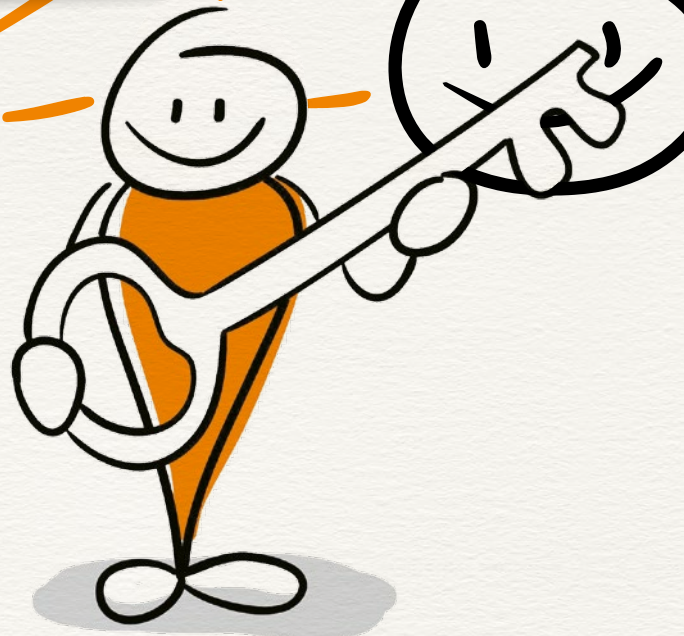




# Selbsthilfe BEWEGEN

Ein Programm zur Verbandserneuerung  
Neue Konzepte zur Organisationsentwicklung  
speziell für Selbsthilfeorganisationen

**BEWAHREN**  
**ERNEuern**  
**GESTALTEN**



## Inhalt

Vorwort	3
Organisationsentwicklung in Selbsthilfeorganisationen	5
Das Programm „Selbsthilfe BEWEGEN“	11
Die 6 Module	15
1 Strategie und Veränderung (Change Management)	16
2 Ressourcen-Check! Ist „gut“ gut genug?	17
3 Nachfolge und Loslassen: ein Abenteuer!	18
4 Führung und Kommunikation	20
5 Von Segen und Last der Vielfalt (Diversity Management)	22
6 Team und Konflikt	24
„Es ändert sich ja doch nix!“ – „Von wegen!“	26

## Impressum

### Herausgeber:

Bundesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe von Menschen  
mit Behinderung und chronischer Erkrankung und  
ihren Angehörigen e.V. (BAG SELBSTHILFE)  
Kirchfeldstraße 149, 40215 Düsseldorf  
Telefon: 0211 31006-55  
Telefax: 0211 31006-48  
E-Mail: [info@bag-selbsthilfe.de](mailto:info@bag-selbsthilfe.de)  
Internet: [www.bag-selbsthilfe.de](http://www.bag-selbsthilfe.de)

Düsseldorf, 2016

### Autorin:

Christine Kirchner  
Organisationsentwicklung und Coaching  
Ingeborg-Drewitz-Allee 31, 79111 Freiburg  
Telefon: 0761 8853-286  
E-Mail: [info@kirchner-organisationsentwicklung.de](mailto:info@kirchner-organisationsentwicklung.de)  
Internet: [www.kirchner-organisationsentwicklung.de](http://www.kirchner-organisationsentwicklung.de)

### Mit finanzieller Förderung von:

BKK Dachverband e.V.  
Mauerstraße 85, 10117 Berlin  
Internet: [www.bkk-dv.de](http://www.bkk-dv.de)

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde bei allen personenbezogenen Begriffen die maskuline Schreibform gewählt. Sofern es nicht anders gekennzeichnet ist, schließt sie immer beide Geschlechter ein und beabsichtigt damit keine geschlechtsspezifische Diskriminierung.

# Vorwort

Die Welt verändert sich und mit ihr die Selbsthilfe. Die Weiterentwicklung ihrer Arbeit und ihrer Strukturen ist den Verantwortlichen in Selbsthilfeorganisationen (SHO) ein großes Anliegen. Ohne Zweifel kein leichtes Unterfangen, denn die kontinuierliche Erneuerung einer gewachsenen bundesweiten Organisation fordert den Beteiligten einiges ab. Auch kleinere Veränderungen sind häufig nicht schnell umzusetzen. Unterschiedlichste Fragen tauchen auf, für die ganz offenbar keine einfachen Lösungen bereitstehen. Mitunter weiß man gar nicht, wo anfangen. Im Alltag bleibt zudem wenig Zeit. Daher kann es äußerst hilfreich sein, sich bei der Weiterentwicklung des Verbandes durch einen externen Organisationsentwickler unterstützen zu lassen. Für die Organisationsentwicklung bedeutet ein solcher Auftrag dann, genau hinzuschauen, wie SHO funktionieren und was sie brauchen. Der Bedarf ist auf den einzelnen verbandlichen Ebenen sehr unterschiedlich. Die größte Herausforderung ist es sicher, die kulturellen „Feinheiten“ von SHO als Außenstehender zu verstehen und handhabbar zu machen.

Das Programm „Selbsthilfe BEWEGEN“ will den genannten Herausforderungen Rechnung tragen. Es beruht auf vielen Jahren Erfahrung in der Begleitung und Beratung von großen bundesweiten Selbsthilfeverbänden genauso wie von einzelnen Selbsthilfegruppen oder kleineren Selbsthilfeinitiativen für seltene Erkrankungen. Das bereits länger bekannte und mehrfach erfolgreich in SHO umgesetzte Programm „Lernort Selbsthilfe“ (LOS) hat vor allem die Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter zum Ziel. Im neuen Programm „Selbsthilfe BEWEGEN“ geht es nun um die gezielte Organisationsentwicklung von Selbsthilfeverbänden. Beide Programme entstammen der Zusammenarbeit zwischen der BAG SELBSTHILFE und Christine Kirchner –



Organisationsentwicklung und Coaching – und werden vom BKK Dachverband gefördert. Den Verantwortlichen war es wichtig, mit „Selbsthilfe BEWEGEN“ ein Angebot zu schaffen, das zeitlich überschaubar und damit im Ehrenamt machbar ist.

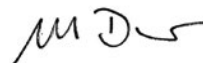
Ziel der Organisationsentwicklung ist der geplante und systematische Wandel im stetigen Abgleich mit den Erfordernissen der jeweiligen SHO. Betrachtet werden neben Strukturen und Prozessen die Rollen und Zuständigkeiten der beteiligten Personen sowie die Kommunikation und die Verbandskultur – und zwar unter größtmöglicher Beteiligung der Betroffenen. Es ist eine Kunst, dabei den Überblick zu bewahren und den passenden nächsten Schritt zu erkennen. Deshalb soll die Durchführung der Veränderungsprozesse fachlich begleitet sowie professionell unterstützt werden. Zur Auswahl stehen 6 Module, die typische Themen und aktuelle Entwicklungen der Selbsthilfearbeit aufgreifen. Alle beruhen auf einem gemeinsamen Verständnis von Organisationsentwicklung speziell für SHO. Die vorliegende Broschüre beschreibt zunächst dieses Grundverständnis, gibt dann Auskunft über Dauer, Vorgehen sowie Fördermöglichkeiten und erläutert schließlich ausführlich die einzelnen Module.

SHO sind vom Gedanken der gegenseitigen Unterstützung Gleichbetroffener geprägt. Sie sind Ausdruck der Selbstbestimmung chronisch kranker und behinderter Menschen. Daher ist es naheliegend, auch die Weiterentwicklung des eigenen Verbandes selbstbestimmt voranzutreiben. Organisationsentwicklung ist ein Element, das von außen hinzutritt. Dies setzt einerseits voraus, dass in der SHO ein breites Verständnis dafür besteht, dass der „Blick von außen“ und fachliche Expertise hilfreiche Inputs für die eigene Weiterentwicklung sein können. Die Organisationsentwicklung muss andererseits stets den Aspekt der autonomen Gestaltung und Entscheidung der SHO im Blick behalten und unterstützen.

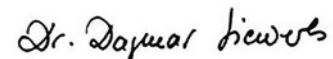
Wir hoffen, Ihnen damit ein hilfreiches, nachhaltig wirksames Angebot geschaffen zu haben und sind gespannt auf Ihr Interesse.



Christine Kirchner  
*Organisationsentwicklung  
und Coaching*



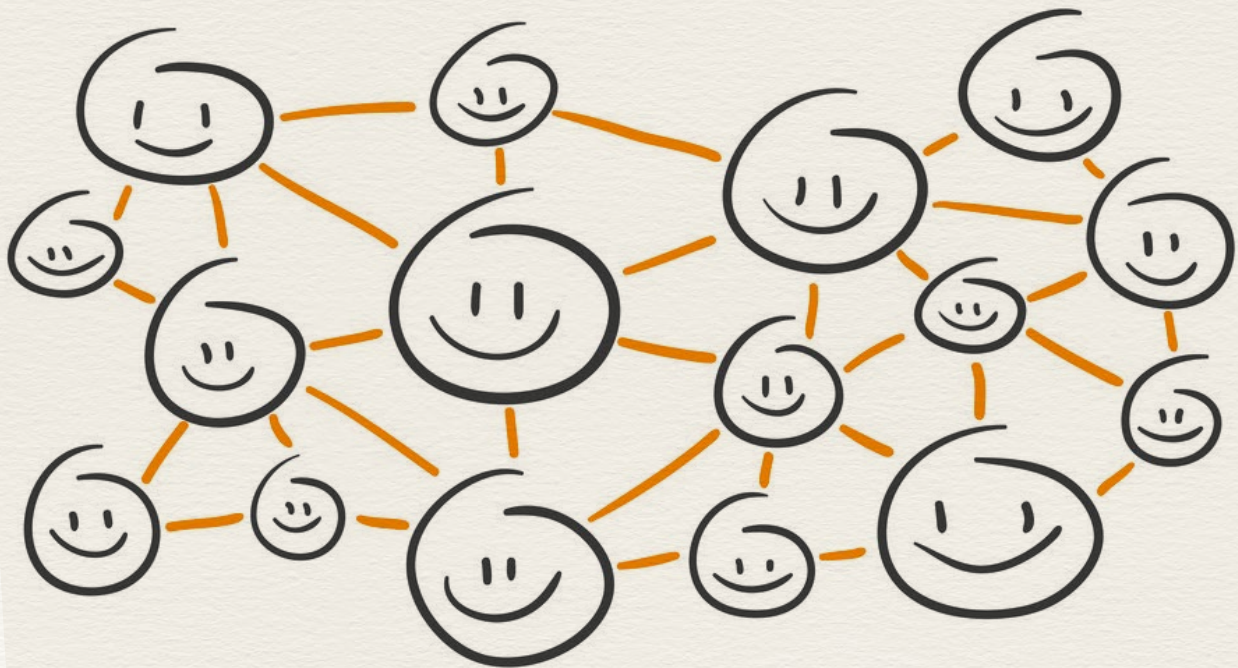
Dr. Martin Danner  
*BAG SELBSTHILFE e.V.*



Dr. Dagmar Siewerts  
*BKK Dachverband e.V.*



# Organisationsentwicklung in Selbsthilfeorganisationen



*„Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird.  
Aber es muss anders werden, wenn es besser werden soll.“*

GEORG CHRISTOPH LICHTENBERG

**S**elbsthilfeorganisationen (SHO) unterscheiden sich bekanntlich von anderen Institutionen, Einrichtungen oder von Unternehmen. Damit Organisationsentwicklung wirksam sein kann, muss sie sich mit diesen Besonderheiten und Eigenheiten auseinandersetzen. Nur dann lassen sich die entscheidenden Hebel zur Veränderung finden. Aufschlussreich können beispielsweise folgende Fragen sein:

- ▶ Was macht den unverwechselbaren Kern von SHO aus?
- ▶ Wo sind empfindliche Stellen, die wir im Auge behalten und schützen müssen?
- ▶ Mit welchen Widersprüchen und Spannungsfeldern haben wir es zu tun?
- ▶ Was hält einen Verband lebendig und was hält ihn zusammen?
- ▶ Wie reagiert eine SHO auf relevante Veränderungen im Umfeld?

Organisationsentwicklung beleuchtet also unterschiedlichste Themen in Organisationen sowie in ihrem direkten Umfeld. Um die Funktionsweise und Prinzipien von SHO deutlich zu machen, beschäftigen wir uns nachstehend mit Folgendem:



## 1. Aufbau:

### *Eines und viele zugleich!*

Durch die verschiedenen Ebenen mit teilweise eigenständigen Landes- und Regionalverbänden sowie lokalen Gruppen ist eine SHO immer **„Eines und viele zugleich“**. Die einzelnen „Teile“ existieren nebeneinander und gleichzeitig miteinander als Ganzes. Führung findet auf unterschiedlichen Ebenen gleichzeitig statt. Alle ringen um eine eigene Identität, sodass viele Teilidentitäten zu einem gemeinsamen Ganzen verknüpft werden müssen. Dahinter stecken verschiedene Fragen: „Passen wir noch unter ein Dach?“ oder „Wie viel Professionalität ist (heute) nötig?“ oder „Wie viel Dienstleistung und Konsumhaltung vertragen sich mit dem Selbsthilfegedanken?“

Die Verantwortlichen stehen vor der großen Aufgabe, die verschiedenen Interessen der selbstständig agierenden Einheiten sinnstiftend miteinander zu verbinden, gemeinsame Ziele zu finden und eine von allen geteilte Identität zu entwickeln. Denn jede einzelne Gruppierung bleibt auf lange Sicht nur so lange unter dem gemeinsamen Dach, wie sie einen Nutzen erkennt. Wenn die Organisationsentwicklung diese Besonderheit berücksichtigt, kann sie SHO gezielt unterstützen.



## 2. Kern und Ressourcen: *Die Betroffenheit bleibt Dreh- und Angelpunkt!*

Der Kern einer SHO ist bekanntermaßen die gegenseitige Unterstützung der Betroffenen, die sich in der Begegnung vollzieht. Sie ist und bleibt Wurzel und identitätsstiftendes Merkmal, das alle Ebenen und Beteiligten verbindet. Erst so entstehen das kollektive Wissen und die einzigartige Kompetenz im Umgang mit der jeweiligen Erkrankung oder Behinderung, über die nur SHO verfügen und die sie legitimieren, gesundheitspolitisch mitzureden. Erst durch die gemeinsame Betroffenheit entstehen Solidarität, Kraft, Sinn und die Motivation, sich für sich und für andere einzusetzen. Diese besonderen Ressourcen sind nicht grenzenlos vorhanden, wenngleich sie für SHO unverzichtbar sind. Wer nicht achtsam damit haushaltet, kann in Schwierigkeiten geraten – als Einzelner genauso wie als Organisation. Auch Organisationen können ausbrennen.

Permanente Überlastung wirkt wie eine Abwärtsspirale oder wie ein Geschwür, das sich nach und nach durch alle Ebenen frisst. Auswirkungen hat eine derartige Schiefelage besonders auf die ohnehin mühsame Nachfolgesicherung. Denn überarbeitete Ehrenamtliche machen potenziellen Nachfolgern wenig Lust, sich zu engagieren. Eine SHO, deren Vertreter regelmäßig überlastet sind, beraubt sich langfristig ihrer eigenen Grundlagen. Eine geeignete Organisationsentwicklung muss verstehen, dass ehrenamtliches Engagement auf der Grundlage persönlicher Betroffenheit eine besondere Kraft darstellt, jedoch nur unter (bestimmten) Umständen gedeiht und nicht einfach steuerbar ist.





### 3. Kultur: *Crash oder Dialog?*

In Selbsthilfeorganisationen prallen zwei Welten aufeinander, die gegensätzlicher kaum sein könnten: Zum einen sind da die persönlichen Begegnungen, in denen es um gegenseitige Unterstützung, Solidarität, Nähe und die Unwägbarkeiten im Umgang mit einer Erkrankung oder Behinderung geht. Zum anderen sind da die Anforderungen der verbandlichen Organisation, bei der die Rädchen möglichst ohne Reibungsverluste ineinandergreifen müssen. Begriffe wie Funktionalität, Effizienz und Management stehen im Vordergrund – weniger das menschliche Bedürfnis nach Verständnis. Wozu auch? „Hauptsache der Laden läuft!“

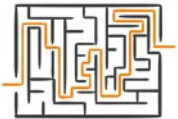
Die Gruppenebene ist i.d.R. die Basis jeder Selbsthilfeorganisation. Sie gedeiht in einer eigenen Kultur – fern von den automatisierten Abläufen des verbandlichen Überbaus. Das große Ganze unterscheidet sich damit fundamental von seiner Basis, auf der es ruht. Das Spannungsfeld, in dem sich jede SHO bewegt, liegt auf der Hand!

Denn die Zwänge der Verbandsstruktur fragen wenig nach Befindlichkeiten und schon gar nicht nach den Beeinträchtigungen durch die Erkrankung oder Behinderung. Wenn Vorstände sich unversehens überlastet und überfordert fühlen, hängt das auch mit der unerbittlichen Ausrichtung auf Funktionalität und Leistung zusammen, die Organisationen einfach eigen ist. Organisationen können sozusagen nicht anders. Ihrer Eigendynamik können sich die Beteiligten nur schwer entziehen. Und trotzdem: Es muss der Spagat gelingen, neben den verbandlichen Anforderungen und den zunehmenden Erwartungen von außen, dem innersten Kern gerecht zu werden, ihn zu schützen und loyal zu vertreten.



#### 4. Entwicklung und Umfeld:

##### *Der Erfolg als Ursache der Krise oder umgekehrt?*



Organisationsentwicklung blickt immer auch auf die Geschichte eines Verbandes: Viele der heutigen bundesweit aufgestellten SHO haben als kleine Initiativen im Wohnzimmer begonnen. Mittlerweile sitzt man gemeinsam mit den großen „Playern“ des Gesundheitssystems am Tisch. Ohne Zweifel ein bemerkenswerter Weg. Respekt vor dieser Leistung! Eine solch steile Entwicklung geht nicht spurlos an den Beteiligten vorbei. Sie ist Teil des kollektiven Erfahrungsschatzes der gesamten Organisation. Man verinnerlicht eine bestimmte Arbeitsweise, man rechnet mit einem gewissen Erfolg und Zuwachs. Das wird erst dann verhängnisvoll, wenn sich die Zeiten ändern. Geändert hat sich einiges.

Ein Beispiel: Die damaligen Pioniere, die als Laien bei „Null“ begannen, entwickelten sich über weite Strecken im Gleichschritt mit ihrem Verein oder Verband. Sie lernten im Tun. Heute steigen die Nachfolger auf hohem Niveau ein. Die Erwartung ist, dass sie das Geschaffene und Erreichte fortführen. Damit einhergehen neben anspruchsvollen Führungsaufgaben auch sachkundige Interessenvertretungen gegenüber Vertretern professioneller Institutionen – mit allen Chancen und Gefahren. Es verlangt einen eigenen Maßstab genauso wie ausreichend Selbstbewusstsein, sich im Kontakt mit Professionellen immer wieder klar zu machen, dass es ja gerade nicht das „Professionelle“ und nicht die Fachlichkeit sind, die einen im Kern ausmachen. Auch wenn sich Umfeld, Bedeutung, Größe und Organisationsstrukturen mit den Jahren gewandelt haben (und sich auch weiterhin wandeln werden), so ist der Kern von SHO derselbe geblieben. Den Zugang zu Betroffenen auch außerhalb ihrer Grenzen müssen die Verantwortlichen erhalten. Denn die Kraft der Selbsthilfe ergibt sich nach wie vor fern von leistungsbezogener Planung und Machbarkeit und ist nicht zu kaufen. Jede SHO sollte klären, wie wichtig ihr dieser Zusammenhang und der innere Zusammenhalt sind.

# Das Programm „Selbsthilfe BEWEGEN“

*„Wenn wir bewahren wollen, was wir haben,  
müssen wir vieles ändern.“*

J. W. VON GOETHE



**D**as Programm „Selbsthilfe BEWEGEN“ wurde eigens dafür entwickelt, SHO beim ERNEUERN zu unterstützen. Dabei geht es auch immer darum, die Selbsthilfe im Kern zu BEWAHREN und zu GESTALTEN. Das Programm „Selbsthilfe BEWEGEN“ soll also helfen, die Hebel für anstehenden Wandel zu entdecken, dessen Auswirkungen abzuschätzen und vorhandene Stärken zu nutzen. Erfahrene Organisationsentwicklerinnen begleiten den Prozess und sorgen mit Blick von außen dafür, dass Bestehendes gezielt hinterfragt werden kann – immer mit Respekt vor dem gewachsenen System. Zur Auswahl stehen 6 Module, die typische Themen und aktuelle Entwicklungen der Selbsthilfearbeit aufgreifen. Einige sind Dauerbrenner.

Die Dauer des Programms hängt von den Möglichkeiten der jeweiligen SHO ab. Erfahrungsgemäß werden ungefähr 6 Monate (maximal 1 Jahr) benötigt.

## Ablauf und Dauer des Programms „Selbsthilfe BEWEGEN“

### Professionelle Begleitung

- ▶ Vorgespräch und Auswahl der Module (max. 2)
- ▶ 1. Workshop: Standortbestimmung und Bedarfsanalyse
- ▶ 2. Workshop: Konzeptentwicklung und Umsetzungsplanung
- ▶ 3. Workshop: Auswertung / Nachbesserung / Empfehlungen

### Methoden und Service

- ▶ Ansätze der systemischen Organisationsberatung und ausgewählte Coaching-Tools
- ▶ Wertschätzung und Respekt vor dem Geschaffenen
- ▶ Handout und Dokumentation der Ergebnisse
- ▶ Hotline in den Phasen zwischen den Workshops

### Voraussetzungen zur Teilnahme

- ▶ Formierung eines Projektteams (ca. 5 – 8 Personen)
- ▶ Auswahl eines Moduls (max. 2)
- ▶ Bereitschaft, nach Lösungen zu suchen
- ▶ Es darf aber auch Not und Verzweiflung sein, „weil's einfach nicht vorangeht“.





## Zielgruppe

Führungskräfte von Selbsthilfeorganisationen auf sämtlichen Ebenen (Bundes- und Landesvorstände, Gruppenleiter, Regional- und Arbeitsgruppensprecher, Geschäftsstellenleiter/Geschäftsführer)

## Nutzen für die SHO

- ▶ Raum und Zeit für grundlegende Fragen, die im Alltag untergehen
- ▶ Neue Ideen und Wege zu einer guten Balance der Anforderungen
- ▶ Stärkung des Urteilsvermögens der Beteiligten (z.B. bezüglich Entwicklungen von außen oder innerhalb des Verbandes)
- ▶ Profilschärfung und Stabilisierung
- ▶ Beförderung von Veränderungskompetenz und Qualität



## Fördermöglichkeiten

Im Rahmen der Projektförderung (krankenkassenindividuelle Förderung) können folgende Kosten übernommen werden:

- ▶ Kosten für die externe fachliche Begleitung vom Vorgespräch über die Umsetzung der bis zu drei Workshops bis hin zur Dokumentation der Ergebnisse
- ▶ Reise-, Übernachtungs- und Raumkosten für die Workshops



Bei Rückfragen und Anmerkungen zu den Fördermöglichkeiten und -inhalten steht Ihnen gerne die Projektleitung der BAG SELBSTHILFE zur Verfügung.

Telefon: 0211 31006-55

E-Mail: [info@bag-selbsthilfe.de](mailto:info@bag-selbsthilfe.de)



## Die 6 Module



### Die Auswahl der Module

Vorgesehen ist, dass sich das formierte Projektteam einer SHO nach dem Vorgespräch für ein oder zwei Module entscheidet. Im ersten Workshop (Standortbestimmung) wird noch einmal überprüft, ob noch andere Themen oder Fragen bestehen. Die 6 Module beruhen alle auf dem eingangs ausgeführten Grundverständnis von SHO. Sie hängen miteinander zusammen wie Puzzleteile. Die Bearbeitung eines Moduls hat deshalb Auswirkungen auf weitere Themen und Bereiche einer SHO und kann nach und nach eine gesamtverbandliche Entwicklung in Gang setzen. Lesen Sie auf den folgenden Seiten die Zielsetzungen und Inhalte der einzelnen Module.

# 1

## Strategie und Veränderung (Change Management)

Es geht bei diesem ersten Modul um nichts Geringeres als um den Fortbestand von gewachsenen Selbsthilfeorganisationen, die unbestritten schon vieles erreicht haben. Gesellschaftliche und gesundheitspolitische Veränderungen, Auswirkungen des Web 2.0 etc. fordern die Selbsthilfe regelmäßig neu heraus. Damit verknüpft sind drängende, existenzielle Fragen. Es geht um Neuausrichtung und Querdenken! Und immer wieder um eine Auseinandersetzung mit dem verbandlichen Selbstverständnis – und das auf allen Ebenen.

*„Wer nie vom Weg abkommt, der bleibt auf der Strecke.“*

VOLKSMUND

### Ihre Fragen:

- ▶ Wie kann sich unser Verband zeitgemäß aufstellen, ohne seine Wurzeln zu verlieren?
- ▶ Woran erkennen wir wichtige interne und externe Entwicklungen, auf die wir reagieren sollten? Welche können wir ignorieren?
- ▶ Inwieweit steht Professionalisierung an? Wo ist die Grenze?
- ▶ Wie viel Selbsthilfe ist möglich, wie viel Dienstleistung und Verbandsmanagement sind nötig?
- ▶ Was heißt für uns Erfolg? Viele Mitglieder? Gute Beratung? Vitale Gruppen? Verbesserungen im Versorgungssystem? Viele Fördermittel?
- ▶ Welche unserer Ziele und Werte leben wir im Alltag?
- ▶ Inwiefern muss Selbsthilfe zeitgemäß sein, wo sie doch zeitlos ist?
- ▶ Welche Rechtsformen stehen (noch) zur Verfügung?
- ▶ Wie und wo können und wollen wir Einfluss nehmen?



### Ihr Nutzen:

- ▶ Stärkung von Identifikation und Zusammenhalt
- ▶ Profilschärfung
- ▶ Überzeugender Auftritt in der Öffentlichkeit zur Gewinnung von Mitgliedern und hilfreichen Partnern
- ▶ Verhinderung von Vereinnahmung und Instrumentalisierung
- ▶ Verringerung der Kluft zwischen Spitze und Basis
- ▶ Beförderung notwendiger Veränderungen



# 2

## Ressourcen-Check! Ist „gut“ gut genug?

Am besten funktionieren jene Selbsthilfeverbände, in denen die Aufgaben überschaubar und machbar sind, in denen Ressourcen und Anforderungen sich also ungefähr die Waage halten. Die Ressourcen können personeller, finanzieller und ideeller Art sein. Bei steigenden Anforderungen und wenig Mitstreitern und Mitteln kann ein Verband in eine Schiefelage geraten. „Macht halt weniger!“ Das klingt so einfach und ist doch so schwer! Gleichzeitig hat man den Eindruck, es sind immer zu wenig Engagierte und man tut nie genug.

### Ihre Fragen:

- ▶ Über welche Ressourcen verfügen wir überhaupt?
- ▶ Wofür verwenden wir unser Geld? Welche Art „Rendite“ wollen wir einfahren?
- ▶ Sind wir bereit, mehr in unsere eigene Verbandsentwicklung zu investieren?
- ▶ Was ist machbar und trotzdem (oder gerade deswegen) gut?
- ▶ Wie können wir entscheiden, welche Anfragen wichtig/unwichtig sind?
- ▶ Woher wissen wir, was sich lohnt?
- ▶ Wie finden wir wieder mehr Lust und Freude am Tun, was dann andere anstecken könnte?
- ▶ In unserem Verband hat sich so viel Wissen angesammelt. Müssen wir alles wissen?
- ▶ Woran merken wir, dass wir genug getan haben?

### Ihr Nutzen:

- ▶ Klärung von Anspruch und Machbarkeit
- ▶ Erkennen ungünstiger Antreiber, die zur Überforderung führen
- ▶ Aktivierung ungenutzter Potenziale auf allen Ebenen
- ▶ Erleichterung der Zugänge zur aktiven Mitarbeit
- ▶ Einigung auf zweitbeste Lösungen
- ▶ Planung von Stellvertreterregelungen / Umgang mit Ausfällen
- ▶ Aufbau von gezieltem Wissensmanagement

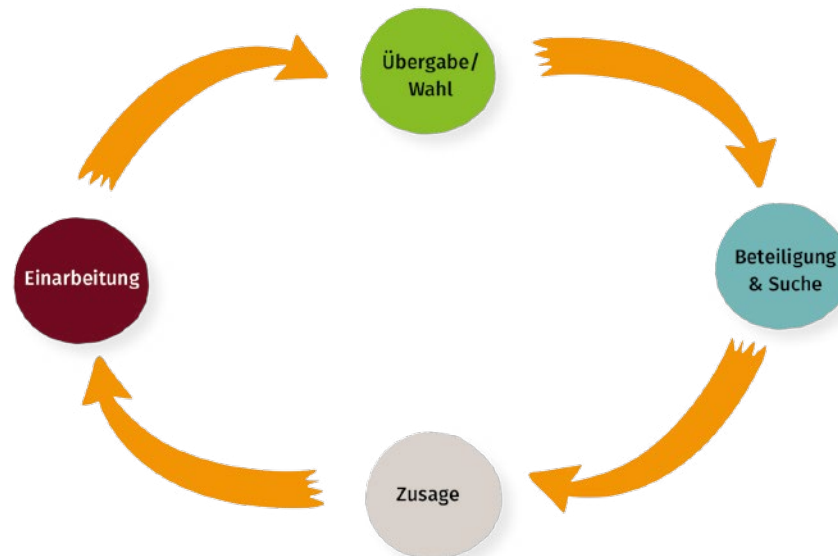


# 3

## Nachfolge und Loslassen: ein Abenteuer!

*Stellen Sie sich vor, Sie finden einen wirklich guten Nachfolger und er macht alles (anders).*

Die Nachfolge! Ein Dauerbrenner in Selbsthilfeverbänden. Kein Wunder, denn eine erfolgreiche Übergabe geht nicht von alleine. Und selbst bei großen Anstrengungen gelingt die Nachfolge oft nicht wie gewünscht. Sie hängt von vielen kleinen und einigen größeren Schritten ab. Als entscheidend haben sich erwiesen: Geduld, regelmäßig neue Mitglieder und eine Haltung, die Selbsthilfe als etwas betrachtet, das von möglichst vielen Engagierten getragen werden muss und dem Dienstleistungscredo den Rücken kehrt. Im Rahmen dieses Moduls sollen Strategien zur Suche, Beteiligung und Einarbeitung entwickelt werden. Es geht um die Vorbereitung und Durchführung von Gesprächen zur Gewinnung von Mitstreitern und Interessierten genauso wie um den eigenen Loslöseprozess. Wenn es gelingt, die Arbeit auf möglichst viele Schultern zu verteilen, ist das der beste Schutz vor Überlastung und gleichzeitig eine überzeugende Werbung zur Mitarbeit.



## Ihre Fragen:

- ▶ Gibt es im Verband ein Bewusstsein für die Nachfolgesicherung?
- ▶ Woran erkennen wir, dass sich alle um Nachfolge bemühen?
- ▶ Wie schaffen wir bestmögliche Bedingungen für Mitarbeit und Beteiligung?
- ▶ Wie können wir auf kurzzeitiges Engagement besser reagieren?
- ▶ Mit welchen Argumenten gewinnen wir Interessierte?
- ▶ Wie begegnen wir der Angst vor „zu großen Schuhen“?
- ▶ Wie gestalten wir die Einarbeitung?
- ▶ Was müssen die Nachfolger wissen?
- ▶ Wie können wir Checklisten zur Orientierung erarbeiten?
- ▶ Wie unterstützen und befördern wir den Loslöseprozess?
- ▶ Was brauchen diejenigen, die gehen und jahrelang viel Zeit und Herzblut in die Selbsthilfe investiert haben?
- ▶ Wie finden wir mit den möglichen Konflikten zwischen den Generationen einen guten Umgang?
- ▶ Woher wissen wir, welche Kompetenzen unter unseren Mitgliedern und Ehrenamtlichen vorhanden sind?
- ▶ Wie sorgen wir für die Erneuerung der Basis durch neue Mitglieder?

## Ihr Nutzen:

- ▶ Strategien zur Nachfolgesicherung und Mitgliedergewinnung
- ▶ Checklisten zur Gestaltung der Einarbeitung
- ▶ Einrichtung von Kompetenzbörsen
- ▶ Flexibilität im Umgang mit kurzzeitigem Engagement
- ▶ Entmythologisierung von Ämtern
- ▶ Unterstützung des Loslöseprozesses



# 4

## Führung und Kommunikation

Eine SHO ist wie eingangs ausgeführt „Eines und viele zugleich“. Führung findet deshalb auf mehreren Ebenen gleichzeitig statt – wenn auch in der Gruppenleitung auf andere Weise als in der Vorstandsarbeit. Immer geht es jedoch darum, Entscheidungen verantwortlich zu treffen, überzeugend zu vermitteln und in der Breite umzusetzen. Und das möglichst auf der Grundlage eines gemeinsamen Selbstverständnisses und einer entsprechenden strategischen Ausrichtung.

Führung heißt schon lange nicht mehr hierarchisch Macht ausüben, sondern einen sozialen Prozess gestalten.

Es liegt auf der Hand, welche Bedeutung dabei einer klaren und gleichzeitig umsichtigen Kommunikation zukommt. Das gilt insbesondere für die Vorstandsebene, die regelmäßig Diskussionsräume schaffen muss, um grundlegende Fragen mit den Verantwortlichen aller Ebenen bearbeitbar zu machen. Führung an der vordersten Front stellt zweifellos eine Aufgabe dar, die selten nebenher zu erledigen ist. Denn während an der Basis Nähe, Verständnis und Befindlichkeiten im Vordergrund stehen, werden an der „Spitze“ vorausschauend agierende Führungskräfte gebraucht, die ihre persönlichen Bedürfnisse zurückstellen, die im Sinne des großen Ganzen strategisch denken, möglichst viele Fäden in der Hand halten und sich nicht scheuen, auch unpopuläre Entscheidungen bundesweit umzusetzen.



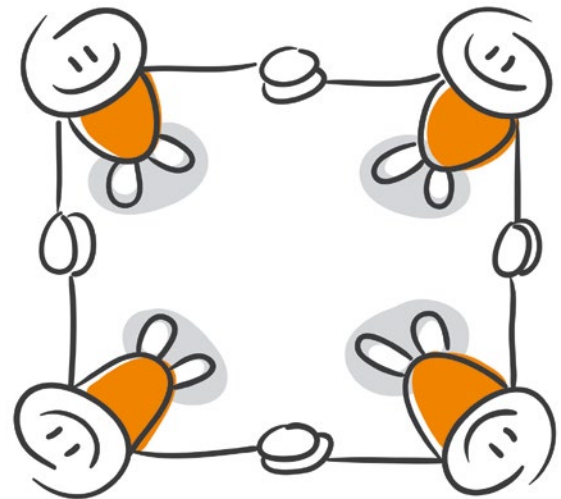


## Ihre Fragen:

- ▶ Welches Verständnis haben wir von Führung?
- ▶ Welches Bild haben wir von unserer Organisation?
- ▶ Wie kann effektive Kommunikation über alle Ebenen hinweg gelingen?
- ▶ Wie viel Vorgabe und Orientierung sind nötig, wie viel Vertrauen und Selbststeuerung sind möglich?
- ▶ Wie kommen wir als Vorstand oder Gruppenleitung mit unseren vielfältigen Rollen zurecht (z.B. als Interessenvertreter, Arbeitgeber, Repräsentanten, Laien, Krisenmanager, Betroffene etc.)
- ▶ Woran können wir die Qualität unserer Arbeit ablesen?
- ▶ Welches Ausmaß an Verantwortung lässt sich mit dem Ehrenamt vereinbaren?
- ▶ Wie funktioniert eine gute Zusammenarbeit zwischen Ehren- und Hauptamt?
- ▶ Wie nutzen wir die neuen Medien entsprechend unserem Bedarf (Information und Mitgliedergewinnung, virtuelle Vorstandsarbeit etc.)
- ▶ Sie haben viele gute Pläne. Aber die Umsetzung ist schwierig?

## Ihr Nutzen:

- ▶ Beförderung der Zusammenarbeit zwischen Ehren- und Hauptamt
- ▶ Bessere Vereinbarkeit der vielfältigen Rollen von Vorstand oder Gruppenleitung (z.B. als Interessenvertreter, Arbeitgeber, Repräsentanten, Laien, Krisenmanager, Betroffene etc.)
- ▶ Erarbeitung von Qualitätsindikatoren
- ▶ Stärkung des Urteilsvermögens und der Entscheidungskompetenz
- ▶ Stabilisierung aller Ebenen



# 5

## Von Segen und Last der Vielfalt (Diversity Management)

Nicht immer ist es leicht mit der Unterschiedlichkeit umzugehen – vor allem wenn die Vertreter der basalen Selbsthilfe auf die Visionäre und Macher treffen.

Schon immer trafen in der Selbsthilfe Menschen mit unterschiedlichen sozialen und beruflichen Hintergründen aufeinander, sodass verschiedene Denkweisen, Wissensstände und Arbeitsstile aufeinander abgestimmt werden mussten. Diese Vielfalt scheint zuzunehmen. Die Vielfalt kann sich aber auch auf unterschiedliche Diagnosegruppen oder auf die beteiligten Gruppierungen beziehen, wenn sich z.B. neben Betroffenen auch Angehörige und Professionelle auf gemeinsame Ziele einigen müssen. I.d.R. meiden Menschen das Fremde und suchen das Vertraute.

Die jeweils „Anderen“ packen wir schon mal in Schubladen und holen sie nicht unbedingt so schnell wieder da raus. Die Folge sind Missverständnisse und Spannungen. Vielfalt kann aber auch schon bei Merkmalen wie Alter und Geschlecht zur Herausforderung werden. Mit Hilfe des vorliegenden Moduls sollen SHO darin unterstützt werden, ihre Vielfalt wahr- und anzunehmen. Wenn die Unterschiedlichkeit besprechbar wird, birgt sie weniger Konfliktpotenzial.

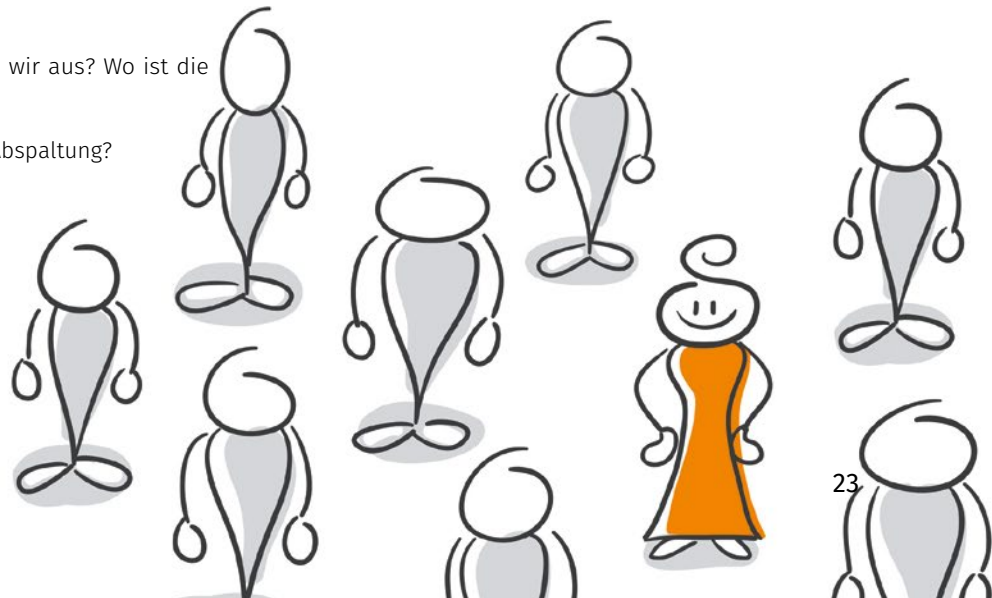


## Ihre Fragen:

- ▶ Was macht unsere Vielfalt aus?
- ▶ Welche ungenutzten Chancen stecken darin?
- ▶ Welche unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen haben die einzelnen Gruppierungen an die Arbeit?
- ▶ Wie gestalten wir den Dialog/Trialog?
- ▶ Wie können die unterschiedlichen Perspektiven einen Mehrwert für den Umgang mit der Erkrankung/Behinderung und für die Interessenvertretung befördern?
- ▶ Welche Kompetenzen brauchen wir im Umgang mit Vielfalt?
- ▶ Wie können wir die Vielfalt als das „Normale“ begreifen, was uns zwar etwas abverlangt, was uns aber auch weiterbringt?
- ▶ Wie können wir einen Raum schaffen, sodass wir voneinander lernen?
- ▶ Wie viel Unterschiedlichkeit halten wir aus? Wo ist die Grenze?
- ▶ Welchen Preis zahlen wir bei einer Abspaltung?

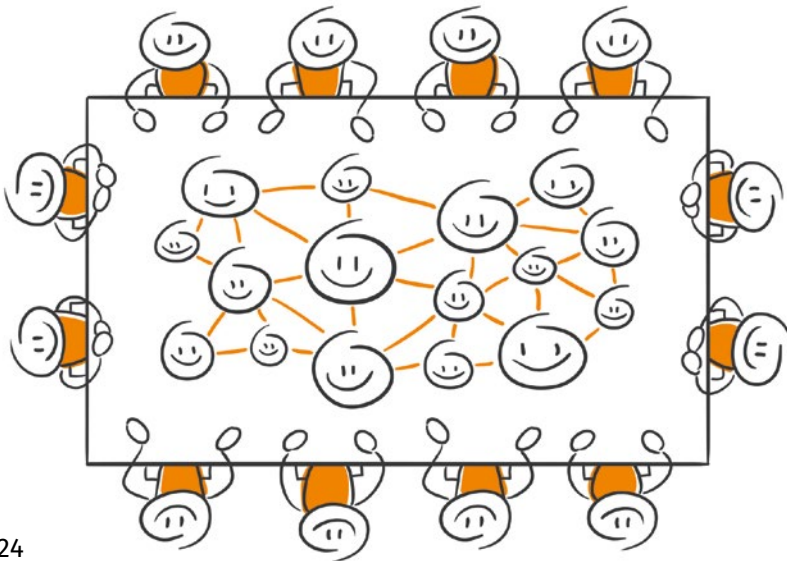
## Ihr Nutzen:

- ▶ Gestaltung von Dialog/Trialog
- ▶ Klärung des Bedarfs der vorhandenen Gruppierungen sowie Integration in die Verbandsstruktur
- ▶ Förderung von Toleranz sowie der Bereitschaft, voneinander zu lernen
- ▶ Verdeutlichung des Mehrwerts der unterschiedlichen Perspektiven für den Umgang mit der Erkrankung/Behinderung und für die Interessenvertretung



## Team und Konflikt

Teamarbeit ist heute fast zur selbstverständlichen Erwartung geworden und doch stellt sie die Beteiligten immer wieder vor große Herausforderungen. Genauso wie andere Organisationen haben auch Selbsthilfeverbände über die Jahre ihre eigene Konfliktkultur entwickelt: Das gegenseitig geforderte Verständnis für die Erkrankung/ Behinderung und der Wunsch nach Harmonie führen mitunter dazu, sich gegenseitig eher zu schonen, als Spannungen offen anzusprechen. Teams – sei es im Vorstand oder in der Gruppenleitung – kommen jedoch nicht umhin, sich auseinanderzusetzen, damit alle ihren Platz und ihre Aufgabe finden. Vorstandsteams müssen zudem die übergeordneten Widersprüche und Spannungsfelder des Verbandes transparent machen und bearbeiten. Insofern kann es kein Ziel sein, Konflikte zu vermeiden. Wenn die Verantwortlichen erkennen, dass der „Sand im Getriebe“ viel häufiger auf strukturelle Zwänge als auf menschliches Versagen zurückzuführen ist, dann erübrigen sich nicht nur Schuldzuweisungen. Konflikte verlieren zudem ihre Sprengkraft und Dramatik.



## Ihre Fragen:

- ▶ Welche Erwartungen haben wir an die Arbeit und an unsere Rolle?
- ▶ Wie ermöglichen wir Teamführung und vermeiden die Anhäufung von Last und Macht auf Einzelne?
- ▶ Wie treffen wir Entscheidungen?
- ▶ Wie lösen wir Spannungen und Konflikte auf konstruktive Weise?
- ▶ Was sind typische Kommunikationsmuster in Teams / bei uns?
- ▶ Wie wappnen wir uns vor den „Tücken“ der virtuellen Vorstandsarbeit (z.B. bei der E-Mail-Kommunikation)?
- ▶ Wie binden wir möglichst alle Beteiligten ein?
- ▶ Wie schaffen wir eine offene Streitkultur, die der Sache zuträglich ist und persönliche Schuldzuweisungen vermeidet?
- ▶ Wie begegnen wir Erblasten und Tabus, die „unter der Wasseroberfläche“ bedrohlich werden können?
- ▶ Wie feiern wir unsere Erfolge?
- ▶ Wie sorgen wir für gegenseitige Anerkennung und Motivation, für Lust an der Arbeit und gute Laune?

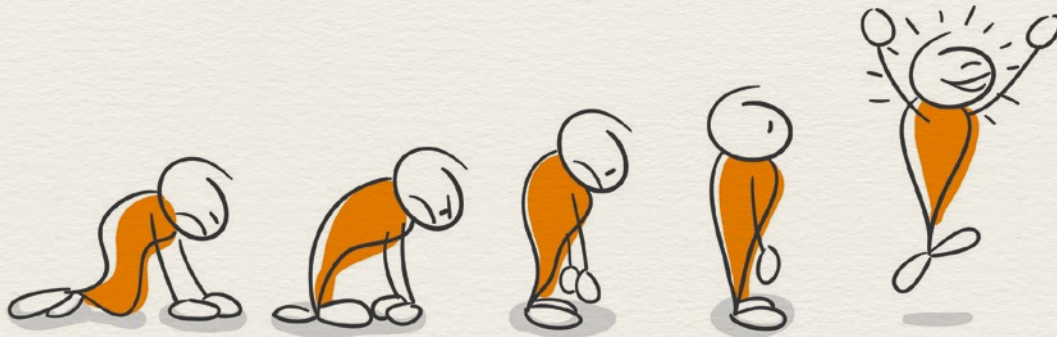
## Ihr Nutzen:

- ▶ Teamentwicklung
- ▶ Kompetenzen im Umgang mit verbandlichen Widersprüchen und Dilemmata
- ▶ Erarbeitung einer offenen Streitkultur, die der Sache zuträglich ist und persönliche Schuldzuweisungen vermeidet
- ▶ Umgang mit Erblasten und Tabus, die „unter der Wasseroberfläche“ bedrohlich werden können
- ▶ Vermeidung der „Tücken“ bei der virtuellen Vorstandsarbeit (z.B. bei der E-Mail-Kommunikation)
- ▶ Fehlermanagement (auch für den Umgang mit Enttäuschungen und Niederlagen)





**„Es ändert sich ja doch nix!“ – „Von wegen!“**



*„Wer etwas ändern will, sucht Wege.  
Wer nichts ändern will, sucht Gründe.“*

ÜBERLIEFERT

**D**er permanente Wandel macht auch vor der Selbsthilfe nicht halt. Um von der Veränderungsdynamik nicht überrollt zu werden, tun SHO gut daran, die anstehenden Veränderungen zu erkennen und gezielt zu steuern. Gleichzeitig streben SHO wie alle Organisationen nach Stabilität. Auch uns Menschen fällt es nicht immer leicht, lange eingeübte Verhaltensweisen zu ändern oder etwas Vertrautes loszulassen. Bei Veränderungsprozessen befinden sich die Beteiligten wie auf einer Reise. Sie müssen bereit sein, durch ein „unbekanntes Tal“ zu gehen, bevor sie wieder „Licht am Horizont“ sehen. Sie müssen gewohntes Terrain verlassen und sich ins sogenannte „Niemandland“ vorwagen, wo das bisher Vertraute nicht mehr gilt und neue Regeln noch nicht in Sicht sind.

Die erreichten Neuerungen müssen im Verband verankert werden. Dann entwickelt sich nach und nach die gesamte SHO weiter und eine neue Verbandskultur kann entstehen.

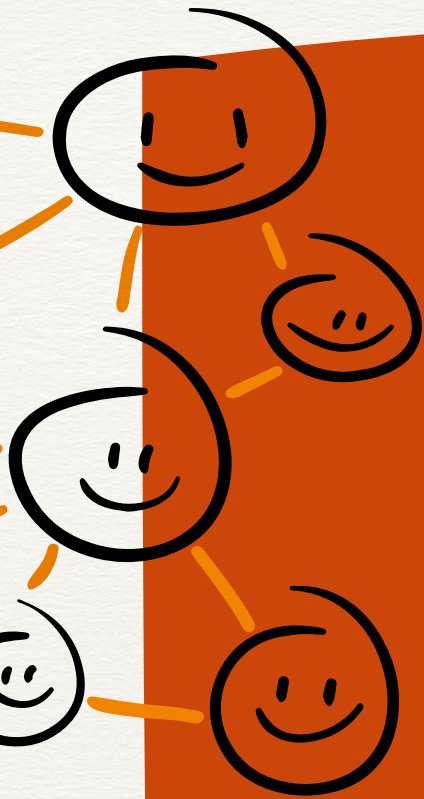
Um solche „Durststrecken“ zu überstehen, sollten im Vorfeld folgende Fragen geklärt sein:

- ▶ Gibt es ausreichend Leidensdruck und Dringlichkeit?
- ▶ Lockt eine attraktive Zukunftsperspektive?
- ▶ Ist die Zeit reif für die geplanten Schritte?

Wenn diese Fragen mit „ja“ beantwortet werden können, geht es noch darum:

- ▶ Möglichst viele ins Boot holen
- ▶ Alles Hilfreiche ins „Gepäck“ packen
- ▶ Für Verlässlichkeit sorgen
- ▶ Die Mitglieder regelmäßig über den Zwischenstand informieren
- ▶ Auch kleine Erfolge feiern

Im Rahmen des vorliegenden Programms „Selbsthilfe BEWEGEN“ kann nicht alles geschafft werden, was geändert werden soll. Es können jedoch Impulse gesetzt und entscheidende Schritte vollzogen werden. Oft sind es nur kleine Hebelchen, die es zu betätigen gilt, damit sich etwas tut. Und kleine Veränderungen haben ja bekanntlich die größte Wirkung.



„Selbsthilfe BEWEGEN‘ ist ein Spiegelbild dessen, was in den Verbänden gebraucht wird. Kompliment! Ein gelungenes Werk, das die Dinge auf den Punkt bringt.“

HILDE SCHULTE

Ehrenvorsitzende der Frauenselbsthilfe nach Krebs e.V.

„Ich weiß, dass solch eine Möglichkeit, sich zu besinnen, sich auszutauschen, kritisch nachzufragen, immer etwas Überraschendes erbringt. Mein Fazit ist, es hat sich sehr gelohnt.“

DR. REINER NONNENBERG

Mitglied des Vorstandes der Bundesvereinigung Stottern & Selbsthilfe e.V.

„Selbsthilfe BEWEGEN‘ hat uns geholfen, das Verständnis und die Kommunikation unter den verschiedenen Vorstandsgruppen (Profis, Betroffene und Angehörige) signifikant zu verbessern und weitere Ideen für unsere triadische Ausrichtung zu entwickeln.“

PROF. DR. MARTIN SCHÄFER

1. Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Bipolare Störungen e.V.

„Im Ergebnis der SHILD-Studien nutzt gerade mal jede vierte SHO eine externe Organisationsentwicklung. Anlässe dazu gibt es jedoch mehr als genug. Wie schön, jetzt ein so unbürokratisches und gut konzentriertes Angebot nutzen zu können. Das freut mich!“

DR. CHRISTOPHER KOFAHL

Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf, Institut für Medizinische Soziologie (IMS)

„Selbsthilfeorganisationen entwickeln sich und manches kann mithilfe von außen leichter sein. Endlich gibt es eine passende Konzeption für eine externe Begleitung und Beratung. Damit sollte es der Selbsthilfe gelingen, den Spagat zwischen professionellem Handeln und gegenseitiger Unterstützung von Betroffenen besser zu meistern.“

PROF. DR. BERNHARD BORGETTO

Hochschule Hildesheim, Fakultät für Soziale Arbeit und Gesundheit