

Welche Faktoren beeinflussen die Motivation der Mitglieder einer Selbsthilfegruppe? Oder: wie aktiviere und motiviere ich eine Gruppe?

Selbsthilfegruppen leben vom Engagement und der Aktivität ihrer Mitglieder und entfalten dadurch ihr volles Potenzial. In vielen Gruppen sind jedoch die Verantwortlichkeiten und Aktivposten ungleich verteilt: Gruppensprecher/innen, Gruppenleiter/innen oder andere aktive Mitglieder engagieren sich im Übermaß, während die Mehrheit der Gruppe eher passiv bleibt und wenig für die aktive Gestaltung des Gruppenlebens beiträgt. Diejenigen, die viel Verantwortung in der Gruppe übernehmen, stehen dabei manchmal in der Gefahr, sich mit ihrem Engagement zu überfordern und alles zu übernehmen, was gemacht werden muss – weil die anderen aus verschiedenen Gründen nicht dazu in der Lage bzw. nicht dazu zu gewinnen sind.

Im Folgenden möchte ich verschiedene Wirkfaktoren beschreiben, die Einfluss auf Motivation der Mitglieder einer Selbsthilfegruppe haben, und Möglichkeiten aufzeigen, wie diese Wirkfaktoren zu Motivationsförderern werden können.

Leitung und Leitungsstile in Selbsthilfegruppen

Ein ganz entscheidender Wirkfaktor für unser Thema ist die Frage, wie und in welcher Form Leitung in einer Selbsthilfegruppe ausgeübt wird.

Die Frage nach einer Leitung in einer Selbsthilfegruppe ist etwas, was in der Selbsthilfe über Jahrzehnte nie ein Thema war. Selbsthilfegruppen galten seit ihrer massenhaften Entstehung in den 70er- und 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts als demokratische Gruppierungen, die in ihrer Arbeit ohne Leitung funktionieren. Es genügte eine Verständigung über ein paar gemeinsame Ziele, Regeln und Konzepte sowie das Grundverständnis darüber, dass Inhalt und Verlauf der Gruppe von allen gleichermaßen bestimmt werden. Die notwendige Rollenübernahme einzelner Verantwortungsbereiche wie Schlüsselnehmer, Kontaktperson oder Moderator war auf solche Teilbereiche begrenzt und wechselte im Idealfall immer wieder.

Heute sieht die Realität in vielen Selbsthilfegruppen anders aus. In vielen Gruppen gibt es Leiterinnen und Leiter, deren Arbeit für die Gemeinschaft eine ganz wesentliche Bedeutung bekommen hat. Trotzdem bedeutet „Leitung“ in der Selbsthilfegruppe nie das Gleiche: In den Fortbildungsseminaren „Selbsthilfegruppen leiten“ zeigt sich immer wieder, dass Leitung in vielen Gruppen mittlerweile ein wichtiger Bestandteil der Arbeit geworden ist, aber auf unterschiedlichste Weise ausgeübt wird:

- Es gibt Leiter/innen in Selbsthilfegruppen, die nahezu alle möglichen Funktionen ausfüllen und im Wesentlichen auch über alle relevanten Inhalte, Konzepte und Verlaufsformen bestimmen. In solchen Gruppen besteht die Gefahr, dass die Mitglieder sich eher als passive Konsumenten verstehen, deren aktive Mitarbeit auch nicht wirklich gefragt ist.
- Ein ganz anderes Leitungsmodell besteht darin, sich als Moderator/in einer Gruppe zu verstehen, die alle wesentlichen Fragen zu Form und Inhalt immer wieder in der Gruppe besprechen lässt.
- Unabhängig von dem eigenen Leitungsverständnis zeigt sich immer wieder, dass Leiter/innen in Selbsthilfegruppen unterschiedlich viele Funktionen übernehmen: während manche nahezu alles

übernehmen wollen oder müssen, was es an Aufgaben gibt, haben andere viele solcher Verantwortlichkeiten an andere aus der Gruppe delegiert.

- Was passiert, wenn in der Gruppe scheinbar niemand Verantwortung für Aufgaben und Funktionen und damit auch für Leitung übernimmt? Auch diese „Modelle“ gibt es in der Selbsthilfe – hier sind die Kontaktstellen manchmal gefordert, den Prozess in solchen Gruppen zu moderieren, ohne selbst die Verantwortung für die Gruppe zu übernehmen.

Was Leitung in der Selbsthilfegruppe bedeutet, zieht also die unterschiedlichsten Antworten nach sich. Deshalb ist es zunächst wichtig, sich diese unterschiedlichen Formen von gelebter Leitung in Selbsthilfegruppen näher anzugucken und zu sehen, welche Auswirkungen sie auf die jeweilige Selbsthilfegruppe hat.

Mein Anliegen ist es dabei, einen Leitungsstil in Selbsthilfegruppen zu fördern, der dazu beiträgt, dass sich alle Beteiligten in der ihnen möglichen Form aktiver am Gruppengeschehen beteiligen können.

Der entscheidende Faktor dafür liegt in der Haltung derjenigen begründet, die sich für den Ablauf von Gruppentreffen verantwortlich fühlen: also der/die Gruppensprecher/in, Gruppenleiter/in, der aktiven Mitglieder oder im besten Fall der gesamten Gruppe. Damit die Gruppe aktiver werden kann, braucht es eine Form von Moderation der Gruppe (die personell auch wechseln kann), die die Kommunikation zwischen allen Beteiligten in Gang hält. Diese sollte sich – gerade wenn man auch noch der „Leiter“ oder die Leiterin der Gruppe ist – in Entscheidungsfragen (wie z. B. „Was besprechen wir heute in der Gruppe?“) eher zurückhalten. Folgende Haltungen und Techniken können eine Moderation in der Selbsthilfe ausmachen, die in der Gruppe mehr Aktivität fördert:

- Die Moderation gibt keine vorschnellen Antworten auf das, was zu klären ist oder im Raum steht, sondern gibt dies als Frage an die Gruppe weiter.
- Sie achtet auf die Regeln und festgelegten Sitzungsabläufe und erinnert im Zweifelsfall an ihre Einhaltung.
- Sie fasst bei Bedarf wichtige Aussagen der Gruppenmitglieder zusammen, um die Orientierung in der Gruppe („Wo stehen wir gerade?“) zu fördern.
- Die Moderation kann auch wahrgenommene Störungen und Spannungen in der Gruppe ansprechen, ohne sie jedoch gleich zu bewerten (also z. B. „Ich habe das Gefühl, im Moment liegt hier eine große Spannung im Raum. Was ist hier los?“).

Bei allen Themen, die die Gruppe beschäftigt, ist es wichtig, dass die Kommunikation innerhalb der Gruppe gefördert wird. Der Moderator sollte also immer darauf achten – ganz gleich, um was es sich gerade handelt –, dass er nicht zum Kommunikationsmittelpunkt der Gruppe wird, sondern dafür sorgt, dass viele bzw. alle miteinander ins Gespräch kommen.

Orientierung an den Ressourcen der Beteiligten

Entscheidend für die Entwicklung der Motivation in der Gruppe ist die Orientierung an den Ressourcen der Beteiligten. Dies fängt bei Leitungen oder besonders Verantwortlichen an: Üben sie die Rollen, Aufgaben und Funktionen aus, weil sie ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten entsprechen und ihnen Freude und Spaß bereiten? Oder sind viele der Tätigkeiten mit Überforderung und reiner Pflichterfüllung verbunden, die diesen so Aktiven nicht gut tun?

Eine Analyse und Reflektion der Tätigkeitsfelder der besonders Aktiven in der Selbsthilfe kann sehr hilfreich sein, um Überforderungen vorzubeugen bzw. abzubauen. Gleichzeitig geht es darum, sich auf das zu konzentrieren, was man selbst gut kann, was einem selbst und anderen Kraft gibt und noch dazu Spaß und Freude macht. Folgende Fragen können hierbei hilfreich sein:

- Welche Aufgaben und Funktionen übernehme ich in der Gruppe?
- Welche davon mache gern, welche machen mir Schwierigkeiten, welche möchte ich am liebsten abgeben?

Der Grundgedanke der Orientierung an den eigenen Ressourcen sollte auch auf die weniger aktiven Mitglieder in der Selbsthilfegruppe übertragen werden, wenn es in einem Gruppenprozess darum geht, wie passive Mitglieder zu mehr Aktivität gewonnen werden können. Von Leitungen aus Selbsthilfegruppen höre ich immer wieder, dass sie Verantwortung leichter abgeben können, wenn es ihnen gelingt, die „Talente“ der Gruppenmitglieder wach zu rufen. Sie fragen also in einem ersten Schritt nicht danach, „wer übernimmt die Gruppenkasse oder die Moderation des Gruppenabends?“, sondern machen zum Beispiel eine Talentumfrage um herauszufinden, welche individuellen Fähigkeiten eigentlich in der Gruppe verborgen liegen. Die Ergebnisse nutzen sie dann gezielt dazu, die einzelnen mit ihren benannten Fähigkeiten daraufhin anzusprechen, wie diese auch in die Gruppe einfließen können.

Den Weg der Ressourcenorientierung zu gehen wird nur dann schwierig, wenn sich herausstellt, dass in der Gruppe nur noch wenig davon vorhanden ist. Davon berichten vor allem Aktive von Gruppen mit Krankheitsbildern, in denen die Kräfte von Gruppenmitgliedern nach und nach nachlassen, wie etwa bei Multipler Sklerose und manchen anderen chronischen Erkrankungen. Die Arbeit in der Selbsthilfegruppe auf viele Schultern zu verteilen ist hier oft kaum möglich. Nichtsdestotrotz sind auch in solchen Gruppen immer wieder Überlegungen notwendig, wer in welcher Form an der Gestaltung des Gruppenlebens beteiligt werden kann – die Gefahr ist sonst groß, dass die wenigen Aktiven sich überfordern oder nach und nach die Verantwortung für alles, was in der Gruppe anfällt, übernehmen – ohne jede Abstimmung mit den übrigen Gruppenmitgliedern.

Weitere Wirkfaktoren

Neben den bisher genannten Faktoren Leitung und Ressourcenorientierung wirken weitere Aspekte, die neben der Arbeitsfähigkeit der Gruppe auch auf die Motivation der Mitglieder Einfluss haben und deshalb hier wenigstens kurz benannt werden sollten.

Die Gruppe und ihre Zusammensetzung

In Gruppen treffen sehr unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Lebenserfahrungen zusammen und prägen damit auch die Gruppenarbeit. Was die Frage der Motivierung bzw. Aktivierung der Mitglieder betrifft, erscheint es mir sinnvoll, wenn die Beteiligten bereits in der Anfangsphase und später bei jeder Neuaufnahme den Grundgedanken jeder gut funktionierenden Selbsthilfegruppe verdeutlichen: Es geht in der Selbsthilfe um Geben und Nehmen und um das aktive Einbringen aller Beteiligten nach ihren jeweiligen Möglichkeiten. Viele Interessenten von Selbsthilfegruppen kommen heutzutage häufig mit der Erwartung in die Gruppe, schnell etwas zu bekommen, um mit ihrem jeweiligen Anliegen fertig zu werden. So verständlich diese Erwartung ist, so notwendig ist es

von Seiten der Gruppe, deutlich zu machen, dass Selbsthilfe nur auf dem Grundsatz der gegenseitigen Hilfe funktioniert.

Eine Selbsthilfegruppe darf sich deshalb m. E. davor schützen, von zu vielen Konsumenten besucht zu werden. Manchmal kann es dabei hilfreich sein, neben der Selbsthilfegruppe auch eine Selbsthilfeberatung zu installieren (wie sie manche Selbsthilfeorganisationen schon installiert haben), auf die Selbsthilfeeinsteiger hingewiesen werden, die eigentlich keine Gruppe suchen, sondern nur eine kurzfristige Beratung wollen.

Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen für die Arbeit in der Selbsthilfegruppe haben oft eine viel größere Bedeutung, als man denken würde. Ein schöner Raum und Ort für die Treffen kann viel bewirken und sich auch motivationsverstärkend auf die Gruppe auswirken.

Zu den Rahmenbedingungen gehören u. a.

- die Dauer und Häufigkeit der Gruppentreffen
- der Ort der Treffen
- der Raum und seine Ausgestaltung
- das Setting, d. h. die Anordnung von Tischen und Stühlen

Die Rahmenbedingungen bei Bedarf zum Thema zu machen, um Klarheit darüber herzustellen, ob der „Rahmen“ für alle noch passt, kann manchmal sehr hilfreich sein.

Ziele

Die Festlegung von Zielen ist ein wesentlicher Teil der Gruppenarbeit. Welche Ziele habe ich als Leiter/in, welche werden gemeinsam erarbeitet und auf welche kann ich mich mit allen Beteiligten verständigen?

Wie steht es um die Ziele in laufenden Gruppen? Welche Bedeutung haben sie in der Arbeit, kommt es zu Veränderungen in den Zielsetzungen?

Die Verständigung über gemeinsame Ziele hat Einfluss auf die Motivation der Beteiligten – wenn es darüber keinen Austausch und keine Verständigung gibt, besteht die Gefahr, dass die Beteiligten nicht wissen, wieso sie eigentlich noch in die Selbsthilfegruppe kommen sollen.

Lohnende Ziele, die immer wieder in Selbsthilfegruppen genannt werden, lauten wie folgt:

- Gemeinsamer Austausch von Erfahrungen, um sich im Umgang mit der Krankheit oder den Problemen zu stärken
- Gegenseitig Motivation aufbauen für Verhaltensänderungen
- Eigene Unsicherheiten und Ängste überwinden, neue Lebensfreude und Selbstbewusstsein entwickeln

Abläufe und Regeln

Eine Verständigung über die Abläufe eines Gruppenabends und die Festlegung von Regeln für die Gruppenarbeit unterstützen die Arbeitsfähigkeit der Gruppe und beeinflussen auch die Motivation der Beteiligten.

Klarheit über den Ablauf der Sitzung (z. B. „wir starten mit einem Blitzlicht, sammeln dann die Themen, die heute besprochen werden, bearbeiten zwei oder drei davon und machen dann noch eine Abschlussrunde“) gibt Orientierung und Sicherheit.

Selbsthilfegruppen vereinbaren darüber hinaus meist einige zentrale Regeln für die gemeinsame Arbeit in der Gruppe, die oft schriftlich festgehalten werden. Sie sollen helfen, die Arbeitsfähigkeit der Gruppe zu erhöhen. Über die Anzahl und die Bedeutung der Regeln für die Gruppe gibt es viele unterschiedliche Haltungen in der Selbsthilfe, deshalb macht es Sinn, sich über bestehende Regeln und deren Auslegung von Zeit zu Zeit immer wieder neu zu verständigen. Zu den bekanntesten Regeln in der Selbsthilfe gehören folgende:

- **Eine Vereinbarung über Vertraulichkeit:** Was in der Gruppe erzählt und besprochen wird, bleibt in der Gruppe und wird nicht nach außen getragen.
- **Jede/r spricht für sich und nicht für andere:** Ich spreche in der „Ich“-Form über meine Haltung zum Thema und vermeide die unpersönliche Form des „man“, die die Gefahr der Verallgemeinerung enthält.
- **Keine Ratschläge geben:** Die Teilnehmer/innen sprechen von sich und ihren eigenen Erfahrungen und vermeiden es, anderen Betroffenen zu sagen, was sie in einer bestimmten Problemlage tun sollen.
- **Störungen haben Vorrang:** wenn ein Mitglied der Gruppe eine Störung empfindet (z. B. weil er/sie nicht mehr zuhören kann), sollte er/sie dies offen aussprechen. Die folgende Aussprache in der Gruppe trägt dazu bei, über die Störung zeitnah sprechen zu können (mit dem Ziel, sie aus der Welt zu schaffen).
- **Vereinbarung über Verbindlichkeit:** Die Mitglieder verständigen sich darüber, wie verbindlich die Teilnahme an der Gruppe ist und in welcher Form Absagen geschehen sollen.

Götz Liefert arbeitet als Coach und bietet Supervision, Mediation sowie Fortbildungen an.

Weiterführende Literatur über Methoden zur Arbeit in der Selbsthilfe finden Sie unter:
<http://www.goetzliefert.de/index.php/veroeffentlichungen>