

Zeitschrift: DrogenMagazin : Zeitschrift für Suchtfragen
Herausgeber: Verein DrogenMagazin
Band: 17 (1991)
Heft: 4

Artikel: Tango Furioso : eine Organisation entwickelt sich
Autor: Köpfli, David
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-801379>

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: 19.01.2026

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

TANGO FURIOSO –

Eine Organisation entwickelt sich

TANGO FURIOSO, Drogenarbeit mit Familien, ist ein Therapieangebot im Zwischenbereich von ambulanten und traditionell stationären Angeboten. Das Konzept stützt sich auf systemische Denkweisen ab. Das bedeutet:

- Durchgehender Einbezug und Zusammenarbeit der Angehörigen in der Abklärungsphase während und über den Aufenthalt im stationären Teil hinaus.
- Frühe externe Arbeitsaufnahme auf dem freien Arbeitsmarkt und Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern.
- Gassennähe und relativ offener Rahmen erfordern vom Drogenabhängigen viel Eigenverantwortung.
- Die Drogenabhängigen wohnen in einem strukturierten Rahmen, welcher ein Erfahrungs- und Lernfeld anbietet.

Die Aufenthaltsdauer wird individuell mit den Beteiligten erarbeitet und ist unterschiedlich lang. Die Therapie beruht auf Drogenfreiheit was Rückfälle nicht ausschliesst. Diese werden so weit wie möglich aufgearbeitet. Im Haus am Rande der Stadt Aarau können bis zu 7 drogenabhängige Personen wohnen.

Von David Köpfl

Nach 2-jähriger Aufbauarbeit im TANGO FURIOSO, Drogenarbeit mit Familien (nachfolgend TF genannt), stand eine Evaluation dieses neuartigen Projektes in der Drogenarbeit an. Gleichzeitig begann ich mit einer Weiterbildung in Organisationsentwicklung (OE beim GDI). Im Rahmen dieser Weiterbildung initiierte ich das nachfolgend beschriebene OE-Projekt. Es ging darum, eine Standortbe-

stimmung als Entscheidungsgrundlage zu erarbeiten, und die dreijährige Pilotphase abzuschliessen.

In einem ersten Teil stelle ich die Situation dar, wie ich sie als Teammitglied wahrgenommen hatte. Im zweiten Teil versuche ich den komplexen Beratungsprozess anhand wichtiger Schritte aufzuzeigen und im dritten Teil die Situation nach dem ca. 10-monatigen OE-Prozess darzulegen.

Anfangs 1988 startete das Projekt TF mit einem neuartigen Verständnis in der stationären Drogenarbeit und mit einem theoretischen Konzept, welches auf keine vergleichbaren Erfahrungen zurückgreifen konnte. Viele Erwartungen wurden damit geweckt, weil viele Fachleute, KollegInnen, sich bereits über die Möglichkeiten eines systemischen Ansatzes Gedanken gemacht hatten und unseren Familieneinbezug, die rel. Gassennähe und die frühe externe Arbeitsaufnahme als sinnvoll und nötig ansahen. Als kleine Institution für 7 Drogenabhängige betrug der Personalbestand 4,5 Stellen (heute 5 Stellen).

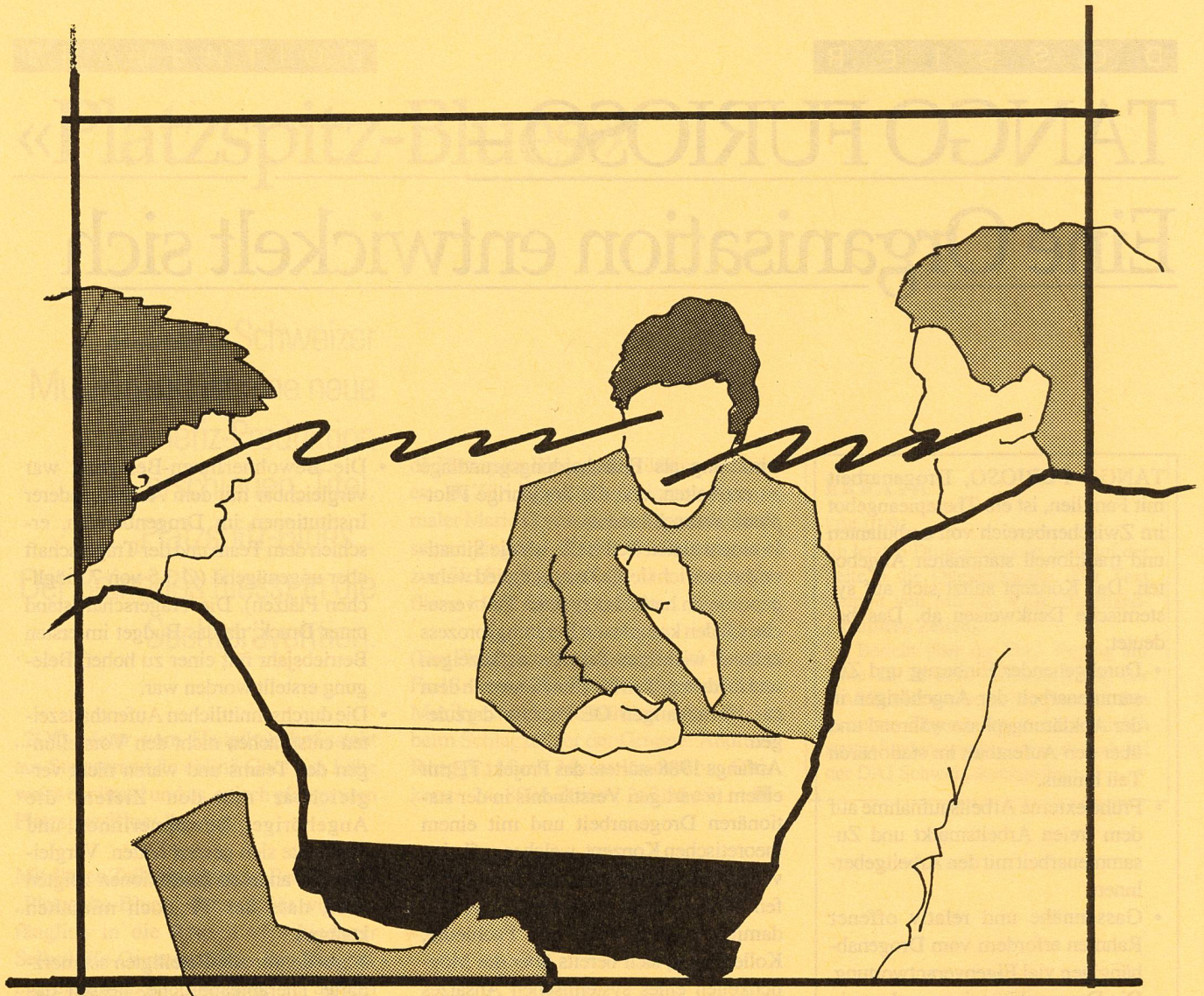
Als Trägerschaft wurde ein privatrechtlicher Verein (Drogenforum Aargau, kurz DFA) gegründet, mit der Absicht, noch weitere Projekte aufzubauen. Mitglieder waren und sind interessierte Organisationen, welche Delegierte entsenden. Die Finanzierung, in Form eines Startkapitals, übernahmen:

- Die reformierte Landeskirche des Kantons Aargau
- Die katholische Landeskirche des Kantons Aargau
- Die Haarstiftung des Kantons Aargau
- Der Kanton Aargau.

Die Trägerstruktur des Vereins für den TF bestand und besteht aus dem Vorstand und einer Betriebskommission (BK) TF, deren Präsident gleichzeitig Vicepräsident im Vorstand DFA ist.

Nach 2 Betriebsjahren sah die Situation folgendermassen aus:

- Die BewohnerInnen-Belegung war vergleichbar mit dem Aufbau anderer Institutionen im Drogenbereich, erschien dem Team und der Trägerschaft aber ungenügend (Ø 3,5 von 7 möglichen Plätzen). Die Trägerschaft stand unter Druck, da das Budget im ersten Betriebsjahr mit einer zu hohen Belegung erstellt worden war.
- Die durchschnittlichen Aufenthaltszeiten entsprachen nicht den Vorstellungen des Teams und waren nicht vergleichbar mit den Zielen, die Angehörige, BewohnerInnen und Fachleute sich gesetzt hatten. Vergleiche mit anderen Institutionen zeigten aber, dass der TF doch mithalten konnten.
- Aktuelle, für alle Beteiligten schmerzhaft Therapieabbrüche, liessen das Team seine Rollenvielfalt hinterfragen (alle MitarbeiterInnen waren gleichzeitig als ProzessbegleiterInnen mit den Familien, Begleitpersonen für einzelne BewohnerInnen, Präsenzdienst mit der Gruppe und in Teamleitungsfunktionen engagiert).
- Es entstand die Idee, die Rollenvielfalt aufzuteilen, mit einem Aufgabenbereich Haus und Gruppe und einem Aufgabenbereich Familie.
- Die Stimmung im Team war müde, ausgelaugt; Perspektiven zeigten sich allenfalls in der erwähnten Rollenaufteilung, wie dies aber zu bewerkstelligen wäre, konnte sich niemand richtig vorstellen. Es war eine Tendenz da, das Projekt abzuschliessen.
- Zur Trägerschaft bestand ein gespanntes Verhältnis. Betriebskommission, Vorstand und Team waren in einem - aus systemischer Sicht - devianten Dreieck gefangen. Es war dem Team unklar, wer welche Funktionen in der Trägerschaft wahrnahm. Der Vorstand orientierte sich am Budget und an den Statuten. Viele Finanzierungsschwierigkeiten machten sich existenziell bemerkbar.



- Aus dem Arbeitsverständnis des Teams heraus war es nötig, eine Standortbestimmung als Entscheidungsgrundlage zu erstellen.

In diesem Kontext begann ich mit der berufsbegleitenden Ausbildung in Organisationsentwicklung (OE) am GDI. Als Lernprojekt wählte ich die Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen im TF.

Ziele

Aus der oben genannten Ausgangslage heraus ergaben sich folgende Ziele:

- Erarbeiten von Entscheidungsgrundlagen zur Weiterführung des Projektes TF:
 - Evaluation der BewohnerInnen-systeme
 - Darstellung der Konzept-Handhabungsentwicklung im TF
 - Beurteilung der organisationsinternen Milizionäre und Teammitglieder.

- Entwickeln von Lösungsmöglichkeiten und praktische Erprobung einer Aufgaben/Rollenentflechtung im Team.
- Einbezug der Trägerschaft und damit verbunden eine Intensivierung der organisationsinternen Auseinandersetzung über die Besonderheiten des TF.

Die Entscheidungsgrundlagen sollten sich prozesshaft, aber auch in Form eines Abschlussberichtes als Information für die Trägerorganisationen darstellen.

Der Beratungsprozess

Der Beratungsprozess war gekennzeichnet durch meine Rolle als „interner Berater“ und dadurch, dass es Teil des Prozesses war, die Trägerschaft an diesem Projekt zu interessieren und miteinzubeziehen. Der hier beschriebene Prozess dauerte ca. 10 Monate.

Im Nachhinein scheint es, als ob es in diesem Projekt darum ging, einen Stein

ins Rollen zu bringen und Bewegung innerhalb der Organisation zu bewirken. Mit viel Energie wurde diese Bewegung ausgelöst, aber es traten immer wieder Hindernisse auf, die diese Bewegung zu stoppen versuchten. Oft ging es darum, diese Hindernisse aus dem Weg zu räumen und nicht eigene zu produzieren.

Am Anfang war es wichtig gegenüber den TeamkollegInnen, meine Rolle und Absichten genügend klarzustellen und Unterstützung für meine Weiterbildung und dem Projekt zu gewinnen.

Ein erster Schritt, die Trägerorganisationen an einer Standortbestimmung zu beteiligen, entstand mit meinem Gesuch um finanzielle und zeitliche Unterstützung für die Weiterbildung und den damit verbundenen Gesprächen und Erläuterungen.

Aus der beschriebenen Müdigkeit/Erschöpfung (Ausgangslage) entstand eine Stimmung im Team, die anstehende Evaluation auf einen Abschluss nicht nur der Pilotphase sondern auch des Projektes TF hin anzulegen. Aufmerksam geworden auf diese Dynamik, konnte eine re-

flektierte Neuentscheidung getroffen werden, auf eine Standortbestimmung und nicht auf Abschluss hinzuarbeiten. Erst damit wurde es möglich, als Team den TF weiter zu entwickeln.

Dieser Entscheid setzte die nötigen Energien frei, die wachsenden Ideen der Rollendifferenzierung aufzunehmen. Die Frage „wer macht was mit wem?“ forderte die Konflikt- und Teamfähigkeit heraus; die Lösung war überraschend und herausfordernd zugleich. Fachlichkeit, Kontinuität und Gruppendynamik konnten optimal verbunden werden. Eine Übergangsstrategie wurde festgelegt. Die BK unterstützte und vertrat gegenüber dem Vorstand diese Handhabungsveränderung. Als Tag X wurde der 1.4.90 festgelegt. Die Bereitstellung der nötigen Infrastruktur (Einrichtung, Therapieraum, Personalaufstockung) bereitete mehr Mühe. Der Vorstand orientierte sich am Budget, während das Team und ein Teil der BK die fachlichen Anpassungen wichtiger nahm.

Erstaunlich war, wie einfach das OE-Projekt in die Organisation hineingetragen werden konnte und wie stark die Betroffenen sich einbeziehen liessen. Hier verdient die Organisation DFA eine besondere Anerkennung, ist es doch gar nicht selbstverständlich, sich als Trägerschaft sozialer Institutionen auf einen so offenen Prozess einzulassen.

Während der Prozess der Rollendifferenzierung im Team lief, war es wichtig, eine Steuergruppe für das OE-Projekt – Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen – zu bilden. Diese Gruppe sollte sich aus der Präsidentin DFA, dem BK-Präsidenten und mir zusammensetzen. Nur mit einer entscheidungsfähigen Gruppe, welche auch hierarchisch das nötige Gewicht hatte, war es möglich, Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten, die wiederum als solche anerkannt wurden. Die Initiierung und Bildung dieser Steuergruppe forderte genügend vertrauensbildende Massnahmen für



Organisationen wie soziale Institutionen befinden sich - ebenso wie Menschen, die darin leben und arbeiten - in einem notwendigen Prozess ständiger Erneuerung und Veränderung.

Veränderungsprozesse werden häufig durch Zielunklarheit, Machtkonflikte, und unklare Projektorganisation erschwert bzw. unbefriedigend durchgeführt. Besonders häufig sind Trägerschaften sozialer Institutionen, Milizorganisationen, welche über andere Fähigkeiten verfügen, wie die angestellten Fachleute in den Institutionen. Die von vielen Betroffenen festgestellte „Schere“ zwischen fachlicher Macht und institutioneller Macht verhindert oft das Anpassen an die geforderten Aufgaben.

Organisationsentwicklung ist ein Instrument, welches geeignet ist, längerfristige Veränderungsprozesse unter Berücksichtigung der wechselseitigen Bedingtheit - zu initiieren und zu begleiten. Der Prozess beruht auf dem Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung.

und mit den Beteiligten. Dies hiess:

- Rollen zu klären (z.B. interner Berater)
- Informationswege klarzustellen (z.B. dass jede/r der Steuergruppe seine Vorstand-, BK-, TeamkollegInnen direkt informiert),
- Vereinbarungen zur Zusammenarbeit (Entscheidungskompetenzen) zu treffen.

Mit einer einfachen Fragebogenerhebung bei Vorstands-, BK-, und Teammitgliedern zu den Themen: Stärken und Schwächen des Konzeptes TF, Anerkennung in der Öffentlichkeit, Finanzierung und Organisatorisches, sollten fällige inhaltliche Fragen diskutiert und Auseinandersetzungen und Meinungsbildung zwischen den Beteiligten angeregt werden. Wichtig war es, Unterschiede innerhalb und zwischen den einzelnen Systemen sichtbar zu machen, um vermeintlich klare Fronten aufzuweichen und Raum für neue Lösungsansätze zu schaffen. Dazu wurde eine gemeinsame Sitzung geplant.

Während der Planung dieser Veranstaltung fand eine konfliktbeladene Lohnrunde mit dem Team statt. In dieser Auseinandersetzung erlebte ich die Doppelrolle als Berater und Teammitglied besonders schwierig und widersprüchlich, da ich Berater in der Organisation, aber auch Interessenvertreter für meinen Lohn war. Der Zeitplan für die gemeinsame Sitzung wurde daraufhin gekürzt. Auf der Sachebene zeigte sich die hohe zeitliche Belastung, welcher Vorstands- und BK-Mitglieder unterworfen sind. Beziehungsmässig spürte ich ein „sich zurückziehen“ der Steuergruppe gegenüber der vielleicht mir „zuliebe“ geplanten Veranstaltung.

Die Sitzung fand statt und die meisten angesprochenen Personen waren anwesend und engagierten sich. Lösungen ergaben sich noch keine, aber es entstand ein Klima des gegenseitigen Zuhörens und die Bereitschaft sich mit den angesprochenen Themen weiter auseinander zu setzen.

Ein Protokoll und die Zusammenstellung der Fragebogen, ermöglichten Transparenz, was, wie und mit welchen Unterschieden bisher verstanden wurde. Zusammen mit dem bereits oben erwähnten Bericht der Konzeptentwicklung im TF war dies eine erste interne Standortbestimmung.

Aus Zeitdruck, die Entscheidungsgrundlagen mussten auf die Mitgliederversammlung des DFA erarbeitet sein, entschloss sich die Steuergruppe, erste Konsequenzen aus der Standortbestimmung herauszuarbeiten und diese allen Beteiligten zur Vernehmlassung zuzusenden. Aus den Stellungnahmen sollte wiederum ein Konsens erarbeitet werden. Die erarbeiteten Konsequenzen wurden allen Betroffenen zugesandt. Sie beinhalteten die Bestätigung der bereits vorgenommenen Konzepthandlungsveränderung innerhalb des TF und zeigten erweiterte Forderungen im Vereinsmanagement auf.

In diesem Zeitpunkt musste klargestellt werden, was die Mitglieder des Vereins als Entscheidungsgrundlagen erhalten sollten und wie der Antrag für die Weiterführung des TF formuliert werden sollte. Der Zeit- und Veränderungsdruck war hoch. Für die Erarbeitung der Konsequenzen wurde ein weiteres Vorstandsmitglied beigezogen: die Präsidentin musste sich aus Zeitmangel entschuldigen. Sie versandte einen kurzen Antrag des Vorstandes mit der Einladung zur Mitgliederversammlung, die BewohnerInnenevaluation und den Bericht zur Konzeptentwicklung an die DFA-Mitglieder. Hier entstand ein Bruch im Prozess, da nicht mehr die Reaktionen/Rückmeldungen der Beteiligten abgewartet wurden. An der Mitgliederversammlung im Oktober 1990 wurde aufgrund der Entscheidungsgrundlagen und auf Antrag des Vorstandes der TF definitiv anerkannt und die Projektphase TF abgeschlossen. Die Umsetzung der erarbeiteten Konsequenzen wurden und werden innerhalb



der einzelnen Gremien und an der nachfolgenden gemeinsamen Sitzung weitergeführt.

An dieser gemeinsamen Sitzung wurde auf das OE- Projekt kurz Rückblick gehalten und mein Mandat für dieses OE-Projekt abgeschlossen.

Als interner Berater konnte ich die Diagnosebildung begleiten und beraten, für die Ausgestaltung der jetzt anfallenden Konkretisierungen bin ich zu stark als Mitarbeiter beteiligt und Interessenvertreter. Es hat ein Lernprozess stattgefunden und es scheint, dass die Beteiligten den Prozess weitergestalten werden und den Stein im Rollen halten.

Resultat, Grenzen und Möglichkeiten

Im Oktober 1990 fand die Mitgliederversammlung des DFA statt. Die Situation zeigte gegenüber Anfangs Jahr markante Veränderungen:

- Der Bericht mit den Entscheidungsgrundlagen ist erstellt.

- Die Pilotphase wurde abgeschlossen und die Weiterführung des TANGO FURIOSO beschlossen. Dafür sind finanzielle Reserven vorhanden.
- Im Team konnte eine Rollenentflechtung mit klaren Rollenzuteilungen (Hausteam und Familienbegleitung) realisiert werden. Die entsprechenden Schnittstellenprobleme werden aktuell bearbeitet.
- Die Belegung ist seit der Rollenentflechtung im Team (April 90) bei 80% und die Aufenthaltsdauer entspricht den gemeinsam erarbeiteten Zielsetzungen. Im Team hat sich unternehmerisches Denken entwickelt.
- Die Betriebskommission strukturiert sich neu mit definierten Funktionsbereichen.
- Der Vorstand nimmt erweiterte Managementaufgaben wahr und zieht Konsequenzen aus Anfangsschwierigkeiten; vor allem im Zusammenhang mit Anstellungsfragen.
- Die Trägerschaft ist besser über die Besonderheiten der systemischen Arbeitsweise informiert und nimmt in der Öffentlichkeit entsprechend Stellung.
- Es liegen offene Fragen in Führung und Management auf und werden angegangen.

Die Organisation steht heute an einem Punkt, wo viele Konflikte aufgezeigt sind, welche aber nicht mehr für die Existenz des TF bedrohlich sind. Es wird darum gehen, die gemachten Lernschritte umzusetzen und im Sinne von Selbstorganisation weiter zu arbeiten.

Mit dem dargestellten Projekt sollte versucht werden, einen Einblick in einen OE-Prozess im stationären Drogenbereich darzulegen. Für weitere Fragen steht der Verfasser gerne zur Verfügung:

David Köpfl, Sonnenhof 6, 6232 Geuensee, Tel. 845 / 21 55 71 ■