



**Leben.Lieben.Arbeiten**

SYSTEMISCH BERATEN

Jochen Schweitzer / Wilhelm Rotthaus / Björn Enno Hermans

# Das Ganze Systemische Feld

Verbandsentwicklung am Fallbeispiel der DGSG

V&R

Jochen Schweitzer/Wilhelm Rotthaus/Björn Enno Hermans:  
Das Ganze Systemische Feld



© 2020, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen  
ISBN Print: 9783525407448 — ISBN E-Book: 9783647407449

Jochen Schweitzer/Wilhelm Rotthaus/Björn Enno Hermans:  
Das Ganze Systemische Feld

Leben.Lieben.Arbeiten **SYSTEMISCH BERATEN**

Herausgegeben von  
Jochen Schweitzer und  
Arist von Schlippe

Jochen Schweitzer/Wilhelm Rotthaus/Björn Enno Hermans:  
Das Ganze Systemische Feld

Jochen Schweitzer/Wilhelm Rotthaus/Björn Enno Hermans

# **Das Ganze Systemische Feld**

Verbandsentwicklung am Fallbeispiel der DGSF

Mit einer Abbildung

Vandenhoeck & Ruprecht

© 2020, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen  
ISBN Print: 9783525407448 — ISBN E-Book: 9783647407449

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2020, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,  
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: StunningArt: Colorful louvers background/Shutterstock.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISSN 2625-6088

ISBN 978-3-647-40744-9

## Inhalt

Vorwort von Arist von Schlippe .....	9	5
Geleitwort von Filip Caby und Anke Lingnau-Carduck .....	13	
1 Einleitung .....	16	
1.1 Die DGSF als Fallbeispiel .....	16	
1.2 Unsere Perspektiven .....	18	
2 Gemeinnützige Verbände in der Zivilgesellschaft .....	19	
3 Vorgeschichte (1971 bis 1998) und Fusionsprozess (1998 bis 2000) der DGSF .....	23	
3.1 Die Vorgeschichte der DGSF .....	23	
3.2 Die Fusionsverhandlungen .....	28	
4 Drei Entwicklungsphasen in der DGSF .....	29	
4.1 Strukturen schaffen und konsolidieren (2000 bis 2007) ....	30	
4.2 Wachstum und Wirksamkeit fördern (2007 bis 2013) ....	44	
4.3 Auf hohem Niveau funktionieren (2013 bis 2019) .....	55	
5 Drei Dauerbrenner .....	68	
5.1 Wie viel Regulation solls sein? – Vom Zertifikatehandel ...	68	
5.2 Wir wollen mitspielen ... – der Kampf um Anerkennung	72	
5.3 Geschwisterliebe – das Verhältnis zweier Nachbarverbände .....	78	
6 Zentrale Fragen der Verbandssteuerung .....	81	
6.1 »Systemisch« als Kern der Identität .....	81	
6.2 Diversität: Wer soll dazugehören? .....	83	

6.3	Wachstumsprozesse in einem Verband und wie sie aufeinander aufbauen .....	84
6.4	Komplexität: Welche Fülle von Prozessen kann ein Verband verdauen? .....	85
6.5	Steuerung: Mit welchen Mitteln lenkt sich ein Verband? ...	86
6.6	Storytelling: Was erzählt ein Verband über sich selbst? ...	87
7	Ein Tag im Jahr 2038 .....	88
7.1	20.000 Mitglieder, zwei Kammern, drei Berufsverbände – aber nur eine DSG .....	89
7.2	Vorstandsarbeit ohne Überlastung .....	91
7.3	»Diversity-Koeffizient« und sozial gerechte Beiträge .....	93
7.4	Sieben hauptamtliche Referentinnen .....	93
7.5	Thinktank »Komplexe Politikberatung« .....	95
8	Einige Lernerfahrungen .....	95
9	Literatur .....	98
10	Glossar .....	100
11	Verzeichnis weiterer Abkürzungen .....	104
12	Die Autoren .....	105

Die nachfolgend dargestellte Entwicklung der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) in den ersten 20 Jahren ist nur möglich gewesen,

durch den engagierten Einsatz unserer Vorstandskolleginnen und -kollegen Friedebert Kröger, Anne Valler-Lichtenberg, Klaus Osthoff, Carmen Beilfuß, Heliane Schnelle, Michaela Herchenhan, Rainer Schwing, Susanne Altmeyer, Renate Zwicker-Pelzer, Liz Nicolai, Alexander Korittko, Filip Caby, Valeska Riedel und Tanja Kuhnert, – zu denen sich zum Zeitpunkt des Schreibens dieses Buches Anke Lingnau-Carduck, Matthias Ochs und Matthias Richter als neugewählte Vorstandsmitglieder im Herbst 2019 hinzugesellt haben.

durch die stetige Unterstützung seitens der Geschäftsstelle mit dem Geschäftsführer Bernhard Schorn und der heutigen Co-Geschäftsführerin Mieke Park sowie Caroline Keuser, Eva Hanowski, Ruth Wiedemeyer, Almut Ingelmann, Sandra Doß, Isabel Ben Chaabane und Jessica Schmid

durch die speziellen Expertisen der Fachreferentinnen Anni Michelmann, Dominique Bialowons, Kerstin Dittrich und Birgit Averbeck

und den bewundernswerten Einsatz vieler Kolleginnen und Kollegen – zu viele, um sie alle namentlich hier aufzuführen – in und außerhalb der unterschiedlichen Gremien und Arbeitsgruppen der DGSF.

Mehrere Expertinnen und Experten der DGSF-Geschichte halfen uns, unsere Erinnerungen eng an die historischen Fakten anzunähern. Für ein sorgfältiges Erstlektorat danken wir Marieke Born, für ein sorgfältiges Schlusslektorat Imke Heuer.

Jochen Schweitzer/Wilhelm Rotthaus/Björn Enno Hermans:  
Das Ganze Systemische Feld

## Vorwort von Arist von Schlippe

Über die Einladung, dieses Vorwort zu schreiben, habe ich mich sehr gefreut, habe ich doch die Entwicklung der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) schon in der Gründungsphase und vor allem in ihren ersten Jahren intensiv verfolgt. Zwischen 1999 und 2005 habe ich als Vorsitzender des »Schwesterverbands«, der Systemischen Gesellschaft (SG), die Vorgänge aus der Außenperspektive erlebt, zugleich wurde ich als langjähriges Mitglied der Deutschen Arbeitsgemeinschaft für Familientherapie (DAF) automatisch auch Mitglied der DGSF und bekam die Verbandsentwicklung so auch aus der Innenperspektive mit. In den ersten Jahren standen beide systemische Fachgesellschaften, DGSF und SG, vor einer Reihe von berufspolitischen Herausforderungen. Es war Wilhelm Rotthaus und mir als den jeweiligen Verbandspräsidenten klar, dass diese Aufgaben nur gemeinsam zu erreichen sein würden. Vielleicht hat uns das davor bewahrt, uns im Klein-Klein der Konkurrenz um das richtige, das »wahre« Verständnis von systemischer Praxis aufzureiben. Wir waren uns einig, dass nach der Vereinigung von DFS (Dachverband für Familientherapie und Systemisches Arbeiten) und DAF (die ja, wie in diesem Buch beschrieben, alles andere als ein »Spaziergang« gewesen ist) eine schnelle Fusion von DGSF und SG nicht zur Debatte stand. Zugleich war uns bewusst, dass das Verbindende stärker war als das Trennende, so dass wir unter dem Motto: »Zwei Verbände, eine berufs-

politische Stoßrichtung!« über die Jahre hin eine enge, auch persönlich freundschaftliche Zusammenarbeit pflegten, die sich zwischen unseren Nachfolgern bis heute fortsetzt.

Aber ich will nicht der Versuchung erliegen, dieses Buch im Vorwort noch einmal neu zu schreiben. Womöglich würden dann an der einen oder anderen Stelle doch markante Unterschiede in der Erinnerung auftauchen – wir wissen ja, dass man die eigene Sicht immer gern so erzählt, dass sie als »Heldengeschichte« vor allem die eigenen Vorzüge in den Vordergrund stellt. Vielmehr möchte ich einen Gedanken teilen, der sich mir beim Lesen des Manuskripts aufdrängte. Beruflich habe ich mich seit 2005 mit Familienunternehmen und Unternehmerfamilien beschäftigt. Eine wesentliche Erkenntnis bei dieser Familien- und Organisationsform ist, dass wachsende Größe und Komplexität zunächst auf Unternehmensseite Strukturentwicklungsschritte erfordern. Die Führung braucht Umbau- und Professionalisierungsschritte, die mit der veränderten Größe mithalten. Aber auch auf Familienseite sind Veränderungen angesagt: In der Anfangszeit sehen sich die Familiengesellschafter meist noch täglich, da ist es leicht, Entscheidungen auf Zuruf zu fällen, strategische Fragen beim Frühstück zu besprechen usw. Doch irgendwann kommt ein Moment, da wird klar: So kann es nicht weitergehen! Schon bei, sagen wir, acht bis zwölf Vertretern aus zwei Generationen sind Entscheidungen nicht mehr so leicht zu treffen. Was soll aber werden, wenn in zehn bis 15 Jahren die derzeitigen Kinder erwachsen sein werden, die Gruppe der Gesellschafter auf absehbar 25 bis 30 anwächst? Die Antwort kann hier nur sein, dass auch die Familie Strukturen bilden muss, um zu überleben! In dem Moment aber wird sie mit einer Paradoxie konfrontiert. Als »organisierte Familie« wird sie ein Stück Familienhaftigkeit aufgeben: Regelsysteme entstehen, Gremien werden gebildet, Wahlen abgehalten usw. So etwas passt doch nicht zur Familie! Entsprechend groß sind oft die Wider-

stände – »Es ging doch früher auch so!« Doch, so zeigt die Empirie, es sind gerade die Familien, die diese Herausforderung annehmen, deren Familienunternehmen langfristig überleben. Solche Familien sind ein Stück weit Organisation geworden, um eine lebendige und dynamische Unternehmerfamilie zu bleiben.

Vielleicht, liebe Leserin, lieber Leser, ahnen Sie, worauf ich hinauswill. Der Prozess der Gründung der DGSF (sicher ähnlich auch der SG, aber um die geht es hier ja jetzt nicht) erinnert mich an die soeben skizzierten Prozesse. Eine Organisation zu werden heißt, oft mit Bedauern die chaotisch-lebendige Dynamik der Gründerzeit loszulassen. Vorstände werden gewählt, Gremien und Kommissionen eingerichtet, Zertifikate werden vergeben – paradoxerweise durch Personen, die selbst nie ein solches erworben haben. Alles wird ordentlicher.

Wird es auch langweiliger? Es gibt ja eine andere Seite der Organisationsentwicklung. Es kann ein Zuviel an Bürokratie entstehen, das in »tote Zonen der Phantasie« führt, in denen »strukturelle Dummheit« regiert (Graeber, 2016, S. 57 f.)? Beispiele dafür gibt es viele. Denn übermäßige Bürokratisierung ist verwaltenden Organisationen inhärent. In den Familienunternehmen gewährleistet die nicht zu tilgende Familienhaftigkeit der Unternehmerfamilie, dass die Strukturen ausreichend unter Feuer genommen werden, um nicht zu erstarren. In anderen Organisationen braucht es umtriebige Mitglieder, die bereit sind, sich aktiv einzubringen, sich an Regeln zu halten, diese aber immer wieder möglichst elegant, spielerisch und freundlich zu umspielen. Es gibt einige Beispiele in diesem Buch, dass dies der DGSF gelingt – etwa, wenn ein Finanzbericht gesungen und nicht in trockenem Steuerberaterdeutsch verlesen wird, freuen Sie sich, liebe Leserin, lieber Leser, auf mehr! Offenbar ist hier eine beispielhafte Organisation entstanden, die ihren Mitgliedern einen Rahmen für »lebendige Zonen der Phantasie« bietet, in denen sich

Aktivität, Kreativität und Kraft entfalten können. Ich habe, wie gesagt, diese erfreulich dynamische Entwicklung über die letzten zwanzig Jahre verfolgt, gratuliere herzlich zum Geburtstag und bin sicher: Von dieser strukturell klugen Fachgesellschaft wird auch in Zukunft noch viel zu erwarten sein.

## Geleitwort von Filip Caby und Anke Lingnau-Carduck

20 Jahre DGSF: 20 Jahre Verbandsarbeit, die in drei Epochen verantwortlich durch die drei ehemaligen Vorsitzenden, weitere vierzehn Vorstandskolleg\*innen, vier Fachreferentinnen und neun Mitarbeiter\*innen der Geschäftsstelle geprägt sind. Ein Mitgliederwachstum hin zu knapp 8000 Mitgliedern. Ein Verband mit hoher Komplexität, Diversität, mit hoher Fachlichkeit in verschiedenen Disziplinen. Ein Verband mit viel Lust an Diskussionen, an innovativen und manchmal (un)möglich scheinenden Ideen und Visionen. Ein Verband mit vielen Ambivalenzen und einem unermüdlich großen Engagement seiner Mitglieder, heute bereits gut vernetzt in den gesellschafts- und gesundheitspolitischen Raum bundesweit.

Nun beginnt die vierte Epoche in der neuen Struktur mit einer paritätischen Doppelspitze im Vorstandsvorsitz ebenso wie in der Geschäftsführung.

Für uns als Doppelspitze ist dieses Buch ein Geschenk zur rechten Zeit. Fasst es doch wunderbar zusammen, welche Wege und Windungen die Entwicklung des Verbandes bis heute nahm, an welchen Landschaften der Verband vorbeizog und an welchen er verweilte. Es lässt Ausblicke auf die zukünftigen Jahre zu und formuliert treffend die anstehenden Aufgaben und Herausforderungen. Trotzdem wissen wir, gerade von der systemischen Tradition ausgehend: Es darf auch ganz anders kommen! Mit den Stärken der Tradition wird dieser Verband in neuen Kontexten gute Lösungen finden. Gleich-

zeitig ermutigen die folgenden Kapitel in Richtung Gelassenheit, hat es doch wohl schon zu allen Zeiten neben guter Atmosphäre und spannender Arbeit auch viele Kontroversen und Auseinandersetzungen der unschöneren Art gegeben. Dennoch hat die fraktale Organisation DGSF immer mehr an Konturen und Wachstum gewonnen.

So begleiten uns gute Geschichten aus unserer Geschichte auf unserem weiteren Weg:

Beeindruckt erinnern wir heute noch den EFTA-Kongress 2004 in Berlin. 3500 Teilnehmer\*innen aus 41 Ländern in einer so nahbaren Atmosphäre von gemeinsamem Lernen und Wachsen mit den Vortragenden und Workshopleitern! Der Titel dieser Tagung ist zeitlos nützlich auch für das dritte Jahrzehnt DGSF: »Creating Futures – Systemische Dialoge in Europa«.

2020 heißt es in der DGSF: »Systemic for Future«, als Teil der Zivilgesellschaft übernehmen wir Systemiker in einem interkulturellen Deutschland Verantwortung für humanitäre Themen wie Klima, Humane Arbeit, Armut, Kinderschutz, Gesundheit, Gerechtigkeit – gern in Vernetzung mit anderen Fachgesellschaften.

Innerverbandlich erinnern wir gern die vielfältigen musikalischen Umrahmungen durch die Vorstände bei diversen Tagungen oder die Begegnung mit den »kleinen Leuten von Swabedoo« auf der Jahrestagung in Neu-Ulm 2007, fast jeder hatte tagelang die beim Eingang verschenkten weichen Fellchen bei sich für freundliche Tauschgeschäfte, Kontaktangebote oder Liebesbekundungen...

Mit unserem neuen Vorstandsteam haben wir durch unsere unterschiedlichen Erfahrungshintergründe fünf vernetzte, gute Chancen, die Diversität der Aufgaben fachlich und synergetisch erfolgreich zu bewältigen. Eine Herausforderung ist sicherlich, neben dem umfangreichen Alltagsgeschäft, auch weiterhin kreativ und gestaltend miteinander zu arbeiten. Wir werden uns etwas einfallen lassen, beständig vor oder nach dem Abarbeiten der TOPs auch Raum zu schaffen für

ein freies Gestalten miteinander, für systemisches Querdenken, für ein bisschen Verrücktsein. So gehen wir gemeinsam gut begleitet, neugierig und lustvoll in ein neues Jahrzehnt DGFS!

# 1 Einleitung

Mit diesem Buch verbinden wir drei Wünsche:

1. Menschen, die einem Verband und speziell einer Fachgesellschaft als ehrenamtliche oder hauptberufliche Mitarbeitende dienen, soll es Anregungen zu einer Gestaltung ihrer Organisation geben und zu einem Bewusstsein für die Wahlmöglichkeiten, die sie dabei haben. Nichts davon ist mit »copy and paste« übertragbar, aber vieles per Analogie.
2. Organisationsentwicklerinnen, Coaches, Supervisorinnen soll es für Besonderheiten sowie die typischen Stärken und Schwächen der Beratung von vorwiegend ehrenamtlichen, gemeinnützigen, idealistisch motivierten Non-Profit-Institutionen sensibilisieren.
3. Der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) soll es zu ihrem 20. Verbandsgeburtstag als eine kurze Entwicklungsgeschichte des Verbandes dienen, auch als eine kleine »Geschichtensammlung«.

16

## 1.1 Die DGSF als Fallbeispiel

Wodurch zeichnet sich die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (im Folgenden: DGSF) aus? Sie ist ein Fachverband, laut Satzung ein Zusammenschluss von natürlichen sowie juristischen Personen, Personengesellschaften und Institutionen, der es sich zum Ziel gesetzt hat, berufsgruppen- und verfahrensübergreifend die Familientherapie und -beratung, die systemische Therapie und Beratung, das systemische Denken und Arbeiten und damit die öffentliche Gesundheit zu fördern. Charakteristisches Merkmal des Verbandes ist die Vielzahl der dort vertretenen Berufsgruppen.

Die DGSF ist kein klassischer Berufsverband. Der Schwerpunkt der Arbeitsfelder liegt im psychosozialen Bereich. Die größten in ihr vertretenen Berufsgruppen sind – etwa in dieser Reihenfolge – die Soziale Arbeit, die Pädagogik, die Psychologie, die Medizin, die Seelsorge, die Krankenpflege, in der Mediation auch die Rechtswissenschaft. Im Verlauf der Jahre hat sich die DGSF auch der arbeitsweltlichen Beratung geöffnet. Dadurch kommen Berufsgruppen der Betriebs- und Volkswirtschaft und des Ingenieurwesens hinzu, in der Personalentwicklung und im Coaching auch viele Geistes- und Sozialwissenschaftler.

Zusammengehalten werden die Berufsgruppen und Arbeitsfelder durch das Zauberwort »systemisch« – ein zunächst abstrakt und technisch klingender, aber wie sich zeigen wird durchaus identitätsstiftender Begriff. Kurz zur Erläuterung: »Systemisch« ist ein Therapie- und Beratungsansatz, der theoretisch vor allem auf der Systemtheorie und dem Sozialen Konstruktivismus fußt und in seiner methodisch reichhaltigen Praxis Heilung und Problemlösung als Gemeinschaftsleistung anstrebt (ausführlich dazu: von Schlippe u. Schweitzer, 2012; Levold u. Wirsching, 2016; von Sydow u. Borst, 2018).

Die DGSF ist ein Mitgliederverband mit 7.782 Mitgliedern (Stand: 31.12.2019). Der Souverän ist das Einzelmitglied. Oberstes Entscheidungsgremium ist die Mitgliederversammlung. Institutionelle Mitglieder werden Einzelmitgliedern insofern gleichgestellt, als sie in der Mitgliederversammlung ebenfalls nur eine Stimme haben. Unter den 223 institutionellen Mitgliedern bieten 144 (auch) systemische Fort- und Weiterbildungen an, davon sind 79 von der DGSF akkreditierte Weiterbildungsinstitute. Sie verbreiten das systemische Gedankengut und engagieren sich in der Mitgliederwerbung. Die Lehrenden leisten sehr viele ehrenamtliche Tätigkeiten in den Gremien der DGSF. Die Weiterbildungsinstitute stellen innerhalb der DGSF ein Sub-

system mit besonderen Anliegen, Interessen und Zielvorstellungen dar. Die Instituteversammlung, der Zusammenschluss der akkreditierten Weiterbildungsinstitute, hat innerhalb des Verbandes satzungsgemäß einen Organstatus.

Warum sehen wir die Geschichte der DGSF zwischen Herbst 2000 und Herbst 2019 als ein lehrreiches Fallbeispiel einer Verbandsentwicklung an? Zum einen: Weil die DGSF ein in sich heterogener Verband ist, der vorwiegend durch die Verbundenheit mit einer gemeinsamen Idee zusammengehalten wird. Zum anderen: Weil die DGSF vor allem einen ideellen Zweck verfolgt und nur zum kleinen Teil durch eindeutige materielle Interessen getrieben ist. Zum dritten: Weil die DGSF ein schnell wachsender und sich intern ausdifferenzierender Verband ist, dessen Wachstumsthemen man in diesen fast 20 Jahren gut beobachten kann. Zum vierten: Weil »die Systemiker« Personen sind, die gern angemessen ungewöhnlich auf Herausforderungen reagieren. Wer also in einem Verband solches anstrebt, für den könnten in diesem Buch nützliche Anregungen zu finden sein.

## 1.2 Unsere Perspektiven

Empirischer Hintergrund dieses Buchs sind unsere Erfahrungen als drei (nun ehemalige) aufeinander folgende Vorsitzende der DGSF über einen Zeitraum von ihrer Gründung im Jahr 2000 bis ins Jahr 2019. Diese werden bereichert durch Erfahrungen, die die übrigen Vorstandsmitglieder und die Mitarbeiter der Geschäftsstelle in diesen Jahren beigetragen haben. Verbände und Fachgesellschaften leben von Teamarbeit. Ohne die erwähnten und viele weitere Kolleginnen und Kollegen hätten all diese Erfahrungen und auch dieses Buch nicht zustande kommen können.

Unsere Perspektive wird zudem geprägt durch unsere Erfahrungen als systemische Berater, Therapeuten und Supervisoren, als Coaches und Team- sowie Organisationsberater vor allem im Gesundheitswesen und der Jugendhilfe. Zudem haben wir früher oder auch zeitgleich Erfahrungen als Funktionsträger in anderen Verbänden und Vereinen gesammelt. Dies half uns, auf »unseren« Verband immer wieder nicht nur mit Engagement und Herzblut, sondern auch aus einer gewissen Außenperspektive zu schauen, die entstehenden Kulturen und Strukturen mit denen anderer Verbände zu vergleichen und von dort Ideen zu importieren, von denen zumindest einige dann auch passten.

## 2 Gemeinnützige Verbände in der Zivilgesellschaft

Verbände sind Zusammenschlüsse von Menschen oder Organisationen, um gemeinsame Interessen zu verfolgen. Die Gesamtheit des Engagements der Bürger eines Landes in Vereinen, Verbänden und vielfältigen Formen von Initiativen und sozialen Bewegungen fasst man unter dem Begriff der Zivilgesellschaft zusammen. Dazu gehören alle Aktivitäten, die nicht profitorientiert und nicht abhängig von parteipolitischen Interessen sind. Die Zivilgesellschaft bildet einen dritten intermediären Sektor neben den steuer- oder beitragsfinanzierten, staatlichen und halbstaatlichen Organisationen (Staat) und den marktwirtschaftlichen For-Profit-Organisationen (Markt).

Zu dieser Zivilgesellschaft zählen auch die *Fachgesellschaften*. Sie sind Zusammenschlüsse von wissenschaftlich aktiven oder interessierten Personen in einem Fachgebiet. Ihre Ziele sind die Vertretung der standespolitischen Interessen des Fachs und der Fachvertreter (dann spricht man auch von *Berufsverband*), die Verbreitung

des entsprechenden Fachwissens und seine Berücksichtigung bei politischen Entscheidungen. Eine *wissenschaftliche Gesellschaft* ist in der Regel der Zusammenschluss von Personen, die in einem wissenschaftlichen Fachgebiet tätig sind. Sie organisieren in diesem Fachgebiet wissenschaftliche Jahrestagungen und Kongresse, publizieren eigene Zeitschriften oder geben solche über einen Fachverlag heraus. Sie nehmen in ihrem Fachgebiet auch an der politischen Entscheidungsfindung teil, durch Stellungnahmen oder Mitwirkung in Kommissionen. In diesen Fällen können Konfliktsituationen zwischen der notwendigen Berücksichtigung von Sachkompetenz und der Vertretung standespolitischer Interessen entstehen. Die DSGF versteht sich in diesem Sinn als wissenschaftliche Fachgesellschaft, auch wenn man in ihrer Praxis Elemente eines Berufsverbandes entdecken wird.

Häufige Rechtsform von Fachgesellschaften ist der eingetragene Verein (e. V.). Er ist oft, aber nicht immer, im steuerrechtlichen Sinne gemeinnützig. Größter deutscher e. V. ist der ADAC mit ca. 20 Millionen Mitgliedern. Caritas und Diakonie und auch der Verband der Automobilindustrie sind eingetragene Vereine. Verbände sind also häufig auch Lobbyorganisationen. Es gibt machtvollere und weniger einflussreiche Organisationen. Auch einzelne Parteien wie die FDP und die CSU sind eingetragene Vereine.

Verbände leben nicht immer, aber oft von ehrenamtlicher Tätigkeit. Die Mitglieder des Vorstands und der Ausschüsse des Verbandes arbeiten nicht zum Gelderwerb. Sie opfern Zeit und damit indirekt auch Geld, das sie in dieser Zeit verdienen könnten. Im Angestelltenverhältnis tätige Ehrenamtliche müssen gegebenenfalls Ferientage einsetzen, wenn ihnen eine Arbeit beispielsweise im Vorstand eines Verbandes zeitlich überhaupt möglich ist. Warum tun sie das? Theo Werner formuliert es so: »Eine wichtige Funktion der ehrenamtlichen Tätigkeit ist, dass sie Sinn generiert. Dieser Sinn liegt nicht nur

in ideellen Gründen und den Zielen der betreffenden Organisation, sondern auch in den Aufgaben, die jemand ausführt« (Werner, 2017, S. 2). Es geht um Arbeit, die zu ihr oder ihm passt und die mehr ist als Dinge, die schlicht erledigt werden müssen. Laut einer Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach gibt es ein ganzes Bündel von Motiven, ehrenamtlich tätig zu werden. Unter ihnen sind es nach Haumann (2014, S. 17) »fünf Gründe, die häufiger als Hauptmotive erscheinen: die Freude am Engagement, der Wunsch, etwas für andere zu tun, die Ausrichtung auf eine besondere Gruppe oder ein besonderes Anliegen, die Möglichkeit, etwas mit dem Engagement zu bewegen, und der Wunsch, Dinge zu verändern«.<sup>1</sup>

Das heikle Dreieck von ehrenamtlichen Funktionsträgern, hauptamtlichen Mitarbeitern und normalen Mitgliedern prägt Verbände mit e. V.-Status. Ehrenamtliche mit Amt und fester Aufgabe erhalten nur in 17 % der Fälle eine finanzielle Entschädigung (S. 17). Sie dürfen grundsätzlich auch nur dann leistungsorientiert honoriert werden, wenn die Satzung dies ausdrücklich vorsieht. Ehrenamtliche Vorstandsmitglieder haben oft weniger verfügbare Zeit für den Verband als die an ihre Weisungen gebundenen Hauptberuflichen. Geschäftsführer, die faktisch die Politik des Verbandes bestimmen, sind daher nicht selten.

Wichtige Aspekte, die die Organisationsentwicklung von Fachgesellschaften wesentlich beeinflussen, liegen unserer Erfahrung nach in den Antworten auf die folgenden Fragen:

---

1 Im Einzelnen: Für 73 % zählt die Freude am Ehrenamt zu den bestimmenden Gründen für ihre Mitarbeit, für weitere 23 % spielt sie zumindest eine Rolle. Es folgen altruistische Antriebe wie der allgemeine Wunsch, anderen zu helfen (86 %), etwas für bestimmte Gruppen oder Anliegen zu tun (82 %) oder das Erleben, sich gebraucht zu fühlen (82 %). Auch ichbezogene Motive spielen eine Rolle, beispielsweise der Wunsch nach Kontakten und sozialer Interaktion (82 %) sowie das Anliegen, eigenen Interessen und Neigungen nachzugehen (75 %) und dabei die persönlichen Stärken entfalten zu können (78 %) (Haumann, 2014, S. 13 f.).

- Wie ist der Vereinszweck in der Satzung definiert?
- Wer darf Mitglied sein? Will man einen großen Verein mit vielen Mitgliedern, dafür aber meist niedrigeren Zugangsvoraussetzungen, oder einen kleinen Verein mit wenigen, dafür exklusiven Mitgliedern?
- Müssen bestimmte Mindestanforderungen in Bezug auf die fachliche Qualifikation erfüllt sein (z. B. Fachärzte oder approbierte Psychotherapeuten)?
- Werden Leistungen des Verbandes, beispielsweise die Ausstellung eines Zertifikats, mit einer obligatorischen Verbandsmitgliedschaft verbunden?
- Bestehen laut Satzung juristisch selbstständige Untergruppierungen?
- Unter welchen Bedingungen darf ein Mitglied ausgeschlossen werden, wenn es gegen die Interessen oder die ethischen Grundsätze des Verbandes verstößt?

Organisationsberater werden sich oft für ähnliche Fragen interessieren: Was sind die Unique Selling Points, die Alleinstellungsmerkmale – das was nur dieser Verband besonders gut kann und kein anderer genauso gut? Wer sind die Mitbewerber um engagierte und einsatzbereite Personen, um eine möglichst hohe Zahl an (zahlenden) Mitgliedern und um möglichst hohe Spenden? Wie schneidet ein Verband im Benchmarking, im Vergleich zu anderen Verbänden, die als besonders erfolgreich gelten, ab?

Diese wenigen Vorbemerkungen zur Bedeutung und Vielgestaltigkeit des Verbändewesens und speziell der Fachgesellschaften in einer funktionell hochdifferenzierten Zivilgesellschaft mögen genügen, um im Folgenden anhand der Entwicklung der DGFSF zu untersuchen, wie und inwieweit bewusste Verbandsgestaltung nach innen und nach außen zu gewünschten Ergebnissen im Sinne der Fachverbände beitragen kann.

### 3 Vorgeschichte (1971 bis 1998) und Fusionsprozess (1998 bis 2000) der DGSF

#### 3.1 Die Vorgeschichte der DGSF

Die DGSF entstand im Jahr 2000 durch einen Zusammenschluss zweier Vorgängerverbände, der Deutschen Arbeitsgemeinschaft für Familientherapie (DAF) und dem Dachverband für Familientherapie und Systemisches Arbeiten (DFS). Dieser Fusion ging eine fast dreißigjährige Geschichte verschiedener Gruppierungen voraus.

1971 war von damals führenden Fachleuten (unter anderem Horst-Eberhard Richter, Jürg Willi, Eckehardt Sperling, Terje Neraal, Ludwig Reiter, ab 1974 auch Helm Stierlin) eine Arbeitsgemeinschaft für Familienforschung und Familientherapie (AGF) gebildet worden. Sie schuf die Basis für die Gründung der Deutschen Arbeitsgemeinschaft für Familientherapie (DAF) im Jahr 1978 in Gießen. Mit ihren Jahrestagungen und der Fachzeitschrift »Kontext«, die bis heute besteht und Verbandsorgan der DGSF wurde, bildete die DAF für lange Zeit das verfahrens- und berufsübergreifende Forum der Familientherapie in Deutschland. Sie wurde bestimmt durch basisdemokratische Ideen, beispielsweise den Grundgedanken der Selbsthilfe in Fortbildung und Supervision, eine enge Kooperation aller psychosozialen Berufe, die Ausweitung des primär psychotherapeutischen Fokus auf das gesamte psychosoziale Arbeitsfeld und ein hohes Interesse und Engagement in der politischen Diskussion. »Die DAF war eher Bewegung als Organisation. Die Dominanz der Experten schien gebrochen; wir fühlten uns einander ziemlich gleich« (Matzat, 1998, S. 109).

1985 kam eine Gruppe von Familientherapeuten zu dem Schluss, dass der familientherapeutische Organismus inzwischen gut gewach-

sen und kräftig geworden sei, die familientherapeutischen Gruppierungen nun aber in der BRD eine organisatorische Struktur benötigen würden. Auf der Mitgliederversammlung des »Weinheimer Instituts für Familientherapie« wurde deshalb eine »Dachverbands-Kommission« ins Leben gerufen. Als deren Ziele wurden formuliert: 1. Die Identität der Systemischen Therapie/Familientherapie in Abgrenzung zu anderen Formen der psycho- und soziotherapeutischen Arbeit sicherzustellen. 2. Mit partiell gleichgesinnten Therapieverbänden in Kontakt zu treten, um gemeinsame gesundheits- und berufspolitische Anliegen kraftvoller zu vertreten. 3. Einen Minikonsens über Ausbildungsanforderungen und Qualifikationskriterien für »Familientherapeuten« zu erarbeiten. Aus diesen Diskussionen entstand dann 1987 der Dachverband für Familientherapie und Systemisches Arbeiten (DFS). Mitglieder konnten Einzelpersonen und Institute werden. Institutsleiterinnen und -leiter spielten in dem Verband eine wichtige Rolle.

In den späten 1980er und frühen 1990er Jahren entbrannte innerhalb der DAF eine Diskussion über den Identitätskern dieses Verbandes: Geht es primär um Familientherapie als ein besonderes Therapiesetting mit zwei oder drei Generationen im gemeinsamen Gespräch, das vor dem Hintergrund unterschiedlicher therapeutischer Orientierungen praktiziert werden konnte, etwa psychodynamisch, behavioral, humanistisch oder systemisch? Oder geht es vor allem um Systemische Therapie als ein eigenständiges Psychotherapieverfahren, das auf der Grundlage einer explizit konstruktivistischen Erkenntnistheorie in den unterschiedlichsten Settings von Einzel- über Paar- und Familien- bis zu Gruppentherapie durchgeführt werden kann? Die eher analytisch orientierten DAF-Mitglieder suchten das Verständnis von Familientherapie als Setting durchzusetzen. (Später gründeten sie den Bundesverband für psychoanalytische Paar- und Familientherapie – BvPPF.) Die eher konstruktivis-

tisch Orientierten vertraten die Vision der Systemischen Therapie als eigenständiges Therapieverfahren.<sup>2</sup>

1993 schlossen sich dann zunächst acht systemische Weiterbildungsinstitute<sup>3</sup> zur Systemischen Gesellschaft (SG) zusammen. Diese Gründungsinstitute stimmten in ihrem spezifisch systemischen Profil überein und setzten sich gegen Institute mit einem familientherapeutischen Identitätskern ab. Oft waren damit Institute mit humanistischer oder psychodynamischer Orientierung gemeint. So wurde das damals größte Weiterbildungsinstitut, das Institut für Familientherapie Weinheim (IFW), erst nach langen Bedenken aufgenommen, weil es »zu Satir-orientiert« sei, also zu sehr an den Prinzipien humanistischer Psychologie ausgerichtet. Befeuert wurde diese Verbandsgründung durch die damalige Überzeugung dieser Gründungsinstitute der SG, die Speerspitze der explizit systemischen Orientierung zu sein.

Um zwischen diesen nunmehr drei relativ kleinen Verbänden eine gewisse Einigkeit nach außen zu sichern und sich nicht gegenseitig in berufspolitischen Auseinandersetzungen aufzureiben, wurde 1995 die Arbeitsgemeinschaft Systemische Therapie (AGST) geschaffen. Dafür gab es viele eher äußerliche Anlässe. Die 1990 gegründete European Family Therapy Association (EFTA) wollte aus jedem Land nur einen Verband aufnehmen. Zudem bestand die Notwendigkeit, gemeinsame formale Standards für die Weiterbildung zu erarbeiten. Gesundheitspolitisch wurde in verstärktem Maß ein Nachweis der Effektivität von Systemischer Therapie gefordert. Und schließlich sollte ein Antrag auf

- 
- 2 Dies ist der historische Hintergrund dafür, dass in den deutschsprachigen Ländern der Begriff »Systemische Therapie« benutzt wird, während in angelsächsischen Ländern dasselbe »family therapy« heißt.
  - 3 APF Köln, BIF Berlin, IGST Heidelberg, ISS Hamburg, ISTUP Frankfurt, NIS Hannover, SGST Merzig und ViIST Marburg.