- Gibt es eine Hierarchie der Werte? Wenn ja, welche und warum?
- Wie können Werte in Konflikt geraten – Beispiel? Wie lösen wir das/ haben wir in der Vergangenheit gelöst?
- Wieviel Spielraum gibt es für Variation in den Tochtergesellschaften? Wie verbindlich sind die Werte? Welche Situations-/ Kontextabhängigkeit gibt es?
- Wie beeinflussen unsere Werte unsere Leitungs- und Gremienarbeit?
- Wer kontrolliert – wie – den Stiftungsrat?
- Wie wird die Nicht-Einhaltung von Werten sanktioniert? Oder ist das im Sinne unserer Werte „verboten“?
- Wie können wir die „politische Ebene“ in der IFI konstruktiv und transparent gestalten?
- Wo gibt es „blinde Flecke“ in unserem Wertesystem?
- Wie tragen wir Konflikte und Interessenskonflikte aus?
- Wie halten wir uns die Werte im Bewusstsein oder holen sie uns die Werte immer wieder ins Bewusstsein?



Diese vier Fragen wollen wir weiter beobachten:

### Wo sind die Werte-Wächter?

- ① Wieviel Spielraum gibt es für Variationen in den TGs?
- ② Wie verbindlich sind die Werte?
- ③ Welche situations- / kontextabhängigkeit gibt es?
- ④ Wie wird die Nicht-Einhaltung sanktioniert?

# Botschafter & Entwickler: Die Nicht-Anwesenden füllen vorzugsweise die ? auf!

**Botschafter/in für die JFI-Werte sein**

**5 min Einzelarbeit**

1. Für welchen Wert will ich Botschafter sein?
2. Welcher Wert bereitet mir Sorge/Unwohlsein?

Schreiben Sie Ihren Vornamen **1x Rotes Post-it**  
**1x Grünes Post-it**

**20-30 min Raum-Stell-Übung**

1. Durchlauf: Stellen Sie sich zum Botschafterwert + platzieren Sie Ihr grünes Post-it
2. Durchlauf: Stellen Sie sich zum "schwierigen" Wert + platzieren Sie Ihr rotes Post-it

Paar-Bildung Botschafter + Entwickler

**JFI - Auswärtiges Amt**

Wert	Botschafter	Entwickler
V: Päd Inhalte	Florian	Katharina
V: Standards	? Florian	Ute
V: Kontrolle	Stef	Hermann/Julia
H: Annehmen	Hermann [Lena, Julia]	Torsten
H: Fördert/Fordert	Pof + Ute	amun?
H: Wirt Sicherheit	Katharina [Renko]	Florian
W: Soz Teilhabe	Torsten	?
W: positiv anerkennen	? Julia	Lena + Renko
W: Päd-Mittel-E	?	Stef Pof

Die heute nicht dabei sind, verteilen sich auf die ?



# Themenbearbeitung 1: Trent in den Stiftungsrat



# Thema 1: Wie kommt eine Person aus der Trent in den Stiftungsrat?

- Was sagt die Satzung dazu? (Antwort §10, Abs.1 bis 4 Auf Vorschlag eines Mitglieds des Stiftungsrats, Dreiviertel Mehrheit, 1 Jahr Gaststatus, danach einstimmige Abstimmung über vollwertige Mitgliedschaft.)
- Warum ist das überhaupt ein Thema?
- Welche Werte der IFI-Stiftung sind hier berührt? Welche Orientierung/ Leitplanken/ Begrenzungen/ Rahmenbedingungen können wir daraus ableiten?
- Wie gehen wir mit Verletzungen (?) unserer Werte innerhalb des obersten Gremiums – dem Stiftungsrat – um?
- Wie können wir die „politische Ebene“ in der IFI konstruktiv und transparent gestalten? (politische Ebene – Macht und Einfluss – singuläre-persönliche Interessen – Befindlichkeiten)
- Wie tragen wir Konflikte und Interessenskonflikte aus?

## Methode

### Plenum

- Sammlung weiterer Fragen
- Dialog über Auswirkungen und Beantwortung der obigen Fragen sowie der weiteren Fragen
- Ggf. Intervention: Einnahme einer anderen als der geliebten Handlungsrolle
- Ggf. Intervention: Plädoyer für die Gegenmeinung

Lösungsvorschläge erarbeiten

Entscheidung treffen

Umsetzungsplan definieren



# Thema 1: Themenerkundung

Trent: Wie kommt 1 Person der Trent in den Stiftungsrat?

Wie kommen wir an Namen von Personen der Trent für Stiftungsrat?

Alternative:

- Verantwortung → Standards kontrollieren
- Annehmen + Absenken des Haltung
- Konsens-Prinzip

Worum ist das ein Thema?

Jede T6 soll warten sein?

Worum ist die Trent eine T6 der IFI-Stiftung?  
Trent lebt die IFI-Werte nicht (2/3)

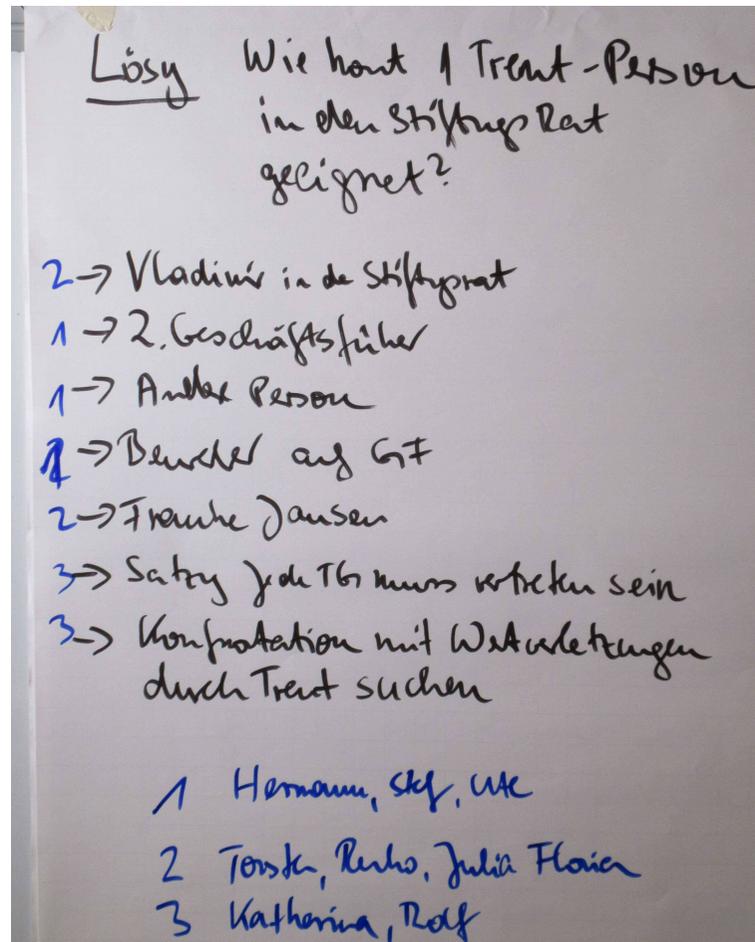
IFI g GmbH Russland Maßnahmen | Historie

- ① "unstrukturierte/schnelle Maßnahmen" → Jugendamt  
! Risikominimierung raus aus IFI g GmbH  
⇒ eigene T6!
- ② Zusammenarbeit mit Vladimir höchst unangenehm
- ③ Maßnahme hängt an der Person Vladimir  
⇒ Vladimir hat sehr viele Freiheiten  
↳ Rel. nur GF ⇒ 4-Augen-Prinzip - Kontrolle  
zeitweise 2008-2010
- ④ Rel. MA → wir fühlen uns "allein gelassen"  
"Rest-Rampe"

Was sorgt dafür dass bisher NICHT geg. v. vorgehen?



# Thema 1: Gemeinsames Suchen nach Lösungsideen, Bilden von Kleingruppen zur Bearbeitung





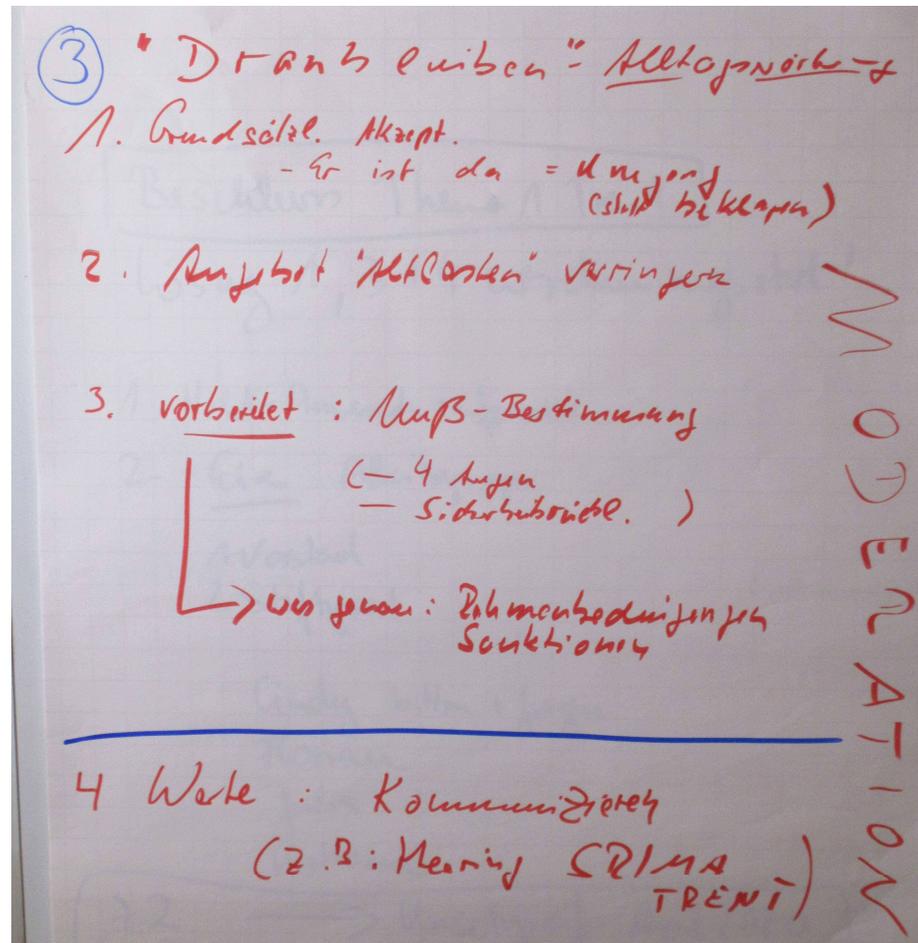
## Erarbeiten von Lösungen zu 1: 2. GF oder andere und 2: Wladimir und Frauke in den SR

- Lösung  
①
- Ausschreibung GF-Stelle  
intern u. extern (Stiftungsrat)
  - Bewerber 1 wird berücksichtigt
  - Bewerber 2  $\rightarrow$  4 Augen-Prinzip
  - Besetzung mit zeitl. Frist  
1,4 (?)  $\rightarrow$
  - alternativ kommissarische GF
  - PA mit Wladimir, Vorstand  
u. Delegation Stiftungsrat
  - Gaststatus Stiftungsrat nach  
Beendigung PZ (Anleitung) über  
Vorstand

- ### Einladung von Wladimir und Frauke in den SR
- ▶ beide!
  - ↳ Satzungsänderung zu...
    - ... SR Größe
    - ... Alter
  - ↳ Was passiert, wenn nur 1 Person annimmt?
  - ↳ Chancen:
    - Veränderung erleben
    - Rente absehbar
    - Konfrontation durch Nähe
    - Partizipation und Transparenz
    - Kontrolle
  - ↳ Risiken:
    - Außerwirdung
    - Auseinandersetzung,  
Verhalten
    - pos. Verhaltensbeeinträchtigung
  - im Zweifelsfall endet nach 1 Jahr  
der Gaststatus bzw. nach 3 Jahren  
die Mitgliedschaft



## Erarbeiten von Lösungen für 3: Satzungsänderung und 4: Trent mit Werteverletzungen konfrontieren





# Thema 1: Trent in den Stiftungsrat Entscheidungsprozess & Beschluss

Systemisches Konsensieren  
Es wird die Lösungsvariante gewählt, die den geringsten Widerstand [0-10] erzeugt

Lösung	1 2.GF	2 Wledi + Franka in SR	3 Alle Dritt!	4 Wste Heinz	"Passiv"
	4	10	1	1	
	1	8	1	2	
	1	2	1	1	
	2	5	1	1	
	2	8	3	1	
	2	8	4	1	2
Summe	12	41	12	8	
✓	1	5	2	1	
✓	6	4	5	1	
6	4	2	1	1	

Beschluss Thema 1 Trent  
Lösung 1, 3 + 4 werden umgesetzt!

- 1 Nicht-Amende informieren
- 2 Eine Arbeitsgruppe
  - 1 Vorstand
  - 2 Stiftungsrat

Cindy bitten + fragen  
Florian  
Julia  
Kerthenna

7.2. → Umsetzung April 2020



# Themenbearbeitung 1: Was lernen wir aus der Bearbeitung?

Review

W.A.: Alle sollen im Stiftungsrat sein

Teilhabe - Partizipation  
Konsens und 'leichte' möglich

Diskussion → Gemeinsamkeit → Fahrplan  
Tragfähig

! Respektvoller Umgang → Professionalität

Alle nehmen die Verantwortung wahr  
↓  
durch Entscheidungsfindung

Standards im grossen Rahmen  
⇒ Vielfalt ist möglich

Verantwortungsübernahme Gröde → Jug  
funktioniert

Angebot "Vorwerk" an Vorstand zu klären

## Themenbearbeitung 2: Solidaritätsfonds



## Thema 2: Solidaritätsfonds – oder jede/r für sich?

Soll jede Tochtergesellschaft für sich eine Fehlbelegungsrücklage bilden oder soll es einen gemeinsamen Topf geben, der dann wie von wem gebildet – verwaltet wird?

- Wie sehen gesetzliche, rechtliche Verpflichtungen aus?
- Wie ist die Sicht der Genehmigungsbehörden- Jugendämter?
- Wie macht es der „Wettbewerb“?
- Welchen Spielraum hat die IFI?
- Welche Auswirkung hat unsere Lösung auf unsere Außenwirkung als IFI-Gruppe oder IFI-Einzelträger?
- Wie wird es derzeit gehandhabt? Was passiert, wenn wir jetzt nichts tun?
- Welche Werte der IFI-Stiftung sind hier berührt? Welche Orientierung/ Leitplanken/ Begrenzungen/ Rahmenbedingungen können wir daraus ableiten?
- Warum ist das überhaupt ein Thema?
- Welche Lösungsvariante hat welche Vor-/Nachteile für verschiedene Interessensgruppen? Worin unterscheiden sich die Interessensgruppen?



## Thema 2: Themenerkundung, Ideenfindung und Beschluss

### Thema 2: Solidaritätsfond - oder jeder für sich?!

Was bedeutet der Sol Fond

für jung und ältere TGs?

Aus welchem Topf würde nicht gedeckt  
FBR gedeckt?

2 Monate Betrieb ohne Einnahmen sichern  
als Gründung (sonstige Sicherheiten  
Bankbürgschaft)

? → Soll es in eine Topf fließen

! Keine klare Aussage des Landesamts

Thema: Gibt es Transfermöglichkeiten für  
den Notfall zwischen den TGs?

Kredit mit Eins

Solidaritätsfond

### Solidaritätsfonds

Jede TG stiftet zu zum  
IFI-Stiftungsverbund

Im Notfall entscheidet SR über  
die Vermeidung der Mittel

### Compliance Regeln

Renko, Herrmann, Ute + 16F(TG)

Juni-Sitzung

1. Solidarität als Wert verankern → steht drin ✓

2. Absichtserklärung einholen  
TG ab wann Zustiftung und ob überhaupt

↓  
Dialog im Stiftungsrat

↓  
Entscheiden nie Verfahren → Verpflichtung?

Wer Herrmann + Mod → im GTR Okt. 2020



## Input für Arbeitsgruppe „Compliance“: Standards überprüfen



## Welche Standards hat die IFI-Stiftung?

1. Plenum: Sammeln auf Flip-Chart: Was sind Beispiele für Standards der IFI-Stiftung?
2. Plenum: Auswahl von 3 Standards für die Kleingruppenarbeit
3. Vierer-Gruppen – Aufteilung der vier Handlungsrollen (je 1 Person)

Aufgabe: Für je einen Standard bearbeiten:

- Beschreibung des Standards
- Wieso wurde dieser Standard notwendig? Welches Problem hat der Standard gelöst?
- Wer hat ihn initiiert? Wer hat ihn entwickelt?
- Wie wurde er umgesetzt? Wie wird er derzeit realisiert?
- Wie verbindlich ist der Standard?, Ist er für alle Tochtergesellschaften und die Stiftung relevant?
- Wie wird der Standard überwacht, wie wird die Nicht-Einhaltung sanktioniert?
- Welche Nachteile sind durch den Standard entstanden?
- Welche Veränderungen des Kontextes / der Rahmenbedingungen sind beobachtbar?
- Wie wird er - kontinuierlich - weiterentwickelt/ verändert/ verbessert?
- Welche IFI-Werte werden in diesem Standard verwirklicht/ „gelebt“?

Ergebnissicherung: Vorbereiten einer 3minütigen Präsentation im Plenum

Reflexion: Wie wurde der Dialog erlebt? Wie die Handlungsrollen?

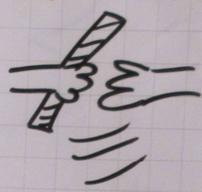
4. Präsentation und Reflexion im Plenum:

Wie muss die Standard-/Konzepterstellung sein, damit wir auch in Zukunft sagen, hier werden unsere Werte gelebt?

# Prozess- und Verlaufsdocumentation



## Zielhorizont

- Generationswechsel ermöglichen 
- Balance zwischen Werte-Inhalt und Zukunftsgestaltung herstellen
- Die Werte als Leitbild + Erinnerungshilfe im Berufswesen der SR-Mitglieder etablieren
- Die Aufgaben in emotional "abgeschliffen" Interaktionsfeld mit Ernsthaftigkeit, ohne Druck und mit Rollenklarheit bearbeiten/erledigen

### In diesem Workshop:

Wertebasierten Dialog + Entscheidungen  
heimlich erproben einüben &  
Reflektieren

## Kommunikative Spielregeln

- \* Vertraulichkeit
- \* Handys/Laptops nur in den Pausen
- \* Dialog vor Standpunkt
- \* Einandertoleranz + Ausreden lassen
- \* Fokus auf das Wesentliche

Fokus  
auf Dialog

- Voneinander lernen
- Störungen haben Vorrang
- Sei Dein eigener Chairman

Lernende  
Haltung

# Zeitplan – Persönliches Ankommen

**Zeitplan** 

**22. Januar**

13-13.45 Begrüßung, Ankommen, Ziel, Agenda

13.45-15.30 Review WdA-Arbeit 2019

15.30-15.45 **PAUSE**

15.45-16.45 Dialog - Impuls + Test

16.45-17.45 Thema 1

17.30-18.45 Feedback + Ausschl. gem. Abendessen

**23. Januar**

9-10 Abschluss Thema 1

10-10.15 **PAUSE**

10.15-11.45 Thema 2

11.45-12.15 Zusätzl. Planung

12.15-12.30 Abschlussfeedback  
 gem. Mittagessen

13.00

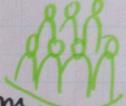
Herst.-Nr. 1118  
 Söbner-Druckerei  
 Söbner-Druckerei  
 Söbner-Druckerei

**1-2-4-ALL**

1 min für mich 

2 min zu zweit 

4 min in Kleingruppe 4-6 

Auswertung im Plenum   
 "Erkenntnisse" Sammlung

---

① Welche Befindlichkeit bringen Sie heute in diesen Workshop mit?

② Woran werden Sie persönlich das Gelingen der Themen, die Sie in der WS erfolgreich sind?

③ Welchen Beitrag werden Sie leisten?



# Erwartungen und Feedback

Befindlichkeit / Erfolgskriterien / Dein Beitrag

## Befindlichkeit

Neugier

Erschöpfung zum Thema "Werte"

Wunsch Endspurt nach Marathon

## Erfolgskriterien

Eingicht in der Umsetzung der Werte in die Praxis

Neue Energie für das Thema "Werte"

Leitlinien für "Marathonthema", die uns voranbringen

Entscheidung mit höher Klarheit treffen

Rollenklarheit

Wenn morgen Mittag noch alle miteinander reden

## Mein Beitrag

Achtbarkeit Richtung / thematisch vernetzen

konstruktive Vorschläge

Ressourcenfokus

Aufkomm. Spielregeln achten

Perspektive Öffnen durch Kreativität

Sachorientierung

Gelassenheit

## Abschluss-Feedback

sehr konstruktiv

mit xden noch miteinander

teilweise überfordert, spöttisch

viel Spass voraussetzte als gestern morgen

Themenbearbeitung produktiv

Thema die lange Stunden wurden entschieden

KG-Arbeit war sehr gut

Prozess lebendig

Schwere Thematik Trut geht weg

viel Konzentration

Entscheidungen bringen Energie!

Ergebnisse können sich schon lassen.

Straff + knapp  $\leftrightarrow$  hilft und ist auslegend

# Dialogprozesse gestalten



## Standard für Dialog- + Entscheidungsprozess

1. Thema benennen  
Relevante Fragen sammeln  
Immer: Welche Werte sind tangiert?

### Dialogphase

2. → Problembeschreibung - - → Ursachen-Analyse

3. Zielbeschreibung

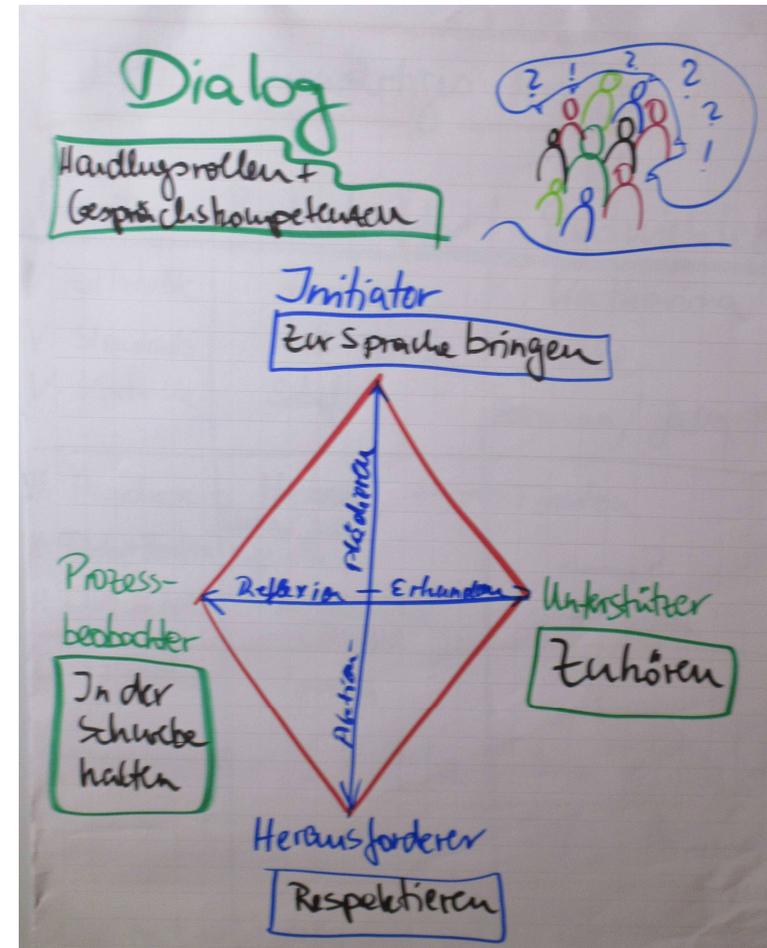
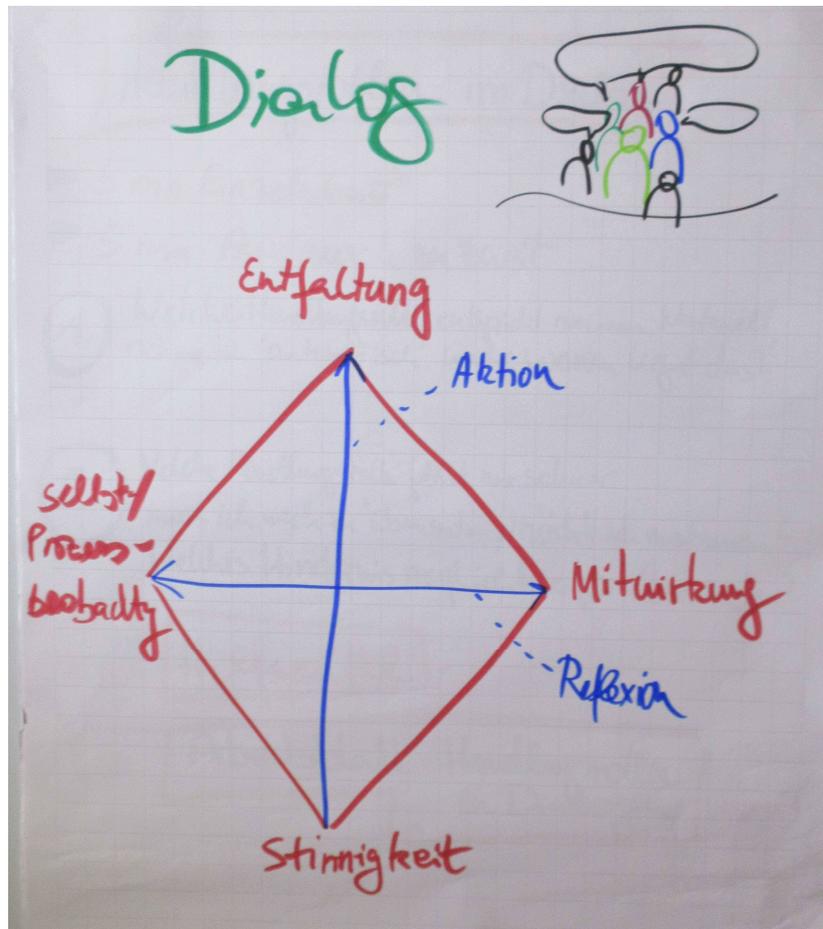
4. Lösungssuche  
A wertebasierte Suche  
B 'frei', dann Werte

Präsentation Mind  Lösungsvarianten

### Dialogphase

5. Entscheidung
  - Konsens
  - Demokr. Mehrheit
  - Entscheidung Matrix **Werte**
  - Systemisches Konsensieren

# Dialog statt Diskussion





## Handlungsrollen im Dialog

▶ 5 min Einzelarbeit

▶ 5 min Austausch zu zweit

1. Welche Handlungsrolle entspricht meinem Naturrell  
nehme ich "automatisch" wahr, wofür liegt das?

2. Welche Handlungsrolle fällt mir schwer  
muss ich mich zu "überwinden", möchte ich ausbauen?  
Welches Hindernis muß ich hierfür überwinden?

Hilfsmittel:

Arbeitsblatt Handlungsrollen  
in Dialogen

# Dialog statt Diskussion - Prinzipien



Quelle: Lau-Villinger, 2001



## Dialogorientierte Interaktion balanciert Plädieren und Erkunden

### Plädieren heißt...

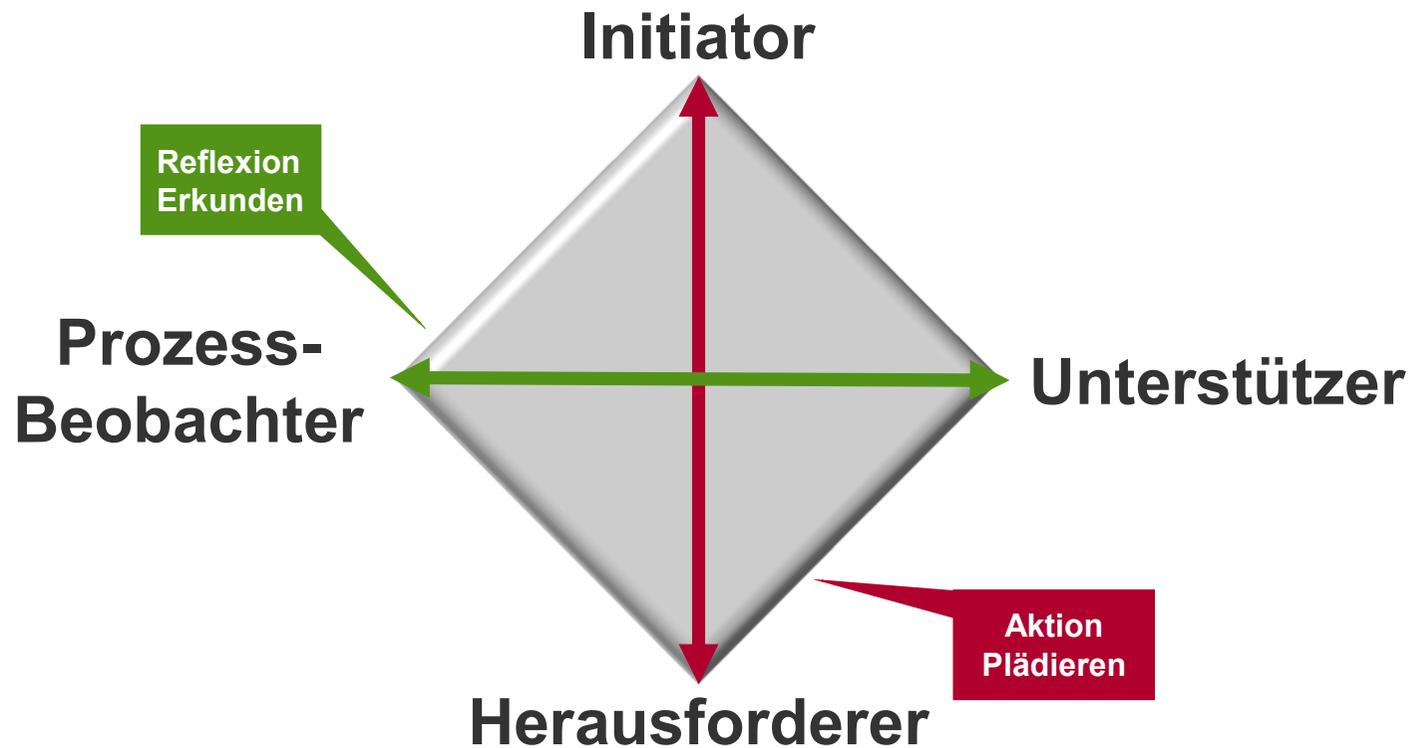
- über Teilaspekte unserer Ansichten/ Meinungen sprechen,
- Gedankengänge verdeutlichen, die zu dieser Ansicht geführt haben,
- unsere Ansicht anhand konkreter Beispiele verdeutlichen,
- verdeutlichen, dass unsere Interpretationen „nur“ Interpretationen zu Ereignissen, zu anderen Personen oder zu uns selbst sind,
- eindeutig äußern, was wir von anderen Personen erwarten mittels konkreter und überprüfbarer Wege und Kriterien.

### Erkunden heißt...

- die Standpunkte anderer Personen erforschen, ohne zu verurteilen oder zu beurteilen
- unsere Fragen mit unserem eigenen Denken, Annahmen und Verständnis der Situation gemeinsam erläutern
- uns selbst und Andere fragen, was wir möglicherweise nicht berücksichtigt haben
- andere ermuntern, ihre Standpunkte zu hinterfragen bzw. zu überprüfen
- nach anderen Ansichten fragen
- fragen, was passieren wird, wenn man in diese Richtung weiter geht
- das Denken erforschen, das hinter dem jeweiligen Handeln steht.

Senge, 1994

## Dialog statt Diskussion – 4 Handlungsrollen



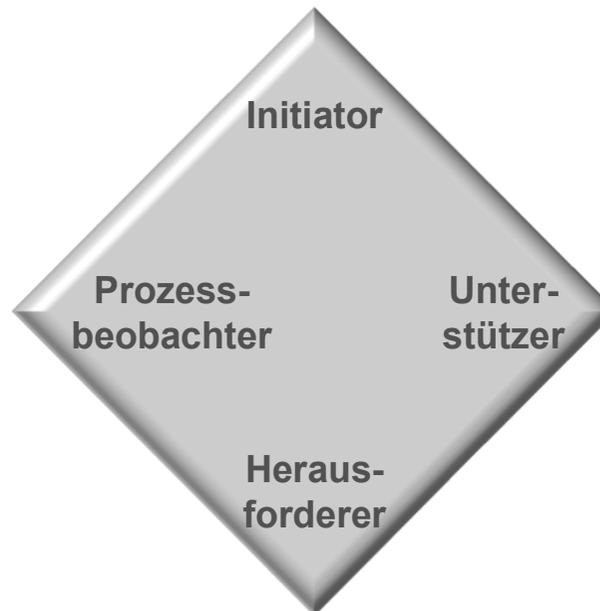
Quelle: Lau-Villinger, 2001



# Dialog statt Diskussion - Gesprächskompetenzen

## Zur Sprache bringen

Sagen, was mir wichtig ist  
und warum es mir geht.



## In der Schwebelage halten

- Unterscheiden zwischen Beobachten und Bewerten
- das Bewerten zeitlich verzögern
- dem Impuls widerstehen, vorschnell zu urteilen

## Zuhören

- Aufmerksam und aufgeschlossen sein
- sich in andere einfühlen
- vertiefend nachfragen

## Respektieren

- Das Andere gelten lassen und dafür Raum geben,
- wertschätzend miteinander umgehen
- auf Genauigkeit und stimmige Zuordnung achten.

# DESIGN.YOUR.FUTURE



Dipl.-Psych. Sabine Reimers  
Neuer Wall 10  
20354 Hamburg

Tel. 040 41912723  
Mobil 0176 81193528

[reimers@designyourfuture.de](mailto:reimers@designyourfuture.de)  
[www.designyourfuture.de](http://www.designyourfuture.de)