

Lernort Selbsthilfe

# Qualifizierung in Selbsthilfeorganisationen

Ein Programm für Selbsthilfeorganisationen zur Entwicklung maßgeschneiderter  
Qualifizierungskonzepte für ihre ehrenamtlichen Mitarbeiter und Vorstände

**Bedarfsermittlung, Konzepterstellung, Umsetzung und Erfolgskontrolle**



## Impressum

Herausgeber:  
BKK Bundesverband (GbR)  
Kronprinzenstraße 6  
45128 Essen  
[www.bkk.de](http://www.bkk.de)

BKK®, Lernort Selbsthilfe® und das BKK Logo sind registrierte Schutzmarken des BKK Bundesverbandes. Urheberrechte am Text liegen gemeinschaftlich beim BKK Bundesverband, der BAG Selbsthilfe und Christine Kirchner. Ansprechpartner für Anfragen zur Nutzung des Textes ist der Herausgeber.

Autorin:  
Christine Kirchner  
Personal- & Organisationsentwicklung  
Ingeborg-Drewitz-Allee 31  
79111 Freiburg  
phone: 0761/8853-286  
Email: [info@kirchner-organisationsentwicklung.de](mailto:info@kirchner-organisationsentwicklung.de)

Redaktion:  
Andreas Renner BAG SELBSTHILFE, Margot Wehmhoner BKK Bundesverband

Gestaltung:  
Typografischer Betrieb Lehmann GmbH, Essen

Druck:  
Hans Soldan Druck GmbH, Essen

Bildnachweis: © Cool Graphics - Fotolia.com; © Mellimage - Fotolia.com

Auflage:  
1. Auflage 2010

## Stimmen zum „Lernort Selbsthilfe“

„Das im Verband in jahrlanger Selbsthilfetätigkeit gesammelte Wissen ist ein großer Schatz und es macht Spaß, dies in einem Schulungsprogramm zu verschriftlichen und in den Schulungen an die Mitglieder weiterzugeben.“

„Es ist schön, zu erleben, mit wie viel Begeisterung unsere Schulungen von den Mitgliedern aufgenommen werden und wie motiviert sie als Erwachsene lernen.“

„Referentin in der Frauenselbsthilfe zu sein macht Freude, weil alle Schulungsteilnehmerinnen motiviert mitarbeiten, ihr vorhandenes Wissen einbringen können und auch als Erwachsene bereit sind, Neues über den Verband und seine Arbeit zu lernen!“

„Durch die Schulungen erlebe ich als Referentin, wie das Wir-Gefühl im Verband wächst und unsere Mitglieder immer selbstbewusster werden.“

*Bärbel Reckers,  
Frauenselbsthilfe nach Krebs*

„Unsere Teilnehmer bestätigen nach den Schulungen eine größere Sicherheit im Umgang mit den „Professionellen“, Sicherheit in der Argumentation, was Selbsthilfe ist und was sie will. Die Schulungen vermitteln Sicherheit im Umgang mit den Gruppenmitgliedern. Wie gestalte ich Gruppentreffen, wie grenze ich mich ab und vieles mehr wird thematisiert. Wichtig ist ein Schulungsprogramm, das vieles abdeckt, wie z. B. unsere 7 verschiedenen Blöcke. Wie es scheint wird es immer wichtiger, durch Schulungen auch das Nachfolgeproblem anzusprechen.“

*Angelika Grudke,  
Frauenselbsthilfe nach Krebs*

Die Seminare haben zu einer Selbstvergewisserung beigetragen. (Warum mache ich/ machen wir das überhaupt?) und zur Bewusstwerdung. Die romantische Sicht von Selbsthilfe als gegenseitiger Zuspruch von Betroffenen für Betroffene wurde in Frage gestellt. An Selbsthilfe werden Ansprüche von außen gestellt. Z.B. von den Sozialministerien. Wer antwortet für die

Organisation und was wird geantwortet? Kann jede oder jeder eine Funktion z. B. als GruppensprecherIn wahrnehmen, der eine Betroffenheit vorweisen kann? Durch die Kurse ist diese notwendige Debatte angestoßen worden.

*Kurt Kern,  
Deutsche ILCO*

„Ich bin überzeugt, dass Schulungen erst das Rüstzeug für eine gute Arbeit geben können.

Bei Schulungen ist meistens so viel Zeit eingeplant, um auch brennende Fragen und aufgetauchte Probleme zu bearbeiten. Diese Zeit fehlt sonst immer. Dazu kommt bei der Schulung der Erfahrungsaustausch und die Sichtweise anderer, die bestehende Probleme in einem ganz anderen Licht erscheinen lassen. Schulungen regen zum Mitdenken und aktives Einbringen an.“

*Heide Krefz,  
Frauenselbsthilfe nach Krebs*

„Als ich 1997 die Gruppe übernahm, hatte ich kaum Ahnung davon, was alles auf mich zukommen würde. Ich besuchte Seminare in Heidelberg und Köln um mich mit bestimmten Themen zu befassen, z. B. Gesprächsführung mit Krebskranken. Als dann unser Schulungsprogramm eingeführt wurde, war ich sofort begeistert. Ich habe es von Anfang an als hilfreiche Unterstützung für die Gruppenleitung empfunden. Durch die Teilnahme daran bin ich selbstsicher im Umgang mit Gruppenteilnehmerinnen, Patienten, und Ärzten geworden und ich habe den Verband besser kennen gelernt. Letztendlich war die Idee da, meine eigene Erfahrung aus der Gruppenarbeit einzubringen und als Referentin tätig zu werden.

Den „Neuen“ wird mit den Schulungen ein gutes Rüstzeug angeboten und somit der Start erleichtert. Bei der Schulung der Landesvorstände hatte nicht nur ich ein „Aha-Erlebnis“. Diese Schulungen waren/sind wichtig, zeigten sie uns doch, wo wir uns noch mehr einbringen müs-

**„Schulungen sichern die Qualität unserer Arbeit und sind für Veränderungsprozesse in SHO unerlässlich!“**

**Hilde Schulte,  
Frauenselbsthilfe nach Krebs**

sen und dass nicht nur die Landesvorsitzende die alleinige Verantwortung trägt; auch hier gilt Teamarbeit!“

*Ursula Konrad,  
Frauenselbsthilfe nach Krebs*

„Wenn es mich heute vom Hocker haut, nützt ein in meinem Hinterkopf jahrelang angesammeltes und abgespeichertes Wissen keinem Menschen etwas. Damit dieser immer wieder mal hoch kriechende Gedanke kein Alptraum wurde, galt es die Ärmel hoch zu krempeln und die für mich wichtigen SOLLTE's in ein Projekt zu packen. Jeder Hilfesuchende sollte – egal, wo er anruft, im Norden oder im Süden – gleich gute Informationen erhalten. Jedes an Gruppenarbeit interessierte Mitglied sollte sich sein Wissen um Strukturen, Rahmenbedingungen, Vereinsrecht oder Vereinsbesonderheiten nicht mühsam selbst erarbeiten müssen. Jeder Wissensträger sollte sein jahrelang angesammeltes Wissen nicht für Machtspiele in seinem Hinterkopf hüten, sondern allen zur Verfügung stellen.

Ein großer mutiger Schritt für einen kleinen Verein – das würde das Qualifizierungsprojekt allemal sein. Aber ich sagte mir: „Du hast das Wissen und den Ehrgeiz; du hast gute Mitstreiter im Verein; du hast die Angst um die Nachfolge. (...) Pack's an!“ Mit dem Quali-Projekt sollte keine Einheitsstimme entstehen – das war allen Beteiligten wichtig – es sollte vielmehr ein von allen interpretierbares Notenblatt entstehen. Der „Verein“ bereitet als Komponist das vorhandene Wissen zu Noten auf und die GruppenleiterInnen sind die InterpretInnen, die nach der Quali-Schulung wissen, wann

„Die Schulungen fördern nicht nur das Image des Verbandes „Professionalität mit Herz“, sondern fördern auch die Persönlichkeitsentwicklung des einzelnen Teilnehmers.“

*U. Albert, Deutsche Tinnitus-Liga*

Piano, Forte, Moll oder Dur angesagt ist. Der Chor der Geschulten wird größer, die Stimmen mit der Zeit brillanter und ein Dankeschön der Betroffenen für die Existenz eines „guten Vereins“ ist häufig zu hören.“

*E.M. Reil,  
Sklerodermie Selbsthilfe*

„Mit unserer Schulung der GruppenleiterInnen und den an Gruppenleitung Interessierten wollen wir folgendes erreichen:

- vergleichbare Standards in der Gruppenarbeit
- mehr Rechtssicherheit bei der Gruppenleitung
- Stärkung von potentiellm Nachwuchs für Gruppenleitungen
- bessere Identifikation mit dem Gesamtverein
- stärkere Kommunikation zwischen den einzelnen Gruppenleitungen

Ich leite selbst eine Regionalgruppe und arbeite mit im Schulungsteam. Wir haben bisher erfolgreich zwei Schulungen durchgeführt.“

*Ute Roloff,  
Sklerodermie Selbsthilfe e.V.*

„Die DVMB (Deutsche Vereinigung Morbus Bechterew) hat sich auf die Fahnen geschrieben, ihre ehrenamtlich Tätigen mit einer zielgerichteten Ausbildung zu fördern. Damit soll, ein nachhaltiges qualitatives Selbsthilfeangebot für Morbus-Bechterew-Betroffene gesichert werden und eine schnelle Reaktion auf sich ändernde Rahmenbedingungen erfolgen, ohne die ehrenamtlich Tätigen zu überfordern.

Durch eine einheitliche Ausbildung in der DVMB soll außerdem die Freude und Motivation an der ehrenamtlichen Arbeit gefördert und Ängste vor diese Aufgaben genommen werden. Auch die Stärken der Betroffenen sollen gefördert und für die Aufgaben in der DVMB genutzt werden. So kann jeder von den Stärken des Anderen profitieren. In der Selbsthilfegemeinschaft wird das Wissen der Erfahrenen weiter gegeben. „Jeder profitiert von jedem, das macht uns stark.“

Es darf aber nicht vergessen werden, dass es selbst Betroffene sind, die ehrenamtlich diese Rahmenbedingungen realisieren. Gerade in der Selbsthilfe ist Solidarität und Zusammenhalt sehr wichtig. Deswegen ist es notwendig, frühzeitig die Nachfolge in den Gruppen zu regeln, ohne die Nachfolger zu überfordern. Sie müssen Spaß an der ehrenamtlichen Selbsthilfearbeit bekommen, denn die Selbsthilfe dient dem Gemeinwohl und ist aus unserer Gesellschaft nicht mehr weg zu denken.“

*Karl Stutzki, Deutsche Vereinigung  
Morbus Bechterew*

„Der Deutschen Tinnitus-Liga geht es um Qualität in der Selbsthilfe. Durch Leitlinien, die verbindlichen Charakter haben, soll die Kompetenz und die Qualität – auch gegenüber dem Medizinwesen dargestellt werden. Wir wollen damit erreichen, dass zum Verständnis eines modernen Arzt-Patienten-Verhältnisses mit der Laienkompetenz der Betroffenen – als Vertreter der Selbsthilfe – und der Fachkompetenz der Ärzte und anderer Behandler auf Augenhöhe miteinander Wege zur Hilfe bei chronischen Erkrankungen gesucht werden.“

*E. Knör,  
Deutsche Tinnitus-Liga*

„Einem Verband darf es nicht egal sein, welche Qualifikation seine Vorstände und Mitarbeiter haben. Das bestehende Potenzial muss gemeinschaftlich gebündelt werden. Um dem Anspruch eines Verbandes als kompetenter Partner in der Selbsthilfe gerecht zu werden, müssen die Verantwortlichen für ihre wichtige Arbeit gestärkt werden, um diesen hohen Qualitätsansprüchen zu genügen. Mit der Kompetenz der Verantwortlichen steigt auch das Image des Verbandes. Eine moderne Ausbildungsstruktur muss alle Ebenen eines Verbandes erreichen und

integraler Bestandteil des Qualitätsmanagement werden.“

*Peter Koncet, Deutsche Vereinigung  
Morbus Bechterew*

„Für uns vom mpd-netzwerk e.V. kommen die Schulungen gerade zum richtigen Zeitpunkt. Wir sind mit unserer Selbsthilfearbeit an einer Schwelle, wo wir die Pionierphase verlassen und eine Differenzierung unserer Arbeit notwendig wird, eine Aufgabe, die nicht leicht zu bewältigen ist. Durch das Schulungskonzept erfahren wir genau die Unterstützung, die wir benötigen, um uns weiter zu entwickeln und uns zu qualifizieren. Es hilft uns, unsere Arbeit kompetent weiterzuführen und letztendlich die Qualität des mpd-netzwerks für all diejenigen zu erhalten, die seine Unterstützung benötigen.“

*Marlies Hommelsen,  
mpd-Netzwerk*

„Die Arbeit in der Selbsthilfe beginnt vielfach im kleinen, eher privaten Rahmen und aus der eigenen Betroffenheit heraus. Wenn aus dieser Selbsthilfearbeit dann eine Organisation erwächst, stellen sich plötzlich ganz neue Fragen und Probleme, die für den einzelnen neu sind und häufig auch eine Überforderung darstellen. An dieser Stelle habe ich (Gründerin des mpd-netzwerk e.V.) es als immense Hilfe empfunden, im Rahmen einer Organisationsberatung die Prozesse in der eigenen Organisation zu reflektieren und zu erfahren, dass viele der Fragen und Schwierigkeiten auch in anderen Organisationen in ähnlicher Weise auftreten oder aufgetreten sind. Mit dieser Unterstützung von außen lassen sich Antworten und Lösungswege finden, die aus der reinen „Innensicht“ der einzelnen Organisation nicht wahrnehmbar geworden wären.“

*Carina Oelrich-Sprung,  
mpd-netzwerk*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Einführung	7

## Teil A

### Erstellungsprozess des Qualifizierungskonzeptes

<b>1. Phase Planung: Die Idee auf den Weg bringen!</b>	<b>10</b>
1.1. Projektstart, Ziel und Nutzen	10
1.2. Organisatorische Rahmenbedingungen	10
1.3. Beteiligung aller verbandlichen Ebenen	13
<b>2. Phase Konzepterstellung: Vom Bedarf zu den Inhalten</b>	<b>14</b>
2.1. Standortbestimmung	14
2.2. Qualifizierungsbedarf und Lernziele	19
2.3. Qualifizierungsinhalte nach dem Baukastensystem	20
2.4. Medien, Methoden und Materialien	29
<b>3. Phase Umsetzung: Flexibel mit Plan!</b>	<b>32</b>
3.1. Lampenfieber und Zweifel	32
3.2. Probeseminar	32
3.3. Organisatorische Umsetzung	33
3.4. Zeitliche und inhaltliche Umsetzung	34
<b>4. Phase Evaluation: Eine Menge gelernt?</b>	<b>35</b>
4.1. Herausforderungen bei der Evaluation von Qualifizierungsmaßnahmen	35
4.2. Gegenstand der Evaluation	35
4.3. Instrumente der Evaluation	36
4.4. Aufbau eines Qualitätszirkels	37

## Teil B

### Inhalte

<b>Basismodule</b>	<b>38</b>
Modul 1: Selbstverständnis/Identität als SHO	39
Modul 2: Wissen und Kompetenz	43
Modul 3: Information und Beratung	47
Modul 4: Gruppenarbeit	50
Modul 5: Regeln und Formalien	55
Modul 6: Öffentlichkeitsarbeit	60
<b>Aufbaumodule</b>	<b>64</b>
Modul 7: Führungskompetenz	65
Modul 8: Qualitäts- und Projektmanagement in SHO	80
Modul 9: Team- und Konfliktkompetenz	87

## Teil C

### Materialien

Instrumente zur Standortbestimmung	95
Von der Standortbestimmung zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs	102
Fragebogen für Teilnehmer	103
Fragebogen für Trainer	105
Raster zur organisatorischen Umsetzung	107
Raster Seminarablaufplan für ein Wochenendseminar	108
Literaturverzeichnis	109

## Vorwort

Die Erfolgsgeschichte der Gesundheits-selbsthilfe ist in den letzten Jahren wiederholt beschrieben worden. Über die „klassischen“ Arbeitsfelder der Gesundheits-selbsthilfe hinaus, wie Beratung, Information, Begleitung und Unterstützung von Menschen mit chronischen Erkrankungen oder Behinderungen, hat sich die Gesundheits-selbsthilfe durch ihr bürgerschaftliches Engagement Handlungsfelder erschlossen, die ihr vor wenigen Jahren noch verschlossen waren: So wird die Gesundheits-selbsthilfe mittlerweile zur aktiven Beteiligung an Veranstaltungen und Gremien von Fachleuten und der Politik eingeladen; es sind erste Schritte zur Mitbestimmung der Gesundheits-selbsthilfe in den Gremien der gesundheitlichen Versorgung gemacht und über die Gesundheits-selbsthilfe wird in den verschiedenen Medien berichtet.

Die Erfolgsgeschichte der Gesundheits-selbsthilfe ist kein Selbstläufer. Sie bedarf – vor allem hinsichtlich der Kontinuität der Aktivitäten in den verschiedenen Bereichen – ganz unterschiedlicher Formen des bürgerschaftlichen Engagements sowie einer intensiven organisatorischen Begleitung der Aktivitäten. Hier sind folgende Themen zu nennen:

- Die Selbsthilfeorganisationen haben vielfach eine sehr große Anzahl von Mitgliedern, was einen hohen organisatorischen Aufwand in der Mitgliederbetreuung erfordert.
- Die Themen und Arbeitsfelder der Gesundheits-selbsthilfe haben durch wissenschaftliche und gesellschaftliche Fortschritte eine enorme Entwicklungsdynamik erreicht, so dass hohe Ansprüche an die Arbeit und das Auftreten der Gesundheits-selbsthilfe gestellt werden.
- Die in der Gesundheits-selbsthilfe engagierten Personen werden durch die Vielzahl von Terminen und Themen ge- und oft überfordert.
- Alle Organisationen, also auch die Selbsthilfeorganisationen, haben mit der Zeit einen bestimmten Bedarf an Reflektion und Weiterentwicklung.

Einen entsprechenden Anstoß zur Reflektion und Qualifizierung in der Gesundheits-selbsthilfe hat im Jahr 2004 der damalige Bundesvorstand der Frauenselbsthilfe nach Krebs – Bundesverband gegeben. Dieser sah knapp drei Jahrzehnte nach der Gründung seiner Selbsthilfeorganisation Bedarf an neuen Impulsen, um der Frauenselbsthilfe nach Krebs ein weiteres erfolgreiches Engagement zu ermöglichen. Dazu wurde vereinbart, einen von außen begleiteten Entwicklungs- und Reflektionsprozess durchzuführen. Dieses Projekt wurde vom BKK Bundesverband gefördert und gemeinsam mit der BAG SELBSTHILFE auf einen erfolgreichen Weg gebracht. Mit der Durchführung beauftragt wurde Christine Kirchner, Personal- & Organisationsentwicklung Freiburg.

In diesem Prozess wurde auf der Grundlage des Erfahrungswissens der Frauenselbsthilfe nach Krebs ein differenziertes Konzept zur Qualifizierung und Organisationsentwicklung erarbeitet und angewendet. Dieses Konzept wurde mittlerweile auf die gesamte Arbeitsstruktur der Frauenselbsthilfe nach Krebs ausgeweitet.

Als in den Jahren 2005 und 2006 die ersten positiven Erfahrungen dieses Projektes in den Gremien der BAG SELBSTHILFE präsentiert wurden, kamen in kurzer Frist weitere Anfragen von Selbsthilfeorganisationen mit anderen Indikationen und Organisationsstrukturen. Bei diesen (u. a. die Deutsche Tinnitus-Liga und die Sklerodermie Selbsthilfe) wurde ausgehend vom Grundkonzept und wiederum in Begleitung von Christine Kirchner ein jeweils individualisiertes Qualifizierungskonzept entwickelt. Auf Grund dieser Erfahrungen machte sich der BKK Bundesverband dafür stark, ein Masterkonzept für die Qualifizierung der Gesundheits-selbsthilfe zu erarbeiten, das für unterschiedliche Typen von Selbsthilfeorganisationen anwendungsfähig sein würde. Der damals gewählte Arbeitstitel „Blaupause“ verdeutlicht die Intentionen. BAG SELBSTHILFE und

BKK Bundesverband vereinbarten gemeinsam mit Christine Kirchner, dieses Konzept „Blaupause“, das heutige Konzept „Lernort Selbsthilfe“, auf der Grundlage der oben beschriebenen Erfahrungen mit den bereits durchgeführten Qualifizierungsprojekten zu entwickeln und auf die unterschiedlichen Belange der Selbsthilfeorganisationen zu beziehen.

„Lernort Selbsthilfe“ ist ein Angebot für möglichst viele Selbsthilfeorganisationen und ermöglicht diesen, ihre spezifischen Themen und Probleme flexibel aufzunehmen und zu behandeln und nicht zuletzt die Anforderungen der ehrenamtlichen Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Ziel war es, dass eine Selbsthilfeorganisation dieses Konzept eigenständig abarbeiten, bei Bedarf aber auch mit externer Begleitung realisieren kann. Es hat sich gezeigt, dass es möglich ist, ein Ressourcen schonendes und effektives Arbeiten zu entwickeln, das eine wesentliche Voraussetzung für eine optimale Qualität in der Informations-, Beratungs- und Begleitungstätigkeit der Gesundheits-selbsthilfe ist. Das Konzept „Lernort Selbsthilfe“ ermöglicht dies in einer „selbstbestimmten Form“, die auf den Leitbildern und Zielsetzungen der Gesundheits-selbsthilfe aufbaut.

Wir sind uns sicher, dass mit dem „Lernort Selbsthilfe“ wichtige Elemente für die Weiterentwicklung der Gesundheits-selbsthilfe insgesamt formuliert wurden. Wir wünschen uns, dass diese Qualität in der Arbeit der Gesundheits-selbsthilfe in der Zukunft selbstverständlich wird.

*Michael Bellwinkel*  
Essen

*Andreas Renner*  
Düsseldorf

## Teil A

## Einführung

## Zielgruppe

Das vorliegende Qualifizierungsprogramm „Lernort Selbsthilfe“ richtet sich in erster Linie an die ehrenamtlichen Mitarbeiter von Selbsthilfeorganisationen (SHO). Unabhängig von der Anzahl ihrer Mitglieder haben sie weitergehende Fragen und Anforderungen als lokale, nicht verbandlich organisierte Selbsthilfegruppen zu meistern – insbesondere in den Bereichen Management, Mitarbeiterführung und Kommunikation. Eine der größten Herausforderungen liegt in der Balance der Interessenkonflikte zwischen der Gruppenebene und der Verbands-/Vereinsorganisation. Trotz der zunehmenden Anforderungen, denen die ehrenamtlichen Mitarbeiter in SHO gerecht werden müssen, handelt es sich um Laienorganisationen, die maßgeblich durch chronisch kranke Menschen zumeist ehrenamtlich geführt werden. Die persönliche Betroffenheit ist ihre gemeinsame Grundlage und Motor ihrer Aktivitäten.

Sowohl die ehrenamtlichen Mitarbeiter der Basis als auch die Vorstandsmitglieder an der Verbandsspitze erwerben in der Ausübung ihres Amtes ein wertvolles Wissen. In vielen SHO besteht der Wunsch, dieses Wissen festzuhalten und in geeignete Qualifizierungskonzepte zu übersetzen, um es an nachfolgende Amtsinhaber weitergeben zu können und so der Arbeit der SHO langfristig einen stabilen, verlässlichen Rahmen zu geben. Dass derartige Qualifizierungskonzepte nicht auf dem Fortbildungsmarkt – sozusagen von der Stange – zu kriegen sind, liegt auf der Hand.

## Prinzip von „Lernort Selbsthilfe“

Das Qualifizierungsprogramm „Lernort Selbsthilfe“ wurde in enger Zusammenarbeit mit SHO entwickelt und berücksichtigt deren strukturelle Besonderheiten wie Ehrenamt und Laienkompetenz sowie den Umstand, dass die Verantwortlichen in aller Regel selbst erkrankt sind. „Lernort Selbsthilfe“ ist für unterschiedliche Typen von SHO nutzbar und individuell anpassbar – unabhängig von ihrer Struktur, Geschichte oder der Erkrankung der Betroffenen. Das Programm

## Phasen der Entwicklung von Qualifizierungskonzepten für SHO

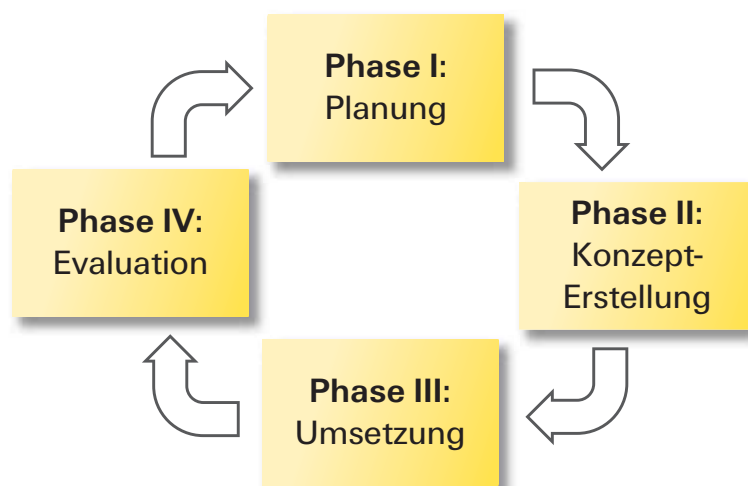


Abb. 1: Entwicklung eines Qualifizierungskonzepts für SHO

liefert deshalb nicht „rundherum“ fertige Seminar-Module. Das widerspräche der Individualität und Unterschiedlichkeit von SHO genauso wie den Ansprüchen der modernen Erwachsenenbildung, die die Eigenständigkeit und Handlungskompetenz von Organisationen und ihren Mitgliedern stärken will. Das Programm liefert stattdessen Materialien, Instrumente und Checklisten, mit denen SHO-Vertreter maßgeschneiderte Seminare konzipieren und umsetzen können.

Die ehrenamtlichen Mitarbeiter in SHO erfahren durch die Qualifizierungen, dass ihre Arbeit ernst genommen wird und erleben eine Form der Anerkennung. Im „Lernort Selbsthilfe“ geht es nicht nur darum, dass einzelne etwas lernen und ihre Kompetenzen stärken, sondern dass sich die SHO als Ganzes weiterentwickelt und lernt. „Lernort Selbsthilfe“ befördert anstehende Veränderungen auf der strukturellen Ebene und gibt Anstöße zur Organisationsentwicklung in SHO. Ihre Selbstreflexions- und die Veränderungsfähigkeit sollen gestärkt werden. Das vorliegende Programm will nicht zuletzt eine Kultur schaffen, die das Lernen in SHO ermöglicht, anstatt es zu erzwingen – insbesondere wenn selbst geschaffene, passgenaue Angebote entstehen, die an das vielfältig vorhandene Wissen der Betroffenen anknüpfen. Durch die Fixierung

und Zusammenführung von Erfahrungen wird automatisch Wissensmanagement betrieben, das es den Vertretern der SHO ermöglicht, auf ausgewählte Themen direkt, umfassend und von unterschiedlichen Stellen aus zuzugreifen.

## Aufbau von „Lernort Selbsthilfe“

„Lernort Selbsthilfe“ gliedert sich in drei Teile. Teil A beschreibt den Prozess der Konzepterstellung, Teil B liefert ausführliche Informationen zu den Schulungsinhalten und Teil C enthält hilfreiche Materialien und Arbeitsblätter. Zudem sind über die BAG SELBSTHILFE Power Point Präsentationen abrufbar, die für die jeweilige SHO und ihren Schulungsbedarf anpassbar sind.

Teil A umfasst die Phasen der „Planung“, der „Konzept-Erstellung“, der „Umsetzung“ und der „Evaluation“. Die lineare, stringent nach vorne gerichtete Darstellung soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass es im Gesamtprozess immer wieder Rückwärtsbewegungen gibt. Deshalb findet sich am Ende der Phase der „Konzept-Erstellung“ eine so genannte Reflexionsschleifen, die Korrekturen und Ergänzungen zulässt.

### Auswahl der Schulungsinhalte: nach dem Baukastensystem



Abb. 2 Basis-Module „Lernort Selbsthilfe“

Das Herzstück des Programms stellt ohne Zweifel die Phase der Konzepterstellung dar. Da „Lernort Selbsthilfe“ für möglichst alle Typen von SHO nutzbar und gleichzeitig individuell anpassbar sein will, können die Inhalte und Methoden einer geplanten Qualifizierung erst nach einer umfassenden *Standortbestimmung und Bedarfsermittlung* festgelegt werden. „Lernort Selbsthilfe“ verzichtet bewusst auf simple Wahrheiten oder Anweisungen, denen man nur zu folgen bräuchte. Im Gegenteil! Viele (neue) Fragen werden aufgeworfen, mit dem Ziel, das Problembewusstsein, das Urteilsvermögen und somit die Handlungskompetenz der SHO und ihrer Mitarbeiter zu stärken.

„Lernort Selbsthilfe“ enthält Basis- und Aufbaumodule, die nach dem Baukastensystem je nach Bedarf frei miteinander kombinierbar sind (vgl. Abb. 2 und 3).

Während sich die Basis-Module im wesentlichen am Bedarf der Mitarbeiter an der Basis orientieren und grundlegende

Themen der Selbsthilfe bearbeiten, richten sich die Aufbau-Module vor allem an Vorstandsmitglieder und vermitteln Schlüsselkompetenzen, die speziell in SHO gefragt sind.

Das primäre Ziel jedes einzelnen Moduls liegt im konkreten Anwendungsbezug und nicht in der Vermittlung von Faktenwissen. Die Module können sowohl durch Vertreter der SHO als auch durch externe Trainer geschult werden. Zur an-



Abb. 3 Aufbaumodule „Lernort Selbsthilfe“

schaulichen Aufbereitung der Schulungsinhalte liefert „Lernort Selbsthilfe“ einen in SHO erprobten Methodenkatalog, mit dem auch Laientrainer arbeiten können. Entscheidet sich eine SHO, mit dem „Lernort Selbsthilfe“ zu arbeiten, empfiehlt es sich, für die ersten Schritte die Unterstützung einer externen, fachlichen Begleitung in Anspruch zu nehmen.

Die folgende Tabelle fasst die Inhalte der Basis- und Aufbaumodule zusammen:



## Teil A

## Basis-Module

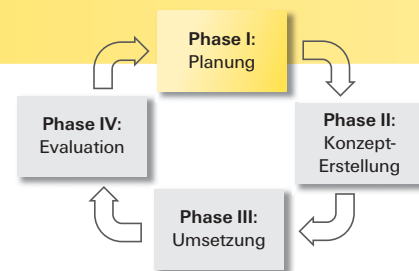
	Inhalte
<b>Modul 1</b> <b>Selbstverständnis/ Identität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selbstverständnis und Wurzeln</li> <li>■ Ziele</li> <li>■ Aufgaben und Strukturen</li> <li>■ Typische Spannungsfelder</li> <li>■ Selbsthilfegruppen in Selbsthilfeorganisationen</li> <li>■ Umfeld/Kooperationspartner der SHO</li> </ul>
<b>Modul 2</b> <b>Wissen und Kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Allgemeines zu Wissen und Kompetenz</li> <li>■ Betroffenenwissen – Betroffenenkompetenz</li> <li>■ Wissen und Lernen von Organisationen</li> <li>■ Unsere SHO als Wissensorganisation</li> <li>■ Lernort SHO</li> <li>■ Abgrenzung von fachlichen Helfern</li> <li>■ Wissensmanagement</li> </ul>
<b>Modul 3</b> <b>Information und Beratung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definition unseres Beratungsverständnisses</li> <li>■ Unsere Beratungsinhalte und -ziele</li> <li>■ Anlass und Rahmen eines Beratungsgesprächs (Setting)</li> <li>■ Voraussetzungen und Grundlagen</li> <li>■ Abgrenzung und Selbstfürsorge</li> </ul>
<b>Modul 4</b> <b>Gruppenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedeutung der Gruppe für die Betroffenen und ihre Krankheitsbewältigung</li> <li>■ Bedeutung der Gruppe für die SHO</li> <li>■ Grundbedingungen einer Gruppe</li> <li>■ Gestaltung der Gruppentreffen</li> <li>■ Gruppendynamische Prozesse</li> <li>■ Aufgaben der Gruppenleitung</li> <li>■ Selbstfürsorge statt Selbstaussbeutung in der Gruppenleitung</li> <li>■ Nachfolge, Übergabe und Abschied in der Gruppenleitung</li> <li>■ Qualitätskriterien für Selbsthilfegruppen</li> </ul>
<b>Modul 5</b> <b>Regeln und Formalien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedeutung von Regeln und Formalien</li> <li>■ Gemeinnützigkeit und Rechtsfähigkeit der SHO</li> <li>■ Satzung, Vereinsordnungen und allgemeine vereinsrechtliche Bestimmungen</li> <li>■ Beschlussgremien/Organe des Vereins</li> <li>■ Beteiligung und Einfluss der Mitglieder</li> <li>■ Ehrenamt</li> <li>■ Haftung und Versicherung</li> <li>■ Nachhaltige Umsetzung von Regeln und Formalien</li> </ul>
<b>Modul 6</b> <b>Öffentlichkeitsarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedeutung und Ziele der Öffentlichkeit</li> <li>■ Widerstände</li> <li>■ Zielgruppen und Instrumente</li> <li>■ Mitgliedergewinnung</li> <li>■ Standpunktrede</li> <li>■ Interessenvertretung und Patientenbeteiligung</li> </ul>

## Aufbau-Module

	Inhalte
<b>Modul 7</b> <b>Führungs-kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organisations- und Führungsverständnis</li> <li>■ Rollenkonflikte von Vorstandsmitgliedern in SHO</li> <li>■ Nachfolgesicherung/ Mitgliederaktivierung</li> <li>■ Planung und Ungewissheit</li> <li>■ Identifikation relevanter Entwicklungen und Trends</li> <li>■ Externe Vernetzung</li> <li>■ Vortrag/Kurzreferat/Beitrag in Printmedien</li> <li>■ Gremienarbeit und Interessenvertretung</li> <li>■ Neue Medien</li> </ul>
<b>Modul 8</b> <b>Qualitäts- und Projektmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grundlagen des Qualitätsmanagements</li> <li>■ Der Qualitätsmanagement-Kreislauf</li> <li>■ Ziele formulieren</li> <li>■ Projektmanagement</li> <li>■ Qualität konkret entwickeln</li> <li>■ Organisation und Durchführung von Vorstandssitzungen</li> <li>■ Aufgaben vor, während und nach der Vorstandssitzung</li> <li>■ Moderation von Vorstandssitzungen</li> <li>■ Zusammenarbeit Ehrenamt – Hauptamt</li> </ul>
<b>Modul 9</b> <b>Team- und Konfliktkompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grundsätzliches zur Teamentwicklung</li> <li>■ Team-Barometer</li> <li>■ Typen und Rollen im Team</li> <li>■ Feedback-Regeln</li> <li>■ Typische Konfliktfelder ehrenamtlicher Vorstände</li> <li>■ Verdeckte Konflikte – offene Konflikte</li> <li>■ Erlerntes Konfliktverhalten</li> <li>■ Das Konfliktnetz</li> <li>■ Das Konfliktgespräch</li> <li>■ Umgang mit Einwänden oder „Killerphrasen“</li> <li>■ Distanz zum Geschehen schaffen</li> <li>■ Konfliktprävention</li> </ul>

# 1. Phase: Planung

## Die Idee auf den Weg bringen!



Wie startet eine SHO die Entwicklung eines maßgeschneiderten Qualifizierungskonzeptes? Wie nutzt sie das vorliegende Programm „Lernort Selbsthilfe“? Wer bringt die Idee auf den Weg und was ist im Vorfeld zu beachten und vorzubereiten? Diese Fragen stehen in der Planungsphase auf der Agenda.

### 1.1. Projektstart, Ziel und Nutzen

Wenn ein Qualifizierungsprojekt angestoßen werden soll, dann muss die „richtige“ Idee zum „richtigen“ Zeitpunkt auf die „richtigen“ Leute treffen. Anders ausgedrückt: Die Zeit muss in der betreffenden SHO reif sein, damit sich genügend begeisterte Anhänger finden, die bereit sind, der Projektidee zuzustimmen, sie zu tragen und sie umzusetzen.

Die Initiative kann im Grunde von jeder Ebene der SHO ausgehen. Unerlässlich sind indessen Rückhalt und Beteiligung des ehrenamtlichen Vorstandes. Ist dieser (noch) nicht „im Boot“, so kann er durch Herausstellung von Ziel und Nutzen des geplanten Projektes gewonnen werden:

Ziel ist die selbständige Erstellung eines maßgeschneiderten und bedarfsgerechten Qualifizierungsprogramms für die ehrenamtlichen Mitarbeiter der SHO unter Beteiligung aller verbandlichen Ebenen.

Die erfolgreiche Umsetzung dieses Ziels kann vielfältigen individuellen (persönlichen) und kollektiven (verbandlichen) **Nutzen** stiften:

- Klärung des eigenen Selbstverständnisses
- Verständigung auf gemeinsame Inhalte und Arbeitsweisen
- Festlegung von Standards (So wollen wir arbeiten!)
- Bereitstellung von Orientierungshilfen für die ehrenamtlichen Aufgaben
- Dokumentation von verborgenem, implizit vorhandenem Wissen (z. B. in Form von Qualifizierungsunterlagen)
- Wissensmanagement

- Beitrag zur Organisationsentwicklung der SHO
- Mitgliederaktivierung (z. B. durch Einbindung in das Projekt)
- Mitgliedergewinnung
- Erarbeitung von Qualitätsnachweisen (v.a. für die Zusammenarbeit mit Krankenkassen und Kliniken)
- Imageaufwertung und Stärkung der SHO

Derartige Projekte bringen nicht zuletzt „frischen Wind“ in die Arbeit der gesamten SHO. Die Begeisterung für die gemeinsamen Ziele wird durch neue Impulse wieder entfacht und führt zu mehr Dynamik in der Verbandsentwicklung. Mitglieder lassen sich anstecken und gewinnen.

### 1.2. Organisatorische Rahmenbedingungen

Der Projektverlauf muss umfassend geplant werden, um die erwarteten Kosten abschätzen und beantragen zu können. Die Planung darf jedoch nicht zum Diktat werden. SHO müssen in besonderer Weise in der Lage sein, auf situative Bedarfe und Anforderungen einzugehen. Sie brauchen Freiraum in verlässlichen Strukturen.

Die SHO-Vertreter sollten sich die wichtigsten Rahmenbedingungen des Qualifizierungsprojektes vergegenwärtigen und in die Planung mit einbeziehen, bevor sie in Phase II (Konzepterstellung) in die inhaltliche Arbeit einsteigen. Folgende Faktoren sind dabei von Belang:

#### ► Zeitliche Planung

Für die Planungsphase sollten ca. 3 Monate veranschlagt werden, für die Erstellungsphase ein gutes Jahr mit ca. 5 bis 8 Arbeitstreffen. In der Umsetzungsphase erfolgt ein Probelauf und ggf. bereits die ersten Seminare. Die Dauer der Umsetzungsphase hängt von der Anzahl der durchzuführenden Seminare ab. Nach den ersten Seminaren kann die Evaluation erfolgen. Je nach Ergebnis ist das erprobte Konzept im Anschluss in der SHO dauerhaft zu implementieren. Dafür werden erfahrungsgemäß noch ca. 1 bis 2 Arbeitstreffen benötigt.

#### ► Formierung einer Arbeitsgruppe

Unerlässlich für die Erarbeitung des Qualifizierungskonzeptes ist die Besetzung einer Arbeitsgruppe mit ehrenamtlichen Vertretern möglichst aller verbandlichen Ebenen. Durch die Beteiligung von Basis, Vorstand, Landesebene und ggf. regio-

Phase	Dauer
<b>Planungsphase:</b> Besetzung der Arbeitsgruppe + Antragstellung	Ca. 3 Monate
<b>Phase der Konzepterstellung:</b> ■ Auswahl und Anpassung der Module + Methoden ■ Train-the-Trainer	Ca. 1 Jahr (5 bis 8 Arbeitstreffen)
<b>Phase der Umsetzung:</b> Probelauf + ggf. die ersten Seminare	Ca. ein Monat bis ein Jahr (je nach Umfang des erstellten Qualifizierungskonzeptes der SHO)
<b>Phase der Evaluation + Verstetigung:</b> Auswertung + dauerhafte Implementierung des erprobten Konzeptes in der SHO	Ca. 1- 2 Arbeitstreffen

## Teil A

## „Erwachsene sind lernfähig, aber unbelehrbar.“

Prof. H. Siebert

naler Ebene können die Sichtweisen und Meinungen aller relevanten Interessengruppen der SHO berücksichtigt werden. Welche weiteren Kriterien sollten bei der Besetzung der Arbeitsgruppe beachtet werden? Damit die Gruppe über den gesamten Erstellungsprozess arbeitsfähig bleibt, müssen die ausgewählten Ehrenamtlichen eine grundsätzliche Bereitschaft zur Teamarbeit mitbringen. Sie sollten außerdem in der Lage sein, ihre Sichtweise darzustellen und gegenüber einem Vorstandsmitglied oder auch gegen Widerspruch zu vertreten. Eine umfassende Kenntnis des Verbandes ist genauso notwendig wie ausreichend Erfahrung in der ehrenamtlichen Tätigkeit. Eine gewisse zeitliche Verfügbarkeit ist abzuklären. Die ideale Größe der Arbeitsgruppe liegt zwischen 5 und 8 Teilnehmern. Bei dieser Gruppengröße können etliche Standpunkte und Impulse in den Prozess eingebracht werden und gleichzeitig bleibt die Gruppe steuerbar und arbeitsfähig.

Wenn ausgewählte Vertreter der SHO Interesse an einer Mitarbeit im Projekt bekunden, sollten die Erwartungen über Verlauf und Arbeitsaufwand transparent gemacht werden. Nur so können die Interessenten ungefähr einschätzen, was auf sie zukommt. **Eine funktionierende Arbeitsgruppe ist für den Erfolg des Projektes essentiell.** In jedem Fall sollte ausreichend Zeit für die Teamentwicklung verwendet werden. Bevor die inhaltliche Arbeit starten kann, sollten „Spielregeln“ zur gemeinsamen Arbeitsweise, zur Entscheidungsfindung und zum Umgang mit Konflikten erarbeitet werden. Auch die Erwartungen und Rollen der einzelnen Projektmitarbeiter sind zu klären. Dabei stellen sich folgende Fragen:

- Was ist jeder bereit, an Zeit, Engagement und Erfahrung einzubringen?
- Welche Aufgaben werden die einzelnen Projektmitarbeiter übernehmen?
- Wer kann sich (schon) vorstellen, selbst ein Seminar durchzuführen und zu schulen?

Das Projekt braucht nicht zuletzt eine zentrale Ansprechperson bzw. eine Projektleitung, die nach außen, innerhalb des

Verbandes und wenn nötig innerhalb der Arbeitsgruppe lenkende und integrierende Funktionen übernimmt.

Zu beachten bei der Formierung der Arbeitsgruppe:

- Beteiligung möglichst aller Ebenen und Perspektiven des Verbandes
- Größe: zwischen 5 und 8 Projektmitarbeiter
- Teamfähigkeit
- Umfassende Kenntnisse der SHO
- Erfahrungen zu den geplanten Seminarthemen (z. B. Beratung, Gruppenleitung, Öffentlichkeitsarbeit)
- Zeitliche Verfügbarkeit
- Transparenz und Klärung der Erwartungen (z. B. zum geplanten Zeitfenster, Dauer und Häufigkeit der Arbeitstreffen, Erwartungen)
- Spielregeln für das Team
- Rollenklärung
- Ansprechperson/Projektleitung
- Teamentwicklung

### ► Zielgruppe:

Die Frage der Zielgruppe bezieht sich auf die Frage, welche Mitarbeitergruppe der SHO geschult werden soll? Sollen die ehrenamtlichen Mitarbeiter der Basis, einzelne Funktionsträger oder Vorstandsmitglieder ein Seminar besuchen? Exakt lässt sich das erst nach Durchführung der Standortbestimmung sagen (siehe Phase II „Erstellungsprozess“). Die Projektinitiatoren haben in der Regel eine vage Vorstellung hinsichtlich der Zielgruppe und sollten diese in die erste Planung einfließen lassen. Wenn die Ebene festgelegt ist, ergeben sich weitere Aspekte wie die Größe der Zielgruppe, ihre Aufgabenfelder, die Dauer ihrer Verbandszugehörigkeit, Alter, Geschlecht etc. Erfahrungsgemäß handelt es sich um eine sehr heterogene Zielgruppe. Auch klassische Bildungsmerkmale wie Wissens- und Erfahrungsstand, Lerngewohnheiten, schulische und berufliche Vorbildung sowie der kulturelle Hintergrund sind bei den Seminarteilnehmern meist unterschiedlich ausgeprägt. Für SHO würde es einen unverhältnismäßig großen Aufwand bedeuten homogenere Lerngruppen zu bilden. Die Heterogenität stellt gewisse Anforderungen an die Aufbereitung der

Qualifizierungsinhalte, an die Methoden und an die Trainer.

### ► Qualifizierungsbedarf aus Sicht der Beteiligten

Die Inhalte des zu erstellenden Qualifizierungsprogramms richten sich nach den Bedarfen und den Lernzielen der Zielgruppe aus der jeweiligen SHO. Sie werden in der Standortbestimmung (siehe Phase II „Erstellungsprozess“) unter Berücksichtigung verschiedener verbandlicher Blickwinkel ermittelt. Neben internen Entwicklungen werden hierbei auch die Veränderungen des relevanten Umfeldes der SHO (z. B. gesundheits- oder sozialpolitische Neuerungen) thematisiert und ggf. die veränderten Anforderungen an ehrenamtliche Mitarbeiter abgeleitet. Aus dem nachfolgenden Katalog bestehend aus 6 Basismodulen, 3 Aufbau-modulen und grundlegenden Methoden stellt die SHO dann individuell das für sie passende Konzept nach einer Art Baukastensystem zusammen.

### ► Umfang und Dauer der Qualifizierung:

Der Umfang der Qualifizierung bzw. die Anzahl der notwendigen Module ist in der Planungsphase nicht absehbar. Die Bedarfsermittlung findet in aller Regel erst im Rahmen der Standortbestimmung statt (Phase der Konzepterstellung). Genauere Vorstellungen bestehen meist hinsichtlich der für die Teilnehmer zumutbaren Dauer eines Seminars. Dabei sollte sich jede SHO nach den Möglichkeiten ihrer Teilnehmer richten. Erfahrungsgemäß wollen die Teilnehmer gefordert werden. Der Aufwand soll sich lohnen, man will etwas lernen. Zu anstrengend soll es jedoch auch nicht werden (je nach Erkrankung), Zeiten für Austausch und Gespräche werden unbedingt erwartet. Übliche Seminar-Formate sind z. B. Einzelseminare à 4 Stunden oder Wochenend-Blockseminare mit Übernachtung à 12 Stunden.

### ► Erwachsenenpädagogik: Wie lernen Erwachsene?

„Erwachsene sind lernfähig, aber unbelehrbar.“ Prof. H. Siebert, Erwachsenenpädagogie 2008

„Das Lehren von Erwachsenen muss berücksichtigen, dass Erwachsene bereits ihr Leben meistern, selbstbewusst und kompetent sind.“

Prof. E. Nuissl

„Das Lehren von Erwachsenen muss berücksichtigen, dass Erwachsene bereits ihr Leben meistern, selbstbewusst und kompetent sind.“ Prof. E. Nuissl, Dt. Institut für Erwachsenenbildung 2000

Das Programm „Lernort Selbsthilfe“ orientiert sich an grundlegenden Erkenntnissen der Erwachsenenpädagogik. Ihr zufolge wird neues Wissen immer auf der Grundlage des bereits vorhandenen Wissens interpretiert und aufgebaut (oder umgebaut). Wissen wird nicht einfach durch Lehre übernommen. Wenn das Vorwissen der Lernenden also von entscheidender Bedeutung ist und neues Wissen immer in Bezug darauf konstruiert wird, dann ist die Aktivierung von Vorkenntnissen, ihre Ordnung, Korrektur und Erweiterung zentral. Erwachsene lernen zudem stark sinn- und praxisorientiert. Gleichzeitig haben sie eine geringe Motivation für Lernen auf Vorrat. Sie lernen am effektivsten, wenn sie selbst aktiv sind, und jeder lernt anders.

Ziel des Programms „Lernort Selbsthilfe“ ist es deshalb, an das vorhandene Wissen der Teilnehmer anzuknüpfen, anstatt ihnen neues Wissen ohne Rückkopplung an ihre Erfahrungen „einzutrichern“. Die ausgewählten Methoden müssen Abwechslung bieten und die Lernenden aktivieren, sie mit einbeziehen und für ihren Lehr-Lern-Prozess mitverantwortlich machen. Um den ausgewählten Teilnehmerkreis für ein Seminar zu motivieren, sollte dessen Sinnhaftigkeit und Nutzen für den Selbsthilfe-Alltag verdeutlicht werden. Von der klassischen Lehrer-Schüler-Beziehung und Zeigefingerpädagogik darf man sich verabschieden. Lernen in SHO sollte auf Freiwilligkeit und Selbständigkeit beruhen, nicht auf Zwang. Grundsätzlich geht es bei Lernprozessen Erwachsener mehr um Kommunikation als um Information. Hilfreich ist also eine Lernkultur, die den Wissensaustausch unter den Lernenden in den Mittelpunkt stellt und das durch vielfältige Erfahrungen geprägte Wissen für den Lernprozess des gesamten Seminars fruchtbar macht.

Damit einher geht ein verändertes Selbstverständnis der Trainer. Sie werden vom

Lehrenden zum Mit-Lernenden, zum Lernprozessbegleiter und -förderer. **Entscheidend ist nicht ihr Wissensvorsprung, sondern ihre Fähigkeit, das vorhandene Wissen zu ordnen und im Hinblick auf weiterführende Fragen zu öffnen.** In jedem Fall müssen die Trainer die Bereitschaft zu partnerschaftlicher Beziehungsgestaltung mit den Teilnehmern auf gleicher Augenhöhe mitbringen.

#### ► Train-the-Trainer und Multiplikatoren: Wer schult?

Die Inhalte und Methoden von „Lernort Selbsthilfe“ sind so konzipiert, dass sie sowohl durch ehrenamtliche Mitarbeiter der SHO als auch durch externe Trainer zu vermitteln sind. Nicht nur die Module lassen sich individuell und bedarfsgerecht zusammenstellen, auch die Methoden sind situations- und zielgruppenadäquat sowie entsprechend der Fähigkeiten der Trainer auswählbar.

Trainer aus den eigenen Reihen genießen i.d.R. eine hohe Akzeptanz bei den Teilnehmern. **Sie wissen, wovon sie reden.** Eine Herausforderung bedeutet die Auswahl geeigneter Lainertrainer aus den eigenen Reihen dennoch. Nicht alle, die sich zur Verfügung stellen, sind geeignet. Einige SHO stellen Kriterien auf wie z. B. *sicheres Auftreten, Lust am Lernen und Lehren, soziale Kompetenz, Kenntnisse des Verbandes, zeitliche Verfügbarkeit.* Da die Seminarorte meist bundesweit verstreut sind, ist eine gewisse Reisebereitschaft erforderlich; zur Qualitätssicherung und zur Aktualisierung der Inhalte ist die regelmäßige Mitarbeit in einem Qualitätszirkel von Vorteil. Die Trainertätigkeit stellt für Ehrenamtliche eine Möglichkeit dar, Talente zu entdecken, Fähigkeiten zu entwickeln und einzubringen. In großen SHO, die bundesweit einige Tausend Teilnehmer qualifizieren, ist ein ganzer Stamm an geeigneten und eingearbeiteten Trainern notwendig. Diese können z. B. von einem Kernteam an Multiplikatoren „ausgebildet“ und betreut werden. Die Multiplikatoren sollten in jedem Fall selbst eine qualifizierte Train-the-Trainer-Ausbildung durchlaufen haben, die die besondere Funktionsweise einer SHO, die Bedürfnisse und Fragen

ihrer Mitarbeiter sowie die Vorgaben des Programms „Lernort Selbsthilfe“ ausreichend berücksichtigt.

Entscheidet sich die SHO dafür, externe Trainer zu engagieren, sollte sichergestellt sein, dass diese Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit SHO vorweisen können und umfassend in das Qualifizierungsprogramm „Lernort Selbsthilfe“ eingearbeitet sind.

Möglich ist auch eine Kombination aus eigenen und externen Trainern. Klassische Selbsthilfethemen können in dem Fall durch die eigenen Trainer geschult werden und abstraktere (wie z. B. Selbstverständnis/Identität) oder fachlichere Module (wie z. B. Regeln und Formalien) könnten Fachleute übernehmen. Das Tandem-Modell aus „Laien und Profis“ kann auch als Übergangslösung dienen, bis die Lainertrainer mehr Sicherheit gewonnen haben und sämtliche Module selbst übernehmen können.

Bewährt hat sich in allen Fällen – sowohl bei externen als auch bei eigenen Trainern als auch bei der Tandemvariante – die Durchführung eines Probeseminars, bei der Materialien, Zeitmanagement, Seminarort und nicht zuletzt die Trainer getestet werden.

#### ► Seminarstätte und Unterkunft

Häufig wird bei der Durchführung eines Seminars mindestens eine Übernachtung benötigt. Seminarstätte und Hotel sollten für möglichst alle gut erreichbar, bahnhofsnahe und behindertengerecht sein. Sie sollten mindestens im Standardbereich liegen, denn eine ansprechende Atmosphäre der Räume wird von Ehrenamtlichen nicht nur als Anerkennung erlebt, sie hat auch einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf den Verlauf des Seminars und auf die Motivation für weitere Qualifizierungen. Insbesondere bei schweren körperlichen Beeinträchtigungen einzelner Beteiligten sollten die Gegebenheiten vor Ort keine zusätzlichen Belastungen darstellen.

In den Seminarräumen sollten mehrere Arbeitsgruppen gebildet werden können,

## Teil A

die Sitzordnung sollte möglichst nicht an alte Schulzeiten erinnern. Eine Sitzordnung in U-Form begünstigt gegenseitigen Blickkontakt und fördert den Austausch.

#### ► Externe Prozessbegleitung:

Werden die Arbeitstreffen durch eine externe Fachkraft moderiert, sollten die Erwartungen an deren Rolle und Aufgaben klar abgesprochen sein. Zu ihren vorrangigen Leistungen zählt in der Regel die Aufstellung der Agenda für die Arbeitstreffen, der Versand der Einladungen, die Moderation des Prozessverlaufs vor Ort, die Dokumentation des Prozessfortschritts, ggf. die Erstellung der Seminarunterlagen und Materialien und nicht zuletzt die Begleitung sowie Unterstützung der Teamentwicklung in der Arbeitsgruppe.

#### ► Kosten

Für das Projekt „Lernort Selbsthilfe“ werden unterschiedliche Kosten anfallen, die die SHO kalkulieren und beantragen muss:

- a.) Kosten für den Prozess zur Erstellung des Qualifizierungsprogramms
- Kosten für Unterkunft, Verpflegung und Reise der Arbeitsgruppe für ca. 5 bis 8 Arbeitstreffen
  - Tagungspauschale (v.a. Flipchart, Stellwände, Moderationskoffer, Overheadprojektor oder Beamer)
  - Materialkosten (Qualifizierungsunterlagen)
  - Ggf. Honorar für externe Prozessbegleitung
  - Ggf. Honorar für externe Erstellung der Qualifizierungsunterlagen
  - Train-the-Trainer-Schulung
  - Probeseminar
- b.) Kosten für die Umsetzung des Qualifizierungsprogramms
- Kosten für Unterkunft, Verpflegung und Reise der Teilnehmern + Trainer entsprechend der Anzahl der geplanten Seminare
  - Tagungspauschale (v.a. Flipchart, Stellwände, Moderationskoffer, Overheadprojektor oder Beamer)
  - Materialkosten (Teilnehmerunterlagen, Zertifikate, Fragebögen für die Teilnehmern)
  - Ggf. Honorare für externe Trainer

c.) Kosten für die Auswertung und Verstärkung

- Kosten für Unterkunft, Verpflegung und Reise für die Arbeitsgruppe für ca. 1 - 2 Arbeitstreffen
- Tagungspauschale

### 1.3. Beteiligung aller verbandlichen Ebenen

Das Programm „Lernort Selbsthilfe“ lebt von der Beteiligung der gesamten SHO. Möglichst viele Ehrenamtliche und Mitglieder sollen sich davon angesprochen fühlen und mobilisiert werden – sei es als Teilnehmer, Trainer, Konzeptentwickler oder Organisator.

Bereits die Besetzung der Arbeitsgruppe erfolgte nach der Maßgabe einer möglichst breiten Einbeziehung aller verbandlichen Ebenen. Die ausgewählten Projektmitarbeiter sollten als Vertreter ihrer Interessengruppen deren jeweilige Bedürfnisse, Probleme und Blickwinkel abbilden, so dass der Qualifizierungsbedarf realitätsnah ermittelt werden kann. Ergänzend besteht (bei ausreichenden Ressourcen), die Möglichkeit eine schriftliche Befragung (z. B. der Ehrenamtlichen, der Mitglieder, der Gruppenleiter oder der Landesvorstände) durchzuführen, um weitere Hinweise über Bedarfe zu gewinnen und um die Zielgruppe bzw. die gesamte SHO noch umfassender in das Projekt mit einzubinden.

Grundsätzlich sollte in der gesamten SHO regelmäßig über den Stand des Projektes informiert werden. **Auch das ist eine Form der Beteiligung.** Dazu eignen sich Artikel in der Verbandszeitschrift oder Kurzpräsentationen auf Jahrestreffen, Gesamtvorstandssitzungen oder Länderausschüssen.

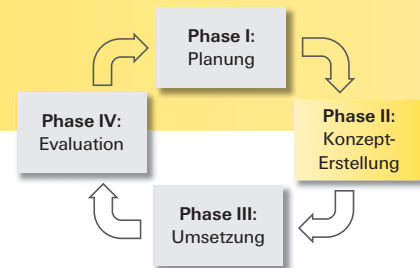
Ganz wichtig ist die rechtzeitige Information an die Zielgruppe, d. h. an die künftigen Teilnehmer der Seminare: Was kommt auf sie zu? Wozu überhaupt ein Seminar? Wie sind die Bedingungen? Die rechtzeitige Information gibt den Teilnehmern die Möglichkeit, sich auf die Neuerung einzustellen. Das beugt möglichem Unmut über „unnötige Neu-

erungen“ vor. Dennoch ist mit Skepsis und Kritik zu rechnen. **Widerstände sind sogar sehr wahrscheinlich und normal für Veränderungsprozesse in Organisationen.** Werden sie offen formuliert, sollten Vorstand und Arbeitsgruppe sie ernst nehmen, gut zuhören und versuchen, gemeinsam Lösungen für mögliche Probleme zu finden. Dabei geht es auch um Überzeugungsarbeit und Motivation, wenn die Form der Qualifizierung neu und ungewöhnlich ist.

Die interne Öffentlichkeit der SHO bestimmt den Erfolg des Projektes maßgeblich mit. Hat man sie gewonnen, fördert sie die Akzeptanz und weckt Interesse allenthalben, was sich wiederum motivierend auf die Arbeitsgruppe auswirken kann.

#### Checkliste Planung

- Zielgruppe: Für wen soll das Programm erstellt werden?
- Rückhalt des Vorstandes
- Zeitstruktur/Dauer der einzelnen Prozessphasen
- Besetzung der Arbeitsgruppe/Ansprechperson/Teamentwicklung
- Ggf. Gezielte Befragung zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs
- Externe oder eigene Trainer oder eine Kombination?
- Multiplikatoren und Train-the-Trainer?
- Umfang der Qualifikation: (Dauer, Inhalte: Was ist notwendig und was ist zumutbar?)
- Erwachsenengerechte Vermittlung der Inhalte (keine Schule!)
- Freiwilligkeit und Selbständigkeit
- Externe Prozessmoderation?
- Eigene oder externe Erstellung der Qualifizierungsunterlagen?
- Probeseminar
- Seminarort/Seminarstätte
- Organisatorische Umsetzung/Zuständigkeiten übergeordnet und vor Ort
- Materialien
- Einbeziehung und regelmäßige Infos an die gesamte SHO über Prozessfortschritt
- Kostenplanung
- Antrag auf Kostenübernahme



## 2. Phase Erstellung des Qualifizierungskonzepts: Vom Bedarf zu den Inhalten

In der zweiten Phase, der eigentlichen Erstellung des Qualifizierungskonzeptes, geht es um die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und der Lernziele sowie um die Erarbeitung der Inhalte/Themen und um die Auswahl geeigneter Methoden.

### 2.1. Standortbestimmung

Um den jeweiligen Qualifizierungsbedarf möglichst genau ermitteln zu können, führt die Arbeitsgruppe zunächst eine umfassende Standortbestimmung ihrer SHO durch. Die Arbeitsgruppe klärt in diesem grundlegenden Arbeitsschritt stellvertretend für die SHO die Ausgangsposition des Verbandes, vergegenwärtigt sich seine Wurzeln, definiert Selbstver-

ständnis und strategische Ausrichtung. **Nur wenn diese Identitätsarbeit geleistet ist, können realistische und fundierte Aussagen darüber getroffen werden, wohin „die Reise“ gehen soll.** Durch die verschiedenen verbandlichen Blickwinkel der einzelnen Projektmitarbeiter ergeben sich mitunter ganz neue Perspektiven und Zusammenhänge, die vorher so nicht erkennbar waren. Aus den Ergebnissen lassen sich Entwicklungsbedarf und Qualifizierungsziele ableiten. Die Standortbestimmung dient außerdem dazu, die Reflektion und Beobachtung über die Situation der gesamten SHO zu schärfen und die Position und Rolle der SHO im gesellschaftlichen, vor allem im gesundheits- und sozialpolitischen Um-

feld zu erkennen. Häufig ergibt sich aus der Standortbestimmung nicht nur ein Qualifizierungsbedarf, sondern ein struktureller Veränderungsbedarf des Verbandes. Qualifizierungsprogramme zielen auf die individuelle, personale Ebene der SHO. Sollen sie nachhaltig Effekte zeitigen, ist es in jedem Fall sinnvoll, sie durch strukturelle Maßnahmen zu untermauern und auf diese Weise kollektive Lernprozesse der gesamten SHO zu fördern. **Wie führt die SHO mit den Beteiligten der Arbeitsgruppe nun eine Standortbestimmung durch?**



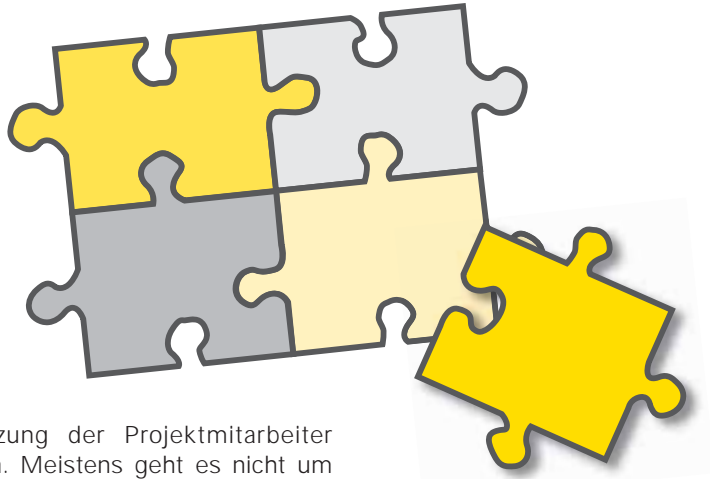
Abb. 3: 12 Kernelemente einer SHO

## Teil A

### Wie führen wir die Standortbestimmung durch? – 5 Diagnose-Instrumente

Die Standortbestimmung kann durch die Anwendung ausgewählter Instrumente, die speziell für SHO angepasst wurden, strukturiert und effizient gestaltet werden. Diese Diagnose-Instrumente stellen sicher, dass die wichtigsten Fragen gestellt und im Kontext der eigenen SHO beantwortet werden. Die fünf Instrumente verhalten sich zueinander wie einzelne Puzzleteile: Je mehr Teile wir zusammenfügen, desto klarer sehen wir!

In der Regel lassen sich sämtliche Instrumente auf der Grundlage des vorhandenen Wissens und der persönlichen



Einschätzung der Projektmitarbeiter einsetzen. Meistens geht es nicht um Detailinformationen, sondern um grundlegende Entwicklungslinien. Wichtiger als die Ermittlung exakter Werte ist die Bereitschaft, offen und selbstkritisch an die Themen heranzugehen, Schwächen und Verbesserungspotenziale genauso zu benennen und transparent zu machen

wie Stärken und Errungenschaften der SHO. Die Qualität dieses Arbeitsschrittes zeigt sich maßgeblich in der Fähigkeit und Bereitschaft, die Arbeit der SHO und ihrer Mitarbeiter in Frage zu stellen.

Instrument	Zweck	Blickrichtung
<b>Stärken-Schwächen/ Chancen-Risiken-Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ermittlung verbandlicher Stärken und Schwächen der Gegenwart</li> <li>■ Ableitung entsprechender Chancen und Risiken der Zukunft</li> <li>■ Wahrnehmung ebenenübergreifender Zusammenhänge und Ursachen</li> <li>■ Bewertung gesellschaftlicher Entwicklungen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die SHO</li> </ul>	<i>Umfassend</i>
<b>Umfeldanalyse/ Blick über den Tellerrand!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ermittlung relevanter Kooperationspartner</li> <li>■ Bewertung der Beziehung zu den Kooperationspartnern</li> </ul>	<i>Nach außen</i>
<b>Rückblick aus der Zukunft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zielfindung</li> <li>■ Klärung der strategischen Ausrichtung der SHO</li> <li>■ Förderung perspektivischen Denkens</li> <li>■ Entwicklung von Zukunftsszenarien</li> <li>■ Stärkung der Identifikation mit der SHO</li> </ul>	<i>In die Zukunft</i>
<b>Steckbrief Verbandskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beleuchtung und Verständigung auf die kulturellen Eigenheiten der SHO</li> <li>■ Verdeutlichung der Fehler-, Anerkennungs- und Konfliktkultur</li> <li>■ Benennung von Weltbildern, Werten, Haltungen, Ritualen, Tabus und/oder Erblasten</li> </ul>	<i>Auf die kulturellen Werte</i>
<b>Entwicklungsphasenkonzept</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Betrachtung der SHO von ihren Wurzeln bis heute</li> <li>■ Bestimmung von Phasen und Übergängen</li> <li>■ Bestimmung von Problemlösestrategien und Handlungsmustern der SHO</li> </ul>	<i>Auf die Verbandsentwicklung</i>

**Räumliche Ausstattung und Zeitvorgaben**

- Für alle Instrumente sollten 1 bis 2 Pinwände, Moderationskarten, dicke Stifte, und Arbeitsblätter vorhanden sein.
- Bei einer Arbeitsgruppe von 6 bis 8 Personen ist mit einer Arbeitszeit von zwischen 1 bis 2 Stunden je Instrument zu rechnen.

Im Folgenden werden Prinzip und Anwendung der fünf Instrumente zur Durchführung einer umfassenden Standortbestimmung detailliert beschrieben. Zu sämtlichen Instrumenten finden sich im Teil C ergänzende Materialien und Arbeitsblätter.

**Instrument 1:  
Stärken-Schwächen-Analyse**

**Prinzip**

Bei der Stärken-Schwächen-Analyse handelt es sich um ein grundlegendes Ins-

trument zur Durchführung einer Standortbestimmung von SHO. Wichtig ist, dass die Beteiligten die Sichtweise der gesamten SHO einnehmen und sich nicht auf die Gruppen- oder die Bundesebene beschränken. Die Stärken-Schwächen-Analyse fördert sowohl den Blick auf die innerverbandlichen Strukturen und Prozesse als auch die Wahrnehmung relevanter gesellschaftlicher Entwicklungen und die Bewertung ihrer Auswirkungen auf die SHO. Vor allem die Entwicklungen im gesundheits- und sozialpolitischen Umfeld einer SHO sind so gravierend, dass eine SHO überprüfen sollte, ob sie gerüstet ist, um weiterhin gute Arbeit im Sinne der Betroffenen leisten zu können. Das Instrument erzwingt deshalb die Auseinandersetzung mit den verbandlichen Schwächen und ermöglicht eine Bewusstmachung der vielfältigen Stärken; schließlich wendet die Stärken-Schwächen-Analyse den Blick in die Zukunft und zeichnet mögliche Chancen und Risiken für die SHO. Je nachdem wie existenziell die Risiken sind, entsteht wie existenziell die Risiken sind, entsteht Handlungs- bzw. Veränderungsdruck.

Dabei geht es nicht um Panikmache oder Schuldzuweisungen, sondern um eine offene Auseinandersetzung mit Realitäten und um eine gemeinsame Suche nach geeigneten Lösungen

**Anwendung**

In der konkreten Anwendung des Instrumentes sollten die Tabelle unten, die Auflistung der 12 Kernelemente von SHO als Arbeitsmaterial sowie ca. zehn Moderationskarten an alle Teilnehmer der Arbeitsgruppe verteilt werden. An der Pinwand ist *Abbildung 4* als leere Tabelle vorbereitet. Die Teilnehmer der Arbeitsgruppe schreiben im ersten Schritt Stärken und Schwächen auf die Moderationskarten und orientieren sich dabei an den 12 Kernelementen von SHO. Die Ergebnisse werden an der Pinwand für alle sichtbar visualisiert und besprochen. Im zweiten Schritt werden gemeinsam die Chancen und Risiken, die sich künftig aus den Stärken und Schwächen ergeben können, erarbeitet und an der Pinwand ergänzt.

Gegenwart	Zukunft
<p><b>Stärken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was läuft gut?</li> <li>■ Worauf können wir uns verlassen?</li> <li>■ Warum läuft es gut?</li> <li>■ Worauf sind wir stolz?</li> <li>■ Was sind unsere Errungenschaften?</li> <li>■ Was zeichnet uns aus?</li> </ul>	<p><b>Chancen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Zukunftschancen und Entwicklungsmöglichkeiten gibt es?</li> <li>■ In welchen Bereichen liegen sie?</li> <li>■ Was können wir ausbauen?</li> <li>■ Wozu wären wir noch fähig?</li> </ul>
<p><b>Schwächen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ In welchen Bereichen können wir uns noch verbessern?</li> <li>■ Was macht uns Mühe?</li> <li>■ Wo liegen Unzulänglichkeiten, Schwachstellen, Fallstricke?</li> <li>■ Was führt häufig zu Spannungen und Konflikten?</li> <li>■ Welche Störungen behindern uns, machen uns das Leben schwer?</li> <li>■ Was fehlt uns?</li> </ul>	<p><b>Risiken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche bedrohlichen Entwicklungen/Schwierigkeiten kommen möglicherweise auf uns zu?</li> <li>■ Aus welchen Bereichen?</li> <li>■ Aus welchen Gründen?</li> <li>■ In welchem Zeitraum?</li> <li>■ In welcher Form?</li> <li>■ Wo lauern künftige Gefahren?</li> <li>■ Was sind unsere Befürchtungen?</li> </ul>

Abb. 4: Stärken-Schwächen-Analyse



## Teil A

### Fragen zur Stärken-Schwächen-Analyse

- In welchen Bereichen liegen unsere Stärken hauptsächlich?
- Wo liegen unsere größten Schwächen?

Einige strukturelle Schwächen lassen sich nicht ändern. Mit ihnen muss ein Umgang gefunden werden.

- Sind unsere Schwächen an Einzelfällen festzumachen oder sind sie strukturell bedingt?
- Gibt es Stärken, die gleichzeitig Schwächen sind?
- Wo liegen die Ursachen? Erkennen wir Zusammenhänge?
- Wie existenziell sind die „drohenden Gefahren“?
- Gibt es einen Leidensdruck, der Veränderungen erforderlich macht?
- Können wir erste Aussagen über den Qualifizierungsbedarf von einzelnen Gruppen machen?

### Instrument 2: Umfeldanalyse

#### Prinzip

Die Umfeldanalyse lenkt den Blick über die eigene SHO hinaus zu relevanten Kooperationspartnern und externen Interessengruppen. Sie zeigt, dass die SHO keine Insel, sondern eingebunden ist in ein Feld mit verschiedenen „Spielern“, mit denen sie im Kontakt steht. Mit der Umfeldanalyse entsteht ein Bild über Anzahl und Art der Partner, Institutionen und Einrichtungen, die für die SHO eine Rolle spielen. Gleichzeitig lassen sich Bedeutung und Qualität der Beziehung zu den einzelnen Partnern bewerten.

#### Anwendung

Der Name der SHO wird auf Flipchart oder auf eine Pinwand in die Mitte der Fläche geschrieben. Kreisförmig werden darum herum die wichtigsten Kooperationspartner angebracht. Nun wird jeder einzelne Kooperationspartner und die Beziehung zu ihm näher betrachtet und (z. B. mit einem Symbol) bewertet.

#### Fragen zur Umfeldanalyse

- Was ist jeweils Gegenstand der Kooperation? Welche Leistung erhalten

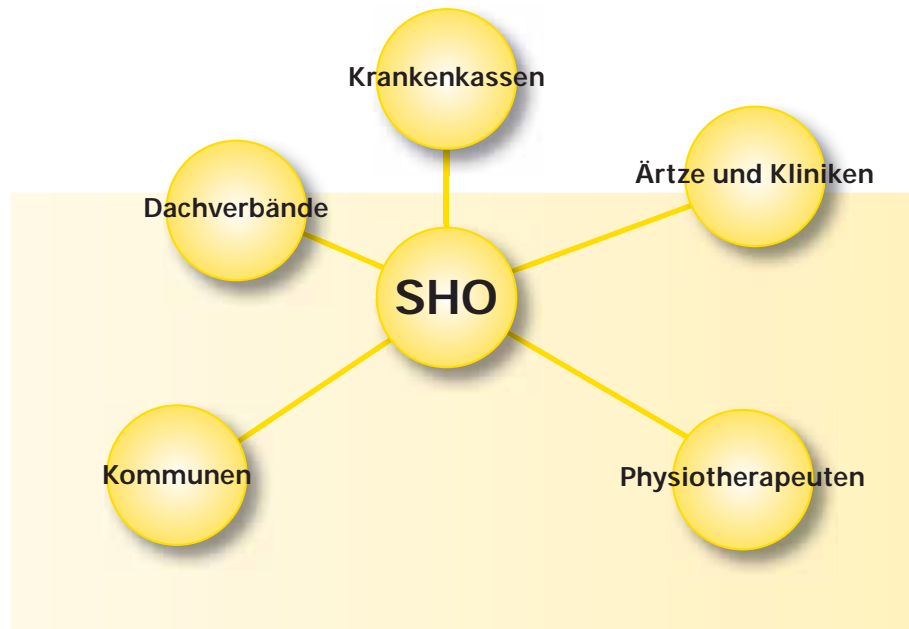


Abb. 5: Beispiel einer Darstellung wichtiger Kooperationspartner einer SHO

wir und welche Gegenleistung liefern wir?

- Welche Kooperationen funktionieren gut? Warum? Welche bereiten uns Probleme? Warum?
- Auf welche Kooperationen könnten wir verzichten? Welche sollten wir ausbauen?
- Welche Kooperationen sind nicht vereinbar mit unseren Grundsätzen der Neutralität und Unabhängigkeit?
- Wie gehen unsere Mitglieder der einzelnen verbandlichen Ebenen mit den Kooperationspartnern um?
- Inwiefern hat die Umfeldanalyse Konsequenzen auf das geplante Qualifizierungsprogramm bzw. den Qualifizierungsbedarf?

### Instrument 3: Rückblick aus der Zukunft

#### Prinzip

Erhellend und weiterführend kann es sein, über die aktuelle Situation der SHO hinaus zu denken und sich mögliche Szenarien der Zukunft vor Augen zu führen. Das Instrument vereinfacht die oft schwierige Loslösung von der Realität und der Gegenwart, unterwandert rationale Blockaden und lässt attraktive Zukunftsperspektiven entstehen. Gleich-

zeitig werden konkrete Strategien, wie die Visionen in die Realität umgesetzt werden können, entwickelt.

#### Anwendung

Einzelarbeit: Alle Teilnehmer der Arbeitsgruppe stellen sich vor, wie Ihre SHO in fünf Jahren aussehen wird, wenn alle Ihre Wunschträume in Erfüllung gegangen sind. Unterstützend können dazu die 12 Kernelemente von SHO (vgl. Abb. 3) genutzt werden.

Rollenspiel: Nun – fünf Jahre später, nachdem die Wunschträume tatsächlich real geworden sind – tritt ein Teilnehmer der Arbeitsgruppe als Journalist auf und interviewt die übrige Arbeitsgruppe zur aktuellen Situation in der SHO.

#### Fragen des Journalisten zum „Rückblick aus der Zukunft“

- Was sind die grundlegenden Unterschiede in Ihrer SHO zu der Situation vor fünf Jahren?
- Warum und wie (mit Hilfe welcher Maßnahmen, Entscheidungen, Prozesse) haben Sie es geschafft, diesen positiven Zustand zu erreichen?
- Wenn dafür eine Qualifizierung erforderlich war, wie sah diese aus?

#### Instrument 4: Steckbrief Verbandskultur

##### Prinzip

Zu einer Standortbestimmung gehört neben der Betrachtung der offensichtlichen Handlungen und Regeln auch die Thematisierung der nicht direkt erkennbaren Weltbilder, Werte und Haltungen.



Abb. 6: Eisbergmodell

Sie wirken wie bei einem Eisberg „unter der Wasseroberfläche“ und bestimmen unser Verhalten. Unser Verhalten stellt nur den sichtbaren Teil des Eisberges dar. Häufig gibt es über die kulturellen Eigenheiten einer SHO keine oder nur wenig Verständigung. Über der Steckbrief Verbandskultur kann die Arbeitsgruppe darüber ins Gespräch kommen.

##### Anwendung

Das Instrument „Steckbrief Verbandskultur“ sollte möglichst unter fachlicher Begleitung angewendet werden. Dabei geht man folgendermaßen vor: Zunächst wird das Prinzip des Instrumentes mit Hilfe des Eisbergmodells erklärt. Es besteht im nächsten Schritt die Möglichkeit, mit Bildern zu arbeiten: Unsere SHO ist wie ein Theater, Sanatorium, eine Festung, eine Oase etc., weil...! Nicht alle Gruppen können damit etwas anfangen. Dann eignet sich der folgende Fragekatalog, mit dessen Hilfe in Einzelarbeit eine Art Steckbrief zur Verbandskultur geschrieben werden kann. Unter fachlicher Begleitung wird ein Gespräch zu den einzelnen Themen geführt, bei dem jeder entscheidet, was er preisgeben will. Abschließend wird festgehalten, ob sich aus den Ergebnissen ein Qualifizierungsbedarf ableiten lässt (z. B. veränderter Umgang mit Konflikten, Fehlern etc.).

#### Fragen zum „Steckbrief Verbandskultur“

- Wenn Sie einem Bekannten kurz erläutern sollten, wie es in Ihrer SHO zugeht, wie der Verband so „tickt“, was würden Sie sagen? Was ist typisch für Ihre SHO? Worauf kommt es hier an?
- Wie gehen Sie miteinander um? Wie kommunizieren Sie miteinander?
- Welche Rolle spielen Anerkennung und Motivation?
- Wie wird mit Konflikten umgegangen? Werden sie unter den Teppich gekehrt oder angesprochen?
- Wie wird mit Fehlern umgegangen? Werden sie sanktioniert oder als Chance genutzt, um daraus zu lernen?
- Worüber wird kaum gesprochen? Warum?
- Ergibt sich hier Änderungs- bzw. Qualifizierungsbedarf?

#### Instrument 5: Entwicklungsphasenkonzept für SHO

##### Prinzip:

SHO durchlaufen dem Entwicklungsphasenkonzept zufolge wie jede andere Organisation auch verschiedene Lebensphasen. Im Folgenden werden vier Entwicklungsphasen unterschieden (siehe Abb. 7a).

Der Übergang von einer Phase in die nächste birgt häufig Konfliktpotenzial. Denn jede Phase geht von anderen Leitgedanken aus, wie eine SHO zu führen ist. In den Übergangskrisen kommt es deshalb nicht selten zu Kulturkämpfen: Es gibt Menschen, die den bisherigen Leitideen verhaftet sind, während andere schon die Ideen der nächsten Phase propagieren. Nicht immer ist eine SHO vollständig einer einzelnen Phase zuzuordnen. Mit bestimmten Themen ist sie noch in der Pionierphase, mit anderen bereits in der Integrationsphase. Durch Auslöser im Umfeld oder intern kann die SHO auch wieder in frühere Phasen zurückgeworfen werden (z. B. durch erneutes, starkes Mitgliederwachstum).

##### Anwendung:

Das Prinzip des Instruments wird erklärt und jede Phase ausführlich beschrieben.

Auf dem Boden werden vier Felder mit den Namen der vier Entwicklungsphasen markiert. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe stellen sich in das Feld, das ihrer Meinung nach am ehesten die Entwicklungsphase ihrer SHO beschreibt. Es ist möglich, verschiedene Felder gleichzeitig zu besetzen, wenn für die SHO Aspekte aus mehreren Entwicklungsphasen zutreffen. Alle begründen ihre Wahl und treten miteinander in Diskussion.

Fragen zur Bestimmung der Entwicklungsphase Ihrer SHO:

- Welche der oben aufgezeigten Merkmale treffen auf Ihre SHO zu?
- Welcher ist die SHO daher zuzurechnen?
- Welche Übergangsphasen bzw. Krisen Ihrer SHO kennen Sie?
- Welche Lösungsansätze für Probleme gibt es in Ihrer SHO und welcher Phase sind diese zuzurechnen?
- Könnte das geplante Qualifizierungsprogramm Ihre SHO in der aktuellen Phase unterstützen?

##### Ergebnisse der Standortbestimmung:

Abschließend werden die unterschiedlichen Erkenntnisse, die in der Anwendung der Instrumente gewonnen wurden, zusammengeführt. Die nachfolgenden Fragen unterstützen diesen Arbeitsschritt:

##### Leitfragen zur Auswertung der Standortbestimmung:

- Welche „Organisationsdiagnose“ kann gestellt werden?
- Gibt es Leidensdruck, der Veränderungen notwendig macht? Inwiefern?
- Wie dringend und wie existenziell sind die Veränderungen?
- Was passiert, wenn nichts passiert, d. h. wenn alles so weiter geht wie bisher?
- Wie sieht eine attraktive Zukunftsperspektive aus?
- Wo sind die entsprechenden „Hebel“ in unserer SHO zur Veränderung?
- Inwiefern ist das Qualifizierungsprogramm ein solcher „Hebel“?
- Wer ist am meisten vom Veränderungs-/Qualifizierungsbedarf betroffen?

# Teil A



Abb. 7a: Die vier Entwicklungsphasen von SHO

## 2.2. Qualifizierungsbedarf und Lernziele

Der Qualifizierungsbedarf ergibt sich aus den zentralen Ergebnissen der Standortbestimmung. Die nachfolgende Tabelle zeigt, wie sich die Bedarfsermittlung systematisieren lässt (s. Abb. 7b).

Falls zusätzlich eine Befragung (der Ehrenamtlichen, der Mitglieder) durchgeführt wurde, sind die Ergebnisse in die Bedarfsermittlung mit einzubeziehen.

Der Qualifizierungsbedarf betrifft in aller Regel viele Einzelthemen, die noch geordnet werden müssen. Entweder geht man nach dem klassischen Clusterprinzip vor, „packt“ zusammen, was aus

Instrument	Zentrale Ergebnisse	Qualifizierungsbedarf
Stärken-Schwächen/ Chancen-Risiken-Analyse		
Umfeldanalyse/ Blick über den Tellerrand!		
Rückblick aus der Zukunft		
Steckbrief Verbands- kultur		
Entwicklungsphasen- konzept		

Abb. 7b

Sicht der SHO zusammengehört und sucht Überschriften. In SHO läuft dieser Vorgang erfahrungsgemäß auf folgende „Päckchen“ bzw. Kategorien hinaus:

- Selbstverständnis/Identität
- Wissen und Kompetenz
- Beratung und Information
- Gruppenarbeit
- Recht, Organisation und Finanzen
- Öffentlichkeitsarbeit

Das Programm „Lernort Selbsthilfe“ schlägt deshalb nach der oben skizzierten Einteilung sechs Basismodule vor. Darüber hinaus werden drei Aufbaumodule für Vorstandsmitglieder auf Bundes- oder Landesebene sowie für Projektmitarbeiter oder Vorstandsbeauftragte vorgestellt.

- Führungskompetenz
- Qualitäts- und Projektmanagement
- Team- und Konfliktkompetenz.

Je nach Qualifizierungsbedarf wählt die SHO die für ihren Bedarf passenden Module aus. Zu den Modulen sind entsprechende Lernziele zu formulieren, damit nach Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme auch überprüft werden kann, ob man erfolgreich war. „Lernort Selbsthilfe“ hat für jedes Modul mögliche Lernziele und entsprechende Indikatoren für Lernerfolg aufgelistet, die durch die SHO jederzeit ergänzt oder korrigiert werden können.

**Leitfragen für die Ableitung des Qualifizierungsbedarfs und der Lernziele:**

- Wer (Ebene, Funktionsträger) im Verband braucht Qualifizierung?
- Wie lässt sich die Zielgruppe beschreiben? (Gruppenebene oder Landesebene? Einheitlich oder sehr heterogen? Anzahl der Teilnehmer?)
- Was braucht die Zielgruppe, um ihre Aufgaben erfüllen zu können? (Details zu den erforderlichen Kompetenzen und zu den strukturellen Veränderungen)
- Zu welchen Päckchen lassen sich die Qualifizierungsthemen der Bedarfsanalyse sinnvoll zusammenpacken. Unter welchen Überschriften lassen sie sich subsumieren?
- Welche Module ergeben sich daraus?
- Was sind die vorrangigen Lernziele pro Modul?

- Woran werden wir erkennen, dass wir sie erreicht haben?
- Welche (vorläufigen) Möglichkeiten und Grenzen ergeben sich für Dauer, Umfang und Inhalt der Qualifizierung?

Die Möglichkeiten und Grenzen wurden bereits in der Planungsphase: „Organisatorische Rahmenbedingen“ angesprochen. Sie werden in Phase III: „Organisatorische Umsetzung“ noch einmal aufgegriffen.

**2.3. Qualifizierungsinhalte nach dem Baukastensystem**

Im Folgenden werden die erfahrungsgemäß wichtigsten Qualifizierungsinhalte für SHO modulweise aufgeführt. An die ehrenamtlichen Mitarbeiter der Basis, d.h. an die Gruppenleitungsteams und Berater, richten sich die sogenannten **Basismodule**. Für die Vorstandsmitglieder auf Bundes- oder Landesebene (z. T. auch auf der regionalen Ebene) und für Projektmitarbeiter oder Vorstandsbeauftragte wurden drei weitere, sogenannte

**Aufbaumodule** konzipiert. Maßgabe für die Zusammensetzung insbesondere der Basismodule war, das vorhandene Wissen und die Erfahrung von SHO und ihren Vertretern zu nutzen und so wenig wie möglich auf ergänzendes Fachwissen zurückzugreifen. Die Aufbaumodule vermitteln zudem Schlüsselkompetenzen, die für eine übergeordnete Leitungsaufgabe in SHO erforderlich sind. Die Module sind beliebig miteinander kombinierbar. Von jedem Modul aus lassen sich Querverbindungen und Bezüge zu den übrigen Modulen herstellen.

Im Folgenden findet sich in tabellarischen Übersichten das Wichtigste jedes Moduls auf einen Blick. Die Inhalte sind zunächst als Leitfragen formuliert. Sie werden in Teil B ausführlich beantwortet. Die nachfolgenden Übersichten enthalten außerdem die Lernziele und die entsprechenden Messindikatoren für Lernerfolg sowie Angaben zu den räumlichen Anforderungen, den notwendigen Materialien und zum zeitlichen Rahmen jedes Moduls.

**Auswahl der Schulungsinhalte: nach dem Baukastensystem**

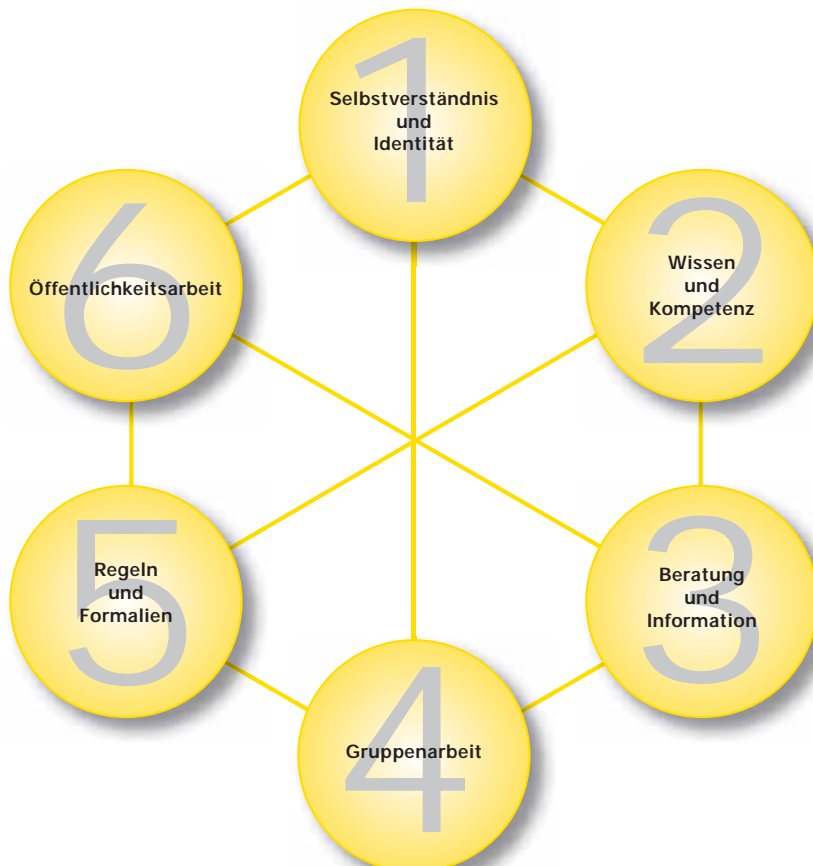


Abb. 8: Basis-Module

# Auf einen Blick

## Teil A

### Modul 1: Selbstverständnis/Identität als SHO

<b>Leitfragen/roter Faden</b>	Wer sind wir? Wo liegen unsere Wurzeln? Wohin wollen wir? Was verbindet uns? Was sind wichtige Merkmale unserer SHO? Wozu sind wir da? Was tun wir (nicht)? Welche Strukturen haben wir? Was sind typische Spannungsfelder in unserer SHO? Welche Voraussetzungen/Bedingungen liegen einer verbandlich getragenen SH-Struktur zugrunde? Welche Rolle spielen die Gruppen darin? In welchem Umfeld bewegen wir uns? Wer sind unsere relevanten Kooperationspartner und welches Verhältnis haben wir zu ihnen?
<b>Lernziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ die Identifikation mit der SHO stärken</li> <li>■ den Zusammenhang von Gruppe und Organisation aufzeigen</li> <li>■ die Bedeutung der internen + externen Kommunikation erkennen</li> <li>■ innerverbandliche Spannungsfelder verdeutlichen</li> <li>■ für Nachfolge sensibilisieren</li> <li>■ „Ein Blick über den Tellerrand“ werfen und die Rolle der SHO in ihrem Umfeld einordnen</li> <li>■ Verständnis wecken für die Inhalte von Satzung und Programm im Hinblick auf die Ausrichtung der SHO</li> </ul>
<b>Indikatoren für Lernerfolg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ verbesserte Kommunikation zwischen den Ebenen</li> <li>■ einheitliches Auftreten in der Öffentlichkeit</li> <li>■ Klarheit der Zuständigkeiten innerhalb der SHO</li> <li>■ Umsetzung von Maßnahmen zur Nachfolgesicherung in den Gruppen</li> <li>■ aktive und transparente Kooperationen zu externen Partnern</li> </ul>
<b>Räumliche Ausstattung</b>	Flipchart, Pinwand, Moderationskarten, Arbeitsblätter, dicke Stifte, Tische und Stühle in U-Form angeordnet.
<b>SHO-eigene Materialien</b>	Broschüren, Satzung, ggf. Vereinsordnungen, Leitbild, Programm.
<b>Teilnehmerzahl</b>	Zwischen 15 und 20
<b>Zeitraumen</b>	Ca. 2 bis 3 Stunden

#### Tipps zu Modul 1:

Modul 1 bietet sich an als Grundlage für alle weiteren Module – es kann aber genauso mit jedem anderen Modul begonnen werden, vor allem wenn in der Standortbestimmung kein Bedarf für Modul 1 erkannt wurde. Modul 1 vermittelt ein umfassendes Organisationsverständnis und reißt die Themen der weiteren Module an, ohne schon ins Detail zu gehen. Dabei werden alle Aspekte von SHO aus der Organisationsperspektive betrachtet. Das bedeutet nicht selten eine neue, un-

gewohnte Sichtweise für die Teilnehmer. Diese Anstrengung wird jedoch belohnt, wenn die Teilnehmer in den weiteren Modulen durch die Grundlagenarbeit selbstständig Querverbindungen herstellen und Zusammenhänge erkennen können. Das Modul lässt sich trotz der theoretisch orientierten Inhalte anschaulich aufbereiten.

## Modul 2: Wissen und Kompetenz

<b>Leitfragen/roter Faden</b>	Was ist Wissen und was ist Kompetenz? Worauf gründen unser Wissen und unsere Kompetenz? Wie unterscheidet sich unser Wissen vom Fachwissen der Experten? Wie entsteht die Wissensbasis unserer SHO? Wie (ver)lernen Organisationen? Was sollten wir als Vertreter unserer SHO wissen, was brauchen wir nicht zu wissen? Wie betreiben wir als SHO Wissensmanagement?
<b>Lernziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ die Betroffenkompetenz von der Fachkompetenz abgrenzen</li> <li>■ die individuelle Erfahrung und die kollektive Wissensbasis eines Verbandes unterscheiden</li> <li>■ Wissen und Kompetenz als wichtige Ressourcen einer SHO erkennen</li> <li>■ die Erwartungen an ehrenamtliche Mitarbeiter hinsichtlich erforderlicher Kenntnisse (zur Erkrankung, Sozialrecht, Vereinsrecht etc.) respektive des Selbstverständnisses der SHO klären</li> <li>■ Verständnis für Wissensmanagement schaffen</li> </ul>
<b>Indikatoren für Lernerfolg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ keine Kompetenzüberschreitungen</li> <li>■ keine persönliche Überforderung bei der Beratung</li> <li>■ konsequenter Verweis an Fachleute bei Fachfragen</li> <li>■ Nutzung der verbandseigenen Broschüren</li> <li>■ Umsetzung von systematischem Wissensmanagement</li> </ul>
<b>Räumliche Ausstattung</b>	Flipchart, Pinwand, Moderationskarten, dicke Stifte
<b>SHO-eigene Materialien</b>	Broschüren, Organigramme (wenn vorhanden), Satzung, Vereinsordnungen
<b>Teilnehmerzahl</b>	Max. 25
<b>Zeitraumen</b>	Ca. 2,5 Stunden

### Tipps zu Modul 2:

Es handelt sich ähnlich wie bei Modul 1 um ein grundlegendes Modul, das insbesondere für das Modul 3 „Beratung und Information“ und das Modul 4 „Gruppenarbeit“ hilfreich und unterstützend sein kann und dadurch inhaltliche Querverbindungen ermöglicht. Da es sich bei Wissens- und Kompetenzerwerb in SHO meistens um Prozesse handelt, die in Gemeinschaft bzw. verbandlichen Zusammenhängen stattfinden, geht das Modul kurz auf das Konzept der „Lernenden Organisation“ und auf den kollektiven Wissensbestand von SHO ein.

Häufig wird von den ehrenamtlichen Mitarbeitern ein Basiswissen zur ihrer Erkrankung erwartet. Modul 2 bietet die Chance, Umfang und Inhalte diesbezüglich abzustecken und so den ehrenamtlichen Mitarbeitern eine klare Orientierung über das erforderliche krankheitsspezifische Wissensspektrum zu geben.

### Tipps zu Modul 3:

Nicht alle SHO zählen die Beratung explizit zu ihren Aufgaben. Einige grenzen sich bewusst davon ab, andere haben Fachleute als Berater eingestellt. Viele halten die Beratung – erbracht durch Betroffene für Gleichbetroffene – für die ureigenste Aufgabe der Selbsthilfe. Auf irgendeine Weise informieren jedoch alle SHO – sei es bei Anrufen von (Neu-)Betroffenen, bei der Suche nach einer Gruppe in der Nähe, bei Gesprächen in der Gruppe, am Messestand oder bei Anfragen jedweder Art. Sowohl Beratung als auch Informationen sind öffentlichkeitswirksam; d. h. was nach außen dringt, fällt positiv oder negativ auf die SHO zurück. Insofern macht es Sinn, das eigene Verständnis von Beratung oder von Informationsweitergabe zu definieren, um insbesondere den ehrenamtlichen Mitarbeitern im Rahmen der Qualifizierung eine Orientierung zu geben und damit Qualität zu gewährleisten. Das Modul wird in der Regel als Unterstützung und Entlastung in der täglichen Arbeit erlebt und gerne angenommen. An vielen

Stellen wird deutlich, dass es sich um eine genuine Aufgabe der Selbsthilfearbeit handelt. Insbesondere die Klärung des Beratungsverständnisses, die fachliche und persönliche Abgrenzung sowie die Selbstfürsorge wirken stärkend auf die Ehrenamtlichen.

### Tipps zu Modul 4:

Die Bedeutung der Gruppenarbeit ist für die einzelnen SHO unterschiedlich. SHO, die vorwiegend passive Mitglieder haben bzw. deren Gruppenaktivitäten sich auf ein Jahrestreffen beschränken, messen diesem Modul weniger Bedeutung bei. Einige nutzen das Modul, um die Gruppenarbeit zu stärken und neu zu beleben. Für die meisten SHO sind die Gruppen ihr „Herzstück“ und für diese sind die Inhalte von Modul 4 zentral.

## Teil A

## Modul 3: Information und Beratung

Leitfragen/roter Faden	Welches Beratungsverständnis haben wir? Welche Ziele verfolgt unsere Beratung? Wo finden unsere Beratungsgespräche statt? Wen beraten wir? Mit welchen Anliegen kommen die Ratsuchenden zu uns? Welche Nöte haben die Angehörigen? Wie sorgen wir für einen guten Gesprächsverlauf? Welchen Rahmen setzen wir? Wie schützen wir unsere Privatsphäre? Wie grenzen wir uns persönlich ab?
Lernziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ einen (Mindest)-Standardablauf für Beratungsgespräche kennen</li> <li>■ Gesprächstechniken kennen</li> <li>■ Rahmenbedingungen für Beratungsgespräche schaffen</li> <li>■ für verschiedene Anliegen der Ratsuchenden sensibilisieren</li> <li>■ Abgrenzungstechniken/Selbstkompetenz/Schutz vor Überforderung umsetzen können</li> </ul>
Indikatoren für Lernerfolg	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zufriedenheit der Berater der SHO</li> <li>■ Zufriedenheit der Ratsuchenden</li> <li>■ Bewältigung der Anfragen</li> <li>■ aktive Gestaltung des Gesprächsrahmens</li> <li>■ persönliche und fachliche Abgrenzung</li> <li>■ Entwicklung der Anfragen (bedingt)</li> <li>■ Steigerung der Mitgliedschaften (bedingt)</li> </ul>
Räumliche Ausstattung	Flipchart, Pinwand, Moderationskarten, dicke Stifte
SHO-eigene Materialien	Broschüren, Kompetenzlandkarten (wenn vorhanden)
Teilnehmerzahl	Max. 20
Zeitraumen	Ca. 4 Stunden

## Modul 4: Gruppenarbeit

Leitfragen/roter Faden	Welche Bedeutung hat die Gruppe für die Betroffenen und für die SHO? Wie kann eine Gruppe gut gedeihen? Welche Phasen durchläuft sie? Welche Aufgaben hat die Gruppenleitung? Sind wir immer offen für Neue? Wie können Neue integriert werden? Wie schützen wir uns/wie grenzen wir uns persönlich ab? Wie schaffen wir eine erfolgreiche Gruppenübergabe? Wie verabschieden wir langjährige Gruppenleitungsteams? Wie können SHO für Seltene Erkrankungen Gruppentreffen gestalten? Welche Qualitätskriterien für Gruppenarbeit lassen sich formulieren?
Lernziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedeutung der Gruppe für die Betroffenen und die SHO erkennen</li> <li>■ Bedeutung der inhaltlichen Arbeit/Angebote erkennen</li> <li>■ Gruppendynamik und –entwicklung deuten und einschätzen</li> <li>■ effektive Arbeitsteilung im Gruppenleitungsteam umsetzen</li> <li>■ mit Neuen in der Gruppe bewusst umgehen</li> <li>■ Bedeutung der Nachfolgesicherung erkennen und entsprechend handeln</li> <li>■ Unterstützungsangebote innerhalb des Verbandes (v.a. bei Gruppengründung, Leitungswechsel und Krisen) kennen</li> <li>■ Notwendigkeit externer Unterstützungsangebote/Supervision einschätzen können</li> </ul>
Indikatoren für Lernerfolg	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ mehr/neue inhaltliche Arbeit (Berichten, Jahresprogramme)</li> <li>■ verstärkte Arbeitsteilung im Gruppenleitungsteam</li> <li>■ mehr Neue in den Gruppen</li> <li>■ rechtzeitige Suche nach Nachfolgern in der Gruppenleitung</li> <li>■ erfolgreiche Gruppenübergaben bzw. Gruppengründungen</li> <li>■ würdige Verabschiedungen langjähriger Gruppenleitungen</li> <li>■ erfolgreiche Konfliktbewältigung</li> <li>■ bedarfsgerechte Nutzung interner und/oder externer Unterstützungsangebote</li> </ul>
Räumliche Ausstattung	Flipchart, Pinwand, Moderationskarten, Arbeitsblätter, dicke Stifte, Klebepunkte
SHO-eigene Materialien	Gruppenregeln/Geschäftsordnung für Gruppen (wenn vorhanden)
Teilnehmerzahl	Zwischen 15 und 20
Zeitraumen	Ca. 4 Stunden

## Modul 5: Regeln und Formalien

<b>Leitfragen/roter Faden</b>	Wozu brauchen wir Regeln und Formalien? Welche vereinsrechtlichen Bestimmungen müssen wir kennen? Was regelt unsere Satzung? Was ist das höchste Organ unserer SHO? Was heißt passives und aktives Wahlrecht? Wie können Mitglieder Einfluss auf die Verbandsentwicklung nehmen? Was bedeutet Gemeinnützigkeit? Welche Bestimmungen gelten für das Ehrenamt? Welche Rechte und Pflichten hat ein Mitglied? Wie sind wir versichert? Wo gelten datenschutzrechtliche Bestimmungen? Wie ist die Haftung geregelt? Wie gelingt uns die nachhaltige Umsetzung der notwendigen Regeln und Formalien?
<b>Lernziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Akzeptanz und Verständnis für die Satzung, für vereinsrechtliche Bestimmungen und ggf. Vereinsordnungen schaffen</li> <li>■ für die Charakteristika des Ehrenamtes sensibilisieren</li> <li>■ Einflussfaktoren auf die Umsetzung von Regeln und Formalien kennen</li> </ul>
<b>Indikatoren für Lernerfolg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nachhaltige Durchsetzung von Regeln und Formalien</li> <li>■ nachfragen zur satzungsgemäßen Umsetzung</li> <li>■ keine Herausgabe von Adresslisten</li> <li>■ korrekte Handhabung der Formulare</li> <li>■ korrekte Mittelverwendung und Kassenführung</li> <li>■ reibungslosere Abläufe und effektiveres Arbeiten auf allen Ebenen</li> </ul>
<b>Räumliche Ausstattung</b>	Flipchart, Pinwand, Moderationskarten, Arbeitsblätter, dicke Stifte, Klebepunkte
<b>SHO-eigene Materialien</b>	Verbandseigene Formulare, Satzung, Vereinsordnungen (wenn vorhanden), ggf. Ratgeber Vereinsrecht BAG SELBSTHILFE
<b>Teilnehmerzahl</b>	Zwischen 15 und 20
<b>Zeitraumen</b>	Ca. 4 – 5 Stunden

### Tipps zu Modul 5:

Das Modul 5 bearbeitet auf den ersten Blick ein trockenes Thema, das sich jedoch interessant gestalten lässt. Durch Beispiele und Fälle werden die Teilnehmer eingebunden und erkennen in der Anwendung den Nutzen des Moduls für ihre tägliche Arbeit. Erfahrungsgemäß gibt es viele Nachfragen, da den Teilnehmern bewusst ist oder wird, dass sie die vereinsrechtlichen Bestimmungen nicht ohne weiteres umgehen können. Das Modul baut darüber hinaus die häufig vorherrschenden Berührungängste gegenüber der Satzung ab, führt die Bedingungen des Ehrenamtes aus und gibt Anhaltspunkte zur nachhaltigen Umsetzung von Regeln. Das vorliegende Modul ersetzt nicht eine häufig notwendige Schulung in Kassen-Angelegenheiten.

### Tipps zu Modul 6:

Das Modul „Öffentlichkeitsarbeit“ wird sehr unterschiedlich aufgenommen: Entweder haben die ehrenamtlichen Mitarbeiter schon lange nach einer diesbezüglichen Unterstützung gesucht – eine, die auf ihren Bedarf zugeschnitten ist. Dann werden alle Themen des Moduls mit großem Engagement bearbeitet. Oder die Ehrenamtlichen haben Berührungängste mit dem Thema, sehen ihre Aufgabe und Berufung eher im innerverbandlichen Bereich – in der Betroffenenberatung, Gruppenleitung oder Organisation. Dann kann dem Modul und teilweise auch dem Trainer mit einer zurückhaltenden, skeptischen und z.T. ablehnenden Haltung begegnet werden. Da das Modul die grundsätzliche Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit für SHO und Betroffene

aufgreift, auch Widerstände thematisiert und einen Umgang damit anbietet, sollten sich auch die Skeptiker für das Thema gewinnen lassen. Ferner zielt das Modul auf eine praxisnahe Übermittlung, die jedem die Möglichkeit gibt, sich einzubringen und zeitnah Erfolge zu verbuchen. Ratsam aber nicht obligatorisch ist es, das Modul 1 „Selbstverständnis/Identität der SHO“ vorher zu schulen, da die Klärung der verbandlichen Position und Ausrichtung sich häufig positiv auf den Zugang zur Öffentlichkeit auswirkt.



## Teil A

## Modul 6: Öffentlichkeitsarbeit

<b>Leitfragen/roter Faden</b>	Warum ist Öffentlichkeitsarbeit bedeutsam für unsere SHO und unsere Gruppe? Welche Ziele verfolgen wir? Wen wollen wir erreichen? Mit welchen Instrumenten können wir unsere Zielgruppen ansprechen? Wie gewinnen wir Mitglieder?
<b>Lernziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bewusstsein für die Notwendigkeit der Öffentlichkeitsarbeit auch auf Gruppenebene schärfen</li> <li>■ Bedeutung eines möglichst einheitlichen Auftritts in der Öffentlichkeit erkennen</li> <li>■ die eigene SHO und ihren Standpunkt vertreten können</li> <li>■ wichtige Instrumente kennen und anwenden können</li> <li>■ die wichtigsten Zielgruppen der SHO kennen und differenziert ansprechen können</li> <li>■ betroffene und wichtige Kooperationspartner erreichen</li> <li>■ Mitglieder gewinnen</li> </ul>
<b>Indikatoren für Lernerfolg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ einheitlicher Auftritt der SHO in der Öffentlichkeit</li> <li>■ mehr Anfragen von Betroffenen und Professionellen</li> <li>■ langfristig: Mitgliederanstieg</li> </ul>
<b>Räumliche Ausstattung</b>	Flipchart, Pinwand, Moderationskarten, Arbeitsblätter, dicke Stifte, Klebepunkte
<b>SHO-eigene Materialien</b>	eigene Werbemittel, Broschüren, Fahne, Standmaterial
<b>Teilnehmerzahl</b>	Zwischen 15 und 20
<b>Zeitraumen</b>	Ca. 4- 5 Stunden

## Aufbaumodule

SHO haben in aller Regel laut Satzung ehrenamtliche Vorstände, die aus einem mehrköpfigen Team bestehen, damit die Arbeit sich auf möglichst viele Schultern verteilen lässt. Die nachfolgenden Aufbaumodule richten sich in erster Linie an die ehrenamtlichen Mitarbeiter im Vorstand der SHO – in der Regel auf Bundesebene, in größeren SHO auch auf Landes- oder auf regionaler Ebene. Vorstandsmitglieder sind als gewählte Vertreter ihres Verbandes oder ihres Vereins damit betraut, vorausschauend zu planen, strategisch zu denken und entsprechende Beschlüsse zu fassen und umzusetzen. Dazu müssen sie verbandsinterne und relevante externe Entwicklungen beobachten und deren Auswirkungen auf die gesamte Organisation einschätzen können. An Vorstandsmitglieder werden andere Anforderungen gestellt als an Vertreter der Gruppenebene. Ein grundlegendes Organisations- und Führungsverständnis ist genauso unabdingbar wie eine gewis-

se Team- und Konfliktkompetenz. Auf Vorstandsebene spielen zudem Qualitäts- und Projektmanagement eine zunehmend wichtige Rolle. So entstanden die drei Aufbaumodule Führungskompetenz, Qualitäts- und Projektmanagement und Team- und Konfliktkompetenz, die jeweils wechselseitige inhaltliche Überschneidungen aufweisen.

Die Aufbaumodule sollten sich methodisch am Design eines Workshops ausrichten; sie sind weniger zur Durchführung in der klassischen Seminarstruktur geeignet und sollten deshalb durch eine externe Fachkraft begleitet werden.

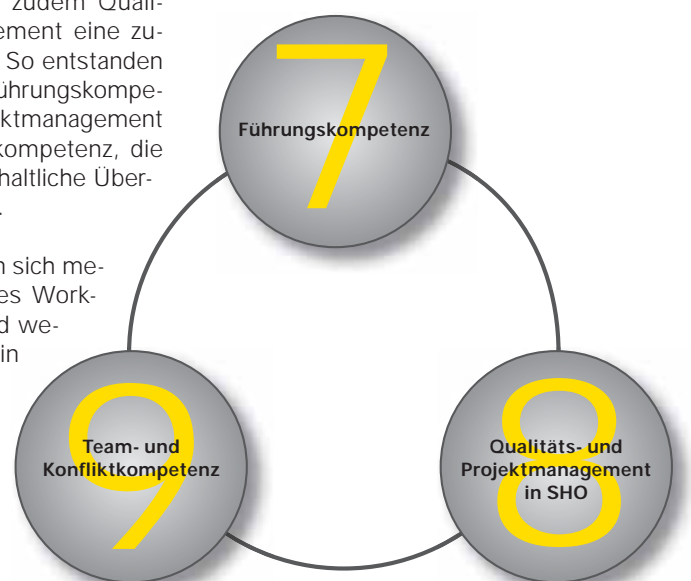


Abb. 9: Aufbaumodule „Lernort Selbsthilfe“

## Modul 7: Führungskompetenz

<b>Leitfragen/roter Faden</b>	Welches Organisationsverständnis haben wir? Welche Dynamik kann eine SHO entwickeln? Was heißt dann Führung einer SHO und wozu ist sie notwendig? Bin ich eine Führungspersönlichkeit? Welche typischen Rollenkonflikte erleben wir als Vorstandsmitglieder? Wie sichern wir Nachfolge? Wie aktivieren wir Mitglieder? Welche Rolle spielen Information, Motivation und Delegation? Wie viel Planung macht Sinn? Woran erkennen wir wichtige Trends und Entwicklungen? Wie und zu welchem Zweck vernetzen wir uns? Wie schreibe ich einen Beitrag, wie halte ich einen Vortrag? Wo und wie vertreten wir unsere Interessen? Wie nutzen wir die Neuen Medien?
<b>Lernziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ sich mit der Funktionsweise von Organisationen auseinandersetzen</li> <li>■ die Führungsrolle der Vorstandsmitglieder stärken</li> <li>■ mögliche Rollenkonflikte bewusst machen</li> <li>■ geeignete Konzepte zur Nachfolgesicherung und Mitgliederaktivierung bewusst machen</li> <li>■ relevante Entwicklungen/Trends im Umfeld der SHO identifizieren</li> <li>■ Externe Vernetzung betreiben</li> <li>■ Techniken zur Formulierung von Standpunktreden und zum Aufbau von Vorträgen kennen</li> <li>■ professionelle Expertise bei ausgewählten Fachfragen nutzen</li> </ul>
<b>Indikatoren für Lernerfolg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wahrnehmung der erforderlichen Führungsaufgaben durch die Vorstandsmitglieder</li> <li>■ Profilschärfung der SHO/Positionierung zu relevanten Fragen</li> <li>■ erfolgreiche Nachfolgesicherung/Mitgliederaktivierung</li> <li>■ Beteiligung aller Vorstandsmitglieder/Delegation von Aufgaben</li> <li>■ effektive Netzwerkarbeit</li> <li>■ Qualität von Vorträgen/Beiträgen in Printmedien</li> <li>■ keine einseitige, abhängige Kooperation</li> </ul>
<b>Räumliche Ausstattung</b>	Flipchart, Pinwand, Moderationskarten, Arbeitsblätter, dicke Stifte, Tische und Stühle in U-Form angeordnet.
<b>SHO-eigene Medien</b>	Satzung und Geschäftsordnung des Vorstandes
<b>Teilnehmerzahl</b>	z. B. nur die Bundesvorstandsmitglieder oder max. 15 Landesvorstandsmitglieder
<b>Zeitrahmen</b>	Ca. 4 Stunden

### Tipps zu Modul 7:

Modul 7 liefert einen umfassenden Überblick über die Anforderungen an der Spitze einer heutigen SHO. Als Einstieg in das Modul wird die Funktionsweise von Organisationen diskutiert und eine Auseinandersetzung mit der Führungsrolle der Vorstandsmitglieder angestoßen. Diese Themen werfen mitunter vielfältige Fragen auf und bringen Prozesse in Gang, die durch eine externe Fachkraft begleitet und unterstützt werden sollten. Als wesentliche Führungsaufgaben in SHO werden neben der Formulierung (und regelmäßigen Überprüfung) einer passenden strategischen Ausrichtung, die Delegati-

on und Koordination einzelner Aufgaben sowie die anschließende Kontrolle und Integration der Ergebnisse angesehen. Diese typischen Managementaufgaben sind im vorliegenden Modul auf die Gegebenheiten von SHO angepasst. So ist eine zentrale Herausforderung für SHO die Nachfolgesicherung und Mitgliederaktivierung auf allen verbandlichen Ebenen. Dazu werden umfangreiche praktische Tipps gegeben, die mit den Teilnehmern der Qualifizierung gemeinsam auf Umsetzbarkeit überprüft werden sollten. Neben der innerverbandlichen Vernetzung wird die Vernetzung nach außen,

d. h. die Verortung der SHO in einem übergeordneten, unterstützenden Umfeld, immer bedeutsamer für SHO. Hierzu werden neben geeigneten Zugängen zu externen Kooperationspartnern auch Fallstricke ausgeführt. Diese Thematik eignet sich methodisch für Rollenspiele und Einzelübungen. Abschließend wird auf die Möglichkeiten der Interessenvertretung und der Neuen Medien (u. a. die virtuellen Selbsthilfe-Foren über das Internet) eingegangen.

## Teil A

## Modul 8: Qualitäts- und Projektmanagement in SHO

<b>Leitfragen/roter Faden</b>	Was heißt Qualität in der Selbsthilfe? Wie sichern und wie entwickeln wir in unserer SHO Qualität? Was sind unsere (Qualitäts-)Ziele und was hat Priorität? Wofür beantragen und wofür investieren wir unsere Gelder? Wie bearbeiten wir Projekte? Woran erkennen wir, ob wir unsere Ziele erreicht haben? Welche Bedeutung hat eine regelmäßige Kontrolle unserer Arbeit? Wie gehen wir mit Fehlern um? Wie können wir sie nutzen? Was sind wichtige Grundpfeiler für Qualität in unserer SHO? Wie sichern wir die Qualität von Vorstandssitzungen? Wie gestalten wir die Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen?
<b>Lernziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualitätsmanagement auf die spezifischen Belange der SHO anwenden können</li> <li>■ Ziele formulieren und operationalisieren</li> <li>■ mit Kontrolle und Fehlern adäquat umgehen</li> <li>■ Vorstandssitzungen vorbereiten und strukturieren</li> <li>■ Effektiv arbeiten und Prioritäten setzen</li> <li>■ sich mit der Führungsrolle gegenüber ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern auseinandersetzen</li> </ul>
<b>Indikatoren für Lernerfolg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erarbeitung SHO-spezifischer Qualitätsmerkmale</li> <li>■ Formulierung und Operationalisierung von (Qualitäts-)Zielen</li> <li>■ regelmäßige Zielüberprüfung/Auswertung von Projekten</li> <li>■ strukturierte, effektive Vorstandssitzungen</li> <li>■ Lernen aus Fehlern</li> <li>■ ständiges Bemühen um Qualität</li> <li>■ Wegfall zeitraubender, ineffektiver Tätigkeiten</li> <li>■ Klarheit in der Zusammenarbeit Ehrenamt – Hauptamt</li> </ul>
<b>Räumliche Ausstattung</b>	Flipchart, Pinwand, Moderationskarten, Arbeitsblätter, dicke Stifte, Tische und Stühle in U-Form angeordnet.
<b>SHO-eigene Materialien</b>	Satzung und Geschäftsordnung des Vorstandes
<b>Teilnehmerzahl</b>	z. B. nur die Bundesvorstandsmitglieder oder max. 15 Landesvorstandsmitglieder
<b>Zeitrahmen</b>	Ca. 4 Stunden

**Tipps zu Modul 8:**

Das Modul ist sehr anwendungsorientiert. Es geht schwerpunktmäßig um Strukturentwicklung, die Operationalisierung von Verbandszielen, die Umsetzung von Checklisten und Techniken. Wenn diese auf konkrete Beispiele der eigenen SHO angewendet werden, dann werden die Teilnehmer einen direkten Nutzen erleben. Denn in der Regel lassen sich die Lernziele des Moduls im Alltag sehr schnell umsetzen. Methodisch sollten einzelne Themen als Rollenspiele (z. B.

zur Durchführung einer Vorstandssitzung) oder die Erarbeitung von Collagen (als bildliche Darstellung der Qualitätsmerkmale der SHO) aufbereitet werden.

## Modul 9: Team- und Konfliktkompetenz

<b>Leitfragen/roter Faden</b>	Warum ist Teamarbeit im Vorstand wichtig? Ist unser Vorstand ein Team? Was braucht ein Team? Welche Rollen spielen die einzelnen bei uns? Wie geben wir Feedback? Welche typischen Konfliktfelder gibt es in einer SHO? Welche Konflikte gibt es bei uns? Wie können Konflikte verlaufen? Wie gehen wir mit Konflikten um? Wie führen wir Konfliktgespräche? Wann sollten wir externe Unterstützung holen? Wie betreiben wir Konfliktprävention?
<b>Lernziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teamarbeit aufbauen und pflegen</li> <li>■ sich mit typischen Konfliktfeldern von Führungskräften in SHO auseinandersetzen</li> <li>■ geeignete Instrumente zur Konfliktbearbeitung kennen und umsetzen können</li> <li>■ persönliche Erfahrungen im Umgang mit Konflikten reflektieren</li> </ul>
<b>Indikatoren für Lernerfolg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ regelmäßige Pflege der Teamarbeit</li> <li>■ Einbeziehung aller Vorstandsmitglieder</li> <li>■ transparenter Umgang mit Konflikten</li> <li>■ offene Atmosphäre</li> <li>■ bedarfsgerechte Inanspruchnahme externer Mediation</li> </ul>
<b>Räumliche Ausstattung</b>	Flipchart, Pinwand, Moderationskarten, Arbeitsblätter, dicke Stifte, Tische und Stühle im Kreis angeordnet
<b>SHO-eigene Materialien</b>	Keine
<b>Teilnehmerzahl</b>	Zwischen 10 und 15
<b>Zeitraumen</b>	Ca. 4 bis 5 Stunden

### Tipps zu Modul 9:

Das Modul arbeitet mit Selbsterfahrungs-elementen; es können sowohl persönliche als auch Teamkonflikte offenkundig werden. Damit diese im Seminar aufgefangen werden können, sollte das Modul unbedingt fachlich begleitet werden. Der Nutzen wird erfahrungsgemäß sehr hoch eingeschätzt – sowohl für die Arbeit in der SHO als auch in anderen persönlichen Bereichen.

## Teil A

## 2.4. Medien, Methoden und Materialien

Zur Erstellung eines ansprechenden Qualifizierungskonzeptes gehört neben der Zusammenstellung der Schulungsinhalte auch die Auswahl geeigneter Medien, Methoden und Materialien. Da das Programm „Lernort Selbsthilfe“ sowohl durch externe als auch durch eigene Trainer (v.a. die Basismodule) vermittelt werden kann, müssen die vorgesehenen Medien und Methoden durch Experten genauso wie durch Laien einsetzbar sein. Ein Basis-Set wird im Folgenden vorgestellt. Jede SHO wählt nach eigenen Kriterien die für sie passenden Medien, Methoden und Materialien aus. Selbstverständlich kann das hier vorgestellte Spektrum durch weitere erprobte Methoden ergänzt werden.

### Medien

Folgende Medien kommen in Frage:

- Folien/Overheadprojektor
- Power Point Präsentationen/PC und Beamer
- Flipchart und Pinwand
- Moderationskoffer/Metaplan
- CD-Player
- Filme, Fotos
- Bücher, Broschüren, Satzung, Geschäftsordnung

Abb. 10

In den tabellarischen Übersichten zu Anfang jedes Moduls (Auf einen Blick!) sind die jeweils notwendigen Basis-Medien festgehalten. Ein Grundsatz sollte sein, dass nicht die Technik im Vordergrund steht, sondern die Teilnehmer und ihre Fragen.

### Methoden

Der Begriff „Methode“ umfasst vor allem die Formen und Verfahren des Lernens. Ablauf, Erfolg und Nachhaltigkeit von Lernprozessen sind auch abhängig von den eingesetzten Methoden, wie *Abbildung 11* zeigt:

#### Lernende behalten durchschnittlich etwa...

- ...20 % von dem, was sie gehört haben
- ...30 % von dem, was sie gesehen haben
- ...50 % von dem, was sie gehört und gesehen haben
- ...70 % von dem, was sie selbst gesagt haben
- ...90 % von dem, was sie selbst erarbeitet und ausgeführt haben

Abb. 11

Ziel der Trainer sollte es sein, mit den Teilnehmern in guten Kontakt zu kommen und sie zu aktivieren – zum Mitdenken und zum gegenseitigen Austausch. Dazu müssen sich die Trainer auf die Möglichkeiten und Vorlieben der Teilnehmer einstellen. Die Methoden sind deshalb unbedingt zielgruppengerecht auszuwählen. Da jeder anders lernt und da Abwechslung stimuliert, sollte zudem auf eine ausgewogene Mischung unterschiedlicher Methoden geachtet werden.

Grundsätzlich unterscheidet man vier Sozialformen in Lernprozessen (siehe *Abb. 12*):

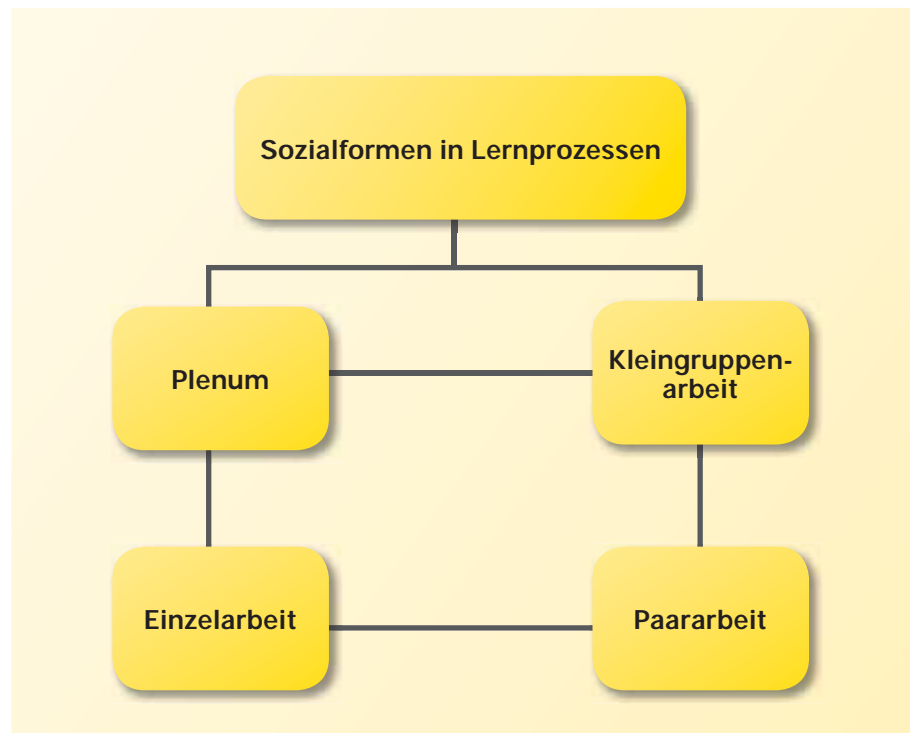


Abb. 12

### ► Kleingruppenarbeit (ca. 20 bis 30 Min.)

Während eines Seminars kann es sehr effektiv sein, die Lernenden in mehrere Kleingruppen mit drei bis sechs Personen zu einteilen. Die Kleingruppenarbeit ermöglicht eine vertiefte Bearbeitung von Problemen, Lösungsansätzen, zwangloseren Diskussionen als im Plenum und bindet meist auch die zurückgezogenen Teilnehmer mit ein. Kleingruppen können vor allem Einzelaspekte eines Themas vertiefen. Wichtig ist, dass der Gruppe ein möglichst konkreter Arbeitsauftrag sowie ein bestimmter Zeitrahmen – am besten schriftlich – vorgegeben wird. Die Trainer sollten für eventuelle Fragen erreichbar sein, aber nicht als Experten, sondern als Helfer oder Prozessbegleiter fungieren. Die Ergebnisse werden von der Kleingruppe dokumentiert (am besten auf Moderationskarten), den anderen Teilnehmern präsentiert und ggf. auf der Pinwand für alle sichtbar angebracht.

### ► Paarbeit (ca. 5 bis 10 Min.)

Paarbeit oder Partnerarbeit kann als Mini-Gruppenarbeit angesehen werden. Sozialdynamisch bestehen allerdings wichtige Unterschiede zwischen Paarbeit und Kleingruppenarbeit. So ist beispielsweise die Balance von Nähe und Distanz in der Paarbeit wesentlich schwieriger zu halten als in der Kleingruppenarbeit. Paarbeit eignet sich besonders für Feedback-Prozesse zwischen den Teilnehmern und kann für eine intensive Auseinandersetzung mit bestimmten Themen eingesetzt werden.

### ► Einzelarbeit (ca. 5 Min.)

Einzelarbeit ist vor allem dann angesagt, wenn die zu bearbeitenden Fragen intimer und persönlicher, also nicht unbedingt zur Veröffentlichung gedacht sind und zur Selbstreflexion anregen sollen. Zur Einführung in das Thema Konfliktmanagement können z. B. die persönlichen Erfahrungen im Umgang mit Konflikten reflektiert werden.

### ► Plenum

Wenn im Plenum gearbeitet wird, bietet sich für Trainer in SHO folgendes Methodenspektrum an:

- Brainstorming
- Diskussion
- Kartenabfrage
- Fragen auf Zuruf
- Einpunktabfrage/Mehrpunktabfrage

- Rollenspiel
- Fallstudie
- Visualisierung mit Metaplan
- Kurzreferat
- Auflockerungsübungen

### ► Brainstorming (ca. 5 Min.)

Die Übersetzung aus dem Englischen dafür lautet „Gedankensturm“. Das Brainstorming wird eingesetzt, um Wortmeldungen der Teilnehmer zu sammeln. Auf Flipchart werden die Stichworte und Anmerkungen von den Trainern mitgeschrieben. Die Trainer begleiten den gesamten Prozess und greifen nur bei Bedarf in das Geschehen ein. Die Methode des Brainstormings eignet sich u.a. als Einstieg in ein Thema und zur Erarbeitung von Wissen.

### ► Diskussion (ca. 10 bis 15 Min.)

In einer Diskussionsgruppe haben die Teilnehmer die Möglichkeit, ihre Meinung zu einem bestimmten Thema auszudrücken. Andere Teilnehmer können dieser Meinung widersprechen, sie ergänzen, aufgreifen, verwerfen oder eine neue Meinung in die Diskussion einbringen. Die Trainer haben dafür zu sorgen, dass sich die Diskussionsgruppe nicht zu weit vom Thema entfernt, dass sich die Diskussionsteilnehmer untereinander nicht persönlich angreifen und dass jeder die Möglichkeit hat, zu Wort zu kommen.

### ► Kartenabfrage (ca. 10 bis 15 Min.)

Die Kartenabfrage zielt darauf ab, hinsichtlich eines Themas eine große Menge von Informationen (Ideen, Wünsche, Probleme u. a.) zu erfragen und zu systematisieren. Die Teilnehmer werden aktiviert und ihre Einstellungen und ihr Wissen werden für das Plenum transparent und von den Trainern visualisiert. Das Ergebnis bildet eine Grundlage für die weitere Gruppenarbeit.

*Ablauf:*

1. Erläuterung des Ziels
2. Formulierung der Frage. Als Variation können zugleich zwei Teilfragen (pro und contra) gestellt werden.
3. Beantwortung der Frage. Gegenüber einer offenen Kartenabfrage lässt die anonyme Form eher „gewagtere“ Antworten zu.
4. Zur Beschriftung der (rechteckigen) Moderationskarten sollte die Regel von maximal 3 Worten in 3 Zeilen

(alternativ ein Stichpunkt pro Karte oder ein Halbsatz) gelten.

5. Das Sortieren der Antwortkarten erfolgt durch die Teilnehmer an der Pinwand; u. U. ergeben sich Rückfragen zum Karteninhalt; Clustern ist auch erst in einem zweiten Schritt möglich.
6. Suche nach Oberbegriffen für die entstandenen Cluster im Plenum.

### ► Fragen auf Zuruf (ca. 5 bis 10 Min.)

Auch hierbei geht es um eine Erfassung von Informationen, wobei die Vor- und Nachteile gegenüber der Kartenabfrage zu bedenken sind. Die Durchführung beansprucht weniger Zeit, lässt aber dem Einzelnen auch kaum die Möglichkeit zum Nachdenken. Die offene Antwortform im Plenum kann einerseits Teilnehmer hemmen und andererseits zur gegenseitigen Anregung bzw. Beeinflussung beitragen. Die Frage auf Zuruf dient dem schnellen Zusammentragen von Aspekten, die den Teilnehmern schon weitgehend klar sind. Außerdem wird sie zur kreativen Entwicklung von Ideen angewendet.

*Ablauf:* Auf Flipchart werden die zugerufenen Antworten von den Trainern notiert.

### ► Einpunkfrage (ca. 5 bis 10 Min.)

Die Methode kann das gegenwärtigen Meinungsbild der Gruppe sichtbar machen und Orientierung für das weitere Vorgehen geben. Gleichzeitig bringt die Methode Bewegung in den Raum, da alle nach vorne kommen, um ihren Punkt zu verorten.

*Ablauf:* Nach Erläuterung der Frage (z. B. Stimmungsbarometer) kleben die Teilnehmer ihren Punkt innerhalb zweier Pole (z. B. sehr gut bis sehr schlecht) oder in abgestuften Kategorien (z. B. sehr gut, gut, mittelmäßig usw.) der Skala bzw. des Koordinatenfeldes (bei einer zweidimensionalen Frage). Unverzichtbar ist eine anschließende Interpretation des Ergebnisses, wobei die Trainer mit den „Ausreißerpunkten“ beginnen sollten.

### ► Mehrpunkfrage (ca. 10 bis 20 Min.)

Als Erweiterung der Einpunkfrage geht es bei der Mehrpunkfrage um ein Meinungsbild der Gruppe und zugleich um die Gewichtung und Gegenüberstellung von Interessenlagen.

## Teil A

**Ablauf:** Eine Form der Mehrpunktfrage ergibt sich durch die Auflistung mehrerer Einpunktfragen (z. B. „Wie wichtig sind für Sie folgende Gesichtspunkte?“), wobei die Teilnehmer pro Zeile einen Punkt in eine Kategorienspalte (sehr wichtig, wichtig usw.) kleben dürfen. Zur Bestimmung einer Reihenfolge können Summen aus dem Produkt der Anzahl der Punkte und der Wertigkeit der Kategorie (z. B. sehr wichtig = Anzahl der Punkte multipliziert mit dem Faktor 5) gebildet werden.

### ► Rollenspiel

Rollenspiele ermöglichen es, aus der momentanen Rolle und den daran gebundenen Erwartungen (z. B. als Seminar-Teilnehmer) auszusteigen und durch das Rollenverhalten Interaktion mit anderen Rollen im Spiel beobachtbar zu machen. Natürlich ist eine solche Beobachtungssituation künstlich und in dem Sinne nicht authentisch, jedoch kann sie Impulse geben, die in einem rein theoretischen Diskurs nicht erfolgt wären.

Ein Rollenspiel kann viele Funktionen haben. Zu nennen sind insbesondere die Verbesserung der Kooperations- und der Handlungsfähigkeit, Konflikttraining und Perspektivenwechsel. Das Rollenspiel stellt bestimmte Ansprüche an die Teilnehmer: Vor allem die Fähigkeit zum Rollenwechsel und die Bereitschaft, im Mittelpunkt der Beobachtung zu stehen. Anforderungen werden natürlich auch an die Trainer gestellt:

- Erfahrung mit Rollenspielen
- Fähigkeit zu motivieren
- Rollendistanz
- Geschulte Beobachtung/Perspektive „von oben“
- Erfahrung im Erfassen der wesentlichen Aspekte
- Entgegensteuern, wenn das Spiel abdriftet.

Mitunter besteht bei den Teilnehmern eine Hürde, sich auf das Spiel einzulassen. Hilfreich sind genaue Rollenanweisungen, die den Spielern Orientierung geben. Rollenanweisungen sollten so konzipiert sein, dass die gewünschten Konfliktkonstellationen entstehen können und dass die relevanten Themen nicht aus den Augen verloren werden. Den Spielern sollte vor Beginn verdeutlicht werden, dass sie die Rolle „spielen“ und dass in diesem Rahmen Verhaltensweisen zulässig sind,

die sie sonst möglicherweise nicht zeigen würden. Die Teilnehmer, die nicht mitspielen, sind Beobachter bzw. Zuschauer und erhalten Beobachtungsfragen, die sie während des Rollenspiels bearbeiten. Nach Beendigung des Rollenspiels sollten sich die Spieler einige Minuten Zeit nehmen können, um sich von der Rolle wieder zu distanzieren (z. B. durch Rolle abschütteln, durch den Raum gehen etc.). Die Trainer befragen zuerst die Spieler nach ihren Empfindungen, dann beschreiben die Beobachter, was sie gesehen haben. Daraus ergibt sich eine gemeinsame Diskussion, die klar moderiert werden sollte.

Themen und Settings, die sich für Rollenspiele eignen sind z. B. Beratungsgespräche, Szenen aus Gruppentreffen, Vorstandssitzungen, Konfliktgespräche zwischen einer Gruppenleiterin/Vorstandsvorsitzenden und ihrer Nachfolgerin etc. (siehe abrufbare Materialien).

### ► Fallstudie

Den Teilnehmern wird am Anfang des Moduls, also bevor der Stoff erarbeitet wird, eine typische Situation mit fiktiven Personen (z. B. zur Beratung, Gruppenarbeit oder Vorstandssitzung) vorgestellt. Die Aufgabe besteht darin, im ersten Schritt das Problem zu analysieren und im zweiten Schritt Lösungen zu erarbeiten. Das kann in Kleingruppen, Paararbeit oder auch in Einzelarbeit erfolgen. Die Ergebnisse werden im letzten Schritt im Plenum zusammengetragen und ggf. ergänzt. Sinnvoll ist das Fallbeispiel, wenn die Teilnehmer schon gewisse Grundkenntnisse besitzen, die sie dann anhand des konkreten Falles erweitern bzw. an der Praxis messen können.

### ► Visualisierung mit Metaplan

Um die Antworten und Ergebnisse dauerhaft für alle sichtbar zu machen, sollten die Trainer so viel wie möglich mittels Metaplan visualisieren (mit dicken Stiften und gut lesbar) und auf Flipchart oder Pinwand festhalten.

### ► Kurzreferat (max. 10 Min.)

„Lernort Selbsthilfe“ vermittelt wenig völlig unbekanntes Inhalte, so dass die Methode des Referats wenig Anwendung finden wird. Im Wesentlichen soll der Austausch zu den eigenen Erfahrungen in der Gruppen- oder Vorstandsarbeit angeregt werden. Wenn dennoch Themen

neu eingeführt werden, stellt das Kurzreferat eine geeignete Form dar.

### ► Auflockerungseinheiten

Zwischendurch, wenn sich Müdigkeit breit macht und besonders nach der Mittagspause sollten Übungen zur Auflockerung eingebaut werden. Bewährt haben sich unter anderem:

- Bewegungsspiele
- Teamübungen (praktische Übungen mit gemeinsamer Zielerreichung, Vertrauensübungen)
- Entspannungsübungen, Meditationen, Phantasiereisen
- Rätsel/Gedächtnistrainings
- Spaziergang mit konkretem Arbeitsauftrag thematisch am jeweiligen Modul ausgerichtet
- Collagen
- Büchertisch.

### ► Materialien

Zur Durchführung einer Qualifizierung gemäß dem Programm „Lernort Selbsthilfe“ werden folgende Materialien benötigt:

- Trainerunterlagen
- Teilnehmerunterlagen (Handout der Folien oder Leitfaden)
- Fragebögen für Teilnehmer (Muster siehe Anhang)
- Fragebögen für Trainer (Muster siehe Anhang)
- Arbeitsblätter mit konkreten Arbeitsaufträgen für die Kleingruppenarbeiten
- Ggf. Materialien für Teamübungen, Collagen etc.
- Zertifikate für die Teilnehmer

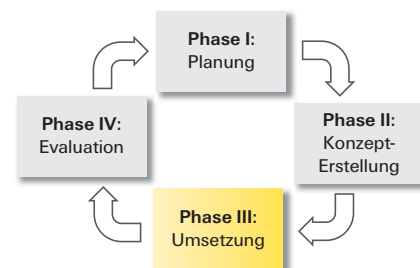
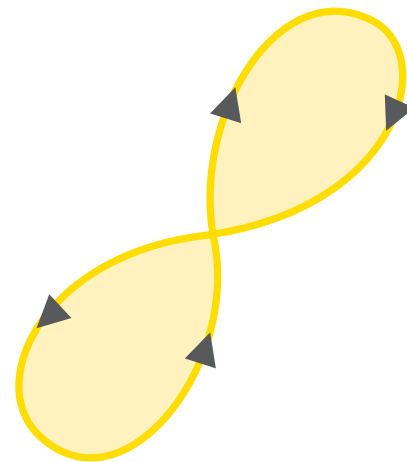
Die Module werden in der Regel als Power-Point-Präsentationen aufbereitet. Die Trainer nutzen ergänzend Methodenblätter, auf denen Anweisungen, genaue Zeitangaben und wenn nötig Hintergrundinformationen zur Vermittlung der Inhalte und zur Auswahl der Methoden festgehalten sind. Die Teilnehmer erhalten ein Handout oder einen gezielt angefertigten Leitfaden für ihre Arbeit. Die Fragebögen für Teilnehmer werden im Anschluss an das Seminar ausgegeben. Sie sollten Fragen enthalten zu den Inhalten und Methoden, zu den Trainern, den Materialien, den Räumlichkeiten und den organisatorischen Rahmenbedingungen (Muster siehe Teil C). Auf den Fragebögen für Trainer soll der Seminarablauf aus Sicht der Trainer und ggf. Ideen zur Weiterentwicklung

dokumentiert werden (Muster siehe Teil C). Beide Materialien bilden eine wichtige Basis für die Phase IV, die Evaluation. Die Trainer unterstützen den Einsatz einzelner Methoden durch gezielt vorbereitete Arbeitsblätter mit konkreten Arbeitsaufträgen und durch weitere Materialien für Teamübungen etc. Schlussendlich sollten die Zertifikate mit dem Logo der SHO und dem Nachweis der absolvierten Module nicht vergessen werden. Sie stellen eine Form der Anerkennung für Ehrenamtliche dar, auf die man nicht verzichten sollte.

Grundsätzlich sollten sich die Materialien auf ein Minimum beschränken. Ansonsten entsteht ein zu großer organisatorischer Aufwand bei der Umsetzung.

#### Reflexionsschleife zum Abschluss der Erstellungsphase:

- Haben sich in der Erstellungsphase neue Details und Aspekte ergeben, die wir in der Planungsphase noch nicht absehen konnten?
- Haben wir uns konsequent an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientiert?
- Was sind wichtige Erkenntnisse der Erstellungsphase?
- Wo müssen wir noch einmal nachbessern (inhaltlich, organisatorisch, methodisch), bevor wir in die Umsetzung gehen?



## 3. Phase Umsetzung: Flexibel mit Plan!

### 3.1. Lampenfieber und Zweifel

Insbesondere wenn die Qualifizierung ausschließlich durch eigene Laientrainer bestritten wird, ist es möglich, dass – je näher das erste Seminar rückt – noch einmal Zweifel aufkommen, ob das erstellte Konzept wie geplant umgesetzt werden kann. Schaffen wir das überhaupt? Ein gewisses Maß an Aufregung und Spannung gehört sicher dazu. Wenn die Nervosität jedoch zu groß wird, sollten die Beteiligten sich fragen, wo die Gründe liegen können. Folgende Fragen können weiter helfen:

- Welche Fragen sind noch nicht geklärt? (z. B. Was passiert, wenn ich Fragen von Teilnehmern nicht beantworten kann?)
- Was genau macht mich nervös?
- Wie hoch sind meine Ansprüche an mich?
- Kann ich mit dem klaren Rückhalt des Vorstandes rechnen?

- Fürchte ich die Erwartungen der Teilnehmer?
- Gibt es jemanden, der mir die Aufgabe nicht zutraut?
- Was würde mir Sicherheit geben?

Die Ursachen für Unsicherheit und Zweifel können vielfältig sein. Mitunter überträgt sich die Unsicherheit einzelner auf die anderen Laientrainer. In Erinnerung rufen sollten sich die Trainer in jedem Fall, dass es sich um eine Laienschulung handelt, die sich nicht durch Perfektionismus und Professionalität auszeichnet, sondern durch Teilnahmer Nähe und gemeinsame Inhalte. In aller Regel gibt der Besuch einer Train-the-Trainer-Schulung Sicherheit und Zutrauen, z. B. im Umgang mit schwierigen Teilnehmern. Einige SHO holen sich Unterstützung, indem sie ihr Trainerteam sowohl mit Trainern aus den eigenen Reihen als auch mit ausgewählten Profis besetzen – andere führen zunächst ein Probesemi-

nar durch. Allen möglichen Sicherheitsvorkehrungen zum Trotz – irgendwann steht der Sprung ins kalte Wasser an. Mit zunehmender Praxis verlieren die Laientrainer erfahrungsgemäß ihre Nervosität und entwickeln nicht nur Zutrauen sondern auch Kompetenzen in der neuen Rolle weiter.

### 3.2. Probeseminar

Das Probeseminar sollte mit wenigen ausgewählten Teilnehmern und in „Echtzeit“ durchgeführt werden. Auch die organisatorischen Anforderungen sowie Seminarräume und Unterkunft werden beim Probeseminar getestet. Einige SHO erproben nur ausgewählte Module. Wichtig ist in jedem Falle die systematische Auswertung des Probeseminars (vgl. Phase IV, Evaluation), so dass gegebenenfalls inhaltliche, methodische oder organisatorische Anpassungen vorgenommen werden können.



## Teil A

### 3.3. Organisatorische Umsetzung

Um alle organisatorischen Fragen und Details im Auge zu behalten, ist eine strukturierte, umfassende Dokumentation unerlässlich.

Hilfreich ist zudem eine zentrale Ansprechperson für sämtliche organisatorischen Fragen, die während des Seminars den Trainern auch mit praktischen Handreichungen assistieren kann. Die Einladung an die Teilnehmer muss frühzeitig verschickt werden (z. B. mit zwei Termi-

nen zur Auswahl). In der Einladung sollte noch einmal Sinn und Zweck der Qualifizierung verdeutlicht werden, insbesondere sollte der Angebotscharakter und die angestrebte Orientierung und Hilfestellung für die tägliche Arbeit herausgestellt werden. Die technischen Voraussetzungen des Seminarraums, Kaffeepausen und Mahlzeiten, Besonderheiten bei der Unterbringung einzelner (schwer betroffener) Teilnehmer sind mit dem Seminarhotel abzuklären. Wenn die Materialien

(Teilnehmerunterlagen, Fragebögen etc.) rechtzeitig an das Seminarhotel geschickt werden, vermeidet man mühsames Schleppen.

<b>Zielgruppe:</b>	Alle Gruppenleiter unserer SHO
<b>Teilnehmerzahl insgesamt:</b>	Ca. 400
<b>Teilnehmerzahl pro Seminar:</b>	Mindestens 10, maximal 20
<b>Struktur der Qualifikation:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Basis- und Aufbauseminare</li> <li>■ beide werden einmal pro Jahr angeboten</li> <li>■ bisherige Kassenschulung bleibt</li> </ul>
<b>Dauer eines Seminars:</b>	Je 1 Wochenende für Basis- und Aufbauseminar
<b>Inhalte:</b>	Basis-Seminar mit den Modulen: 1, 3, 4, 6 Aufbau-Seminar mit den Modulen: 7, 9
<b>Trainer:</b>	Mitglieder der Arbeitsgruppe, jeweils als Tandem, insgesamt 4 Tandems, eigene Vorbereitungstermine + Train-the-Trainer
<b>Materialien:</b>	Teilnehmerunterlagen, Trainerunterlagen, Arbeitsblätter für Gruppen- und Paararbeit, Zertifikate, Teilnehmerliste
<b>Qualitätssicherung:</b>	Fragebogen für die Teilnehmer + Fragebogen für die Trainer
<b>Medien:</b>	Beamer, Laptop, Flipchart, Stellwände
<b>Raumgestaltung:</b>	U-Form, Getränke im Raum, Willkommensgrüße, Namensschilder, Verbandsfahne
<b>Auflockerung zwischen den Modulen</b>	Entspannungsübung mit Musik + praktische Teamübung
<b>Versand der Einladung an die Teilnehmer:</b>	Geschäftsstelle
<b>Versand der Materialien an den Seminarort:</b>	Geschäftsstelle
<b>Termin und Seminarort:</b>	Jedes letzte Wochenende im November in Kassel
<b>Finanzierung:</b>	Krankenkassen-Folgeantrag
<b>Organisation (Unterkunft, Räume)</b>	Geschäftsstelle + jeweiliger Landesverband
<b>Medien/Kanäle zur Ankündigung der Qualifizierung:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ im Verbandsmagazin</li> <li>■ über das Ehrenamtlichen-Info</li> <li>■ am Ehrenamtlichen-Tag im Mai 2009</li> </ul>

Abb. 13: Muster „Organisatorische Umsetzung“

**3.4. Zeitliche und inhaltliche Umsetzung**

Für die zeitliche Planung des Seminars vor Ort muss ein Seminarablaufplan erstellt werden. Die folgende Abbildung zeigt ein Muster eines solchen Ablaufplans für ein Wochenendseminar.

Die persönliche Vorstellung und die Abfrage und Klärung der Teilnehmererwartungen zu Beginn des Seminars stellt einen wichtigen Einstieg in die gemeinsame Arbeit der kommenden Tage dar. Zwischendurch empfiehlt es sich, eine kurze Blitzlichttrunde durchzuführen, damit die Trainer eine Rückmeldung bekom-

men, ob sie auf dem richtigen Weg sind. Am Ende des Seminars (oder wahlweise nach jedem Modul) beantworten die Teilnehmer schriftlich Fragen zu Inhalten und Methoden, die in eine systematische Evaluation und ggf. Nachbesserung des erstellten Qualifizierungskonzeptes einfließen. Die Trainer sollten auf die Bedeutung der Fragebögen ausführlich hinweisen und die ausgefüllten Bögen noch am Seminarort wieder einsammeln. Die Ausgabe der Teilnehmerunterlagen und die Verleihung der Zertifikate bilden den Seminarabschluss.

Die Trainer sollten sich möglichst genau an die inhaltlichen, methodischen und zeitlichen Vorgaben des gemeinsam erstellten Konzeptes halten. Das ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal des Schulungsprogramms. Denn nur so erhalten die Teilnehmer der einzelnen Seminare alle ein vergleichbares Angebot und nur so lassen sich die Bewertungen der Teilnehmer miteinander vergleichen. Dennoch kann es in Einzelfällen Abweichungen geben. Das Bewusstsein, dass sich nicht alles im Vorfeld planen lässt, hilft, um mit Unvorhersehbarem flexibel und angemessen umzugehen.

**Freitagabend:**

- Ankunft der Teilnehmer bis 17.30 Uhr
- Klärung organisatorischer Fragen
- 18.00 Uhr Abendessen
- 19.30 Uhr bis max. 21.00 Uhr: Persönliche Vorstellung der Teilnehmer und Trainer, Abfragen der Erwartungen der Teilnehmer, Darstellung der Seminarziele

<b>9.00</b>	<b>Modul 1</b>	<b>2 h</b>
11.00	Pause	15 min
<b>11.15</b>	<b>Modul 3</b>	<b>1 h 45 min</b>
13.00	Mittagessen	1 h 30min
<b>14.30</b>	<b>Modul 3</b>	<b>1 h</b>
15.30	Kaffeepause	30 min
<b>16.00</b>	<b>Modul 4</b>	<b>2 h</b>
18.00/18.30	Abendessen ggf. Blitzlichttrunde	

<b>9.00</b>	<b>Modul 4</b>	<b>1 h 30 min</b>
10.30	Pause	15 min.
<b>10.45</b>	<b>Modul 6</b>	<b>2 h</b>
<b>12.45</b>	<b>Ausgabe: Zertifikate, Teilnehmerunterlagen, Fragebögen</b>	<b>15 min</b>
13.00	- ggf. Mittagessen	

Abb. 14: Muster „Seminarablaufplan: Wochenend-Seminar“

## Teil A

## 4. Phase Evaluation: Eine Menge gelernt?

### 4.1. Herausforderungen bei der Evaluation von Qualifizierungsmaßnahmen

Wenn eine SHO viel Zeit, Geld und Einsatz in die Planung und Erstellung eines Qualifizierungskonzeptes gesteckt hat, wenn sie sich bedarfsgerechte Inhalte und passende Methoden ausgewählt hat und wenn es schließlich gelang, die ersten Seminare mit Engagement und Herzblut durchzuführen, so besteht ein berechtigtes Interesse an der Wirkung und an dem Nutzen der ganzen Mühe. In der Phase der Evaluation geht es um die Bewertung der Auswirkungen der durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen.

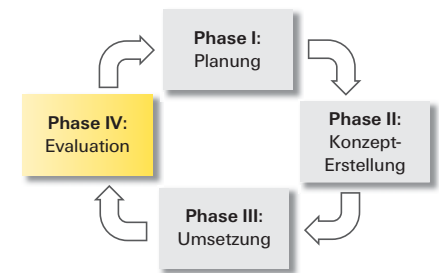
Wie lässt sich nun ein Qualifizierungskonzept evaluieren, wie die Qualität eines Seminars bemessen? Eine erste Adresse sind natürlich die Teilnehmer. Wie ein Teilnehmer ein Seminar erlebt und wie er es beurteilt, hängt von vielen Faktoren ab: Neben dem eigentlichen Qualifizierungskonzept (d. h. den Inhalten und Methoden) und der Leistung der Trainer spielen auch die Gruppendynamik, die Zufriedenheit mit der eigenen Leistung, die Eignung der Räumlichkeiten und der Zeitstruktur eine wesentliche Rolle bei der Beurteilung des besuchten Seminars. Anders als bei Produkten wie Autos oder Schokolade, wo der Käufer keinerlei Einfluss auf den Herstellungsprozess und auf die Qualität hat, trägt bei Seminaren die Mitarbeit und die Lernbereitschaft der Teilnehmer essentiell zum Gelingen bei. Eine ungünstige Tagesform eines Teilnehmers kann den Lernerfolg und damit die Qualität des Seminars aus dessen subjektiver Sicht stark mindern. In den wenigsten Fällen wird es dem Teilnehmer gelingen, die eigenen Anteile von den dargebotenen Inhalten und Methoden oder vom Einfluss der Lernumgebung zu trennen. Das Seminar wird als ein Gesamtwerk erlebt und verarbeitet; die unterschiedlichen „Zutaten“, die vermengt wurden, sind für die Teilnehmer kaum mehr unabhängig voneinander beurteilbar. Die Wirkungen und Ergebnisse von Qualifizierungsmaßnahmen sind also subjekt-, situations- und kontextabhängig; das macht ihre Messung und Bewertung

nicht gerade leicht. Verabschieden muss man sich auch von der Illusion, durch ein einzelnes Seminar direkt und sofort große Veränderungen in der gesamten SHO zu erzielen. Oft sind die Wirkungen indirekter Natur oder sie sind erst mit Verzögerung erkennbar.

Das Programm „Lernort Selbsthilfe“ schlägt eine Herangehensweise zur Evaluation vor, die die Möglichkeiten und Grenzen der Anwendbarkeit in SHO berücksichtigt.

Folgende Fragen stellen sich bei der Evaluation von Qualifizierungsmaßnahmen in SHO:

- Wie beurteilen wir die Wirkung eines Seminars?
- Was messen wir womit und zu welchem Zeitpunkt?
- Welche Instrumente stehen uns zur Verfügung?
- Wer ist zuständig?
- Wie werden die Ergebnisse der Evaluation verwertet?
- Wie sorgen wir für eine regelmäßige Aktualisierung und Verbesserung unseres Qualifizierungskonzeptes?



### 4.2. Gegenstand der Evaluation

Zu klären ist zunächst, was genau eine SHO evaluieren will (Was ist von Interesse?) und was sie evaluieren kann (Was ist machbar im Rahmen der Möglichkeiten von SHO?). Die nachfolgende Abbildung zeigt vier Stufen der Evaluation, die unterschiedliche Effekte von Qualifizierungsmaßnahmen messen.

In Stufe I werden die Teilnehmer direkt im Anschluss an das Seminar gefragt, wie es ihnen gefallen hat und ob sie mit dem Seminar zufrieden waren. Dieser Fragebogen gibt Aufschluss über die unmittelbare Bewertung des Seminars durch die Teilnehmer. Waren sie zufrieden oder nicht? Man geht zwar davon aus, dass hohe Zufriedenheitswerte einen förderlichen Effekt auf das Lernen haben. Über den tatsächlichen Lernerfolg (Stufe II) sagt diese Befragung aber nichts aus. Der Transfer des Gelernten in die tägliche Arbeit (Stufe III) zeigt sich häufig erst nach einer gewissen Zeit. Mögliche Störungen beim Lerntransfer in der Praxis sind zu beachten: Was ein Gruppenleiter im Seminar gelernt hat, kann in der eigenen Gruppe zunächst auf Widerstand

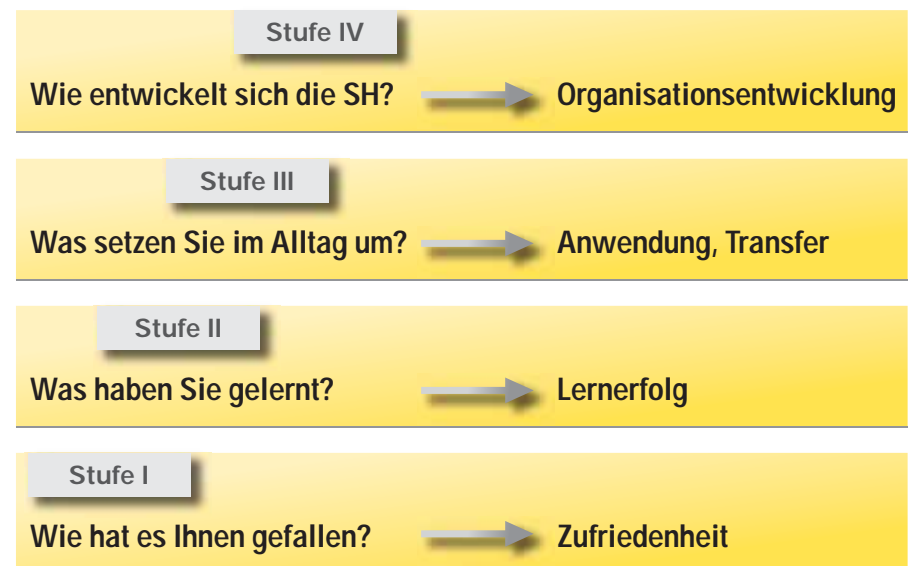


Abb. 15: Stufen der Evaluation

stoßen. Mitunter wird eine erfolgreiche Umsetzung des Gelernten auch durch mangelnde Übung verhindert. Dann ist womöglich die Wiederholung eines Seminars oder eine Vertiefung einzelner Module hilfreich. Wenn es aber gelingt, dass in möglichst vielen Gruppen bzw. Ebenen der SHO das Gelernte angewendet wird, dann wird sich die SHO verändern. Dann lernen nicht nur die einzelnen Teilnehmer, sondern auch die gesamte SHO.

Organisationsentwicklung findet dann statt (Stufe IV). Klare Kennzeichen dafür sind z. B. ein einheitlicher Auftritt in der Öffentlichkeit oder steigende Mitgliederzahlen. Nicht immer ist der Zusammenhang zwischen Organisationslernen und den resultierenden Effekten eindeutig positiv. Wenn z. B. die Anzahl der Gruppen zunächst abnimmt, kann das daran liegen, dass sich – ausgelöst durch den Qualifizierungsprozess – „die Spreu vom

Weizen trennt!“ Langfristig sollte jedoch wieder mit einem Anstieg bzw. einer Stabilisierung der Gruppenanzahl zu rechnen sein.

Je höher die Evaluationsstufe, um so mehr Zeitabstand zum Seminar und um so mehr Aufwand bei Durchführung der Evaluation sind notwendig.

### 4.3. Instrumente der Evaluation

Welche Instrumente sind für SHO-Vertreter ohne unverhältnismäßig großen Aufwand einsetzbar? Die folgende Tabelle bietet eine Auswahl erprobter Verfahren mit den jeweiligen Messzeitpunkten:

Evaluationsstufe	Instrument	Messzeitpunkt
<b>Stufe I</b> Zufriedenheit der Teilnehmer mit dem Seminar	<b>Fragebogen I</b> für Teilnehmer	Direkt nach dem Seminar
<b>Stufe I</b> Zufriedenheit der Trainer mit dem Seminarablauf	<b>Fragebogen II</b> für Trainer	Direkt nach dem Seminar
<b>Stufe II + III</b> Lernerfolg, Anwendung	<b>Fragebogen III</b> für Teilnehmer	Ca. 6 Monate nach dem Seminar
<b>Stufe IV</b> Organisationsentwicklung	<b>Gezielte Beobachtung</b> (z. B. Veränderungen der internen Kommunikation)	Regelmäßig bei Gelegenheit
<b>Stufe IV</b> Organisationsentwicklung	<b>Kennzahlen</b> (z. B. Mitgliederzahlen, Anfragen etc.)	Ca. 6 Monate nach dem Seminar
<b>Stufe II, III, IV</b>	<b>Interviews mit Leitfragen</b> (z. B. mit Landesvorständen, Regionalsprechern)	Regelmäßig, z. B. auf Jahrestreffen, regionalen Treffen, Landestagungen

## Teil A

Ideal ist eine Mischung aus verschiedenen Instrumenten, die sich gegenseitig ergänzen. Eine Beschränkung auf Fragebögen kann eine Scheinexaktheit vortäuschen.

Die Ausgestaltung sämtlicher Instrumente (Auswahl von Fragen, Themen, Beobachtungsfokus) richtet sich nach den Zielen, die mit den einzelnen Modulen verfolgt werden und den jeweiligen

Indikatoren für Lernerfolg. In der Phase II „Erstellung des Qualifizierungskonzeptes“ wurden die Lernziele und die entsprechenden Indikatoren für Lernerfolg am Anfang jedes Moduls formuliert („Alles auf einen Blick“). Nicht alle Ziele, die aufgestellt wurden, müssen und können überprüft werden. Jede SHO sollte entscheiden, was für sie von Interesse ist und was sich unter den gegebenen Umständen messen, beobachten und

auswerten lässt. Einige Indikatoren für Lernerfolg sind so angelegt, dass sie nicht sofort und eindeutig als zutreffend oder als nicht zutreffend abgehakt werden können. Dann geht es darum, auch leichte Veränderungen, Trends oder Entwicklungen festzuhalten. Die folgende Übersicht zeigt exemplarisch für Modul 1 die Lernziele und die Bewertung des Lernerfolges ca. acht Monate nach Durchführung eines Seminars.

Modul 1 „Selbstverständnis und Identität“	
Lernziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stärkung der Identifikation mit der SHO</li> <li>■ Aufzeigen der Zusammenhänge von Gruppen in der Organisation</li> <li>■ Bedeutung der internen + externen Kommunikation erkennen</li> <li>■ Verdeutlichung innerverbandlicher Spannungsfelder</li> <li>■ Sensibilisierung für Nachfolge</li> <li>■ „Blick über den Tellerrand“/Rolle der SHO im Umfeld einordnen</li> <li>■ Inhalte von Satzung und Programm im Hinblick auf die Ausrichtung der SHO verstehen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indikatoren für Lernerfolg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verbesserte Kommunikation zwischen den Ebenen</li> <li><input type="checkbox"/> Einheitliches Auftreten in der Öffentlichkeit</li> <li>✓ Klarheit der Zuständigkeiten innerhalb der SHO</li> <li><input type="checkbox"/> Umsetzung von Maßnahmen zur Nachfolgesicherung in den Gruppen</li> <li>✓ Aktive und transparente Kooperationen zu externen Partnern</li> </ul>

#### 4.4. Aufbau eines Qualitätszirkels

Schließlich stellt sich die Frage, wer für die gesamte Evaluationsphase zuständig ist. Wer übernimmt die oben aufgeführten Aufgaben? Einige SHO richten ständige Qualitätszirkel ein, die sich mit sämtlichen Aufgaben der Qualitätsbewertung und –entwicklung in der SHO beschäftigen. Nicht selten wird die Arbeitsgruppe, die das Qualifizierungskonzept erstellt hat, in einen solchen Qualitätszirkel überführt. Das hat den Vorteil, dass die Beteiligten das Konzept sehr gut kennen und dass sich der Zirkel aus allen Ebenen der SHO zusammensetzt. Dadurch können auch bei Aktualisierungsfragen die verschiedenen Blickwinkel und Bedürfnisse aller verbandlichen Ebenen berücksichtigt werden. Andere SHO vergeben die Auswertung der Fragebögen an externe Dienstleister. Die gezielte Beobachtung möglicher Veränderungen in der SHO, die durch die Qualifizierungsmaßnahmen ausgelöst wurden, sollten sich die Vertreter der SHO selbst zueigen machen.

Der Qualitätszirkel verwertet die Ergebnisse der Evaluation im Hinblick auf die weitere Planung und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen. Er ermittelt die weiteren Bedarfe zur Qualifizierung im Verband und fungiert als Anlaufstelle für interne und externe Trainer. Er sollte es sich außerdem zur Aufgabe machen, die Lernkultur der SHO und ihrer Mitglieder zu fördern und den Dialog mit den Verantwortlichen zu suchen. Wie in der Planungsphase sollten die ehrenamtlichen Mitarbeiter und die Mitglieder der SHO auch bei Fragen der Weiterentwicklung des Konzeptes beteiligt werden. Damit die Arbeit des Qualitätszirkels nicht ins Leere läuft bzw. durch Vorstandsbeschlüsse ausgehebelt wird, ist ein geregelter Informationsfluss mit dem Vorstand unabdingbar.

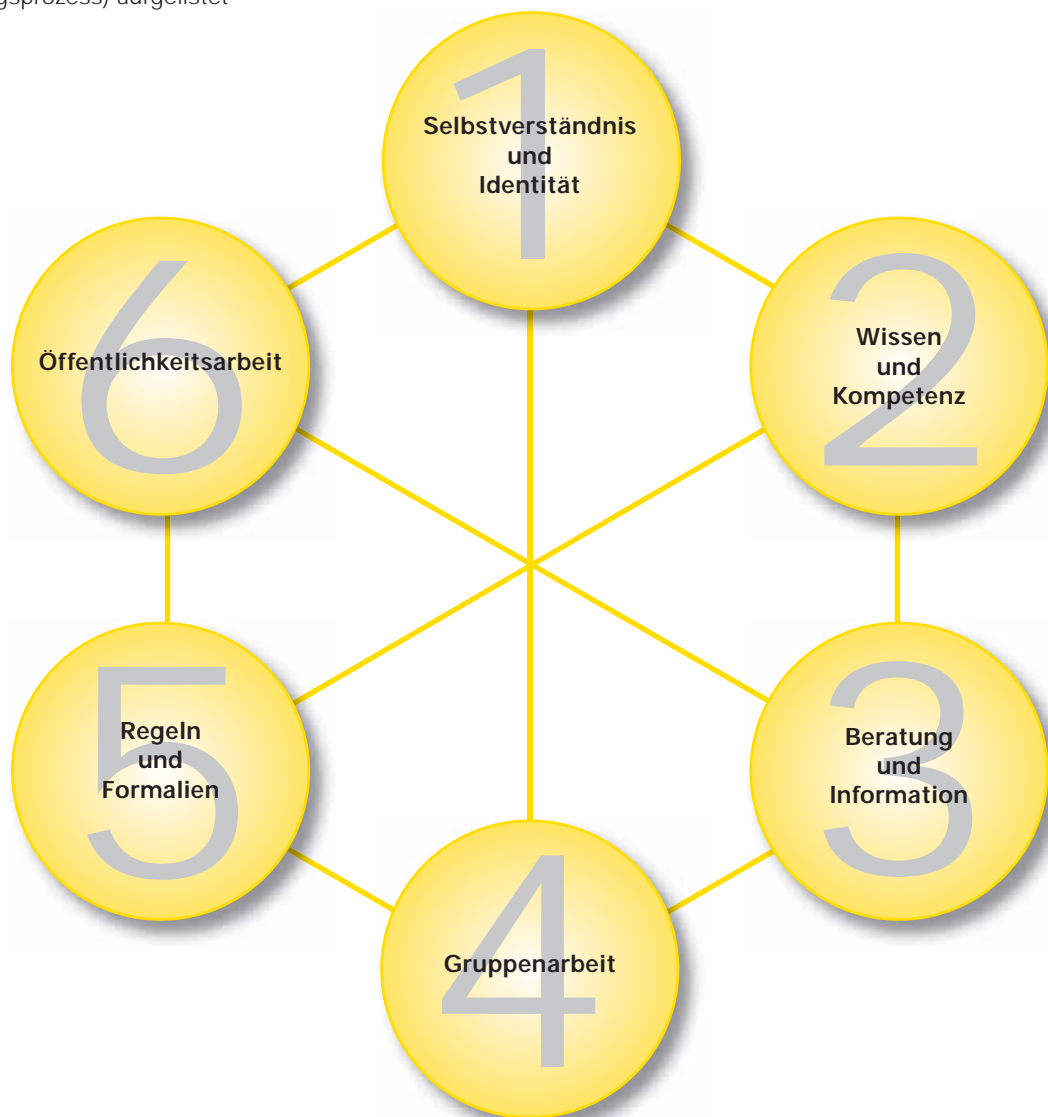
Da Qualifizierungsprozesse zu komplex sind, als dass sie sich vollständig von einer zentralen Stelle aus beherrschen

ließen, sollte es insgesamt darum gehen, das vorausschauende Qualitätsbewusstsein aller Beteiligten systematisch zu fördern. Die Einführung eines Qualifizierungsprogramms kann einen ersten Schritt darstellen, der nicht selten eine Qualitätsentwicklung im gesamten Verband nach sich zieht.

Nicht zuletzt bedarf es gerade in SHO geeigneter Formen der Belohnung und der Anerkennung für alle Beteiligten – insbesondere nach einem erfolgreich durchgeführten Seminar.

## Basismodule

Die folgenden Ausführungen zu den Inhalten des Qualifizierungsprogramms „Lernort Selbsthilfe“ orientieren sich an den Leitfragen jedes Moduls, die in Teil A in den tabellarischen Übersichten (Phase II, Erstellungsprozess) aufgelistet sind.



## Teil B

# 1 Modul

## Selbstverständnis/Identität als SHO

Modul 1 umfasst folgende Themen:

- Selbstverständnis, Wurzeln und Ziele der SHO
- Aufgaben, Strukturen und typische Spannungsfelder der SHO
- Selbsthilfegruppen in Selbsthilfeorganisationen
- Umfeld/Kooperationspartner der SHO

### Selbstverständnis, Wurzeln und Ziele der SHO

Der Einstieg in das Modul gelingt über die grundsätzliche Frage: **Wer sind wir?** In der Regel lässt sich diese Frage nicht beantworten, ohne an die Wurzeln der SHO zu gehen: **Woher kommen wir?** In der Betrachtung der Anfänge und in der Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte – die nicht selten im Wohnzimmer begann – ist vieles besser zu verstehen. Dabei lassen sich z. B. Meilensteine, Errungenschaften und wichtige Richtungswechsel ausmachen und in ihrer Bedeutung für die heutige Position der SHO beleuchten. Die typische Gründungsmotivation einer „Hand voll Betroffener“ lag meistens in der Unzufriedenheit mit dem Versorgungssystem, der mangelnden Aufklärung und/oder der Tabuisierung der Erkrankung. Daneben gibt es SHO, die von Ärzten gegründet wurden und die sich irgendwann bewusst losgelöst haben von der Leitung durch nicht selbst betroffene Fachleute. In anderen SHO wiederum arbeiten Betroffene, Angehörige und Fachleute eng zusammen zur Stärkung der Interessenvertretung der Betroffenen.

Für die Klärung von Selbstverständnis und Identität der SHO sind ferner die Fragen weiterführend: **Was verbindet uns? Was sind wichtige Merkmale unserer SHO?** In den meisten Betroffenenorganisationen ist die jeweilige Erkrankung die Antwort auf diese Frage. Die Erkrankung spielt in vielerlei Hinsicht eine zentrale Rolle: Ohne die Erkrankung wäre man nicht Mitglied, würde man sich nicht engagieren und keine ehrenamtliche

Aufgabe übernehmen. Insofern ist die Selbstbetroffenheit identitätsstiftend und verbindend.<sup>1</sup>

Daneben finden sich weitere Merkmale, die typisch sind für SHO und die zeigen, wie sie sich unterscheiden von anderen Einrichtungen oder Institutionen (vgl. *Abbildung 16*). Wir gehen in unseren weiteren Betrachtungen von diesen Merkmalen bei SHO aus und nennen das der Einfachheit halber die „klassische“ SHO.

#### Merkmale einer „klassischen“ SHO

- Selbstbetroffenheit/Erkrankung
- Gemeinschaftliche Verantwortung und Austausch
- Ehrenamt
- Vereinsrecht
- Laienpotenzial
- Offenheit
- Ausrichtung allein an den Interessen der Betroffenen (Neutralität und Unabhängigkeit)
- Bundesweite Präsenz/Räumliche Verteilung

Abb. 16

Aus den Merkmalen ergeben sich Konsequenzen, die sich im Alltag jeder SHO bemerkbar machen und mit denen ein Umgang gefunden werden muss.

#### ■ Merkmal 1: Selbstbetroffenheit/Erkrankung

Die bereits erwähnte persönliche Betroffenheit ist von zwei Seiten zu betrachten: Sie stellt einerseits ein verbindendes Element und häufig die Motivation für die Mitarbeit im Verband dar – andererseits kann genau die Betroffenheit zur Bremse

werden, wenn einzelne aufgrund körperlicher Beeinträchtigungen oder Wiedererkrankungen ausfallen oder weniger belastbar sind. Vor allem bei schwer Betroffenen kann es vorkommen, dass übermäßig Rücksicht genommen wird oder Konflikte nicht angesprochen werden.

#### ■ Merkmal 2: Gemeinschaftliche Verantwortung und Austausch

Das Programm „Lernort Selbsthilfe“ geht von gemeinschaftlicher Selbsthilfe aus. Das setzt voraus, dass der einzelne irgendwann die Entscheidung getroffen hat, sich um die Bewältigung seiner Erkrankung selbst und eigenverantwortlich zu kümmern, indem er einer SHO beiträgt. Im Austausch mit Gleichbetroffenen übernehmen die einzelnen gemeinsam Verantwortung für ihr Wohl und erfahren die positiven Wirkungen des Verständnisses und der Unterstützung der Gruppe.

#### ■ Merkmal 3: Ehrenamt

In einer klassischen SHO wird Selbsthilfefarbeit ehrenamtlich, d. h. unentgeltlich und freiwillig erbracht. Gleichwohl muss auch ein Ehrenamt verlässlich und mit Sorgfalt erfüllt werden (*mehr dazu in Modul 5*). Eine dem Arbeitsrecht vergleichbare Weisungsbefugnis oder Sanktionsmacht ergibt sich daraus jedoch nicht. Sollen Ehrenamtliche für eine Sache gewonnen werden, muss man sie überzeugen und begeistern.

#### ■ Merkmal 3: Vereinsrecht

SHO sind in der Regel Vereine. Somit gilt das Vereinsrecht. Das Vereinsrecht fordert unter anderem, dass die Funktionsträger der SHO demokratisch gewählt werden und dass die Mitgliederversamm-

5

vgl. Modul

<sup>1</sup>Dennoch können in vielen SHO auch nicht Betroffene oder Angehörige Mitglied werden.

lung das oberste Organ darstellt. Daraus ergeben sich Möglichkeiten für die Mitglieder, sich einzubringen und ihren Standpunkt zu formulieren (vgl. Modul 5).

#### ■ Merkmal 4: Laienpotenzial

Die Angebote und Leistungen einer SHO werden von Laien erbracht. Der Laienbegriff wurde im Zusammenhang mit Selbsthilfe vor allem in Abgrenzung zum medizinischen Fachwissen der Ärzte geprägt. Da der größte Teil der ehrenamtlichen Mitarbeiter über eine berufliche Qualifizierung verfügt, treffen in SHO ganz unterschiedliche Wissensfelder, Kompetenzen und Problemlösungsstile aufeinander, die integriert werden müssen. Hinzu kommen breitgefächerte lebensweltliche Kompetenzen und Erfahrungen, die die Ehrenamtlichen einbringen.

#### ■ Merkmal 5: Offenheit

Wenn die SHO permanent offen ist für neue Mitglieder, müssen vor allem die bestehenden Gruppen bereit sein, regelmäßig Neue zu integrieren. Das stellt hohe Anforderungen an die Gruppendynamik bzw. die Gruppenleitung. Die Bereitschaft Neue zu integrieren muss vereinbart werden mit dem Wunsch nach Vertrautheit, Rollenfindung und Zusammenhalt.

#### ■ Merkmal 6: Ausrichtung allein an den Interessen der Betroffenen

Die Ausrichtung allein an den Interessen der Betroffenen (Neutralität und finanzielle und inhaltliche Unabhängigkeit einer SHO) erfordert einen entsprechenden Umgang mit den jeweiligen, relevanten Kooperationspartnern (mehr dazu siehe unten in diesem Modul und Modul 6).

#### ■ Merkmal 7: Räumliche Verteilung

Wenn die SHO mit ihren Gruppen weitflächig oder sogar bundesweit vertreten ist, so müssen ihre Vertreter miteinander weite Wege auf sich nehmen, um miteinander in persönlichen Kontakt zu treten. Trotz moderner Kommunikationsmittel bleibt es eine Herausforderung, sich gegenseitig umfassend und effektiv zu informieren.

In vielen SHO sind die einzelnen Merkmale bzw. Grundsätze nicht nur in der Sat-

zung, sondern zusätzlich in einem Leitbild oder Programm verankert. Hier sind in der Regel auch die Ziele und die strategische Ausrichtung der SHO festgehalten. Die Ziele der SHO geben somit eine Antwort auf die Frage: Wohin wollen wir? Zu unterscheiden sind langfristige, dauerhaft gültige Ziele, die meistens in der Satzung verankert sind (z. B. die Lebensbedingungen ihrer Mitglieder und der übrigen Betroffenen zu verbessern) und kurzfristige Ziele, die z. T. nur über eine Amtsperiode oder für ein Jahr von Bedeutung sind (z. B. Erarbeitung eines maßgeschneiderten Qualifizierungsprogramms für die ehrenamtlichen Mitarbeiter an der Basis). Die Ziele, die in Satzung und Programm aufgeführt sind, gelten für die gesamte SHO und stellen somit neben der Betroffenheit ein weiteres verbindendes Element für Mitglieder und Mitarbeiter dar (ausführlicher siehe Aufbaumodule).

#### Aufgaben, Strukturen und typische Spannungsfelder

Aus den Zielen und Zwecken, die die SHO verfolgt, ergeben sich die Aufgaben: **Wozu sind wir da und was tun wir?** Die Aufgaben sind in aller Regel in der Satzung aufgeführt. Sie reichen von Information und Beratung der Mitglieder, über Qualifizierung für Betroffene, die Gründung und Pflege von Selbsthilfe-

gruppen möglichst flächendeckend bis hin zur Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit sowie der gesundheitspolitischen Interessenvertretung.

Um all die Aufgaben dauerhaft und zufriedenstellend erfüllen zu können, müssen Fragen der Organisation und Koordination geklärt werden: **In welchen Strukturen arbeiten wir?** In der Regel können von einer Stelle aus nicht sämtliche Aufgaben flächendeckend erfüllt werden. Zum Beispiel kann die Gruppenleitung vor Ort nicht die bundesweite Lobbyarbeit oder die Erstellung von Broschüren übernehmen. Arbeitsteilung ist erforderlich und damit der Aufbau verschiedener verbandlicher/vereinsmäßiger Ebenen wie Gruppen und Bund, je nach Größe der SHO auch Länder und Regionen. So entstehen Hierarchien. Damit die einzelnen Ebenen am selben Strang ziehen und möglichst reibungslos zusammenarbeiten, bedarf es einer umsichtigen und vorausschauenden Steuerung und Koordination an der Vereinsspitze.

Naturgemäß haben die Vertreter auf den unterschiedlichen Ebenen der SHO nicht dieselbe Perspektive und damit verschiedene Wahrnehmungen und Interessen. Die Gruppenleitung an der Basis hat möglicherweise eine andere Meinung zur Frage der vorrangigen finanziellen Mittel-



Abb. 17: Typische Spannungsfelder in SHO

6

vgl. Modul



# Teil B

verwendung als der Bundesvorsitzende. Spannungsfelder und Widersprüche bleiben nicht aus und müssen ausbalanciert werden – wie in jeder anderen Organisation auch. Deshalb sollten die Vertreter der verschiedenen hierarchischen Ebenen die Kommunikationswege der SHO nutzen, miteinander in Kontakt treten und ihre Sichtweisen austauschen. Nur dann ist eine von allen getragene Positionierung und Weiterentwicklung möglich. Das betrifft insbesondere den „Draht“ zwischen Basis und Verbandsspitze. Wenn die Mitglieder und die Mitarbeiter an der Basis die gewählten Vertreter der SHO nicht mit Informationen (z.B. über ihre aktuellen Nöte im Versorgungssystem) ausstatten, ist es nicht möglich, die wahren Interessen und die tatsächlichen Nöte der Betroffenen in den entscheidenden Gremien zu vertreten. Umgekehrt können die Ehrenamtlichen in den Gruppen, in der Betroffenenberatung oder bei ihren Außenkontakten nur dann im Sinne ihrer SHO handeln, wenn sie deren Position zu relevanten Fragen und Themen der Zeit kennen. Aber nicht nur zwischen den verschiedenen Ebenen entstehen Spannungsfelder. Auch zwischen Alt und Jung oder Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen gilt es unterschiedliche Haltungen und Herangehensweisen miteinander zu vereinbaren. Gegensätzliche Meinungen gibt es mitunter auch zu den in *Abbildung 17* aufgeführten Themen.

Diese Spannungsfelder prägen SHO; sie sind nicht vollständig aufzulösen. Als hilfreich wird häufig erlebt, sich ihrer bewusst zu werden und sie offen zu benennen. Mit dem Wissen, dass Widersprüche in komplexen Organisationen nicht zu vermeiden sind, sondern der Motor für Weiterentwicklung sein können, lässt sich mitunter eine für alle Beteiligten annehmbare Lösung finden.

## Selbsthilfegruppen in Selbsthilfeorganisationen

Die Ziele und Möglichkeiten von SHO gehen über die Arbeit der Selbsthilfegruppen hinaus. SHO bewerkstelligen Aufgaben, die Gruppen alleine in der Regel nicht leisten könnten. Dafür benötigen sie Organisationsstrukturen, die

einerseits die Interessenvertretung auf Bundes- und/oder Landesebene ermöglichen und die andererseits die Rückbindung an die Fragen und Bedürfnisse der Betroffenen sichern. SHO haben fast immer den Rechtsstatus eines eingetragenen Vereins. In dieser Rechtsform wählen die Mitglieder einen Vorstand und beauftragen ihn, ihre Interessen entsprechend dem Satzungszweck nach außen zu vertreten (demokratische Legitimation).

Es stellt sich die Frage, **welche Bedingungen einer verbandlich getragenen Selbsthilfestruktur zugrunde liegen und welche Rolle die Gruppen darin spielen**: Angesprochen wurde bereits die Arbeitsteilung zwischen den verbandlichen Ebenen. Dadurch können gewählte Vertreter Aufgaben übernehmen, die im Sinne von Zuarbeit allen Mitgliedern bundesweit zugute kommen und die von einer einzelnen Selbsthilfegruppe nicht in der Form zu leisten wären (z.B. die Interessenvertretung, die Erarbeitung und Herausgabe von Info-Broschüren, verbandsinterne Qualifizierungen). Je mehr Mitglieder und je mehr Gruppen, desto größer die bundesweite Präsenz, desto wirkungsvoller die vorgetragenen Argumente bei der politischen Interessenvertretung und desto breiter auch die finanzielle Basis durch die Einnahmen der Mitgliedsbeiträge.

Wenn Organisationen dauerhaft überleben wollen, müssen sie entweder die bewährten Strukturen sichern oder tragfähige, neue Regelwerke entwickeln. Beides geht nicht von alleine, sondern erfordert Einsatz, auch von den Gruppen – sei es die regelmäßige Einforderung und konsequente Umsetzung von Satzung und Vereinsordnungen, sei es ihre Überprüfung auf Sinnhaftigkeit und Funktionalität, die in der Folge zu Neuregelungen führen kann (*mehr dazu in Modul 5*).

Eine weitere Voraussetzung der verbandlichen Selbsthilfe-Struktur betrifft die Freiheit und Autonomie der verschiedenen Ebenen. So haben die Gruppen einer SHO zwar einen Gestaltungsspielraum, häufig aber keinen eigenen Rechtsstatus. Sie müssen im Gegensatz zu nicht

verbandlich organisierten Gruppen die Vorgaben und Beschlüsse, die für den gesamten Verband gelten, annehmen – ob sie wollen oder nicht. Das kann z.B. den Außenauftritt, eine inhaltliche Positionierung zu gesundheitspolitischen Fragen oder eine gerade verabschiedete Altersbegrenzung für das Ehrenamt betreffen.

Ferner ist die Nachfolgesicherung auf allen verbandlichen Ebenen ein ständiges Thema in SHO. Um ihre vielfältigen Angebote wie Gesprächskreis, Beratung, Informationen, Interessenvertretung etc. dauerhaft und in entsprechender Qualität bereitstellen zu können, braucht die SHO viele Mitstreiter. Deshalb muss sie rechtzeitig und regelmäßig neue Interessenten gewinnen, die auch bereit sind, sich umfassend einzuarbeiten und über einen verlässlichen Zeitraum ein Ehrenamt zu übernehmen. Die frühzeitige Beteiligung geeigneter, interessierter Mitglieder in der Gruppenleitung oder Beratung und die Motivation der Ehrenamtlichen ist eine unerlässliche Aufgabe auf allen Ebenen der SHO. Aus der Erfahrung erfolgreicher SHO müssen Ehrenamtliche – auch auf der Gruppenebene – von Anfang an mit bedenken, dass sie eines Tages ihre Arbeit übergeben müssen und entsprechende Vorkehrungen treffen (*mehr dazu in Modul 4 und in Modul 7*).

Die SHO braucht nicht nur eine ausreichende Anzahl aktiver Ehrenamtlicher, sie braucht zudem viele Mitglieder. Sie ist existenziell auf die regelmäßige Mitgliederdengewinnung und damit auf eine aktive Öffentlichkeitsarbeit auch auf Gruppenebene angewiesen (*mehr dazu in Modul 6*).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Verbands-/Vereinsstruktur viele Chancen bietet, Selbsthilfeaktivitäten einen förderlichen Rahmen zu geben; die Aufrechterhaltung desselben wiederum bringt gewisse Anstrengungen und Zwänge mit sich, mit denen die Beteiligten einen Umgang finden müssen. Im Rahmen der Qualifizierung sollte im Ergebnis bzw. als Fazit die Gegenseitigkeit von Gruppe und Organisation herausgearbeitet werden. Die Gruppen profitieren von den Möglichkeiten, die durch die Organisation geschaffen werden – ohne die Gruppen



4

vgl. Modul



vgl. Modul



vgl. Modul

würde der Organisation die Anbindung an die Themen und Ziele der Betroffenen fehlen. Ein gelingendes Miteinander ist in starkem Maße an einen Austausch geknüpft, der von gegenseitigem Interesse und Verständnis geprägt ist.

### Umfeld

Nachdem die internen Strukturen und Abläufe der SHO beleuchtet wurden, sollte abschließend noch ein Blick über den Tellerrand geworfen werden: **In welchem Umfeld bewegen wir uns? Wer sind unsere relevanten Kooperationspartner und welches Verhältnis haben wir zu ihnen?** Die Beziehungen zu den verschiedenen Akteuren im Feld (z. B. Ärzten, Kliniken, Krankenkassen, Kommunen, Forschungseinrichtungen, Wirtschaftsunternehmen etc.) können durchaus unterschiedlicher Qualität sein. Eine Schlüsselrolle nehmen nach wie vor Ärzte und Krankenkassen ein. In der Regel begreifen sich SHO heute weniger als medizinische Ergänzung der Versorgung. Statt des Gegensatzes werden Formen der Kooperation gesucht und Kontakte gepflegt. Eine kritische Haltung hat sich in der Selbsthilfelandchaft ge-

genüber der pharmazeutischen Industrie entwickelt.

Jede SHO hat ihre eigenen Kooperationspartner, die im Rahmen des Moduls zusammengetragen werden sollen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen den Partnern der gesamten SHO und den lokalen Bündnissen und Kontakten einer einzelnen Gruppe an der Basis. Im nächsten Schritt ist zu prüfen, ob die Kontakte und die Form der Zusammenarbeit allein den Interessen der Mitglieder bzw. der Betroffenen gerecht werden. Bei einseitigen oder fragwürdigen Kooperationen, die nicht ausschließlich und eindeutig die Interessen der Betroffenen verfolgen, kann die SHO ihren Status der Neutralität und Unabhängigkeit verlieren – je nach Ausmaß und Form der Zusammenarbeit und der Einflussnahme auf die Arbeit der SHO. Das kann dazu führen, dass die Krankenkassen keine Förderung mehr gewähren, da wichtige Qualitätskriterien nicht erfüllt sind.

Die „Leitsätze zum Umgang mit Wirtschaftsunternehmen im Gesundheitswesen“, die von der BAG Selbsthilfe in Zusammenarbeit mit dem Forum chronisch kranker und behinderter Menschen und

dem Paritätischen Wohlfahrtsverbandes abgestimmt wurden, bieten eine Orientierung für das Verhalten in der Praxis (mehr in *Modul 6*, und unter <http://www.bag-selbsthilfe.de/1946/neutralitaet-und-unabhaengigkeit-der-selbsthilfe-leitsaetze/>).

Erfahrungsgemäß ist es für die Ehrenamtlichen an der Basis hilfreich, wenn die SHO eine für ihre Belange geeignete Checkliste zur Umsetzung „Guter Praxis im Umgang mit Kooperationspartnern“ erarbeitet und im Rahmen der Qualifizierung erläutert.

## Teil B



## Wissen und Kompetenz

Modul 2 umfasst folgende Themen:

- Allgemeines zu Wissen und Kompetenz
- Betroffenenwissen - Betroffenenkompetenz
- Wissen und Lernen von Organisationen
- Die SHO als Wissensorganisation
- Lernort SHO
- Abgrenzung von fachlichen Helfern
- Wissensmanagement

### Allgemeines zu Wissen und Kompetenz

Im folgenden Abschnitt wird zunächst auf Allgemeines zu Wissen und Kompetenz eingegangen, bevor dann die Besonderheiten von Selbsthilfe und SHO im Zusammenhang mit dem Thema aufgeführt werden.

In der Regel wünschen sich die Teilnehmer eine gut verständliche Definition der Begriffe Wissen und Kompetenz. Das ist nicht mit einem Satz getan. Die Begriffe sind komplex. Beginnen wir mit der Frage: **Was ist Wissen?** Für den Begriff des Wissens findet sich seit der Antike keine exakte und alle Aspekte umfassende, anerkannte Definition. Vielmehr gibt es zahlreiche Definitionen, die jeweils abhängig vom Standpunkt des Definierenden formuliert sind. Hier soll nur auf einige für die Selbsthilfe interessanten Aspekte eingegangen werden:

Die Gültigkeit von Wissen ist begrenzt durch den jeweiligen gesellschaftliche Rahmen und einen bestimmten historischen Zeitraum. Überzeugungen können in einer Situation als Wissen gelten und in einem anderen Zusammenhang als Unfug abgetan werden. Wissen per se gibt es also nicht, sondern es ist immer im Zusammenhang des jeweils vorherrschenden Umfeldes zu betrachten. Gesellschaften schaffen sich Wissen zur Bewältigung ihrer aktuellen Realitäten. Wissen hat damit eine soziale Dimension, einen Handlungs- und nicht zuletzt einen Machtbezug. „Wissen ist Macht!“ Die Halbwertszeit von Wissen wird heute immer kürzer und die weltweite Vernetzung über moderne Medien führt dazu, dass jedem einzelnen nicht nur hilfreich ist sondern auch mehr Wissen denn je zur Verfügung steht, was ganz neue Pro-

bleme mit sich bringt. Wie sollen wir alle verfügbaren Informationen sichten und wie entscheiden wir über Qualität, Verlässlichkeit und Verwertbarkeit? Dabei ist Wissen mehr als Information oder bloße Ansammlung von Daten. Erst durch die individuelle Bewertung und Einbettung in einen konkreten Zusammenhang wird Information zu Wissen. Ohne eigene Erfahrung, wie eine bestimmte Information sinnstiftend anzuwenden ist, bleibt sie sinn- und wertlos. Das Aneignen von Wissen heißt Lernen. Lernen ist der Prozess – Wissen das Ergebnis.

Eine weitere Frage dieses Moduls lautet: **Was heißt Kompetenz?** Der Wert des Wissens wird vor allem dann sichtbar, wenn das Wissen (Was?) in ein Können (Wie?) umgesetzt wird, das sich in entsprechenden Handlungen ausdrückt. Auf eine Formel gebracht, könnte man sagen: Kompetenz ist erfolgreich angewandtes Wissen. Das zeigt sich z. B. in Qualifizierungen. Es genügt nicht, dort Wissen (nur) zu erwerben, sondern das Umsetzen von Wissen in Fertigkeiten (Können) muss geübt werden. Es geht also nicht nur um „wissen was“, sondern auch um „gewusst wie!“ Das Können kommt jedoch nur zum Tragen, wenn eine entsprechende Motivation (Wollen) dahinter steht. Die Fähigkeit, durch Wissen erfolgreich Probleme zu lösen, wird Kompetenz genannt. Kompetenzen können in unterschiedlichen Anforderungssituationen aufgebaut und aktiviert werden, indem der einzelne seine Ressourcenausstattung (wie Faktenwissen, Erfahrungen, Begabungen, aber auch Kraft und Temperament oder Netzwerke) kombiniert und mobilisiert. Das kann sich in der Führungskompetenz eines ehrenamtlichen Vorstandes zeigen, der seinen Verband umsichtig und zielorientiert über Höhen

und Tiefen leitet oder in den vielfältigen sozialen Kompetenzen eines erfahrenen Gruppenleiters, der es versteht alle Gruppenmitglieder einzubinden und miteinander ins Gespräch zu bringen.

### Betroffenenwissen – Betroffenenkompetenz

Eine der wichtigsten Fragen des Moduls lautet: **Worauf gründen unser Wissen und unsere Kompetenz?** Das Erfahrungswissen der Betroffenen im Erleiden und in der Bewältigung ihrer Erkrankung oder Behinderung stellt die besondere Ressource der Selbsthilfe dar. Dazu gehören auch die Erfahrungen mit dem professionellen Versorgungssystem (Kliniken, Ärzte, Krankenkassen etc.) und mit den Reaktionen der Angehörigen und des weiteren sozialen Umfeldes bis hin zum alltäglichen Erleben und Meistern der chronischen körperlichen oder psychischen Beeinträchtigungen. Die Betroffenen wissen am besten um ihre Problemlagen, Nöte und Bedürfnisse und um die anderer Betroffener. Dieses Wissen und das Verständnis und Einfühlungsvermögen für Gleichbetroffene macht das Handeln Betroffener so kompetent und wirksam. Betroffenenkompetenz heißt, sich in einzigartiger Weise in andere Betroffene hineinversetzen können und z. T. allein durch die Tatsache, dasselbe erlebt und erlitten zu haben, Entlastung zu schaffen, Hoffnung zu geben und nicht selten Bewältigungspotenziale bei anderen zu stimulieren.

Damit grenzt sich die Betroffenenkompetenz ganz eindeutig von der professionellen Kompetenz der Ärzte oder Therapeuten ab, die i. d. R. nicht selbst an der Erkrankung leiden und ihr Handeln allein an ihrem erworbenen Fachwissen

ausrichten. Idealerweise ergänzen sich Betroffenenkompetenz und Fachkompetenz.

**Wissen und Lernen von Organisationen**

Nicht nur Individuen, auch Organisationen verfügen über Wissen und können lernen. In der Regel hat eine Organisation eine eigene, einzigartige Wissensbasis. Wie entsteht nun die Wissensbasis von SHO? Oder anders gefragt: Wie lernen Organisationen? Wenn einzelne Informationen innerhalb von Organisationen sinnvoll neu verknüpft werden, dann wird neues Wissen geschaffen und die Organisation lernt, was sich z. B. in innovativen Produkten, Angeboten oder Broschüren wieder findet. Existenziell für Organisationen ist außerdem das Wissen, das sich in Regeln, Ablaufplänen, Organigrammen, aber auch in Normen und Werten verdichtet hat. Wenn dieses Wissen regelmäßig auf den Prüfstand gestellt und auf seine aktuelle Gültigkeit und Funktionalität geprüft wird und wenn Fehler oder Misserfolge jedweder Art genutzt werden, um Abläufe, Regeln und Strukturen zu verändern, auch dann lernt die gesamte Organisation.

In diesem Sinne ist das Ziel einer „lernenden Organisation“ eine kontinuierliche Organisationsentwicklung, die sich auf die internen und externen Veränderungen und Anforderungen einstellen kann. Dazu muss die gesamte Organisation entsprechende Lernstrategien entwickelt und umgesetzt haben (z. B. Qualitätszirkel). Eine lernende Organisation steht mit ihrer Umwelt an möglichst vielen Schnittstellen in Verbindung. So unterhält eine SHO Kontakte zu Betroffenen, Dachverbänden sowie zu den relevanten Akteuren aus Medizin, Politik, Wirtschaft etc. Sie erhält dadurch wichtige Informationen, kann sie bündeln und verwerten. Sie kann relevante Entwicklungen erkennen – z. B. veränderte Bedürfnisse der Betroffenen, neue Behandlungsmöglichkeiten der jeweiligen Erkrankung oder eine neue Haltung gegenüber der Selbsthilfe in der Politik etc. Erkennt die SHO solche „Trends“, kann sie entsprechend reagieren. Eine lernende SHO ist in der Lage, ihre eige-

Ebene	Erfahrungs-/Betroffenenwissen
individuell	→ dem Einzelnen zugänglich ■ steckt in den Köpfen einzelner
Kollektiv/in der Gruppe oder in der Organisation	→ der gesamten SHO bzw. allen Betroffenen zugänglich ■ z. T. festgehalten in Dokumenten der SHO (Broschüren etc.)

Abb. 18: Individuelles und kollektives Erfahrungswissen

nen Strukturen und Abläufe in Abhängigkeit von Umweltveränderungen selbst flexibel zu gestalten. Nach außen setzt sie durch neue Angebote oder Stellungnahmen ihrerseits Akzente (vgl. Modul 7).



Wenn die SHO lernt, also neues Wissen erwirbt, dann kommt sie nicht umhin, gleichzeitig veraltete Gewissheiten und Überzeugungen über Bord zu werfen, also zu verlernen. Dazu müssen die Mitglieder der SHO gewohnte und z. T. liebgewonnene Routinen aufgeben, was häufig große Anstrengungen und nicht selten Widerstände mit sich bringt. Organisationen im Allgemeinen bevorzugen Stabilität und Kontinuität. Veränderungen werden zunächst abgewehrt. Nachhaltiges Lernen und Verlernen in Organisationen braucht Geduld, Zeit und fortwährenden Bemühungen.

**Die SHO als Wissensorganisation**

Das Wissen einer SHO wird als eine ihrer größten Ressourcen angesehen. Denn in SHO kommt das Erfahrungswissen vieler einzelner Betroffener zusammen, wird über Jahre gebündelt und so weit wie möglich dokumentiert. Mit Wissen und Information fühlen sich Betroffene besser gerüstet, um mit ihrer Erkrankung oder Behinderung leben zu können. Die SHO sorgt dafür, dass von den Erfahrungen einzelner alle Mitglieder bzw. alle Betroffenen, die sich an sie wenden, profitieren können. Damit wird aus individuellem Wissen eine kollektive Wissensbasis, die einer Vielzahl von ratsuchenden Betroffenen zur Verfügung steht (Abbildung 18, vgl. auch Modul 3).



In allen Organisationen gibt es neben dem expliziten, d. h. dem offenkundigen, weitgehend dokumentierten Wissen

auch implizites Wissen. Das ist Wissen, das sich nicht ohne weiteres in Worte fassen oder in Dokumente übersetzen lässt. Nicht alles, was man weiß, kann auch ausgedrückt werden. Man spricht auch vom unbewussten oder stillen Wissen („tacit knowledge“). Das implizite Wissen hat oft starken persönlichen Charakter und ist eng mit Erfahrungen verknüpft. In SHO ist der Anteil des impliziten Wissens verhältnismäßig hoch. Meistens wird dieses Wissen durch persönliche Gespräche oder durch Vorleben und Nachahmen weitergegeben. Zum stillen Wissen gehören auch die nicht hinterfragten Werthaltungen einer SHO. Das sind die grundlegenden Annahmen darüber, welches Verhalten in der SHO akzeptiert wird und was nicht. Dabei handelt es sich um wichtige Aspekte der Verbandskultur. Sie wird bewusst oder unbewusst gelebt und vermag viel zu bewegen, ohne dass es immer begründbar wäre – nach dem Motto: „Bei uns macht man das halt so. In unserer SHO ist das so üblich!“

Erwähnenswert ist ein weiteres Gegensatzpaar zum Thema Wissen, das in SHO eine Rolle spielt: Erfahrungswissen – Fachwissen. SHO greifen schwerpunktmäßig auf ihr Erfahrungswissen im Umgang mit der jeweiligen Erkrankung zurück. In einigen SHO kommt zu diesem Erfahrungswissen noch das fachliche Wissen von Experten, das z. B. in gesonderten Sprechstunden angeboten wird. Ein „Basis-Fachwissen oder „Mindestwissen“ zur jeweiligen Erkrankung erwarten fast alle SHO von ihren ehrenamtlichen Beratern und Gruppenleitern.

- Individuelles Wissen/Kollektives Wissen
- Implizites/explicites Wissen
- Erfahrungswissen/Fachwissen

Abb. 19: Relevante Wissensklassifikationen in SHO

# Teil B

## Lernort SHO

Tatsächlich ist das Wissen in SHO sehr vielfältig und nicht allein auf krankheits-spezifische Themen beschränkt. **Warum ist das Wissen von SHO so vielfältig?** Aus den vielen unterschiedlichen Rollen, die ehrenamtliche Mitarbeiter innehaben, ergeben sich ganz verschiedene Wissens- und Kompetenzbereiche. So verfügen sie als Betroffene ohne Zweifel über das Wissen, das sie im Umgang mit ihrer Erkrankung und in der Auseinandersetzung mit dem Medizinsystem erworben haben. Gruppenleiter eignen sich durch ihre Leitungsrolle in der Gruppe weitere Fähigkeiten und Kompetenzen an – teilweise im Tun, teilweise in Fortbildungen und nicht selten informieren sie sich selbst durch gezielte Fachliteratur. Fast alle verfügen über Kenntnisse und Fertigkeiten aus beruflichen Zusammenhängen, so dass weitere, ganz unterschiedliche Wissensbausteine zusammengetragen werden. Darüber hinaus gibt es noch viele weitere Rollen (z. B. Nachbar, Vater/ Mutter, Freund, Kassierer im Sportverein etc.), die je nach lebensweltlichem Bezug eingenommen werden und denen SHO ihre Vielfalt an Wissen und Kompetenzen verdanken.

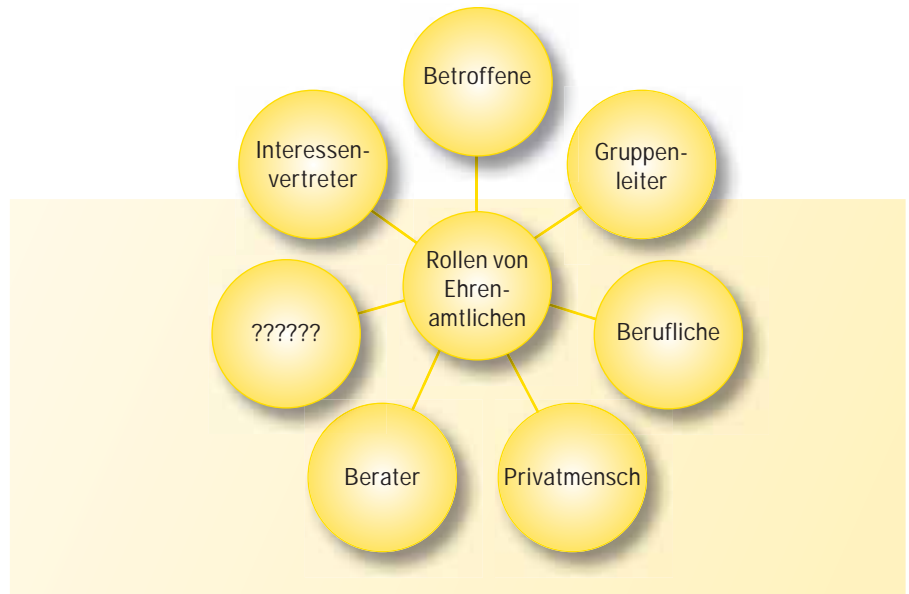


Abb. 20: Rollen von ehrenamtlichen Mitarbeitern

Eine SHO ist ein **Lernort**, der informell, scheinbar nebenbei Wissen zu ganz unterschiedlichen Bereichen vermittelt und bei den Beteiligten vielfältige Kompetenzen aufbaut. *Abbildung 21* zeigt, dass sich das Erfahrungswissen, das im Rahmen von SHO erworben und gesammelt wird, nicht nur auf die Betroffenheit gründet. Ein zweiter wichtiger Bereich bezieht sich auf das Wissen, das gewonnen wird, weil einzelne sich ein Amt zutrauen und in der Ausübung dieses Amtes lernen, worauf es ankommt. Grundlage für Wissens- und Kompetenzerwerb ist also zum einen die persönliche Betroffenheit, die Erkan-

kung, die einen vieles lehrt und erfahren lässt, was ansonsten kaum vorstellbar wäre. Zum anderen sammeln die ehrenamtlichen Mitarbeiter, die sich als Laien auf eine in der Regel unbekannte Aufgabe einlassen, Erfahrungen, die von der Kas-senführung bis zur politischen Lobbyarbeit reichen können.

Ehrenamtliche Mitarbeiter eignen sich häufig ein fachliches Basiswissen an – sei es zu Fragen der Erkrankung, sei es zu Tipps und Kniffen in der Wahrnehmung ihres Amtes. Die SHO stellen verschiedene Informationsquellen zur Verfü-

Grundlage:	Erfahrungswissen	Fachliches Basiswissen	Informationsquellen der SHO
Betroffenheit/ Erkrankung, Sucht oder Behinderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umgang mit der Erkrankung</li> <li>■ Phasen der Krankheitsbewältigung</li> <li>■ Umgang mit dem Versorgungssystem (Ärzte, Kliniken, Versorgungsämter, Kassen)</li> <li>■ Umgang mit Betroffenen und Angehörigen</li> <li>■ Aufbau von Gesundheitskompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erkrankung</li> <li>■ Grundlegenden Diagnose- und Therapiemöglichkeiten</li> <li>■ Sozialrechtliche Fragen</li> <li>■ Arzt-Patienten-Beziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Broschüren</li> <li>■ Verbandszeitschrift</li> <li>■ Kompetenzlandkarten</li> <li>■ Adressdatenbanken</li> <li>■ Qualifizierungsprogramme</li> </ul>
Ausübung eines Amtes in der SHO/Funktion in der SHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gruppenleitung</li> <li>■ Buchhaltung</li> <li>■ Führungsaufgaben</li> <li>■ Öffentlichkeits-/Gremienarbeit</li> <li>■ Interessenvertretung</li> <li>■ Betroffenenberatung</li> <li>■ PC-Kenntnisse</li> <li>■ Vereinsrecht</li> </ul>	<p><i>Wird in den einzelnen SHO sehr unterschiedlich gehandhabt!</i> <i>(z. B. spezielle Qualifizierungen, Kenntnisse aus dem Beruf, eigene Recherche)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Satzung</li> <li>■ Vereinsordnungen</li> <li>■ Leitbilder, Programme</li> <li>■ Regeln, Checklisten</li> <li>■ Leitfäden</li> <li>■ Qualifizierungsprogramme</li> </ul>

Abb. 21: Wissensvielfalt und Informationsquellen in SHO

gung, z. B. verbandseigene Broschüren, die eigene Zeitschrift, aber genauso die Satzung, Regeln, Vereinsordnungen und nicht zuletzt Qualifizierungen. Jede SHO sollte klären, welchen Wissenshintergrund sich ihre Ehrenamtlichen aneignen müssen und welche Möglichkeiten dazu zur Verfügung stehen. Modul 2 bietet einen geeigneten Rahmen, um diese Inhalte während einer Qualifizierung zu vermitteln.

### Abgrenzung gegenüber fachlichen Helfern

Im Rahmen der Klärung des eigenen Selbstverständnisses – **Wozu sind wir da? Wozu sind wir nicht da?** (Vgl. Modul 1) – definieren SHO ihr Wissen und ihre Kompetenzen. Dazu gehört unbedingt, die Grenzen der Zuständigkeiten einer Betroffenenorganisation zu formulieren. Genauso wichtig wie der sorgfältige Umgang mit Wissen ist der sorgfältige Umgang mit „Nichtwissen“ bzw. Unwissenheit. Gerade die Unwissenheit ermöglicht einen unverstellten Blick auf viele Fragen, den Fachleute nicht bieten können. Zudem kann in Zeiten, wo wir mit Wissen überflutet werden, ein selbstbewusster Umgang mit dem, was wir getrost nicht wissen müssen, sehr entlastend sein.

**Wissen,  
was wir wissen und wissen,  
was wir nicht wissen!**

SH-Vertreter werden als Experten in eigener Sache angesehen, sie ergänzen das Wissen der Fachleute und sind nicht zuständig, wo spezifischer fachlicher Rat gefragt ist. Das kann sich auf den medizinischen Sektor genauso beziehen wie auf sozialrechtliche Fragen und hat Konsequenzen für die Praxis. Wenn Ratsuchende nach konkreten Empfehlungen oder Hilfestellungen fragen, kann nur auf der Basis der eigenen Erfahrungen und des persönlichen Erlebens geantwortet werden. Zusätzlich können die Berater der SHO auf die verbandseigenen Broschüren verweisen. Bei Fragen, die darüber hinausgehen, sind sie haftungsrechtlich verpflichtet, an Fachleute zu verweisen (vgl. Modul 3 und 5). In keinem Fall darf

eine Diagnose gestellt oder eine Therapieempfehlung ausgesprochen werden. Bei der Vermittlung des Moduls sollte auch auf die medizinische Ausrichtung eingegangen werden, der sich die SHO verpflichtet fühlt. In der Regel sind das die relevanten schulmedizinischen Konzepte. Viele beschäftigen sich aber auch mit alternativen Ansätzen.

- keine Diagnosestellung
- keine Therapieempfehlung
- keine Arzt- oder Klinikumsempfehlung
- Beratung und Information allein auf der Grundlage der Betroffenenkompetenz

Abb. 22: Grenzen der Zuständigkeit von SHO

Bei seltenen Erkrankungen, wo es häufig nur eine überschaubare Anzahl versierter und erfahrener Ärzte und Kliniken gibt, sind konkrete Nennungen der Experten üblich und für die Betroffenen äußerst hilfreich. In der konkreten Qualifizierungssituation sollte die SHO ihre Position diesbezüglich formulieren.

### Wissensmanagement

In den vorangegangenen Abschnitten wurde deutlich, welche Bedeutung Wissen für jeden einzelnen Betroffenen und für die gesamte SHO hat. Wenn über das geballte Wissen einer SHO gesprochen wird, so ist dennoch nicht garantiert, dass zu jeder Zeit an jedem Ort der SHO das gesammelte Wissen abrufbar ist. Oft steckt es nur in den Köpfen einzelner. Will die SHO als Einheit auftreten und bundesweit vergleichbare Qualität bieten, muss sie ihr Wissen organisieren. Wissen muss also verteilt, dokumentiert und aktualisiert werden, so dass es in der gesamten SHO genutzt werden kann. Wissen organisiert sich aber nicht von alleine. Je mehr die SHO weiß, je mehr Wissen es zu organisieren gilt, desto eher wird ein systematisches und verantwortungsvolles Wissensmanagement erforderlich. Wie aber betreiben wir als SHO Wissensmanagement? In *Abbildung 23* sind weiterführende Fragen des Wissensmanagements für SHO dargestellt.

Die Antworten auf die oben aufgeführten Fragen werden je nach SHO ganz unterschiedlich ausfallen. Bei Fragen der innerverbandlichen Kommunikation spielen auf der praktischen Ebene auch moderne EDV-Systeme eine Rolle, um die Weitergabe von Wissen zu erleichtern (z. B. interne Mitgliederbereiche auf der Homepage, Foren und Chats). Ferner spielen Methoden der Archivierung von Reden und Vorträgen und der Aktualisierung von Positionen und Broschüren eine wichtige Rolle.

- Was wissen wir und was wissen wir nicht?
- Wie aktualisieren wir vorhandenes Wissen?
- Wie gewinnen wir neues Wissen?
- Wie kommunizieren wir unser Wissen innerhalb der SHO – bundesweit, über alle Ebenen, innerhalb der Gruppe?
- Wie stellen wir unser Wissen dar?
- Wie nutzen wir unser Wissen?
- Wird die Weitergabe von Wissen bei uns gehemmt oder gefördert? Wodurch?
- Wie wird Wissen in Entscheidungen umgesetzt?
- Wie wird das Wissen von ausscheidenden Ehrenamtlichen gesichert?

Abb. 23: Fragen des Wissensmanagements

Wissensmanagement richtet sich an alle Ebenen einer SHO. Auch eine kleine SHG muss ihr Wissen organisieren (z. B. durch Rundbriefe, eine eigene Homepage, Treffen und Austausch mit anderen Gruppen, den Aufbau einer Bibliothek etc.). Im Rahmen der Qualifizierung sollten die Standards der jeweiligen SHO bzw. Anregungen vermittelt werden.

Hauptergebnis nach Abschluss des Moduls sollte sein, dass die Teilnehmer wissen, was sie als Betroffenenorganisation wissen und dass sie wissen, was sie nicht wissen (nicht zu wissen brauchen). Wenn das vermittelt werden konnte, dann ist es leichter, sowohl zu Wissen als auch zu Unwissen gleichermaßen selbstbewusst zu stehen.

1

vgl. Modul

5

3

vgl. Modul

## Teil B

# 3 Modul

## Information und Beratung

Modul 3 umfasst folgende Themen:

- Definition des eigenen Beratungsverständnisses
- Beratungsinhalte und -ziele
- Anlass und Rahmen eines Beratungsgesprächs (Setting)
- Voraussetzungen und Grundlagen
- Abgrenzung und Selbstfürsorge.

### Definition des eigenen Beratungsverständnisses

Eine wichtige Frage bei der Erarbeitung des Moduls lautet: **Welches Beratungsverständnis haben wir?** In dem vorliegenden Modul wird davon ausgegangen, dass es sich bei Beratern um betroffene, ehrenamtliche Laienberater handelt, die andere Betroffene beraten – in der Gruppe, am Telefon, am Krankenbett, am Info-Stand auf einer Messe, auf Selbsthilfe-Tagen oder auf Arzt-Patienten-Seminaren. Für die Erarbeitung eines passgenauen Beratungsverständnisses im Rahmen der Qualifizierung sind die folgenden Überlegungen dienlich.

### Beratungsinhalte und Ziele

**Welche Ziele und Inhalte verfolgt unsere Beratung?** Was die Inhalte der Beratungs- oder Informationsgespräche von SHO angeht, so hat es sich bewährt, sich zum einen an der Betroffenenkompetenz und zum anderen an den Inhalten der verbandseigenen Broschüren zu orientieren. Die meisten SHO fühlen sich eher der Schulmedizin verpflichtet, informieren jedoch auch über alternative Therapien und Ansätze. SHO sehen sich als Ergänzung des professionellen Systems. Die Grenze zur Fachberatung muss in jedem Fall eingehalten werden.

Die Ziele, die SHO in den Gesprächen mit Betroffenen verfolgen, können sehr unterschiedlich sein. Sie lassen sich ordnen in die Bereiche:

- psychosoziale Unterstützung
- Weitergabe von Sachinformation
- Stärkung und Befähigung den eigenen Weg zu finden
- Begleitung in ein Leben mit der Erkrankung.

Die oben genannten Ziele werden in der Regel nicht nur in persönlichen Ge-

**Ziele der Beratung in SHO:**

**Psychosoziale Unterstützung** (nach dem Schock der Diagnose):

- Auffangen
- Mut und Hoffnung geben
- Trösten
- Auseinandersetzung mit Gefühlen fördern
- Wege aufzeigen zur Bewältigung von Angst und Schmerz auf Grundlage der eigenen Erfahrungen

**Weitergabe von Sachinformationen**

- Zur Erkrankung
- Zu sozialrechtlichen Fragen
- Zur Versorgung
- Adressen
- Praktische Alltags-Tipps

**Stärkung und Befähigung, den eigenen Weg zu finden:**

- Stärken und motivieren zur aktiven Mitgestaltung des Gesundheitsprozesses
- Hilfe zur Selbsthilfe
- Nichts abnehmen
- Die gesunden Kräfte mobilisieren
- Perspektiven eröffnen

**Begleitung in ein Leben mit der Erkrankung**

- Da sein (z. B. beim Überdenken der Lebensziele)
- Akzeptanz fördern
- Vorbild sein
- Solidarisierung: „Wir sitzen im selben Boot und ziehen an einem Strang“.

Abb. 24: Ziele der Beratung in SHO

sprächen, sondern insbesondere in den Gruppentreffen verfolgt. Ziel von Beratungsgesprächen kann es auch sein, die Ratsuchenden zu ermutigen, sich professionelle Hilfe zu holen. Für die Definition des Beratungsverständnisses der SHO ist die Festlegung der Ziele, die in den Gesprächen mit Betroffenen verfolgt werden, zentral.

### Anlass und Rahmen des Gesprächs (Gesprächssetting)

Das so genannte Setting (Rahmen und Anlass) des Beratungsgesprächs hängt von verschiedenen Faktoren ab: Wo findet das Gespräch statt? Wer ruft an oder wer sitzt vor mir? Was ist der konkrete Anlass des Gesprächs?

Dabei lassen sich beeinflussbare und nicht beeinflussbare Faktoren unterscheiden. Aus der Erfahrung vieler SHO verläuft das Gespräch besser, wenn die Berater einen für sie geeigneten Rahmen schaffen. Folgendes hat sich dabei bewährt: Zum Schutz der Privatsphäre und zur Erleichterung der persönlichen Abgrenzung raten viele SHO davon ab, Gespräche in der häuslichen Umgebung durchzuführen mit Ausnahme von Besuchen bei bettlägerigen Patienten. Beratung und Information finden meist in der Gruppe, am Telefon, im direkten Kontakt an einem neutralen Ort, im Krankenhaus oder auch auf Messen oder sonstigen Veranstaltungen statt. Im nächsten Schritt sind feste Beratungs- oder Telefonzeiten sowie die Vorgabe einer ungefähren Dauer des Gesprächs hilfreich. Ein letzter Punkt ist das Ausmaß von Nähe und Distanz, das der Berater aufbaut bzw. zulässt.

#### Eckpfeiler beim Aufbau eines Gesprächsrahmens

- Ort
- Zeitpunkt
- Dauer
- Ausmaß von Nähe und Distanz

Abb. 25: Gestaltung des Beratungsgesprächs

Gleichzeitig gibt es genügend Faktoren im Beratungs- und Informationsgespräch, die nicht beeinflussbar sind: Wer ruft an? In welcher Krankheitsphase befindet sich der Ratsuchende? Welches Anliegen wird vorgetragen? Ratsuchende sind nicht nur Betroffene, sondern häufig auch Angehörige oder Fachleute verschiedener Disziplinen. Nicht alle SHO beraten explizit auch Angehörige. Vor allem SHO seltener Erkrankungen haben nicht immer die ausreichende Anzahl ehrenamtlicher Mitarbeiter, um neben den Betroffenen noch weitere Interessengruppen zu bedienen. In jedem Fall sind die Anliegen von Betroffenen und Angehörigen unterschiedlich: Die Fragen der Betroffenen können sich zum einen auf die ganz unterschiedlichen Krankheitsstadien wie Akutbehandlung, Rehabilitation, Nachsorge, Chronifizierung oder palliatives Stadium beziehen. Zum anderen gilt es die verschiedenen Phasen der Krankheitsbewältigung zu beachten (Abbildung 26):

#### In welcher Phase befindet sich die Ratsuchende?

- Schock
- Angst
- Ratlosigkeit, Hilflosigkeit
- Ignoranz, Verleugnen, Verdrängen, nicht wahrhaben wollen
- Wut, Aggression (z. B. gegen Ärzte)
- Resignation
- Akzeptanz
- Aktivierung

Abb. 26: Mögliche Phasen der Krankheitsbewältigung

Vor allem nach dem Schock der Diagnose ist für die Betroffenen nichts mehr so, wie es vorher war. Bis zur Akzeptanz der Beeinträchtigungen und bis zur Gewissheit, dass es weiter geht, ist oft ein weiter Weg. Auch die nahen Angehörigen müssen einen Umgang mit der Erkrankung finden. Ihre Situation lässt sich folgendermaßen beschreiben:

Der Angehörige wendet sich an die SHO, um Unterstützung für den erkrankten Menschen oder für sich zu erhalten. Häufig vermischen sich diese beiden Anliegen. Sofern Angehörigengruppen oder -organisationen existieren, kann freilich auch auf diese verwiesen werden.

#### Der Angehörige:

- steht unter dem Schock der Diagnose
- empfindet Ohnmacht und Hilflosigkeit
- hat Sorgen und Ängste
- will den Betroffenen schonen
- will keinen Fehler machen
- will helfen
- will alles regeln (Gefahr der Bevormundung)
- will alles tun, um den Kranken zu unterstützen.

Abb. 27: Die Situation des Angehörigen

#### Voraussetzungen und Grundlagen

Welche Gesprächstechniken sind hilfreich? Wie sorgen wir für einen guten Gesprächsverlauf? Die ehrenamtlichen Mitarbeiter, die Betroffene beraten, sind gefordert, die Bedürfnisse und Nöte der Ratsuchenden zu erkennen oder herauszuarbeiten. Damit dies gelingt, wird von den Beratern eine bestimmte Haltung

und Einstellung nicht nur den Ratsuchenden gegenüber, sondern auch sich selbst und der Erkrankung gegenüber erwartet (Abbildung 28).

#### Förderliche Haltung und Einstellung ehrenamtlicher Mitarbeiter in der Beratung

- Reflektion und Akzeptanz der eigenen Erkrankung
- Auseinandersetzung mit den eigenen Wertvorstellungen
- Reflektion der persönlichen Glaubenssätze
- Wertschätzende, fragende und offene Haltung gegenüber den Ratsuchenden
- Positive Lebenseinstellung
- keine Vorurteile!

Abb. 28: Haltung und Einstellung in der Beratung

Selbstverständlich kann kaum jemand alle oben genannten Punkte immer voll auf erfüllen. Eine Bewusstmachung und regelmäßige Auseinandersetzung mit den Themen ist für die Beratungsarbeit indessen förderlich.

Wie führen Betroffene nun Gespräche mit Gleichbetroffenen oder mit deren Angehörigen? Zwei Grundprinzipien sollten gelten:

- ▶ Die Ratsuchenden stehen im Mittelpunkt des Gesprächs.
- ▶ Das Schema „zuhören – verstehen – antworten“ bietet eine Grundorientierung.

Um diese Prinzipien zu konkretisieren und zur weiteren Orientierung der ehrenamtlichen Mitarbeiter im Beratungsgespräch können darüber hinaus folgende Merksätze dienen (s. Abb 29a).

Für den Gesprächsverlauf weniger förderlich ist, wenn die ehrenamtlichen Mitarbeiter in den Beratungsgesprächen die eigene Krankheitsgeschichte zu sehr ausbreiten oder als Maßstab für andere nehmen. Vermieden werden sollten in jedem Fall Bewertungen von Äußerungen der Ratsuchenden, genauso wie Ratschläge oder der erhobene Zeigefinger. Die Berater müssen auf die emotionale Labilität der Betroffenen vorbereitet sein, unbedachte Bemerkungen oder (vermeintliche) Angriffe einordnen können



# Teil B

und dürfen sie nicht persönlich nehmen. Sie sollten zudem Verständnis und Einfühlungsvermögen für die Situation des Gegenübers entwickeln, sich nicht von den Ratsuchenden instrumentalisieren lassen und keine Verpflichtungen eingehen, die über ihre Zuständigkeit (siehe Beratungsinhalte und -ziele) hinausgehen und dem Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe zuwiderlaufen.

## Abgrenzung und Selbstfürsorge

Das mitunter überaus große persönliche Engagement vieler Ehrenamtlicher kann bei Überbeanspruchung zur Erschöpfung oder gar zum Burnout führen. Viele berichten von einem persönlichen Gewinn und von einer Stärkung ihres Selbstbewusstseins durch die übernommene Aufgabe; dabei scheint die Tatsache, dass man selbst von einer chronischen Erkrankung betroffen ist und mit Beeinträchtigungen umgehen muss, mitunter in Vergessenheit zu geraten. **Wie sorgen wir als Ehrenamtliche für uns selbst und wie grenzen wir uns ab?** Die Sorge für andere setzt die Selbstfürsorge voraus. Zwar hat die SHO keine dem Arbeitsrecht vergleichbare, also juristisch begründete Fürsorgepflicht für ihre ehrenamtlichen Mitarbeiter. Will sie ihrer ethischen Verantwortung jedoch gerecht werden und ihre Angebote nachhaltig und verlässlich anbieten, sollten Techniken und Kenntnisse zur persönlichen Abgrenzung und Selbstfürsorge Bestandteil der verbandseigenen Qualifizierungen sein. Idealerweise kommt es dann nicht so weit, dass die Familien und Angehörigen sich aufgrund eines „grenzenlosen“ Engagements der Betroffenen Sorgen machen. Das gilt für das Engagement in persönlichen Beratungsgesprächen genauso wie für die Leitung einer Gruppe (vgl. Modul 4) oder für jede andere Aufgabe in der SHO.

Im Hinblick auf Beratungsgespräche ist es hilfreich, den vorhandenen Gestaltungsspielraum autonom und den eigenen Bedürfnissen entsprechend zu nutzen. Es geht im Grunde darum, sich seinen „Arbeitsplatz“ so einzurichten, dass gute Arbeit möglich ist. Zunächst kann die oben beschriebene Festlegung des Gesprächsrahmens für die notwendige Distanz zum Geschehen sorgen. Dieser lässt sich am besten einhalten, wenn er in

### Merksätze für Beratungsgespräche:

- In der Gesprächseröffnung den Rahmen festlegen
- Sich selbst und die eigene Krankheitsgeschichte zurücknehmen
- Nur dosiert oder auf Nachfrage davon berichten
- Erkennen, auf welcher Ebene sich das Gespräch bewegt (Sachebene, existenzielle Ebene, Beziehungsebene etc.)
- Aktiv zuhören
- Zeit haben und Zeit geben, nicht drängen
- Pausen und Stille aushalten
- Ehrlich bleiben
- Nachfragen:  
*Wenn die Ratsuchenden das Gespräch mit einer (vermeintlich) sachlichen Frage eröffnen, sollte vorsichtig nachgefragt werden. Oft stecken dahinter Ängste und Sorgen.*
- Auf unerwartete Reaktionen vorbereitet sein und damit flexibel umgehen
- Das Gespräch verbindlich beenden (Perspektive eröffnen, Möglichkeiten aufzeigen, Info-Material zusichern, Einladung in die nahegelegene Gruppe, ohne direkt mit Mitgliedschaft zu überfallen)
- Vertraulichkeit wahren (vgl. Modul 5).

5  
vgl. Modul

Abb. 29a: Merksätze für Beratungsgespräche

der Gesprächseröffnung höflich, aber verbindlich abgesteckt wird. Genauso wichtig wie der Gesprächsbeginn ist der Abschluss – nicht nur für die Ratsuchenden auch für die Berater. Wenn das Gespräch zufriedenstellend beendet wird, kann sich der Berater besser lösen, als wenn noch Themen unbearbeitet geblieben sind. Stärkend kann es außerdem sein, sich die Grundlagen und die persönlichen Voraussetzungen des Beratungsansatzes der SHO klar zu machen. Keine Verpflichtungen außerhalb der Zuständigkeit eingehen und sich nicht instrumentalisieren lassen, sind weitere Pfeiler der persönlichen Abgrenzung. Wenn die ehrenamtlichen Mitarbeiter sich darin üben, eigene Warnsignale wie körperliche Beeinträchtigungen oder Missgefühle wahrzunehmen und darauf entsprechend zu reagieren, sind das gute Voraussetzungen, sich nicht zu überfordern. Dazu gehört es auch, verinnerlichte, persönliche Antreiber und überhöhte, eigene Ansprüche zu erkennen und sich davon zu distanzieren – insbesondere von der Illusion, es allen recht machen zu können. Mitunter sind die persönlichen, inneren Anforderungen weit höher als die, die von außen an die Ehrenamtlichen herangetragen werden. Wenn Gespräche mit einzelnen Ratsuchenden immer wieder unbefriedigend ablaufen, besteht die Möglichkeit, an ehrenamtliche Kollegen zu übergeben oder sich zumindest auszutauschen. Treten wiederholt Schwierigkeiten auf (welcher Art auch immer), empfiehlt es sich, dies

in der SHO zu kommunizieren. Wenn die Probleme offenkundig gemacht sind, kann gemeinsam eine Lösung gefunden werden. Wenig zielführend ist es, die Schwierigkeiten zu ignorieren, zu verschweigen oder im Alleingang zu lösen. Die Beratung wird im Namen der SHO erbracht. Insofern muss der Verband ein ur-eigenstes Interesse an der Unterstützung seiner ehrenamtlichen Mitarbeiter haben.

Zur Selbstfürsorge zählt auch die Vereinbarkeit des Ehrenamtes mit weiteren lebensweltlichen Bezügen (Familie, Beruf, Freizeit) genauso wie das regelmäßige Auftanken mit Hilfe persönlicher Energiequellen. Pausen und Zeiten des Innehaltens sind unerlässlich für die dauerhafte Erbringung des Ehrenamtes.

Das strikte Einhalten der Grenze zur professionellen Beratung und das Bewusstsein, dass ehrenamtliche Laienberater nicht für alle Fragen eine Antwort haben müssen, sondern auch ein Recht auf „Nichtwissen“ haben, wird die persönliche Abgrenzung erleichtern (vgl. Modul 2). Schließlich sollte klar sein, dass nicht jedes Gespräch gelingen kann und dass ein Misslingen nicht immer bzw. nicht nur am Berater liegt. In jedem Fall bietet ein Beratungsgespräch, das „aus dem Ruder läuft“, die Chance, um daraus zu lernen. Dieses Denken sollte durch die vorherrschende Fehler- und Lernkultur der gesamten SHO gestützt und gefördert werden.

2  
vgl. Modul

4

vgl. Modul

# 4 Modul

## Gruppenarbeit

Modul 4 umfasst folgende Themen:

- Bedeutung der Gruppe für die Betroffenen und ihre Krankheitsbewältigung
- Bedeutung der Gruppe für die SHO
- Grundbedingungen einer Gruppe
- Abgrenzung versus Offenheit der Gruppe
- Gestaltung der Gruppentreffen
- Gruppendynamische Prozesse
- Aufgaben der Gruppenleitung
- Selbstfürsorge statt Selbstaussbeutung in der Gruppenleitung
- Nachfolge, Übergabe und Abschied in der Gruppenleitung
- Qualitätskriterien für Selbsthilfegruppen

### Die Bedeutung der Gruppen für die Betroffenen und ihre Krankheitsbewältigung

Auch wenn es für erfahrene „Selbsthelfer“ eine Selbstverständlichkeit ist, lohnt es sich in der Erarbeitung des vierten Moduls folgender Frage nachzugehen: **Welche Bedeutung haben unsere Gruppen für die Betroffenen?** In der Gruppe kann Selbsthilfe im „klassischen Sinn“ stattfinden. Damit ist hier folgendes gemeint: Die Betroffenen tauschen sich in der Gruppe über ihre Erkrankung und ihren Umgang damit aus. Das Bewusstsein, nicht allein mit dem Leiden zu sein, kann eine einzigartige Atmosphäre schaffen, „in der jeder sich selbst hilft und sich entwickelt und damit allen anderen hilft, sich selbst zu helfen“ (Moeller 1978). Davon lernen zu können, wie andere Betroffene „es machen oder gemacht haben“ (Lernen am Modell) und sich mit der Gruppe identifizieren zu können, mobilisiert Kräfte und stimuliert die aktive Mithilfe jedes einzelnen, seinen Gesundungsprozess voranzutreiben. Ohne sich erklären oder rechtfertigen zu müssen, erfahren die Betroffenen in einem geschützten Raum ein Verständnis, das von professionellen Helfern so niemals erbracht werden kann. „Ich sehe, das haben ja andere Leute auch, und so entsteht ein ganz anderes Verhältnis zur Erkrankung. Ich kann dann probieren, andere Schritte zu machen.“

### Bedeutung der Gruppe für die SHO

Die Klärung der Frage: **Welche Bedeutung haben die Gruppen für unsere SHO?** kann wichtige verbindliche Zusam-

menhänge verdeutlichen. Der Anteil der Mitglieder einer SHO, der sich in regelmäßigen Gruppentreffen zusammenfindet, ist unterschiedlich. Bei manchen SHO beträgt er 100 %, bei anderen beschränkt sich das Gruppenerleben auf ein Jahrestreffen und andere wiederum haben hauptsächlich Mitglieder, die ihren Beitrag zahlen und dafür Informationen erhalten, aber niemals an einem Gruppentreffen teilgenommen haben. Für viele SHO hat die Gruppe große Bedeutung, da sie den wichtigsten Zugang zu den Betroffenen darstellt – insbesondere zu Neubetroffenen, die (noch) nicht Mitglied des Verbandes sind. Innerhalb jeder SHO besteht eine Arbeitsteilung zwischen den unterschiedlichen verbandlichen Ebenen (vgl. *Modul 1*). In bundesweiten Verbänden hat die Gruppenebene die Aufgabe, (Neu-)Betroffene auf der lokalen bzw. regionalen Ebene angemessen „aufzufangen, zu informieren und zu begleiten“ (Motto der Frauenselbsthilfe nach Krebs). Die Gruppe ist die Anlaufstelle vor Ort; sie ist im Vergleich zu der gesamten SHO beweglicher und schneller erreichbar. Die Gruppe erfüllt darüber hinaus wichtige Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit an der Basis der SHO (vgl. *Modul 6*). Der Ruf der Gruppe vor Ort fällt auf die gesamte SHO zurück. Hier besteht ein entscheidender Unterschied zu nicht verbandlich organisierten Selbsthilfegruppen. Gruppenvertreter, die einer SHO angehören und in ihrem Namen auftreten, werden in der Öffentlichkeit immer mit dem Gesamtverband in Verbindung gebracht. Die Gruppen, die einer

SHO angegliedert sind, nutzen in der Regel die verbandseigenen (Informations-) Materialien, gegebenenfalls Kontakte zu Dachverbänden oder professionellen Kooperationspartnern, erhalten häufig eine festgelegte finanzielle Unterstützung und sind eingebettet in eine dauerhafte Struktur auf Bundes- und/oder Landesebene. Von der bundesweiten Interessenvertretung und Lobbyarbeit profitieren nicht nur die Gruppen und ihre Mitglieder, sondern meistens alle Betroffenen. Der Verband fordert dafür eine entsprechende Loyalität der Gruppen und Mitglieder mit der gesamten SHO. Das Verhältnis zwischen Verband und Gruppe muss in jeder SHO selbst bestimmt, ausgehandelt und regelmäßig überprüft werden. Die Grundlage ihrer Zusammenarbeit bewegt sich im Spannungsfeld von Eigenständigkeit und Rückhalt, von Gestaltungsfreiheit und Vorgaben.

Die Gruppen haben nicht zuletzt deshalb eine große Bedeutung für die SHO, da über sie oftmals ein großer Teil der Mitglieder gewonnen wird. Je mehr Gruppen, desto kürzer die Wege der Betroffenen, desto höher die Chance, neue Mitglieder zu gewinnen. Dadurch verbessern sich vor allem die Voraussetzungen für eine gelingende Nachfolge in der Übernahme der wichtigsten Ämter. Regelmäßige Gruppenaktivität – damit ist sowohl die Menge als auch die Qualität der Gruppenarbeit gemeint – ist somit Grundlage für die Kontinuität und für den Erhalt der meisten SHO.

In SHO für seltene Erkrankungen ist die Gruppengründung erschwert. Entweder

1

vgl. Modul

6

vgl. Modul

# Teil B

gibt es nur sehr wenige oder gar keine Gruppen. SHO für seltene Erkrankungen gehen folgendermaßen mit der Situation um: Wenn es nur wenige Gruppen gibt, sollen diese wenn möglich (ab einer bestimmten Teilnehmerzahl) geteilt werden. So entstehen mehr Gruppen und die Wege für die einzelnen Teilnehmer werden kürzer. Nicht immer ist eine Gruppenteilung durchführbar, da dann wertvolle Verbindungen zwischen den Teilnehmern zerstört werden können. Wenn die SHO so wenige Mitglieder hat, dass es nicht möglich ist, Gruppen zu gründen, werden Jahrestreffen durchgeführt (meist im Rahmen der Mitgliederversammlung). Diese Treffen haben einen ähnlichen Effekt wie die Gruppentreffen (wenn sie auch weit weniger oft stattfinden): Sie geben den Betroffenen das Gefühl der Solidarität und ermöglichen Austausch und Entlastung.

## Grundbedingungen einer Gruppe

Eine Gruppe braucht Zeit, bis sie stabil und arbeitsfähig ist. Sie „läuft“ nicht von heute auf morgen. Ihre Entstehung ist ein sensibler Prozess, der auch schnell wieder zum Erliegen gebracht werden kann. **Wie kann eine Gruppe gedeihen? Was ist zu beachten?** Die wichtigsten Bedingungen einer Gruppe sind in *Abbildung 29b* zusammengefasst.

Die SHO sollte zu jedem oben genannten Punkt entscheiden, ob und in wieweit sie Vorgaben bzw. Empfehlungen ausspricht und diese entsprechend in der Qualifizierung vermitteln. Wie in Modul 1 ausführlich dargestellt, gilt es, als SHO das Spannungsfeld zwischen Unterstützung und Eigenständigkeit auszubalancieren. Bei Gruppenneugründungen ist i.d.R. mehr Anleitung gefordert, die nach einer gewissen Zeit in einen „Abnabelungsprozess“ übergehen und dann nur noch bei Bedarf in Anspruch genommen werden sollte.

Was die Gruppenregeln angeht, so sollte jede Gruppe ihre Spielregeln selbst entwickeln können und einen entsprechenden Freiraum gewährt bekommen. Die Teilnehmer lernen mit der Zeit nicht nur ihren Umgang mit der Erkrankung, sondern die Gruppe selbst als gestaltbar zu

## Grundbedingungen einer Gruppe

- Gespräch und Austausch als Mittelpunkt der Treffen
- Der Gruppenraum als Nest und neutraler Ort
- Wertschätzung und Toleranz für alle Gruppenmitglieder
- Verlässlichkeit und Beständigkeit
- Rituale und Spielregeln
- Größe: lieber kleiner als zu groß!
- Häufigkeit und Dauer der Treffen
- Vertrautheit und Schweigepflicht
- Respekt für die Grenzen der persönlichen Gesprächsbereitschaft
- Freiwilligkeit
- Vielfalt der Meinungen
- Vitalität
- Bereitschaft zum Geben und Nehmen
- Gemeinsame Entscheidungen
- Umgang mit Interessenten und Aufnahme neuer Gruppenteilnehmer

*Abb. 29b: Grundbedingungen einer Gruppe*

betrachten und erarbeiten aus ihrer Sicht hilfreiche Instrumente. Für das Gruppengespräch haben sich folgende Punkte bewährt:

## Allgemeine Gesprächsregeln für Gruppen

- Wir vermeiden Formulierungen mit „man“. Wir sprechen von uns selbst in der Ich-Form.
- Wir hören aufmerksam zu und unterbrechen nicht.
- Wir geben keine Ratschläge, nur wenn diese explizit erbeten werden.
- Wir versuchen Bewertungen zu vermeiden.

*Abb. 30: Allgemeine Gesprächsregeln für Gruppen*

Regeln sind leichter einzuhalten, wenn eine Gesprächsleitung bzw. ein Moderator sie bei Bedarf einfordert. Diese Aufgabe kann in jedem Treffen von einem anderen Gruppenmitglied übernommen werden.

## Abgrenzung versus Offenheit der Gruppe

Eine zentrale Frage hinsichtlich der Gruppen ist die nach ihrer Durchlässigkeit: Sind wir permanent offen für Neue? Gruppen von SHO sind in der Regel gehalten, jederzeit neue Betroffene aufzunehmen oder einzuladen. Nur wenige grenzen sich bewusst gegen Neue ab. Einige bilden

separate Gesprächskreise für Neue oder Untergruppen für spezifische Fragestellungen, die an eine Stammgruppe angeschlossen sind. Meistens gibt es keine dauerhaft verbindlichen Gruppengrenzen. Es gibt einen festen Stamm von Betroffenen, die regelmäßig teilnehmen und die eine tiefere Vertrautheit und Nähe teilen. An den Rändern ist die Gruppe jedoch durchlässig für Neue, für gelegentliche Teilnehmer, für Besucher, z. T. auch für Angehörige.

Die Art der Erkrankung ist vielfach ausschlaggebend dafür, ob eine verlässliche Teilnahme möglich ist. Eine Selbsthilfegruppe muss damit rechnen, dass beim nächsten Treffen einzelne Teilnehmer wieder erkrankt oder verstorben sind, sich zeitweise oder ganz ausklinken. Die Offenheit der Gruppe und die Betroffenheit lassen immer wieder neue Menschen aufeinander treffen und sich über die Erkrankung austauschen. Die große Herausforderung und der Anspruch dieses ganz besonderen Gruppenkonzeptes besteht darin, eine genügend stabile Innenstruktur aufzubauen, ohne sich an ihren Rändern zu verhärten. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, haben viele SHO in ihren Gruppen eine Ansprechperson oder ein Gruppenleitungsteam aufgebaut, das Verbindlichkeit bei gleichzeitiger Durchlässigkeit ermöglichen soll. Nicht immer ist es selbstverständlich, dass das Gruppenleitungsteam regelmäßig Neue integriert, selbst wenn das dem Selbst-

verständnis der SHO entspricht. Dann kann die Qualifizierung genutzt werden, um darüber Konsens herzustellen bzw. um von dem Prinzip der Offenheit für Neues zu überzeugen.

### Inhalte und Gestaltung der Gruppentreffen

Wie sollen nun die Gruppentreffen gestaltet werden? Welche inhaltliche Arbeit wird von den Gruppen erwartet? Im Mittelpunkt der Gruppentreffen sollen Gespräch und Austausch zum Umgang mit der Erkrankung und dem Versorgungssystem stehen. Das Besondere und die Stärke der gesundheitsbezogenen Selbsthilfegruppe ist, dass sie in der Auseinandersetzung mit der Erkrankung Gesundung ermöglicht. Wut, Ängste, Trauer und Sorgen – Gefühle, die im Kreis der Angehörigen oder Freunde nicht (mehr) ausgedrückt werden können – werden hier ausgesprochen, gehört und verstanden. Wo alle mit denselben Beeinträchtigungen fertig werden müssen und gezwungen sind, ihre ganz persönlichen Lebensziele zu überdenken, ist man eher bereit, sich zu öffnen und damit Risiken einzugehen, die in anderen Zusammenhängen nicht möglich wären. Während des Gruppentreffens sollte dafür ausreichend Zeit eingeräumt werden, um die persönliche Krankheitsbewältigung zu ermöglichen und zu einem Leben mit den Beeinträchtigungen zu ermutigen. Auch Phasen des Jammerns und Klagens gehören dazu und haben ihre Berechtigung. Sie können nur durchschritten werden, wenn sie zugelassen sind. Auf der praktischen Ebene empfiehlt es sich, die Gruppentreffen mit einem kurzen „Blitzlicht“ zu beginnen, bei dem jeder kurz erklärt, wie es ihm geht und worüber er heute sprechen möchte. Genauso kann zur Beendigung des Treffens verfahren werden, indem alle nacheinander sich selbst und den anderen bewusst machen, mit welchen Eindrücken sie nach Hause gehen. Für die Zeit dazwischen gibt es kaum Patentrezepte. Das Gespräch soll sich entwickeln können, entlang der eingebrachten Themen und mit Hilfe der oben genannten Regeln und Grundbedingungen einer Gruppe.

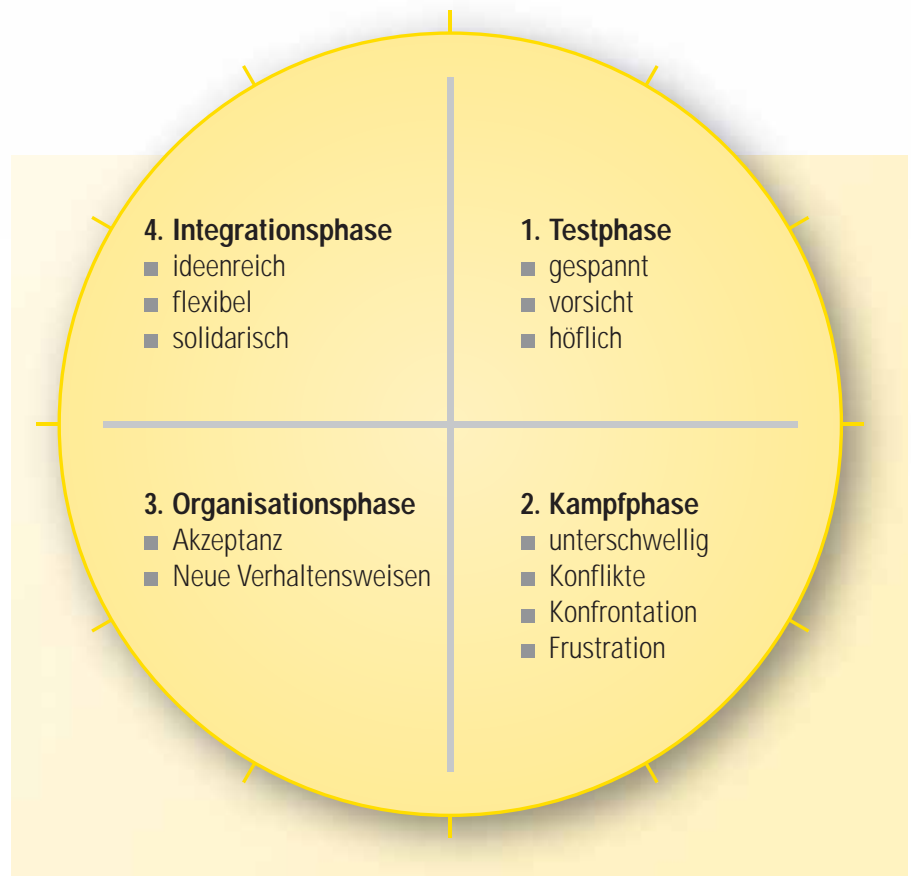


Abb. 31: Entwicklungsphasen in Gruppen und Teams (Modell von Tuckmann)

Neben der Erkrankung haben auch Alltagsthemen ihren Platz in den Gruppengesprächen. Eine besondere Bedeutung hat der Humor: „Es hat in diesen Selbsthilfegruppen auch immer wieder Platz für ein Späßchen. Wir lachen viel und spüren die Kraft aus dem Humor heraus und man kommt dem Geheimnis Leben auch immer etwas mehr auf die Spur. Es ist so vielfältig und hat so viele Möglichkeiten.“ (Mitglied einer Elternvereinigung von drogenabhängigen Jugendlichen).

Neben der oben beschriebenen Hauptaktivität von Selbsthilfegruppen gibt es weitere Möglichkeiten, die Gruppentreffen zu gestalten. In der Regel erneuert sich eine Selbsthilfegruppe regelmäßig aus sich selbst heraus und erhält ihre Vitalität aus den Aktivitäten, die sie selbst hervorbringt. Dennoch gibt es auch Gruppen, die sich „totgelaufen“ haben. Je nachdem, in welcher Phase sich eine Gruppe befindet, sollte für Abwechslung gesorgt werden. Das kann bedeuten, einen Trainer zu krankheitsspezifischen Themen einzuladen, etwas Geselliges zu unternehmen oder einzelne Artikel aus

der Verbandzeitschrift zu diskutieren. Letzteres macht wieder deutlich, dass es sich um Gruppen handelt, die in ein größere Ganzes eingebunden sind und dass die Gruppenarbeit nicht völlig losgelöst vom Gesamtverband zu betrachten ist. Eine weitere Aktivität, die der Gruppe neue Impulse geben kann und die gerade innerhalb eines Verbandes leicht zu realisieren ist, betrifft die Möglichkeit der Vernetzung mit benachbarten Gruppen.

### Gruppendynamische Prozesse

Eine Gruppe ist kein starres Gebilde. Sie ist lebendig, immer in Bewegung und durchläuft verschiedene Phasen.

Das oben abgebildete Modell kann der Selbsthilfegruppe helfen, über sich selbst als Gruppe zu reden, latente Konflikte können so besser thematisiert werden anstatt sie „unter den Teppich zu kehren!“ In ähnlicher Weise können die Rollen einzelner Gruppenmitglieder visualisiert und damit besprechbar gemacht werden (vgl. Modul 9).

# Teil B

## Gruppenleitung

### Welche Aufgaben hat die Gruppenleitung bzw. das Gruppenleitungsteam?

In Gruppen von SHO gehen die Aufgaben der Gruppenleitung über die Schlüsselgewalt des Gruppenraums hinaus. Die Gruppenleitung – egal ob es eine Einzelperson oder ein Team ist – übernimmt ein Ehrenamt und die damit verknüpften Aufgaben. Diese können sich erstrecken auf die inhaltliche Gestaltung des Treffens, die Moderation während des Gruppentreffens, alle organisatorischen Fragen, die Integration neuer Gruppenmitglieder oder die Beratung ratsuchender Betroffener, die Kommunikation (schriftlich und mündlich) mit dem zuständigen Landes- oder Bundesverband, das Nachhaken bei fernbleibenden Gruppenmitgliedern, die Verwaltung der Gruppenkasse, die Verwahrung von verbandseigenen Materialien, die rechtzeitige Einbeziehung möglicher Nachfolger und deren Einarbeitung, den Versand von Geburtstags- oder Jubiläumskarten etc. Hinzu kommen besondere Herausforderungen wie der Aufbau und die Betreuung von Untergruppen für spezielle Zielgruppen (Jüngere, besondere Diagnoseformen) sowie die Klärung von Konflikten. Die Themen und Anforderungen, die die Gruppe stellt, können belastend sein: Schwere Erkrankungen, Probleme in den Familien, Auswirkungen auf die Existenzsicherung, Sterbebegleitung, Suizidgefahr. Der Umgang mit den teilweise starken Emotionen der Teilnehmer und ihre Unterschiedlichkeit fordert häufig vor allem die Gruppenleitung.

### Selbstfürsorge statt Selbstausschöpfung in der Gruppenleitung

Ehrenamtlichen entstehen, wenn sie sich aufgrund der Vorgaben (Satzungen, Regelungen der Bundes- oder Landesebene) gegängelt oder unter Druck gesetzt fühlen. Demgegenüber steht immer ein Gestaltungsspielraum, den die Gruppenleitung so nutzen sollte, dass sie sich selbst mit ihren Bedürfnissen gerecht wird. Sind die Regelungen des Verbandes dauerhaft nicht oder nur mit Mühe einzuhalten, sollte das an entsprechender Stelle kommuniziert werden, damit gemeinsam bessere Lösungen gefunden werden können. Wenn ein Konflikt nicht mehr gelöst werden kann, die Gruppenleitung oder die gesamte Gruppe an einem „toten“ Punkt angelangt oder nicht mehr arbeitsfähig ist, empfiehlt es sich, externe Unterstützung in Form von Supervision zu holen. Dazu ist es ratsam, die Dachverbände zu kontaktieren. Sie können Adressen von Fachleuten nennen, die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit SHO haben.

Aufgrund der Fülle der möglichen Aufgaben und der emotionalen Belastungen sollte die Arbeit auf zwei oder drei feste Gruppenmitglieder verteilt werden. Damit die Zusammenarbeit gut funktioniert, bedarf es hierbei klarer Absprachen und regelmäßiger Abstimmungen. Das Gruppenleitungsteam muss ähnlich wie die Selbsthilfegruppe allmählich zusammenwachsen (vgl. Modul 9). Die Mitglieder des Gruppenleitungsteams sollten sich darüber hinaus überlegen, ob sie ihre private Telefonnummer ohne weiteres den Gruppenteilnehmern aushändigen oder besser feste Sprechzeiten vereinbaren.

### Nachfolge, Übergabe und Verabschiedung

Schon mehrfach klang die Bedeutung der Gruppen sowohl für die Betroffenen als auch für die SHO an. Insofern liegt es im Interesse aller Beteiligten, die Gruppen auch nach Ausscheiden engagierter Leitungsteams möglichst lange zu erhalten. Steht ein Wechsel in der Gruppenleitung an, so ist immer wieder zu hören: Wie soll ich bloß einen Nachfolger für die Gruppenleitung finden? Die erfolgreiche Übergabe

der Gruppenleitung hängt häufig von der rechtzeitigen Miteinbeziehung interessierter Gruppenteilnehmer ab. Wenn einzelne sich mit den Aufgaben in der Gruppe schon einmal vertraut machen konnten, ist die Hürde meistens nicht mehr so hoch, dieses Amt zu übernehmen oder zumindest im Team mitzuarbeiten. Dazu gehört auch, dass die Aufgaben möglichst transparent dargestellt, keine Informationen zurückgehalten und die Neuen in der Öffentlichkeit relevanten Ansprechpersonen vorgestellt werden. Nicht selten scheitert der Nachfolgeprozess jedoch nicht an den praktischen Fragen, sondern an der Schwierigkeit langjähriger Gruppenleitungen, „loszulassen“ und die eigene Entbehrlichkeit zu erkennen. Nach all den Jahren, die von hohem Einsatz und innerer Verbundenheit mit der Gruppe geprägt waren, ist der Abschiedsschmerz mehr als nachvollziehbar – umso mehr, wenn eine neue Perspektive und Sinngebung nicht in Sicht ist. Häufig wurden private soziale Kontakte oder andere lebensweltliche Bezüge zurückgestellt. Einige SHO haben eine Altersgrenze eingeführt oder haben die Anzahl der möglichen Amtsperioden begrenzt, um den fälligen Generationenwechsel zu befördern und um ihren Verband zu verjüngen. Solche Regelungen können hilfreich sein, die Herausforderungen der „Staffelholzübergabe“ und die persönliche Bewältigung des Loslöseprozesses aber bleiben.

Unterstützend können Gespräche mit ehemaligen Ehrenamtlichen sein, die einst in derselben Situation waren. Aber auch Gruppenteilnehmer oder Vorstandsvertreter können mit Gesprächsangeboten das Loslassen begleiten. Abschiedsrituale, Ehrenmitgliedschaften oder andere Zeichen der Anerkennung sollten genutzt werden, um die gemeinnützige Arbeit zu würdigen, aber auch um den neuen Lebensabschnitt zu markieren.

Nicht selten entsteht in der Einarbeitungsphase Konfliktpotenzial zwischen den Neuen und den Erfahrenen, die ihr Amt in Kürze aufgeben. Die Neuen bemühen sich, ihren eigenen Stil zu finden und die Erfahrenen sehen ihre Arbeit in Gefahr. Auch hier können Landes- oder Bundesvorstand durch vermittelnde Ge-

3

vgl. Modul

Wie kann die Gruppenleitung sich selbst vor Überforderung schützen? Ähnlich wie bei der ehrenamtlichen Beratungstätigkeit (vgl. Modul 3) stellt sich auch für die ehrenamtliche Gruppenleitung die Frage nach Selbstfürsorge, persönlicher Abgrenzung und Überwindung eines möglichen Helfersyndroms. Folgende Punkte können vor einer Überlastung des Ehrenamtes schützen: Insbesondere in SHO kann Unzufriedenheit bei





sprache, durch Verständnis und Klarheit hilfreich sein (vgl. Modul 7).

↑ vgl. Modul

Trotz aller Bemühungen klappt es nicht immer, einen Nachfolger oder ein Nachfolgeteam aufzubauen und die Gruppenleitung erfolgreich zu übergeben. Ab welchem Zeitpunkt die Verbandsspitze beschließt, ihre Bemühungen um die Aufrechterhaltung der Gruppe einzustellen, wird von Fall zu Fall unterschiedlich sein. Über kurz oder lang sollten Selbsthilfegruppen wieder aus sich selbst heraus ohne grundlegende Unterstützung durch die Bundes- oder Landesebene funktionieren.

Ohne Zweifel setzt eine Vermittlung der oben genannten Themen im Rahmen der Qualifizierung eine entsprechende Auseinandersetzung der SHO mit eben diesen Fragen voraus.

### Qualitätskriterien für Selbsthilfegruppen in SHO

Zusammenfassend lassen sich folgende Qualitätskriterien für die Selbsthilfegruppenarbeit ausmachen.

- Es gibt einen festen Rahmen für die Gruppe (Dauer, Ort, Teilnehmerliste, Spielregeln) und eigene Rituale (Begrüßung, Abschiedsblitzlicht etc.).
- Gruppenneugründungen werden von der SHO bedarfsorientiert begleitet.
- Alle Gruppenteilnehmer können sich mit ihren Wünschen, Fragen und Anliegen einbringen und werden gehört.
- Alle Gruppenteilnehmer ziehen einen Nutzen aus der Gruppe.
- Das Gruppenleitungsteam steht in regem Austausch miteinander und hat die Aufgaben sinnvoll verteilt.
- Das Gruppenleitungsteam steht in regelmäßigem Kontakt zum Vorstand der SHO und ist informiert über wichtige Ziele, Projekte und Positionen.
- Neben krankheitsspezifischen Themen werden auch Fragen und Neuerungen der gesamten SHO in der Gruppe besprochen.
- Konflikte in der Gruppe werden angesprochen und nicht übergangen.
- Die SHO bietet Qualifizierungen für das Gruppenleitungsteam an und gibt begleitend Materialien/Leitfäden heraus.
- Die SHO bietet Austauschforen für Gruppenleitungen.
- Es gibt Regeln zur persönlichen Abgrenzung und Selbstfürsorge des Gruppenleitungsteams.
- Auch die Teilnehmer werden regelmäßig in die Gruppenarbeit einbezogen.
- Die Vorbereitung der Nachfolge und der Übergabe beginnt rechtzeitig.
- Neue Gruppenleitungen werden eingearbeitet.
- Gruppenleiter werden gebührend verabschiedet – insbesondere wenn sie lange im Amt waren.
- Wenn Konflikte nicht mehr aus eigener Kraft zu bewältigen sind, wird eine Mediation durch externe Fachleute in die Wege geleitet.
- Die Gruppe bzw. das Gruppenleitungsteam sorgt regelmäßig für neue Impulse, Anregungen und Vitalität.
- Die Gruppe verwendet bei Außenauftritten die Materialien der SHO (Broschüren, Logo etc.) und vertritt einheitlich ihre Position und Ausrichtung.
- Die SHO versucht, mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln ihre Gruppen zu erhalten.
- Jede Gruppe lebt auf Dauer aus eigener Kraft, sie wird nicht durch Engagement von außen bzw. durch den Vorstand am Leben erhalten.

Abb. 32: Qualitätskriterien der Selbsthilfegruppenarbeit in SHO

## Teil B

# 5 Modul

## Regeln und Formalien

Modul 5 umfasst folgende Themen:

- Bedeutung von Regeln und Formalien
- Gemeinnützigkeit und Rechtsfähigkeit der SHO
- Satzung, Vereinsordnungen und allgemeine vereinsrechtliche Bestimmungen
- Beschlussgremien/Organe des Vereins
- Beteiligung und Einfluss der Mitglieder
- Ehrenamt
- Haftung und Versicherung
- Nachhaltige Umsetzung von Regeln und Formalien

### Bedeutung von Regeln und Formalien

1  
vgl. Modul

Aufgrund der verbandlichen Struktur (vgl. Modul 1) müssen die ehrenamtlichen Mitarbeiter an der Basis einerseits Vorgaben für ihre Arbeit akzeptieren und diese andererseits vor den Gruppenteilnehmern oder Ratsuchenden überzeugend vertreten. Letzteres wird nur gelingen, wenn ein umfassendes Verständnis für die Notwendigkeit der geltenden Regelwerke vorhanden ist. Nicht selten stellen sich die Beteiligten die Frage: **Wozu brauchen wir all die Regeln und Formalien?** Regeln und Formalien helfen der SHO, effizient und ressourcenschonend zu arbeiten, da nicht immer wieder neu überlegt und ausgehandelt werden muss, wie in bestimmten Situationen am besten vorzugehen ist. Regeln und Formalien geben eine gewisse Orientierung, leiten unsere Handlungen und haben über längere Zeit Bestand. Sie stellen die organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen der SHO dar und sollten erst dann wieder in Frage gestellt werden, wenn sie für die Umsetzung der verbandlichen Ziele nicht mehr hilfreich sind oder wenn sie den Bedürfnissen der Ehrenamtlichen und/oder der Mitglieder nicht mehr gerecht werden. Insofern sollte ein grundlegendes Interesse insbesondere der Funk-

tionsträger einer SHO an den geltenden Vorschriften bestehen.

Darüber hinaus werden Regeln und Formalien geschaffen, um einen reibungslosen Ablauf im Alltag zu gewährleisten, um den Fortbestand des Verbandes zu sichern oder um die Mitarbeiter persönlich zu schützen. Durch klare Regeln und Formalien lassen sich viele Missverständnisse und Konflikte vermeiden. Für Mitarbeiter und Mitglieder von SHO ist es deshalb hilfreich, nicht nur die eigenen Gruppenregeln zu kennen, sondern zudem ein Verständnis für wesentliche, übergeordnete Zusammenhänge zu entwickeln und dadurch verbandliche Zwänge besser nachvollziehen zu können. Das vorliegende Modul beschäftigt sich deshalb mit wichtigen vereinsrechtlichen Grundlagen, die für die ehrenamtlichen Mitarbeiter an der Basis gelten.

### Gemeinnützigkeit und Rechtsfähigkeit der SHO

Vereine (z. B. SHO) können, unabhängig davon, ob sie als rechtsfähige oder nicht rechtsfähige Vereine auftreten als gemeinnützig anerkannt werden. Dies gilt nicht für die unselbständigen Untergliederungen einer SHO. **Was heißt nun „gemeinnützig“?** Für Organisationen, die sich im besonderen Maße für das Gemeinwohl engagieren, die also gemeinnützig tätig sind, hat der Gesetzgeber eine Reihe von steuerlichen Vergünstigungen vorgesehen (§§ 51-68 Abgabenordnung AO), die sich z. T. aus der Abgabenordnung ergeben oder in Einzelgesetzen geregelt sind (wie dem Körperschaftssteuergesetz, dem Umsatzsteuergesetz, dem Gewerbesteuerengesetz etc.). Voraussetzungen dafür sind folgende:

#### Voraussetzungen für Gemeinnützigkeit bei SHO

- Die SHO verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke.
- Diese Zwecke und die Art ihrer Verwirklichung ergeben sich aus der Satzung.
- Die SHO ist selbstlos tätig. Sie verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.
- Die Mittel der SHO dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden.
- Die Mitglieder erhalten keine Zuwendungen aus Mitteln des Vereins.
- Nach Auflösung des Vereins müssen die Vereinsmittel wieder einem gemeinnützigen Zweck zufließen.

Abb. 33

Sobald der Verein in das Vereinsregister eingetragen ist, ist er rechtsfähig (§ 21 BGB); d. h. er kann rechtliche Verpflichtungen eingehen (z. B. Verträge abschließen, Vermögen erwerben) und haftet für seine Verbindlichkeiten (z. B. Mietgebühren für den Gruppenraum). Die Gruppen auf der lokalen Ebene einer SHO hingegen sind meistens nicht rechtsfähig; sie sind unselbständige Untergliederungen des Vereins und treten nach außen nur im Namen des Gesamtvereins auf. Damit können sie z. B. nicht im eigenen Namen ein Konto eröffnen oder Mitgliedschaftsverträge abschließen. Entschließt sich ein Gruppenteilnehmer, festes Vereinsmitglied zu werden, wird er dies im juristischen Sinne also nicht in der Gruppe sondern im Landes- oder Gesamtverband. Nur in einigen SHO gibt es auch eigenständige Orts- oder Bezirksvereine.

Auf der Landesebene haben SHO häufig vollwertige, rechtsfähige, eingetragene (Zweig-)Vereine. Es ist möglich, diese satzungsmäßig stark an den Gesamtverein anzubinden, um konfliktträchtige Autonomiebestrebungen zu vermeiden und um den einheitlichen Außenauftritt und den politischen Einfluss der SHO zu stärken (vgl. Modul 6).

6

vgl. Modul

### Satzung, Vereinsordnungen und allgemeine vereinsrechtliche Bestimmungen

Die rechtlichen und formalen Grundlagen des Vereinslebens finden sich in der Satzung, in den (falls vorhandenen) Vereinsordnungen und im Vereinsrecht:

#### Rechtliche und formale Grundlagen des Vereinslebens:

- Satzung
- Vereinsrechtliche Bestimmungen
- Vereins- und Geschäftsordnungen (z. B. Geschäftsordnung für Gruppen, Wahlordnung)

Abb. 34

Jeder Verein gibt sich eine Satzung. Diese bildet in Verbindung mit den gesetzlichen Regelungen des Vereinsrechts, die im Bürgerlichen Gesetzbuch (§§ 21 ff. BGB) enthalten sind, die Verfassung des Vereins. Sie definiert Zweck und Auf-

gaben und enthält die Leitprinzipien und Grundsätze, nach denen der Verein arbeiten soll. Hat eine auf Bundesebene tätige SHO auf der Landesebene rechtsfähige Vereine als (Unter-)Gliederungen, so hat jede Gliederung ihre eigene Satzung. Bei großen SHO entsteht oftmals die Notwendigkeit, über die Satzung hinaus verbindliche Regelungen zu treffen, die jedoch nur für einen bestimmten Bereich gelten sollen. Das betrifft z. B. die Geschäftsordnung für Gruppen oder die Geschäftsordnung für den Vorstand, einen Leitfaden für Gruppenleitungen, die Ehrenordnung, die Wahlordnung etc. Diese Vereins- und Geschäftsordnungen haben dieselbe bindende Verpflichtung wie die

Mitglieder zu vertreten und ihre Rechte wahrzunehmen. Die Mitglieder- oder die Delegiertenversammlung wählt ihren Vorstand. Dadurch erhält er seine demokratische Legitimation, den Verein im Sinne der Mitglieder zu vertreten. Neben der Wahl gehört die Kontrolle des Vorstandes zu den Aufgaben der Mitglieder- bzw. Delegiertenversammlung. Der Vorstand ist vom Verein beauftragt, die Geschäfte des Vereins zu führen (§ 27 BGB). Der Geschäftsbericht und der Kassenbericht und ggf. der Haushaltsplan sind wichtige Instrumente, damit die Arbeit des Vorstandes transparent und kontrollierbar wird. Nur bei einwandfreier Geschäftsführung und Erfüllung aller Aufgaben und Pflich-

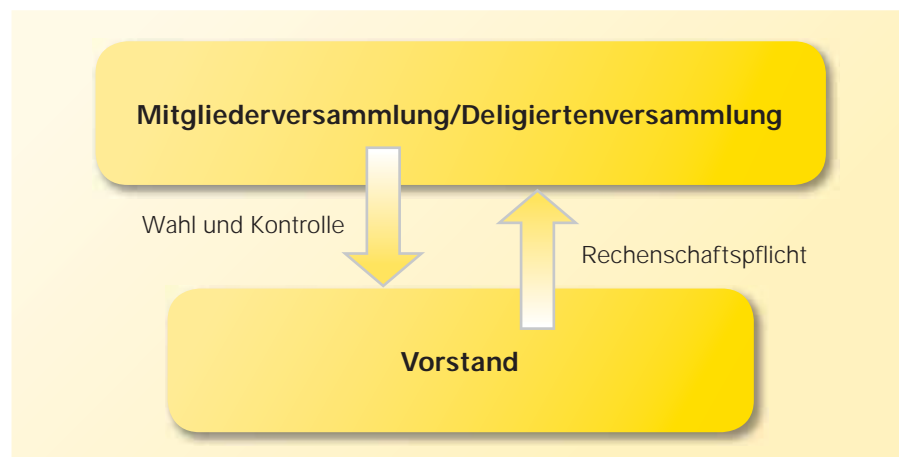


Abb. 35: Verhältnis der Vereinsorgane zueinander

Satzung; sie gestalten die in der Satzung enthaltenen Richtlinien aus.

#### Gremien/Organe des Vereins

Das Modul geht u. a. der Frage nach, wie eine große SHO ihre Entscheidungen trifft und durch wen sie handelt. Ein Verein handelt durch seine Organe. Das BGB schreibt vor, dass ein Verein mindestens zwei Organe haben muss: Die **Mitgliederversammlung** und den **Vorstand**. Weitere Organe sind möglich, z. B. Beiräte, Ehrenräte, weitere Vorstands- (erweiterter, Gesamtvorstand) oder Aufsichtsgremien, eine Delegiertenversammlung etc. Die Mitgliederversammlung ist das oberste Organ des Vereins. Bei großen SHO werden **Delegierte** beauftragt, die

ten hat der Vorstand Anspruch auf **Entlastung durch die Mitglieder bzw. die Delegierten**. Die Entlastung bedeutet den Verzicht des Vereins auf etwaige Ersatzansprüche gegenüber dem Vorstand.

#### Beteiligung und Einflussnahme der Mitglieder

Mitglieder beklagen mitunter, dass sie gerne einiges anders hätten, als ein Mitglied unter vielen jedoch keine Chance sähen, etwas zu verändern: Wie kann ein einzelnes Mitglied sich in das Geschehen der SHO einbringen? Auch wenn SHO hierarchische Strukturen aufweisen, die familiäre Atmosphäre aufgrund der hohen Mitgliederanzahl bisweilen verloren gegangen ist und viele Entscheidungsbe-



## Teil B

fugnisse zur Vereinfachung an den Vorstand delegiert wurden, besteht für jedes Mitglied auch ohne offizielle ehrenamtliche Funktion die Möglichkeit, Einfluss am Vereinsgeschehen zu nehmen. *Abbildung 36* zeigt, welche Formen der Beteiligung innerhalb einer SHO für Mitglieder vorgesehen sind.

#### Möglichkeiten der Beteiligung der Mitglieder am Vereinsgeschehen

- Fristgerechter, schriftlicher Antrag an die Mitgliederversammlung
- Stimmrecht
- Wählbarkeit in ein Vereinsamt (passives Wahlrecht)
- Kontrolle des Vorstands
- Abberufung des Vorstands
- Recht auf Einberufung einer Minderheitenversammlung
- Recht auf Gleichbehandlung und Gleichstellung innerhalb des Vereins

Abb. 36

Vereine werden getragen durch ihre Mitglieder. Dementsprechend basisdemokratisch ist das Vereinsrecht ausgerichtet. Verpflichtet ist das Mitglied im Gegenzug zur allgemeinen **Loyalitäts- und Treuepflicht**, die besagt, alles zu unterlassen, was dem Verein und dem von ihm verfolgten Ziel schaden könnte. Dazu gehört z. B. Werbung für einen Konkurrenzverein, Mobbing im Rahmen von Gruppentreffen oder irgendeine Form von Diskreditierung des Vereins oder seiner Mitglieder. Besteht ein verbandsgefährdender Konflikt kann sich ein Mitglied einem klärenden Gespräch kaum entziehen. Die Loyalitäts- und Treuepflicht ist der Ansatzpunkt, der der SHO die Möglichkeit zum Ausschluss eines Mitglieds gibt. Bevor jedoch solche Schritte unternommen werden, sollte beidseitig versucht werden, durch Gespräche oder Mediation Wege der Einigung zu finden (*vgl. Modul 4*).

#### Das Ehrenamt

Gewählte ehrenamtliche Vertreter oder Funktionsträger kann es in der SHO auf verschiedenen verbandlichen Ebenen geben: auf Bundes- und Landesebene, auf der regionalen und der lokalen Ebene. In

der Satzung sind meistens lediglich die Aufgaben des Vorstandes ausführlich beschrieben. Für die Funktionsträger der unselbständigen Untergliederungen werden deshalb oftmals ergänzend Geschäftsordnungen oder Leitfäden erstellt. Darin sollten die Erwartungen an die ehrenamtliche Arbeit konkretisiert werden. Die Aufwendungen und Auslagen für eine Tätigkeit im Sinne der SHO werden den Ehrenamtlichen erstattet; jedoch wird kein Entgelt für die Arbeitszeit, die für die SHO aufgewendet wird, bezahlt. Allerdings besteht seit dem Jahr 2007 die Möglichkeit, ehrenamtlich tätigen Personen (somit auch Vorständen) eine steuer- und abgabenfreie „Aufwandsentschädigung“ nach § 3 Nr. 26a EStG zu bezahlen, die sog. „Ehrenamtszuschale“. Voraussetzung dafür ist

- eine „nebenberufliche“ Tätigkeit in einem Verein z. B. als Vorstandsmitglied, als ehrenamtliche Buchhaltung, Betreuer etc.,
- eine ausdrückliche Regelung in der Satzung, die eine solche Auszahlung für Ehrenamtliche ausdrücklich erlaubt.

Bei Auszahlung der Ehrenamtszuschale an mehrere Personen ist darauf zu achten, dass dadurch die Verwaltungskosten des Vereins nicht das gemeinnützigkeitschädliche Maß von ca. 50 % überschreiten. Das ist besonders bei kleineren Vereinen bedeutsam.

Bei der Ehrenamtszuschale handelt es sich steuerrechtlich gesehen um einen Steuerfreibetrag, der (wie die sogenannte Übungsleiterzuschale) den ehrenamtlich Tätigen nur dann zugute kommt, wenn das Geld tatsächlich fließt.

Nach wie vor gilt der beitragsfreie Unfallversicherungsschutz für die gewählten Vertreter der SHO (§ 2 Abs.1 Nr. 9 SGB VII). In Abhängigkeit von den jeweiligen Unfallkassen der Länder können unter Umständen weitere Personengruppen in den Versicherungsschutz der gesetzlichen Unfallversicherung aufgenommen werden.

Die gewählten Ehrenamtsträger sind Beauftragte des Vereins bzw. der SHO. Sie

sollten sich mit ihren Zielen identifizieren können (*vgl. Modul 1*). Aus dem Auftragsverhältnis zwischen Amtsträger und Verein ergeben sich für die ehrenamtlichen Mitarbeiter aller verbandlichen Ebenen eine Reihe von Pflichten:

#### Pflichten der Funktionsträger in SHO

- Sorgfaltspflicht
- Loyalitäts- und Treuepflicht
- Schweigepflicht
- Buchführungspflicht
- Auskunfts- und Rechenschaftspflicht
- Herausgabepflicht

Abb. 37

So verlangt die allgemeine **Sorgfaltspflicht** als oberstes Gebot, dass ehrenamtliche Mitarbeiter die ihnen übertragenen Aufgaben mit der Sorgfalt einer gewissenhaften und ihren Aufgaben gewachsenen Person erfüllen. Nur weil das Ehrenamt nicht bezahlt ist, berechtigt das nicht, die Arbeit weniger gewissenhaft und weniger umsichtig zu erledigen. Ehrenamtlich Tätige können sich nicht darauf berufen, nicht über die erforderlichen Erfahrungen und Informationen verfügt zu haben oder falsch ausgewählt worden zu sein. Sie sind gefordert, sich die notwendigen Informationen zu beschaffen und sich die entsprechenden Kenntnisse anzueignen. Dazu gehören die ordnungsgemäße Einhaltung sämtlicher Vorschriften und die Erfüllung der Aufgaben laut Satzung. Auch die Amtsniederlegung zur „Unzeit“ ist nur in begründeten Fällen vereinbar mit der allgemeinen Sorgfaltspflicht. In jedem Fall sollte der Verein einen angemessenen Zeitraum zur Neubesetzung haben. Für schuldhaftes Verhalten (Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit) sind Funktionsträger dem Verein gegenüber schadensersatzpflichtig.

Wie für die Mitglieder gilt erst recht für die gewählten Funktionäre die **Loyalitäts- oder Treuepflicht**, die besagt, alles zu unterlassen, was dem Verein schadet. Funktionsträger sind gefordert, Schaden vom Verein abzuwenden. Im Falle eines Konfliktes, der über die Grenzen der SHO hinaus bekannt zu werden droht, sollten

1

vgl. Modul

4

vgl. Modul

Ehrenamtliche aufgrund ihrer Position auf Klärung drängen und dabei das Wohl des Verbandes im Auge haben.

Die **Schweigepflicht** verlangt, Still-schweigen über vertrauliche Vorgänge und Mitteilungen im Verein, in der Gruppe oder im Vorstand zu bewahren. Das betrifft auch den Umgang mit internen Unterlagen, Geschäftsverkehr und Personalinterna (Datenschutzrechtliche Bestimmungen).

Gelder sind ggf. ordnungsgemäß zu verwalten (**Buchführungspflicht**). Die Kassenbücher und der sonstige Schriftverkehr sind transparent und nachvollziehbar zu führen, so dass der **Auskunfts- und Rechenschaftspflicht** gegenüber den Mitgliedern aber auch gegenüber den Finanzbehörden jederzeit nachgekommen werden kann. Bei Beendigung des Ehrenamts müssen die Amtsträger dem Verein alles herausgeben, was sie im Verlauf ihrer Amtszeit erlangt haben (Bankaufzeichnungen, Schriftverkehr, Adresslisten, Geld etc.).

### Haftung und Versicherung

Da der Verein nicht selbst sondern nur durch seine Organe (Vorstand, Vertreter) handeln kann, ist in § 31 BGB geregelt, dass der Verein für den Schaden haftet, den die Vertreter des Vereins einer Person oder Sache zufügen. Zu den Vertretern zählen auch die ehren- und haupt-

amtlichen Mitarbeiter oder ein für den Verein tätiges Mitglied.

Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit kann zur persönlichen Haftung mit dem Privatvermögen eines Vereinsvertreters führen. Hierfür ist als Maßgabe die Sorgfaltspflicht einer gewissenhaften und ihrer Aufgabe gewachsene Person anzusetzen. Als Sorgfaltspflichtverletzung zu bewerten sind in jedem Fall z. B. satzungswidriges Verhalten oder ein Verstoß gegen Haftungsgrenzen.

Die genannten Haftungsrisiken lassen es sinnvoll erscheinen, die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter eines gemeinnützigen Vereins durch entsprechende

Versicherungen so weit wie möglich zu schützen.

Die SHO muss prüfen, was von der einzelnen Versicherung ggf. abgedeckt wird und welche Versicherungen bei der SHO notwendig und sinnvoll sind (s. *Abb. 38*).

### Nachhaltige Umsetzung von Regelungen und Formalien

Eine permanente Herausforderung stellt die nachhaltige und überzeugende Umsetzung der geltenden Regelwerke dar. Jede SHO muss für ihre unterschiedlichen Ebenen im Grunde ihre eigene Checkliste erarbeiten. Dabei sollen folgende Leitfragen hilfreich sein (*Abb. 39*):

#### Aufbau einer Checkliste zur Umsetzung von Regeln und Formalien

- Welche Informationsmaterialien stehen zur Verfügung?
- Welche Unterlagen und Formulare sind in der Gruppenleitung oder in der Betroffenenberatung zu führen?
- Was gehört zu unserem Inventar?
- Wie lauten die jeweiligen Aufbewahrungspflichten (Schriftverkehr, Kassenunterlagen, Inventar- und Bücherlisten)?
- Was sagt unsere Wahlordnung?
- Welche Unterlagen sind bei der Übergabe bzw. beim Wechsel in der Gruppenleitung auszuhändigen?
- Wie setzen sich die finanziellen Mittel der Gruppe zusammen?
- Vorsicht: Steuerrecht bei Verkaufserlösen beachten!
- Wie eröffnen wir ein Gruppenkonto?
- Was ist zu beachten bei der Konto- und Kassenführung?
- Wie werden die verschiedenen Ausgaben und Einnahmen verbucht?
- Wie schaffen wir ausreichend Transparenz?
- Was sieht unsere Ehrenordnung vor?
- Welche Leitlinien müssen wir bei der Zusammenarbeit mit Partnern, öffentlichen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen beachten?
- Was heißt für uns gute Praxis bei der Wahrung unserer Neutralität und Unabhängigkeit?
- Wie sichern wir die Qualität unserer Arbeit?

*Abb. 39*

#### Mögliche Versicherungen von SHO

- Haftpflichtversicherung
- Gesetzliche Unfallversicherung
- Rechtsschutzversicherungen
- Ggf. Dienstreise-Kasko-Versicherung
- Ggf. Rabattverlustversicherung

*Abb. 38*

# Teil B

Neben den erwähnten Regeln und Formalien gibt es in der ehrenamtlichen Arbeit von SHO noch viele weitere Vorschriften, z. T. auch ungeschriebene Gesetze, die bei Umgehung keine rechtlichen Konsequenzen nach sich ziehen. Dennoch machen sie Sinn und sollten eingehalten werden. Nicht immer gelingt die Umsetzung reibungslos und ohne Widerstände. Mit den offenen Widerständen (z. B. in Form von Protest) können wir meistens besser umgehen als mit den verdeckten, bei denen die Regelungen einfach ignoriert oder vergessen werden. In jedem Fall stellt die nachhaltige Umsetzung insbesondere von Neuregelungen eine Herausforderung dar. Die folgende Grafik zeigt, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit die Umsetzung auf stabilen Säulen steht (vgl. Abb. 40)

Sollen beispielsweise die Mitglieder eine Neuregelung umsetzen, so ist folgendes zu beachten:

Sie müssen genau **wissen** und informiert sein, warum und wie eine Regel

umzusetzen ist. Sie müssen es **können**, d. h. in der Lage sein oder Übung darin haben; sie müssen, wissen, wo sie anpacken müssen, damit die Regel erfolgreich umgesetzt wird. **Wollen** bedeutet, dass die Mitglieder dahinter stehen und es für gut befinden müssen. Wollen hat viel mit Einsicht und Verständnis zu tun, deshalb ist eine gute Begründung für eine Neuregelung so wichtig. Und schließlich geht nichts, ohne dass wir es einfach **tun**, d. h. wir müssen die Initiative ergreifen! Diese kann und soll von allen ausgehen. Ohne konkretes Handeln wird nichts umgesetzt. Bildhaft gesprochen heißt das: Je mehr Säulen vorhanden, desto stabiler ist das Haus. Je umsichtiger wir informieren, begründen, mit einbeziehen und überzeugen, desto wahrscheinlicher ist eine dauerhafte, erfolgreich Umsetzung.

Gelingt die Umsetzung also nicht, stehen nunmehr verschiedene „Hebel“ zur Verfügung, die betätigt werden können. Häufig drehen wir immer wieder am selben Hebel, verstärken also unsere Bemühungen noch und noch in dieselbe Richtung und wundern uns, warum es nichts nutzt.

Eine sorgsame Beobachtung und Analyse der Situation ist unerlässlich, d. h. ein Verständnis für den offenen oder verdeckten Widerstand, bevor wir gezielt handeln können. Damit lassen sich viele unnötige, wirkungslose Gänge und Auseinandersetzungen vermeiden.



Abb. 40: Voraussetzung zur Umsetzung von Regeln und Formalien

# 6 Modul

## Öffentlichkeitsarbeit

Modul 6 umfasst folgende Themen:

- Bedeutung und Ziele der Öffentlichkeit
- Widerstände
- Zielgruppen und Instrumente
- Mitgliedergewinnung
- Standpunktrede
- Interessenvertretung und Patientenbeteiligung

### Bedeutung und Ziele der Öffentlichkeit

Die Einstiegsfrage in das Modul lautet: **Warum ist die Öffentlichkeitsarbeit für unsere SHO wichtig? Wozu betreiben wir Öffentlichkeitsarbeit?** Wenn eine SHO nicht auf sich aufmerksam macht, wird sie in der Fülle der Angebote der heutigen Zeit wahrscheinlich übersehen oder nur zufällig entdeckt. Möglicherweise wird sie auch falsch eingeschätzt oder mit ähnlichen Organisationen in Zusammenhang gebracht, von denen man sich eher abheben möchte. Die SHO muss sich darüber im Klaren sein, dass sie nicht im luftleeren Raum agiert, sondern dass ihr Auftreten eine Wirkung hinterlässt und in der Regel bewertet wird. Je deutlicher sie ihr Profil geschärft hat und je klarer die SHO nach außen auftritt, desto eher wird sie ihren Wünschen entsprechend wahrgenommen. An dieser Stelle wird zweierlei deutlich:

Zum einen sind die Klärung des Selbstverständnisses der SHO und die Identifikation ihrer Vertreter mit Position und Ausrichtung grundlegend für einen überzeugenden und authentischen Auftritt in der Öffentlichkeit (vgl. Modul 1). Das betrifft auch die Gruppenebene, da auch sie nicht im Verborgenen arbeitet und sich als Teil der SHO nicht losgelöst von ihr betrachten kann.

Zum anderen wird die Bedeutung eines einheitlichen Auftritts der SHO (Corporate Design) über alle Ebenen hinweg aufgezeigt. Gruppen von SHO sind i.d.R. gehalten, auf ein eigenes Logo sowie auf einen Gruppen-Flyer zu verzichten und die eigene Internetpräsenz nur in Absprache mit dem Verband zu entwickeln. In jedem Fall muss der Widererkennungs-

effekt zum Auftritt der gesamten SHO gegeben sein.

Daran schließt sich die Frage an, **welche Ziele die Öffentlichkeitsarbeit verfolgen kann und soll.** An erster Stelle steht sicher die Ansprache der Betroffenen. Betroffene frühzeitig, möglichst bald nach der Diagnosestellung zu erreichen, um durch Information und psychosoziale Unterstützung schnell wieder Perspektiven zu eröffnen, ist das vorrangige Ziel der Öffentlichkeitsarbeit der meisten SHO. Ein weiteres für die SHO durchaus existenzielles Ziel ist die Gewinnung neuer Mitglieder. Die Mitglieder tragen in vielen SHO zur finanziellen Absicherung und damit zu ihrem Fortbestand bei; außerdem verleihen viele Mitglieder der SHO mehr Gewicht und Argumentationshilfen bei der Interessenvertretung auf politischer Ebene. Die Öffentlichkeitsarbeit kann – je nach Krankheitsbild – dazu dienen, die Erkrankung aus der Tabuzone zu holen und die Angst vor gesellschaftlicher Stigmatisierung oder Arbeitsplatzverlust zu verringern (z. B. Tinnitus, Depression, Krebs). Bei selteneren und damit häufig auch unter Experten weniger bekannten Krankheitsbildern geht es auch darum, deren Bekanntheitsgrad zu vergrößern. Damit steigt die Chance auf eine frühere Diagnosestellung und auf gezielte Therapiemöglichkeiten, die die Erkrankung aufhalten und in Einzelfällen auch tödliche Folgen verhindern können.

Mehr und mehr SHO setzen auf Kooperation und Vernetzung nach außen und gründen fachliche Beiräte, die bei entsprechenden Fragen zur Verfügung stehen. Der gezielte Aufbau von Kontakten über eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit ist die Voraussetzung.

Zusammenfassend gilt, dass Öffentlichkeitsarbeit zur Imagebildung im Sinne der SHO beitragen soll. Öffentlichkeitsarbeit vermittelt die Position der SHO und ermöglicht Orientierung für Betroffene, Professionelle und Kooperationspartner (vgl. Abbildung 41).

### Ziele der Öffentlichkeitsarbeit in SHO

- Betroffene frühzeitig erreichen
- Betroffene umfassend auffangen und informieren
- Auf die SHO und ihre Angebote aufmerksam machen
- Positives Image der SHO aufbauen und pflegen
- Mitglieder gewinnen
- Fachleute informieren
- Kooperationspartner gewinnen
- Orientierung und Einschätzbarkeit bieten
- Die SHO und ihre Gruppen erhalten
- Erkrankung aus der Tabuzone zu holen
- Bekanntheitsgrad der Erkrankung vergrößern

Abb. 41

### Widerstände

Einige Gruppenleitungen sehen die Öffentlichkeitsarbeit neben der Betroffenenberatung und den organisatorischen Aufgaben als Selbstverständlichkeit an. Sie entwickeln Ideen und arbeiten am Aufbau eines Netzwerkes mit relevanten Partnern in ihrer Region. Andere wiederum begegnen dem Thema mit Widerständen. Folgende Äußerungen sind zu hören:

- „Ich bin für die Gruppe da, nicht für Marketing oder Gespräche mit Professoren.“

1

vgl. Modul

# Teil B

- „Ich kann Neubetroffene nicht mit einer Beitrittserklärung empfangen.“
- „Öffentlichkeitsarbeit – das liegt mir nicht.“
- „Bei uns gibt es keine Anlässe, eine Pressemitteilung zu schreiben oder einen Infostand aufzubauen.“
- „Warum soll ich das Logo des Verbandes verwenden, wir haben unser eigenes Gruppen-Logo und unseren Flyer und auch eine eigene Homepage mit unseren Gruppenterminen.“

Gerade auf der Gruppenebene haben viele das Ehrenamt übernommen, um für die Gruppe und ihre Mitglieder da zu sein und weniger um in der Öffentlichkeit Kontakte zu knüpfen und für die Ziele der SHO zu „werben“. Man genügt sich in der Gruppe; Mitglieder zu „werben“ verträgt sich nicht mit dem Anspruch, einfach da zu sein – ohne „Wenn und Aber“. Die Gruppenteilnahme und die Herausgabe umfassender Informationen an die Bedingung einer bezahlten Mitgliedschaft zu koppeln, fällt den Funktionsträgern an der Basis teilweise schwer. Dem gegenüber steht die Notwendigkeit, den Fortbestand des Verbandes über eine ausreichende Anzahl an Mitgliedsbeiträgen zu sichern – insbesondere in der aktuellen Qualität. Die SHO sollte vor der Qualifizierung des vorliegenden Moduls klären, welche Position sie hier vertritt. Eine Möglichkeit ist die Festlegung der „kostenlosen“ Gruppenteilnahme auf z. B. drei Besuche oder zwei Monate oder ähnliches.

Auch wenn ein grundsätzliches Verständnis für die Notwendigkeit der Öffentlichkeitsarbeit vorhanden ist, fühlen sich nicht alle Gruppenleiter in der Lage, diese Aufgabe zu erfüllen. Dann bietet es sich an, diejenigen Gruppenteilnehmer zu gewinnen, die gerne Pressemitteilungen schreiben oder die sich eignen, bei Veranstaltungen hinter einem Info-Stand der Gruppe zu stehen und Kontaktgespräche zu führen. Wird die Gruppenleitung von mehreren Schultern getragen, wächst die Chance, dass diese Aufgabe reibungsloser erfüllt wird (vgl. Modul 4). Eine Aufgabenbeschreibung für Gruppen-

leitungen von SHO sollte immer auch die Öffentlichkeitsarbeit beinhalten.

Das Argument, dass es keine geeigneten Anlässe für öffentlichkeitswirksame Aktivitäten gebe, lässt sich durch eine gemeinsame Suche nach Möglichkeiten oder durch positive Beispiele aktiverer Gruppen entkräften.

Der eigenen Gruppen fühlt man sich meist mehr zugehörig als dem Verband. Der Wunsch, dies durch eigene Symbole und Medien deutlich zu machen ist groß. Dass sich das mit einem einheitlichen Außenauftritt eines bundesweiten Verbandes nicht immer verträgt, liegt auf der Hand. Eine Lösung die Bedürfnisse der Gruppenebene ernst zu nehmen und dennoch den Widererkennungseffekt der SHO zu sichern, könnte wie folgt aussehen: Logo, Briefkopf und Farben müssen sich an den Vorgaben des Verbandes orientieren; ein eigener Flyer kann dann erstellt werden, wenn er das festgelegte Erscheinungsbild (Corporate Design) der SHO berücksichtigt. Falls die Gruppen über eine eigene Internetpräsenz verfügen, sollten die mit der Verbandsspitze vereinbarten Rahmenbedingungen im Seminar thematisiert werden.

Alle ehrenamtlichen Mitarbeiter, die in ihrer Funktion und Rolle als Gruppenleiter

### Zielgruppen von SHO

- Betroffene
- Angehörige
- Ärzte und Kliniken
- Medizinische Fachgesellschaften
- Krankenkassen
- Dachverbände
- Förderer und Spender
- gesundheitspolitische Gremien
- Wissenschaft und Forschung
- weitere Fachleute je nach Erkrankung (z. B. Physiotherapeuten)
- lokale Interessengruppen
- Politik und Wirtschaft im allgemeinen

Abb. 42

oder Berater der SHO auftreten, vertreten den Verband und dessen Ausrichtung. Sie agieren dann nicht als Privatpersonen oder allein als Betroffene. Sie werden als Vertreter der SHO wahrgenommen. Somit können sie sich dem Thema Öffentlichkeitsarbeit nicht gänzlich entziehen.

### Zielgruppen und Instrumente

Auf die Frage: Wen wollen wir mit unserer Öffentlichkeitsarbeit erreichen? gibt es meistens viele Antworten. *Abbildung 42* zeigt die wichtigsten Zielgruppen und Adressaten.

Wie können die wichtigsten Zielgruppen angesprochen werden? Unterschiedliche Zielgruppen erfordern unterschiedliche Instrumente, mit denen sie erreicht werden können. Je nachdem, welches die wichtigsten Adressaten sind, sind entsprechende Instrumente und Wege zu wählen. Die nachfolgende Abbildung zeigt einige Möglichkeiten auf:

### Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit in SHO

- verbandseigene Gruppen
- verbandseigene Publikationen: Flyer, Broschüren, Zeitschrift, Artikel, Geschäftsbericht
- Homepage
- Newsletter
- Vorträge
- Pressemitteilungen
- Infostand auf Messen, Kongressen, Patiententagen
- Eigene Veranstaltungen
- Kontakt- und Informationsgespräche
- Artikel in Fachzeitschriften, Lokalzeitungen
- Interviews
- Radio- und TV-Sendungen
- Pflege von Netzwerken
- Programm/Motto der SHO
- Einheitliches, widererkennbares Erscheinungsbild (Logo, Farben, Briefbogen etc.)

Abb. 43

Nicht alle Instrumente werden von der Gruppenebene aus bedient. Die wichtigsten sind die Pressemitteilung, der Infostand und ggf. das Interview. Dabei gilt es folgendes zu beachten:

Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit auf Gruppenebene	Was ist zu beachten?
<b>Der Infostand</b>	<p><b>Anlässe:</b> Ortsnaher Patientenkongress, Selbsthilfetag der Region, Veranstaltungen in der Klinik etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Aufmachung hat unser Stand? (Fahne, Plakat etc.)</li> <li>■ Welche Broschüren/Materialien legen wir aus?</li> <li>■ Wie verhält sich unser „Standpersonal“?</li> </ul>
<b>Die Pressemitteilung</b>	<p><b>Anlässe:</b> Gruppengründung, Vortrag eines Trainer beim Gruppentreffen, Klinikbesuch, die ganz „normale Arbeit“ einer Selbsthilfegruppe etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Als Pressemitteilung kennzeichnen</li> <li>■ Die Überschrift soll Aufmerksamkeit erwecken</li> <li>■ Die Fakten mit Hilfe der 5 W's beantworten: Was? Wer? Wann? Wo? Wie?</li> <li>■ Max. 1 Din-A4-Seite</li> <li>■ Vollständige Adresse und Ansprechperson angeben</li> <li>■ Idealerweise an konkrete Kontaktperson bei der Zeitung richten</li> </ul>
<b>Das Interview/Kontaktgespräch</b>	<p><b>Anlässe:</b> Am Infostand, Interview der Lokalzeitung, Gespräch in der Klinik mit Fachleuten etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Drei Botschaften notieren, die wir vermitteln wollen</li> <li>■ Auf Fragen zur Erkrankung und zur SHO vorbereitet sein</li> <li>■ Die Antworten selbst bestimmen</li> <li>■ Die Fragen des Interviewers kurz beantworten und die eigenen Botschaften ergänzen</li> <li>■ Sich nicht provozieren lassen</li> <li>■ Das Programm/Motto der SHO irgendwie unterbringen</li> </ul>

Abb. 44: Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit auf Gruppenebene

# Teil B

## Mitgliedergewinnung

Die Mitgliedergewinnung wurde in den vorausgegangenen Abschnitten mehrfach angesprochen (vgl. Bedeutung und Ziele der Öffentlichkeitsarbeit, Widerstände, Zielgruppen und Instrumente). Da die Mitgliedergewinnung für die meisten SHO eine wichtige Existenzgrundlage darstellt und deshalb zu den Kernaufgaben zählt, soll hier noch einmal gesondert darauf eingegangen werden.

Für die Vermittlung der Thematik in der Qualifizierung hat sich folgende Vorgehensweise als zweckmäßig erwiesen: Zunächst sollte die existenzielle Bedeutung der Mitgliedergewinnung für die SHO ins Bewusstsein gerufen werden. Im nächsten Schritt können mögliche Widerstände aufgegriffen und entsprechend der Darstellung im Abschnitt oben bearbeitet werden. Selbstverständlich stehen die üblichen Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit auch für die Mitgliedergewinnung zur Verfügung: Faltblätter, Broschüren, Internetauftritt, Presse, Funk und Fernsehen etc. Folgende Fragen sollten sich SHO vor der Qualifizierung gestellt haben:

- Welche Medien haben welche Wirkung?
- Womit haben wir bislang am ehesten Mitglieder gewinnen können?
- Welche Bevölkerungsgruppen haben wir noch nicht gezielt angesprochen?
- Wo (in welchem Setting, z.B. Schulen, Firmen etc.) könnten wir sie erreichen?

Von Interesse ist im Rahmen der Qualifizierung vor allem, welche Möglichkeiten insbesondere die Ehrenamtlichen an der Basis haben, ob es im Gespräch mit Interessenten eine einheitliche Vorgehensweise gibt und welche speziellen Angebote die SHO bereitstellt (Schnuppermitgliedschaften u. a.). Das ist von SHO zu SHO unterschiedlich und sollte vor der Qualifizierung diskutiert und verbindlich festgelegt worden sein.

- Welche Strategie (Routine, Verfahrensablauf) haben wir entwickelt, um interessierte Betroffene zu gewinnen?
- Wie informieren wir über die Möglichkeiten und Anreize der Mitgliedschaft? (Transparenz, Nutzen, Verfügbarkeit der Ansprechperson, angemessene Kündigungsfristen)
- Wie vermitteln wir den Selbsthilfgedanken?
- Welche Materialien erhalten die anfragenden Betroffenen?
- Wie dokumentieren wir die Gespräche mit Betroffenen? (Adressen, Gründe des Anrufs)
- Kontaktieren wir Interessenten nach einiger Zeit erneut per Telefon oder Info-Brief?

Zur Mitgliedergewinnung gehört auch, sich mit den Motiven und Gründen des Austritts zu beschäftigen.

- Kennen wir die Gründe für den Austritt von Mitgliedern?
- Handelt es sich um Einzelfälle oder um einen ernstzunehmenden Trend?
- Mögliche Gründe: die Erkrankung ist verarbeitet? Zu teuer? Überaltert? Zu wenige Mitwirkungsmöglichkeiten? Zu wenig Anreize? Konflikte?
- Können wir dem entgegenwirken?
- Wie können wir Mitglieder halten?

Viele Anregungen und Informationen zum Thema liefert eine Praxishilfe: „Mitglieder gewinnen, Mitglieder aktivieren, Mitglieder halten“, die in Zusammenarbeit mit verschiedenen SHO entwickelt und vom BKK Bundesverband herausgegeben wurde.

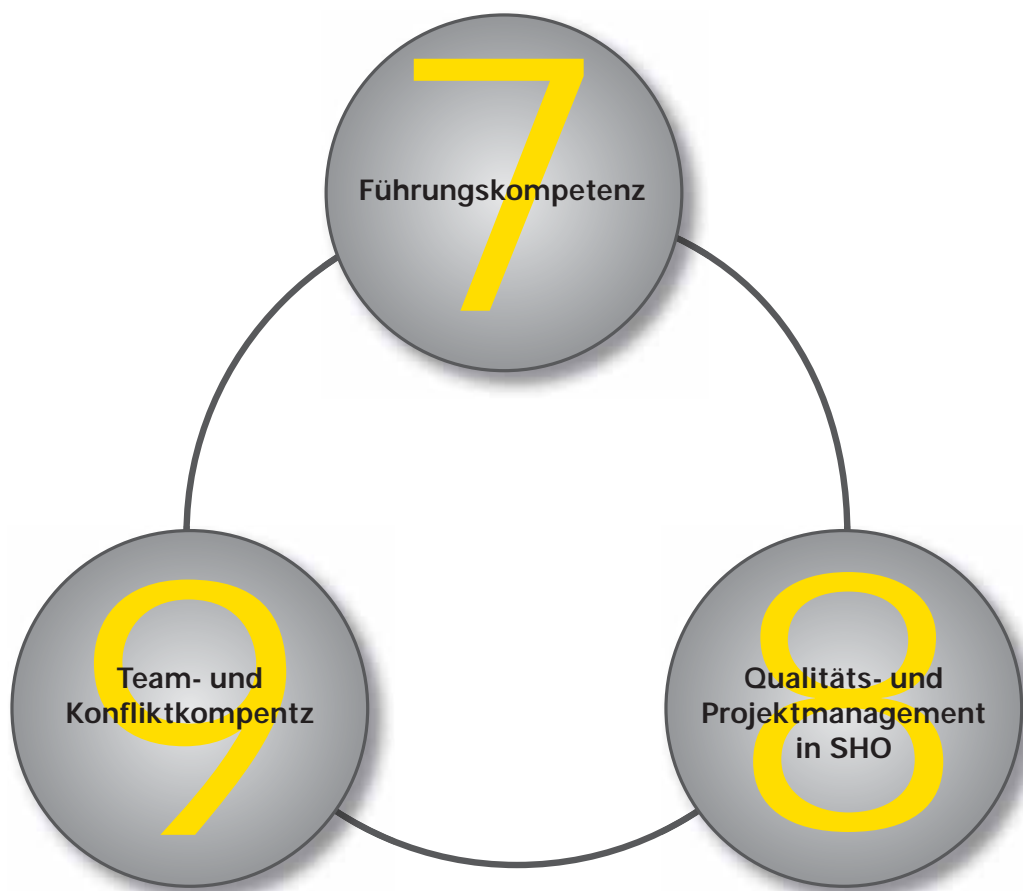
## Die Rolle der Gruppenebene bei der Patientenbeteiligung und politischen Interessenvertretung

Die Patientenorientierung und die Möglichkeiten der Beteiligung bei wichtigen Entscheidungen im Gesundheitssystem haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Die Vertretung der Interessen von Betroffenen auf politischer Ebene wird in der Regel von der Bundes- oder Landesebene übernommen. Das entspricht dem Verständnis der Arbeitsteilung innerhalb der meisten SHO (vgl. Modul 1). Deshalb finden sich Einzelheiten zum Thema Interessenvertretung erst im Aufbaumodul 7, das sich vor allem an Vorstandsmitglieder richtet. Im Rahmen der Qualifizierung sollte die Chance genutzt werden, die Bedeutung eines funktionalen Informationsflusses zwischen Basis und Verbandsspitze herauszustellen. Nur wenn die Vorstandsvertreter die Defizite und Nöte der Betroffenen im Umgang mit dem Versorgungssystem kennen, können sie an geeigneter Stelle entsprechende Änderungen einfordern. Je nach Erkrankung ist es auch für die Gruppenebene möglich, sich auf lokaler Ebene für die Interessen ihrer Mitglieder einzusetzen (z. B. Warmbadetag für die kälteempfindlichen Sklerodermie-Betroffenen im örtlichen Schwimmbad, Gespräche mit Krankenkassenvertretern bei Ablehnung von Kostenübernahmen etc.). Weitere SHO- oder krankheitsspezifische Möglichkeiten der Interessenvertretung für Ehrenamtliche an der Basis sollten im Rahmen der Qualifizierung gesammelt bzw. diskutiert werden.



1  
vgl. Modul

## Aufbaumodule





## Teil B



## Führungskompetenz

Modul 7 umfasst folgende Themen:

- Organisations- und Führungsverständnis
- Rollenkonflikte von Vorstandsmitgliedern in SHO
- Nachfolgesicherung/Mitgliederaktivierung
- Planung und Ungewissheit
- Identifikation relevanter Entwicklungen und Trends
- Externe Vernetzung
- Vortrag/Kurzreferat/Beitrag in Printmedien
- Gremienarbeit und Interessenvertretung
- Selbsthilfe und Neue Medien

### Organisations- und Führungsverständnis

Immer wieder taucht in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit die Frage auf, wie ein Verband zu führen oder zu steuern ist, insbesondere wenn er einige tausend Mitglieder zählt. Aber auch kleinere Vereine müssen geführt werden und brauchen eine klare Orientierung. Setzt man sich mit der Führung von SHO auseinander, kommt man nicht an der Frage vorbei, was für ein Gebilde so eine Organisation ist und wie sie funktioniert. Denn das Organisationsverständnis der Leitenden hat Auswirkungen auf die Art und Weise, wie sie ihre SHO führen.

**Welches Organisationsverständnis haben wir?** Es gibt verschiedene Arten von Organisationen. Krankenhäuser, Schulen, Unternehmen oder eben auch SHO sind nur einige Beispiele. All diese Organisationen haben zwar unterschiedliche Aufgaben. Dennoch weisen sie Merkmale auf, die für sämtliche Organisationen charakteristisch sind und die sie von anderen sozialen Gebilden wie etwa Familien oder Gruppen unterscheiden. So kommen in einer Organisation Menschen zusammen, die sich qua Mitgliedschaft verpflichten, über eine längere Zeit zusammen zu arbeiten und gemeinsam einen bestimmten Zweck zu verfolgen. Dadurch entstehen viele Aufgaben, die i. d. R. nicht von einer Person und auch nicht von einer Ebene alleine erfüllt werden können. Deshalb vereinbart man möglichst geschickte bzw. funktionale Formen der Arbeitsteilung. Meistens werden verschiedene Ansprechpersonen benötigt: lokal vor Ort, zentral in möglichst jedem Bundesland

und auf einer übergeordneten Ebene, der Bundesebene. So entstehen Hierarchien. Die Aufgaben der SHO müssen jedoch nicht nur zwischen den einzelnen Ebenen sinnvoll verteilt und koordiniert werden; auch innerhalb der Ebenen ist eine zweckmäßige Arbeitsteilung unerlässlich. Auf Vorstandsebene werden deshalb bestimmte Ämter (Vorsitzende, Stellvertreter, Kassierer, Beisitzer etc.) vergeben und eine Verteilung der Zuständigkeiten ausgehandelt und festgehalten (idealerweise in einer Geschäftsordnung). Um die Arbeitsteilung im gesamten Verband zu koordinieren, ist eine übergeordnete Perspektive erforderlich, bei der die Fäden zusammenlaufen. Führungsstrukturen werden notwendig. Die Entwicklung von Regeln, Routinen und Strukturen garantiert, dass eine SHO auch dann weiter besteht, wenn einzelne Personen ausscheiden. Kennzeichen von Organisationen sind also Mitgliedschaften, Zwecke und Hierarchien. Die Mitglieder der Organisation verfolgen je nach Ebene und Aufgabe unterschiedliche Interessen. Eine zentrale Herausforderung für Führungskräfte in jedweder Organisation bleibt das Ausbalancieren der gegensätzlichen Sichtweisen und z. T. strukturell bedingten Spannungsfelder (vgl. Modul 1).



**Wie funktionieren Organisationen? Welche Dynamik kann ein Verband entwickeln?** In den traditionellen Organisations- und Führungsansätzen hat man Organisationen als Gebilde betrachtet, die wie Maschinen funktionieren. Das hieße für SHO, dass Vorstände nur „den richtigen Knopf drücken“ müssen, damit die Abläufe in der Organisation plan-



Abb. 46: Der Verband als Mobile (erstellt von Ursula Wippert, Frauenselbsthilfe nach Krebs)

mäßig erfolgen und die Mitarbeiter das gewünschte Ergebnis liefern. In diesem Verständnis funktioniert alles nach Plan und nach einem vorgegebenen Schema. Auch Führung ließe sich dann auf Knopfdruck bewerkstelligen, ehren- oder hauptamtliche Mitarbeiter ließen sich steuern wie Marionetten. Dieses Denken suggeriert eine unrealistische Machbarkeit und Planbarkeit von Führung. Im Gegensatz dazu geht man in den neueren Ansätzen davon aus, dass Organisationen nicht mechanischen Gesetzmäßigkeiten folgen, sondern dass sie lebendige, soziale Systeme sind, deren Elemente in einer komplexen Wechselwirkung miteinander stehen. Auf diese Weise entwickeln Organisationen eine Eigendynamik, deren Zusammenhänge meistens nicht vollständig transparent sind. Ihre Funktionsweise gleicht in diesem Verständnis eher einem Organismus, einem Netzwerk oder auch einem Mobile.

Das Bild des Mobiles eignet sich auch, um in der Qualifizierung die Funktionsweise von SHO zu veranschaulichen. In beiden Fällen, d. h. beim Mobile genauso wie bei der SHO, haben wir es mit vielfältigen Vernetzungen und Wechselwirkungen zu tun, so dass die Effekte unseres Handelns nicht unbedingt vorhersehbar sind. Wenn wir an einer Stelle etwas verändern, hat das Auswirkungen auf das ganze System. In Mobiles wie in SHO gibt es diffizile Beziehungsgeflechte; es gibt tragende und schwächere Stränge. Wenn wir verzwickte Situationen auflösen möchten, wissen wir häufig nicht, wo Anfang und wo Ende ist, was Ursache und was Wirkung darstellt. Bisweilen bläst dem Mobile bzw. der SHO ein rauer Wind entgegen, der irritieren oder auch kräftig durcheinander rütteln kann. Die SHO versucht wie ein Mobile, immer wieder ins Gleichgewicht zu kommen. Vielfältige Anstöße und Anregungen für SHO kommen tatsächlich aus der Umwelt, wobei jede SHO selbst entscheidet, was für sie relevant ist, welche externen Informationen für sie interessant sind und wie sie diese verarbeitet.

Ein Verband ist ständig in Bewegung. Permanent passiert etwas und es gibt häufig eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie wir handeln könnten. Immerzu entsteht Entscheidungsbedarf. Viele Aufgaben sind zu erfüllen. Fortwährend müssen, insbesondere Vorstände, Erwartungen erfüllen. Stillstand ist kaum vorstellbar. Mit dem Bild des Mobiles wird verständlich, warum eine SHO einem permanenten Wandel unterworfen ist. Paradoxerweise muss sie ständig in Bewegung bleiben und sich ausbalancieren, will sie Stabilität bewahren. In SHO bestehen Wachstums- und Veränderungsmöglichkeiten. Plötzliche, massive Umbrüche sind jedoch nur schwer durchsetzbar, sie werden eher abgewehrt. Eine SHO kann sich nicht jeden Tag in Frage stellen, sich nicht ständig neu erfinden. Sie strebt wie jede Organisation nach einer Grundstabilität, die sie nur durch ein verträgliches Maß an Veränderungsdynamik erhält.

- Was bringt unsere SHO aus dem Gleichgewicht?
- Was ist unsere relevante Umwelt? Welche Entwicklungen und welche externen Interessengruppen sollten wir im Auge haben?

- Was sind wichtige Hebel in unserer SHO, wenn wir etwas verändern wollen?
- Auf welchen Druckstellen reagieren unser Verband bzw. unsere Mitglieder?
- Welche Veränderungen sind zumutbar?
- Was ist unantastbar in unserem Verband?
- Welche Veränderungen stehen dringend an?
- Wie können wir notwendige Veränderungen einleiten und nachhaltig verankern?

Nach den Ausführungen zur Funktionsweise von Organisationen, müssen wir uns von der Vorstellung verabschieden, dass eine SHO direktiv wie eine Maschine zu steuern und ihre Mitglieder wie Marionetten zu führen wären. **Führung – was heißt das?** Zum Einstieg ins Thema „Führung“ können folgende Fragen dienen:

- Weshalb braucht eine SHO überhaupt Führung oder Leitung?
- Wie funktioniert Führung in unserer SHO?
- Haben wir uns als Vorstandsmitglieder mit der Führungsrolle auseinandergesetzt?
- Was sind nicht delegierbare Führungsaufgaben?
- Gibt es Bereiche bei uns, die führungslos oder orientierungslos sind?
- Können wir unseren Führungsstil beschreiben?
- Was sind wichtige Instrumente, die wir zur Führung nutzen?
- Wodurch ist unsere Zusammenarbeit mit den ehrenamtlichen und wodurch mit den hauptamtlichen Mitarbeitern gekennzeichnet?

Führung wird notwendig, sobald Arbeitsteilung stattfindet und verschiedene Teilaufgaben koordiniert und im Ergebnis wieder zusammengeführt werden müssen. Wird die Führungsfunktion nicht wahrgenommen, entsteht ein Machtvakuum und der Satzungszweck kann nicht mehr effektiv verfolgt werden.

Die Rahmenbedingungen von Führung sind durchaus unterschiedlich: Ob ein Schiff auf stürmischer See sicher gesteuert, ein Orchester bravourös dirigiert oder

eine Fußballmannschaft so trainiert wird, dass sie den Pokal holt, ist nicht dasselbe. Ob ein Land regiert, eine Räuberbande angeführt oder ein Selbsthilfeverband geleitet werden soll, macht schon einen Unterschied. Dennoch gibt es in allen Situationen verbindende Elemente. Was spiegelt sich in all den geschilderten Führungssituationen wider?

Führung heißt z. B.:

- ...auf ein Ziel hin arbeiten,
- ...andere überzeugen und motivieren, gemeinsam das Ziel zu erreichen,
- ...Potenziale in den Mitarbeitern erkennen und entwickeln
- ... Aufgaben delegieren, koordinieren und kontrollieren,
- ...Strategien entwickeln und umsetzen,
- ...Probleme lösen und Entscheidungen treffen,
- ...den Überblick bewahren,
- ...Orientierung geben,
- ...den Hut aufhaben,
- ...sowohl die gesamte Organisation als auch jeden einzelnen im Auge haben.

Führung von Mitarbeitern ist ganz allgemein ein sozialer Prozess, bei dem Führungskraft und Mitarbeiter miteinander in Kontakt treten. Dabei können auch die Mitarbeiter die Führungskraft beeinflussen, denn es geht um ein gemeinsames Aushandeln zur Umsetzung der gesteckten Ziele.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten zu führen, zu leiten oder zu managen.

Man unterscheidet:

- personelle Führung
- strukturelle Führung
- kulturelle Führung.

In SHO findet personelle Führung statt, wenn z. B. die Vorsitzende mit den Vorstandsmitgliedern die Vorbereitungen für die gemeinsame Jahrestagung leitet und koordiniert. Strukturelle Führung findet man vor, wenn sich Mitglieder oder ehrenamtliche Mitarbeiter an feste Regeln oder Standards halten, die sich bewährt haben. Sie geben Orientierung bei der Arbeit und werden weitestgehend nicht mehr in Frage gestellt. Dazu gehören z. B. die Satzung, Vereinsordnungen und Standards zur Beratung von Betroffenen

## Teil B

5

vgl. Modul

(vgl. Modul 5). Die kulturelle Führung betrifft Normen, Werte und Rituale, die sich in der SHO im Laufe der Jahre entwickelt haben. Nicht immer sind wir uns ihrer bewusst. Sie leiten unseren sozialen Umgang, ohne dass wir immer begründen könnten, warum wir so handeln; z. B. im Umgang mit Fehlern oder Erfolgen.

**Bin ich eine Führungspersönlichkeit?** Mitglieder von SHO, die sich für die Mitarbeit im Vorstand oder für den Vorsitz interessieren, fragen sich oft, ob sie die notwendigen Fähigkeiten mitbringen. Bin ich geeignet für die Vorstandsarbeit? Kann ich das? Das sind übliche Fragen, bevor ein solches Amt übernommen wird. Die Bedeutung der persönlichen Eigenschaften für den Führungserfolg wird jedoch überschätzt. Zwar werden regelmäßig Führungsmythen charismatischer „Helden“ bemüht, um Führungserfolg zu erklären. Wissenschaftlich betrachtet hängt gelingende Führung aber von sehr vielen Faktoren ab, die neben der Persönlichkeit der Führungskraft berücksichtigt werden müssen. Da Führung ein interaktiver, sozialer Prozess ist, hängt ihr Erfolg ganz wesentlich von den ehren- und/oder hauptamtlichen Mitarbeitern ab. Von Belang sind ferner die organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, die Art der Aufgabe, die gesetzten Ziele, das soziale Klima und Einflüsse von außen (Gesetzesänderungen, Auflagen), die die Führungssituation verändern können. So konnte entgegen der landläufigen Meinung kein nennenswerter Zusammenhang zwischen bestimmten Persönlichkeitseigenschaften und Führungserfolg nachgewiesen werden.

Wenn also nicht bestimmte Eigenschaften der Führungskraft erfolgswirksam sind, interessiert uns ohne Zweifel, ob es allgemeine Handlungsempfehlungen für optimale Führung gibt. Die Führungsforschung konnte bislang jedoch keine wissenschaftlich abgesicherten Gestaltungsempfehlungen im Sinne von Patentrezepten für den Führungsalltag liefern. Das liegt daran, dass keine Führungssituation der anderen gleicht und jeder Mitarbeiter anders ist. Auch die Führung einer SHO ist ein dauernder sozialer Aushandlungsprozess, der sich im Rahmen bestimmter verbandlicher Strukturen vollzieht und der sich nicht



Abb. 47: Mögliche Rollen von Vorstandsmitgliedern in SHO

von seinen jeweiligen gesellschaftlichen und kulturellen Randbedingungen losgelöst betrachten lässt. Ohnehin wäre noch zu klären, woran Führungserfolg überhaupt zu messen ist, insbesondere in einer SHO. Nach heutigen Erkenntnissen kommt es als Führungskraft vor allem darauf an, sein Verhalten bewusst auf die Mitarbeiter bzw. das Team und die weiteren Randbedingungen der Führungssituation abzustimmen.

Was heißt das für die Arbeit im Vorstand einer SHO? Da es keine fertigen Lösungen gibt, kommen Vorstände nicht umhin, eine möglichst genaue und sachliche Analyse der jeweiligen Führungssituation und ihrer Gegebenheiten vorzunehmen. Dazu gehört die Einbeziehung des eigenen Verhaltens und der Wirkung auf andere genauso wie die individuelle Situation aller übrigen Beteiligten. Wenn die Mitglieder des Vorstandes erkennen, welche verschiedenen Einflussfaktoren und Interessen im konkreten Geschehen eine Rolle spielen, dann wird es möglich, die verbandlichen und die individuellen Ziele besser aufeinander abzustimmen. Die Chance, dass das gelingt, ist bei einer vertrauensvollen, wertschätzenden, aber auch transparenten und klaren Kommunikation und Zusammenarbeit durchaus gegeben (vgl. Modul 9).

### Rollenkonflikte von Vorstandsmitgliedern in SHO

Die Erwartungen, die von den verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen an die ehrenamtlichen Führungskräfte von SHO herangetragen werden, sind vielfältig. Vorstandsmitglieder nehmen deshalb ganz unterschiedliche Rollen ein: Sie sind Interessenvertreter, Arbeitgeber, Koordinatoren, Repräsentanten, Laienberater, Mediatoren, Krisenmanager und nicht zuletzt Betroffene. Die Liste ließe sich noch fortsetzen. Ein typisches Problem sämtlicher Führungskräfte ist die Bewältigung der unterschiedlichen Rollenanforderungen, die nicht selten mit Widersprüchen einhergehen.

Vorstandsmitglieder von SHO – insbesondere Vorsitzende – stecken wie jede Führungskraft in dem Dilemma, einerseits den Zielen der gesamten Organisation und andererseits den Bedürfnissen einzelner Mitglieder gerecht werden zu müssen. Ganz offensichtlich kann es ein Vorstand nicht allen recht machen. Enttäuschungen und unpopuläre Maßnahmen sind unvermeidlich. Wenn der Vorstand nicht aus der Fassung geraten will, darf er die nicht vollständig erfüllbaren Erwartungen der anderen nicht als persönliches Defizit, mangelnde persönliche Kompetenz oder unzureichendes Engagement

5

vgl. Modul

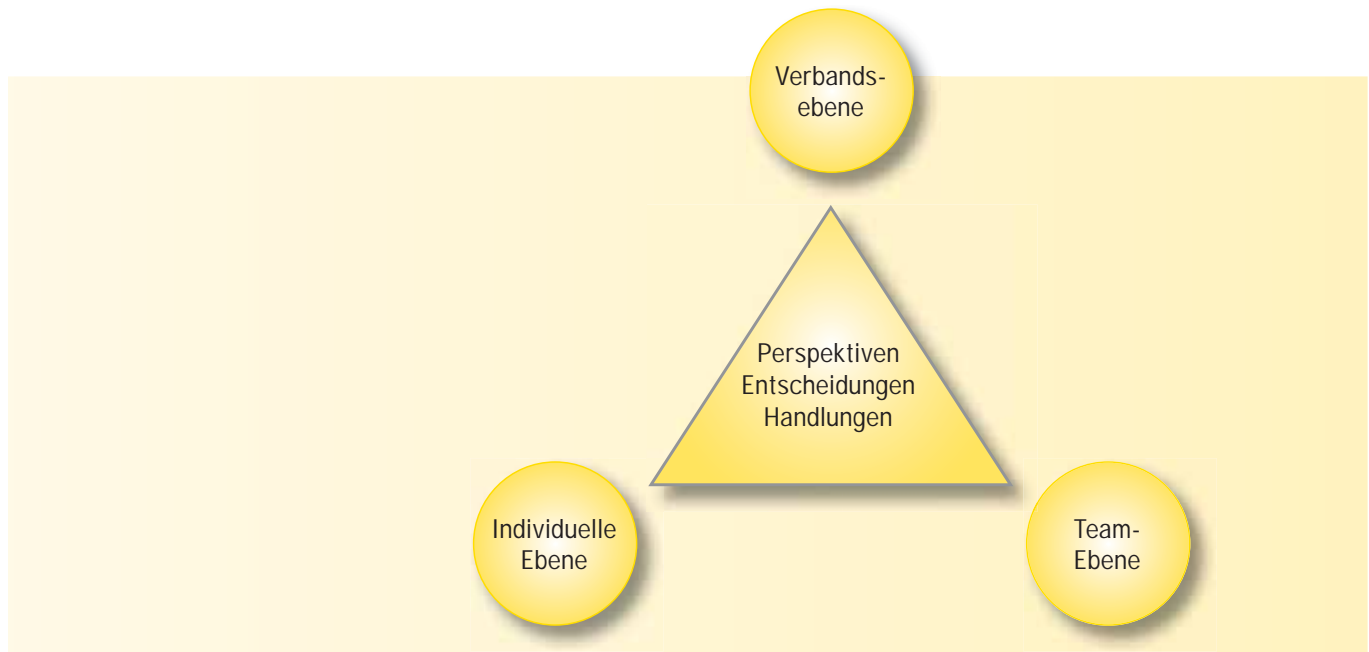


Abb. 48: Sichtweisen von Vorstandsmitgliedern in SHO

seinerseits werten. Nicht selten versucht der Vorstand, die entstandene Unzufriedenheit der anderen durch Mehrarbeit zu kompensieren. Die strukturellen Zwänge eines Vorstandsamtes lassen sich jedoch nicht durch vermehrten Arbeitseinsatz auflösen. Sie müssen vielmehr als unvermeidliche Folge der Rollenvielfalt von Führungskräften anerkannt werden und in der Zusammenarbeit transparent gemacht werden.

Folgende Fragen können bei den oben genannten Rollenkonflikten Klärung verschaffen:

- Wodurch erhält der Vorstand seine demokratische Legitimation bzw. sein Mandat?
- Für wen ist der Vorstand da?
- Für welche internen und externen Anspruchsgruppen arbeitet er?
- In wessen Namen handelt er?

Je nach Fragestellung und Zielsetzung müssen Vorstandsmitglieder unterschiedliche Sichtweisen einnehmen (vgl. Abb. 48). Im Wesentlichen werden Themen an sie herangetragen, die die gesamtverbandliche Ebene angehen. Sie müssen

aber auch die Interessen ihrer Vorstandskollegen (Teamebene) und ihre ganz persönlichen Fragen und Bedürfnisse im Auge behalten. In Abhängigkeit davon, aus welcher Perspektive die jeweiligen Themen und Fragen betrachtet werden, fallen die Entscheidungen und die nachfolgenden Handlungen entsprechend unterschiedlich aus. Denn jede Ebene hat ihre eigene Logik, eigene Maßstäbe und Stellhebel.

Nicht immer lassen sich die Ebenen so isoliert betrachten, da wechselseitige Abhängigkeiten bestehen. Dennoch kann es Klarheit bringen, wenn Vorstandsmitglieder ihr Verhalten auf der Grundlage des oben dargestellten Dreiecks und seiner Wechselwirkungen beobachten und analysieren.

#### Nachfolgesicherung/ Mitgliederaktivierung

Die erfolgreiche Besetzung der wichtigsten Ämter auf allen verbandlichen Ebenen ist essentiell, damit die SHO ihre Satzungsziele verfolgen kann. Der Vorstand sollte deshalb die Nachfolgesicherung permanent im Auge behalten.

Zweifelsohne erfordert dieses Thema viel Fingerspitzengefühl. Bevor in der Qualifizierung handfeste Lösungsansätze zum Thema Nachfolgesicherung erarbeitet werden können, sollte zuerst Verständnis geschaffen werden für das, was in den Beteiligten bei Nachfolgeprozessen vor sich geht.

Folgende Äußerung zeigt die typische und durchaus nachvollziehbare Ambivalenz einer Landesvorsitzenden, die eine Nachfolgerin sucht:

**„Einerseits will ich, dass der Landesverband fortbesteht und die Übergabe gut vorbereitet ist – andererseits fällt es mir sehr schwer, loszulassen nach all den Jahren.“**

Die Nachfolge kann ohne weiteres auch Konflikte zwischen Personen entfachen. Insbesondere in der Einarbeitungsphase kann es zwischen der Neuen und der bald Ausscheidenden zu Spannungen kommen. Folgende Positionen treffen dann stellenweise aufeinander:

**Die Neue: „Ich kann mich gar nicht einbringen mit meinen Ideen und bekomme**

## Teil B

me viel zu wenig Informationen von der langjährigen Vorsitzenden.“

Die langjährige Landesvorsitzende: „Die Neue will alles anders machen, so als ob meine Arbeit nichts wert war. Dann kann ich ja gleich gehen.“

In diesem Konflikt vermischen sich Sach- und Beziehungsebene. Klar erkennbar sind die Positionen, verborgen und unbenannt sind viele Bedürfnisse, Gefühle und Interessen. Über Koalitionen können weitere Vorstands- oder Gruppenmitglieder an dem Konflikt beteiligt werden und das Konfliktnetz wächst (vgl. Modul 9) und kann sich so auf den gesamten Verband auswirken.



Die dargestellten Zusammenhänge machen deutlich, dass Nachfolgesicherung eine bestimmte Haltung der ehrenamtlichen Mitarbeiter erfordert. Wenn das Thema Nachfolgesicherung von Anfang an eine Rolle spielt und „mitgedacht“ wird, dann werden Mitglieder möglichst von Beginn an informiert; sie werden motiviert, mitzuwirken und bekommen bei Interesse Teilaufgaben zugewiesen. Das Amt wird dann weniger im Alleingang ausgeübt, sondern möglichst in einem Vorstands- oder Gruppenleitungsteam. Damit wird die hohe Personenzentrierung einzelner geringer, da die Geschicke der SHO oder der Gruppe nicht länger von einer Person abhängen. Die Ehrenamtlichen in SHO sind größtenteils persönlich von einer Erkrankung betroffen. Durch die körperliche oder psychische Beeinträchtigung, durch eine Wiedererkrankung oder eine plötzliche Verschlimmerung des gesundheitlichen Zustandes ist damit zu rechnen, dass einzelne unvorhergesehen weniger belastbar sind oder gar nicht mehr zur Verfügung stehen können. Um mit solchen Situationen umgehen zu können, sollte möglichst frühzeitig eine Kultur der Beteiligung etabliert werden, die grundsätzlich das Engagement interessierter Mitglieder befördert.

Das Bemühen um gute Information ist keine Einbahnstraße. Das aktive Ein-

- **Nachfolgesicherung erfordert eine bestimmte Haltung.**
- **Nachfolgesicherung gelingt über Information + Motivation + Delegation!**
- **Nachfolgesicherung gelingt über rechtzeitige Beteiligung interessierter Mitglieder!**
- **Nachfolgesicherung gelingt über ausreichend Anerkennung, Unterstützung und Honorierung.**

Abb. 49: Bedingungen für gelingende Nachfolge

holen von Informationen und die sorgfältige Informationsweitergabe sind als Prozesse des Gebens und Nehmens zu betrachten. Alle sind aufgerufen, für eine verantwortungsvolle, vorausschauende Informationspolitik zu sorgen – Erfahrene und Neue – und dabei das Ganze im Auge zu haben. Es geht also nicht nur um Informationsweitergabe, sondern wesentlich auch um das aktive Einholen wichtiger Informationen. Werden Informationen nicht sorgsam weitergegeben oder nicht eingefordert, können sich unnötige Missverständnisse ergeben. Zeit- und Energieverluste entstehen oder schwerwiegende Fehler passieren. Genauso wie die Information ist auch die Motivation ein wechselseitiger Prozess, bei dem sich die einzelnen gegenseitig mitnehmen, begeistern oder unterstützen können. Langfristig lässt sich Engagement nur durch Motivation und Überzeugung, nicht durch Überreden oder durch Druckausübung schaffen.

Bei der Mitgliederaktivierung sollten die Vorstellungen der potenziellen ehrenamtlichen Mitarbeiter erfragt werden: Welche Vorstellungen und Möglichkeiten haben sie hinsichtlich zeitlicher Verfügbarkeit, Interessen und Kompetenzen? Wie ist das mit den Anforderungen der SHO vereinbar?

Der Vorstand sollte sich über folgende Fragen verständigt haben:

- Welche Aufgaben sind bei uns wahrzunehmen?
- Gibt es eine Liste mit Aufgaben und erforderlichen Kompetenzen?

- Welche davon sind von Hauptamtlichen, welche sind von Ehrenamtlichen zu leisten?
- Wozu bieten wir eine Qualifizierung an?
- Wie können wir sehr umfangreiche Aufgaben in kleinere „Päckchen packen“?
- Wie können wir die ungeliebten Aufgaben reizvoller machen?
- Welche Form der Anerkennung/Honorierung/Unterstützung können wir bieten?

Der engagierte Einsatz Ehrenamtlicher lebt zum einen von der Anerkennung und zum anderen von der Gewissheit, auch Fehler machen zu dürfen – gerade am Anfang. Zu den Formen der Anerkennung gehören neben der Wertschätzung und einer konstruktiven Rückmeldung auch Aufwandsentschädigungen sowie eine gebührende Verabschiedung nach langjähriger ehrenamtlicher Tätigkeit. Unterstützung im Ehrenamt kann auch bedeuten, Supervision oder Organisationsberatung (für das Vorstandsteam oder für Einzelne) in Anspruch zu nehmen. Festgefahrene Abläufe, Teamkonflikte oder persönliche Ambivalenzen können schneller aufgelöst werden, die Beteiligten werden wieder arbeitsfähig und entlastet. Derartige Investitionen kommen letztlich nicht nur dem Verband, sondern auch den Betroffenen zu Gute.

Reflektieren sollte der Vorstand auch die vorherrschende Kultur bzw. die etablierten Glaubenssätze zur Übernahme einzelner Ämtern im Verband:

- Welche Mythen ranken sich vor allem um den Vorsitz? (z. B. „Der Vorsitz, das sind zu große Schuhe für mich!“)
- Wie wird mit Fehlern umgegangen?
- Wird akzeptiert, wenn Aufträge nicht übernommen werden (können)?
- Scheitert Nachfolge an der vermeintlichen Unentbehrlichkeit langjähriger Amtsinhaber?

Zusammenfassend lassen sich folgende Punkte zur Mitgliederaktivierung und Nachfolgesicherung festhalten:

- (Mit)-Verantwortung jeder Funktionsträger für die erfolgreiche Wieder-Besetzung seines Amtes
- Frühzeitiges Angehen
- Berücksichtigung der Wünsche und Möglichkeiten der interessierten Ehrenamtlichen
- Unterstützung der Nachfolgesicherung auf allen Ebenen durch den Vorstand
- Einarbeitungskonzepte/Workshops zur unverbindlichen Einführung
- Mentoren-/Patensysteme für Neue
- Etablierte Formen der Anerkennung und Verabschiedung
- Transparenz von Aufgaben und erforderlicher Kompetenzen
- Direkte Ansprache geeigneter Kandidaten
- Enge Zusammenarbeit der einzelnen Ebenen
- Abbau einer allzu großen Kluft zwischen Spitze und Basis
- Entmystifizierung einzelner Ämter
- Aufbau einer Fehlerkultur, die Lernen aus Fehlern unterstützt

### Planung und Ungewissheit

Eine Frage, die sich (ehrenamtlichen) Vorständen regelmäßig stellt, ist die nach dem richtigen Verhältnis von detaillierter Planung einerseits und Offenheit für

das Unvorhersehbare andererseits. Das Wissen um die Unberechenbarkeit der Wirkungen des eigenen Handelns (vgl. Mobile) entbindet nicht von Vorbereitung und Planung. Grundlegende Überlegungen und entsprechende Vorkehrungen sind unerlässlich. Nicht alles ist aber bis ins Detail planbar.

In der Zusammenarbeit mit ihren bundesweit verteilten Gruppen oder bei der Umsetzung von Neuregelungen müssen die Vorstände mit der bereits beschriebenen Unsicherheit und Eigenwilligkeit der Beteiligten rechnen. Häufig können nur die ersten Schritte geplant werden. Alles Weitere ist von Faktoren abhängig, auf die die Vorstandsmitglieder keinen Einfluss mehr haben. Hinzu kommt, dass sich bestimmte Faktoren, Gegebenheiten oder Meinungen im Laufe eines Prozesses ändern können. Lösungen für Probleme entwickeln sich mitunter erst im Tun. Um dafür offen zu bleiben, sollte man sich nicht im Vorfeld auf einen bestimmten Weg festlegen. Bei Unsicherheiten sollten alle Vorstandsmitglieder mit einbezogen werden, damit man sich gemeinsam beraten oder Ideen gemeinsam weiterentwickeln kann. Bei Entscheidungen sind die möglichen Risiken abzuwägen. Dennoch bleibt meistens ein Restrisiko. Kein Risiko einzugehen, kann indessen auch ein Risiko darstellen. Wollen Vorstände ihren Verband nicht nur satzungsmäßig verwalten, sondern auch gestalten und nach außen erkennbar Akzente setzen, sind sie gefordert, Ideen zu entwickeln und gestalterisch umzusetzen. Das verlangt wiederum die Bereitschaft, unter Unsicherheit zu handeln, Risiken einzugehen und Fehler einzukalkulieren.

### Identifikation von Entwicklungen und Trends

An der Spitze eines Verbandes werden die Fäden der Kommunikation in die Organisation hinein, aber auch über ihre Grenzen hinweg geknüpft. Der Vorstand ist somit

Knotenpunkt der internen und externen Vernetzung der SHO. Seine vielfältigen Kontakte und Zugänge zu Fachkreisen ermöglichen dem Vorstand die Beobachtung sich ankündigender, relevanter Entwicklungen und Trends, die mittelbare oder unmittelbare Auswirkungen auf die SHO haben können. Um entsprechend reagieren zu können, sollte jede SHO für sich folgende Fragen angehen:

- Was sind wichtige Signale, dass sich etwas tut innerhalb unseres Verbandes?
- Was müssen wir im Auge behalten? (z. B. Anzahl der Mitglieder, Gruppen, Gruppengröße, Teilnahme auf Qualifizierungen, Anzahl der Ehrenamtlichen)
- Welche Stimmungen und Meinungen sollten wir wahrnehmen bzw. bewusst abfragen?
- Wer liefert uns die notwendigen Informationen im Verband?
- Wo müssen wir intern regelmäßig Präsenz zeigen?
- Welche gesamtgesellschaftlichen Themen und Veränderungen betreffen unsere SHO?
- Wer liefert uns die notwendigen Informationen in unserem externen Netzwerk?
- Worauf müssen wir reagieren und wozu Stellung beziehen?

### Externe Vernetzung

Der Vorstand ist damit beauftragt, die SHO nach außen zu vertreten und mit den relevanten Interessengruppen, Organisationen und Akteuren im Sinne seiner Mitglieder und entsprechend dem Satzungszweck in Kontakt zu treten. Externe Vernetzung zielt auf die Zusammenarbeit zwischen Selbsthilfevertretern und Vertretern des professionellen Versorgungssystems sowie auf die Beteiligung der Selbsthilfe an gesundheitspolitischen Entscheidungen und Maßnahmen.

Die Kontaktaufnahme von Seiten der SHO mit Vertretern z. B. der Ärzteschaft,

# Teil B

der Krankenkassen, Presse, Wissenschaft, Politik, Selbsthilfeunterstützung etc. sollte deshalb ausreichend vorbereitet werden:

- Was ist das Ziel unserer Kontaktaufnahme?
- Wen vertritt mein Gegenüber?
- Was sind seine Interessen?
- Was sind unsere Interessen? Was ist unsere Position?
- Wie können wir unser Gegenüber für unser Anliegen gewinnen?
- Mit welchen Gegenargumenten müssen wir rechnen?
- Welche Erkundigungen (Daten, Sachverhalte) müssen wir noch einholen?
- Wer könnte uns unterstützen?
- Welche Unterlagen sollten wir mitbringen?

## Checkliste Einladung zur Mitwirkung bei einer Veranstaltung

- Wer ist der Veranstalter? Wer steckt dahinter?
- Mit wem kooperiert der Veranstalter?
- Haben wir bereits Erfahrung mit dieser Organisation/Person?
- Unterstützt eine Teilnahme unsere Ziele?
- Wen können wir auf der Veranstaltung erreichen?
- Haben wir zu dem Thema etwas zu sagen oder werden wir instrumentalisiert für die Interessen des Veranstalters?
- Welche Rolle werden wir auf der Veranstaltung spielen?
- Können wir unsere Betroffenenkompetenz einbringen?
- Was gewinnen wir, wenn wir teilnehmen?
- Was verlieren wir, wenn wir absagen?
- Gibt es konkurrierende Termine zur gleichen Zeit?
- Welche Ressourcen haben wir?

Abb. 50: Checkliste Einladung zu Veranstaltungen

- Was ist das Mindeste, das wir mit dem Gespräch erreichen wollen?
- Welche Vereinbarungen sollten wir zum Abschluss des Gesprächs treffen?

Nicht nur die Vertreter von SHO bemühen sich um Vernetzung mit Externen. Auch umgekehrt versuchen Externe – heute mehr denn je – mit SHO in Kontakt zu kommen. So werden Betroffenenorganisationen mit unterschiedlichsten Angeboten und Einladungen zu Veranstaltungen, Interviews, Podiumsdiskussionen oder Beiträgen konfrontiert. Nicht alle kann die SHO aufgrund der begrenzten Anzahl an Mitarbeiter bedienen. Nicht alle sind seriös, nicht alle gereichen der SHO zum Vorteil. Sie muss die Angebote also prüfen, bewerten und eine Auswahl treffen. Folgende Checkliste (Abb. 50) kann die SHO dabei unterstützen.

Nicht nur der Vorstand ist in seiner Vernetzungsarbeit mit den oben genannten Fragen konfrontiert, auch die weiteren verbandlichen Ebenen müssen vergleichbare Entscheidungen treffen. Eine gemeinsame Verständigung zur grund-

## Gerüst zur Formulierung des Standpunkts

1. **Standpunkt/Meinung/Position:**  
Was ist meine Hauptaussage?
2. **Begründung:**  
Worauf gründe ich sie?
3. **Persönliches Erlebnis und/oder Gemeinwohl:**  
Welches persönliche Erlebnis hatte ich diesbezüglich?  
Inwiefern nutzt mein Ansatz dem Gemeinwohl?
4. **Konsequenzen:**  
Was folgt daraus?
5. **Konkrete Forderungen:**  
Welche Forderungen stelle ich deshalb – ganz konkret?

Abb. 51: Standpunktrede

sätzlichen Haltung und Marschrichtung in Zusammenarbeit mit Externen macht Sinn; da die Konstellationen jedoch selten miteinander vergleichbar sind, muss im Einzelfall jede Ebene und jede Gruppe selbst entscheiden, wie sie sich verhält. Eine zunehmende Form der Zusammenarbeit mit Externen stellt die Einrichtung von festen fachlichen Beiräten oder Fachausschüssen in der SHO dar. Dadurch steht die SHO in regelmäßigem Kontakt mit Fachleuten und sichert deren Feedback oder Stellungnahme zu unterschiedlichsten Fragen. Für die Ingangsetzung und Führung solcher Gremien empfiehlt es sich, eine zweckmäßige Geschäftsordnung zu erstellen und sich diesbezüglich von fachkundiger Seite beraten zu lassen (z. B. BAG SELBSTHILFE, Referat Recht).

## Standpunkt/Vortrag/Beitrag in Printmedien

Vertreter von SHO halten Vorträge auf Tagungen und Kongressen; sie nehmen an Podiumsdiskussionen teil und schreiben Beiträge für verschiedene Printmedien.

Um sich vor einer größeren, möglicherweise unbekanntenen Gruppe frei äußern und den Standpunkt der SHO vertreten zu können, kann der so genannte Fünfsatz hilfreich sein. Er bietet ein bequemes Gerüst und ist auf ganz unterschiedliche Redesituationen oder –absichten anpassbar. Er kann auch als Struktur oder Raster für einen Beitrag in einer Fachzeitschrift genutzt werden.

### Beispiel zur Übung in der Qualifizierung:

„Selbsthilfe ist eine wichtige Ergänzung zur Fachkompetenz der Ärzte.“ (Standpunkt)

„Die Patienten bringen aus ihrem eigenen Erleben mit der Erkrankung und im Umgang damit eine eigene, die so genannte Betroffenenkompetenz mit. Dieses Verständnis und diese Erfahrung können Fachleute so nie liefern.“ (Begründung)

„Als Betroffene und durch die persönliche Erfahrung in einer Selbsthilfegruppe kann ich sagen, dass ich hier Unterstützung und Informationen bekommen habe, die mir kein Arzt und keine Klinik geben konnten.“ (persönliches Erlebnis)

„Daraus lässt sich ableiten, dass Ärzte und Selbsthilfe zum Wohle der Patienten mehr zusammenarbeiten müssen und die gegenseitigen Vorbehalte weiter abgebaut werden sollen.“ (Folge)

„Ich fordere deshalb klare Absprachen zur Kooperation in den Kliniken und in Praxen, außerdem die Einbeziehung der Selbsthilfe als integrativer Bestandteil des Behandlungsablaufs; z. B. durch die Bereitstellung eines Raumes in der Klinik, die Auslage unseres Flyers und die aktive Benennung unserer SHO im Patientengespräch.“ (konkrete Forderungen)

Nicht immer geht es den Vertretern der SHO darum, ihren Standpunkt darzustellen. Häufig ist das Ziel, Projekte, Veranstaltungen oder Entwicklungen zu beschreiben – insbesondere in Vorträgen oder in Beiträgen für Fachzeitschriften. Für solche Themen kann das folgende Gerüst dienen. Die Schritte 1 bis 5 (in Abb. 52 fett markiert) sollten am Ende gegen geeignete Überschriften ausgetauscht werden.

### Gerüst zur Erarbeitung eines Vortrages oder Beitrages in Printmedien

1. **Schritt:** Ausgangslage/Hintergrund beschreiben
  - Was war die Ausgangssituation oder das Problem?
  - Wie sieht das Umfeld/der Hintergrund aus?
2. **Schritt:** Zielsetzung
  - Was wollten wir erreichen?
3. **Schritt:** Wege/Methoden zur Zielerreichung
  - Wie sind wir vorgegangen?
4. **Schritt:** Ergebnisse
  - Wie kam es an?
  - Was kam dabei raus?
5. **Schritt:** Ausblick
  - Wie wird's weitergehen?

Abb. 52: Gerüst zur Erarbeitung eines Vortrages oder Beitrages in Printmedien

In einigen SHO gibt es eine Liste mit immer wiederkehrenden Schlagworten, die die Formulierungsarbeit und Vertextung erleichtern. Empfehlenswert ist auch die Archivierung der gehaltenen Vorträge, Power-Point-Präsentationen und Beiträge in Printmedien, die auf diese Weise auch von den Ehrenamtlichen der Basis genutzt werden können.



# Teil B

## Interessenvertretung und Gremienarbeit

(Beitrag von Andreas Renner, BAG SELBSTHILFE)

Interessenvertretung im Bereich der gesundheitlichen Versorgung lässt sich als ein freiwilliger Zusammenschluss von natürlichen sowie juristischen Personen verstehen, welche mit den Themen von Menschen mit chronischen Erkrankungen oder Behinderung betroffenen Menschen befasst sind. Dabei zielt dieser Zusammenschluss darauf ab, die Interessen der Mitglieder entweder selbst zu verwirklichen oder durch Mitwirkung oder Einwirkung auf Gemeinschaftsentscheidungen durchzusetzen.

Grundgedanke der Interessenvertretung ist immer die Mitbestimmung, d. h. es wird Menschen, die von gesellschaftlichen oder anderen Entscheidungen und Entwicklungen betroffen sind, die Gelegenheit der Mitsprache und darüber hinaus der Beteiligung der Entscheidungen gegeben.

Interessenvertretung ist in diesem Sinne Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Dies ist gerade für Menschen mit chronischen Erkrankungen oder Behinderung von grundlegender Bedeutung. Interessenvertretung ist ein Bereich der Arbeit in Gesundheitsselbsthilfe, der sich unmittelbar aus den Aktivitäten der SHO ergibt. Die gleiche Betroffenheit von chronischer Erkrankung oder Behinderung in der Gesundheitsselbsthilfe verbindet diese Menschen und generiert in der gemeinsamen Aktivität kollektive Erfahrungen und übereinstimmende Sichtweisen. Dazu gehört dann weiterhin die Zielsetzung, mit diesen Aktivitäten eine Verbesserung ihrer gesundheitlichen Situation und ihrer Lebenssituation insgesamt zu erreichen.

Interessenvertretung im Zusammenhang der Gesundheitsselbsthilfe ist darüber hinaus jedoch auch eine gemeinsame Aktivität, die eine neue Qualität der gemeinsamen Befassung mit dem Thema „chronische Erkrankung oder Behinderung“ eröffnen kann. Denn die in SHO zusammengeschlossenen Menschen sind erstens nicht nur in unterschiedlicher Weise mit dem Thema befasst, da sie nicht alle die gleiche Funktion bekleiden oder auch die Erkrankungen unterschiedlich ausgeprägt sind. Hinzu kommt zweitens, dass für die SHO die verschiedenen Erfahrungen und sozialen Rollen, welche die Menschen aus ihrem Alltagsbezügen oder ihren beruflichen Erfahrungen mitbringen, wesentliche Potenziale für die Gesundheit eröffnen und eine wichtige Rolle für die Generierung kollektiver Erfahrungen bedeuten.

Interessenvertretung bezieht sich auf die jeweiligen Bedingungen und Organisationsstrukturen der SHO und lässt sich dabei im Hinblick auf verschiedene politische und fachliche Strukturen unterscheiden. Hier haben sich in den letzten Jahrzehnten vielfältige Arbeits- und Gremienstrukturen entwickelt, in denen zunehmend auch Vertreter der Gesundheitsselbsthilfe beteiligt werden. Dabei ist festzustellen, dass diese Arbeits- und Gremienstrukturen häufig einer eigenen fachlichen Logik folgen und die mit der Beteiligung der Betroffenen beabsichtigte Berücksichtigung der alltagsweltlich begründeten Sichtweisen der an ihnen beteiligten Betroffenen sowie ihrer SHO nicht hinreichend wahrnehmen, sondern die Argumente der Betroffenen vorrangig in die eigene fachliche Logik einordnen. So wird gegenwärtig in der medizinisch-fachlichen Diskussion häufig vorausgesetzt, dass die in den Begründungen von gesundheitspolitischen Entscheidungen verwendeten Erkenntnisse über wis-

senschaftliche Studien höchster Evidenz begründet sind und deshalb die alltagsweltlichen Erfahrungen betroffener Patienten nachrangig sind, da sie nicht diese wissenschaftliche Evidenz beibringen können. Dies bedeutet, dass die Vertreter der Gesundheitsselbsthilfe ihre Sichtweisen in diesen Gremien aktiv zur Geltung bringen müssen. Dabei geht es nicht darum, die wissenschaftlichen Erkenntnisse zu widerlegen oder abzulehnen, sondern darum, die Ergebnisse wissenschaftlicher Arbeit auf den Handlungshorizont und die Lebenswirklichkeit der betroffenen Menschen zu beziehen.

Bevor auf die praktischen Wege und Formen der Interessenvertretung eingegangen wird, soll im folgenden kurz die Systematik dieser politischen und fachlichen Gegebenheiten dargestellt werden, da diese Systematik geeignet ist, die Vielfalt dieser Strukturen, den oft beschworenen „Dschungel“ des Gesundheitswesens, zu reduzieren.

Dabei wollen wir zwischen den politischen und den fachlichen Gegebenheiten der Interessenvertretung unterscheiden. Zunächst der Bereich der politischen Interessenvertretung. In diesem Bereich geht es um die grundsätzlichen rechtliche Ausgestaltung der gesundheitlichen Versorgung.

### Themen und Gremien der generellen politischen Interessenvertretung in der gesundheitlichen Versorgung:

Im Hinblick auf die generelle politische Interessenvertretung sind drei Ebenen von Bedeutung.

Zunächst gibt es für die Ausgestaltung der gesundheitlichen und sozialen Versorgung eine gesetzliche Grundlage. Bei dieser gesetzlichen Grundlage sind die in

den Sozialgesetzbüchern I bis XII behandelten Gegenstandsbereiche zu nennen, in denen die Leistungen und Verfahrensweisen der gesundheitlichen und sozialen Versorgung, wie z. B. der gesetzlichen Krankenversicherung, der gesetzlichen Pflegeversicherung oder der gesetzlichen Rentenversicherung bestimmt werden.

ergibt sich dann bei der praktischen Umsetzung der gesetzlichen Regelungen. Hier gibt es große Unterschiede zwischen den verschiedenen Bereichen der Sozialgesetzgebung. Gerade im gesundheits- und sozialpolitischen Bereich werden gegenwärtig noch verschiedene Formen der Sozialen Selbstverwaltung

geblichen Vertretungen der von Erkrankungen oder Behinderungen betroffenen Menschen wenigstens in Form einer Beratungsbeteiligung in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

Diese Form der Vertretung von Interessen bezieht sich auf die Beteiligung der betroffenen Menschen aus der Gesundheitsselbsthilfe oder von Organisationen, die kranke oder behinderte Menschen beraten und unterscheidet sich damit von der bisher vorgesehenen Beteiligung der Arbeitnehmer und Arbeitgeber in der sozialen Selbstverwaltung, in der Versicherte vertreten sind.

Hinsichtlich der Beteiligung lassen sich drei Formen der Beteiligung an diesen Gremien der gesundheitlichen Versorgung unterscheiden:

- 1) Bei der „Verfahrensbeteiligung“ werden die SHO oder andere Interessenvertretung in Form von Anhörungen beteiligt oder können Stellungnahmen zu geplanten rechtlichen Regelungen formulieren.
- 2) Bei der „Beratungsbeteiligung“ nehmen die Vertretungen der SHO an den Beratungen teil. Sie sind mit einem Mitberatungsrecht in das Entscheidungsverfahren einbezogen, ohne allerdings in diesem Verfahren ein Stimmrecht zu erhalten.
- 3) Die „Entscheidungsbeteiligung“, d. h. die Einbeziehung der Vertretungen der SHO in die Entscheidungsverfahren selbst mit einem gleichen Stimmrecht ist bisher vom Gesetzgeber nicht eingeführt worden.

Ziel von SHO ist es, dass die Interessen der Betroffenen in der Gesundheitsselbsthilfe mit vollem Stimmrecht wahrgenommen werden können. Bei der Ausgestaltung dieser Regelung hat sich der Gesetzgeber von der Einschätzung des enormen Erfahrungsschatzes der SHO leiten lassen. Diese können durch ihre alltagsweltlich begründeten gemeinsamen Erfahrungen wesentliche Beiträge zur Verbesserung der gesundheitlichen und sozialen Versorgung leisten und wichtige Argumente in die Arbeit der fachlichen Gremien einbringen.

Sozialgesetzbuch	Regelungsbereich
I	Allgemeiner Teil
II	Grundsicherung für Arbeitssuchende
III	Arbeitsförderung
IV	Gemeinsame Vorschriften
V	Krankenversicherung
VI	Rentenversicherung
VII	Unfallversicherung
VIII	Kinder- und Jugendhilfe
IX	Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen
X	Sozialverwaltungsverfahren und Sozialdatenschutz
XI	Pflegeversicherung
XII	Sozialhilfe

Die gesetzlichen Grundlagen werden vom Deutschen Bundestag mit der Zustimmung des Bundesrates beschlossen. Bei diesen Gesetzgebungsverfahren werden den mittlerweile anerkannten Vertretungen der Gesundheitsselbsthilfe die Entwürfe der behandelten Gesetze zugeleitet, sie werden zu Stellungnahmen aufgefordert und auch zu den entsprechenden Anhörungen eingeladen. Die Verfahrensweisen sind in den entsprechenden parlamentarischen Verfahrensordnungen festgelegt.

Diese Verfahrensweisen sind inzwischen auch bei der nachgesetzlichen Umsetzung dieser Gesetze in Form von konkretisierten Vorschriften und Verordnungen in der Anwendung.

Ein breites Spektrum der Formen und Möglichkeiten der Interessenvertretung

praktiziert. So werden in den Gremien der gesetzlichen Krankenversicherung oder der Arbeitslosenversicherung die Vertretungen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern an den Entscheidungsprozessen maßgeblich beteiligt.

In dieser Konzeption der Sozialen Selbstverwaltung werden die sozialen Belange der in die Sozialversicherung einbezogenen Menschen von den Arbeitnehmern vertreten, die über Beitragsanteile diese soziale Sicherung wesentlich finanzieren. Die Beteiligung von Patienten oder der Vertretungen der Gesundheitsselbsthilfe in diesen Strukturen der sozialen Selbstverwaltung ist nicht vorgesehen.

Der Erfolg der Gesundheitsselbsthilfe der letzten Jahrzehnte hat den Gesetzgeber veranlasst, insbesondere im Bereich der gesundheitlichen Versorgung die maß-

## Teil B

Themenbereiche der politischen Interessenvertretung	Gremien der politischen Gestaltung	Art der Beteiligung der Gesundheitsselbsthilfe
Rechtliche Gestaltung der gesundheitlichen Versorgung	Gesetzgebung: Parlamente (Bund, Bundesländer)	Aufforderung zu Stellungnahmen, Einladung zu Anhörungen bei Gesetzesentwürfen
Nachgesetzliche Umsetzung von gesetzlichen Vorschriften	Verordnungen: Ministerien (Bund, Bundesländer) sowie Sozialverwaltung  Patientenbeteiligung nach § 140f SGB V (in den Gremien des gemeinsamen Bundesausschuss auf der Bundesebene oder in Ausschüssen zur Zulassung von Ärzten auf der Landesebene)	Aufforderung zu Stellungnahmen, Einladung zu Anhörungen bei Entwürfen von Verordnungen oder anderen nachgesetzlichen Regelungen Beratungsbeteiligung bei der Erarbeitung der Rahmenregelungen für die gesundheitliche Versorgung z. B. mit ärztlichen Leistungen, Heil- und Hilfsmitteln im Gemeinsamen Bundesausschuss mit der Möglichkeit der Beanstandung von Entscheidungen
Praktische Ausgestaltung der gesundheitlichen Versorgung durch Versorgungsverträge von Krankenkassen und Leistungserbringern	Soziale Selbstverwaltung, in deren Gremien Arbeitnehmer und Arbeitgeber vertreten sind  Selbsthilfeförderung nach § 20c SGB V auf der Bundesebene, Landesebene, Ortsebene	Bei der Umsetzung der Vorgaben aus dem Gemeinsamen Bundesausschuss gibt es keine spezielle Beteiligung der Gesundheitsselbsthilfe Beteiligung der für die Belange der Gesundheitsselbsthilfe maßgeblichen Vertretungen an den Beratungen zur Vergabe der Mittel der Selbsthilfeförderung der gesetzlichen Krankenkassen.
Alltagsebene der gesundheitlichen Versorgung	Arzt- Patienten-Kontakt	Information, Beratung sowie Begleitung betroffener Menschen bei Untersuchungen oder bei Begutachtungen durch Teilnahme von Vertretern der SHO

Abb. 53: Regelungsbereiche, in denen die Gesundheitsselbsthilfe ihre Interessen in die politischen Verhandlungen einbringen kann

Die Mitwirkung an der Patientenbeteiligung nach § 140f SGB V ist in einer Verordnung zur Patientenbeteiligung nach § 140g SGB V für die Bundesebene geregelt: Dort werden Anforderungen an die „maßgeblichen Organisationen für die Wahrnehmung der Interessen der Patientinnen und Patienten und der Selbsthilfe chronisch kranker und behinderter Menschen“ formuliert sowie vier Organisationen explizit benannt: Dies sind einmal aus dem Bereich Patientenorganisationen und Selbsthilfe der Deutsche Behindertenrat, in dem die BAG SELBSTHILFE, die Sozialverbände und die Organisationen der unabhängigen Selbsthilfe. Ferner sind aus dem Bereich der so genannten Beraterverbände, die

Bundesarbeitsgemeinschaft der PatientInnenstellen (BAGP), die Deutsche Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen (DAG SHG) und der Verbraucherzentrale Bundesverband (vzbv) beteiligt.

Es ist weiter klar gestellt, dass die Benennung der „sachkundigen Personen“, die in den verschiedenen Gremien mitwirken, durch die benannten Patientenorganisationen „eivernehmlich“ zu erfolgen hat. Deshalb ist auf der Bundesebene ein Koordinierungsausschuss gebildet worden. Von diesem Koordinierungsausschuss wird nach einem vereinbarten Verfahren die Benennung der Patientenvertreter für die verschiedenen Gremien gemeinsam verabredet.

Für die Koordinierung auf der Landesebene sind aus dem Kreis der genannten Patientenorganisationen zuständige Organisationen (Landesarbeitsgemeinschaften, PatientInnenstellen, Sozialverbänden) benannt worden. Da aber in den meisten Bundesländern keine vergleichbaren Strukturen der Patientenorganisationen und Selbsthilfe existieren, d. h. es gibt in den meisten Bundesländern bisher keine mit dem Deutschen Behindertenrat vergleichbaren Strukturen, ist für die Patientenbeteiligung auf der Landesebene ein spezielles Verfahren verabredet worden. Die für die jeweilige Koordinierung auf der Landesebene zuständigen Organisationen stellen die Listen der Patientenvertreter zusammen, die dann über den

Themenbereiche der Interessenvertretung	Gremien und Strukturen	Beteiligung
Leitlinien zur fundierten und sachgerechten Gestaltung der Behandlung der betroffenen Menschen	(Medizinische) Fachgesellschaften	Beratungsbeteiligung bei der Erarbeitung von Leitlinien zur Behandlung von Erkrankungen
Kooperationen der SHO mit gesundheitlichen Einrichtungen	Kooperationen zwischen Einrichtungen der gesundheitlichen Versorgung und Gesundheits-selbsthilfe	SHO sind Vertragspartner bei Kooperationsvereinbarungen für die Anerkennung der gesundheitlichen Einrichtungen als zertifizierte Zentren der Versorgung nach den Richtlinien des Qualitätsmanagements (z. B. Brust- oder Darmzentren)
Vermittlung von Wissen und Erfahrungen durch die SHO	Beteiligung der SHO an Fachkongressen und Fachveranstaltungen	Vorträge und Diskussionen von Vertretern der SHO
Beteiligung der SHO an der Qualitätssicherung	Einrichtungen der Qualitätssicherung (IQWiG, Institut AQUA)	Beratungsbeteiligung an Regelungen zur Erstattungsfähigkeit von Leistungen der gesetzlichen Krankenkassen Beteiligung an den Verfahrensweisen zur Qualitätssicherung in der gesundheitlichen Versorgung
Beteiligung an der Gesundheitsforschung (Grundlagen- bzw. Versorgungsforschung)	Gremien der Forschungsförderung beim Bundesministerium für Bildung und Forschung	Beratungsbeteiligung bei der Beratung über die Vergabe von Mitteln zur patientenorientierten Gesundheitsforschung

Abb. 54: Möglichkeiten für die Gesundheitsselbsthilfe, ihre Interessen in die fachlichen Gremien einzubringen

Koordinierungsausschuss auf der Bundesebene akkreditiert werden.

Damit sind zwar sehr aufwendige Verfahren zu berücksichtigen. Sie gewährleisten aber, dass eine „eilvernehmliche“ Benennung der Patientenvertreter erfolgt und dass darüber hinaus eine demokratische Legitimation der Patientenbeteiligung gegeben ist.

#### Themen sowie Gremien der fachlichen Interessenvertretung in der gesundheitlichen Versorgung

Im Hinblick auf die fachliche Interessenvertretung ist zunächst festzuhalten, dass eine Vielzahl von SHO fachliche bzw. wissenschaftliche oder ärztliche Beiräte eingerichtet haben. Trotz sehr unterschiedlicher Größe, Besetzung sowie

Zielrichtung ergeben sich aus diesen Beiräten aber zwei grundsätzliche Wirkungen. Die Arbeit der SHO wird einerseits durch fachliche Unterstützung verstärkt, andererseits werden Fachleute und Ärzte mit den Themen und Problemlagen der Mitglieder der SHO konfrontiert.

Hinsichtlich der fachlichen Interessenvertretung sollen hier darüber hinaus Themen benannt werden, an denen sich die besonderen Interessen der betroffenen Menschen aufzeigen lassen.

Auch hier gibt es eine Vielzahl von Gremien, in denen die Gesundheitsselbsthilfe gemeinsam mit weiteren Interessenvertretungen einbezogen ist. Selbst wenn man kritisch bewertet, dass die Gesundheitsselbsthilfe bisher keine Entscheidungsbeteiligung in diesen Gremien

hat, so ist doch festzuhalten, dass sich mittlerweile die politischen und fachlichen Akteure mit den Argumenten der Vertretungen der Gesundheitsselbsthilfe in diesen Gremien auseinandersetzen müssen. Hinzu kommt, dass die Einflussnahme auf die Entscheidungen im Gemeinsamen Bundesausschuss möglich ist, weil dessen Entscheidungen durch die Patientenvertretung gegenüber dem Bundesministerium für Gesundheit beanstandet werden können. Darüber hinaus können von der SHO auch Kommentare und Bewertungen zu den Fachgesprächen sowie Entscheidungen veröffentlicht werden, welche die Möglichkeiten öffentlicher Diskussion hinsichtlich dieser Gremien eröffnen und damit auch eine politische Einflussnahme bedeuten. Zu bedenken ist, dass die Interessenvertretung in diesen Gremien einen hohen

# Teil B

Aufwand für die Personen und die SHO bedeutet, da deren zumeist ehrenamtlichen Vertreter sich in diesen Gremien mit hauptamtlich tätigen sowie beruflich und fachlich besonders qualifizierten Personengruppen auseinandersetzen müssen. Vor allem die inhaltliche Vorbereitung für diese Termine ist für die Patientenvertretung sehr anspruchsvoll.

## Wie soll auf Seiten der SHO nun mit diesen Strukturen umgegangen werden? Welche Ebenen der SHO übernehmen welche Aufgaben?

Die Vertretung der Interessen der Betroffenen auf politischer Ebene wird in der Regel von der Bundes- oder Landesebene übernommen. Das entspricht dem Verständnis der Arbeitsteilung innerhalb der meisten SHO (vgl. Modul 1). Die Betroffenenvertreter sind hier je nach Erkrankung in ganz unterschiedliche Gremien berufen.

Auf lokaler/regionaler Ebene ist es auch den Gruppen möglich, Interessenvertretung zu betreiben. Hier gibt es in vielen Städten und Kreisen Arbeitsgemeinschaften der Gesundheitsselfhilfe. Diese sind teilweise im Zusammenhang mit der Neuregelung der Selbsthilfeförderung nach § 20 c SGB V entstanden, da darin festgelegt wurde, dass die Gesundheitsselfhilfe an der Vergabe der Fördermittel zu beteiligen ist. Diese Strukturen sind aber in den verschiedenen Regionen sehr unterschiedlich. An vielen Orten haben sich die Selbsthilfekontaktstellen als Agenturen etabliert, die auch örtliche SHG in dieser Weise zusammenbringen. Die Interessenvertretung der SHG kann aber auch z. B. in einem Gespräch mit der zuständigen Krankenkasse vor Ort oder anderen Gremien und Einrichtungen bestehen.

Hinzu kommt noch, dass betroffene Menschen bei ihren Kontakten mit den unterschiedlichen Einrichtungen der gesundheitlichen Versorgung in Arztpraxen, stationären Einrichtungen oder auch bei Hausbesuchen sich auf Informationen und Beratungsangebote der SHO stüt-

zen können und diese sogar betroffene Menschen dabei begleiten. Für die Ausgestaltung der Interessenvertretung ist die Auswahl der jeweiligen Vertreter in diesen Gremien von besonderer Bedeutung, da gerade in diesen Gremien immer wieder die Frage nach der demokratischen Legitimation der Patientenvertreter gestellt wird. Aus der Sicht der Selbsthilfe und der betroffenen Menschen ist wichtig, dass diese Personen die Interessenvertretung inhaltlich und sachlich bewältigen können. Diese Auswahl erfolgt entsprechend der jeweiligen Satzungen der SHG und SHO durch die dazu festgelegten Gremien und Funktionsträger. Eine große Bedeutung haben dabei die Forderungen der Patientenvertretungen nach einer angemessenen Vorbereitung für diese Arbeit in den Gremien.

Hier gibt es Informationsveranstaltungen und Fortbildungsmaßnahmen von der Stabsstelle Patientenbeteiligung, die mittlerweile beim Gemeinsamen Bundesausschuss eingerichtet worden ist. Und auch von der BAG SELBSTHILFE werden entsprechende Informationsveranstaltungen durchgeführt.

Ziel dabei ist es, den Beteiligten an den Patientenvertretungen eine ausreichende Informationsgrundlage zu verschaffen, damit sie die Interessen der betroffenen Menschen erfolgreich vertreten können.

## Selbsthilfe und „Neue Medien“<sup>2</sup>

(Beitrag von Andreas Renner, BAG SELBSTHILFE)

Mit den „Neuen Medien“ sind für chronisch kranke und behinderte Menschen umfangreiche Möglichkeiten der Informationsgewinnung und der Kommunikation mit anderen Menschen entstanden, die auch und gerade von chronisch kranken und behinderten Menschen in hohem Umfang verwendet werden. Die Nutzung vor allem des Internets und damit auch Funktionen wie e-Mail gehört mittlerweile zum Lebensalltag; auch die viel zitierten „sozialen Netzwerke“ wie Facebook oder Twitter haben sich in kurzer Zeit sehr weit verbreitet.

Die rasante Verbreitung dieser Technologien und ihre Nutzung führen ganz besonders im Zusammenhang mit der Selbsthilfe zu sehr unterschiedlichen Wahrnehmungen und Bewertungen. Dabei sind insbesondere im Bereich der Führungskompetenz in SHO neue Herausforderungen entstanden: So gilt es einerseits die Möglichkeiten dieser „Neuen Medien“ für SHO und ihre Mitglieder nutzbar zu machen; andererseits sich mit der Befürchtung auseinander zu setzen, die Arbeit und die Aktivitäten der SHG und SHO würde ersetzt oder überflüssig werden, wenn Betroffene nun z. B. zeitlos unbegrenzt oder auch anonym mit anderen Menschen in Verbindung treten können.

Bei neuen Entwicklungen und der Einführung neuer technischer Möglichkeiten entstehen zunächst immer neue Ungleichheiten, da der Umgang mit diesen Technologien manchen Personen und Personengruppen leichter fällt und sie erfolgreicher diese nutzen als andere, denen die Nutzung Neuer Medien mehr Mühe bereitet.

Es gibt unterschiedliche Aspekte, die für die erfolgreiche Nutzung der Neuen Medien bedeutsam sind:

- Die Gesundheitsselfhilfe ist in unterschiedlichen Indikationsbereichen tätig und hat daher sehr vielfältige Themenstellungen zu bearbeiten. Die differierenden Erfahrungen sowie der unterschiedliche Wissens- und Forschungsstand zu den Indikationsbereichen haben auch unterschiedliche Bedingungen für die Entwicklung von Informations- und Beratungskonzepten auf der Grundlage neuer Technologien zur Folge.
- In der Gesundheitsselfhilfe sind neben den verschiedenen Indikationen auch die unterschiedliche Personengruppen, selbst betroffenen Personen, aber auch Partner, Eltern oder Kinder, aktiv. Auch damit ergeben sich besondere Anforderungen für die Entwicklung von Angeboten.

<sup>2</sup>Im Folgenden wird aus sprachlichen Gründen von „Neuen Medien“ gesprochen. Dies meint den gesamten Bereich „Neuer Informations- und Kommunikationstechnologien“.

- In der Selbsthilfe finden sich unterschiedliche Organisationskonzepte von eher zentral geleiteten Organisationsstrukturen bis hin zu grundsätzlich dezentral organisierten Strukturen. Große Unterschiede gibt es aber auch bei der flächendeckenden Verbreitung, d. h. zahlenmäßig große SHO im Bereich der Zivilisationskrankheiten oder kleineren SHO, im Bereich der seltenen Erkrankungen. Hier werden jeweils unterschiedliche Konzepte für die interne Kommunikation benötigt.
  - Bezogen auf die Technik ergeben sich bei den verschiedenen Indikationsbereichen unterschiedliche Anforderungen. Beispielsweise die nach der „Barrierefreiheit“, die insbesondere für sehbehinderte oder blinde Menschen von besonderer Bedeutung ist. Weitere Anforderungen zur Barrierefreiheit beziehen sich auf die Transparenz der Darstellung sowie auf die sprachliche Gestaltung.
  - Die Neuen Medien bieten die Möglichkeit zur Erweiterung der gesellschaftlichen Teilhabe chronisch kranker und behinderter Menschen, da die räumlichen und zeitlichen Möglichkeiten erweitert werden.
  - Beim Einsatz der Neuen Medien sind sowohl Sensibilität als auch klare Verantwortlichkeiten und Maßgaben bei Auswahl und Inhalten der Angebote und der Verknüpfung mit anderen Strukturen erforderlich. Dies gilt z. B. für spezielle Beratungsthemen im Zusammenhang mit besonderen Indikationsbereichen. Dies gilt aber auch für den Umgang mit Empfehlungen für Therapien und Medikamenten, bei denen transparent und sichergestellt sein muss, dass nicht das Marketing von Herstellern und Anbietern hinter den Auftritten steht, sondern die gemeinsamen Erfahrungen der Selbsthilfe. Dies gilt auch im Hinblick auf die Nutzung der neuen sozialen Netzwerke (Facebook und Twitter).
  - Die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen für die erfolgreiche Gestaltung des Internetauftritts – und damit für dessen Qualität und Attraktivität – müssen vorhanden sein.
- Für die Führungskompetenz in SHO bedeutet dies in erster Linie, Entwicklungs- und Lernprozesse in der SHO zu organisieren, um den Umgang mit diesen neuen Möglichkeiten in eine erfolgreiche Richtung zu bringen. Dies bedeutet vor allem die Formulierung und Beantwortung von Fragen, die geeignet sind, das Thema für die Arbeit der SHO zu strukturieren. In *Abbildung 55* werden dazu exemplarisch Fragen und Antworten formuliert.
- Für die Entwicklung und Ausgestaltung der Führungskompetenz in SHO ergeben sich daraus im Hinblick auf das Thema „Neue Medien“ folgende Entwicklungslinien:
- Die jeweilige Bedeutung der „Neuen Medien“ ist für die SHO zu beschreiben.
  - Es sind Themen herauszuarbeiten, die für den Zusammenhang der „Neuen Medien“ für die SHO besonderer Aufmerksamkeit bedürfen.
  - Es sind die Potenziale zu beschreiben, die in der SHO für das Thema „Neue Medien“ vorhanden sind.
  - Es ist zu gewährleisten, dass die Gesundheitsselbsthilfe die Form und Nutzung der „Neuen Medien“ gestaltet und damit auch sicherstellt, dass der persönliche Austausch in der Gesundheitsselbsthilfe nach wie vor die erforderliche Bedeutung zukommt.
  - Es ist der Zusammenhang von Schutz der persönlichen Daten und notwendiger Transparenz der Arbeit als zentrales Leitbild der Arbeit der Gesundheitsselbsthilfe zu formulieren.
- Hinsichtlich der Gestaltung der Neuen Medien sind folgende Vorbedingungen und Voraussetzungen zu gewährleisten:
- Es sind die Ziele der SHO zu präzisieren, die mit dem Internetauftritt verfolgt werden sollen.
  - Die Neuen Medien sind auf die unterschiedlichen Zielgruppen der SHO (Betroffene, Angehörige, Jüngere, Ältere) zu orientieren.
  - Es ist zu untersuchen, welchen anderen Angebote Neuer Medien (Facebook, Twitter, YouTube etc.) von den Zielgruppen der SHO mit frequentiert werden.
  - Es muss vereinbart werden, welche Angebote und Dienstleistungen mit den Neuen Medien von der SHO realisiert werden sollen.
  - Es ist zu ermitteln, welche neuen oder auch veränderten Themen und Aufgaben für die Arbeit der SHO im Zusammenhang mit der Nutzung der neuen Medien entstehen.
  - Es ist festzuhalten, welche Funktionen (technischer, organisatorischer, journalistischer, rechtlicher oder kaufmännische Art) in der SHO durch die Realisierung Neuer Medien erfüllt werden sollen.
  - Es ist zu prüfen, welche Ressourcen für diese Aufgaben in der SHO vorhanden sind und welche Ressourcen für die Nutzung der Neuen Medien beschafft werden müssen.
  - Es ist sicherzustellen, dass die Neuen Medien kontinuierlich verfügbar sind, regelmäßig gepflegt und hinsichtlich der Informationen und Angebote zeitlich auf einem aktuellen Stand sind.
  - Der Umfang der Nutzung der Neuen Medien muss kontinuierlich verfolgt werden. Dabei ist sowohl die Nutzung durch die Mitglieder der SHO aber auch hinsichtlich weiterer Zielgruppen der SHO zu betrachten.
  - Hinsichtlich der technischen Gegebenheiten ist nicht nur zu gewährleisten, dass die Neuen Medien verfügbar sind, sondern von der Gestaltung dieser Neuen Medien her ist auch den formellen und den ästhetischen Anforderungen Rechnung zu tragen (Barrierefreiheit, Ergonomie, Verständlichkeit).
- Erst die Berücksichtigung der Gesamtheit dieser Voraussetzungen und Vorbedingungen ermöglicht eine erfolgreiche Nutzung der Neuen Medien. Gesundheitsselbsthilfe ist nicht nur ein Informations- und Beratungsangebot. Gesundheitsselbsthilfe begleitet die in ihr organisierten betroffenen Menschen. In dem Zusammenhang mit dem Thema „Neuen Medien“ ist deshalb entscheidend, dass die Herausforderungen durch die „Neu-

## Teil B

en Medien“ von der Gesundheitsselbsthilfe offensiv und im Sinne der Leitbilder „Selbstbestimmung“, „Teilhabe“, „Beteiligung“ aufgenommen werden und dabei vor allem die Bedeutung der organisier-

ten Selbsthilfe für die Ausgestaltung der Qualitätsstandards bei der Anwendung dieser „Neuen Medien“ zur Geltung gebracht wird.

Fragen	Antworten
Gibt es im Bereich der jeweiligen Indikationen Entwicklungen, welche die Nutzung der Möglichkeiten „Neuer Medien“ hervorrufen, begünstigen oder unterstützen?	Für den Indikationsbereich ist die Gewinnung von Informationen und Wissen zu Diagnostik und Therapie der Behinderungen oder der chronischen Erkrankungen von besonderer Bedeutung
Ist das Thema „Neue Medien“ für die SHO von besonderer Bedeutung, weil es ihren Mitgliedern neue Möglichkeiten der Teilhabe eröffnet?	Im Indikationsbereich spielt die Frage der Barrierefreiheit von Kommunikationsangeboten eine besondere Rolle.
Sind im Indikations- und Organisationsbereich Personen oder Personengruppen, für welche die Möglichkeiten der anonymen Informationsgewinnung oder des anonymen Kontaktes zu anderen betroffenen Menschen besonders attraktiv sind?	Der Bereich der Indikationen ist dadurch gekennzeichnet, dass schambesetzte Themen bedeutsam sind oder auch sensible Themen angesprochen sind, für welche die Anonymität der betroffenen Menschen und des Schutzes ihre Persönlichkeit von besonderer Bedeutung sind.
Gibt es im Zusammenhang der Angebote der „Neuen Medien“ Standards und Leitlinien, welche die Qualität der Angebote veranschaulichen?	In Angeboten der „Neuen Medien“ wird auf fachlich abgesicherte Standards der Informationen Bezug genommen, z. B. dem Aktionsforum Gesundheitsinformationssystem (afgis) oder den Standards der Health on the Net Foundation (HON)
Hat es im Bereich der SHO Situationen gegeben, in denen negative Konsequenzen für betroffene Menschen zu befürchten sind?	Es sind mit den „Neuen Medien“ Situationen entstanden, in denen falsche oder problematische Informationen verbreitet worden sind.
Hat es im Zusammenhang mit den „Neuen Medien“ Situationen, gegeben, die negative Konsequenzen für die SHO zur Folge haben könnten?	Die Verbreitung von Informationen und die Möglichkeiten des Austauschs von Informationen in den „Neuen Medien“ stellen die Funktionsfähigkeit der Selbsthilfe infrage, da sie Gelegenheiten bestärken, nur Informationen abzufragen und nicht selbst auch Informationen zu geben.
Gibt es bei Kooperationspartnern der SHO Konzepte für die Nutzung der „Neuen Medien“, die in die Arbeit der Selbsthilfeorganisation übernommen werden können?	Es gibt Informationsangebote, die vor allem das Wissen der betroffenen Menschen über ihre Behinderung oder chronische Erkrankung bestärken und damit diese Menschen im Umgang mit den Personen und den Strukturen der gesundheitlichen Versorgung unterstützen.
Gibt es Gegebenheiten in der Arbeit der SHO, die dafür stehen, die Möglichkeiten der „Neuen Medien“ nur zurückhaltend zu nutzen?	Mit den „Neuen Medien“ haben die Möglichkeiten an Bedeutung gewonnen, dass bei Menschen falsche Erwartungen in Richtung falscher Hoffnungen auf Heilung und in Richtung auf Verstärkung der Probleme entstehen können

Abb. 55: Fragen und Antworten zu den „Neuen Medien“



## Qualitäts- und Projektmanagement in SHO

Modul 8 umfasst folgende Themen:

- Grundlagen des Qualitätsmanagements
- Der Qualitätsmanagement-Kreislauf
- Ziele formulieren
- Projektmanagement
- Qualität konkret entwickeln
- Organisation und Durchführung von Vorstandssitzungen
- Aufgaben vor, während und nach der Vorstandssitzung
- Moderation von Vorstandssitzungen
- Zusammenarbeit Ehrenamt – Hauptamt

### Grundlagen des Qualitätsmanagements

Eine SHO wird regelmäßig mit der Frage konfrontiert, ob sie Qualität bietet und ob sie nach qualitätsgesicherten Maßstäben arbeitet. Während mancherorts noch bezweifelt wird, ob die Qualität des Austauschs unter Betroffenen messbar und ob die Standardisierung von Selbsthilfe-Prozessen deren Wirkung nicht zerstören würde, sind vor allem bundesweite SHO längst mit der Umsetzung von Qualitätsmanagement (QM) beschäftigt. Dabei geht es nicht darum, QM-Modelle ungeprüft aus der Wirtschaft zu übernehmen. Ziel ist es, eigene Instrumente zu entwickeln, die den jeweiligen verbandlichen Belangen Rechnung tragen und die gleichzeitig den erhöhten Anforderungen an SHO dienlich sind. Neben dem internen Wunsch, kontinuierlich gute Arbeit zu

- Woran erkennen wir Qualität bei ausgewählten Produkten (z. B. Schokolade, Autos, Urlaub etc.)
- Woran erkennen wir als Betroffene die Qualität einer SHO?
- Was heißt für uns als SHO also Qualität?
- Wie hebt sich unsere SHO aus der Masse ab?
- Worauf legt unsere SHO besonderen Wert?
- Warum kommen die Betroffenen zu uns?

Abb. 56: Einstieg ins Thema Qualität

leisten, verknüpfen externe Kostenträger eine Förderung heute regelmäßig mit der Erbringung von Qualitätsnachweisen. Im eigenen Interesse sollte sich jede SHO selbst um geeignete Qualitätsmerkmale und entsprechende Nachweise bemühen, um nicht von außen oder von großen Verbänden bedrängt zu werden.

Ein Einstieg ins Thema bieten die nachfolgenden Fragen, die im Rahmen der Qualifizierung mit den Teilnehmern diskutiert werden (s. Abb. 56).

Im Ergebnis sollte deutlich werden, dass Qualität keine absolute Größe ist. Qualität gibt es nicht per se, sie hängt immer vom Maßstab ab, der zugrunde gelegt wird. Qualität kann demnach nur im Vergleich zu einem vorher definierten Standard oder Qualitätsziel formuliert werden. Dabei geht es nicht lediglich um die Qualität der Angebote, die von der SHO erbracht werden, sondern auch um die Qualität und kontinuierliche Verbesserung aller zugrunde liegenden Strukturen und Prozesse. Alle Bereiche des Verbandes sollen von der Qualitätsidee durchdrungen sein.

Unterschieden wird deshalb zwischen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Die folgende Tabelle zeigt diese drei Qualitätsdimensionen allgemein sowie am Beispiel der Betroffenenberatung.

Im Rahmen der Qualifizierung können selbstverständlich verschiedene Beispiele durchgespielt werden.

### Der Qualitätsmanagement-Kreislauf

QM stellt die wichtigsten Strukturen und Prozesse von SHO auf den Prüfstand, ermöglicht Reflektion, Offenlegung von Selbsthilfearbeit und ihre kontinuierliche Weiterentwicklung. Letzteres wird insbesondere durch den Qualitätskreislauf permanent vorangetrieben (s. Abb. 58)

Auf die Phase der Zieldefinition folgen die Phase der Planung, dann die Phase der Umsetzung und schließlich die Phase der Kontrolle. Letztere zeigt, inwieweit die eingangs festgelegten Ziele erreicht wurden. Die Kontrollphase ist die Grundlage, für die erneute Zielfestlegung bzw. -anpassung. In jeder Phase bedarf es einer umfassenden Information und Motivation aller Beteiligten sowie einer Delegation von Teilaufgaben.

Um die Kontrollphase durchführen zu können, ist spätestens in der Planungsphase zu klären, woran die SHO erkennen kann, ob sie ihre Ziele erreicht hat. Was sind Belege oder Indikatoren für eine erfolgreiche Umsetzung? Die Kontrollphase zwingt dazu, eine unbeschönigte Auswertung der geleisteten Arbeit vorzunehmen. Teilweise scheuen sich SHO davor, die eigenen oder die Arbeitsergebnisse der anderen zu kontrollieren. Bei Verzicht auf eine regelmäßige Kontrolle, wird aber nicht nur die Chance vergeben, sich bei Erfolgen gegenseitig zu loben, Anerkennung zu vermitteln und für die weitere Arbeit zu motivieren. Unter Umständen werden auch Fehler und Verbesserungs-



## Teil B

Strukturqualität	Prozessqualität	Ergebnisqualität
Ausstattung mit Räumen, Materialien, Informationen, Finanzen, qualifizierten Mitarbeitern und weitere Voraussetzungen	Art und Weise der Leistungserbringung	Beurteilung der erreichten Ergebnisse
<b>z. B. Beratung von Betroffenen für Betroffene</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausstattung mit Materialien</li> <li>■ Raum</li> <li>■ Kompetenz der Beraterinnen</li> <li>■ feste Telefonnummer und Sprechzeiten!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Berater geht auf die Fragen der Ratsuchenden ein,</li> <li>■ aktives Zuhören + Verständnis</li> <li>■ Entwicklung einer wertschätzenden Atmosphäre</li> <li>■ Weitergabe von Informationen</li> <li>■ Beratung auf der Grundlage der Betroffenenkompetenz</li> <li>■ klare Abgrenzung von der Fachberatung</li> </ul>	Ratsuchende erhalten wertvolle psychosoziale Unterstützung und Information.

Abb. 57: Qualitätsdimensionen



Abb. 58: Der QM-Kreislauf

möglichkeiten übersehen. In der weiteren Zielfindungs- und Planungsphase können sie nicht berücksichtigt werden. Die Gefahr, mehrfach dieselben Fehler zu machen ist dann groß. Ohne Kontrolle verpasst die SHO die Chance, aus ihren Fehlern zu lernen und in der Folge die Qualität ihrer Arbeit zu verbessern. Möglicherweise bleiben Fehler verborgen, die gravierend oder gar existenziell sein können (z. B. Verletzung der Neutralität und Unabhängigkeit oder der Gemeinnützigkeit). Nur wenn Fehler offen angesprochen werden, lässt sich ein Nutzen aus ihnen ziehen. Es geht nicht darum, Schul-

dige zu suchen, sondern um die Erleichterung und Weiterentwicklung der Arbeit.

#### Ziele formulieren

Im Bemühen um Qualität spielen Ziele eine zentrale Rolle. In den Zielen spiegelt sich die grundsätzliche strategische Ausrichtung der SHO wider. In einer SHO gibt es i. d. R. kein objektives, eindeutiges Erfolgsmaß. Die Vereinsziele lesen sich z. B. als „Förderung der Erkrankungskämpfung, Aufklärung und Beratung der Betroffenen und Hilfe zur SH“. Derartige Formulierungen machen es schwer, klar

festzustellen, wann ein Ziel wirklich erreicht ist. Im Grunde tut man – will man diese Ziele erreichen – nie genug. Das Ergebnis lässt sich nicht in einer Kennzahl ausdrücken. Zur geeigneten Zieldefinition in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit sollten sich Vorstände deshalb folgende Fragen stellen:

- Was sind die Hauptziele unserer Vorstandsarbeit?
- Was gibt die Satzung vor?
- Welche weiteren Ziele haben wir uns gesteckt (lang- und kurzfristige)?
- Wie dringend sind unsere Ziele?
- Haben wir unsere Ziele ausreichend konkret formuliert?
- Sind unsere Ziele erreichbar?
- Haben alle unsere Vorstandsmitglieder unsere Ziele akzeptiert?
- Sind unsere Ziele mit den Zielen der übrigen Ebenen unseres Verbandes vereinbar?
- Sind die Ziele unseres Verbandes mit unseren persönlichen Zielen vereinbar?
- Woran werden wir erkennen, dass wir erfolgreich gearbeitet haben?
- Wie häufig überprüfen wir unsere Ziele?
- Wo können wir uns ggf. Unterstützung holen?

Abb. 59: Zielfindung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit

### Projektmanagement

Der Vorstand sollte für jede Amtsperiode eine überschaubare Anzahl angestrebter Ziele definieren. Beispielsweise „die Qualifizierung der ehrenamtlichen Mitarbeiter an der Basis“, „Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit“ und „Verbesserung der innerverbandlichen Kommunikation“. Manche Ziele sind sogenannte „Dauerbrenner“, andere haben eher Projektcharakter, sind also irgendwann abgeschlossen. Diese Ziele müssen im Sinne des Projektmanagements operationalisiert werden, d. h. sie sind wie in der nachfolgenden Tabelle genauer aufzuschlüsseln, damit sowohl die Umsetzung als auch die Überprüfung gelingen kann.

Durch eine Priorisierung bestimmter Ziele wird das Engagement der Ehrenamtlichen auf die wirklich notwendigen Aktivitäten begrenzt. Weniger wichtige oder gar unnötige Veranstaltungen (vgl. Modul 7) können guten Gewissens aus dem Terminkalender gestrichen und interne Maßnahmen, die erst in der nächsten Amtsperiode anstehen, belasten aktuell nicht mehr. Die Gelder können zielgerichtet beantragt und entsprechend investiert werden.

Wenn die Zuständigkeiten verteilt sind, ist noch zu klären, wie die Kommunikationsflüsse zu organisieren sind.



**Wer kann was selbständig entscheiden und wer soll wann wem was über welches Medium berichten!**

Für die einzelnen Ziele bzw. Projekte sollte es eine Hauptansprechperson geben, die sich verantwortlich fühlt und die die Beteiligten bzw. ihr Team umsichtig informiert, an Termine erinnert und den Projektverlauf im Blick hat. Es macht Sinn, in einem Projektteam gemeinsame „Spielregeln“ aufzustellen, die deutlich machen, wie man zusammenarbeiten möchte (vgl. Modul 9). Die Zeitplanung spielt gerade im Ehrenamt eine zentrale Rolle. Nicht alle sind rund um die Uhr ver-

<b>Ziele:</b> 1. .... 2. .... .....	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was soll erreicht werden?</li> </ul>
<b>Umsetzung</b> 1. .... 2. .... .....	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie wollen wir die einzelnen Ziele erreichen?</li> <li>■ Durch welche Maßnahmen?</li> <li>■ Was ist von Ehrenamtlichen, was ist von Hauptamtlichen zu leisten?</li> <li>■ Welche Leistung sollten wir extern einkaufen?</li> </ul>
<b>Priorität</b> 1. .... 2. ....	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie dringend sind die einzelnen Ziele?</li> <li>■ Was hat Priorität?</li> </ul>
<b>Kosten</b> 1. .... 2. ....	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welchen Kosten fallen an?</li> <li>■ Welche Gelder müssen wir beantragen?</li> <li>■ Inwieweit nutzen wir eigene Mittel?</li> </ul>
<b>Zuständigkeiten + Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wer ist verantwortlich? Wer arbeitet zu?</li> <li>■ Können auch Ehrenamtliche an der Basis oder Mitglieder beteiligt werden?</li> <li>■ Wie wird informiert + berichtet?</li> </ul>
<b>Zeitplanung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bis wann wollen wir die jeweiligen Ziele (Teilziele) erreicht haben?</li> </ul>
<b>Dokumentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie halten wir Zwischenergebnisse fest?</li> </ul>
<b>Messindikatoren/ Meilensteine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Meilensteine können wir definieren?</li> <li>■ Woran erkennen wir, dass wir die Ziele erreicht haben?</li> <li>■ Welche Ergebnisse streben wir an?</li> </ul>
<i>(nach Start des Projektes)</i> <b>Regelmäßige Kontrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie weit sind wir noch vom Ziel weg?</li> <li>■ Wie sind die Abweichungen Soll/Ist zu erklären?</li> <li>■ Wie können wir ggf. gegensteuern?</li> </ul>

fürbar. Die Zeitplanung ist deshalb eng gekoppelt an die Verfügbarkeit der Hauptansprechpersonen des jeweiligen Zieles/ Projektes.

In regelmäßigen Abständen sollte in den Vorstandssitzungen über den Projektfortschritt informiert werden. Gleichzeitig ist zu überprüfen, ob der Zeitplan und die Richtung eingehalten werden können. Dazu bedarf es im Vorfeld der Definition entsprechender Messindikatoren und/oder Meilensteine. Wenn die Abweichungen zwischen Soll und Ist zu groß sind, sollte nach den Ursachen geforscht und entsprechend gegengesteuert werden.

### Qualität konkret entwickeln

Einer Qualitätsentwicklung in SHO geht immer ein Klärungsprozess voraus, der im Grunde den Inhalten von Modul 1 von „Lernort Selbsthilfe“ entspricht. Konkret führt QM zu einer Verständigung über:

- die wichtigsten Prozesse im Sinne eines Rahmens oder Korridors, der individuellen Gestaltungsspielraum zulässt
- die Zuständigkeiten und Aufgabenbeschreibungen auf allen Ebenen
- die Kommunikationswege
- die Qualifikation und Qualifizierung der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter (Form, Häufigkeit, Ziel)



## Teil B

■ EDV-System und Finanzflüsse die regelmäßige Überprüfung sämtlicher Strukturen und Prozesse.

Grundsätzlich lassen sich die nachfolgenden Prinzipien bei einem Qualitätsentwicklungsprozess in SHO festhalten:

- Rückhalt der Verbandsspitze und Beteiligung aller Ebenen
- Transparenz über die Qualitätsentwicklung im gesamten Verband
- Kontinuierliche Verbesserung
- Betroffenen- und Mitgliederorientierung

Abb. 60: Prinzipien des Qualitätsmanagements für SHO

QM birgt wie jedes Managementinstrument die Gefahr ungewollter Nebenfolgen oder der Selbstverkomplizierung der Organisation. In der Interpretation von SHO geht es nicht um Zertifizierung und Bürokratisierung, die Chance liegt viel mehr in der gemeinsamen Verständigung auf die verbindende Identität der jeweiligen SHO und die Konzentration auf Kernaufgaben.

In der praktischen Umsetzung müssen SHO einen geeigneten Zugang finden und für sich einen Nutzen erkennen. Als Einstieg empfiehlt es sich, einen überschaubaren Bereich auszuwählen, der der SHO besonders am Herzen liegt, anstatt sofort die gesamte Organisation zu verändern. QM braucht Geduld und Zuständige, die am Thema bleiben können und als Ansprechpersonen fungieren. Folgende Fragen können einen Einstieg in das Thema erleichtern:

- In welchen Bereichen haben wir bereits Qualität vorzuweisen? Woran erkennen wir das?
- Wo können wir uns noch verbessern?
- Was sind unsere Qualitätsziele?
- Wie setzen wir sie um?
- Wie überprüfen wir sie?
- Wen sollten wir dafür gewinnen? (Personen, Ebenen, Bereiche)

Abb. 61: Fragen zum Einstieg in den Qualitätsentwicklungsprozess

Qualität hängt in der verbandlichen Arbeit immer von vielen Faktoren ab. Manchmal investieren Vorstände viel Kraft und Zeit in die Erledigung einer Aufgabe, ohne dabei nennenswerte Wirkungen zu erzielen. Da das Zeitbudget im Ehrenamt begrenzt ist, sind genau die Faktoren von Interesse, die sich auf die Qualität der Arbeit am meisten auswirken. Entscheidende Qualitätskriterien sind aus der Sicht vieler ehrenamtlicher Vorstände folgende:

#### Qualitätskriterien der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit in SHO

- die Klarheit der Ziele (s.o.)
- die Besetzung des Teams und die Zusammenarbeit mit den Vorstandskollegen (vgl. Modul 9)
- eine gelingende Zusammenarbeit mit den hauptamtlichen Mitarbeitern und mit den verbandlichen Ebenen
- die Organisation und Durchführung der Vorstandssitzungen

Abb. 62

Auf die noch nicht ausgeführten Qualitätskriterien „Zusammenarbeit mit hauptamtlichen Mitarbeitern“ und „Organisation und Durchführung“ soll in den folgenden Abschnitten explizit eingegangen werden.

#### Organisation und Durchführung von Vorstandssitzungen

Die Vorstandssitzung gilt als eines der wichtigsten Instrumente des Vorstandes zur Erfüllung seiner Aufgaben und zur Entwicklung von Qualität. Deshalb sollte diese Sitzung mit der notwendigen Sorgfalt vorbereitet und durchgeführt werden. Verfahrensfehler können zur Nichtigkeit eines Beschlusses führen. Die folgenden Vorgehensweisen zur Vorbereitung und Durchführung von Vorstandssitzungen haben sich bewährt:

Bevor die Vorstandssitzung stattfindet, sollten einige grundsätzliche Fragen geklärt sein. So ist es hilfreich die **Bedeutung**, die die Vorstandssitzungen für die Arbeit des Vorstandes haben, einmal

grundlegend gemeinsam zu besprechen. Damit erübrigen sich häufig Diskussionen über Anwesenheit und Engagement. Kann dennoch ein Vorstandsmitglied nicht teilnehmen, so sollte geklärt werden, wie der Nichtanwesende die notwendigen Informationen erhält bzw. sich beschaffen kann. Hinsichtlich des Ortes der Vorstandssitzungen sollten einige Begleitumstände beachtet werden. Die Atmosphäre des Raumes ist für ein angenehmes und effektives Arbeiten nicht unerheblich. Deshalb sollte der Raum mit Bedacht gewählt. Tische und Getränke sind selbstverständlich. Die Sitzordnung sollte den gegenseitigen **Blickkontakt** ermöglichen.

*Wie entsteht nun eine Tagesordnung? Und wie verläuft eine gute Vorstandssitzung?*

Der Vorsitzende fertigt einen Entwurf der **Tagesordnung** an und fordert von den weiteren Vorstandsmitgliedern Ergänzungen ein. Die Tagesordnung muss laut Vereinsrecht alle Punkte enthalten, über die ein Beschluss gefasst werden soll. Zu den Themen, die unter Verschiedenes oder Sonstiges abgehandelt werden, dürfen i.d.R. keine Beschlüsse gefasst werden. Die Tagesordnung wird dann im Einvernehmen erstellt und mit der Einladung fristgerecht an alle Vorstandsmitglieder verschickt. Gibt es im Verband eine Geschäftsstelle, so können je nach Bedarf und Themenstellung einzelne Mitarbeiter eingeladen werden. Die ungefähre **Dauer** des Treffens sollte in der Einladung genannt und eingehalten werden, so wie überhaupt für Pünktlichkeit und Verlässlichkeit zu sorgen ist. Bei längeren Sitzungen sollten regelmäßig **Pausen** vorgesehen werden.

Die Eröffnung der Vorstandssitzung ist ein formeller Akt; d.h. mit Beginn der Sitzung wird aus einem losen Zusammenschluss von Vorstandsmitgliedern ein rechtsgeschäftlich handelndes Organ, das wirksam Beschlüsse vorbereiten und fassen kann. Hilfreich ist es, wenn der Vorsitzende seine Erwartungen zu den einzelnen Punkten formuliert, das jeweilige Problem ausgiebig behandelt

und möglichst viele Argumente abgewogen werden. Das ist die Voraussetzung, dass tragfähige Entscheidungen getroffen werden können. Der Vorsitzende nimmt eine moderierende und leitende Rolle ein. Er bremst Vielredner und bindet zurückhaltende Mitglieder möglichst ein. Er ist gefordert, lange Diskussion abubrechen und auf Entscheidung zu drängen, sollten sich die Argumente wiederholen oder die Diskussion im Kreise drehen. Zeitweise wird der stringente Verlauf einer Vorstandssitzung von Randthemen unterbrochen. Diese „Zeitfresser“ sollten möglichst vermieden werden. Insbesondere wenn es um persönliche Auseinandersetzungen zwischen einzelnen Vorstandsmitgliedern geht, sollte dafür ein gesonderter Rahmen geschaffen werden. Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen Beratungs- und Beschlussthemen. Soll zu einem Tagesordnungspunkt ein Beschluss gefasst werden, muss die Formulierung so eindeutig sein, dass mit ja oder nein abgestimmt werden kann. Die Abstimmungsmodalitäten sind in der Satzung klar benannt. In der Regel werden Beschlüsse mit einfacher Mehrheit getroffen. Bei Stimmgleichheit gilt der Antrag als abgelehnt. Selbstverständlich sollte die Anfertigung eines Protokolls sein, das die wichtigsten Ergebnisse, vor allem wichtige Beschlüsse, enthält. Die Protokollführung kann im Rahmen der Geschäftsordnung personell festgelegt oder abwechselnd reihum erfolgen. Das Protokoll sollte möglichst zeitnah versendet werden. Darüber hinaus empfiehlt sich die Führung einer Beschlussmappe, in der man rasch auf die Beschlüsse der letzten Sitzungen zurückgreifen kann. Da der Ablauf und die Themen einer Vorstandssitzung vertraulich sind, ist das Protokoll in der Regel vorstandsintern, in jedem Fall aber verbandsintern zu verwahren (Schweigepflicht, Loyalität). Nicht immer lassen sich die anstehenden Probleme direkt lösen. Deshalb sollte im Protokoll festgehalten werden, welchen Status das Problem oder die Fragestellung hat. Beispielsweise kann es zur weiteren Bearbeitung an ein Vorstandsmitglied delegiert oder auf die kommende Tagesordnung gesetzt werden.

Teams können genau wie Einzelpersonen nicht immer effektiv sein. Auch Vorstandssitzungen verlaufen nicht immer ideal und liefern nicht jedes Mal umsetzbare Ergebnisse. Um die Qualität der Sitzungen und damit die Entwicklung des Vorstandes im Auge zu behalten, sollten deshalb regelmäßig Erfolgskontrollen (schriftlich oder mündlich) durchgeführt werden.

Nach Beendigung der offiziellen Vorstandssitzung sollte die Möglichkeit zum persönlichen Austausch bestehen. Genauso braucht das Vorstandsteam ab und an die Gelegenheit, miteinander zu feiern, sich zu amüsieren und zu entspannen. Eine solche Kultur muss erst entstehen, sie braucht ihre Zeit und muss gepflegt werden.

#### Checkliste Vorstandssitzung:

- Bedeutung für die Vorstandsarbeit
- Stellvertretung bei Verhinderung
- Sitzungsort und räumliche Ausstattung
- Erstellung der Tagesordnung
- Form und Frist für die Einladung
- Dauer der Sitzung und Pausen
- Eröffnung der Vorstandssitzung als formeller Akt
- Regeln für Wortbeiträge
- Trennung zwischen Beratungs- und Beschlussthemen
- Regeln der Entscheidungsfindung
- Beschlussmappe
- Protokollführung und -versand
- Vertraulichkeit der Vorstandssitzung
- Regelmäßige Bewertung der Vorstandsarbeit (Sind wir effektiv?)
- Raum für Persönliches und Entspannendes
- Beendigung der Vorstandssitzung als formeller Akt

#### Aufgaben vor, während und nach der Vorstandssitzung

In der Regel moderiert der Vorsitzende die Sitzung. Jedoch trägt das Verhalten al-

ler zum Erfolg einer Vorstandssitzung bei, so dass sich für jedes Vorstandsmitglied Aufgaben vor, während und nach der Vorstandssitzung ergeben.

#### Aufgaben vor der Vorstandssitzung

- Das letzte Protokoll lesen: To-Do-Liste abgearbeitet?
- Was sind die wichtigen neuen TOPs?
- Alle notwendigen Unterlagen vorbereitet?

#### Aufgaben während der Vorstandssitzung

- Themen offen ansprechen
- Kurzfassen
- Aktive Beteiligung: „Wenn du etwas zu sagen hast, dann sage es!“

#### Aufgaben nach der Vorstandssitzung

- Wichtige Informationen, die sich bei der Erledigung von Aufgaben ergeben, festhalten und ggf. weitergeben.
- Entscheidungen umsetzen
- Kein Beklagen über Entscheidungen, die mehrheitlich gefällt wurden

#### Moderation der Vorstandssitzung

Die Moderation der Vorstandssitzung kann einen entscheidenden Einfluss auf den Verlauf der Sitzung und der Ergebnisse haben. Gelingt es dem Vorsitzenden, eine wertschätzende und offene Arbeitsatmosphäre mit ausreichend Struktur zu schaffen, so lassen sich schwierige Themen oder notwendige Veränderungen eher angehen als in einem autoritären oder völlig führungslosen Rahmen. Der Vorsitzende muss in der Sitzung unterschiedlichen Erwartungen gerecht werden: Einerseits ist er in seiner moderierenden Funktion gefordert, die Themen möglichst sachlich und unvoreingenommen darzustellen, alle Meinungen anzuhören, zu bündeln und konstruktiv weiterzuentwickeln, ohne in eine bestimmte Richtung zu drängen. Andererseits ist er Teil des Teams, eingebunden in die Diskussion und Entscheidung. Die folgende Checkliste soll

# Teil B

eine Orientierung zur Moderation von Vorstandssitzungen darstellen:

**Checkliste Moderation der Vorstandssitzung:**

- Tischvorlagen vorbereiten
- den roten Faden nicht verlieren/die Gruppe beim Thema halten
- für den Fortgang der Sitzung sorgen
- alle Blickwinkel des Teams nutzen
- Fragen stellen und zuhören
- wenn notwendig, auf Entscheidung drängen
- bei schwierigen Entscheidungen an die Zielsetzung der SHO erinnern
- unklare Äußerungen anderer Vorstandsmitglieder ggf. transparent machen
- Zusammenfassung des Ergebnisses nach jedem TOP formulieren
- „Vielredner“ bremsen und schweigende Vorstandsmitglieder einbeziehen
- spitze Bemerkungen, Witze, Seitenhiebe auf Kosten Einzelner unterbinden
- Konflikte offen besprechen
- abschließend allen danken für ihr Engagement und ihre Beiträge.

klarheiten oder vage Formulierungen in den Arbeitsverträgen können zwischen dem Arbeitgeber SHO und den Arbeitnehmern zu langwierigen Konflikten führen.

Welches Spannungsfeld zwischen Ehrenamt und Hauptamt auszubalancieren ist, zeigt *Abbildung 63*.

Die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstelle/Hauptamtlichen und Vorstand ist in den SHO unterschiedlich

geregelt. Unterschiede gibt es vor allem hinsichtlich der Ausstattung der Geschäftsstelle mit Macht, Kompetenzen und finanziellen Mitteln, ferner hinsichtlich der Autorität und Akzeptanz des ehrenamtlichen Vorstandes und der Transparenz bzw. des Organisationsgrades in der Kooperation zwischen Vorstand und Geschäftsstelle. Meistens finden sich die hauptamtlichen Mitarbeiter in einem Dreiecksverhältnis zwischen Vorstand und Mitgliedern bzw. ehrenamtlichen Mitarbeitern der Basis (*Abb. 64*).

Spannungsfeld Ehrenamt – Hauptamt		
Ehrenamt	↔	Hauptamt
Laien	↔	Profis
betroffen	↔	i.d.R. nicht betroffen
unbezahlt	↔	bezahlt
Motivation aus Betroffenheit	↔	Motivation, v.a. Geld verdienen
Eher emotional hohe Identifikation	↔	eher sachlich Effektivität, Effizienz

Abb. 63: Ehrenamt - Hauptamt

**Zusammenarbeit Ehrenamt und Hauptamt**

Wenn ein Vorstand zu seiner Entlastung eine hauptamtlich besetzte Geschäftsstelle einrichtet, dann ist er vor die Aufgabe gestellt, Mitarbeiter auf der Basis arbeitsrechtlicher Bedingungen einzustellen und zu führen. Der Vorstand muss dann nicht nur das gesamte Verfahren der Suche, Auswahl und Einarbeitung geeigneter Mitarbeiter bewerkstelligen, sondern sich auch mit der Ausgestaltung von Arbeitsverträgen (Probezeiten, Kündigungsfristen, Gehalt etc.) auseinandersetzen. Falls die Vorstandsmitglieder selbst nicht ausreichend informiert sind, ist anzuraten, juristische Beratung (z. B. BAG SELBSTHILFE, Referat Recht) in Anspruch zu nehmen oder sich mit anderen SHO auszutauschen. Denn Un-

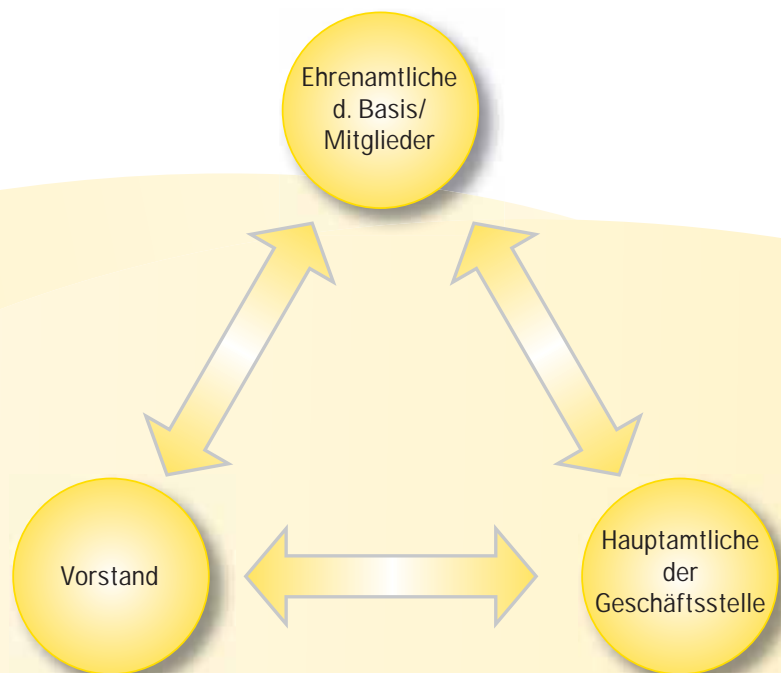


Abb. 64: Dreiecksverhältnis Ehrenamt der Basis – Hauptamt – Vorstand

Nach allen Seiten des Dreiecks sollte Klarheit hinsichtlich der zugrunde liegenden Kompetenzen, Zuständigkeiten, Weisungsbefugnisse und Berichtspflichten bestehen. Mit folgenden Fragen lässt sich die Zusammenarbeit mit den hauptamtlichen Mitarbeitern analysieren:

- Was hat in der Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle bislang gut funktioniert, wo gibt es Verbesserungspotenzial?
- Welche Rolle nehmen wir als Vorstand gegenüber der Geschäftsstelle ein?
- Welchen Führungsstil pflegen wir gegenüber den Hauptamtlichen?
- Zieht der Vorstand an einem Strang? Spricht er der Geschäftsstelle gegenüber mit einer Stimme?
- Welche Rolle nimmt die Geschäftsstelle im Gesamtverband ein?
- Wie kommunizieren wir unsere Rolle gegenüber der Geschäftsstelle?
- Wie sichern wir den Informationsfluss?
- Geben und bekommen wir regelmäßig Rückmeldung?
- Wo liegt unsere Verantwortung, wo die der Geschäftsstelle?
- Wie werden deshalb die Aufgaben (Inhalt, Umfang) verteilt?
- Wo gibt es Überschneidungen bzw. keine klare Trennlinie?
- Führen wir Zielvereinbarungsgespräche mit der Geschäftsstelle?
- Wie überprüfen wir, ob die Ziele der Geschäftsstelle erreicht worden sind?
- Welche Form der (nicht monetären) Anerkennung erhalten die Hauptamtlichen?
- Wie gewinnen, motivieren und fordern wir die Ehrenamtlichen?
- Welche Form der Anerkennung erhalten die Ehrenamtlichen? (vgl. Modul 7)

**Abb. 65:** Klärung der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Hauptamtlichen

Ein Grundproblem in der Zusammenarbeit liegt dann vor, wenn der Vorstand gegenüber den hauptamtlichen Mitarbeitern nicht einheitlich agiert; d. h. wenn er nicht mit einer Stimme spricht, sondern jedes Vorstandsmitglied andere Erwartungen an die Geschäftsstelle formuliert. Wenn einzelne Vorstandsmitglieder sich gar mit den Hauptamtlichen verbünden, anstatt dem Vorstand Loyalität zu zollen, sind die Konflikte vorprogrammiert. Wenig förderlich sind auch festgefahrene Vorstellungen der jeweils anderen Seite: „die Ehrenamtlichen haben keine Ahnung“ oder „die Hauptamtlichen wollen nichts arbeiten, aber Geld verdienen!“ Eine regelmäßige gemeinsame Reflektion und eine Verständigung auf eine von allen tragbare Zusammenarbeit hat sich in vielen SHO als notwendig und konstruktiv erwiesen.

## Teil B


 9  
Modul

## Team- und Konfliktkompetenz

Modul 9 umfasst folgende Themen:

- Grundsätzliches zur Teamentwicklung
- Team- Barometer
- Typen und Rollen im Team
- Feedback-Regeln
- Typische Konfliktfelder ehrenamtlicher Vorstände
- Verdeckte Konflikte – offene Konflikte
- Erlerntes Konfliktverhalten
- Das Konfliktnetz
- Das Konfliktgespräch
- Umgang mit Einwänden oder Killerphrasen
- Distanz zum Geschehen schaffen
- Konfliktprävention

### Grundsätzliches zur Teamentwicklung

Eine gelingende Teamarbeit im Vorstand wird von SH-Vertretern als eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Verbandsführung und als Qualitätskriterium angesehen. Durch die Teambildung lassen sich die Aufgaben auf mehrere Schultern verteilen. Wenn es gelingt die unterschiedlichen Fähigkeiten und Blickwinkel sämtlicher Vorstandsmitglieder konstruktiv zu integrieren, wird sich das in der Qualität der Vorstandsarbeit bemerkbar machen. Teambildung ist jedoch kein Selbstläufer – zumindest funktioniert sie nicht dauerhaft von alleine. Der Vorstand muss Zeit für die Fragen des Miteinanders einplanen.

Zum Einstieg in das Modul kann ein Rollenspiel dienen (mit vorgefertigten Rollenanweisungen und typischen Problemstellungen, z. B. einer Vorstandssitzung) und/oder der nachfolgende Teamcheck, den die Vorstandsmitglieder gemeinsam auf die Qualität der eigenen Teamarbeit beziehen.

#### 1. Schritt: Die Situation beobachten und beschreiben!

- Wie lässt sich unsere Situation im Team beschreiben?
- Was funktioniert aus unserer Sicht gut?
- Wie gehen wir mit Fehlern, Konflikten, unserer Erkrankung oder mit Regeln und Formalien um?
- Wie motivieren wir uns gegenseitig?
- Zu welchen Themen haben wir unterschiedliche Sichtweisen?
- Wie gehen wir damit um?
- Wie füllen die einzelnen ihr Amt aus?
- Wie lässt sich der Zusammenhalt beschreiben?
- Was tun wir für unsere Teamentwicklung?

#### 2. Schritt: Wichtige Themen erkennen!

- Welche Begriffe/Themen tauchen immer wieder auf?
- Welche Fragen stehen unausgesprochen im Raum?
- Inwieweit kann man von einer offenen und transparenten Zusammenarbeit sprechen?
- Welche Tabus werden gepflegt?
- Welche Beweggründe haben die einzelnen für ihr Handeln?
- Welche Ängste sind spürbar?
- Welche Chancen werden nicht genutzt?
- Gibt es eine Hauptursache für die Konflikte oder gibt es viele verschiedene Ursachen, die miteinander zusammenhängen?

#### 3. Schritt: Änderungsbedarf formulieren

- Wie wird sich unser Team entwickeln, wenn alles so bleibt wie es ist?
- Sehen wir Handlungsbedarf? Welchen?
- Wo erkennen wir „Hebel“, um die Situation zu ändern?
- Was wäre eine gute Form der Zusammenarbeit?
- Was müssten wir dafür ändern?
- Was hindert uns daran?

Abb. 66: Teamcheck

Für die Teamentwicklung gibt es zwar keine Patentrezepte. Was es aber gibt, sind einfache Modelle und Konzepte, die helfen, die eigene Teamsituation besser zu verstehen und besprechbar zu machen. Die folgenden Abschnitte stellen deshalb einfache Modelle und Methoden vor, mit denen sich Stärken und Schwächen von Teams besser erkennen und ggf. bearbeiten lassen.

### Teambarometer

Schnell lässt sich mit Hilfe des Teambarometers ein Stimmungsbild des gesamten Teams erheben.

Jedes Vorstandsmitglied trägt sich an dem Pfeilende der Abbildung oben ein, das seine Stimmung oder Gefühlslage am ehesten trifft. Diese Methode kann z. B. zu Beginn oder auch am Ende einer Vorstandssitzung oder auch in einer schwierigen Arbeitssituation eingesetzt werden. Dadurch ist es leichter möglich, von der sachlichen Arbeitsebene auf die Beziehungsebene zu wechseln, wo häufig die Ursachen für die ins Stocken geratene Arbeit liegen.

### Teamentwicklungspyramide

Das Pyramidenmodell beschreibt die Teamentwicklung als linearen Prozess, bei dem wichtige Schritte der Teambildung wie aufeinander aufbauende Schichten einer Pyramide veranschaulicht werden.

Ausgangspunkt ist die Zielorientierung. Nur wenn die Ziele der Arbeit klar und von allen akzeptiert sind, können sich die Teammitglieder in dieselbe Richtung bewegen und gemeinsame Interessen verfolgen. Die Ziele sollen konkret formuliert und erreichbar sein und entsprechend ihrer Priorität bearbeitet werden (vgl. Modul 8 „Qualitäts- und Projektmanagement“). Die gemeinsam definierten Ziele müssen sich mit den persönlichen Zielen der Teammitglieder vereinbaren lassen. Aus den Teamzielen leiten sich die entsprechenden Aufgaben ab, die nach bestimmten Regeln und Formalien zu er-

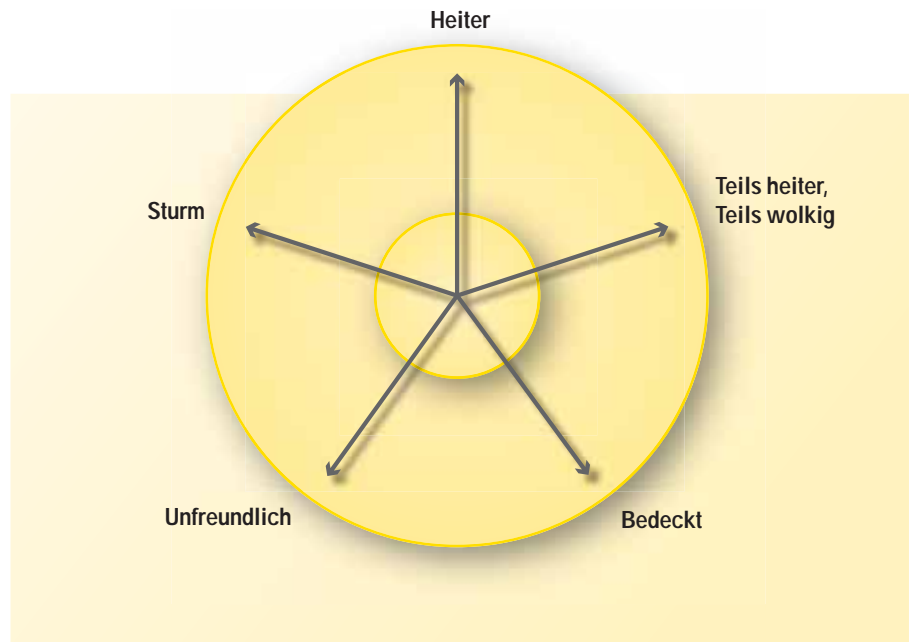


Abb. 67: Teambarometer

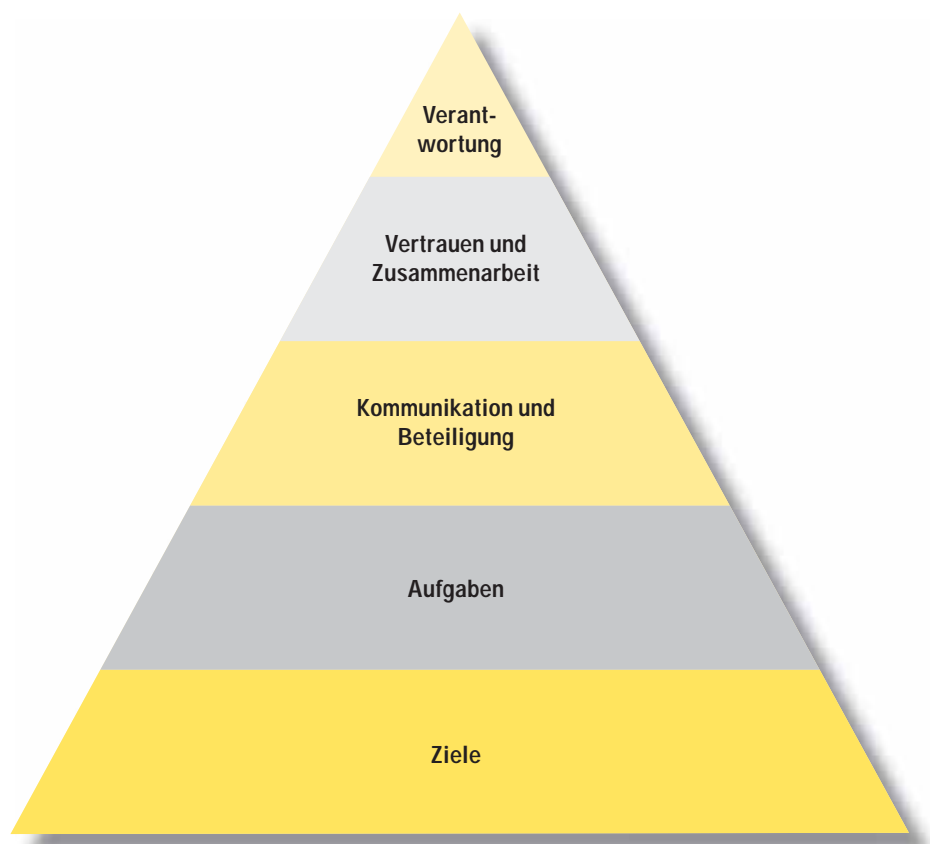


Abb. 68: Teamentwicklungspyramide für Vorstände in SHO  
Für SHO geeignete Darstellung in Anlehnung an die Kasseler Teamentwicklungs-  
pyramide nach Kauffeld 2001



# Teil B

füllen sind. Um die Aufgaben als Team effektiv zu bewältigen, ist eine Aufgabenverteilung notwendig. Dazu bedarf es einer umfassender Kommunikation und einer aktiven Beteiligung aller Teammitglieder. Denn die Aufgaben müssen koordiniert und die von jedem einzelnen erarbeiteten Ergebnisse regelmäßig an das gesamte Team rückgemeldet werden. Die vorhandenen Ressourcen können nur dann optimal genutzt werden, wenn sich alle aktiv und entsprechend ihrer Stärken und Fähigkeiten einbringen. So kann eine gemeinsame Vorstellung der Ziele und Aufgaben wachsen, die Missverständnisse und Konflikte nicht vollständig vermeidbar macht, aber minimiert. Wenn alle an einem Strang ziehen, kann sich Vertrauen bilden und der Zusammenhalt der Teammitglieder untereinander kann gefestigt werden. Die Chance ist hoch, dass bei einer solchen Vorgehensweise die Verantwortung für die Arbeitsergebnisse gemeinsam getragen wird.

Die Vorstandsmitglieder können die einzelnen Schichten der Pyramide nach und nach bearbeiten oder eine bestimmte Schicht (z. B. Vertrauen und Zusammenhalt) herausgreifen und gezielt angehen. Z. B. Vertrauen und Zusammenhalt:

- Können wir einander vertrauen?
- Haben wir das Vertrauen, auch einmal Neues auszuprobieren oder einen Fehler machen zu können?
- Können wir uns auf die Loyalität untereinander Vorstandes verlassen – auch bei Meinungsverschiedenheiten?
- Führen wir gemeinsame Unternehmungen durch?
- Feiern wir unsere Erfolge?

Nicht immer stößt die Darstellung der Pyramide auf Zustimmung. Alternativ ist deshalb auch ein Puzzle denkbar, das die Ziele, Aufgaben etc. wie Puzzleteile ineinander fügt, so dass es erst in der Gesamtschau ein Ganzes bzw. ein Bild ergeben.

### Typen und Rollen im Team

Menschen nehmen in Teams verschiedene Rollen ein – in unterschiedlichen Teams auch unterschiedliche Rollen. Die Rolle



kann formell bestimmt werden durch das Amt (z. B. der Kassierer, die Vorsitzende) oder sich informell im Gruppenprozess ergeben (z. B. der Visionär). Teams sind effektiver, wenn sie sich aus möglichst verschiedenen Typen zusammensetzen, um unterschiedlichsten Anforderungen gerecht zu werden – vorausgesetzt, es gelingt, die vorhandenen Stärken zu erkennen, zu nutzen und mit den Schwächen einen adäquaten Umgang zu finden. Vor der Anwendung von „Schablonen“ und vor einem all zu starren und vereinfachten „Schubladendenken“ im Umgang mit Menschen wird gewarnt. Menschen verändern und entwickeln sich und sind weit komplexer als jede Schublade sie beschreiben könnte. Gleichwohl brauchen wir im Alltag in der Regel eine Art Schublade oder Schablone, um uns zurecht zu finden und die Welt für uns zu ordnen. So können Profile bestimmt werden, die das menschliche Verhalten

in Teams oder Gruppen beschreiben und helfen, Reaktionen und Arbeitsstile der anderen besser zu verstehen und zu akzeptieren. Es geht also darum, Tendenzen und Schwerpunkte zu erkennen, die im Miteinander hilfreich sind, ohne die anderen ein für allemal in eine Form zu pressen.

Die folgende Abbildung zeigt eine Möglichkeit, die unterschiedlichen Rollen einzelner im Team darzustellen. Selten treten sie in Reinform auf. Die meisten von uns haben Anteile aller Felder – jedoch in unterschiedlicher Ausprägung. Welche Rollen die einzelnen einnehmen, hängt auch davon ab, welche Rollen schon besetzt sind und wie die Rahmenbedingungen auf das Geschehen im Team wirken.

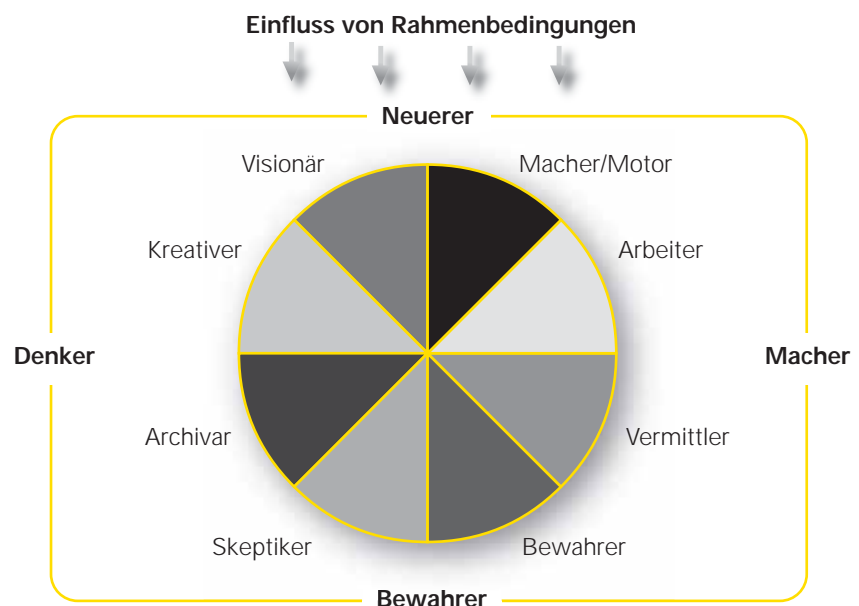


Abb. 69: Alle Typen werden gebraucht (In Anlehnung an Niermeyer 2001)

Die Hauptachsen, um die das Typenspektrum verteilt ist, lauten „Neuerer/Bewahrer“ und „Macher/Denker“. Es handelt sich jeweils um zwei Gegensatzpaare, die sich ergänzen. Das Modell nimmt keinerlei Bewertung vor, alle Typen werden gebraucht; ohne „Neuerer“ gäbe es wenig Fortschritt und ohne „Bewahrer“ keine Kontinuität. Der Erfolg des Teams liegt in der Gegensätzlichkeit der einzelnen Teamspieler. So setzt der „Macher“ in Zusammenarbeit mit der „Fleißigen Biene“ die Ideen des „Kreativen“ um und lässt sich vom „Visionär“ begeistern, kann aber vom „Skeptiker“ in seinem Übermut ausgebremst werden und wird durch den „Bewahrer“ die notwendige Bodenhaftung behalten.

Auch in einem Vorstandsteam kommen unterschiedliche Typen von Menschen zusammen. Durch verschiedene berufliche Vorprägungen legen die einzelnen zudem teilweise gegensätzliche Herangehensweisen und Problemlösestile an den Tag. Entscheidende Rahmenbedingungen, die die Zusammenarbeit in Vorständen beeinflussen, können z. B. die weiten Anfahrtswege oder die unterschiedlichen Zeitbudgets sein, die die einzelnen zur Verfügung haben.

Die folgenden Leitfragen stellen eine Möglichkeit dar, das oben beschriebene Modell in der Vorstandsarbeit zu nutzen:

- Wie ist unser Vorstandsteam besetzt?
- Welche verschiedenen Fähigkeiten und Erfahrungen bringen die einzelnen mit?
- Welche unterschiedlichen Blickwinkel bilden sich bei uns ab?
- Wer bildet ein Gegenpol/Korrektiv für wen?
- Nutzen wir die Möglichkeit voneinander zu lernen?
- Sind alle zufrieden in ihrer Rolle?
- Was sollte noch verstärkt werden, was fehlt?
- Wie wirken sich die Rahmenbedingungen auf unsere Zusammenarbeit aus?

### Feedbackregeln

Bei der Anwendung der oben vorgestellten Modelle geht es um die Förderung und Offenlegung der unterschiedlichen Sichtweisen im Team – zu bestimmten Themen aber auch zum Verhalten und zur Arbeitsweise der einzelnen Teammitglieder untereinander. Es geht also um Feedback. Die „Feedback-Geber“ sollten den anderen aus persönlicher Sicht Rückmeldung geben, ohne zu verletzen oder anzugreifen. Die „Feedback-Nehmer“ wiederum müssen die Einschätzung der anderen zur eigenen Person anhören und unkommentiert stehen lassen können. Mit dem „Regeltem Feedback“ kann das gelingen:

#### Geregeltes Feedback:

1. Das Feedback dient dazu, dass wir erfahren, wie wir in einer bestimmten Situation wahrgenommen werden.
2. Das Feedback sollte immer in Ich-Form gegeben werden. Es ist nicht generell richtig oder falsch, sondern trifft zunächst nur auf die Person zu, die das Feedback gibt.
3. Feedback sollte eher beschreibend als wertend sein.
4. Wichtig ist mitzuteilen, was gut ankommt, was an der Person geschätzt wird und an welchen Schwächen sie arbeiten sollte.
5. Das Feedback wird nicht diskutiert, es erfolgen keine Rechtfertigungen (auch wenn man das Bedürfnis danach hat), sonst sinkt die Bereitschaft Kritik anzunehmen.
6. Dadurch, dass jeder ein Feedback gibt, wird auch klar, ob Kritik geteilt wird oder nicht. Ist es nur einer, der das so sieht oder sehen es mehrere ähnlich?

Voraussetzungen für Feedback sind eine vertrauensvolle Atmosphäre, Interesse an der Einschätzung der anderen, Kommunikation im annehmbareren Ton, keine Schmeicheleien oder Angriffe, sondern

Offenheit. Ein Feedback ist subjektiv und kann daher verzerrend sein. Es ist dann nicht immer möglich zu sagen, was eine perspektivisch korrekte Einschätzung ist. So funktioniert Feedback. Die Realität muss dabei keineswegs dem Durchschnitt aller Einschätzungen entsprechen – aber dieser Durchschnitt kommt durch die Summe aller subjektiven Wahrnehmungen der „Wahrheit“ wohl am nächsten.

Nicht selten treten bei einer Teamentwicklung Konflikte zutage, die so vorher nicht gesehen wurden. Meistens waren sie schon länger unter der Oberfläche vorhanden und bisweilen auch spürbar. Vielleicht wurden sie bewusst „unter den Teppich gekehrt“, weil sie unangenehm waren oder weil die einzelnen sich hilflos gefühlt haben. In den folgenden Abschnitten wird deshalb noch auf das Thema Konfliktmanagement eingegangen.

### Typische Konfliktfelder ehrenamtlicher Vorstände in SHO

Konflikte weisen darauf hin, dass etwas aus dem Gleichgewicht geraten ist. Dieses Ungleichgewicht bzw. die entstandene Instabilität kann sich ganz schnell auf die gesamte Organisation auswirken. Konflikte können eine Eigendynamik entfalten, die nicht mehr steuerbar ist und die allen Beteiligten eine ungeheure Energie abfordert. Konflikte sind für eine Organisation so etwas wie Meldesysteme. Sie senden entsprechende Signale, die es zu deuten gilt. Sie haben aber auch die Tendenz, sich virusartig auszubreiten. Sie haben in sich keine Bremse. Dass sie sich fortsetzen, ist wahrscheinlicher als dass sie sich von alleine auflösen.

In der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit von SHO gibt es immer wiederkehrende Konfliktthemen. Wenn wir sie kennen, sind sie zwar noch nicht gelöst, mitunter hilft es aber, um zum gegebenen Zeitpunkt entsprechend umsichtig zu agieren. Im Rahmen der Qualifizierung sollten

## Teil B

die Punkte gesammelt und gemeinsam angemessene Verhaltensweisen erarbeitet werden.

Im Folgenden werden typische Konfliktfelder der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit in SHO konkretisiert:

Konfliktpotenzial birgt in SHO insbesondere das Spannungsfeld zwischen notwendigen verbandlichen Vorgaben und eingeforderter Autonomie und Gestaltungsspielräumen der Ehrenamtlichen. Dieses Spannungsfeld hat der Vorstand permanent auszuloten (vgl. Modul 3, 4). Konflikte treten auch auf, wenn der Vorstand nicht an einem Strang zieht und sich einzelne Vorstandsmitglieder illoyal verhalten, indem sie sich z. B. mit hauptamtlichen Mitarbeitern oder einzelnen Verbandsmitgliedern anderer Ebenen verbünden. Ohnehin stellt es für den Vorstand eine Herausforderung dar, die unterschiedlichen Arbeitsgrundlagen von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern und die entsprechenden Anerkennungsmechanismen miteinander zu vereinbaren.

Ferner entstehen im Rahmen der Generationenablöse bzw. bei der Übergabe von Ämtern mitunter Auseinandersetzungen und Reibungsverluste, die nicht nur auf unklare Regeln zurückzuführen sind. Der Abschied aus einem langjährigen Amt bedeutet eben auch Schmerz und Verlust und muss – mitunter konfliktreich – verarbeitet werden.

Wenn im Vorstand zu viele Aufgaben auf zu wenigen Schultern zu verteilen sind, stehen Auseinandersetzungen zur Arbeitsteilung an, aber auch zu der Frage, welche Aufträge oder Einladungen wahrgenommen werden sollen, welche Projekte Priorität haben bzw. welche vertagt oder gestrichen werden können. Als problematisch erleben viele Vorstände es auch, wenn einzelne Vorstandsmitglieder aufgrund ihrer Erkrankung nicht mehr in der Lage sind, ihr Amt entsprechend aus-

zufüllen und gleichzeitig nicht loslassen können.

Bei bundesweiten Verbänden mit mehreren hierarchischen Ebenen und z. T. weit verstreuten Wohnsitzen der ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder sind die Möglichkeiten der Besprechung mit direktem, persönlichem Kontakt begrenzt. Nicht alles kann via Telefonkonferenz oder Email abgefangen werden. So bleiben Informationsdefizite nicht aus. Diese können ohne Zweifel zu Missverständnissen, Gerüchten, Fehlentscheidungen und Konflikten führen. Ähnlich verhält es sich, wenn die Hintergründe von Vorstandsbeschlüssen und durchgeführten Maßnahmen im Verband nicht transparent und nachvollziehbar sind.

Regeln und Gesetze sind dazu da, Orientierung zu geben. Sie sollen für effizientes und ressourcenschonendes Arbeiten sorgen, weil nicht immer wieder neu überlegt und miteinander ausgehandelt werden muss, wie in bestimmten Situationen am besten vorzugehen ist. Sie

haben über längere Zeit Bestand und sollten erst dann wieder in Frage gestellt werden, wenn sie für die Umsetzung der verbandlichen Ziele nicht mehr hilfreich sind oder wenn sie den Bedürfnissen der Mitglieder nicht mehr gerecht werden. Wenn sie aber, solange sie Bestand haben, von einzelnen missachtet werden, wird es früher oder später zu Konflikten kommen.

Schließlich kann es passieren, dass die ganz persönlichen Interessen einzelner Vorstandsmitglieder nicht mit den Satzungszwecken vereinbar sind und solche Widersprüche in irgendeiner Form aufgelöst werden müssen.

Für all die genannten Konfliktfelder gibt es meistens unterschiedliche Lösungsansätze, aber wie immer keine Patente. Im Laufe dieses Aufbaumoduls (vgl. auch Modul 7, 8) werden wichtige Fragen aus dem obigen Katalog wieder aufgegriffen, um die Problemlösekompetenz der Teilnehmer zu stärken.

#### Typische Konfliktpotenziale ehrenamtlicher Vorstände in SHO

- Spannungsfeld zwischen Autonomie/Gestaltungsspielraum der Ehrenamtlichen und notwendigen verbandlichen Vorgaben
- Mangelnde Loyalität einzelner Vorstandsmitglieder
- Zusammenarbeit zwischen Ehrenamt und Hauptamt
- Generationenablöse/Amtsübergabe/Nachfolge
- Verhältnis Arbeitsmenge und Engagement
- Annahme oder Ablehnung von Aufträgen, Anfragen oder Einladungen
- Priorisierung von Projekten
- (Wieder-)Erkrankung/zu starke körperliche und/oder psychische Beeinträchtigung für die Mitarbeit im Vorstand
- Informationsdefizite/Mangel an Transparenz
- Missachtung der vereinsrechtlichen Regelungen
- Kollision von Einzelinteressen und Verbandszielen

### Verdeckte Konflikte – offene Konflikte

Zunächst sind bei einem Konflikt die klar formulierten und offen vertretenen Positionen der Konfliktparteien sichtbar. Das ist jedoch meist nur die Spitze des Eisbergs, denn darunter liegen viele nicht ausgesprochene Gefühle, Bedürfnisse und Interessen.



Abb. 70: Das Eisbergmodell

Die nicht sichtbaren Anteile sind weit gefährlicher, denn sie können eine versteckte Dynamik entwickeln, die kaum Ansatzpunkte für eine produktive Auseinandersetzung bietet. Sie arbeiten im Verborgenen und können einen gesamten Verband „infizieren“.

- Welche Positionen und Interessen werden bei uns offen (sichtbar) formuliert?
- Welche verborgenen Bedürfnisse, Gefühle, Befürchtungen oder Beweggründe liegen möglicherweise unter der Wasseroberfläche?
- Wie gehen wir damit um?

### Erlerntes Konfliktverhalten

Unser Umgang mit Konflikten hängt stark von unseren diesbezüglichen Erfahrungen und von unseren verinnerlichten Glaubenssätzen ab: Wenn wir Konflikte als vermeidbar und als Verlust von Vertrauen, Zugehörigkeit und Respekt erlebt haben, dann werten wir eine Auseinandersetzung oder eine Meinungsverschiedenheit eher als Angriff und Bedrohung.

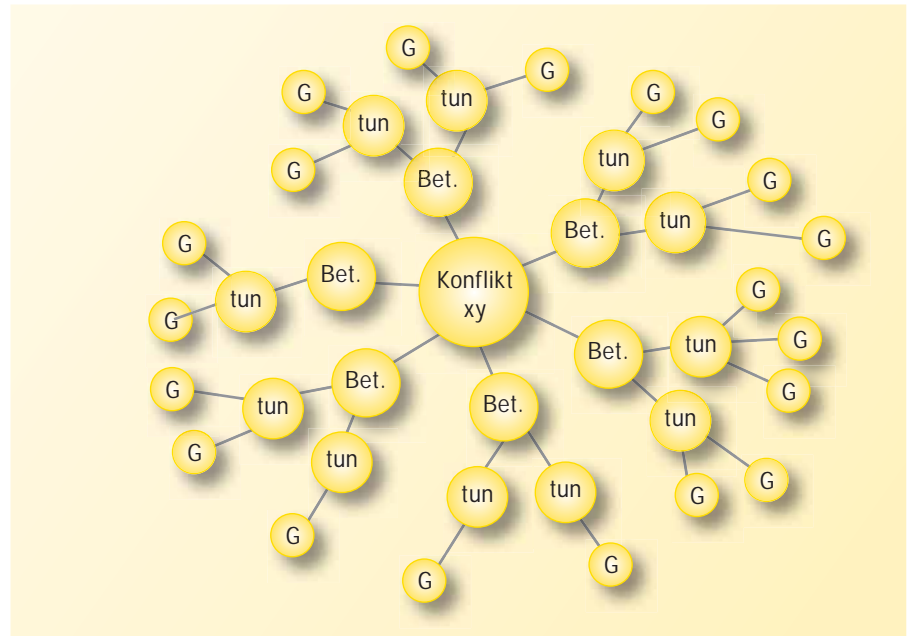


Abb. 71: Das Konfliktnetz

Legende: Bet. = Wer ist am Konflikt beteiligt? Tun = Was tun die Beteiligten?  
G = Aus welchen Gründen tun sie es?

Wenn wir hingegen gelernt haben, dass Streit und Kontroversen unvermeidbar sind, auch Ausdruck von Respekt und Wertschätzung eines Gegenübers sein können, das einen ernst nimmt, dann wird unsere Einstellung zu Konflikten eine andere sein. Dann werden wir eher davon ausgehen, dass Konflikte auch zu Verständnis führen, Weiterentwicklung ermöglichen und etwas Neues schaffen können, das eher verbindend als trennend wirkt.

Folgende Leitfragen sollen helfen, persönliche Erfahrungen und Glaubenssätze der einzelnen Vorstandsmitglieder zu erkennen:

- Was lösen Unstimmigkeiten, Auseinandersetzungen und Konflikte in mir aus?
- Was löst Harmonie in mir aus?
- Was sind meine Befürchtungen bei Konflikten?
- Was sind meine Erfahrungen mit Konflikten?
- Wie reagiere ich häufig bei Konflikten?
- Welche Chance können Konflikte eröffnen?

### Das Konfliktnetz

Konflikte, die ihre Ursache auf einer bestimmten Ebene der SHO haben und dort nicht geklärt werden, lassen sich nicht ohne weiteres lokal begrenzen. Konflikte haben die Tendenz zu wandern und werden bisweilen auf einer ganz anderen Ebene ausgetragen. Nicht immer gelingt es, den Konflikt zu entschärfen. In diesen Fällen ist es hilfreich, sich den Konflikt zu veranschaulichen – insbesondere wenn mehrere Personen verwickelt sind. Durch die Methode des Konfliktnetzes lassen sich die beteiligten Personen im Zusammenspiel betrachten und ihre unterschiedlichen Verhaltensweisen und Motive berücksichtigen (s. Abb. 71).

Dazu geht man so vor, dass man dem Konflikt einen Namen gibt und diesen in die Mitte eines leeren Papiers schreibt (roter Kreis). Daran werden nun kreisförmig alle angeknüpft, die am Konflikt beteiligt sind (grüne Kreise). Als nächstes wird beschrieben, was die einzelnen tun (gelbe Kreise) und warum sie es tun (blaue Kreise). Wenn nur sechs Personen am Konflikt beteiligt sind, kann ein Netz ent-

# Teil B

stehen, wie es *Abbildung 71* zeigt. Durch diese Darstellung nehmen wir einerseits die Perspektive jedes einzelnen Beteiligten ein und schaffen andererseits Distanz zum Geschehen.

## Das Konfliktgespräch

Häufig ergibt sich aus einer Konfliktanalyse die Entscheidung für ein Konfliktgespräch. Für Konfliktgespräche sollten wir uns ausreichend Zeit nehmen und sie nicht zwischen Tür und Angel erledigen, sondern einen angemessenen Rahmen setzen. Sind nur zwei Personen an dem Konflikt beteiligt, sollte das Gespräch entsprechend unter vier Augen stattfinden. Unsere Haltung sollte offen und wertschätzend sein; das heißt, dass wir nicht mit einer vorgefertigten Meinung in das Gespräch gehen, sondern bereit sind, dem anderen eine Chance zu geben. Wir überfallen unser Gegenüber nicht, sondern leiten das Gespräch ein, indem wir sagen, worüber wir sprechen wollen und mit welchem Ziel. Während des Gesprächs legen wir unsere Sicht offen, formulieren unsere Bedürfnisse und Interessen und begründen unsere Position. Wir wissen, dass auch eine andere Sicht ihre Berechtigung hat und fragen nach, hören gut zu und versuchen, uns in die Lage der Gegenseite hineinzuversetzen. Wir sind bemüht, Einwände zu klären, lassen uns nicht provozieren, vermeiden Vorwürfe und nehmen unser Gegenüber ernst. Wir signalisieren (ehrliches) Verständnis: „Aus deinem Blickwinkel sieht das ja wirklich anders aus!“ und übernehmen Verantwortung für unsere eigenen Anteile an der Situation. Anstatt immer wieder dieselben Argumente auszutauschen und uns im Kreise zu drehen, lassen wir uns auf die Möglichkeiten der gemeinsamen Konfliktklärung ein und treffen neue, klare Vereinbarungen, auf die wir unsere weitere Zusammenarbeit gründen.

Nicht immer verläuft ein Gespräch planmäßig und so ideal wie oben beschrieben. Häufig diskutieren wir auf der Sachebene, das Problem liegt aber auf der Beziehungsebene. Wenn wir das erkennen, ist es zielführend, die Ebenen zu wechseln. Wie können wir das bewerkstelligen?

### Formulierungen, um die Gesprächsebene zu wechseln bzw. um „das Gespräch über das Gespräch“ einzuleiten:

- „Warum verläuft unser Gespräch so holperig?“
- „Worum geht es uns eigentlich?“
- „Warum diskutieren wir so emotional?“
- „Ich habe den Eindruck, dass es gerade um etwas anders geht.“
- „Ich kann mir unsere Aufregung nicht erklären. Wie siehst du das?“

Geht der Gesprächspartner auf die Fragestellung ein, wird automatisch ein Gespräch über das ablaufende Gespräch geführt und gemeinsam kann überlegt werden, was wirklich das Problem ist.

### Umgang mit Einwänden oder „Killerphrasen“

Berechtigte Einwände und Argumente der Gegenseite sollten wir selbstverständlich versuchen zu klären. Teilweise werden jedoch Einwände vorgebracht, die keinen fairen Argumentationsabsichten folgen, sondern pauschale und abwertende Angriffe darstellen. Sie werden benutzt, wenn Sachargumente fehlen und sind eine Form des (verdeckten) Widerstands. Sie werden neudeutsch auch als „Killerphrasen“ bezeichnet und können (oder sollen) uns mundtot machen, provozieren oder einfach nur aus dem Konzept bringen. Sie treffen uns

meistens an unseren wunden Punkten und zielen darauf ab, uns vom Thema abzulenken oder in die Defensive zu treiben.

### In SHO häufig verwendete „Killerphrasen“:

- Keine Zeit dafür!
- Das haben wir schon alles versucht!
- Du bist ja empfindlich!
- Das war schon immer so!
- Wir sind auch bisher ohne das ausgekommen.
- Das machen unsere Mitglieder nicht mit – nicht in der Selbsthilfe.
- Das ist zu teuer! Wer soll das bezahlen?
- Dazu fehlt Dir noch der Überblick.
- Dafür findet man im Ehrenamt doch keine Leute!

Wie können wir am besten mit Killerphrasen umgehen? Wir können sachlich antworten und damit das Gespräch auf die Sachebene zurückführen. Bei einer gelungenen Antwort hat der Einwand unsere Argumentation gestützt und uns mehr genutzt als geschadet. Eine witzige, humorvolle Antwort stellt eine gute Möglichkeit dar, um eine Killerphrase zu parieren. Wir können auch eine Rückfrage stellen und um sachliche Präzisierung bitten: „Können Sie das genauer ausführen? Wie meinen Sie das genau?“ Dann muss die Gegenseite erst überlegen oder sie ist überfordert. Wenn es ihr doch gelingt, Argumente zu finden, dann sind diese meist leicht widerlegbar. Damit haben wir den Einwand aufgelöst. Problematisch wird es, wenn das Gegenüber dadurch zu viel Redezeit und Aufmerksamkeit erhält. Eine weitere Strategie besteht darin, die Killerphrase einfach zu ignorieren. Im Grunde zeigen wir damit, dass wir diesen Argumentationsstil nicht ernst nehmen.

Wie beim Ebenenwechsel (Gespräch über das Gespräch) können wir aber auch den Einwand selbst thematisieren: „Was soll dieses Argument bewirken?“ oder einfach formulieren, dass wir die letzte Äußerung als einen pauschalen und unsachlichen Einwand ansehen. Wenn wir „zurückschlagen“, indem wir uns ebenfalls auf eine unsachliche Ebene begeben, setzen wir i.d.R. nicht auf Verständigung. Es ist fraglich, ob diese Strategie eine konstruktive Wirkung hinterlässt und langfristig zielführend ist.

### Distanz zum Geschehen schaffen

Ein Konflikt kann oft schon entschärft werden, wenn wir auf Distanz gehen. Wenn wir im Konfliktnetz verwickelt sind, dann stecken wir meistens so tief im Geschehen, dass wir nur noch Einzelheiten erkennen – nicht mehr das große Ganze. Worum geht es eigentlich? Was ist die sachliche Ebene und was läuft auf der Beziehungsebene ab? Was ist die Ursache? Das sind Fragen, die sich dann häufig nicht mehr ohne weiteres beantworten lassen. In diesen Fällen kann ein neutraler Blick von außen helfen. Eine außenstehende Person kann allein durch den Abstand die Konfliktbeteiligten, ihr Verhalten und auch ihre Beweggründe anders wahrnehmen und kann die verengte Sicht der Gegner hinterfragen. Nicht jeder Außenstehende eignet sich für diese Rolle. Wichtig ist, dass die ausgewählte Person in der Lage ist, einem einen Spiegel vorzuhalten, kritische Fragen zu stellen, Sichtweisen zu relativieren. Wenn das Gespräch mit Dritten nur dazu dient, uns zu bestätigen, dann werden wir wenig Verständnis für die Gegenseite entwickeln. Im Gegenteil! Unsere Position wird sich verhärten und der Konflikt kann weiter eskalieren.

Eine andere Möglichkeit, Distanz zum Geschehen zu schaffen, ist die Konfliktbearbeitung durch professionelle Mediation. Bei dieser Methode sind beide Konfliktparteien und externe Mediatoren beteiligt. Es handelt sich um ein Verfahren, das die Konfliktparteien eigene Lösungen entwickeln lässt, die von allen akzeptiert werden können. Mediation ist nur dann sinnvoll, wenn die Konfliktparteien wirklich an einer Problemlösung interessiert sind und ihre Beziehung zueinander fortsetzen wollen.

Wenn die Verletzungen zu groß sind und der kritische Punkt überschritten ist oder wenn private bzw. persönliche Belastungen eines Beteiligten eine zu große Rolle spielen, stößt die Methode an ihre Grenze.

### Konfliktprävention

Konflikte sind nicht zu vermeiden. Ein Verband wäre nicht lebendig, gäbe es keine gegensätzlichen Standpunkte und Auseinandersetzungen. Vorstände brauchen Mitglieder mit unterschiedlichen Blickwinkeln und Herangehensweisen, die bereit sind ihre Erfahrung auch in kontroversen Diskussionen einzubringen und gemeinsam die bestmögliche Problemlösung zu finden. Konstruktiv gewendet schaffen Konflikte die Chance zur persönlichen sowie verbandlichen Weiterentwicklung. Deshalb ist einerseits Gelassenheit im Umgang mit Konflikten gefragt. Andererseits ist die Beobachtung von typischen Konfliktherden eine wichtige Voraussetzung, um rechtzeitig und angemessen reagieren zu können und einen Konflikt nicht unnötig und ungebremst eskalieren zu lassen.

*Wie können wir das leisten?*

#### Konfliktprävention z. B. durch:

- Zuhören, zuhören, zuhören
- Nachfragen
- Klare Ziele, klare Regeln, klare Aufgabenverteilung
- Regelmäßige Aufforderung zur offenen Meinungsäußerung
- Zeitnahes Ansprechen von Unstimmigkeiten
- Regelmäßiges und geregeltes Feedback
- Sich genauso ernst nehmen wie die anderen
- Die eigenen Grenzen kennen und wahren

Ohne Zweifel ist es nicht genau auszumachen, ab welchem Punkt in einen Konflikt eingegriffen werden sollte. Ein Eingriff kann einen Konflikt auch unnötig aufheben. Wieder ist eine genaue Analyse und viel Fingerspitzengefühl notwendig.



## Materialien

- 5 Instrumente zur Standortbestimmung
- Von der Standortbestimmung zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs
- Fragebogen für Teilnehmer
- Fragebogen für Trainer
- Raster zur organisatorischen Umsetzung
- Raster Seminarablaufplan für ein Wochenendseminar

### Instrument 1: Stärken-Schwächen-Analyse

Gegenwart	Zukunft
<p><b>Stärken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was läuft gut?</li> <li>■ Worauf können wir uns verlassen?</li> <li>■ Warum läuft es gut?</li> <li>■ Worauf sind wir stolz?</li> <li>■ Was sind unsere Errungenschaften?</li> <li>■ Was zeichnet uns aus?</li> </ul>	<p><b>Chancen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Zukunftschancen und Entwicklungsmöglichkeiten gibt es?</li> <li>■ In welchen Bereichen liegen sie?</li> <li>■ Was können wir ausbauen?</li> <li>■ Wozu wären wir noch fähig?</li> </ul>
<p><b>Schwächen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ In welchen Bereichen können wir uns noch verbessern?</li> <li>■ Was macht uns Mühe?</li> <li>■ Wo liegen Unzulänglichkeiten, Schwachstellen, Fallstricke?</li> <li>■ Was führt häufig zu Spannungen und Konflikten?</li> <li>■ Welche Störungen behindern uns, machen uns das Leben schwer?</li> <li>■ Was fehlt uns?</li> </ul>	<p><b>Risiken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche bedrohlichen Entwicklungen/Schwierigkeiten kommen möglicherweise auf uns zu?</li> <li>■ Aus welchen Bereichen?</li> <li>■ Aus welchen Gründen?</li> <li>■ In welchem Zeitraum?</li> <li>■ In welcher Form?</li> <li>■ Wo lauern künftige Gefahren?</li> <li>■ Was sind unsere Befürchtungen?</li> </ul>

**Instrument 1: Fragen zur Stärken-Schwächen-Analyse**

In welchen Bereichen liegen unsere Stärken hauptsächlich?

---

---

Wo liegen unsere größten Schwächen?

---

---

■ Einige strukturelle Schwächen lassen sich nicht ändern. Mit ihnen muss ein Umgang gefunden werden.

Sind unsere Schwächen an Einzelfällen festzumachen oder sind sie strukturell bedingt?

---

---

Gibt es Stärken, die gleichzeitig Schwächen sind?

---

---

Wo liegen die Ursachen? Erkennen wir Zusammenhänge?

---

---

Wie existenziell sind die „drohenden Gefahren“?

---

---

Gibt es einen Leidensdruck, der Veränderungen erforderlich macht?

---

---

Können wir erste Aussagen über den Qualifizierungsbedarf von einzelnen Gruppen machen?

---

---



# Teil C

## Instrument 2: Umfeldanalyse

Was ist jeweils Gegenstand der Kooperation? Welche Leistung erhalten wir und welche Gegenleistung liefern wir?

---

---

---

Welche Kooperationen funktionieren gut? Warum?

---

---

---

Welche Kooperationen bereiten uns Probleme? Warum? Was wäre, wenn wir sie nicht hätten?

---

---

---

Welche sind wichtig? Warum?

---

---

---

Welche Kooperationen sind nicht vereinbar mit unseren Grundsätzen der Neutralität und Unabhängigkeit?

---

---

---

Wie gehen unsere Mitglieder der verschiedenen verbandlichen Ebenen mit den verschiedenen Kooperationspartnern um?

---

---

Inwiefern hat die Umfeldanalyse Konsequenzen für das geplante Qualifizierungsprogramm bzw. den Qualifizierungsbedarf?

---

---

**Instrument 3: Rückblick aus der Zukunft**

Was sind die grundlegenden Unterschiede zu der Situation vor fünf Jahren?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Warum und wie (mit Hilfe welcher Maßnahmen, Entscheidungen, Prozesse) haben Sie es geschafft, diesen positiven Zustand zu erreichen?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Wenn dafür eine Qualifizierung erforderlich war, wie sah diese aus?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Teil C

## Instrument 4: Steckbrief Verbandskultur

Wenn Sie einem Bekannten kurz erläutern sollten, wie es in Ihrer SHO zugeht, wie der Verband so „tickt“, was würden Sie sagen?  
Was ist typisch für Ihre SHO? Worauf kommt hier an?

---

---

---

---

---

---

---

Wie gehen Sie miteinander um? Wie kommunizieren Sie miteinander?

---

---

Welche Rolle spielen Anerkennung und Motivation?

---

---

Wie wird mit Konflikten umgegangen? Werden sie unter den Teppich gekehrt oder angesprochen?

---

---

Wie wird mit Fehlern umgegangen? Werden sie sanktioniert oder als Chance genutzt, um daraus zu lernen?

---

---

Worüber wird kaum gesprochen? Warum?

---

---

Erkennen Sie hier Änderungs- bzw. Qualifizierungsbedarf?

---

---

## Instrument 5: Entwicklungsphasenkonzept für SHO

**1. Pionierphase**

*Motto:* Der Verband ist eine große Familie!

- Pionier- und Aufbruchstimmung.
- Die Führungspersönlichkeit/Gründer hat Visionen und hält die Fäden in der Hand.
- Führungsstil eher patriarchalisch.
- Kaum Arbeitsteilung und Formalien.
- Alle machen alles.
- Entschieden wird spontan und intuitiv.

Schwierigkeiten können auftreten..:

- ..wenn der Verband wächst,
- ..wenn einzelne überlastet sind,
- ..wenn das Charisma des Gründers verblasst,
- ..wenn die Abläufe nicht mehr überschaubar und kontrollierbar sind.

**2. Differenzierungsphase**

*Motto:* Der Verband muss funktionieren wie ein Apparat!

- Arbeitsteilung entsteht und damit Hierarchien und Strukturen.
- Das erfordert Planung und Kontrolle.
- Regeln, Formalien, Standards entstehen.
- Koordination und Delegation
- Steigerung der Anonymität im Verband

Schwierigkeiten können auftreten..:

- ..wenn menschliche Beziehungen ins Abseits geraten,
- ..wenn jeder nur noch seine Ebene sieht und das Ganze aus dem Blickfeld gerät,
- ..wenn Fragen nach dem Sinn entstehen und Bürokratisierung droht.

**3. Integrationsphase**

*Motto:* Wer sind wir?

- Profilierung + Stärkung der Identifikation!
- Rückbesinnung auf die Mitglieder bei Wahrung der Vorteile aus Phase 2
- Suche nach verbindenden Elementen (Leitbilder, Programme)
- Motivation der Mitarbeiter, Entdeckung von Potenzialen
- Mitarbeiter erhalten mehr Verantwortung
- Wunsch nach partnerschaftlicher Zusammenarbeit
- Die Eigendynamik von Organisationen wird anerkannt und genutzt.

Schwierigkeiten können auftreten..:

- ..wenn die Eigenständigkeit zu Fürstentümern führt
- ..wenn durch zu starke Mitgliederorientierung + Nabelschau andere wichtige Interessengruppen vernachlässigt werden

**4. Assoziationsphase**

*Motto:* Der Blick über den Tellerrand

- Der Verband als Glied in einer Kette zur Verbesserung der Situation von Mitgliedern und Betroffenen
- Strategische Kooperationen zur gegenseitigen Ergänzung im Sinne der Mitglieder (z. B. mit Kliniken, Ärzten)
- Vernetzung auch innerhalb des Verbandes (z. B. Projektgruppen)
- Verstärkung der Kommunikation zwischen den Ebenen
- Ständiges Bemühen um eine Verbesserung der Abläufe (QM)

Schwierigkeiten können auftreten..:

- ..wenn Kooperationen missbraucht werden
- ..wenn sich der Verband seiner Verantwortung nicht bewusst ist
- ..wenn innerverbandliche Seilschaften und Intrigen entstehen und außer Kontrolle geraten

# Teil C

**Instrument 5: Fragen zur Bestimmung der Entwicklungsphase Ihrer SHO:**

Welche der oben aufgezeigten Merkmale treffen auf Ihre SHO zu?

---

---

---

---

Welcher Entwicklungsphasen ist Ihre SHO daher zuzurechnen?

---

---

---

---

Welche Übergangsphasen bzw. Krisen Ihrer SHO kennen Sie?

---

---

---

---

Welche Lösungsansätze für Probleme gibt es in Ihrer SHO und welcher Phase sind diese zuzurechnen?

---

---

---

---

Könnte das geplante Qualifizierungsprogramm Ihre SHO in der aktuellen Phase unterstützen?

---

---

---





---

## Von der Standortbestimmung zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs

Instrument	Zentrale Ergebnisse	Qualifizierungsbedarf
■ Stärken-Schwächen/ Chancen-Risiken-Analyse		
■ Umfeldanalyse/ Blick über den Tellerrand!		
■ Rückblick aus der Zukunft		
■ Steckbrief Verbandskultur		
■ Entwicklungsphasenkonzept		

# Teil C

## Fragebogen für Teilnehmer





Trainer:				
Ort, Datum: _____				
Modul 1 „.....“ war aus meiner Sicht:				
Kurze Begründung:				
Modul 2 „.....“ war aus meiner Sicht:				
Kurze Begründung:				
Modul 3 „.....“ war aus meiner Sicht:				
Kurze Begründung:				
Waren die Materialien hilfreich?				
Kurze Begründung:				
Wie beurteilen Sie die Trainer?				
Wie beurteilen Sie die Rahmenbedingungen?				
Kurze Begründung:				
Halten Sie die Inhalte für hilfreich für Ihre Gruppenarbeit?				
Zu welchem Themenblock wünschen Sie sich mehr Informationen?				
Waren Sie insgesamt zufrieden mit dem Seminar?				









# Teil C

## Fragebogen für Trainer

<b>Trainer:</b>  Ort, Datum: _____				
War ich insgesamt zufrieden mit dem Verlauf des Seminars?				
Wie war die Mitarbeit der Teilnehmer insgesamt?				
<b>Modul 1 „.....“</b>				
Zeitmanagement				
Interesse der Teilnehmer				
Aufbau				
Methoden				
Inhalt				
Kurze Begründung:				
<b>Modul 2 „.....“</b>				
Zeitmanagement				
Interesse der Teilnehmer				
Aufbau				
Methoden				
Inhalt				
Wie ist insbesondere das Rollenspiel verlaufen?				
Kurze Begründung:				

Trainer:				
<b>Modul 3 „.....“</b>				
Zeitmanagement				
Interesse der Teilnehmer				
Aufbau				
Methoden				
Inhalt				
Kurze Begründung:				
<b>Wie waren aus meiner Sicht die Rahmenbedingungen?</b>				
Kurze Begründung:				
<b>Was/Wer ist mir aufgefallen (z. B. für Nachfolge als Trainer, Landes- oder Bundesebene)?</b>				
<b>Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehe ich? (insgesamt und pro Modul)</b>				

## Teil C

**Raster zur organisatorischen Umsetzung**

Zielgruppe:	
Teilnehmerzahl insgesamt:	
Teilnehmerzahl pro Seminar:	
Struktur der Qualifikation:	
Dauer eines Seminars:	
Inhalte:	
Trainer:	
Materialien:	
Qualitätssicherung:	
Medien:	
Raumgestaltung:	
Auflockerung zwischen den Modulen:	
Versand der Einladung an die Teilnehmer:	
Versand der Materialien an den Seminarort:	
Termin und Seminarort:	
Finanzierung:	
Organisation (Unterkunft, Räume)	
Medien/Kanäle zur Ankündigung der Qualifizierung:	

### Raster Seminarablaufplan für ein Wochenend-Seminar

#### Freitagabend:

- Ankunft der Teilnehmer bis ..... Uhr
- Klärung organisatorischer Fragen
- ..... Uhr Abendessen
- ..... Uhr bis max. .... Uhr: Persönliche Vorstellung der Teilnehmer und Trainer, Abfragen der Erwartungen der Teilnehmer, Darstellung der Seminarziele

#### Samstag:

Uhrzeit	Modul	Dauer
	Pause	15 min.
13.00	Mittagessen	1 h 30min.
	Kaffeepause	30 min.
	Abendessen	

#### Sonntag:

Uhrzeit	Modul	Dauer
	Pause	15 min.
13.00	Mittagessen	

## Teil C

## Literaturverzeichnis

**Organisationsberatung,  
Qualifizierung und  
Wissensmanagement:**

- V. Ameln, F., Kramer, J.: Organisationen in Bewegung bringen. Springer-Verlag. Heidelberg 2007
- Arnold, R., Gieseke, W., Nuisl, E. (Hg.): Erwachsenenpädagogik. Schneider-Verlag. Hohengehren 1999
- Arnold, R.: Ich lerne, also bin ich. Carl-Auer-Verlag. Heidelberg 2007
- Argyris, C., Schön, D.A.: Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methoden Praxis. Klett-Cotta. Stuttgart 1999
- Baecker, D.: Zum Problem des Wissens in Organisationen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung. 1998
- Bähner, C., Oboth, M., Schmidt, J.: Konfliktklärung in Teams & Gruppen. Praktische Anleitung und Methoden zur Mediation in Gruppen. Junfermann Verlag. Paderborn 2008
- Beckmann, C., Otto, H.-U., Richter, M., Schrödter, M. (Hg.): Qualität in der sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteressen und Kostenkontrolle. VS-Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. 2004
- Belz, H., Siegrist, M.: Kursbuch Schlüsselqualifikationen. Ein Trainingsbuch. Lambertus Verlag. Freiburg 2000
- Betz, G.: Bildungsbedarfsermittlung. In: Geißler, K., Loss, W. (Hg.): Handbuch Personalentwicklung. 1992
- Besemer, C.: Mediation. Vermittlung in Konflikten. Stiftung Gewaltfreies Leben/Werkstatt für Gewaltfreie Aktion. Baden-Baden. 2003
- Birkenbihl, M.: Train-the-trainer. mi-Fachverlag. Münschen 2005
- Breuer, F.: Vorgänger und Nachfolger. Weitergabe in institutionellen und persönlichen Bezügen. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen 2009
- Burla, S., Alioth, A., Frei, F., Müller, W.R.: Die Erfindung von Führung: Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung. Hochschulverlag. Zürich 1995
- Decker, F.: Bildungsmanagement für eine neue Praxis. Lernprozesse erfolgreich gestalten. Lexika Verlag. München 1995
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung: <http://www.die-bonn.de> (aufgerufen am 01.05.2010)
- Donabedian, A.: Criteria an Standards for Quality Assessment and Monitoring. In: Quality Review Bulletin, 12. Jahrgang, Heft 3, 1986
- Donabedian, A.: The definition of quality and approaches to its assessment. Explorations in quality assessment and monitoring. Health Administration: Ann Arbor Michigan. 1980
- Fengler, J. (Hg.): Gruppendynamik und Organisationsberatung. Von der Gruppe zur Organisation. Anschlussfähige Interventionen. Heft 4/2009
- Geißler, H.: Organisationslernen und Weiterbildung: Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft. Neuwied. Krieffel 2005
- Glasl, F.: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Haupt Verlag/Verlag Freies Geistesleben. Bern/Stuttgart 2004
- Glasl, F.: Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, praktische Methoden. Haupt Verlag/Verlag Freies Geistesleben. Bern/Stuttgart 2007
- Glasl, F., Lievegoed, B.: Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Change Management. Haupt Verlag/Verlag Freies Geistesleben. Bern/Stuttgart 2004
- Graf-Götz, F., Glatz, H.: Organisation gestalten. Neue Wege und Konzepte für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement. Beltz Verlag. Weinheim 2003
- Hanft, A.: Organisationales Lernen und Macht - Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur. In: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hg.): Wissensmanagement. Managementforschung Bd. VI. Berlin, New York 1996
- Hanft, A.: Lernen in Netzwerkstrukturen. Tendenzen einer Neupositionierung der betrieblichen und beruflichen Bildung. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. 3/1997
- Heimerl-Wagner, P., Meyer, M.: Organisation und NPOs. In: Badelt, C. (Hg.) Handbuch der Nonprofit-Organisation – Strukturen und Management. Schaeffer-Poeschl-Verlag. Stuttgart 1999
- Heuer, U., Botzat, T., Meisel, K. (Hg.): Neue Lehr- und Lernkulturen in der Weiterbildung. DIE Frankfurt/Main. Bielefeld. 2001
- Hinsch, R., Pfingsten, U.: Gruppentraining sozialer Kompetenzen. Beltz Verlag. Weinheim 2007
- Holzapfel, G.: Integrative Pädagogik im Kontext von Diskursen zur Humanistischen Pädagogik. Chancen, Grenzen, Weiterentwicklungsmöglichkeiten. In: Sieper, J., Orth, I., Schuch, W. (Hg.): Neue Wege Integrativer Therapie. Klinische Wissenschaft, Humantherapie, Kulturarbeit – Polyloge. Edition Sirius. Aisthesis Verlag. Bielefeld 1993
- Kauffeld, S.: Teamdiagnose. Verlag für angewandte Psychologie. Göttingen 2001
- König, S.: Warming-up in Seminar und Training. Beltz Verlag, Weinheim 2007
- König, O., Schattenhofer, K.: Einführung in die Gruppendynamik. Carl-Auer-Verlag. Heidelberg 2007
- Königswieser, R., Exner, A.: Systemische Interventionen Klett-Cotta-Verlag. Stuttgart 2001
- Krainz, E., Simsa, R.: Zur Beratung von Freiwilligenorganisationen. In: Grossmann, Krainz, Oswald (Hg.): Veränderungen in Organisationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 1995
- Kühl, S.: Paradoxe Effekte und ungewollte Nebenfolgen des Qualitätsmanagements. In: Wächter, H./Vedder, G. (Hg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2001
- Langnickel, H.: Qualität fängt im Vorstand an. Robert Bosch Stiftung (Hg.), Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Stuttgart 1997
- Livingstone, D.: Informelles Lernen in der Wissensgesellschaft, In: Quem Report, Heft 60, 1999

- Neuberger, O.: Moden und Mythen der Führung. In: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Pöschel. Stuttgart 1995
  - Niermayer, R.: Teamarbeit. Haufe-Verlag. Freiburg, Berlin, München 2001
  - Polyani, M.: The tacit dimension. Routledge and Kegan Paul. London 1967
  - Radatz, S.: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Verlag Systemisches Management. Wien 2006
  - Reinmann-Rothmeier, G., Mandl, H.: Wissensmanagement. Informationszuwachs – Wissensschwund. Oldenbourg-Verlag. München, Wien 2000
  - Roehl, H.: Organisationen des Wissens, Klett-Cotta Stuttgart 2002
  - Schnelle, W.: Moderieren von Verständigungsprozessen. Ein Weg soziologisch orientierter Organisationsberatung. In: zfo, 71. Jahrgang, Heft 5. 2001
  - Senge, P., M. : Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Klett-Cotta. Stuttgart 1995
  - Simon, F.B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie. Carl-Auer-Verlag. Heidelberg 2007
  - Schreyögg, G.: Organisation. Gabler-Verlag. Wiesbaden 1999
  - Schubert, H.-J., Zink, K.J. (Hg.): Qualitätsmanagement im Gesundheits- und Sozialwesen. Luchterhand Verlag. Neuwied 2001
  - Schulz von Thun, F.: Miteinander reden Teil I: Störungen und Klärungen, rororo. Reinbek bei Hamburg 1993
  - Schulz von Thun, F.: Miteinander reden Teil III: Das innere Team und die situationsgerechte Kommunikation, rororo. Reinbek bei Hamburg 1998
  - Schützeichel, Rainer (Hg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung. UVA-Verlagsgesellschaft. Konstanz 2007
  - Siebert, H. (Hg.): Methoden für die Bildungsarbeit. Leitfaden für aktivierendes Lehren. Bertelsmann Verlag. Bielefeld 2008
  - Thomann, C., Prior, C.: Klärungshilfe 3 – Das Praxisbuch. Rororo. Reinbek bei Hamburg 2007
  - Tuckman, B.W.: „Development Sequence in Small Groups“. Psychological Bulletin, vol. 63, 1965
  - Wächter, H., Vedder, G. (Hg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2001
  - Weidenmann, B.: Active Training. Die besten Methoden für lebendige Seminare. Belz Verlag. Weinheim 2008
  - Wex, T.: Der Non-Profit-Sektor der Organisationsgesellschaft. Gabler Verlag. Wiesbaden 2002
  - Willke, H.: Die normale Engstirnigkeit der Teilsysteme. In: gdi impuls 3, 1989
  - Willke, H.: Dimensionen des Wissensmanagements - Zum Zusammenhang von gesellschaftlicher und organisationaler Wissensbasierung. In: G. Schreyögg und P. Conrad, (Hg.), Jahrbuch für Managementforschung 6. Wissensmanagement. Berlin - New York 1996
  - Willke, H.: Die Bedeutung des Rohstoffs Wissen und des Wissenstransfers für Unternehmen. In: Stiftung Brandenburger Tor der Bankgesellschaft (Hg.), Wissens- und Technologietransfer. Berlin 2000
  - Wimmer, R.: Was kann Beratung leisten? In: Wimmer, R. (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Gabler Verlag. Wiesbaden 1992
  - Wimmer, R.: Zwischen Differenzierung und Integration. In: Gruppendynamik 4/1991
  - Wimmer, R.: Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. In: Fatzer, G. (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Edition Humanistische Psychologie. Köln 1993
  - Zink, K. J., Schmidt, A., Bäuerle, T.: Train-the-trainer-Konzepte. Arbeitsmaterialien zur Vermittlung von Qualitätswissen. Springer Verlag. Heidelberg 1997
- Selbsthilfe, Ehrenamt, Patientenbeteiligung:**
- Badelt, C.: Ehrenamtliche Arbeit im Non-Profit-Sektor. In: Badelt, C. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Schäffer-Pöschel. Stuttgart 1999
  - Beher, K., Krimmer, H. Rauschenbach, Th., Zimmer, A.: Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen – Projekt Bürgerschaftliches Engagement und Management (Hg.) Institut für Politikwissenschaft Universität Münster, Forschungsverbund Universität Dortmund. 2005
  - Bobzien, M., Hundertmark-Mayser, J., Thiel, W.: Selbsthilfe unterstützen. Fachliche Grundlagen für die Arbeit in Selbsthilfekontaktstellen und anderen Unterstützungseinrichtungen. NAKOS-Konzepte und Praxis 1, Nationale Kontakt- und Informationsstelle zur Anregung und Unterstützung von Selbsthilfegruppen (Hg.) 2006
  - Borgetto, B.: Organisierte Selbsthilfe in Deutschland In: Borgetto B., v. Troschke, J. (Hg.): Entwicklungsperspektiven der gesundheitsbezogenen Selbsthilfe im deutschen Gesundheitswesen. Schriftenreihe der Deutschen Koordinierungsstelle für Gesundheitswissenschaften an der Abt. Medizinische Soziologie der Universität Freiburg. Band 12/2001
  - Borgetto, B.: Selbsthilfe und Gesundheit. Huber Verlag. Bern 2004
  - Brünsing, P.: Ratgeber Vereinsrecht. Bundesarbeitsgemeinschaft SELBSTHILFE (Hg.) Düsseldorf 2006
  - Bundesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe: Leitsätze zur Neutralität und Unabhängigkeit, <http://www.bag-selbsthilfe.de/1946/neutralitaet-und-unabhaengigkeit-der-selbsthilfe-leitsaetze> (aufgerufen am 14.08.2010)
  - Danner, M., Matzat, J.: Patientenbeteiligung beim Gemeinsamen Bundesausschuss – Ein erstes Resümee. In: Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis 1/2005
  - Danner, M., Nachtigäller, C., Renner, A.: Entwicklungslinien der Gesundheitsselbsthilfe – Erfahrungen aus 40 Jahren BAG Selbsthilfe. In: Bundesgesundheitsblatt 2009
  - Danner, M.: Neutralität und Unabhängigkeit der Selbsthilfe – Orientierung durch Leitsätze und Monitoring. Dt. Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen (Hg.), Selbsthilfegruppenjahrbuch Gießen 2009

## Teil C

- Danner, M.: Patientenbeteiligung nach dem GMG. In: Patientenbeteiligung. Die neue Herausforderung für die Selbsthilfe, Dokumentation einer Fachtagung. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW (Hg.), Düsseldorf 2005
- Dierks, M.-L., Seidel, G., Kerstin, H. Schwartz, F.W.: Bürger- und Patientenorientierung im Gesundheitswesen. Gesundheitsberichterstattung des Bundes, Heft 32. Robert-Koch-Institut 2006
- Dieterich, A.: Arzt-Patienten-Beziehung im Wandel: Eigenverantwortlich, informiert, anspruchsvoll. In: Deutsches Ärzteblatt 104 (37) 2007
- Francke, R., Hart, D.: Bürgerbeteiligung im Gesundheitswesen. Charta der Patientenrechte. Nomos-Verlag. Baden-Baden 2001
- Härter, M., Loh, A., Spies, C. (Hg.): Gemeinsam entscheiden – erfolgreich behandeln – Neue Wege für Ärzte und Patienten im Gesundheitswesen. Deutscher Ärzteverlag, 2005
- Hundertmark-Mayser, J., Möller, B.: Selbsthilfe im Gesundheitsbereich. Gesundheitsberichterstattung des Bundes. Robert-Koch-Institut Heft 23. 2004
- Hurrelmann, K., Leppin, A.: Moderne Gesundheitskommunikation. Huber Verlag. Bern 2001
- Joos, R.: SelbsthilfeanbieterInnen im Netz. Das Spannungsfeld zwischen Moderation und Qualitätsmanagement. kommunikation@gesellschaft, Jg. 4, Beitrag 3 unter [http://www.rz.uni-frankfurt.de/fb03/K.G/B3\\_2003\\_joos.pdf](http://www.rz.uni-frankfurt.de/fb03/K.G/B3_2003_joos.pdf) aufgerufen am 2.03.2010
- Karl, F., Aner, K., Bettmer, F., Olbermann, E.: Perspektiven einer neuen Engagementkultur. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2008
- Keller, M.: Pharmaindustrie. Geben und einnehmen. In: Die Zeit 19.05.2005
- Kohler, S., Kofahl, C., Trojan, A.: Zugänge zur Selbsthilfe – Ergebnisse und Praxisbeispiele aus dem Projekt „Aktivierung von Selbsthilfepotenzialen“. BKK Bundesverband (Hg.) Essen 2009
- Kohler, S., Kofahl, C.: Selbsthilfe bei Migrantinnen und Migranten fördern und unterstützen. NAKOS-Konzepte und Praxis 2, Nationale Kontakt- und Informationsstelle zur Anregung und Unterstützung von Selbsthilfegruppen (Hg.) Berlin 2009
- Kofahl, C.: Das Internet kann nicht mithalten. In: Gesundheit und Gesellschaft. AOK-Forum. Nachwuchssuche in der Selbsthilfe. Generationenwechsel. Konzepte, Projekte, Ergebnisse. Spezial 12/2009
- Kofahl, C., Böhmert, M., Kohler, S.: Mitglieder gewinnen, Mitglieder aktivieren, Mitglieder halten – Praxishilfe, Hg. BKK-Bundesverband. Essen 2009
- Matzat, J.: Die Selbsthilfe als Korrektiv und vierte Säule im Gesundheitswesen. In: Forschungsjournal Neue soziale Bewegungen, Jg. 15, Heft 3, Stuttgart 2003
- Mitglieder von Selbsthilfegruppen: Ansteckend gesund. In: Dt. Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen (Hg.), Selbsthilfegruppenjahrbuch Gießen 2002
- Moeller, M.L.: Selbsthilfegruppen. Rororo. Reinbek bei Hamburg 1978
- Moeller, M.L.: Anders helfen – Selbsthilfegruppen und Fachleute arbeiten zusammen. Fischer Verlag. Frankfurt 1992
- Nickel, S., Werner, S., Kofahl, C., Trojan, A.: Aktivierung zur Selbsthilfe. Chancen und Barrieren beim Zugang zu schwer erreichbaren Betroffenen. BKK (Hg.) Gesundheitsförderung und Selbsthilfe. Band 15. Essen 2006
- Pankoke, E.: Ehren-Amt und Bürger-Kompetenz: Freies Engagement als soziales Kapital. In: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Nr. 3/2002
- Pons, R.: Alles bleibt anders – Neue Formen in der Selbsthilfe und Selbsthilfeunterstützung. In: NAKOS-Info, Berlin Heft 99/2009
- Powell, T.: Selfhelp Organizations and professional practice. Silver Spring. MD: NASW Press 1987
- Preiß, H.: Selbsthilfe im Internet – eine Bedrohung für Face-to-Face-Gruppen? Ergebnisse eines Forschungsprojektes. In: NAKOS-Info Heft Berlin 100/2009
- Rappaport J.: Ein Plädoyer für die Widersprüchlichkeit - ein sozialpolitisches Konzept des Empowerment anstelle präventiver Ansätze. In: Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, 2, 1985
- Sachverständigenrat: Gutachten für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen. Bedarfsgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit. Band I-III. Kurzfassung. Bonn 2001
- Sänger, S. et al: Handbuch Patientenbeteiligung. Beteiligung am Programm für Nationale Versorgungsleitlinien. Ärztliches für Qualität in der Medizin (Hg.), Schriftenreihe Band 33, Berlin 2008
- Sauter, E., Schweyer, G.: Der eingetragene Verein. Verlag Beck. München 1997
- Schmidt, C.: Schritt für Schritt ins Neue Leben, In: Selbsthilfegruppenjahrbuch, Dt. Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen, Gießen 2008
- Schulz-Nieswand, F., Köstler, U.: Genossenschaftliche Selbsthilfe von Senioren. Motive und Handlungsmuster bürgerschaftlichen Engagements. Kohlhammer. Stuttgart 2009
- Schulz-Nieswand, F., Alich, S., Köstler, U., Mann, Generationenbeziehungen. Netzwerke zwischen Gabebereitschaft und Gegenseitigkeitsprinzip. In: Kölner Beiträge zum Genossenschaftswesen Band 4. LIT. Berlin 2009
- Spitzer, M.: Geben ist seliger als Nehmen. Ehrenamt und Gesundheit. In: Nervenheilkunde, Ausgabe 12, 2006
- Trojan, A.: Wissen ist Macht. Eigenständig durch Selbsthilfe in Gruppen. Fischer alternativ, Frankfurt 1996
- Weis, J., Giesler, J.: Patientenkompetenz: Ein neues Konzept in der Onkologie. In: Bartsch, H.H., Weis, J. (Hg.) Gemeinsame Entscheidung in der Krebstherapie. Arzt und Patient im Spannungsfeld der Shared Decision. Basel, Freiburg, Paris 2004
- Winkler, J.: Ehre und Amt. Ehrenamtliche Tätigkeit als Teil spezifischer Lebensstile. In: Vogt, L., Zingerle, A. (Hg.): Ehre. Archaische Momente in der Moderne. Suhrkamp Verlag Frankfurt 1994

### Qualifizierung und Organisationsberatung in der Selbsthilfe:

- Backes, P.: Qualifizierung der Selbsthilfegruppenarbeit. In: Bellwinkel, M., Kresula, A. (Hg.): BKK und Selbsthilfe – Erfolgsrezept Kooperation. Essen 2004
- Bellwinkel, M., Kresula, A.: BKK und Selbsthilfe- Erfolgsrezept Kooperation. BKK-Selbsthilfetag 2004. BKK (Hg.): Gesundheitsförderung und Selbsthilfe. Essen. Band 12/2005
- Burkhardt, A.: Qualifizierungsmaßnahme der Gruppen in der DTL. Von Mensch zu Mensch. In: Tinnitus-Forum. Verbandszeitschrift der Deutschen Tinnitus-Liga. Heft 3/2010
- Danner, M.: Zukunft sichern. In: Gesundheit und Gesellschaft. AOK-Forum. Nachwuchssuche in der Selbsthilfe. Generationenwechsel. Konzepte, Projekte, Ergebnisse. Spezial 12/2009
- Kirchner, C., Schulte, H., Knapp, U., Hentschel, C., Hill, B., Borgetto, B.: Beratung in der Selbsthilfe am Beispiel der Frauenselbsthilfe nach Krebs. Ein Leitfaden für Beraterinnen. Essen: BKK Bundesverband, 2005
- Kirchner, C., Schulte, H., Borgetto, B.: Voraussetzungen und Strukturen einer effektiven Brustkrebbsversorgung aus Sicht der Selbsthilfe in: Management des Mammakarzinoms: Kreienberg, R., Volm, T., Möbus, M., Alt, D. (Hg.) Springer Verlag. Heidelberg 2005
- Kirchner, C.: Das Schulungs-Programm der Frauenselbsthilfe nach Krebs ist fertig. In: Leben?Leben! Verbandszeitschrift der Frauenselbsthilfe nach Krebs 01/2007
- Kirchner, C., Schulte, H.: Qualität und Qualitätsmanagement in Selbsthilfeorganisationen aus Sicht der Beteiligten In: Forum Public Health: Forschung–Lehre-Praxis, Schwerpunktthema Selbsthilfe 06/2007
- Kirchner, C.: Führung von Selbsthilfeorganisationen. In: Deutsche Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen (Hg.) Selbsthilfegruppen-Jahrbuch, Gießen 2007
- Kirchner, C.: Qualifizierungskonzept für RegionalgruppenleiterInnen der Sklerodermie Selbsthilfe e.V. In: Sklerodermie Selbsthilfe, Vereinszeitschrift der Sklerodermie Selbsthilfe e.V., Heft 81, Jahrgang 21, Heilbronn 2008
- Kirchner, C.: Führung durch Beteiligung In: Die Selbsthilfe, Magazin der Bundesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe. Düsseldorf 2009
- Kirchner, C.: Leitfaden für ehrenamtliche Mitarbeiter der DTL für die Arbeit in Selbsthilfegruppen. Basis- und Aufbauschulung. Dt. Tinnitus-Liga (Hg.) Wuppertal 2009
- Kirchner, C.: Qualifizierung der Selbsthilfegruppenarbeit in der DTL. In: Tinnitus Forum. Verbandszeitschrift der Deutschen Tinnitus-Liga, Heft 1/2009
- Kirchner, C.: Führungsleitfaden – Führung durch Beteiligung Teil I und II, Hg. Frauenselbsthilfe nach Krebs. 2008, 2010
- Knapp, U.: Schulungsprogramm für Landesvorstände, Orientierung und Unterstützung. In: perspektive, Magazin der Frauenselbsthilfe nach Krebs. Februar 2008
- Koncet, P.: Warum die DVMB eine bundesweite Gruppensprecherschulung braucht. In: Morbus Bechterew Journal, Mitgliederzeitschrift der Deutschen Vereinigung Morbus Bechterew e.V. Nr. 121, 31. Jahrgang Juni 2010
- Overbeck-Schulte, B.: Muss Selbsthilfe zertifiziert werden? In: Dt. Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen (Hg.), Selbsthilfegruppenjahrbuch. Gießen 2009
- Schulte, H.: Wer immer nur gibt, muss auch auftanken. Erfahrungen aus Seminaren der Frauenselbsthilfe nach Krebs. In: Dt. Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen (Hg.) Selbsthilfegruppenjahrbuch. Gießen 2005
- Schulte, H., Kirchner, C.: Lernen lernen in Selbsthilfeorganisationen. In: Deutsche Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen (Hg.) Selbsthilfegruppen-Jahrbuch. Gießen 2006
- Schulte, H.: Qualifizierung der Selbsthilfeberatung. In: Bellwinkel, M., Kresula, A. (Hg.): BKK und Selbsthilfe – Erfolgsrezept Kooperation. Essen 2004
- Trottmann, F.W.: DTL-Aufbauschulung. „Qualifizierung der Selbsthilfegruppenarbeit in der DTL“. In: Tinnitus-Forum. Verbandszeitschrift der Deutschen Tinnitus-Liga, Heft 3/2010









