



Analyse (Kritische Soziale Arbeit)

Eine Systemanalyse toxischer Organisationskultur in sozialen Einrichtungen

In meiner [Kolumne](#) habe ich die Ruinenlandschaft der Sozialen Arbeit im Zeitalter ihrer systematischen Ineffizienz vermessen. Doch diese fundamentale Kritik der externen Verhältnisse trifft auf eine letzte, tückischere Barriere. Sie stößt an die Grenzen jener Organisationen, die den konkreten Raum sozialarbeiterischer Praxis bilden. Was nützt die schärfste Analyse, wenn die unmittelbare Arbeitsumgebung selbst zu einem undurchdringlichen Netz toxischer Herrschaft geworden ist? Die größte Herausforderung für jede noch so kritische Haltung ist somit nicht allein der äußere Apparat, sondern das innere Gefängnis der eigenen sozialen Einrichtung. *von Timo Heidl (18.02.2026)*

Aus jahrelangen Beobachtungen entstand das Bild einer Organisation, die auf den ersten Blick wie eine gewöhnliche soziale Einrichtung erscheint. Bei näherer Betrachtung offenbart sich jedoch ein komplexes, tief dysfunktionales Macht- und Beziehungsgeflecht, in der Führungsebene nicht einfach nur Kollegen oder Vorgesetzte sind, sondern Knotenpunkte in einem undurchdringlichen Netz. Dieses Konstrukt erklärt mehr als nur persönliche Konflikte oder schlechte Führung; es erklärt fundamental, warum Widerstand oder der Versuch interner Reformen aus der Perspektive der eingeschlossenen Fachkräfte als sinnlos erscheinen muss. In einem solchen System wird die strategische Distanzierung, zunächst psychologisch, dann physisch, zur einzig plausiblen und selbstschützenden Handlungslogik.

I. Das Herrschaftsmodell der „Familie“ und ihre unwiderstehliche Logik

Der zentrale Schlüssel zum Verständnis des Systems liegt bereits in der Selbstbeschreibung in Stellenausschreibungen als „Familie“. Diese Metapher ist keine bloße Floskel, sondern die operative Blaupause für Machtausübung. In einer echten Familie herrschen Blutbande, emotionale Verstrickung und oft intransparente, autoritäre oder patriarchalische Entscheidungsstrukturen vor, wodurch rationale, nachvollziehbare Kriterien in den Hintergrund treten. Ge-

nau dieses Muster überträgt sich auf die Organisation und manifestiert sich in den **strukturellen Dysfunktionen der Makroebene**.

An erster Stelle steht der [Klientelismus](#) und [Nepotismus](#) als tragendes Prinzip. Entscheidungen über „Karrieren“ und Ressourcen werden im kleinen, geschlossenen Zirkel getroffen und als unabänderliche Fakten präsentiert. Leistungsprinzipien werden ersetzt, was Fairness untergräbt und zur Besetzung von Schlüsselpositionen mit systemkonformem, nicht unbedingt qualifiziertem Personal führt. Dies ist untrennbar verbunden mit einem **systematischen Mangel an Transparenz und Willkür**. Die Kommunikation verlagert sich von der sachlichen auf die emotionale Ebene; Regeln werden situativ und für bestimmte Personen unterschiedlich angewendet. Schreianfälle, Lästereien und persönliche Animositäten werden zu Steuerungsinstrumenten und schaffen ein Klima chronischer Unsicherheit, in dem klare, professionelle Erwartungen unmöglich sind. Man gehorcht nicht einer Regel, sondern der Stimmung des Clans.

Diese Dynamik wird durch eine **dysfunktionale Hierarchie** und einen ausgeprägten [Königsmechanismus](#) verstärkt. Die Führungsebene agiert gerade wegen ihrer familiären Verstrickung nicht als geschlossene Einheit, sondern als ein Bündnis konkurrierender Interessen innerhalb des Clans. Die Kombination aus einem autoritär-narzisstischen Führungsstil des Matriarchats, welcher durch Kontrollwahn und aggressive Kommunikation geprägt ist und des passiv-vermeidenden Vermittlers, der das Dysfunktionale zwar erkennt und beklagt, aber aus Schwäche oder Berechnung am System mitwirkt, bildet ein geschlossenes Ökosystem, das nach innen undurchdringlich und nach außen immun ist. Dieser Mechanismus wird immer dann sichtbar, wenn Führungskräfte sich gegenseitig widersprechen, Entscheidungen und Aussagen im Nachhinein dementieren oder offene Konflikte vermeiden, während sie gleichzeitig gemeinsam jede externe Bedrohung der Clan-Struktur abwehren. Ein zentrales Steuerungselement ist dabei die strategische Nutzung von Informationsasymmetrie: Kommunikation wird selektiv, verspätet oder gar nicht weitergegeben, um Abhängigkeiten zu schaffen und eigenständiges Handeln zu sabotieren. Der ferne Vorstand dient dabei als ultimative, nicht hinterfragbare Drohkulisse („*der Vorstand hat entschieden*“), die genutzt wird, um direkte Verantwortungsübernahme gegenüber den Mitarbeitern zu vermeiden. Diese Strategie der Externalisierung von Entscheidungen auf eine unantastbare, ferne Instanz dient der Entlastung der unmittelbaren Führungsebene und schafft eine Atmosphäre der absoluten Ohnmacht. Diese informelle Machtlogik entwertet systematisch formale Positionen und Verfahren. Titel und vermeintliche Beförderungen werden erteilt, ohne die damit verbundenen Entscheidungsbe-

fugnisse, Informationszugänge oder Ressourcen zu übertragen. So werden Fachkräfte in Positionen manövriert, die nach außen Verantwortung suggerieren, nach innen aber von jeder realen Einflussnahme abgeschnitten sind. Die daraus resultierende Handlungsunfähigkeit dient einem doppelten Zweck: Sie demoralisiert die betroffene Person und demonstriert gleichzeitig der gesamten Belegschaft die Nutzlosigkeit formaler Strukturen gegenüber den informellen Clan-Regeln. Professionelle Initiative wird entweder ignoriert, durch Nicht-Reaktion erstickt oder im Nachhinein als Kompetenzüberschreitung delegitimiert. Auf diese Weise wird nicht nur produktive Arbeit sabotiert, sondern auch jedes auf Sachlichkeit und Verfahren basierende professionelle Selbstverständnis systematisch untergraben.

Innerhalb dieses familiären Netzes nehmen die Akteure festgefügte, symbiotische Rollen ein, die **toxische Führungs- und Verhaltensmuster auf der Mikroebene** verkörpern. Das unberechenbare, cholerische Matriarchat, dessen Macht aus persönlichen Loyalitäten, **aggressiver Kommunikation** und **Mikromanagement** gespeist wird und Seilschaften als verlängerter Arm der Clan-Macht. Die Rolle der idealistischen Zöglinge verkörpert eine besonders tragische Form der systemischen Vereinnahmung und Neutralisierung. Dabei handelt es sich oft um junge Fachkräfte, die mit einem authentischen, partizipativen Führungsverständnis und einem engagierten, kollegialen Ethos in die Organisation eintreten. Ihr Ansatz, der auf Wertschätzung, Transparenz und fachlichem Dialog setzt, wird zunächst vom Clan scheinbar toleriert oder sogar gefördert, da ihr Enthusiasmus und ihre Fachlichkeit unmittelbar systemstabilisierend wirken. Sie werden in Positionen gehoben, die jedoch von Anfang an unterminiert sind. Die eigentliche Funktion dieser vermeintlichen Förderung ist es, das alternative Modell in die Logik des Netzes einzuspannen und zu kontrollieren. Sobald der Zögling beginnt, die informellen, dysfunktionalen Spielregeln nicht bedingungslos zu übernehmen oder durch sein Verhalten implizit die Clan-Praxis in Frage stellt, setzt ein systematischer Prozess der Disziplinierung und Degradierung ein. Dies äußert sich in gezielter Informationsvorenthaltung, mangelnder fachlicher Unterstützung, öffentlicher Demütigung und der schrittweisen Aberkennung von Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen. Der ursprünglich zugestandene Handlungsspielraum wird Stück für Stück zurückgenommen. Der Zweck dieses Vorgehens ist nicht primär die Bestrafung der Person, sondern die Demonstration des undurchdringlichen und alternativlosen Systems selbst. Der idealistische Impuls wird so lange kanalisiert, ausgebeutet und schließlich gebrochen, bis die psychisch und physisch erschöpfte Person kündigt. Die Degradierung ist dabei die strukturelle Demütigung, die den Ausschluss besiegelt. Ihre Kündigung war somit kein einfacher Personalwechsel, sondern das vorhersehbare Ergebnis einer systemischen Immunreaktion: Der Clan assimiliert keine echte Alternative, sondern

zermalmt sie und regeneriert sich anschließend durch die Neubesetzung der Position mit einem loyalen Mitglied. Ihr Scheitern und ihr anschließender Austritt dienen der Clan-Struktur letztlich als Beweis für die vermeintliche Naivität und Untauglichkeit jeden alternativen Modells und festigen so den Mythos der eigenen Unumgänglichkeit.

Auch die **systematische Ausbeutung von Engagement** wird zum systemerhaltenden Mechanismus: Das Ethos und die Fachlichkeit engagierter Mitarbeiter wird genutzt, um strukturelle Mängel wie Personalunterdeckung und Führungsversagen zu kompensieren, ohne es wertzuschätzen oder nachhaltig zu honorieren. Gleichzeitig werden Passivität, Inkompetenz und offene Arbeitsverweigerung in bestimmten Positionen toleriert, solange sie die Clan-Struktur nicht infrage stellen. Gegen Kritiker oder unbequeme Personen wie Betriebsratsinitiatoren wird mit **Mobbing und psychischer Destabilisierung** vorgegangen. Konflikte werden nicht offen ausgetragen, sondern in einer **passiv-aggressiven Konfliktvermeidung** umschifft, was zu einem giftigen Untergrund aus Gerüchten und ungelösten Problemen führt. Die **eklatante Doppelmoral und Günstlingswirtschaft** ist allgegenwärtig und zerstört jeden Rest von Teamzusammenhalt.

II. II. Die Aussichtslosigkeit des Widerstands: Systemische Immunität und organisationale Pathologie

Vor diesem Hintergrund wird jeder Versuch, Widerstand zu leisten oder Veränderungen von innen anzustoßen, zu einem Kampf gegen die Gesetze der Physik dieses Systems. Die **organisationale Pathologie** ist bereits weit fortgeschritten und äußert sich in hoher Fluktuation kompetenter Fachkräfte (Brain-Drain), chronischer Unterbesetzung, einem ruinösen Ruf auf Arbeitgeber-Bewertungsplattformen sowie einer Lähmung, bei der ein Großteil der Energie für politisches Manövrieren und Selbstschutz verbraucht wird. Selbst der Versuch, durch toxischen Positivismus (symbolische Kommunikation, Beschönigung von Mitarbeiterumfragen oder Bewertungen auf Arbeitgeber-Bewertungsplattformen), einen Schein von Normalität zu wahren, ändert nichts am Kern des Zerfalls, sondern offenbart nur die Verzweiflung und den Kontrollverlust der Führungsebene.

Die Aussichtslosigkeit aktiver Versuche einer Systemveränderung liegt an mehreren untrennbaren Faktoren, die sich aus der beschriebenen Struktur ergeben:

Erstens ist das System immun gegen interne Kritik. Sachliche Einwände werden nicht als solche verarbeitet, sondern als Angriff auf die Familienstruktur und die persönliche Autorität ihrer Mitglieder interpretiert. Die Reaktion ist daher nie sachliche Korrektur, sondern soziale

Ausgrenzung, Diffamierung oder Vergeltung. **Zweitens** existiert keine ansprechbare, rationale Instanz. An wen sollte man sich wenden? Es gibt keine Schiedsrichter, nur Mitspieler. **Drittens** sind die Spielregeln grundsätzlich unfair. Es geht nicht um Leistung, Fachwissen oder bessere Konzepte, sondern um bedingungslose Loyalität und Anpassungsfähigkeit an die dysfunktionalen Normen des Clans. Selbst ein scheinbarer Erfolg, etwa eine kärgliche Gehaltserhöhung, ist kein verdientes Ergebnis, sondern ein willkürlicher Gnadenakt, der die Abhängigkeit nur vertieft. Dieser Akt der willkürlichen Gunst bestätigt nicht die Leistung, sondern die Unterwerfung unter das System und schafft neue Verpflichtungen. **Viertens** sind die persönlichen Kosten des Widerstands enorm. Die psychische und emotionale Energie, die für den Kampf in diesem vergifteten Klima aufgewendet werden muss, führt zu Erschöpfung und Frustration, ohne eine realistische Aussicht auf nachhaltige Besserung zu bieten. Selbst wenn man einen Punkt gewinnt, bleibt die grundsätzlich toxische Umgebung bestehen. Ein weiteres, zentrales Abwehrinstrument ist die Kontrolle des Narrativs über die Organisation selbst. Kritische Deutungen der internen Zustände, etwa dass Fluktuation auf toxische Kultur, Führungsversagen oder strukturelle Perspektivlosigkeit zurückzuführen ist, werden aktiv durch einfache Erzählungen ersetzt. Die Kündigung von Fachkräften wird so regelmäßig auf externe, meist monetäre Faktoren reduziert. Dieses kontrollierte Narrativ dient einer dreifachen Funktion: Es schützt das Selbstbild der Führungsebene vor jeder Verantwortungsübernahme, es entzieht den eigentlichen Problemen die diskursive Grundlage und es isoliert diejenigen, die die offizielle Lesart in Frage stellen, als „Unzufriedene“ oder „Realitätsverweigerer“. Die Wahrheit wird so nicht geleugnet, sondern durch ein einfacheres, für den Clan ungefährlicheres Gegen-Narrativ überlagert und unsichtbar gemacht. **Ein fünfter**, systemimmanenter Faktor ist die aktive Neutralisierung formaler Gegenmacht. Der Versuch, einen Betriebsrat zu gründen, die legale Institutionalisierung von Mitarbeiterinteressen, offenbart die Tiefe der Immunreaktion. Initiativen hierzu werden nicht als berechtigtes Anliegen, sondern als existenzielle Bedrohung des Clans interpretiert („*widerspricht unserer Ideologie*“, „*hier gibt es keine Probleme*“). Die Reaktion folgt dem bekannten Muster: statt Dialog wird Druck ausgeübt. Initiatoren werden zu Einzelgesprächen zitiert, in denen das maximale Machtgefälle (Vorstand, Geschäftsführung) aufgefahren wird, verbunden mit der apokalyptischen Drohung, die Organisation würde dadurch zugrunde gehen. Die Botschaft ist eindeutig: Selbst das Arbeitsrecht wird als feindliche Einmischung in die Familienangelegenheiten betrachtet und mit den gesamten zur Verfügung stehenden Mitteln des Netzes abgewehrt. Der gescheiterte Gründungsversuch dient letztlich nur dazu, die Undurchdringlichkeit des Systems zu demonstrieren und potenzielle Unruhestifter frühzeitig zu identifizieren und zu isolieren. Die

Degradierung formaler Mitspracherechte zu einem zahnlosen Alibi-Gremium ohne reale Entscheidungsmacht und die aktive Vereinnahmung durch Clan-Seilschaften ist ein weiterer Beleg für die systemische Aushöhlung demokratischer Prinzipien. **Sechstens**, und das ist vielleicht der entscheidende Punkt, bestätigt die Fluktuation von Fachkräften das System, statt es zu ändern. Der Austritt von unangepassten oder desillusionierten Personen wird nicht als Alarmsignal, sondern als notwendige Säuberung interpretiert. Die freiwerdenden Positionen werden umgehend mit neuen, systemkonformen Clan-Mitgliedern besetzt. Das System besitzt eine erstaunliche Fähigkeit zur Selbstregeneration und -stabilisierung auf seinem dysfunktionalen Grundniveau. Es nutzt die ständige Krise (Personalmangel, Ausschreibungen, Druck durch externe Audits) sogar, um seine Kontrolle zu festigen, indem es Ausnahmeregelungen schafft, informelle Abhängigkeiten vertieft und Kritik als illoyalen Akt in Zeiten der Not brandmarkt. Widerstand dient damit letztlich nur der Reinigung des Systems von Störenfrieden. Eine Heilung ist nicht durch punktuelle Interventionen (Supervision), sondern nur durch einen kompletten Führungswechsel und einen von außen erzwungenen kulturellen Wandel möglich. Das ist allerdings ein Szenario, das aus der internen Perspektive utopisch ist.

III. Distanzierung als Akt der Rationalität und Selbstbehauptung

Angesichts dieser ausweglosen Dynamik wird die Distanzierung nicht zur Resignation, sondern zur einzig logischen und rationalen Strategie. Der vollzogene Schritt der psychologischen und professionellen Desinvestition ist ein Akt der Selbstbehauptung in einem System, das darauf ausgelegt ist, die Autonomie des Einzelnen zu absorbieren und für seine eigenen Zwecke einzuspannen.

Diese Distanzierung manifestiert sich auf mehreren Ebenen: Sie dient dem **Erhalt der professionellen Integrität**, indem man sich weigert, die dysfunktionalen Spielregeln zu internalisieren. Man erledigt seine fachliche Arbeit (etwa für die Klienten), entzieht sich aber dem psychologischen Machtspiel. Sie ist **Schutz vor emotionaler und arbeitsmäßiger Ausbeutung**, indem klare Grenzen gezogen werden, etwa die Weigerung, die Faulheit anderer durch eigenes Überengagement zu kompensieren und so die strukturellen Mängel zu verdecken. Sie beinhaltet die bewusste Entscheidung, Energie nicht in aussichtslose interne Grabenkämpfe oder die Kompensation von Führungsversagen zu investieren, sondern in die eigene fachliche Arbeit und Entwicklung. Das ermöglicht die **Fokussierung auf den eigentlichen Sinn der Arbeit** (die Klienten, das Projekt), während man die Organisation als Hülle erkennt, die diesen Sinn oft behindert.

Schließlich ist die innere Distanzierung die notwendige Vorbereitung des physischen Absprungs. Die essayistische Aufarbeitung der Vorgänge dient dabei nicht nur der Rechtfertigung, sondern vor allem der eigenen Gewissheit: Das Problem liegt nicht in der eigenen Unzulänglichkeit, sondern in der tief verwurzelten **strukturellen Dysfunktion und Toxizität des Systems selbst**. Diese Gewissheit befreit die Energie für den entscheidenden letzten Schritt, den Weggang in ein gesundes Umfeld, den proaktiven Abschied als einzig gesunden Schritt in einer irreparabel geschädigten Organisation. Diese innere Distanzierung umfasst auch die Weigerung, sich in die intriganten Kommunikationswege einzuklinken, und die bewusste Entscheidung, Energie nicht in aussichtslose interne Kämpfe, sondern in die eigene professionelle Entwicklung oder die Suche nach Alternativen zu investieren.

IV. Die Ohnmacht anerkennen, um handlungsfähig zu bleiben

Das rekonstruierte Geflecht ist das Lehrbuchbeispiel einer toxischen, [kleptokratischen](#) Organisation, in der der Zweck des Ganzen dem Machterhalt eines persönlichen Clans untergeordnet ist. Die Dysfunktion, von Nepotismus und Willkür auf der Makroebene bis zu mobbingartiger Kommunikation und Ausbeutung auf der Mikroebene, sind so systemisch, dass sie eine abwärtsgerichtete Spirale der organisationalen Pathologie in Gang setzen und halten.

In einer solchen Welt ist das klassische Instrumentarium des engagierten Mitarbeiters: Kritik, Vorschläge, konstruktiver Widerstand, nicht nur wirkungslos, sondern selbstschädigend. Die entscheidende Einsicht liegt daher in der Anerkennung der eigenen Ohnmacht, das System zu ändern. Diese Einsicht ist keine Niederlage, sondern die Voraussetzung für ein rationales und selbstschützendes Handeln. Mein Weg von der anfänglichen Empörung über den frustrierten Kampf hin zur desillusionierten Analyse und schließlich zur strategischen Distanzierung, beschreibt genau diesen Lernprozess. In einem undurchdringlichen Netz ist der Versuch, es von innen zu zerreißen, sinnlos. Der einzig plausible Weg ist, sich aus seinen Stricken zu befreien und es von außen zu betrachten. Als das, was es ist: ein dysfunktionales Konstrukt, dem man besser entkommen ist.

Die dokumentarische Aufzeichnung des Alltags in einer solchen Organisation erfüllt somit eine doppelte Funktion. Zunächst dient sie als empirische Basis für die systemische Analyse, indem sie das wiederkehrende Muster hinter den scheinbar isolierten Vorfällen offenlegt, wie die Willkür, die Doppelmoral, die gezielte Demütigung. Sie transformiert subjektives Erleben in nachvollziehbare Evidenz. Darüber hinaus wirkt das Führen eines Tagebuchs selbst als emanzipatorischer Akt. Es externalisiert das Erlebte, entzieht es der verzerrenden und verun-

sichernden Logik des Systems und verleiht der eigenen Wahrnehmung Objektivität und Beständigkeit. In der retrospektiven Lektüre wird die Systematik der Destabilisierung sichtbar, und die eigene Rolle wandelt sich vom ohnmächtigen Opfer zum analysierenden Beobachter. Diese Verschiebung der Perspektive ist der erste und wesentliche Schritt der psychologischen Distanzierung. Sie ermöglicht es, die persönliche Verstrickung zu lösen und die Energie, die zuvor in Abwehr und Rechtfertigung floss, für den konstruktiven Absprung zu mobilisieren. Das Tagebuch wird so zum Beweisstück gegen die Vereinnahmung durch das System und zum Fundament einer neuen, autonomen Handlungsfähigkeit jenseits seiner Grenzen.

Die konsequente Distanzierung und analytische Aufarbeitung führen schließlich zu einem entscheidenden Perspektivwechsel: der Einnahme einer Metaebene. Von diesem Punkt aus betrachtet verliert das Verhalten der Führungsebene seinen bedrohlichen, persönlichen Charakter. Die cholerischen Ausbrüche, die intriganten Manöver und die willkürlichen Entscheidungen erscheinen nicht mehr als gezielte Attacken einer übermächtigen Gegnerschaft, sondern als zwanghafte, vorhersehbare Reaktionen von Akteuren, die selbst in den Stricken des Systems gefangen sind. Die Führungsebene, insbesondere das Matriarchat und sein Vermittler, sind nicht allmächtig, sondern die ersten Gefangenen des von ihnen geschaffenen Netzes. Ihre Handlungen sind weniger Ausdruck souveräner Macht als vielmehr Symptome einer tiefen systemischen Angst: der Angst vor Kontrollverlust, vor Transparenz, vor der Anzweiflung der einzigen Realität, die sie kennen und die ihnen ihre Position sichert. Ihr toxisches Verhalten ist der Panzer, der ihre eigene Verwundbarkeit und ihre Abhängigkeit von dem dysfunktionalen Clan schützt. Sie müssen das System ständig aufrechterhalten, weil ihr Status, ihr Selbstverständnis und ihre Beziehungen ausschließlich in dessen Logik existieren. Für sie gibt es kein Entrinnen, ohne die Grundlage ihrer eigenen Rolle zu zerstören. Diese Erkenntnis befreit von Furcht. Die Furcht verwandelt sich in eine nüchterne, fast klinische Betrachtung. Man fürchtet sich nicht mehr vor dem cholerischen Ausbruch eines Einzelnen, sondern erkennt darin das verzweifelte Aufbäumen eines Systems, das seine innere Legitimationskrise durch Lärm und Aggression zu überspielen versucht. Die intrigante Kommunikation ist kein Beweis überlegener Strategie, sondern das hilflose Rasseln der Werkzeuge in einer Maschine, die nur noch leerläuft.

Diese Meta-Perspektive ist die ultimative Form der Distanzierung. Sie löst die letzte emotionale Verstrickung, die Bindung an das Drama der Personen. Man betrachtet die Führung nicht mehr als Gegner, die es zu fürchten oder zu bekämpfen gilt, sondern als tragische Figuren in einem selbstgeschriebenen Stück, das sie zwanghaft wiederholen. Ihr Gefängnis ist unsicht-

bar, aber umso undurchdringlicher: es ist das Gefängnis ihrer eigenen Logik, aus dem es für sie keinen Ausweg gibt, weil sie die Wärter und die Insassen in einer Person sind. Die eigene Handlungsfähigkeit erwächst somit nicht aus einem Sieg über sie, sondern aus dem souveränen Verlassen dieser Bühne. Die Energie, die zuvor in Angst und Abwehr gebunden war, steht nun vollständig für den eigenen Weg zur Verfügung. Die Metaebene ist der Ort, von dem aus man das undurchdringliche Netz nicht mehr von innen, gefangen in seinen Maschen, sieht, sondern von außen, als ein abgeschlossenes, pathologisches Ganzes, dem man entronnen ist. Sie ist der Blick des freigewordenen Beobachters auf ein Gefängnis, in dem die Wärter vergessen haben, dass auch sie hinter Gittern sitzen.

V. **Jenseits der Resignation: Vom individuellen Rückzug zur kollektiven Perspektive**

Meine Analyse zeichnet bewusst das Extrembild einer in sich geschlossenen, pathologischen Organisation. Sie beschreibt die Logik eines Systems, das jeden internen Reformversuch neutralisiert und die strategische Distanzierung des Einzelnen zur einzig rationalen Überlebensstrategie macht. Diese Fokussierung auf den Extremfall birgt jedoch die Gefahr eines Missverständnisses: Sie könnte als Generalverdacht gegen jede Form des Widerstands oder als unausweichliches Schicksal jeder kritischen Praxis innerhalb von Organisationen gelesen werden. Dem ist entschieden zu widersprechen. Die Schilderung der aussichtslosen inneren Dynamik ist keine Kapitulationserklärung, sondern die notwendige Diagnose einer spezifischen, fortgeschrittenen Pathologie. Sie markiert die Grenze dessen, was im isolierten, innerorganisatorischen Kampf gegen eine Clan-Struktur zu erreichen ist. Genau an dieser Grenze gewinnt die in meinem [kritisch-transformativen Professionsmodell für die Soziale Arbeit](#) skizzierte, erweiterte Perspektive ihre strategische Bedeutung. Die düstere Analyse des undurchdringlichen Netzes mündet somit direkt in ein transformatives Professionsmodell, das die notwendigen Konsequenzen aus dieser Analyse zieht. Wenn der Kampf **innerhalb** solcher Systeme oft selbstzerstörerisch ist, muss die professionelle und politische Energie in den Kampf **gegen** und **jenseits** dieser Systeme investiert werden. Die Anerkennung der eigenen Ohnmacht **innerhalb** des beschriebenen Netzes ist daher keine Absage an widerständiges Handeln, sondern die Voraussetzung für eine radikalere, klügere und kollektivere Form der Handlungsfähigkeit außerhalb seiner Logik. Der individuelle Absprung wird so zum potenziellen Moment in einem größeren, kollektiven Transformationsprozess, der die Soziale Arbeit nicht als Kerkermeisterin, sondern als Teil einer Bewegung zur Abschaffung der Kerker selbst begreift.

Literaturverzeichnis:

Adorno, Theodor, W.; Horkheimer, Max (2013): Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente. 21. Aufl.; Frankfurt: Fischer Verlag GmbH.

Marcuse, Herbert (1994): Der eindimensionale Mensch: Studien zur Ideologie der fortgeschrittenen Industriegesellschaft. München: dtv Verlagsgesellschaft mbH.

Schreyögg, Georg (2024): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Weibler, Jürgen (2023): Personalführung. 4. Aufl.; München: Verlag Franz Vahlen GmbH.