

Abenteurer Nachfolge

Wegweiser der Frauenselbsthilfe nach Krebs für Übergabe und Loslassen



Ergebnisse des Projektes

„Wissenserhalt beim Generationenwechsel in der Selbsthilfe
am Beispiel der Frauenselbsthilfe nach Krebs“



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Gesundheit

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum:

Text:

Christine Kirchner
Organisationsentwicklung & Coaching
info@kirchner-organisationsentwicklung.de

Redaktion:

Caroline Mohr
redaktion@frauenselbsthilfe.de

Herausgeber:

Frauenselbsthilfe nach Krebs Bundesverband e.V.
Verantwortlich i.S.d.P.
Karin Meißler

Stand: Februar 2012

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in den Texten dieser Broschüre ausschließlich die weibliche Sprachformen verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl auch für das männliche Geschlecht.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. „Wenn ich das gewusst hätte...!“	10
1.1 Nachfolgesicherung als existenzielle Notwendigkeit	10
1.2 Auf den Blickwinkel kommt es an!	11
1.3 Gewusst wie und gewusst was!	12
1.4 Das Nachfolge-Puzzle	14
1.5 Nachfolge und Erkrankung	16
1.6 Was heißt eigentlich Selbsthilfe?	17
2. Wann aufhören und wo anfangen?	18
2.1 Vom richtigen Zeitpunkt und der notwendigen Konsequenz	19
2.2 Beteiligen und Suchen	20
2.3 Geeignete Nachfolgerinnen finden	22
2.4 Einarbeiten und Halten	25
2.5 Vorgängerin – Nachfolgerin: eine besondere Beziehung	26
2.6 Übergabe und Abschied	27
3. Loslassen	28
3.1 Festhalten und Loslassen	28
3.2 Innehalten und Trauern	29
3.3 Neues wagen, Bleibendes erkennen	31
4. „Jetzt bin ich dran!“ – Vom Recht auf die eigene Schuhgröße	32
4.1 „Aller Anfang ist ...“	32
4.2 Rollenwechsel	33
5. Die Mitarbeit der Vorgängerin über ihre Amtszeit hinaus	34
5.1 Idee und Konzept	34
5.2 Erste Erfahrungen	35
5.3 Solidarität der Generationen	36

6.	Thesen zur Nachfolgesicherung	37
7.	Materialien zur Unterstützung des Loslöseprozesses	38
7.1	Spannungsfelder beim Loslassen	38
7.2	Reflexion zum Loslassen und zur Eröffnung einer alternativen Zukunftsperspektive	38
7.3	Biographie-Arbeit zum Loslassen	39
8.	Checklisten	40
8.1	Häufige Fragen zum Umgang mit den Checklisten	40
8.2	Checkliste 1 (Übergabe der Gruppe in der Frauenselbsthilfe nach Krebs)	41
8.3	Checkliste 2 (Mitarbeit der Vorgängerin über ihre Amtszeit hinaus – Frauenselbsthilfe nach Krebs)	46
9.	Literatur	48

Vorwort der Projektleiterin

Im Jahre 2009 habe ich mein Amt als Bundesvorsitzende nach zehnjähriger intensiver Arbeit niedergelegt. Meine Nachfolgerin hatte ich zuvor vier Jahre lang eingearbeitet. Je näher jedoch der Termin von Wahl und Abschiedsfeierlichkeiten rückte, umso mehr machte sich – neben dem Gefühl der Wehmut – ein Gefühl der Unzulänglichkeit in mir breit. Die Bedenken bezogen sich auf mich selbst, auf das, was ich meiner Nachfolgerin in der Zeit des gemeinsamen Arbeitens vermittelt hatte.

Mir schien es so, als wäre vieles ungesagt und alles ungeordnet geblieben und, dass nun Wichtiges verloren gehen würde. Dabei hatte ich doch eine Grundlage schaffen wollen, die es den Nachfolgerinnen ermöglichen sollte, sich rasch und unkompliziert einen Gesamtüberblick über die erforderlichen Aufgaben zu verschaffen, die Arbeit gut weiterzuführen und zielgerichtet eigene Schwerpunkte zu setzen. Mir wurde auf einmal klar, dass vieles an Erfahrungen und Wissen aus der Vergangenheit, Wissen um Entwicklungsschritte, um das Warum, Wie und Mit-Wem nur in meinem Kopf vorhanden war.

Die Wichtigkeit der Nachfolgesicherung, die Art und der Ablauf der Amts- und Wissensübergabe, gewannen für mich noch aus einem anderen Grund in dieser Zeit an Bedeutung: Ich stellte fest, dass einer der Gründe für die in der jüngsten Vergangenheit zurückgehende Zahl von Gruppen in der Frauenselbsthilfe nach Krebs (FSH) die mangelhafte Nachfolgesicherung war. Dieses Problem war ein bislang in der FSH völlig unbeackertes Feld.

In mir reifte die Erkenntnis, dass hier mit fachmännischer Begleitung Anhaltspunkte erarbeitet werden müssten, die dazu beitragen, dem „Abenteuer Nachfolge“ so weit als möglich eine stabile Ausgangsbasis zu geben.

Da die Frage der Nachfolge nicht nur die FSH, sondern auch viele andere Organisationen und Unternehmen beschäftigt, bezog ich in das Projekt weitere Organisationen ein. Aus folgenden Verbänden konnte jeweils eine „Vorgängerin“ für die Mitarbeit gewonnen werden:

- Deutsche Gesellschaft für Muskelkranke, Achse
- Interessengemeinschaft Epidermolysis Bullosa, IEB-Debra
- Myeloproliferative Erkrankungen (MPD-Netzwerk)
- Deutsche Rheuma-Liga, Landesverband Baden-Württemberg
- Deutsche Tinnitus-Liga

Den Teilnehmerinnen danke ich sehr herzlich für die vertrauensvolle und hilfreiche Mitarbeit. Auch den Einsatz der beteiligten Vorgängerinnen und Nachfolgerinnen der drei Ebenen der FSH möchte ich an dieser Stelle ausdrücklich würdigen. Ein besonderer Dank gilt Christine Kirchner, Coach und Organisationsentwicklerin. Sie hat die FSH in entscheidenden Entwicklungsjahren begleitet, zu dem Erfolg der Schulungs- und Qualifizierungsprogramme der FSH beigetragen und auch dieses Projekt zu guten Ergebnissen geführt.

Ohne die finanzielle Unterstützung des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG) jedoch hätte diese notwendige und für viele Verbände hilfreiche Maßnahme nicht durchgeführt werden können. Herzlichen Dank dem BMG für die Finanzierung des Projektes „Wissenserhalt beim Generationenwechsel“. Die Investition macht sich für uns bereits jetzt bezahlt.

Das Projekt hat dazu beigetragen, die Entwicklung unseres Verbandes einen entscheidenden Schritt voranzubringen. Ein längst fälliger Prozess ist angestoßen worden und die Bedeutung des Themas Nachfolge dringt allmählich auf allen Ebenen der FSH ins Bewusstsein der Mitglieder; dazu gehört auch, das Erfahrungswissen langjähriger Gruppenleiterinnen als kostbares Gut zu schätzen. Das Verständnis wächst sowohl für die, die gehen, als auch für die, die kommen. Der Blick richtet sich nun auf beide: Die Ausscheidenden brauchen genauso Unterstützung beim Loslassen wie die neuen Mitglieder beim Hineinwachsen in ihr Amt.

„Als ich mein neues Amt übernahm, bestand die Schwierigkeit für mich darin, dass ich als Neue nicht nach etwas fragen konnte, vom dem ich gar nicht wusste, dass es das überhaupt gibt“, so Karin Meissler, stellvertretende Bundesvorsitzende der FSH. „Die Checklisten für die Übergabe haben mir einerseits einen guten Überblick über alle Aufgabengebiete gegeben, die in meiner neuen Position anfallen, und ermöglichen mir andererseits, gezielt Fragen stellen zu können.“

Die im Projekt „Wissenserhalt beim Generationenwechsel“ geführten Diskussionen um strittige Punkte waren insgesamt für alle Beteiligten sehr hilfreich. Ich als „Vorgängerin“ kann nun beispielsweise voller Überzeugung in Übereinstimmung mit Karin Meissler als „Nachfolgerin“ für das Modell der Einbindung eines Mitgliedes über die Amtszeit hinaus plädieren – natürlich unter der Prämisse, dass Bedarf und Einvernehmen besteht! Der Bedarf wird von den Nachfolgerinnen bestimmt und Einvernehmen muss beidseits vorhanden sein. Im Projekt ist auch für dieses Modell eine Checkliste erarbeitet worden.

Aufgrund von Wiedererkrankung und Rücktritt in der Verbandsführung bin ich jetzt zum zweiten Mal diejenige, die einarbeiten, übergeben und loslassen muss. Ich durchlaufe diesen Prozess diesmal viel bewusster, bin wissender, nachsichtiger und kann durch mehr Klarheit manch kritischer Situation besser begegnen. Die Arbeit im Projekt „Wissenserhalt beim Generationenwechsel“ hilft mir, notwendige Schritte zu vollziehen, auch wenn sie mir

schwer fallen. Ich will es nicht leugnen: Es fällt mir auch beim zweiten Mal schwer, eine so erfüllende und sinnstiftende Aufgabe zu übergeben trotz der Gewissheit, dass die Nachfolgerinnen den Verband gut weiterführen werden und sich viele kompetente Mitglieder in erheblichem Maße engagieren.

Ich wünsche allen Mitgliedern, Vorgängerinnen und Nachfolgerinnen in der FSH sowie der Selbsthilfe insgesamt, dass es gelingt, die Ergebnisse des Projektes „Wissenserhalt beim Generationenwechsel“ umzusetzen und sie zu nutzen sowohl in persönlicher als auch in verbandlicher Hinsicht.

Das Projekt hat viele Fragen beantwortet und die Zukunftsfähigkeit der FSH gestärkt. Es wurden aber auch neue Fragen aufgeworfen. Die künftigen Herausforderungen können nur gemeinsam von der Selbsthilfe, der Gesellschaft und der Politik gemeistert werden. Dazu braucht es Projekte wie dieses und die entsprechende Unterstützung.



Hilde Schulte
Ehrevorsitzende der Frauenselbsthilfe
nach Krebs

Vorwort der Autorin

Der vorliegende Wegweiser ist ein Ergebnis des zweijährigen vom Bundesministerium für Gesundheit (BMG) geförderten Projektes zum Thema „Wissenserhalt beim Generationenwechsel in der Selbsthilfe“. Meine Aufgabe war es, das Projekt im Gesamtverlauf sowie in den einzelnen Workshops fachlich zu begleiten, die Erprobung der erarbeiteten Instrumente auszuwerten und die Ergebnisse zu dokumentieren. Zur Anwendung kamen vor allem Methoden der systemischen Organisationsentwicklung sowie Ansätze aus Supervision, Coaching und Wissensmanagement.

Entgegen der teilweise verbreiteten Meinung, bei diesen Überschriften gehe es vor allem darum, alles zu regeln und möglichst effizient zu arbeiten, war unser Ziel, die Schwierigkeiten und Nöte zum Thema Nachfolge offenzulegen, um dann mit den Beteiligten prozessorientiert nachhaltige Lösungen zu erarbeiten. Die Kunst lag vor allem darin, individuelle Bedürfnisse, verbandliche Interessen und Zwänge sowie gegenläufige gesellschaftliche Strömungen sinnvoll auszubalancieren.

Das Projekt wurde schwerpunktmäßig unter Leitung der Frauenselbsthilfe nach Krebs (FSH) durchgeführt. Beteiligt wurden außerdem Vertreterinnen sechs weiterer Selbsthilfeorganisationen. Auf diese Weise konnten Themen wie z.B. die Suche nach Nachfolgerinnen, die Übergabe und der persönliche Loslöseprozess langjähriger Amtsinhaberinnen – kurz: das „Abenteuer Nachfolge“ – aus der Sicht von Verbänden mit ganz verschiedenen Strukturen und Krankheitsbildern betrachtet werden und in ihrer Unterschiedlichkeit in den vorliegenden Wegweiser mit einfließen.

Selbstverständlich ist es unmöglich, die gesamte Vielfalt der Selbsthilfe und jede Besonderheit zur Nachfolgesicherung in einen übersichtlichen, gut lesbaren Wegweiser zu packen. Ich bin jedoch zuversichtlich, dass die meisten Leserinnen von den Inhalten profitieren und in der Lage sein werden, den Wegweiser auf die besonderen Gegebenheiten ihrer Organisation oder Gruppe anzupassen.

Um in der Darstellung nicht zu allgemein zu bleiben und um einzelne Sachverhalte und Fragen im Kern bearbeiten zu können, orientiert sich der Text an der Struktur der FSH mit ihren drei verbandlichen Ebenen von Bund, Ländern und lokalen Gruppen. Die Sichtweise eines bundesweiten Verbandes wird genauso berücksichtigt wie die eines regionalen Vereins oder einer einzelnen Selbsthilfegruppe. Tatsächlich sind die Fragen unabhängig von der jeweiligen Ebene oder vereinsmäßigen Struktur oft dieselben, wenn es um die Suche einer Nachfolgerin, die Einarbeitung oder die Übergabe eines persönlich bedeutenden Amtes mit Identitätspotenzial geht. Die Antworten indessen können sich unterscheiden.

Der vorliegende Wegweiser will Orientierung geben, um im „Dickicht“ und bei den „Unwegsamkeiten“ des „Abenteuers Nachfolge“ den passenden Weg zu finden. Er zeigt keinen Königsweg, sondern gibt lediglich die Richtung vor; er weist auf Fallstricke und Gefahrenzonen hin; er will vorbereiten und rüsten, neue Sichtweisen eröffnen; vor allem will er dazu ermutigen, sich bewusst auf den Weg zu machen und insbesondere den schwierigen Fragen zur Unplanbarkeit der Dynamik zwischen Vorgängerin und Nachfolgerin und persönlichen Verwicklungen nicht auszuweichen.

Dass die Nachfolge ein Abenteuer mit ungewissem Ausgang bleibt, ist unbestritten. Wenn sie gelingt, haben die Beteiligten viele Hürden genommen – oft unbeachtet, oft (scheinbar) selbstverständlich. (An dieser Stelle: Respekt vor dieser Leistung!)

An jedem Nachfolgeprozess sind viele unterschiedliche Personen(-gruppen) beteiligt. Die Ausführungen des Wegweisers beschränken sich im Wesentlichen auf die Sicht der Vorgängerin und ihrer Nachfolgerin (wobei sich um die Nachfolgerin idealerweise ein ganzes Nachfolgerinnenteam scharf; der Einfachheit halber wird im Text oft nur von „der Nachfolgerin“ gesprochen). Das Hauptaugenmerk liegt laut Antragstellung auf der Vorgängerin. Insbesondere der Loslöseprozess langjähriger Amtsinhaberinnen aus Verband

oder Gruppe stellt einen Schwerpunkt der Betrachtungen dar. Diese Perspektive mit ihren teilweise existenziellen Fragen hat bislang noch wenig Beachtung in der Organisationsentwicklung von Selbsthilfeszusammenschlüssen gefunden, zielen Stoß- und Blickrichtung der Bemühungen doch meist auf die „Neuen“, die man gewinnen will. Die „Alten“ (sollen) gehen.

Erstmalig systematisch bearbeitet wurde im Rahmen des Projektes die Möglichkeit der geregelten Mitarbeit der Vorgängerin über ihre Amtszeit hinaus. Dabei wurden neben formalen Fragen auch solche berührt, die die generationale Eingebundenheit der eigenen Person, Lebens- und Krankheitsgeschichte betreffen sowie die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Generationen im Rahmen ehrenamtlicher Arbeit von Betroffenen. Randständig ging es mit Blick auf den demographischen Wandel und die zunehmende Ausdifferenzierung des Alters (die „jungen Alten“, die Hochbetagten etc.) um die Möglichkeiten und Grenzen von Solidarität zwischen Alt und Jung im Rahmen der Selbsthilfe. Das entstandene Konzept und erste Erfahrungen der FSH bei der Erprobung sind im vorliegenden Text festgehalten.

Im Rahmen des Projektes wurden außerdem zwei Seminare zur Unterstützung des Loslöseprozesses und zur Übergabe durchgeführt und ein „Fahrplan Gesundheitspolitik“ zur Vorbereitung von Nachfolgerinnen in die politische Gremienarbeit und Interessenvertretung erarbeitet. Es wurde ein Netzwerk von „Ehemaligen“ bzw. von „Vorgängerinnen“ geschaffen und schließlich Checklisten zur Übergabe und zur weiteren Mitarbeit der Vorgängerinnen für die verschiedenen verbandlichen Ebenen zusammengestellt.

Ganz herzlich möchte ich den vielen Beteiligten und Mitstreiterinnen danken, die über eine Dauer von zwei Jahren und trotz mancher Skepsis und Hürde kontinuierlich am Thema gearbeitet haben. Einen entscheidenden Beitrag leisteten die zahlreichen Betroffenenvertreterinnen der Frauenselbsthilfe nach Krebs, der Bundesvorstand, sämtliche Landesvorstände und Leitungsteams der Gruppenebene, die bereit waren, viel Zeit zu investieren und teilweise sehr persönlich Bewegendes zu schildern. Ohne

sie hätte das Thema niemals so durchdrungen und in ein geeignetes Konzept übersetzt werden können, das zielgerichtet und pragmatisch angelegt ist, in dem aber auch Unsicherheiten und Widersprüche vorkommen dürfen.

Ein ganz besonderer Dank geht an die Vertreterinnen der weiteren beteiligten Selbsthilfeorganisationen, die neue Blickwinkel eröffneten und im Austausch untereinander Erfahrungen mit der Nachfolge und Übergabe nutzbar machten.

Als externe Beobachterin war es für mich beeindruckend zu sehen, wie groß die Offenheit und Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit dem Thema waren, welche Bedeutung Gruppe oder Verband für die einzelnen haben kann und welche Kräfte und ernsthaften Bemühungen zur Sicherung des Geschaffenen – wenngleich nicht frei von Widersprüchen – daraus entstehen können.

Nicht zuletzt richtet sich mein Dank an Hilde Schulte, die sich als Projektleiterin und Teilnehmerin zugleich auf eine ergebnisoffene Arbeitsweise eingelassen hat. Aufgrund ihrer vielfältigen Erfahrung mit Übergabeprozessen hat sie dem vorliegenden Wegweiser und Konzept wertvolle Impulse geliefert.

Nachfolgeprojekte sind Veränderungsprojekte. Die Fragestellungen haben nicht ohne Grund an fest verankerten Verbandspfeilern gerüttelt und Aspekte der jahrelang gelebten Verbandskultur in Frage gestellt. Auf diese Weise wurden nicht nur Lernprozesse bei einzelnen Projektteilnehmerinnen ermöglicht, es wurde gleichzeitig eine umfassende Verbandsentwicklung angestoßen (die ohne Zweifel noch anhält).

Ein Dank gebührt natürlich auch dem BMG, das durch die Finanzierung eine Bearbeitung des Themas in dieser Form erst ermöglicht hat. Nicht unerwähnt bleiben sollen schließlich die Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle der Frauenselbsthilfe nach Krebs, ohne deren umsichtige Planung, vorbildliche Organisation und reibungslose Abwicklung die Durchführung des Projektes nicht möglich gewesen wäre. Vielen Dank Ihnen allen!

Christine Kirchner

Man kann nicht zweimal in denselben Fluss steigen.

Heraklit

Projektmitwirkende

Bundesebene:

Karin Meißler, Hilde Schulte

Landesebene:

Christa Hentschel, LV Hamburg/Schleswig-Holstein; Heidi Haase, LV Hessen; Marita Debnar, LV Rheinland-Pfalz/Saarland; Angelika Grudke, LV Baden-Württemberg

Gruppenebene:

Roswita Hung, Gruppe Wolfsburg; Erika Ballhausen, Gruppe Dortmund-Mitte; Monika Schmid, Gruppe Herrenberg; Waltraud Woche, Gruppe Bad Soden; Barbara Söhlke, Düsseldorf-Kaiserswerth.

Projektteilnehmer

Bundesebene:

Susanne Volpers, Ulrike Voß-Bös, Karl Woidelko

Landesebene:

Landesverband Baden-Württemberg: Uschi Braun, Rita Brinkmann, Anita Herrel, Sieglinde Keller, Liselotte Kittel, Gertrud Köpf, Angela Köster, Ute Kühbauch, Helga Lerchenmüller, Doris Schwarz, Isolde Stadelberger, Maria Utzmann, Hiltrud Wieland, Elke Wochner

Landesverband Bayern: Karin Lesch, Ingeborg Schmidt

Landesverband Berlin/Brandenburg: Uta Büchner, Dr. Irmgard Buske, Gisela Siegeris, Christa Ziegler

Landesverband Hamburg-Schleswig-Holstein: Helga Klafft, Ingrid Thybusch

Landesverband Hessen: Donata Großmann, Dorothea Müller

Landesverband Mecklenburg-Vorpommern: Irene Beu, Hannelore Horstmann, Sabine Kirton, Birgit Pluta

Landesverband Niedersachsen: Renate Gerberding, Marlis Jubin, Heide Lakemann, Margitta Range

Landesverband Nordrhein-Westfalen: Petra Kunz, Anne Lier

Landesverband Rheinland-Pfalz/Saarland: Maria Holleitner

Landesverband Sachsen: Marianne Gerbert, Ingrid Hager, Susanne Schaar

Landesverband Sachsen-Anhalt: Antje Baumann, Elke Naujokat, Brigitte Sindermann, Waltraud Strehle, Monika Werner

Landesverband Thüringen: Christa George, Hans-Jürgen Mayer.

1. „Wenn ich das gewusst hätte...!“

Für mich ist die schwierigste und wichtigste Frage, wie eine Selbsthilfeorganisation sich zeitgemäß weiterentwickeln und gleichzeitig wichtige Ursprünge erhalten kann?

Carina Oelerich-Sprung, ehemalige Vorsitzende des mpd-netzwerks

Auch wenn ich erst seit zwei Jahren im Amt bin und mich noch immer als Nachfolgerin fühle, so werde ich doch auch irgendwann mal eine Vorgängerin sein. Gut, dass ich das heute schon weiß!

Karin Lesch, Landesvorsitzende Bayern, Frauenselbsthilfe nach Krebs

1.1 Nachfolgesicherung als existenzielle Notwendigkeit

„Wenn ich das gewusst hätte...!“ Das ist ein Satz, der bei der Amtsübergabe in Institutionen und Organisationen vielfach zu hören ist. Auch in der Selbsthilfe ist es so, dass der „Stabwechsel“ – egal, ob in der Gruppe, im Landes- oder Bundesverband – für die Beteiligten eine besondere Anforderung darstellt. Ganz neue Fragen und Unsicherheiten tauchen plötzlich auf. In der Tat hat man es mit keiner geringeren Aufgabe zu tun als der Sicherung des Fortbestandes eines Verbandes, eines Vereins oder einer Gruppe. Es steht also etwas auf dem Spiel.

Und nie ist die Möglichkeit für Veränderungen so groß wie in Zeiten des Stabwechsels. Darin liegen gewaltige Chancen für längst fällige Neuerungen, aber auch große Gefahren, dass im Übermut mit den „neuen Besen“, die ja bekanntermaßen gut kehren, auch das Bewahrenswerte hinaus gekehrt wird.

Kontinuität und Wandel in eine gute, für den Verband und seine Mitglieder insgesamt förderliche Balance zu bringen, ist ein Kunststück. Die Fragen und Nöte beginnen aber meist schon viel früher, etwa bei der Suche nach geeigneten Nachfolgerinnen, und sie hören beim Loslöseprozess nicht auf. Ganz offenbar brauchen sowohl die, die gehen, als auch jene, die kommen, erkennbare Leitplanken, die ihnen auf dem unbekanntem „Terrain“ Orientierung geben. Beide, Vorgängerin wie Nachfolgerin, sind damit beschäftigt, sich mit neuen Rollen vertraut zu machen und sich teilweise weitreichende Fragen zu stellen: *Was muss ich alles beachten? Werde ich es schaffen? Wo kann ich Unterstützung bekommen?*

Häufig sind die Fragen von Vorgängerinnen und Nachfolgerinnen dieselben, die Antworten aber äußerst unter-

schiedlich. Ein Stabwechsel hat auch Auswirkungen auf weitere Kreise wie die Mitglieder, das Leitungs-/Vorstandsteam, die Betroffenen, die Familie, externe Partner etc. Auch das Umfeld muss sich neu sortieren.

Nachfolgeprozesse bedeuten eine außergewöhnliche Herausforderung, weil sie existenzielle Belange berühren. Das betrifft zum einen den Verband bzw. die Gruppe, da der Fortbestand und die Zukunft eines größeren Ganzen verhandelt werden. Zum anderen geht es die Beteiligten ganz persönlich an, weil ihre neuen Rollen auch mit Identitätsfindung, Sinn und Daseinszweck zu tun haben. Insbesondere die, die sich verabschieden (müssen), fragen sich nicht nur: *„Was wird aus meiner Gruppe, wenn ich aufhöre?“* sondern auch: *„Was wird aus mir?“*

Begibt man sich unvorbereitet in das „Abenteuer Nachfolge“, so muss man mit Klippen und Fallstricken rechnen. Ohne Zweifel gibt es in der Selbsthilfe regelmäßig vorbildliche Übergaben, bei denen sich die Dinge scheinbar wie von selbst regeln. Doch bei genauerem Hinsehen fällt auf, dass es sich auch hier keineswegs um Selbstläufer handelt. Immer mussten die Beteiligten mit einem Mindestmaß an Planung an die Sache herangehen und viele nach außen nicht sichtbare Anforderungen gleichzeitig bewältigen, ohne sich ihren emotionalen Unebenheiten und Konflikten zu verweigern. Nachfolgesicherung ist eine Leistung, die oft unterschätzt wird. Sie ist keineswegs selbstverständlich.

Eine Gruppenleiterin berichtet:

„Die Übergabe hat mich alles gekostet, ich habe viel Kraft in dieser Zeit gelassen. Aber jetzt ist es doch ganz gut gelaufen.“

Wie günstig oder ungünstig die Gegebenheiten in der Gruppe oder im Verband auch sein mögen, immer geht es bei der Nachfolge darum, mit anstehenden, teilweise tiefgreifenden Veränderungen einen guten Umgang zu finden. Auch wenn wir wissen, wie nötig Veränderungen sind – vor allem in informellen Gesprächen haben wir oft sehr genaue Vorstellungen davon, was zu tun ist – so erleben wir dringliche Veränderungen in der Umsetzung oft als mühsam. Sie zwingen uns dazu, uns selbst und unser Verhalten in Frage zu stellen und uns von lieb gewonnenen Gewohnheiten zu verabschieden. Kein Wunder also, dass wir eher das Alltagsgeschäft in den Vordergrund stellen und keine Zeit für längst fällige Neuerungen finden.

1.2 Auf den Blickwinkel kommt es an!

An Nachfolgeprozessen sind neben Vorgängerinnen und Nachfolgerinnen noch weitere Personengruppen beteiligt (z.B. die Mitglieder, das Leitungs-/Vorstandsteam, externe Partner, Angehörige etc.). Sie alle betrachten die Vorgänge beim Stabwechsel aus ihrer persönlichen Perspektive, die sich in aller Regel von der der anderen unterscheidet. Damit kommen die Beteiligten zwangsläufig zu unterschiedlichen Bewertungen.

Insbesondere zwischen Vorgängerin und Nachfolgerin können die Meinungen rund um die Übergabe durchaus gegensätzlich ausfallen. Der Grund liegt auf der Hand: Die eine geht, während die andere kommt. Unterschiedlicher könnten die Blickwinkel nicht sein. Dass die nun ausscheidende langjährige Amtsinhaberin auch einst in die Aufgabe hinein wachsen musste und damals an der gleichen Stelle stand wie ihre Nachfolgerin heute, wird

selten in Betracht gezogen: „Das ist schon so lange her und außerdem war das seinerzeit etwas ganz anderes!“ Umgekehrt ist für die Nachfolgerin die Tatsache, dass auch sie eines Tages das Amt übergeben wird, noch unendlich lange hin. Sie ist jetzt mit ganz anderen Dingen beschäftigt.

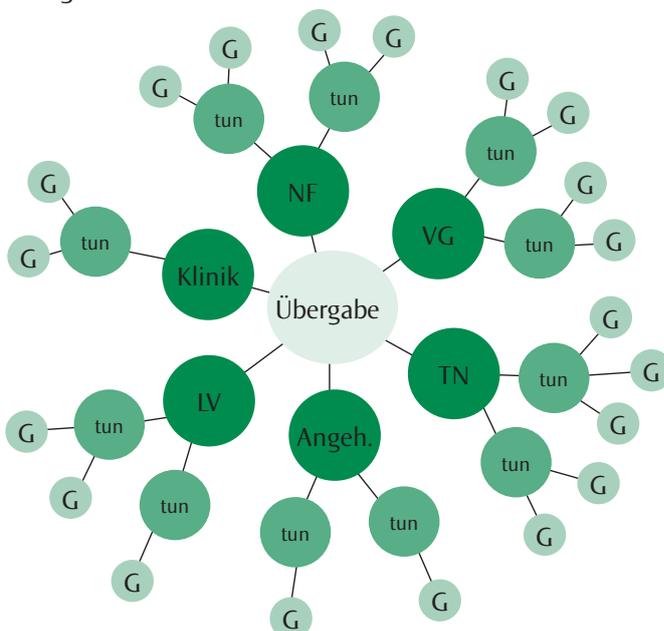
Aus Sicht der Gruppenteilnehmerinnen sollte alles am besten so bleiben, wie es war, sofern die Dinge gut liefen. Der Landesvorstand, die Angehörigen und die externen Kooperationspartner wie beispielsweise die Kliniken oder Ärzte haben wieder andere Beweggründe für ihre Haltung. Schlussendlich ergibt sich ein Netz (siehe Grafik unten).

Jedes Verhalten macht aus Sicht der Beteiligten Sinn, wenn man den jeweiligen Kontext kennt.

Aus welcher Sicht nun einen Leitfaden zur Nachfolge schreiben? Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Protagonisten des „Schauspiels“, die Nachfolgerin und die Vorgängerin, wobei der Schwerpunkt bei der letzteren liegt.

Weiterführend ist die Frage, aus welcher Ebene der Selbsthilfeorganisation Vorgängerin und Nachfolgerin die Übergabe und alles, was damit zusammenhängt, angehen. Unterscheiden lassen sich vor allem drei Ebenen: Da ist zunächst die gesamtverbandliche Ebene, d.h. die Ebene der Gruppe, die bei der Übergabe eine Rolle spielt. Daneben gibt es die Ebene des Teams (Gruppenleitungsteam, Vorstand), das durchaus eigene Interessen verfolgen kann, sowie die Ebene der ganz persönlichen Fragen und Bedürfnisse der einzelnen (individuellen Ebene), die es im Auge zu behalten gilt. Außerdem gibt es noch weitere Ebenen wie die der Mitglieder, der Betroffenen etc.

Das Übergabe-Netz



Legende

- Grün: an der Übergabe Beteiligte:
 NF = Nachfolgerin
 VG = Vorgängerin
 TN = Gruppenteilnehmerin
 Angeh. = Angehörige
 LV = Landesvorstand
 Klinik = Beispiel für Kooperationspartner
 Mittelgrün: Was tun die Beteiligten?
 Hellgrün: Gründe für ihr Handeln

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 eine andere Logik und eigene Bewertungsmaßstäbe. Schwierig kann es werden, wenn eine Ebene so gut wie ausgeblendet, eine andere dagegen permanent bedient wird. Zu hinterfragen ist auch regelmäßig, ob die jeweils eingenommene Ebene zur Fragestellung passt. Wenn beispielsweise die Zukunft des Verbandes von der persönlichen Ebene aus mit viel Eigeninteresse entschieden oder wenn eine sehr private Angelegenheit an den Belangen des Vorstandsteams ausgerichtet wird (siehe Grafik unten).

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

Eine weitere Unterscheidung der Betrachtungsweisen in Übergabeprozessen betrifft die zeitliche Dimension.

- Orientieren sich die Verantwortlichen bei ihren Entscheidungen eher an der Zukunft oder an der Vergangenheit?
- Geht es ihnen mehrheitlich darum, wichtige Traditionen zu wahren oder verfolgen sie vornehmlich eine moderne und zeitgemäße Entwicklung ihrer Gruppe bzw. ihres Verbandes?

Hier stellt sich die Frage, wie diese beiden zeitlichen Dimensionen ausreichend Berücksichtigung finden können.

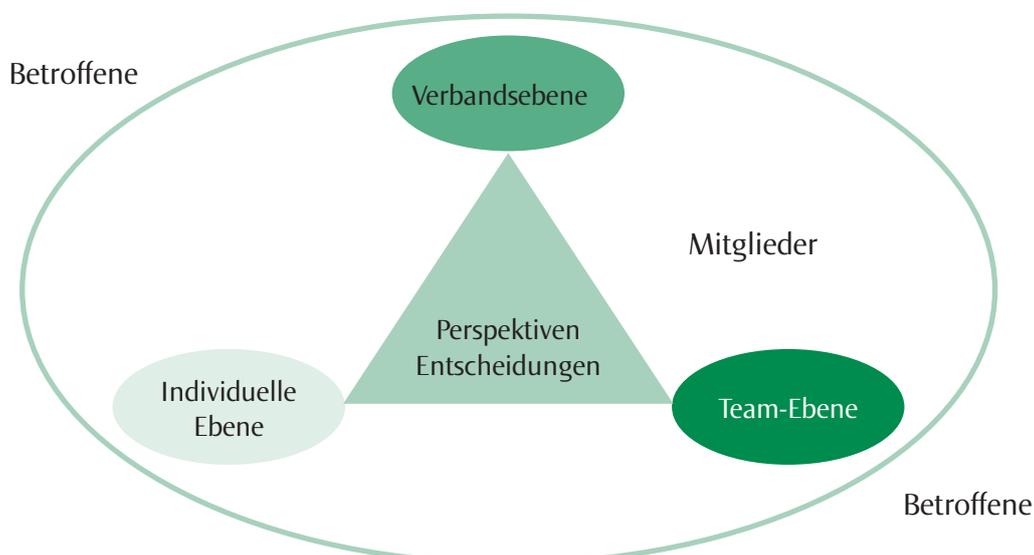
Wenn wir den Verband oder die Gruppe nicht selbst gründen, wird es immer so sein, dass wir als nachfolgende AmtsinhaberIn Strukturen aus der Vergangenheit übernehmen und sie in der Gegenwart für die Belange der Zukunft umrüsten müssen. Ohne Zweifel keine leichte Aufgabe! Denn wir haben nicht die Garantie, dass wir die Erfolge unserer Veränderungsbemühungen in unserer Amtszeit noch erleben werden, möglicherweise wirken sie sich erst in der Amtszeit unserer NachfolgerIn aus. Tröstlich ist, dass es nicht nur uns so geht, sondern allen, die nach uns kommen.

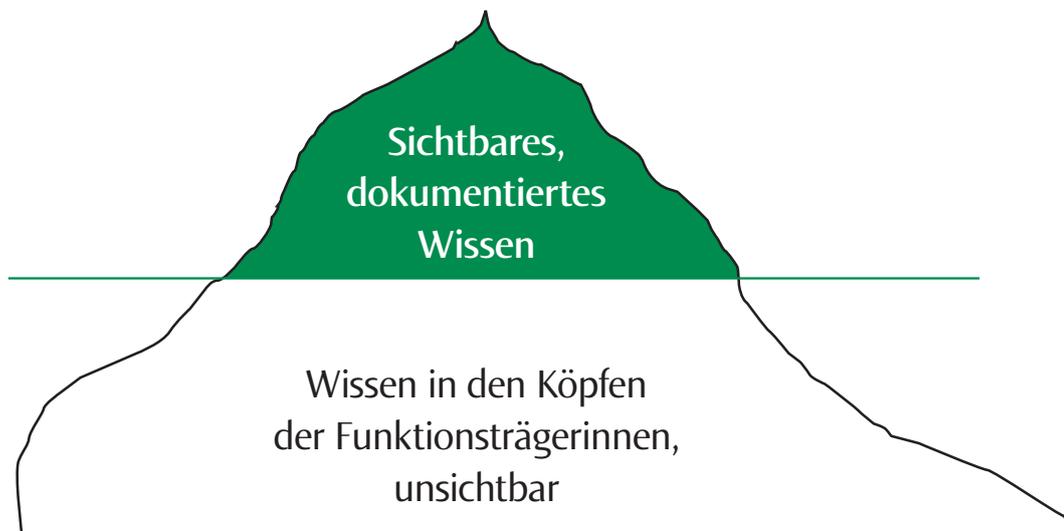
1.3 Gewusst wie und gewusst was!

„Wenn ich das gewusst hätte,....!“ Dieser Satz ist durchaus wörtlich gemeint. Eine der wichtigsten Aufgaben, die sich bei der Übergabe einer Gruppe oder eines Verbandes stellen, ist die des Wissenserhalts. Wie kann das oft über Jahre angesammelte Wissen für die nachfolgende Generation „gerettet“ werden? Dabei handelt es sich um Wissen über die Erkrankung und ihre Bewältigung, Wissen über den Umgang mit dem Versorgungssystem, Wissen zur Gruppenarbeit und Betroffenenberatung, Wissen zur Interessenvertretung und Öffentlichkeitsarbeit, Wissen zur Verbandsführung etc.

Verbandsinterne Schulungsprogramme liefern eine gute Grundlage für den Wissenserhalt. Die Details, die Kontakte und besonderen Kniffe im Alltag indessen sind immer

Ebenen in Selbsthilfeorganisationen





wieder anders und meistens nicht dokumentiert und nachlesbar, sondern als Erfahrungswissen überwiegend in den Köpfen derjenigen vorhanden, die das Amt schon viele Jahre inne haben (siehe Grafik oben).

Bei der Übergabe ergeben sich die folgenden Fragen:

- Wie viel muss ich als Nachfolgerin wissen?
- Wie übermittle ich als Vorgängerin das, worauf es ankommt?
- Welche Ordner sind wichtig, welche weniger?
- Lassen sich Kontakte überhaupt an Nachfolgerinnen weitervermitteln oder sind diese personengebunden?

Beim Stabwechsel geht es jedoch nicht nur darum, zu wissen, **was** an Wissen zu übergeben ist, sondern noch viel mehr um die Frage, **wie** die Übergabe am besten durchgeführt werden sollte, damit sie gelingt.

Zur Art und Weise der Gestaltung einer Übergabe gibt es noch viel weniger Nachlesbares als zu den Inhalten der Selbsthilfearbeit, denn kaum jemand hat bisher aufgeschrieben, was beim Stabwechsel alles zu beachten ist. Wenn Übergaben scheitern, so die Einschätzung erfahrener Ehrenamtlicher, dann meist nicht aufgrund von Sachfragen, sondern aufgrund zwischenmenschlicher Reibereien oder unzureichender Einarbeitung. Das Faktenwissen der Selbsthilfearbeit (z.B. zur Gruppenleitung, Beratung und Öffentlichkeitsarbeit) reicht also nicht aus, damit Übergaben gelingen. Von entscheidender Bedeutung sind soziale Kompetenzen, gegenseitiges Verständnis und ein spezielles Methoden- bzw. Strategiewissen:

Wie gehen wir vor, damit alle Beteiligten ihre Erwartungen einbringen können und gleichzeitig die Ziele des Verbandes bzw. der Gruppe berücksichtigt werden?

Durch den immensen Wissenszuwachs in den vergangenen Jahren in Selbsthilfeorganisationen (SHO) ist es umso wichtiger, der Wissensübergabe eine stützende Rahmung zu geben. Broschüren und Leitfäden sind hilfreich. Das Wissen in der Selbsthilfe entfaltet seine Wirkung aber ganz wesentlich durch engagierte Menschen, die es nutzen und weitergeben.

Zum Wissensmanagement gehört auch die Haltung, das erworbene Wissen nicht als persönliches Eigentum zu horten, sondern es im Sinne der Selbsthilfe der nachfolgenden Generation und damit allen Mitgliedern und Betroffenen bereitwillig zur Verfügung zu stellen.

Nicht selten hängt die Wissensübergabe in der Selbsthilfe von der Willkür und vom Gespür für „das rechte Maß“ der noch aktiven Amtsinhaberin ab. Sie muss entscheiden, welches Wissen wichtig ist, wie viel, wie schnell und mit welchen Methoden sie die Neue anleitet. Das kann in jeder Gruppe anders ausfallen. Die Materialien und Checklisten des vorliegenden Wegweisers sollen hier einen Mindeststandard schaffen.

Trotz aller Planung wird sich Wissensverlust und Abfluss von Know-How nicht vermeiden lassen. Das hat auch sein Gutes, denn Organisationen und Gruppen müssen sich nicht nur weiterentwickeln und lernen, sie müssen auch regelmäßig etwas verlernen, d.h. Überholtes und nicht mehr zeitgemäße Herangehensweisen über Bord werfen. So entsteht Platz für Neues.

1.4 Das Nachfolge-Puzzle

Das Thema Nachfolgesicherung in der Selbsthilfe verbinden viele mit der (teilweise mühsamen und leider mancherorts auch ergebnislosen) Suche nach geeigneten neuen Mitstreiterinnen. Manch eine macht sich erst dann ernsthafte Gedanken, wenn sich niemand findet, der in die „Fußspuren“ der langjährigen Gruppenleiterin treten will. Tatsächlich sollte die Nachfolgesicherung aber schon viel früher beginnen.

Die Ausgangsfragen für Nachfolge hängen unmittelbar mit dem Selbstverständnis einer SHO und ihren Gruppen zusammen:

- Wofür sind wir da und wofür nicht?
- Was sind unsere Ziele?
- Welche Aufgaben wollen/können wir wahrnehmen, um die Ziele zu erreichen?
- Wofür brauchen wir also Verbündete und Mitstreiterinnen?

Gerade wenn eine Funktionsträgerin ihre Arbeit sehr engagiert wahrgenommen, viel Zeit investiert und sichtbar Aufbauarbeit betrieben hat, findet sich häufig schwer eine Nachfolgerin, wie das folgende Zitat zeigt:

„Das Amt übernehmen? Ich? Erst dachte ich sogar, warum nicht. Aber das sind mir einfach zu große Schuhe!“

Die Kluft zwischen der bisherig geleisteten Arbeit mit den daraus entstandenen Ansprüchen und dem, was Nachfolgerinnen sich vorstellen können zu leisten, kann riesig sein (siehe Grafik unten).

Abschreckend auf interessierte Kandidatinnen wirken Beispiele, in denen die Nachfolgerin die Kluft und den Erfahrungsvorsprung der Vorgängerinnen durch Mehrarbeit zu kompensieren versucht. Ganz ohne Engagement wird es nicht gehen. Wer aber dasselbe leisten will wie die Vorgängerin, wird scheitern. Um Nachfolge zu ermöglichen, müssen Anforderungen und Ressourcen ins Gleichgewicht gebracht werden. Wie kann das funktionieren?

Die Nachfolgerin muss nicht in dieselbe Schuhgröße passen wie ihre Vorgängerin. Sie soll ihren eigenen Weg finden können im Rahmen eines ihr und ihrem Team zumutbaren Aufgabenspektrums, das sich an den Belangen und Möglichkeiten der Selbsthilfe ausrichtet. Die Anforderungen herunterzuschrauben, wird allein jedoch nicht befriedigen – zumal einmal Erreichtes schwer aufzugeben ist. Entscheidend auch für die weitere Arbeit im Amt wird es sein, die Ressourcen zu stärken. Wie das gelingen kann, zeigen die weiteren Ansatzpunkte und Fragen:

Neben der Klärung der Aufgaben ist es für eine von langer Hand geplante Nachfolgesicherung hilfreich, regelmäßig die Leitungsstrukturen und die Chancen für Beteiligung zu überprüfen:

- Lastet die Arbeit auf den Schultern einer Person oder auf mehreren?
- Kann man bei uns von Teamarbeit oder einer partnerschaftlich ausgerichteten Doppelspitze sprechen?
- Übernehmen alle Beteiligten Verantwortung?
- Ist es bei uns möglich, dass Interessierte unverbindlich in die Arbeit hineinschnuppern?
- Machen wir das regelmäßig und einladend bekannt?

Ungleichgewicht von Anforderungen und Ressourcen

Anforderungen (Soll):

Kompetenzen
Hohe Qualität
Hoher Zeitaufwand
Reisetätigkeit
Wissen
Erfahrungen
Ansprüche
Erwartungshaltung
(bei Mitgliedern, Umfeld)

Ressourcen (Ist):

Machbares



- Haben wir projektbezogene, zeitlich begrenzte Aufgaben zu vergeben (Gelegenheitsstrukturen)?

Eine regelmäßige Aktivierung zur Beteiligung möglichst vieler ist unerlässlich für gelingende Nachfolge. Gerade durch die heute veränderten Lebensumstände und die Auflösung traditioneller Familienstrukturen müssen SHO andere Formen und „Arbeitszeiten“ für diejenigen bieten, die sich engagieren wollen:

- Berücksichtigen wir die Gegebenheiten von Berufstätigen, Alleinerziehenden?
- Nutzen wir die neuen Medien für die Kommunikation?

Schließlich geht es darum, für regelmäßige Erneuerung der SHO oder der Gruppe zu sorgen, also sowohl den Zugangsweg für Betroffene zu ebnen als auch das Loslassen und den Abschied für Ausscheidende zu erleichtern:

- Sind wir noch attraktiv für die Betroffenen von heute? (= Zugang)
- Wie können wir, wenn langjährige Amtsträgerinnen gehen (müssen/sollen), deren Loslöseprozess unterstützen? (=Abgang)
- Welche Wirkung könnte eine Begrenzung der Amts- bzw. Wahlperioden haben?
- Wie regeln wir eine konfliktfreie Einbindung von ehemaligen Amtsträgerinnen?

Für die Nachfolge nicht unerheblich ist die Verbandskultur, die Engagement fördern oder behindern kann:

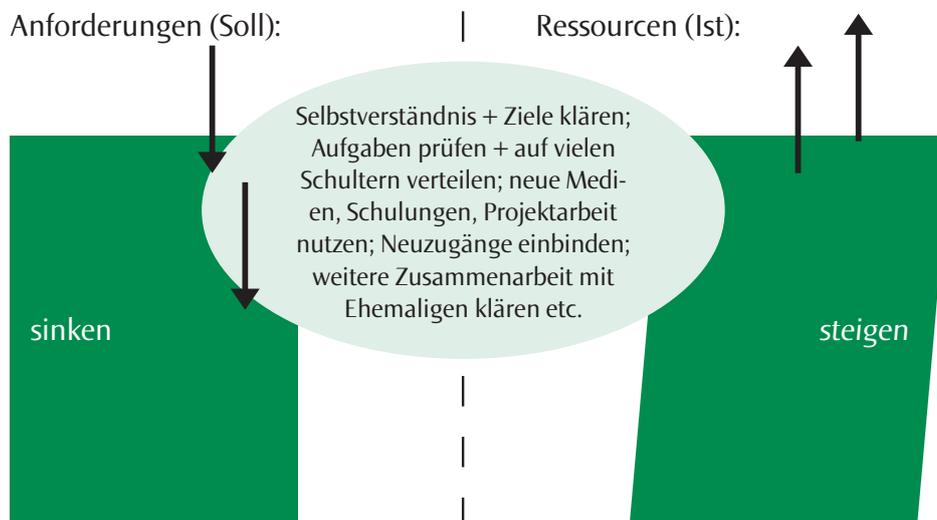
- Wie gehen wir mit Fehlern um?
- Akzeptieren wir persönliche Grenzen und Rückzüge?
- Dürfen Aufträge ohne schlechtes Gewissen abgelehnt werden?
- Wie bewegen wir uns in der Leistungsgesellschaft?

Werden die aufgeführten Fragen berücksichtigt, ergeben sich neue Möglichkeiten, die anfangs scheinbar geringen Ressourcen von Nachfolgerinnen zu stärken. Entschließt sich ein neues Vorstands- oder Gruppenleitungsteam zunächst (nur) zweitbeste Ziele auszuhandeln, die jedoch in eigener Regie erreichbar sind, wird das dazu beitragen, dass Anforderungen und Ressourcen in Balance kommen (siehe Grafik unten).

Nachfolgesicherung ist ein Dauerbrenner, eine fortlaufende, permanente Aufgabe für möglichst viele Beteiligte. Alle sind gefragt, wenn es um die Zukunft ihres Verbandes oder ihrer Gruppe geht – und das lange Zeit vor der Wahl! Der Beitrag jeder einzelnen zählt genauso wie strukturelle Neuerungen, die den gesamten Verband betreffen. Gerade in der Selbsthilfe, wo individuelle Freiräume und Autonomie trotz organisatorischer Zwänge verteidigt werden, sind kreative Impulse von einzelnen zu erwarten, die sich in der Fläche vervielfältigen können.

Nachfolgesicherung in Selbsthilfeverbänden oder in Gruppen ist wie ein Puzzle, das sich aus vielen Einzelteilen

Gleichgewicht von Anforderungen und Ressourcen



zusammensetzt. Sie wird nicht gelingen, wenn wir uns darauf beschränken, vereinzelt Maßnahmen zu ergreifen. Es ist notwendig, möglichst umfassend und auf vielen Ebenen tätig zu werden.

Gleichzeitig ist die Nachfolgesicherung bzw. der Generationenwechsel nur eine Veränderung von vielen, mit denen es die Selbsthilfe zurzeit zu tun hat:

Veränderungen im Umfeld der Selbsthilfe:

- neue Behandlungsmöglichkeiten, Fortschritte in der Medizin
- verstärkter Kostendruck im Gesundheitssystem
- verstärkte Patientenorientierung/Patientenbeteiligung (G-BA, Leitlinien u.a.)
- geregelte Qualitätsentwicklung im Gesundheitswesen (Zertifizierung)
- zunehmende Kooperation zwischen Professionellen und Betroffenen
- gesellschaftliche Entwicklung (Individualisierung, Auflösung traditioneller Familienstrukturen, demographische Entwicklung)
- Entwicklung des „neuen Ehrenamts“
- verstärkte Team- und Netzwerkarbeit (mit Auswirkungen auf Führungsstil, Mobilität)
- neue Formen der Selbsthilfe durch die neuen Medien
- Integration von Migranten
- zunehmende Vielfalt innerhalb der Selbsthilfe-Szene (Frage der Qualität)
- Wissenszuwachs in Selbsthilfeorganisationen (d.h. die Anforderungen an die Übergabe und an Nachfolgerinnen steigen)
- Generationenwechsel

Die genannten Veränderungen stehen teilweise in Wechselwirkung zueinander. Der Generationenwechsel ist deshalb im Verbund mit anderen Faktoren zu sehen (wie z.B. veränderte gesellschaftliche Entwicklung, verstärkte Teamarbeit oder Wissenszuwachs in SHO). Auf viele Faktoren hat eine Selbsthilfeorganisation keinen direkten Einfluss. Dennoch kann es hilfreich sein, wenn sie ihr Umfeld beobachtet, Veränderungen aufgreift und möglicherweise sogar für sich nutzt.

1.5 Nachfolge und Erkrankung

Nachfolgefragen können nicht geklärt werden, wenn die Besonderheiten und die Auswirkungen der jeweiligen Erkrankung zu wenig Berücksichtigung finden. Mehrheitlich sind die Funktionsträger einer SHO oder einer Gruppe von einer chronischen Erkrankung persönlich oder als Angehörige betroffen. Auch wenn sie sich im Laufe ihrer Amtszeit mit vielen anderen Themen und Fragen befassen, so bleibt doch Fakt, dass sie ohne Erkrankung niemals zu der Gruppe oder zu dem Verband gestoßen wären. Die Erkrankung liefert in der Regel die Motivation für die Arbeit in der Selbsthilfe; sie kann jedoch auch zur Bremse werden. Betroffene müssen damit rechnen, dass sie krankheitsbedingt in ihrer Amtsausübung beeinträchtigt sind oder plötzlich ganz ausfallen. Je nach Wichtigkeit des Amtes kann das zu Engpässen in der Verbandsführung und zu Konflikten führen, insbesondere wenn im Verband keine Vorkehrungen für solche Fälle getroffen wurden und die Frage der Nachfolge plötzlich und unvorhergesehen virulent (drängend) wird.

Meist regelt die Satzung die Stellvertretung und Kooperationsmöglichkeit (die Möglichkeit, Nachfolger für ausgeschiedene Mitglieder oder zusätzliche Mitglieder zu wählen), wenn ein Vorstandsmitglied ausfällt. Äußerst vage bis gar nicht geregelt ist häufig, ab welchem Stadium einer fortschreitenden Erkrankung die Arbeitsfähigkeit in Frage gestellt ist, wann Rücktritt, Beurlaubung/Auszeiten oder Neuwahlen angesagt sind. Wer führt im Notfall die Gespräche mit der Betroffenen? Was passiert, wenn die Beschlusskraft des Vorstands aus Rücksicht auf die Betroffene lahm gelegt ist? Diese Fragen sind nicht leicht zu beantworten; sie werden gerne umschifft, „irgendwie ist es ja immer gegangen“. Eine Klärung im Vorfeld dient aber dem Schutz der Betroffenen, die in eine solche Situation gerät, den Mitgliedern ihres Teams sowie dem gesamten Verband. Die Anwendung solcher Regelungen benötigt im Bedarfsfall Mut und Fingerspitzengefühl genauso wie den Blick fürs Ganze und emotionale Distanzierungsfähigkeit.

Organisationen sind da, um zu funktionieren. Sie berücksichtigen nicht automatisch die Bedürfnisse von Erkrankten, selbst wenn diese sie einst gegründet haben. Organisationen spulen ihr Programm ab. Wenn ein geregelter Umgang mit Wiedererkrankung oder mit Krankheitschüben im Programm nicht vorgesehen ist, wenn es für diesen Fall also keinen klaren Plan gibt, dann müssen die Beteiligten außerordentlich besonnen handeln, um die richtigen Entscheidungen in einer existenziellen Situation zu treffen. Damit soll den Mitgliedern von SHO nicht ihre besondere Kompetenz im Umgang mit der Erkrankung abgesprochen werden, über die sie unbestritten verfügen.

Im Falle der ernsthaften Erkrankung der Vorsitzenden oder Gruppenleiterin geht es um einen Loyalitätskonflikt, bei dem sich die Vorstands- oder Teammitglieder einerseits der Erkrankten emotional stark verbunden fühlen und andererseits die Verantwortung der Führung eines bundesweiten Verbandes oder einer bestehenden Gruppe auf sich lasten spüren. Wenn sie die Geschicke des Verbandes bzw. der Gruppe in die Hände nehmen, befürchten sie, die Erkrankte zu verletzen – auch wenn es längst notwendig wäre.

Die Situation kann zur Zerreißprobe werden. Auch die Erkrankte befindet sich bei unklaren Regelungen in einer misslichen Situation. Unter Umständen muss sie spontan weitreichende Entscheidungen zum Fortbestand des Verbandes oder der Gruppe treffen und ihr Team versorgen, anstatt sich mit aller Kraft um Therapie und Gesundung kümmern zu können.

Nicht alles kann im Voraus geplant werden. Eine Regel sollte aber sein, dass die Beteiligten versuchen, im Gespräch miteinander zu bleiben und nach guten Lösungen für Verband/Gruppe, Team und Betroffene zu suchen.

1.6 Was heißt eigentlich Selbsthilfe?

Eine Gruppenleiterin berichtet:

„Ich habe damals die Gruppe übernommen und das sehr gerne gemacht. Ich Sorge gerne für andere und, wenn ich helfen kann, dann tue ich das. So war es ja auch bei meiner Erkrankung damals. Das gebe ich gerne zurück. Ich habe dann mit der Zeit immer mehr Verantwortung übernommen in der Gruppe. Es kam auch viel positive Rückmeldung aus der Gruppe. Das hat mir natürlich gut getan. Ich war immer darum bemüht, den Gruppenabend schön zu gestalten.

Mit der Zeit waren die Teilnehmer daran gewöhnt. Irgendwann war es normal, dass ich so viel mache. Die anerkennenden Worte wurden weniger. Wenn mal etwas nicht so war wie gewünscht, dann waren einige sogar unzufrieden. Das konnte ich schlecht ertragen, es sollte harmonisch sein. Dann habe ich mich umso mehr angestrengt und zum Beispiel Referenten eingeladen. Manchmal kamen dann noch weniger als an anderen Abenden.

Ich habe aber immer noch mehr gemacht, statt andere mit in die Verantwortung zu nehmen. Ich dachte auch, wenn ich´s nicht mache, dann macht´s keiner. Ich habe mich für alles und jeden zuständig gefühlt.

Als ich dann das Ruder umlenken wollte und einzelne Aufgaben verteilte, gab es viel Widerstand und Unverständnis aus der Gruppe. Die Leute waren es gewohnt, dass ich diejenige war, die sich um alles kümmerte. Aus dem Fahrwasser war kaum mehr raus zu kommen...!“

Mitunter geht verloren, was Selbsthilfe in der Gruppe eigentlich heißt. Auch wenn große Selbsthilfeorganisationen darauf angewiesen sind, Arbeitsteilung vorzunehmen, Ebenen auszubilden und die Vereinsführung an einen Vorstand zu delegieren, so sollte ihr Wesen dennoch die Idee der gemeinschaftlichen Selbsthilfe bleiben. Das gilt erst recht für die Gruppen. Selbsthilfe lebt von den Ideen, Geschichten, Erfahrungen, insbesondere von der Solidarität und vom Engagement möglichst vieler. Wenn sie zum Dienstleister mutiert, gehen ihr unverwechselbarer Charakter, ihre besondere Wirkkraft und ihr Charme verloren.

2. Wann aufhören und wo anfangen?

*„Wohl ist alles in der Natur Wechsel,
aber hinter dem Wechselnden ruht ein Ewiges!“*

Johann Wolfgang von Goethe

Die Nachfolgesicherung lässt sich in vier Phasen unterteilen:

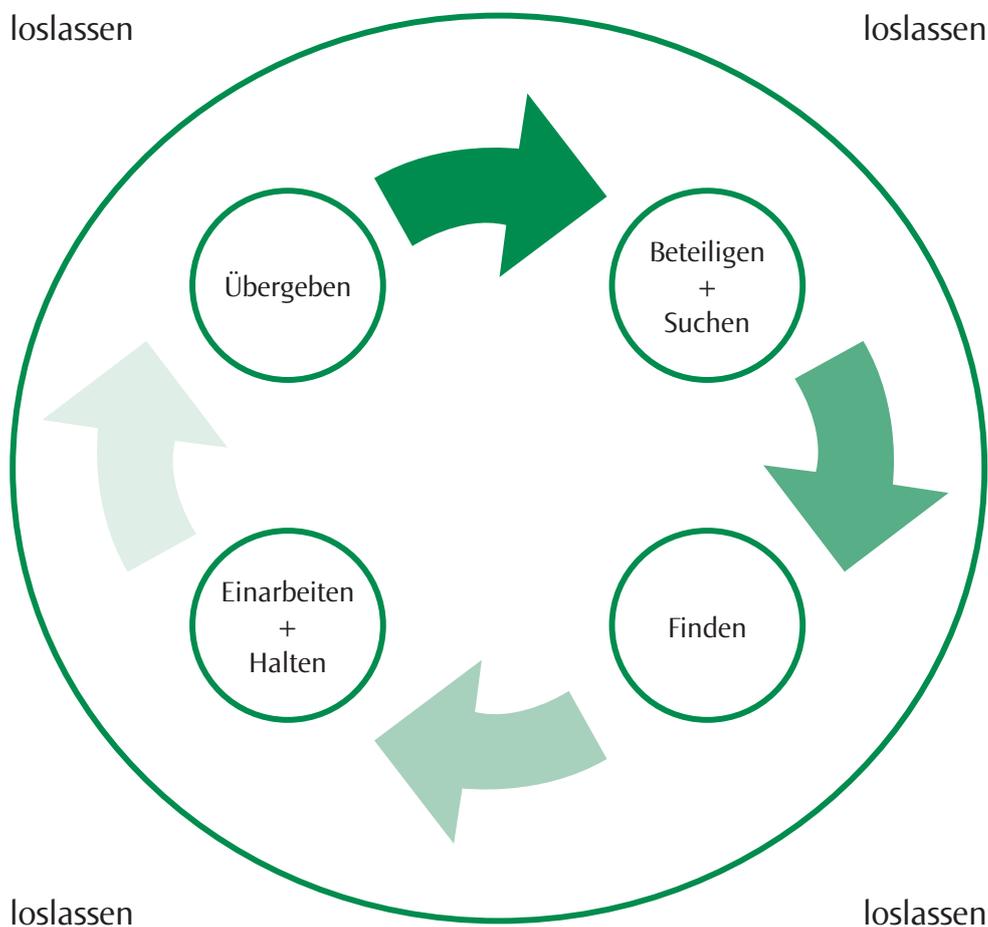
- Beteiligen und Suchen
- Finden
- Einarbeiten und Halten
- Übergeben

Wenn die Übergabe samt Wahl der Nachfolgerin und Verabschiedung der Vorgängerin stattgefunden hat, dann kann das Nachfolgeteam relativ zeitnah wieder damit beginnen, Mitstreiterinnen zu gewinnen, um sie an der gemeinsamen Verantwortung zu beteiligen. Damit schafft das neue Team gute Voraussetzungen, um seinerseits

Nachfolgerinnen zu finden – und sei es auch erst in einigen Jahren. Nachfolgesicherung als fortlaufende Aufgabe ist deshalb ein Kreislauf, in den immer wieder neue Nachfolgerinnen und Vorgängerinnen eingebunden sind.

Die einzelnen Phasen wiederholen sich in unterschiedlicher Ausprägung in jeder Generation. In allen Phasen der Nachfolgesicherung stecken Klippen und Konfliktpotenziale. Die Notwendigkeit, sich mit dem Loslöseprozess auseinanderzusetzen, ist für die Suchenden mal stärker, mal schwächer. Das Loslassen spielt aber in allen Phasen des Kreislaufs eine Rolle.

Der Übergabe-Kreislauf



2.1 Vom richtigen Zeitpunkt und der notwendigen Konsequenz

Wann ist der „richtige“ Zeitpunkt, um aufzuhören und das Amt an eine geeignete Nachfolgerin zu übergeben? Gibt es überhaupt einen „richtigen“ Zeitpunkt? Wer bestimmt ihn? Eine Antwort könnte lauten: Wenn eine Amtsträgerin die vom Verband vorgegebene Altersgrenze erreicht hat, dann muss sie gehen! In diesem Fall bestimmt der Verband, wann eine Amtsinhaberin ausscheidet. Ein anderer Grund wird in folgendem Zitat einer ehemaligen Vereinsvorsitzenden für Seltene Erkrankungen deutlich:

„Ich hatte genug! Ich war nur noch der Verein, war Tag und Nacht damit beschäftigt!“

Die Betroffene spricht davon, dass sie für sich die „Notbremse“ zog, indem sie den Loslöseprozess einleitete. Sie erlebte den Ausstieg aus dem Amt nach eigenen Worten als Akt der Selbstfürsorge.

Weitere Möglichkeiten, den „richtigen“ Zeitpunkt zu finden, zeigen folgende Zitate:

„Eigentlich wollte ich mich noch einmal wählen lassen. Die Arbeit machte mir noch viel Freude. Dann sah ich aber, dass sich eine geeignete Nachfolgerin für das Amt interessierte. Ich dachte, diese Chance und diesen Zeitpunkt kannst du nicht ungenutzt verstreichen lassen...!“

„Ich konnte mir das Ehrenamt in dem Ausmaß nicht mehr leisten. Durch die Scheidung musste ich Geld verdienen und eine volle Stelle annehmen. Für das Ehrenamt blieb mit Kind und Beruf einfach keine Zeit mehr.“

„Ich habe die Gruppe an eine Jüngere abgegeben, denn je älter die Gruppenleiterin, desto älter die Teilnehmerinnen in der Gruppe. Jetzt treffe ich mich ab und zu noch mit einigen von früher aus der Gruppe. Unsere Diagnose liegt aber so weit zurück, dass wir Jüngeren gar nicht mehr so viel sagen können.“

Zusammenfassend sind vor allem folgende Gründe für die Beendigung eines Amtes zu nennen:

- gesundheitliche Gründe
- finanzielle Gründe

- Erschöpfung
- Interesselosigkeit
- Konflikte in der Gruppe/im Vorstand
- Wahl einer Gegenkandidatin
- Altersbegrenzungen/Begrenzung der Amtsperioden durch die Satzung des Verbandes

Die Entscheidung, aus dem Amt auszusteigen, ist eine Sache – bei dieser Entscheidung auch tatsächlich zu bleiben, eine andere. Das zeigt das Zitat einer ehemaligen Vorsitzenden:

„Ich habe bereits bei meiner letzten Wahl gesagt, dass ich mich hiermit das letzte Mal als Kandidatin aufstellen lasse. Ohne diese Ankündigung hätte ich es sicher nicht geschafft, bei der Entscheidung zu bleiben. Rückblickend hätte es immer noch Gründe gegeben, weiterzumachen.“

Viele Mitglieder wollen bis zuletzt nicht wahrhaben, dass eine bewährte Vorsitzende ihr Amt niederlegt; genauso unwahrscheinlich ist, dass die Teilnehmerinnen einer Gruppe ihre erfahrene und umsichtige Gruppenleiterin einfach ziehen lassen. Ein Verband kann – wie eine Gruppe – eine gewaltige Überzeugungskraft entwickeln und eine eigentlich zum Aufhören Entschlossene wieder umstimmen. Diese Dynamik sollte nicht unterschätzt werden.

Entscheidend ist deshalb, wie deutlich und glaubhaft der Entschluss mit allen Konsequenzen im Verband bzw. der Gruppe vorgebracht wird. Eine ernst gemeinte Ankündigung lässt kein Hintertürchen offen, sondern nimmt die Beteiligten in die Verantwortung und zwingt sie, über die Zukunft des Verbandes oder der Gruppe nachzudenken:

„Ich habe deutlich gemacht, dass Nachfolge eine gemeinsame Aufgabe ist und nicht nur die von derjenigen, die aufhört! Nachfolge geht alle in der Gruppe an!“

Wenn allerdings über Jahre, Amtsperiode für Amtsperiode, scheinbar nie der „richtige“ Zeitpunkt da ist, die Arbeit an eine Nachfolgerin zu übergeben und immer wieder Gründe gefunden werden, erneut für das Amt zu kandidieren, dann kann es daran liegen, dass die bald Ausscheidende Angst hat vor der Leere nach der Übergabe. Diese Angst lässt sich folgendermaßen beschreiben:

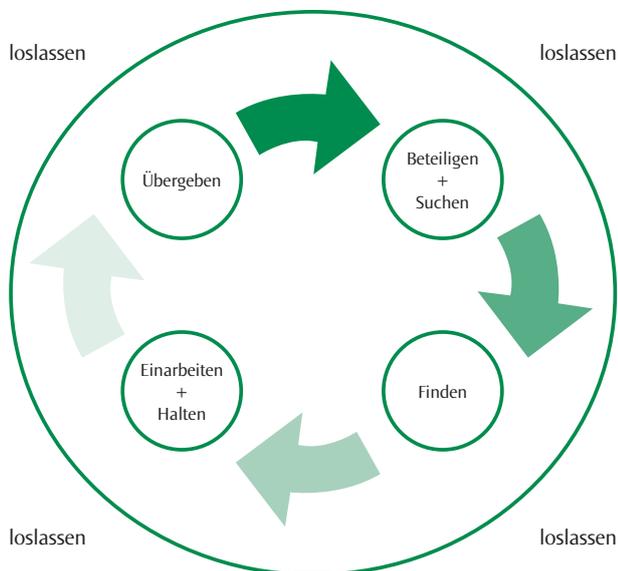
Angst, ...

- das Amt loszulassen;
- Kontakte aufgeben zu müssen;
- auf Anerkennung und Annehmlichkeiten verzichten zu müssen;
- weniger Informationen zu bekommen (krankheitsspezifisch, verbandsspezifisch);
- die Zeit danach zu gestalten

und die Unfähigkeit, sich mit dieser Angst auseinanderzusetzen.

Von der Entscheidung, aus dem Amt auszusteigen, bis zur Umsetzung ist es oft ein weiter Weg. Ohne Konsequenz, ohne eindeutige Ansagen und Signale wird der Ausstieg aus dem Amt nur schwer gelingen. Als schwierig beschreiben die „Ehemaligen“ rückblickend die lange Phase des Loslassens. Sie haben in dieser Phase nicht nur ihre Nachfolgerin eingearbeitet, sondern auch weiterhin ihr Amt ausgefüllt. Gleichzeitig hätten sie selbst Unterstützung und Verständnis insbesondere für den Loslöseprozess gebraucht.

2.2 Beteiligen und Suchen



Wie bereits aufgeführt, ist die Aktivierung der Mitglieder/Gruppenteilnehmerinnen zur möglichst breiten Beteiligung im Sinne der gemeinschaftlichen Selbsthilfe eine Daueraufgabe, die das Suchen einer geeigneten Nachfolgerin und alle weiteren Phasen wie Einarbeitung und Übergabe erleichtern.

In der Phase der Beteiligung und Suche gilt es folgendes zu beachten:

Einladende und motivierende Haltung

- Die Arbeit in der Gruppe/im Verband ist sinnvoll und macht Spaß!
- Die Aufgaben sind leistbar!
- Die Neuen müssen nicht alles sofort können. Wichtig sind Interesse und Bereitschaft, sich einzuarbeiten und zu lernen.
- Es muss nicht alles so laufen wie bisher.

Transparenz

- Liste der Aufgaben (auf Bundesebene ggf. mit erforderlichen Kompetenzen) führen und veröffentlichen;
- Routineaufgaben und Projektarbeiten vorstellen;
- Schulungsangebot verdeutlichen;
- Einblick gewähren in Vorstands-/Team-Sitzungen durch regelmäßige Einladungen;
- offene Kommunikationskultur (Konflikte, Akzeptanz persönlicher Grenzen) pflegen;
- Konsequenzen bei Nichtbesetzung von tragenden Ämtern in Gruppe oder Verband verdeutlichen.

Überschaubarkeit der Aufgaben

- kleine, zumutbare „Päckchen packen“/Vorstandsreferate schaffen;
- Arbeitszeit mit den Interessenten absprechen;
- Aufgabenumfang genau klären: einmaliger oder dauerhafter Auftrag?

Arbeitsteilung

- Modell „Teamarbeit/Doppelspitze“ anstatt Modell „Alleinunterhalter“;
- Ergebnisberichte der Referatsverantwortlichen nutzen;
- regelmäßige, gut vorbereitete Ab-/Rücksprachen halten;
- Aufträge delegieren.

„Es ist vielmehr eine Kunst, die Arbeit gut zu verteilen, als sie selbst zu machen!“

Bonbons

- Einladungen zu Schulungen (Vermittlung von Fachwissen, Persönlichkeitsentwicklung);

- Einladung zu Tagungen (aktuelle Informationen zur Erkrankung und Gesundheitspolitik).

Regelmäßige Selbstreflexion

- Sind die Aufgaben, die wir leisten, alle noch sinnvoll und notwendig?
- Welche neuen Aufgaben sollten wir übernehmen?
- Welche Aufgaben können wegfallen?
- Sollten wir die Aufgaben umverteilen?
- Welches sind unsere ureigensten Aufgaben?
- Welche Aufgaben überlassen wir besser Profis?
- Wie können wir ungeliebte Aufgaben reizvoller gestalten?
- Welche Form der Unterstützung und Honorierung können wir bieten?

Mittel und Wege

- gezielte Ansprache Einzelner;
- Verbands-/Vereinszeitschrift;
- Jahrestreffen;
- Vorstandssitzungen/Gruppentreffen;
- „Tage der offenen Tür“ (Darstellung der Selbsthilfearbeit, Vorstandsarbeit, Gremienarbeit etc.);
- Schnuppertage (z.B. mit modernen Methoden wie World Café, Open Space, Podiumsdiskussionen);
- Gesprächskreis (für bestimmte Diagnosegruppen, für Jüngere) innerhalb bestehender Gruppen;
- Fragebogenaktion in der Gruppe zu Beruf, Kompetenzen, Interesse etc. der Teilnehmerinnen;
- Homepage/Intranet für Engagierte, Mitglieder oder Interessierte;
- Einladung an den Landesvorstand/Bundesvorstand zur Unterstützung bei der Überzeugungsarbeit.

Bei der Aktivierung zur Mitarbeit in der Selbsthilfe sind folgende Engagementformen zu unterscheiden:

- a.) Es gibt Kandidatinnen, die sich formlos – d.h. ohne Wahl – zeitlich begrenzt für eine überschaubare Aufgabe einsetzen wollen. Zu diesen gehören z.B. auch Betroffene, denen es nicht möglich ist, im beruflichen Umfeld offen mit ihrer Erkrankung umzugehen. Teilweise würden sie sich gerne engagieren, haben aber bei einer offiziellen, öffentlichkeitswirksamen Amtsübernahme Sorge um Arbeitsplatz oder Auftraggeber. Sie brauchen sogenannte Gelegenheitsstrukturen

(Projekte, Einzelaufgaben), die ihnen niederschwellig, ohne Wahlordnung ein ehrenamtliches Engagement ermöglichen. Verband und Gruppe profitieren von dieser relativ formlosen Beteiligung, da sie, wenn auch zeitlich begrenzt, zur Aufgabenverteilung und Entlastung beiträgt.

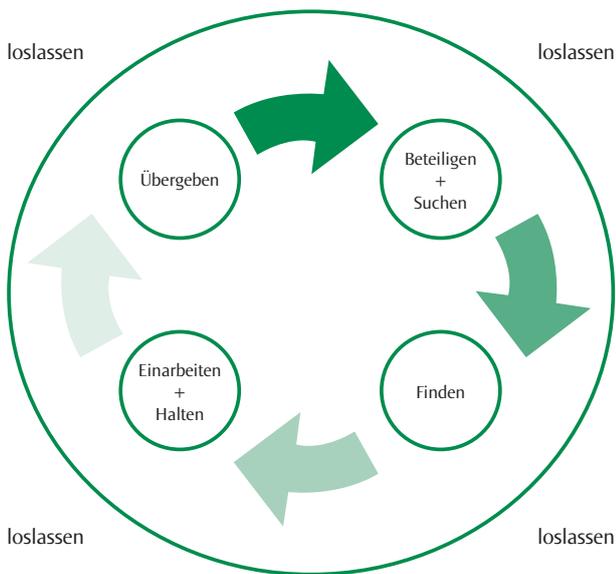
- b.) Die Selbsthilfe braucht aber auch Mitstreiterinnen, die bereit sind, sich in ein Amt wählen zu lassen und die sich über mindestens eine Wahlperiode binden. Eine bestimmte Anzahl der Aktiven muss dauerhaft Verlässlichkeit bieten und den Überblick behalten, mit anderen Worten: die nicht ersetzbaren Führungsaufgaben erfüllen. Ohne Koordination und Organisation laufen alle Bemühungen um formlose Beteiligung ins Leere. Diejenigen, die sich engagieren wollen, brauchen eine zentrale Ansprechperson, die sie mit Aufgaben versorgt und ihnen Rückmeldung zu ihrer Tätigkeit gibt. Das gilt auf der Gruppenebene genauso wie auf Vorstandsebene.

Beide Engagement-Formen bedingen sich also gegenseitig: ohne Führung keine Beteiligung, ohne ausreichende Beteiligung weniger Bereitschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung.

Der Erfolg der Suche nach Mitstreiterinnen hängt vor allem ab von:

- der Atmosphäre im Team;
- der Beteiligung;
- dem Alter der Teilnehmerinnen;
- der Bedeutung der Gruppe für die Teilnehmerinnen;
- der Lebenssituation der Teilnehmerinnen;
- der Haltung/dem Auftreten der Suchenden;
- dem Verhältnis zwischen Nachfolgerin und Vorgängerin;
- Veränderungen in der Bereitschaft der Übernahme eines Ehrenamtes.

2.3 Geeignete Nachfolgerinnen finden



An Kandidatinnen, die sich für ein Wahlamt interessieren, werden bestimmte Anforderungen gestellt. Welche Voraussetzungen sollten sie mitbringen? Ohne Zweifel sind diese auf der Bundes- oder Landesebene teilweise anders als auf der Gruppenebene und für unterschiedliche Verbände je nach Erkrankung und Struktur wiederum andere. Viele Voraussetzungen gelten jedoch für alle Ebenen und für die meisten Selbsthilfe-Organisationen (SHO); sie variieren allenfalls in ihrer Ausprägung.

Übliche Voraussetzungen für die Übernahme eines Amtes in einem Selbsthilfe-Verband oder in einer Selbsthilfegruppe:

- Interesse an der Aufgabe (nicht nur am Amt!);
- Bereitschaft zur umfassenden Einarbeitung;
- Minimum an zeitlicher Verfügbarkeit;
- Orientierung geben und zuhören können;
- Bereitschaft und Fähigkeit, im Team zu arbeiten;
- Auseinandersetzung und geklärter Umgang mit der eigenen Gesundheit/Erkrankung;
- Unterstützung/Rückhalt der Familie;
- Vertrauenswürdigkeit;
- Bereitschaft zur Umsetzung verbandlicher Vorgaben und zur Kooperation mit den weiteren Ebenen (Landes-/Bundesverband).

Könnten erfahrene Selbsthilfevertreterinnen einen Wunschzettel formulieren, welche Eigenschaften die idealen Kandidatinnen für ein Amt auf Bundes- oder Landesebene außerdem mitbringen müssen, so sähe er nach den Angaben derjenigen, die am Projekt „Wissenserhalt beim Generationenwechsel in Selbsthilfeorganisationen“ teilgenommen haben, so aus:

Eigenschaften einer idealen Kandidatin für ein Amt auf Bundes- oder Landesebene (Wunschzettel der Projektteilnehmerinnen):

- angemessenes Auftreten;
- Kenntnisse der Struktur und Ausrichtung des Verbandes;
- Führungsqualitäten, v. a. Blick für das Ganze;
- Fähigkeit, die Fäden in der Hand zu halten;
- Motivationsfähigkeit;
- kommunikative Fähigkeiten;
- Fähigkeit zum strategischen Denken;
- Kooperationsbereitschaft und Kompromissfähigkeit;
- Fähigkeit zur Beurteilung und Einschätzung der Relevanz aktueller Entwicklungen und Trends im Gesundheitswesen;
- Fähigkeit zum Umgang mit der Vielfalt an Aufgaben und Menschen;
- Reisebereitschaft/Mobilität;
- Erfahrungen in der Selbsthilfearbeit;
- Humor;
- die Überzeugung, dass jede Einzelne etwas bewirken kann und die Gemeinschaft ein hohes Gut ist;
- Fähigkeit zur persönlichen Abgrenzung;
- Selbstreflexionsfähigkeit;
- Gestaltungswille.

Die folgenden Zitate von ehemaligen Vorsitzenden beschreiben, um was es bei der Verbandsführung unter anderem geht:

„Wichtig war aus meiner Sicht, auch unpopuläre Entscheidungen im Sinne eines größeren Ganzen zu treffen und diese konsequent umzusetzen, auch wenn ich so einiges an Widerständen aushalten musste.“

„Eine Herausforderung in der Verbandsführung war für mich, immer wieder zu erkennen, was die Meinung der Mitglieder ist und was ihnen an Veränderungen und Anforderungen zugemutet werden kann. Zu viel kann genauso schädlich sein wie zu wenig.“

„Eine Herausforderung in der Außendarstellung war sicher, der Verführbarkeit zu widerstehen, sich zu allem Möglichen öffentlich zu äußern, anstatt sich auf die Patientenperspektive und die Betroffenenkompetenz zu beschränken. Genauso besteht die ständige Gefahr, benutzt zu werden oder zu glauben, wichtiger zu sein, als man tatsächlich ist.“

Bewährt haben sich bei der Übernahme eines Amtes auf Bundesebene folgende strukturelle Vorkehrungen:

- eindeutige Stellvertreterregelungen: Was passiert, wenn ich ausfalle?
- Supervision, Begleitung und Beratung des Vorstandsteams;
- Mitgliedschaft oder Mitarbeit in einer Selbsthilfegruppe der Basis;
- Austausch mit anderen Selbsthilfe-Organisationen (SHO);
- Austausch mit der Fachwelt (ggf. Unterstützung durch einen Beirat).

Der Austausch mit anderen SHO verhindert, dass die Verantwortlichen im eigenen Saft schmoren. Eine externe professionelle Begleitung kann zudem als wichtiges Korrektiv dienen. Auch (oder gerade) im Ehrenamt und in der Selbsthilfe besteht zudem die Gefahr, die eigenen Bedürfnisse zugunsten der Nöte von anderen bzw. den Anforderungen des Verbandes zurückzustellen. Deshalb sind Selbstfürsorge und eine gesunde Abgrenzung relevante Themen.

Was das konkret heißt, ist sehr individuell; z.B. regelmäßiger Urlaub, mindestens ein regelmäßig ausgeübtes Hobby, die Pflege eines Freundeskreises auch außerhalb der SHO etc.

Die Fähigkeit aus begrenzten Ressourcen – egal ob zeitlicher, finanzieller oder personeller Art – etwas zu machen, hat sich insgesamt als hilfreich für ein Amt in der Selbsthilfe herausgestellt. Eine langjährige Funktionsträgerin berichtet aus ihren Erfahrungen bei der Suche nach Nachfolgerinnen auf Landes- und Gruppenebene:

„Am schwierigsten war es immer, wenn Kandidatinnen zu perfektionistisch waren. Oft sind sie dann nach einiger Zeit wieder abgesprungen.“

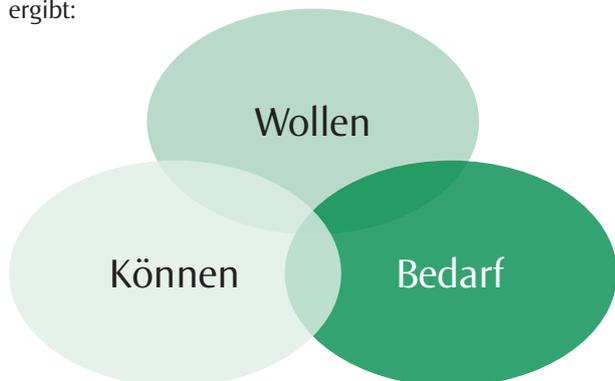
Wie können nun Interessierte und Suchende herausfinden, ob sie zueinander passen und ob die oben genannten Voraussetzungen für ein Amt auf Bundesebene gegeben sind? Die in der folgenden Aufzählung aufgeführten Maßnahmen haben sich nach Angaben der Projektteilnehmerinnen bewährt:

Maßnahmen zur Überprüfung der Eignung für ein Amt auf Bundesebene:

- die Vorgespräche offen und mit verschiedenen Verbandsvertreterinnen führen;
- die Checkliste 1 (siehe Anhang) nutzen;
- eine Probezeit vereinbaren;
- die Einarbeitung möglichst vor der Wahl durchführen!

Eine Nachfolgerin muss und kann nicht alles machen, geschweige denn alles können – insbesondere nicht am Anfang ihrer Tätigkeit. Ihre Wünsche und Fähigkeiten sollten bei der Gestaltung und Ausübung des Amtes genauso berücksichtigt werden wie mögliche Entwicklungspotenziale.

Eine Hilfe für Vorgespräche kann das folgende Modell sein, bei dem die Arbeit der Nachfolgerin sich aus der Schnittmenge der drei Bereiche **Können**, **Wollen** und **Bedarf** ergibt:



- Was **kann** die Interessentin? (Welche Kompetenzen, Kenntnisse und Voraussetzungen bringt sie mit?)
- Was **will** sie tun und lernen? (Worauf hat sie Lust und woran Interesse? Was ist sie bereit zu lernen? Welche Entwicklungspotenziale lässt sie erkennen?)
- Was **braucht** der Verband? (Welche Aufgaben sind nicht besetzt? Wofür gibt es bereits erfahrene Mitstreiterinnen? Was können die übrigen Teammitglieder liefern?)

Keine leichte Aufgabe ist die Einschätzung der Entwicklungspotenziale einer Bewerberin. Die Suchenden können ihr ausreichend Zeit einräumen, sie umfassend einarbeiten und anleiten, versteckte Fähigkeiten fördern und verschiedene Meinungen dazu einholen. Dennoch wird eine Restunsicherheit bleiben, die in Kauf genommen werden muss. Sie gehört „zum Geschäft“!¹

Die Nachfolgerin wird nicht die Kompetenzen für alle erforderlichen Aufgaben im Vorstand mitbringen oder entwickeln können. Deshalb spielt das Vorstandsteam eine

immer wichtigere Rolle sowohl bei der Kandidatinnen-suche als auch später bei der Arbeit. Eine unbelastete, möglichst konfliktfreie Stimmung im Team ist ein wichtiges Pfund.

„Keiner wird sich in vermintes Gelände begeben!“

Bei allen Aktivitäten rund um die Kandidatinnen-Suche gilt es zu bedenken, dass die Beziehungsebene und die sogenannten weichen Faktoren wie Sympathie, Vertrauen, Respekt und Anerkennung eine starke Motivation für das ehrenamtliche Engagement darstellen.

Wenn sich im weiteren Verlauf herausstellt, dass eine Interessentin sich doch nicht eignet, ist die Zusammenarbeit für beide Seiten nicht sinnvoll. Dann gilt es, ihr diese Einschätzung offen und ehrlich mitzuteilen, ohne das notwendige Fingerspitzengefühl vermissen zu lassen!

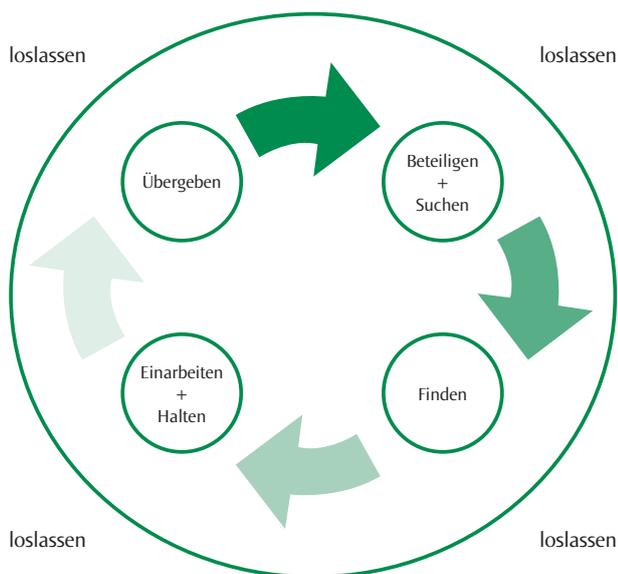
Wenn sich eine Person als geeignet erweist, ist in aller Regel eine gewisse Bedenkzeit notwendig, bis diejenige sich endgültig für die Amtsübernahme entscheidet. Vorschnell sollten solche Entscheidungen nicht getroffen werden, insbesondere nicht bei einem zeitintensiven Amt auf Bundes- oder Landesebene. Eine offizielle Festlegung im Sinne einer verlässlichen Vereinbarung sollte jedoch erfolgen, um Verbindlichkeit herzustellen. Das kann vor oder während der Einarbeitungszeit stattfinden, sollte jedoch so terminiert sein, dass im Falle einer späteren Absage noch ausreichend Zeit ist, für Ersatz zu sorgen.

Eine ehemalige Vorsitzende berichtet:

„Obwohl ich sehr frühzeitig mit der Suche und Einarbeitung begonnen hatte, kam bei uns alles ganz anders als geplant. Erst sah alles gut aus, dann erschwerten aber Wiedererkrankung und Rücktritte die Situation im neuen Vorstand in erheblichem Maße. Heute entlastet es mich, dass ich seinerzeit alles getan habe, was aus meiner Sicht notwendig und möglich war!“

¹ Eine systematischere Möglichkeit der Potenzialerkennung bietet der Paritätische Wohlfahrtsverband seinen Mitgliedsorganisationen durch ein speziell für ehrenamtliche Organisationen erarbeitetes Kompetenzfeststellungsverfahren.

2.4 Einarbeiten und Halten



Die Einarbeitungsphase nimmt eine Schlüsselrolle im Nachfolgeprozess ein. Sie sollte möglichst ausreichend vor der Wahl beginnen.

Folgende Maßnahmen haben sich als zielführend erwiesen:

- Checkliste 1 (siehe Anhang) nutzen;
- die Kandidat(in)en auf Termine, Sitzungen, Tagungen mitnehmen;
- Patenschaften/Mentorensysteme anbieten und aufbauen;
- Schulungen (verbandsinterne oder geeignete sonstige, z.B. Lernort Selbsthilfe) empfehlen;
- überschaubare Projekte selbständig bearbeiten lassen;
- spezielle Materialien (Leitfäden, Protokolle, Fahrplan „Gesundheitspolitik“) empfehlen;
- Hintergrundinfos zur Verbandsgeschichte geben;
- Workshops zu Gremienarbeit, Interessenvertretung, Öffentlichkeitsarbeit durchführen;
- regelmäßige Gespräche führen (Vorbereitung vor Terminen, Auswertung: Was lief gut? Was können wir noch verbessern?).

Die Einarbeitungsphase gestaltet sich oftmals einfacher, wenn sich die Nachfolgerin aus dem bestehenden Vorstandsteam rekrutieren lässt, womit in der Regel eine neue Aufgabenverteilung im Team notwendig wird.

Die noch amtierende Funktionsträgerin sollte die Nachfolgerin nach der offiziellen Zusage bei möglichst vielen Kooperationspartnern vorstellen. Das erleichtert der Nachfolgerin den Einstieg in die Arbeit. Damit können die mühsam aufgebauten Kontakte unter Umständen fortgesetzt und genutzt werden.

Einige Kandidatinnen fassen im Laufe der Einarbeitung immer mehr Fuß, werden sicherer und sind von ihrer Entscheidung zu kandidieren überzeugter denn je. Andere können in der Fülle der Aufgaben und aufgrund der Anforderungen die Motivation verlieren. Das ist auch möglich, wenn die designierte Nachfolgerin im Innen oder Außen (noch) nicht akzeptiert oder ernst genommen wird. Dann ist die noch amtierende Vorsitzende oder Gruppenleiterin gefragt, um die Nachfolgerin zu motivieren und in ihrem Auftreten zu stärken.

Irgendwann in der Einarbeitungszeit gibt es einen Zeitpunkt, an dem die noch aktive Amtsträgerin ihrer Nachfolgerin immer mehr überlassen und sich selbst langsam zurückziehen kann und soll. Allerdings darf der Loslöseprozess nicht dazu führen, dass sie sich nicht mehr zuständig fühlt. Beide sollten darüber in gutem Austausch stehen.

2.5 Vorgängerin – Nachfolgerin: eine besondere Beziehung

Nicht immer kann eine Einarbeitungszeit stattfinden. In anderen Fällen wird die Nachfolgerin zwar eingearbeitet, aber nicht durch die direkte Vorgängerin, sondern durch

eine andere erfahrene Amtsträgerin. Führt die Vorgängerin ihre Nachfolgerin selbst ein, dann gilt es, die gemeinsame Zeit gut zu gestalten.

Nicht immer ist das Verhältnis von Vorgängerin und Nachfolgerin einfach, da sie zwangsläufig unterschiedliche Sichtweisen haben:

Die Vorgängerin..	Die Nachfolgerin ...
... erlebt einen Abschied, etwas geht zu Ende.	... erlebt einen Beginn, etwas Neues.
... muss loslassen.	... muss Tritt fassen, sich die Arbeit und das Amt mit allen seinen Anforderungen zu Eigen machen.
... ist sehr erfahren und verfügt über viel Wissen.	... ist i.d.R. noch unerfahren, weiß noch nicht alles Notwendige.
... hat viele Außenkontakte, ihr Name wird mit dem Verband/der Gruppe verbunden.	... ist außen noch nicht so bekannt.
... ist i.d.R. traurig und wehmütig: <i>Wird ihr Weg weiterverfolgt?</i>	... ist i.d.R. aufgeregt und noch unsicher: <i>Wird sie ihren Weg finden?</i>

Neben den vielen Unterschieden gibt es aber auch Gemeinsamkeiten:

Beide...

- ... freuen sich (die eine auf das neue Amt, die andere, dass die Verantwortung nicht mehr auf ihr lasten wird und sie eine neue Freiheit leben kann).
- ... müssen ihre neue Rolle, ob mit oder ohne Amt, noch finden.
- ... haben Angst, Fehler zu machen. Auf beiden Seiten sind die Empfindlichkeiten groß.
- ... brauchen für die anstehenden Schritte Unterstützung. Die Vorgängerin stand einmal an derselben Stelle wie jetzt die Nachfolgerin, auch wenn das schon sehr lange her ist. Die Nachfolgerin wird auch einmal loslassen und Abschied nehmen müssen, auch wenn das noch sehr lange hin ist. Insofern können sich Nachfolgerin und Vorgängerin in dem Prozess der Übergabe auch Stütze sein.

Oft ist die Vorgängerin auch von ihrer Vorgängerin und deren Verhalten geprägt. Es kann sich also lohnen, zu reflektieren, wie die Situation damals war.

- Welche Beziehung hatte ich zu meiner Vorgängerin?
- Was habe ich geschätzt? Was habe ich vermisst?
- Was habe ich daraus gelernt für meine eigene Rolle als Vorgängerin?
- Wie würde meine Nachfolgerin mich vermutlich beschreiben?
- Wie würde ich mit mir auskommen, wenn ich Nachfolgerin wäre?

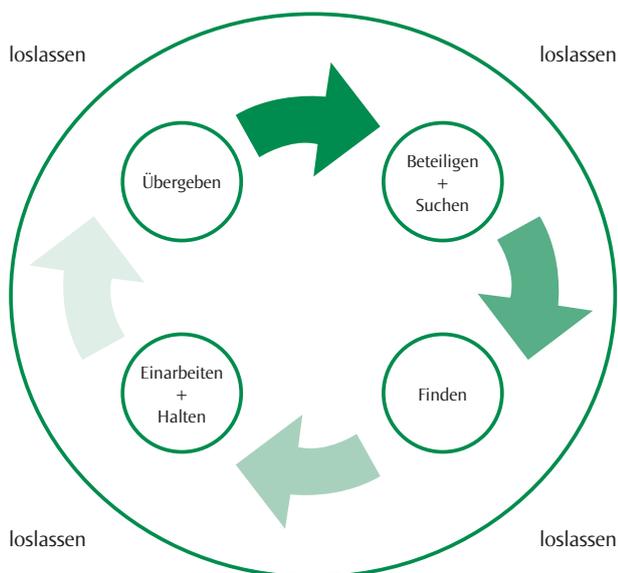
Eine Vorgängerin erzählt:

„Wie viel Arbeit ich hier rein gesteckt hatte, das war für keine der Nachfolgerinnen mehr wahrnehmbar und ich konnte eigentlich auch nicht erwarten, dass das wertgeschätzt würde. Und dennoch fällt es schwer, wenn meine Ideen den anderen nicht so wichtig sind...!“

Eine Nachfolgerin erzählt:

„Es war mir lange ein Rätsel, wie ich jemals meine Vorgängerin zufrieden stellen könnte. Auf vieles, was mir gelang, war ich stolz. Sie konnte meine Freude nicht teilen, hat es persönlich genommen und dachte, ich wolle es besser machen, ohne sie...!“

2.6 Übergabe und Abschied



In den meisten Verbänden und in vielen Gruppen vollzieht sich die endgültige Übergabe laut Satzung durch eine (geheime) Wahl. Auch wenn sich nur wenige Kandidatinnen aufstellen lassen oder sogar nur eine, sollte auf diese Vorgabe zur Wahrung der demokratischen Kultur nicht verzichtet werden.

Die Wählerschaft vor Ort sollte in jedem Fall über die relevanten Daten zu den Kandidatinnen informiert werden. Obligatorisch ist eine Vorstellung mit Ausführungen zu Motivation, Kompetenzen, gesundheitspolitischer Position, Zielen für die Verbandsentwicklung und ersten Schritten im Amt. Außerdem sollten die Wählerinnen die Möglichkeit erhalten, Fragen an die Kandidatinnen zu stellen, um

sich auf diese Weise ein konkreteres Bild davon machen zu können, wem sie am besten ihre Stimme geben.

Möglich ist auch, dass sich kurz vor der Wahl spontan noch Mitglieder zur Kandidatur entschließen, auch wenn sie sich vorher nicht für die Arbeit der Gruppe oder des Verbandes interessiert und auch noch keine Einarbeitung genossen haben. Ohne Zweifel besteht die Möglichkeit, dass sie sich als sehr fähig und geeignet herausstellen. Von einer fundierten Entscheidung und einer gut vorbereiteten Übergabe kann dann jedoch insbesondere bei der Wahl eines Amtes im Bundesvorstand nicht gesprochen werden.

Dazu die Sicht eines ehemaligen Vorstandsmitglieds auf Landesebene:

„Auf Bundesebene tut man sich und dem Verband keinen Gefallen, wenn man sich ohne ausreichende Auseinandersetzung mit der Aufgabe und entsprechender Vorbereitung zur Wahl stellt.“

Mit der Wahl tritt nicht nur die Nachfolgerin auf die Bühne, die bisherige Amtsinhaberin tritt auch ab. Wie den Abschied gebührend gestalten? Die Ausscheidende sollte selbst rechtzeitig ihre Wünsche zur Gestaltung des Abschieds äußern. Damit vermeidet sie Enttäuschungen und gibt den anderen Hinweise, die diese in der Regel dankbar annehmen. In einigen Verbänden hat sich bereits eine „Kultur des Abschieds“ etabliert, was die Gestaltung erleichtert. Persönliche Wünsche sollten dennoch Platz finden.

Ein würdevoller Abschied mit offiziellem Charakter zollt nicht nur der vorherigen Amtsinhaberin den verdienten Respekt, sondern verdeutlicht den Mitgliedern auch, dass nun etwas Neues beginnt. Die bisherige Amtsinhaberin erlebt einen klaren Schnitt und das Ende einer bedeutenden Lebensphase. Erfahrungsgemäß kann sie nach einem angemessenen Abschied besser loslassen. Interessierte Neue sehen zudem, dass die Arbeit nicht als selbstverständlich hingegenommen, sondern entsprechend gewürdigt wird.

- Der Vollzug der Übergabe geschieht entsprechend der Wahlordnung des Verbandes oder der Gruppe.
- Der Abschied wird gebührend und würdevoll gestaltet als Anerkennung für die geleistete Arbeit.
- Die Amtsträgerin darf/soll Wünsche zur Form ihres Abschieds klar formulieren. Das vermeidet Enttäuschungen.

3. Loslassen

„Die Kunst zu enden, wer das kann, kann alles.“

Hugo von Hofmannsthal

„Lass halt endlich mal los“, so oder ähnlich klingen die gut gemeinten Ratschläge, die ein gewisses Unverständnis für die Not derjenigen, die Abschied nehmen müssen, nicht immer verbergen können. Loslassen gilt als der kritische Punkt bei Übergabeprozessen. In allen der vier Phasen des Übergabekreislaufs spielt das Loslassen eine Rolle. Von dem Zeitpunkt an, an dem feststeht, dass eine Amtsträgerin sich nicht mehr zur Wahl stellen wird, beginnt der Loslöseprozess. Er kann reibungslos vonstatten gehen, er kann aber auch schmerzlich sein.

3.1 Festhalten und Loslassen

Loslassen kann nur, wer auch mal festgehalten hat, wer einer Sache oder Aufgabe verbunden war. Je enger die Verbundenheit, je emotionaler und bedeutsamer für uns und unser Leben, desto schwerer fällt das Loslassen. Die Gruppe loszulassen kann genauso schwer sein, wie die Verantwortung für einen Verband zu übergeben.

Die folgenden Zitate von ehemaligen Amtsträgerinnen aus Gruppen- und Vorstandsebene zeigen, welche Bedeutung, das Amt für sie hatte:

„Ein großer Anteil in meinem Leben, aber nicht das Leben. Ich war zwar zeitlich nicht so eingebunden, aber emotional hing ich sehr an meiner Gruppe. Die Arbeit im Verband bot mir eine Chance zur Entwicklung und das auf vielen Ebenen: persönlich, sozial, fachlich. Das Amt bot mir viel: Sinn, Zufriedenheit, Selbstbewusstsein, Sozialkontakte. Und ich konnte viel Nutzen stiften.“

„Die Bedeutung der Arbeit im Verband war nicht von Anfang an so hoch. Sie wurde zunehmend stärker. Es war wie ein Sog – Selbstverwirklichung, viele Freiheiten. Die Arbeit in der Gruppe hat mich geprägt: viele Kontakte und wertvolle Beziehungen, wichtig zu sein und gebraucht zu werden, Abwechslung und Reisen, gemeinsame Krankheitsbewältigung! Für mich war die Gruppe mein Leben: Gemeinsame Krankheitsbewältigung, Selbstverwirklichung, wertvolle Beziehungen, Abwechslung und Reisen.“

„Ich hatte Angst um den Fortbestand des Geschaffenen, hatte Angst, dass ein Teil meines Lebens begraben wird, Angst, nicht mehr gebraucht zu werden, Angst vor dem Loch danach. Mein Daseinssinn könnte verloren gehen! – Ich war der Verband. Und jetzt?“

Damit wird augenscheinlich, wovon sich die Einzelnen verabschieden und wie viel sie loslassen müssen, wenn sie gehen, und welche Ängste damit verbunden sind.

Die Gruppe/der Verband kann Ausdruck und Gestaltungsinstrument der eigenen Identität sein. Die engagierten Amtsträgerinnen verschmelzen oder verwachsen mit ihrer Aufgabe. *„Durch das, was ich geschaffen und geleistet habe, spiegele ich mich, stelle ich mich dar, präsentiere ich ein Bild von mir – für mich und für andere! Ein Loslassen bedeutet dann, einen wichtigen Teil meiner selbst zu verlieren, den ich erst wieder finden muss.“*

Nach eigenen Angaben werden langjährige Amtsträgerinnen mit dem Ende ihrer Amtszeit mit ihrer eigenen Endlichkeit konfrontiert. Die Frage: *„Was wird mit der Gruppe nach meinem Abtreten?“*, wird begleitet von der Frage nach der eigenen Zukunft: *„Was wird danach aus mir?“*

Häufig trifft die Amtsträgerin kurz vor Ausscheiden noch wichtige Vorkehrungen. Bestimmte Themen, Strukturen, Vermächtnisse sollen dauerhaft abgesichert und verankert werden im Verband. Intention dieses Verhaltens kann sein, auf diese Weise das eigene Weiterleben in Verband oder Gruppe über das Ende der eigenen Amts- und Lebenszeit hinaus zu ermöglichen.

Immer wieder wird die zu übergebende Gruppe oder der Verband auch mit einem Kind verglichen, das „in gute Hände“ kommen soll, wenn man sich selbst nicht mehr darum kümmern kann:

„Es ist, als wenn ein Kind geht oder gar stirbt! Meine Nachfolgerin ist ganz anders als ich. Damit muss meine Gruppe erst klar kommen!“

Verband oder Gruppe kann nicht zuletzt die Verkörperung der eigenen Krankheits-/Lebens-/Leidens- und Genesungsgeschichte darstellen, ein existenzieller Teil im Leben von Betroffenen:

„Die Gruppe steht für den Kampf gegen meine Krankheit. Sie wird mich immer begleiten.“

3.2 Innehalten und Trauern

Im Laufe unseres Lebens machen wir vielfältige Erfahrungen mit dem Loslassen. Gerade in der gesundheitsbezogenen Selbsthilfe ist der Umgang mit schmerzlichen Verlusten und Trennungen nicht neu. Nach einer folgenschweren Diagnose müssen Betroffene sich von heute auf morgen von ihrer körperlichen und/oder psychischen Unversehrtheit trennen.

„Ich habe eine Brust verloren, ein Stück meiner Weiblichkeit aufgeben müssen. Das Schwierigste war, dass nichts mehr so war wie vorher! Ich musste lernen, vieles loszulassen. Daran arbeite ich immer wieder mal!“

Bei einigen Betroffenen geht mit dem Ausbruch der Erkrankung auch der Verlust des Arbeitsplatzes einher. Freundschaften verändern, verlieren sich. In jedem Fall müssen Betroffene viele Ideen, Ziele und teilweise ganze Lebensentwürfe aufgeben. Unabhängig von der Erkrankung ist Loslassen ein Thema, das uns lebenslang begleitet: eine Anforderung und Entwicklungsaufgabe, an der wir nicht vorbeikommen und die es uns ermöglicht, uns auf neue Lebensabschnitte einzulassen, beispielsweise wenn die Kinder aus dem Haus gehen, wir einen geliebten Wohnort aufgeben oder gar die Heimat verlassen müssen.

Ganz massiv und unmittelbar holt uns das Loslassen ein, wenn wir einen uns nahe stehenden Menschen verlieren. Insofern sind wir im Laufe unseres Lebens zwangsläufig erfahren darin, uns immer wieder von etwas zu trennen. Kein Mensch ist, hat oder besitzt etwas ewig.

Waren die Trennungserfahrungen in der Vergangenheit schmerzlich, so können alte Wunden wieder aufbrechen, wenn es um Loslassen in neuen Zusammenhängen geht:

„Seit meiner Erkrankung habe ich Mühe mit Abschieden! Es hilft aber nichts. Es will durchgestanden sein.“

Deutlich wird in diesem Zitat auch, dass sich die Betroffene dem Loslassen und der damit verbundenen Angst stellen muss und Verdrängen keine Lösung ist. Wenn Ablenkung und neue Aktivitäten zu schnell wieder auf dem Plan stehen, holen die nicht verarbeiteten Erinnerungen und die damit verbundenen Gefühle uns wieder ein.

Loslassen funktioniert nicht auf Knopfdruck, sondern braucht ausreichend Zeit für Trauern und Abschiednehmen. Viele kommen während ihrer Amtszeit, wenn sie noch mit der Vorbereitung des Führungswechsels beschäftigt sind, nicht zum Innehalten. Erst nach der offiziellen Übergabe wird deutlich, was fehlt und wie sehr es schmerzt. Ehemalige Amtsträgerinnen berichten, wie schwer es ihnen gefallen ist, diese Phase zuzulassen, und wie notwendig sie dennoch war. Es ist wie im „Niemandland“, wo das Vertraute nicht mehr gilt, aber Neues auch noch nicht in Sicht ist:

„Ich habe in dieser Zeit den Boden unter den Füßen verloren. Ich war nicht mehr dieselbe wie vorher, aber wer war ich dann?“

Es ist nicht einfach, aber offensichtlich lohnend, die Orientierungslosigkeit dieser Übergangszeit auszuhalten. Nach und nach gewinnen die Trauernden Abstand, kommen im Hier und Jetzt an und können akzeptieren, was ist. Sie gewinnen das Vertrauen zurück, dass sich alles gut fügen wird – für die Gruppe bzw. den Verband genauso wie für sie selbst. Das scheint leichter zu sein, wenn die Übergabe gelungen ist und wenn auf persönlicher Ebene Unterstützung durch Gespräche und Verständnis erfahren wird.

Ein immer wieder vorgetragenes Thema ehemaliger Amtsträgerinnen ist das Spannungsfeld von Tun und Lassen:

„Ich hatte immer die Fäden in der Hand, jetzt sollte ich sie loslassen, das dauert bis heute.“

Nachdem die Idee der Verantwortung und die damit verbundene Notwendigkeit der Kontrolle jahrelang verinnerlicht wurden, wird es für die Kunst des (Geschehen-) Lassens vermutlich mehr Zeit und Geduld brauchen als erwartet.

Reflexion und Auseinandersetzung mit dem Loslassen

- Was hat mir das Amt bedeutet?
- Wie sehr brauche ich noch die Anerkennung, die ich aufgrund meiner Tätigkeit erfahren habe?
- Wie kann ich persönlich damit umgehen, dass ich nicht mehr in der ersten Reihe stehe?
- Betrachte ich die Dinge nur aus meiner ganz persönlichen Perspektive oder berücksichtige ich auch die Sicht des Verbandes/der Gruppe?
- Welche Erfahrungen habe ich mit Trennungen?
- Woran halte ich noch fest? Was fürchte ich, wenn ich loslasse?
- Wie kann ich vertrauen, dass es mit der Gruppe und mit mir gut weitergeht?
- Bin ich bereit, Neues zu wagen?

Zeit für ...

- ... Abschied und Trauern
- ... Abstand und Ruhe
- ... Abschiedsrituale
- ... Alleinsein
- ... hilfreiche Gespräche

Nahestehende Menschen, Angehörige oder Vertreterinnen des Verbandes bzw. der Gruppe können die Betroffene folgendermaßen unterstützen:

Sie können

- verdeutlichen, dass die Mühen des Loslassens ihre Berechtigung haben;
- verdeutlichen, dass Trauern und Abschied notwendige Schritte zur Verarbeitung der teilweise ambivalenten Gefühle und zum endgültigen Loslassen sind;
- Gesprächsangebote machen;
- gemeinsam über neue Zukunftsperspektiven nachdenken.

Vertreterinnen des Verbandes können zwar hilfreiche Gespräche führen, wenn das Loslassen schwer fällt. Die Verantwortung für das Wohl der ausscheidenden Amtsträgerin kann der Verband jedoch nicht übernehmen. Dies gilt ganz besonders dann, wenn bei der Ausgeschiedenen frühere, unverarbeitete (traumatische) Erfahrungen mit Trennung, Verlusten oder Abschieden aufkommen. In diesem Fall ist professionelle Hilfe gefragt.

3.3 Neues wagen, Bleibendes erkennen

Nach einer gewissen Zeit, wenn das Vergangene verarbeitet und losgelassen werden konnte, hat die Betroffene die Hände wieder frei für Neues. Mit der Bereitschaft und dem Mut, Neues zu wagen, schwindet der rückwärtsgewandte Blick und motivierende Horizonte tun sich auf. Alles, für das bisher nie die Zeit war, kann endlich angegangen werden: seien es vernachlässigte Kontakte zu Freunden oder in der Familie, alte (oder neue) Hobbys, längst fällige Reisen oder anderes.

Wie sehr es darum geht, sich ohne Amt und in der veränderten Situation neu zu (er)finden, zeigen die folgenden beiden Zitate ehemaliger Bundesvorsitzender:

„Mein ‚Ich‘ gewann wieder an Bedeutung, es war dem großen Ganzen vorher häufig untergeordnet worden.“

„Jetzt habe ich wieder ein eigenes Leben, vorher war ich der Verband.“

Mitunter ist erst einige Zeit nach dem Ausstieg und nach der Bewältigung von Schmerz und Trauer die Entlastung zu spüren:

„Ich spürte jetzt Freiheit und Entlastung. Mir wurde nun erst klar, welche Verantwortung ich all die Jahre getragen hatte!“

Menschen, die sich jahrelang engagiert, einen bundesweit aufgestellten Verband mit vielen hundert Mitgliedern geführt haben, können oftmals nicht einfach „nur ihr Leben genießen“. Sie suchen eine neue Aufgabe. Gelingt es nicht, eine alternative attraktive Zukunftsperspektive aufzubauen, werden sie voraussichtlich Mühe haben, wirklich loszulassen.

Das Vermögen loszulassen, hängt vor allem ab von:

- der Persönlichkeit der ehemaligen Amtsträgerin;
- der Bedeutung der Gruppe/des Verbandes für die Betroffenen;
- Alternativen, Ersatz, neuen Zielen und Perspektiven;
- der Unterstützung durch Freunde/Angehörige/Profis;
- den persönlichen Erfahrungen mit Abschied und Loslassen (Vorsicht bei traumatischen Erfahrungen);
- dem Wissen um die Wichtigkeit des Loslassens;
- der Reaktion der Gruppe/des Verbandes auf den Wechsel;
- dem Vertrauen darauf, dass es gut weitergeht;
- dem Verhältnis zur Nachfolgerin;
- einem guten Timing;
- ausreichender Vorbereitung;
- dem Sättigungs- oder Ermüdungsgrad/der Gesundheit;
- der Bereitschaft, sich selbstkritisch mit der eigenen Situation auseinanderzusetzen;
- der Bereitschaft, sich auf Trauer und Abschied einzulassen.

4. „Jetzt bin ich dran!“ – Vom Recht auf die eigene Schuhgröße

*Alles Fertige wird bewundert,
alles werdende wird unterschätzt.*

Friedrich Nietzsche

4.1 „Aller Anfang ist ...“

Wenn die Nachfolgerin schließlich „auf die Bühne tritt“, sind dem in aller Regel viele Schritte vorausgegangen, in denen die Beteiligten etliche Anforderungen bewältigt haben. Was für Mitglieder oder Außenstehende wie selbstverständlich scheint, ist in Wahrheit eine große Leistung. Mit dem Stabwechsel entstehen neue Möglichkeiten für Veränderungen und für Wandel in Verband oder Gruppe.

Hat die Nachfolgerin nun den Vorsitz oder die Gruppenleitung inne, so werden bald nach der Wahl von allen Seiten klare Erwartungen an sie gerichtet. Wichtig ist, dass sie zeitnah zu einer Team- bzw. Vorstandssitzung einlädt und mit den Beteiligten Art und Weise der Zusammenarbeit, Ziele und Aufgabenverteilung festlegt (z.B. in einer Geschäftsordnung). Damit fördert sie das Vertrauen und den Zusammenhalt ihres (neuen) Teams.

Gerade am Anfang, in der ersten Euphorie und unter dem Druck der Erwartungen, neigen neu gewählte Gruppenleitungen dazu, sich hohe Ziele zu stecken und viel Neues zu wagen. Ohne die notwendige Routine bei der Umsetzung kann das schnell zu einer Überforderung führen. Eine wichtige erste Führungsaufgabe einer „Nachfolgerin“ kann es daher sein, das Team zu Beginn der Amtszeit von zweitbesten, machbaren Zielen zu überzeugen, ohne dabei die Begeisterung zu lähmen.

Erfahrungsgemäß zahlt es sich aus, zunächst ausreichend Zeit für die Teamentwicklung und das Miteinander zu verwenden, wie das folgende Zitat zeigt:

„Am Anfang war das alles so viel, wir haben das nicht sortiert bekommen. Es war für unser Team sehr hilfreich, bald nach der Wahl über zwei Tage in Klausur zu gehen, um ohne Zeitdruck miteinander zu klären, was wir wollen. Wir haben uns dafür auch eine professionelle Begleitung gegönnt. Die Ergebnisse haben wir dann einige Monate versucht umzusetzen, dabei erste Konflikte erlebt, viel gelernt und auch Erfolge gehabt. Dann sind wir noch einmal in Klausur gegangen. Seitdem läuft es ganz gut.“

Je nach verbandlicher Ebene und je nachdem, wie die Einarbeitung verlaufen ist, können die neuen Aufgaben zweifellos eine Herausforderung darstellen. Eine der Hauptschwierigkeiten für Vorsitzende oder Gruppenleiterin ist es, partnerschaftlich mit ihrem Team umzugehen und gleichzeitig die Führungsaufgabe wahrzunehmen. Manch eine muss sich von basisdemokratischen Idealen verabschieden, andere müssen das lange praktizierte autoritäre Modell loslassen und sich auf das gemeinsame Aushandeln von Zielen und Arbeitsweisen im Team einlassen.

Unterstützende Maßnahmen zur Teambildung wie Klausuren, Supervision und Organisationsentwicklung, die nur anfangs oder auch regelmäßig durchgeführt werden, können allen Beteiligten nutzen. Sie tragen dazu bei, Überlastung und daraus entstehende Konflikte zu reduzieren und so eine vorschnelle Erschöpfung oder gar Rücktritte zu vermeiden.

Auch von außen werden Erwartungen an die Nachfolgerin gerichtet: Sofern noch nicht geschehen, sollte sie sich bei wichtigen Partnern und Institutionen persönlich bzw. gemeinsam mit ihrer Stellvertreterin vorstellen. Wenn formelle Änderungen (z.B. der Eintrag ins Registergericht) vorzunehmen sind, sollten auch diese zeitnah erfolgen.

Die Nachfolgerin und ihr Team nehmen eine neue Rolle ein. Alle Beteiligten, insbesondere die Vorgängerin (wenn noch eine Zusammenarbeit oder eine Form des regelmäßigen Austauschs besteht), sollten ihnen die Chance zugestehen, Fehler zu machen, um daraus zu lernen. Eine hinreichende Kenntnis der Geschichte und Entwicklung des Verbandes kann unter Umständen verhindern, dass alte Fehler wiederholt werden oder das Rad neu erfunden wird. Vieles muss die Nachfolgerin aber selbst erleben, um Zusammenhänge zu verstehen.

4.2 Rollenwechsel

Das Verhältnis zwischen Vorgängerin und Nachfolgerin wird vor allem anfangs das Selbstverständnis und das Handeln der Nachfolgerin prägen. Hier gibt es hauptsächlich die vier folgenden Varianten:

1. Die langjährige Vorgängerin kann sich nur schwer von ihrer Aufgabe lösen und mischt sich in die Arbeit des neuen Teams ein. Dann ist ein klärendes Gespräch angezeigt. Darin sollte die Nachfolgerin Verständnis für mögliche Mühen der Vorgängerin beim Loslassen zeigen. Wenn nötig, sollte sie aber auch genauso unmissverständlich die Schwierigkeiten benennen, die das Verhalten der Vorgängerin mit sich bringt und auf den notwendigen Rollenwechsel beharren.
2. Das Team fühlt sich dem Vermächtnis der Vorgängerin noch stark verpflichtet und erlebt das Beschreiten neuer Wege und Ziele als Loyalitätsbruch. Auch in diesem Fall ist die Initiative der Nachfolgerin gefragt. Sie muss die Konfliktthemen auf den Tisch legen und versuchen, möglichst gemeinsam mit ihrem Team eine Lösung zu finden.

3. Die Nachfolgerin steht selbst in persönlicher Nähe und Verbundenheit zur Vorgängerin. In diesem Fall binden Dankbarkeit, Respekt, z.T. auch Verehrung und Verpflichtung die Nachfolgerin tendenziell an die Aufträge, das Vermächtnis und die Traditionen der Vorgängerin.
4. Die Nachfolgerin lehnt die Arbeit und den Stil ihrer Vorgängerin ab und grenzt sich kategorisch gegen die Übernahme (z.T. auch bewährter) Strukturen und Gepflogenheiten ab.

Für die letzten beiden Varianten gilt: Um im Laufe ihrer Amtszeit zu einem befreiten, eigenständigen und gereiften Stil zu gelangen, sollte die Nachfolgerin ihre Aufgabe in engem Austausch mit ihrem Team selbstkritisch wahrnehmen, mutig angehen und sich das „Recht auf die eigene Schuhgröße“ nicht nehmen lassen.

5. Die Mitarbeit der Vorgängerin über ihre Amtszeit hinaus

*Wenn ein alter Mensch stirbt,
dann ist es, als wenn eine Bibliothek verbrennt!*

Afrikanisches Sprichwort

5.1 Idee und Konzept

In vielen Organisationen und besonders in Selbsthilfeorganisationen (SHO) gibt es Faktoren, die für eine weitergehende Einbindung der Vorgängerin über ihre Amtszeit hinaus sprechen:

- der Wissenszuwachs der SHO insgesamt, der personell aufgefangen werden muss: Ohne genügend Mitstreiterinnen kann das vielfältige, über Jahre angesammelte Erfahrungswissen im Umgang mit der Erkrankung, dem Versorgungssystem und der Verbandsführung bzw. Gruppenleitung nicht weitergegeben werden;
- die Möglichkeit, das nicht niedergeschriebene Wissen der Vorgängerin (Erfahrungen, Fähigkeiten, Kontakte und das Gespür für Themen) auch weiterhin nutzen zu können;
- die Notwendigkeit, angesichts der zunehmenden Schwierigkeit, geeignete Aktive zu finden, alle vorhandenen Potentiale zu nutzen;
- der Wunsch der Nachfolgerinnen, das erreichte Niveau (z.B. an gesundheitspolitischen Aktivitäten) des Verbandes bzw. der Gruppe zu halten;
- die Tatsache, dass es immer fittere, junge „Alte“ gibt, die auch nach ihrer Amtszeit noch aktiv sein wollen;
- die Stärke der Selbsthilfe, Ressourcen zu nutzen und neue Konzepte lebensnah umzusetzen;
- der Anspruch von Solidarität in der Selbsthilfe, der sich auch auf die Verbindung von „Alt und Jung“ beziehen kann.

Dabei geht es um die Abkehr von der Haltung „Entweder alt – oder jung“ zugunsten eines „Sowohl – als auch“, mit anderen Worten: Es geht um ein Nebeneinander und um ein geklärtes Miteinander der Generationen, das die Chance beinhaltet, einen Mehrwert zu schaffen, der an der individuellen und der verbandlichen Lernfähigkeit ansetzt.

Vorausgesetzt alle Beteiligten sind sich einig und es besteht offenkundig ein Bedarf, so sollte über eine geregelte Form der Zusammenarbeit mit der Vorgängerin nachgedacht werden.

In einigen Gruppen ist es längst üblich, dass die Vorgängerin ihrer Nachfolgerin noch beratend zur Seite steht oder einzelne Aufgaben übernimmt. Aber selbst wenn es bisher immer ein gutes Auskommen gab und das weitere Miteinander selbstverständlich scheint, sollten für die neue Form der Zusammenarbeit die notwendigen Voraussetzungen abgeklärt und entsprechende Regelungen getroffen werden. Dadurch bekommen beide Seiten eine Orientierung für den anstehenden Rollenwechsel und eine einstmals gute Beziehung verliert sich nicht in vermeidbaren Streitereien.

Welche Voraussetzungen müssen zur weiteren Zusammenarbeit mit der Vorgängerin gegeben sein?

- Vorgängerin und Nachfolgerin samt Team sind sich über die Zusammenarbeit einig.
- Es besteht Bedarf an einer weiteren Zusammenarbeit (*wenn das neue Team alle erforderlichen Aufgaben abdeckt, ist dieser nicht gegeben*).
- Es gibt klare Regelungen, die von Vorgängerin und Nachfolgerin gemeinsam und schriftlich vereinbart worden sind hinsichtlich Aufgaben, Dauer, Rahmen, Info-Fluss, Kostenerstattung etc. (*siehe Checkliste 2 im Anhang*).

Wenn es zu einer Zusammenarbeit kommt, sind bestimmte Aufgaben generell nicht an die Vorgängerin delegierbar. Sie bleiben in der Hand der Nachfolgerin bzw. ihres Teams (siehe Checkliste 2).

Besonderes Augenmerk sollte auf die Sicherstellung des Informationsflusses gelegt werden, da die Vorgängerin nicht mehr Teil des Teams ist. Die für ihre Arbeit wichtigen Informationen müssen zu ihr gelangen und umgekehrt müssen die Ergebnisse ihrer Tätigkeit wieder ins Team fließen, damit sie dort weiter verarbeitet werden können. Gefährlich wird es sowohl in der Innen- als auch der Außenwirkung, wenn Vorgängerin und Nachfolgerin nicht dieselben Ziele und Positionen vertreten.

Um den Informationsfluss sicherzustellen, können vielfältige Informationskanäle genutzt werden z.B. Tätigkeitsberichte der Vorgängerin, Terminkalender im Intranet, Auszüge aus Vorstandsprotokollen, Einladungen zu bestimmten Tagesordnungspunkten der Vorstandssitzung.

Für die Vorgängerinnen muss klar sein, dass die Zu- sendung eines Sitzungsprotokolls keine Einladung zur Mitbestimmung ist, sondern eine reine Information. Eine ehemalige Vorsitzende, die seit Jahren in ihrem Verein weiterhin Aufgaben übernimmt, berichtet:

„Ich will schon Dinge klären, unterstützen, aber keinen Konflikt riskieren! In keinem Fall kommentiere ich in irgendeiner Weise das Protokoll der Vorstandssitzungen. Ich nehme es zur Kenntnis und halte mich bewusst zurück.“

Dass die Zurückhaltung eine echte Anstrengung erfordert und immer wieder bewusst praktiziert sein will, zeigt das folgende Zitat:

„Ich bemühe mich sehr, mich rauszuhalten. Das ist manchmal auch schmerzlich. Ich habe schon manchmal gedacht: Warum fragen die mich nicht? Dann habe ich geschluckt und mir selbst bewusst gemacht, dass ich nicht mehr mitbestimme und es auch nicht will!“

Ein gelungenes Beispiel der weiteren Zusammenarbeit verdeutlicht das Zitat einer Nachfolgerin auf Landesebene:

„Für uns kam das Konzept genau zur richtigen Zeit. Meine Vorgängerin arbeitete mich mit der Checkliste ein und arbeitet weiterhin mit. Auch hierzu haben wir dann mit einer Checkliste gearbeitet und vieles klären können, was wir sonst wohl auf uns zukommen gelassen hätten. Meine Vorgängerin ist jetzt froh, glaube ich, dass sie die Verantwortung nach all den Jahren los ist, und ich bin froh, dass sie noch da ist mit ihrem Blick fürs Ganze und ich sie fragen kann.“

5.2 Erste Erfahrungen

Aus den Erfahrungen von Vertreterinnen der Frauenselbsthilfe nach Krebs, die das Konzept zur Mitarbeit von Vorgängerinnen erarbeitet und probeweise in ausgewählten Gruppen, Landesverbänden und auf Bundesebene getestet haben, lassen sich folgende Punkte festhalten:

Eine zentrale Frage für die noch aktive Vorgängerin ist die der **Firmierung**: Unter welchem Namen tritt sie auf? Das trifft besonders ehemalige Vorsitzende, die weiterhin den Verband nach außen vertreten. Sie haben kein offiziell gewähltes Amt mehr inne und sind dennoch für den Verband aktiv. Wenn die Ehrenmitgliedschaft oder der Ehrenvorsitz verliehen wird, dann ist das Problem in aller Regel gelöst. Es ist allerdings davor zu warnen, dieses als grundlegende Legitimation für die Verleihung eines beson-

deren Titels zu nutzen. Geklärt werden sollte bei der Verleihung eines solchen Titels daher auch, welche Erwartungen beidseitig damit verbunden sind.

Die Vorgängerin sollte in der Lage sein, ihr Verhalten selbstkritisch zu reflektieren. Das ist umso wichtiger, da sie nicht länger in ein Team eingebunden ist, das ihr als Korrektiv oder als Rückhalt dient. Die Gefahr, „im eigenen Saft zu schmoren“ und den Anschluss an die (neue) Realität des Verbandes zu verlieren, ist durchaus gegeben. Es geht also darum, **Selbstreflexion** zu trainieren, ohne dabei in zu große Selbstzweifel zu verfallen.

Die Zusammenarbeit von Vorgängerin und Nachfolgerin samt Team ist auf eine grundsätzliche **Dialogbereitschaft** angewiesen. Abgrenzung muss auf beiden Seiten möglich sein, ohne dass sie als Affront verstanden wird. Entscheidungen hinsichtlich der Zusammenarbeit sollten möglichst gemeinsam angegangen werden. Im Zweifelsfall entscheidet der neue amtierende Vorstand bzw. das aktive Gruppenleitungsteam, da diese Gremien satzungsmäßig die offizielle Verantwortung und Haftung nach innen und außen haben. Die Vorgängerin (selbst wenn sie jetzt Ehrenvorsitzende geworden ist) muss diese Entscheidungen akzeptieren.

Gerade zu Beginn der Zusammenarbeit sind die Empfindlichkeiten beidseitig groß. Eine ehemalige Vorsitzende beschreibt, wie das in der Realität aussehen kann:

„Auch wenn ich einmal Vorsitzende war, habe ich jetzt keine Sonderrolle und darf mir nicht nur die Rosinen rauspicken. Das fiel mir anfangs wirklich schwer. Ich dachte, die müssen doch froh und dankbar sein, dass ich überhaupt noch etwas mache. Die profitieren doch von mir. Ich habe aber gemerkt, dass wir so nicht weiterkommen.“

Aus Sicht der Nachfolgerin hört sich die Situation wie folgt an:

„Mich hat überrascht, dass meine Vorgängerin, die ja vorher immer wusste, was zu tun war, die immer stark war, plötzlich auf Feedback von uns angewiesen war. Das verstehe ich jetzt. Andererseits..... mit der Wertschätzung ist es so eine Sache. Klar, sie tut weiterhin etwas für den Verband. Aber das war irgendwie schon immer so; und sie tut es ja nicht für mich, sondern eben für den Verband und auch für sich.“

Vor der Einführung des Konzeptes zur Mitarbeit von Vorgängerinnen sollten sich die Nachfolgerin und ihr Team fragen, ob ihre Beweggründe einem aufrichtigen, veritablen Wunsch nach **echter Zusammenarbeit** mit der

Person der Vorgängerin entsprechen oder ob es vor allem um die Nutzung ihrer Kontakte und ihrer Arbeitskraft geht. Die Vorgängerin sollte sich wiederum fragen, ob sie zu dem geforderten Rollenwechsel wirklich in der Lage ist oder ob es ihr in erster Linie darum geht, ihre Zeit zu füllen und sich weder der Auseinandersetzung um das Loslassen noch der Suche nach alternativen Perspektiven stellen zu müssen.

Nicht für jede SHO ist das Konzept der weiteren Zusammenarbeit mit der Vorgängerin geeignet. Es kann den Prozess der verbandlichen Erneuerung trotz aller Regelungen und Vereinbarungen auch verlangsamen. Werden die bisherigen Leitideen und Strukturen weiterhin durch eine starke Figur vertreten, können sich ganz neue, radikal andere Ansätze tendenziell eher weniger durchsetzen. Für manch eine SHO ist das passend, da zu schnelle Veränderungen eher mit Widerstand quittiert würden. Für andere kann das lähmend wirken, da längst große Umbrüche anstehen und endlich einer entschlossenen Umsetzung bedürfen, die sich nicht durch alte Traditionen und Mahner aufhalten lassen. Die Verantwortlichen sollten selbstkritisch prüfen, was in ihrer Lage der verbandlichen Entwicklung am ehesten nutzt bzw. schadet.

5.3 Solidarität der Generationen

Bei der Umsetzung des Konzepts zur Einbindung von Vorgängerinnen ist nicht zu erwarten, dass sofort alles klappt. Noch weniger wird man Beifall ernten, da die Beteiligten anfangs viel an ihrem Verhalten und Rollenverständnis ändern oder dieses hinterfragen müssen. Das Konzept kann polarisieren, da das Verhältnis zwischen Vorgängerin und Nachfolgerin (selbst wenn es im Einzelfall als unbelastet erlebt wird) im gesamten Verband in den Fokus gerät und die Beteiligten sich in der Regel zwangsläufig auf eine Seite schlagen.

Bewährt hat sich deshalb, das Konzept durch mindestens eine entschiedene, flexible Vorgängerin und eine nicht weniger überzeugte, kompromissfähige Nachfolgerin einführen zu lassen und dies bedingungslos durch den Vorstand zu unterstützen. Besonders wenn es bisher in der SHO unüblich war, dass Ehemalige weiterhin eine Rolle spielen, und wenn Schluss bisher auch wirklich Schluss war, dann ist mit dem neuen Konzept im gesamten Verband ein Umdenken erforderlich. Das braucht seine Zeit und viel Überzeugungsarbeit.

Das erprobte Konzept rührt an gesellschaftlich fest verankerten Altersbildern, denen zufolge Ältere in Arbeits- und Medienwelt lange Zeit möglichst schnell ausgegliedert wurden. Auch wenn sich gerade erste Ansätze

einer Gegenbewegung erkennen lassen, so bedürfen die Altersbilder vielerorts noch einer grundlegenden Revision. Hinzu kommt, dass für die Zusammenarbeit zwischen Vorgängerinnen und Nachfolgerinnen, je nachdem wie groß die Altersspanne ist, sogenannte intergenerationale Kompetenzen benötigt werden. Dabei tun sich folgende Fragen auf:

- Wie gehen Ältere und Jüngere, die unterschiedliche soziale und politische Prägungen erfahren haben, die jeweils eigene Vorstellungen von Gemeinschaften, Netzwerken, von Engagement und von Selbsthilfe haben, am besten miteinander um?
- Was verbindet und was trennt sie?
- Wie gestalten sie ihre Zusammenarbeit im Sinne der Betroffenen/der Mitglieder?
- Wie integrieren SHO nicht nur Jüngere sondern auch Ältere/Hochbetagte?
- Was heißt das für die Gestaltung der Angebote für Betroffene und was für die Zusammenarbeit mit den Aktiven?

Bei vielen chronischen Erkrankungen kommt es im Alter zu einer Verschlechterung des Gesamtzustandes (z.B. Rheuma, Diabetes). Neben der eigentlichen Erkrankung, die die Betroffenen zur Selbsthilfe gebracht hat, werden mit zunehmendem Alter oft weitere Erkrankungen manifest. Mehr und mehr tauchen Themen wie Pflege, Multimorbidität, Immobilität etc. in den Gruppen auf. Wie geht die Selbsthilfe damit um? Viele Hochbetagte sind mit ihrer Erkrankung allein. Es drohen Isolation und Vereinsamung. Soll die Selbsthilfe hier eine stärkere Rolle spielen?

Der Blick auf die vielerorts gewünschte Verjüngung von SHO sollte nicht dazu führen, dass Fragen und Bedürfnisse einer zunehmenden Anzahl Älterer vernachlässigt werden. Wie immer geht es darum, dass die Selbsthilfe Defizite benennt, Bedarfe erkennt, vermittelt und notwendige Projekte anstößt. Wie immer kann es auch hier nicht die Rolle der Selbsthilfe sein, als Dienstleister aufzutreten.

Die Frage ist, ob es einer SHO gelingen kann, alle Altersstufen zu integrieren und altersübergreifende genauso wie altershomogene Angebote und Strukturen zu schaffen. Spannend wird die Zusammenarbeit von Jung und Alt dann, wenn sie nicht nur die nachfolgende Generation (die oftmals nur einige Jahre jünger ist), sondern die gesamte Spanne der 20- bis 90-jährigen im Blick hat.

- Was heißt Solidarität der Generationen in der Selbsthilfe?
- Wie können erforderliche Kompetenzen aufgebaut werden?

Intergenerationale Kompetenzen sind nicht automatisch vorhanden. Es kann sich aber lohnen, sie aufzubauen mit der Chance, die notwendige Balance zwischen Kontinuität und Wandel jeder SHO und jeder einzelnen Gruppe auf

neue Weise auszuloten und – wie eingangs als Ziel formuliert – individuelle genauso wie verbandliche Lernprozesse zu ermöglichen.

6. Thesen zur Nachfolgesicherung

Die nachfolgenden sieben Thesen wurden von den Teilnehmerinnen des Projektes „Wissenserhalt beim Generationenwechsel“ in mehreren Workshops erarbeitet.

- | | | | |
|----------|--|----------|--|
| These 1: | Nachfolge gelingt nicht zufällig, sondern will vorbereitet sein! | These 4: | Überalterte Gruppen sind fatal für Nachfolgesicherung! |
| These 2: | Die beste Vorbereitung auf die Nachfolge ist die regelmäßige Beteiligung möglichst vieler und die Verteilung der Aufgaben auf mehrere Schultern. | These 5: | Gelingende Nachfolge steht und fällt mit dem Verhältnis zwischen Vorgängerin und Nachfolgerin! |
| These 3: | Wer klagt, „Ich finde keinen“, hat noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft und die Sache noch nicht aus allen Blickwinkeln betrachtet! | These 6: | Das Loslassen ist der kritische und zugleich der sensible Punkt für Nachfolgesicherung! |
| | | These 7: | Nachfolgesicherung braucht viel Zeit und Geduld; rechtzeitiges Beginnen ist deshalb wichtig. |

7. Materialien zur Unterstützung des Loslöseprozesses

Wesentliche Instrumente zur Unterstützung des Loslöseprozesses werden in den Seminaren, die im Rahmen des Projektes „Wissenserhalt beim Generationenwechsel“ entstanden sind, vermittelt. Beispielhaft sollen im Folgenden einige Materialien vorgestellt werden, die selbständig in Einzel- oder Paararbeit genutzt werden können.

7.1 Spannungsfelder beim Loslassen

Die Abbildung rechts zeigt Spannungsfelder, die beim Loslassen eine Rolle spielen können. Stellen Sie sich die Spannungsfelder als Linie mit den aufgeführten Begriffen als Pole vor.

- Wo stehen sie auf diesen Linien jeweils? Welchem Pol sind Sie jeweils näher?
- Wo standen Sie während Ihrer Amtszeit?
- Wo standen Sie bei der Übergabe?
- Wo ist heute ein guter Platz?

Individuelles	–	Verbandliches
Planbarkeit	–	Ungewissheit
Vergangenes	–	Zukünftiges
Festlegung/Zwang	–	Freiheit/Spielraum
Konstanz/Kontinuität	–	Wandel
Festhalten	–	Loslassen
Sorge	–	Entlastung
Vergängliches	–	Unvergängliches
Kontrolle	–	Vertrauen

7.2 Reflexion zum Loslassen und zur Eröffnung einer alternativen Zukunftsperspektive

Die nebenstehenden Fragen sollen an persönliche Erfahrungen und Fähigkeiten mit dem Thema Loslassen anknüpfen. Bearbeiten Sie die Fragen für sich persönlich und tauschen Sie sich dann mit einer geeigneten Ansprechperson dazu aus.

- Was konnten/können Sie gut loslassen und was nicht?
- In welchen Bereichen haben Sie bereits Erfahrungen mit dem Loslassen?
- Was hat Ihnen damals geholfen loszulassen?
- Könnten Sie diese Fähigkeiten erneut nutzen?
- Warum kann das Loslassen mitunter so schwierig sein?
- Was spielt alles eine Rolle?
- Angenommen Sie hätten losgelassen, was würden Sie als erstes tun?
- Worauf würden Sie sich freuen?
- Wofür hätten Sie die Hände nun frei?

7.3 Biographie-Arbeit zum Loslassen

Wichtige Beweggründe, die Selbsthilfe loszulassen oder daran festzuhalten, können in der eigenen Biographie liegen. Malen oder legen Sie mit Fäden, Zweigen oder sonstigen Materialien ihre Lebenslinie und markieren Sie wichtige Ereignisse, u.a. ihren Eintritt in die Selbsthilfe.

Die Frage nach der Zukunft hängt oft eng zusammen mit der Frage nach der Vergangenheit. Hilfreich können in diesem Zusammenhang folgende Überlegungen sein:

- *Wo komme ich her und wo gehe ich hin?*
- *Welche Entwicklungen/wiederkehrende Muster sind in meinem Lebenslauf erkennbar?*
- *Gibt es einen roten Faden?*
- *Wie bin ich mit Veränderungen umgegangen?*
- *Wie habe ich Entscheidungen getroffen?*
- *Wie bin ich in der Vergangenheit mit Schwierigkeiten umgegangen?*
- *Wie habe ich Abschiede bewältigt? Was hat mir geholfen?*
- *Was waren Zeiten, in denen es mir sehr gut ging?*
- *Was heißt das für mich: Es geht mir gut?*
- *Wie waren die Umstände in den Zeiten, in denen es mir gut ging?*
- *Wie bin ich zur Selbsthilfe gekommen?*
- *Wie war die Zeit davor?*
- *Was hat die Selbsthilfe bewirkt?*
- *Welche Bedeutung hat deshalb die Selbsthilfe für mich?*
- *Was bedeutet das möglicherweise für meinen Loslöseprozess?*
- *Was kann ich aus meiner eigenen Vergangenheit diesbezüglich lernen?*
- *Was kann ich als bewährtes, erlerntes Muster anwenden?*
- *Welcher ganz persönliche Entwicklungsschritt steht jetzt für mich an?*

Stellen Sie der Gruppe Ihre persönliche Lebenslinie vor und bearbeiten sie im Austausch ausgewählte Fragen der obigen Liste.

8. Checklisten

Checkliste 1 (zur Regelung der Übergabe) und Checkliste 2 (zur Regelung der Mitarbeit der Vorgängerin über ihre Amtszeit hinaus) wurden für die Bundes-, die Landes- und die Gruppenebene erarbeitet. Im Folgenden werden Checkliste 1 und 2 beispielhaft für die Gruppenebene vorgestellt.

8.1 Häufige Fragen zum Umgang mit den Checklisten

Wozu dienen die Checklisten?

Die Checklisten sollen Vorgängerin und Nachfolgerin helfen, bei der Übergabe möglichst an alles Wichtige zu denken.

Müssen beide Checklisten ausgefüllt werden?

Checkliste 1 dient der Gestaltung der Übergabe. Sie muss in jedem Fall ausgefüllt werden. Checkliste 2 dient der geregelten Zusammenarbeit zwischen der Vorgängerin und dem neuen Team. Sie muss nur im Bedarfsfall ausgefüllt werden.

Wer füllt die Checklisten aus?

Vorgängerin und Nachfolgerin besprechen gemeinsam die einzelnen Punkte und füllen die Checkliste(n) gemeinsam aus. Dann weiß die Vorgängerin, über was sie informieren muss, und die Nachfolgerin, was sie fragen kann. Noch besser ist es, wenn nicht nur die Nachfolgerin, sondern das gesamte Gruppenleitungsteam einbezogen wird.

Müssen alle Punkte der Checklisten bearbeitet werden?

Zu Checkliste 1: Checkliste 1 gliedert sich in Außen- und Innenressort. Was in der Gruppe nicht vorkommt, bitte durchstreichen. Bereiche, die in der Gruppe wichtig sind, aber nicht in der Checkliste vorkommen, bitte ergänzen.

Zu Checkliste 2: Wenn es um die Klärung einer geregelten Zusammenarbeit zwischen Vorgängerin und Nachfolgerin geht, sollten möglichst alle Punkte der Checkliste zwei bearbeitet werden.

Wer bekommt die Checklisten?

Die Checklisten bleiben in der Gruppe und können nach der Übergabe (spätestens nach zwei Jahren) vernichtet werden. Bei jedem Wechsel sollten die Checklisten als Grundlage der Übergabe genutzt werden.

8.2 Checkliste 1 (Übergabe einer Gruppe in der Frauenselbsthilfe nach Krebs)

Die Checkliste 1 gliedert sich in die beiden Bereiche „Außen- und Innenressort“. Wenn von der Nachfolgerin (NF) die Rede ist, ist das gesamte Gruppenleitungsteam (Gruppenleiterin, Stellvertreterin und Kassiererin) gefragt.

Außenressort der Gruppenarbeit:

Die Checkliste führt die wichtigsten Institutionen auf, mit denen Selbsthilfegruppen zusammenarbeiten. Dazu zählen a) Politische und medizinische Einrichtungen, b) Partner der Selbsthilfe, c) Presse und Medien und d) Sonstige.

Zu allen Institutionen sollten folgende Themen besprochen werden:

- Zielsetzung, Aufgaben, Hintergrund der Institution;
- aktuelle Vernetzung und Verflechtung der Institutionen untereinander;
- maßgebliche Personen (z.Zt.);
- Rolle der Selbsthilfe in der jeweiligen Institution/dem jeweiligen Gremium;
- exemplarische Meilensteine/Erfahrungen in dem Gremium des Verbandes bzw. der Gruppe.

Bei einigen Institutionen oder Kooperationspartnern gibt es zusätzlich landes- und gruppenspezifische Besonderheiten. Diese sollten kenntlich gemacht werden.

Abkürzungen der Checkliste:

VG=Vorgängerin, NF=Nachfolgerin, GL=Gruppenleiterin

a) Politische und medizinische Einrichtungen

Institution	Gremium/ Arbeitskreis	Zuständige Ansprechpersonen	Besprochen?	Die NF (persönlich) vorgestellt?
Kommunen	Amt für ...			
Kliniken und Niedergelassene	Brustzentrum/ Klinik in ...			
	mit/ohne Kooperations- vereinbarung?			
	...			
	...			
Krankenkassen	Kasse: 			

b) Partner der Selbsthilfe

Institution	Gremium/ Arbeitskreis	Zuständige Ansprechpersonen	Besprochen?	Die NF (persönlich) vorgestellt?
LAG Selbsthilfe				
Parität				
Kontakt- und Beratungsstellen				
Servicestellen				
Soziale Einrichtungen				

c) Partner der Selbsthilfe

Institution	Zeitung oder andere Medien	Zuständige Ansprechpersonen	Besprochen?	Die NF (persönlich) vorgestellt?
Presse/Medien				

d) Sonstige

Institution	Gremium/ Arbeitskreis	Zuständige Ansprechpersonen	Besprochen?	Die NF (persönlich) vorgestellt?
Sonstige				

Übergabe des Innenressorts der Gruppenarbeit

Die Aufgaben des Innenressorts der Gruppenarbeit sind im Leitfaden für Mitglieder der Frauenselbsthilfe nach Krebs ausführlich beschrieben. Der Leitfaden soll deshalb bei der Bearbeitung der folgenden Fragen genutzt werden.

Innenressort	Erledigt?	Anmerkungen
Leitfaden für Mitglieder zur Einsicht übergeben (ca. einen Monat vor der Besprechung)		
Aufgaben der Gruppenleitung insgesamt lt. Leitfaden besprechen		
Was ist noch offen?		
Verwaltungsaufgaben besprechen Vor allem: – Kasse, Mitgliedschaftsmeldung, Ummeldung, Bankwechsel etc. – ...		
Was ist noch offen?		

Innenressort	Erledigt?	Anmerkungen
Vereinsrechtliche Fragen besprechen z.B. – Loyalitäts- und Treuepflicht, Status der Gruppe, Pflichten im Ehrenamt etc. – ... – ...		
<i>Was ist noch offen?</i>		
Gruppentermine besprechen – ... – ... – ...		
<i>Was ist noch offen?</i>		
Termine mit dem Landesvorstand – Quartalsabrechnungen – Anträge – Gruppenleiterinnen-Treffen – Schulungen (s.u.) – ...		
<i>Was ist noch offen?</i>		
Info-Briefe/Mitteilungen an die Teilnehmerinnen: Wann? Was? Wozu?		
<i>Was ist noch offen?</i>		
Schulungen: Blockschulungen: <i>Wann? Wie oft? Wo? Was ist zu tun?</i> Weitere Schulungen (z.B. in Kassenangelegenheiten)		
<i>Was ist noch offen?</i>		

Innenressort	Erledigt?	Anmerkungen
Bedeutung der Landes- und der Bundestagung besprechen		
<p>Gruppenkultur besprechen, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Alle Dokumente sind für alle Mitglieder des Gruppenleitungsteams transparent. – Wir informieren uns gegenseitig umfassend. – Wir arbeiten vertraulich. – Wir sorgen rechtzeitig für Nachfolge. – ... – ... <p>Rituale besprechen, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ehrungen, Geburtstage, Karte bei Wiedererkrankung etc. – ... – ... 		
<p>Vollzug der Übergabe: Was genau wird übergeben?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Schriftverkehr der letzten zwei Jahre: – Kassenabrechnungen der letzten zehn Jahre – Materialien: Broschüren, Bücher etc. mit Inventarliste – Adressenliste der umliegenden Krankenhäuser – evtl. Material- und Helferliste zur Standbetreuung – Prioritätenliste – ... 		
Die VG wird an sie adressierte Post für die Gruppe bzw. E-Mails nach der Wahl unverzüglich an die NF weiterleiten.		
Übergabegespräche mit Übergabeprotokoll geführt am:		

8.3 Checkliste 2

(Mitarbeit der Vorgängerin über ihre Amtszeit hinaus – Frauenselbsthilfe nach Krebs)

Was ist zu beachten.

Einigung, ob eine weitere Mitarbeit stattfindet	<ul style="list-style-type: none"> – Die neue GL muss einen Bedarf formulieren. – Die VG muss Interesse an einer weiteren Mitarbeit signalisieren. – Wenn eine der Beteiligten Bedenken hat, findet keine weitere Einbindung statt.
Voraussetzung/ Eignung der VG für die weitere Mitarbeit	<ul style="list-style-type: none"> – Bereitschaft der VG zum Rollenwechsel (im Hintergrund agieren können), <i>d.h. die VG muss in der Gruppe deutlich machen, dass sie nicht mehr im Vordergrund steht und auf die neue GL verweisen!</i> – keine Koalitionen oder Gräben in der Gruppe zwischen der VG und NF – ständige Lernbereitschaft und Offenheit – Identifikation mit der FSH
Auswahl an Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Aufgaben hat die VG vorher schon gut erledigt? – Dafür wird sie sich auch nach der Übergabe noch eignen. Voraussetzung: Genau für diese Aufgaben gibt es auch einen Bedarf. → Das Aufgabengebiet der VG klar beschreiben!
Mögliche Aufgaben	<p><i>z.B.: Bibliothek, Fahrten planen, Palliativ-Patientinnen betreuen, einzelne Teilnehmerinnen bei besonderer Krankheitssituation betreuen, Sportangebote, Briefe an Teilnehmerinnen verfassen, Standbetreuung, Krankenbesuche in Kliniken</i></p>
Was kann die GL nicht delegieren, wenn sie anwesend ist?	<ul style="list-style-type: none"> – Moderation von Gruppenabenden – Kooperationsverträge im Kontakt mit Ärzten – Verträge – Kasse
Stellvertretung	<p>→ Grundsätzlich sollten immer zwei Personen die Aufgaben beherrschen!</p>
Einbindung in den Informationsfluss	<ul style="list-style-type: none"> – regelmäßige Gespräche – bei Bedarf Einladung zur Teambesprechung – Einladung zur Landestagung vom LV, Finanzierung durch die Gruppe – Möglichkeit der außerordentlichen Mitgliedschaft (Bezug der Verbandszeitschrift „perspektive“)
Abrechnungsmodalitäten	<ul style="list-style-type: none"> – Kostenerstattung – Versicherung
Dauer der Mitarbeit	<ul style="list-style-type: none"> – ca. ein Jahr – Ausstieg rechtzeitig ankündigen

Vereinbarung zwischen _____ und _____

Einigung, ob eine weitere Mitarbeit stattfindet	
Voraussetzung/Eignung der VG für die weitere Mitarbeit	
Aufgaben	
Was kann die GL nicht delegieren, wenn sie an- wesend ist?	
Stellvertretung durch	
Einbindung in den Informationsfluss	
Abrechnungsmodalitäten	
Dauer der Mitarbeit	

Ort und Datum: _____

9. Literatur

- Argyris, Ch. & Schön, D.A.: Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta. 1999
- Auer, M.: Die Beschäftigungsproblematik älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Sicht. Arbeit. Heft 4, Jg. 5. S. 438-454. 1996
- Baltes, P.B. & Smith, J.: Weisheit und Weisheitsentwicklung. Prolegomena zu einer psychologischen Weisheitstheorie. Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie 22 (2), S. 95-135. 1990
- Backes, G. & Clemens, W.: Lebensphase Alter: Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Altersforschung, Edition: 3, Juventa. 2003
- Breuer, F.: Vorgänger und Nachfolger. Weitergabe in institutionellen und persönlichen Bezügen. Vandenhoeck & Ruprecht. 2009
- Buck, H. et al.: Herausforderungen des demographischen Wandels für die betriebliche Personalpolitik. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation -IAO-, Stuttgart; Alcatel-SEL-Stiftung für Kommunikationsforschung: e3World. Working, learning, performance – Lernen für die Arbeit von Morgen. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag. 2005
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugendliche (2004): Der zweite Freiwilligensurvey (TNS Infratest Sozialforschung). 2004
- Danner, M.: Zukunft sichern. In: Nachwuchssuche in der Selbsthilfe. Generationenwechsel. Konzepte, Projekte, Ergebnisse; AOK-Forum für Politik, Praxis und Wissenschaft Spezial 12/2009
- Domayer, E.: Abschied oder Neubeginn. In: Hernsteiner 02/2008. Hernstein-Institut. 2008
- Doppler, L., Lauterburg C.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 11. Auflage, Frankfurt/New York. 2005
- Fatzer, G.: Organisationsberatung und Entwicklung: Veränderung durch Entwicklung und Lernen. In: Nestmann F. et al. (Hrsg.): Das Handbuch der Beratung. Bd. 1, Tübingen. 2004
- Geißler, K.: Schlussituationen. Die Suche nach dem guten Ende. Beltz, Weinheim. 2004
- Greife, A.: Selbsthilfe auf Nachwuchssuche. In: Nachwuchssuche in der Selbsthilfe. Generationenwechsel. Konzepte, Projekte, Ergebnisse, AOK-Forum für Politik, Praxis und Wissenschaft Spezial 12/2009
- Karl, F., Aner, K., Bettmer, F., Olbermann, E.: Perspektiven einer neuen Engagementkultur. Praxisbuch zur kooperativen Entwicklung von Projekten. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. 2008
- Kast, V.: Sich einlassen und loslassen. Herder, Freiburg. 1994
- Kirchner, C.: Führung von Selbsthilfeorganisationen. In: Selbsthilfegruppenjahrbuch, DAG SHG, Gießen. 2007
- Kirchner, C.: Ehrenamtliches Engagement. Frauen im Ehrenamt – Vereinbarung vielfältigster Lebenswelten. In: perspektive 1/2009. Verbandszeitschrift der Frauenselbsthilfe nach Krebs. 2009
- Kirchner, C.: Hilde Schulte und die Frauenselbsthilfe nach Krebs. Eine Geschichte mit Wechselwirkungen. Frauenselbsthilfe nach Krebs. Heidelberg. 2010
- v. Kittlitz, D.: Selbsthilfe und ältere Menschen. In: NAKOS-Info 104, Dezember. 2004
- Lotter, W.: Das Vermächtnis. In: Brand eins, Schwerpunkt-Heft Nachfolge, Heft 09. 2009
- Lüscher, K., Stoffel, M., Zürcher, M.: Auf dem Weg zu einer Generationenpolitik, Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften, Bern. 2010
- Nothelle-Wildfeuer, U.: Ehrenamt zwischen Tradition und Erneuerung. In: Die neue Ordnung Jg. 55, Nr. 4. 2001
- Pfaff, E.: Das Netzwerk Junge Bechterewler hat sich etabliert. In: Selbsthilfegruppenjahrbuch, DAG SHG, Gießen. 2011
- Prantl, H.: Die Kümmerer. Ehrenamtliche sind unersetzlich. In: Die Süddeutsche Zeitung, 24. Januar 2011
- Rapp, I.: Alte gehen, Neue kommen. Zum Generationenwechsel in Selbsthilfegruppen und Selbsthilfeunterstützung. In: Selbsthilfegruppenjahrbuch, DAG SHG, Gießen. 2004
- Renner, A.: Was muss Kommunikation in der Gesundheitsselfhilfe künftig leisten? In: Selbsthilfe. Bundesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe e.V. Düsseldorf. 3/2011

- Renner, A.: Zukunftswerkstatt Nachwuchsgewinnung. Neue Generationen. In: Selbsthilfe. Bundesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe e.V. Düsseldorf. 3/2011
- Retzer, A.: Passagen. Systemische Erkundungen. Klett-Cotta, Stuttgart. 2007
- Rogers, C.: Die nicht direktive Beratung, München, Counselling and Psychotherapy, Boston. 1972
- Schein, E.: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung, Edition Humanistische Psychologie. 2000
- Schroeter, K., Zängl, P. (Hg.): Altern und bürgerschaftliches Engagement. VS Verlag für Gesellschaften, Wiesbaden. 2006
- Schulte, H. & Kirchner, C.: Lernen lernen in Selbsthilfeorganisationen am Beispiel der Frauenselbsthilfe nach Krebs. In: Selbsthilfegruppenjahrbuch. DAG SHG, Gießen. 2006
- Schulz-Nieswandt, F.: Ohne Spaß nix los. In: Nachwuchs-Suche in der Selbsthilfe. Generationenwechsel. Konzepte, Projekte, Ergebnisse. G + G. AOK-Forum für Politik, Praxis und Wissenschaft Spezial. 12/2009
- Schulz-Nieswandt, F.: Gesundheitsselbsthilfegruppen und Selbsthilfeorganisationen in Deutschland. Der Stand der Forschung im Lichte der Kölner Wissenschaft von der Sozialpolitik und des Genossenschaftswesens. Nomos Verlag, Baden-Baden. 2011
- Strange, N.: Keine Angst vor Methusalem. Zu Klampen, Springe. 2006
- Thomae, H. (1983): Alternstile und Altersschicksale. Ein Beitrag zur differentiellen Gerontologie. Bern, Stuttgart, Wien. Hans Huber-Verlag. 1983
- Tobler, S.: Neuanfänge, Klett-Cotta, Stuttgart. 2010
- Miriam Walther, Jutta Hundertmark-Mayser: Virtuell ist auch real – Selbsthilfe im Internet. Formen, Wirkungsweisen und Chancen. Eine fachliche Erörterung. Berlin. 2011
- Wimmer R.: Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg. 2004
- Wimmer, R., Groth, T., Simon, F.B.: Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener Diskussionspapiere, Sonderheft 2. Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Universität Witten/Herdecke. 2004
- Wohlfahrt, N.: Zur aktuellen Entwicklung der Selbsthilfe. In: Selbsthilfegruppenjahrbuch, DAG SHG, Gießen. 2010
- Wolf, C., Zimmer, A.: Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht. In: Verband-Management, Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, Herausgeber Verbandsmanagement Institut, Universität Freiburg/CH. 3/2010

Broschüren/Berichte/Spezial:

Fahrplan Gesundheitspolitik. Hintergrundinformationen zum deutschen Gesundheitswesen für die Interessenvertreterinnen der Frauenselbsthilfe nach Krebs. Konzept: Kirchner, C., Schulte, H./Text und Redaktion: Mohr, C., Hg.: Frauenselbsthilfe nach Krebs. Bonn 2011

Generationenwechsel in der Selbsthilfe. Tipp 27, Zeitschrift der Selbsthilfebüros Darmstadt, Offenbach, Odenwald, Parität 2011/1

Lernort Selbsthilfe. Ein Programm für Selbsthilfeorganisationen zur Entwicklung maßgeschneiderter Qualifizierungskonzepte für ehrenamtliche Mitarbeiter und Vorstände. Autorin: Kirchner, C. Praxishilfe. BKK Bundesverband. BAG SHG. Essen 2010

Mitglieder gewinnen, Mitglieder aktivieren, Mitglieder halten. Anregungen für Selbsthilfeorganisationen. BKK Praxishilfe. Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf. Autorenteam: Kofahl, C., Bähmert, M., Kohler, S., Essen. 2009

Nachwuchssuche in der Selbsthilfe. Generationenwechsel. Konzepte, Projekte, Ergebnisse, AOK-Forum für Politik. G + G. Praxis und Wissenschaft Spezial 12/2009

Nakos Konzepte und Praxis 4. Junge Menschen ansprechen und motivieren. Anregungen für die Selbsthilfeunterstützungsarbeit. Autorinnen: Pons, R., Walther, M., Berlin. 2010

Nakos Konzepte und Praxis 5. Internetbasierte Selbsthilfe. Eine Orientierungshilfe. Autorinnen: Walther, M., Hundertmark-Mayser, J., Berlin 2010

Websites/Newsletter:

Alscher, M.: Junge Menschen – zukünftige Funktionsträger in zivilgesellschaftlichen Organisationen. In: Newsletter BBE 01/2012

Röbke, T.: Der Verein als Form zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation – Historische Betrachtungen und aktuelle Schlussfolgerungen. In: BBE-Newsletter 01/2012

Höpfinger, F.: Wandel des Alters – neues Alter für neue Generationen. Die zweite Lebenshälfte – dreifache Wandlungsprozesse, www.hoepflinger.com, aufgerufen am 01.12.2011

Jähner, H.: Was ist online-volunteering? www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2012/03/nl05_jaehner_online-volunteering.pdf, aufgerufen am 09.03.2012

Lehr, U.: Aktives Altern und Bürgerschaftliches Engagement – eine Herausforderung in Zeiten des demografischen Wandels. In: BBE Europa-Nachrichten 01/2012

Laschalt, M., Möller, H.: Der ältere Arbeitnehmer – ein vernachlässigtes Subjekt in der Personalentwicklung. In: Journal für Psychologie, 13(1-2): 127-146, 2005 <http://nbn-resolving.de>, aufgerufen am 12.05.2009

Kompetenzfeststellungsverfahren, Der Paritätische Wohlfahrtsverband Baden-Württemberg, Engagement bildet. www.paritaet-bw.de, aufgerufen am 05.03.2012

6. Altenbericht: www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Pressestelle/Pdf-Anlagen/sechster-altenbericht.de, aufgerufen am 06.03.2012

Pressemitteilung 6/2012 des Deutschen Bundesjugendrings und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen: Jung und Alt sprechen über gesellschaftspolitische Herausforderungen www.bagso.de/presse/presse0.html, aufgerufen am 06.03.2012



Frauenselbsthilfe nach Krebs Bundesverband e.V.

Haus der Krebs-Selbsthilfe

Thomas-Mann-Straße 40

53111 Bonn

Telefon: 0228 – 33889 - 400

Telefax: 0228 – 33889 - 401

E-Mail: kontakt@frauenselbsthilfe.de

Internet: www.frauenselbsthilfe.de