

Ideologie über der sachlichen Thematik und den Bedürfnissen der betroffenen Menschen steht, ist es höchste Zeit, dass sich eine Organisation entweder von ihrem Vorsitzenden trennt oder ihre Arbeit sukzessive beendet. |

*Dr. Dieter Reithmeier war einer der Mit-Initiatoren, als 1990 aufgrund des dammbruchartigen Erfolgs der Münchner Angst-Selbsthilfe (MASH) der Verein Angst-Hilfe München e.V. gegründet wurde. 2015 feierte der Verein sein 25-jähriges Jubiläum. Zu diesem Zeitpunkt hatte der Verein*

*gerade die Nachwirkungen eines schmerzhaften Generationenwechsels verkraftet, Christian Zottl war seit einem Jahr offiziell neuer Geschäftsführer und Dr. Dieter Reithmeier gab sein langjähriges Amt als Vereinsvorstand guten Gewissens an Jüngere ab.*

Kontakt:

Angst-Hilfe München e.V.

Bayerstraße 77a

80335 München

Telefon: 089 | 51 55 53 15

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

Internet: [www.angstselbsthilfe.de](http://www.angstselbsthilfe.de)

*Christine Kirchner*

## Der Generationenwechsel in Selbsthilfeverbänden aus organisationstheoretischer Sicht: ein Rütteln an den Grundfesten

Ziel des Generationenwechsels in Selbsthilfeverbänden ist nichts Geringeres als der Fortbestand von gewachsenen Organisationen. Dabei hat man es in aller Regel mit einem massiven Veränderungsprozess der gesamten Organisation zu tun. Selbsthilfeorganisationen unterscheiden sich bekanntermaßen von anderen, herkömmlichen Organisationen. Um Aussagen zum Thema aus organisationstheoretischer Sicht machen zu können, ist es notwendig, sich zunächst mit ihren Besonderheiten auseinanderzusetzen. Nur dann lassen sich die entscheidenden Hebel zur Unterstützung des Generationenwechsels finden. Nachfolgend sollen deshalb

Aufbau, Kern und Ressourcen, ihre Kultur sowie die typische Entwicklung von Selbsthilfeorganisationen betrachtet werden. Zu den genannten organisationalen Aspekten und ihren Eigenheiten sollen sogleich die jeweiligen Auswirkungen auf die Nachfolge mit möglichen Handlungsempfehlungen formuliert werden.

### **1. Aufbau: Eines und viele zugleich!**

Durch die verschiedenen Ebenen mit teilweise eigenständigen Landes- und Regionalverbänden sowie lokalen Gruppen ist eine Selbsthilfeorganisation immer „Eines und viele zugleich“. Die einzelnen „Teile“ existieren nebeneinander und gleichzeitig

miteinander als Ganzes. Führung findet auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig statt. Alle ringen um eine eigene Identität, so dass 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?“. Aber auch: „Wie viel Dienstleistung und Konsumhaltung vertragen sich mit dem Selbsthilfegedanken?“ Die Verantwortlichen stehen vor der großen Aufgabe, die verschiedenen Interessen der selbständig 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 Ämter neu zu besetzen sind, spätestens sobald die neuen Amtsinhaber die Bühne betreten, beginnt der Aushandlungsprozess um das Verbindende in der Regel erneut. Nachfolger in verantwortlichen Positionen müssen erst beweisen, dass sie in der Lage sind, die Beziehungen zwischen den internen Einheiten kooperativ oder auch komplementär zu gestalten. In Selbsthilfeorganisationen gibt es dafür üblicherweise keinerlei Weisungsbefugnis oder Durchgriffsrecht. An der Verbandsspitze sind deshalb Führungs- und Moderationsfähigkeiten gefragt, die nicht zu unterschätzen sind. Selten sind Nachfolger darauf vorbereitet. Nicht ohne Grund vermelden Selbsthilfeorganisationen

Abspaltungen einzelner Gruppierungen (seien es Gruppen oder Landesverbände oder andere Formen von Absplitterungen) häufig dann, wenn die Vereinsspitze neu besetzt wurde. Mitunter brechen sich beim Führungswechsel auch längst fällige Diskussionen Bahn, an denen Neue scheitern können, wenn es ihnen nicht gelingt, diese konstruktiv zu wenden. Eine gezielte Qualifizierung im Hinblick auf Konflikt- und Führungskompetenzen ist empfehlenswert für das Team an der Spitze. Gleichzeitig hat es sich bewährt, mit den internen Gruppierungen einen permanenten Diskurs über die Bedeutung gemeinsamer Entscheidungen und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zu führen. Dann ist ein Hineinwachsen und eine Identifikation mit dem „großen Ganzen“ auch für Neue jedweder Ebene möglich.

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

Der Kern einer Selbsthilfeorganisation ist bekanntermaßen die wechselseitige Hilfe 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, über die nur Selbsthilfeinitiativen verfügen und die sie legitimieren, gesundheitspolitisch mitzureden. Erst durch die gemeinsame Betroffenheit entstehen Solidarität, Kraft, Sinn und die Motivation, sich einzusetzen. Diese besonderen

Ressourcen sind nicht grenzenlos vorhanden, für Selbsthilfeorganisationen aber unverzichtbar. Wer nicht achtsam damit haushaltet, kann in Schwierigkeiten geraten – als Einzelne/r 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 Selbsthilfeorganisation, deren Vertreter/innen regelmäßig überlastet sind, beraubt sich langfristig ihrer eigenen Grundlagen. Leider ist es gar nicht leicht, das „Schiff wieder umzusteuern“. Beratung ist hilfreich, vorausgesetzt sie versteht, dass ehrenamtliches Engagement auf der Grundlage persönlicher Betroffenheit eine besondere Kraft darstellt, jedoch nur unter (bestimmten) Umständen gedeiht und nicht einfach steuerbar ist. Wenn Selbsthilfeorganisationen durch die Generierung ihres kollektiven Wissensschatzes vor allem Wissensorganisationen sind, dann kommt dem Wissenserhalt gerade beim Generationenwechsel entscheidende Bedeutung zu. Um beim Ausscheiden tragender Köpfe nicht regelmäßig mit einem Abfluss an wertvollem Know-how zu rechnen, haben Selbsthilfeorganisationen längst ihr Erfahrungswissen zum Umgang mit der Erkrankung, aber auch zur Verbandsführung,

zur Gruppendynamischen Themen, zur Interessenvertretung etc. expliziert. Mittlerweile geht es darum, die überlieferten Ordnungen, Materialien und Routinen zu aktualisieren und neue, unverbrauchte Ansätze zuzulassen, um verbandliche Erneuerung zu ermöglichen. Das wird nicht gehen, ohne (wieder einmal) die Frage nach dem verbandlichen Selbstverständnis zu bearbeiten.

### 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 wechselseitige Unterstützung, Solidarität, Nähe und die Unwägbarkeiten im Umgang mit einer Erkrankung 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 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 Selbsthilfeorganisation bewegt, liegt auf der Hand! Denn die Zwänge der Verbandsstruktur fragen wenig nach Befindlichkeiten und schon gar nicht

nach den Beeinträchtigungen durch die Erkrankung. Wenn Vorstände sich unversehens überlastet und überfordert fühlen, wenn Selbsthilfeorganisationen immer professioneller werden und mehr zum Dienstleister werden, dann 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 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 – nach innen und außen, auf Gruppen- wie auf verbandlicher Ebene.

Der Zeitpunkt und die Art und Weise des Ausscheidens sind in Selbsthilfeorganisationen selten vorgegeben, sondern von der Willkür oder Vorausschau des Einzelnen abhängig. Nicht selten findet ein Generationenwechsel erst statt, wenn es alters- bzw. krankheitsbedingt nicht mehr anders geht. Durch den persönlichen Bezug fällt das Loslassen verständlicherweise schwer. Hilfreiche Strategien für den Abschied wurden bereits erarbeitet (vgl. Kirchner 2012). Sicherlich ist es nicht möglich und schon gar nicht zielführend, Nachfolgeprozesse zu automatisieren – das widerspräche der Vielfalt und der Selbstbestimmtheit dieser Organisationsform. Da aber Selbsthilfeorganisationen in ihrer herkömmlichen Form auf verlässliches

Engagement von Betroffenen angewiesen sind, sollten sie sämtliche Zugänge zur Aktivierung systematisch in Routinen übersetzen und so den Weg für ehrenamtliche Mitarbeit ebnen (Schnuppern bei der Vorstandssitzung, Workshop: Wie kann ehrenamtliche Mitarbeit aussehen? Vorhandene Checklisten nutzen etc.). Dass die erfolgreiche Nachfolgesicherung ein Prozess ist, der seine Zeit dauert und der von demjenigen, der sein Amt übergeben will, viele Kompetenzen verlangt – unabhängig von der verbandlichen Ebene – ist bekannt. Dennoch fühlt sich manch einer damit allein gelassen.

#### **4. Entwicklung und Umfeld: Der Erfolg als Ursache der Krise oder umgekehrt?**

Viele der heutigen bundesweit aufgestellten Selbsthilfeorganisationen haben als kleine Initiativen im Wohnzimmer begonnen. Mittlerweile sitzt man gemeinsam mit den großen „Playern“ des Gesundheitssystems am Tisch. 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. Gleichzeitig konnten die damaligen Pioniere als Laien bei „Null“ beginnen und sich über weite Strecken im Gleichschritt mit ihrem Verband entwickeln. Sie lernten im Tun. Wenn heute Nachfolger einsteigen, dann läuft „der Laden“ auf hohem Niveau. Die Erwartung ist, dass sie

das Geschaffene fortführen. Doch dazu braucht es nicht nur Kompetenzen, sondern auch den Mut zur Überprüfung eingefahrener Muster und „Drehzahlen“. Auch wenn sich Umfeld, Bedeutung, Größe und Organisationsstrukturen mit den Jahren wandeln, bleibt der Kern von Selbsthilfeorganisationen derselbe. Ihre besondere Kraft ergibt sich nach wie vor fern von leistungsbezogener Planung und Machbarkeit und ist nicht zu kaufen. Jede Selbsthilfeorganisation sollte klären, wie wichtig ihr dieser Zusammenhang und der innere Zusammenhalt sind.

Positiv im Hinblick auf den Generationenwechsel und die Zukunft von Selbsthilfeorganisationen sollte abschließend folgendes stimmen: Selbsthilfeorganisationen sind im Gegensatz zu Selbsthilfegruppen komplexer. Ihre Struktur ist mitunter so vielfältig, dass es schwer ist, diese in einem Organigramm abzubilden. Als bundesweit aufgestellte Organisationen sind sie weit vernetzt, haben teilweise unzählige kleine, oft inhaltlich unterschiedliche Wurzeln und personelle Verzweigungen bis hin zu

ungeahnten Querverbindungen. Derartige Organisationen gelten als weit robuster und überlebensfähiger als äußerst effizient und einheitlich strukturierte Gebilde. Wenn ein Ast wegbriecht, sind noch genügend andere da, die dann wieder mehr Raum zum Wachsen haben... Interessant bleibt die Frage, in welche Richtung die Äste künftig wachsen werden und welches die tragenden Wurzeln sein werden! |

*Christine Kirchner berät und begleitet seit mehr als 10 Jahren bundesweit tätige Selbsthilfevereinigungen zu unterschiedlichen Themen der Organisationsentwicklung.*

Kontakt:  
Christine Kirchner  
Organisationsentwicklung & Coaching  
Ingeborg-Drewitz-Allee 31  
79111 Freiburg  
Telefon: 07 61 | 885 32 86  
E-Mail: [info@kirchner-organisationsentwicklung.de](mailto:info@kirchner-organisationsentwicklung.de)  
Internet: [www.kirchner-organisationsentwicklung.de](http://www.kirchner-organisationsentwicklung.de)

---

### Literatur:

Buchinger, Kurt: Supervision in Organisationen. Den Wandel begleiten. Heidelberg 2002

Glatzel, Katrin / Lieckweg, Tania: Identitätsbildung in netzwerkförmigen Organisationen. In: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management 04/2012, S. 19-27

Kirchner, Christine: Abenteuer Nachfolge. Ein Wegweiser für Loslassen und Übergabe. Ergebnisse des vom Bundesministerium für Gesundheit geförderten Projektes: Wissenserhalt bei Generationenwechsel in der Selbsthilfe. Bonn 2012

Kirchner, Christine: Nicht alle sind anders und die Zeiten ändern sich (oder doch nicht)? In: Deutsche Arbeitsgemeinschaft für Selbsthilfegruppen e.V. (Hrsg.): Selbsthilfegruppenjahrbuch 2014. Gießen 2014, S. 46-57  
SHILD-Studie „Gesundheitsbezogene Selbsthilfe in Deutschland – Entwicklungen, Wirkungen, Perspektiven“: [www.uke.de/extern/shild](http://www.uke.de/extern/shild)

Simon, Fritz B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg 2007

Stahl, Eberhard: Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. Weinheim 2002