

Liebe Mitglieder der SG, liebe systemisch Interessierte,

### **Unsere Themen heute:**

SG-Förderpreis - Lars Kilian: Gelingende Schulentwicklung im System

SGeht systemisch – Praxispreis der Systemischen Gesellschaft

Aus der SG: Viele wichtige MV-Beschlüsse und Gremienwahlen

Die SG-Geschäftsstelle sucht neue\_n Azubi zum 1.9.2015

Hessen / viisa: Systemische Therapie für Approbierte

### **Termine**

IFW: Approbationsausbildung startet im Oktober

23. SG-Tagung 2016 des ImFT vom 3.-5. März in Dresden

Save the date: SG-Tagung und MV 2017

Gastvortrag: Ego-State-Therapie am 18.06.2015 in Köln

Summer School 21.9.2015

SG-Termin Datenbank mit verbesserten Suchfunktionen und fast 400 Veranstaltungen

### **SG-Förderpreis**

*Die Systemische Gesellschaft lobt im Wechsel mit der DGSF alle zwei Jahre den systemischen Förderpreis aus. Häufig werden dabei viele gute Arbeiten eingereicht, doch nur eine wird prämiert und hervorgehoben. Im SG-Newsletter möchten wir einige davon vorstellen, damit mehr systemische Fachleute von den spannenden Erkenntnissen erfahren.*

*Diesjähriger Förderpreisträger ist Patrick Fornaro mit seiner Dissertation über bedeutsame Momente in der Paartherapie. Weitere Informationen dazu werden wir noch bereitstellen.*

*In diesem Newsletter skizziert Lars Kilian seine Forschungsergebnisse zu einem Schulentwicklungsprozess. Seine Erkenntnisse sind aber nicht nur für die Arbeit in Schulen interessant, sondern viele Aspekte lassen sich auf andere Organisationen übertragen.*

### **„Gelingende Schulentwicklung im System. Perspektive, Haltungen und Handlungen von Akteuren in gelingender Schulentwicklung“**

Schulen entwickeln sich, seit sie bestehen, auch wenn eine Professionalisierungsdebatte der Schulentwicklung in Deutschland erst seit den 1970er Jahren auszumachen ist. Schulentwicklung begründet sich durch innersystemische und insbesondere außersystemische Störungen. Während innersystemisch die kommunizierenden Mitglieder des sozialen Systems Schule (bewusst oder unbewusst) Veränderungen initiieren, die Entwicklungen anstoßen, muss Schule auf außersystemische Anforderungen und Veränderungen reagieren, will sie ihre Legitimation erhalten. Jedoch, so zeigen vorliegenden Untersuchungsergebnisse: Schulen adoptieren von außen an sie getragene Schulentwicklungsvorhaben nicht, sie adaptieren sie. Es zeigt sich, dass erfolgreiche Schulen die von außen an sie herangetragenen Entwicklungsvorhaben an ihre jeweiligen systemischen Besonderheiten anpassen. Damit gewinnt die Einzelschule als Motor von Schulentwicklungsbemühungen an Bedeutung.

Gezielte Schulentwicklungsprozesse stellen komplexe Unterfangen dar, die die Bereiche Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung tangieren und die Einbettung der Schule in eine Umwelt berücksichtigen (vgl. Rolff 1998). Diese Komplexität wird noch

gesteigert, wenn man die Besonderheiten der in ihr agierenden Akteure, den kooperierenden Lehrenden, der Schulleitung sowie der kooperativen Schulleitung in den Blick nimmt. Denn Schulen können durch ihre Strukturen den Expertenorganisationen oder Profibürokratien zugeordnet werden, deren Eigenschaft es ist, dass in ihnen agierende Professionals komplexe und dauerhafte Aufgaben in einer stabilen Umwelt bearbeiten. Dies macht sie schwerfällig gegenüber Entwicklungs- und Innovationsvorhaben. Zwar besitzen die Mitglieder derartiger Organisationen aufgrund ihrer Professionalität die Fähigkeit, das eigene Handeln an die jeweiligen Anforderungen anzupassen, jedoch sind die Organisationen als solche nicht offen für Änderungsprozesse. Allerdings sind Schulen aufgrund der Veränderungen der Systemumwelt zur Entwicklung genötigt.

Trotz der Komplexität von Schulentwicklungsprozessen gelingt es einigen Einrichtungen, sich gezielt zu entwickeln. In der hier dargestellten empirischen Untersuchung von gelingenden Schulentwicklungsprojekten wurden die Perspektiven, Haltungen und Handlungen der Schulleitungen, der Funktionsträger für den Schulentwicklungsprozess und der kooperierenden Lehrenden identifiziert und sichtbar.

Methodisch wurde diese Fragestellung mit einem komplexen mixed-method Forschungsdesign bearbeitet, das einem systemisch-konstruktivistischen Forschungsparadigma folgte. Vor allem der Einsatz von Instrumenten der systemischen Forschung wie z.B. zirkuläres Fragen oder Hypothesieren konnte dazu beitragen, den Forschungsraum zu erweitern, die Perspektiven der Akteure zu verschränken und Ergebnisse zu fokussieren. Anzumerken sei, dass insbesondere der Einsatz systemischer Forschungsinstrumente für die Beforschten z.T. ungewohnt war, da sich bspw. die Fragetechniken von bisher erfahrenen Befragungen der schulischen Akteure unterschieden.

Da insbesondere die Organisations- und Personalentwicklung Handlungs- und Entwicklungsbereiche in vergleichbaren Expertenorganisationen sind, sollen ausgewählte Ergebnisse aus diesen Bereichen nachfolgend kurz vorgestellt werden.

Bezüglich der Organisationsentwicklung wurde in der Arbeit deutlich: Veränderungsprozesse lösen bei den Organisationsmitgliedern Widerstände aus. Diese müssen von der Leitungsebene aufgefangen und ausgehalten werden. Sollen Veränderungen überhaupt Eingang in die Organisation finden, muss sich die Leitung aktiv für diese aussprechen („Gatekeeper-Funktion“) und dabei zugleich Entwicklungsmöglichkeiten für die Organisation und die Mitglieder aufzeigen. Eine solche deutliche Haltung der Organisationsleitung wird von den Mitgliedern wahrgenommen. Der Leitung kommt zu Beginn eines Entwicklungsprozesses weiterhin die Aufgabe zu, nach Mehrwerten für die Organisation durch den zu initiierten Entwicklungsprozess zu suchen und diese zu kommunizieren. In dieser Phase steigen erste Interessierte in den Prozess ein und übernehmen Entwicklungsfunktionen, während die weiteren Organisationsmitglieder dem angeregten Prozess mit Neutralität, oft auch mit Skepsis, begegnen. In der Anfangsphase ist es wichtig, die Mehraufwände für die Organisationsmitglieder gering zu halten und Funktionsträger bei den „first steps“ des Vorhabens aktiv zu unterstützen. Zwar haben die Funktionsträger den höchsten Aufwand zu Beginn eines solchen Entwicklungsprozesses. Jedoch wird das Belastungsgefühl der Funktionsträger, so zeigt die Untersuchung, durch die intrinsische Motivation zur Verwirklichung des Entwicklungsprozesses relativiert. Der Leitung kommt die Aufgabe zu, Kernziele der Entwicklung zu definieren und diese innerhalb und außerhalb der Organisation zu vertreten und zu verteidigen. Gelingende Organisationen leben das „Lob des Fehlers“ als Teil der eigenen Entwicklungskultur. D.h., Ziele dürfen verfehlt werden und Fehler stellen Gelegenheiten für organisationales Lernen dar. Die Funktionsträger hingegen gestalten die Zieldimensionen mit aus, wobei sie darauf achten, dass die Ziele bedeutsam für die Organisation als Ganzes und die Mitglieder sind. Es werden also systemeigene Ziele

definiert, deren Erreichen sowohl von den Funktionsträgern als auch der Leitung kontrolliert wird. Ein eingeräumtes Mitbestimmungsrecht aller Organisationsmitglieder bei der Definition der Ziele steigert die Akzeptanz innerhalb der Organisation für den jeweiligen Entwicklungsprozess. Die Forschung zeigte, dass systemeigene, adaptierte Ziele von Expertenorganisationen aufgenommen, während fremdbestimmte Ziel häufig und erfolgreich unterwandert werden.

Als zentral für gelingende Entwicklungsvorhaben stellten sich weiterhin Frei- und Entwicklungsräume heraus. Diese sind für die erfolgreiche Arbeit der Funktionsträger unerlässlich, um passende und förderliche Strukturen zur Realisierung des Entwicklungsvorhabens aufbauen zu können. Zugleich nutzen die Organisationsmitglieder diese Frei- und Entwicklungsräume, um die neuen Entwicklungen und/oder Prozesse zu erproben. Der Leitungsebene kommt die Aufgabe zu, diese Freiräume zu ermöglichen und zu gewähren, wobei sie eine Balance zwischen Freiraum und Kontrolle suchen muss. Insbesondere Kontrolle stellt in erfolgreichen Entwicklungsvorhaben kein Werkzeug der Überwachung dar, sondern wird von den Akteuren als Interesse und Wertschätzung wahrgenommen, wenn diese nicht einschränkt, Fehler nicht abmahnt und Erfolge entsprechend würdigt. Wesentlich bei den beforschten Entwicklungsvorhaben war die stete Schaffung von Transparenz über die einzelnen Schritte und Ergebnisse, die die Akzeptanz auf allen Ebenen bzgl. des Prozesses förderte. Bemerkenswert war die außersystemische Wahrnehmung gelungener Schulentwicklungsprojekte, die als Sog-Wirkung beschrieben werden kann. Andere Einrichtungen nahmen die Erfolge wahr und orientierten sich daran in der eigenen Arbeit im Sinne eines Nacheifers.

Aus Perspektive der Personalentwicklung stellte sich heraus, dass die Funktionsträger zentrale Akteure für erfolgreiche, nachhaltige Entwicklungen sind. Diese Aufgabe können jedoch nur die Mitglieder der Organisation übernehmen, die ein echtes Interesse und/oder Expertise bzgl. des Entwicklungsvorhabens aufweisen. Eine Vergabe von Funktionen als „Auszeichnung“ einzelner Mitglieder führt zur Ablehnung im Kollegium und schlussendlich zum Scheitern des Vorhabens, während motivierte und kompetente Mitglieder Wertschätzung vom Kollegium erfahren und zur Akzeptanzsteigerung des Entwicklungsprozesses in der Organisation beitragen. Zugleich steigert das Eigeninteresse die Motivation und einen „langen Atem“ bei Entwicklungsvorhaben. Leitungen müssen in der Lage sein, die Verantwortung für das Entwicklungsvorhaben zu delegieren, ohne die Hauptverantwortung abzugeben. Die Verantwortungsübernahme ermöglicht es den Funktionsträgern, freier zu agieren, Leistungen zu zeigen und eigene Erfolge zu verbuchen, was zugleich das eigene Selbstwirksamkeitserleben fördert.

*Kilian, Lars (2015): Gelingende Schulentwicklung im System. Perspektiven, Haltungen und Handlungen von Akteuren in gelingender Schulentwicklung. BoD, Norderstedt. (als Buch und E-Book erhältlich)*

### **SGeht systemisch – Praxispreis der Systemischen Gesellschaft**

Die Systemische Gesellschaft vergibt 2016 erstmalig einen Praxispreis. Ziel des Preises ist es, ein herausragendes oder innovatives Projekt auszuzeichnen, das nachhaltig systemisch angelegt ist.

[>> Zur Ausschreibung](#)

### **Aus der SG: Viele wichtige MV-Beschlüsse und Gremienwahlen**

Auf der Mitgliederversammlung der Systemischen Gesellschaft am 16.4.2015 in München wurden viele Regularien überarbeitet:

Die [Satzung](#) wurde in einer kompletten neuen Fassung abgestimmt. Zum einen wurden Ergänzungen hinzugefügt, die dem geschuldet sind, dass die SG als mittlerweile etablierter Verband die

für solche Verbände üblichen Satzungsteile aufnimmt. Zum anderen können jetzt **Aus- oder Weiterbildungsteilnehmende** bei einem der der SG angeschlossenen Institute **assoziierte Mitglieder** werden. Außerdem wurde eine **Beitragsordnung** beschlossen und Aufnahme und Kündigung sind klar geregelt.

In die **Ethik-Richtlinien** wurde das Beschwerdemanagement aufgenommen, so dass nun transparent geregelt ist, wie in der SG bei einer Beschwerde verfahren wird.

Die auf der MV 2014 beschlossenen neuen **Rahmenrichtlinien** zur SG-Zertifizierung wurden an verschiedenen Stellen nachgebessert.

### **Die SG-Geschäftsstelle sucht neue\_n Azubi zum 1.9.2015**

Wir suchen eine\_n Auszubildende\_n als Kauffrau-/mann für Büromanagement in Teilzeit (30 Stunden; Voraussetzung: Kind oder andere zu Betreuende im Haushalt) zum September 2015. Wir freuen uns über Weiterleitung dieser Information an Interessierte.

[>> Zur Ausschreibung](#)

### **Hessen / viisa: Systemische Therapie für Approbierte**

Alle Approbierten, die zusätzlich eine systemische Therapie-Weiterbildung absolviert haben, können die Zusatzbezeichnung ‚Systemische Therapie‘ noch bis zum 16. Juni 2016 nach den Übergangsregeln beantragen. Dies hat die Hessische Psychotherapeutenkammer für in Hessen Approbierte beschlossen. Anträge sind dort einzureichen.

Nach dem 16. Juni 2016 müssen Approbierte zur Erlangung dieser Bezeichnung eine Weiterbildung nach der Weiterbildungsordnung der hessischen Kammer bei einem akkreditierten systemischen Weiterbildungsinstitut absolvieren.

Die dialog\_mX gGmbH (SG-Institut viisa) hat die Anerkennung als Weiterbildungsstätte im Weiterbildungsbereich ‚Systemische Therapie‘ nach § 6 Ziff. 8, Abschnitt B der Weiterbildungsordnung (WBO) von der Landeskammer für Psychologische Psychotherapeuten/Kinder- u. Jugendlichenpsychotherapeuten Hessen erhalten.

## **Termine**

### **IFW: Approbationsausbildung beginnt im September**

Das IF Weinheim - Institut für Systemische Ausbildung & Entwicklung – startet am 19.10.2015 in Karlsruhe mit einer Approbationsausbildung Psychologische Psychotherapeutin / Psychologischer Psychotherapeut (PP) und Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeutin / Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut (KJP). Es sind noch Plätze frei.

Weitere Informationen:

<http://if-weinheim.de/approbationsausbildungen.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=shmj9s-0qIE>

### **23. SG-Tagung 2016 des ImFT vom 3.-5. März in Dresden**

Die 23. Wissenschaftliche Jahrestagung der Systemischen Gesellschaft wird in der Zeit vom 3. bis zum 5. März 2016 vom ImFT, Institut für mehrgenerationale Forschung und Therapie Lüneburg ausgerichtet. Das Thema dieser Tagung lautet „Systemisch begegnet Wissenschaft“.

Weitere Informationen:

<http://imft-sgjahrestagung2016.de/>

<http://imft.info/home>

### **Save the date: SG-Tagung und MV 2017**

Für die 24. SG-Tagung des BTS Mannheim können Sie sich die Tage 10.-13. Mai 2017 vormerken. Die SG-Mitgliederversammlung findet einen Tag vor der Tagung statt.

### **Gastvortrag: Ego-State-Therapie - Der Ansatz in seinen neueren Entwicklungen – am 18.06.2015 in Köln**

von Woltemade Hartman (Pretoria, Südafrika), Ph.D.

Die Ego-State-Therapie ist eine auf systemischer Hypnotherapie, Psychoanalyse sowie Transaktionsanalyse basierende Traumatherapie - eine klinische Arbeit mit dem "Inneren Team".

18.06.2015, 11:30 • 14:00 Uhr

IBW-Gebäude Hörsaal H 114, Herbert-Lewin-Straße 2, 50931 Köln

Öffentliche & kostenlose Veranstaltung - ohne Anmeldung - Teilnahmebescheinigungen möglich

### **Tagung Human Change Processes Summer School und Forschungssymposium 21.09.2015 - 23.09.2015**

Themenschwerpunkte 2015: Dynamik funktioneller Konnektivität, Qualitative Inhaltsanalyse im Bereich der Veränderungsforschung, Vorstellung des neuen SNS, Therapeutische Entscheidungsprozesse und Nachsorge mit SNS, Internetgestützte Therapie, Erfahrungen mit idiographischer Systemmodellierung und individualisiertem Prozessmonitoring u.v.m.

Weitere Informationen: <http://systemische-gesellschaft.de/termine/human-change-processes-summer-school-und-forschungssymposium/>

### **SG-Termindatenbank mit verbesserten Suchfunktionen und fast 400 Veranstaltungen**

Die SG-Mitgliedsinstitute haben fast 400 aktuelle Veranstaltungen auf der Website der Systemischen Gesellschaft angekündigt:

<http://systemische-gesellschaft.de/termine/>

Die Angebote, die sich mit dem Systemischen Ansatz beschäftigen, reichen von Weiterbildungen über Workshops und Fachtagen bis hin zu Tagungen und Symposien.

Die Termindatenbank lässt sich jetzt über verschiedene Suchfunktionen filtern. Man kann sich aber auch alle Termine auf einen Blick anzeigen lassen und mit einem Klick auf die Überschrift nach verschiedenen Kategorien sortieren.

Dieser Newsletter steht als pdf-Datei auf unserer Website zur Verfügung: <http://systemische-gesellschaft.de/service/sg-aktivitaeten/newsletter/>

Herzliche Grüße aus der SG-Geschäftsstelle

Myriam Rubert und Dr. Gisela Klindworth

Geschäftsführung der Systemischen Gesellschaft

[info@systemische-gesellschaft.de](mailto:info@systemische-gesellschaft.de) • [www.systemische-gesellschaft.de](http://www.systemische-gesellschaft.de)

### **Impressum/Copyright**

Impressum gemäß § 6 TDG und § 10 Mediendiensteinstaatvertrag

Systemische Gesellschaft - Deutscher Verband für systemische Forschung, Therapie, Supervision und Beratung e.V.

Brandenburgische Str. 22, D-10707 Berlin, Telefon +49-30-53 69 85 04, [www.systemische-gesellschaft.de](http://www.systemische-gesellschaft.de)

Geschäftsführender Vorstand: Dr. Ulrike Borst, 1. Vorsitzende, Dipl.-Psych. Peter Müssen, 2. Vorsitzender, Hartmut Epple, Schatzmeister  
Registergericht Amtsgericht Berlin, Vereinsregisternummer 11635, Steueridentifikationsnummer DE 27/677/58562