

# EthikJournal

## Inklusion: Herausforderungen und Perspektiven

Ausgabe 2 | 2025

**EthikJournal 2 | 2025**  
**Inklusion: Herausforderungen und Perspektiven**

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte, auch auszugsweise, ist nur mit schriftlicher Zustimmung der Autor:innen erlaubt.

**Herausgegeben vom**

ICEP - Berliner Institut für christliche Ethik und Politik  
Köpenicker Allee 39-57  
10318 Berlin

ISSN 2196-2480

Telefon: 0049 (0)30 / 50 10 10 913  
E-Mail: [info@icep-berlin.de](mailto:info@icep-berlin.de)

Direktor: Prof. Dr. Andreas Lob-Hüdepohl  
Leitung der Geschäftsstelle: PD Dr. Silke Gölker  
[www.icep-berlin.de](http://www.icep-berlin.de)

**Co-Herausgeber dieser Ausgabe: Prof. Dr. Ulf Liedke**



# Inhaltsverzeichnis

Editorial

***Ulf Liedke und Silke Gölker***

**4**

---

Um Antwort wird gebeten. Versuch, Inklusion verantwortungsethisch zu denken

***Ulf Liedke***

**7**

---

Teilhabe und Macht: Wie durch Machtsempfindlichkeit Teilhabe gefördert und Ausgrenzung verringert werden kann

***Melanie Misamer***

**31**

---

Organisationale Spannungsfelder und ethische Aspekte inklusiver Organisationsentwicklung

***Johannes Eurich***

**54**

---

Künstliche Intelligenz: Ein Motor für Inklusion?

***Diana Schneider***

**73**

---

Inklusion zwischen Empowerment und (Für-)Sorge: Differenz und Interdependenz

***Beate Blank***

**89**

---

## Editorial

„Der Begriff ‚Inklusion‘ ist widerspenstig, weil [...] die Praxis der Inklusion von einer Vielzahl von Widersprüchen geprägt ist“<sup>1</sup> Mit dieser These hat Sabine Schäper ihren Beitrag im Heft 2/2024 des EthikJournals eröffnet. Sie bringt damit die Überlegungen auf den Punkt, die uns in nunmehr zwei Schwerpunkt-heften des EthikJournals beschäftigen. Inklusion ist ein Menschenrechtsprinzip. Das gilt auf der Grundlage der UN-Behindertenrechtskonvention nicht nur in rechtlicher Hinsicht. Inklusion ist auch in ethischer Perspektive ein Imperativ, der die gesellschaftliche Teilhabe aller Menschen und insbesondere die Partizipation von Menschen mit Exklusions- und Marginalisierungserfahrungen zur Geltung bringt. Inklusion ist aber zugleich ein Begriff – und darauf weist Sabine Schäper hin –, der in Theorie und Praxis auf Widersprüche verweist.

Im Schwerpunkttheft 2/2024 haben wir der Reflexion solcher Widersprüche und Spannungen unter dem Titel „Inklusion zwischen Anspruch und Wirklichkeit“ Raum gegeben. Dabei sind exkludierende Tendenzen in aktuellen Ethikentwürfen aufgedeckt und kritisch diskutiert worden (Christian Spieß). Mai-Anh Boger hat auf das unausweichliche Trilemma hingewiesen, das sich in der Umsetzung von Inklusion zwischen den drei Polen von Empowerment, Normalisierung und Dekategorisierung ergibt. Thomas Eppenstein hat seinen Blick auf die Ambivalenzen gerichtet, die zwischen den drei Perspektiven von Inklusion, Antidiskriminierung und Intersektionalität entstehen. Die Dilemmata, die in der Praxis einer kritischen Sozialraumarbeit entstehen und reflektiert werden müssen, sind von Fabian Kessl und Christian Reutlinger herausgearbeitet worden. Sabine Schäper wiederum hat sich den Konflikten und Widersprüchen zugewandt, die entstehen, wenn Inklusion in einer exkludierenden Gesellschaft gestaltet wird. Alle fünf Autor:innen haben bereits ihre Reflexion der Dilemmata mit der Formulierung von Handlungsperspektiven verbunden.

Das vorliegende Schwerpunkttheft schließt an diese kritische Diskussion an und führt sie weiter. Dabei wird eine leichte Schwerpunktverlagerung vorgenommen. Während es vor einem Jahr um die Reflexion von „Inklusion zwischen Anspruch und Wirklichkeit“ ging, verbinden wir im aktuellen Heft den Blick auf die widerspenstige Praxis von Inklusion stärker mit Orientierungen, wie Inklusion im Wissen um die Konflikte und Dilemmata gestaltet werden kann: „Inklusion: Herausforderungen und Perspektiven“.

Ulf Liedke setzt sich zu Beginn des Heftes mit einer verbreiteten Kritik auseinan-

---

1 Schäper, Sabine (2024), Inklusion gestalten in einer exkludierenden Gesellschaft – oder: einer widerspenstigen Praxis auf der Spur, in: EthikJournal 2/2024, 79-100; hier S. 79.

der, nach der das Inklusionsparadigma ethisch-konzeptionell zu wenig gefüllt wäre oder gar zur gesinnungsethischen Attitüde verkommen würde. Der Autor entgegnet dem mit einer Konzeption aus der Perspektive der Ethik der Verantwortung. Er sortiert die Debatte rund um den Begriff der Verantwortung und macht damit deutlich, dass diese nicht in einer reinen Aufforderung zur Folgenabschätzung aufgeht, sondern auch diskurs- und fürsorgeethische Aspekte enthält und zudem zur Risiko- und Konfliktbereitschaft auffordert. Vor diesem Hintergrund stellt der Autor die Fähigkeit und die Verpflichtung, Antwort über Gründe des eigenen Handelns geben zu können, als ein Kernelement einer Verantwortungsethik der Inklusion heraus. In der konkreten Ausgestaltung setzt dies die Organisation von Partizipation und Empowerment ebenso voraus wie die stetige Reflexion auf individueller, professioneller und zivilgesellschaftlicher Ebene.

Im Mittelpunkt von Melanie Misamers Beitrag steht die Ambivalenz von Macht in der professionellen Sozialen Arbeit. Die Autorin macht deutlich, dass Macht in allen sozialen Beziehungen zu finden und insofern als neutral zu verstehen ist. Für die Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession besteht die Brisanz von Macht darin, dass sie einerseits mit vulnerablen Personengruppen arbeitet, die es zu schützen gilt und andererseits das Ziel der Ermächtigung von Adressat:innen verfolgt. Daraus folgt in ethischer Perspektive eine besondere Verantwortung zur Ermächtigung und zur Förderung von Teilhabe. In professionellen Arbeitsbeziehungen kommt es nach Misamer darauf an, eine Balance zwischen einer konstruktiven Machtanwendung und der Partizipation der Adressat:innen zu finden. Ohnmacht als Kehrseite von Macht entsteht auf der Mikroebene aufgrund von fremder Expert:innen-, Deutungs- und Entscheidungsmacht. Sie wird auf der Mesoebene in exkludierenden Gruppenprozessen erlebt und wird auf der Makroebene durch strukturelle und institutionelle Machtprozesse hervorgerufen. Das professionelle Handlungskonzept der MachtSENSIBILITÄT reagiert auf die Machtambivalenz und trägt dazu bei, dass „in machtasymmetrischen Situationen der ‚schwächere Part‘ abgesichert und partizipativ gestärkt“ wird. Die Kultivierung von MachtSENSIBILITÄT ist ein lebenslanger Bewusstseins- und Reflexionsprozess.

Johannes Eurich reflektiert ethische Gesichtspunkte von Organisationsentwicklungsprozessen in inklusiver Perspektive. Da Organisationen aufgrund ihrer Abgrenzung von der Umwelt und selektiver Mitgliedschaftsregeln per se exklusiv sind, stellt sich die Frage, wie Organisationen Inklusion organisieren können. Dabei zeichnen sich zwei Spannungsfelder ab: Prozesse innerhalb der Organisation und die Wirkungen von Organisationen. In beiden Perspektiven gilt es für Eurich, Formen institutionalisierter Diskriminierung selbstreflexiv und proaktiv zu bearbeiten. Inklusive Organisationsentwicklung lässt sich als dynamischer or-

ganisationaler Lern- und Entwicklungsprozess auf einer individuellen und einer kollektiv-strukturellen Ebene charakterisieren. Führungskräften kommt dabei die besondere Verantwortung zu, die organisationalen Bilder und Praktiken kritisch zu reflektieren, Partizipation zu gewährleisten und die Entstehung eines inklusiven Zusammengehörigkeitsgefühls zu fördern. Auf struktureller Seite sollten die Dienstleistungen regelmäßig auf ihre Freiheitsförderung für Adressat:innen geprüft werden. Unterstützungsleistungen sind nach Eurich im Sinne der Personenzentrierung weiter zu individualisieren. Soziale Arbeit kann diese Prozesse befördern, indem sie ihre eigene Inklusivität überprüft und weiterentwickelt.

Mit den ambivalenten Auswirkungen von KI-gestützten Systemen für Inklusion setzt dich Diana Schneider auseinander. Sie macht deutlich, wie vielfältig die Systeme Teilhabeplanung und Inklusion unterstützen können und wie selbstverständlich sie auch in Deutschland längst genutzt werden. Dabei unterscheidet die Autorin zwischen assistiven und administrativen Technologien und algorithmischen Systemen der Entscheidungsfindung. Neben den bedeutenden Chancen, die mit den unterschiedlichen Technologien verbunden sind, stellt die Autorin insbesondere das Risiko der Normierung durch Technologie und damit verbundener Reproduktion von Stigmatisierung und Diskriminierung heraus. Von zentraler Bedeutung sei es daher, darauf zu achten, dass (zukünftige) Nutzer:innen bei der Entwicklung der Technologien frühzeitig und durchgängig partizipativ eingebunden sind.

Beate Blank befasst sich in ihrem Beitrag mit der Frage, wie Theorie und Praxis des Empowerments gestaltet sein müssen, damit sie zu menschenrechtsbasiert Inklusion beitragen können. Voraussetzung ist aus Sicht der Autorin dafür eine Analyse der immanenten Machtverhältnisse jeder Interaktion, die den Weg für ein Empowerment überhaupt öffnen kann. Sie bezieht sich dabei auf Arbeiten von Barbara Bryant Salomon und die sich daran anschließende machtkritische Debatte. Inklusion fördernde Empowermentprozesse gehen aus dieser Perspektive vom Subjekt aus, wirken aber in die Strukturen sozialer Gruppen und Institutionen hinein. Die Autorin zeigt auch mit Bezug auf eigene Theorie-Praxis-Forschung, wie Empowerment und Care in Beziehung zueinanderstehen und welche Kompetenzen in der sozialprofessionellen Arbeit erforderlich sind, um Handeln und Entscheiden im Sinne des Empowerments zu ermöglichen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre.

Ulf Liedke

(Co-Herausgeber)

Silke Gülker

(Geschäftsführerin ICEP)

# Um Antwort wird gebeten. Versuch, Inklusion verantwortungsethisch zu denken

**Ulf Liedke** (Dresden/Leipzig)

## Abstract

Der Beitrag reflektiert Dilemmata, die in der Umsetzung des Menschenrechtsprinzips Inklusion erkennbar werden, in der Perspektive einer Verantwortungsethik. Dabei wird ein Verständnis von Verantwortung entwickelt, in dem pflichten-, folgen- und tugendethische Aspekte situationsbezogen zusammengeführt werden. Für die Bearbeitung von Dilemmasituationen ergibt sich die Notwendigkeit einer intensivierten Reflexion mit dem Ziel besserer Strategien und Prozesse auf professioneller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene. Dort, wo Inklusion trotz solcher Bemühungen mit exkludierenden Folgen verbunden ist, braucht es eine Unterbrechung der Exklusionsdynamik sowie das Bemühen, partizipativ alternative Strategien und Prozesse zu entwickeln.

## Schlüsselwörter

Ethik Sozialer Arbeit – Ethik der Inklusion – Verantwortungsethik – Gesinnungsethik – Pflichtenethik – Folgenethik

In der kritischen Diskussion des Inklusionsparadigmas ist immer wieder der Einwand zu hören, Inklusion sei Gesinnungsethik. Manfred Becker bspw. erörtert Fragen des Diversity Managements und führt in diesem Zusammenhang aus:

„Die gesinnungsethische Forderung nach Inklusion ist zweifelsfrei lobenswert, die verantwortungsethische Gestaltungspraxis muss in jedem Einzelfall auf ihre Voraussetzungen, die Realisierung und die Resultate überprüft werden“ (M. Becker 2015, 305).

Udo Wilken wiederum spricht von einem „Sozialrigorismus“ der Inklusionsbewegung und schreibt:

„Indem auf der Grundlage von Alles-oder-Nichts-Positionen gewachsene rehabilitative Strukturen mit ihren differenzierenden Wegen zur Zielerreichung von Integration und der Sicherung von Inklusion [...] in einer gesinnungs-

ethisch fundamentalistischen Attitüde diskreditiert werden, trägt solcher Rigorismus dazu bei, eine gesellschaftlich anerkannte, verantwortungsethisch begründete humane Praxis, öffentlich zu delegitimieren“ (Wilken 2010, 33).

Beide Kritiken reagieren auf Konflikte in der Gestaltung einer inklusionsorientierten professionellen Praxis. Indem sie das Paradigma der Inklusion als gesinnungsethisch kritisieren, distanzieren sie sich zugleich davon und empfehlen die Orientierung an der Verantwortungsethik als Alternative.

Mit dem folgenden Beitrag möchte ich den Ball aufnehmen, den die Inklusionskritiker:innen so scheinbar selbstverständlich aufs Feld gespielt und den Verantwortungsbegriff als alternativen Reflexionsrahmen empfohlen haben. Wie lässt sich das Menschenrechtsprinzip Inklusion aus der Perspektive einer Ethik der Verantwortung reflektieren, lautet meine Frage. Ermäßigt sich sein Anspruch, wenn er verantwortungsethisch reflektiert wird? Sollte das Tempo des Inklusionsprozesses aus Verantwortung gedrosselt und gar auf ein anderes Leitparadigma umgesteuert werden? Welche Handlungsstrategien legen sich aus einer verantwortungsethischen Blickrichtung nahe?

Um diese Fragen zu reflektieren, werde ich mich zunächst mit dem normativen Anspruch des Inklusionsparadigmas beschäftigen (1) und dann die ethischen Herausforderungen seiner Umsetzung in den Blick nehmen (2). In den darauffolgenden Abschnitten wird der Verantwortungsbegriff reflektiert und entfaltet. Zunächst kläre ich seine Rolle im Professionsdiskurs der Sozialen Arbeit (3). Angesichts einer großen Interpretationsbreite halte ich anschließend es erforderlich, den Verantwortungsbegriff in einer breiteren ethischen Perspektive zu entwickeln. Dabei wird die Unverzichtbarkeit konsequentialistischer, deontologischer und tugendethischer Aspekte in seinem Begriff herausgearbeitet (4-6). Ein Blick auf Situationen advokatorischer Verantwortung schließt sich daran an (7). Mit Dietrich Bonhoeffers Verantwortungsethik erweitere ich den Reflexionshorizont (8) und ziehe am Ende Schlussfolgerungen für die Gestaltung inklusiver Prozesse in der Perspektive einer Ethik der Verantwortung (9).

## **1. Antwort auf artikulierte Unrechtserfahrungen: Inklusion als Menschenrechtsprinzip**

„Freiheit, Gleichheit, Inklusion“ (Bielefeldt 2011a, 119) – in dieser Begriffstrias sieht Heiner Bielefeldt die „strukturbildenden menschenrechtlichen Prinzipien“ (Bielefeldt 2011a, 127) der Französischen Revolution in moderner Form zusammengefasst. Die UN-Behindertenrechtskonvention bringe dieses aktualisierte Verständnis prägnant zur Geltung. Sie sei keineswegs als Spezialkonvention für eine bestimmte Personengruppe misszuverstehen. Vielmehr gehe es in ihr „um nichts weniger

als den Kern des menschenrechtlichen Universalismus, der [...] in Antwort auf öffentlich artikulierte Unrechtserfahrungen immer wieder neu zu gewinnen ist“ (Bielefeldt 2011b, 66f.).

Die Konvention bekräftige und konkretisiere die allgemeinen Menschenrechte und stehe „für eine Weiterentwicklung des Menschenrechtsanspruchs insgesamt“ (Bielefeldt 2011b, 79).

Damit ist der Ton für die rechtliche und ethische Debatte gesetzt: Inklusion ist ein Menschenrechtsprinzip. Oft wird sie „als übergreifendes Prinzip“ verstanden, „das allen Menschenrechten inhärent sei“ (Degener u. a. 2025, 47).

Von der UN-Behindertenrechtskonvention ausgehend, ist die menschenrechtliche Interpretation von Inklusion auch für die sozialethische Diskussion prägend geworden. Andreas Lob-Hüdepohl plädiert für ein „emphatisch-normatives Verständnis von Inklusion“ (Lob-Hüdepohl 2018, 5). Ihr Maßstab sei „die effektive Gewährleistung der Rechte von Menschen als Bürger/innen eines menschenrechtlich ambitionierten Gemeinwesens und damit ihrer Würde als Mensch“ (Lob-Hüdepohl 2018, 5). Dazu gehörten ebenso die Freiheits- und Partizipations- wie auch die Wirtschafts-, Sozial- und Kulturrechte. Menschenrechtsbasierte Inklusion fordere „reale Beteiligungschancen an all jenen Ressourcen und Vollzugsräumen, die für ein würdevolles Leben essentiell sind“ (Lob-Hüdepohl 2019, 256).

## **2. Fragen und Anfragen aus der Praxis: Inklusion im kritischen Diskurs**

Inklusion ist ein Menschenrechtsprinzip. Doch diesem anspruchsvollen, normativen Inklusionsverständnis steht eine professionelle, soziale und gesellschaftliche Realität gegenüber, die alles andere als eindeutig ist: Inklusion ist unter uneindeutigen und widersprüchlichen Bedingungen zu gestalten.

In vielen Einwänden gegenüber professionellen Inklusionspraktiken wird insbesondere auf Folgen aufmerksam gemacht, die das Inklusionsziel konterkarieren. Die Kritik am Inklusionsparadigma als Ideologie, Lüge oder Mythos (vgl. Kluge u. a. 2015, U. Becker 2015, Schäper 2015) rekuriert regelmäßig auf eben solche Infragestellungen. Die Kritik setzt dabei auf unterschiedlichen Ebenen an. Häufig werden Beispiele diskutiert, in denen Inklusionsbemühungen aufgrund von organisationalen Prozessen in ihr Gegenteil umkippen. So beschreibt bspw. Anke Wischmann eine Schulsituation, in der die Bildung von inklusiven Klassen mit individuellen Exklusionserfahrungen für betroffene Schüler:innen einhergeht. Wischmann spricht von einer paradoxen Situation, „die sich zugespitzt als Exklusion durch Inklusion bezeichnen lässt“ (Wischmann 2015, 233). Traugott Böttinger beschreibt „Risiken

und Nebenwirkungen schulischer Inklusion“ (Böttinger 2017, 126) und beklagt auf der Ebene der Schüler:innen „vereinfachende Sichtweisen bezüglich der Zusammensetzung inklusiver Lerngruppen“ (Böttinger 2017, 127).

Besonders häufig werden die konflikthaften Folgen mit Barrieren auf der politischen, rechtlichen und finanziellen Ebene in Verbindung gebracht. Hinter der mangelnden Ressourcenausstattung und den rechtlichen Hindernissen wird in einer weitergehenden Analyse regelmäßig die neoliberalen, kapitalistischen Gesellschaftsstruktur als Exklusionsmotor erkennbar gemacht. Sabine Schäper macht auf die „unsichtbaren Hinterhöfe“ des Inklusionsdiskurses aufmerksam und spricht vom „Verschwinden der Inklusionsverlierer“ (Schäper 2015, 77). Eva Groß und Andreas Hövermann dechiffrieren die aktuellen Inklusionspraktiken als „Anpassung an (arbeits-)marktkonforme Leitbilder“ (Groß/Hövermann 2015, 53). Uwe Becker schließlich fasst seine Kritik mit dem Begriff der „Inklusionslüge“ (U. Becker 2015) zusammen. Er wirft den Inklusionsbefürworter:innen vor, die mehrdimensionalen Ausgrenzungsdynamiken im flexiblen Kapitalismus zu erkennen und diesem damit ungewollt in die Hände zu spielen. Mit dem Hinweis auf „Dynamiken ausgrenzender Teilhabe“ (U. Becker 2015, 76) macht Becker auf die Macht einer ökonomisch induzierten Inklusion aufmerksam, die alle Menschen „ohne Entrinnen“ (U. Becker 2015, 176) erfasst.

Die hier nur angedeuteten Folgen und Widersprüche aktueller Inklusionspraxis weisen auf Herausforderungen hin, die auf unterschiedlichen Ebenen zu reflektieren und zu bearbeiten sind: einer professionellen, organisationslogischen, ebenso aber auch auf einer sozialpolitischen, sozialrechtlichen, ökonomischen und administrativen Ebene. Auf diesen unterschiedlichen Ebenen stellen sich jeweils konkrete Reflexionserfordernisse und Handlungsherausforderungen, die sich nicht innerhalb eines einzigen Theorierahmens bearbeiten lassen. Die Perspektive meiner Überlegungen setzt demgegenüber ausdrücklich einen ethischen Fokus: Angesichts des Vorwurfs, Inklusion sei Gesinnungsethik, geht es mir um die Frage, wie sich die angedeuteten Dilemmata, Folgen und Widersprüche verantwortungsethisch reflektieren lassen.

### **3. Antwortfähigkeit in komplexen und unsicheren Handlungssituationen: Verantwortung im Professionsdiskurs der Sozialen Arbeit**

Verantwortung ist ein „elementarer Bestandteil“ (Merchel u. a. 2023, 26) der Professionalität Sozialer Arbeit. In der Perspektive von Gunzelin Schmid-Noerr ist Verantwortungsethik ein für die sozialarbeiterische „Professionsethik besonders geeigneter ethischer Typus“, da sie „eine moralische Grundorientierung mit der Re-

flexion des Verhältnisses von Mitteln und Zielen sowie der Abschätzung möglicher Folgen“ (Schmid-Noerr 2018, 159) verbinde. Die Reflexion von Verantwortung sei nicht zuletzt deshalb erforderlich, weil Professionelle „mit ihren Entscheidungen und Maßnahmen in die Lebensführung ihrer Klienten zu deren Wohl“ (Schmid-Noerr 2018, 159) eingriffen.

Ein weiterer Gesichtspunkt, der den Verantwortungsbegriff für die Soziale Arbeit unverzichtbar macht, wird im professionellen Handeln unter unsicheren Bedingungen festgemacht. Nach Wolfgang Maaser birgt die „Soziale Arbeit [...] ein strukturelles, untilgbares Verantwortungsrisiko, in der es nie letzte Gewissheiten gibt“ (Maaser 2010, 132). Dieses liege im unanschaulichen Verhältnis zwischen den handelnden Personen und den unüberschaubaren und zeitlich erst verzögert eintretenden Folgen und Rückkopplungen begründet (vgl. Maaser 2010, 132-134). Joachim Merchel u. a. sehen die Unsicherheit über die Interpretation der Handlungssituation, über die Bereitschaft zur Koproduktion sowie über die Angemessenheit von Assistenzsettings (vgl. Merchel u. a. 2023, 26-29) als maßgeblich dafür an.

Trotz dieses breiten Konsenses geht das inhaltliche Verständnis von Verantwortung weit auseinander. Vielfach wird sie als Haltung charakterisiert, die den Aspekt der Handlungsfolgen einbezieht. So gehört Verantwortung in der Berufsethik des Deutschen Berufsverbandes für Soziale Arbeit (DBSH) gemeinsam mit Personalität, Solidarität und Subsidiarität zu den vier zentralen Haltungen und Kriterien. Sie wird als Fähigkeit und Bereitschaft charakterisiert, zum eigenen beruflichen Handeln „jederzeit [...] Antwort geben“ und dadurch das „Handeln rechtfertigen [zu] können“ (DBSH 2024, 33; Erg. UL). Ihr Proprium liege in der Folgenabschätzung professionellen Handelns. Ähnlich betonen Merchel u. a. den individuellen Aspekt von Verantwortung in Verbindung mit Handlungsfolgen (vgl. Merchel u. a. 2023, 21). Thomas Schumacher wiederum hebt etwas stärker die normativen Grundlagen der Sozialen Arbeit hervor und fährt dann fort:

„Die verantwortungsethische Perspektive fügt dem lediglich ein wichtiges Merkmal hinzu: Die Folgen des beruflichen Handelns werden dort verantwortet, wo dieses Handeln seine Ausprägung erfährt“ (Schumacher 2013, 234).

Einen ebenfalls stärker pflichtethischen Akzent setzen Ruth Großmaß und Gudrun Perko, indem sie „Verantwortung als Rechtfertigungspflicht für das“ charakterisieren, „was in einer sozialen Interaktion geschieht“ (Großmaß/Perko 2011, 133). Gunzelin Schmid-Noerrs Verantwortungsbegriff führt mehrere Perspektiven zusammen, setzt dabei allerdings ebenfalls einen tugendethischen Fokus: Verantwortlichkeit sei „eine besondere Haltung der Aufmerksamkeit auf die Gesamtheit der Situation, in der gehandelt wird, der Berücksichtigung der betroffenen Perso-

nen und ihrer Bedürfnisse, der Handlungsbereitschaft auch unter erschweren Bedingungen und einer klugen Folgenabschätzung“ (Schmid-Noerr 2018, 161).

Verantwortung. Eine Haltung? Eine Folgenorientierung? Eine Pflicht? Die Charakterisierungen variieren. Da es für die Reflexion der zuvor beschriebenen Herausforderungen von hoher Relevanz ist, welche inhaltlichen Akzente dem ethisch verstandenen Verantwortungsbegriff inhärent sind, halte ich es für erforderlich, ihn differenzierter auszuleuchten. Dazu werde ich in den folgenden Abschnitten maßgebliche verantwortungsethische Konzepte erläutern und auf dieser Grundlage ein m. E. angemessenes Verständnis von Verantwortung begründen.

## 4. Antwort auf die Herausforderung der Moderne: Max Webers Konzept der Verantwortungsethik

Der Begriff „Verantwortung“ geht auf das lateinische Verb „respondere“ zurück und stammt ursprünglich aus der Rechtssphäre. Er lässt sich seit der zweiten Hälfte des 15. Jahrhunderts im Deutschen nachweisen und bezeichnete hier das Antworten bzw. die Rechenschaft gegenüber einer erhobenen Anklage (vgl. Wittwer 2002, 574). Diese forensische Bedeutung blieb bis in das 19. Jhd. bestimmt. Mit Verantwortung wurde dabei regelmäßig eine vierstellige Relation beschrieben:

„Jemand (der Angeklagte) ist für etwas (seine Tat) vor einer Instanz (dem Gericht) in Bezug auf bestimmte Normen (die Gesetze) verantwortlich“ (Wittwer 2002, 575).

Zur Karriere ihres Begriffs in der Ethik hat insbesondere Max Webers Gegenüberstellung von Gesinnungs- und Verantwortungsethik beigetragen.

Weber hat sein prominentes Gegensatzpaar im Rahmen einer Ethik des Politikers entwickelt. Vor dem Hintergrund von linksrevolutionären Bewegungen in der frühen Weimarer Republik spricht Weber von einem abgrundtiefen Gegensatz zweier ethischer Konzepte:

„Wir müssen uns klar machen, daß alles ethisch orientierte Handeln unter zwei voneinander grundverschiedenen, unaustragbar gegensätzlichen Maximen stehen kann: es kann ‚gesinnungsethisch‘ oder ‚verantwortungsethisch‘ orientiert sein“ (Weber 1988, 551).

An der Gesinnungsethik kritisiert er, dass es in ihr lediglich auf „die Flamme der reinen Gesinnung, die Flamme z.B. des Protestes gegen die Ungerechtigkeit der sozialen Ordnung“ (Weber 1988, 552) ankomme. Der verantwortungsethische Imperativ habe im Gegenzug seine Pointe darin, „daß man für die (voraussehbaren) Folgen seines Handelns aufzukommen hat“ (Weber 1988, 552). Vor dem Hintergrund menschlicher Defekte und einer „Irrationalität der Welt“ (Weber 1988, 553)

sei es in verantwortungsethischer Perspektive unvermeidlich, „daß die Erreichung ‚guter‘ Zwecke in zahlreichen Fällen daran gebunden ist, daß man sittlich bedenkliche oder mindestens gefährliche Mittel und die Möglichkeit oder auch die Wahrscheinlichkeit übler Nebenerfolge mit in den Kauf nimmt“ (Weber 1988, 552).

Webers Verantwortungsethik ist ab der zweiten Hälfte des 20. Jhds. breit rezipiert und kritisch diskutiert worden (vgl. Höhne 2024, 253f.). Florian Höhne interpretiert sie vor dem Horizont ihrer engen Beziehung zur Theorie des okzidentalnen Rationalismus. Weber habe in seinen Schriften zum „Rationalisierungsprozess der westlichen Moderne“ (Höhne 2024, 268) die zunehmende Ausdifferenzierung eigenständiger Wertsphären herausgearbeitet. Damit einher gehe die Pluralisierung verschiedener Kulturen und Weltanschauungen. Beides führe zu beträchtlichen „Sollensuneindeutigkeiten und -konflikten“ (Höhne 2024, 274). Zu diesen Konflikten gehöre auch die Spannung zwischen Wert- und Zweckrationalität bzw. Gesinnungs- und Verantwortungsethik. Webers Verantwortungsbegriff ist nach Höhne die Antwort auf die Herausforderung der Moderne, sich in einer Situation konfliktierender Wertsphären und mit ihnen verbundener Sollensuneindeutigkeiten entscheiden zu müssen. Während aber die Gesinnungsethik von einer „Sollenseindeutigkeit“ (Höhne 2024, 260) ausgehe, lege sich die „verantwortungsethische Maxime [...] nicht eindeutig auf eine eindeutige Sollensforderung fest, sondern integriert auch die Folgen – genauer: die ‚voraussehbaren‘ Folgen in die Handlungseentscheidung“ (Höhne 2024, 260).

Webers Verantwortungsethik wäre missverstanden, wenn sie als reiner Konsequentialismus charakterisiert würde. Der Autor betont ausdrücklich, dass „Gesinnungsethik und Verantwortungsethik nicht absolute Gegensätze, sondern Ergänzungen“ (Weber 1988, 559) sind. Normative Prinzipien bleiben deshalb auch für Weber unverzichtbare Orientierungen und werden mit Blick auf die mit ihnen verbundenen Folgen reflektiert. Allerdings bleibt mit Blick auf die moralischen Pflichten eine „geltungstheoretische Leerstelle“ unübersehbar: „Verantwortung‘ lässt offen, welches Prinzip gelten soll“ (Höhne 2024, 286).

Eine stärkere Gewichtung des bei Weber unterbestimmten Pflichtenaspekts von Verantwortung hat in der zweiten Hälfte des 20. Jhds. Hans Jonas (1984) mit seinem „Prinzip Verantwortung“ vorgenommen, dem ich mich im folgenden Abschnitt zuwenden möchte.

## 5. Antwort auf den technologisch entfesselten Prometheus: Hans Jonas‘, Prinzip Verantwortung‘

„Der endgültig entfesselte Prometheus, dem die Wissenschaft nie gekannte Kräfte und die Wirtschaft den rastlosen Antrieb gibt, ruft nach einer Ethik,

die durch freiwillige Zügel seine Macht davor zurückhält, dem Menschen zum Unheil zu werden" (Jonas 1984, 7).

Mit diesen Worten beginnt Hans Jonas seine eindringliche Warnung vor der zerstörerischen Kraft einer unkontrollierten technologischen Entwicklung, die die Zukunft menschlichen Lebens radikal bedroht. Mit dem ‚Prinzip Verantwortung‘ entwickelt er im Gegenzug eine Ethik, die die Bewahrung des Lebens künftiger menschlicher Generationen zum Ziel hat. In einer Auseinandersetzung mit Kants kategorischem Imperativ, hält Jonas dessen Präzisierung für dringend erforderlich. Die unbedingte Verpflichtung solle angemessener lauten:

„Handle so, daß die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden“ (Jonas 1984, 36).

Die Vermeidung aller zerstörerischen Folgen für künftiges menschliches Leben und aller Gefährdungen menschlicher Integrität seien diesem Imperativ inhärent.

Die Begründung dieser Pflicht nimmt Jonas im Rahmen einer „Ontologie des Lebens“ (Böhler 2021, 127) vor, die von der teleologischen Zweckhaftigkeit in allem Sein ausgeht und im Geist kulminiert. Die allem Sein innenwohnende Zweckhaftigkeit sei ein „ontologisches Axiom“ (Jonas 1984, 155), aus dem unmittelbar ein Sollen folge: In der Verantwortungsübernahme für das bedürftige, zweckhafte Sein werde diesem normativen Anspruch entsprochen. Verantwortung erscheint mit hin als „die Pflicht, auf dieses Bedürfnis des Seins handelnd zu antworten“ (Miche lis 2021, 122). Sie habe einen nichtreziproken Charakter. Das zeitlose „Urbild aller Verantwortung“ sei die Fürsorge gegenüber dem Neugeborenen, „dessen bloßes Atmen unwidersprechlich ein Soll an die Umwelt richtet, nämlich: sich seiner anzunehmen. Sieh hin und du weißt“ (Jonas 1984, 235).

Mit Blick auf die aktuellen technologischen Entwicklungen rät Jonas ausdrücklich zur „Vorsicht“ (Jonas 1984, 338). Es gelte, Vorstellungen von den Fernwirkungen aktueller Entwicklungen im Rahmen einer „Heuristik der Furcht“ (Jonas 1984, 63) zu entwickeln. Sie helfe, das Schlimme, das, was wir nicht wollen, zu erkennen und zu vermeiden. Insofern werde das Fürchten noch vor dem Wünschen „zu ersten, präliminaren Pflicht einer Ethik geschichtlicher Verantwortung“ (Jonas 1984, 392).

Während der Verantwortungsbegriff bei Max Weber eine Antwort auf die Sollensuneindeutigkeit in der Moderne ist, rekonstruiert ihn Hans Jonas als eine eindeutige Pflicht. Die Integration der Handlungsfolgen in das moralische Urteil bleibt erkennbar, erfolgt aber in der Perspektive und unter dem Primat des neuen kategorischen Imperativs. Die Verantwortungsethik bei Jonas ist deshalb in ihrer Struktur und Begründung „eine Pflichtethik mit Prinzipienlehre“ (Höhne 2024, 305). Gerade darin liegt seine Leistung und seine Grenze: Hans Jonas hat deutlich gemacht, dass der Verantwortungsbegriff eine unverzichtbare deontologische Signatur aufweist.

Zugleich erweist sich die Sollenseindeutigkeit als Verengung. Insofern trägt er nur wenig zum „Umgang mit Sollenskonflikten“ bei, sondern tendiert zu „deren Auflösung in Tutilismus“ (Höhne 2024, 306). Darüber hinaus ist Verantwortung bei Jonas weder dialogisch noch wechselseitig-symmetrisch angelegt. Sie trägt die Signatur einer paternalistischen Fürsorgeverantwortung. Wolfgang Huber spricht von einer „elitäre[n] Utopie der Verantwortung weniger“ (Huber 1990, 147; Erg. UL). Gleichwohl bleibt für eine Ethik der Verantwortung festzuhalten, dass sie unverzichtbar einen deontologischen Pflichtenaspekt einschließen muss. Die aufgezeigten Begründungslücken (vgl. Böhler 2021) verweisen allerdings darauf, dass es eines anderen Theorierahmens bedarf. Ich werde mich deshalb im Folgenden dem Verantwortungsbegriff in der transzentalpragmatischen Diskursethik zuwenden.

## 6. Anderen Rede und Antwort stehen: Zum Verantwortungsbegriff in der Diskursethik

„Fürsorge oder Sich-Verantworten?“ (Böhler 2013, 470) hat Dietrich Böhler einen Abschnitt in seinem späten Hauptwerk überschrieben, in dem er sich kritisch mit Hans Jonas auseinandersetzt. Böhler profilert hier die Diskursethik als eine „Ethik der Verantwortungsdiskurse für die nur teilweise moralgemäße, teilweise moralwidrige Sozialwelt“ (Böhler 2013, 480). Die Mitverantwortung, die alle Diskursteilnehmer:innen mit den kommunikativen Geltungskriterien von Verständlichkeit, Wahrhaftigkeit, moralischer Richtigkeit und Wahrheit (vgl. Böhler 2013, 295) notwendig in Anspruch nehmen, bildet für ihn eine tragfähige Alternative zur Fürsorgeverantwortung bei Jonas.

Bereits Böhlers Lehrer, Karl-Otto Apel, hat in den 1980er Jahren damit begonnen, die „Diskursethik als Verantwortungsethik“ (Apel 1990a) weiterzuentwickeln und das moralische Handeln unter Bedingungen zu reflektieren, in denen die kommunikative Rationalität auf andere Rationalitätsformen trifft. Nach Apel „muß auch das strategisch-rationale Einstehen für partikulare Selbstbehauptungssysteme“, wie es beispielsweise in Wirtschaft, Politik, Recht usw. der Fall ist, „als eine Form der menschlichen Verantwortung anerkannt werden, die vom bloßen Egoismus zu unterscheiden ist“ (Apel 1990b, 209). Um die dabei entstehenden Spannungen zu bearbeiten, sei es erforderlich, in der konkreten Situation „die Imperative der ethischen Vernunft mit solchen der strategischen und der Systemrationalität [zu] vermitteln“ (Apel 1990b, 215; Erg. UL). Die damit einhergehenden Sachzwänge seien aber nicht einfach hinzunehmen, sondern bedürften einer kritischen „Überprüfung durch die räsonierende Öffentlichkeit [...] aus dem Gesichtspunkt der globalisierten Diskursethik der Mitverantwortung heraus“ (Apel 2017, 191).

Dietrich Böhler hat Apels Ansatz weitergeführt und Verantwortung als „Grundbegriff einer praktischen Vernunft“ (Böhler 2004, 103) zur Geltung gebracht. Sie bestehe im Kern darin, „Anderen Rede und Antwort“ (Böhler 2004, 103) zu stehen, „indem man zureichend auf deren Fragen und Vorhaltungen antwortet“ (Böhler 2004, 156). Das implizite Wissen davon, jederzeit auf Rückfragen verantwortend Stellung beziehen zu können, begleite alles menschliche Handeln. Es beinhalte auch ein Bewusstsein davon, mit dem Eintritt in die Kommunikation moralische Verpflichtungen eingegangen zu sein: „Bemühenszusagen“ (Böhler 2019, 71), die Menschen einander geben, um als Dialogpartner:innen glaubwürdig sein zu können. Böhler spricht von „impliziten Dialogversprechen a priori“ (Böhler 2013, 298). Sie beziehen sich neben dem argumentativen Wahrheitsanspruch, der unbegrenzten Argumentationsgemeinschaft als letzter Gültigkeitsinstanz, der Rechtsgleichheit aller Dialogpartner:innen und der Revisionsbereitschaft der Diskursergebnisse auch auf mehrere Dimensionen der Mitverantwortung:

- „für den Diskurs als Möglichkeit der Verantwortung jetzt und in Zukunft“ (Böhler 2019, 73),
- die Realisierung der Diskursergebnisse,
- die „wißbaren Handlungsfolgen und Zivilisationsrisiken“ (Böhler 2019, 74) sowie
- die Entwicklung, Prüfung und schadensarme Umsetzung moralischer Konterstrategien in moralwidrigen Handlungssituationen (vgl. Böhler 2019, 72-77).

Böhlers diskursive Verantwortungsethik widmet sich ausdrücklich Handlungssituationen, in denen das Moralprinzip ebd. unter uneindeutigen oder sogar moralwidrigen Situationen zur Geltung zu bringen ist. Mit ausdrücklichem Bezug auf die Ethik Dietrich Bonhoeffers plädiert Böhler für eine „moralstrategische Risiko- und Konfliktbereitschaft“ (Böhler 2013, 362), die es auch einschließt, sich irren zu können und „sich nötigenfalls die Hände schmutzig zu machen“ (Böhler 2019, 76). Um die Gefahr willkürlicher Entscheidungen zu vermeiden, setzen solche Situationen für Böhler ein postkonventionelles Moralniveau voraus, auf dem die gewählte Strategie an das diskursive Moralprinzip zurückgebunden bleibt:

„Fragt euch [...], ob eure [...] ins Auge gefaßte Strategie die begründete Zustimmung aller, zumal der Betroffenen, erhalten würde, wenn sie diese Situation (im Lichte der euch [...] zugänglichen Informationen) als strikte Argumentationspartner beurteilten!“ (Böhler 2013, 363).

Wenn aktuell keine Verständigung mit allen Betroffenen herstellbar sei, gelte das Kriterium der „Zustimmungswürdigkeit einer idealen, unbegrenzten Argumentationsgemeinschaft“ (Böhler 2013, 372). Wie auch Apel ergänzt Böhler den verant-

wortungsethischen Realismus durch ein teleologisches Motiv. Es verpflichtet dazu, die aktuell gewählte Strategie durch eine langfristige Verbesserungsstrategie zu ergänzen, die auf die sukzessive Verwirklichung des Moralprinzips zielt (vgl. Böhler 2013, 481, 483). Für die Entwicklung solcher Verbesserungsstrategien gelten nach Böhler die Kriterien der Zumutbarkeit, Verantwortbarkeit und Moralverträglichkeit (vgl. Böhler 2013, 485).

Der diskursethische Verantwortungsbegriff erweist sich damit als mehrdimensional. Er umfasst:

- (1) die unhintergehbare kommunikative Mit-Verantwortung aller Beteiligten im Sinne des Diskursprinzips,
- (2) die Erfolgs- und Folgenverantwortung, die darin besteht, unter moralwidrigen Bedingungen nach einer Vereinbarkeit von kommunikativer und strategischer Rationalität zu suchen,
- (3) einer Risiko-Verantwortung, die auch die „Risikobereitschaft“ einschließt, „praktisch zu irren“ (Böhler 2013, 362), sowie
- (4) die teleologische Verantwortung im Sinne einer „Pflicht zur Verbesserung der realen Diskursbedingungen“ (Apel 2017, 162f.) in der Annäherung das ideale Moralprinzip.

Der Verantwortungsbegriff der Diskursethik verbindet den deontologischen Verpflichtungscharakter, der bereits durch die glaubwürdige Beteiligung an Diskursen gesetzt ist, mit einer klugen Folgenabschätzung und bindet beide Perspektiven konsequent an die kommunikative Verständigung zurück. Darüber hinaus klingt bei Böhler bereits ein tugendethischer Aspekt an. Die besondere Leistung des diskursethischen Verantwortungsbegriffs besteht aber m. E. darin, dass er ausdrücklich Kriterien für das verantwortliche Handeln unter moralisch herausfordernden Bedingungen bereitstellt. Diesen Faden werde ich im Schlusskapitel wieder aufnehmen. Zuvor soll es aber noch um Care-Verantwortung in professionellen Sorgebeziehungen gehen.

## **7. Antworten als Haltung: Sorgeverantwortung angesichts menschlicher Verletzlichkeit**

Verantwortung, schreibt Markus Dederich sei die „Antwort auf die sorgende Zuwendung, die der andere mir abverlangt“ (Dederich 2020, 26). Dederich führt mit dieser Formulierung eine weitere, neue Reflexionsperspektive in den Verantwortungsdiskurs ein, der durch zwei Akzente ins Auge sticht: Verantwortung wird – material – als Sorge bzw. Fürsorge zur Geltung gebracht. Zugleich wird – formal – ein tugendethischer Fokus erkennbar: Verantwortung als eine Haltung des Sich-Sorgens.

Tugendethische Akzente tauchen im Inklusionsdiskurs mehrfach auf. Andreas Lob-Hüdepohl charakterisiert Inklusion als eine Haltung, die sich für „den gleichberechtigten Zugang aller zum gesellschaftlichen Leben“ (Lob-Hüdepohl 2018, 5) engagiert. Franziska Felder wiederum erläutert „Capabilities for affiliation“ (Felder 2020, 141), die für eine gemeinschaftliche Inklusion unverzichtbar seien. Zu ihnen gehören insbesondere die „Fähigkeit, sich empathisch, liebend und sorgend anderen zuzuwenden und als soziale Basis dafür, sich anderen als respektierte, geachtete Person zuwenden zu können“ (Felder 2020, 141).

Eine besonders prägnante Rolle spielt im Inklusionsdiskurs die Haltung der Sorge. Neben Ursula Stinkes (2022) ist hier besonders Markus Dederichs Ethikentwurf zu nennen, auf den ich mich im Folgenden konzentriere.

Dederich denkt die Konstitution der menschlichen Person im Anschluss an Emmanuel Lévinas und Bernhard Waldenfels von der Begegnung mit dem Anderen her. Diese Begegnung sei ein affektiv geprägtes Widerfahrnis: „Etwas drängt sich meiner Aufmerksamkeit auf, zieht mich an oder stößt mich ab, versetzt mich in Unruhe“ (Dederich 2020, 21). In dieser Begegnung erscheine der andere Mensch in seiner Bedürftigkeit, Verletzlichkeit und Gefährdung (vgl. Dederich/Schnell 2009, 75). Zugleich werde die radikale Fremdheit des Anderen offenbar: sie/er entziehe sich allen totalisierenden Identifikationen oder Diagnosen. Gerade weil der andere Mensch in seinem Ausgeliefertsein erscheine, gehe von dieser Begegnung auch ein normativer Anspruch aus: In der Verletzbarkeit werde die moralische Verbundenheit mit dem anderen Menschen und die Verantwortung für ihn offenbar. „Daher sind das Ausgeliefertsein an den Anderen, die Verletzbarkeit des leiblichen Subjekts und die Verantwortung auf unentwirrbare Weise miteinander verschränkt“ (Dederich 2020, 22). Die daraus erwachsende Sorge, so macht Dederich deutlich, sei „eine spezifische Art des Affiziertwerdens und eine Antwort auf diese Affektion“ (Dederich 2020, 21). Sie beruhe auf einer asymmetrischen Relation und sei ebenso wenig reziprok.

Das Thema einer Fürsorgeverantwortung taucht auch in der Ethik der Sozialen Arbeit auf, wird hier aber deutlich kontroverser diskutiert. Merchel u. a. (2023) warnen vor einer entmündigenden Beziehung und betonen deshalb die Selbstbestimmung der Adressat:innen als zentralen Maßstab professionellen Handelns. Fürsorglichkeitsverantwortung müsse „eine Balance finden zwischen den Zuminutungen der Selbstbestimmung einerseits sowie der Reflexion und ‚Besorgnis‘ um die Verletzlichkeit und um die mögliche Überforderung des Anderen andererseits“ (Merchel u. a. 2023, 50).

Ruth Großmaß und Gudrun Perko (2011) betonen ebenso die Ambivalenzen des Sorgebegriffs und die mit dem Tugendbegriff einhergehenden „hierarchisierende[n] Vorstellungen von Geschlecht, sozialer und ethnischer Herkunft“ (Großmaß/

Perko 2011, 141; Erg. UL). Ihr Anliegen ist es, die tugendethische „Aufmerksamkeit für Andere“ (Großmaß/Perko 2011, 141) in das Konzept einer kritischen Care-Ethik einzufügen. Fürsorglichkeit verstehen sie als eine Haltung, die „moralische Intuition, (aktive) Empathie, Situationsbeurteilung und eine ‚kluge/reflektierende‘ Abschätzung von nötigen Ressourcen und vorhandenen Mitteln voraus[setzt]“ (Großmaß/Perko 2011, 151; Erg. UL). Die wichtigste moralische Aufgabe sehen sie „im Ausbalancieren der zugrunde liegenden Asymmetrie“ (Großmaß/Perko 2011, 154) aller Care-Interaktionen.

Es ist ein Verdienst des phänomenologisch inspirierten Verantwortungsdiskurses, auf die affektive Dimension in sozialen Beziehungen aufmerksam zu machen: Verantwortung resultiert vielfach daraus, dass Menschen die Vulnerabilität des/der Anderen „unter die Haut geht“. „Etwas begegnet mir, betrifft und affiziert mich, und zwar unausweichlich“ (Dederich 2020, 21). Damit rückt eine unverzichtbare motivationale Dimension des Handelns in den Fokus: Menschen lassen sich aufgrund ihrer affektiven Ergriffenheit zum Handeln motivieren. Ohne diese emotionale Berührung blieben Verantwortungsbeziehungen kalt und technisch. Gleichwohl bleibt es nach meinem Dafürhalten dabei, dass Ziele, Mittel, Reichweite, Verallgemeinerbarkeit usw. dieses Handelns nur im Rahmen kommunikativer Rationalität bestimmt werden können.

Ein zweiter Gesichtspunkt an Dederichs Entwurf ist ebenso hervorzuheben: Er erweist sich besonders für die soziale Praxis mit Menschen als wesentlich, die nur eingeschränkt ihre Bedürfnisse und Interessen zum Ausdruck bringen können. In solchen Interaktionen braucht es eine advokatorische Assistenz. „Ihre Aufgabe ist es, eine Fürsprecherfunktion [...] zu übernehmen und individuelle Übersetzungs- und Mitteilungshilfe zu leisten“ (Theunissen 2022, 65). Der Gefahr einer paternalistischen, bevormundenden Fürsorge entgeht Dederichs Ethikentwurf, indem er die Asymmetrie umkehrt: der/die Andere hat Vorrang. Gleichwohl trägt dieser Verantwortungsbegriff neben Chancen auch Gefahren in sich. Aufgrund der ihm inhärenten Asymmetrie bietet er keinen hinreichenden Reflexionsraum zur Gewichtung der konkreten normativen Ansprüche der anderen Person. Dederich versucht zwar, diesem Problem mit der „Figur des Dritten“ (Dederich 2020, 26) zu begegnen. Der Primat des verletzlichen Anderen läuft aber dennoch Gefahr, die berechtigten normativen Ansprüche der eigenen Person zu erdrücken. Für die Herstellung einer angemessenen Nähe-Distanz-Relation in professionellen Sorgebeziehungen, für die Selbstsorge und für die Herstellung symmetrischer Kommunikationsverhältnisse hält er zu wenig Ressourcen bereit. Der kritische Care-Diskurs in der Sozialen Arbeit weist deshalb m. E. zurecht darauf hin, dass das „Ausbalancieren der zugrunde liegenden Asymmetrie“ (Großmaß/Perko 2011, 154) in allen Sorgebeziehungen gewährleistet sein muss.

## 8. Antwort als Wagnis freier Entscheidung: zur Verantwortungsethik bei Dietrich Bonhoeffer

Verantwortung als Folgenorientierung, Prinzip und Haltung. In den zurückliegenden Abschnitten sind alle drei Dimensionen des Verantwortungsbegriffs als relevant erkennbar geworden. Mithin stellt sich die Frage: ist Verantwortungsethik mehr eine Prinzipien-, Folgen- oder Tugendethik oder verbindet sie alle drei Perspektiven zu einem Ethiktypus *sui generis*?

Dietrich Bonhoeffer hat sich zur Jahreswende 1942/43, wenige Monate vor seiner Verhaftung, unter der Überschrift „Nach zehn Jahren“ in kurzen Sentenzen Rechenschaft über die Erfahrungen der vom Nationalsozialismus geprägten Dekade seit 1933 gegeben. Wer hält angesichts der „große[n] Maskerade des Bösen“ (Bonhoeffer 1998, 20; Erg. UL) stand?, fragt Bonhoeffer, sieht die verschiedenen Ethikmodelle an dieser Wirklichkeit scheitern und lässt seine Überlegungen schließlich in eine Ethik der Verantwortung münden.

„Wer hält stand? Allein der, dem nicht seine Vernunft, sein Prinzip, sein Gewissen, seine Freiheit, seine Tugend der letzte Maßstab ist, sondern der dies alles zu opfern bereit ist, wenn er im Glauben und in alleiniger Bindung an Gott zu gehorsamer und verantwortlicher Tat gerufen ist, der Verantwortliche, dessen Leben nichts sein will als eine Antwort auf Gottes Frage und Ruf. Wo sind die Verantwortlichen?“ (Bonhoeffer 1998, 23).

Bonhoeffers Verantwortungsbegriff reflektiert das Ungenügen eines allein am Gesetz ausgerichteten Pflichtbegriffs ebenso wie das eines einzig auf Charakterfestigkeit fokussierten Tugendbegriffs. Traugott Jähnichen (2005) hebt eine doppelte Ausrichtung von Bonhoeffers Verständnis von Verantwortung hervor. Sie bestehen

„in der Bindung des eigenen Lebens an Gott und an die Mitmenschen, was den Gedanken der Stellvertretung und der Wirklichkeits- und Sachgemäßheit einschließt, sowie in der Freiheit des eigenen Lebens, die sich im Wagnis freier Entscheidung, im Risiko des Scheiterns und in der Bereitschaft zur Schuldübernahme konkretisiert“ (Jähnichen 2005, 103).

Der Glaube an Jesus Christus ermögliche ein befreites Handeln, „das sich nicht an prinzipiellen Konflikten zerreibt“ (Bonhoeffer 1992, 266), sondern zur konkreten Verantwortungsübernahme bereit ist. Im Glauben werde „die Befreiung vom Gesetz zur verantwortlichen Tat erfahren“ (Bonhoeffer 1992, 298). Deshalb müsse die „Durchbrechung des Gesetzes“ (Bonhoeffer 1992, 298) in singulären, das Gewissen herausfordernden, Situationen, in aller Schärfe erkannt und die damit verbundene Schuld getragen werden.

Von zentraler Bedeutung an Bonhoeffers Verantwortungsbegriff ist seine integrirende und zugleich transzendernde Perspektive gegenüber den verschiedenen Ethikkonzepten. In seinen Ethik-Manuskripten wird dies an einer Stelle besonders deutlich:

„Weil es nicht um die Durchführung irgendeines grenzenlosen Prinzips geht, darum muß in der gegebenen Situation beobachtet, abgewogen, gewertet, entschieden werden [...]. Es muß der Blick in die nächste Zukunft gewagt, es müssen die Folgen des Handelns ernstlich bedacht werden, ebenso wie eine Prüfung der eigenen Motive [...] versucht werden muß. Nicht die Welt aus den Angeln zu heben, sondern am gegebenen Ort das im Blick auf die Wirklichkeit Notwendige zu tun, kann die Aufgabe sein“ (Bonhoeffer 1992, 267).

Dabei kann sich das sach- und wirklichkeitsgemäße Handeln am konkreten Ort auch mit einer außerordentlichen Situation konfrontiert sehen, die durch kein Gesetz erfasst werden kann, sondern unmittelbar an „freie Verantwortung des Handelnden“ (Bonhoeffer 1992, 273) appelliert.

Solche außerordentlichen Situationen verbindet Bonhoeffer mit der Notwendigkeit zu couragiertem Handeln. Einer der Texte aus seinen Reflexionen zur Jahreswende 1942/43 ist mit „Civilcourage?“ überschrieben. In ihm beklagt Bonhoeffer die „Bereitschaft zur Unterordnung“ (Bonhoeffer 1998, 24) und stellt ihr die Notwendigkeit verantwortlichen Handelns gegenüber: „Civilcourage [...] kann nur aus der freien Verantwortlichkeit“ (Bonhoeffer 1998, 24) eines freien Menschen erwachsen. Sie ist deshalb auch nicht angemessen durch den Tugendbegriff zu fassen, sondern transzendierte ihn im Sinne eines situationsbezogenen Wagnisses, das die Pflicht ebenso einschließt wie auch die Abwägung der Handlungsfolgen.

Bonhoeffers Verantwortungsbegriff ist theologisch imprägniert. Gleichwohl kann er auch professionsethisch übersetzt werden. Insbesondere ist hier an Lawrence Kohlbergs Charakterisierung der postkonventionellen Moral zu erinnern, deren Charakteristikum darin besteht, dass Personen einen moralischen Standpunkt einnehmen und das „moralisch Richtige [...] vom legal Richtigen“ (Kohlberg 1958, zit. n. Oser/Althof 1997, 261) unterscheiden können. In dem Fall, in dem ein Konflikt zwischen einer geltenden Regel und universalen Prinzipien wie den Menschenrechten oder der Gerechtigkeit besteht, entscheidet sich die postkonventionelle Moralstufe eindeutig zugunsten des moralischen Prinzips.

Dietrich Böhler rekonstruiert diese postkonventionelle Moralstufe kommunikationstheoretisch (vgl. Böhler 2013, 364-373) und erörtert in diesem Fall auch das Handeln unter moralwidrigen Bedingungen. Hierfür fordert er „eine moralstrategische Risiko- und Konfliktbereitschaft“ (Böhler 2013, 362). Unter ausdrücklichem Bezug auf Bonhoeffers Reflexion zum Jahreswechsel 1942/43 schreibt Böhler:

„Ohne die Risikobereitschaft, praktisch zu irren, Gewissensbisse zu erleiden oder im Urteil Anderer schlecht dazustehen, gibt es keine couragierte, moralstrategische Tat“ (Böhler 2013, 362).

## **9. Antworten nicht schuldig bleiben: Verantwortungsethik und Inklusion**

Auf der Grundlage der, in den zurückliegenden Abschnitten herausgearbeiteten, Dimensionen deuten sich nunmehr Konturen eines Verantwortungsverständnisses an, das mir für eine differenzierte Auseinandersetzung mit ethischen Herausforderungen bei der Umsetzung des Menschenrechtsprinzips Inklusion als geeignet erscheint.

(1) Dimensionen der Verantwortung: Verantwortung lässt sich als Relationsbegriff verstehen, der die Beziehung von Personen bzw. Personengruppen auf- bzw. zueinander in den Blick nimmt und situationsbezogen im Rahmen normativer Verpflichtungen, voraussehbarer Folgen und erforderlicher Haltungen reflektiert. Die Reflexionsperspektive integriert damit in die situative Bestimmung des verantwortlichen Handelns pflichten-, folgen- und tugendethische Aspekte und führt sie in der Bildung des moralischen Urteils zusammen. Die normativen Verpflichtungen, die das verantwortliche Handeln begründen, werden im Rahmen jeweiliger Aufgaben- und Verantwortungsbereiche, gesellschaftlicher Rechtssetzungen und/oder moralischer Prinzipien zugerechnet und übernommen (fachliche, rechtliche und moralische Verantwortung). Verantwortungsübernahme bedeutet, Antwort darüber geben zu können, welche Gründe das jeweilige Handeln rechtfertigen können. Die Bereitschaft zur Antwort schließt mit der normativen Verpflichtung auch die Rechenschaft über die erwartbaren bzw. eingetretenen Handlungsfolgen ein.

Der Verantwortungsbegriff charakterisiert damit die ethische Grundsituation menschlichen Handelns als eine dialogische (vgl. Körtner 2019, 87). Während die Antwort- und Rechtfertigungsperspektive des verantwortlichen professionellen Handelns vor dem Forum der jeweiligen Profession und Organisation wahrgenommen wird, das rechtliche Handeln vor dem Forum der Rechtsordnung Rede und Antwort stehen muss, greift das moralische Handeln auf die normative Rechtfertigungsperspektive der unbedingten Menschenwürde und universalen Menschenrechte aus. Verantwortung wird damit regelmäßig kommunikativ wahrgenommen und lässt sich in Inhalt und Maß nur unter Einbeziehung aller Betroffenen bestimmen. Die situationsbezogene, kommunikative Reflexion von Verpflichtungen und Handlungsfolgen erfordert eine reflektierende Grundhaltung und eine „Handlungsbereitschaft auch unter erschwerten Bedingungen“ (Schmid-Noerr 2018, 161). Damit ist die persönliche Haltung angesprochen, die dazu bereit ist, sich

klug, gerecht, reflektiert und couragierte für das deliberativ gewonnene Ergebnis verantwortungsvoller Reflexion zu engagieren. In moralwidrigen Situationen kann dies ebenso Kompromisse wie auch die „Durchbrechung des Gesetzes“ (Bonhoeffer 1992, 298), d. h. die bewusste Normübertretung (ziviler Ungehorsam) umfassen. Ziel der Kompromissbildung ebenso wie der Zivilcourage ist die prozessuale, Stück für Stück bessere Umsetzung der moralischen Verpflichtung.

(2) Teilhabe und Selbstermächtigung: Die entscheidende Orientierung für eine verantwortungsethisch reflektierte Inklusionspraxis bildet das Menschenrechtsprinzip Inklusion selbst, das allen Menschen, besonders aber denjenigen, die von Marginalisierungs- und Diskriminierungserfahrungen betroffen sind, „reale Beteiligungschancen an all jenen Ressourcen und Vollzugsräumen“ sicherstellen soll, „die für ein würdevolles Leben essentiell sind“ (Lob-Hüdepohl 2019, 256). Alle Entscheidungen im Kontext inklusiver Praxis haben sich deshalb an dem Kriterium zu messen, Menschen mit Exklusionserfahrungen in ihrer Selbstbestimmung und Teilhabe an der Gesellschaft zu unterstützen. Nach Klaus Dörner besteht der diakonische Imperativ darin, die Unterstützung vom „jeweils Letzen“ (Dörner 2003, 156) her zu organisieren. Um eine paternalistische Verengung dieses Imperativs zu vermeiden, ist er kommunikativ und vom Konzept des Empowerments her zu interpretieren: es geht um Strategien, die gemeinsam mit den Betroffenen entwickelt werden und diese darin stärken, Fähigkeiten zu entwickeln und selbstbestimmte Subjekte ihres eigenen Lebens zu werden. Menschen mit komplexen Einschränkungen können mit Formen der unterstützten Entscheidungsfindung, unterstützten Kommunikation oder auch basaler, leibbezogener Kommunikationsformen partizipieren. Advokatorische Assistenz hat den Wünschen der betreffenden Menschen (vgl. § 1821 Abs. 2 BGB) zu entsprechen. Sie besteht in der verantwortlichen Begleitung und Unterstützung von Prozessen der Selbstermächtigung und Selbstbefähigung (vgl. Brunn 2020, 275).

(3) Intensivierter Reflexionsbedarf: Wenn das Menschenrechtsprinzip Inklusion in Situationen der professionellen, sozialen oder gesellschaftlichen Praxis mit unerwünschten und gegebenenfalls konterkarierenden Folgen, mit Widersprüchen, Konflikten und Dilemmata konfrontiert wird, signalisiert dies einen intensivierten Reflexionsbedarf. Er richtet sich darauf, die Bedingungen für die Ermöglichung einer inklusiven Praxis Schritt für Schritt zu verbessern. Weder darf über die realen Konflikte und Herausforderungen beschönigend hinweggegangen werden. Noch sind die erkennbaren Widersprüche ein Grund dafür, den menschenrechtlichen Anspruch des Teilhabeprinzips abzuschwächen und die Inklusionsanstrengungen einzuschränken. Vielmehr geht es um die Entwicklung neuer Strategien und weiterer Schritte, um das Menschenrechtsprinzip unter den realen Bedingungen besser zur Geltung bringen zu können (vgl. Böhler 2013, 483; Apel 2017, 162f.).

(4) Reflexive Professionalität: Fachliche Herausforderungen und Dilemmata erfordern eine „reflexive Professionalität“ (Merchel u. a. 2023, 32), die mit der Fähigkeit verbunden ist, mit Unsicherheiten und Ambivalenzen verantwortungsvoll umzugehen. Sie besteht darin, fachlich begründete Handlungsperspektiven zu entwickeln und sich dabei der eigenen, begrenzten Perspektive bewusst zu sein (vgl. Merchel u. a., 31-33). Reflexive Professionalität stellt durch die Beteiligung der Adressat:innen sowie durch kollegiale Fallberatungen, ethische Fallbesprechungen usw. eine konsequente Mehrperspektivität her. Sie führt dazu, den Prozess der Leistungserbringung kontinuierlich zu beobachten, zu evaluieren und ggf. neu zu justieren (vgl. Merchel u. a., 35).

Reflexive Professionalität hat darüber hinaus auch die Aufgabe, die in den Widersprüchen der professionellen Praxis mitbestimmenden gesellschaftlichen Struktur- und Machtverhältnisse zu erkennen und namhaft zu machen. In diesem Sinn haben Fabian Kessl und Christian Reutlinger (2024) die Dilemmata professioneller Arbeit als Ausdruck der in ihnen zu Tage tretenden gesellschaftlichen Widersprüche gedeutet. Für sie ist inklusive Sozialraumarbeit deshalb „nicht als harmonischer Prozess zu denken“, sondern in der Perspektive „einer konfliktorientierten Arbeit am Sozialen“ (Kessl/Reutlinger 2024, 76) zu denken.

(5) Reflexive Multirationalität: Konflikthafte Herausforderungen in der Umsetzung von Inklusion entstehen regelmäßig in multirationalen Organisationen, die dadurch geprägt sind, dass in ihnen „auf Dauer mehrere Rationalitäten gleichzeitig auf eine Entscheidungssituation einwirken“ (Schedler/Rüegg-Stürm 2013a, 61). Die organisationalen Widersprüche, die sich in den professionellen Handlungsfeldern, deren Leistungsangeboten und Konzeptionen niederschlagen, lassen sich deshalb nicht zuletzt als Konflikte zwischen unterschiedlichen Rationalitäten in einer Organisation lesen: zwischen Professionsansprüchen, ökonomischen Ressourcen, rechtlichen Rahmenbedingungen, administrativen Logiken usw. Oft finden sich Organisationen, wie Johannes Eurich deutlich macht, „in einem Dickicht konkurrierender Verpflichtungen, die sie fest im Status quo verankern“ (Eurich 2025, in diesem Heft 54-72). Die Aufgabe des Managements besteht unter diesen Bedingungen darin, den Diskurs zwischen den verschiedenen Rationalitäten innerhalb der Organisation zu intensivieren und dafür zu sorgen, dass sich dabei alle Stimmen Geltung verschaffen können (vgl. Schedler/Rüegg-Stürm 2013b, 193-196). Es bedarf einer reflexiven Multirationalität, in der Organisation ihre Strategien, Strukturen, Prozesse und Kulturen evaluieren und ggf. neu ausrichten.

(6) Kritische Menschenrechtspolitik und menschenrechtliches Empowerment: Die Professionen, Verbände, Kirchen und weitere zivilgesellschaftlichen Akteur:innen können im gesellschaftlichen und politischen Raum viel zur Stärkung des Menschenrechtsprinzips Inklusion und aller Menschenrechte beitragen. Dabei ist zu-

nächst an eine kritische Menschenrechtspolitik zu denken. Für ihre Gestaltung sind sie gemeinsam mit weiteren Netzwerken und Bewegungen wichtige Antriebskräfte (vgl. Krennerich 2023, 28), indem sie menschenrechtspolitische Inhalte diskursiv erarbeiten und in die verschiedenen Politikfelder eintragen. Zugleich bildet das menschenrechtliche Empowerment eine wesentliche Handlungsperspektive. Es lässt sich als Prozess verstehen,

„in dessen Verlauf die Inhaber:innen der Menschenrechte trotz ihrer strukturell schwachen Machtposition erstarken und das Vermögen erlangen, die eigenen Menschenrechte und die Menschenrechte anderer wirksam einzufordern und durchzusetzen“ (Krennerich 2023, 38).

(7) Unterbrechungen: Die Gestaltung einer inklusiven professionellen, sozialen und gesellschaftlichen Praxis ist regelmäßig darauf angewiesen, dass die „Imperative der ethischen Vernunft mit solchen der strategischen und der Systemrationalität“ (Apel 1990b, 215) vermittelt werden. Das macht Kompromisse unumgänglich. Die Praxis der Inklusion bleibt deshalb stets ein nach vorn offener Prozess. Wenn in dieser Praxis gravierende Dilemmata und Widersprüche zu Tage treten, die durch eine intensivierte Reflexivität auf professioneller, organisationaler bzw. gesellschaftlicher Ebene nicht angemessen bearbeitet werden können, bedarf es einer Unterbrechung dieser Praxis. Maßstab dafür ist das Inklusionsprinzip selbst, wie es in Abschnitt 2 erläutert worden ist. Wenn in der reflexiven, partizipativen und mehrperspektivischen Analyse einer sozialen Situation erkennbar wird, dass vermeintliche Inklusionsbemühungen für die Betroffenen mit einer verstärkten Diskriminierung, Marginalisierung und Exklusion verbunden sind, dann braucht es eine Intervention, die zu einer Unterbrechung der Ausschlussdynamik führt. Dabei zielen Unterbrechungen nicht auf die Beendigung inkludierenden Engagements, sondern neben der raschen Beendigung der aktuellen Ausgrenzung auf die Ermöglichung der erforderlichen Zeit, um kommunikativ und partizipativ alternative Strategien zu entwickeln: intensivierte Reflexion.

(8) Courage & Co.: Verantwortung für Inklusion wahrzunehmen, bedeutet, mit der Beachtung des Menschenrechtsprinzips und der Aufmerksamkeit für die in konkreten Praxissituationen erkenn- bzw. erwartbaren Folgen auch die Bereitschaft zu verbinden, sich engagiert für umfassende Teilhabe und Anerkennung einzusetzen. Das erfordert eine reflektierende, inklusive Haltung. Für deren Profilierung bieten sich die klassischen Tugenden: Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Besonnenheit an. Auch die Tapferkeit? Das klingt zumindest auf den ersten Blick wenig einleuchtend und erfordert wohl eine Reformulierung. Diese hat Ottfried Höffe geleistet, indem er in seiner Interpretation der Kardinaltugenden die Tapferkeit als Zivilcourage rekonstruiert (vgl. Höffe 2002, 211). Indem die klassischen Tugenden unter aktuellen Bedingungen reformuliert werden, erweisen sie sich als sinnvolle

Orientierungen, damit das Menschenrechtprinzip Inklusion gelingt: gefragt ist ein kluges, gerechtes, couragiertes und reflektiertes Engagement.

Einladungen werden gern mit dem Kürzel u.A.w.g. versehen: Um Antwort wird gebeten. Im Fall des Menschenrechtsprinzips Inklusion sind es die Herausforderungen „einer widerspenstigen Praxis“ (Schäper 2024, 79), die nach Antworten verlangen: u.A.w.g. Der Verantwortungsbegriff stellt sich diesen Bitten. Er bietet allerdings keine fertigen Antworten, sondern führt ins intensivierte Fragen zurück. Verantwortung wäre deshalb nicht nur die Bereitschaft, Rede und Antwort zu stehen, sondern zugleich auch: mit dem Fragen nicht aufzuhören.

## Literatur

**Apel, Karl-Otto** (1990a), Diskursethik als Verantwortungsethik und das Problem der ökonomischen Rationalität, in: Apel, Karl-Otto (Hg.), *Diskurs und Verantwortung: Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 270-395.

**Apel, Karl-Otto** (1990b), Verantwortung heute – nur noch Prinzip der Bewahrung und Selbstbeschränkung oder immer noch der Befreiung und Verwirklichung von Humanität?, in: Apel, Karl-Otto (Hg.), *Diskurs und Verantwortung: Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 179-216.

**Apel, Karl-Otto** (2017), Die Antwort der Diskursethik auf die moralischen Herausforderungen der Gegenwart: Vorlesungen in Louvain-la-Neuve, in: Apel, Karl-Otto (Hg.): *Transzendentale Reflexion und Geschichte*, Berlin: Suhrkamp, 51-192.

**Becker, Manfred** (2015), *Systematisches Diversity Management: Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik*, Stuttgart: Schäffer/Poeschel.

**Becker, Uwe** (2015), *Die Inklusionslüge: Behinderung im flexiblen Kapitalismus*, Bielefeld, transcript.

**Bielefeldt, Heiner** (2011a), *Auslaufmodell Menschenwürde? Warum Sie in Frage steht und warum wir sie verteidigen müssen*, Freiburg i. Brsg.: Herder.

**Bielefeldt, Heiner** (2011b), Inklusion als Menschenrechtsprinzip: Perspektiven der UN-Behindertenrechtskonvention, in: Eurich, Johannes/Lob-Hüdepohl, Andreas (Hg.), *Inklusive Kirche*, Stuttgart: Kohlhammer, 64-79.

**Böhler, Dietrich** (2004), *Ethik der Zukunfts- und Lebensverantwortung. Erster Teil: Begründung. Zwischen Metaphysik und Reflexion im Dialog*, in: Böhler, Dietrich/Brune, Jens-Peter (Hg.), *Orientierung und Verantwortung: Begegnungen und Auseinandersetzungen mit Hans Jonas*, Würzburg: Königshausen & Neumann, 97-159.

**Böhler, Dietrich** (2013), *Verbindlichkeit aus dem Diskurs: Denken und Handeln*

nach der sprachpragmatischen Wende, Freiburg i. Brsg./München: Karl-Alber-Verlag.

**Böhler, Dietrich** (2019), Was gilt? Diskurs und Zukunftsverantwortung, Freiburg i. Brsg./München: Karl-Albert-Verlag.

**Böhler, Dietrich** (2021), Das Prinzip Verantwortung: Diskursethische Weiterführung, in: Bongardt, Michael/Burckhart, Holger/Gordon, John-Stewart/Nielsen-Sikora, Jürgen (Hg.), Hans Jonas-Handbuch: Leben - Werk – Wirkung, Berlin: J. B. Metzler, 127-134.

**Bonhoeffer, Dietrich** (1992), Ethik, DBW Bd. 6, hrsg. von Tödt, Ilse/Tödt, Heinz Eduard/Feil, Ernst/Green, Clifford, München: Chr. Kaiser.

**Bonhoeffer, Dietrich** (1998), Nach zehn Jahren, in: Bonhoeffer, Dietrich (Hg.): Widerstand und Ergebung: Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft, DBW Bd. 8, hrsg. von Gremmels, Christian/Bethge, Eberhard/Bethge, Renate zus. mit Tödt, Ilse, München: Chr. Kaiser, 11-39.

**Böttlinger, Traugott** (2017), Exklusion durch Inklusion? Stolpersteine bei der Umsetzung, Stuttgart: Kohlhammer.

**Brunn, Frank Martin** (2020), Von der Barmherzigkeit zum Empowerment?! Zur theologischen Entwicklung ethischer Kriterien der Inklusion, in: ZEE, 64(4), 263-276.

**Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit** (DBSH) (2024), Berufsethik des DBSH: Ethik und Werte in der Sozialen Arbeit, 2. Aufl., [https://www.dbsh.de/media/public/dbsh-bund/Profession/2025-05-21\\_DBSH\\_Berufsethik\\_2.\\_Fassung.pdf](https://www.dbsh.de/media/public/dbsh-bund/Profession/2025-05-21_DBSH_Berufsethik_2._Fassung.pdf) (abgerufen 16.11.2025).

**Dederich, Markus** (2020), Ethik der Sorge: Verantwortung, Anerkennung, Gerechtigkeit im Zeichen radikaler Andersheit. Ein Versuch, in: Dietrich, Cornelia/Uhendorf, Niels/Beiler, Frank/Sanders, Olaf (Hg.), Anthropologien der Sorge im Pädagogischen, Weinheim: Beltz Juventa, 18-28.

**Dederich, Markus/Schnell, Martin W.** (2009), Ethische Grundlagen der Behinderungspädagogik: Konstitution und Systematik, in: Dederich/Jantzen, Wolfgang (Hg.), Behinderung und Anerkennung, Stuttgart: Kohlhammer: 59-83.

**Degener, Theresia/Pilar, Maria del/Garcia, Andrino** (2025), Inklusion als Menschenrecht? in: APuZ 75, 32-35, 47-53.

**Dörner, Klaus** (2003), Zukunftsfähige Formen des Lebens und Wohnens im Alter, in: Gohde, Jürgen (Hg.), Nachhaltig solidarisch leben (Jahrbuch Diakonie 2003), Stuttgart: Diakonisches Werk der evangelischen Kirche Deutschlands, 154-162.

**Eurich, Johannes** (2025), Organisationale Spannungsfelder und ethische Aspekte

inklusiver Organisationsentwicklung, in: EthikJournal 2/2025, 54-72.

**Felder, Franziska** (2020), Personenzentrierung in der inklusiven Bildungsarbeit: Individuelle und gemeinwohlorientierte Ansprüche einer menschenrechtlichen Forderung, in: Lob-Hüdepohl, Andreas/Eurich, Johannes (Hg.), Personenzentrierung – Inklusion – Enabling Community, Stuttgart: Kohlhammer, 131-149.

**Groß, Eva/Hövermann, Andreas** (2015), Die Gefährdung des Sozialen im hoch entwickelten Kapitalismus. Inklusion, Abwertung und Ausgrenzung im Namen neoliberaler Leitbilder, in: Kluge, Sven/ Liesner, Andrea/Weiß, Edgar (Hg.), Inklusion als Ideologie, Frankfurt a. M.: Lang, 41-57.

**Großmaß, Ruth/Perko, Gudrun** (2011), Ethik für soziale Berufe, Paderborn: Brill | Schöningh.

**Hölle, Otfried** (2002), Medizin ohne Ethik? Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

**Höhne, Florian** (2024), Verantwortung in der evangelischen Ethik: Begriff – Imagination – soziale Praxis, Berlin: De Gruyter.

**Huber, Wolfgang** (1990), Sozialethik als Verantwortungsethik, in: Huber, Wolfgang (Hg.), Konflikt und Konsens: Studien zur Ethik der Verantwortung, München, 135-157.

**Jähnichen, Traugott** (2005), Freie Verantwortlichkeit und Zivilcourage. Biografischer Kontext und Begründungszusammenhang der Verantwortungsethik Dietrich Bonhoeffers, in: Brakelmann, Günter/Jähnichen, Traugott (Hg.), Dietrich Bonhoeffer – Stationen und Motive auf dem Weg in den politischen Widerstand, Münster: LIT Verlag, 89-109.

**Jonas, Hans** (1984), Das Prinzip Verantwortung: Versuch e. Ethik für d. technolog. Zivilisation, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

**Kessl, Fabian/Reutlinger, Christian** (2024), Inklusion – Antidiskriminierung – Intersektionalität: Verschränkungen und Ambivalenzen einer Triade im Zeichen der Vielfalt, in: EthikJournal 2/2024, 60-78.

**Kluge, Sven/Liesner, Andrea/Weiß, Edgar** (Hg.) (2015), Inklusion als Ideologie, Frankfurt a. M.: Peter Lang Edition.

**Kohlberg, Lawrence** (1958), The development of modes of moral thinking and choice in the years 10 to 16, Unveröffentlichte Dissertation, Chicago: University of Chicago.

**Körtner, Ulrich H. J.** (2019), Evangelische Sozialethik, 4. Aufl., Stuttgart: Vandenhoeck & Ruprecht.

**Krennerich, Michael** (2023), Menschenrechtspolitik: Eine Einführung, Stuttgart: Wochenschau Verlag.

**Lob-Hüdepohl, Andreas** (2018), Menschenrechtsbasierte Inklusion: sozialethische Sortierungen in: *Lebendige Seelsorge*, 69 (1), 2-7.

**Lob-Hüdepohl, Andreas** (2019), Art. Inklusion, Exklusion; sozialethisch, in: *Staatslexikon*, Bd. 3, Freiburg i. Brsg.: Herder, 254-258.

**Maaser, Wolfgang** (2010), *Lehrbuch Ethik: Grundlagen, Problemfelder und Perspektiven*, Weinheim/München: Juventa.

**Merchel, Joachim/Hansbauer, Peter/Schone, Reinhold** (2023), *Verantwortung in der Sozialen Arbeit: Ethische Grundlinien professionellen Handelns*, Stuttgart: Kohlhammer.

**Michelis, Angela** (2021), Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation (1979), in: Bongardt, Michael/Burckhart, Holger/Gordon, John-Stewart/Nielsen-Sikora, Jürgen (Hg.), *Hans Jonas-Handbuch: Leben – Werk – Wirkung*, Berlin: J. B. Metzler, 119-126.

**Oser, Fritz/Althof, Wolfgang** (1997), *Moralische Selbstbestimmung: Modelle der Entwicklung und Erziehung im Wertebereich*, 3. Aufl., Stuttgart: Klett Cotta.

**Schäper, Sabine** (2015), Vom Verschwinden der Inklusionsverlierer. Gouvernementalitätstheoretische Einblicke in die unsichbaren Hinterhöfe eines Diskurses, in: Kluge, Sven/Liesner, Andrea/Weiß, Edgar (Hg.), *Inklusion als Ideologie*, Frankfurt a. M.: Lang, 77-89.

**Schäper, Sabine** (2024), Inklusion gestalten in einer exkludierenden Gesellschaft – oder: einer widerspenstigen Praxis auf der Spur, in: *EthikJournal* 2/2024, 79-100.

**Schedler, Kuno/Rüegg-Stürm, Johannes** (2013a), Multirationalität und pluralistische Organisationen, in: Schedler, Kuno/Rüegg-Stürm, Johannes (Hg.), *Multirationales Management: der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation*, Bern: Haupt Verlag, 61-87.

**Schedler, Kuno/Rüegg-Stürm, Johannes** (2013b), Bearbeitungsformen multipler Rationalitäten, in: Schedler, Kuno/Rüegg-Stürm, Johannes (Hg.), *Multirationales Management: der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation*, Bern: Haupt Verlag, 185-227.

**Schmid-Noerr, Gunzelin** (2018), *Ethik in der Sozialen Arbeit*, 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.

**Stinkes, Ursula** (2022), Am Leitfaden der Vulnerabilität: Chiasma von Ethik und Politik, in: *Menschen: Zeitschrift für gemeinsames Leben, Lernen und Arbeiten* 45, 41-51.

**Theunissen, Georg** (2022), *Empowerment: Wegweiser für Inklusion und Teilhabe behinderter Menschen*, 4. Aufl., Freiburg i. Brsg.: Lambertus.

**Weber, Max** (1988), Politik als Beruf, in: Weber, Max (Hg.), Gesammelte Politische Schriften, 5. Aufl., Tübingen: J. C. B. Mohr, 505-560.

**Wilken, Udo** (2010), Der Verlust der Selbstvidenz des Sozialen als ethische Herausforderung, in: Wilken, Udo/Thole, Werner (Hg.), Kulturen sozialer Arbeit: Profession und Disziplin im gesellschaftlichen Wandel, Wiesbaden: VS-Verlag, 27-37.

**Wischmann, Anke** (2015), Fragwürdige Gründe: Exklusion durch Inklusion? Eine intersektional-empirische Kritik, in: Kluge, Sven/Liesner, Andrea/Weiß, Edgar (Hg.), Inklusion als Ideologie, Frankfurt a. M.: Lang, 229-238.

**Wittwer, Héctor** (2002), Art. Verantwortung, I: Philosophisch-ethisch, in: TRE, Bd. 34, Berlin/New York: De Gruyter, 574-577.

#### *Über den Autor*

**Ulf Liedke**, Dr. theol. habil. war von 1997 bis 2025 Professor für Ethik und Diakoniewissenschaft an der Evangelischen Hochschule Dresden (ehs) und ist am Ende des Sommersemesters 2025 in den Ruhestand gegangen. Er ist weiterhin Honorarprofessor für Systematische Theologie an der Universität Leipzig. Von 2018 bis 2022 war er Prorektor der ehs. Ulf Liedke ist Mitglied im EKD-Expert:innenbeirat „Inklusive Kirche“ und am „Runden Tisch Inklusion“ der sächsischen Landeskirche und Diakonie. Außerdem ist er Mitglied im Kammernetzwerk der EKD. Schwerpunkte seiner Forschung sind Inklusion, Sozialethik, Sozialraum, theologische Anthropologie sowie diakonisches Profil als Teil von Organisationsentwicklung.

# Teilhabe und Macht: Wie durch Macht-sensibilität Teilhabe gefördert und Ausgrenzung verringert werden kann

Melanie Misamer (Göttingen)

## Abstract

Der Beitrag betrachtet die Rolle von Macht in Teilhabe- und Ausgrenzungsprozessen innerhalb der Sozialen Arbeit. Macht kann konstruktiv zur Förderung von Teilhabe als auch destruktiv zur Verstärkung von Ausgrenzung angewendet werden. Die Notwendigkeit eines sensiblen Umgangs mit der Macht wird auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen diskutiert. U. a. neben einem Wissen über machtspezifische und sozialpsychologische Verzerrungseffekte beim Umgang mit Macht, sind insbesondere (berufsethische) Prinzipien bei der Entwicklung einer Machtssensibilität von Bedeutung, um Macht verantwortungsvoll und konstruktiv zu nutzen. Das vorgestellte Handlungskonzept der Machtssensibilität dient als Werkzeug zur Förderung von Teilhabe und zur Vermeidung von Ausgrenzung.

## Schlüsselwörter

Machtssensibilität – Teilhabe – Soziale Arbeit – Berufsethik – Ausgrenzung

## 1. Einleitung

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit Macht als ein Aspekt, der Teilhabe- und Ausgrenzungsprozesse beeinflusst. Macht<sup>1</sup> spielt in allen Lebensbereichen eine Rolle (vgl. Christ 2010). Bertrand Russell (1947) stellte sogar fest,

„[...] dass der Fundamentalbegriff in der Gesellschaftswissenschaft Macht heißt im gleichen Sinne, in dem die Energie den Fundamentalbegriff in der Physik darstellt“ (vgl. Russell 1947, 10).

In der Sozialen Arbeit sind Teilhabe, Ausgrenzung und Macht schon lange zentrale Themen. Macht steht jedoch auch mit beiden Aspekten in Beziehung und kann zur Stärkung von Teilhabe (als Beispiel konstruktiver Machtanwendung) oder zur Stär-

<sup>1</sup> In diesem Beitrag wird keine politikwissenschaftliche, sondern eine sozialpsychologische bzw. sozialwissenschaftliche Betrachtungsweise von Macht zugrunde gelegt.

kung von Ausgrenzung und Ohnmachtserleben (als Beispiel destruktiver Machtanwendung) beitragen. Konstruktive Machtanwendung ist professionell im Sinne der (berufs-)ethischen Prinzipien und zum Nutzen von Adressierten. Destruktive Machtanwendung dagegen ist nicht professionell im Sinne der (berufs-)ethischen Prinzipien und nicht zum Nutzen bzw. zum Schaden von Adressierten. Das gilt sowohl für die individuelle Ebene zwischen einzelnen Sozialarbeitenden und Adressierten (Mikroebene) als auch für die Gruppenebene (Mesoebene) und die institutionelle bzw. strukturelle Ebene (Makroebene) des sozialen Lebens.

Solche ambivalenten Wirkmöglichkeiten von Macht auf verschiedenen Ebenen (Mikro-, Meso- und Makroebene) und auf alle involvierten Seiten (die machtausübende Seite und die Seite, auf die Macht ausgeübt wird), werden in diesem Beitrag thematisiert und logisch aufgelöst. Denn Macht ist in den Köpfen der Menschen meist negativ konnotiert (vgl. Keltner 2016) und wird gleichzeitig tabuisiert (vgl. Pfeffer 1992; Scholl 2007). Doch Macht an sich stellt zunächst ein neutrales Potenzial dar (vgl. Argyle 1990; Keltner 2016), dessen förderliche oder einschränkende Wirkung erst durch die Einsätze der Nutzenden bestimmt wird. Machtpositionen und in der Folge die Anwendung von Macht können verschiedenste Mechanismen auslösen, die – wenn sie unbewusst und unreflektiert bleiben – eine negative Veränderung der Machtausübenden hin zur destruktiven Machtanwendung bewirken können (vgl. Keltner 2016; Keltner/Gruenfeld u. a. 2003), oft ohne dass diese es bemerken (Stichwort: schleichende Prozesse). Destruktive Machtanwendung wiederum führt zu Ohnmachtserleben und Ausgrenzung auf Seiten derer, auf die die Macht ausgeübt wird. Nur durch ein Bewusstsein für und Reflexion von diese(n) Mechanismen lässt sich ein sensibler Umgang mit Macht entwickeln.

Dabei ist ein eigener Wertekompass bzw., bezogen auf Sozialarbeit, aktiv gelebte Berufsethik maßgeblich dafür, wie Verantwortliche ihre Macht anwenden. In verschiedenen Studien zeigte sich, auf der Basis von Selbstberichten, ein Zusammenhang zwischen eigenen Prinzipien und einem sensiblen Umgang mit der Macht (vgl. Misamer/Hennecken 2022; Misamer 2024) sowie geringerer destruktiver Machtanwendung (vgl. Misamer/Hackbart u. a. 2017). Insofern sind Prinzipien bzw. die Berufsethik kein *edles Gewand*, mit dem sich geschmückt werden kann, sondern sie bieten konkrete arbeitspraktische Orientierung in Zweifelsfragen, wie die eigene Macht verantwortungsvoll, konstruktiv und zum Nutzen Anderer gebraucht werden kann, was in der Wirkung zu Selbstermächtigung und stärkerer Teilhabe von Adressierten führt.

Dieser Beitrag beleuchtet konstruktive und destruktive Machtprozesse im Kontext von Teilhabe und Ausgrenzung auf verschiedenen Ebenen des sozialen Lebens und leitet Handlungsperspektiven für eine machtsensible Praxis ab. Anhand der Betrachtung auf verschiedenen Ebenen wird aufgezeigt, wie Machtprozesse

durch das Erzeugen dyadischer, gruppendifferenzierter und struktureller Barrieren eine Teilhabe für Adressierte verringern bzw. Ausgrenzung fördern können. Die reflektierte und kritische Auseinandersetzung mit der ambivalenten Wirkung von Macht hilft dabei, besser zu verstehen, weshalb Machtanwendung negative, aber auch positive Effekte auslösen kann und welche Bedingungen notwendig sind, um Macht konstruktiv und teilhabeförderlich zu nutzen. Vorgestellt wird das Handlungskonzept der Machtensensibilität als ein konstruktives Werkzeug zur Förderung von Teilhabe und Verringerung von Ausgrenzung.

## 2. Macht und ihre ambivalente Wirkung

Macht wird in unserer Gesellschaft, aber auch insbesondere in der Sozialen Arbeit, meist als ambivalent betrachtet. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe, die zusammenspielen: Macht gilt als ein Tabuthema (vgl. Pfeffer 1992; Scholl 2007). Ein Tabu wird in der Regel nicht offen angesprochen und bleibt – als eine Variante sozialer Normen – seiner Natur gemäß unhinterfragt und stillschweigend akzeptiert. Bestimmte Verhaltensweisen sind in dem Zusammenhang erlaubt, andere nicht (vgl. Zöllner 1997; Reimann 1989). Das Tabu der Macht entsteht aus der Kombination dieser fünf Faktoren: 1) Macht ist in jeglichen sozialen Beziehungen zu finden (vgl. Christ 2010). 2) Gleichzeitig strebt jeder Mensch mehr oder weniger nach Macht. Macht kann also als ein menschlicher Wesenszug angesehen werden (vgl. Russell 1947); in der Psychologie gilt Machtstreben sogar als eines von drei Grundmotiven des Menschen (vgl. McClelland 1975; Brandstätter/Schüler u. a. 2013). 3) Macht ist – nicht zuletzt geschichtlich begründet – in den Köpfen der Menschen negativ konnotiert und wird 4) tatsächlich auch häufig destruktiv angewendet (vgl. Scholl 2007). Schließlich geht von der Macht 5) zudem eine potenziell korrumpernde Wirkung aus, was vielfach empirisch nachgewiesen wurde (vgl. Kipnis 1972; Kipnis/Schmidt u. a. 1980; Wang/Sun 2015; Keltner 2016). Dieses Zusammenspiel führt dazu, dass Macht tabuisiert wird, was gleichzeitig hochgradig problematisch ist, denn ohne Wissen um Machtdynamiken und ihre Auswirkungen sowie einer (Selbst)Reflexion derer, die mit Macht umgehen, bleibt die ambivalente Wirkung von Macht unaufgelöst.

Insbesondere in sozialen Bereichen ist der Umgang mit Macht vor dem Hintergrund dieses Tabus brisant, weil Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession mit und im Auftrag für besonders vulnerable Personen(-gruppen) arbeitet, die es in besonderem Maße zu schützen gilt. Gleichzeitig ist Soziale Arbeit gemäß ihrer Berufsethik der Hilfe zur Selbsthilfe verpflichtet. Das bedeutet eine Einwirkung in Richtung der Ermächtigung von Adressierten unter unbedingtem Ausschluss von Bemächtigung. Destruktive Machtanwendung ist also im Bereich der Sozialen Arbeit beson-

ders schwerwiegend und dennoch kommt sie auch hier vor (vgl. Misamer/Albrecht 2023; Misamer/Hennecken 2022; Misamer/Hackbart u. a. 2017). Gesellschaftliche Normen, wie die o. g. Variante des Tabus, lassen sich jedoch glücklicherweise verändern, sodass mit dem Tabu der Macht gebrochen werden kann. Das erhöht die Chance, dass Macht mit Weitblick, konstruktiv im Wissen um die Konsequenzen für andere (und nicht gegen andere) genutzt wird. Macht bietet im Rahmen einer reflektierten und ethisch fundierten Praxis eine Vielzahl konstruktiver Anwendungsmöglichkeiten: Auf der Mikroebene könnte das die Unterstützung von Adressierten sein, eigene Ressourcen zu erkennen und neue Handlungsoptionen zu entwickeln. Auf der Mesoebene könnten Gruppen junger Menschen zur politischen Partizipation motiviert und Maßnahmen zur Verbesserung der Intergruppenbeziehung angeboten werden, sodass sie erfahren, dass sie selbst als Gruppe Dinge für sich zum Positiven verändern können. Und auf der Makroebene wäre das Reflektieren und Benennen systemischer Ungerechtigkeiten ein Beispiel, um den Zugang zu Ressourcen für Adressierte zu verbessern.

### **3. Verantwortung, Macht und Teilhabe: Ein Exkurs in die Ethik**

Sozialarbeitende erhalten mit ihrem Hochschulabschluss einen offiziell legitimierten Status, der es ihnen erlaubt, teils lebensverändernde und weitreichende Entscheidungen für ihre Adressierten zu treffen, wie es etwa in Kindeswohlgefährdungsfällen oder bei jugendlichen Straftätern bzw. Straftäterinnen der Fall sein kann. Dies fügt der ohnehin schon asymmetrischen Beziehung zwischen Sozialarbeitenden und Adressierten eine hohe Verantwortung gegenüber den Adressierten hinzu, der sich Sozialarbeitende bewusst sein sollten. Eine Befragung zum Thema „Verantwortung“ zeigte unterschiedliche Haltungen von Unverständnis (z. B. „Was soll diese Frage?“, vgl. Misamer 2020) aber auch reflektierte Antworten, die ein Bewusstsein über die Auswirkungen des eigenen Handelns betonten (z. B. „Jeder sollte sich der Auswirkungen seines Handelns bewusst sein und [...] das Bestmögliche herausholen zum Wohle für sich selbst und andere im Rahmen der Möglichkeiten“, vgl. Misamer 2020).

Die Frage, wer unter welchen Bedingungen Verantwortung tragen kann oder soll, kann aus philosophisch-ethischer Sicht aus den Perspektiven von Jean-Paul Sartre in Kombination mit Immanuel Kant beantwortet werden. Sartre betont, dass Verantwortung dort beginne, wo der Mensch die Möglichkeit habe, das eigene Handeln selbstständig zu bestimmen. Der Mensch müsse also eine Wahl zwischen verschiedenen Alternativen haben; erst dann könne er überhaupt entscheiden und verantwortlich handeln. Kant unterscheidet zwischen der Triebsteuerung (impulsiv

und unreflektiert) und der Vernunftssteuerung (Handeln nach Prinzipien) und stellt mit seinem kategorischen Imperativ die ethische Verantwortung des vernunftgesteuerten Handelns im Sinne des Gemeinwohls heraus:

„Mit dem Kategorischen Imperativ spricht Kant den Menschen als ein Vernunftwesen an: ‚Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne‘“ (vgl. Misamer 2020, 5 nach Keilhofer 2015, 374).

Durch diesen Fokus können nützlichere von weniger nützlichen Handlungen sinnvoll unterschieden und die Folgen des eigenen Handelns abgesehen werden. Kant betont – wie Sartre –, dass eine Wahl und ein Wille vorhanden sein müssen, um sich überhaupt zwischen Wahlmöglichkeiten entscheiden zu können. Insofern tragen Sozialarbeitende einerseits Verantwortung gegenüber sich selbst, ihre Handlungen in der Arbeitspraxis vernunftbasiert abzuwägen. Andererseits tragen sie gesellschaftliche Verantwortung dafür, ihre Adressierten so gut es geht, zu ermächtigen, dass auch diese befähigt werden, (Selbst)verantwortlich und für sich vernunftorientiert zu handeln (vgl. Misamer 2020). Insofern können die Bemühungen von Sozialarbeitenden, im Hinblick auf ihre Adressierten, nur in eine Richtung führen, und zwar zu mehr Teilhabe, sodass Adressierte ihre (Selbst)verantwortung stärker wahrnehmen können.

Dieser Gedanke alleine bleibt jedoch zu kurz gedacht, denn es gibt strukturelle Hemmnisse und Benachteiligungen für Menschen, die eben nicht in der *Mitte der Gesellschaft* stehen, wie es häufig bei Adressierten der Fall ist. Das erschwert ihnen Teilhabe oder macht sie sogar unmöglich. Solche fehlenden Möglichkeiten, auf Ressourcen zugreifen zu können, lösen Ohnmachtserleben auf verschiedenen Ebenen aus und stehen mit einer Vielzahl negativer körperlicher, psychischer und sozialer Konsequenzen in Zusammenhang (vgl. Keltner 2016). Das wiederum kann eine Negativspirale „erlernerter Hilflosigkeit“ auslösen, ein Konzept aus der Psychologie das veranschaulicht, wie sich durch wiederkehrendes Ohnmachtserleben der Eindruck verfestigt, nichts (mehr) an der eigenen Situation ändern zu können. Infolgedessen „entwickelt sich eine Passivität und eine Selbstbeschränkung, die auf den früheren Erfahrungen von Ohnmacht- und Hilflosigkeit beruhen“ (vgl. Misamer 2023, 66). Das kann Teilhabe aus eigener Kraft heraus nahezu unmöglich machen. Es müssen also verschiedene Ebenen im Hinblick auf die Förderung von Teilhabe betrachtet werden, um hemmende wie auch förderliche Einflussmöglichkeiten für Adressierte zu identifizieren.

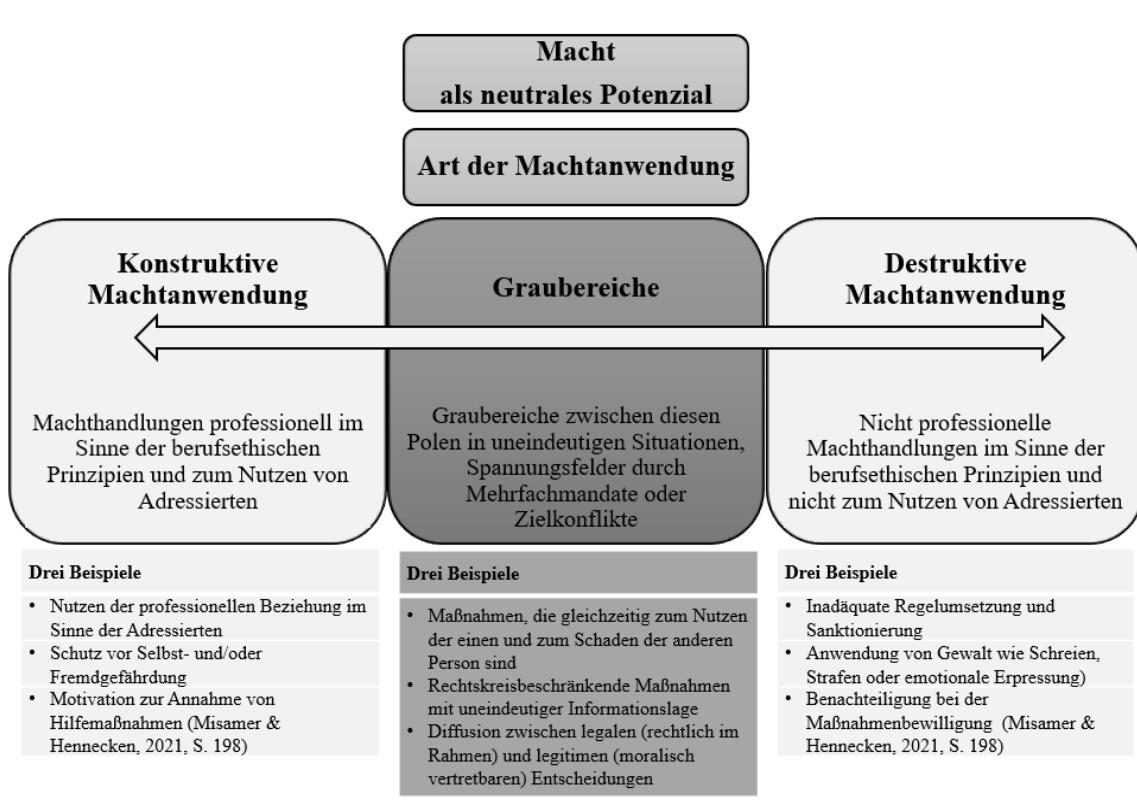
## 4. Probleme für die Teilhabe durch Machtdynamiken

In der Sozialen Arbeit stellt die Förderung von Teilhabe eine Kernaufgabe dar (vgl. Teubert/Rösner 2024), die jedoch häufig durch Machtdynamiken beeinträchtigt wird. Diese Dynamiken und deren Auswirkungen zeigen sich auf verschiedenen Ebenen. Ein wesentliches Problem besteht darin, dass Machtverhältnisse oftmals implizit sind (vgl. Engelke/Borrmann u. a. 2014) und unbewusst reproduziert werden (vgl. Mertol/Meyer 2023). Fachkräfte Sozialer Arbeit stehen also vor der Herausforderung, diese zu erkennen und im Rahmen ihres Arbeitsalltags kritisch zu reflektieren, um Teilhabe zu fördern. Unterschiedliche Perspektiven der Beteiligten können darüber hinaus zu Missverständnissen oder Konflikten führen. Beispielsweise wird Machtanwendung, je nach Blickwinkel, ganz unterschiedlich erlebt. Je nachdem, ob in einer Situation die machtausübende Person oder die Person, auf die Macht ausgeübt wird, betrachtet wird, zeigen sich unterschiedliche Selbstkonzepte, Emotionen, Verhaltensweisen und Reaktionen aus dem Umfeld sowie Auswirkungen (siehe Tabelle 1):

**Tabelle 1: Divergierende Wahrnehmung von Macht (nach Keltner/Gruenfeld u. a. 2003)**

Blick auf die machtausübende Person	Blick auf die Person, auf die Macht ausgeübt wird
<b>Selbstkonzept</b>	
Hier sind zumeist positive Gefühle und keine Angst vor ernsthaften Konsequenzen zu erkennen.	Hier erlebt sich die Person eher als „Mittel zum Zweck“ für andere und ist eher besorgt, dass ihre Handlungen negative Konsequenzen (Strafen) nach sich ziehen könnten.
<b>Verhaltensweisen</b>	
Das Verhalten stereotypisiert andere eher und ist offensiver; es gibt gutem Zugang zu materiellen, sozialen und kulturellen Ressourcen.	Die Verhaltensweisen sind dementsprechend eher gehemmt und situationsangepasst; zudem haben diese Personen weniger Zugang zu materiellen, sozialen oder kulturellen Ressourcen.
<b>Reaktionen und Auswirkungen</b>	
Die Reaktion auf Machtausübende ist zumeist, dass gegebenen Anweisungen auch gefolgt wird.	Es ist tendenzielle eine erhöhte Wachsamkeit gegenüber sozialen Bedrohungen und Strafen zu erkennen.

Zudem kann Machtanwendung in einem Spektrum von konstruktiv bis destruktiv liegen, wobei es Graubereiche dazwischen gibt (siehe Abbildung 1):



**Abbildung 1: Konstruktive und destruktive Machtanwendung sowie Graubereiche (nach Misamer 2025, 23)**

Es ist eine Balance zwischen der professionellen (konstruktiven) Machtanwendung und der Partizipation der Adressierten zu finden, um Potenziale für Missverständnisse, die mit Machtdynamiken einhergehen, zu verringern und Ohnmachtserleben auf Seiten von Adressierten möglichst zu vermeiden.

#### 4.1 Ausgrenzung durch Ohnmachtserleben

Ohnmacht ist ein wichtiger Begriff in der Diskussion über Macht in der Sozialen Arbeit, denn sie stellt eine Kehrseite von Macht dar (vgl. Misamer 2023). Ohnmacht (oder 'Helplessness') bedeutet nach Seligman (1975), dass eine Person Hilflosigkeit und eine mangelnde Möglichkeit erlebt, die eigene Umwelt den eigenen Bedürfnissen und Wünschen entsprechend beeinflussen zu können. Insofern erlebt sie sich als nicht in der Lage, sich aus eigener Kraft das zu nehmen, was sie sich wünscht oder braucht. Kommen hierzu strukturell hemmende Einflüsse, wie die, die laut breiter Studienlage mit einem niedrigeren sozioökonomischen Status einhergehen (vgl. Keltner 2016), sind bereits zumeist Ausgrenzungsprozesse wirksam. Wenn Einzelne oder Gruppen von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder politischen Prozessen ausgeschlossen werden, erleben sie einen Verlust an Einfluss und Kontrolle über ihre Lebensbedingungen. Für Adressierte kann Ohnmachtserleben also durch

strukturelle Benachteiligungen weiter verstrtzt und verfestigt werden. Ausgrenzung und Ohnmachtserleben sind dementsprechend eng miteinander verknpt, wobei strukturelle Ausgrenzung eine Grundlage für das Gefl der Ohnmacht sein kann. Oder umgekehrt, zu individuellem Ohnmachtserleben kommen strukturelle Ausgrenzungsprozesse hinzu, wenn versucht wird, diese zu überwinden. In den folgenden Abschnitten werden Beispiele auf der Mikro-, Meso- und Makroebene vorgestellt, die Ohnmachtserleben bzw. Ausgrenzung fördern.

#### **4.1.1 Mikroebene**

Auf der Mikroebene, also zwischen einzelnen Personen wie in der asymmetrischen Sozialarbeitenden-Adressierten-Arbeitsbeziehung, spielen individuelle Wahrnehmungen, Interpretationen und Machtungleichheiten eine Rolle für Verhinderung von Teilhabe, indem Ohnmachtserleben (manchmal auch unbewusst) gefördert wird.

Sozialarbeitende sind gegenr Adressierten, so Wendt (2020), durch Fachwissen grundsätzlich in einer statushheren Position und können dementsprechend Expert\*innenmacht ausüben. Weitere Machtmittel, die seitens Sozialarbeitender zum Einsatz kommen können, sind Entscheidungsmacht (das Treffen-Können von Entscheidungen über Adressierte), Wissen um Handlungsmöglichkeiten, die Adressierte nicht kennen oder die Verfügung über Ressourcen, die Sozialarbeitende Adressierten zuteilen können (vgl. Misamer 2023). Teilhabe auf der Mikroebene können ferner durch Regeln und Deutungshoheiten verringert werden.

Regeln enthalten Anweisungen darüber, welche Handlungen innerhalb eines sozialen Systems ausgeführt oder unterlassen werden sollen. Sie dienen als Leitlinien für das Verhalten, gestalten und strukturieren soziale Situationen. Die Positionen innerhalb sozialer Gefüge hängen maßgeblich von diesen Regeln ab. Die Möglichkeit, Regeln festzulegen, eröffnet die Möglichkeit, sowohl Situationen als auch andere Personen zu kontrollieren. Starke Alltagsregulierungen können die Autonomie der Betroffenen einschrken und das Erleben von Ungerechtigkeit oder die Angst vor Sanktionen verstärken.

Deutungshoheiten, also die Option darüber zu entscheiden, wie eine Situation gedeutet wird, sowie die Macht eine Situation zu definieren und zu interpretieren, können Probleme erst als solches ,aufzutauchen lassen'. Denn Deutungsmacht ist mit der Zuschreibung von Macht verknpt, eine Interpretation einer Situation durchzusetzen. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die soziale Diagnostik, die häufig Grundlage für sozialarbeiterische Interventionen und damit die weitere Lebensgestaltung Adressierter ist und die deshalb besonders bewusst angewendet werden muss (vgl. Misamer 2023).

In einer Mixed-Methods-Studie mit 85 Sozialarbeitenden, in der Beispiele von Machtanwendung erfragt wurden, zeigten sich – neben der o. g. inadäquaten Regelumsetzung und Sanktionierung (z. B. aus Launen heraus unreflektiert Einschränkungen oder Regeln anwenden, an die sich Adressierte halten müssen) – weitere ohnmachtsfördernde (und destruktive) Verhaltensweisen:

- Anwendung von Gewalt (z. B. Schreien, die Anwendung von Strafen oder emotionaler Erpressung).
- Mutwilliges Verschweigen von Informationen (z. B. notwendige Informationen in der Beratung vorenthalten).
- Aktives Nichtbeteiligen und ‚über den Kopf hinweg‘ entscheiden (z. B. Bewerbungen für Adressierte senden, obwohl diese nichts von der Stelle wissen oder etwas dagegen waren).
- Ausüben von Druck (z. B. Aussagen, dass jugendliche Adressierte am Wochenende nicht nach Hause fahren dürfen, wenn sie zukünftig in der Schule keine besseren Noten bekommen).
- Benachteiligung bei der Maßnahmenbewilligung (z. B. persönliche Abneigung oder Vorurteile gegenüber Adressierten, die bei Mitarbeitenden von Leistungsträgern zu unterschiedlich schneller Bearbeitung von Anträgen führt).
- Ausnutzung des Abhängigkeitsverhältnisses (z. B. Adressierte an sich binden, statt Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten) (vgl. Misamer/Hennecken 2022, 198f.).

#### **4.1.2 Mesoebene**

Auf der Mesoebene lassen sich Gruppenprozesse identifizieren, die Einzelne aus Gruppen oder von Teilhabemöglichkeiten ausschließen und Ohnmachtserleben erzeugen. Es hat sich in sozialpsychologischen Experimenten gezeigt, dass Gruppen Einfluss auf Einzelne ausüben, was bedeutet, dass von Gruppen Druck in Richtung Einzelter gerichtet werden kann, dem diese sich nur schwer entziehen können. Beispielsweise durch die Tendenz, sich konform zu verhalten, um nicht sozial ausgeschlossen zu werden. Konformität meint die Anpassung an Verhaltensweisen und Urteile von Gruppen. Dabei weiß man heute auch, dass gerade durch Einzelne, die eben nicht an die Gruppe *angepasst* sind, Innovation und Veränderungen ausgelöst werden können.

Ein weiteres Phänomen im Zusammenhang mit sozialen Gruppen ist der sog. Bystander-Effekt. Er führt zu einer höheren Wahrscheinlichkeit, dass einer Person in Notsituationen nicht geholfen wird, je größer die Zahl derer ist, die diese Situation

miterleben. Prominent war hier der Fall der Catherine ‚Kitty‘ Genovese. Sie wurde 1964 auf der Straße ihrer Wohnsiedlung erst angegriffen und nach diversen Hilferufen und Fluchtversuchen schließlich ermordet. Obwohl insgesamt 38 Personen aus der Nachbarschaft die Situation von ihren Wohnungsfenstern aus beobachtet hatten, hatte niemand in irgendeiner Weise reagiert oder versucht Hilfe zu leisten. Erklärungen für Untätigkeit von Gruppen, während Einzelne Hilfe benötigen sind:

- die Verantwortungsdiffusion (je mehr Personen anwesend sind, desto weniger fühlt sich der/die Einzelne verantwortlich, etwas zu unternehmen).
- die pluralistische Ignoranz (Personen achten darauf, wie andere reagieren und orientieren sich hieran; Untätigkeit anderer wird so interpretiert, dass das Ereignis nicht so schwerwiegend ist, dass Hilfe notwendig wäre).
- die Hemmung durch Publikum (die Angst, sich vor anderen zu blamieren, reduziert die Wahrscheinlichkeit einzutreten).

Welche Erklärungen gibt es für solche exkludierenden Verhaltensweisen in Gruppen, die Einzelnen Hilfe oder Unterstützung verweigern?

Menschen haben ein starkes Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu anderen Menschen. Das meint die grundlegende Motivation, sich mit anderen Menschen in stabilen Beziehungen zu befinden und mit ihnen zu interagieren. Daher kann sozialer Ausschluss – gemäß der Bindungstheorie – Trennungsgefühle und Angst auslösen. Die Theorie der sozialen Identitäten zeigt, dass Menschen dazu neigen, sich in ‚In-Groups‘ und ‚Out-Groups‘ einzuteilen. Das kann zu Vorurteilen und Diskriminierung führen. Solche Prozesse können die Möglichkeiten von Personen, die als anders wahrgenommen werden, stark einschränken.

Stereotype und Vorurteile anderen gegenüber – die oft unbewusst ablaufen – lassen sich unter anderem durch den Fremdgruppenhomogenitätseffekt erklären; der Tendenz, eine fremde Gruppe eher als homogen zu erleben. Eine Erklärung hierfür kann der sog. selektive Kontakt sein: Ein einzelner Kontakt zu einer Person dieser Gruppe hat einen bestimmten Eindruck erweckt, der nun auf die gesamte Gruppe projiziert wird. Hierdurch entstehen stereotype Vorstellungen und Vorurteile, also die Idee „so ist diese Gruppe von Menschen nun einmal“. Der *Confirmation Bias*, der beschreibt, dass Personen dazu neigen, Informationen so zu interpretieren, dass sich bestehende Überzeugungen bestätigen, könnte diese Effekte noch verstärken. Ein Grund, weshalb an Stereotypen und Vorurteilen festgehalten wird, ist, weil es die soziale Wahrnehmung vereinfacht. So wird in der Sozialpsychologie auch von der Metapher des *kognitiven Geizhalses* gesprochen: Man möchte es sich möglichst einfach machen (vgl. Ullrich/Stroebe u. a. 2023).

### 4.1.3 Makroebene

Auf der Makroebene, also im Bereich der Systeme, bei denen es um strukturelle Macht (die aus sozialen Verhältnissen entsteht, in denen Individuen und Gruppen unterschiedliche Positionen einnehmen) und institutionelle Macht (legitimierte Machtpositionen durch z. B. Wahlen, Vereinbarungen oder Gesetze) geht, finden ebenfalls Prozesse statt, die Teilhabe verringern und Ohnmacht auslösen können. Hier sind Effekte abstrakter und berühren das Leben der Menschen oft nicht so unmittelbar wie auf der Mirko- und Mesoebene, jedoch sind die mittelbaren Auswirkungen umso spürbarer.

Grundsätzlich verfügen Gesellschaften über soziale und gesellschaftliche Strukturen, in denen hierarchische Beziehungen einerseits Voraussetzung, jedoch andererseits auch Ergebnis von sozialer Teilhabe sind. Im Positiven können Menschen in die Gesellschaft einbezogen werden und ein Zugang zu Ressourcen geschaffen werden. Im Negativen resultieren soziale Ausgrenzung und eine ungleiche Verteilung von Ressourcen bzw. ein nur geringer oder gar kein Zugang zu Ressourcen (vgl. Misamer 2023). Nach Staub-Bernasconi (1998) wird im zweiten Fall illegitime Behinderungsmacht ausgeübt, was bedeutet, dass gesellschaftliche Regeln aufgestellt werden, die nur bestimmten Bevölkerungsgruppen nutzen und die somit ungleiche Verteilungsmuster fördern. So wird illegitime Begrenzungsmacht genutzt, um Bevölkerungsgruppen von Teilhabe- und Partizipationsmöglichkeiten auszunehmen; hieraus resultierende Probleme sind oft Gegenstand Sozialer Arbeit (vgl. Staub-Bernasconi 2012), wie etwa Arbeitslosigkeit und Armut (vgl. Otto/Thiersch 2001) oder Probleme bei der Alltagssicherung und Gesundheitsversorgung (vgl. BPB 2017). Weitere Probleme, die sich durch institutionelle Macht ergeben können, sind Benachteiligungen und Machtmissbrauch in Organisationen oder Trägern. Wenn Führungskräfte aufgrund einer institutionellen Position die Möglichkeit haben, ihre Interessenslagen durchzusetzen, kann das auf Kosten der jeweils schwächeren Personengruppen gehen. Nach Kraus und Sagebiel (2021) können hierdurch Unrechts- und Ohnmachtserfahrungen entstehen, Bedürfnisse werden nicht befriedigt oder unfreiwillige Abhängigkeiten werden geschaffen.

Auswirkungen von Ohnmachtsverhältnissen auf der Makroebene wurden vielfach erforscht. Ohnmachtserleben kann negative Auswirkungen auf der körperlichen und psychischen Ebene nach sich ziehen. Mangelnde Möglichkeiten, auf dringend benötigte Ressourcen z. B. Gesundheitsressourcen zugreifen zu können, kann schwerwiegende Folgen haben:

„Wenn das Beispiel der Gesundheitsressourcen herausgegriffen wird, kann es das Verfügen-Können über einen privaten im Vergleich zu einem gesetzlichen Krankenversicherungsschutz sein, der mehr Gesundheitsressourcen in Form von besseren Leistungen anbietet oder frühere Termine bei Spezia-

listen/Spezialistinnen ermöglicht oder insgesamt ein breiteres Spektrum gesundheitlicher Leistungen zulässt. Auch könnte es die Ressource sein, eine Person zu kennen, die gesundheitsförderliche Prozesse wie eine Präventions- oder Rehabilitationsmaßnahme reibungsloser oder schneller initiieren und umsetzen kann, als es ohne diese Ressource der Fall wäre“ (vgl. Misamer 2023, 63).

## 4.2 Wahrung ethischer Prinzipien beim Einsatz von Macht

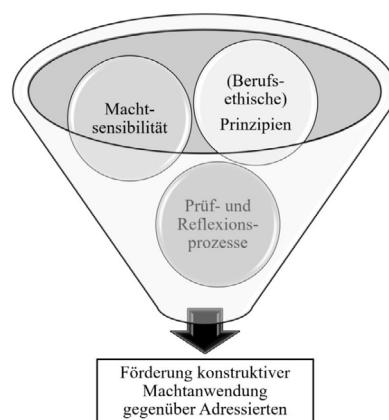
Es liegt auf der Hand, wenn Macht – egal ob auf der Mikro-, Meso- oder Makroebene – nicht verantwortungsvoll genutzt wird, können gravierende Folgen insbesondere für vulnerable Personen(-gruppen) resultieren. So herrscht in der Sozialen Arbeit Konsens darüber, dass Macht aufgrund seines potenziellen Risikos sie zu missbrauchen, einer aktiven Selbstbeschränkung unterliegen muss bzw., dass es Prinzipien einer fachlich zulässigen Einflussnahme braucht. Der Deutsche Berufsverband für Soziale Arbeit (DBSH) fasst es so zusammen:

„Problematisch wird Macht dort, wo Professionelle der Sozialen Arbeit Hilfesuchende als Person abwerten, sie manipulieren, ihrer Würde berauben und die eigene Macht als Herrschaftsmittel missbrauchen. Soziale Arbeit muss sensibel mit Macht und Machtstrukturen umgehen“ (vgl. DBSH 2014, 26).

## 5. Die zentrale Rolle von (berufsethischen) Prinzipien als Orientierungshilfe

Die Bedeutung berufsethischer Prinzipien in der Sozialarbeit wird seit langem diskutiert, insbesondere im Hinblick auf Machtanwendung (vgl. DBSH 2014) und in neuerer Zeit im Hinblick auf MachtSENSIBILITÄT (vgl. Misamer 2023; Misamer 2024; Misamer 2025; Misamer/Hennecken 2022; Misamer/Albrecht 2023). In sozialen Berufen, in denen Machtasymmetrien zwischen Fachkräften und Adressierten bestehen, ist es entscheidend, dass das professionelle Handeln verantwortungsvoll auf solide Beine gestellt wird. Für die Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession bedeutet das eine politische und ethische bzw. normative Positionierung. Insofern sind die berufsethischen Prinzipien des DBSH notwendig, um das eigene professionelle Handeln prinzipienbasiert auszurichten, um Machtmissbrauch zu verhindern. Studien zeigen, dass eine Orientierung an (berufsethischen) Prinzipien mit einer geringeren Neigung zu destruktiver Machtanwendung verbunden ist. Eine Untersuchung von Misamer, Hackbart und Thies (2017) zeigte, dass Sozialarbeitende, die sich verpflichtet fühlen, Prinzipien wie Hilfe zur Selbsthilfe oder Gerechtigkeit zu folgen, weniger destruktives Verhalten zeigen. Zudem korrelieren berufsethische

Prinzipien positiv mit Machtsensibilität; das heißt, dass den Fachkräften, denen ihre (berufsethischen) Prinzipien wichtig sind, auch ein sensibler Umgang mit der Macht wichtig ist (vgl. Misamer/Hennecken 2022). Insgesamt kann angenommen werden, dass mit (berufsethischen) Prinzipien auch eher eine gewisse Machtsensibilität einhergeht, die ihrerseits durch kontinuierliche Prüf- und Reflexionsprozesse des eigenen professionellen Handelns gefestigt wird und in einem höheren Maß an konstruktiver Machtanwendung gegenüber Adressierten münden kann (vgl. Misamer 2025, siehe Abbildung 2):



**Abbildung 2: Wirkung berufsethischer Prinzipien und Machtsensibilität (nach Misamer 2025, 40)**

## 6. Macht als notwendiges Werkzeug für Teilhabe?

Aus Abschnitt 3 geht hervor, dass Macht mit individuellen, gruppenspezifischen und organisationalen sowie gesellschaftlichen Dynamiken verbunden ist. Macht ist damit ein Aspekt des sozialen Lebens und spielt, nach Christ (2010), in jegliche Lebensbereiche hinein. Destruktive Macht und Ohnmacht sowie Ausgrenzung fördernde Aspekte wurden bereits aufgezeigt. Auch wurde aufgezeigt, dass Macht durch seine Tabuisierung besonders problematisch ist, weil Wissen um Machtdynamiken und ihre Auswirkungen nicht antizipiert werden, was notwendig wäre, um mit Macht reflektiert umzugehen und ihre ambivalente Wirkung aufzulösen. Mit Macht geht für Sozialarbeitende – gemäß ihrer Verpflichtung, Adressierten Hilfe zur Selbsthilfe<sup>2</sup> zu leisten – Verantwortung einher, diese auch konstruktiv zu nutzen und damit deren Teilhabe auf den verschiedenen Ebenen zu fördern. Konst-

2 Der Autorin ist bewusst, dass Soziale Arbeit zuweilen auch kompensatorische Hilfen oder Arbeit in Zwangskontexten umfasst und die Hilfe zur Selbsthilfe so etwas wie ein Goldstandard Sozialer Arbeit ist, der nicht immer erreicht werden kann, der jedoch, sofern möglich, angestrebt werden sollte.

rukutive Machtanwendung in der Sozialen Arbeit bedeutet in dem Zusammenhang also, dass Fachkräfte ihre Einflussmöglichkeiten bewusst dafür nutzen, um Barrieren für Teilhabe abzubauen und die Stimmen von vulnerablen und marginalisierten Gruppen zu stärken. Das wird jedoch durch diverse Verzerrungsmechanismen, die mit Macht einhergehen erschwert. Ein kleiner Einblick wurde in Abschnitt 3 gegeben, es gibt (über die in diesem Beitrag genannten) noch eine Vielzahl weiterer Mechanismen und Verzerrungen, die mit Macht einhergehen oder durch die Machtanwendung problematisch werden können. Hilfreich im Umgang mit Machtmechanismen und Verzerrungen kann es zudem sein, Macht nicht an die eigene Person, sondern an die Funktion als Sozialarbeitende zu knüpfen. Das kann davor schützen, sich zu sehr mit der Macht zu identifizieren. Insgesamt ist die systematische Entwicklung einer Machtsensibilität wichtig, die während der gesamten Zeit der Berufstätigkeit kultiviert, reflektiert und weiterentwickelt wird. Idealerweise ist der Grundstein hierfür bereits im Studium zu legen und in die professionelle Identitätsentwicklung zu integrieren, und zwar bevor sich Sozialarbeitende in einer Machtposition gegenüber Adressierten befinden.

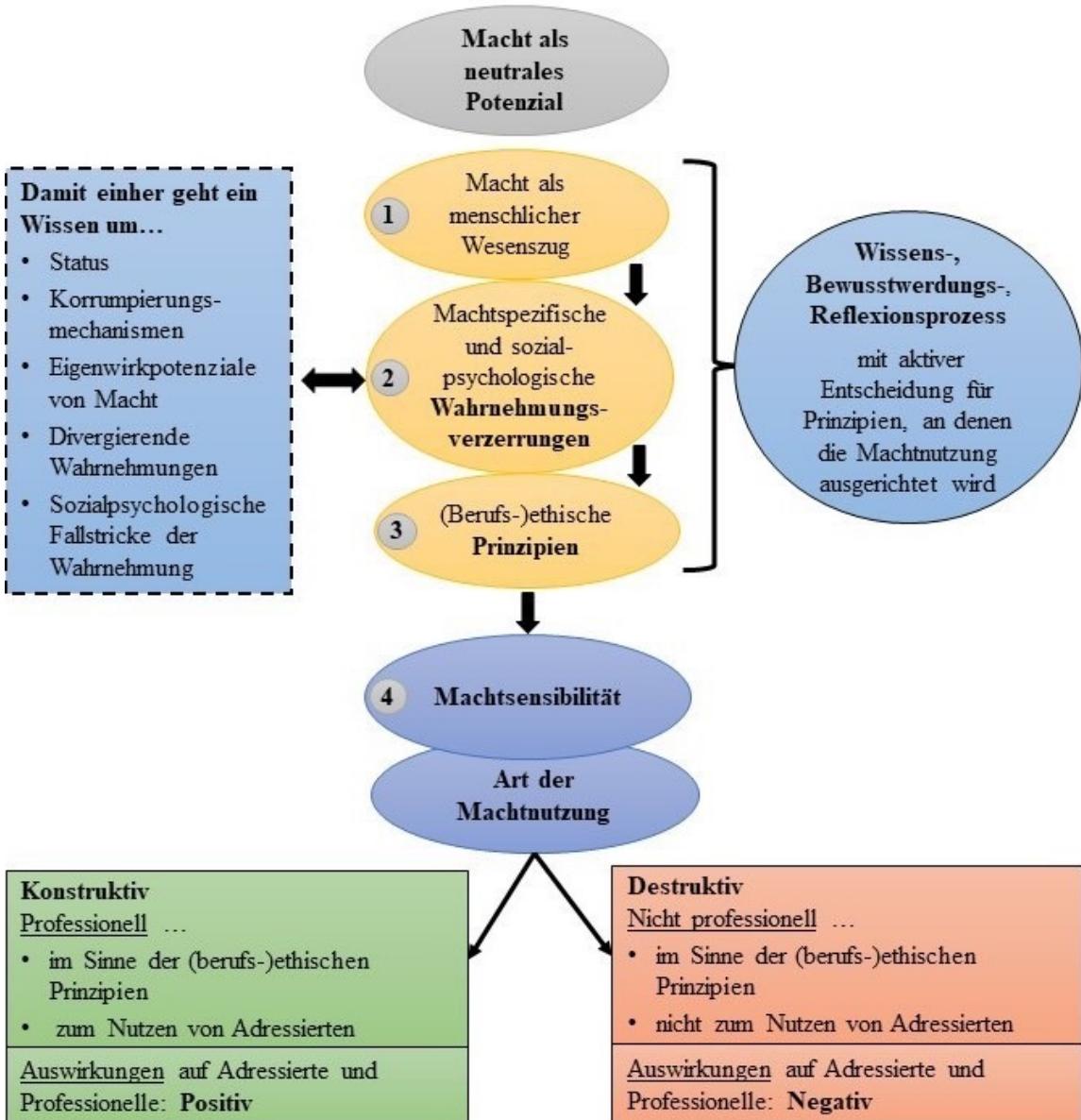
## 7. Das Handlungskonzept der Machtsensibilität

Machtsensibilität als konstitutive Empfindsamkeit gegenüber der Machtanwendung, ist ein Handlungskonzept für sozialarbeiterische und pädagogische Interaktionen, das sich mit dem bewussten Umgang mit und der Reflexion von Machtverhältnissen in professionellen Kontexten befasst. Durch machtsensibles professionelles Handeln soll in machtasymmetrischen Situationen der *schwächere Part* abgesichert und partizipativ gestärkt werden. Die Entwicklung von Machtsensibilität und die Integration in das eigene professionelle Handeln im Arbeitsalltag ist ein stetiger Wissens-, Bewusstwerdungs- und Reflexionsprozess, bei dem die eigene konstruktive Machtnutzung immer wieder aktiv an den eigenen (berufsethischen) Prinzipien ausgerichtet wird. Ausgangspunkt ist der Bruch mit dem Tabu der Macht mit einem Fokus darauf, dass Macht einerseits ein neutrales Potenzial ist, das auf die eine oder auch andere Weise genutzt werden kann. Und andererseits, dass Macht ein Grundmotiv des Menschen ist (vgl. Russell 1947; McClelland 1975; Brandstätter/Schüler u. a. 2013). Mit einem Status und einer Machtposition können – wie weiter oben bereits angesprochen – machtspezifische und sozial-psychologische Wahrnehmungsverzerrungen einhergehen, beispielsweise, dass Macht korrumpern kann, dass Macht wirkt, und zwar bevor sie angewendet wird, dass Macht unterschiedlich wahrgenommen wird, je nachdem, ob man die Person ist, die Macht ausübt oder die Person, auf die Macht ausgeübt wird. Verschiedenste Wahrnehmungsverzerrungen trüben immer wieder die Sicht auf unsere Realität wie Stereotype und Vorurteile. Ein weiteres Beispiel ist der *Halo-Effekt*, bei dem von

einer bekannten Eigenschaft auf weitere unbekannte Eigenschaften geschlossen wird (vgl. Jonas/Stroebe u. a. 2014). Auch der *Pygmalioneffekt* kann hier eine Rolle spielen, wenn eigene Erwartungen das Ergebnis mitbestimmen (vgl. Rosenthal/Jacobson 1968), oder der fundamentale *Attributionsfehler*, bei dem soziale Umstände bei der Erklärung von Situationen unterschätzt werden (vgl. Jonas/Stroebe u. a. 2014).

Wichtig ist für Fachkräfte, sich eigener Wahrnehmungsverzerrungen bewusst zu werden und sie in der Interaktion mit Adressierten nicht handlungswirksam werden zu lassen. Dabei kann es helfen – wie in Abschnitt 4 dargestellt – die eigenen Handlungen an Prinzipien auszurichten, die dann als *Richtschnur* dienen. Das können berufsethische Prinzipien sein oder auch Werte, die persönlich sehr wichtig sind. Hieran lässt sich dann prüfen, ob eine Intervention den eigenen Prinzipien bzw. Werten entspricht oder ihnen zuwiderläuft. Gerade in Situationen, in denen es um Teilhabe oder Ausgrenzung geht, kann beispielsweise der kategorische Imperativ von Immanuel Kant handlungsleitend sein: „Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne“ (vgl. Keilhofer 2015, 374).

Diese Maßnahmen können in der Kombination dazu führen, dass eine Machtsensibilität entwickelt wird, die die Art der Machtanwendung beeinflusst, und zwar in Richtung einer konstruktiven Machtanwendung, die professionell auf den Nutzen von Adressierten ausgerichtet ist. Eine solche Machtanwendung hat verschiedene positive Auswirkungen auf Adressierte, aber auch auf die Sozialarbeitenden selbst, schafft also Synergien und Nutzen für beide Seiten (vgl. Misamer 2023, siehe Abbildung 3):



**Abbildung 3: Entwicklung einer Machtsensibilität (nach Misamer 2023, 119)**

## 8. Gestaltungsperspektiven für auf Teilhabe ausgelegte Machtanwendung

### 8.1 Allgemeine Gestaltungsperspektiven

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie Sozialarbeitende ihre Macht konstruktiv und damit zur Förderung von Teilhabe für Adressierte auf den verschiedenen Ebenen anwenden können. Im Folgenden sollen Inhalte aus zwei Studien vorgestellt werden:

### 8.1.1 Studie 1

Studie 1 ist eine Mixed-Methods-Studie die 85 Sozialarbeitende zu folgenden machtsensiblen Aspekten in der Arbeitspraxis befragt:

- Nutzen der professionellen Beziehung im Sinne der Adressierten (etwa bei Behörden schnellere Bearbeitung durch Hinweis auf eigenen Status)
- Schutz vor Selbst- und/oder Fremdgefährdung (etwa Schaffung eines Schutzraums, der Adressierte vor Selbst- und Fremdgefährdung bewahrt)
- Motivation zur Annahme von Hilfemaßnahmen (etwa Adressierte positiv motivieren, wenn sie an sich zweifeln oder aufgeben wollen)
- Partizipative Entscheidungsfindung unter gezieltem Ressourceneinsatz (etwa Abgleich gemeinsam mit Adressierten, wer die besten Ressourcen und Möglichkeiten hat, um Unterstützung zu leisten)
- Angehen von Missständen (etwa Thematisierung von Missständen bei der Leitung vor Leistungsträgern) (vgl. Misamer/Hennecken 2022, 198).

### 8.1.2 Studie 2

In Studie 2 wurden Qualitative Interviews mit 20 Sozialarbeitenden mit langjähriger Berufserfahrung zum machtsensiblen Umgang mit Adressierten geführt. Die Antworten der Fachkräfte waren stark auf Teilhabeförderung ausgerichtet:

- Den Menschen mit seiner Geschichte hinter *dem Fall* sehen: Hinter jedem Fall steht ein Mensch mit individuellen Lebenserfahrungen; Zeigen von ehrlichem Interesse an der Geschichte, um Verständnis für Verhalten zu entwickeln; unvoreingenommen Gespräche führen, um Perspektive Adressierter sehen zu können und gemeinsam Lösungen zu finden.
- Machtmittel teilen: Wissen verleiht Macht, deshalb sollten Sozialarbeitende ihr Wissen über Leistungsansprüche und Handlungsoptionen an Adressierte weitergeben, um Mündigkeit und Autonomie fördern und Hilflosigkeit zu reduzieren; Entscheidungsmacht abgeben und Adressierten Entscheidungsfähigkeit zugestehen, sie zur Eigenverantwortung ermutigen und ihnen zu helfen, sich als Expert\*innen ihres eigenen Lebens zu sehen, um ihr Selbstwirksamkeitsgefühl zu stärken.
- Mitwirkungsmotivation fördern: Adressierte ernst nehmen und sie in Entscheidungen einbeziehen; den Sinn von Handlungen transparent machen, anstatt negative Konsequenzen zu betonen, z. B. die Vorteile eines Arztbesuchs hervorheben, um den Leidensdruck zu verringern; Kooperationsbereitschaft erhöht sich durch das Erkennen eines persönlichen Nutzens

einer Maßnahme.

- Partizipation sicherstellen: Wünsche Adressierter in Entscheidungen einbeziehen, z. B. durch Anpassungen in Hilfeplänen; Machtgefälle verringern durch offenes fragen, gemeinsames Arbeiten an Lösungen, Alternativen und Wahlmöglichkeiten anbieten, statt Handlungsvorgaben zu machen.
- Sprachrohr und Türöffner sein: Adressierten *eine Stimme* geben und für deren Bedürfnisse eintreten; Zugänge und Ressourcen eröffnen durch vermittelndes Agieren gegenüber Dritten für Adressierte z. B. bei der Bearbeitung von Leistungsansprüchen oder Anträgen.
- Kultursensibel handeln: kulturspezifische Anliegen respektieren, z. B. Anbieten von Halal-Fleisch in Wohngruppen; sich eigener Normalitätsvorstellungen bewusst sein und akzeptieren, wenn Lebensgewohnheiten variieren.
- Solidarisch handeln: Macht positiv nutzen, um von Diskriminierung betroffenen Personen Rückhalt und Solidarität zu geben; Unterstützen statt zu bewerten, sich solidarisch zeigen, etwa indem sie sich gegen Anfeindungen und ungerechte Reglementierungen ausgesprochen wird. (vgl. Misamer/Hennecken 2025a)

Ferner wurde gefragt, welche Effekte der machtsensible Umgang für Adressierte aber auch die Sozialarbeitenden selbst hat (siehe Tabelle 2):

**Tabelle 2: Erstellt aus Studienergebnissen (nach Misamer/Hennecken 2025b, 71)**

Effekte für Adressierte	Effekte für Sozialarbeitende
Vertrauensaufbau und Zugewandtheit gegenüber fachlichen Angeboten	Aufbau einer tragfähigen Arbeitsbeziehung
Verständnis für Sachverhalte und Selbstermächtigung sowie -wirksamkeit	Entlastung durch gelingende Verantwortungsübergabe
Höhere Offenheit und reduziertes Stresserleben	Aktiv gelebte Machtsensibilität kostet Energie

## 8.2 Case Management

Weitere denkbare Ansatzpunkte könnten – im Sinne eines effektiven Case Managements – die Bildung von Netzwerken mit unterschiedlichen Interessengruppen sein, um Teilhabemöglichkeiten für Adressierte an unterschiedlichen Stellen, auf verschiedenen Ebenen und mit vielerlei Mitteln zu fördern. Das beinhaltet beispielsweise eine Zusammenarbeit von unterschiedlichen Trägern Sozialer Arbeit, um sich effektiver vernetzen und Synergien bilden zu können. Darüber hinaus

könnte eine interdisziplinäre Zusammenarbeit, mit Bildungseinrichtungen und verschiedenen Gesundheitsdiensten, biopsychosozial umfassende Unterstützung zur Teilhabe von Adressierten leisten. Das Aktivsein in politischen Bereichen könnte langfristig gedacht einerseits Adressierte zur aktiven politischen Partizipation ermutigen, sodass diese eigenes Ohnmachtserleben verringern und Selbstwirksamkeit stärken können. Andererseits könnten politisch engagierte Sozialarbeiter\*innen ihrerseits selbst einen Beitrag zur Reduzierung von sozialer Ungleichheit leisten.

Speziell auf Gruppenebene lässt sich aus der Sozialpsychologie bezüglich des Abbaus von Vorurteilen und der Verbesserung von Intergruppenbeziehungen entnehmen, dass Menschen oft als Gruppenmitglieder handeln und ihr Verhalten durch Normen und Werte der eigenen Gruppe beeinflusst wird. Eine starke Gruppenidentität kann daher nicht nur zu negativem, sondern auch zu prosozialem Verhalten führen, z. B. wenn Mitglieder unterschiedlicher Gruppen sich als Teil einer gemeinsamen Gruppe sehen, sie also eine gemeinsame Identität aufbauen (vgl. Ullrich/Stroebe 2023). Auch wird die Unterstützung anderer wahrscheinlicher, wenn sich weniger auf die Gruppenidentität und mehr auf die eigene soziale Rolle fokussiert wird. Je mehr sich eine Person mit einer Rolle identifiziert, desto eher passt sie ihr Verhalten an diese Rolle an. Studien haben gezeigt, dass Vorbilder, persönliche Normen und (positive) Vorerfahrungen das eigene Verhalten positiv beeinflussen können (vgl. Ullrich/Stroebe u. a. 2023).

## 9. Kritische Reflexion und Herausforderungen

Man könnte jetzt meinen, Machtsensibilität sei optimal, um Teilhabe zu fördern und um Ausgrenzung zu verringern. Und es ist auch tatsächlich ein guter Weg, um mit Macht verantwortungsvoll und konstruktiv umzugehen. Dennoch gibt es Herausforderungen, die hiermit einhergehen, die nicht unerwähnt bleiben sollen, um das Handlungskonzept und seine Wirkmöglichkeiten richtig einschätzen zu können:

- Zunächst ist Machtsensibilität nichts, das einmal erlernt und dann „wie aus dem Ärmel geschüttelt“ immer wieder ohne weiteren Aufwand angewendet werden kann, wenn man sich einmal Wissen dazu angeeignet hat. Die Entwicklung und Kultivierung von Machtsensibilität ist ein lebenslanger Wissens-, Bewusstwerdungs- und Reflexionsprozess, bei dem sich immer wieder aktiv für die Orientierung an (berufsethischen) Prinzipien und konstruktiver Machtanwendung entschieden wird. Jede neue Situation verlangt eine neue Entscheidung. Mit den Berufsjahren und der Menge angesammelten Erfahrungen wird es leichter, aber ohne Aufwand ist Machtsensibilität nicht umzusetzen, denn auch wenn sich Situationen zuweilen in ähnlicher Weise wiederholen, entwickelt sich die Welt mit Ihren Herausforderungen.

ungen doch stetig weiter.

- Eine Herausforderung ist die Definitionsmacht insbesondere im Zwiespalt zwischen Hilfe und Kontrolle. Machtsensibilität gibt zwar Hinweise, bis zu welchem Punkt das Einwirken auf Adressierte angemessen ist, ohne übergriffig zu werden. Beispielsweise helfen hier gesetzliche Rahmen und ethischen Prinzipien, um sich zu orientieren. Machtanwendung wird jedoch dort problematisch, wo sie durch persönliche Vorurteile, Stereotype oder andere Wahrnehmungsverzerrungen motiviert ist, anstatt durch die Bedürfnisse der Adressierten. Und leider haben wir alle an irgendwelchen Stellen solche Verzerrungen. Insofern müssen mögliche eigene Verzerrungen bei Handlungsentscheidungen immer wieder *rückgekoppelt* werden, damit diese nicht oder möglichst wenig handlungswirksam werden.
- Soziale Arbeit erfüllt den Anspruch sehr komplexer Aufgaben mit Mehrfachmandaten, Paradoxien und *Graubereichen*, in denen teilweise kein eindeutig guter, konstruktiver Weg möglich ist. Eine Maßnahme kann einer adressierten Person nutzen und der anderen nicht. Es gibt in der Sozialen Arbeit Zwangskontexte, beispielsweise müssen rechtskreisbeschränkende Maßnahmen durchgeführt werden oder eine Informationslage ist uneindeutig, sodass nicht klar abgeschätzt werden kann, welche Handlungsoption angezeigt wäre.

Zusammenfassend kann ein eindeutiges Handlungskonzept in einer komplexen und nicht immer eindeutigen Welt nicht alle Probleme lösen. Das ist am Ende die Schwachstelle aller Methoden, Konzepte oder Theorien; sie sind eine ‚Schablone auf die Welt‘, durch die ein bestimmter Fokus deutlich wird. Aber Handlungskonzepte, wie das der Machtsensibilität, können eine *Richtschnur* für das alltägliche professionelle Handeln von Sozialarbeitenden sein und als *Fixstern* fungieren, damit in einer immer komplexer werdenden Welt in der Werte zumeist nicht die gesellschaftliche Wichtigkeit haben, die sie eigentlich haben sollten immer wieder zum richtigen Fokus zurückgefunden werden kann.

## Literatur

**Argyle, Michael** (1990), Soziale Beziehungen, in: Stroebe, Wolfgang/Hewstone, Miles/Codol, Jean-Paul/Stephenson, Geofrey (Hg.), Sozialpsychologie: Eine Einführung, Berlin/Wiesbaden: Springer, 232-257.

**BPB = Bundeszentrale für Politische Bildung** (2017), Soziale Probleme, <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/globalisierung/52679/soziale-probleme/> (abgerufen 25.07.2025).

**Brandstätter, Veronika/Schüler, Julia/Puca, Rosa Maria/Lozo, Ljubica** (2013), Machtmotivation, in: Brandstätter, Veronika/Schüler, Julia/Puca, Rosa Maria/Lozo, Ljubica (Hg.), Motivation und Emotion, Heidelberg: Springer, 55-66.

**Christ, Michaela** (2010), Auf Entdeckungsreise Heinrich Popitz Phänomene der Macht, in: Soziale Passagen 2, 251–254, <https://link.springer.com/article/10.1007/s12592-010-0053-8> (abgerufen 25.03.2025).

**DBSH = Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V.** (2014), Ethik und Werte. Berufsethik des DBSH, in: Forum Sozial 4, 1-44.

**Engelke, Ernst/Borrmann, Stefan/Spatscheck, Christian** (2014), Theorien der Sozialen Arbeit, Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.

**Jonas, Klaus/Stroebe, Wolfgang/Hewstone, Miles** (2014), Sozialpsychologie, Berlin: VS Springer.

**Keilhofer, Günter** (2015), Ethik der sozialen Verantwortung, Limbach-Oberfrohna: edition claus.

**Keltner, Dacher** (2016), The Power Paradox: How we gain and lose influence, London: Penguin PR.

**Keltner, Dacher/Gruenfeld, Deborah/Andersen, Cameron** (2003), Power, approach, and inhibition, in: Psychological Review 110, 265-284, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12747524/> (abgerufen 18.06.2025).

**Kipnis, David** (1972), Does power corrupt? in: Journal of Personality and Social Psychology. 24, S. 33– 41. <https://doi.org/10.1037/h0033390> (abgerufen 25.07.2025).

**Kipnis, David/Schmidt, Stuart/Wilkinson, Ian** (1980), Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way, in: Journal of Applied Psychology 65, 440–452.

**Kraus, Björn/Sagebiel, Juliane** (2021), Macht in der Sozialen Arbeit, <https://www.social-net.de/lexikon/Macht-in-der-Sozialen-Arbeit> (abgerufen 18.06.2025).

**McClelland, D. C.** (1975), Power: The inner experience, New York, NY: Irvington.

**Mertol Birol/Meyer, Dana** (2023), Anti-Bias-Ansatz, <https://www.socialnet.de/lexikon/4716> (abgerufen 12.07.2025).

**Misamer, Melanie** (2020), Der verantwortungsvolle Machtgebrauch, in: EREV-Fachzeitschrift Evangelische Jugendhilfe 97, 4-12.

**Misamer, Melanie** (2023), Machtsempfindlichkeit in der Sozialen Arbeit. Grundwissen für reflektiertes Handeln, Stuttgart: Kohlhammer.

**Misamer, Melanie** (2024), Machtsempfindlichkeit messen: ein Screening zur Selbstein-

schätzung, in: FORUM sozial 1, 50-54.

**Misamer, Melanie** (2025), Macht sensible Praxis in der Sozialen Arbeit. Interdisziplinäre und evidenzbasierte Methoden, Stuttgart: Kohlhammer.

**Misamer, Melanie/Albrecht, Nadine** (2023), Zum Umgang mit Macht in der Arbeitspraxis: Ein mächtiges Fachgespräch mit einer Führungskraft aus der Sozialen Arbeit, in: FORUM sozial 2, 22-26.

**Misamer, Melanie/Hackbart, Marcel/Thies, Barbara** (2017), Der Umgang mit Macht in der Sozialen Arbeit. Einschätzungen aus der Kinder- und Jugendhilfe, in: Soziale Arbeit 5/6, 450-456.

**Misamer, Melanie/Hennecken, Lena** (2022), Macht sensibilität in der Praxis Sozialer Arbeit. Eine explorative Analyse, in: EREV-Fachzeitschrift für evangelische Jugendhilfe 99, 194-201.

**Misamer, Melanie/Hennecken, Lena** (eingereicht, 2025a), Macht sensibilität in der Sozialen Arbeit: Best-Practice-Beispiele aus der Arbeitspraxis.

**Misamer, Melanie/Hennecken, Lena** (2025b), Der mächtige Umgang mit Adressierten und seine Auswirkungen auf Adressierte und Sozialarbeiter\*innen: Eine qualitative Studie, in: Blätter der Wohlfahrtspflege 2/25, 69-71.

**Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans** (2001), Handbuch Sozialarbeit/Sozialpädagogik, Neuwied: Luchterhand.

**Pfeffer, Jeffrey** (1992), Das letzte Tabu: Macht, in: Harvard-Business-Manager 14(4), 17-24.

**Reimann, Horst** (1989), Tabu. Staatslexikon. Recht Wirtschaft Gesellschaft in 5 Bänden, Freiburg: Herder.

**Rosenthal, Robert/Jacobson, Lenore** (1968), Pygmalion in the classroom, New York: Irvington Publishers Inc.

**Russell, Bertrand** (1947), Macht: Eine sozialkritische Studie, Zürich: Europa Verlag.

**Scholl, Wolfgang** (2007), Das Janus-Gesicht der Macht: Persönliche und gesellschaftliche Konsequenzen Rücksicht nehmender versus rücksichtsloser Einwirkung auf andere, in: Bernd Simon (Hg.), Macht: Zwischen aktiver Gestaltung und Missbrauch. Göttingen: Hogrefe, 27-46.

**Seligman, Martin** (1975), Helplessness: On depression, development, and death, San Francisco: W. H. Freeman.

**Staub-Bernasconi, Silvia** (1998), Soziale Probleme – Soziale Berufe – Soziale Praxis, in: Heiner, Maja/Meinhold, Marianne/von Spiegel, Hiltrud/Staub-Bernasconi, Silvia (Hg.), Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Freiburg im Breisgau: Lamber-

tus, 11-101.

**Staub-Bernasconi, Silvia** (2012), Soziale Arbeit und soziale Probleme, in: Thole, Werner (Hg.), Grundriss Soziale Arbeit. Wiesbaden: Springer VS, 267-282.

**Teubert, Anja/ Rösner, Martin** (2024), Teilhabe ermöglichen – Kompass für die Soziale Arbeit, Stuttgart: Kohlhammer.

**Ullrich, Johannes/Stroebe, Wolfgang/Hewstone, Miles** (2023), Sozialpsychologie, Berlin, Heidelberg: Springer.

**Wang, Fang/Sun, Xunwei** (2015), Absolute power leads to absolute corruption? Impact of power on corruption depending on the concepts of power one holds, in: European Journal of Social Psychology 46, 77-89.

**Wendt, Peter-Ullrich** (2020), Macht und Haltung, in: Wendt, Peter-Ullrich (Hg.), Soziale Arbeit in Schlüsselbegriffen. Weinheim: Beltz Juventa, 239-244.

**Zöllner, Nicole** (1997), Der Euphemismus im alltäglichen und politischen Sprachgebrauch des Englischen, Frankfurt am Main: Peter Lang.

#### Über die Autorin

**Melanie Misamer**, Prof. Dr., ist Professorin an der HAWK Hildesheim/Holzminnen/Göttingen. Nach ihrem Studium der Sozialen Arbeit an der Universität Vechta, promovierte sie in Pädagogischer Psychologie an der Technischen Universität Braunschweig. Ihre Forschungsschwerpunkte beziehen sich u. a. auf Machtanwendung und (ethische) Prinzipien, sowie MachtSENSIBILITÄT. Vor ihrer akademischen Laufbahn sammelte sie umfassende praktische Erfahrungen in verschiedenen Bereichen der Sozialen Arbeit, darunter in der Jugendhilfe und in den Flexiblen Hilfen.

# Organisationale Spannungsfelder und ethische Aspekte inklusiver Organisationsentwicklung

**Johannes Eurich (Heidelberg)**

## Abstract

Der Aufsatz analysiert Spannungsfelder und ethische Aspekte organisationaler Inklusionsprozesse und grenzt dabei den Fokus auf Organisationen und deren Wirkung auf Teilhabechancen ein. Inklusion wird als menschenrechtsbasierter Prozess verstanden, der auf die gleichberechtigte Partizipation aller abzielt und dabei strukturelle Barrieren sowie Exklusionsrisiken kritisch reflektiert. Neben der Individualebene werden kollektive, organisationale Lern- und Entwicklungsprozesse thematisiert. Besondere Bedeutung erhalten Führungs-ethik, partizipative Organisationskultur und die Überwindung sozialer Ungleichheiten.

## Schlüsselwörter

Inklusion – Organisation – Ethik – Partizipation – Exklusion – Organisationsentwicklung

## 1. Einleitung

Jeder Mensch ist gleich – diese Grundnorm offener Gesellschaften impliziert, Vielfalt anzuerkennen und als normal vorauszusetzen. Die Teilhabe eines Menschen an der Gesellschaft sollte dabei nicht von moralisch irrelevanten Merkmalen wie sozialer Herkunft, ethnischer Abstammung, Geschlecht, Alter oder einer Behinderung abhängig sein. Tatsächlich sind jedoch die Möglichkeiten, die ein Mensch hat, um in seinem oder ihrem Leben gesellschaftliche Teilhabe zu realisieren, von Anfang an von den Bedingungen seines bzw. ihres Lebens abhängig. Soziale Herkunft, materielle Ausstattung, Bildungszugänge bis hin zur Selbstachtung haben einen großen Einfluss auf die Teilhabechancen, die einem Menschen in seinem oder ihrem Leben zur Verfügung stehen. Da Menschen ungleich sind und ungleiche Voraussetzungen haben, geht es darum, die äußeren Bedingungen ihres Lebens so zu gestalten, dass jeder Mensch sich gleichberechtigt am gesellschaftlichen Leben beteiligen kann. Der Prozess, um dies zu erreichen, wird als Inklusion

bezeichnet. „Inklusion bedeutet, dass jeder Mensch die Möglichkeit erhalten soll, sich umfassend und gleichberechtigt an der Gesellschaft zu beteiligen.“ (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2025). Dabei geht es sowohl um die Einlösung grundlegender Freiheits- und Partizipationsrechte im normalen Zusammenleben aller Gesellschaftsmitglieder als auch um die Erfüllung weiterer Anspruchsrechte, die in den sozialen Menschenrechten zusammengefasst sind und wirtschaftliche, soziale und kulturelle Aspekte gesellschaftlicher Teilhabe betreffen. Dabei steht im Fokus von Inklusionsprozessen oftmals das Individuum, das aufgrund welcher Unterschiede auch immer von der Mehrheitsgesellschaft abweicht und nun mittels Assistenz- oder anderer Unterstützungsleistungen inkludiert werden soll. Auch wenn der Fokus auf den einzelnen Menschen und damit auf die angestrebte Passung gesellschaftlicher Bedingungen und individueller Voraussetzungen wichtig ist, darf daneben nicht außer Blick geraten, welche strukturellen Hürden die Teilhabemöglichkeiten eines Menschen beeinträchtigen oder von vornherein unmöglich machen. Dies gilt im Blick auf räumliche Aspekte genauso wie im Blick auf institutionelle Verfahren oder systemische Bedingungen. Dieser Beitrag versucht der Frage nachzugehen, wie Inklusion organisiert werden kann und welche Hindernisse und Dilemmata dabei ethisch zu reflektieren sind. Er grenzt daher den Fokus auf die organisationsbezogene Perspektive ein und streift gesellschaftlich-strukturelle oder systemische Aspekte nur am Rande. Im engeren Sinn geht es folglich um eine Ethik für Organisationen in inklusiver Perspektive.

## **2. Was versteht man unter einer inklusiven Organisation?**

Organisationen sind ein zentraler Bestandteil moderner Gesellschaften (vgl. Schimank 2001, 278): Schulen entlassen Schüler:innen mit Bildungszeugnissen, die den Zugang zu beruflicher Ausbildung eröffnen, sei es im Bereich akademischer Studiengänge oder im Bereich des dualen Berufsausbildungssystems. Hochschulen verleihen Bachelor- oder Master-Urkunden, die wiederum den Einstieg in spezialisierte und oftmals besser bezahlte Berufe eröffnen. Versicherungen sichern das Krankheits- oder Sterberisiko auf Grundlage ihrer Bedingungen ab. Mobilitätsunternehmen ermöglichen einen individuellen Bewegungsradius, der für frühere Generationen etwa im 19. Jahrhundert unerreichbar war und der heute von bestimmten Zugangsberechtigungen abhängt – sei es das Deutschlandticket oder die Bahnfahrkarte oder der Führerschein zum Fahren eines Kraftfahrzeugs. Was auch immer man in einer Gesellschaft unternehmen möchte, oftmals greift man dafür auf die Dienste einer Organisation zurück: „In funktional differenzierten Gesellschaften werden in und durch Organisationen nicht nur nahezu alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leistungen erbracht, sie durchdringen und prägen entscheidend biographische und lebensweltliche Sozialisations- und Bewusst-

seinsbildungsprozesse sowie gesellschaftliche Normalitätsvorstellungen und Erwartungshaltungen.“ (Koenig 2022, 23f.). Organisationen strukturieren und normieren die Lebensführung der Gesellschaftsmitglieder und haben dadurch eine maßgebliche Wirkung auf deren Teilhabechancen (vgl. Bommes 2004). Offensichtlich sind dabei ganz unterschiedliche Organisationen involviert. Was unter einer Organisation verstanden wird, lässt sich jedoch nicht eindeutig definieren, sondern umfasst verschiedene Begriffsinhalte je nach Fachdisziplin (vgl. Schewe 2018)<sup>1</sup>. In einer Typologie von Organisationen können diese nach ihren gesellschaftlichen Funktionen kategorisiert werden (vgl. Tacke/Drepper 2018, 89f.). Hier wird der Begriff im sozialwissenschaftlichen Sinn verwendet, der sich auf ein Gebilde bezieht, in dem mehrere Personen kontinuierlich und strukturiert eine Aufgabe bearbeiten, um bestimmte Ziele zu erreichen. Organisationen können in zwei Klassen unterteilt werden, indem man zum einen nach der Spezialisierung fragt, d. h. „wie eine Aufgabe am sinnvollsten arbeitsteilig erledigt werden kann“, und zum anderen nach der Koordination, d. h. „wie arbeitsteilige Prozesse effizient zu strukturieren sind“ (Schewe 2018).

Organisationen ordnen Personen und Sachen somit auf ein Organisationsziel hin und grenzen sich von ihrer Umwelt ab. Damit tritt aber zugleich auch deutlich hervor, dass Organisationen per se exklusiv sind (vgl. Leisering 2004; Nassehi 2004), weil sie zur Erreichung der Organisationsziele selektiv Menschen Mitgliedschaft oder Mitarbeit gewähren, die dann für diesen Zweck tätig werden (vgl. Wansing 2012, 97)<sup>2</sup>. Da Organisationen an sich exklusiv sind, kann nicht spannungsfrei von inklusiven Organisationen gesprochen werden. Stattdessen ist es zielführender, sich vielmehr auf die Wirkung von Organisationen zu beziehen: Ist diese inkludierend ausgerichtet oder befördert sie Exklusionsphänomene in der Gesellschaft? In diesem Sinn kann von inkludierenden oder exkludierenden Organisationen gesprochen und dies mit der Fragestellung verbunden werden, inwiefern Organisationen aufgrund ihrer Formalisierung Inklusion organisieren können (vgl. Dobusch 2022, 121). Nach Dobusch bedeutet das, „die Herstellung gleichberechtigter Teilhabechancen nicht der An- und Einpassungsleistung historisch benachteiligten und besonders marginalisierten Gruppen zu überantworten, sondern es als eine Kernaufgabe gesellschaftlicher Institutionen und zugehöriger Infrastrukturen (z. B. Organisationen) zu betrachten, vielfältigen Bedürfnislagen und Lebensweisen gerecht zu werden und ungleiche Ausgangsvoraussetzungen im besten Falle auszugleichen“ (Dobusch 2012, 122).

---

1 „Die Begriffslegung ist abhängig von der jeweils zugrunde gelegten organisations-theoretischen Herangehensweise.“ (Schewe 2018).

2 „So sind etwa Schulen, Arbeitsplätze und soziale Netzwerke darauf ausgerichtet, nur hochselektiv ausgewählten Personen Zugang zu gewähren und alle andere auszuschließen.“ (Wansing 2012, 97).

### 3. Organisationale Spannungsfelder von Inklusion

Aus dem bisher Ausgeführten ergeben sich zwei Spannungsfelder inkludierender Organisationen:

#### 3.1 Inklusive und exklusive Prozesse und Statuszustände innerhalb einer Organisation

Die inklusiven und exklusiven Prozesse und Statuszustände innerhalb einer Organisation selbst. Spezialisierung bedingt Arbeitsteilung, was wiederum bedeutet, dass Mitarbeitende bestimmte Tätigkeiten übernehmen und dadurch zugleich von weiteren Tätigkeiten ausgeschlossen werden. Die koordinierende Funktion von Organisationen geht mit einer Differenzierung unterschiedlicher Organisationsebenen einher und sieht die Befugnis, Entscheidungen zu treffen, auf einer Leitungsebene vor, welche die Organisationsangehörigen anderer Ebenen in der Regel von Entscheidungen ausschließt.<sup>3</sup> Zu beachten ist, dass dabei Einschluss und Ausschluss nicht normativ, sondern deskriptiv zur Analyse von Funktionszusammenhängen verstanden werden. In dieser Perspektive werden Inklusion und Exklusion gleichur-sprünglich aufgefasst – wer eine bestimmte Tätigkeit übernommen hat, kann nicht zugleich an anderer Stelle in der Organisation tätig werden. Deskriptiv verstan-dene Inklusion und Exklusion stehen somit in einem wechselseitig konstitutiven Verhältnis zueinander und schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern bedingen einander (vgl. Dobusch 2022, 122).

Inklusions-Exklusions-Verhältnisse innerhalb einer Organisation sind durch die organisationale Funktionsweise bedingt und gehen mit der Ungleichbehandlung von Organisationsmitgliedern einher, was z. B. an Gehalts- und Statusunterschie-den deutlich wird. Die Fragestellung in dieser Perspektive, die sich von dem ein-gangs dargelegten Verständnis normativer Inklusion unterscheidet, lautet dann: „Bedeutet das schlichte Vorhandensein von Ungleichbehandlung einen unüber-windbaren Widerspruch zur Etablierung inklusiver organisationaler Settings? Oder gibt es bestimmte Formen der Ungleichbehandlung, die als mehr oder weniger kompatibel mit der Herstellung organisationaler Inklusivität verstanden werden können?“ (Dobusch 2022, 125). Auf der deskriptiven Ebene ist der organisations-immanente Ausschluss von bestimmten Organisationsmitgliedern zunächst nicht zu beanstanden – andernfalls könnte die Funktionalität von Organisationen nicht gewährleistet werden. Erst mit dem normativen Blickwinkel, welcher eine Un-

---

3 Neuere Entwürfe brechen die hierarchischen Strukturen auf und versuchen, durch flache Hie-rarchien einer Kreisorganisation die Mitarbeitenden bei Entscheidungen zu beteiligen (vgl. Oesterreich/Schröder 2017).

gleichbehandlung unter der Sollens-Bestimmung der Gleichbehandlung betrachtet, werden in solchen organisationalen Funktionszusammenhängen ungerechtfertigte Ausschlüsse sichtbar, etwa wenn Personen aufgrund ihres Geschlechts von Führungsaufgaben ausgeschlossen werden oder wenn bei gleicher Eignung der/ die nicht-behinderte Bewerber:in dem/der Bewerber:in mit Beeinträchtigungen vorgezogen wird und letztere/r auf diese Weise behindert wird. Organisationen sind hier herausgefordert, ihre funktionalen Prozesse sowie bestehende Strukturen fortwährend auf ungerechtfertigte Exklusionen zu überprüfen und proaktiv Maßnahmen zu konzipieren, um besonders marginalisierten oder von Exklusion bedrohten Menschen Teilhabe an organisationalen Funktionen zu ermöglichen. Das deskriptive Verständnis von Inklusion weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass mit jeder inklusiven Aktion einer Organisation zugleich immer auch exklusive Wirkungen einhergehen. Besondere Sensibilität ist notwendig, um nicht-intendierte Exklusionsfolgen frühzeitig zu erkennen und gegensteuern zu können.

### **3.2 Inklusive und exklusive Wirkungen von Organisationen**

Dies leitet über zum zweiten organisationalen Spannungsfeld von Inklusion: den inklusiven oder exklusiven Wirkungen von Organisationen. Diese beziehen sich nicht nur auf intraorganisationale Effekte der oben (siehe 3.1) genannten exklusiven Prozess- und Statusunterschiede innerhalb einer Organisation, sondern nun kommen die Wirkungen organisationaler Praktiken in der Gesellschaft in den Blick. „Nicht die durch Ausschlüsse aus dem Arbeitsmarkt, Bildungs- oder Kultureinrichtungen Betroffenen sind es, denen ein Mangel an Leistungsbereitschaft oder Fähigkeiten attestiert wird, sondern es sind die Formen institutionalisierter Diskriminierung [...], die es von Seiten der Organisation selbst-reflexiv und proaktiv zu bearbeiten gilt.“ (Dobusch 2022, 122). Zunächst ist hier grundlegend festzuhalten, dass Organisationen mit ihren Entscheidungen direkten Einfluss auf individuelle Teilhabechancen nehmen, etwa wenn Personen bestimmte Bildungswege eröffnet oder nicht eröffnet werden. Darüber hinaus tragen Organisationen zur Ausbildung von normalisierenden Gesellschaftsstrukturen bei, indem sie bestimmte Lebenslagen hervorbringen: „[E]s sind in der modernen Gesellschaft vor allem organisationsvermittelte und gestützte Strukturen, die Lebenslagen hervorbringen. [...] Normallebenslagen, Normallebensläufe und die Beobachtungsmuster von Normalbiographien [werden] durch Mitgliedschaft in einem Arrangement von Organisationen [hervorgebracht].“ (Nassehi 2004, 338). Die grundlegenden Bereiche gesellschaftlicher Teilhabe (Schule, Ausbildung, Arbeitsleben, Vorsorge, Versorgung usw.) werden organisationsförmig vermittelt (vgl. Dobusch 2022, 124).

Dabei ist die normalisierende Wirkung von Organisationen „eng gekoppelt an die Reproduktion sozialer Ungleichheiten, da etwa Arbeitsorganisationen gründungs-

immanent nicht an eine postulierte Gleichheit ihrer Mitglieder anknüpfen, wie das bei der Staatsbürger\*innenschaft zumindest im Hinblick auf ein bestimmtes Territorium oder gewisse Verwandtschaftsrekonstruktionen der Fall ist“ (Dobusch 2022, 124). Die arbeitsteilige Spezialisierung und die koordinierende Steuerung, die zur Erreichung der Organisationsziele für Organisationen konstitutiv sind, bedeuten nicht nur eine Ungleichbehandlung von Mitarbeitenden, sondern beinhalten nach Maßgabe der unterschiedlichen organisationalen Rollen auch weitergehende Teilhabevorteile für einzelne Mitarbeitende (Gehalts- und Statusunterschiede), die wiederum zur Verfestigung sozialer Ungleichheiten beitragen. Letztlich sei es dann „eine äußerst schwierig zu beantwortende Frage, wie viel Hierarchie zwischen Berufen und in Organisationen zur Erfüllung der ordnungsspezifischen Leitkriterien notwendig ist. [...] Nicht selten resultiert historisch das hohe Prestige bestimmter Berufe nicht aus deren ‚funktionaler Wichtigkeit‘, sondern aus der Schichtzugehörigkeit ihrer ursprünglichen Träger.“ (Schwinn 2000, 478). Die Verquickung organisationaler Arbeitsteilung mit der Reproduktion sozialer Ungleichheiten macht die Analyse und Bearbeitung von Inklusions- und Exklusionsprozessen in Organisationen so wichtig. Inwieweit können Organisationen dann Inklusion befördern? „Bedeutet das schlichte Vorhandensein von Ungleichbehandlung einen unüberwindbaren Widerspruch zur Etablierung inklusiver organisationaler Settings? Oder gibt es bestimmte Formen der Ungleichbehandlung, die als mehr oder weniger kompatibel mit der Herstellung organisationaler Inklusivität verstanden werden können?“ (Dobusch 2022, 125).

## 4. Zur Entwicklung organisationaler Inklusivität

Die zuletzt genannte Fragestellung soll im weiteren Fortgang vor allem im Blick auf ethische Aspekte bedacht werden. Dabei richtet sich der Fokus auf die Veränderung von Organisationen in Richtung von inkludierenden Organisationen. Es geht folglich um Prozesse ethisch reflektierter Inklusivität der Organisationsentwicklung.

Auf Organisationen, und in ihnen, wirken normative Erwartungen, etwa bei Organisationen der Sozialen Arbeit der Art und Weise, wie Hilfe zu leisten ist und was dementsprechend als zeitgemäße Form professionellen Handelns zu verstehen ist (vgl. Koenig 2022, 25). Diese historisch kontingenten Formen der Hilfe haben zum Teil selbst exkludierende Wirkungen hervorgebracht, indem „durch die Bearbeitung von Exklusionsrisiken in segregierenden Sonderwelten selbst vielfach erst die Probleme erzeugt oder verstärkt wurden, auf die das Feld eigentlich reagieren wollte“ (Koenig 2022, 24; vgl. Wansing 2005, 101). Organisationen stehen immer in einer Wechselwirkung zu gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und wirken ihrerseits auf die Produktion sozialer Ordnungen ein, „welche sich als inkorporierte Wahr-

nehmungs-, Denk- und Handlungsschemata [...] tief in die Menschen einschreiben und fortan nicht nur in der ‚objektiven‘ Gesellschaft, sondern auch innerhalb der Menschen existieren“ (Koenig 2022, 24). In diesem Wechselspiel stellen normative Erwartungen „häufig ein relativ geschlossenes und homogenes Bezugs- und Referenzsystem dar, dessen Grenzen wiederum durch kollektives Handeln erzeugt und bestätigt werden“ (Koenig 2022, 25).

Nach Wenger (vgl. Wenger 1998) handelt es sich bei diesem Prozess um die Komplementarität von Partizipation und Reifikation innerhalb von sozialen und lernenden Systemen, wobei sich Reifikation auf die Vergegenständlichung von abstrakten Begriffen mithilfe von Einzelaspekten bezieht, die dann z. B. durch Fehlannahmen selbst wieder zu verdinglichten Konzepten führt, d. h. als Wirklichkeit verstanden wird: „Partizipation als jeweils neue Aktualisierung des Reifizierten und Reifikation als jeweilige (vorläufige) Festschreibung des Praktizierten.“ (Koenig 2022, 25). Inklusive Organisationsentwicklung bedeutet vor diesem Hintergrund einen voraussetzungsvollen und dynamischen organisationalen Lern- und Entwicklungsprozess, der die Beförderung inklusiven Denkens, Handelns und Führens auf zwei Ebenen umfasst, nämlich auf der individuellen Ebene wie auf der kollektiv-strukturellen Ebene (vgl. Koenig 2022, 22): „In einer Organisation der Ethik geht es um organisatorische Voraussetzungen für individuelle Selbstreflexion und ihre systemrelevante gemeinsame Verarbeitung.“ (Heintel 2010, 453). Beide Ebenen sind bedeutsam, denn bei der Analyse der prozessualen Zusammenhänge von Inklusions- und Exklusionspraktiken und ihrer organisationalen Veränderung kommt einerseits „der Wahrnehmung und Bedeutungszuweisung der involvierten Akteur\*innen eine wichtige Rolle“ (Dobusch 2022, 121) zu: „Dabei sind es zunächst immer Akteur\*innen, die entscheiden, ob neue, potentiell Musterwechsel initiierende Regeln in die Organisationen hineingetragen werden können.“ (Koenig 2022, 25)

Auf kollektiv-struktureller Ebene kann andererseits strukturtheoretisch die Angleichung von Organisationen an ihr gesellschaftliches Umfeld analysiert werden. In der Theorieperspektive des Neo-Institutionalismus wird dieser Prozess als Zwang, Imitierung oder mittels vorherrschender Normen beschrieben (vgl. Senge/Hellmann 2006; Walgenbach/Meyer 2007). Ebenso können auf diese Weise die Phänomene der Institutionalisierung wie der Beharrlichkeit spezifischer organisationaler Formen und Wirkungen besser verstanden werden (vgl. Falk 2016, 103ff.; Koenig 2022, 24f.), welche grundsätzlich Veränderungen in Organisationen schwierig machen: „Denn eine konsequente Ausrichtung an der Leitidee Inklusion bedeutet für Organisationen, [...], im Versuch des Erkundens, Findens und Gestaltens stimmigerer organisationaler Formen [...] immer auch ein Eintreten in die Risikozone der Instabilität.“ (Koenig 2022, 25; vgl. Nandram 2016). Welche Herausforderungen sich hierbei in der Praxis ergeben und wie diese im Sinne der Herstellung von Inklusivi-

tät bearbeitet werden können, ist in verschiedenen Studien zu organisationalen Veränderungsprozessen in der Arbeit mit behinderten Menschen analysiert worden (vgl. Falk 2016; Kahle 2019; Muche 2017; Schädler 2003).

## 5. Ethische Aspekte inklusiver Organisationsentwicklung

Welche ethischen Aspekte sind hinsichtlich von Inklusion als Leitidee der Organisationsentwicklung zu beachten? Inklusion ist ein menschenrechtsbasierter Prozess, der die Würde der einzelnen Person als Ausgangspunkt und Zielpunkt hat in dem Sinn, dass Menschenrechte als Mittel und Ziel inklusiver Transformationsvorgänge verstanden werden (vgl. Eurich 2025 [im Erscheinen]). Inklusion als Menschenrechtsprinzip steht „für den weitaus umfassenderen Anspruch, die Gesellschaft und ihre Subsysteme so zu konzipieren, dass von vornherein alle dazu gehören“ (Bielefeldt 2017, 61).

Im Rahmen der Sozialen Arbeit geht es dabei darum, ihren Adressat:innen die Teilhabe an Arbeit, Wohnen oder Freizeit zu ermöglichen und ihnen Chancen zu eröffnen, die eigene Lebenssituation im Sinne einer gesteigerten Selbstbestimmung und Kontrolle über das eigene Leben zu verbessern (vgl. Döcker 2019, 5). Soziale Arbeit ist seit Langem in dieser Hinsicht tätig, wendet jedoch die Leitidee der Inklusion eher selten auf Organisationen der Sozialen Arbeit selbst an – hier gibt es Entwicklungsbedarf (vgl. Döcker 2019, 5).

„Das Verständnis für Inklusion zu wecken und mit konkreten Handlungsschritten zu verbinden, ist eine Entwicklungsaufgabe, der sich jeder Organisationsteil stellen muss. Hierfür müssen Organisationen, die sich auf den Weg machen, die notwendigen Ressourcen bereitstellen, denn Organisationen entwickeln sich nicht ‚nebenbei‘ weiter. Hier braucht es die Vision, den Beschluss der Unternehmensführung, den Analyse- und Maßnahmenplan, die Regieführung und eine veränderungswillige Kultur in Organisationen auf der Basis einer hohen Bereitschaft, sowohl die Mitarbeitenden als auch die Empfänger\*innen der Dienstleistungen partizipieren zu lassen.“ (Döcker 2019, 7)

Grundsätzlich erfordert Inklusion eine Erweiterung von Organisationsstrukturen, Organisationskultur und Handlungspraxis in Richtung Partizipation nicht genügend beteiligter oder ausgeschlossener Anspruchsgruppen. Stichworte in diesem Prozess sind „Vielfaltsorientierung, Partizipation, Empowerment, Anti-Diskriminierung, Zugänglichkeit, Zusammenarbeit, Vernetzung und Rahmenbedingungen“ (Döcker 2019, 6). Bestehende Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse sind kritisch auf ihre exkludierende Wirkung zu analysieren genauso wie eine Verschiebung von Grenzen organisationalen Selbstverständnisses und ggf. organisationaler Zweck-

bestimmung reflektierend begleitet werden muss, etwa im Blick auf Fragen der Zugehörigkeit zur Organisation und der Mitbestimmung in einer Organisation. „Die Auseinandersetzung mit eigenen Vorurteilen oder Glaubenssätzen braucht Reflexionsräume und eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens.“ (Döcker 2019, 6). Dies erfordert Zeit, Ressourcen und Kontinuität, um den Erkenntnisprozess wachsen zu lassen und auf sich selbst und seine Tätigkeit anzuwenden. In einer Situation, in der Soziale Arbeit mit Wirkungsmessung konfrontiert wird, steht dieser Prozess in Spannung zum Vorzeigen messbarer Leistungen innerhalb definierter Zeiträume und vorzeigbarer Ergebnisse (vgl. Eurich/Lob-Hüdepohl 2021; Burmester/Wohlfahrt 2018).

Organisationale Veränderungsprozesse werden in der Regel durch Change-Management Ansätze (vgl. Lauer 2019) konzeptionell gefasst und erfordern besonders auf der Führungsebene den Umgang mit Unsicherheit und Widerständen:

„Das bedeutet für Menschen in Führungspositionen die Notwendigkeit, sich mit Fragen der Neuverteilung von Macht sowie des Aushaltens konzeptieller Unsicherheit, welche weder vollkommen steuerbar noch in ihrer zeitlichen Ausdehnung restlos einschätzbar ist, auseinanderzusetzen [...].“ (Koenig 2022, 25)

Führungskräfte agieren als Entscheidungsinstanz an Schlüsselstellen der Organisationsentwicklung und gestalten den schmalen Korridor zumutbarer organisationaler Veränderungen. Einen nicht zu unterschätzenden Faktor stellt dabei das Vorbild der Führungspersonen dar, weil diese – besonders in Situationen von Unsicherheit und Veränderung – durch ihr Verhalten Orientierung und Sicherheit vermitteln können. Diese sind aufgefordert, nicht nur die organisationalen Wertgrundlagen auf ihre Inklusivität zu überprüfen und ggf. anzupassen, sondern auch ihre persönliche Wertorientierung und ihre individuelle Haltung zu Inklusion zu reflektieren und innere Bilder zu transformieren (vgl. Arnold 2022).

„Wenn sich Menschen in Führungsverantwortung mit Fragen der Herstellung von Anschlussfähigkeit von Inklusion in bestehende strukturelle und kulturelle Deutungs- und Handlungsmuster von Organisationen auseinandersetzen wollen, wird es demnach notwendig, die eigenen sozial und historisch geformten Bilder von Organisationen und Praxen des Organisierens einem kritischen Abgleich zu unterziehen.“ (Koenig 2022, 25f.)

Dies ist auch deshalb notwendig, weil sie zumindest teilweise inklusive Prozesse gegen Widerstände im Innern wie von außen vorantreiben müssen, was eine bekräftigende Positionierung der Führungskraft im Blick auf eine inklusive Orientierung bedingt (vgl. Sims 2022). Dementsprechend werden in der Führungsethik nicht nur in Konfliktsituationen die Aspekte der Anerkennung und Wertschätzung

des/der Anderen betont und seine/ihre Selbstbestimmung und Partizipation als grundlegend erachtet. In dilemmatischen Situationen, in denen unterschiedliche Werte oder Ansprüche nicht unmittelbar miteinander vereinbar sind bzw. ein DisSENS fortbesteht, können Führungskräfte auf Modelle zur ethischen Entscheidungsfindung (vgl. Bleisch/Huppenbauer u. a. 2021) oder auf Entscheidungsheuristiken (vgl. Liedke 2010, 731) zurückgreifen, die in einen ethisch reflektierten Urteils- und Entscheidungsprozess münden.

Herzog, Zirkler und Hertel (2023) betonen darüber hinaus als Grundkompetenz inklusiver Führung die Werte Zusammengehörigkeit und Einzigartigkeit und heben Inklusion als Haltung in der Beziehungsgestaltung hervor (vgl. Herzog/Zirkler u. a. 2023, 40ff.). Eine Führungsperson sollte zur „Entstehung eines Zusammengehörigkeitsgefühls beitragen, indem sie die Gruppenmitglieder unterstützt sowie Gerechtigkeit und Gleichberechtigung für alle Beteiligten sicherstellt“ (Herzog/Zirkler u. a. 2023, 41). Zusammengehörigkeit erscheint dabei als emotionaler Bestandteil des Beteiligungsprozesses und wird anhand von sechs Faktoren näher bestimmt, welche das Zugehörigkeitsgefühl von Menschen untereinander erfassen: (1) Soziales Bedürfnis, (2) Gemeinsame Ausrichtung, (3) Fairness/Transparenz, (4) Gemeinsamer Erlebensraum, (5) Kontinuität, (6) Kommunikation. Kommunikation, ein gemeinsamer Erlebnisraum und Kontinuität bilden die Grundbedingungen für Interaktion und damit für Beziehungsgestaltung und Vertrauensaufbau in einer Organisation (vgl. Herzog/Zirkler u. a. 2023, 43), während das soziale Bedürfnis individuell unterschiedlich sein kann. Die gemeinsame Ausrichtung an Zielen, Werten und Normen stiftet Identifikation mit der Organisation; Fairness und Transparenz sind für Entscheidungen und die Verteilung von Lohn und Informationszugang essenziell. Ungewöhnlich ist und seltener reflektiert wird der Aspekt der Einzigartigkeit, der für Inklusion zentral erscheint und Freiraum, Sicherheit und Ermutigung benötigt: „Inklusive Führungspersonen achten konsequent darauf, dass Andersartigkeit im Team und der Organisation nicht diskriminiert wird. Sie versteht (!) Diversität explizit als Mehrwert und zeigt (!) den Mehrwert jedes einzelnen Teammitglieds mit seinen Perspektiven, Stilen, Herangehensweisen und Erfahrungen auf, und sie verfügt (!) über die Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu managen.“ (Herzog/Zirkler u. a. 2023, 43).

Im Allgemeinen entscheidet die Qualität der Beziehungen darüber, ob Menschen sich in Organisationen eingeschlossen oder ausgeschlossen fühlen. Dabei spielen die Beziehungen am Arbeitsplatz für die Gestaltung von Inklusion in Organisationen eine Schlüsselrolle (vgl. Herzog/Zirkler u. a. 2023, 45). Beziehungen stellen dynamische, lebendige Verbindungen zwischen Menschen dar, in welchen sich Menschen gegenseitig beeinflussen (vgl. Dutton/Heaphy 2003). „Die Qualität der Verbindungen zeichnet sich aus durch eine größere emotionale Belastbarkeit, Re-

silenz, ein Verständnis für gegenseitige Abhängigkeiten, Offenheit für neue Ideen und Einflüsse sowie die Fähigkeit, unerwünschtes Verhalten zu stoppen“ (Herzog/ Zirkler u. a. 2023, 45) und wird daran gemessen, ob ein Beziehungsgeschehen in der Organisation subjektiv als förderlich oder als einschränkend erlebt wird.

In der Organisationsethik ist weiterhin die o. g. strukturelle Seite inklusiver Organisationsentwicklung zu bedenken, die gerade im Fall von im Sozial- und Gesundheitswesen tätiger Organisationen einer besonderen ethischen Aufmerksamkeit aufgrund der inhärenten asymmetrischen Ausgangslage in Unterstützungs- und Hilfesettings bedarf: Jede Dienstleistungsumgebung sollte regelmäßig auf un hinterfragte Einschränkungen der Freiheitsausübung organisational unterstützter Menschen überprüft werden. Die gemeinsame Gestaltung von Unterstützungsmaßnahmen, die die Freiheit des einzelnen Menschen in gerechtfertigtem Maße erhöhen, stellt ein ethisch begründbares Ziel für Veränderungen dar. Weiterhin können inklusive Assistenz- und Unterstützungsleistungen z. B. auch in hierarchisch strukturierten Organisationsformen umgesetzt werden, jedoch stehen diese oftmals in Spannung zu den bereits angesprochenen exkludierenden organisationalen Macht- und Abhängigkeitsverhältnissen. Neuere Ansätze verfolgen hier beispielsweise flache Organisationsstrukturen, die Partizipation und Mitbestimmung allen Organisationsmitgliedern in unterschiedlichen Graden ermöglichen und dabei neue Methodiken der Verantwortungsübernahme einführen, sodass nicht Status und Macht, sondern Beteiligung und Befähigung entscheidende Kriterien darstellen (vgl. Oesterreich/Schröder 2017). Für einzelne, oftmals besonders vulnerable Personengruppen sind darüber hinaus die Entwicklung unterstützter Entscheidungsfindung sowie Alternativen zur Vormundschaft, etwa bei kognitiven Beeinträchtigungen, erforderlich (§ 12 der UN-Behindertenrechtskonvention; IRIS 2021).

Nach Koenig (2022) setzt Inklusion einen Musterwechsel voraus „als einen intentionalen Prozess der Abkehr von einem Modus des Optimierens, der in gewisser Weise nur eine weitere Affirmation des Status Quo bedeuten würde. Stattdessen verlangt ein transformatives Inklusionsverständnis von Akteur\*innen (in Organisationen) sowohl ein Bewusstsein über das Gewordensein gegenwärtiger Strukturen als auch die intentionale Gestaltung eines aktiven Prozesses des ‚Future-Forming‘ [...] sowie der Reflexiven Zukunftsarbeit [...] um dessen Neuwerden zu ermöglichen“ (Koenig 2022, 22). Menschen seien grundsätzlich zu Musterwechseln fähig und könnten individuelle als auch kollektive Vorstellungen partizipativ bearbeiten. Inklusion erscheint damit als transformatives Zukunftsprojekt, das die Überwindung strukturdeterministischer Aspekte beinhaltet:

„Die Herausbildung inklusiven Denkens, Handelns und Führens sowohl auf individueller wie auch auf kollektiv-struktureller Ebene wird gleichermaßen

als voraussetzungsvoller, dynamischer und vertikaler Lern- und Entwicklungsprozess aufgefasst.“ (Koenig 2022, 22)

## 6. Auf dem Weg zur inklusiven Organisation

Koenig (2022) weist darauf hin, dass die Umsetzung inklusiver Bestrebungen und damit einhergehender neuer, innovativer Organisationspraktiken „von einer Reihe an sozialen, politischen und technologischen Faktoren sowie den jeweiligen speziellen Kontextbedingungen abhängig [ist]“ (Koenig 2022, 28). Eine wichtige Rolle spielt, das Prinzip „getting the whole system in the room“ durch die strategische Besetzung inklusiver Prozesse mit den jeweils relevanten Akteur:innen sicherzustellen (vgl. Koenig 2022, 28).

„Dabei ist es gleichermaßen entscheidend, dass sich diese Akteur\*innen sowohl als Personen intellektuell und emotional angesprochen fühlen als auch als Rollenträger\*innen in ihrem Organisationskontext adressiert werden, denen die Aufgabe der Übersetzungs- und Überzeugungsarbeit in und durch politische und organisationale Hierarchieebenen zukommt.“ (Koenig 2022, 28f.)

Zur Überzeugungsarbeit gehört, das Bewusstsein für Einschränkungen der Freiheit von Menschen durch organisationales Handeln zu schärfen und gemeinsam Wege zu finden, um diese Einschränkungen zu verringern.

Im Blick auf Unterstützungssettings von Menschen mit Beeinträchtigungen wurde in den letzten Jahren der Prozess weg von Strukturen einer traditionellen Behindertenhilfe hin zu einer Teilhabeorientierung eingeleitet. Organisationen in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung sind aufgefordert, zwischenmenschliche Begegnungsräume für Menschen mit Behinderungen in der Gesellschaft zu gestalten und die eigenen Organisationsstrukturen und das Organisationshandeln auf die Beförderung ihrer Teilhabe und Selbstbestimmung auszurichten. Damit wurde die Personenzentrierung für organisationale Assistenz- und Dienstleistungen maßgebend (vgl. Eurich/Lob-Hüdepohl 2020). Organisationaler Wandel erfolgt jedoch nicht als linearer Prozess: Organisationen sind in einem bestehenden System eingegliedert, sodass inklusive Prozesse entgegen der geltenden Organisationsgrammatik und -kultur erfolgen und die praktizierten Organisationsroutinen stören können. Neben normativen Vorgaben befinden sich Organisationen oft in einem Dickicht konkurrierender Verpflichtungen, die sie fest im Status quo verankern (vgl. Meissner 2022, 321). In der Folge bekennen sie sich zur sozialen Inklusion, während sie gleichzeitig ihre Dienste auf eine Art und Weise aufrechterhalten, die Menschen von der Gemeinschaft trennen (vgl. Meissner 2022, 321; Falk 2016, 53ff.). So leben Menschen mit geistiger Behinderung weiterhin am Rande der Gesellschaft – nun in

Gemeinschaftseinrichtungen wie Wohngruppen und Tagesstätten, obwohl große Einrichtungen im Wesentlichen der Vergangenheit angehören (vgl. Meissner 2022, 319). Insofern überrascht folgende Aussage nicht:

„Inklusion als schrittweise und partizipative Bearbeitung und Verschiebung von Grenzen bedeutet, trotz einer gegenteiligen öffentlichen Rhetorik, nach wie vor ein ‚Schwimmen gegen den Strom‘ [...].“ (Koenig 2022, 25; vgl. Danforth 2017)

Zurzeit geht es darum, die Unterstützungsleistungen für die Inklusion behinderter Menschen weiter zu individualisieren. Die Umsetzung inklusiver Maßnahmen sollte sich dabei auf fünf wertbasierte Bereiche konzentrieren: Zugehörigkeit, Wahlmöglichkeiten, Mitwirkung, Respekt und die Teilhabe an alltäglichen Orten (vgl. Meissner 2022, 319). Im Kern geht es darum, Inklusion durch als wertvoll erlebte gesellschaftliche Rollen und wertschätzende Beziehungen im alltäglichen Leben Realität werden zu lassen (vgl. Jeske 2001).

“When you ask the persons with intellectual disabilities what is important to them, nine out of ten will tell you – and so will their parents and siblings – that what they want most of all is friendship.” (Reinders 2012, 110)

Neben Fragen der Selbstbestimmung und Kontrolle über das eigene Leben liegt hier eine große Herausforderung für die Gestaltung inklusiver organisationaler Praktiken: Denn wertschätzende soziale Beziehungen wie Freundschaften bedürfen der Haltung von Menschen, die eine Freundschaft mit solchen, die anders sind, begrüßen und eingehen. Eine solche Haltung kann organisational nicht ‚hergestellt‘ oder ‚verordnet‘ werden, aber es können Impulse dafür gesetzt werden, z. B. indem Organisationen öffentliche Begegnungsräume und Kontaktmöglichkeiten mitgestalten und gemeinsam mit den betroffenen Menschen Strategien entwickeln, wie Organisationen einerseits betroffene Menschen dabei unterstützen können, solche Beziehungen anzubauen und einzugehen und wie andererseits Organisationen auf Haltungs- und Bewusstseinsänderungen hinwirken können (vgl. Holler 2023).

## 7. Ausblick

„Inklusion [...] betrifft alle Menschen unabhängig von Zuschreibungen und Labels und bietet eine hoffnungsvolle Vision, wie Menschen im Geiste der Gerechtigkeit und des gegenseitigen Respekts zusammenleben können.“ (Koenig 2022, 35). Sie ist ein menschenrechtsbasierter Prozess zur Gestaltung gleichberechtigter Beziehungen von Menschen aller Andersheiten in der Gesellschaft. Die Menschenrechts-Perspektive lenkt die Aufmerksamkeit auf die soziale Ausgrenzung von Menschen mit

Behinderungen oder anderen Distinktionsmerkmalen und stellt die Rechtsgrundlage zur Verfügung, um dagegen vorzugehen, während die Inklusionsnorm alle Menschen darauf verpflichtet, die Gesellschaft so weiterzuentwickeln, dass jeder Mensch zählt und jeder eine wertvolle Rolle spielt (vgl. O'Brien 2022, 15).

„Sie wirkt der Abwertung von Unterschieden und der Herabstufung auf die Rolle passiver Empfänger sozialer Fürsorge entgegen und fordert stattdessen eine aktive, beitragende Staatsbürgerschaft.“ (O'Brien 2022, 15)<sup>4</sup>

Soziale Arbeit kann diesen Prozess befördern, indem sie sich selbst als inklusive Organisation versteht: Die Partizipation von Dienstleistungsempfänger:innen gemeinsam mit Mitarbeitenden der Organisation etwa bei der Erstellung von Kommunikationskonzepten oder Sozialraumkonzepten Sozialer Arbeit stärkt deren Mitwirkung und Teilhabe (vgl. AWO Bundesverband e.V. 2019, 78ff./86ff.).

Auch wenn Inklusion einen umfassenden Anspruch beinhaltet, bleiben inklusive Leuchtturmprojekte lediglich vereinzelte Vorzeigbeispiele an den Rändern von gesellschaftlichen Systemen, wenn nicht „eine schrittweise Beeinflussung der entsprechenden sozio-politischen und gesetzlichen Regulative und darüber auch der Verteilung von Ressourcen“ (Koenig 2022, 29) damit einhergeht. Dem normativen Anspruch, der mit Inklusion verbunden ist, stehen weiterhin vielfältige Exklusionsdynamiken auf der gesellschaftlich-strukturellen, organisationsbezogenen und interaktionalen Ebene gegenüber. Die Gestaltung inklusiver Strukturen, Praktiken und Kulturen wird entscheidend von Organisationen beeinflusst. Dazu sind weitere Forschungsarbeiten notwendig, weil „die fehlende systematische Reflexion der historischen, sozialen und gesellschaftlichen Funktions- und Wirkungszusammenhänge von Organisationen im außerschulischen Kontext einen blinden Fleck in der Inklusionspädagogischen Auseinandersetzung“ (Koenig 2022, 24) darstelle. Dies trifft auf unterschiedliche Bereiche wie das Wirtschaftssystem, das Rechtssystem, Freizeitaktivitäten, hier insbesondere auf Sportvereine, Urlaub und Reisen, etc. zu. Dies betrifft ebenso Organisationen der Sozialen Arbeit, deren eigene Inklusivität zu überprüfen und weiterzuentwickeln ist. Teilweise mangelt es innerhalb von Organisationen an einem einheitlichen Verständnis darüber, was unter Inklusion verstanden wird, mit der Folge, dass ein strategisches Konzept fehlt, mit dem Inklusion systematisch und zielgerichtet gefördert werden kann (vgl. Hamscha/Wondrak 2023). Ohne Konzept bleibt unklar, welchen Beitrag Mitarbeitende zur Förderung von Inklusion leisten können und was von ihnen erwartet wird. Dementsprechend führt Diversität in einer Gruppe nicht automatisch zu besseren Ergebnissen, sondern es sind Rahmenbedingungen notwendig, welche die negativen Effekte von Diversität aufheben (vgl. Hamscha/Wondrak 2023). So können „[s]oziale Kategori-

---

4 Eigene Übersetzung.

sierungsprozesse [...] zu weniger Zusammenarbeit in diversen Teams führen, da die Unterschiedlichkeit der Teammitglieder eine Aktivierung von Vorurteilen, verminderten Zusammenhalt und vermehrte Konflikte auslösen kann, wenn das ‚Anders-Sein‘ von Teammitgliedern als Bedrohung der eigenen (Gruppen-)Identität wahrgenommen wird“ (Hamscha/Wondrak 2023; vgl. Van Knippenberg/De Dreu u. a. 2004). Wie ein übergeordnetes ‚Wir-Gefühl‘ in divers zusammengesetzten Gruppen entstehen, wie Zughörigkeit erlebt und befördert werden kann, wie Organisationen eine inklusive Organisationskultur umsetzen können, stellen entsprechende Forschungsdesiderata dar.

„In einer inklusiven Gesellschaft ist es normal, verschieden zu sein. Jeder ist willkommen. Und davon profitieren wir alle: zum Beispiel durch den Abbau von Hürden, damit die Umwelt für alle zugänglich wird – aber auch durch weniger Barrieren in den Köpfen, mehr Offenheit, Toleranz und ein besseres Miteinander.“ (Engelhardt/Kriesel 2017)

Dies gilt ebenso auf organisationaler Ebene: Inklusive Organisationen gestalten für alle faire Arbeitswelten, in denen Menschen ihre unterschiedlichen Fähigkeiten einbringen und Diskriminierung und Ausgrenzung von Menschen aktiv vorbeugt wird, in denen der Zusammenhalt in divers zusammengesetzten Teams wächst und die Resilienz in Teams zunimmt, und so letztlich positive Effekte erzielt werden (vgl. Schirgi 2024). Der Weg dorthin stellt einen langwierigen Organisationsentwicklungsprozess dar, zugleich können inklusive Organisationen Katalysatoren für den gesellschaftlichen Wandel hin zu einer inklusiveren Gesellschaft sein – dies gilt insbesondere für Organisationen der Sozialen Arbeit.

## Literatur

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes** (2025), 3. Was ist Inklusion?\*, [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/faqs/DE/behinderung/03\\_was\\_ist\\_inklusion.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/faqs/DE/behinderung/03_was_ist_inklusion.html) (abgerufen 14.05.25).

**Arnold, Rolf** (2022), Bewusstseinsbildung und selbsteinschließende Professionalität oder: Wie können Führungskräfte ihre inneren Bilder wirksam transformieren?, in: Koenig, Oliver (Hg.), Inklusion und Transformation in Organisationen, Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 301-316.

**AWO Bundesverband e.V.** (2019), Inklusion als Leitidee der Organisationsentwicklung. Handbuch zur Planung, Gestaltung und Umsetzung inklusiver Veränderungsprozesse. Teil 2, Berlin: AWO Bundesverband e. V.

**Bielefeldt, Heiner** (2017), Inklusion als Menschenrechtsprinzip. Grundsätzliche Überlegungen aus gebotenen Anlass, in: Zeitschrift für Menschenrechte 11, 60-73.

**Bleisch, Barbara/Huppenbauer, Markus/Baumberger, Christoph** (2021), Ethische Entscheidungsfindung: Ein Handbuch für die Praxis, Baden-Baden: Nomos.

**Bommes, Michael** (2004), Zur Bildung von Verteilungsordnungen in der funktional differenzierten Gesellschaft. Erläutert am Beispiel 'ethnischer Ungleichheit' von Arbeitsmigranten. In: Schwinn, Thomas (Hg.), Differenzierung und soziale Ungleichheit. Die zwei Soziologien und ihre Verknüpfung, Frankfurt am Main: Humanities Online, 399-438.

**Burmester, Monika/Wohlfahrt, Norbert** (2018), Wozu die Wirkung Sozialer Arbeit messen? Eine Spurensicherung, Berlin: Lambertus.

**Danforth, Scot** (2017), Becoming a great inclusive educator, New York: Peter Lang.

**Dobusch, Laura** (2022), Von der (Un-)Möglichkeit inklusiver Organisationen und der Bedeutung eines negativen Inklusionsverständnisses, in: Koenig, Oliver (Hg.), Inklusion und Transformation in Organisationen, Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 119-132.

**Döcker, Brigitte** (2019), Vorwort und Einleitung, in: AWO Bundesverband e.V. (Hg.), Inklusion als Leitidee der Organisationsentwicklung. Handbuch zur Planung, Gestaltung und Umsetzung inklusiver Veränderungsprozesse. Teil 2, Berlin: AWO Bundesverband e. V., 5-7.

**Dutton, Jane/Heaphy, Emily** (2003), The power of high-quality connections, in: Cameron, Kim/Dutton, Jane/Quinn, Robert (Hg.), Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline, Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 263-278.

**Engelhardt, Kerstin/Kriesel, Nicola** (2017), Wandel zur inklusiven Organisation. Inklusion und Beteiligung als Chance in der Organisations- und Regionalentwicklung, <https://socius.de/wandel-zur-inklusiven-organisation/> (abgerufen 14.05.25).

**Eurich, Johannes** (2025 [im Erscheinen]), Advocacy-Arbeit für eine inklusive Gesellschaft: Menschenrechte als Mittel und Ziel von Transformation, in: BThZ.

**Eurich, Johannes/Lob-Hüdepohl, Andreas** (2020), Personenzentrierung – Inklusion – Enabling Community (Behinderung – Theologie – Kirche 13), Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

**Eurich, Johannes/Lob-Hüdepohl, Andreas** (2021), Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben (Behinderung – Theologie – Kirche 14), Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

**Falk, Wiebke** (2016), Deinstitutionalisieren durch organisationalen Wandel. Selbstbestimmung und Teilhabe behinderter Menschen als Herausforderung für Veränderungsprozesse in Organisationen, Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

**Hamscha, Susanne/Wondrak, Manfred** (2023), Von Diversität zu Inklusion, <https://>

[www.haufe.de/personal/hr-management/diversity-equity-und-inclusion-begriffs-erklaerung-fuer-hr\\_80\\_609620.html](http://www.haufe.de/personal/hr-management/diversity-equity-und-inclusion-begriffs-erklaerung-fuer-hr_80_609620.html) (abgerufen 14.05.2025).

**Heintel, Peter** (2010), Organisation der Ethik, in: Krobath, Thomas/Heller, Andreas (Hg.), Ethik organisieren. Handbuch der Organisationsethik, Freiburg: Lambertus, 453-483.

**Herzog, Jeanette/Zirkler, Michael/Hertel, Andreas** (2023), Soziale Innovationen in der Führung. Potenziale freisetzen durch Partizipation und Vertrauen, Wiesbaden: Springer.

**Holler, Martin** (2023), Digital vermittelte „Glücksgefühle“. Eine personenzentrierte Technologie zur Erweiterung der Teilhabe von Menschen mit Teilhabeeinschränkung?, in: Eurich, Johannes/Teuchert, Lisanne (Hg.), Diakoniewissenschaft in Forschung und Lehre (DWI-Jahrbuch 48), Heidelberg: Diakoniewissenschaftliches Institut, 112-123.

**IRIS** (2021), My life, my decisions: Supporting the equal right to decide for people with disabilities. Oshawa, ON: Institute for Research and Development on Inclusion and Society. <https://inclusioncanada.ca/campaign/legal-capacity/> (abgerufen 08.07.2025).

**Jeske, Diane** (2001), Friendship and Reasons of Intimacy, in: Philosophy and Phenomenological Research 63(2), 329-346.

**Kahle, Ute** (2019), Inklusion, Teilhabe und Behinderung. Herausforderungen und Perspektiven der Transformationsprozesse von Organisationen der Behindertenhilfe aus institutioneller Sicht, Marburg: Lebenshilfe Verlag.

**Koenig, Oliver** (2022), Inklusion und Transformation in Organisationen: Grundlehrgungsversuche eines Transformativen Inklusionsmanagements, in: Koenig, Oliver (Hg.), Inklusion und Transformation in Organisationen, Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 19-37.

**Lauer, Thomas** (2019), Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Berlin: Springer.

**Leisering, Lutz** (2004), Desillusionierungen des modernen Fortschrittsglaubens. In: Schwinn, Thomas (Hg.), Differenzierung und soziale Ungleichheit. Die zwei Soziologien und ihre Verknüpfung, Frankfurt am Main: Humanities Online, 238-268.

**Liedke, Ulf** (2010), „Seid eines Sinnes untereinander“! (Röm 12,16) – Und wenn es zum Dissens kommt? Entscheidungsfindung angesichts von Konflikten und Dis- sens als Aufgabe der Organisationsethik, in: Krobath, Thomas/Heller, Andreas (Hg.), Ethik organisieren. Handbuch der Organisationsethik, Freiburg: Lambertus, 713-736.

**Meissner, Hanns** (2022), Learning Institute for Social Innovation: A Space to Imagine and Birth New Social Support Arrangements, in: Koenig, Oliver (Hg.), Inklusion und Transformation in Organisationen, Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 317-330.

**Muche, Claudia** (2017), Organisationale Identitäten als Behinderung? Entwicklungsdimensionen im Feld der Behindertenhilfe, Mannheim: Beltz Juventa.

**Nandram, Sharda** (2016), Organizational innovation by integrating simplification, London: Springer International.

**Nassehi, Armin** (2004), Inklusion, Exklusion, Ungleichheit. Eine kleine theoretische Skizze, in: Schwinn, Thomas (Hg.), Differenzierung und soziale Ungleichheit. Die zwei Soziologien und ihre Verknüpfung, Frankfurt am Main: Humanities Online, 323-352.

**O'Brien, John** (2022), Transformative Inclusion Management, in: Koenig, Oliver (Hg.), Inklusion und Transformation in Organisationen, Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 11-16.

**Oesterreich, Bernd/Schröder, Claudia** (2017), Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen, München: C.H. Beck.

**Reinders, Hans** (2012), What can Friendship do for Inclusion? Theological Reflections on the Power of Friendship, in: Pastoraltheologie 101, 102-112.

**Schädler, Johannes** (2003), Stagnation oder Entwicklung in der Behindertenhilfe? Chancen eines Paradigmenwechsels unter Bedingungen institutioneller Beharrlichkeit, Hamburg: Kovač Verlag.

**Schewe, Gerhard** (2018), Organisation, in: Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisation-45094/version-268393> (abgerufen 25.08.2025).

**Schimank, Uwe** (2001), Organisationsgesellschaft, in: Kneer, Georg/Nassehi, Armin/Schroer, Markus (Hg.), Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie, München: Fink, 278-307.

**Schirgi, Sarah** (2024), Effektive Inklusion und Integration als Aufgabe für Unternehmen: Herausforderung und Chance, <https://www.hrweb.at/2024/12/effektive-inklusion/> (abgerufen 14.05.2025).

**Schwinn, Thomas** (2000), Inklusion und soziale Ungleichheit, in: Berliner Journal für Soziologie 10 (4), 471-483.

**Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe** (Hrsg.) 2006, Einführung in den Neo-Institutionalismus. Mit einem Beitrag von W. Richard Scott, Wiesbaden: VS Verlag.

**Simsa, Ruth** (2022), Leadership und Veränderung – Veränderung von Leadership, in: Koenig, Oliver (Hg.), Inklusion und Transformation in Organisationen, Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 133-147.

**Tacke, Veronika/Drepper, Thomas** (2018), Soziologie der Organisation, Wiesbaden: Springer.

**Van Knippenberg, Daan/De Dreu, Carsten/Homan, Astrid** (2004), Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda, in: Journal of Applied Psychology, 89(6), 1008-1022.

**Walgenbach, Peter/Meyer, Renate** (2007), Neoinstitutionalistische Organisationstheorie, Stuttgart: Kohlhammer.

**Wansing, Gudrun** (2005), Teilhabe an der Gesellschaft. Menschen mit Behinderung zwischen Inklusion und Exklusion, Wiesbaden: VS Verlag.

**Wansing, Gudrun** (2012), Der Inklusionsbegriff in der Behindertenrechtskonvention, in: Welke, Antje (Hg.), UN-Behindertenrechtskonvention mit rechtlichen Erläuterungen, Berlin: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, 93-103.

**Wenger, Etienne** (1998), Communities of practice: Learning, meaning, and identity, New York: Cambridge University Press.

#### Über den Autor

**Johannes Eurich**, Prof. Dr. theol., ist Professor für Praktische Theologie/Diaconiewissenschaft und Direktor des Diakoniewissenschaftlichen Instituts der Universität Heidelberg. Er leitet den Wissenschaftlichen Beirat des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Ev. Kirche in Deutschland und ist Gastprofessor für Praktische Theologie an der Stellenbosch Universität in Südafrika.

# Künstliche Intelligenz: Ein Motor für Inklusion?

Diana Schneider (Karlsruhe)

## Abstract

Seit einigen Jahren findet Künstliche Intelligenz (KI) zunehmend Anwendung in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen. Auch im Kontext der Teilhabeplanung und Inklusion eröffnen sich vielfältige Einsatzmöglichkeiten. Dazu zählen u. a. generative KI, KI-basierte assistive Technologien sowie administrative Systeme, wie etwa KI-gestützte Systeme der Entscheidungsfindung zur Planung von Teilhabeleistungen. Dieser Beitrag konzentriert sich insbesondere auf KI-gestützte assistive Technologien und Anwendungen zur Bewertung von Teilhabeleistungen. Dabei werden sowohl die Chancen als auch die Risiken beleuchtet, um das Potenzial dieser Technologien für die Förderung von Inklusion zu beurteilen.

## Schlüsselwörter

Künstliche Intelligenz – assistive Technologien – KI-basierte Systeme der Entscheidungsfindung – Inklusion – Teilhabe

## 1. Einleitung

Seit einigen Jahren nimmt der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in gesellschaftlichen Anwendungskontexten kontinuierlich zu (Schneider/Weber 2024). Insbesondere seit der Veröffentlichung von Large Language Modellen (LLM) wie ChatGPT, einem äußerst leistungsfähigen Sprachmodell von OpenAI, mit welchem Nutzende in natürlicher Sprache kommunizieren können, werden die Potenziale der KI für weite Teile der Bevölkerung sichtbar und erlebbar. Schnell ein passendes Bild für einen Text erstellen oder einen vorhandenen Text so umformulieren lassen, dass er für verschiedene Zielgruppen leichter verständlich ist? Das ist mit diesen Sprachmodellen kein Problem und für einige Menschen schon längst eine liebgewonnene Praxis im Alltag geworden, um Prozesse zu vereinfachen, zu beschleunigen oder um kreative Arbeiten zu unterstützen. Wir begegnen KI jedoch nicht nur in Form von generativer KI, also künstlicher Intelligenz, die aus vorhandenen Daten neue Inhalte wie Bilder, Texte, Musik oder gar Code erzeugen kann, sondern vor allem als solche KI, die vorhandene Daten analysiert, auswertet, interpretiert und daraus ggf. Empfehlungen ableitet oder eigene Handlungen intelligent unterstützt.

In der Tat lassen sich verschiedene KI-Anwendungen unterscheiden, die im Bereich der Teilhabeplanung und Inklusion eingesetzt werden könnten: Da ist erstens die bereits erwähnte generative KI, mit deren Hilfe neue Inhalte erstellt werden können. Obwohl weder der Ursprung noch das Ziel für die Entwicklung generativer KI in der Förderung von Inklusion liegen, bietet ihr Potenzial dennoch die Möglichkeit, zur Förderung digitaler Barrierefreiheit eingesetzt zu werden. Digitale Barrierefreiheit ist in Deutschland u. a. in dem Barrierefreiheitsstärkungsgesetz (BFSG) verankert, welches für „Produkte [gilt], die nach dem 28.06.2025 in den Verkehr gebracht werden“ (Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik 2025), und die Rechte der Verbraucher:innen stärken soll. Das BFSG soll digitale Teilhabe ermöglichen, indem zukünftig digitale Barrieren wie unübersichtliche Webseiten oder fehlende Tastaturbedienung reduziert werden. Zudem wird mit dem Gesetz auch adressiert, dass Informationsdarstellungen künftig nicht nur über einen einzigen Sinnes- und Informationsweg erfolgen, sondern verschiedene Optionen für die Informationsverarbeitung angeboten werden. Beispiele für digitale Barrierefreiheit durch generative KI stellen automatisch erstellte Bildbeschreibungen oder Untertitel in digitalen Medien, Übersetzungen in einfache Sprache oder intelligente Vorlesefunktionen dar, die es Menschen mit Behinderungen ermöglichen, digitale Angebote gleichberechtigt(er) zu nutzen und ggf. an ihre Bedürfnisse anpassen zu können.

Zweitens gibt es mittlerweile eine Vielzahl an assistiven Technologien, die mithilfe von KI unterstützt werden und dadurch eine verbesserte und personalisierte Anpassung an die Bedarfe und Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung ermöglichen. Diese KI-gestützten Assistenzsysteme und KI-basierten assistiven Technologien gehören in den Bereich der digitalen assistiven Technologien bzw. digitalen Assistenzsysteme und zeichnen sich dadurch aus, dass bei ihnen Verfahren und Methoden der KI zum Einsatz kommen. Allein das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) bis 2027 geförderte Projekt „KI Kompass Inklusiv“ hat in seinem ersten Technologie-Monitor 151 KI-gestützte Assistenztechnologien recherchiert<sup>1</sup>, die zur Unterstützung der beruflichen Teilhabe, d. h. in Schule, Ausbildung oder am Arbeitsplatz eingesetzt werden können. Die Autorinnen differenzieren acht verschiedene Arten der Unterstützung, wobei jene zur Wahrnehmung (23 Prozent) und Kommunikation (18 Prozent) die höchsten Anteile ausmachen (Blanc/Beudt 2022). Weitere Arten der Unterstützung sind steuern (14 Prozent), arbeiten (11 Prozent), körperlich unterstützen (11 Prozent), navigieren (10 Prozent), lernen (8 Prozent) und psychisch unterstützen (5 Prozent) (Blanc/Beudt 2022). Betrachtet man die aufgelisteten Bereiche der Unterstützung und die einzelnen Anwendun-

---

1 Online unter: <https://ki-kompass-inklusiv.de/wissen/ki-gestuetzte-assistenztechnologien-fuer-menschen-mit-behinderungen/> (abgerufen 09.12.2025); Stand Oktober 2024.

gen, so ist die Grenze zu den zuvor genannten generativen KI-Anwendungen bei einigen KI-basierten assistiven Technologien durchaus fließend. Die Produkte sind bzw. werden jedoch spezifisch für Menschen mit Behinderungen entwickelt und sind folglich auf deren Bedürfnisse abgestimmt.

Neben diesen KI-basierten Anwendungen, welche die betroffenen Personen adressieren und von diesen zur Förderung und Unterstützung von Teilhabe eingesetzt werden können, wird es drittens in absehbarer Zukunft eine zunehmende Anzahl von KI-basierten Anwendungen geben, welche die Organisation, Administration, Planung und Durchführung von Teilhabeleistungen unterstützen und sich damit nicht direkt an die Menschen mit Behinderung wenden, sondern diese nur indirekt über weitere Akteur:innen innerhalb der Teilhabeplanung adressieren. Solche Systeme sind bereits seit einigen Jahren zunehmend Teil der professionellen Praxis in der Teilhabeplanung und angrenzenden Arbeitsbereichen. Ein medial sehr bekanntes Beispiel stellt hierbei das AMS-Arbeitsmarktchancen-Modell aus Österreich dar, ein algorithmisches System der dortigen Arbeitsämter zur Beurteilung der Integrationschancen von arbeitssuchenden Menschen (Holl u. a. 2018). Obgleich das System nicht explizit die Teilhabeleistungen von Menschen mit Behinderung beurteilt, war nach der Veröffentlichung des entsprechenden Berichtes schnell ersichtlich, dass bestimmte Bevölkerungsgruppen durch den Algorithmus schlechter bewertet wurden als andere. Allhutter und Mager (2020) haben entsprechend herausgestellt, dass das System – ähnlich wie vergleichbare Systeme der Entscheidungsunterstützung in gesellschaftlichen Anwendungskontexten (Schneider/Weber 2024) – zu struktureller und sozialer Ungleichheit beitragen könne.

Der vorliegende Beitrag wird vertiefend auf die skizzierten KI-basierten Systeme für Inklusion eingehen, insbesondere auf KI-basierte assistive Technologien und KI-basierte Anwendungen zur Beurteilung von Teilhabeleistungen. Hierbei werden sowohl die Chancen als auch die Risiken herausgearbeitet, um das Potenzial KI-basierter Technologien für die Inklusion zu prüfen.

## 2. KI-basierte assistive Technologien

Der Bedarf an assistiven Technologien ist bereits heutzutage essenziell. Gemäß der World Health Organization (WHO) nutzen weltweit mehr als 2.5 Milliarden Menschen eine oder mehrere assistive Technologien, Tendenz in den kommenden Jahren steigend (WHO 2024). Mit Blick auf die Onlinesuche der EASTIN Global Assistive Technology Information Network wird deutlich, dass der Vielfalt assistiver Technologien kaum Grenzen gesetzt sind<sup>2</sup>: Hier finden sich allerhand klassische Hilfsmittel bspw. zum Abdichten des Stomas, Badelifte, Hörhilfen, Insulinpumpen oder auch

---

2 Online unter: <https://www.eastin.eu/de-de/searches/products/index> (abgerufen 09.12.2025).

Notfallmeldesysteme. Zudem finden sich hier Systeme, die mit KI unterstützt werden, bspw. KI-basierte Software zur Detektion von körperlichen Belastungen während des arbeitsbedingten Hebens und Tragens oder Software, die bei der Text- und Multimedia-Verarbeitung unterstützt, indem sie komplizierte Texte in leichte Sprache umwandelt. In Deutschland listet REHADAT, ein Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln e. V., gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), auf dem Portal REHADAT-Hilfsmittel allein 9.700 Hilfsmittel und technische Arbeitshilfen von 3.000 Herstellenden oder Vertriebsfirmen auf<sup>3</sup>, wobei man vereinzelt nach elektronischen oder digitalen Hilfsmitteln suchen kann.

Der Einsatz von KI im Bereich der assistiven Technologien wird von manchen Autor:innen als neue Ära von Barrierefreiheit ausgelobt (Pratt 2024). Tatsächlich heben auch die Autor:innen eines kürzlich veröffentlichten Reviews hervor, dass KI eine immer zentralere Rolle bei der Verbesserung der Mobilität, in der Gesundheitsdiagnostik und bei der kognitiven Unterstützung von Menschen mit Behinderungen einnehme (Giansanti/Pirrera 2025). Sie thematisieren, dass KI insbesondere in traditionelle Hilfsmittel integriert werde und bspw. in intelligenten Rollstühlen, Prothesen oder Exoskeletten zu finden sei, um intuitivere und reaktionsschnellere Bewegungsabläufe zu unterstützen. Man finde KI bei Systemen, die den Zugang zu Informationen verbessern, bspw. Bildschirmlesegeräte, Braille-Geräte (also Geräte zum Schreiben oder Lesen von Blindenschrift) oder in Systemen, die Echtzeit-Untertitel ermöglichen. Zudem gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Apps, verschiedene Lernsoftware und Sprachsynthese-Technologien, die geschriebene Texte in gesprochene Sprache umwandeln. Mit dem Aufkommen von sozialen, teils humanoiden Robotern finden sich KI-basierte Hilfsmittel bspw. auch in der Therapie von Kindern mit Autismus-Spektrum-Störung wieder (wie der QT-Roboter, entwickelt an der Universität Luxemburg), um die kognitive Entwicklung des Kindes und deren Fertigkeiten sozialer Interaktionen zu fördern.

Durch KI, so Giansanti und Pirrera (2025), erweiterte sich das Konzept assistiver Technologien zu intelligenten Systemen, die lernen und sich dynamisch an die individuellen Bedarfe und Bedürfnisse ihrer Nutzenden anpassen könnten, anstatt lediglich statische bzw. einheitliche Lösungen anzubieten. Inwiefern die zunehmende Digitalisierung damit auch das Bild von Behinderung beeinflussen könnte, wenn bestimmte Behinderungen durch KI-basierte Artefakte einen gesellschaftlichen Wandel erfahren würden – ähnlich wie das Tragen einer Brille oft nicht mehr mit einer Sehbehinderung assoziiert werde (Kreidenweis 2018) – ist hierbei noch nicht abzuschätzen. Nierling und Maia (2020) verweisen zurecht darauf, dass assistive Technologien nur einige der sozialen Barrieren adressieren können, jedoch nicht

---

3 Online unter: <https://www.rehadat-hilfsmittel.de/de/> (abgerufen 09.12.2025); Stand Oktober 2025.

alle von ihnen. Dies kommt nicht zuletzt dadurch, so die Autorinnen, weil häufig vor allem technische und ergonomische Anforderungen, sowie die Anforderungen an die Herstellung, im Fokus stünden. Weniger beachtet werden würden die Erfahrungen der Nutzenden, technische Ästhetik sowie deren Interaktionen mit der Umwelt (Nierling/Maia 2020). Ebenfalls unklar ist, inwiefern durch die Verfügbarkeit KI-basierter assistiver Technologien auch der gesellschaftliche Druck zu deren Nutzung entstehen bzw. sich steigern könnte, d. h. ob die Wahlfreiheit von Menschen mit Behinderung durch die Ubiquität KI-basierter assistiver Technologien in Frage gestellt werden würde (Nierling/Maia 2020), wie dies einige Autor:innen in Bezug auf neue Diagnostikverfahren postuliert haben (vgl. Savulescu 2001, für die Präimplantationsdiagnostik).

### 3. KI-basierte administrative Technologien

Neben KI-basierten Systemen, von deren Unterstützungsleistung Menschen mit Behinderung direkt profitieren können, gibt es einen wachsenden Markt an KI-basierten Systemen, die bei der Organisation, Administration, Planung und Durchführung von Teilhabeleistungen eingesetzt werden können bzw. könnten. Einige dieser Systeme begegnen uns bereits in anderen Anwendungskontexten: So helfen KI-basierte Terminfindungstools dabei, optimale Zeitfenster für anstehende Meetings zu analysieren und können – je nach Modell – auch eigenständig und proaktiv bestimmte Terminvorschläge per Mail versenden und die finale Terminierung übernehmen, bspw. die:der virtuelle KI-Assistent:in Clara-AI. Teilweise können solche virtuellen Assistent:innen zahlreiche, weitere Tätigkeiten übernehmen oder diese (punktuell) unterstützen, bspw. menschenähnliche Dialoge im Kundenservice mithilfe von Chatbots gestalten, automatisiert auf Telefonanfragen reagieren oder eingehende E-Mail-Anfragen mittels KI beantworten. Mit diesen virtuellen Assistent:innen könnten zukünftig bestimmte Anfragen bei Leistungsträger:innen routinemäßig unterstützt und die teils sehr zeitintensiven Abstimmungen im sozialrechtlichen Dreieck erleichtert werden.

Den genannten Beispielen gemeinsam ist, dass diese KI-basierten Systeme nicht spezifisch für die Teilhabeplanung entwickelt wurden, sondern in verschiedenen Anwendungskontexten eingesetzt werden können. Spezielle Entwicklungen, die sozialarbeiterisches oder heilpädagogisches Handeln bzw. insbesondere Aspekte der Teilhabeplanung für Menschen mit Behinderung unterstützen, sind stattdessen bislang rar gesät, obgleich sich hier in den letzten Jahren durchaus einiges entwickelt. Vereinzelte Pilotprojekte zu KI-basierten Systemen ließen sich in der Tat bereits vor einigen Jahren finden: Zu erwähnen ist hier u. a. das Institut für E-Beratung der Technischen Hochschule Nürnberg, welches KI-basierte Lösungen wie KI-Assistent:innen, virtuelle Klient:innen oder Chatbots mitentwickelt. Weiterhin wird

sich seit einigen Jahren sehr intensiv mit den Auswirkungen von KI-basierten Systemen auf die Entscheidungsfindung und das professionelle Ermessen auseinander gesetzt, bspw. im Projekt „Eine Krise des Ermessens? Auswirkungen technischer Standardisierungen auf den Ermessensspielraum in der Sozialen Arbeit“ der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW oder in einer Vielzahl an vornehmlich theoretischen Schriften zu dem Thema Digitalisierung und KI (siehe bspw. Campayo 2020; Evans/Hilbert 2020; Kreidenweis 2018; Kutscher 2019; Waag/Rink 2023).

## 4. Algorithmische Systeme der Entscheidungsfindung in der Teilhabeplanung

Das vom Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen geförderte Projekt „Maschinelle Entscheidungsunterstützung In wohlfahrtsstaatlichen Institutionen: Nutzungsoptionen, Implikationen und Regulierungsbedarfe (MAEWIN)“ (2018-2022)<sup>4</sup> widmete sich ebenfalls Aspekten der Professionalisierung sowie den nicht intendierten ethischen, sozialen und professionsspezifischen Implikationen von KI-basierten Systemen der Entscheidungsfindung (engl. Algorithmic Decision-Making, ADM bzw. Entscheidungsunterstützungssysteme, engl. Decision Support Systems, DSS). Das Projekt ist insofern eine Rarität, da es eines der ersten Projekte innerhalb der deutschsprachigen Landschaft ist, welches die Teilhabeplanung als Anwendungsfeld von ADM-Systemen wählte und hierbei einen empirischen Erkenntniszugang verfolgte. Denn der bisherige Diskurs zu KI-basierten Systemen innerhalb der deutschsprachigen Sozialen Arbeit focussierte vornehmlich den Kinderschutz und ist hier teils (noch immer) auf den internationalen Diskurs und seine empirischen Ergebnisse angewiesen (Ackermann 2021; Bastian 2012; Dahmen 2021; Freres u. a. 2019). In der Tat gibt es international eine langjährige Diskussion, bspw. wird ihr Einsatz zur Detektion von Kindeswohlgefährdung intensiv diskutiert (Fitch 2007; Gillingham 2019; Keddell 2019). Gleichwohl sind algorithmische Systeme, die bspw. eingesetzt werden können, um Diagnosen bzw. Anamnesen zu unterstützen oder Interventionsvorschläge zu generieren, innerhalb Deutschlands bereits seit einigen Jahren in anderen Anwendungskontexten bekannt (Chiusi u. a. 2020; Spielkamp 2019) und werden dort bereits eingesetzt, bspw. in der Medizin (Bundesärztekammer 2021; Deutscher Ethikrat 2023, S. 190-218). Der sozialarbeiterische Diskurs zu KI-basierten, algorithmischen Systemen lässt sich als ambivalent charakterisieren (Schneider 2022): Während sie einerseits als Reflexionsunterstützung (Die Kinderschutz-Zentren 2011; Schneider/Seelmeyer 2019) und hilfreiches Mittel bei untypischen Fällen geschätzt werden (Monnicken-

---

4 Online unter: <http://graduiertenkolleg-digitale-gesellschaft.nrw/maewin/> (abgerufen 12.12.2025).

dam u. a. 2005; Shiller/Strydom 2018), werden sie andererseits ob der Gefahr der Vernachlässigung des individuellen Einzelfalls (Galuske/Rosenbauer 2008; Merchel 2005) oder ihrer falsch-positiver und falsch-negativer Ergebnisse und damit einhergehender, möglicher Stigmatisierungen kritisiert (Baracas/Boyd 2017; Gillingsham/Graham 2016; Schrödter u. a. 2020; van der Put u. a. 2016).

In dem genannten Projekt MAEWIN wurden mithilfe einer prospektiven Technikfolgenabschätzung sowohl mögliche Visionen für den zukünftigen Einsatz von KI-basierten Systemen generiert als auch deren Implikationen auf Theorie und Praxis sozialarbeiterischen Handelns diskutiert. Im Fokus standen hierbei die Perspektiven von Fachkräften und Mitarbeitenden wohlfahrtsstaatlicher Institutionen, also von Leistungsträger:innen und Leistungserbringer:innen. Im Rahmen der Studie wurden durch die 20 interviewten Personen sieben mögliche Funktionen skizziert, bei denen KI-basierte Systeme im Prozess der Teilhabeplanung unterstützend wirken könnten:

- Aktuellen Workflow unterstützen: Alltägliche Prozesse wie die Kartierung des Sozialraums, Erinnerungen an Termine, Prüfung formaler Kriterien oder Zeiterfassung vereinfachen und effizienter durchführen, bspw. im Rahmen der formalen Prüfung des Antrags auf Teilhabeleistungen, während der Ziele- und Maßnahmenplanung und deren Durchführung.
- Spezifisches Wissen bereitstellen: Rechtliche Beratungen oder medizinische Fachlexika verfügbar machen, um fundiertere Entscheidungen zu ermöglichen, bspw. im Rahmen der formalen Prüfung des Antrags auf Teilhabeleistungen, während der Einschätzung des Bedarfs oder der Durchführung von Teilhabeleistungen.
- Dokumentation zusammenfassen: Fachliche Verlaufsdocumentation innerhalb wohlfahrtsstaatlicher Einrichtungen oder die Prosa-Texte leistungsbe rechtigter Personen inhaltlich aufbereiten und auswerten, um den individuellen Bedarf bzw. die mögliche Hilfebedarfsgruppe zu identifizieren, ins besondere während der Einschätzung des Bedarfs an Teilhabeleistungen.
- Erfahrungswissen bereitstellen: Statistisches Organisationswissen (bspw. hinsichtlich durchschnittlicher Zeiteinheiten für bestimmte Leistungen) aufbereiten oder Handlungsoptionen im Sinne eines intrakollektiven Austauschs aufzeigen, insbesondere im Rahmen der Ziele- und Maßnahmenplanung von Teilhabeleistungen.
- Prognostik: Ereignisse und zukünftige Entwicklungen detektieren oder abschätzen bzw. Maßnahmen identifizieren, die bei ähnlichen Fallkonstellationen hilfreich waren, bspw. im Rahmen der Ziele- und Maßnahmenplanung, Durchführung der Teilhabeleistungen oder deren Evaluation.

- Subjektive Urteile objektivieren: Mithilfe von Vergleichswerten zukünftige Entscheidungen fundieren sowie Arbeitshilfen vereinheitlichen, insbesondere im Rahmen der Einschätzung des Bedarfs an Teilhabeleistungen.
- Fallgruppen identifizieren: Kritische Fälle bzw. definierte Fallgruppen detektieren, insbesondere im Rahmen der Einschätzung des Bedarfs an Teilhabeleistungen.

Dass die interviewten Personen eine Vielzahl an möglichen Funktionen identifizieren können, bei denen KI-basierte Systeme sie unterstützen könnten, ist in Anbetracht des bereits hohen Stellenwerts von fachlicher Dokumentation und Bedarfsermittlungsinstrumenten innerhalb der Teilhabeplanung zunächst wenig überraschend. Bemerkenswert ist vielmehr, dass solche Systeme nicht in Konkurrenz zu vorhandenen Hilfsmitteln wahrgenommen werden, sondern als deren Ergänzung. Das spricht dafür, dass die antizipierten Funktionen auf Bedürfnisse verweisen könnten, die in der gegenwärtigen Praxis innerhalb der Teilhabeplanung als verbesserungs- bzw. optimierungswürdig wahrgenommen werden. Anzumerken ist zudem, dass die skizzierten Visionen bereits im Jahr 2020 und damit wesentlich vor der Veröffentlichung von ChatGPT im November 2022 erhoben wurden. Das verdeutlicht, dass Vorstellungen darüber, inwiefern die Soziale Arbeit durch den Einsatz von KI-basierten Systemen profitieren könnte, keine Entwicklung der letzten paar Jahre darstellen, sondern dass ihre Potenziale – damals als marginalisierte Visionen – bereits vor dem jüngsten KI-Hype artikuliert und empirisch erhoben werden konnten.

Stellen sich die interviewten Personen vor, sie würden mit einem KI-basierten System in relevanten Entscheidungsprozessen zusammenarbeiten (müssen), so lassen sich drei verschiedene soziale Rollen identifizieren, die den KI-basierten Systemen zugesprochen werden: Reflexionstool, Empfehlungssystem und Zweitmeinung. Als Reflexionstool nutzen Fachkräfte die bereitgestellten Informationen wie Analysen oder fachspezifische Wissensdatenbanken, um sie in Abwägungsprozessen mit ihren eigenen Überlegungen zu vergleichen und so zu einem Urteil zu kommen. In diesem Verständnis stellen die Systeme lediglich ein weiteres Element in einem umfangreichen Methodenpool dar und sind mit der bisherigen professionellen Praxis vereinbar. Während die Hilfestellung bei KI-basierten Systemen als Reflexionstool noch eher passiv ist, ändert sich dies in aktive Hilfestellung, wenn die Systeme als Empfehlungssystem oder Zweitmeinung wahrgenommen werden. Als Empfehlungssystem nutzen Fachkräfte die Analysen der KI-basierten Systeme so, als würden ihnen die Systeme fachlich angemessene Schlussfolgerungen, Entscheidungen oder Lösungen präsentieren. Die Personen erwarten, dass ihnen die Systeme fachliche Unterstützung bei bestimmten Prozessschritten anbieten oder sie auf Unstimmigkeiten aufmerksam machen. Insgesamt erinnert diese Wahr-

nehmung KI-basierter Systeme damit an eine Form individueller Supervision, die mithilfe der KI möglich wäre. Im positiven Sinne wirkt dies empowernd und motivierend; zumeist rufen diese Vorstellungen jedoch Verunsicherung bei den interviewten Personen hervor, insbesondere in Bezug auf die eigenen Wissensbestände, auf die eigenen Fähig- und Fertigkeiten oder die eigene Rolle im Entscheidungsprozess (vgl. auch Krug u. a. 2020). Nehmen die interviewten Personen die KI-basierten Systeme hingegen als Zweitmeinung wahr, verbinden sich die beiden vorherigen Perspektiven: Die algorithmischen Ergebnisse werden ergänzend oder kontrastierend zum eigenen Urteil wahrgenommen. Je nach Situation kann dies durch die Fachkraft positiv, im Sinne eines kollegialen Austausches, oder negativ, als Infragestellung des eigenen Wissens, interpretiert werden. Entsprechend können sich interviewte Personen mit einem Kampf um Deutungshoheit konfrontiert sehen, wenn sie KI-basierte Systeme als Zweitmeinung wahrnehmen.

Bemerkenswert bei den hier skizzierten sozialen Rollen ist, dass solche Systeme kaum in partizipativen Entscheidungsprozessen mit leistungsberechtigten Personen antizipiert wurden, obgleich deren Perspektive – darin waren sich die interviewten Personen durchaus einig – elementar in der Beurteilung und Festlegung von Teilhabeleistungen ist. Die interviewten Personen forcieren vielmehr ein sogenanntes konventionelles Setting (Braun u. a. 2020), bei welchem die Systeme die Entscheidungsfindung professioneller Fachkräfte unterstützen. Die Leerstelle der von den algorithmischen Analysen betroffenen Personen – im Falle der Teilhabeplanung: der leistungsberechtigten Personen – stellt leider keinen Einzelfall dar. In der Medizin, wo solche Systeme bereits seit etlichen Jahren diskutiert werden, findet erst seit Kurzem ein Diskurs darüber statt, wie auch Patient:innen bei der Gestaltung, Implementierung und Nutzung algorithmischer Systeme der Entscheidungsfindung eingebunden werden können (bspw. Funer u. a. 2024). Für den verwandten Bereich der Medizin und Pflege stellen Schneider u. a. (2025) heraus, dass es zu Loyalitätskonflikten kommen kann, wenn Patient:innen KI-basierten Systemen die soziale Rolle der Zweitmeinung zusprechen. Die von den Entscheidungen betroffenen Personen sind dann unsicher, ob sie mehr auf die algorithmischen Analysen oder auf das Wissen der professionellen Fachkraft vertrauen sollen und können diesen internen Konflikt für sich kaum auflösen (Schneider u. a. 2025). Auch für Anwendungen in der Teilhabeplanung stellen sich ähnliche Fragen: Soll es einen Vorrang des menschlichen Urteils geben und wenn ja, wie kann dieser gewährleistet werden? Und wessen menschlichen Urteil ist hierbei ggf. Vorrang zu gewähren? Wie werden mögliche Loyalitätskonflikte adressiert und ggf. aufgelöst? Gegenwärtige und zukünftige Fachkräfte sollten folglich nicht nur entsprechende Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit

Data Literacy<sup>5</sup> besitzen, um die Ergebnisse KI-basierter Systeme korrekt zu interpretieren, sondern auch über Strategien und Kompetenzen verfügen, um deren Nutzung in partizipativen Entscheidungsprozessen gut begleiten zu können.

## 5. KI als Motor für Inklusion?

Die vorangegangenen Ausführungen unterstreichen, dass KI erhebliche Potenziale für Inklusion und Teilhabe bietet: Einerseits gibt es zahlreiche assistive Technologien, die mithilfe von KI intelligenter und effektiver eingesetzt werden könnten, andererseits unterstützen Anwendungen generativer KI dabei, digitale Barrieren abzubauen. Hinzu kommt die wachsende Anzahl der KI-basierten Systeme der Entscheidungsfindung, die die Organisation, Administration, Planung und Durchführung von Teilhabeleistungen unterstützen könnten. Obgleich damit bereits ein breites Spektrum an Anwendungsmöglichkeiten skizziert ist, kratzen diese Ausführungen noch an der Oberfläche der zukünftigen Möglichkeiten.

Zugleich wird deutlich, dass auch bei KI-basierten Anwendungen die Gefahr besteht – ähnlich wie bei jeder anderen, technischen Errungenschaft – dass die Bedarfe und Bedürfnisse der Nutzenden, d. h. der professionellen Fachkräfte und leistungsberechtigten Personen, zugunsten von technischen Möglichkeiten in den Hintergrund geraten. Gerade leistungsstarke Anwendungen bergen zudem das Risiko, dass ihre Implementierung und Nutzung als selbstverständlich vorausgesetzt werden könnte, sodass die Gefahr einer gesellschaftlichen Normierung für deren Nutzung möglich ist. Darüber hinaus wird KI-basierten Systemen per se oft eine normierende Funktion zugeschrieben, bspw. durch die Annahme, dass sie objektiv oder neutral seien. Dadurch könnten sie jedoch zu Stigmatisierungen und Diskriminierungen beitragen oder diese verstärken (Orwat 2020). Die Erforschung von nicht intendierten ethischen und sozialen Implikationen scheint daher dringend geboten und sollte hierbei nicht nur die Perspektiven von professionellen Fachkräften, sondern auch von leistungsberechtigten Personen umfassen. Des Weiteren wären auch rechtliche, professionsspezifische, ökologische und ökonomische Implikationen zu untersuchen.

Darüber hinaus sollte die langfristige Wirkung von KI auf soziale Strukturen und Machtverhältnisse in der Teilhabeplanung untersucht werden, um sicherzustellen, dass bestehende Ungleichheiten nicht verstärkt werden bzw. neue Abhängigkeiten vermieden werden. Ebenso ist es elementar, dass die Nutzung von KI-Systemen selbst barrierefrei gestaltet wird, damit alle Menschen gleichermaßen von ihren

---

5 Nach Schüller u. a. (2019, S. 26) stellt Data Literacy „das Cluster aller effizienter Verhaltensweisen und Einstellungen für die effektive Durchführung sämtlicher Prozessschritte zur Wertschöpfung beziehungsweise Entscheidungsfindung aus Daten“ dar.

Potenzialen profitieren können. Die Förderung digitaler Kompetenzen bei professionellen Fachkräften, aber auch bei leistungsberechtigten Personen, ist dabei ein zentraler Baustein, um Missverständnisse und falsche Erwartungen an KI-basierte Systeme zu vermeiden. Schließlich sollte die aktive Partizipation der (zukünftigen) Nutzenden, d. h. insbesondere von professionellen Fachkräften und von leistungsberechtigten Personen, bei der Entwicklung und Implementierung von KI-Systemen sichergestellt werden, um deren Bedarfe und Bedürfnisse angemessen zu berücksichtigen und die Technologien inklusiv zu gestalten.

## Literatur

**Ackermann, Timo** (2021), Risikoeinschätzungsinstrumente und professionelles Handeln im Kinderschutz. Wie Sozialarbeiter\_innen mit „Kinderschutzbögen“ interagieren und was das mit Professionalität zu tun hat, in: Sozial Extra 45(1), 42-48, DOI: 10.1007/s12054-020-00351-x.

**Allhutter, Doris/Mager, Astrid** (2020), AMS-Algorithmus könnte zu struktureller und sozialer Ungleichheit beitragen, in: Arbeit&Wirtschaft, 14.12.2020, <https://awblog.at/ams-algorithmus-koennte-zu-sozialer-ungleichheit-beitragen/> (abgerufen 21.12.2020).

**Baracas, Solon/Boyd, Danah** (2017), Engaging the ethics of data science in practice, in: Commun. ACM 60(11), 23-25, DOI: 10.1145/3144172.

**Bastian, Pascal** (2012), Die Überlegenheit statistischer Urteilsbildung im Kinderschutz – Plädoyer für einen Perspektivwechsel hin zu einer angemessenen Form sozialpädagogischer Diagnosen, in: Marthaler, Thomas/Bastian, Pascal/Bode, Ingo/Schrödter, Mark (Hg.), Rationalitäten des Kinderschutzes, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 249-267.

**Blanc, Berit/Beudt, Susan** (2022), Monitoring KI-gestützter Assistenztechnologien für Menschen mit Behinderungen. Stand der Entwicklungen und Trends. Ergebnisbericht des Projekts KI.ASSIST, hg. v. Bundesverband Deutscher Berufsförderungs-werke e. V. Berlin, [https://ki-kompass-inklusiv.de/wp-content/uploads/2024/06/Blanc\\_2022\\_KI.ASSIST\\_Monitoring\\_final.pdf](https://ki-kompass-inklusiv.de/wp-content/uploads/2024/06/Blanc_2022_KI.ASSIST_Monitoring_final.pdf) (abgerufen 22.10.2025).

**Braun, Matthias/Hummel, Patrik/Beck, Susanne/Dabrock, Peter** (2020), Primer on an ethics of AI-based decision support systems in the clinic, in: Journal of Medical Ethics (0), 1-8, DOI: 10.1136/medethics-2019-105860.

**Bundesärztekammer** (2021), Stellungnahme der Zentralen Kommission zur Wahrung ethischer Grundsätze in der Medizin und ihren Grenzgebieten (Zentrale Ethikkommission) bei der Bundesärztekammer „Entscheidungsunterstützung ärzt-

licher Tätigkeit durch Künstliche Intelligenz", in: Deutsches Ärzteblatt 118(33-34), DOI: 10.3238/ärztebl.zeko\_sn\_cdss\_2021.

**Campayo, Salvador** (2020), Professionelles Handeln mit Blick auf Digitalisierung, in: Kutscher, Nadia/Ley, Thomas/Seelmeyer, Udo/Siller, Friederike/Tillmann, Angela/Zorn, Isabel (Hg.), Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung, 1. Auflage, Weinheim: Beltz Juventa, 290-301.

**Chiusi, Fabio/Fischer, Sarah/Kayser-Bril, Nicolas/Spielkamp, Matthias** (2020), Automating Society Report 2020, hg. v. AlgorithmWatch und Bertelsmann Stiftung, <https://automatingsociety.algorithmwatch.org/> (abgerufen 15.12.2020).

**Dahmen, Stephan** (2021), Risikoeinschätzungsinstrumente im Kinderschutz. Zwischen Standardisierung und situierter Anwendung, in: Sozial Extra 45(1), 36-41, DOI: 10.1007/s12054-020-00349-5.

**Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik (2025): Barrierefreiheitsstärkungsgesetz** (BFSG), hg. v. Ministerium des Innern. <https://www.barrierefreiheit-dienstekonsolidierung.bund.de/Webs/PB/DE/gesetze-und-richtlinien/barrierefreiheitsstaerkungsgesetz/barrierefreiheitsstaerkungsgesetz-node.html> (abgerufen 15.10.2025).

**Deutscher Ethikrat** (Hg.) (2023), Mensch und Maschine – Herausforderungen durch Künstliche Intelligenz. Stellungnahme. <https://www.ethikrat.org/publikationen/stellungnahmen/mensch-und-maschine/> (abgerufen 31.10.2024).

**Die Kinderschutz-Zentren** (Hg.) (2011), Empfehlung der Kinderschutz-Zentren zur Nutzung von Gefährdungseinschätzungs-Bögen in den Kinderschutz-Zentren. Verabschiedet vom Fachausschuss der Kinderschutz-Zentren, [https://jugendhilfeportal.de/fileadmin/user\\_upload/fkp\\_quelle/pdf/Empfehlungen%20zur%20Nutzung%20von%20Gefährdungseinschätzungsboegen.pdf](https://jugendhilfeportal.de/fileadmin/user_upload/fkp_quelle/pdf/Empfehlungen%20zur%20Nutzung%20von%20Gefährdungseinschätzungsboegen.pdf) (abgerufen 15.12.2020).

**Evans, Michaela/Hilbert, Josef** (2020), Zur Zukunft der Arbeit in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft in der Digitalisierungsära, in: Kutscher, Nadia/Ley, Thomas/Seelmeyer, Udo/Siller, Friederike/Tillmann, Angela/Zorn, Isabel (Hg.), Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung, 1. Auflage, Weinheim: Beltz Juventa, 76-88.

**Fitch, Dale** (2007), Structural equation modeling the use of a risk assessment instrument in child protective services, in: Decision Support Systems 42(4), 2137-2152, DOI: 10.1016/j.dss.2006.05.008.

**Freres, Katharina/Bastian, Pascal/Schrödter, Mark** (2019), Jenseits von Fallverständen und Prognose – Wie Fachkräfte mit einer einfachen Heuristik verantwortbaren Kinderschutz betreiben. Internationaler Forschungsüberblick und Befunde einer ethnografischen Studie zu Hausbesuchen durch das Jugendamt, in: np 2, 140-164.

**Funer, Florian/Schneider, Diana/Heyen, Nils B./Aichinger, Heike/Klausen, Andrea D./Tinnemeyer, Sara/ Liedtke, Wenke/Salloch, Sabine/Bratan, Tanja** (2024), Impacts of Clinical Decision Support Systems on the relationship, communication and shared decision-making between healthcare professionals and patients: A multi-stakeholder interview study, in: Journal of Medical Internet Research 26(55717); DOI: 10.2196/55717.

**Galuske, Michael/Rosenbauer, Nicole** (2008), Diagnose und Sozialtechnologie, in: Bakic, Josef/Diebäcker, Marc/Hammer, Elisabeth (Hg.), Aktuelle Leitbegriffe der Sozialen Arbeit. Ein kritisches Handbuch, 1 Band, Wien: Löcker, 73-90.

**Giansanti, Daniele/Pirrera, Antonia** (2025), Integrating AI and Assistive Technologies in Healthcare: Insights from a Narrative Review of Reviews, in: Healthcare 13(5), DOI: 10.3390/healthcare13050556.

**Gillingham, Philip** (2019), Decision Support Systems, Social Justice and Algorithmic Accountability in Social Work: A New Challenge, in: Practice 31(4), 277-290, DOI: 10.1080/09503153.2019.1575954.

**Gillingham, Philip/Graham, Timothy** (2016), Big data in social welfare: The development of a critical perspective on social work's latest "electronic turn", in: Australian Social Work 70(2), 135-147, DOI: 10.1080/0312407X.2015.1134606.

**Holl, Jürgen/Kernbeiß, Günter/Wagner-Printer, Michael** (2018), Das AMS-Arbeitsmarktchancen-Modell. Dokumentation zur Methode, hg. v. Arbeitsmarktservice Österreich, [https://forschungsnetzwerk.ams.at/dam/jcr:989d08b9-5e5b-4c5b-b1ba-378b4ce64aba/arbeitsmarktchancen\\_methode %20dokumentation.pdf](https://forschungsnetzwerk.ams.at/dam/jcr:989d08b9-5e5b-4c5b-b1ba-378b4ce64aba/arbeitsmarktchancen_methode %20dokumentation.pdf) (abgerufen 09.12.2025).

**Keddell, Emily** (2019), Algorithmic Justice in Child Protection: Statistical Fairness, Social Justice and the Implications for Practice, in: Social Sciences 8(10), 281, DOI: 10.3390/socsci8100281.

**Kreidenweis, Helmut** (2018), Digitalisierung ändert nichts – außer alles. Chancen und Risiken für Einrichtungen der Behindertenhilfe, in: Teilhabe 57(3), 122-125.

**Krug, Henriette/Bittner, Uta/Rolfes, Vasilija/Fangerau, Heiner/Weber, Karsten** (2020), Verunsicherung des ärztlichen Selbstverständnisses durch Künstliche Intelligenz? Ein Überblick über potenzielle Auswirkungen des zunehmenden Einsatzes im ärztlichen Alltag, in: Frewer, Andreas/Bergemann, Lutz/Langmann, Elisabeth (Hg.), Unsicherheit in der Medizin. Zum Umgang mit Ungewissheit im Gesundheitswesen = Insecurity in medicine: on coping with uncertainty in healthcare, Jahrbuch Ethik in der Klinik, Band 13, Würzburg: Königshausen & Neumann, 195-210.

**Kutscher, Nadia** (2019), Ethische Fragen im Kontext der Digitalisierung der Sozialen Arbeit, in: Kaminsky, Carmen/Seelmeyer, Udo/Siebert, Scarlet (Hg.), Digitale

Technologien zwischen Lenkung und Selbstermächtigung. Interdisziplinäre Perspektiven, 1. Auflage, 76-91.

**Merchel, Joachim** (2005), „Diagnostik“ als Grundlage für eine fachlich begründete Hilfeplanung: inhaltliche Anforderungen und angemessene Semantik, in: Verein für Kommunalwissenschaften e.V. (Hg.), Diagnostik in der Kinder- und Jugendhilfe. Vom Fallverstehen zur richtigen Hilfe. Dokumentation der Fachtagung vom 21.-22. April 2005 in Berlin. Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe 51, 13-29.

**Monnickendam, Menachem/Savaya, Riki/Waysman, Mark** (2005), Thinking processes in social workers' use of a clinical decision support system: A qualitative study, in: Social Work Research 29(1), 21-30, DOI: 10.1093/swr/29.1.21.

**Nierling, Linda/Maia, Maria** (2020), Assistive Technologies: Social Barriers and Socio-Technical Pathways, in: Societies 10(2), 41, DOI: 10.3390/soc10020041.

**Orwat, Carsten** (Hg.) (2020), Diskriminierungsrisiken durch Verwendung von Algorithmen. Eine Studie erstellt mit einer Zuwendung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 1. Auflage, Baden-Baden: Nomos.

**Pratt, Mary K.** (2024), How AI is advancing assistive technology. TechTarget, <https://www.techtarget.com/searchEnterpriseAI/tip/How-AI-is-advancing-assistive-technology> (abgerufen 25.11.2025).

**van der Put, Claudia E./Hermanns, Jo/van Rijn-van Gelderen, Loes/Sondeijker, Frouke** (2016), Detection of unsafety in families with parental and/or child developmental problems at the start of family support, in: BMC psychiatry 16, 15, DOI: 10.1186/s12888-016-0715-y.

**Savulescu, Julian** (2001), Procreative beneficence: why we should select the best children, in: Bioethics 15(5-6), 413-426, DOI: 10.1111/1467-8519.00251.

**Schneider, Diana** (2022), Ethische und professionsspezifische Herausforderungen. Der Diskurs um algorithmische Systeme der Entscheidungsunterstützung im Kontext der Teilhabeplanung für Menschen mit Behinderung, in: Sonar, Arne/Weber, Karsten (Hg.), Künstliche Intelligenz und Gesundheit, Stuttgart: Franz Steiner Verlag (Kulturanamnesen, 12968), 87-132.

**Schneider, Diana/Seelmeyer, Udo** (2019), Challenges in using big data to develop decision support systems for social work in Germany, in: Journal of technology in human services 37(2-3), 113-128, DOI: 10.1080/15228835.2019.1614513.

**Schneider, Diana/Weber, Karsten** (2024), AI-based decision support systems and society: An opening statement, in: TATuP 33(1), 9-13, DOI: 10.14512/tatup.33.1.9.

**Schneider, Diana/Liedtke, Wenke/Klausen, Andrea Diana/Lipprandt, Myriam/Funer, Florian/Bratan, Tanja/Heyen, Nils B./Aichinger, Heike/Langanke, Martin**

(2025), Indecision on the use of artificial intelligence in healthcare – A qualitative study of patient perspectives on trust, responsibility and self-determination using AI-CDSS, in: Digital Health 11, 20552076251339522, DOI: 10.1177/20552076251339522.

**Schrödter, Mark/Bastian, Pascal/Taylor, Brian** (2020), Risikodiagnostik und Big Data Analytics in der Sozialen Arbeit, in: Kutscher, Nadia/Ley, Thomas/Seelmeyer, Udo/Siller, Friederike/Tillmann, Angela/Zorn, Isabel (Hg.), Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung, 1. Auflage, Weinheim: Beltz Juventa, 255-264.

**Schüller, Katharina/Busch, Paulina/Hindinger, Carina** (2019), Future Skills: Ein Framework für Data Literacy. Kompetenzrahmen und Forschungsbericht, hg. v. Hochschulreform Digitalisierung (Arbeitspapier, 47), [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD\\_AP\\_Nr\\_47\\_DALI\\_Kompetenzrahmen\\_WEB.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_Nr_47_DALI_Kompetenzrahmen_WEB.pdf) (abgerufen 22.02.2021).

**Shiller, Ulene/Strydom, Marianna** (2018), Evidence-based practice in child protection services: Do we have time for this?, in: SWORK 54(4), DOI: 10.15270/54-4-669.

**Spielkamp, Matthias** (2019), Automating society. Taking stock of automated decision making in the EU. A report by AlgorithmWatch in cooperation with Bertelsmann Stiftung, supported by the Open Society Foundations, hg. v. AlgorithmWatch gGmbH und Bertelsmann Stiftung, [https://algorithmwatch.org/en/wp-content/uploads/2019/02/Automating\\_Society\\_Report\\_2019.pdf](https://algorithmwatch.org/en/wp-content/uploads/2019/02/Automating_Society_Report_2019.pdf) (abgerufen 09.12.2025).

**Waag, Philipp/Rink, Konstantin** (2023), Digitalisierung als Irritation. Von ideologischen zu reflexionstheoretischen Selbstbeschreibungen der Sozialen Arbeit im Zuge ihrer Auseinandersetzung mit digitalen Technologien, in: np 23(4), 292-306.

**WHO = World Health Organization** (Hg.) (2024), Assistive technology, <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/assistive-technology#:~:text=Global-ly%2C%20more%20than%202.5%20billion,people%20needing%20two%20or%20more> (abgerufen 25.11.2025).

*Über die Autorin*

**Diana Schneider**, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Abteilung Neue Technologien am Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe. Sie studierte Philosophie und Germanistik (Universität Potsdam) sowie Kultur und Technik (BTU Cottbus-Senftenberg) und war Promovendin im Projekt MAEWIN des Graduiertenkollegs NRW Digitale Gesellschaft (2018-2022). In ihrer Dissertation untersuchte sie plausible Zukünfte für den Einsatz algorithmischer Systeme im Rahmen der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung. Ihr Arbeitsschwerpunkt umfasst die Evaluation von Innovationen in den Bereichen Medizin, Sozial- und Gesundheitswesen sowie die Technikfolgenabschätzung neuer Technologien.

# Inklusion zwischen Empowerment und (Für-)Sorge: Differenz und Interpendenz

Beate Blank (Stuttgart)

## Abstract

Die relationalen Prozesse des Ermächtigens und Handelns, Teilhabens und Mitgestaltens, Sorgens und Bewahrens sind interdependent verwoben. Sie werden ermöglicht, behindert oder blockiert durch die ihnen immanenten Machtverhältnisse. Im Erwerb von Handlungsfähigkeit und Handlungsmacht für ein gerechtes und gutes Leben sind wir als soziale und vulnerable Wesen autonom und abhängig zugleich. Eine Mensch und Natur umfassende Ethik der Gerechtigkeit, Gemeinschaftlichkeit und Achtsamkeit ist inklusiv. Praxen der Privilegien- und Machtteilung, des kritisch-reflexiven Zugangs zu Empowerment und Disempowerment beschreiben die Grundlagen einer neuen Professionalität der Antidiskriminierungs- und Ermächtigungsarbeit.

## Schlüsselwörter

menschenrechtliches Empowerment und Ermächtigung – sozialökologischer Care-Begriff – feministische Ethik – Caring and Empowering Community

## 1. Einführung

Eine inklusive Ethik ist ein Mensch und Natur umfassender, erweiterter Ansatz von Gerechtigkeit, Gemeinschaftlichkeit und Achtsamkeit. Die ethischen Prinzipien Respekt, Integrität, Transparenz, gesellschaftlicher Zusammenhalt, Selbstbestimmung, Fürsorge (Wohltun), Nichtschaden, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit sind die Orientierung für inklusives sorgendes und ermächtigendes Handeln. Im Wissen darum, wie schnell Hass und Gewalt Menschen, Familien, Nachbarschaften und ganze Gesellschaften vergiften können, bieten die Menschen- und Grundrechte für das Rechtssubjekt und die anderen im demokratisch verfassten Rechtsstaat einen bestmöglichen sicheren Handlungs- und Gestaltungsrahmen.

Die Corona-Pandemie hat, trotz aller Zumutungen und gesellschaftlicher Spaltung, das Wir-Gefühl des gemeinsamen Ziels der Bewahrung der eigenen Gesundheit und die der anderen erlebbar gemacht. Im Kontext der relationalen Prozesse des Ermächtigens werden mutmachende Verstärkungen durch das selbstreflexive und sorgende ‚Wir‘ fokussiert. Mitühlendes Sorgen und das Teilen von Verantwortung

können die personale und soziale Resilienz und Zuversicht stärken. Aus solchen Erfahrungen nähren sich die in die Zukunft gerichteten Selbstwirksamkeitserwartungen. Trotz aller Meinungsunterschiede wünschen sich Menschen als soziale Wesen Gemeinschaft. Warum also nicht den Fokus auf gemeinsame Interessen und Ziele richten? Das Teilen von Bewältigungsstrategien im Umgang mit Krisen wie die der Corona-Pandemie oder der Erderwärmung fördert das individuelle und kollektive Kohärenzgefühl. Daran könnte eine inklusive Gemeinschaft anschließen. Hierfür müssten die kommunalen Strukturen der Beteiligung weiter ausgebaut und Partizipation zur Pflichtaufgabe der Kommunen werden.

Befreiung aus Abhängigkeit, etwa aus den existenzbedrohenden Folgen des Klimawandels, ist mit der Sorge um die eigene Vulnerabilität verknüpft. Auch die vielfältigen Formen von Gewalt und Diskriminierung verletzen. Das erste Empowerment-Prinzip ist daher ‚Safety first!‘. Sicherheit kann in der Peer Group und der eigenen Community gefunden werden, aber auch in strukturell verankerten Schutzkonzepten und rechtlich gesicherten Partizipationsrechten.

Eine inklusive Caring Community ist eine Empowering Community und umgekehrt. Dieses Ideal ist schwer einzulösen. Denn das normative Programm menschenrechtsbasierter Ermächtigung zur Teilhabe und Inklusion ist komplex und anspruchsvoll. Sowohl im Empowerment- als auch Inklusionsparadigma zeigen sich die konfliktbehafteten Widersprüche des Teilhabens und Ermächtigens einerseits und des Beschützens und Für-Sorgens andererseits. Im inklusiven mit (diskriminierten Menschen) und paternalistischen für (sozial Schwache) offenbart Sprache was gemeinhin als unvereinbar verhandelt wird.

Der Beitrag möchte nicht verbinden, was nicht zusammengehört oder Unvereinbares negieren, sondern relationale Verhältnisse diskutieren. Die Autorin argumentiert vor dem Hintergrund ihrer Empowerment Theorie-Praxis-Forschung und in Anerkennung der Widersprüche von Gleichheit und Differenz. Daran schließt sich folgende These an: Empowerment und Care stehen in Beziehung zueinander. Die Relation der individualisierenden Begriffe Selbstfürsorge (self care) und Selbstermächtigung (self empowerment) auf der einen Seite und auf der anderen die Forderung nach einem grundlegenden Perspektivwechsel, wie es die soziale Bewegung ‚Care-Revolution‘ fordert, beleuchtet die psychologisch-personalen und politisch-systemischen Wechselverhältnisse. Insofern wird der im Titel impliziten Annahme widersprochen, dass zwischen Empowerment und Care das Inklusionsparadigma stehe. Vielmehr sind es die immanenten Machtverhältnisse, die ermöglichen, behindern oder blockieren.

Ungeachtet der von Barbara Bryant Solomon (1976) fundiert machttheoretisch begründeten Empowerment Theory gilt Empowerment im kritischen Diskurs (vgl. Kapitel 3) als ‚Buzzword‘ für das „eine weniger irreführende, bescheidenere Bezeich-

nung" gefunden werden sollte, so der Vorschlag von Silvia Staub-Bernasconi (2007, 249). Die Kritik ist zur Auseinandersetzung mit den diffundierenden begrifflichen Auslegungen und Praxen produktiv. Schon für Julian Rappaport (1981), der gemeinhin als 'Vater' des Empowerment-Konzepts gilt, und auch für Solomon, ist Empowerment ein schwer fassbares Paradigma. Die grundlegende Frage: Was ist Empowerment? (vgl. Blank 2024a) kann in der Interdependenz von Solomons machtkritischem mit Rappaports sozialpsychologischem Ansatz beantwortet werden. Die gleichsam vergessene, von Staub-Bernasconi zurecht angemahnte, Frage nach der Macht in Empowerment ist der 'Missing-Link'. Macht wird in Anlehnung an Max Weber als *per se* neutral und inklusiv verstanden. Macht ist immer schon vorhanden und in allem miteingeschlossen. Das Verständnis von Macht im Umgang mit Machtquellen und Machtstrukturen hat Staub-Bernasconi für die kritische Soziale Arbeit handlungstheoretisch fruchtbar gemacht (vgl. Staub-Bernasconi 2018, 405-454). Daran ist, in der machttheoretischen und diskriminierungskritischen Entwicklungslinie Solomons, ein Empowerment-Konzept der Sozialen Arbeit anschlussfähig (vgl. Kapitel 4).

Die Verortung von Empowerment im Ethikdiskurs wäre ebenfalls eine lohnende Perspektivenerweiterung. Im Spannungsverhältnis zwischen Empowerment (dem Dreischritt von Macht-Machtlosigkeit-Ermächtigung) und Fürsorge (Care) entstehen neue Denk- und Möglichkeitsräume. Eine Ethik der Handlungsmächtigkeit könnte in Hannah Arendts Prinzip der Natalität aufgehoben sein:

„Weil jeder Mensch aufgrund des Geboreneins ein initium, ein Anfang und Neuankömmling in der Welt ist, können Menschen Initiativen ergreifen, Anfänger werden und Neues in Bewegung setzen.“ (Arendt 1967, 15)

Einstweilen geben die globale Definition von Sozialer Arbeit, in der Empowerment als ein Kernmandat der Profession festgeschrieben ist, eine erste Orientierung für einen in den Care-Professionen noch wenig diskursiv ausdifferenzierten Begriff (vgl. Kapitel 5).

Es zeigt sich, dass auch das Sorgekonzept nicht ohne die Dekonstruktion des ihr immanenten Machtbegriffs auskommt. Menschen, die auf Care angewiesen sind, etwa weil sie an Demenz erkrankt oder auf andere Weise beeinträchtigt sind, werden direkt oder indirekt ageistisch und/oder ableistisch diskriminiert. Ein inklusives Verständnis von Care kann die intersektional verwobenen Machtstrukturen von Diskriminierung aufdecken, Barrieren abbauen und Empowerment-Prozesse ermöglichen. Dies sollen die Beispiele in Kapitel 4.1 (Lernen in Empowerment-Prozessen) anschaulich machen.

## 2. Menschenrechtliche Ermächtigung

Der Ursprung der Ermächtigung liegt in der Emanzipationsgeschichte der Menschheit. Seit jeher kämpfen arme, recht- und landlose Personen und Gruppen für ihre Rechte, Freiheit und ein besseres Leben. In der Polis des antiken Athens genießen die wohlhabenden Bürger als Freie und Gleiche Bürgerrechte. Frauen und Sklav\*innen hingegen sind Abhängige der Bürgergemeinde und von den Bürgerrechten ausgeschlossen. Die von den meisten führenden Philosophen der damaligen Zeit behauptete Überlegenheit des als ‚weiß‘ gelesenen Mannes gräbt sich geistig und kulturell tief in die kolonialistischen Gesellschaften ein. Die Konstruktion von männlicher Herrschaft und rassischer Überlegenheit ist der Nährboden für die Rechtfertigung von Privilegien, Diskriminierung und Ausbeutung. Die Entrechtung der Frauen und Sklav\*innen ist noch Jahrhunderte später von den Vordenkern der Aufklärung, unter anderen von Arthur Schopenhauer in seiner 1851 veröffentlichten Schrift „Über die Weiber“ und von Immanuel Kant (vgl. Großmaß/Perko 2011, 75) verteidigt worden.

Als sogenannte Kinder ihrer Zeit sind ihre misogynen, antisemitischen und rassistischen Überzeugungen ein Beispiel für die Wirkmächtigkeit von Bias im Dienst der Verteidigung von Privilegien und Herrschaft. Dennoch: die Ermächtigung des Individuums zum Rechtssubjekt beruht auf den Idealen der Aufklärung. Die von Kant begründete Würde des Menschen ist das Zentrum der universalen Menschenrechte. Nach Kant (2000) ist die Menschenwürde zweckfrei und unveräußerbar; sie ist an keine Leistung gebunden, nicht verhandelbar und durch nichts zu ersetzen. Aus dem Menschsein allein begründe sich die Menschenwürde, Ziel und Zweck des Lebens, das Streben nach Autonomie, nach Sinn und Selbstverwirklichung sowie die Kultivierung der individuellen Begabungen. Es scheint eine anthropologische Grundkonstante zu sein, dass der zur Vernunft begabte Mensch gleichsam gezwungen ist, sich selbst zu ermächtigen und aus Unmündigkeit und Abhängigkeit zu befreien.

„Alle Menschen haben die gleichen Bedürfnisse“ ist der zu Beginn des 20. Jahrhunderts bahnbrechende Befund von Ilse Arlts Armutsforschungen. Die Ökonomin und Gründerin der ersten Fürsorgerinnenschule 1912 in Österreich-Ungarn hat die wissenschaftliche Entwicklung der Sozialen Arbeit zur Profession maßgeblich beeinflusst. Die Verwirklichung der Grundbedürfnisse ist für ein menschenwürdiges und menschenrechtlich gesichertes Leben konstitutiv. In aristotelischer Traditionslinie und in Bezug zu John Rawls Gerechtigkeitstheorie beschreibt die Moralphilosophin Martha Nussbaum (1998) zehn essenzielle und universale Grundfähigkeiten für ein würdiges und gerechtes Leben: Leben, körperliche Gesundheit, körperliche Integrität, Sinneswahrnehmungen, Vorstellungskraft und Gedanken, Emotionen, praktische Vernunft, Zugehörigkeit, andere Lebewesen, Spielen und Kontrolle über

die Umgebung. Die Liste ist universell gemeint, aber offen für Anpassungen und Veränderungen. Der Capability Approach ist inklusiv, indem er, wie Ilse Arlt, von den für alle Menschen gleichen Bedürfnissen ausgeht und diese in einem kulturell wandelbaren, systemisch und ökonomisch vereinbarten Rahmen als global einzulösende Voraussetzungen für alle Menschen verwirklicht sehen möchte.

Ermächtigungsprozesse gehen intrinsisch motiviert vom Subjekt aus. Sie wirken ausgehend von den Bedürfnissen des Individuums in die Strukturen seiner sozialen Gruppen, Institutionen und in die Systeme seiner Lebenswelt. Somit ist Ermächtigung ein zirkulärer Prozess, der beim Individuum beginnt und zu ihm zurückführt, weil die Bedürfnisse nach Autonomie, Selbstwirksamkeit und Zugehörigkeit, Grundkonstanten der *conditio humana* sind. Bedürfnisse und Bedürfnisbefriedigung lassen sich nicht in ein individualpsychologisches und gesellschaftspolitisches Verständnis von Empowerment trennen.

### **3. Die Kritik am Empowerment-Paradigma**

Die neoliberalen Agenden von Tony Blairs ‚New Labour‘ und Gerhard Schröders ‚Agenda 2010‘ setzen auf Individualisierungsstrategien gesellschaftlicher Risiken. Die Performance des ermächtigten Selbst wird optimiert und zur Selbstvermarktung konditioniert. In der Risikogesellschaft (vgl. Beck 1986) ist die autonome Ich-AG auf sich selbst gestellt. Reziproke Austauschbeziehungen stellen sich nicht von selbst ein. Viel mehr die Vereinsamung, wie der Befund des Einsamkeitsbarometer 2025 nahelegt.

Die Kritik an der neoliberalen Vereinnahmung und Individualisierung von Empowerment aus der Sozialarbeitswissenschaft (vgl. Staub-Bernasconi 2007), der Soziologie (vgl. Bröckling 2004), Kritischen Psychologie (vgl. Vossebrecher/Jeschke 2009) oder der Feminist Theory des Women’s Empowerment (vgl. Batliwala 2007) ist für die Untersuchung der Dilemmata und Fallstricken, die sich in der praktischen Anwendung auftun, produktiv. „Wo bleibt die Macht?“ fragt Silvia Staub-Bernasconi (2007, 245-270) in ihrer handlungstheoretischen Empowerment-Untersuchung. Werden die an Empowerment-Maßnahmen Teilnehmenden darüber aufgeklärt was Macht ist?

Sind die Soziale Arbeit und auch die Heil- und Sonderpädagogik (vgl. Theunissen 2000) nicht von einem Handlungsrahmen geprägt, der sich vor allem an Menschen richtet, die im klassischen Sinne als behindert, arm, krank oder sozial auffällig gelten? Und werden durch die Betonung der Stärken im Empowerment-Ansatz nicht die Schwächen des Menschen und seine damit assoziierte Fürsorgebedürftigkeit latent diskreditiert? Ergeben sich daraus nicht Dilemmata, die sich durch Empowerment-Maßnahmen – ohne eine kritisch-reflexive Praxis – weiter verfestigen?

Werden nicht von denjenigen, die die Definitionsmacht innehaben, Zielgruppen festgelegt, die aus ihrer Sicht als ermächtigungsbedürftig gelabelt werden? Und fällt den Fachpersonen nicht die Entscheidungsmacht zu, wer empowert werden soll? Auch welche Methoden und Maßnahmen für die Ermächtigungsbedürftigen geeignet erscheinen? Und wird dann nicht mit Hilfe einer gut gemeinten Besonderung Exklusion reproduziert und euphemistisch verschleiert?

Die kritischen Anfragen an Empowerment schärfen die ethischen Fragestellungen nach den Machtasymmetrien zwischen den Lebenswelten der Adressat\*innen der Fürsorge und denen der Fürsorgestrukturen und ihrer Repräsentant\*innen. Es ist ein Faktum, dass die asymmetrischen Machtverhältnisse im Kontext von ethischen Entscheidungen die Professionellen in eine mächtigere Entscheidungsposition bringen. Ethische Konfliktsituationen liegen in letzter Konsequenz in ihrem Verantwortungshandeln. „Die Interaktion zwischen zwei Subjekten spiegelt immer auch deren jeweilige Rolle und Situiertheit: Sowohl Professionelle als auch Adressat\_innen sind als Subjekte immer eingebunden in gesellschaftliche Verhältnisse. Während aber die Adressat\_innen der sozialen Berufe auf Unterstützung angewiesen sind, ist die Position von Professionellen eine mehrfach verwobene [...].“ (Großmaß/Perko 2011, 163). Die verschiedenen Funktionen machen Konfliktsituationen zwischen Professionellen und Institution/Gesellschaft sowie Professionellen und den Adressat\*innen unvermeidbar. Dies erfordert ein Bündel an Kompetenzen, die ethisches Handeln und Entscheiden begleiten (Großmaß/Perko 2011, 163). In der nachfolgenden Nennung der spezifischen Kompetenzen fehlen die des Teilens von Wissen, beispielsweise über die Ursachen ethischer Konflikte oder die Möglichkeiten und Grenzen der Beteiligung an Entscheidungsmacht. Auch sollten die Menschenrechtsbildung und Empowerment-Wissen (z. B. des Ermöglichens von Ermächtigungsprozessen in Strukturen der Machtungleichheit) in das Kompetenzspektrum aufgenommen werden. Es stellt sich die begründete Frage: Welche neuen Perspektiven würden eine strukturelle Beteiligung der Adressat\*innen an der Macht der Expert\*innen im Ethik-Diskurs eröffnen können und welchen Impact hätte dies für die beteiligten Akteur\*innen?

### **3.1 Das Ideal der Ermächtigung zur Teilhabe und Beteiligung**

Mit dem Inklusionsparadigma rückt das Ideal der Beteiligung von allen Menschen an Allem und die Frage nach dem Wie – wie dies ermöglicht werden könnte – in den Fokus demokratischer Gesellschaften. Von den Teilhabeprojekten der Aktion Mensch, der Städtebauförderung mit dem Programm Sozialer Zusammenhalt oder den Public-Health-Programmen wie das Gesunde Städte Netzwerk, bis zu den Programmen des Women's Empowerment der Vereinten Nationen, muss in der Antragsbegründung Empowerment zu lesen sein. Es erscheint schlechthin als Zauberwort

für eine gelingende Partizipation. Vor allem für die Beteiligung der marginalisierten, einkommensschwachen, bildungsstruktur- und teilhabestrukturfernen Personen und Gruppen. Tatsächlich legen die Forschungsstudien von Kieffer (1984) und Blank/Huber (2017) nahe, dass das Partizipationsprinzip der entscheidende Wirkfaktor in Empowerment-Prozessen ist. Die Erfahrung von Selbstwirksamkeit und Handlungsmacht setzen Teilhabe an Machtquellen und Ermächtigungsstrategien in Machtungleichverhältnissen voraus. Dem stehen behindernde institutionelle Strukturen, Hierarchien und systemische Machtblockaden entgegen.

### **3.2 Sind Empowerment und Inklusion (un-)vereinbar?**

Die Individualisierungskritik am Empowerment-Ansatz wird von den Inklusionsdiskursen aufgenommen. Inklusion beziehe sich „anders als Empowerment, nicht (in erster Linie) auf Subjekte und versucht ein dort verortetes Defizit an Handlungsmächtigkeit zu beheben, sondern richtet sich als gesellschaftskritischer Zugang an die Analyse diskursiver Praxen, die ihrerseits überhaupt erst dazu führen, dass die kritisierten hierarchischen Strukturen überhaupt erst hervorgebracht werden.“ (Trescher/Börner 2019, 145). Es wird ein „konflikthafte[s] Verhältnis von Empowerment und Inklusion nicht nur auf theoretischer Ebene“ festgestellt, sondern eines, das „sich auch auf der Ebene der konkreten Handlungspraxis manifestiert“ (Trescher/Börner, 2019 146). Ihre Analyse beziehen die Autoren auf eine Empowerment-Schulung. Bei genauerer Betrachtung ergibt sich jedoch ein anderer Befund. Die Ursachen des festgestellten konflikthaften Verhältnisses liegen nicht am Empowerment-Ansatz als solchem, sondern an weit verbreiteten Praxen des Disempowerments. Es ist anzunehmen, dass der Unterschied zwischen einer Handlungspraxis des Disempowerments und Empowerments oft nicht erkannt wird. Denn es fehlt in Studium, Aus- und Weiterbildung an curricular verankertem Wissen (vgl. Blank 2020) zu einer kohärenten handlungstheoretisch und methodologisch begründeten Empowerment-Theorie und kritisch-reflexiven Praxis. Wäre dieses Wissen allgemein verbreitet, würde die Frage nach der Vereinbarkeit von Empowerment und Inklusion, gewissermaßen als zwei Seiten einer Medaille, positiv beantwortet werden.

### **3.3 Aufdeckung der intersektionalen Ungleichheit**

Die UN-Konvention adressiert nicht exklusiv Menschen mit der Statuszuschreibung ‚behindert‘, sondern alle Menschen. In der Vielfaltsperspektive sowie dem Verständnis von Behinderung als Einschränkung und Fähigkeit zugleich – von Dis\_ability – liegt ihr eigentliches Innovationspotenzial (vgl. Bielefeld 2009; Köbsell 2010).

Die Differenzkategorien Geschlecht, sozioökonomische Schicht, Hautfarbe, ethnische Herkunft, Behinderung oder Alter laufen unter dem Label Empowerment Gefahr, die inhärenten Diskriminierungsmerkmale zu verdecken und immer wieder neu zu reproduzieren. Nicht Menschen sind behindert, sie werden behindert. Das ist eine Kernaussage der Soziologie der Behinderung (vgl. Cloerkes 1997). Erst die Analyse der behaupteten Verdeckungszusammenhänge ermöglicht die Aufdeckung der Machtstrukturen mit ihren inhärenten Ambivalenzen und Dilemmata. Die Markierung von Menschen, als ‚behindert‘ wird mit dem intersektionalen Verständnis von sozialer Ungleichheit (vgl. Crenshaw 1989; Köbsell 2010; Blank 2021) machtkritisch kontextualisiert. Sprache als symbolische Formung von Subjekt und Macht (vgl. Foucault 2005) blendet in der Benennung von sozialen Ungleichheitskategorien häufig die Kategorie Behinderung aus (vgl. Raab 2010). Umgekehrt ist in der Behindertenhilfe die Anerkennung der Geschlechtervielfalt und die Selbstbestimmung von homosexuellen, queeren und trans\* Personen (LGBTQIA+) noch nicht überall selbstverständlich.

## 4. Der interdependente Empowerment-Begriff

Der Begriff Empowerment ist erstmals von Barbara Bryant Solomon in den sozialwissenschaftlichen Diskurs eingeführt worden. Die US-amerikanische Psychologin und Professorin für Soziale Arbeit hat ihn für ihr 1976 erschienenes Grundlagenwerk mit dem Titel „Black Empowerment: Social Work in Oppressed Communities“, definiert. Sie führt eine machttheoretisch begründete und rassismuskritische Empowerment Theory ein. Daran schließt sie ein Empowerment Konzept für die Soziale Arbeit an. Einer ihrer Schlüsselsätze lautet:

„Empowerment is defined as a process whereby the social worker or other helping professional engages in a set of activities with the client aimed at reducing the powerlessness stemming from the experience of discrimination because the client belongs to a stigmatized collective. These activities are specifically aimed at counteracting such negative valuations.“ (Solomon 1976, 29)

Solomon bezieht ihre Analyse der personalen und strukturellen Wirkmächtigkeit des tief in der amerikanischen Geschichte und Gesellschaft verwurzelten Rassismus auf alle Diskriminierungsformen. Auch für den US-amerikanische Bürgerrechtsler Martin Luther King gilt die Menschenwürde – jenseits von Hautfarbe und Status – für alle gleich.

Die Dimensionen der Power (dt.: Kraft, Stärke Macht und Gewalt) in Empowerment sind jeweils in das Dreifachprozessgeschehen zur Generierung von Eigenmacht, Ressourcen, Resilienz und Rechten eingebunden (vgl. Blank 2024a, 103f.). Die Inklusion der Machtdimensionen vervollständigt den sozialpsychologischen

Empowerment-Ansatz (vgl. Rappaport/Swift u. a. 1984; Stark 1996; Herriger 1997). Damit wird das Auseinanderfallen in ein individualistisches und politisches Empowerment-Verständnis aufgehoben. Eine kohärente Empowerment-Theorie, die die psychologischen mit den systemischen Traditionslinien wissenschaftlich begründet verbindet, wird möglich.

Praxen der Privilegien- und Machtteilung, des Reflektierens von Prozessen der Diskriminierung und von Disempowerment sowie des geplanten und methodologisch begründeten Ermöglichens von Ermächtigungsprozessen, in einem fortwährenden zirkulären Kreislauf zwischen Subjekt, Struktur und System, beschreiben eine neue Professionalität der Antidiskriminierungs- und Ermächtigungsarbeit. Mit der Konstruktion der Binarität von Subjekt, Identität und Gesellschaft werden Differenzlinien fortgeschrieben (vgl. Butler 1991), die dem Individuum die Verantwortung für seine Selbstermächtigung und Befreiung aus sozialen Problemen und Diskriminierungsverhältnissen zuweisen. In der Dekonstruktion von Macht, Mindermacht und Ermächtigung auf den Ebenen des Subjekts, der Strukturen und Systeme hingegen zeigen sich die wechselseitigen Bedingtheiten für das Scheitern und Gelingen von Ermächtigungsprozessen.

#### 4.1 Lernen in Empowerment-Prozessen

„In Empowerment-Prozessen werden Brücken überschritten: von der Resignation zum Selbstvertrauen in die Steuerungsfähigkeit (persönliche, kognitive Veränderung), vom Alleinsein zum Zusammenschluss mit anderen (soziale Veränderung) und vom Schweigen zur Interessensartikulation (politische Veränderung).“

(Schaurhofer/Peschl 2005)

Christian Neidhart und Carolin Schmid nehmen an einem Inklusionsprojekt teil. Dessen Mitglieder haben unterschiedliche körperliche, sensorische, kognitive, mentale und psychische Beeinträchtigungen. Mit dem „Bildungs- und Coaching Programm: Identifizierung personaler Ressourcen – kurz: die Schatzsuche“ (Blank 2012) in sogenannter Leichter Sprache haben sie ihre Schatzkisten gefüllt, ihre Ziele priorisiert und gemeinsame Interessen definiert. Das Empowerment-Programm überträgt das von Stevan Hobfoll (1988) entwickelte COR-Konzept (Conservation of Resources) in ein didaktisch-methodisch ausdifferenziertes Verfahren zur Erkundung des autonomen Ressourcenbegriffs. Es ist ein Empowerment-Werkzeug für alle Menschen, unabhängig von Bildungsstand oder Beeinträchtigungen. Eine spezifische Ausgestaltung macht es auch mit Menschen durchführbar, die nicht Deutsch verstehen, sprechen, schreiben oder lesen können oder kognitiv eingeschränkt sind. Das Empowerment-Tool bleibt in der Hand der Nutzer\*innen. Sie haben die Definitionsmacht über ihre Ressourcenschätzungen, Bedürfnisse, Interessen

und Ziele inne.

Die ersten Ziele haben die Teilnehmer\*innen mit Unterstützung der Fachpersonen, Familien und Ehrenamtlichen aus der Zivilgesellschaft schnell und unter großer öffentlicher Resonanz umgesetzt. Beeindruckt von den Veranstaltungen des Inklusionsprojekts fragten Menschen ohne (aktuelle) Behinderung für ihre Teilnahme an. Zuvor hatten die Mitglieder gelernt die Treffen zu moderieren, sich als Peers zu unterstützen und die Ergebnisse zu sichern. Sie haben ihre Definitions-, Entscheidungs- und Handlungsmacht erprobt und Stärke in ihrer Peer Group gewonnen. Den Empowerment-Prinzipien entsprechend ist ein Assistenzmodell diskutiert worden, bei dem die Fachpersonen und Ehrenamtlichen bewusst im Hintergrund bleiben und das Power-Sharing einüben. Die Idee, die interessierten Gäste zu Assistenten\*innen auszubilden, ist von den Peers für gut befunden aber an die Bedingung geknüpft worden, dass die ehrenamtlichen Gäste ihnen die Dinge nicht aus der Hand nehmen und sie ihre persönliche Assistenz selbst auswählen können.

#### **4.1.1 „Ich möchte Euch fragen: Was ist Behinderung?“ „Denkt Ihr, dass ich behindert bin?“**

Ein Videofilm, der anlässlich eines Besuchs des Teilhabekreises an der Dualen Hochschule Villingen-Schwenningen gedreht worden ist, dokumentiert die Fragen, die Christian Neidhardt an die Studierenden des Studiengangs ‚Menschen mit Behinderung‘ richtet. Herr Neidhardt hat eine genetisch bedingte Ausstattung mit Trisomie 21. In seiner Schatzkiste liegt ganz oben „mein Glaube“ und die Frage: „Warum darf ich nicht Ministrant sein? Kann mir das jemand sagen?“. Seit seiner Kindheit beschäftigt ihn diese Frage. Warum sein Bruder Ministrant sein durfte und er nicht, hat ihm niemand akzeptabel erklären können. Die Verstärkung seiner Durchsetzungsmacht durch den Teilhabekreis bringt den Durchbruch und Erfolg. Christian Neidhardt ist mit zweiunddreißig Jahren der erste Ministrant mit Down-Syndrom in VS-Villingen und weit über Baden-Württemberg hinaus.

Doch auch Herrn Neidhardt wird durch strukturelle Machtblockaden bei der Durchsetzung seiner Bedürfnisse behindert. Eine Liebesbeziehung ist in der Wohnform, in der lebt (noch) nicht erlaubt. Nach langem Zögern hat er sich dazu entschieden, diesen Herzenswunsch zurückzustellen.

#### **4.1.2 „Versteht Ihr, dass Euer ‚Anders‘ mein ‚Normal‘ ist?“**

„Die 22-Jährige machte bei der Abschlussveranstaltung des Inklusionsprojektes ‚Mitten-drin‘ am Samstag im Landratsamt staunen“, berichtet mit der Überschrift: „Sie spricht mit Augen – und Herz“ der Schwarzwälder Bote.

Seit einigen Jahren kommuniziert Frau Schmid mittels Augenkontakt mit einem Talker. Über dieses, ihr Leben veränderndes technische Hilfsmittel sagt sie: „Seit meiner Geburt bin ich schwerst mehrfachbehindert. Ich habe eine spastische Tetraplegie. Dies bedeutet, dass ich im Rollstuhl sitze, meine Arme und Beine nicht richtig bewegen und auch nicht sprechen kann. Ich bin aber fit im Kopf. Mit Hilfe einer Kopfsteuerung kann ich einen Elektro-Rollstuhl fahren und ich bediene den EcoTalker mit einer Augensteuerung. [...] Ich kann mich artikulieren und somit meine Bedürfnisse und Wünsche äußern. [...] Ich bin dabei, ein Buch über meine Behinderung zu schreiben. Auch das würde ohne Talker nicht funktionieren. Mit diesem Buch will ich einerseits andere Behinderte ansprechen, aber auch Eltern, die womöglich sehr plötzlich mit der Situation konfrontiert sind, ein behindertes Kind zu bekommen. Außerdem soll dieses Buch allen Menschen einen Einblick geben, wie man sich mit einer schweren Behinderung fühlt und Möglichkeiten für einen besseren Umgang mit uns Menschen mit Behinderung aufzeigen. [...]“.

Der Schwarzwälder Bote schreibt weiter: „Über ihr Kommunikationsgerät teilt sie mit, dass sie in einer betreuten Wohngemeinschaft lebt und es gar nicht mag, wenn sie abends ‚ungefragt ins Bett gesteckt‘ wird. Sie will nicht fremdbestimmt leben, ihr Essen nicht einfach vorgesetzt bekommen. ‚Mir entgeht fast nichts‘, übersetzt die Computerstimme und man fühlt sich ertappt, wenn sie fortfährt: ‚Viele glauben, ich verstehe nichts, weil ich nicht sprechen kann, und wenden sich an meine nicht behinderten Begleiter. Dabei kann man sich mit mir ganz prima unterhalten, man muss sich nur ein wenig Zeit dafür nehmen‘.“

Trotz des veränderten Blicks der Öffentlichkeit auf Frau Schmid bleiben strukturelle Behinderungen ihrer Teilhabe am gesellschaftlichen Leben bestehen. An Ausflügen kann sie nicht teilnehmen, da der Bahnhof nicht barrierefrei ist. Der Südkurier VS-Villingenschreibt im Jahr 2018: „Carolin Schmid lächelt trotz des Hindernisbahnhofs: Umbau soll erst 2020 beginnen“.

Ein weiteres Beispiel für individuelles und gemeinschaftliches Lernen in Empowerment-Prozessen ist ein inklusives Frauenprojekt der 1980er bis 2000er Jahre, das aus dem ersten Haus für obdachlose Frauen und ihre Kinder in der damaligen Bundesrepublik hervorgegangen ist.

#### **4.1.3 „Dass man mich nach meiner Meinung fragt, das bringt mir was.“**

Diesen Schlüsselsatz haben wohnungslose Frauen während ihres Aufenthalts in einem Wohn-, Bildungs- und Arbeitsprojekt geprägt. Im Winter 1980 wurde in Stuttgart eine leerstehende Fabrik als Notunterkunft ausschließlich für Frauen zur Verfügung gestellt. Keine Frau, unabhängig von Alter, Geschlecht, Einkommen, Bildungsstand, Krankheit, Behinderung, Migrations- oder Fluchtgeschichte wurde

abgewiesen. In einer etwa dreißig Jahre später durchgeföhrten qualitativen Studie wurden die Frauen, die sich Mitte der 1980er Jahre an einem partizipativen Forschungsprojekt beteiligt hatten (Blank 1990), zu den Wirkfaktoren von Empowerment im Lebensverlauf befragt (vgl. Blank/Huber, 2017; Blank 2010). Dabei wurden auch die Ambivalenzkonflikte zwischen den Bedürfnissen nach Selbststeuerung und Selbstbestimmung und ihrer Abhängigkeit von professioneller Hilfe thematisiert und kritisch reflektiert.

## **5. Die Care-Professionen zwischen Für-Sorge und Ermächtigung**

Die Dialektik menschlichen Lebens zwischen Streben nach einem gelingenden Leben in größtmöglicher Autonomie einerseits und der Sorge um die Vulnerabilität menschlicher Existenz andererseits, ist Gegenstand der Ethik der Care-Berufe. Helfen, Heilen und Verantwortung für ein menschenwürdiges Dasein sind unmittelbar an die moralphilosophischen Grundsätze der Care-Ethik gebunden. Die Fragen nach dem richtigen Handeln, nach Gerechtigkeit und einem guten Leben, sind an die Bedürfnisse des Menschen, an das Streben nach Autonomie, Entfaltung der Persönlichkeit, Selbstwirksamkeit und nach sozialer Gemeinschaft geknüpft. Wie kaum eine andere Handlungsprofession bewegt sich die Soziale Arbeit – wie das Inklusionsparadigma auch – zwischen Für-Sorge und Ermächtigung. Von diesem Spannungsfeld sind die Theorie, Praxis und Ethik der Care-Professionen geprägt.

Das humanistische Menschenbild, die Menschenwürde und Menschenrechte, sind der ethische Kompass. Daran orientieren sich die Ethischen Prinzipien und die Globale Definition Sozialer Arbeit. 2014 legen die International Federation of Social Workers (IFSW) und die International Association of Schools of Social Work (IASSW) Empowerment als ein Kernmandat (vgl. IFSW/IASSW 2014; Blank 2020) der Sozialen Arbeit fest: „The social work profession's core mandates include promoting social change, social development, social cohesion, and the empowerment and liberation of people“. Empowerment wird im Kontext von Befreiung zur normativen Setzung. Die ethische und theoriegeleitete Auseinandersetzung mit dem Empowerment-Paradigma wird damit für die Profession, Wissenschaft und Lehre der Sozialen Arbeit zur Pflicht.

Welche Folgen es hat, wenn die Vernunft versagt und die Menschenwürde außer Kraft gesetzt wird, wenn mithilfe einer Pseudowissenschaft, wie der Rassenlehre, Menschen als „rassistisch wertlos“ kategorisiert werden, lässt sich an dem millionenfachen Mord an Menschen jüdischer Herkunft, Sinti und Roma, an behinderten, homosexuellen, armen und kranken Menschen ablesen. Anlässlich der Unterzeichnung der UN-BRK haben 2009 mehr als siebentausend Menschen mit und ohne

Behinderungen die Spur der Erinnerung von Grafeneck auf der Schwäbischen Alb bis zum Innenministerium nach Stuttgart zum Gedenken an die Euthanasie-Morde gezogen. Das bunte und kreative Großereignis ist nach Empowerment-Prinzipien geplant und umgesetzt worden. Menschen aller Altersgruppen und Hintergründe, mit und ohne Behinderungen, sind zu Akteur\*innen des aus über hundert selbstorganisierten Initiativen bestehenden größten Erinnerungsprojekts der Nachkriegsgeschichte Baden-Württembergs geworden.

## **5.1 Care ist systemrelevant für Menschen und Natur**

Care-Arbeit ist ein Oberbegriff für einen Arbeitsbereich mit vielen Facetten, unterschiedlichen Perspektiven und Positionierungen. Übereinstimmung besteht darin, dass menschliche Gesellschaften nicht ohne Care-Arbeit denkbar sind. Die Gemeinsamkeit jeder Art von Sorgearbeit liegt in ihrer lebenserhaltenden Funktion. Die Sorge um Menschen und Natur ist die Voraussetzung für Leben und Überleben. Die Corona-Pandemie hat einen öffentlich geteilten Bewusstseinsbildungsprozess über die Systemrelevanz der Care-Berufe eingeleitet. Der menschengemachte Klimawandel beschleunigt die professionelle und ehrenamtliche Sorgearbeit für das planetarische Leben.

Im Verständnis der Care Studies ist Nachhaltigkeit nicht nur Generationengerechtigkeit und soziale Gerechtigkeit, sondern auch ökonomische, ökologische und Geschlechtergerechtigkeit. Care-Arbeit ist nicht nur reproduktiv. Sie produziert die Lebensbedingungen, die Gesundheit und Wohlergehen ermöglichen. Sie ist ebenso Klima- und Artenschutz wie Menschenschutz. Sie wird primär als reproduktive Arbeit, in einem auf Erwerbsarbeit ausgerichtetes Wirtschaften, verstanden, lässt sich jedoch nicht ausschließlich auf ihre reproduktive Funktion reduzieren und kapitalistisch verdinglichen. Sorgearbeit ist auch politische Mitgestaltung und bürgerschaftliches Engagement in allen gesellschaftlichen Bereichen. Sie ist Co-Produzent\*in von gutem Leben, Teilhabe aller Lebewesen und von planetarischer Inklusion.

## **5.2 Gender Bias im Care-Paradigma wirken strukturdeterminierend**

Der Begriffe Care, Care Work und Care Studies sind in den 1990er Jahren im englischen Sprachraum entstanden. Er schließt an die feministischen Theorien um die Reproduktionsarbeit an, als eine an den Bedürfnissen anderer orientierten Arbeit, „others centred work“.

Care wird geprägt von sozialkulturell geprägten Aspekten der Deutung, Gestaltung und Normativität von (Für-)Sorge-Beziehungen. Sie fasst dabei ein weites Spektrum von Regeln, Tätigkeiten, Strukturen und Zuschreibungen zusammen, die vorgeblich als natürlich, als ‚natürlich weiblich‘ und damit nachrangig gewertet werden, die Care-Arbeit am Menschen wird nach wie vor überwiegend von Frauen geleistet. Die naturalistische Annahme der angeborenen Mütterlichkeit, die die Bindungstheorien geprägt hat, ist widerlegt. Im europäischen Vergleich zeigt Schweden, dass die geschlechtergerechte Vereinbarkeit von Familie und Beruf möglich ist. Väter werden gesellschaftlich für die Beteiligung an der Kinderbetreuung gleichberechtigt unterstützt. 82 % der Mütter sind berufstätig. Nur 40 % von ihnen arbeiten in Teilzeit. Während Mütter in Deutschland mit der Geburt des Kindes ihre Arbeitsstunden abbauen, reduzieren in Schweden oftmals beide Elternteile ihr Arbeitspensum gleichermaßen.

Die Persistenz des Geschlechter-Bias in Gesellschaft, Politik und Wissenschaft korrespondiert mit ökonomischen, politischen und persönlichen Interessen. Die wahlweise behauptete Unfähigkeit des Mannes zur Care-Arbeit oder seiner geistig-moralischen Überlegenheit zur Führung der Machtzentren kann nicht durch eine Aufwertung vermeintlich ‚weiblicher‘ Eigenschaften erfolgreich begegnet werden. Im Gegenteil. Versuche die Position der Frauen in der patriarchalen Ordnung (vgl. Connell 2005; Bourdieu 1997) durch ihre Besonderung aufzuwerten oder auf die Stufe des Mannes zu heben, verstärken eher die an männlichen Urteilen orientierten Zuschreibungen von ‚weiblicher‘ Determiniertheit zur Sorgearbeit. Wenn wir wie Pierre Bourdieu davon ausgehen, dass das Geschlecht für die Entstehung und Reproduktion gesellschaftlicher Ordnung konstitutiv ist, muss die Transformation der patriarchalen Ordnung das übergeordnete Ziel einer inklusiven und demokratischen Gesellschaft sein.

Eine feministische Ethik deckt Gender Bias auf. Sie kritisiert, wie Carol Gilligan (vgl. 1982), ein an männlichen Urteilmustern orientiertes Moralbewusstsein, teilt jedoch nicht Gilligans Behauptung einer grundlegenden Geschlechterdifferenz. Auch wenn ihre Theorie einer Care Ethik keine wissenschaftliche Evidenz nachweisen konnte, war die durch sie angestoßene Kontroverse dennoch „sehr produktiv in ihrer kritischen Funktion“ (Großmaß 2006, 322). Denn es schlossen sich neue Diskurse, wie die der feministischen Ethik an. Sie brachte neue Perspektiven in die philosophische Ethik. „[...] die Moral des fürsorglichen Blicks auf Andere und des Ernstnehmens von Eingebundensein in Beziehungen – kurz: Care-Ethik – wurde zum Thema“ (Großmaß 2006, 322). Ebenso Fragen nach Geschlechter-, Verteilungs-, und Chancengerechtigkeit.

Die feministische Bewegung hat viele Annahmen in Frage gestellt, auf denen die Moralphilosophie seit jeher beruht – Annahmen über die menschliche Natur, mo-

ralisches Handeln, Staatsbürgerschaft und Verwandtschaft. Gleichzeitig vertritt sie vielfältige und konträre Positionen. Die Philosophin und feministische Theoretikerin Nancy Fraser plädiert dafür, „die vom Feminismus augenscheinlich gut geheilte Norm der Doppelverdienerfamilie“ (2013, 30) infrage zu stellen. Stattdessen sollten „wir für eine Lebensweise eintreten, die nicht die Lohnarbeit ins Zentrum stellt, sondern die die nicht entlohnte Tätigkeiten aufwertet“ (Fraser 2013, 30).

### **5.3 Caring Community – sorgt, schützt, unterstützt, teilt und ermächtigt**

Ein inklusives Gemeinwesen zeichnet sich durch die Verwirklichung des Rechts auf Teilhabe, auch der Fürsorge- und Schutzbedürftigen – unabhängig von Alter, Geschlecht, Einkommen, ethnischer oder religiöser Zugehörigkeit – aus. Das Ideal einer lebendigen „Kultur der Achtsamkeit“ (Conradi 2001), der Bereitschaft zu unterstützen und Hilfe zu leisten, ist die ethische Grundlage einer Caring Community.

Die Caring Community bildet strukturell und politisch einen sicheren Rahmen, in dem sich an Demenz erkrankte Menschen so frei als möglich bewegen, ihre Bedürfnisse äußern und ihre Fähigkeiten gleichwertig einbringen können. Ein im Alter und Hintergründen gemischter Chor kann eine Gemeinschaft sein, in der die Unterschiede im Chorklang eins werden. Es kann das Langzeitgedächtnis im Vortragen von Liedtexten ebenso bestaunt werden, wie fremd klingende Melodien aus anderen Kulturen. Das Stigma der Demenz oder des Migrationshintergrunds tritt beim Teilen von gemeinsamen Interessen, insbesondere von Musik und Kreativität, von der Vorderbühne ab und in den Hintergrund (vgl. Blank 2015, 101-120). Gemeinsam geteilte Bedürfnisse, Interessen und Zugangsgerechtigkeit geben die Richtung vor, wie sichere, diskriminierungsfreie und inklusive gesellschaftliche Räume entstehen können.

### **5.4 Inclusive Caring und Empowering Policies fördern systemische Transformation**

Wie lässt sich das Ideal einer Caring Community verwirklichen? Wie soziale Ungleichheit, die strukturelle Ausbeutung weiblich konnotierter Care-Arbeit, aber auch die Ausbeutung nicht-menschlicher Natur überwinden? Vonnöten ist eine wirkmächtige Care-Bewegung, meinen Wissenschaftler\*innen und Aktivist\*innen, um die (über-)lebensnotwendigen sorgenden Tätigkeiten für Mensch und Umwelt ins Zentrum allen Wirtschaftens zu rücken (vgl. Meier-Gräwe/Praetorius u. a. 2023). Der Kapitalismus ignoriert die planetarischen Grenzen und die Sorgearbeit. Beide systemrelevanten Bereiche werden nicht im Bruttosozialprodukt erfasst (vgl. Blank

2024b). Ihre der Volkswirtschaft weitgehend unentgeltlich zur Verfügung gestellten Ressourcen, Güter und Dienstleistungen bleiben so unsichtbar wie ihre Ausbeutung.

Notwendig ist ein grundlegender Perspektivwechsel, daher Care Revolution. Für die Pionierin der Care-Bewegung, Gabriele Winkler (2015), sollen im Zentrum nicht Profitmaximierung, sondern menschliche Bedürfnisse stehen und insbesondere die Sorge umeinander. Aber auch die Fürsorge für den Natur- und Artenschutz. Für die Anerkennung der Natur als Rechtssubjekt setzt sich das Netzwerk Rechte der Natur ein. Flüsse, Meere und Wälder könnten zu Rechtspersonen werden. Auch hier werden ein grundlegender Perspektivwechsel und neues Weltbild eingefordert, das die Menschenrechte nicht über die Rechte der Natur (vgl. Wesche 2023) stellt. Denn der Mensch ist Teil der Natur und wird keine Überlebenschance ohne sie haben. Aus dieser Perspektive ist Care-Arbeit Gerechtigkeits- und Klimapolitik. Ausgestaltet in eine die Rechte von Menschen und Natur inkludierende Care Policy wird die sozialökologische und ökonomische Transformation Schritt für Schritt möglich. Damit alle an der Ausgestaltung ihrer Caring Community partizipieren und von reziproken Beziehungen profitieren können, wird Ermächtigungswissen benötigt.

## 6. Resümee

Aus der Ermächtigungsperspektive ist der inklusive Imperativ eine Aufforderung an die Perspektivenvielfalt des Individuums im ‚Wir‘. Vor dem Hintergrund einer Ethik der dialogischen Anerkennung im Sinne Martin Bubers und Hannah Arendts und der partizipativen Gerechtigkeit von Nancy Fraser können wir mithilfe einer konstruktivistischen Pädagogik des Empowerments inklusives, reflexives Denken und Handeln einüben. Dies schließt im Verständnis von Care alle Lebewesen mit ein.

„Der Trick besteht darin, sich eine soziale Welt vorzustellen, in der das Leben der Bürger\_innen Lohnarbeit und Sorgearbeit mit Aktivitäten in der Gemeinschaft, politischer Partizipation und zivilgesellschaftlichem Engagement verbindet und gleichzeitig Zeit für Spaß lässt. Es ist unwahrscheinlich, dass diese Welt aus einem der Reformvorschläge hervorgeht, die in der bevorstehenden Debatte auf den Tisch kommen werden. Aber es wäre eine gute Welt zum Leben, und wenn wir uns jetzt nicht von dieser Vision leiten lassen, werden wir dem nie näherkommen.“ (Fraser 2006, 13-16, übers. d. V.)

Empowerment-Prozesse lösen Lernprozesse der individuellen und gesellschaftlichen Bewusstseinsbildung aus. Die neue Begrifflichkeit und Sprache generiert Empowerment-Wissen für soziale Innovationen und demokratische Erneuerung.

Der Fokus sollte weniger auf der Wiederholung auserzählter Diskurse liegen als vielmehr auf den Empowerment-Erzählungen und Recovery-Geschichten (vgl. Boevink 2007). Die Stärke und Freude, die von den als ‚anders‘, als minderwertiger, ungebildet, arm, behindert oder fremdartig markierten Frauen\*, Männern\* und Kindern ausgeht, ist ansteckend. Es ist das Publikum, das staunt – und lernt. Aus konstruktivistischer Sicht (vgl. von Glaserfeld 1997), können überraschende Erfahrungen und Irritationen neue Denkmuster und Handlungsweisen initiieren. Die Figur-Umkehr tradierten Denkens und Handelns stellt das Bias-Mindset gleichsam vom Kopf auf die Füße. Die eigene Erfahrung und Reflexion verändern Einstellungen, Gewohnheiten, Verhalten. Das Voneinander-und-miteinander-Lernen, das Geben und Nehmen, verstärkt den Erneuerungsprozess, den eine lebendige demokratische Gesellschaft als Gemeinschaft braucht. Dies schließt an Hannah Arendts *Vita Activa* (1967) und ihre Betonung der Fähigkeit des Menschen zum selbstreflexiven Denken und Handeln an.

Gelingende Ermächtigung ist Teilhabe und reziproker Austausch auf Augenhöhe von unterschiedlichen Biografien und Lebenswelten. Die viel beschworene gleichberechtigte Dialoghöhe von mindermächtigen Personen und Gruppen stellt sich nicht von selbst ein. Hierfür bedarf es Wissen über Machtstrukturen und Strategien der Ermächtigung. Und Know-how mit welchen Empowerment-Tools Machtasymmetrien in eine Pendelbewegung gebracht werden können, sodass die Höhe des Blickkontakts erreicht werden kann. Power-Sharing (vgl. Chehata/Dib u. a. 2023), Safe Spaces, Peer Counseling, Community und Peer Group Building, Ressourcen und Wissen reziprok teilen, schaffen Möglichkeitsräume für Empowerment-Prozesse. Eine neue Professionalität kann das Handeln wissenschaftlich begründen und gemeinsam mit dem Adressaten\*innen gestalten.

Gleichzeitig gibt es einen großen Bedarf an partizipativer Forschung. Durch die gewonnenen Erkenntnisse könnten neue Diskurse generiert, die Methodologie der Ermächtigung weiterentwickelt und eine Handlungsethik (Menschenwürde achten, Für-Sorge-Beziehungen pflegen, Gerechtigkeit durchsetzen) in der Interdependenz mit einer Ethik der Macht (Ermächtigung) diskutiert werden.

## Literatur

- Arendt, Hannah** (1967), *Vita activa oder vom tätigen Leben*, München: Piper Verlag.
- Batliwala, Srilatha** (2007), Taking the power out of empowerment – an experiential Account, in: *Development in Practice*, 17: 4-5, 557-565.
- Beck, Ulrich** (1986), *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.

**Bielefeldt, Heiner** (2009), Zum Innovationspotential der UN-Behindertenrechtskonvention. Ein Essay, Berlin: Deutsches Institut für Menschenrechte, [https://www.institutfuermenschenrechte.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Essay/essay\\_zum\\_innovationspotenzial\\_der\\_un\\_behindertenrechtskonvention\\_aufage3.pdf](https://www.institutfuermenschenrechte.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Essay/essay_zum_innovationspotenzial_der_un_behindertenrechtskonvention_aufage3.pdf) (abgerufen 10.11.2025).

**Blank, Beate** (1990), Die Meerjungfrau lernt fliegen. Interviews mit wohnungs- und obdachlosen Frauen, München: AG SPAK Verlag.

**Blank, Beate** (2010), „Dass man mich nach meiner Meinung fragt, das bringt mir was!“ Die Interdependenz von Empowerment, Teilhabe und Ressourcenförderung, in: wohnungslos 2, 44-48.

**Blank, Beate** (2012), Die Interdependenz von Ressourcenförderung und Empowerment. Der autonome Ressourcenbegriff der Adressat\*innen, Opladen/Toronto/New York: Budrich Academia Press.

**Blank, Beate** (2015), Kunst als Medium zur Selbstermächtigung und Teilhabe, in:

**Halbhuber-Gassner, Lydia/Kappenberg, Barbara** (Hg.): Mit Kunst Brücken bauen, Freiburg i. Br.: Lambertus Verlag, 101-120.

**Blank, Beate** (2020), Wandel der Curricula im Kontext gesellschaftlicher Transformation, in: Steckelberg, Claudia/Thiessen, Barbara (Hg.): Wandel der Arbeitsgesellschaft. Soziale Arbeit in Zeiten von Globalisierung, Digitalisierung und Präkarisierung. Theorie, Forschung und Praxis der Sozialen Arbeit, Band 21, Berlin/Opladen/Toronto: Verlag Barbara Budrich, 251-267.

**Blank, Beate** (2021), Das Recht auf Schutz vor Gewalt gegen Frauen – ein Intersektionaler Konzeptansatz, in: wohnungslos 4, 141-146.

**Blank, Beate** (2024a), Was ist Empowerment?, Weinheim: Beltz Juventa.

**Blank, Beate** (2024b), Who Cares? - Zwischen „relativer Verewigung“ der Geschlechterordnung und feministischer Utopie, in: Sauer, Karin. E./Klus, Sebastian/Gugel, Rahel (Hg.), Studienbuch Gender und Diversity für die Soziale Arbeit, Wiesbaden: Springer Verlag, 77-106.

**Blank, Beate/Huber, Helga** (2017), Langzeitwirkungen eines Empowerment-Ansatzes. Eine empirische Studie mit ehemals obdach- und wohnungslosen Frauen, in: wohnungslos 2/3(59), 87-99.

**Boevink, Wilma** (2007), Recoverygeschichten. Das gemeinschaftliche Erarbeiten von Erfahrungswissen in der Psychiatrie, Utrecht: Trimbos-Institut.

**Bourdieu, Pierre** (1997), Die männliche Herrschaft, Berlin: Suhrkamp TB Verlag.

**Bröckling, Ulrich** (2004), Empowerment, in: Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/

Lemke, Thomas (Hg.), *Glossar der Gegenwart*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, 55-62.

**Butler, Judith** (1991), *Das Unbehagen der Geschlechter*, Berlin: Suhrkamp.

**Chehata, Yasemine/Dib, Jinan/Harrach-Lasfaghi, Asmae/Himmen, Thivitha/Sinoplu, Ahmet/Wenzler, Nils** (2023), *Empowerment, Resilienz und Powersharing in der Migrationsgesellschaft. Theorien – Praktiken – Akteur\*innen*, Weinheim: Beltz Juventa.

**Cloerkes, Günther** (1997), *Soziologie der Behinderten: Eine Einführung*, Heidelberg: Ed. Schindeler.

**Connell, Raewyn W.** (2005), *Masculinities*, Berkley/Los Angeles: University of California Press.

**Conradi, Elisabeth** (2001), *Take Care: Grundlagen einer Ethik der Achtsamkeit*, Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

**Crenshaw, Kimberley** (1989), Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, in: *The University of Chicago Legal Forum*, 139-167.

**Foucault, Michel** (2005), *Subjekt und Macht. In Analytik der Macht*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.

**Fraser, Nancy** (2006), Frauen denkt ökonomisch!, in: *Beiträge zur feministischen Theorie und Praxis*, 29/68, 13-19.

**Fraser, Nancy** (2013), Neoliberalismus und Feminismus: Eine gefährliche Liaison, in: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 12/13, 29-31.

**Gilligan, Carol** (1982), *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Cambridge: Harvard University Press.

**von Glaserfeld, Ernst** (1997), *Wege des Wissens. Konstruktivistische Erkundungen durch unser Denken*, Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

**Großmaß, Ruth** (2006), Die Bedeutung der Care-Ethik für die Soziale Arbeit, in: Dungs, Susanne/Gerber, Uwe/Schmidt, Heinz/Zitt, Renate (Hg.), *Soziale Arbeit und Ethik im 21. Jahrhundert*, Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, 319-328.

**Großmaß, Ruth/Perko, Gudrun** (2011), *Ethik für Soziale Berufe*, Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh.

**Herriger, Norbert** (1997), *Empowerment in der Sozialen Arbeit*, Stuttgart: Kohlhammer.

**Hobfoll, Stevan E.** (1988), *The Conservation of Resources. A New Stress Model*, New York: Wiley.

**IFSW/IASSW = International Federation of Social Workers/International Associations of Schools of Social Works** (2014), Ethics in Social Work, Statement of Principles, [https://www.ethikdiskurs.de/fileadmin/user\\_upload/ethikdiskurs/Themen/Berufsethik/Soziale\\_Arbeit/IASW\\_Kodex\\_Englisch\\_Deutsch2004.pdf](https://www.ethikdiskurs.de/fileadmin/user_upload/ethikdiskurs/Themen/Berufsethik/Soziale_Arbeit/IASW_Kodex_Englisch_Deutsch2004.pdf) (abgerufen 10.12.2025).

**Kant, Immanuel** (2000), Anthropologie in pragmatischer Hinsicht, in: Brandt, Reinhard (Hg.), Philosophische Bibliothek, Band 4, Hamburg: Felix Meiner Verlag.

**Kieffer, Charles** (1984), Citizen Empowerment: a developmental perspective, in: Rappaport, Julian/Swift, Carol/Hess, Roland (Hg.), Studies in Empowerment: steps toward understanding and action, New York: Haworth Press.

**Köbsell, Svantje** (2010), Gendering Disability: Behinderung, Geschlecht und Körper, in: Jacob, Jutta/Köbsell, Svantje/Wollrad, Eske (Hg.), Gendering Disability. Intersektionale Aspekte von Behinderung und Geschlecht, Bielefeld: transcript, 17-33.

**Meier-Gräwe, Uta, Praetorius, Ina, Tecklenburg, Feline** (Hg.) (2023), Wirtschaft neu ausrichten. Care-Initiativen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Verlag Barbara Budrich.

**Nussbaum, Martha** (1998), Gerechtigkeit oder das gute Leben, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.

**Raab, Heike** (2010), Shifting the paradigm: »Behinderung, Heteronormativität und Queerness«, in: Jacob, Jutta/Köbsell, Svantje/Wollrad, Eske (Hg.), Gendering Disability. Intersektionale Aspekte von Behinderung und Geschlecht, Bielefeld: transcript, 73-94.

**Rappaport, Julian** (1981), In Praise of Paradox: A Social Policy of Empowerment Over Prevention, in: American Journal of Community Psychology 9 (1), 1-25.

**Rappaport, Julian/Swift, Carolin F./Hess, Robert** (Hg.) (1984), Studies in Empowerment: steps toward Understanding and action, New York: Haworth Press.

**Schaurhofer, Martin/Peschl, Markus F.** (2005), Lernen und Wissensmanagement in Empowermentprozessen, <https://www.stadtteilarbeit.de/lokale-oekonomie/qualifizierung-beschaeftigung/lernen-und-wissensmanagement-empowerment-prozessen#2> (abgerufen 02.12.2025).

**Schopenhauer, Arthur** (1851), Über die Weiber, A. W. Hayn: Berlin, <https://aboq.org/schopenhauer/parerga2/weiber.htm> (abgerufen am 03.12.2025).

**Solomon, Barbara B.** (1976), Black Empowerment, New York: Columbia University Press.

**Stark, Wolfgang** (1996), Empowerment: Neue Handlungskompetenzen in der psy-

chosozialen Praxis, Freiburg i. Breisgau.: Lambertus Verlag.

**Staub-Bernasconi, Silvia** (2007), Vom transdisziplinären wissenschaftlichen Bezugswissen zum professionellen Handlungswissen am Beispiel der Empowerment-Diskussion, in: Staub-Bernasconi, Silvia (Hg.), Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft, Bern/Stuttgart/Wien: Hauptverlag UTB, 245-270.

**Staub-Bernasconi, Silvia** (2018), Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Soziale Arbeit auf dem Weg zu kritischer Professionalität. 2. akt. Auflage, Opladen/Toronto: Verlag Barbara Budrich.

**Theunissen, Georg** (Hg.) (2000), Wege aus der Hospitalisierung: Empowerment in der Arbeit mit schwerstbehinderten Menschen, 2. Aufl., Bonn: Psychiatrie-Verlag.

**Trescher, Hendrik/Börner, Michael** (2019), Empowerment und Inklusion. Zur theoretischen und praktischen (Un-)Vereinbarkeit zweier Paradigmen am Beispiel einer Empowermentschulung, in: Behindertenpädagogik 2(58), 137-156.

**Vossebrecher, David/Jeschke, Karin** (2009), Empowerment zwischen Vision für die Praxis und theoretischer Diffusion, in: Forum Kritische Psychologie 51, 53-66.

**Wesche, Tilo** (2023), Die Rechte der Natur: Vom nachhaltigen Eigentum, Berlin: Suhrkamp Verlag.

**Winker, Gabriele** (2015), Care Revolution. Schritte in eine solidarische Gesellschaft, Bielefeld: Transkript.

#### Über die Autorin

**Beate Blank**, Prof.in em. Dr. rer. soc., Duale Hochschule Baden-Württemberg. Tätig in Forschung, Lehre und Beratung sowie als unabhängige Expertin für die EU-Kommission.