

- Spitzer, M. (2007). Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. München: Elsevier.
- Südwestrundfunk2 (2008). Zeig mir Dein Gehirn und ich sage Dir, wer Du bist – Weshalb die Hirnforschung zur Leitwissenschaft wurde. Zugriff am 30.10.2008 unter <http://www.swr.de/swr2/programm/sendungen/swr2-forum/rueckschau/-/id=660194/nid=660194/nid=660194/cf=42/did=3338566/pv=mplayer/vv=play/7qdw6/index.html>.
- Varela, F. J., Maturana, H. R., Uribe, R. (1974). Autopoiesis: The organization of living systems, its characterization and a model. *Bio-systems*, 5, 187–196.
- Vogt-Hillmann, M. I., Eberling, W., Dahm, H., Dreesen, H. (Hrsg.) (2000). *Gelöst und los! Systemisch-lösungsorientierte Perspektiven in Supervision und Organisationsberatung*. Dortmund: borgmann publishing.

Jochen Schweitzer

## Hirngespinnste systemischer Organisationstheorie

### Einführung

Systemische Organisationstheorie kann etwas für einen Verband außerordentlich Praktisches sein. Dies soll gezeigt werden mithilfe einiger Konzepte, wie sie etwa Niklas Luhmann (2000), Hellmut Willke (1993, 1995, 2006) und Fritz Simon (2007) bekannt gemacht haben.

Ich will diese Konzepte jeweils auf die DGSF als Verband anwenden und mit Ihnen schauen: Auf welche Fragen stoßen wir, wenn wir uns als Verband selbst zum Gegenstand systemtheoretischer Betrachtung machen? Mein Beitrag wird vorwiegend Fragen aufwerfen und nur gelegentlich Antworten anbieten.

Ich möchte eingangs die DGSF als neuronales Netzwerk darzustellen versuchen. Dabei werden unsere Gremien, Funktionäre und Mitglieder zu Zellen, die Kommunikationswege zwischen ihnen zu Axonen und Dendriten. Und die Synapsen – das sind die Orte, wo es auch in einem Verband immer wieder funkt.

Ausgehend vom Organigramm sei hier das neuronale Netzwerk der DGSF in seinem aktuellen Zustandsbild Mitte 2008 aufgezeichnet (siehe Abbildung 1), in dem ich nacheinander die Mitglieder und die Mitgliederversammlung, dann die Gremien und Funktionäre des Verbandes in der historischen Reihenfolge ihres Entstehens und schließlich die Dichte der Verbindungen zwischen diesen einzublenden versuche.

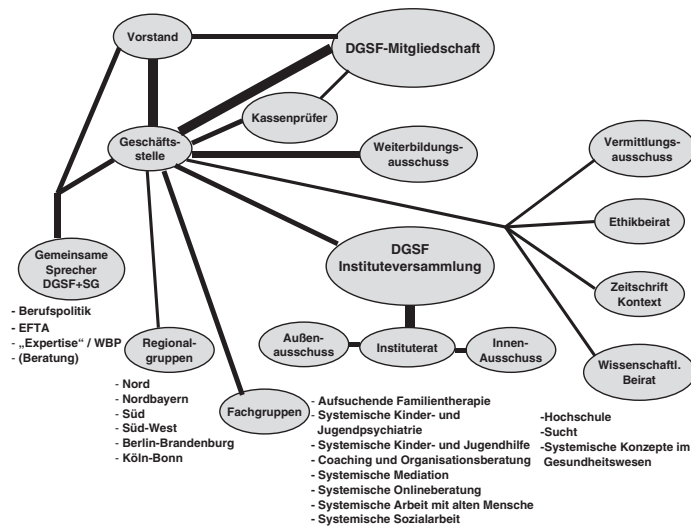


Abb. 1: Das DGSF-Organigramm als neuronales Netzwerk (Stand Sommer 2008)

## Sinnsuche: Wozu sind wir da?

Die DGSF hat nicht an und für sich einen bestimmten »Sinn«. Vielmehr kann man ihr unterschiedliche Sinngebungen zuweisen und vermutlich liegt ihr Sinn für die meisten von uns auf mehr als einer Dimension.

Man kann die DGSF auffassen als (siehe Abbildung 2):

- »Konversationsclub« für den fachlich und menschlich bereichernden, meist herrschaftsfreien Austausch untereinander. Das geschieht auf den Jahrestagungen und den Mitgliedertagen, das geschieht in den Regionalgruppen und teilweise in den Fachgruppen.
- »Service Provider«, der den Mitgliedern wichtige Dienstleistungen kostengünstig bereitstellt. Solche Dienstleistungen sind Jahrestagungen, die Fachzeitschrift Kontext, die Online-Therapeutenliste [www.familientherapie.org](http://www.familientherapie.org), die DGSF-Mailingliste und, für viele Institute und Weiterbildungsteilnehmer am wichtigsten, die Zertifizierungen.

Aus: Hanswille, R.: Systemische Hirngespinnste. Neurobiologische Impulse für die systemische Theorie und Praxis (S. 257–272).

© Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2009

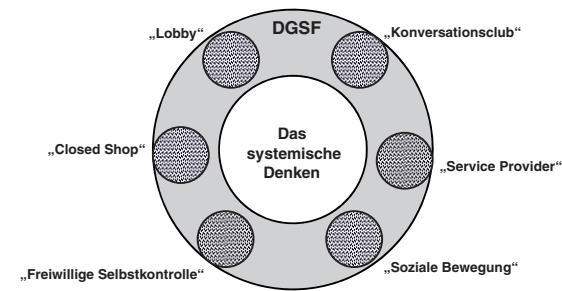


Abb. 2: Mögliche Sinngebungen der DGSF

- »Soziale Bewegung«, die gesellschaftliche Ziele, in unserem Falle die Weiterentwicklung des systemischen Denkens, »von unten her« durch kollektive Aktion anstrebt.
- »Freiwillige Selbstkontrolle«, die Qualitätskriterien für das Verhalten einzelner Mitglieder definiert und überprüft (das tut z.B. der Weiterbildungsausschuss) oder die ethischen Standards für das professionelle Verhalten ihrer Mitglieder in Ethikrichtlinien festlegt und durch eine Ethikkommission das beklagte Fehlverhalten einzelner Mitglieder überprüft.
- »Closed Shop«: Sie kann als Oligopolist auftreten, der um einen knappen Markt herum Zäune errichtet und dafür sorgt, dass möglichst wenig Konkurrenten über diesen Zaun kommen. Das geschieht in der DGSF nach meiner Wahrnehmung nicht.
- »Lobby«: Sie kann materielle Interessen der Mitglieder durch berufspolitische Repräsentanz in der Politik, in anderen Verbänden oder in der Öffentlichkeit vertreten. Dafür haben wir berufspolitische Sprecher(innen).

Verbände müssen aber gar nicht immer einen Sinn haben. Einmal zur Erfüllung eines bestimmten Zweckes gegründet, können sie später als autopoietische, also sich selbst aufrechterhaltende Systeme grundsätzlich auch geraume Zeit ohne einen Sinn weiterleben, der den Mitgliedern noch bewusst wäre.

Aus: Hanswille, R.: Systemische Hirngespinnste. Neurobiologische Impulse für die systemische Theorie und Praxis (S. 257–272).

© Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2009

## System-Umwelt-Grenzen: Wen wollen wir unter uns haben?

Systeme können wir uns allgemein vorstellen als eine Ansammlung von Elementen, durch Beziehungen untereinander verbunden und durch eine Grenze von ihrer Umwelt unterschieden (siehe Abbildung 3).

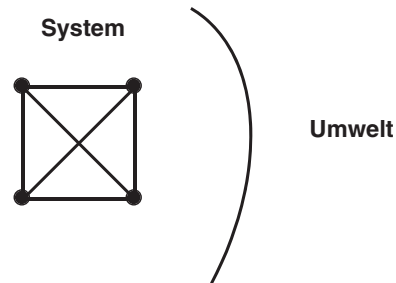


Abb. 3: Elemente – Relationen – Grenze

Dabei folgen die Beziehungen untereinander, je länger sich das System entwickelt, um so mehr bestimmten, immer wiederkehrenden Regelmäßigkeiten (die nennen wir Beziehungsmuster), die die Eigenlogik des Systems formen. Die Grenze hingegen markiert, was alles zur Innenwelt des Systems gehört und was draußen vorbleibt. Das Spannende an der Grenze ist, dass die Frage, wer drinnen ist und wer draußen bleibt, wiederum viel über das Sinnverständnis dieses Systems ausgedrückt.

An der Innen-/Außengrenze der DGSF können wir Folgendes beobachten: Anders als z. B. bei den meisten psychoanalytischen, verhaltenstherapeutischen und auch geschäftstherapeutischen Verbänden sind in der DGSF nicht nur Psychologen und Mediziner organisiert, sondern auch viele Sozialpädagoginnen und Sozialarbeiterinnen, Lehrer, Theologen und andere Berufe. Die DGSF ist ein berufsgruppenübergreifender Verband. Dies macht die DGSF sehr resistent gegen berufspolitische Krisen in einzelnen dieser Berufsfelder.

Anders als in der Systemischen Gesellschaft (SG) hat die DGSF auch Mitglieder ohne abgeschlossene Weiterbildung. Unter an-

Aus: Hanswille, R.: Systemische Hirngespinnste. Neurobiologische Impulse für die systemische Theorie und Praxis (S. 257–272).

© Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2009

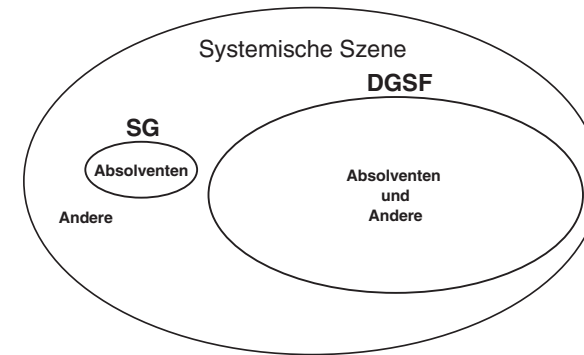


Abb. 4: System-Umwelt-Grenzen: Breiter oder exklusiver?

derem deshalb ist die DGSF deutlich größer als die SG. Gleichzeitig ist sie insofern weniger exklusiv (siehe Abbildung 4).

Sowohl Einzelmitglieder wie auch Weiterbildungsinstitute sind gleichermaßen Mitgliedern im Systeminneren. Und sie sind weniger als in der SG durch ein »Zwei-Kammern-Modell« voneinander separiert. Viele Mitglieder kennen die Konflikte, die damit anfangs einhergingen und schließlich mit der Etablierung der Instituteversammlung gelöst wurden. Aber ich bin überzeugt, dass wir zugleich die beobachtbare Dynamik der DGSF dem Umstand verdanken, dass wir kein Zwei-Kammern-System haben.

Langfristig kann es interessant sein zu überlegen, wie vorteilhaft unsere derzeitigen Grenzziehungen sind. Man kann über die Grenzen zwischen DGSF und SG nachdenken. Man kann fragen, ob die systemischen Unternehmensberater im Profitbereich stärker hereingeladen werden sollten, ob wir einerseits mehr systemisch orientierte Juristen, Politologen, Betriebswirte und Ingenieure oder andererseits mehr systemisch orientierte Pflegekräfte oder Lehrer unter uns haben wollen (siehe Abbildung 5).

Aus: Hanswille, R.: Systemische Hirngespinnste. Neurobiologische Impulse für die systemische Theorie und Praxis (S. 257–272).

© Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2009

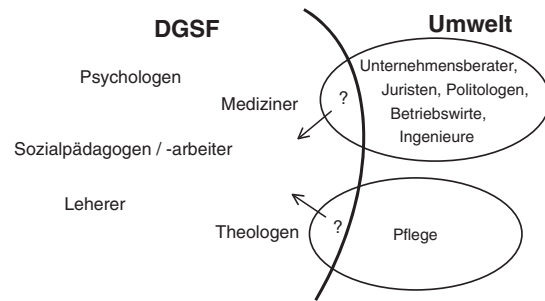


Abb. 5: System-Umwelt-Grenzen: Die DGSF als berufsgruppenübergreifender

### Komplexität: Welche Fülle von Prozessen kann ein Verband »verdauen«?

Die Innenwelt eines Verbandes stärker zu bevölkern, kann aber sehr riskant sein. Nicht nur, dass es drinnen eng werden und man sich auf den Füßen herumstehen könnte. Auch kann leichter der Überblick verloren gehen und Chaos entstehen. Systemtheoretisch ausgedrückt: Je mehr Elemente, je mehr Vernetzungen es dazwischen gibt und je mehr Folgen Entscheidungen in einem Bereich für die anderen Bereiche im Verband haben, um so mehr muss diese Komplexität durch Selektionsentscheidungen wieder bewältigt werden.

Man kann an der DGSF sehr schön verfolgen, wie ihr Wachstum von 1.300 auf über 2.800 Mitglieder binnen acht Jahren beständig den Aufbau neuer interner Strukturen erforderlich gemacht hat, damit diese Komplexität übersichtlich reduziert wird. Regionalgruppen sind ein Weg, Fachgruppen ein anderer, die zunehmende Differenzierung der Geschäftsstelle ein dritter (siehe Abbildung 6).

Aus: Hanswille, R.: Systemische Hirngespinnste. Neurobiologische Impulse für die systemische Theorie und Praxis (S. 257–272).

© Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2009

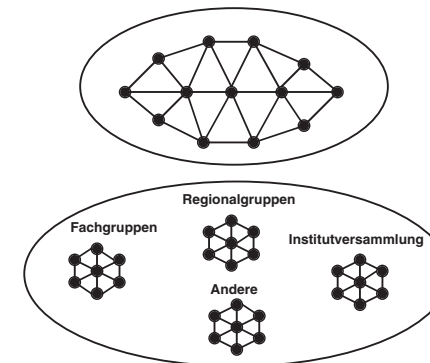


Abb. 6: Komplexität durch interne Strukturen reduzieren

### System-Umwelt-Beobachtungen: Wer gehört auf unsere Umweltlandkarte?

Systeme beobachten einerseits ihre Umwelt daraufhin, was von dem, was dort draußen geschieht, für sie drinnen wichtig ist und worauf sie reagieren müssen. Dies nennen wir Fremdreferenz. Andererseits beobachten sie ihr internes Geschehen, häufig auch im Wissen um die Vorgänge draußen. Das nennen wir Selbstreferenz.

Beschränken wir uns auf die Fremdreferenz und fragen wir uns: Welche Umwelten beobachtet eigentlich die DGSF und wo schaut sie nicht hin? In folgender Landkarte (siehe Abbildung 7) – ich nenne sie die Umweltlandkarte der DGSF – habe ich einmal alle diejenigen Gremien, Verbände etc. in Deutschland hineingeschrieben, die m. E. potentiell für die DGSF von Interesse sein könnten. Kursiv markiert sind diejenigen, welche die DGSF nach meiner sehr beschränkten Kenntnis nach auch tatsächlich beobachtet, d. h. zu denen sie Kontakt hat und von denen sie etwas erfährt.

Dass nur ein Bruchteil der potentiell möglichen Umwelten von uns tatsächlich auch beobachtet wird, ist gut so. Denn mehr würde uns bislang überfordern.

Wollten wir z. B. berufspolitisch etwa im Suchtbereich oder in der Lehrerbildung oder in der Justiz als Verband stärker aktiv

Aus: Hanswille, R.: Systemische Hirngespinnste. Neurobiologische Impulse für die systemische Theorie und Praxis (S. 257–272).

© Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2009

Ausland SGS: Schweizer Ges. für Systemische Therapie und Beratung OAS: Österreichische Arbeitsg. für systemische Therapie und Systemische Studien IFTA: International Family Therapy Association EFTA/ NFTO: European Family Therapy Association AFTA: American Family Therapy Academy AAMFT: American Association for Marriage and Family Therapy	DGSF	Presse und Öffentlichkeitsarbeit Informationsdienst Wissenschaft, Fachpresse (Psychotherapie, KJJu/Sozial, Gesundheit), Überreg. Zeitungen, Agenturen, interessierte Journalisten (nach Erstkontakt)				
<b>Jugendhilfe und soziale Arbeit</b> Ministerium: BMJF Landesjugendämter Trägerorganisationen: Caritas, Diakonisches Werk, DPWV, AWO Verbände: AFET e.V.; AGJ; BKE; Bundesforum Familie Bündnis für Familien BVKe; DBSH; DJHT; DV; EREV; IGH; IKJ; Verbändekonferenz Jugend- u. Familienhilfe Verbändetreffen gegen sexuellen Missbrauch	<b>Gesundheitswesen</b> Ministerium: BMG, Landesgesundheitsministerien Krankenkassen Ärztekammern BfK; Landespsychotherapeutenkammern; WBP; G-BA: Verbände: AZA- KJP; BAPt; GK II DGPGG; DGPM; DGPPN; DGVt; DVP; GwG; IAG; NaSPro; VVP	<b>Rehabilitation</b> Ministerium: BMAS Deutsche Rentenversicherung DHS FDR BUSS CaSu GVS FVS	<b>Bildung (Schule, Hochschule, Weiterbildung)</b> Ministerium: BMBF Landeskultusministerien AHPGS DGSP	<b>Forschung</b> Ministerium: BMBF Forschungsförderer/ Stiftungen: (DFG; BMBF, Bosch, VW, Bertelsmann, Hertie, viele kleine Stiftungen)	<b>Beratung, Coaching, Supervision, Organisationsberatung, Mediation</b> ANSE BAFM DGB DGIC DGOB DGsv Verbändeforum Supervision: 8 Verbände	<b>Sonstiges</b> Justiz Ministerium: BMJ Verwaltungsgericht Oberlandesgericht

Abb. 7: Umweltlandkarte mit aktualisierten und nicht aktualisierten Umwelten

werden und dort mitmischen – ja, dann müssten wir als DGSF in unserem Inneren ähnlich komplex aufgebaut sein wie Umwelten, die sie beobachten will. Das erfordert eine bestimmte Zusammensetzung – anfangs der Mitgliederschaft, danach der Fachgruppen, ab einem bestimmten Wachstumsniveau vielleicht sogar des Vorstandes und der Fachreferenten.

### Storytelling: Welche Geschichten erzählt ein Verband über sich selbst?

Sie alle kennen Max Frischs Bonmot, dass sich Menschen oft eine Geschichte erzählen, die sie dann für ihr Leben halten. Auch Verbände erzählen sich bestimmte Geschichten über sich selbst und oft leben sie dann auch ihr Verbandsleben gemäß dieser Geschichten. Ich komme in der DGSF nicht genug herum und bin andererseits zu sehr Teil von ihr, als dass ich diese Geschichten

Aus: Hanswille, R.: Systemische Hirngespinnste. Neurobiologische Impulse für die systemische Theorie und Praxis (S. 257–272).  
 © Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2009

prägnant vortragen könnte. Ich kann nur einige Fragen dazu formulieren.

*Welche Geschichten* erzählt die DGSF über sich selbst? Beschreibt sie sich z. B. selbst als einen lebendigen, lustigen Haufen, in dem das Dabeisein Spaß macht, oder als eine anstrengende Veranstaltung, die es durchzustehen gilt? Beschreibt sie sich selbst als eine Gruppe von Außenseitern am Rande des Mainstreams, von den herrschenden Kreisen ausgegrenzt und marginalisiert, oder als eine Avantgarde auf dem Weg ins Zentrum der Gesellschaft?

Man könnte weiter fragen: *Wer erzählt* innerhalb des Verbandes seine Geschichten über den Verband und wer behält sie für sich? *Wessen Geschichten* werden gehört, wessen Geschichten gehen unter oder verhallen? Beides sind Fragen nach der Chancengleichheit im Verband. Oder: *Welche Geschichten setzen sich im Verband durch, welche Geschichten werden unterdrückt oder gar zensiert?*

All dies betrifft das verbandsinterne Storytelling. Genauso spannend scheint mir: *Welche Geschichten verbreitet ein Verband nach außen?* Ich glaube, die Art, wie wir bestimmte Geschichten erzählen, macht einen riesigen Unterschied für deren künftige Fortsetzung. Es folgen zwei Beispiele dazu. Sagen wir: »Die systemische Therapie ist in Deutschland wissenschaftlich nicht anerkannt« oder sagen wir: »Sie ist derzeit noch auf dem Weg zur Anerkennung«? Sagen wir: »Die Verhaltenstherapeuten wildern im Steinbruch der systemischen Therapie« oder sagen wir: »Die Faszination systemischen Arbeitens hat inzwischen auch zahlreiche Verhaltenstherapeuten erfasst«?

Ich hoffe, eines ist in meinen Fragen und Beispielen deutlich geworden: Die Geschichten, die wir uns im Verband erzählen, und die Art dieser Erzählungen haben enorme Auswirkungen auf die Stimmung, auf die Energie, auf die Geistesblitze, die im Verband möglich werden. Und sie entscheiden auch darüber mit, wie wirksam wir nach außen werden können.

Aus: Hanswille, R.: Systemische Hirngespinnste. Neurobiologische Impulse für die systemische Theorie und Praxis (S. 257–272).  
 © Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2009

## Verbandssteuerung: Mit welchem Mix aus Ideen, Beziehungsarbeit, Macht und Geld steuert sich ein Verband?

Nach außen hin in seine Umwelten hinein kann ein Verband theoretisch über mindestens vier Wege Einfluss nehmen:

- *Öffentlich-rechtlicher Einfluss*: über Entscheidungsbefugnisse, die ihm gesetzlich oder durch öffentliche Einrichtungen eingeräumt sind. Gesetzlich können z. B. die Kassenärztlichen Vereinigungen oder die Psychotherapeutenkammern nehmen. Öffentliche Instanzen privilegieren oft bestimmte Expertengruppen, z. B. im Wissenschaftsbereich, so sehr, dass diese wie Oligopole auftreten können, an denen keiner vorbeikommt. An der erfolgreichen Klage eines DGSF-Institutes beim OVG Münster gegen die Bedeutung des Wissenschaftlichen Beirates Psychotherapie für die Zulassung zur Psychotherapieausbildung kann man aber sehen, dass man auch solche fast gesetzlich erscheinenden Befugnisse infrage stellen kann.
- *Einfluss durch Marktposition*: Wer ein begehrtes Gut anbietet, nach dem hohe Marktnachfrage besteht, der kann über die Steuerung des Angebotes Einfluss nehmen. Das trifft derzeit für zertifizierte Weiterbildungen in systemischer Therapie, Beratung oder Supervision zu, und genau hier übt die DGSF auch alltäglich Einfluss aus.
- *Einfluss durch soziale Bewegung*: Viele Menschen, wenn sie gut genug vernetzt sind, können sich um eine zündende Idee scharen und diese durch kollektive Aktion voranbringen. Das führt zu der Frage: Wie zündend ist die Idee des systemischen Ansatzes derzeit? Mobilisiert sie Menschen, bringt sie sie zusammen, treibt sie vorwärts zu neuen Entwicklungen? Wenn das bejaht werden kann, kommt die leichtere zweite Frage: Kann man diese begeisterten Menschen so zusammenbringen, dass sie aus ihrer Begeisterung etwas Neues zustande bringen?
- *Einfluss durch Geld*: Geld als das am breitesten generalisierbare Tauschmittel ist ein potentes Steuerungsmittel.

Aus: Hanswille, R.: Systemische Hirngespinnste. Neurobiologische Impulse für die systemische Theorie und Praxis (S. 257–272).

© Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2009

Mir scheint, die DGSF verfügt über zündende Ideen und in der Weiterbildung über eine relativ gute Marktposition. Sie hat so gut wie keinen öffentlich-rechtlichen Einfluss und ist in den Oligopolen der Macht nur selten beteiligt. Ihr Geld reicht zu einer professionellen internen Steuerung, nach außen für Einiges an Öffentlichkeitsarbeit, Expertisen und Berufspolitik. Es würde nicht reichen, um attraktive Schmiergelder an korrupte Funktionäre zu zahlen, wenn es solche gäbe. Unsere Stärken liegen also in der zündenden Idee, in der Vernetzung und in der Marktposition der Marken »systemisch« und »DGSF« – diese gilt es gut zu nutzen.

## Wie wird entschieden: Nach Geschäftsordnung, nach Beratung aller mit allen, durch Einzelne?

Entscheidungsprämissen legen den Spielraum fest, innerhalb dessen frei entschieden werden kann. Die drei wichtigsten sind:

- *Programme* = Erwartungen, die für mehr als nur eine Entscheidung gelten: Es gibt Konditionalprogramme (»Wenn ... der Fall ist, dann ...«) und Zweckprogramme (»Um das Ziel ... zu erreichen, muss ... getan werden«). Beispiele: Gesetze, Handbücher, Gebrauchsanweisungen. In der DGSF sind dies unsere Satzungen.
- *Kommunikationsabläufe/Prozeduren* für weniger programmierbare Entscheidungen: »Fragen Sie den Fachexperten, eine höhere Instanz/den Chef. Suchen Sie den Konsens aller Beteiligten ...« In der DGSF sind dies die Aushandlungsprozesse in und zwischen den Gremien.
- *Personen*: Man überlässt einzelnen Personen die Entscheidung. Damit wird Unvorhersehbarkeit eingeführt. Deshalb ist die Einstellung neuen Personals, speziell von Führungskräften, für jede Organisation mit einem Risiko verbunden. Das hat die DGSF ja nun seit einem Jahr auch mit mir als neuem erstem Vorsitzenden erlebt.

Fritz Simon hat als eine Faustregel formuliert: Wo die Organisation weiß, was sie zu erwarten hat, sind Programme sinn-

Aus: Hanswille, R.: Systemische Hirngespinnste. Neurobiologische Impulse für die systemische Theorie und Praxis (S. 257–272).

© Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2009

voll einsetzbar. Wo sie mit viel Nichtwissen konfrontiert ist, ist Verantwortungsübertragung an Personen meist effektiv. Wahrscheinlich sichert eine Gleichberechtigung aller drei Prämissen das Überleben der Organisation am besten.

Für die DGSF ergeben sich daraus m. E. einige Schlussfolgerungen. Ich denke, wir brauchen klare Satzungen und Richtlinien, damit 90 % der Masseentscheidungen schnell getroffen werden können. Wir müssen bereits sein, diese relativ zeitnah wieder zu verändern und flexibel zu interpretieren, wenn sie sich als Bremsklötze oder Dauerfrustspender erweisen, also vom Mittel zum Selbstzweck werden. Wir müssen die Kommunikationsabläufe zwischen den Gremien leicht und flüssig gestalten, damit wir schnell und auf angenehme Weise zu befriedigenden Entscheidungen kommen. Und schließlich brauchen wir manchmal Vertrauen in einzelne Personen, dass sie es schon richtig machen werden. Wenn wir hinterher denken, dass sie Mist gebaut haben, dann sollten in einem fehlerfreundlich orientierten Verband noch genug Zeit zur Korrektur sein.

### **Zweckrationalität, Systemrationalität und Organisationskultur: Wie viel investiert ein Verband in äußere Erfolge und in innere Selbstpflege?**

Auch Verbände erzeugen sich als autopoietische, strukturterminierte und operational geschlossene Systeme sozusagen als Produzent ihrer eigenen System-Umwelt-Unterscheidungen immer wieder selbst. Sie sind soziale Systeme, die »Geschichte schreiben«, sich an Vergangenheit erinnern und Fantasien für Zukünfte entwickeln.

In diesem Sinne erhalten sich Verbände (durch Kommunikationen) selbst aufrecht. Hat ein Verband einmal das Licht der Welt erblickt, braucht er ab da nicht mehr zwangsläufig einen Sinn »an sich«. Er kann damit zufrieden sein, einfach weiter zu überleben. Mit Dirk Bäcker können wir daher einen Verband auch als ein »vagabundierendes Problemlösemittel auf der Suche nach passenden Problemen« beschreiben.

Verbände können »als Mittel zum Zweck« verstanden wer-

---

Aus: Hanswille, R.: Systemische Hirngespinnste. Neurobiologische Impulse für die systemische Theorie und Praxis (S. 257–272).

© Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2009

den. Das nennen wir ihre »Zweckrationalität«. Aber sie können ja Mittel zu unterschiedlichen, oft konkurrierenden und manchmal sich sogar gegenseitig ausschließenden Zwecken sein. *Systemrationalität* im Gegensatz zu *Zweckrationalität* ist die Frage, wie der Verband in der Kommunikation mit unverzichtbaren Umwelten einfach nur überleben kann. Manchmal ist es dafür nützlich, so zu tun, als erfülle man noch einen Zweck.

### **Der Verband und seine Mitglieder: Wie pflegt ein Verband seine Akteure und sein Wissen?**

Mitglieder sind *notwendige Umwelten* der Organisation, aber *nicht konstituierende Bestandteile* der Organisation. Sie kommen nicht »ganzheitlich« in der Organisation vor, sondern »nur« mit ihren Beiträgen zum Verbandsgeschehen. Mitglieder, auch Vorstände, sind prinzipiell austauschbar. Deshalb können Verbände vieles leisten, was Personen nicht zuwege bringen – und sie können (müssen aber keineswegs) potentiell länger leben.

Die Seelen, die Köpfe und die Körper von Mitgliedern sind Umwelten des Verbandes. Sie sind für das Funktionieren des Verbandes *absolut unentbehrlich, aber austauschbar*. Das hat Vorteile. Es entlastet einen Verband, sich mit den meisten privaten Themen seiner Mitglieder nicht beschäftigen zu müssen. Und die Mitglieder haben gegenüber ihrer Organisation eine gewisse Distanz aus der Perspektive des außenstehenden Beobachters.

Die Differenz zwischen Verband und Mitgliedern ist wichtig für die Frage, wie intelligent ein Verband sein kann. Jeder Verband muss eine sorgsame *Personalpolitik* betreiben.

Das beinhaltet zum einen eine gute Personalauswahl und noch mehr Personalförderung. Die Qualitäten der in einem Verband zentral tätigen Personen und wie deren Potentiale genutzt werden, begrenzen oder erweitern sozusagen die Potenziale der Organisation.

Jedoch werden die Kompetenzen der einzelnen Mitglieder nicht zwangsläufig zu Kompetenzen des Verbandes. Ein Verband kann »blöder« werden als die Summe seiner Mitglieder. Dies zu verhindern, braucht ein gewisses Wissensmanagement.

---

Aus: Hanswille, R.: Systemische Hirngespinnste. Neurobiologische Impulse für die systemische Theorie und Praxis (S. 257–272).

© Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2009

Wo aber sitzt in der DGSF das relevante Wissen? Ich würde sagen: erstens in den Köpfen der Mitglieder und Funktionäre; zweitens in den Geschichten, die auch hier in Essen wieder auf den Fluren und bei abendlichen Festen erzählt werden; drittens in den Satzungen mit all ihren durchlebten Revisionen; viertens seit 2007 in der Jahresbroschüre »DGSF intern«. Manches heute relevante Wissen veraltet schnell, manche uralten Erinnerungen können schnell wieder wichtig werden. Wie sorgen wir dafür, dass neues Wissen in die DGSF hineinkommt, dass aktuelles Wissen durch die Kommunikationskanäle der DGSF strömt, dass alle Kamellen in den Langzeitspeichern abgelegt werden und dass wertvolle Erinnerungen gut zugänglich archiviert wird?

### Das neuronale Netzwerk einer DGSF im Jahr 2018 – einige Spekulationen in die Zukunft

Prognosen sind etwas Riskantes, oft kommt es anders, als man denkt. Sie können aber unsere oft diffusen Bestrebungen in bestimmte Richtungen konzentrieren.

Die DGSF könnte, schriebe man die jetzige Wachstumskurve noch eine Weile linear fort und geriete dann an die »Grenzen des Wachstums«, deutlich über 4000 Mitglieder haben und damit zu den großen psychosozialen Fachverbänden gehören. Ich glaube: Sie wird weiterhin berufsgruppenübergreifend organisiert sein und andere stärker berufsständische Verbände werden dieses Erfolgsmodell übernommen haben. Sie wird strukturell

- bei den Fachgruppen weiter ausdifferenziert sein, neben den heutigen Fachgruppen besonders in den Bereichen Sucht, Schulpädagogik und Unternehmensberatung;
- mindestens zwei Institutekammern haben (Weiterbildungsinstitute, Versorgungseinrichtungen) und dafür unterschiedliche Zertifizierungsrichtlinien;
- neben Geschäftsführer und berufspolitischen Sprecherinnen weitere spezialisierte Fachreferenten anstellen.

Aus: Hanswille, R.: Systemische Hirngespinnste. Neurobiologische Impulse für die systemische Theorie und Praxis (S. 257–272).

© Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2009

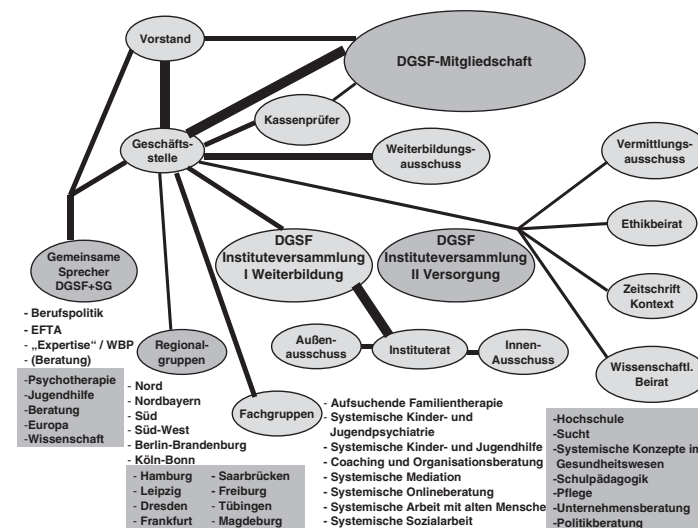


Abb. 8: Die Zukunft der DGSF

Um bei dieser Größe dennoch auch emotional eine »Heimat« für die Mitglieder zu sein, wird das Herz des Verbandes stärker als heute in Regionen und Regionalgruppen schlagen. Neben der weiterhin großen Zusammenkunft im Herbst wird es im Frühjahr regionale Mitgliedertage in Nord, Ost, West, Mitte und Süd geben. Da die Mobilität zumindest im deutschen Sprachraum weiter zunimmt, werden die Kontakte zu den schweizerischen und österreichischen Systemikerverbänden dichter sein als bisher.

Wie wird die Grenze zur SG aussehen? Einerseits könnten DGSF und SG sich über konträre Sinngelungen wieder stärker voneinander abgrenzen. Andernfalls könnten sie einen dicht kooperierenden Verbände-Verband oder gar einen gemeinsamen Verband entwickeln – was derzeit noch nicht aktuell erscheint.

Ich glaube, dies alles wird nur dann so geschehen, wenn die Weiterentwicklung des systemischen Denkens als die zündende Idee, als das intellektuelle und emotionale Zentrum des Verbandes, als seine Zweckrationalität lebendig fortschreitet. Eine professionelle Verbandsorganisation scheint mir extrem wich-

Aus: Hanswille, R.: Systemische Hirngespinnste. Neurobiologische Impulse für die systemische Theorie und Praxis (S. 257–272).

© Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2009



tig, aber zweitrangig. Wichtiger sind clevere Hirngespinnste, zirkulierende Ideen und neugierige Querdenkerei in einem respektvollen und freundschaftlichen Kontext. Dass die DGFS ein solcher Kontext sei – daran lassen Sie uns gemeinsam arbeiten.

## Literatur

- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Schweitzer, J. (2005). Organisationen systemisch in Schwung bringen – einige handlungsorientierte kreative Methoden. *Kontext*, 36 (4), 324–340.
- Simon, F. B. (2007). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl Auer.
- Willke, H. (1993). *Systemtheorie* (4. Aufl.). Stuttgart: Gustav Fischer.
- Willke, H. (1995). *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*. Stuttgart: Gustav Fischer.
- Willke, H. (2006). *Einführung in das systemische Wissensmanagement*. Heidelberg: Carl Auer.

## Die Autorinnen und Autoren

*Jörg Baur*, Dr. phil., Diplom-Psychologe, Diplom-Sozialpädagoge, Psychologischer Psychotherapeut, Familientherapeut, Traumatherapeut, (Lehr-)Supervisor, ist Professor für Klinische Psychologie und Supervision an der Katholischen Fachhochschule Nordrhein-Westfalen, Abt. Aachen.

*Reinert Hanswille*, Diplom-Pädagoge, Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut, Traumatherapeut, Paar- und Familientherapeut sowie Lehrtherapeut und Lehrsupervisor, ist Institutsleiter des ifs (Institut für Familientherapie, systemische Supervision und Organisationsentwicklung) in Essen.

*Alexander Korritko*, Diplom-Sozialarbeiter, ist Paar- und Familientherapeut, systemischer Supervisor und Lehrtherapeut sowie Weiterbildungsreferent im Institut für Systemisch-Integrative Paar- und Familientherapie in Hamburg.

*Hans Markowitsch*, Diplom-Psychologe, Dr. rer. nat., ist Professor für Physiologische Psychologie an der Universität Bielefeld und Direktor am Zentrum für interdisziplinäre Forschung der Universität Bielefeld.

*Frank Natho* ist Gründer und Leiter des Instituts für Fortbildung, Supervision und Familientherapie in Halberstadt. Er ist freiberuflich als Familientherapeut, Supervisor und Lehrtherapeut tätig.

*Martina Piefke*, PD Dr., ist Wissenschaftliche Angestellte am Lehrstuhl für Kognitive Neurowissenschaften an der Universität Bielefeld.

*Wilhelm Rotthaus*, Dr. med., ist Arzt für Kinder- und Jugendpsychiatrie in Bergheim bei Köln und war Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie (DGFS).