

# Die Macht ist besser als ihr Ruf in der Sozialen Arbeit



Was macht die Macht in der Sozialen Arbeit?

**F**ragt man Studierende oder Fachkräfte der Sozialen Arbeit, wie sie mit ihrer Macht umgehen, erntet man Erstaunen und Abwehr. Macht wird auf den ersten Blick mit Ausbeutung, Willkür, Unterdrückung, Ungerechtigkeit und Diskriminierung assoziiert. Sie scheint etwas Unheimliches, Beängstigendes zu haben. Man sieht sich eher auf Seiten der Schwachen und Unterdrückten, die der Macht ausgeliefert sind. Doch welche Haltung verbirgt sich hinter diesen Aussagen, Macht als Gegensatz zur Hilfe zu denken – wobei der Begriff ‚Hilfe‘ allein schon

ein Machtverhältnis impliziert? Es scheint die Überzeugung vorzuherrschen, dass Macht – aktiv von einer Person ausgeübt, über Gesetze oder als strukturelle Rahmenbedingungen in der Sozialen Arbeit wirkend – negativ, wenn nicht gar böse ist. „Somit gilt Soziale Arbeit als unmöglich allein den Interessen ihrer Zielgruppen verpflichtet, sondern findet sich in einem widersprüchlichen Handlungsfeld von Klienten-, Ordnungs- und Eigeninteresse wieder“ (Müller 2012, S. 135). Dieser Widerspruch zwischen Hilfe und Kontrolle wird häufig argumentativ herangezogen.

Macht wird vor allem als Ohnmacht erlebt, indem Soziale Arbeit insbesondere im Hinblick auf die fortschreitende Ökonomisierung und Wirkungsorientierung in der Sozialverwaltung und in den Verbänden den Verhältnissen der kapitalistischen Verwertungslogik ohnmächtig ausgeliefert sei. Diese typischen Aussagen verorten und bewerten die Macht als etwas Schlechtes, was außerhalb der Sozialen Arbeit existiert, demgegenüber sie als Angehörige der Profession als die Guten da stehen. Doch dieser Vergleich übersieht die Macht der Sozialen Arbeit, die sie im Wohlfahrtsstaat struktu-

rell und qua ihres professionellen Mandats als Menschenrechtsprofession hat, um im Sinne sozialer Gerechtigkeit eine Gegenmacht gegen Unterdrückung, Ausbeutung und Diskriminierung und Gewaltverfahrungen der AdressatInnen aufzubauen und zu etablieren. So verstanden kann es nicht nur um die Frage gehen, wer die Guten und wer die Bösen sind, sondern es braucht eine kritische, differenzierte und theoretische Analyse von Macht und Ohnmachtsbeziehungen sowie ethischen Begründungen, wann und wie die Soziale Arbeit ihre eigenen Machtquellen wahrnimmt und sie verantwortungsvoll einsetzt. Staub-Bernasconi plädiert im Sinne eines wissenschaftlichen und ethischen Professionssverständnisses dafür, über Macht „theoretisch und handlungstheoretisch [...] als einen der wichtigsten Aspekte des ‚Sozialen‘ nachzudenken“ (Staub-Bernasconi 2007, S. 374).

Das werden wir im Folgenden tun, denn die Macht ist besser als ihr Ruf. Sie ist produktiv, gestaltend, ordnend, sie ist konstitutiv für die Subjektwerdung (vgl. Butler 1991) und die ganze Gesellschaft (vgl. Foucault 1976). Ihre Spannbreite reicht von hard-power, d. h. willenbrechender Macht (vgl. Weber 1921) bis hin zur smarten soft-power, die leise und still daherkommt. In Gestaltperfektionierter Psychomacht (vgl. Han 2014) sickert sie in alle sozialen Beziehungen ein und verändert das Denken, Wollen und Handeln. Machtwirkungen zu erkennen, ihre Wirkungen einzuschätzen, Machtpotentiale aufzudecken und die eigenen Machtquellen verantwortungsvoll einsetzen zu können, setzt voraus, über die Macht zu sprechen: Was Macht ist, wie sie wirkt und welches theoretische Wissen erforderlich ist, sie zu erkennen und zu bewerten.

In diesem Beitrag werden wir entlang eines Beispiels aus der Jugendhilfe darstellen, was Macht ist und wie sie ihre Wirkungen steigert. Mit Hilfe eines Analyserasters (vgl. Sagebiel/Pankofer 2015, S. 178ff.), das wir zum Abschluss vorstellen werden, können SozialarbeiterInnen ihre Machtquellen entdecken. Denn: Sie sind keineswegs so machtlos, wie es auf den ersten Blick scheint.

## Ein Fallbeispiel

Nehmen wir folgenden Fall an, den ein Studierender aus der Praxis berichtet:

*In einer stationären Wohngruppe der Kinder- und Jugendhilfe wird die Auszahlung des Taschengelds durch die Fachkräfte an die Bedingungen geknüpft, dass die Jugendlichen ihre Zimmer sauber halten und ihre Hausaufgaben erledigen. Bei Einzug in die Wohngruppe unterschreiben die Jugendlichen einen Vertrag, in dem sie sich verpflichten, die von den Fachkräften gesetzten Regeln (in Abstimmung mit dem Träger) einzuhalten.*

Der erste Versuch, Macht zu beschreiben, wäre: Die Fachkräfte haben „die Chance, in einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“ (Weber 1984, S. 89). Diese Form der Macht muss aber ständig wieder neu in Anschlag gebracht werden, z. B. durch Drohungen, ggf. durch Sanktionen. Für den Soziologen Popitz, der Macht als Teil der menschlichen Natur betrachtet, ohne die Zusammenleben nicht möglich wäre, spricht in diesem Fall von instrumenteller Macht (vgl. Popitz 1992, S. 27ff.). Die Strategie ist einfach: Sie folgt dem Schema: entweder-oder, drohen und belohnen.

Menschen gehorchen, weil sie Angst vor Sanktionen haben und auf eine gute Zukunft hoffen. Hier wäre das die volle Auszahlung des Taschengeldes.

Einfacher für die SozialpädagogInnen wäre es, wenn sie qua Anerkennung ihrer Autorität die Jugendlichen dazu bringen könnten, ihre Aufgaben aus eigenem Willen zu erledigen. Diese Macht wirkt auf einer tieferen Ebene. „Es ist die autoritative Macht, die ohne äußere, grobe Mittel auskommt. Ihre Effizienz beruht auf der im Menschen verinnerlichten Kontrolle, sie steuert Einstellungen, Sichtweisen und Bewertungen“ (Sagebiel/Pankofer 2015, S. 45). Doch diese Macht besteht nur so lange, wie die Autorität Anerkennung findet. Dauerhafte, gelingende Macht funktioniert anders. Sie eröffnet Handlungsspielräume zur Entscheidung für alle AkteurInnen. Angenommen die Fachkräfte diskutieren gemeinsam mit den Jugendlichen, welche Regeln und Spielräume gelten sollen, dann nutzen die PädagogInnen ihre Macht verantwortungsvoll, sodass sich die Jugendlichen mit ihren Bedürfnissen ernst genommen fühlen und die Regeln nach ihrem Eigensinn mitgestalten können. In diesem Fall, der gegenseitigen, geteilten Macht, können die Jugendlichen als „eigensinnige, kreative biografische AkteurInnen“ (Stauber/Walther 2004, S. 63) sich mit den Bedingungen identifizieren, denn was vereinbart wird, ist auch ihr Wille.

Für den Sozialarbeitswissenschaftler Björn Kraus (2013) ist Macht eine soziale Konstruktion, die ihre Wirkungen in Interaktionen entfaltet. Er unterscheidet zwei Kategorien, die instruktive und die destruktive Macht, wobei mit den Begriffen keine Wertung verbunden,

sondern vielmehr eine Unterscheidung getroffen wird. Instruktive Macht zielt auf die Einflussnahme des Denkens und Verhaltens, während destruktive Interaktionen auf die Begrenzung von Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten gerichtet sind (vgl. Kraus 2013, S.126, siehe hierzu auch Kraus 2018 in dieser Ausgabe von **Sozialpädagogische Impulse**, S.18–20). Letztere trifft auf die erste Variante unseres Beispiels zu, während bei der zweiten, der instruktiven, die Macht darin besteht, dass die

Jugendlichen die Chance haben, die Angebote der Fachkräfte abzulehnen oder anzunehmen. Anders formuliert: Sie haben die Freiheit der Wahl. Macht steigert ihre Wirkungen in einer Atmosphäre wechselseitiger Freiheit.

Die Macht schließt Freiheit nicht aus, vielmehr steigert Freiheit die Macht. Eröffnen die Fachkräfte den Jugendlichen die Chance, ihr Leben in der Wohngruppe mitzugestalten, wäre das, um mit Luhmann zu sprechen, die Ordnung der Viel-

zahl von Möglichkeiten. Er geht von dem Grundgedanken aus, dass die Macht der oder des Vorgesetzten auf ihre/seine Untergebenen und die Macht der Untergebenen auf ihre Vorgesetzten sich durch Intensivierung der Beziehungen gleichzeitig steigern lassen (vgl. Luhmann 1969). Heißt, die Macht ist gegenseitig, auf beiden Seiten, auch wenn die Beziehung hierarchisch strukturiert ist, wie in unserem Fall. Zwang hingegen verringert die Macht, weil die Anweisungen nur formal (auf Druck), aber nicht aus innerer Überzeugung befolgt werden. „Die geöffnete Hand der Macht wirkt tiefer als die geschlossene Hand des Zwangs“ (Hürter/Vasek 2014, S.29). Eine gute, produktive Machtbeziehung beruht demnach auf Gegenseitigkeit.

## **Machtregeln**

Welche Konsequenzen lassen sich aus dieser Feststellung für die SozialpädagogenInnen ableiten? An dieser Stelle kommt die Ethik der Profession ins Spiel (philosophischer Ethikdiskurs, fachlicher Handlungsanspruch und Menschenbild; vgl. Schuhmacher 2013, S.174f.), wie sie in der Definition der Sozialen Arbeit (IFSW) gefasst ist: „Die Prinzipien sozialer Gerechtigkeit, die Menschenrechte, die gemeinsame Verantwortung und die Achtung der Vielfalt bilden die Grundlage der Sozialen Arbeit“ (FBTS/DBSH 2016). Dieser besonderen Bedeutung und Funktion Sozialer Arbeit trägt auch der Deutsche Berufsverband für Soziale Arbeit (DBSH) mit seiner im Jahr 2014 vorgelegten ausdifferenzierten Berufsethik, die zum professionellen und sensiblen Umgang mit Macht Stellung nimmt, Rechnung (vgl. DBSH 2014). Dabei kommt einerseits der Ethik als Reflexionsinstrument und „verpflichtende und



Instruktive Macht

Designed by Freepik

wirkungsorientierte Handlungsmaxime“ (Merten/Zängl 2016, S.18), andererseits aber auch der konkreten Fähigkeit des professionellen In-Beziehung-Tretens im Spannungsfeld der unterschiedlichen Mandate und Machtverhältnisse eine besondere Bedeutung zu.

Macht an sich ist weder etwas Gutes noch Schlechtes, vielmehr entscheidet die Art und Weise, wie sie gebraucht wird, darüber, wie sie zu bewerten ist. Staub-Bernasconi schlägt eine normative Unterscheidung von Machtregeln vor, zwischen Regeln, die menschengerechten, fairen und ermöglichenden Charakter haben, indem sie Ungechtigkeiten begrenzen (Begrenzungsmacht) und solchen, die mittels Herrschaft und Gewalt andere in ihrer Bedürfnisbefriedigung behindern (Behinderungsmacht).

Kommen wir auf die erste Fallvariante zurück, dann müssen wir fragen, wie die Fachkräfte die von ihnen und dem Träger gesetzten Regeln legitimieren? Über ihre soziale Position als Leitung besitzen sie Positionsmacht, weil sie über Wissen, Erfahrung und Handlungskompetenzen verfügen (symbolisches Kapital). Das Spektrum ihrer Machtquellen erstreckt sich über

- **Ressourcenmacht:** die Macht, die Auszahlung des Taschengeldes an Bedingungen zu knüpfen,
- **Artikulationsmacht:** die Macht, die eigenen Interessen zu formulieren und Gehör zu finden,
- **Definitionsmacht:** die Macht, die eigenen Erklärungs-, Deutungsmuster und Wertvorstellungen vorzugeben und
- **Organisationsmacht:** die Macht, soziale Beziehungen zu knüpfen, z.B. indem sie einigen Jugendlichen mehr Aufmerksamkeit schenken als anderen.



Wann und wie setzt Du Deinen Willen gegen andere durch?  
Welche Chancen hast Du, Deine Machtquellen gegen den Willen anderer durchzusetzen?



Wem drohst Du und wer droht Dir?  
Warum gehorchst Du, vor was hast Du Angst?  
Was sind Deine Hoffnungen, wenn Du gehorchst und was würde passieren, wenn Du Dich verweigerst?  
Welche Autoritäten erkennst Du an und warum?



Welche Entscheidungsmöglichkeiten hast Du in der Situation, welche hat Dein/e Vorgesetzte/r?  
Welche Entscheidungen Deines/Deiner Chefln verringern Deine Handlungsoptionen?  
Besteht eine gute produktive, gegenseitige Machtbeziehung zwischen Dir und den anderen oder wird Zwang ausgeübt?



Wie nimmst Du Einfluss auf das Denken und Verhalten anderer?  
Wer nimmt wie Einfluss auf Dein Denken und Verhalten?  
Bleibt Dir die Freiheit der Wahl?  
Wie gelingt es anderen, Deine Handlungsmöglichkeiten einzuschränken?  
In welchen Situationen handelst Du so, dass die anderen keine Entscheidungsfreiheit mehr haben?



Welche Machtstrukturen wirken auf Dich und Deine AdressatInnen förderlich?  
Welche Machtstrukturen wirken in Deiner Arbeit auf Dich und Deine AdressatInnen behindernd, z.B. die des Trägers der Einrichtung, Richtlinien, Gesetze...?  
Durch welche Werte ist Deine Macht bzw. die Deiner Organisation legitimiert?  
Über welche Machtquellen verfügst Du, die Du einsetzen kannst, so dass mehr soziale Gerechtigkeit entsteht?  
Über welche Machtquellen verfügen Deine AdressatInnen?  
Wen begünstigt Deine Macht und wen behindert sie?

Machtbrillen

Grafik: Juliane Beate Sagebiel, Michael Domes

Im skizzierten Beispiel ist die Beziehung „[...] eine Situation ungleich verteilter Definitionsmacht, in der der Sozialarbeiter/die Sozialarbeiterin durch den Einsatz legitimer Machtmittel (einseitige Verfügung über Vorab-Informationen; Festlegung des je individuellen Falles auf ein institutionell vorgefertigtes Raster von Problemdefinitionen; machtgestützte Durchsetzung von Problemlösungen) seine Definition der

Situation durchsetzen kann und den Klienten/die Klientin auf eine Passiv-Rolle festlegt“ (Herriger 1989, S. 166).

In der zweiten, partizipativen Fallvariante (zur Partizipation in der Heimerziehung vgl. z. B. Straßburger/Rieger 2014; Wolff/Hartig 2013) würde der Einsatz der Machtquellen genau das Gegenteil bedeuten – ein mäßigender, verantwortungs- und respektvoller Umgang mit der Macht. Die Fachkräfte würden die pädagogische Struktur der sozialen Beziehung als Machtverhältnis offen aussprechen und z. B. nicht-verhandelbare Rahmenbedingungen transparent kommunizieren, denn jede pädagogische Beziehung, unabhängig davon, wie partizipativ und empathisch – auch Empathie kann missbräuchlich im Sinne einer Machtausübung durch Einfühlung eingesetzt werden (vgl. Katsivellaris 2012) – sie gestaltet ist, enthält immer einen letzten Rest Asymmetrie. Es ist eben kein Verhältnis auf Augenhöhe, sondern immer auch ein Generations- und Konfliktverhältnis. „Es geht also um einen demokratischen Umgang mit legitimer Definitionsmacht, ohne den Wissensvorsprung zu „vernebeln“ oder gar wissenschaftliches Wissen per se zu relativieren oder gar als irrelevant zu erklären“ (Staub-Bernasconi 2010, S. 130). Die Fachkräfte tragen Verantwortung; sie beziehen die Jugendlichen in Entscheidungen ein, klären die Jugendlichen über ihre Rechte – Rechte als Regeln des Zusammenlebens – auf und ermutigen sie, ihre eigenen Anliegen und/oder Bedürfnisse zu formulieren. Sie teilen ihre Macht. Zugleich ertragen sie, dass auch über sie Macht ausgeübt wird. Denn die

Jugendlichen selbst sind ja keineswegs machtlos. Sie verfügen auch über Machtquellen, die sie einsetzen können z. B. über ihre Körpermacht, sich zu entziehen, über Organisationsmacht, indem sie sich zusammenschließen und Widerstand gegen die Anordnungen der SozialpädagogInnen leisten sowie über Artikulationsmacht, indem sie mit ihren Argumenten das Fachpersonal überzeugen. Ein mäßigender, verantwortungs- und respektvoller Umgang mit der Macht erfordert somit, „[...] die vorhandenen Ambivalenzen und Dialektiken, sowohl im Verhältnis Sozialarbeiter/in-Klient/in, als auch im Verhältnis des Sozialarbeiters/der Sozialarbeiterin zu den anderen ‚Koordinaten‘ des Sozialen Handlungsfeldes wahrzunehmen, stets wieder neu zu thematisieren und so der Verantwortung für den Anderen, die immer im Zentrum steht, gerecht zu werden [...]“ (Domes 2017, S. 34f.). Die MitarbeiterInnen gehen damit wertschätzende und die biographischen Erfahrungen anerkennende Beziehungen mit den Jugendlichen ein. Voraussetzung hierfür ist „eine ständige Reflexion auch der eigenen machtbezogenen Emotionen im Sinne einer handhabbaren Alternative zur Ohnmacht, die sich in der pädagogischen Beziehung häufig irgendwann einstellt“ (Gehrmann 2015, S. 148). Diese Haltung ermöglicht ein Halt und Orientierung gebendes Zusammenleben, das Machtstrukturen nicht ignoriert, Macht und Liebe aber fruchtbar zusammenbringt.

## Zusammenfassung

Die Macht ist besser als ihr Ruf in der Sozialen Arbeit. Sie wirkt gestaltend, ordnend, selbst-bemächtigend und bildet die Grundlage jedes pro-



## LITERATUR

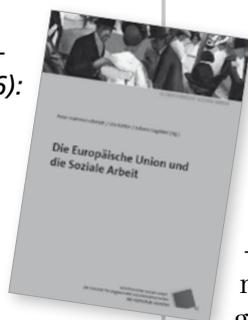
Hammerschmidt, Peter/Sagebiel, Juliane/Yollo-Tok, Aysel (2017): **Soziale Arbeit im Spannungsfeld der Ökonomie**. Schriftenreihe Soziale Arbeit Band 8. Neu-Ulm: AG SPAK. ISBN 978-3-945959-16-9.



Rädlinger, Christinel/Sagebiel, Juliane/Beate (Hrsg.) (2016): **Widerstand nachdenken**. Münster: LIT Verlag. ISBN: 978-3-643134-92-9.



Hammerschmidt, Peter/Kötter, Ute/Sagebiel, Juliane (2016): **Europäische Union und Soziale Arbeit**. Schriftenreihe Soziale Arbeit Band 7. Neu-Ulm: AG SPAK. ISBN 978-3-945959-12-1.



Ausführliche Literaturliste unter [www.sp-impulse.at](http://www.sp-impulse.at)



**Prof. Dipl.-Päd., Dipl. Soz.-Päd. (FH) Dr. Juliane Beate Sagebiel**

Jg. 1955; Dipl.-Sozialpäd. (FH), Professorin für Sozialarbeitswissenschaft an der Hochschule München; Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften.



**Prof. Dipl. Soz.-Päd. (FH) Michael Domes**

Jg. 1977; Dipl.-Sozialpäd. (FH), Professor für Theorien und Handlungslehre in der Sozialen Arbeit an der TH Nürnberg. Arbeitsschwerpunkte: Ethik, Theorien Sozialer Arbeit, Sozialpsychiatrie (Recovery), Jugend(sozial)arbeit.

schen Momente bewusst zu verbinden“ (Schmocker 2006, S. 379). Denn „Wem es gelingt, einem anderen [...] mit Hilfe seiner Liebe dessen Angst zu überwinden, der erwirbt Macht“ (Reifarh 1988, S. 300).

Zum Abschluss möchten wir noch die Machtbrillen-Systematik von Sagebiel und Pankofer vorstellen (ebd. 178ff.). In ihr werden entlang einiger in diesem Beitrag angerissenen Machttheorien überblickartig hilfreiche Fragen formuliert, über die verborgene Machtwirkungen in der Praxis erkannt und Handlungsspielräume sichtbar werden können. Diese Fragen sind sehr alltagssprachlich und direkt gestellt, sodass sie vor allem der Eigenreflexion dienen.

fessionellen Beziehungsverhältnisses. Doch sie allein schafft keine nachhaltige Veränderung. Vielmehr geht es um die Erkenntnis, so Staub-Bernas-

coni, dass Liebe und Macht keine unüberbrückbaren Gegensätze sind, „ja es sei die eigentliche Aufgabe der Sozialen Arbeit, beide lebensprakti-



Sagebiel, Juliane/  
Pankofer, Sabine (2015):

**Soziale Arbeit und Machttheorien. Reflexionen und Handlungsansätze.**

Freiburg im Breisgau:  
Lambertus Verlag.

ISBN 978-3-7841-2616-6.

Mit ihrem Werk möchten die Autorinnen einen gleichermaßen verständlichen wie theoretisch gehaltvollen Überblick über Fragen der Macht in der Sozialen Arbeit geben. Soviel sei vorweg genommen: Diese Intention ist gelungen. – Dabei verhandeln die Autorinnen nicht nur einen Aufriss sozialphilosophischer, soziologischer und sozialarbeitswissenschaftlicher Theoriebildung zur Machtthematik, sondern regen vor allem an, dass es der Sozialen Arbeit als Profession gelingen sollte, ein reflektiertes und kritisches Machtbewusstsein zu entwickeln. Hier wird Sozialer Arbeit deutlicher Nachholbedarf attestiert. Aus ihrer eigenen Praxis- und Lehrerfahrung heraus stellen Sagebiel und Pankofer fest, dass sich Soziale Arbeit als Profession und Wissenschaft „nicht so leicht tut mit der Macht“ (S. 23). Allgemein eher negativ konnotiert, vielleicht auch aus dem relativ macht-

losen Selbsterleben Sozialer Arbeit heraus, würde sie die Machtthematik allzu leichtfertig beiseite drängen. Dem wollen die Autorinnen mit ihrem (Lehr-)Buch entgegenreten. Der inhaltliche Bogen spannt sich u. a. von Überlegungen zum Verhältnis zwischen Machtthematik und Sozialer Arbeit über die Darlegung von machttheoretischen Konzepten bis hin zum praxisorientierten Nutzen für die professionelle Soziale Arbeit sowie Analysen von Machtprozessen in der Sozialen Arbeit unter Einbezug konkreter Fallbeispiele. Mit ihrem (Lehr-)Werk legen die Autorinnen ein engagiertes Plädoyer für die Auseinandersetzung mit dem Thema ‚Macht‘ vor, das nicht bei der Theorieentwicklung endet, sondern für das Thema ‚Macht‘ in der Sozialen Arbeit sensibel macht und konkret dazu anregt, das Machtbewusstsein von SozialpädagogInnen zu fördern.