

Christine Kirchner

*in Zusammenarbeit mit Martin Danner, Ludwig Hammel,
Winfried Klümpen und Martina Jäger*

Netzwerkevaluation in Selbsthilfeorganisationen

Ausgangslage und Zielsetzung

Management von Selbsthilfeorganisationen (SHO) bedeutet, die Organisation an den ständigen externen Wandel und an immer wieder neue interne Erfordernisse anzupassen. Dazu stehen den Verantwortlichen verschiedene Methoden und Ansätze zur Verfügung. Das Change-Management (bei größtmöglicher Beteiligung der Mitarbeitenden auch Organisationsentwicklung genannt) fokussiert auf langfristige, großräumige Veränderungen, während es im Qualitätsmanagement eher darum geht, Strukturen, Abläufe und Tätigkeiten hinsichtlich ihrer Qualität zu optimieren. Mithilfe der Evaluation sollen dabei überschaubare und klar abgrenzbare Aktivitäten (Angebote, Projekte, Maßnahmen etc.) beschrieben und im Hinblick auf geeignete Ziele bewertet werden. Im Vordergrund steht der Nutzen für die Praxis; das heißt, dass Konsequenzen aus den Ergebnissen abzuleiten sind. Evaluation ist niemals Selbstzweck.

Das Projekt verfolgte vor allem eine Kompetenzstärkung von SHO im Bereich der Selbstevaluation (wie zum Beispiel die Redaktionssitzung für eine verbandliche Mitgliederzeitung, die Rekrutierung und Einarbeitung von Mitarbeitenden, die Vorbereitung einer Tagung). Neben den eher klassischen, einfacheren Evaluationen kann dieses Instrument gerade für das durchaus komplexe Geschehen in SHO zudem kreativ genutzt werden. Dazu bedarf es einiger organisationspezifischer Überlegungen vorab:

Bundesweit aufgestellte SHO sind in der Regel über mehrere Ebenen als Verband strukturiert und vereinsrechtlich organisiert. Vom Selbstverständnis der Verantwortlichen her wird der Verband dann als eine Einheit betrachtet. Dieses Bild wird dort brüchig, wo es im Verband rechtsfähige Landes- und Regionalverbände gibt, die buchstäblich „ihren eigenen Kopf“ haben. Genauso gestaltet sich die Arbeitsweise einzelner Gruppen vor Ort mitunter sehr autonom. Unter diesem Gesichtspunkt ist eine SHO immer „eines und vieles zugleich“. Im Netzwerk existieren die einzelnen Teile jeweils autonom nebeneinander, weitestgehend unabhängig voneinander (womöglich mit eigenen Satzungen) und gleichzeitig miteinander als Ganzes. Der Prozess der Willensbildung erfolgt nach Absprache und weitestgehend im Konsens – ohne hierarchische Zielvorgabe. Im Folgenden sollen SHO deshalb einmal modellhaft als interne Netzwerke betrachtet werden, die auf Dauer angelegt sind. Das Zusammenwirken der Beteiligten (Bundesverband, Landesverbände etc.) ermöglicht es den beteiligten Akteuren, die eigenen Ziele mithilfe strategischer Allianzen bei

begrenzten eigenen (finanziellen) Ressourcen besser zu erreichen, von den Kompetenzen und Möglichkeiten der jeweils anderen zu profitieren und idealerweise gemeinsam neue Angebote und Lösungen für Betroffene zu generieren. Der Nutzen sollte den Aufwand der Zusammenarbeit überwiegen. Der Zusammenschluss sollte auf Interessenausgleich und möglichst intakten Beziehungen zwischen den Beteiligten basieren, eher kooperativ als konkurrenzorientiert ausgerichtet sein. Es geht also um vertrauensvolle gegenseitige Unterstützung bei gleichzeitiger Wahrung der Eigenständigkeit der einzelnen „Netzwerkpartner“ innerhalb der SHO. Zu klären ist, wer zum Netzwerk gehört und wer nicht: Sind das nur der Bundesverband und die eigenständigen Landesverbände? Oder zählen auch die lokalen Gruppen dazu? Die Geschäftsstelle? Der wissenschaftliche Beirat, sofern vorhanden? Oder noch andere interne Gruppierungen?

Die Antworten hängen vor allem davon ab, was die Beteiligten von ihrem Netzwerk konkret erwarten (können) und was die*der Einzelne investieren soll/will. Das ist häufig nicht so umfassend definiert, wie es zunächst scheint. Zwar gibt es eindeutige vereinsrechtliche Regelungen zu Mandaten und Abstimmungsrechten. Welche Synergien im Netzwerk jedoch entstehen sollen, welcher Nutzen „das Ganze“ für die*den Einzelne*n bringen kann, welche Wirkungen realistisch sind und wie viel Engagement es dazu seitens Einzelner braucht, dazu gibt es nicht selten mehr Uneinigkeit als konstruktiven Austausch mit abgestimmten Vereinbarungen. Meist hat sich über die Jahre eine Praxis sozialer Normen und informeller Regelungen etabliert, die sich in der Art der Kooperation zwischen Bund und Ländern zeigt. Diese ist keineswegs in Stein gemeißelt. Jederzeit kann es zu Veränderungen in den Haltungen und Vorstellungen der Beteiligten kommen. Generationen- oder Vorstandswechsel sind nur eine mögliche Ursache von vielen. Wenn nicht regelmäßig überprüft wird, ob Aufwand und Nutzen für das interne Netzwerk der SHO noch in einem angemessenen Verhältnis stehen, dann kann Unzufriedenheit aufkommen und das Netzwerk wird brüchig. Es büßt an Schlagkraft ein und trägt nicht mehr. So manche*r fragt sich dann, ob sich diese Sitzung und das weitere „geopferte“ Wochenende wirklich gelohnt haben. Unter dem Gesichtspunkt der Evaluation des Netzwerks betrachtet, gilt es hingegen genau zu prüfen, anhand welcher Wertmaßstäbe die Beteiligten das Funktionieren oder Nichtfunktionieren des Netzwerks beurteilen.

Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die Anforderungen an die Selbsthilfe steigen (zum Beispiel DSGVO) und damit auch an ein funktionierendes internes Netzwerk der SHO, das die Beteiligten entlastet. Auffallend sind insbesondere die zunehmende allgemeine Arbeitsverdichtung und der damit verbundene Effizienzdruck auf allen verbandlichen Ebenen beim Haupt- und Ehrenamt (Stichwort: Arbeit 4.0). Zeitnahe Reaktionen auf immer dringendere Veränderungen werden wie selbstverständlich erwartet und damit zum Wettbewerbsvorteil oder zum Engpass. Denn SHO sind traditionell eher Organisationen, die für Entscheidungen aufgrund des hohen Partizipationsgrades Zeit brauchen. Eine schnelle, effektive und moderne Kommunikation über alle Ebenen hinweg im Sinne einer agilen Netzwerksteuerung bedeutet nicht nur technisch eine Herausforderung, sondern sie stellt für das Feld

eine Kulturveränderung dar. Am deutlichsten bekommen das die Führungskräfte der Geschäftsstellen zu spüren, die im täglichen, operativen Geschäft auf möglichst direkte Rückmeldungen ihrer „Netzwerkpartner“ (sei es Bundes-, Landesverband oder regionale Untergliederungen) angewiesen sind, um überhaupt handlungsfähig zu sein und ihre Aufgaben erfüllen zu können. Medium, Frequenz und Inhalte der Informationsübermittlung sind im internen Netzwerk der SHO neu zu verhandeln.

Um als SHO zielgerichtet und wirksam handeln zu können, braucht es Klarheit über den internen Zustand des Netzwerkes (Zufriedenheit und Engagement der Mitglieder, Stand der Arbeit, Entwicklungsperspektiven etc.) sowie darüber, wie es nach außen wirkt. Aus unterschiedlichen Gründen macht es also Sinn, die Beschaffenheit des internen Netzwerkes einer SHO zu untersuchen, um fundierte Aussagen über die Qualität des Zusammenwirkens ableiten zu können. Diese Analyse bewog die BAG SELBSTHILFE und die Autorin, die Methodik der Netzwerkevaluation auf die spezifische innerverbandliche Kooperation von SHO anzuwenden. Mit den Beteiligten der Projektgruppe wurde ein entsprechendes Konzept erarbeitet, das sich für die Belange von SHO eignet und das in der Folge in ausgewählten SHO getestet wurde. Die aus verschiedenen SHO zusammengesetzte Projektgruppe definierte dafür folgende Ziele:

1. Bewusstseinsbildung für die Bedeutung des internen Netzwerkes bei den Verantwortlichen der beteiligten verbandlichen Ebenen
2. Identifikation von Stärken und Schwächen (Optimierungsmöglichkeiten)
3. Orientierung für Handlungen und Entscheidungen der einzelnen Netzwerkpartner (Bundes- oder Länderebene) sowie des Netzwerkes insgesamt
4. Standardisierung und Professionalisierung von Kommunikationsprozessen im Netzwerk

Methoden und Merkmale

Methodisch wurden in der Projektgruppe folgende Ansätze diskutiert und möglichst auf das Netzwerk der SHO angepasst:

1. Fokusgruppen mit vorab entwickelten Fragerouten, die ausgewählte Themen des Zusammenwirkens als Netzwerk bearbeiten
2. SWOT (Stärken-Schwächen/Chancen-Risiken)-Analyse
3. Visualisierung der gängigen Netzwerkmerkmale, angepasst für SHO
4. Standardisierte, quantifizierbare Befragung
5. Räumliche Aufstellung/Vergegenständlichung von Rollen und Funktionen der Netzwerkpartner

Von Anfang an wurde Vertraulichkeit im Hinblick auf verbandsrelevante sowie persönliche Äußerungen vereinbart. Mithilfe der Fokusgruppe gelang eine Annäherung an den anspruchsvollen Evaluationsgegenstand. Es wurden ausgewählte, für SHO relevante Aspekte (Beratung, Interessenvertretung, Mitgliedergewinnung etc.) im zu evaluierenden Netzwerk genauso wie typische Netzwerkthemen (Kommunikation, gemeinsame Identität, Vielfalt, Nutzen etc.) beleuchtet und möglichst

visualisiert (Beispiel aus der Frageroute: „Schildern Sie ein Aha-Erlebnis, das Sie im Zusammenhang mit dem Netzwerk hatten!“). In der SWOT-Analyse wurden sowohl die Perspektive jedes Netzwerkpartners als auch die des Gesamtnetzwerks eingenommen, außerdem wurden die bisherigen Erfahrungen mit dem Netzwerk sowie zukünftige Chancen wie Risiken erörtert. Zur zügigen Datenerhebung waren gute strukturierte Diskussionen essenziell. Eine gezielte Auseinandersetzung mit den drei relevanten Dimensionen von Netzwerken ergab außerdem neue Einblicke: *Ebene 1: Aufgaben des Netzwerkes*: Was soll und kann das Netzwerk überhaupt leisten?

Ebene 2: Rahmenbedingungen: Was hat sich bezüglich der Rahmenbedingungen für die SHO verändert?

Ebene 3: Wirkungen: Was war der Beitrag der gemeinsamen Kooperation zu den Wirkungen des Netzwerks? Welche Wirkungen hätten auch ohne Netzwerk erzielt werden können?

In den ersten beiden Ansätzen ging es auch darum, geeignete Kriterien zu finden, um das Netzwerk „SHO“ zu beschreiben. Die Anzahl möglicher Merkmale erscheinen zunächst grenzenlos:

- Kernprozesse (zur direkten Zielerreichung, zum Beispiel Beratung) / Unterstützungsprozesse (z. B. Mittelbeschaffung)
- Enge/lockere/wechselseitige/belastete Beziehungen
- Offene/verdeckte Info-Flüsse / direkte Wege / Umwege
- Kooperationserfolge, Kooperationsvorbehalte, Konfliktherde
- Machtzentren, Kompetenzzentren
- Bereiche, die durch die Erkrankung schwerer belastet sind / weniger krankheitsbelastete Bereiche
- Individuelle Vielfalt / Umsetzung von Standards
- Viel/wenig Partizipation
- Ressourcenverteilung
- Schlüsselakteure, Vermittler, Brückenbauer
- Belastungsgrade / Freiräume
- Bereitstellung von Wissen / aktive Info-Weitergabe oder Info-Abfrage
- Risikobereiche / Potenziale / blinde Flecken
- Außenkontakte, Impulse, Störungen (punktuell, chronisch)

Orientierung bietet jedoch die Netzwerkforschung, bei der sich in vielen Studien zur Merkmalsentwicklung eine Reduktion auf die Bereiche „Prozess“, „Struktur“ und „Zweck“ herauskristallisiert hat. Netzwerke werden hiernach nur noch durch die folgenden sechs Merkmale beschrieben:

- I. *Komplementarität der Akteure (gegenseitige Ergänzung oder Verstärkung?)*,
- II. *eine gut kommunizierte und geteilte Netzwerkvision*,
- III. *eine kompetente Netzwerkkoordination*,
- IV. *eine ausreichende Interaktionsdichte*,
- V. *der erlebte Nutzen (zu klären: als gesamtes Netzwerk oder als einzelner Akteur?)*,
- VI. *die Nachhaltigkeit sämtlicher Aktivitäten*.

Im Rahmen des Projekts wurde die Übertragbarkeit dieses Modells auf die Situation der SHO geprüft. Es zeigte sich, dass die genannten Merkmale auch für die Netzwerkanalyse bei SHO geeignet sind, sofern sie entsprechend operationalisiert werden. Beim Merkmal „Komplementarität“ ist zu klären, wie sich die Beteiligten gegenseitig verstehen: Ergänzt beispielsweise ein Landesverband den anderen durch sein spezifisches räumliches Angebot oder verstärkt man sich gegenseitig durch die grundlegend vergleichbaren Aktivitäten? Eine Nutzung dieser in der Netzwerkforschung mehrfach erprobten Merkmale macht auch deshalb Sinn, weil eine Vergleichbarkeit zu anderen Netzwerken hergestellt sowie durch Operationalisierung der Individualität jedes Netzwerks Rechnung getragen werden kann.

Ein zentrales Thema der Fokusgruppen stellte die Qualität der Entscheidungsfindung als Netzwerk dar. Aus Sicht der Beteiligten haben fundierte bzw. misslungene Entscheidungen großen Einfluss auf die Qualität der Arbeit – sowohl des gesamten Netzwerks als auch für jede*n einzelne*n Beteiligte*n. Folgende Fragen wurden bearbeitet:

- Wo und wie werden Entscheidungen getroffen? (Vorbereitung? Grundlage?)
- Wer sollte beteiligt sein und welche Form der Beteiligung findet tatsächlich statt?
- Wie erfolgt die Umsetzung der gemeinsam getroffenen Entscheidungen?
- Wie nachhaltig ist diese? (Kontrolle? Feedback?)
- Wie häufig werden Entscheidungen getroffen/Beschlüsse gefasst?
- Entspricht das dem Bedarf?

Grundsätzlich ging es bei allen Merkmalen, die für die Netzwerkevaluation von SHO in Betracht kamen, um eine hinreichende Operationalisierung, um eine geeignete Skalierung und möglichst um eine Visualisierung. Die folgende Aufzählung zeigt die von der Projektgruppe am meisten favorisierten Merkmale. So entstehen Profile, die über die Zeit oder organisationsübergreifend verglichen werden können.

- Vereinszwecke, Satzung, Leitbild, Motto, Symbole
 - a) prägnant und gut formuliert
 - b) von allen getragen erreichbar
- Klarheit der strategischen Ziele
 - a) Die strategischen Ziele sind insgesamt und je Amtsperiode klar definiert (Meilensteine).
 - b) Diese sind mit allen Partnern einvernehmlich abgestimmt.
- Ziel- und Wirkungsorientierung
 - a) Die einzelnen Akteure (LV, BV) erachten die Ziele des Verbandes (des Netzwerks) als wichtig.
 - b) Die Akteure gehen davon aus, dass sie die Netzwerkpartner zur Erreichung dieser Ziele brauchen.
- Schnittmengen
 - a) Die Einzelinteressen stimmen mit dem Kooperationszweck überein.
 - b) Es gibt genug Ausgleich für gegebenenfalls konkurrierende Interessen.

Eine längere Diskussion in der Projektgruppe ergab, dass dieses Instrument einer standardisierten Abfrage als zu kompliziert in der Handhabung für die Zielgruppe angesehen wird. Darüber hinaus wird sein Einsatz erst ab einer bestimmten Mindestzahl von Fällen lohnend. Die Methode ist zudem weniger partizipativ als die Fokusgruppe oder die Stärken-Schwächen-Analyse und befördert kaum das Evaluationsvermögen des jeweiligen Netzwerks.

Schließlich fand die Methode der räumlichen Aufstellung des jeweiligen Netzwerks (mit Gegenständen oder Ähnlichem als Stellvertreter für die Beteiligten) in der Projektgruppe großen Anklang. Erkennbar wurden dabei zum Beispiel die Nähe oder Entfernung einzelner Netzwerkpartner zueinander, die Blickrichtung, die Qualität der Beziehungen, mögliche Randstellungen oder zentrale Positionen und so weiter. Bei der Vergegenständlichung von Rollen verhält es sich ähnlich („Wenn unser Netzwerk ein Fahrrad wäre, wer hätte dann welche Funktion?“). Aufgestellt werden kann im Netzwerk auch die Rolle der jeweiligen Erkrankung: Ist die Erkrankung der Mittelpunkt des Geschehens oder wird sie eher an den Rand gedrängt?

Im Projekt konnte somit ein tragfähiges und einfach operationalisierbares Konzept zur Netzwerkevaluation von SHO erfolgreich erarbeitet werden.

Erprobung

Alle Methoden, bis auf die als zu anspruchsvoll eingestufte standardisierte Befragung, wurden erprobt und erwiesen sich als für SHO geeignet, sofern sie extern angeleitet werden. Ebenfalls geprüft wurde die Frage, ob die Netzwerkevaluation von SHO auch als Selbstevaluation, das heißt ohne externe Begleitung, durchgeführt werden sollte. Die Projektgruppe kam zu dem Ergebnis, dass eine vollständige Selbstevaluation ohne externe Begleitung sich bei der Anwendung des dargestellten Evaluationskonzepts aus folgenden Gründen nicht empfiehlt:

- Da die Befragten selbst eine äußerst aktive Rolle spielen, ist es für sie schwer bis unmöglich, aus eigener Kraft den notwendigen Abstand zum Evaluationsgegenstand zu halten.
- Die Prozesse im Netzwerk sind komplex und in ihrer Dynamik nicht vorhersehbar. Die aufdeckende Methodik kann latente oder tiefgreifende Konflikte zutage befördern, die dann aufgefangen werden müssen.
- Ungewohnt kann es für die Netzwerkpartner sein, mit so viel Offenheit und Klarheit konfrontiert zu werden. Auch dafür empfiehlt sich ein von externer Seite vorgehaltener Rahmen, der Schutz und Orientierung bietet.
- Da die Fragen der Evaluation sehr umfassend sind, stellt es eine Herausforderung dar, sich nicht zu verzetteln und konsequent beim Thema zu bleiben.
- Schließlich könnten hierarchiebedingte Unterschiede bei einer Selbstevaluation unbemerkt verstärkt werden und die Ergebnisse verzerren.

Evaluation hat hier zunächst „nur“ das Ziel, den Ist-Zustand des Netzwerks abzubilden, ohne schon weiterführende Maßnahmen abzuleiten. Das war im Rahmen der Erprobung an vielen Stellen nicht einzuhalten, insbesondere wenn der nächste Schritt quasi auf der Hand lag. Durch die Nutzung mehrerer Methoden ergaben sich

Überschneidungen oder sich wiederholende Beobachtungen. Interessant wurde es, wenn durch den Methodenmix vertiefende Erkenntnisse ermöglicht werden oder sich ganz neue Aspekte zeigen. Durch die aktive Rolle der Einzelnen im Evaluationsprozess, bei dem die Beteiligten zum Teil erstmalig ihre Haltung und Vorstellungen gegenüber ihren Netzwerkpartnern offenbarten, konnten Klärungsprozesse in Gang kommen. Mit entsprechender Begleitung ließen sich Vorurteile abbauen, notwendige Auseinandersetzungen konstruktiv lenken; Annäherungen entstanden.

Eindrücklich war, wie es den Beteiligten gelang, ihr Netzwerk und ihr eigenes Handeln mit Abstand zu betrachten und beispielsweise eine deutliche Kluft zwischen Spitze und Basis wahrzunehmen, ohne dies direkt zu bewerten. Als Risikobereiche oder belastete Zonen wurden regelmäßig die Selbsthilfegruppen an der Basis eingestuft (Hat die reale Begegnung von Menschen in Zeiten des Internets noch eine Zukunft?), Ressourcen des Netzwerks stellten häufig die Geschäftsstellen dar. Schlüsselakteure können einzelne Landesverbände sein. Störungen entstanden eher durch Anforderungen von außen. Interessant war das scheinbar widersprüchliche Ergebnis, dass einerseits ohne Netzwerk viele Ziele (auch die der Einzelnen) nicht erreichbar gewesen wären und andererseits über realistischere Erwartungen an die Leistungen des Netzwerks nachzudenken sei (Machbarkeit), was für eine differenziertere Betrachtung der Funktionsweise des Netzwerks spricht. Die Netzwerkevaluation stieß in den beteiligten SHO zum Teil direkt weitere Maßnahmen an. Neuigkeitswert hatten die Ziele der anderen Netzwerkpartner. Auch wenn sich für einige Fragen keine Lösungen boten, wurden doch die Beziehungen durch die Offenheit und das Verständnis füreinander innerhalb des Netzwerks neu gestärkt.

Evaluation als Managementaufgabe im Netzwerk der SHO

Die Betrachtungsweise von SHO als Netzwerk hat auch Auswirkungen auf deren Management. Die Evaluation ist gemäß der Netzwerkforschung nur eine von vier Aufgaben ihres Managements:

1. Selektionsfunktion (Wer darf ins Netzwerk? Unter welchen Bedingungen? Wann müssen Netzwerkpartner das Netzwerk verlassen?)
2. Allokationsfunktion (Verteilung von Mitteln, Ressourcen, Aufgaben etc.)
3. Regulationsfunktion (Regeln für die Erledigung von Aufgaben, für die Verteilung der Ressourcen, Zusammenarbeit, Kommunikation, Konfliktbearbeitung etc.)
4. Evaluationsfunktion (Wie bemessen wir Aufwand und Nutzen des Netzwerks? Stehen Aufwand und Nutzen des Netzwerks in einem guten Verhältnis? Wie verteilen wir Aufwand und Nutzen? Wie sichern wir die Qualität unseres Netzwerks?)

Es liegt auf der Hand, dass die vier Managementfunktionen ineinandergreifen, im Verbund zu sehen sind und dass ohne sie keine Netzwerkentwicklung oder Steuerung möglich wäre. Viele dieser Aufgaben werden in SHO vom Bundesvorstand beziehungsweise seiner Geschäftsführung wahrgenommen. Management findet im Netzwerk der SHO aber auch immer durch und mit den Landesvorständen statt. Entscheidungen über die Verwertung der Evaluationsergebnisse sollten nicht

ausgesehen werden, da sonst die Funktion der Netzwerkanalyse ins Leere läuft. Wenn die Themen so deutlich auf dem Tisch liegen und schon erste Schritte besprochen sind, dann wirken Verzögerungen oder gar Nichtstun für die Beteiligten sehr frustrierend. Die Arbeit im Netzwerk würde nachhaltig darunter leiden. Ein zeitlich und ressourcentechnisch machbarer Umsetzungsplan empfiehlt sich, um den Weg vom Ist-Zustand zum Soll-Netzwerk einzuschlagen. Zu klären ist in dem Zusammenhang auch, ob Netzwerkevaluationen *summativ* (Bewertung der aktuellen Situation des Netzwerks) oder *formativ* (laufend unter Nutzung automatisierter Feedback-Prozesse) erfolgen sollen.

In der Zusammenarbeit mit der Projektgruppe drängte sich bezüglich der Regulationsfunktion immer wieder die Frage nach der passenden Kommunikation und den damit verbundenen Ressourcen in den Vordergrund. Worum ist im Netzwerk unbedingt zu informieren, und wann kann man sich die Zeit auch sparen? Im Hinblick auf das von der Projektgruppe so wichtig eingestufte Thema der Entscheidungsfindung konnte in einem Follow-up-Gespräch Klarheit gewonnen werden. Nicht alle anstehenden Entscheidungen müssen wirklich vom gesamten Netzwerk verabschiedet werden. Folgende Fragen können für SHO-Vertreter*innen hilfreich sein, um sich effizienter aufzustellen:

- Welche Entscheidungen sind gemeinsam nötig?
- Welche Informationen brauchen wir dafür? Von wem und wie oft?
- Wie zeitnah und in welcher Qualität?
- Wie sollte die Umsetzung/Kontrolle erfolgen?
- Wie oft und in welcher Form sollten Feedbacks gegeben werden?

Als Wunschtraum formulierte eine Geschäftsstellenmitarbeiterin, dass sie als Schaltstelle das Wichtigste „wie in einem Cockpit“ immer im Blick haben wolle. Mit dem Ziel einer automatisierten, digitalen Anwendung durch sämtliche Netzwerkpartner entstand folgende Checkliste, die sich (bisher noch) nicht durchsetzte:

- Haben sich bei Ihnen jüngst in dem Landesverband/dem Bundesverband/der Regionalgruppe wichtige Veränderungen ergeben?
- Veränderungen innen oder außen?
- Machen die Veränderungen Schwierigkeiten?
- Welche Schwierigkeiten sind das?
- Was davon können Sie selbst lösen?
- Brauchen Sie dafür die Unterstützung des BV/GS/anderer LV?
- Wie dringend ist die notwendige Unterstützung?
- Was genau brauchen Sie?

In Bezug auf das Netzwerkmanagement von SHO ist die Bedeutung der Kommunikation als Regulativ nicht hoch genug einzuschätzen. In Anlehnung an die Netzwerkforschung ist im Netzwerk unbedingt über Folgendes zu berichten: Informationen über den Erfolg und die Potenziale des gesamten Netzwerks, über den Erfolgsbeitrag des Netzwerks für die*den Einzelne*n und über die Verteilung des Erfolgs/Misserfolgs im Netzwerk. Transparenz über die Gewissheit, dass Lasten

und Erträgen im Netzwerk angemessen verteilt werden, stärkt genauso wie das Wissen um den Erfolg des Netzwerks.

Mehr denn je muss das Netzwerkmanagement aufgrund der zunehmenden Schnelllebigkeit und Arbeitsdichte die Anschlussfähigkeit der Kommunikation im Blick behalten. Immer häufiger sind die Vereinbarungen der letzten Sitzung aufgrund neuer Realitäten in Kürze nicht mehr aktuell. Durch digitale Aufrüstung sollten sich zeitnahe Reaktionen und Flexibilität nach und nach besser umsetzen lassen.

Da – wie eingangs dargestellt – innerverbandliche, dauerhaft angelegte Netzwerke auf Synergien, gegenseitige Unterstützung, intakte Beziehungen und Interessenausgleich zielen, sind Kooperationsbereitschaft und gegenseitiges Vertrauen existenziell. Schwindet das Vertrauen – sei es aufgrund einer ungewissen Zukunft der SHO, sei es aufgrund eines geringeren Zusammenhalts oder zu bürokratischer Strukturen – dann verliert das Netzwerk der SHO seine wichtigste Steuerungsmedium und die Basis seiner Zusammenarbeit. Die Aufgabe des Netzwerkmanagements in der SHO (Bundesvorstand und/oder Geschäftsführung, aber auch Landesvorstände) ist es, für ein entsprechendes Klima zu sorgen, in dem Offenheit und Fehlerfreundlichkeit honoriert, Wissen geteilt und Kooperation vermittelt werden. Vor allem ein konstruktiver Umgang mit Fehlern und Misserfolgen trägt maßgeblich zu einer gedeihlichen Netzwerkentwicklung bei. Denn Wissensweitergabe oder kritische und sensible Äußerungen wird ein Netzwerkpartner nur dann riskieren, wenn er den Umgang damit als sicher und berechenbar einschätzt.

Situativ und in Abhängigkeit vom Ergebnis der Netzwerkevaluation ist zu prüfen, ob die (relativ hohen) Erwartungen an das gegenseitige Vertrauen nicht durch andere Steuerungsmechanismen wie klare Spielregeln, Wissen, Information, Dienstleistungen und so weiter ergänzt oder ersetzt werden können, um mehr Verbindlichkeit zu schaffen (siehe oben Allokationsfunktion). Das kann (theoretisch) bis hin zu der Frage gehen, ab wann Einzelne nicht mehr ins Netzwerk gehören (siehe oben Selektionsfunktion).

Systemisch betrachtet wirken sich auch die Rahmenbedingungen (Kontextsteuerung) auf die Zusammenarbeit im Netzwerk aus. Spürbar wird das beispielsweise, wenn sich einzelne Netzwerkpartner durch zunehmende Anforderungen von außen überfordert fühlen und an ihre Grenzen kommen. Wenn Netzwerkpartner alle ihre Ressourcen für ihre eigenen Belange benötigen, dann sind Kooperation und Vertrauen nicht mehr möglich. Ein nicht zu unterschätzender Punkt ist die im Netzwerk notwendige Kooperationskompetenz, über die nicht jeder automatisch verfügt, die aber erlernbar ist. Trotz aller Bemühungen wird sich in SHO eine gewisse Rivalität unter den Netzwerkpartnern (unter anderem wegen der Abhängigkeit voneinander) nicht vollständig vermeiden lassen.

Kritisch zu betrachten ist abschließend nochmals das eingangs vorgeschlagene Modell eines internen Netzwerks angewendet auf bundesweite SHO. Tatsächlich handelt es sich bei bundesweiten SHO ja weder um ein reines Netzwerk (mit lauter losen Koppelungen) noch um eine typische Organisation (mit eindeutiger

Weisungsbefugnis und Hierarchie). SHO haben eine Art Zwitterstellung und folgen als solche einer Eigenlogik. Grundlegende Reibungsverluste drehen sich direkt oder indirekt um die Frage, wo welche Entscheidungskompetenzen liegen. Diese erfordern immer wieder volle Aufmerksamkeit – vor allem von den Verantwortlichen auf Bundes- und Landesebene. Sie stehen vor der Daueraufgabe, mit viel Fingerspitzengefühl das schwankende Verhältnis zwischen hierarchischer Steuerung und Selbstorganisation und die damit verbundenen immanenten Spannungsfelder auszubalancieren. Ein eindeutiges Rezept kann es nicht geben. Es ist eine zu akzeptierende Konstante von SHO und ihrer Organisationsform, die Zusammenarbeit regelmäßig an neue (interne) Fragen und Gegebenheiten anzupassen. Wenn dieses erfolgreich gelingt, dann sind SHO mit ihrer dezentralen Autonomie und Wendigkeit kaum zu schlagen und nachhaltig existent. Dazu braucht es Routinen der Selbstbeobachtung und Selbstreflexion, die ein gemeinsames Nachdenken über die Zukunft und ein Evaluieren des Zustands der gesamten SHO und ihrer internen Zusammenarbeit erlauben. Sehr hilfreich zeigte sich dafür der Einsatz der Netzwerkevaluation, mit dem die Qualität und Weiterentwicklung der netzwerkartigen Organisationsform von SHO befördert werden kann.

Christine Kirchner ist Organisationsberaterin, Coach und Mediatorin. Sie berät seit vielen Jahren Selbsthilfeorganisationen (www.christine-kirchner.de). Der Artikel entstand in Zusammenarbeit mit Dr. Martin Danner (Geschäftsführer der BAG Selbsthilfe), Ludwig Hammel (Geschäftsführer der DVMB e. V.), Winfried Klümpen (Geschäftsführer der Mukoviszidose e. V.) und Martina Jäger (Geschäftsstellenleiterin der Dt. ILCO e. V.). Er berichtet über ein Projekt, das von der BARMER gefördert worden war.

selbsthilfegruppenjahrbuch 2021

Herausgeber:

Deutsche Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen e.V.
Friedrichstr. 28, 35392 Gießen
www.dag-shg.de

Gemeinschaftlich vertretungsbefugt:

André Beermann
Sabine Bütow
Angelika Vahrenbruck

Redaktion und verantwortlich i.S.d. § 55 Abs. 2 RStV:

Niclas Beier und Dr. Jutta Hundertmark-Mayser, NAKOS (Nationale Kontakt- und Informationsstelle zur Anregung und Unterstützung von Selbsthilfegruppen), Florian Czeschinski, Kontaktstelle für Selbsthilfegruppen, Gießen, Anja Eberhardt und Dörte von Kittlitz, Selbsthilfe-Büro Niedersachsen, Hannover, Anne Kaiser, KOSKON NRW (Koordination für die Selbsthilfe-Unterstützung in NRW), Mönchengladbach

Registergericht:

Amtsgericht Gießen, Vereinsregister Gießen Nr. 1344
als gemeinnützig anerkannt FA Gießen St.-Nr. 20 250 64693 v. 04.02.2021

Umschlag: Lutz Köbele-Lipp, Entwurf und Gestaltung, Berlin

Satz und Layout: Diego Vásquez, Berlin

Druck: Kössinger AG

ISSN 1616-0665

Namentlich gezeichnete Artikel geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder der fördernden Krankenkassen wieder. Nachdruck einzelner Artikel nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und der Autor*innen.

Copyright: Deutsche Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen e.V.

Herstellung und Versand dieser Ausgabe des *selbsthilfegruppenjahrbuchs* wurden im Rahmen der Selbsthilfeförderung nach § 20h SGB V finanziell gefördert aus Mitteln der GKV-Gemeinschaftsförderung Selbsthilfe auf Bundesebene.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen Förderern:



Zur Unterstützung unserer Vereinsarbeit bitten wir Sie herzlich um eine
Spende (steuerlich abzugsfähig) auf unser Konto:
IBAN: DE18 5139 0000 0006 3030 05 BIC:VBMHDE5F