

06.12.2017

Dr. Willibert Strunz

Selbsthilfe zwischen Tradition und Fortschritt – Warum Organisationen sich ändern (müssen).

Vortrag anlässlich der Tagung der LV Selbsthilfe Berlin „Nichts über uns ohne uns – Gesundheits-Selbsthilfe im 21. Jahrhundert“

Begrüßung

Sehr geehrte Frau Bendzuck,
liebe Franziska, lieber Rico,
liebe Freunde der Selbsthilfe,
meine sehr geehrten Damen und Herren,

um an den Titel meines Vortrags „Selbsthilfe zwischen Tradition und Fortschritt“ anzuschließen: Es ist schon fast eine Tradition, einen Vortrag bei der LV Selbsthilfe Berlin halten zu dürfen. Herzlichen Dank für die Einladung, ich hoffe, ich kann Ihre Erwartungen erfüllen.

1 Einleitung

Ich werde in meinem Vortrag auf die Begriffe Tradition und Fortschritt eingehen, deutlich machen, dass sie nicht nur Gegensatzpaare sind und dass auch die Selbsthilfe nicht auf Tradition verzichten kann, dann aber vor allem die Begriffe der Organisation und der Veränderung thematisieren.

Keine Angst, es wird keine rein theoretische Abhandlung werden, aber ganz ohne Theorie geht es auch nicht, wenn man verstehen will, was Veränderung im Rahmen einer Organisation eigentlich bedeutet und welche Herausforderungen auf die

Akteure in einer Organisation, d.h. die Vorstandsmitglieder, die Geschäftsführer_innen, Geschäftsstellenleiter_innen, die Projektleiter und anderen Mitarbeiter_innen zukommen.

2 Tradition und Fortschritt als Antagonismen?

Erhard Horst Belleremann (*1937), deutscher Bauingenieur, Dichter und Aphoristiker, formulierte einmal satirisch: **„Tradition ist, wenn sich nichts ändert.“**¹ Das ist tatsächlich reine Satire, aber das Zitat zeigt auch, dass der Begriff Tradition belastet ist, weil er häufig mit dem Begriff „Konservierung“ assoziiert wird. Etwas, das konserviert ist, ist, wie eingemachtes Obst, (biologisch) tot. Es kann sich nicht mehr verändern, vielleicht dann, wenn das Einmachglas nicht luftdicht verschlossen war, aber noch verfaulen und sich auflösen.

Es gibt schöne Beispiele für eine vermeintliche Tradition deutscher (bayrischer) Kultur-Pflege in Nord-, Südamerika und in Australien. Heutigen Touristen aus Deutschland mutet es skurril an, wenn sie sehen, mit welchem Selbstverständnis eine derartige Tradition und Kulturpflege einhergehen, insbesondere, wenn eine solche Tradition verknüpft ist mit den gesellschaftspolitischen Vorstellungen aus der Zeit, in der die Auswanderer ihr Heimatland Deutschland verlassen haben. Tradition ist hier losgelöst aus dem geschichtlichen und gesellschaftlichen Kontext und idealisiert.

Tradition und Fortschritt werden in bestimmten theoretischen Ansätzen als Antagonismen gesehen, als Gegensatzpaare, ‚Vormoderne gegen moderne Gesellschaften‘, die sich in den folgenden Beispielen widerspiegeln:

- Autorität versus Freiheit,
- Stabilität und Kontinuität des ewig Gestrigen versus Wandel,

¹ Erhard Horst Belleremann: zitiert in: <https://www.aphorismen.de/zitat/34234>

- Kulturelle Orientierung gegen soziale Realität.

Tradition ist hier negativ konnotiert (besetzt) und Ausdruck einer überkommenen Ordnung.

Der Begriff Fortschritt grenzt sich – zumindest nach dem Verständnis einiger Autoren – dagegen ab, bleibt aber häufig die Erklärung schuldig, warum Fortschritt per se etwas qualitativ Besseres bedeutet und an welchen Kriterien er sich orientiert.

Aber müssen Tradition und Fortschritt notwendigerweise als Antagonismen verstanden werden? Ist Fortschritt ohne Tradition möglich? Ist Fortschritt – ohne Tradition gedacht – nicht geschichtslos?

Ludwig Wittgenstein brachte es auf den Punkt als er formulierte:

"Tradition ist nichts, was Einer lernen kann, ist nicht ein Faden, den einer aufnehmen kann, wenn es ihm gefällt; so wenig, wie es möglich ist, sich die eigenen Ahnen auszusuchen. Wer eine Tradition nicht hat und sie haben möchte, der ist wie ein unglücklich Verliebter."²

Wittgenstein drückt hier mit einem Bild und einem Vergleich aus, was Tradition bedeuten kann und was es bedeutet, keine Tradition zu haben. Die Deutschen in der Zeit nach dem 2. Weltkrieg taten sich schwer, sich auf Traditionen zu berufen:

- Die Philosophie, einst die Paradedisziplin an deutschen Universitäten, war von einigen, von nationalsozialistischer Ideologie geprägten deutschen Philosophen funktionalisiert und missbraucht worden.
- Deutsche Volkslieder waren von Nationalsozialisten umgetextet und ebenfalls funktionalisiert worden.
- Produkte großer deutscher Schriftsteller waren aus den Bibliotheken und damit aus dem Gedächtnis verbannt worden.

² Ludwig Wittgenstein: zitiert in: <https://andreasfranken.com/wittgensteins-konservative-lebenskunst/>

- Begrüßungsrituale waren neu erfunden und vorgeschrieben worden und enthielten den Namen des größten Verbrechers aller Zeiten.

Nach der Befreiung 1945, nach dem politisch-kulturellen Bruch, war vielen ein Teil ihrer Identität verloren gegangen.

Allgemeine Verunsicherung war eine der Folgen.

Vielen Deutschen muss es so ergangen sein, wie Wittgenstein es formuliert hat. Sie müssen sich gefühlt haben wie unglücklich Verliebte.

Es war Carl-Friedrich von Weizsäcker, der wohl in einem Satz am besten zum Ausdruck gebracht hat, welcher Zusammenhang zwischen Tradition und Fortschritt besteht:

"Tradition ist bewahrter Fortschritt, Fortschritt ist weitergeführte Tradition."³

D.h., das eine ist im jeweils anderen bereits enthalten.

3 Selbsthilfe im Verhältnis von Tradition und Fortschritt

3.1 Tradition der Selbsthilfe

Auf die Frage nach Tradition und Selbsthilfe würde manch einer sagen, dass das doch ein Widerspruch sei, weil mit Tradition landläufig ein geschichtslastiges Phänomen gemeint sei. Selbsthilfe jedoch sei ein immer noch junges Phänomen!

Liest man aber aktuelle Veranstaltungsprogramme der Selbsthilfe-Gruppen und -Organisationen aufmerksam – so entdeckt man seit einigen Jahren zunehmend Angebote zum Thema Generationenwechsel oder Mitgliedergewinnung. D.h., viele Gruppen und Organisationen können auf mehrere Generationen von engagierten Selbsthilfevertretern zurückblicken, sie haben eine Geschichte, sie haben eine Tradition, was manchmal in den Hintergrund bzw. in Vergessenheit gerät.

³ Carl-Friedrich von Weizsäcker: zitiert in: <http://www.zitate-online.de/sprueche/wissenschaftler/16378/tradition-ist-bewahrter-fortschritt-fortschritt.html>

Exkurs: Eckpunkte der Selbsthilfe-Geschichte

- Die ersten Selbsthilfe-Bewegungen entstanden vor dem Hintergrund emanzipatorischer Strömungen in der deutschen Frauen- und Jugendbewegung sowie mit der Gründung von Genossenschaften im 19. Jahrhundert.
- Die Geschichte der deutschen Blinden- und Gehörlosenverbände reicht bis in das 19. Jahrhundert zurück.
- Die sogenannten Kriegsversehrten-Verbände entstanden nach den beiden Weltkriegen, der Reichsbund nach dem Ersten Weltkrieg, der VdK nach dem Zweiten.
- Die AL Anon-Bewegung, wurde in den 1930-er Jahren in den USA geboren, die erste Eintragung einer deutschen AL ANON-Selbsthilfegruppe in Mülheim/Ruhr in das AL Anon Weltregister datiert von 1967.
- Das Jahr 1967 ist auch das Geburtsjahr der BAG SELBSTHILFE, die seit ihrer Gründung eine rasante Entwicklung genommen hat und maßgeblicher Motor der Selbsthilfe-Bewegung war und ist. In den 1970-er und 1980-er Jahren erfolgte eine Gründungswelle von Selbsthilfe-Organisationen, in denen sich hauptsächlich Selbsthilfegruppen chronisch kranker Menschen zusammengeschlossen hatten.⁴ Damit wuchs die BAG SELBSTHILFE zum größten Dachverband behinderter und chronisch kranker Menschen heran.
- Ebenfalls in den 1970-er und 1980-er Jahren entstanden viele Selbsthilfe-Gruppen vor Ort in den Kommunen. Im Zuge dieser Entwicklung gründeten professionell arbeitende Sozialpädagogen und Psychologen Kontaktstellen, in denen Informations-, Beratungs- und Unterstützungsangebote für neu zu gründende und bestehende Selbsthilfegruppen zur Verfügung standen.

⁴ Martin Danner: Entwicklungspotenziale und –bedarfe der Selbsthilfe: Eine Reflexion der Ergebnisse der SHILD-Studie aus der Perspektive der Selbsthilfeverbände, zitiert in: Christopher Kofahl, Frank Schulz-Nieswandt, Marie-Luise Dierks Hg.): Selbsthilfe und Selbsthilfeunterstützung in Deutschland, Berlin 2016, S. 317.

Soweit der kurze Rückblick in die Geschichte der Selbsthilfe. Damit ist deutlich: Wer auf eine jahrzehntealte Geschichte zurückblicken kann, hat auch eine Tradition, hat ein Selbstverständnis, ein Gefühl für Verantwortung und ein Gedächtnis für Werte, an die es sich zu erinnern lohnt.

Dennoch hat die Selbsthilfe bzw. die Selbsthilfebewegung m.E. das Etikett ‚Junge und moderne gesellschaftliche Erscheinung‘ zu Recht verdient, obwohl sie auf eine jahrelange Entwicklung zurückblicken kann.

3.2 Fortschritt als weitergeführte Tradition - Tradition als bewahrter Fortschritt

Jung ist die Selbsthilfe, weil sie noch Entwicklungspotenzial hat und dieses aus verschiedenen Gründen noch nicht ausschöpfen konnte. Es gibt immer noch gesellschaftliche Bereiche, die die innovative Kraft der Selbsthilfe nicht erfahren haben. Auch ist die Anzahl der Menschen, die in der Selbsthilfe aktiv sind, noch ausbaufähig. Nicht zuletzt ist der jahrelang geführte und immer noch andauernde ideologische Streit, wer oder was zur Selbsthilfe gehört, was Selbsthilfe ausmacht, ein Indiz dafür, dass die Selbsthilfe eine junge Bewegung ist, die nach einer allgemein anerkannten Definition, ja Identität sucht.

Viele Bewegungen sind längst zu gesellschaftlichen Institutionen geworden, die um ihre Identität wissen, die ihren gesellschaftlichen Ort gefunden haben.

Die Selbsthilfe ist immer noch eine Bewegung, obwohl sie sich vielfach in einem organisationalen Raum manifestiert.

Es sind die Unruhe, die Fragilität, die die Fähigkeit zu Fortschritt und Innovation in sich tragen, und natürlich – im konkreten Fall Selbsthilfe – die Suche und Sehnsucht nach Gemeinschaft, nach gemeinsamen Lösungen für ein gelingendes Leben mit Behinderung und chronischer Krankheit.

In der Selbsthilfe gilt das Prinzip der Hilfe auf Gegenseitigkeit, das Prinzip, das die Selbsthilfe von Beginn an beseelt hat. Es ist Teil der Tradition und gleichzeitig die eigentliche Grundlage für

alle Aktivitäten, die in der Selbsthilfe entfaltet werden. So gesehen ist das Prinzip der Gegenseitigkeitshilfe der rote Faden, der sich durch die Geschichte der Selbsthilfe zieht. Einen besonderen Stellenwert erhält das Prinzip wegen seiner gesellschaftlichen Relevanz. Menschen in der Selbsthilfe leben vor, wie man miteinander leben und kommunizieren kann. Es ist das Prinzip der Gegenseitigkeitshilfe, das Gemeinschaften voranbringt und zusammenhält und nicht, wie auch immer wieder behauptet wird, das egoistische Gen.

Die Verinnerlichung des Prinzips der Gegenseitigkeitshilfe weist deshalb Selbsthilfeorganisationen als fortschrittliche Organisationen aus. Denn Fortschritt sollte sich vor allem daran messen lassen, wie es gelingen kann, das gesellschaftliche Miteinander menschenwürdig zu gestalten.

Bedeutung von Ritualen

Wichtig bei der Entstehung und für den Zusammenhalt von Gemeinschaften und Gesellschaften sind auch Rituale. Rituale sind einerseits Zugehörigkeitsmerkmale, aber andererseits grenzen sie auch ab und aus. Sie sind -neutral ausgedrückt - Unterscheidungsmerkmale. Das „Mia san mia!“ der Bayern besagt ja: Wir sind Bayern und Ihr seid anders. Diese Ambivalenz macht den Begriff des Rituals problematisch. So schön und wichtig es ist, dass eine Gemeinschaft Rituale entwickelt, die das Zugehörigkeitsgefühl seiner Mitglieder stärkt, so sollte sie doch darauf achten, dass Rituale nicht abschrecken und ausschließen.

Rituale unterscheiden sich von den Prinzipien, nach denen eine Gemeinschaft lebt, dadurch, dass sie sich häufig dem Zeitgeist anpassen und sich so im Laufe von Jahrzehnten sehr stark ändern können, während Prinzipien i.d.R. bleiben, weil sie den Kern der Organisation, das Selbstverständnis, ausmachen. Rituale sind flüchtig, sie verändern sich mit der Zeit. Ändern sich aber die Prinzipien grundlegend, erhebt sich damit die Frage nach dem Sinn und dem Weiterleben der Organisation.

So weit – in aller Kürze – zum Thema Tradition und Fortschritt.

4 Organisation und Veränderung

„Alles ist im Fluss“ (wörtlich „Alles fließt.“=Griech.: panta rei) ist ein Aphorismus, der dem Griechischen Philosophen Heraklit zugeschrieben wird. Er ist eine Metapher für die Prozessualität der Welt. Das Sein ist nicht statisch sondern einem ewigen Wandel unterworfen.

Diese Erkenntnis spielt auch in der Organisationsentwicklung eine Rolle. Viele mögen meinen, dass die Erkenntnis trivial sei, aber sie anzuwenden und für die Veränderung von Organisationen zu nutzen, ist alles andere als trivial.

Jahrzehntelange Forschung und Erkenntnisse verschiedener Wissenschaftsdisziplinen (Biologie, Physik, Chaosforschung, Mathematik, Kognitionswissenschaften, Philosophie, Pädagogik, Soziologie) haben schließlich brauchbare Ergebnisse hervorgebracht, die es heute ermöglichen zu verstehen, was eine Organisation ist, wie sie sich unterscheidet z.B. von einem Individuum, woraus sie besteht, was sie ausmacht und wo ggf. Hebel angesetzt werden können, um Veränderungen zu initiieren.

4.1 Was ist eine Organisation?

Erste Definitionsversuche einer Organisation finden sich bereits im Grimmschen Wörterbuch der deutschen Sprache aus dem Jahre 1889. Dort wird in Analogie zur Welt der Biologie die Organisation mit einem Organismus, einem Körper verglichen. Bis heute hat sich diese Metaphorik gehalten, indem wir von Körperschaften und Organen sprechen.

Dieser Vergleich einer Organisation mit einem lebendigen Organismus gibt einen Hinweis darauf, wie komplex ihr Verhalten in der Gesellschaft eingeschätzt wird, und man erhält eine Ahnung, dass allein mit dem Reiz-Reaktionsmuster längst nicht alle Prozesse zu erklären sind.

4.2 Konstituierende Elemente der Organisation: Organisation, Handlungsmuster und Individuen

Bereits in den 1930-er Jahren erkannte Chester Barnard, ein soziologischer Management-Theoretiker, dass „nicht Personen, sondern Dienstleistungen, Handlungen, Handeln oder Einflüsse als eine Organisation konstituierend angesehen werden sollten.“⁵ Hintergrund seiner Überlegung war, dass Organisationen sich durch Konstruktionen von Handlungsmustern auszeichnen, in denen konkrete Personen zwar eine Rolle spielen, aber sie werden „durch die Standardisierung der notwendigen Handlungsweisen als Individuen austauschbar“⁶.

Damit wird der Unterschied zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern zu einem konstituierenden Merkmal von Organisationen. Organisationen als handelnde Einheiten können von ihren Mitarbeitern (den Akteuren) unterschieden werden. D.h., Organisationen sind autonome, soziale Überlebenseinheiten, die länger leben können als ihre Mitglieder. Die Mitglieder stellen nur einen Teil ihrer Persönlichkeit, ihrer Arbeitskraft zur Verfügung, ein anderer wesentlicher Teil ist privaten Zwecken gewidmet. Sie verrichten ihre Arbeit in der Organisation ganz bestimmten festgelegten Regeln.

Organisationen haben ihrer Natur nach sozialen Charakter, sie erfüllen gesellschaftliche Funktionen. Dass es für unterschiedliche Zwecke verschiedene Organisationen gibt, ist ein Aspekt der Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Subsysteme. Wird etwas unüberschaubar, komplex, kann häufig die Gründung einer kleineren Einheit mit einem speziellen Schwerpunkt beobachtet werden.

Kennzeichnend und wichtig für das Funktionieren und das Überleben von Organisationen ist die Erkenntnis, dass sie keine

⁵ Chester I. Barnard, zitiert in: Fritz B. Simon: Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg 2007, S. 13.

⁶ Ebenda.

statischen Einheiten darstellen, sondern aus sich wiederholenden Prozessen bestehen, die immer wieder aufs Neue realisiert werden, d.h. fortgesetzt werden müssen.

4.3 Handlungssystem versus Kommunikationssystem

In der einschlägigen Literatur wird darüber gestritten, ob die Organisation ein Handlungssystem oder ein Kommunikationssystem ist. Die Befürworter der Beschreibung einer Organisation als Kommunikationssystem sehen die Kommunikation als vorrangiges Moment an, indem sie sagen, dass auch kooperative Handlungssysteme nur über Kommunikation zustande kommen. Dabei wird Kommunikation nicht als Handlung eines einzelnen Menschen verstanden. Kommunikation findet immer mindestens zwischen zwei Personen statt, wobei das Ergebnis der Kommunikation nicht vorhersehbar, auch nicht beobachtbar ist. Nur an der Anschlussbehandlung ist abzulesen, ob man sich verstanden hat.

„Kommunikation macht aus [einzeln; der Verfasser] handelnden Individuen Teilnehmer an sozialen Systemen und erst Kommunikation bringt soziale Systeme hervor.“⁷

4.4 Die Organisation als autopoietisches System

Der Begriff Autopoiesis stammt von Umberto Maturana, einem chilenischen Biologen und Philosophen, der damit „selbstbezüglich operierende Systeme“ meint, „die sich aufgrund des Netzwerkes ihrer internen Prozesse als zusammengesetzte Einheiten konstituieren und gegen ihre Umwelten abgrenzen.“⁸

Für das Verständnis, wie Organisationen funktionieren und auf Impulse von außen, d.h. der Umwelt, reagieren, ist das **System der Autopoiesis** von besonderer Bedeutung.

Aufgrund des Verständnisses der Organisation als selbstbezüglich operierendes System wird die Organisation als operativ geschlossenes System bezeichnet. Sie reproduziert sich permanent selbst auf der Basis interner Prozesse und passt

⁷ Fritz B. Simon, ebenda, S. 22.

⁸ Fritz B. Simon, ebenda, S. 24.

die Umwelt an ihr System an und nicht umgekehrt. Das nennt man ein operativ geschlossenes und strukturell offenes System.

Damit wird erkennbar, dass jede Organisation ihre eigene Rationalität (Logik) hat, was die Kommunikation mit der Umwelt nicht gerade einfach macht. Ein Reiz von außen durch die Umwelt hat deshalb keine geradlinige Ursache-Wirkungs-Beziehung zur Folge. Der Reiz durch die Umwelt ist als Störung zu betrachten, der eine Irritation der Organisation zur Folge hat. Möglich ist, dass die Organisation lernt und adäquat reagiert. Sie kann sich aber auch verweigern. Bei einer weiteren Störung wird die Organisation wieder reagieren, aber anders als beim ersten Mal. Vorauszusehen ist das nicht.

4.5 Veränderung von Selbsthilfe-Organisationen

Lange hat es gedauert, bis im Bereich der Selbsthilfe-Organisationen Überlegungen angestellt wurden, wie man sich in der Zukunft den veränderten gesellschaftlichen Bedingungen stellen sollte. Der kölsche Fatalismus mit dem Spruch „Et hätt noch immer jot jejange.“ wäre die falsche Antwort gewesen. Viele Selbsthilfe-Organisationen haben nach meiner Beobachtung Veranstaltungen mit dem Etikett „Zukunftswerkstatt“ oder „Die Zukunft gestalten“ durchgeführt, weil ihnen bewusst geworden ist, dass ein ‚Weiter so‘ keine Lösung für offensichtliche und spürbare Probleme sein kann.

Leider sind nach meiner Wahrnehmung viele Veränderungsinitiativen gescheitert bzw. im Sande verlaufen,

- weil die Vorüberlegungen für ein Veränderungskonzept nicht gründlich und professionell genug waren,
- weil es an personellen Ressourcen mangelte, das erarbeitete Konzept umzusetzen,
- weil es keine externe Begleitung des Veränderungsprozesses und damit keine Erfolgskontrolle gab,

- weil interne Streitigkeiten nach dem gemeinsamen Seminar den begonnenen Änderungsprozess unterbrachen,
- weil viele Verantwortungsträger in der Selbsthilfe m.E. pragmatischen, häufig isolierten - Lösungsstrategien den Vorzug geben, anstatt nach langfristig angelegten, integrierten Konzepten der Veränderung zu arbeiten.

Dennoch bin ich optimistisch, dass sich immer mehr Selbsthilfe-Organisationen aufmachen werden, den Weg der permanenten Veränderung einzuschlagen. Die SHILD-Studie hat deutlich gezeigt, dass es trotz des Bedeutungszuwachses der Selbsthilfe - eine Reihe von Problemen gibt, die nicht lange ignoriert werden können.

Ich habe Ihnen – hoffentlich verständlich –aufzeigen können,

- dass Tradition und Fortschritt keine Antagonismen sind, dass Tradition sich im Fortschritt wiederfinden kann,
- dass Organisationen durchaus mit einem lebendigen Organismus verglichen werden können, dessen Funktionsweise komplizierter ist, als es auf den ersten Blick scheint. Die gesellschaftliche Bedeutung von Organisationen zu wissen und deren Funktionsweise zu kennen, ist Voraussetzung dafür, selbst aktiv eine Organisation zu gestalten und ggf. zu führen.

Danke für Ihre / Eure Aufmerksamkeit!