

**Zeitschrift:** Die Kette : Schweizerisches Magazin für Drogenfragen  
**Herausgeber:** Die Kette, Dachverband der privaten therapeutischen Einrichtungen in der Drogenhilfe der Region Basel  
**Band:** 15 (1988)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Hinter den Kulissen der Organisation  
**Autor:** Hagemann, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-799763>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 02.02.2026

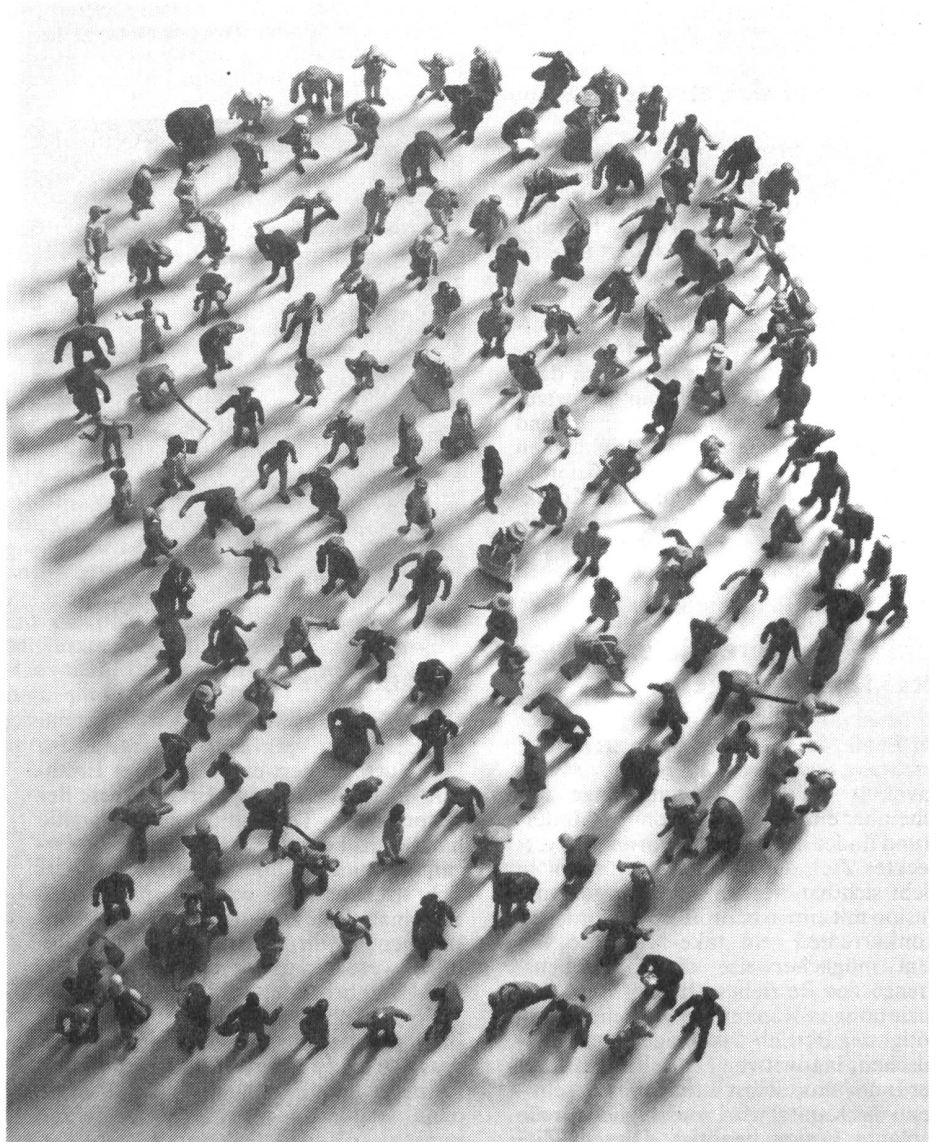
**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

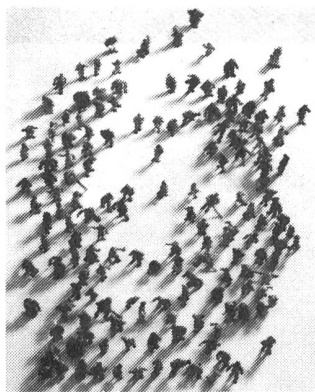
# Hinter den Kulissen der Organisation

von Peter Hagemann

## Systemtheorie

Erkenntnisse aus der Systemtheorie lassen sich nicht nur anhand des „Systems Familie“ umsetzen – wie das die systemisch orientierte Familientherapie tut. Nach systemischen Kriterien können auch soziale Gruppierungen und Organisationen und deren Funktionsweisen untersucht werden. Dazu gibt es in jüngerer Zeit einige Ansätze, darunter jener der Mailänder Systemtherapeutin Mara Selvini Palazzoli. Zusammen mit einer Gruppe von Psycholog/innen hat sie mehrere Organisationen untersucht und in ihrem Buch mit dem Titel „Hinter den Kulissen der Organisation“ darüber berichtet. Im Folgenden – stark verkürzt – ein Beispiel aus dem Buch und – selektiv – einige Bemerkungen, die zeigen sollen, in welche Richtung es gehen könnte, wenn Organisationen und ihre Funktionsweisen aus systemischer Sicht betrachtet werden.





## Wachsende Spannung im Betrieb – ein Beispiel

In einem grösseren Industriebetrieb wachsen Spannung, Unmut und Unzufriedenheit und verbreiten sich im ganzen Betrieb. Direkt betroffene sehen sich vorwiegend hochqualifizierte Fachkräfte, die – zu generösen Konditionen – eigens dazu eingestellt worden sind, um einzelne Bereiche des Betriebes nach modernsten Kriterien zu erneuern. Stets dann aber, wenn es darum geht, ihre auf dem Papier ausgearbeiteten Projekte umzusetzen, stossen sie damit ins Leere. Als dafür verantwortlich erweist sich eine Rivalität zwischen den beiden leitenden Männern an der Spitze des Betriebes.

### Wenn zwei sich streiten...

Die beiden Männer neigen dazu, auf Grund ihrer Rivalität jeweils die Projekte aus dem Kompetenzbereich des Rivalen zu boykottieren. Die Führungsschwäche, die sich daraus ergibt, verhindert implizit die Erneuerung des Betriebes, die zu wünschen die beiden Männer explizit vorgeben. Obwohl die betroffenen Fachkräfte so in ihrer Arbeit behindert sind, werden sie gleichzeitig stets freundlich dazu ermuntert, ihre Tätigkeit nur ja fortzuführen. Dabei sehen sie sich zunehmend verwirrt und reagieren mit individuellen Symptomen – sie sind die „identifizierten Patienten“ des Systems. Unfälle, Krankheiten und Konflikte zwischen Mitarbeitern häufen sich, und der Unmut aus den oberen Etagen verbreitet sich im ganzen Betrieb.

### Übergeordnete Ziele: oft verdeckt, aber prägend

Im Laufe der Zeit und bei näherer Betrachtung erweist sich allerdings, dass die Rivalität bei der Führungsspitze nur scheinbar eine solche ist. Denn im Hintergrund findet sich ein übergeordnetes, verdecktes Ziel, das um seiner selbst willen nicht sichtbar werden darf: die geplante Fusion mit einem bedrohlich gewordenen Konkurrenten – ein „take-over“ also, von dem möglicherweise die Überlebenschance des Betriebes abhängt. Um den dazu nötigen Kapitalfluss zu sichern, benötigt der Betrieb das Image eines dynamischen, innovativen Betriebes, ohne an der Innovation selbst interessiert zu sein – denn das Kapital wird vordringlich für die geplante Fusion benötigt. Diesem Ziel

dient das – offensichtlich mehr intuitiv als bewusst inszenierte – Spiel scheinbarer Rivalität der Männer an der Spitze, die damit verhindern, was sie gar nicht wünschen: die Umsetzung der Projekte in die Realität. Die aufwendigen Planungs- und Projektierungsarbeiten dienen unter diesen Umständen vor allem dazu, dem Betrieb ein innovatives Image zu schaffen. Nach erfolgter Fusion kehrt man denn auch zum gewohnten Alltag zurück. Die teuren Fachkräfte werden nach und nach entlassen – einschliesslich des Betriebspsychologen, der eigens dazu eingell worden war, die in der Folge der geschilderten Strategie auftretenden Probleme bei Mitarbeitern zu individualisieren. Wenn also zwei sich (scheinbar) streiten, haben nicht immer Dritte etwas zu lachen.



M. Selvini-Palazzoli

### Wie ein Krimi...

Das Beispiel aus Selvini's Buch ist hier natürlich stark verkürzt wiedergegeben. Das Buch portiert eine Fülle von Erfahrungen aus Versuchen, Erkenntnisse der systemischen Theorie über die Familie hinaus auf komplexere Systeme und Organisationen zu übertragen – und liest sich streckenweise wie ein spannenden Kriminalroman. Insgesamt vier Organisationen, davon drei aus dem sozialen Bereich, werden darin von innen her untersucht und beschrieben. In einem zweiten Teil geht Selvini sodann auf theoretische Implikationen ein. Bei allem scheint auf, dass sich für bestimmte Geschehnisse und Prozesse innerhalb von Organisationen ohne systemisch orientierte Sichtweise nur schwer Verständnis finden lässt.

## Systemtheoretisches Grundaxiom

Die Systemtheorie versteht jeden lebendigen Organismus als System – von der Bakterie, über soziale Systeme bis hin zum übergreifenden globalen Ökosystem. Ein System definiert sich dabei als organisiertes Ganzes, das aus interagierenden Teilprozessen besteht. Der Schwerpunkt systemischer Betrachtungsweisen liegt nicht bei den einzelnen Teilen – oder Menschen – des Systems, sondern auf seinen Organisationsprinzipien, Interaktionsmodellen und Beziehungsstrukturen – also quasi bei den „Verhältnissen dazwischen“. Ein Axiom (Grundannahme) der Systemtheorie geht davon aus, dass sich ein Eingriff, eine Veränderung, eine Störung irgendwo im System auch in allen seinen anderen Bereichen auswirkt (Rückkoppelungsprozesse).

### Am Beispiel des Industriebetriebes

An dem von Selvini beschriebenen Beispiel lässt sich diese Annahme nachvollziehen. Die Störung bzw. die Dysfunktionalität, hier an der Spitze des Systems, findet ihre Auswirkungen im ganzen Betrieb und löst darüber hinaus Leiden und Krisen bei einzelnen Mitarbeitern, den „identifizierten Patienten“ des Systems, aus. Das Beispiel lässt so gleichzeitig die Tendenz mancher Organisationen erkennen, strukturell-organisatorische Probleme auf Mitarbeiterebene zu „individualisieren“ und damit Mitarbeiter/innen zu „verheizen“.

### In Zeiten von Wandel und Entwicklung

Das Beispiel zeigt weiter, dass, wo sich Dysfunktionalitäten bemerkbar machen, durchaus verdeckte, aber prägende Ziele mit im Spiel sein können. Dies dürfte dann vermehrt vorkommen, wenn Wandel, Entwicklung, Paradigmenwechsel angesagt sind – in Zeiten von Unsicherheit also und damit verbundener Instabilität. Sieht sich eine Organisation von anstehender Veränderung betroffen, so gilt unter anderem, so Selvini, dass sie „unter bestimmten ‚soziopolitischen Gegebenheiten‘ ... die Bereitschaft zur Veränderung (zeigt), indem sie kostspielige Strukturen errichtet, die eine solche Veränderung vorbereiten sollen“. Es kommt dabei „zu einer Fülle von Projekten, die

nicht verwirklicht werden ..., zu Spaltungen und Auseinandersetzungen in dem Versuch, das jeweilige Projekt ‚durchzuziehen‘ (und) es tauchen individuelle ‚Symptome‘ auf .. Eine offenkundige Uneinigkeit an der Spitze sorgt (dabei) dafür, dass die Spitze auch weiterhin die Kontrolle über alle Vorgänge behält“.

## Die Uneinigkeit an der Spitze

Ein besonders interessanter Aspekt des Beispiels aus Selvini Buch zeigt sich in der Tatsache, dass Uneinigheiten, Dysfunktionalitäten an der Spitze eines Systems auch dazu dienen können, Machtverlust zu vermeiden oder zu verringern und damit Kontrolle zu sichern – eine Strategie im übrigen, die wohl meist eher intuitiv als bewusst gewählt wird. Über die Sicherung von Kontrolle hinaus gibt es wohl auch andere Ziele, die sich statt mit vereinten Kräften mit der Strategie der Uneinigkeit erreichen lassen. Der Prozess etwa, eine labile Machtbalance durch Uneinigkeit zu bewahren – was gleichzeitig Handlungsmöglichkeiten beschränkt – ist aus aktuellen Vorgängen in Gesellschaft und Politik – auch der Drogenpolitik – bekannt.

## Sozialtätige und Behörden

Im Rahmen solcher Spannungsfelder neigen Sozialtätige immer wieder dazu, nicht zu realisieren, wenn sie ins „Schussfeld sich duellierender Parteien geraten“ (Selvini in Familiendynamik 2/1983). Allzu oft, so Selvini, fühlen sie sich persönlich getroffen, wenn sie ins Kreuzfeuer geraten, und lassen sich in der Folge zu unbesonnen Reaktionen verleiten, die geeignet sind, ihr Verhältnis zu den Behörden zu trüben. Auf diese Weise neigen gerade soziale Organisationen dazu, Dysfunktionalitäten und Polarisierungen der übergeordneten Ebene aufzunehmen und in sich zu widerspiegeln.

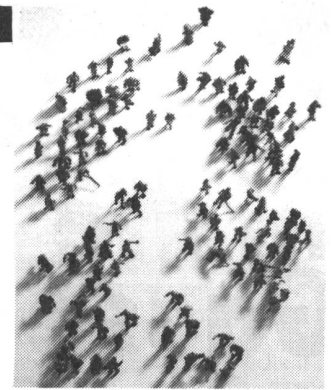
## Umsetzungen für Drogenpolitik...

Über diese selektiv herausgegriffenen Aspekte hinaus gibt Selvini Buch eine Fülle von Hinweisen, Erfahrungen und vorläufigen Schlussfolgerungen wieder, die zeigen, dass die Organisation als System eine komplexe Sache ist und vielen wechselseitigen Einflüssen unterliegt. Mit dem Versuch, die geschilderten

Aspekte auf Organisationen der Drogenhilfe und -politik umzusetzen, wäre der vorliegende Text deshalb überfordert. Dennoch drängen sich, gerade anhand des beschriebenen Beispiels eines Industriebetriebes, Analogien zu aktuellen Prozessen in der Drogenpolitik geradezu auf, auf die hier andeutungsweise – und abschliessend – hingewiesen werden soll. So lässt sich – etwa anhand der Beispiele von Basel und Zürich – vermuten, dass es Dysfunktionalitäten an der (politischen) Spitze sind, die zur Zeit effiziente Lösungsansätze für anstehende Probleme im Umfeld der Droge behindern; die damit verbundenen politischen Führungsschwächen dürften einhergehen mit einer Lähmung im Handlungsbereich und so ein Vakuum erzeugen, das auszufüllen etwa nach Polizeieinsätzen geradezu ruft – wie das zur Zeit in Zürich und Basel der Fall ist.

## ... und Drogenhilfe

Auch die (private) Drogenhilfe hat mit Unstimmigkeiten und Heterogenität innerhalb ihrer eigenen Organisationen zu kämpfen. Die systemische Sicht legt nahe, dass sich darin – im Sinne struktureller Analogien – Widersprüchlichkeiten aus dem Umfeld widerspiegeln. So wird es denn auch für die Drogenhilfe in einer Zeit grundlegender Paradigmenwechsel und angesichts einer Situation, welche die Abkehr von der Orientierung an reiner Abstinenz erfordert, nicht einfach sein zu tun, was aus systemischer Sicht ihre Aufgabe sein könnte: mit der Entwicklung angemessener Konzepte die aktuellen Polarisierungen zu durchbrechen und damit die politischen Behörden bei ihrer Mitverantwortlichkeit zur Erarbeitung sinnvoller Lösungen zu behaften – zumindest soweit, als Lösungen angesichts grundlegender gesellschaftlicher Widersprüche möglich sind.



## Literatur

Selvini Palazzoli, M., et.al., Hinter den Kulissen der Organisation, Klett-Cotta 1984

Selvini Palazzoli, M., Über die Familientherapie hinaus – wie ein globales systemisches Konzept entsteht, in: Familiendynamik 2/1983, Klett-Cotta

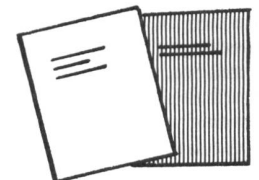
Bateson, G., Ökologie des Geistes, Suhrkamp, 2. Aufl. 1983

Roemer Michael, Lübeck, Aspekte der umfassenden Dialektik von Teil und Ganzem (genaue Quelle unbekannt, Aufsatz via Sekretariat kette zu beziehen)

von Guntern, G., Wandel vom psychoanalytischen zum systemischen Paradigma, aus: Die Kopernikanische Revolution in der Psychotherapie, in: Familiendynamik, Klett-Cotta 1980

Welter-Enderlin, R., Auswirkungen der systemischen Sichtweise auf die Arbeit des Sozialarbeiters und auf soziale Institutionen, in: Sozialarbeit 9/1985

Schwarz, P., Management in Nonprofit-Organisationen, in Orientierung Nr. 88/1986, Schweizerische Volksbank Bern



Watzlawick, P., Weakland J.H., Fisch R., Lösungen, Huber Bern 2. Aufl. 1979

Haley, J., Direktive Familientherapie – Strategien für die Lösung vom Problemen, München 1979

Haley J., Ablösungsprobleme Jugendlicher – Familientherapie, Beispiele, Lösungen, München 1981