

Christiane Erbel

## Über den Nutzen einen Landesverband als Netzwerkorganisation zu gestalten

Am Beispiel der Landeskampagne „fragEltern“-ARWED e.V.

### Einleitung

Die ARWED – Arbeitsgemeinschaft der Rheinisch-Westfälischen Elternkreise drogengefährdeter und abhängiger Menschen e.V. – ist eine landesweite Interessenvertretung von Eltern und Angehörigen in Nordrhein-Westfalen.

Im Jahr 2021 führte unser Verband in NRW die vielbeachtete Kampagne „fragEltern“ durch. In einer aus unserer Sicht sehr gelungenen Analyse legten im *selbsthilfegruppenjahrbuch 2021* die Autoren Christine Kirchner et al. in ihrem Artikel „Netzwerkevaluation in Selbsthilfeorganisationen“ dar, dass Selbsthilfeorganisationen auch als Netzwerkorganisationen betrachtet und beschrieben werden können. In diesem Beitrag möchten wir darstellen, wie wir Netzwerkorganisation in unserem Verband konkret denken und realisieren und wie die Vorteile einer Netzwerkorganisation in unserer Kampagne zur Wirkung gekommen sind.

### 30 Jahre ARWED – zurück zu den Wurzeln

Die ARWED umfasst 54 regionale Selbsthilfegruppen, die sich mit Suchtmitteln und den Auswirkungen auf Familien beschäftigen. Sie unterstützen Eltern und Angehörige dabei, den Umgang mit den Folgen der Drogenkrankheit erträglicher zu machen, die oft durch weitere psychische Erkrankungen wie Psychosen und Depressionen verschärft wird. Das Konsumverhalten Drogenkranker und die Art der illegalen Substanzen verändern sich stetig. Darum sind Eltern und Angehörige mit ihren Sorgen, Ängsten und Belastungen immer wieder neuen Herausforderungen ausgesetzt. Die ARWED unterstützt die Neubildung von Selbsthilfekreisen und stärkt die bestehenden in den Regionen. Sie arbeitet mit externen Fachleuten zusammen, damit Betroffene und Interessierte aktuelle und qualitativ hochwertige Informationen erhalten und trägt mit eigenen Standpunkten und Forderungen zur sozial- und suchtpolitischen Diskussion bei.

Vor 30 Jahren haben sich die Elternkreise in NRW zum Landesverband zusammengeschlossen, zunächst zu einem „Sprecherkreis“. Von Beginn an war es das Ziel der Gründungsmütter und -väter, Kräfte zu bestimmten Themen zu bündeln, um die Interessen von Eltern und Angehörigen drogensuchtgefährdeter und abhängiger

Menschen wirksam zu vertreten. Am Anfang stand die feste Überzeugung, dass durch das Zusammenwirken der Kreise mehr erreicht werden kann, als dies jeder Kreis alleine erreichen könnte. Dies schon allein wegen der föderal verteilten Zuständigkeit für Themen, die man bewegen will. Über die Kommune hinaus braucht es dafür eine gemeinsame Stimme auch gegenüber Land und Bund.

Je nachdem, welche Organisationsstruktur sich ein Verband gibt, kann das ursprüngliche demokratische „wir“ mit der Zeit verlorengehen. Durch die finanziellen Förderstrukturen in der Selbsthilfe auf Landesebene sind die Landesverbände praktisch gezwungen, sich als Vereine zu organisieren. Mit der Vereinsgründung hält das „Amt“ Einzug, mit den laut BGB für Vereine festgelegten und im Vereinswesen tradierten Rollen. Es werden Vorstände, Beisitzer und so weiter gewählt. Diese Rollenbezeichnungen entfalten eine Eigendynamik, sowohl bei den Rolleninhabenden als auch bei denen, die sie gewählt haben. Aus einem Miteinander auf Augenhöhe, entstehen – intuitiv und subtil – Hierarchiedenken und Rollenzuschreibungen, die durch die gesellschaftlichen Stereotype der Rollenbezeichnungen geprägt sind. Ein Beispiel dafür ist die Übertragung der Verantwortung für die Verbandsarbeit, die vorher von allen Mitgliedern gemeinsam getragen wurde, an die Amtsträger des Vereinsvorstands. Wenn die Mitglieder dann selbst nichts oder nur noch wenig mit verbandlichen Aufgaben zu tun haben, entfremden sie sich im Laufe der Zeit von der Bedeutung des Verbands und der gemeinsamen Sache. Aus dem „Wir“ wird ein „die da im Vorstand“ und ein „wir, der Vorstand“ – ein Teufelskreis. Immer weniger Menschen lassen sich in ein so verbindliches und durch dieses Rollenverständnis auch überfrachtetes Amt wählen, insbesondere nicht in der Selbsthilfe und im Ehrenamt.

Die heute in der ARWED organisierten Eltern und Angehörigen möchten wieder an den ursprünglichen Gründungsgedanken des Landesverbands und an das anknüpfen, wie sich Selbsthilfe schon immer organisiert und diese stark und höchst überlebensfähig gemacht hat: Sie möchten ein Verbund sein, von gleichgesinnten/betroffenen Menschen, die trotz unverbindlicher Strukturen der Zusammenarbeit auf Basis von Vertrauen verlässlich kooperieren, weil sie über das gemeinsame Thema verbunden sind und nicht weil formelle Strukturen sie zur Zusammenarbeit verpflichten.

Gemäß der Organisationsforschung sind das im Kern die Merkmale einer Netzwerkorganisation (Windeler 2001: Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Struktur. Wiesbaden). Die ARWED verfolgt deshalb seit fünf Jahren die Strategie, sich sowohl in der intern als auch in der externen Kooperation als Netzwerkorganisation zu verstehen. Es soll das Identitätsmerkmal des Verbandes sein.

Das sind unsere Leitlinien, die wir für unsere Netzwerkidentität entwickelt haben:

- *„Beziehungen“ als Verbindungsstränge:* Sie bilden sich heraus durch gemeinsame Kontakträume, in denen wir zusammenkommen. Dort tauschen wir uns aus, finden uns gelegentlich sympathisch/interessant und bauen Beziehungen auf. Im Austausch lernen wir bewusst oder unbewusst auch die Beziehungspotenziale kennen, die der andere hat (Informationen, Know-how, Einfluss oder Kontakte zu wieder anderen). Der Anlass, uns in einem Kontaktraum zusammenzufinden, ist das, was uns alle verbindet: unsere Betroffenheit zum Thema Sucht und Drogen als Eltern und Angehörige. Der Austausch untereinander entlastet und bringt uns weiter. Uns verbinden zudem viele ergänzende Themen: der Wunsch nach fachlichen Informationen, der Wunsch Änderungen zu bewirken, wenn das Hilfesystem nicht so ist, wie wir es brauchen, den Zauberstab der Selbsthilfe auch zu denjenigen Eltern und Angehörigen zu bringen, die im Leid sind, aber unser Angebot nicht kennen und so weiter. Eine Aufgabe des Verbandes ist, solche „Kontakträume“ zu initiieren (Gründung neuer Kreise, Veranstaltungen, Infrastruktur für den Austausch der Mitglieder untereinander und über Aktivitäten im Verband usw.). Uns ist bewusst, dass die uns betreffenden Themen nicht nur unsere Mitglieder interessieren, sondern auch für viele andere in unserer Gesellschaft relevant sind und dass wir uns mit diesen ebenfalls in Netzwerken verbünden können, um unsere Anliegen voranzubringen. Deshalb schaffen wir Kontakträume für die Vernetzung auch verbandsextern, zum Beispiel durch Fachveranstaltungen zu denen verbandsübergreifend eingeladen wird, durch Engagements in Fachverbänden, die uns betreffende Themen vertreten oder durch gezielte Projekte, in denen sich verbandsübergreifend diejenigen zusammentun, die ein Thema voranbringen wollen.
- *„Vertrauen“ und „Loyalität“ als Basis der Zusammenarbeit:* Mit zunehmendem Kennenlernen schätzt und vertraut man sich. Diese emotionale Bindung ist als Basis der Zusammenarbeit langfristiger, tragfähiger, verbindlicher und effektiver als formale Vereinbarungen. Das Zeigen und Zurückmelden unserer Verbundenheit und Wertschätzung von uns Mitgliedern untereinander sowie gegenüber den Kooperationspartnern ist deshalb ein wesentlicher Erfolgsfaktor dafür, dass unsere Netzwerkorganisation funktioniert.
- *Es gibt kein Muss zur Zusammenarbeit:* Die Zusammenarbeit ergibt sich von Fall zu Fall und basiert auf Verhandlung und Konsens – dies gewährleistet Flexibilität, Eigenständigkeit und Augenhöhe. Dadurch haben wir auch keine „künstlichen“ Themen und statischen Strukturen: Erwächst aus einer Zusammenarbeit für die Beteiligten kein Nutzen, wird der Beziehungskanal nicht aktiv genutzt. Die Beziehung bleibt aber erhalten und kann jederzeit wieder aktiviert werden.
- *So wenig Organisation wie möglich, so viel wie nötig:* Wir bilden nur dann stärkere gemeinsame Organisationsstrukturen aus, wenn gemeinsam an einem Thema gearbeitet wird, Strukturen von außen verbindlich gefordert werden (z.B. die gesetzlichen Regularien eines Vereins) oder ein fortlaufender Nutzen erkannt wird.

- *Kleiner Aufwand – große Wirkung:* Jedes Mitglied kann sich untereinander kontaktieren. Wir sorgen im Verband dafür, dass die Mitglieder sich untereinander und ihr Außennetzwerk in der Kommune oder auf Landesebene kennen und alle vielfältig miteinander in Kontakt kommen. Kontaktiert man ein Mitglied, kontaktiert man auch dessen Netzwerk. So kann jeder schnell auf viele Ressourcen des Gesamtnetzwerks zugreifen.

Wesentliche Merkmale der ARWED als Netzwerkorganisation:

- Verbandsaufgaben werden möglichst von Teams/Mitgliedern wahrgenommen und nicht automatisch durch den Vorstand, dadurch tragen viele die ARWED.
- Themen und Teams entstehen im Rahmen der Mitgliederversammlung und Strategietagungen. Sie basieren auf den Ideen und dem Engagement einzelner Eltern und Angehöriger in den Kreisen und werden von den Teammitgliedern selbst organisiert. Der ARWED-Vorstand unterstützt sie dabei. Nicht immer „fliegt“ ein Thema/Team, aber das ist in Ordnung: Wir arbeiten mit den Kräften, die wir haben und machen nur das, wofür sich Mitwirkende finden. Auch Veranstaltungen werden von Veranstaltungsteams oder von Mitgliedskreisen initiiert und organisiert.
- Über ein Strategieteam, Strategietagungen, Supervision/Tagungen der Kreisleitungen oder Vorstandssitzungen mit Team- und Themenvertretenden stellen wir sicher, dass „die Mission des Ganzen“ im Auge behalten und weiterentwickelt wird.
- Aufgabenspektrum des ARWED-Vorstands: Initiator und Organisator der ständigen Organisationsentwicklung des Verbands, gemäß den Satzungsaufgaben in Zusammenarbeit mit den Mitgliedern; Harmonisierung des Außenauftritts; Netzwerkmanagement und Unterstützung der Teams und Initiativen, insbesondere der notwendigen finanziellen Mittel; personelle Vertretung des Organs „Verband“ (Rechtsvertreter, Gesicht und Stimme des Verbands nach außen).

## **Kampagne „fragEltern“ – Gesamtleistung des Innen- und Außennetzwerks der ARWED!**

Ehrenamtlich engagierte Eltern aus unseren Gruppen in ganz NRW haben sich trotz Pandemie entschieden, im 30. Jubiläumsjahr der ARWED 2021 eine Kampagne umzusetzen, denn unsere Probleme als betroffene Eltern bestehen schon lange und werden bleiben!

Eltern wissen am besten, was es bedeutet, ein drogenkrankes Kind zu haben. Deshalb brauchen wir andere Eltern, deren Erfahrung und Unterstützung. Wir fordern außerdem eine bessere Prävention und passende Hilfen für die ganze Familie. Dafür wurde mit der Kampagne geworben. Von Anfang Juni bis Ende August 2021 reiste ein Team durch NRW. Vor Ort nahmen sie die dort ansässigen Elternkreise und andere Selbsthilfegruppen aus dem Bereich Sucht, sowie Vertretende des Suchthilfesystems

und der Städte/Gemeinden mit ins Boot, organisierten Aktionstage und sorgten dafür, dass die Kampagne in der jeweiligen Kommune präsent ist. Die Kampagne wurde zudem begleitet durch eine Medienstrategie, sodass die Kampagne auch in den Printmedien, Funk und Fernsehen sowie in den sozialen Netzwerken präsent war. Unterstützt wurde die Kampagne von der Bundesdrogenbeauftragten.

Auf den Plakaten der Kampagne bekannten sich Eltern öffentlich zur Drogensucht ihrer Kinder, berichteten von Schuld- und Schamgefühlen und ermutigten, sich mit anderen Eltern zusammenzuschließen. Die Motive der Kampagne wurden immer wieder in der Öffentlichkeit gezeigt: mit einem Motivanhänger, der die Aktionstage begleitete, auf Plakatwänden, in sozialen Netzwerken und sogar am Himmel mit einem Flugzeug, das mehrfach über NRW mit dem Namen der Kampagne flog. Auf jedem Aktionstag wurden Forderungen und Wünsche an das Suchthilfesystem zu unserem Thema gesammelt. Diese wurden zu einem Forderungspapier zusammengefasst, das auch von unserem Bundesverband BVEK konzertiert und als „Wahlprüfsteine“ im Rahmen der Bundestagswahl in die Politik getragen wurde. Ende 2021 wurde die Kampagne mit dem Anti-Stigma-Preis der DGPPN e.V. ausgezeichnet.

Dies war ein großer Erfolg für die ARWED, die ein eher kleiner Selbsthilfe-Landesverband in NRW ist. Der Erfolg beruhte darauf, dass wir unsere Netzwerke aktiviert und deren Ressourcen genutzt haben.

## **Wie aktivierte die Kampagne das Netzwerk?**

- Durch die hohe allgemeingesellschaftliche Relevanz unserer Kampagnenbotschaften, gelang es Unterstützungspartner für die Sache zu begeistern. Die Kampagnenbotschaften „gingen alle an“ und es ließen sich gemeinsame Interessen darunter verbinden.
- Wir schufen mit der Kampagne den Anlass sowohl innerhalb als auch außerhalb unseres Verbands (in den Kommunen, auf Landesebene und bis auf Bundesebene), mit denjenigen in Kontakt zu kommen, die für die Kampagnenthemen zuständig oder davon betroffen sind. Bestehende Netzwerke wurden dadurch aktiviert und neue Netzwerke gebildet. So schufen die gemeinsamen Aktionen in den Städten von NRW zum Beispiel Kontakträume für die Vernetzung der kommunalen Partner. Wer einmal einen heißen oder regnerischen Tag miteinander auf dem Marktplatz gestanden, die Aufbauanleitung eines Pavillons studiert sowie das Problem vom Wind umfallender Roll-Ups gelöst hat, kennt und schätzt sich!
- Für uns verbandsintern hatte das Entwickeln der Kampagnenbotschaften mit der uns begleitenden Agentur den Effekt, dass wir selbst klarer formuliert und gespürt haben, was uns als Mitglieder verbindet. Wir schufen mit der Kampagne eine gemeinsame „Story“, für die sich zu engagieren allen Mitgliedern Ehrensache war und für die alle ihr vielfältiges Potenzial einbrachten.

## Wie engagierte sich unser Außennetzwerk für die Kampagne?

Auf Bundesebene:

- Die Bundesdrogenbeauftragte mit ihrem Arbeiterteam unterstützte die Kampagne durch eine laufende fachliche Beratung, Medienberichterstattung und Verbreitung von Informationen über ihre Kanäle.

Auf Landesebene:

- Die Gemeinschaftsförderung der Krankenkassen (GKV NRW) stellte die Finanzierung der Kampagne sicher.
- Akteure und Verantwortliche der Suchtversorgung (Wohlfahrtsverbände, Gesundheitsministerium/Sucht Kooperation NRW, Landschaftsverbände LWL/LVR) sowie der Selbsthilfeorganisationen (FAS NRW, GSH NRW) und die KV Nordrhein mit ihrer für die Selbsthilfe engagierten KOSA, wurden im Vorfeld über das Vorhaben informiert und gebeten die Kampagne über ihre Netzwerke zu unterstützen und zu prüfen, ob die Kampagne zu eigenen Themen und Aktionen anschlussfähig ist.
- Die Kampagne wurde bei der KOSKON (Koordinationsstelle der SH-Kontaktstellen NRW) im Rahmen der Jahrestagung aller Selbsthilfekontaktstellen in NRW vorgestellt und dort um organisatorische Unterstützung und Begleitung geworben.

Auf kommunaler Ebene zur Durchführung der Aktionen:

- Selbsthilfekontaktstellen: Anfrage bei den Suchthilfeverantwortlichen und -trägern sowie Selbsthilfegruppen der Kommune, ob Interesse besteht, sich zu beteiligen, Unterstützung bei Antragstellungen für die Nutzung öffentlicher Plätze, Werbung für Aktionen und Veranstaltungen, Steuerung der Medienarbeit sowie Ansprache und Koordination der kommunal Verantwortlichen zur Unterstützung der Aktionen.
- Indikationsbezogene Partner: Psychiatrie- und Suchtkoordinierende → PSAG Sucht/ Arbeitskreise Sucht. Sie kommunizierten die Kampagne in ihren Gremien, suchten Aktive für die Aktionen; außerdem Ansprache und Koordination der kommunal Verantwortlichen zur Unterstützung der Aktionen, Suchthilfeträger (stationär und ambulant): Beteiligte sich personell und mit Bannern/Flyern, Ständen unter anderem an den Aktionen, stellten Veranstaltungsräume zur Verfügung und führten Veranstaltungen durch, bewarben Veranstaltungen gezielt bei ihren Klienten\*innen, machten über ihre Kommunikationskanäle auf Aktionen und Veranstaltungen im Vorfeld aufmerksam und berichteten in Nachgang.

## Wie realisierten wir die Kampagne verbandsintern?

- Die Idee zur Kampagne wurde in der Strategietagung der Kreise im Sommer 2020 entwickelt.
- Vorstellen der Kampagnenidee bei den Kreisleitungen im Frühherbst 2020. Frage: Wer will im Organisationsteam mitmachen? Ein fragEltern-Team bildete sich.
- Von dem fragEltern-Team übernommene Aufgaben: kreative Planung mit PR-Agentur; Presseplanung unter Einbeziehung von Medienexperten, Planung der Tour, Ansprache/Werben für die Kampagne bei Kooperationspartnern des Landes; Planung von Aktionen und Unterstützung bei Umsetzung.
- Aufgaben die von den Kreisen übernommen wurden: Umsetzung der Aktionen vor Ort (unterstützt vom fragEltern-Team).
- Aufgaben die vom Vorstand übernommen wurden: Akquise der Finanzierung, Kommunikation mit Netzwerkpartnern auf Landesebene und Steuerung/Organisation der Gesamtabstimmung.

## Ausblick

Die Organisation unseres Landesverbands als Netzwerk scheint gemessen an dem, was wir damit erreichen wollten, gelungen zu sein: Die Verbandsarbeit wird als Aufgabe von allen Mitgliedern gesehen und gemeinsam getragen. Die ARWED ist vielfältig, innovativ und hat ein reiches Außennetzwerk. Sie ist nicht abhängig von nur wenigen Engagierten und befindet sich in laufender kreativer Veränderung. Damit kann sich gut auf die sich ebenfalls laufend ändernden Herausforderungen von betroffenen Eltern und Angehörigen anpassen.

Damit diese Organisationsform weiterhin erfolgreich sein kann, sind Strukturen notwendig, die dem „schwachen“ Verbund den notwendigen stabilen Rahmen geben. Wie bereits der FAS NRW in seinem Projekt „Partizipation“ als eine der Handlungsempfehlungen im Zwischenbericht angeführt hat, braucht es eine institutionalisierte Rolle, die federführend die Kommunikation und organisatorischen Rahmenstrukturen sichert, damit die Einbindung von Betroffenen gelingt (Quelle: <https://www.fas-nrw.de/projekt-partizipation/>).

Verbandsübergreifend sind wir in NRW mit unseren Förder- und Unterstützungsstrukturen sehr gut aufgestellt, wie auch die Kampagne eindrücklich bestätigt hat.

Mit Sorge betrachten wir jedoch die Probleme, die sich intern im Verband ergeben: Ehrenamtliche müssen tätig werden können, ohne überlastet zu werden. In der Gesundheitsselbsthilfe engagieren sich durch Krankheiten belastete Menschen. Wer sich gerade wie und in welchem Maß engagieren kann, ist in der Gesundheitsselbsthilfe deshalb naturgemäß schwankend. Auch der ARWED-Vorstand besteht satzungsgemäß aus betroffenen, ehrenamtlich tätigen Eltern und Angehörigen. Wenn die Aufrechterhaltung des strukturell notwendigen Rahmens allein abhängig

von den sich engagierenden Ehrenamtlichen ist, gefährdet ein reduziertes oder niedergelegtes Engagement die Existenz des Verbandes. Um den Verband „stabil“ zu halten, muss – so unsere Beobachtung nicht nur bei der ARWED, sondern bei den meisten kleineren bis mittelgroßen Verbänden – immer wieder der Verbandsvorstand „in die Bresche springen“. Aber auch die Ehrenamtlichen in den Landesverbandsvorständen wollen und haben das Recht ihr Ehrenamt so auszufüllen, dass es für sie leistbar ist.

Eine Lösung hierfür wäre (und ist auch bei vielen der großen Selbsthilfelandesverbände), dass Leitungsaufgaben, wie die Koordination der verbandsinternen Abstimmungen und Entscheidungen, die Herstellung des gemeinsamen Außenauftritts, die Finanz- und Projektverwaltung und so weiter von einer professionell installierten „operativen“ Geschäftsführung wahrgenommen werden. Das ermöglicht den Ehrenamtlichen sich auf das zu konzentrieren, was sie gut können und was nicht durch „Professionelle“ ersetzt werden kann: Ihr Wissen und ihr Engagement für die inhaltlichen Aufgaben der Landesverbände nutzbar zu machen, als Experten aus Erfahrung.

Um die „Mission des Ganzen“ im Auge zu behalten, bedarf es zudem regelmäßiger, kreativer und durch Supervisor\*innen/professionelle Strategie- und Organisationsberatende moderierter Abstimmungsprozesse. Diese kosten regelhaft Geld: für geeignete Tagungsräumlichkeiten, Tagungsmaterial und Verpflegung, Fahrtkosten und Beratungshonorare.

Unser Appell geht deshalb an diejenigen, deren gesetzliche Aufgabe es ist, die Selbsthilfe zu unterstützen und finanziell zu fördern: Wir wollen gemeinsam darüber nachdenken, wie solche entlastenden Strukturen und Unterstützung für die Landesverbände regelhaft geschaffen werden können und diese nicht nur eine Option für die großen Selbsthilfeverbände sind, die sich das finanziell leisten können.

*Dr. Christiane Erbel ist Vorsitzende der AREWD e.V., Bochum. Sie ist Organisationspsychologin und eine erfahrene Expertin im Bereich der Gesundheitsselbsthilfe. In ihrer langjährigen Tätigkeit hat sie zahlreiche Aktionen und Projekte initiiert, um die die Belange von betroffenen Eltern und Angehörigen gesellschaftlich sichtbarer zu machen und deren Interessen zu vertreten. Der eigentlich nur als Kampagnen-Motto gedachte Slogan „fragEltern“ wird als Initiative weitergeführt. Ziel ist die Stimme der Eltern in der Suchtprävention und -hilfe nachhaltig zu verankern und die Unterstützung des gesamten Familiensystems in den Fokus zu rücken.*

*Kontakt: [christiane.erbel@arwed-nrw.de](mailto:christiane.erbel@arwed-nrw.de)*