

Teilhabe und Macht: Wie durch Machtsensibilität 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 Machtsensibilität von Bedeutung, um Macht verantwortungsvoll und konstruktiv zu nutzen. Das vorgestellte Handlungskonzept der Machtsensibilität dient als Werkzeug zur Förderung von Teilhabe und zur Vermeidung von Ausgrenzung.

Schlüsselwörter

Machtsensibilität – Teilhabe – Soziale Arbeit – Berufsethik – Ausgrenzung

1. Einleitung

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit Macht als ein Aspekt, der Teilhabe- und Ausgrenzungsprozesse beeinflusst. Macht¹ 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-

1 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, gruppendynamischer 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 Machtsensibilität 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 korrumpierende 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 vernunftsbasiert 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 „erlernter 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
Selbstkonzept	
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.
Verhaltensweisen	
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.
Reaktionen und Auswirkungen	
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):

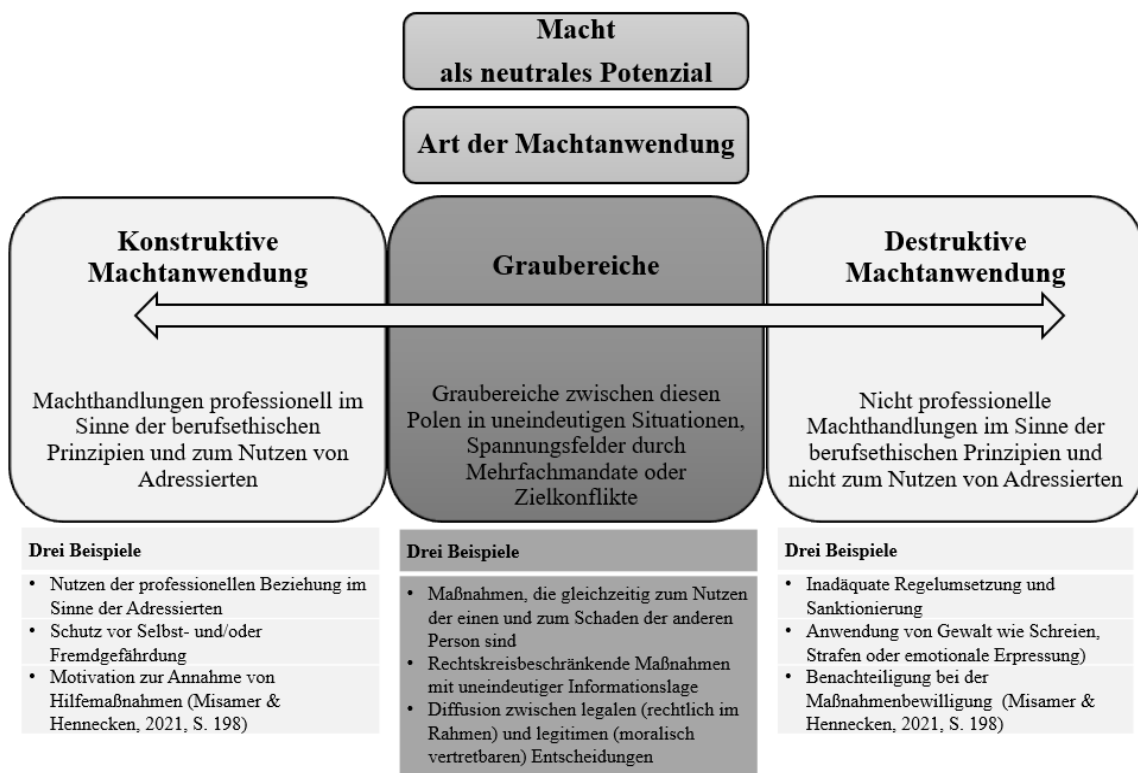


Abbildung 1: Konstruktive und destruktive Machtanwendung sowie Graubereiche (nach Misamer 2025, 23)

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 verstärkt und verfestigt werden. Ausgrenzung und Ohnmachtserleben sind dementsprechend eng miteinander verknüpft, wobei strukturelle Ausgrenzung eine Grundlage für das Gefühl 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 gegenüber Adressierten, so Wendt (2020), durch Fachwissen grundsätzlich in einer statushöheren 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 einschränken 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 ‚auftauchen lassen‘. Denn Deutungsmacht ist mit der Zuschreibung von Macht verknüpft, 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 Einzelner 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 einzugreifen).

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 Mikro- 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 Spezial-

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):

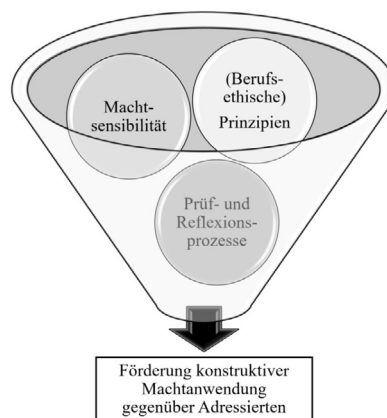


Abbildung 2: Wirkung berufsethischer Prinzipien und Machtsensibilität (nach Misamer 2025, 40)

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 Selbsthilfe² 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.

ruktive 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 sozialpsychologische Wahrnehmungsverzerrungen einhergehen, beispielsweise, dass Macht korrumpieren 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 verschiedenste positive Auswirkungen auf Adressierte, aber auch auf die Sozialarbeitenden selbst, schafft also Synergien und Nutzen für beide Seiten (vgl. Misamer 2023, siehe Abbildung 3):

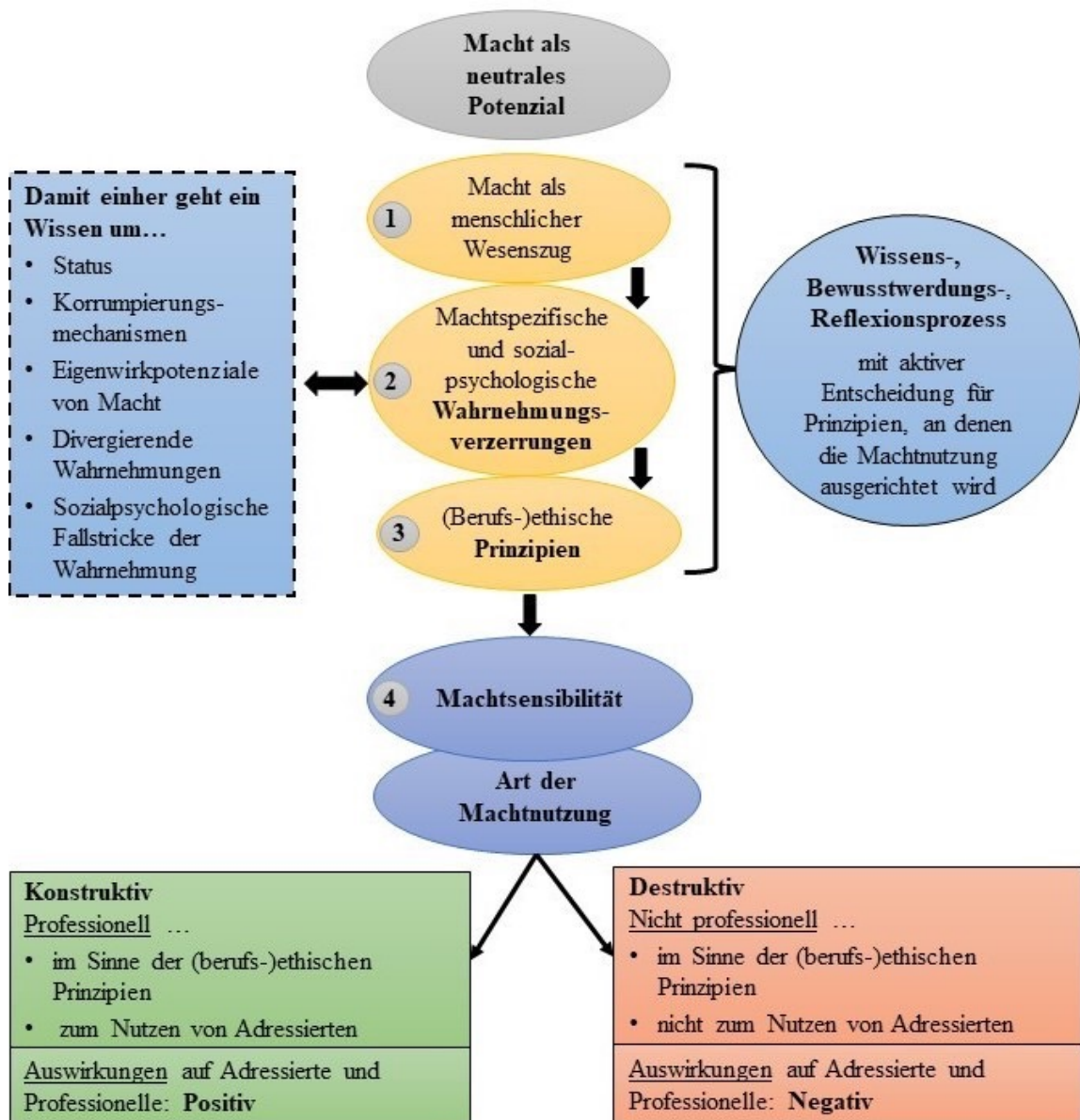


Abbildung 3: Entwicklung einer Machtsensibilität (nach Misamer 2023, 119)

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 Sozialarbeitende 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 Herausforder-

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 übergreifend 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, Geoffrey (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), Machtsensibilität in der Sozialen Arbeit. Grundwissen für reflektiertes Handeln, Stuttgart: Kohlhammer.

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

schätzung, in: FORUM sozial 1, 50-54.

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

Misamer, Melanie/Albrecht, Nadine (2023), Zum Umgang mit Macht in der Arbeitspraxis: Ein machtsensibles 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), Machtsensibilität in der Praxis Sozialer Arbeit. Eine explorative Analyse, in: EREV-Fachzeitschrift für evangelische Jugendhilfe 99, 194-201.

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

Misamer, Melanie/Hennecken, Lena (2025b), Der machtsensible 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: Lambert

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-Ulrich (2020), Macht und Haltung, in: Wendt, Peter-Ulrich (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/Holzmin-den/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.