

Der machtsensible Umgang mit Adressierten und seine Auswirkungen auf Adressierte und Sozialarbeiter*innen: Eine qualitative Studie

Prof. Dr. Melanie Misamer und Lena Hennecken

Teaser

In einer qualitativen Studie mit 20 Sozialarbeiter*innen wird der machtsensible Umgang in der Sozialen Arbeit untersucht. Dieser basiert auf dem Bewusstwerden und Hinterfragen des eigenen Machtgebrauchs. Die positive Wirkung einer Machtsensibilität zeigt sich bei Adressierten u.a. in Vertrauensaufbau, Zugewandtheit gegenüber fachlichen Angeboten und reduziertem Stresserleben. Bei Sozialarbeitenden konnte u. a. Entlastung durch gelingende Verantwortungsübergabe und Zufriedenheit aufgrund einer positiven Arbeitsbeziehung festgestellt werden.

1. Machtsensibilität und ihr Nutzen für die Arbeitspraxis

Machtsensibilität bezieht sich auf das Bewusstsein und die Reflexion über die eigene Machtposition und deren Auswirkungen. Sozialarbeiter*innen müssen sich ihrer legitimen Macht, die aus ihrem Status als „Sozialarbeiter*innen“ resultiert, bewusst sein und reflektieren, wie sie diese Macht verantwortungsvoll einsetzen, um Adressierte zu unterstützen. Das erfordert eine kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Handlungsoptionen und deren (möglichen) Konsequenzen für Adressierte (Misamer, 2020). Ein Bewusstsein über Macht und die damit einhergehenden Prozesse hilft, das professionelle Handeln im Hinblick auf die Arbeit mit Adressierten und die Auswirkungen der eigenen Handlung zu reflektieren. Misamer und Albrecht (2023) stellen heraus, dass aus machtsensiblen Handeln eine erfolgreiche und nachhaltige Arbeitsbeziehung mit Adressierten hervorgehen kann (ebd.). Eine Auseinandersetzung mit der eigenen Position innerhalb komplexer Machtgeflechte führt zudem dazu, die eigene Arbeit klar begründen und Grenzen ziehen zu können, was wiederum vor Machtmissbrauch schützt. Insbesondere in Situationen, in denen Entscheidungen über das Leben von Adressierten getroffen werden und dieses damit maßgeblich beeinflusst wird, muss Soziale Arbeit ihrer Verantwortung in besonderem Maße gerecht werden (Misamer 2023a). Das professionelle Handeln und Entscheiden kann durch machtsbezogene Verzerrungsmechanismen (wie dem Eigenwirkpotenzial von Macht bereits vor der Anwendung, Korruptionen und sozialpsychologische Wahrnehmungsverzerrungen wie der Halo-Effekt oder stereotype Vorstellungen) beeinflusst sein. Diese können mit Hilfe einer entwickelten Machtsensibilität frühzeitig wahrgenommen und reduziert werden, wodurch destruktive Machtanwendung verringert und partizipative Machtanwendung gefördert wird (Misamer 2019a).

2. Folgen konstruktiver und destruktiver Machtanwendung

Es zeigt sich historisch und über verschiedene Disziplinen hinweg, dass Macht in einem Kontinuum zwischen konstruktiver (Machtanwendung im Sinne der berufsethischen Prinzipien zum Nutzen und mit einem Gewinn für das Gegenüber) und destruktiver Anwendung (Machtanwendung explizit nicht zum Nutzen oder sogar zum Schaden für das Gegenüber) stattfindet (Misamer, 2023b).

Scholl (2007, organisationskontext) zeigt in Studien, dass eine destruktive Machtanwendung eher zu einer Verringerung von Partizipation, Effektivität und Wissen führt. Demgegenüber hängt konstruktive Machtanwendung mit Zufriedenheit, einer gesteigerten Problemlösefähigkeit und Motivation zusammen. Eine Untersuchung zum Zusammenhang von Macht-, Gerechtigkeit- und Vertrauen zwischen Schüler*innen und Lehrkräften zeigt, dass ein destruktives Lehrkräftehandeln mit einem geringeren Vertrauens- und Gerechtigkeitserleben bei Schüler*innen in Zusammenhang steht. Die Wahrnehmung von Gerechtigkeit steht demgegenüber positiv mit konstruktiver Machtanwendung in Zusammenhang (Misamer,

2019b). Vertrauen geht zudem mit einer erhöhten Motivations- und Leistungsbereitschaft wie auch einer reduzierten Devianz einher (Schweer 1997, Schulkontext) und gilt als grundlegende Voraussetzung für die Gestaltung von Beziehungen und (sozial)pädagogischen Prozessen in sämtlichen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit (Oelkers und Sundermann 2022). Nicht zuletzt dadurch wird der Nutzen von Machtsensibilität besonders deutlich.

Es fehlen bisher Informationen über die Wirkung von konstruktiver Machtanwendung im Zusammenhang mit Machtsensibilität für die Soziale Arbeit. Dementsprechend wurde eine qualitative Studie bei Sozialarbeiter*innen durchgeführt, um zu eruieren, wie ein optimaler machtsensibler Umgang mit Adressierten aussehen kann und welche Wirkung dieser für beide Seiten (Adressierte und Sozialarbeiter*innen) hat.

3. Methodisches Vorgehen und Fragestellungen

Die vorliegende qualitative Studie basiert auf leitfadengestützten Interviews mit 20 versierten Sozialarbeiter*innen (Berufserfahrung ≥ 5 Jahre) aus verschiedensten ambulanten und stationären Tätigkeitsbereichen. Um aussagekräftige Informationen zu erhalten, wurde den Befragten vorab eine Definition von Machtsensibilität vorgelesen und ein grundlegendes Verständnis der verwendeten Begrifflichkeiten sichergestellt. Anschließend wurden die Fachkräfte gebeten, die folgenden Fragen zu beantworten:

Fragestellung 1: Wie würde ein optimaler machtsensibler Umgang mit Adressierten Sozialer Arbeit aussehen?

Fragestellung 2: Welche Wirkung hatte der machtsensible Umgang bei den Adressierten und bei Ihnen selbst?

Die Stichprobe setzte sich aus 15 weiblichen und fünf männlichen Personen zusammen. Die Befragten waren zwischen 27 und 50 Jahre alt (Altersdurchschnitt = 35,5) und wies eine Berufstätigkeit von 5 bis 20 Jahren auf (Durchschnitt der Tätigkeitsjahre = 10,2). Die entstandenen Interviewaufnahmen wurden zum Zweck der Auswertung transkribiert, anschließend wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt in der Variante „Zusammenfassung“. Die gefundenen Generalisierungen werden im Folgenden vorgestellt und deren Inhalt beschrieben.

4. Ergebnisse

4.1 Der optimale machtsensible Umgang

Bewusstwerdung und Demut als Voraussetzung für Machtsensibilität: Damit Macht sensibel in der Praxis eingesetzt werden kann, beschreiben Sozialarbeiter*innen zunächst die Notwendigkeit eines Bewusstwerdens über den eigenen Machtstatus und -gebrauch. Es bedarf der Erkenntnis, dass Fachkräfte im Gegensatz zu ihren Adressierten mehr Macht innehaben und

folglich eine Machtasymmetrie innerhalb der Arbeitsbeziehung besteht. Demgegenüber sollte eine demütige Haltung eingenommen werden, in dem Bewusstsein, in andere Leben einzuwirken.

Möglichkeiten partizipativ nutzen, um bestmöglich zu unterstützen: Machtsensibel handeln bedeutet, die mit der Machtposition einhergehenden Möglichkeiten konstruktiv zu nutzen, um Menschen in krisenhaften Situationen bestmöglich zu unterstützen. Das wird dadurch möglich, dass sich an den Bedarfen und Fähigkeiten Adressierter orientiert wird. Indem die persönliche Meinung bewusst zurückgestellt wird, bekommen Adressierte die Chance, selbstbestimmt Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Dabei ist wichtig, keinen Druck oder Zwang auszuüben, sondern Möglichkeiten der Partizipation zu schaffen, Bedarfe offen zu besprechen und Ziele adressatenorientiert (z. B. so kleinschrittig wie nötig) zu setzen. Dafür gilt es, im Gespräch auf die Resonanz des Gegenübers zu achten.

Perspektivwechselfähigkeit: Erwähnung findet auch der Perspektivwechsel und damit das Hineinversetzen in die Lebensrealität von Adressierten. Eine machtsensible Haltung zeichnet sich in dieser Hinsicht durch eine offene, wertschätzende und unvoreingenommene Grundhaltung gegenüber Adressierten aus. Es gilt, nicht auf den eigenen Expert*innenstatus zu beharren, sondern Lebenswelten und darin gefundene Lösungen, die von der eigenen Norm abweichen können, zu respektieren und damit zu arbeiten. So wurde in einem Interview prägnant formuliert: „Den eigenen Willen gegen den Willen des Adressaten zu dessen Wohl durchzusetzen, das funktioniert nicht.“

Selbstkritisches Hinterfragen des eigenen Handelns: Ein weiterer Aspekt praktizierter Machtsensibilität ist es, das fachliche Handeln (selbst)kritisch zu hinterfragen. Dazu gehört neben Selbstreflexion auch das ehrliche Feedback im Kollegium. Die offene Thematisierung von Machtthemen ist ein erster Schritt, um Machtmissbrauch entgegenzuwirken. Dazu gehört auch das Nachbesprechen von Situationen (z.B. in Team- oder Supervisionssitzungen), in denen Macht destruktiv angewandt wurde. Fehler einzugestehen und offen zu thematisieren zeugt von Stärke und ist ein wichtiger Bestandteil von Machtsensibilität in der Arbeitspraxis.

4.2 Die Wirkung des machtsensiblen Umgangs auf Adressierte und Sozialarbeiter*innen

In Folge eines machtsensiblen Handelns konnten die befragten Sozialarbeiter*innen sowohl positive Effekte auf ihre Adressierten wie auch auf ihre eigene Person identifizieren.

4.2.1 Wirkung auf Adressierte

Vertrauensaufbau und Zugewandtheit gegenüber fachlichen Angeboten: In erster Linie erfolgt auf eine machtsensible Begegnung zwischen Fachkraft und Adressierten häufig ein Vertrauensaufbau und damit seitens der Adressierten eine eher zugewandte Haltung gegenüber

fachlichen Angeboten. Ein positiver und stabiler Beziehungsaufbau kann unter anderem daraus resultieren, dass sich Adressierte als Individuum gesehen, verstanden und ernstgenommen fühlen. Anstelle eines Gefühls von Verurteilung und Fremdbestimmung entsteht im besten Fall eine Bereitschaft zu kooperieren, selbst Lösungen zu entwickeln und Handlungsspielräume zu nutzen.

Verständnis für Sachverhalte und Selbstermächtigung sowie -wirksamkeit: Indem Fachkräfte ihr Wissen machtsensibel teilen, erlangen Adressierte Verständnis für Sachverhalte und können sich dadurch eher selbst ermächtigen. Daraus entwickeln sich wiederum ein nachhaltiges Selbstwirksamkeitsempfinden, das Gefühl von Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit und ein gestärktes Selbstvertrauen.

Offenheit: Zudem wird es in einer machtsensiblen Umgebung für Adressierte leichter, Probleme offen anzusprechen und auch eventuelle Rückschläge (z.B. erneuter Drogenkonsum nach Entwöhnung) ehrlich zuzugeben, ohne Angst zu haben, dafür verurteilt oder bewertet zu werden. Vielen Adressierten fällt es dann auch leichter, nach Hilfe zu fragen und ihre Unterstützungsbedarfe zu kommunizieren.

Reduziertes Stresserleben: In der Praxis beobachtet werden konnte außerdem, dass ein machtsensibles Handeln von Sozialarbeiter*innen zu einem reduzierten Stresserleben bei Adressierten führt. Insbesondere in Konfliktsituationen wurden eine schnellere Deeskalation und ein geringeres Frustrationslevel beschrieben.

4.2.2 Wirkung auf Sozialarbeiter*innen

Aufbau einer tragfähigen Arbeitsbeziehung: Machtsensible Arbeitsweisen können zu einer verlässlichen und stabilen Beziehung zwischen Fachkraft und Adressierten führen. Das bringt Vorteile für beide Seiten und bildet die Grundlage für den (sozial)pädagogischen Prozess. Durch ein positives und vertrauensvolles Verhältnis wird Sozialarbeiter*innen der Zugang zu Adressierten erleichtert und eine konstruktive Zusammenarbeit ermöglicht. Adressierte schenken der Beratung Gehör und nehmen Angebote eher an, was Erfolgserlebnisse im Arbeitsprozess verspricht. Das kann zur Zufriedenheit hinsichtlich der eigenen Arbeit beitragen. Eine positive Resonanz der Adressierten führt zu einer für Sozialarbeiter*innen angenehmeren Atmosphäre und dem Gefühl, einer sinnstiftenden und erfüllenden Tätigkeit nachzugehen. Das trifft insbesondere dann zu, wenn fachliches Handeln den eigenen (ethischen) Prinzipien entspricht, z.B. wenn die eigenen Vorstellungen hinsichtlich eines machtsensiblen zwischenmenschlichen Umgangs umgesetzt werden können.

Entlastung durch gelingende Verantwortungsübergabe: Als vorteilhaft wird außerdem beschrieben, dass Adressierte den Arbeitsprozess selbst mitgestalten und eher bereit sind, Verantwortung zu tragen. Indem Verantwortung an Adressierte übergeben wird, lassen sich im Idealfall Erfolgserlebnisse bei Adressierten beobachten und gleichzeitig wird das eigene

Blätter der Wohlfahrtspflege

Deutsche Zeitschrift für Soziale Arbeit

Arbeitspensum reduziert. Es stellt sich zudem eine Arbeitsentlastung ein, da mit praktizierter Machtsensibilität ein geringeres Konfliktpotential im Umgang mit Adressierten einhergeht.

Aktiv gelebte Machtsensibilität kostet Energie: Herausgestellt hat sich jedoch auch, dass eine stets reflektierte Machtanwendung im Sinne der Adressierten durchaus auch mit (emotionaler) Anstrengung verbunden ist. Das kann z.B. der Fall sein, wenn Sozialarbeiter*innen sich gegen Machtmissstände aussprechen, aber im Kollegium keine Unterstützung erhalten. Zusätzlich können Gefühle von Unsicherheit aufkommen, wenn sich selbst Fehler hinsichtlich des eigenen Machtgebrauchs eingestanden werden. Ebenso kann sich Verunsicherung einstellen, wenn sich Sozialarbeiter*innen in einem Spannungsfeld zwischen der Befolgung ihrer eigenen (ethischen) Prinzipien und der Notwendigkeit der Einhaltung von Vorschriften befinden.

Fazit

Die vorgestellte Forschung zeigt, wie wichtig Machtsensibilität für die Beziehung zwischen Sozialarbeiter*innen und Adressierten, aber auch für Adressierte und Sozialarbeiter*innen selbst ist. Diese Erkenntnisse bieten wertvolle Impulse für die Praxis der Sozialen Arbeit. Machtsensible Sozialarbeiter*innen können als Rollenvorbild (vgl. sozialkognitive Lerntheorie nach Bandura, 1965) positive, prosoziale Verhaltensweisen und Werte an Adressierte wie auch an (neue) Kolleg*innen weitergeben. Durch Lernen am (positiven) Modell können konstruktive Verhaltensweisen durch Nachahmung mit der Zeit in das eigene Verhaltensrepertoire übernommen werden.

Literatur

Bandura, A. (1965): Influence of models' reinforcement contingencies on the acquisition of imitative responses. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 1(6), S. 589-595.

Misamer, M. (2019a): Machtsensibilität bei Sozialarbeitern – Impulse aus pädagogisch-psychologischer Sicht. In: *Evangelische Jugendhilfe*, 3, S. 164-173.

Misamer, M. (2019b): Macht und Machtmittel in der Schule: Eine empirische Untersuchung. Lage: Jacobs.

Misamer, M. (2020): Der verantwortungsvolle Machtgebrauch. In: *EREV-Fachzeitschrift Evangelische Jugendhilfe*, 97, S. 4-12.

Misamer, M. (2023a): Machtsensibilität in der Sozialen Arbeit. Grundwissen für reflektiertes Handeln. Stuttgart: Kohlhammer.

Misamer, M. (2023b): Machtsensibilität. Ein Handlungskonzept für pädagogische bzw. sozialarbeiterische Interaktionen. socialnet Lexikon.

<https://www.socialnet.de/materialien/29731.php>. Zugriffen: 10. September 2024.

Misamer, M./Nadine A. (2023): Zum Umgang mit Macht in der Arbeitspraxis. Melanie Misamer führte ein machtsensibles Fachgespräch mit Nadine Albrecht, einer Führungskraft aus der Sozialen Arbeit. In: *FORUM sozial*, 2, S. 22-26.

Oelkers, N./Sundermann, I. (2022): Vertrauen und pädagogische Beziehungen in der stationären Kinder- und Jugendhilfe. In M. Schweer (Hg.). *Facetten des Vertrauens und Misstrauens. Herausforderungen für das soziale Miteinander* (S. 153-175). Wiesbaden: Springer.

Scholl, W. (2007): Einfluss nehmen und Einsicht gewinnen – Gegen die Verführung der Macht. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 14(3), S. 15-22.

Schweer, M. (1997): Bedingungen interpersonalen Vertrauens zum Lehrer: Implizite Vertrauenstheorie, Situationswahrnehmung und Vertrauensaufbau bei Schülern. In: *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, 44(2), S. 143-151.