

Führung von Selbsthilfeorganisationen

Auch wenn in der Selbsthilfe die Prinzipien von Gleichberechtigung, Freiwilligkeit und wechselseitiger Hilfe vorherrschen, die mit *Führung* und den assoziierten Begriffen wie *Herrschaft* und *Macht* schwerlich vereinbar sind, handelt es sich bei Selbsthilfeorganisationen (SHO) bekanntermaßen nicht um „führungsfreie Zonen“. In der Regel werden auf allen hierarchischen Ebenen einer SHO Führungsaufgaben übernommen. Der vorliegende Beitrag will das Phänomen *Führung* in seiner Bedeutung und Ausgestaltung für SHO bzw. Selbsthilfeverbände näher beleuchten.

Begründung und Funktionen von Führung

In demokratisch verfassten Gesellschaften und in Organisationen, die aus sozialen Bewegungen mit breiter Partizipation und formaler Gleichberechtigung hervorgehen, wirft Herrschaft von Menschen über Menschen die Frage auf, wie sie gegenüber den Geführten und der Umwelt legitimierbar ist. Sachlich begründen lässt sich Führung dann, wenn Organisationen arbeitsteilig gegliedert sind und die Abläufe der organisationalen Ebenen bzw. die Aufgaben der Mitarbeiter aufeinander abgestimmt und miteinander verzahnt werden müssen. Dazu bedarf es einer übergeordneten strategischen Perspektive, die eine reibungslose *Koordination* und *Integration der Abläufe* ermöglicht. Je komplexer die Organisation, desto existenzieller wird die von der Führung zu erbringende *Lokomotionsfunktion* zur Gewährleistung der Zielerreichung und die *Kohäsionsfunktion* zur Sicherung der sozialen Integration. Die Übertragung formaler Macht an eine explizite Leitungsstruktur dient vornehmlich der Bestandssicherung nach außen wie innen. In der Umsetzung bedeutet das *Planung*, *Entscheidung*, *Steuerung* und *Kontrolle* – die klassischen Managementaufgaben – außerdem *Information*, *Delegation* und *Motivation der Mitarbeiter* sowie *Vertretung der Organisation* nach innen und außen

Betrachtet man diese Aspekte in SHO, so ergibt sich folgendes Bild: In Reaktion auf die wachsenden Mitgliederzahlen, die bundesweite Präsenz und die Ausdifferenzierung ihres Angebotes haben SHO längst geeignete Formen der Arbeitsteilung entwickeln müssen. In den nunmehr hierarchischen Organisationen mit mehreren Ebenen (Bund, Länder, Gruppen vor Ort) müssen Instrumente und Mechanismen gefunden werden, die geeignet sind, die Basis mit der Spitze zu verbinden und einen Umgang mit der Ausbildung lokaler Rationalitäten zu ermöglichen. Durch die in ehrenamtlichen Strukturen vorherrschende Organisationsabwehr („die Gruppe ist mir näher als der Verband“, vgl. dazu auch Krainz et al. 1995) stellt die Förderung der Identifikation mit dem Gesamtverband eine schwierige Führungsaufgabe dar. Neben der vertikalen Arbeitsteilung wird innerhalb der Bundes- und Landesebene (in einigen Orga-

nisationen auch auf der Gruppenebene) eine horizontale Form der Arbeitsteilung praktiziert, die gleichermaßen von zentralen Ansprechpersonen koordiniert werden muss. SHO haben in ihrem z.T. 20- bis 30jährigen Bestehen also einen Übergang von Gruppen- zu Organisationsstrukturen vollzogen¹ sowie formale Leitungen und ein stabiles Regelsystem aus Selbstverständnis, Normen, Routinen und Kompetenzen etabliert, dessen Fortbestehen nicht mehr vom Handeln einzelner Personen abhängig ist.

Durch die räumlichen Distanzen, die insbesondere innerhalb der Verbände für seltene Erkrankungen sehr groß sind, werden *effektive Kommunikationsstrukturen* und die rechtzeitige und gezielte *Information* zum Engpass. Das gilt für die Informationsübermittlung von der Spitze zur Basis genau so wie umgekehrt: Ohne den aktuellen Kenntnisstand der Versorgungssituation und der Probleme der Betroffenen, der im wesentlichen durch die Verbandsbasis vermittelt werden muss, kann die Verbandsspitze beispielsweise keine wirksame, auf Tatsachen beruhende Interessenvertretung betreiben.

Führung und der damit einhergehende *Handlungs- und Entscheidungsspielraum* unterliegt regelmäßig organisationalen Zwängen: In vielen Selbsthilfeverbänden gibt das demokratisch ausgerichtete Vereinsrecht den rechtlichen Rahmen vor. Als gewählter Vertreter des Vereins kann der Vorstand zwar Beschlüsse fassen, je nach Ausgestaltung der Satzung sind die Mitglieder aber mehr oder weniger zu beteiligen. Wenn die verbandliche Ordnungsstruktur zudem auf Landesebene rechtsfähige Untergliederungen vorsieht, dann ist der Bundesvorstand auf den Rückhalt seiner Landesvorstände angewiesen, um Entscheidungen nachhaltig umsetzen zu können. Ansonsten riskiert er massive Widerstände bis hin zu einer Abspaltung einzelner autonomer Einheiten. Vorteil der Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen nach dem föderalen Prinzip ist die Verhinderung unkontrollierbarer Machtanhäufung. Die Vorstände selber agieren formal als Team; in den meisten Satzungen wird ausgeschlossen, dass ein Vorstandsmitglied mehrere Ämter gleichzeitig besetzen kann; Beschlüsse werden in der Regel mit einfacher Mehrheit gefasst; bei Stimmgleichheit gilt der Antrag als abgelehnt. Die Akzeptanz des Bundesvorstandes stellt sich in den untersuchten Verbänden unterschiedlich dar: Je nachdem, ob er als Dienstleister für die Länderebene und die Mitglieder oder als anerkannte, richtungsweisende Führungsinstanz wahrgenommen wird.

Weitere führungsrelevante Faktoren bilden das *Ehrenamt* und die *Betroffenheit*: Der Vorstand verfügt gegenüber seinen ehrenamtlichen Mitarbeitern bzw. Mitgliedern weder über eine dem Arbeitsrecht vergleichbare Weisungsbefugnis noch über Sanktionsmacht. Zwar lässt sich aus dem Vertragsrecht eine „allgemeine Loyalitäts- und Treuepflicht“ ableiten, konkreter zu fassen als „dass das Mitglied alles zu unterlassen hat, was dem Verein und dem von ihm verfolgten Ziel schadet“, ist sie jedoch nicht (vgl. Brünsing 2005). In ehrenamtlich getragenen Organisationen ist zudem oft eine besonders ausgeprägte Ablehnung formaler Macht erkennbar – „auch dort, wo sie notwendig

und sinnvoll wäre“ (Krainz et al. 1995). Das zeigt sich z.B. in der Schwierigkeit, Ämter zu besetzen. Wenn wichtige Ämter längere Zeit vakant sind, droht die Gefahr eines Machtvakuaums, und organisatorische Prozesse rutschen u. U. ins Informelle ab, wo sie sich einer Steuerungsmöglichkeit fast gänzlich entziehen. Die *Betroffenheit* führt mitunter dazu, dass man sich scheut, hart gegen einzelne durchzugreifen oder unpopuläre Entscheidungen zu treffen, was sich auf die Konfliktkultur auswirken kann. Andererseits begründet sich das Engagement der Mitglieder bzw. der Funktionsträger entscheidend aus ihrer Betroffenheit heraus und stellt somit ein hohes, für die Führung der Verbände relevantes Kohäsionspotenzial dar.

Was die Kontrollfunktion von Führungsarbeit angeht, so verfügen SHO über kein eindeutiges objektives Erfolgsmaß. Der Organisationszweck, der sich u. a. auf die Bekämpfung der jeweiligen Erkrankung und die sozial- und gesundheitspolitischen Interessenvertretung bezieht, lässt sich nicht in einer Kennzahl ausdrücken. Im Grunde tut man – will man dem Satzungszweck vollends genüge tun – nie genug. Zur Entlastung des Bundesvorstandes werden häufig administrative und z. T. geschäftsführende Tätigkeiten an hauptamtliche, bezahlte Mitarbeiter in einer Geschäftsstelle delegiert (in einigen Verbänden kann auch die Landesebene darauf zurückgreifen). Wichtig ist eine hinreichende Klärung der Zuständigkeiten und die Entwicklung von Strategien im Spannungsverhältnis *Ehrenamt versus Hauptamt*. Der Vorstand ist das zentrale Steuerungsgremium und muss in seiner Mitarbeiterführung den unterschiedlichen Motivlagen und Anerkennungsmechanismen von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern Rechnung tragen.

Rollen und Rollenwandel von Führungskräften

Die Erwartungen, die von den verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen an Führungskräfte von SHO herangetragen werden, sind vielfältig. Die ehrenamtlichen Führungskräfte nehmen deshalb unterschiedliche Rollen ein: sie sind Betroffene, Interessenvertreter, Arbeitgeber, Koordinatoren, Repräsentanten, Laienberater, Mediatoren, Krisenmanager etc. Hier soll eine Einteilung der Rollen in die Bereiche *Interessenvertretung*, *Verbandsmanagement* und *gemeinschaftliche Selbsthilfe* vorgeschlagen werden. Die Interessenvertretung ist stark nach außen gerichtet und beinhaltet alle Rollen, die dazu angetan sind, die Interessen des Verbandes effektiv zu vertreten (z. B. Repräsentant, Netzwerker, Verhandlungsführer, Stratege, Lobbyist). Das Verbandsmanagement bezieht sich auf die Rollen, die zur Koordination und Integration der organisationalen Abläufe notwendig sind und ist insofern nach innen gerichtet. Schließlich spielt die klassische Selbsthilfe zur Krankheitsbewältigung – *der ursprüngliche Grund, warum man sich der Organisation überhaupt zugewandt hat* – auch auf der Führungsebene von SHO noch eine Rolle. Zwar findet der Austausch mit anderen Betroffenen nur selten in einem Gruppentreffen statt, sondern eher informell, scheinbar nebenher; er schafft sich offensichtlich seinen Platz und hat dann eine hohe Kohäsionsfunktion. Die

Ausprägung der einzelnen Bereiche und ihre spezifische Kombination ist je nach Ebene und Professionalisierungsgrad der SHO unterschiedlich. V.a. durch die vom Gesetzgeber geschaffenen Möglichkeiten der Patientenbeteiligung hat die Interessenvertretung insbesondere im Tätigkeitsfeld der Verbandsspitzen erheblich zugenommen. Die Rollenanforderungen der drei Bereiche sind teilweise nur schwer miteinander vereinbar. Die Führungskräfte sind gezwungen Rollendilemmata auszubalancieren, die von folgenden strukturellen Antagonismen geprägt sind: Demokratie versus Hierarchie, Ehrenamt versus Hauptamt, Laientum versus Professionalität, Innenorientierung versus Außenorientierung, Bewahrung versus Veränderung, Autonomie versus Zentralität. Bisweilen ist zu beobachten, dass unauflösbare Widersprüche die strategische Entscheidungskraft (mitunter auch die operative) lähmen.

Das für SHO relevante Umfeld ist von massiven Veränderungen gekennzeichnet: dazu zählen v.a. der steigende Kostendruck im Medizinsystem, die Entwicklung neuer Therapieansätze (je nach Krankheitsbild) und die Forderung nach Qualitätsnachweisen und Transparenz. Gleichzeitig spiegelt sich die zunehmende Subjektivierung und Flexibilisierung der Erwerbsarbeit in den Ansprüchen des „neuen Ehrenamtes“ an Inhalte, Formen und Zyklen des Engagements wider (vgl. Pankoke 2002). Der so entstandene Professionalisierungs- und Gestaltungsdruck verlangt neue Antworten. Um diese zu finden, nehmen die Vorstände in ihren Suchbewegungen neue Rollen ein, die stärker auf externe Vernetzung, strategische Positionierung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen zielen. Gleichzeitig müssen sie bei der Bewertung und Auswahl neuer Strategien das für die Organisation und ihre Mitglieder zumutbare Ausmaß an Veränderungen sowie das Tempo seiner Umsetzung richtig einschätzen. Führungskräfte in SHO schlüpfen also in die Rolle von Veränderungsmanagern, internen Beratern und Coachs. Eine der größten Herausforderungen dürfte in der gleichzeitigen Bewältigung verbandsinterner Veränderungen und des eigenen Rollenwandels liegen sowie der Ausbildung einer Veränderungsfähigkeit im Sinne der Organisationsdialektik.

Führung als Gestaltungsmittel

Der organisationale Rahmen in SHO wird maßgeblich durch die Faktoren Laientum, Ehrenamt und Betroffenheit sowie durch die föderale Ordnung und die Rechtsform geprägt. *Wie gestalten Führungskräfte in SHO unter diesen Bedingungen ein Führungssystem, das ja gleichzeitig den Mitarbeitern, den Umweltanforderungen und der Zielerreichung dienlich sein muss?* Im Zuge der Professionalisierungstendenzen ist in den Verbandsspitzen von einigen SHO der Wunsch laut geworden, den Verband nicht nur satzungsmäßig zu verwalten, sondern aktiv zu gestalten (vgl. auch Schulte et al. 2006) und nach außen gezielt Akzente zu setzen, um als integraler Akteur im Versorgungssystem wahrgenommen zu werden. Als hilfreich hat sich aus Sicht der Beteiligten eine selbstreflexive Klärung von *Daseinszweck* und *-form* sowie der *strategischen Ausrichtung* erwiesen. Um letztere transparent und überzeugend kom-

munizieren zu können, formulieren die Beteiligten konkrete *Ziele* wie Qualitätsverbesserung der Selbsthilfe-Angebote, Generationenablöse bzw. Neubesetzung wichtiger Ämter und Funktionalisierung der Kommunikationsstrukturen. Wenn es gelingt, geeignete Indikatoren zur Messung der Ziele zu finden, schafft man die Voraussetzungen für eine Erfolgskontrolle.

Leitfäden, Geschäftsordnungen und Rundbriefe, die auf die Implementierung verbandsinterner Standards zielen, stellen ein regelmäßig angewandtes Führungsinstrument in SHO dar. Da ihre mangelnde Akzeptanz regelmäßig beklagt wird, ergänzen zunehmend mehr SHO dieses Material durch selbst entwickelte, maßgeschneiderte Schulungs-Programme. Neben der Wissensdokumentation und -vermittlung erfüllen diese durch die Beteiligung *aller* verbandlichen Ebenen eine wichtige *Integrationsfunktion*. Die neu entstandenen Foren des Austauschs zwischen Basis und Spitze ermöglichen wechselseitige Rückmeldung und Anerkennung und unterstützen so das für SHO führungsrelevante *Ehrenamtsmanagement* (vgl. z.B. Kirchner 2007). Die Kommunikationsstrukturen werden verfeinert und eröffnen Chancen für gezielte, direkte Information und Motivation.

Um die existenziell bedeutsame Generationenablöse bzw. die Neubesetzung wichtiger Ämter zu begünstigen, wurde in einigen Verbänden eine Altersbegrenzung eingeführt. Zusätzlich versucht man für die frühzeitige Einbindung potenzieller Nachfolger und die Notwendigkeit der Einarbeitung ein Bewusstsein zu schaffen. Oft fehlt – selbst wenn Konzepte vorhanden sind – entweder die Zeit der gezielten Einarbeitung oder die Bereitschaft der Amtsinhaber, sich mit dem drohenden Abschied und der eigenen Entbehrlichkeit auseinanderzusetzen. Nur langsam scheinen sich die Verbände für die Erfordernisse der „neuen Ehrenamtlichen“ zu öffnen: Erste Ansätze findet man, wenn die Verbände so genannte „*Gelegenheitsstrukturen*“ schaffen, Projektarbeit einführen, die von vorne herein begrenzt ist, unterschiedliche Fachlichkeiten und Motivlagen berücksichtigen und Verantwortung an teilautonome Arbeitsgruppen delegieren, die sich quer zur Hierarchie formieren. So entstehen innerverbandliche Netzwerke, die durch ihre flexiblen Strukturen und ihre Kompetenzen eher anschlussfähig sind an strategisch bedeutsame externe Kooperationspartner. Der Wunsch, sich strategisch günstig zu verorten, sowie die zunehmende Öffnung nach außen drückt sich auch in der Bereitschaft aus, neben Betroffenen (und in vielen Fällen Angehörige) auch fördernde oder außerordentliche Mitglieder aufzunehmen.

In der konfliktträchtigen Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlich besetzter Geschäftsstelle sind kaum einheitlich praktizierte Vorgehensweisen erkennbar. Die Modelle unterscheiden sich v. a. hinsichtlich der Machtausstattung der hauptamtlichen Mitarbeiter, den zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen, der Autorität und Akzeptanz des ehrenamtlichen Vorstandes und der Frage, ob die hauptamtlichen Mitarbeiter be-

troffen sind oder nicht. Um die Geschäftsstellen effizienter zu gestalten und sich auf Kernaufgaben konzentrieren zu können, werden Einzelaufgaben ausgelagert.

Je nach Reflexionsgrad der Vorstandsarbeit erkennen einige Führungskräfte in SHO die Bedeutung von Führungssubstituten. Dazu zählt in erster Linie die Beeinflussung der Verbandskultur (z.B. Umgang mit Fehlern, neuen Ideen, Konflikten). Geführt wird auch durch die soziale Kontrolle unter den Mitgliedern, und geführt wird, wenn die Arbeitsergebnisse selbsterklärend sind und keinerlei Feedback mehr notwendig ist (z.B. Wachstum des Verbandes, Rückmeldung der Ratsuchenden, Stimmung in der Gruppe). Explizite Führungsgrundsätze existieren nicht. Auffällig ist der hohe Zeiteinsatz an den Verbandsspitzen. Mittlerweile selbstverständlich erscheinen Fortbildungen (im Bereich Recht, Öffentlichkeitsarbeit und Lobbyarbeit, aber auch Maßnahmen der Teamentwicklung auf Vorstandsebene) und die Bereitschaft, zu (mindestens) bundesweiter Mobilität. Unterschiede in der Gestaltung des Führungsprozesses zeigen sich v. a. in Abhängigkeit von der Größe der SHO, vom Grad der Professionalisierung, von Art und Verbreitung der Erkrankung, von der finanziellen und personellen Ausstattung und von der Verbandskultur.

Ausblick

Führungsrelevante Besonderheiten von SHO und die speziellen Anforderungen an ihre Führungskräfte wurden noch wenig untersucht. Nach einer Phase, in der es notwendig war, stabile und verlässliche Strukturen auszubilden, erfordert die gegenwärtige Situation zunehmend wieder mehr Flexibilität und Möglichkeiten einer rascheren Entscheidungsfindung, um zeitnah und angemessen auf Veränderungen der relevanten Umwelt reagieren zu können. Hierarchische Koordination wird zugunsten partnerschaftlicher Koordinationsinstrumente zurückgenommen. In der Folge von fortschreitender Professionalisierung und der Öffnung der Verbände nach außen müssen die Grenzen der Organisation neu definiert werden. Hierbei entstehen Aufgaben für die Selbsthilfeforschung hinsichtlich der Frage, wie die Betroffenenorientierung gewahrt werden kann (vgl. dazu auch Englert 2004). Darüber hinaus ist Führungsarbeit insbesondere an der Verbandsspitze einer SHO mit vielfältigen Anstrengungen verbunden, die von der Diagnostik mikropolitischer Zusammenhänge bis zur überzeugenden Lobbyarbeit reichen können. Unklar ist, ob die Funktionsträger bestimmte persönliche Voraussetzungen und Fähigkeiten bereits mitgebracht oder durch Erfahrung in ihrer Ehrenamtskarriere erworben haben. Des Weiteren ist von Interesse, welche Belohnungssysteme bei dieser zeitaufwendigen, kraftraubenden, unbezahlten Tätigkeit greifen und wie sie sich mit Familie oder anderen Lebensbezügen vereinbaren lässt. *Gibt es soziale Kontexte, die eine Führungsfunktion stützen bzw. erschweren? Wie wirkt sie sich aus auf die Gesundheit oder die Krankheitsbewältigung?* Letztlich geht es um die Frage, ob und ggf. welche Unterstützungssysteme hilf-

reich oder notwendig wären. Möglicherweise gibt die in einigen Selbsthilfeverbänden bevorstehende Generationenablöse bereits erste Antworten.

Anmerkung

1 In einigen Fällen haben SHO erst Organisations- und dann Gruppenstrukturen entwickelt. In jedem Fall musste jedoch eine geeignete Struktur gefunden werden, um die unterschiedlichen Aufgaben zu erfüllen.

Literatur:

- Brünsing, P.: Ratgeber Vereinsrecht, Bundesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe Düsseldorf (Hg.) 2005
- Englert, G.: Aufgaben der Selbsthilfeforschung. In: Borgetto, B. (Hrsg.): Gesundheitswissenschaften und Gesundheitsselfhilfe. Schriftenreihe der Deutschen Koordinierungsstelle für Gesundheitswissenschaften, Band 15, 2004
- Kirchner, C.: Das Schulungs-Programm der Frauenselbsthilfe nach Krebs ist fertig. In: Leben? Leben! Verbandszeitschrift der FSH 01/2007
- Krainz, E. und Simsa, R.: Zur Beratung von Freiwilligenorganisationen. In: Grossmann, Krainz, Oswald (Hrsg.): Veränderungen in Organisationen, 1995
- Pankoke, E.: Ehren-Amt und Bürger-Kompetenz: Freies Engagement als soziales Kapital. In: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Nr. 3/ 2002
- Schulte, H. und Kirchner, C.: Lernen lernen in Selbsthilfeorganisationen am Beispiel der Frauenselbsthilfe nach Krebs. In: Deutsche Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen (Hrsg.): Selbsthilfegruppenjahrbuch 2006, Gießen (Eigenverlag)

Christine Kirchner ist Mitarbeiterin des Instituts für gesundheits- und sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung (IFB) in Freiburg. Als Personal- und Organisationsentwicklerin berät sie u.a. Selbsthilfeorganisationen. Dieser Artikel basiert auf Projektarbeiten mit ehrenamtlich geführten Selbsthilfeverbänden zur Entwicklung verbandseigener Schulungsprogramme oder zur Begleitung der Vorstandsarbeit.