

## **(Nicht) alle sind anders und die Zeiten ändern sich (oder doch nicht)? Rückblick auf ein Jahrzehnt Organisationsberatung im Selbsthilfebereich**

Seit 10 Jahren berate und begleite ich bundesweit tätige Selbsthilfeorganisationen (SHO) zu unterschiedlichen Themen der Organisationsentwicklung. Fast immer geht es um Veränderungen, die anstehen oder die sich in der Umsetzung als unerwartet schwierig erweisen. Mittlerweile durfte ich mehr als 20 Organisationen und ihre Vertreter kennen lernen und mich intensiv mit ihren Anliegen auseinandersetzen. Mein Bild von der Selbsthilfe und von dem, was meine Arbeit bewirken soll und kann, hat sich verändert. Im Folgenden schildere ich meine Beobachtungen aus der Organisationsentwicklung, Supervision und Mediation. Es geht dabei weniger um Wissenschaftlichkeit als um persönliche Erfahrungen mit einer ganz besonderen Organisationsform im Kontext selbständiger Beratung. Ich beginne mit der Darstellung besonderer Strukturmerkmale von SHO und ihren Implikationen für Leitung und Führung. Ich beschreibe im Weiteren Unterschiede zwischen SHO, die aus Sicht der Organisationsberatung relevant sind. In einem eigenen Abschnitt beschäftige ich mich mit den Veränderungen von SHO, die ich während der letzten zehn Jahre beobachten konnte. Ich ende mit persönlichen Erkenntnissen im Rahmen meiner Arbeit und mit Fragen, die noch einer Bearbeitung bedürfen. Ergänzend beschreibe ich, was aus meiner Erfahrung die jeweiligen Aufgaben der Organisationsberatung sind und wie sie einen sinnvollen Beitrag zur Entwicklung von SHO leisten kann.

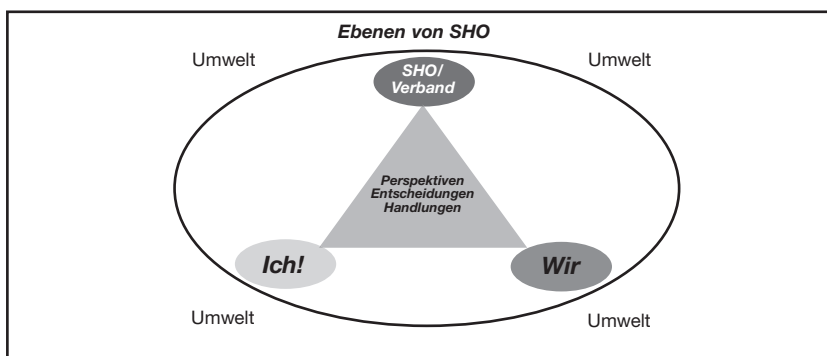
### **1. Selbsthilfeorganisation – eine (un)mögliche Organisationsform?**

In der Beratung von SHO erlebt man regelmäßig Paradoxien. Man wird mit vielfältigen Spannungsfeldern konfrontiert, die für die Beteiligten zeitweise zur Zerreißprobe werden. Die Widersprüchlichkeiten lassen sich nicht ohne weiteres auflösen. Wie kommt das? Und ist eine SHO überhaupt eine „mögliche“ Organisationsform für Selbsthilfeaktivitäten?

Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie primär auf die Erfüllung von *Funktionen* ausgerichtet sind, nicht auf Personen und ihre Beziehungen. Die Kommunikation in Organisationen hat der Lösung einer Sachaufgabe zu dienen, sie ist nicht Selbstzweck und damit nicht primär an menschlichen Bedürfnissen nach Kontakt orientiert. Im Gegenteil! Die meisten Abläufe sind entweder automatisiert oder werden möglichst effektiv und effizient (Email, Telefon, Konferenz mit klarer Struktur) – oft ohne persönliche Begegnung bearbeitet. Wozu auch? „*Hauptsache der Laden läuft!*“ Mit diesen Prinzipien und der daraus entstehenden Eigendynamik unterscheiden sich Organisationen fundamental von Gruppen oder familiären Systemen, in denen sich Personen

nicht so leicht austauschen lassen, in denen es vor allem um Beziehung, persönlichen Kontakt, Spontaneität, Solidarität und Nähe geht. Das Spannungsfeld, in dem sich fast jede SHO bewegt, liegt auf der Hand: Der Kern einer SHO ist (i. d. R.) die gemeinsame Selbsthilfe an der Basis, die sich vornehmlich in der Gruppe vollzieht. Auch in bundesweit aufgestellten SHO mit ausgefeilter Arbeitsteilung über mehrere Ebenen hinweg, professionellen Geschäftsstellen und für Außenauftritte gecoachten Vorständen stellt die wechselseitige Hilfe der Betroffenen die Wurzel und das unverwechselbare, identitätsstiftende Merkmal einer SHO dar. Atmosphärisch gleicht das mitunter sogar eher einem familiären System als einer Gruppe. Nicht selten hört man Aussagen wie „Wir sind eine große Familie!“ oder „Bei uns geht es sehr familiär zu!“ oder „Die Selbsthilfe hat mich mehr unterstützt als meine Familie, hier fühle ich mich aufgehoben und verstanden“.

Wie vertragen sich die so unterschiedlichen Prinzipien von Gruppe und Organisation miteinander? Wie halten die Beteiligten die Dinge auseinander? In der Tat lassen sich viele Konflikte und enttäuschte Erwartungen aus Verwechslungen oder aus Unvereinbarkeiten der teilweise ja geradezu gegenläufigen Dynamiken und Wirkmechanismen erklären: „Im Vorstand geht es völlig anders zu als in der Gruppe. Das hatte ich mir so nicht vorgestellt! Oder: „Was die da oben wieder von uns wollen. Vergessen die, dass wir (nur) Selbsthelfer sind?“ Hilfreich ist in der Organisationsberatung beispielsweise das folgende Modell, das die Ebenen und die daraus jeweils ableitbaren Perspektiven, Entscheidungen und Handlungen verdeutlicht:



Damit Gruppen funktionieren, brauchen sie vor allem Teilnehmer, die bereit sind, sich persönlich mit ihrer individuellen Erfahrung einzubringen (Ich-Ebene). Alles Weitere entsteht im Kontakt mit den anderen (Wir-Ebene) und wird über die Gruppendynamik gesteuert. Allenfalls bedarf es noch einer Moderation<sup>1</sup>. SHO hingegen brauchen unabdingbar vorausschauend agierende Führungskräfte, die ihre persönlichen Bedürfnisse zurückstellen (Ich-Ebene), im Sinne des großen Ganzen strategisch denken, möglichst viele Fäden in der Hand halten und sich nicht scheuen, auch unpopuläre Entscheidungen bundesweit umzusetzen (SHO / Verbandsebene). Gleichzeitig muss ihnen der Spagat gelingen, neben den organisationalen Anforderungen und den zuneh-

menden Erwartungen von außen auch weiterhin ihrem innersten Kern, (ihrem ursprünglichen Anliegen, der Selbsthilfe-Idee) gerecht zu werden, ihn zu schützen und loyal zu vertreten. Das große Ganze folgt also anderen Gesetzen als seine Basis, auf der es ruht. Die Basis gewinnt ihre Kraft aus der Rückbindung an die persönliche Betroffenheit und die Freiwilligkeit. Sie ergibt sich fern von leistungsbezogener Planung und Machbarkeit und ist genaugenommen nicht delegierbar und nicht zu kaufen. In der Organisationsberatung sehe ich meine Aufgabe darin, durch entsprechende Impulse und Fragen die Verantwortlichen die für ihre SHO passende Balance zwischen den beschriebenen Polen finden zu lassen.

Es gibt noch weitere Gründe, die die Führung einer SHO zu einer Herausforderung werden lassen. Dass klassische, direkte Steuerungsinstrumente wie Sanktionsmacht und Weisungsbefugnis trotz vereinsrechtlicher Pflichten nicht greifen, ist den meisten ehrenamtlichen Vorständen längst klar.<sup>2</sup> Viel kniffliger ist folgendes: Durch die verschiedenen Ebenen mit teilweise eigenständigen Landes- und Regionalverbänden sowie lokalen Gruppen ist eine SHO aus Sicht der Organisationstheorie immer „Eines und viele zugleich“. Die einzelnen „Teil- oder Subsysteme“ existieren nebeneinander und gleichzeitig miteinander als Ganzes. Somit findet Führung auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig statt, muss koordiniert und integriert werden. Das Verhältnis der einzelnen untereinander kann *kooperativ, komplementär oder konkurrenzorientiert* sein. Alle ringen um eine eigene Identität, so dass viele Teilidentitäten zu einer gemeinsamen Identität verknüpft werden müssen. Befinden sich innerhalb der SHO neben den Betroffenen noch Angehörige und / oder Fachleute, steigt die Komplexität um ein Vielfaches. Ihre Bewältigung hängt davon ab, ob es gelingt, die verschiedenen Interessenlagen selbständig agierender Einheiten sinnstiftend miteinander zu verbinden, auf gemeinsame Ziele zu fokussieren und so eine gemeinsame Identität zu entwickeln. Denn jede einzelne Gruppierung bleibt auf lange Sicht nur so lange unter dem gemeinsamen Dach, wie ein Ausgleichsmechanismus über wechselseitige Nutzenstiftung bzw. Abhängigkeit besteht.

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Identität ist (und bleibt) in SHO ein Thema. Die Frage „Wer sind wir?“ taucht regelmäßig von alleine auf. Dahinter stecken verschiedene weitere Fragen: „Passen wir noch unter ein Dach?“, aber auch: „Wie viel Professionalität und Fachlichkeit ist (heute) nötig, wie viel ist möglich (ohne dass wir unseren Kern aufgeben?)“ oder: „Wie viel Dienstleistung und Konsumhaltung vertragen sich mit dem Selbsthilfegedanken?“ Eine Aufgabe der Organisationsberatung ist es, diese existenziellen Fragen in vertrauensvollem Rahmen bearbeitbar zu machen und die inhärenten Spannungsfelder konstruktiv zu wenden. Für die Selbsthilfe-Vertreter an der Spitze einer SHO bedeutet es, die Notwendigkeit der gezielten Beförderung der Identitätsbildung vor Augen zu haben und regelmäßig entsprechende Diskussionsräume zu schaffen. Dabei kommt ihnen eher eine moderierende als eine bestimmende Rolle zu. Für die Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen tragen Vorstände indessen die Verantwortung. Ihre Mitglie-

der werden sie bei der alljährlichen Mitgliederversammlung daran erinnern. Insofern müssen Vorstände neben strukturellen und identitätsbildenden Notwendigkeiten auch vereinsrechtliche Zwänge beachten. Aus Sicht der Organisationsberatung stellt die Führung von SHO unter den genannten Bedingungen eine Aufgabe dar, die, gelinde gesagt, nicht nebenher zu erledige ist. Wenn die Verantwortlichen die Zerreißprobe zwischen basaler Selbsthilfearbeit und organisationaler Funktionalität bestehen wollen, wenn die verbandliche Organisationsform für die Selbsthilfe nicht nur möglich, sondern auch unterstützend sein soll, dann geht es darum, einerseits einen Umgang mit ihren Tücken zu finden und andererseits sich ihre Wirkungsweise gezielter zu Nutzen zu machen. Einige Vorschläge dazu folgen!

## **2. Wo ist der Unterschied, der einen Unterschied macht?**

Es soll der Frage nachgegangen werden, was aus Sicht der Organisationsberatung relevante Unterschiede zwischen SHO sind und inwiefern sie wirksam und förderlich intervenieren kann, so dass „Vorher“ und „Nachher“ einen bedeutsamen Unterschied macht. SHO unterscheiden sich bekanntermaßen aufgrund verschiedenster Faktoren (Geschichte, Aufbau, Mitgliederstruktur, Geschlecht etc.) voneinander. Wie sich ein Verband auf- und darstellt, ist immer ein Zusammenspiel aus vielem. Selbstverständlich spielt die jeweilige Erkrankung der Betroffenen und alles, was sie bedingt, eine entscheidende Rolle für die Verfasstheit und Entwicklung einer SHO. Insbesondere atmosphärisch ist in meiner Arbeit sehr wohl spürbar, welcher Art die Krankheit ist, aufgrund derer Betroffene sich überhaupt erst zusammenfinden und organisieren. Ist sie körperlich und / oder psychisch, schmerzhaft, lebensbedrohlich, sichtbar oder unsichtbar, gesellschaftsfähig, angeboren, schambesetzt, selbst verschuldet, chronisch, entstellend, selten etc. Wie groß ist die Not, die von ihr ausgeht, und wie weit ist diese vermittelbar? Wie sehr ist das gesamte Familiensystem involviert? Selbst wenn es, wie in meiner Arbeit, „nur“ um verbandliche Strukturen und Organisationsprozesse geht, steht die Erkrankung mit ihren Anforderungen stets irgendwo im Raum. Vertrauensvolle Beratungsarbeit funktioniert nur mit echtem Interesse meinerseits an den Folgen und dem Umgang mit der Krankheit. Es dauert zwar unterschiedlich lange, bis wir uns dem Thema nähern (von sofort im ersten Kontakt bis zum fünften Workshop), irgendwann aber ist es immer dran. Dabei ist mir über die Jahre klar geworden, dass ich trotz aller Empathie nie vollständig die Betroffenenansicht einnehmen kann. Falsche Solidarisierung ist nicht hilfreich. Ich muss meine Rolle kennen und wahren. Um meinem eigentlichen Auftrag nachgehen zu können, braucht die Erkrankung zwar einen Platz; deutlich muss aber auch werden, wo der Schwerpunkt während des Beratungsprozesses liegt bzw. dass die Beteiligten vor allem in ihrer Rolle als Organisationsvertreter gefragt sind. Sehr offensichtlich werden während eines Beratungsprozesses zudem die Unterschiede in Qualität und Ausmaß der Versorgung der jeweiligen Erkrankung im Gesundheits- und Sozialsystem: Wie sehr fühlen sich die Betroffenen gesehen und unterstützt oder allein gelassen? Wie deutlich erleben sie gesell-

schaftliche Teilhabe oder Ausgrenzung? Inwiefern betrifft die Erkrankung auch die Angehörigen, und wie werden diese aufgefangen? Ziele und Angebote von SHO spiegeln gesellschaftliche Defizite und unterscheiden sich je nach Erkrankung deutlich voneinander.

Für meine Arbeit macht es jedoch den größten Unterschied, ob die sogenannten verfügbaren Ressourcen innerhalb der SHO und die Anforderungen, denen die Verantwortlichen gerecht werden sollen (oder wollen), sich die Waage halten. Denn damit Organisationen funktionieren, benötigen sie vor allem Ressourcen, z.B. personeller, finanzieller, ideeller Art. In vielen meiner Beratungsprozesse geht es darum, zu überprüfen, ob die Ressourcen und die Anforderungen in eine Schiefelage geraten sind bzw. wie ggf. aus dieser wieder herauszukommen ist. Folgende Fragen stehen dann zur Klärung an: Lassen sich die Anforderungen senken – z. B. indem wir weniger Anfragen von außen bedienen oder unsere eingeschlichene Rolle als Dienstleister überprüfen? Lassen sich unsere Ressourcen stärken? Über welche Ressourcen verfügen wir überhaupt? Das ist regelmäßig eine spannende Frage, die am Thema Geld nicht vorbei kommt, aber schließlich immer auf dasselbe hinaus läuft: Die einzigartige Ressource, über die nur SHO verfügen, ist ohne Zweifel ihre Kernkompetenz im Umgang mit der jeweiligen Erkrankung. Daraus entstehen ja gerade Solidarität, Kraft, Sinn und die Motivation, sich für sich und für andere gleichermaßen Betroffene einzusetzen. Interessant ist diesbezüglich die jeweilige Lebensphase der Selbsthilfe-Vertreter, mit denen ich arbeite. Sind sie noch berufstätig (und haben deshalb wenig Zeit)? Sind es junge Eltern von betroffenen Kindern (die alles tun würden, um ihr Kind zu schützen oder zu retten)? Sind es Ältere (die zwar über Zeit und viel Erfahrung, aber nicht immer über heute gefragte Kompetenzen verfügen und aufgrund der Altersstruktur ihrer Erkrankung kaum junge Aktive finden)? Die Möglichkeiten, als Vorstand aktiv zu sein, sind also aufgrund von zeitlicher Verfügbarkeit und vorhandener oder fehlender Kompetenzen sehr unterschiedlich.

Die Ausübung des Amtes geschieht je nach verbandlicher Ebene mit sehr hohem Einsatz. Vorstände sind häufig überlastet („Ich fühle mich wie ein Hamster im Rad!“ – einen Satz, den ich oft höre). Wie überall sind aber auch in SHO die wertvollen Ressourcen nicht grenzenlos vorhanden und nach Belieben ausbeutbar. Wer nicht achtsam damit haushaltet, gerät in Schwierigkeiten – als Einzelner genauso wie als Organisation. Auswirkungen hat das besonders auf die ohnehin mühsame Nachfolgesicherung. Denn überarbeitete Vorstände machen potenziellen Nachfolgern wenig Lust, sich zu engagieren. Sie schrecken ab, machen Angst und ersticken jegliches Engagement im Keim. Das ehrenamtliche Engagement auf der Grundlage persönlicher Betroffenheit hat eine besondere Kraft, gedeiht jedoch nur unter (bestimmten) Umständen und ist nicht steuerbar. So beraubt sich eine SHO, deren Vertreter regelmäßig bis an die Grenzen ihrer Belastbarkeit gehen, langfristig ihrer eigenen Grundlagen.

Was eine SHO und ihre Vertreter massiv aus dem Gleichgewicht bringen kann, ist die Unplanbarkeit der jeweiligen Erkrankung. Schübe, Rückfälle, Rezidive,

unerwartete Verschlechterungen und Beeinträchtigungen, auch krankheitsbedingte Todesfälle sind, vor allem wenn sie Verantwortliche in Schlüsselpositionen treffen, von der Organisation nicht ohne weiteres abzufedern. Selten wird diese Möglichkeit bei der Gestaltung der organisatorischen Abläufe einkalkuliert. („Wir sind ja schon froh, wenn wir wenigstens *eine* Person haben, die das macht! Woher sollen wir noch Stellvertreter nehmen?“). Die Erkrankung folgt indessen ihren eigenen „Regeln“ und fragt nicht nach den Erfordernissen der SHO.

Ich will noch einmal an die Ausgangsfrage anknüpfen: Was ist der Unterschied, der einen Unterschied macht? Aus Sicht der Organisationsberatung laufen nicht jene SHO am besten, die die meisten Mitglieder haben, sind nicht die am „gesündesten“ mit den meisten Hauptamtlichen, auch nicht die mit den meisten Ehrenamtlichen, oder die mit viel Geld. Am besten geht es aus meiner Erfahrung den SHO, in denen die Anforderungen hinsichtlich Ausmaß und Anspruch überschaubar und machbar sind, in denen Ressourcen und Anforderungen also in einem guten Verhältnis zueinander stehen. Das ist der Unterschied, der einen spürbaren Unterschied macht. Permanente Überlastung wirkt wie eine Abwärtsspirale oder wie ein Geschwür, das sich nach und nach durch die Organisation frisst. Insofern sollte eine SHO über Methoden verfügen, mit denen sie dieses Verhältnis überprüfen und ggf. wieder austarieren kann. Hier ist auch der Ansatzpunkt, wo Organisationsberatung wirksam Spuren hinterlassen, eben einen nennenswerten Unterschied machen kann. Als förderlich hat sich erwiesen, wenn die Beteiligten sich regelmäßig Räume schaffen, in denen sie ihr Tun hinterfragen, ihr Profil und vor allem ihr Urteilsvermögen schärfen (z.B. hinsichtlich der Notwendigkeit, Anfragen von außen oder von innen zu bedienen), um Anforderungen runterfahren zu können und Überforderung zu vermeiden.

Wir bearbeiten dabei auch die Frage, woher der Antrieb kommt, sich dauerhaft zu übernehmen. Neben persönlichen Dispositionen und Psychodynamiken spielen hier ganz eindeutig die eingangs ausgeführten Wirkmechanismen und Gesetzmäßigkeiten von Organisationen eine Rolle. Ihrer unerbittlichen Ausrichtung auf Funktionalität und der entsprechenden Eigendynamik können sich Vorstände (die ja nicht umsonst auch „Funktionsträger“ heißen) nicht ohne weiteres entziehen. In der Beratung vermittele ich Techniken zur persönlichen Abgrenzung und zur Ausschaltung des „erbarmungslosen Autopiloten“. Wir arbeiten Handlungsspielräume heraus (z. B. mit folgenden Ansätzen: Reicht nicht auch die zweitbeste Lösung? Was sind Ziele, die wir aus eigener Kraft erreichen können?) und versuchen nach und nach die Organisationskultur zu verändern. Dabei geht es nicht nur um eine Relativierung der Leistungsorientierung, es geht auch um Möglichkeiten zur persönlichen Entfaltung, um Freude, Lust am Tun und Kreativität. Auf diese Weise lassen sich mitunter ungenutzte, vorhandene Ressourcen in Form von Bereitschaft zum Engagement entdecken und beleben und so die „Haben-Seite“ weiter stärken. Folgende Fragen stehen dann auf der Agenda: Wie können wir die Zugänge zur aktiven

Mitarbeit erleichtern? Wie lässt sich durch Vertrauen und Selbststeuerung mehr bewirken?

Neben dem sicherlich wichtigen Blick nach außen („Wir müssen mehr netzwerken!“) steht in vielen SHO eine transparente Vernetzung nach innen an, um die Basis besser zu erreichen und einzubinden. Das würde vielerorts ein Umdenken hinsichtlich der zu tätigen Investitionen bedeuten. Folgende Fragen stehen dann im Raum: Wofür verwenden wir unser Geld? Welche Art „Rendite“ wollen wir eigentlich einfahren? Sind wir bereit, kontinuierlicher in unsere eigene Entwicklung zu investieren und dafür andere Ausgaben (z. B. für Forschungsförderung) herunterzufahren? Wie lange können wir es uns leisten, unsere internen (teilweise existenziellen) Fragen zu vernachlässigen? Eine weitere Stärkung würden SHO durch die gezielte Nutzung ihres ohnehin vorhandenen kollektiven Wissens rund um die Verbandsführung (z. B. durch moderierten Austausch) erfahren, genauso wie durch die Etablierung einer offeneren Streitkultur. Wenn die Verantwortlichen erkennen, dass der „Sand im Getriebe“ viel häufiger auf organisationale Zwänge zurückzuführen ist, als auf menschliches Versagen, und wenn sie die so entstandenen Sachkonflikte als solche behandeln, anstatt sie in Personenkonflikte zu übersetzen, dann (er)spart das Ärger und wertvolle Energien. Vor allem zieht eine konstruktive Atmosphäre Mitstreiter an! So gelingt es SHO, nach und nach eine Aufwärtsspirale in Gang zu setzen, die entlastet und stimuliert.

Ein letztes Thema, das bei gezielter Bearbeitung einen Unterschied für eine SHO machen kann, ist die Wissensorganisation und die aktuell häufig genannte „Verfachlichung“ der Selbsthilfearbeit. Wenn durch medizinischen Fortschritt und die Möglichkeiten der neuen Medien ein schier unerschöpfliches Wissen zur Verfügung steht und wenn die SHO selbst immer mehr Wissen im Umgang mit der Erkrankung anhäuft, dann stellen sich folgende Fragen: Müssen wir alle immer alles wissen? Was sind selbsthilfetaugliche Wissenskategorien? Wie kommunizieren wir das, was wir als unser Wissen (intern, extern) ansehen? Ohne Zweifel handelt es sich um ein „dickes Fass“, im Hinblick auf Ressourcenschonung und Klärung von selbsthilfegerechten Anforderungen jedoch auch um ein ergiebiges.

### **3. Entwicklungen, Veränderungen: Nicht nur die Antworten ändern sich, auch die Fragen!**

Lange Zeit hatte ich es in meiner Arbeit mehr oder weniger mit denselben Fragen zu tun. Die Antworten waren zwar je nach SHO und Krankheitsbild unterschiedlich, die Fragen aber wiederholten sich. Sie lauteten ungefähr so:

<b>Alte Fragen:</b>
– <i>Wer sind wir?</i>
– Wie schaffen wir Qualität?
– Wie nehmen wir alle mit?
– Wie finden wir Gehör? Wie werden wir ernst genommen?

Seit einigen Jahren begegnen mir andere Fragen und Anliegen:

**Neue Fragen:**

- Wie sollen wir das alles schaffen
- Woher bekommen wir das Geld, um Profis einzustellen, die dann die Arbeit machen können?
- Wie werden wir ein Team? Wie lösen wir Konflikte?
- Welche Veranstaltung lohnt sich? Was lohnt sich überhaupt?
- Wie verteilen wir all die Arbeit auf viele Schultern?
- Wie kriegen wir das hin mit den Jüngeren und den Älteren?
- ***Ist das noch Selbsthilfe?***

Für manchen mag es keine Überraschung sein, dass die „neuen“ Fragen eine logische Folge der „alten“ sind. Ein bisschen beeindruckt war ich zugegebenermaßen schon von der Eindeutigkeit. Selten habe ich den Satz von Clare W. Graves „Die Lösungen von heute sind die Probleme von morgen!“ so bewahrt gesehen. Bestätigt war ich dahingehend, dass die Bearbeitung von Selbstverständnis und Identität eine fortwährende Aufgabe für SHO bleibt. Geht es möglicherweise bald wieder mehr um die alten Fragen?

Außerdem beobachte ich in Vorständen folgende Tendenzen:

- mehr Vertrauen und Inanspruchnahme von Beratung, Supervision, Mediation
- Forderung nach Einzelberatung / Coachings (was man sich vorher nie gegönnt hätte)
- mehr Offenheit, Probleme zu benennen
- mehr Mut, Fehler zu machen
- den deutlichen Wunsch, als Team zu arbeiten
- Forderungen nach schnellen Lösungen
- ein verändertes Selbstbewusstsein gegenüber Professionellen

Der Wunsch und das Bemühen, die SHO als Team (z.T. auch als Doppelspitze) zu führen und sich von charismatischen, mächtigen Vorsitzenden zu verabschieden, ist schon länger da, wenn auch unterschiedlich schnell und nicht immer erfolgreich umgesetzt. Die Gründe für diesen Wunsch liegen zunächst in der (scheinbar ständig) wachsende Arbeitslast, die nur noch von vielen Schultern getragen werden kann. Gleichzeitig ist die Bereitschaft jedes einzelnen Teammitglieds, sich zu engagieren, heute stärker mit der unausgesprochenen Erwartung verknüpft, in den persönlichen Besonderheiten gesehen zu werden und zum Zuge zu kommen. Kein leichtes Unterfangen in Führungskulturen, die über Jahrzehnte von Einzelpersonen geprägt und deren Vereinssatzungen nach wie vor einen entsprechenden sternförmigen Zuschnitt in Strukturen, Prozessen und Kommunikationswegen fordern.

Schon immer trafen in der Selbsthilfe Menschen mit unterschiedlichen sozialen und beruflichen Hintergründen aufeinander, so dass verschiedene Denkweisen und Arbeitsstile aufeinander abgestimmt werden mussten. Diese Viel-



falt hat aus meiner Sicht zugenommen; multikulturelle Teams sind dabei, einen für alle Beteiligten gangbaren Weg zu finden. Eine weitere Herausforderung für das Vorstandsteam entsteht durch die Verführbarkeit der neuen Medien, die auch Vorstandsteam zunehmend als virtuelle Arbeitseinheiten fungieren lassen – mit allen Tücken der email-Kommunikation, der Abnahme an face-to-face-Beziehungen und wichtigen zwischenmenschlichen Kontakten. In der Beratungsarbeit geht es regelmäßig um Raum und Regeln für gelingenden Kontakt: Wie viele reale Treffen braucht ein Vorstandsteam, damit es funktioniert? Warum lösen wir besser keine Konflikte über Skype-Konferenzen? Wie kommunizieren wir zwischen den Treffen? Es geht außerdem um Mut zur gemeinsamen Führung, um Vertrauen in die anderen und um die offene Benennung von unterschiedlichen Denkstilen und Arbeitsweisen.

Mitunter wird dann auch deutlich, dass die Zusammenarbeit mit Fachleuten, Hauptamtlichen, Geschäftsführern, Beratern, Beiräten etc. in eine Schieflage geraten ist. In meiner Beobachtung gibt es feinere Antennen für die Notwendigkeit, als Betroffene über die eigenen Belange zu entscheiden und das auch einzufordern.

## **Persönliche Erkenntnisse**

Als Organisationsberaterin kenne ich die Frage nach dem Unterschied, der für meine Kunden wirklich einen Unterschied machen soll. Wann bin ich wirksam? Was nutzt? Was schadet? Persönlich erlebe ich vielerorts – es mag banal klingen, ist für meine Zunft und mein Naturell jedoch durchaus eine Erkenntnis –, dass weniger mehr ist, dass es für die Verantwortlichen schon eine große Entlastung darstellt, verstanden und ernst genommen zu werden, dass es oft gar nicht um tiefgreifende Veränderung geht, sondern um Akzeptanz und Wertschätzung dessen, was über Jahre unter teilweise schwierigen Bedingungen erreicht wurde<sup>3</sup>. Viele SHO messen sich gar mit professionellen Einrichtungen. Dass sie mit den Möglichkeiten der Selbsthilfe viel erreicht haben, was im professionellen Setting vermutlich gar nicht machbar gewesen wäre, wird oft erst in der gemeinsamen Arbeit deutlich. Ich stelle also andere Bezüge her, relativiere Bewertungen und hinterfrage Ansprüche, prüfe ihre Umsetzbarkeit. Hilfreich sind anschauliche Modelle, die die Organisationsdynamik verdeutlichen, die zeigen, dass gezielte Steuerbarkeit eine Illusion ist, dass die Führungsverantwortlichen aber dennoch nicht handlungsunfähig sind. Aufgrund der hohen Identifikation und Emotionalität in der Selbsthilfe tut Sachlichkeit und Distanz von meiner Seite i. d. R. Not, auch wenn gerade in SHO die Angebote und die Verführbarkeit zu Solidarisierung und Nähe riesig sind. Ich nehme also idealerweise eine Position ein, die nach dem Soziologen Norbert Elias als »Distanzierungsfähigkeit-in-Beteiligtsein« verstanden werden kann.

Nicht selten ergibt sich im Prozess, dass die angestrebte Professionalisierung (welcher Art auch immer) *nicht* die geeignete Lösung ist, dass Selbsthilfe (eigentlich) wenig mit Dienstleistung zu tun hat, und dass das Ehrenamt eine eigene Kraft hat.

Als beeindruckende Stärken vieler Führungsverantwortlichen in SHO erlebe ich ihren Pragmatismus, ihre Menschlichkeit und Bodenhaftung sowie die Überzeugung, dass jeder einzelne etwas bewegen kann. Häufig sind diese Fähigkeiten im Tun entstanden. Ich vertraue diesen Fähigkeiten und der Eigenregulation der SHO heute viel mehr als den meisten Organisationstheorien. Die Rolle des Experten anzunehmen, ist vor allem mit wachsender Feldkompetenz verführerisch. Ich halte das jedoch aus zweierlei Gründen für problematisch: Zum einen ist es notwendig, dass der Prozess innerhalb der SHO bei den Beteiligten bleibt, dort selbstbestimmt bearbeitet und gelöst wird, damit organisationale Entwicklung möglich wird. Diese Chance vergibt man, wenn man als Experte auftritt und den Weg zu kennen glaubt. Zum anderen: Wie kann ich wissen, was es heißt mit der Bürde einer chronischen Erkrankung einen bundesweiten Verband ehrenamtlich mit den oben beschriebenen Tücken und Fallen zu führen? Die Belastung genauso wie die sicherlich vorhandene Glücksdimension<sup>4</sup> ist vermutlich nur zu erahnen. Meinen zu wissen, was das Beste ist, und schlau daher zu reden, ist aus meiner Sicht anmaßend (was wahrlich nicht heißt, dass ich davor gefeit bin). Ich versuche aber, mich als Lernende im System zu sehen, da nicht ausgemacht ist, wer hier was bei wem bewirkt und wer am meisten profitiert. Nicht müde werde ich indessen, viele, auch provokante Fragen zu stellen, auf Machtverhältnisse, Widerstände und Verstrickungen hinzuweisen. Als Organisationsentwicklerin geht es mir vor allem darum, das Ganze zu sehen, ohne den Einzelnen aus dem Blick zu verlieren. Mitunter ist die persönliche Not bei den Einzelnen groß. Mehr als dem Empathie entgegenbringen, kann ich nicht. Das gilt es auszuhalten, um die Autonomie der Betroffenen zu schützen und professionelle Distanz zu wahren, ansonsten beraube ich mich meiner eigenen Arbeitsgrundlage.

Offt sind es nur kleine Hebelchen, die es zu betätigen gilt, damit sich etwas tut. Und kleine Veränderungen haben ja bekanntlich die größten Wirkungen. Die Frage ist also, wie „groß“ müssen geförderte Projekte sein, damit sie wirken? Wie regelmäßig, wie oft braucht es einen Blick von außen, ein Korrektiv? Nicht immer lassen sich die „empfindlichen Druckstellen“, die helfen, um Blockaden abzubauen, schnell finden. Es braucht Zeit. Diese Zeit (bzw. das Geld dafür) gibt es oft nicht. Beratung, vorausgesetzt sie lässt sich auf die Selbsthilfe ein und wahrt den Blick von außen, macht einen Unterschied, sie hinterlässt eine Wirkung, weil sie nach den Aussagen der Beteiligten „neue Sichtweisen eröffnet und vor allem stärkt.“

## Offene Fragen

In jedem Beratungsprozess ergeben sich für mich neue Lernfelder und Fragen. Viele dieser Fragen sind (noch) unbeantwortet.

- Wo liegen die Grenzen dessen, was die Selbsthilfe leisten kann / soll?
- Sind verbandliche Organisationsstrukturen wirklich hilfreich? Sicher haben sie viele Vorteile, aber sie fordern auch ihren Tribut. Gibt es neben Selbsthil-

fegruppen und verbandlich organisierter Selbsthilfe noch andere, geeignetere Formen?

- Wie kann die Aufgabe an der Spitze einer SHO / eines Verbandes attraktiver gestaltet werden?
- Was müssen Organisationsberater, die sich mit der Selbsthilfe befassen, wissen und können?
- Was muss die Selbsthilfe beachten, wenn sie Beratung in Anspruch nimmt?
- Wer fordert professionelleres Auftreten von der Selbsthilfe? Und wem hilft das wirklich?
- Warum fragen wir nicht häufiger, was ist hilfreich (statt: was ist zeitgemäß)?
- Warum muss Selbsthilfe überhaupt zeitgemäß sein, wenn sie doch zeitlos ist?
- Was heißt „Erfolg“ für die Selbsthilfe? Könnte gerade der Erfolg paradoxerweise auch eine der Ursachen der Krise sein?

Die letzte Frage ist eher ein Vorschlag, als eine Frage:

Wie wäre es, Selbsthilfe als das zu nehmen, was sie im Kern ist: nicht als eine Kategorie wie Markt oder Staat, sondern als eine der Alltagswelt entsprungene menschliche Kompetenz im Umgang mit einer Erkrankung. Etwas, was sich ergibt, was auch (vorsichtig) weiter entwickelt werden kann, was sich aber nicht in Marketingkategorien packen lässt und sich der gezielten Steuerung und dem Machbarkeitswahn trotz organisationaler Verfasstheit immer wieder entzieht.

### **Anmerkungen:**

- 1 Zwar entwickeln viele Gruppen auch eine Leitungsstruktur. Will man der klassischen Selbsthilfegruppen-Idee möglichst treu bleiben, werden die Leitungsaufgaben jedoch sehr zurückhaltend, evtl. alternierend wahrgenommen etc.
- 2 Das kennen die Selbsthilfe-Vertreter bereits aus der Gruppenebene, für die hauptamtlichen Mitarbeiter / Geschäftsführer hingegen ist das manchmal gewöhnungsbedürftig.
- 3 Manche Selbsthilfevertreter verlieren den Blick für die enormen Leistungen ihrer Organisation. Man vergleicht sich mit anderen, die vermeintlich besser aufgestellt sind. Vergleiche sind aber u. a. aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen und Gegebenheiten der jeweiligen Erkrankung tückisch.
- 4 Z. B. das Glück, etwas für die Betroffenen zu erreichen, sich erfolgreich einzusetzen, Verbundenheit zu spüren, in der Öffentlichkeit wahrgenommen und an entscheidender Stelle ernst genommen zu werden.

### **Literatur:**

- 1 [http://www.dag-shg.de/site/data/NEU/DAGSHG/JT13/DAGSHG\\_JT13\\_Danner.pdf](http://www.dag-shg.de/site/data/NEU/DAGSHG/JT13/DAGSHG_JT13_Danner.pdf)
- 2 [http://www.dag-shg.de/site/wir\\_ueber\\_uns/jahrestagungen/jahrestagung2013/](http://www.dag-shg.de/site/wir_ueber_uns/jahrestagungen/jahrestagung2013/)
- 3 [http://www.bag-selbsthilfe.de/tl\\_files/Selbsthilfekongress.pdf](http://www.bag-selbsthilfe.de/tl_files/Selbsthilfekongress.pdf)
- 4 Bamberger, G.: Lösungsorientierte Beratung. Beltz 2. Auflage 2001
- 5 Buchinger, K.: Supervision in Organisationen. Den Wandel begleiten. Carl-Auer-Verlag 2002
- 6 Glatzel, K.; Lieckweg, T.: Identitätsbildung in netzwerkförmigen Organisationen, In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 04 / 2012, Seite 19 – 27
- 7 Hoffmann, N; Hofmann B.: Selbstfürsorge für Therapeuten und Berater. Beltz 1. Auflage 2008
- Kirchner, C.: Selbsthilfe 2020 - ein Auslaufmodell oder wichtiger denn je? Gemeinsame Betroffenheit als Basis für Ressourcen und Stärken. In: Parität-inform, Baden-Württemberg: Das Nachrichtenmagazin des Paritätischen. Ausgabe 6/2013

- 8 Kirchner, C.: Abenteuer Nachfolge. Ein Wegweiser für Loslassen und Übergabe. Ergebnisse des Projektes: Wissenserhalt beim Generationenwechsel in der Selbsthilfe. Bundesministerium für Gesundheit (Bonn 2012)
- 9 Simon, F.B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie. Carl-Auer-Verlag. 1. Auflage 2007
- 10 Stahl, E.: Dynamik in Gruppen. Beltz 1. Auflage 2002