

# **Die Bedeutung von Macht in der Beratung**

Wie kann in der professionellen Beratung der Sozialen Arbeit ein sensibler Umgang mit Macht in der Zusammenarbeit mit Klient\*innen gefunden werden?

**Svetlana Glavas & Erika Vogel**

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

Bachelorarbeit

Januar 2023

## **Bachelor-Arbeit**

Ausbildungsgang **Sozialarbeit**

Kurs **TZ 2018 - 2023**

### **Namen**

Svetlana Glavas & Erika Vogel

### **Haupttitel BA**

Die Bedeutung von Macht in der Beratung

### **Untertitel BA**

Wie kann in der professionellen Beratung der Sozialen Arbeit ein sensibler Umgang mit Macht in der Zusammenarbeit mit Klient\*innen gefunden werden?

Diese Arbeit wurde am 9. Januar 2023 an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit eingereicht. Für die inhaltliche Richtigkeit und Vollständigkeit wird durch die Hochschule Luzern keine Haftung übernommen.

---

Studierende räumen der Hochschule Luzern Verwendungs- und Verwertungsrechte an ihren im Rahmen des Studiums verfassten Arbeiten ein. Das Verwendungs- und Verwertungsrecht der Studierenden an ihren Arbeiten bleibt gewahrt (Art. 34 der Studienordnung).

---

Studentische Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit werden unter einer Creative Commons Lizenz im Repositorium veröffentlicht und sind frei zugänglich.

---

**Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive  
der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern**



**Urheberrechtlicher Hinweis:**

**Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz (CC BY-NC-ND 3.0 CH) Lizenzvertrag lizenziert.**

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch>

**Sie dürfen:**



**Teilen** — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten.

**Zu den folgenden Bedingungen:**



**Namensnennung** — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



**Nicht kommerziell** — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



**Keine Bearbeitungen** — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.

**Keine weiteren Einschränkungen** — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

## **Vorwort der Studiengangleitung Bachelor**

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von mehreren Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme und Entwicklungspotenziale als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Denken und Handeln in Sozialer Arbeit ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es liegt daher nahe, dass die Diplomand\_innen ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Fachleute der Sozialen Arbeit mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachkreisen aufgenommen werden.

Luzern, im Januar 2023

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit  
Studiengangleitung Bachelor Soziale Arbeit

## Abstract

Die vorliegende Arbeit handelt von Macht in der Sozialen Arbeit. Soziale Arbeit findet vorwiegend in Beziehungen statt, und in Beziehungen findet sich immer auch der Aspekt der Macht wieder. Obwohl das Phänomen der Macht in der Sozialen Arbeit allgegenwärtig ist, wird dem Thema teilweise zu wenig Beachtung geschenkt, auch im Kontext der professionellen Beratung der Sozialen Arbeit.

In der vorliegenden Arbeit wird anhand einer Literaturrecherche und -analyse untersucht, wie in der professionellen Beratung der Sozialen Arbeit, speziell im freiwilligen Kontext, ein sensibler Umgang mit Macht in der Zusammenarbeit mit Klient\*innen gefunden werden kann. Das Verständnis, die Merkmale, die Handlungsfelder, die Methodik und die Gestaltung von Beratung in der Sozialen Arbeit werden erläutert. Weiter wird sich dem Begriff der Macht mittels Definition, Abgrenzung und Machttheorien angenähert. Es wird auf die Auseinandersetzung mit Macht in der Beratung eingegangen, insbesondere auf Methoden und Instrumente zur Machtanalyse und Reflexion über Machtaspekte, sowie Möglichkeiten zur machtsensiblen Gestaltung von Gesprächen.

Die Autorinnen kommen zum Schluss, dass Sozialarbeitende einen bewussten Umgang mit Macht finden sollten. Es wird aufgezeigt, wie sich Professionelle mit der eigenen Machtbiografie auseinandersetzen können. Gezeigt wird auch, wie organisationale Strukturen kritisch hinterfragt und ein Dialog zum Thema Macht im Arbeitsteam angestossen werden kann. Die vorliegende Arbeit beinhaltet zusätzlich Handlungsempfehlungen für die Beratungspraxis in Bezug auf Machtaspekte.

## Dank

Wir danken allen, die uns bei der Erarbeitung dieser Bachelorarbeit unterstützt und begleitet haben. Herzlich bedanken wir uns bei Silvia Domeniconi Pfister. Ihr Coaching und die Begleitung waren äusserst hilfreich, ermutigend und inspirierend. Wir bedanken uns bei Patrick Zobrist und Selma Koch für die fachliche Unterstützung und Ideengebung im Rahmen der Fachpoolgespräche. Weiter danken wir Alina Schmuziger für die Begleitung während des Bachelor-Kolloquiums. Ebenfalls bedanken wir uns bei Lea Horner für das kompetente Lektorat und die sorgfältige Korrektur der Arbeit. Familien, Freund\*innen, sowie Partner\*innen danken wir für die motivierende Unterstützung und das aufgebrachte Verständnis während der letzten Monate.

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>I</b>
<b>DANK</b> .....	<b>II</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>V</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>V</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>V</b>
<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
1.1    AUSGANGSLAGE UND MOTIVATION .....	1
1.2    ZIELSETZUNG .....	2
1.3    FRAGESTELLUNG .....	3
1.4    RELEVANZ FÜR DIE SOZIALE ARBEIT .....	3
1.5    ABGRENZUNG .....	4
1.6    VORGEHEN UND AUFBAU DER ARBEIT .....	5
<b>2. BERATUNG IN DER SOZIALEN ARBEIT</b> .....	<b>6</b>
2.1    VERSTÄNDNIS VON BERATUNG IN DER SOZIALEN ARBEIT UND IHR AUFTRAG .....	6
2.2    HANDLUNGSFELDER DER SOZIALEN ARBEIT UND DIE VERORTUNG DER SOZIALARBEITERISCHEN BERATUNG	7
2.2.1 <i>Handlungsfelder</i> .....	7
2.2.2 <i>Verortung sozialarbeiterischer Beratung</i> .....	7
2.2.3 <i>Zwangskontext oder freiwilliger Kontext in einer Beratung</i> .....	8
2.3    MERKMALE PROFESSIONELLER BERATUNG .....	9
2.3.1 <i>Formalisierungsgrade der Beratung</i> .....	9
2.3.2 <i>Professionalität und Expertise</i> .....	9
2.3.3 <i>Berufsethische Aspekte und das dritte Mandat</i> .....	10
2.4    BERATUNG ALS METHODISCHES HANDELN .....	12
2.4.1 <i>Methodisches Handeln</i> .....	12
2.4.2 <i>Von Konzepten, Methoden, Techniken &amp; Instrumenten zum erweiterten                   Methodenbegriff</i> .....	12
2.5    GESTALTUNG EINES BERATUNGSPROZESSES .....	14
2.5.1 <i>Prozessmodelle</i> .....	14
2.5.2 <i>Grundhaltungen von Beratungsansätzen</i> .....	17
2.5.3 <i>Spezifische Handlungsweisen</i> .....	19
2.5.4 <i>Multimethodische Beratung</i> .....	22
2.6    ANFANGSPHASE EINER BERATUNG .....	23
2.6.1 <i>Der Beginn eines Beratungsprozesses</i> .....	23
2.6.2 <i>Erstgespräche</i> .....	24
2.6.3 <i>Beziehungsgestaltung</i> .....	25

2.7	BEANTWORTUNG DER FRAGESTELLUNG.....	26
<b>3.</b>	<b>MACHTTHEORIEN UND MACHTDISKURS .....</b>	<b>29</b>
3.1	DEFINITION DES MACHTBEGRIFFS .....	29
3.2	ANNÄHERUNG AN DEN MACHTDISKURS .....	30
3.3	NUTZEN UND ZIELE VON MACHTTHEORIEN .....	31
3.4	MACHTTHEORIEN MIT UNTERSCHIEDLICHEN PERSPEKTIVEN.....	32
3.4.1	<i>Sozialarbeiterische Machttheorie nach Silvia Staub-Bernasconi .....</i>	<i>32</i>
3.4.2	<i>Soziologische Machttheorie nach Heinrich Popitz.....</i>	<i>35</i>
3.4.3	<i>Soziologische Machttheorie nach Norbert Elias.....</i>	<i>36</i>
3.4.4	<i>Macht aus der Sicht der Sozialpsychologie .....</i>	<i>38</i>
3.5	AUSGEWÄHLTE ASPEKTE DER MACHT UND IHR BEZUG ZUR SOZIALARBEITERISCHEN BERATUNG.....	39
3.5.1	<i>Machtquellen .....</i>	<i>40</i>
3.5.2	<i>Machtmittel .....</i>	<i>43</i>
3.5.3	<i>Formen der Machtausübung.....</i>	<i>47</i>
3.5.4	<i>Wirkungsmechanismen der Macht .....</i>	<i>50</i>
3.6	BEANTWORTUNG DER FRAGESTELLUNG.....	54
<b>4.</b>	<b>BEWUSSTSEIN UND AUSEINANDERSETZUNG MIT MACHT IN DER BERATUNG .....</b>	<b>57</b>
4.1	KRITERIEN FÜR GEEIGNETE METHODEN UND INSTRUMENTE .....	57
4.2	GRUNDLEGENDE AUSEINANDERSETZUNG MIT DEM EIGENEN VERHÄLTNIS ZUR MACHT.....	58
4.3	REFLEXION VON MACHTASPEKTEN IN DER FALLARBEIT .....	61
4.4	MÖGLICHKEITEN ZUR MACHTSENSIBLEN GESTALTUNG VON GESPRÄCHEN .....	62
4.4.1	<i>Gesprächsvorbereitung (Antizipation).....</i>	<i>63</i>
4.4.2	<i>Gesprächsdurchführung .....</i>	<i>65</i>
4.4.3	<i>Gesprächsevaluation (Reflexion).....</i>	<i>69</i>
4.5	SUPERVISION UND INTERVISION .....	70
4.6	MACHTANALYSE IM KOLLEGIALEN SETTING .....	71
4.7	BEANTWORTUNG DER FRAGESTELLUNG.....	73
<b>5.</b>	<b>SCHLUSSTEIL .....</b>	<b>76</b>
5.1	ZUSAMMENFASSUNG.....	76
5.2	FAZIT .....	77
5.3	DISKUSSION UND AUSBLICK.....	79
5.4	KRITISCHE REFLEXION .....	80
<b>6.</b>	<b>QUELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>82</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Strukturierungshilfe von Weber und Kunz .....	8
Abbildung 2:	Prozessmodelle .....	15
Abbildung 3:	Prozessmodell Kooperative Prozessgestaltung .....	16
Abbildung 4:	Ansätze der Gesprächsführung, Eignungsräume und Potenziale .....	20
Abbildung 5:	Orientierungsmodell zur Gesprächsführung.....	23
Abbildung 6:	Grundlagen und Wirkung von Macht .....	40
Abbildung 7:	Alternative Reaktionen bei Machtbetroffenheit .....	52
Abbildung 8:	Antizipation und Reflexion: Gewissheits- und Ungewissheitsbearbeitung .....	63

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Lehrsätze zur lösungsorientierten Beratung.....	18
Tabelle 2:	Fragen zu Macht-/Ohnmachtserfahrungen .....	59
Tabelle 3:	Ressourcen-, Machtquellen- und Akteur*innen-Analyse .....	60
Tabelle 4:	Reflexionsebenen und Machtanalysethemen .....	62
Tabelle 5:	Gesprächsvorbereitung in fünf Schritten.....	64
Tabelle 6:	Leitfaden Machtanalyse in kollegialen Settings.....	72
Tabelle 7:	Reflexionsebenen und Umsetzungsideen.....	78

## Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

# 1. Einleitung

In diesem Kapitel werden zunächst im Kapitel 1.1 die Ausgangslage und Problemstellung aufgeführt und im Kapitel 1.2 wird auf die Relevanz für die Soziale Arbeit eingegangen. Kapitel 1.3 beschäftigt sich mit der Fragestellung und 1.4 mit der Zielsetzung der Arbeit. Während Kapitel 1.5 auf die Abgrenzung der Arbeit eingeht, bietet 1.6 einen Überblick über das Vorgehen und den Aufbau der Arbeit.

## 1.1 Ausgangslage und Motivation

In der vorliegenden Arbeit wird Macht im sozialarbeiterischen Beratungskontext untersucht. Imbusch (2016) schreibt zum Machtbegriff:

(...) für den aufgeklärten Beobachter [sic!] ist Macht dagegen nichts Gegenständliches, unmittelbar Sichtbares mehr, sondern eine im relationalen Sinne weitgehend unsichtbare Eigenschaft sozialer Beziehungen. Macht hat niemand für sich allein, sie existiert nur in Verbindung mit und zu anderen Menschen, weil Macht stets ein soziales Verhältnis bezeichnet. (S. 196)

Während Macht im gesetzlichen Zwangskontext durch die Befugnis, Auflagen und Sanktionen zu verfügen und umzusetzen offensichtlich zutage tritt, entfaltet sie im Bereich der freiwilligen sozialarbeiterischen Beratung ihre Wirkung oftmals eher im Verborgenen. Sie wirkt, wie im obigen Zitat formuliert, als weitgehend unsichtbares Phänomen. Gemäss Sagebiel und Pankofer haben Sozialarbeitende immanente Macht, zum Beispiel in Form von Positionsmacht. Diese entfaltet ihre Wirkung möglicherweise ohne, dass sich die Fachpersonen der Sozialen Arbeit ihrer bewusst sind. Diese Macht kann als unbewusste, stille Macht die Zusammenarbeit mit der Klientel beeinflussen (2015, S. 176). Staub-Bernasconi bezieht sich auf David G. Gil mit der Forderung, dass die Sozialarbeitenden «die Seligkeit der Unwissenheit über Macht» aufgeben und in der Lage sein sollen, theoretisch, diagnostisch sowie praktisch zwischen legitimen und illegitimen Machtformen unterscheiden zu können (Gil 2006; zit. in Staub-Bernasconi, 2018, S. 421).

Die Soziale Arbeit gilt als Menschenrechtsprofession. Aufgrund dessen sollte es aus Sicht der Autorinnen der vorliegenden Arbeit selbstverständlich sein, dass sich Sozialarbeitende der Thematik des Umgangs mit Macht annehmen und mithilfe des Berufskodexes das professionelle Handeln reflektieren. Der Berufskodex der Sozialen Arbeit fordert explizit:

1. Die Professionellen der Sozialen Arbeit respektieren stets den Wert und die Würde ihrer eigenen Person, um so auch anderen gegenüber mit demselben Respekt begegnen zu können (. ...)
3. Die Professionellen der Sozialen Arbeit gehen verantwortungsvoll mit dem Machtgefälle zwischen ihnen und ihren Klientinnen und Klienten um und sind sich der Grenzen ihrer eigenen Kompetenzen bewusst.
4. Die Professionellen der Sozialen Arbeit sind sich ihrer Positionsmacht bewusst und gehen damit sorgfältig um. (AvenirSocial, 2010, S. 12-13)

Im Rahmen von Praktika in sozialen Institutionen haben beide Autorinnen der vorliegenden Arbeit die Erfahrung gemacht, dass innerhalb ihrer Teams wenig oder gar nicht über Machtphänomene gesprochen wurde. Ebenfalls stellten sie in ihren Praktikumsbetrieben fest, dass häufig eine hohe Fallbelastung vorlag und Fälle möglichst effizient bearbeitet werden mussten. Oft fehlte die Zeit zu einer eingehenden Reflexion über das eigene Handeln.

Aus der Perspektive der Autorinnen ist eine laufende Auseinandersetzung mit der Thematik von Macht in der sozialarbeiterischen Beratung notwendig, denn je nach Berufserfahrung, Aufgabengebiet, Zielgruppe oder politischem Diskurs kann sich das Verständnis, die persönliche Haltung und der Umgang mit Macht verändern.

## 1.2 Zielsetzung

In der vorliegenden Arbeit betrifft das Erkenntnisinteresse der Verfasserinnen die Erscheinungsformen und Auswirkungen von Macht in der freiwilligen Beratung der Sozialen Arbeit. Dies umfasst zum Beispiel die Arbeitsfelder Familienberatung, Sozialberatung im nicht gesetzlichen Kontext, Suchtberatung, Schuldenberatung oder Gesundheitswesen. Der Fokus wird auf die Einzel-Beratung erwachsener Personen im ambulanten Kontext gelegt, auf diese Abgrenzung wird in Kapitel 1.5 genauer eingegangen. Konkret analysieren die Autorinnen Machtphänomene in der professionellen Beratung auf der Subjekt- und Interaktionsebene und beleuchten gleichzeitig Einflussbereiche auf der institutionellen und der gesellschaftlichen Ebene. Weiter wird untersucht, wie Professionelle der Sozialen Arbeit sich ihrer Macht bewusst werden können, um einen sensiblen und verantwortungsvollen Umgang mit Macht zu finden.

### 1.3 Fragestellung

Um obengenannte Zielsetzung zu erreichen, werden in dieser Bachelorarbeit die nachfolgenden drei Fragestellungen beantwortet, welche als Grundlage für die Kapitel 2-4 dienen.

#### **Erste Fragestellung**

Wie kann Beratung in der Sozialen Arbeit verstanden und professionell gestaltet werden?

#### **Zweite Fragestellung**

Welchen Beitrag können Machttheorien mit ihren unterschiedlichen Perspektiven auf das Machtphänomen in Bezug auf die Beratung in der Sozialen Arbeit leisten?

#### **Dritte Fragestellung**

Wie können Machtaspekte von Sozialarbeitenden bewusst wahrgenommen werden und wie kann ein machtsensibler Umgang in der Beratung gefunden werden?

### 1.4 Relevanz für die Soziale Arbeit

Nebst den Autorinnen in ihren Praktika stellen auch Sagebiel und Pankofer (2015) in Bezug auf die Fachliteratur der Sozialen Arbeit eine weitgehende Abwesenheit von Machtthemen fest. In aktuellen Publikationen sowie im fachlichen Diskurs im Kontext der Sozialen Arbeit werde das Thema Macht selten explizit bearbeitet. Trotz hoher Relevanz für die Praxis würden Fragen der Macht selten im Fokus stehen (S. 13-14). Dies, obwohl der Berufskodex von AvenirSocial ausdrücklich auf die Bedeutung dieses Themas eingeht. Professionelle der Sozialen Arbeit treffen Entscheidungen, die Einfluss auf zahlreiche Aspekte im Leben ihrer Klient\*innen haben. Dies gilt unter anderem auch für den Kontext der freiwilligen professionellen Beratung in der Sozialen Arbeit. Die Schreibenden möchten mit der vorliegenden Bachelorthesis Fachpersonen aus diesem Bereich der Sozialen Arbeit zu einem Prozess lebendiger und steter Auseinandersetzung mit Machtthemen anregen. Es scheint den Autorinnen wichtig, dass sich Sozialarbeitende mit der eigenen Macht und Machtdynamiken im Arbeitskontext auseinandersetzen, da gemäss ihrer Auffassung nur so eine professionelle Beratung unter Berücksichtigung des Berufskodexes möglich ist.

## 1.5 Abgrenzung

Die Betrachtung und kritische Auseinandersetzung mit der Machtthematik im gesamten Bereich der Sozialen Arbeit wäre im Rahmen einer Bachelorarbeit nicht zu leisten. Die vorliegende Arbeit ist deshalb auf folgende Bereiche eingegrenzt:

- Die Autorinnen legen den Fokus auf die Beratung von erwachsenen Personen im ambulanten Setting. Es wird nicht auf ein stationäres Setting eingegangen und nicht auf die Besonderheiten der Beratung von Kindern und Jugendlichen oder Menschen mit Beeinträchtigung. Den Schreibenden ist bewusst, dass diese Personengruppen im Machtdiskurs mitberücksichtigt werden sollen, jedoch würde dies den Umfang dieser Bachelorarbeit sprengen.
- Die vorliegende Arbeit legt den Fokus auf den freiwilligen Kontext und nicht auf den Zwangskontext. Diese Eingrenzung erfolgt aus dem Grund, dass hier eine grössere Lücke verortet wird. Die bereits vorhandene Fachliteratur bezieht sich meist auf den Zwangskontext. Auf den Zwangskontext wird in dieser Arbeit Bezug genommen, wenn es darum geht, Unterschiede zwischen den beiden Beratungskontexten zu verdeutlichen.
- Auf die gesellschaftlichen Machtstrukturen wird nicht vertieft eingegangen. Es werden die Machtstrukturen auf der Subjekt- und Interaktionsebene vertieft betrachtet unter Einbezug der institutionellen Ebene. Mit dieser Eingrenzung möchten die Autorinnen möglichst nah beim direkten Einflussbereich der Sozialarbeitenden bleiben, bei der direkten Interaktion zwischen Professionellen und Klientel. Die Betrachtung weitergefasster Einflussbereiche auf der Makroebene würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten.
- Für die Vertiefung machtrelevanter Aspekte in der sozialarbeiterischen Beratung werden schwerpunktmässig vier Machttheorien aus der Soziologie, der Sozialen Arbeit und der Sozialpsychologie hinzugezogen. Diese Auswahl soll dazu dienen, einerseits verschiedene Disziplinen abzudecken, andererseits sollen sich die Theorien gegenseitig ergänzen, indem sie verschiedene Aspekte beleuchten oder zu ähnlichen Aspekten unterschiedliche Perspektiven eröffnen.

## 1.6 Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Im Kapitel 2 gehen die Autorinnen auf die professionelle Beratung in der Sozialen Arbeit ein. Dabei wird zum einen auf die Umstände und den Kontext von Beratungssituationen Bezug genommen. Zum anderen wird auf die verschiedenen Phasen eines Beratungsverlaufs eingegangen, sowie die inhaltliche Gestaltung des Beratungsgeschehens durch den Einsatz verschiedener Methoden und Techniken aus der Lehre der Sozialen Arbeit. Am Ende des Kapitels wird die erste Fragestellung beantwortet.

Im Kapitel 3 wird der Fokus auf verschiedene Machttheorien gelegt. Eröffnet wird das Kapitel mit einem Definitionsversuch des Machtbegriffs und einer Annäherung an den Machtdiskurs. Im Weiteren werden ausgewählte Machttheorien aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen mit unterschiedlichen Betrachtungsweisen in Bezug auf Machtphänomene vorgestellt. Die Autorinnen arbeiten dabei Aspekte der Machtthematik heraus und ordnen diese anhand eines Strukturierungssystems verschiedenen Dimensionen zu. Schliesslich stellen die Autorinnen eigene Bezüge her zwischen den Machttheorien und dem Geschehen in der sozialarbeiterischen Beratung, hier fliesst der persönliche Standpunkt der Autorinnen mit ein. Das Kapitel endet mit der Beantwortung der zweiten Fragestellung.

Im Kapitel 4 wird aufgezeigt, wie in der Sozialen Arbeit ein bewusster Umgang mit Machtdynamiken umgesetzt werden kann. Es wird ein verstärkter Fokus gelegt auf eine Sensibilisierung für machtrelevante Aspekte mit Einfluss auf die Beratungsinteraktion und auf konkrete Handlungskompetenzen der Sozialarbeitenden für einen verantwortungsvollen Umgang mit Macht. Abgeschlossen wird das Kapitel mit der Antwort auf die dritte Fragestellung.

Schliesslich werden im Kapitel 5 die Erkenntnisse zusammengefasst und ein Fazit gezogen. In der fachlichen Diskussion und dem Ausblick widerspiegelt sich der Standpunkt der Autorinnen nach einem intensiven Auseinandersetzungsprozess mit der Materie. Den Schlusspunkt setzt eine kritische Reflexion der Autorinnen zur vorliegenden Arbeit.

## 2. Beratung in der Sozialen Arbeit

Das erste Kapitel 2.1 befasst sich mit dem Verständnis von Beratung in der Sozialen Arbeit und ihrem Auftrag. In 2.2 wird ein Überblick verschafft, wie Beratung in der Sozialen Arbeit zu verorten ist, sowie in welchen Handlungsfeldern und Kontexten sie sich befinden kann. In Kapitel 2.3 werden Merkmale der professionellen Beratung aufgezeigt, danach wird in 2.4 erklärt, was methodisches Handeln bedeutet. Anschliessend wird in Kapitel 2.5 die Gestaltung eines Beratungsprozesses näher betrachtet. In Kapitel 2.6 wird der Fokus auf die Anfangsphase einer Beratung gelegt. Zum Schluss wird in 2.7 die erste Fragestellung beantwortet.

### 2.1 Verständnis von Beratung in der sozialen Arbeit und ihr Auftrag

Nestmann und Sickendiek (2018a) definieren den Begriff «Beratung» als eine bestimmte Kommunikationsform, in der die beratene Person bei der Bewältigung der unterschiedlichen Problemlagen unterstützen kann. In der Sozialen Arbeit ist die professionelle Beratung eine formalisierte und eigenständige Hilfeform. Die Beratenden arbeiten als ausgewiesene Fachkräfte, die auf der Basis von Beratungswissenschaft methodisch geschult sind. Sie beraten geplant sowie reflektiert und halten sich an die berufsethischen Prinzipien. Beratung kann präventiv, in akuten Problemsituationen oder zur Stabilisierung von schwierigen Situationen eingesetzt werden. Die Beratungsangebote können sich an Personen verschiedener Altersgruppen und Geschlechter, an Angehörige, an Personen aus Minderheitengruppen oder Personen aus sozialen Risikogruppen richten (S. 110). Weitere Ausführungen zu den Handlungsfeldern folgen in Kapitel 2.2. Ergänzend führen Weber und Kunz (2012) aus, dass die Soziale Arbeit ein Mittel ist, um Ratsuchende bei Veränderungsprozessen in ihrer persönlichen oder sozialen Umwelt zu unterstützen, mit dem Ziel eines selbstbestimmten und eigenverantwortlich gestalteten Lebens. Die sozialarbeiterische Beratung, wie Weber und Kunz die professionelle Beratung in der Sozialen Arbeit nennen, sehen sie dabei als wichtige und zentrale Handlungsmethode. Sie bildet eine professionell gestaltete Kommunikation, die sich, je nach Arbeitsfeld, deutlich unterscheiden kann. Dies auch in Bezug auf die Freiwilligkeit der Inanspruchnahme (vgl. Kapitel 2.2.3), die hierarchische Struktur und die zur Verfügung stehenden Durchsetzungsinstrumente (S. 9-10).

Gemäss Nestmann und Sickendiek (2018b) wird den Betroffenen in der professionellen Beratung Unterstützung geboten, um in der eigenen komplexen Lage wieder Orientierung zu finden und im Problemlösungsprozess selbstbestimmt handeln zu können. Ein wichtiger Unterschied, der sich in der Kommunikation zwischen Professionellen und Klientel zeigt, sind die unterschiedlichen Wissensformen. Professionelle verfügen über Expert\*innenwissen,

Klient\*innen über Alltags- und Erfahrungswissen. Weitere Ausführungen dazu folgen im Kapitel 2.3.2. Trotzdem, so betonen Nestmann und Sickendiek, darf die Kommunikation seitens Professioneller nicht hierarchisch sein (S. 218).

Bei der Sozialberatung in der Einzelfallhilfe liegt der Fokus gemäss Langhorst und Schwill (2011) beim Individuum und dessen Problembereichen. Professionelle bewegen sich dabei im herausfordernden Spannungsfeld zwischen den individuellen Bedürfnissen der Klientel und den strukturellen wie auch den gesetzlich gegebenen Rahmenbedingungen. An dieser Stelle sind die Professionellen aufgefordert zu schauen, wie die individuellen Bedürfnisse innerhalb der bestehenden Strukturen und gesetzlichen Vorgaben erfüllt werden können (S. 47-48).

## 2.2 Handlungsfelder der Sozialen Arbeit und die Verortung der sozialarbeiterischen Beratung

In diesem Kapitel wird ausgeführt, in welchen Handlungsfeldern die sozialarbeiterische Beratung eingesetzt wird, wie diese verortet werden kann und welche Unterschiede oder Gemeinsamkeiten im freiwilligen Kontext und im Zwangskontext zu sehen sind.

### 2.2.1 Handlungsfelder

Abplanalp et al. (2020) sehen die Beratung als eine eigenständige und handlungsübergreifende Tätigkeit, die in unterschiedlichen Feldern der Sozialen Arbeit von Bedeutung ist. Professionelle arbeiten in verschiedenen Tätigkeitsbereichen wie beispielsweise in der Sozialhilfe, der Schulsozialarbeit, der Kinder- und Jugendarbeit, der Arbeitsintegration, der Suchthilfe usw. Die Professionellen stehen somit vor der Herausforderung, sich mit diversen Problemlagen ihrer Klientel auseinanderzusetzen. Die Beratung stellt ein zentrales Element in allen Handlungsfeldern dar (S. 17-19).

### 2.2.2 Verortung sozialarbeiterischer Beratung

Die Visualisierung (Abbildung 1) von Weber und Kunz (2012) veranschaulicht, wo Beratung in der Sozialen Arbeit verortet werden kann. Die sozialarbeiterische Beratung liegt hier zwischen den Polen der Freiwilligkeit und der gesetzlichen Massnahmen, sowie zwischen den Polen der materiellen und der psychosozialen Probleme. Zur Verortung der Beratungssituation gehört dementsprechend die Klärung des Anlasses für die Inanspruchnahme der Beratung, des Anliegens der Klientel sowie der Passung des Auftrags der Klient\*innen zu Auftrag und Angebot der Beratungsstelle. Es gibt vier Beratungsfunktionen, die je nachdem, was im Hilfeprozess verlangt wird, eingesetzt werden können. Dazu gehören Information/Service, Veränderung/Entwicklung, Hilfe/Kontrolle/Fürsorge und Stabilisierung/Betreuung/Begleitung.



Mithilfe eines begründeten Auftrages kann der Beratungsprozess gestaltet werden. Dabei kann beispielsweise das Ziel sein, beim Erschliessen von materiellen Ressourcen oder bei der selbstbestimmten Entscheidungsfindung der Klientel Unterstützung zu bieten (S. 11-13).

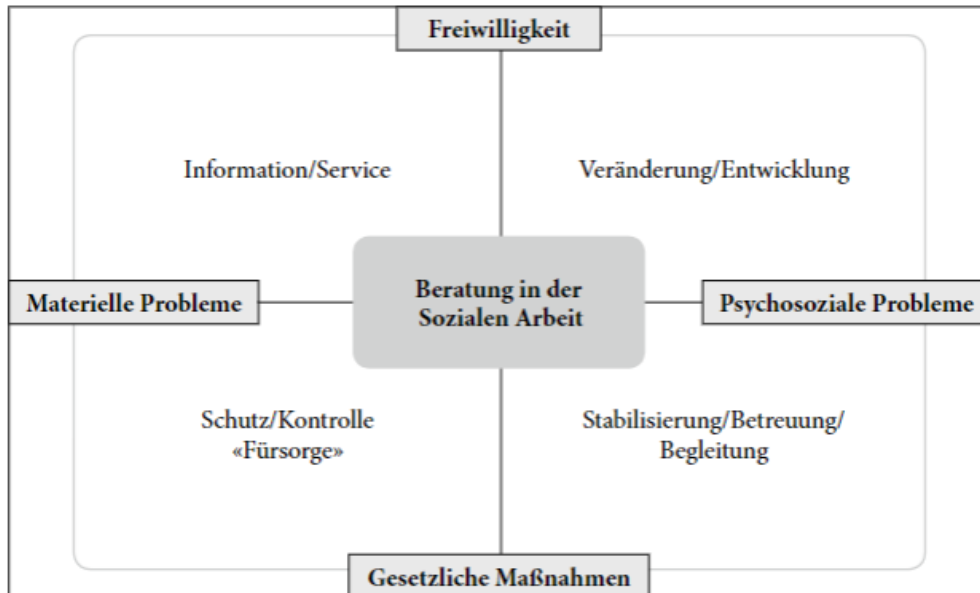


Abbildung 1: Strukturierungshilfe von Weber und Kunz (Quelle: Weber & Kunz, 2012, S. 12)

### 2.2.3 Zwangskontext oder freiwilliger Kontext in einer Beratung

Wie in Abbildung 1 dargestellt, bewegt sich die sozialarbeiterische Beratung unter anderem zwischen den zwei Polen, der gesetzlichen Massnahmen und des freiwilligen Kontextes. In diesem Kapitel werden diese beiden Kontexte vorgestellt.

Im Gegensatz zur freiwilligen Beratung soll laut Rohner (2013) unter Beratung im Zwangskontext die Inanspruchnahme der Beratung unter Androhung von negativen Konsequenzen verstanden werden (S. 143). Nach Definition von Klug und Zobrist (2016) hat dies in der Regel mit rechtlichen Vorgaben zu tun, begründet auf einer gesetzlichen Grundlage. Die Konsequenzen, z.B. Kürzung oder Streichung der Sozialhilfe wegen mangelnder Mitwirkung, haben für die Klientel existenzielle Folgen (S. 17). Negative Konsequenzen können aber auch in Bereichen drohen, in denen die Beratung ausserhalb der gesetzlichen Vorgaben, also «freiwillig» erfolgt. Wenn ratsuchende Personen freiwillig in die Beratung kommen, so Klug und Zobrist (2021), könnte das auf den idealen Zustand hindeuten, dass sie auch automatisch die gegebenen Rahmenbedingungen annehmen. Doch häufig gelangen Klient\*innen durch äusseren Einfluss anderer in die Beratung. Nahe Bezugspersonen und Arbeitgebende, aber auch eine finanzielle Notlage, sind äussere Faktoren, die Klient\*innen unter Druck setzen können, eine Beratung aufzusuchen. Klug und Zobrist betonen, dass gerade dieser Druck von aussen auch im sogenannt

freiwilligen Kontext die Regel ist (S. 23). Aus diesem Grund differenzieren Weber und Kunz (2012) nach dem Grad der Freiwilligkeit, angesiedelt zwischen den beiden Polen Eigeninitiative und Zwang (S. 73).

Die Autorinnen legen in der vorliegenden Arbeit den Fokus auf den freiwilligen Kontext in der professionellen Beratung. Sie befassen sich in ihrer Arbeit somit nicht mit Beratungssituationen, die unter gesetzlichem Zwang angeordnet sind. Dabei wird berücksichtigt, dass auch in freiwilligen Beratungssituationen die Klientel oftmals durch äussere Umstände unter Leidensdruck steht und der Grad der Freiwilligkeit entsprechend tief sein kann.

## 2.3 Merkmale professioneller Beratung

Die Autorinnen gehen in der vorliegenden Arbeit auf die professionelle Beratung der Sozialen Arbeit ein. Diese bildet eine zentrale Handlungsmethode innerhalb der Sozialen Arbeit. In diesem Kapitel werden die Merkmale der professionellen Beratung ausgeführt. Zunächst werden die Formalisierungsgrade beschrieben. Danach wird Professionalität und Expertise erläutert und der letzte Teil beinhaltet berufsethische Aspekte und das dritte Mandat.

### 2.3.1 Formalisierungsgrade der Beratung

Laut Abplanalp et al. (2020) wird Beratung anhand drei unterschiedlicher Formalisierungsgrade differenziert. In der Alltags-Beratung oder informellen Beratung können sich Betroffene von Bekannten oder Angehörigen in ihrem Alltag Rat holen. In der fachkundigen oder halbformalisierten Beratung vermitteln beispielsweise medizinische Fachpersonen, Personen mit juristischer Ausbildung oder Lehrpersonen ihr Fachwissen weiter, jedoch verfügen sie oft nicht über fundiertes Beratungswissen. Beratungen gehören zu einem Teilbereich ihrer Tätigkeit, jedoch nicht zum Kern ihrer Arbeit. Die dritte Form ist die formalisierte professionelle Beratung, in welcher Professionelle der Sozialen Arbeit Fachwissen aus bestimmten Handlungsfeldern einbringen und zusätzlich über spezifische Beratungskompetenzen verfügen. Werden beide Wissensarten verknüpft und daraus ein Nutzen für die ratsuchende Person erbracht, wird dies als professionelle Beratung bezeichnet (S. 24-25). Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf diesem Bereich der formalisierten professionellen Beratung.

### 2.3.2 Professionalität und Expertise

Urban-Stahl (2012) beschreibt, was Professionelle einer Disziplin, auch Expert\*innen genannt, auszeichnet. Sie verfügen über Sonderwissen in einem bestimmten Bereich, kennen die Ursachen von Problemen, verstehen Wissenszusammenhänge und können daraus mögliche Lösungsoptionen ableiten. Dieses Sonderwissen wird durch eine institutionelle, spezialisierte

und zertifizierte Ausbildung angeeignet. Professionen lassen sich anhand bestimmter Merkmale von anderen Berufen unterscheiden. Dazu zählen Kenntnisse auf der Grundlage von Theorien, Anwendung dieser Kenntnisse auf einzelne Fälle oder Situationen, Gemeinwohlorientierung, Verpflichtung zur Einhaltung des professionellen Ethikkodexes und organisationale Einbindung in Berufsverbände (S. 142-143).

Zwei Kategorien sind für die Professionalität von zentraler Bedeutung: Die Fachausbildung als Grundlage und die formale gesellschaftliche Befugnis. Die Soziale Arbeit verfügt als Besonderheit über die gesellschaftliche Befugnis, die Bedarfe von Menschen zu definieren und über den Umgang mit diesen Bedarfen zu bestimmen (ebd.). Der Status der Profession bezeichnet gemäss Urban-Stahl (2012) somit einen fachlichen Wissensvorsprung und fachliche Definitionsmacht. Ein wesentliches Merkmal, welches Professionalität kennzeichnet, sind die Handlungsweisen der Professionellen. Sie werden immer begründet angewendet. Professionelle befinden sich im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlichen Erwartungen und den Lebensentwürfen der Adressat\*innen (S. 144-145). Weil Problemdefinition und -bewertung individuell unterschiedlich ausfallen können, sind Fachpersonen auf die Mitwirkung ihrer Klientel angewiesen, so Urban-Stahl (2012), um eine Einschätzung von deren Problemsicht und Lösungsideen vornehmen zu können. Auf der anderen Seite gibt es die fachliche Sicht in Form professioneller Expertise. Diese soll transparent offengelegt werden. Für Fachpersonen kann es dabei herausfordernd sein, beide Sichtweisen in einem beidseitig akzeptierten Lösungsweg zu vereinen (S. 147-148).

Ergänzend zu den vorherigen Aussagen gehört laut Hochuli Freund und Stotz (2021) zur Professionalität auch die permanente Selbstreflexion der Sozialarbeitenden. Professionelle treten mit den Klient\*innen in Kontakt, vertreten ihre Institution und gestalten die Beziehung. Für die Beziehungsgestaltung ziehen sie fachliches Wissen hinzu, handeln jedoch auch als Menschen mit eigenen Emotionen und eigenen Biografien. Die Persönlichkeit der Sozialarbeitenden fließt somit immer in das Beratungsgeschehen mit ein und erfordert die Reflexion des eigenen Handelns. Dafür stehen Settings wie Interventionen und Supervisionen (ausführlicher in Kapitel 4.5 beschrieben) zur Verfügung, um die Professionalität in der Organisation sicherzustellen (S. 62).

### 2.3.3 Berufsethische Aspekte und das dritte Mandat

Soziale Arbeit agiert innerhalb eines dreifachen Mandats. Das erste Mandat ist das gesellschaftliche und institutionelle Mandat. Es beinhaltet meist Forderungen nach Hilfe und Kontrolle, weshalb es auch als Doppelmandat bezeichnet wird. Das zweite Mandat ist der

Auftrag der Adressat\*innen der Sozialen Arbeit mit ihren Zielen und Ansprüchen. Das dritte Mandat schliesslich leitet sich ab aus dem eigenen Professionswissen und der Professionsethik, sowie den Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit. Es basiert auf dem Anspruch der Sozialen Arbeit nach wissenschaftlich gestützter Handlungsautonomie sowie Orientierung an einer Professionsethik (FHNW, ohne Datum; AvenirSocial, 2010, S. 7). Die grundsätzliche ethische Ausrichtung der Profession der Sozialen Arbeit ist im Berufskodex von AvenirSocial geregelt. Der Berufskodex ist für die Soziale Arbeit ein elementarer Bestandteil des dritten Mandates. Er gibt den Bezugsrahmen für die Praxis vor. Um konkrete Entscheidungen treffen zu können, braucht es jedoch zusätzlich die Urteilskraft der beteiligten Fachpersonen (FHNW, ohne Datum). Im Weiteren wird auf Menschenrechte und Menschenwürde eingegangen, auf die sich das dritte Mandat in seinem berufsethischen Verständnis bezieht, sowie auf die Bedeutung der Selbstreflexion in Bezug auf die Einhaltung berufsethischer Leitlinien.

### **Menschenrechte und Menschenwürde**

Menschenwürde und Menschenrechte zählen im Berufskodex zu den fundamentalen Grundwerten der Sozialen Arbeit (AvenirSocial, 2010, S. 8). Menschenrechte gehören für die Soziale Arbeit zum ethischen Selbstverständnis (FHNW, ohne Datum). Einen ausführlichen Beitrag zum Diskurs zur Sozialen Arbeit als Menschenrechtsprofession leistet Silvia Staub-Bernasconi. Sie sieht einen klaren Auftrag der Sozialen Arbeit darin, sich auf verschiedenen Ebenen für Menschenrechte einzusetzen. Die Soziale Arbeit müsse darauf hinarbeiten, dass behindernde und menschenverachtende soziale Regeln im sozialkulturellen Umfeld in begrenzende, menschengerechte Machtstrukturen umgewandelt würden. Auf einer weiteren Ebene sieht sie die Aufgabe der Sozialen Arbeit darin, sich in den politischen und gesetzgeberischen Diskurs einzubringen und ihr wissenschaftliches und ethisches Wissen über soziale Probleme für Entscheidungsträger\*innen zugänglich zu machen (Staub-Bernasconi, 2018, S. 231). Staub-Bernasconi sieht im Ethikkodex der Profession Soziale Arbeit die Möglichkeit, die Anwendung von Macht, Zwang und Gewalt nicht nur auf ihre Legalität, sondern auch auf ethisch-moralische sowie menschenrechtliche Legitimität zu prüfen und dazu kritisch Stellung zu beziehen (Staub-Bernasconi, 2018, S. 268). Staub-Bernasconis (2018) formuliert ihre Gedanken dazu: «Die Frage, die sich aus diesen Überlegungen ergibt, ist deshalb: Kann es, in welcher Profession auch immer, einen menschengerechten, professionellen Umgang mit Machtproblematiken geben, der nicht nur (soziale) Probleme schafft, sondern auch lösen hilft?» (S. 406).

## **Berufsethische Aspekte für die Selbstreflexion**

Professionelle der Sozialen Arbeit werden im Berufskodex aufgefordert, Handlungsmaximen bezüglich der eigenen Person, der Klientel, der Organisation sowie der Gesellschaft zu befolgen. Damit die Praxis ethisch begründet werden kann, wurden Handlungsprinzipien für die Soziale Arbeit im Berufskodex niedergeschrieben. Das professionelle Handeln gründet auf der Achtung der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit (AvenirSocial, 2010, S. 12-15). Daraus lässt sich ableiten, dass in der professionellen Beratung auch immer berufsethische Aspekte zu beachten sind. Nach den Ausführungen der Merkmale professioneller Beratung geht es im folgenden Kapitel um die Beratung als methodisches Handeln.

## **2.4 Beratung als methodisches Handeln**

Um Beratungsprozesse professionell durchzuführen, ist in der Sozialen Arbeit methodisches Handeln gefragt. Dieses Kapitel zeigt auf, wie methodisches Handeln zu verstehen ist und welche Rolle Methoden, Techniken, Instrumente und Konzepte dabei spielen.

### **2.4.1 Methodisches Handeln**

Gemäss Stimmer (2020) beinhaltet methodisches Handeln die Planung und Umsetzung des gesamten Hilfeprozesses (S. 25). Abplanalp et al. (2020) erklären methodisches Handeln so, dass dabei alle Schritte im Beratungsprozess nach professionellen und wissenschaftsgestützten Richtlinien durchgeführt werden. Auch der institutionelle Kontext hat Einfluss auf das methodische Handeln. Methodisches Vorgehen hilft dabei, das professionelle Handeln transparent zu machen. Es schafft dadurch eine Möglichkeit zur Vertrauensbildung. Innerhalb des methodischen Handelns in der Beratung können verschiedene zur Situation passende Konzepte, Methoden, Techniken und Instrumente angewendet werden (S. 40-41). Methodisches Handeln bedeutet gemäss diesen Ausführungen ein auf wissenschaftliche Methoden gestütztes Handeln. Es umfasst somit auch die nachfolgend beschriebenen Konzepte, Methoden, Techniken und Instrumente, welche als Bestandteil methodischen Handelns zu verstehen sind und welche die Umsetzung professioneller Beratung ermöglichen.

### **2.4.2 Von Konzepten, Methoden, Techniken & Instrumenten zum erweiterten Methodenbegriff**

In ihrem «Methodenbuch Soziale Arbeit» nimmt Michel-Schwartz (2009) zunächst eine grobe Verortung von Konzepten, Methoden, Techniken und Instrumenten anhand bestehender Fachliteratur vor, bevor sie sich für einen erweiterten Methodenbegriff ausspricht. Gemäss ihrem Literaturüberblick werden unter Konzepten Handlungsmodelle verstanden, die einen sinnhaften Zusammenhang zwischen Zielen, Inhalten, Verfahren und Methoden herstellen.

Konzepte werden als praktisch-theoretische Modelle definiert, welche der Strukturierung und Modellierung von sozialarbeiterischem Handeln dienen (S. 13-14). Methoden und Techniken helfen dabei, Konzepte zu realisieren und unterstützen beim Theorie-Praxis-Transfer. Sie enthalten Verfahrens- und Handlungsanleitungen zur systematischen Umsetzung von Konzeptionen und ihren theoretischen Maximen (Michel-Schwartz, 2009, S. 13-14). Gemäss Abplanalp et al. (2020) dienen spezifische Techniken aus einer bestimmten Methode als Handwerkzeug für die Beratung (S.47). Als Beispiel wird die «Bewältigungsfrage» aus dem lösungsorientierten Ansatz genannt. Diese Fragetechnik eignet sich dafür, Klient\*innen ihre eigenen erfolgreichen Strategien aufzuzeigen, mit welchen ihnen die Bewältigung schwieriger Situationen in der Vergangenheit gelungen ist. Durch die Vergegenwärtigung dieser Erfolge wird die Selbstwirksamkeitserwartung gestärkt (Friebs & Martin, 2021, S. 47). Instrumente sind gewissermassen ideelle Planungshilfen oder praktisch umsetzbare Verfahrensweisen, so Michel-Schwartz (2009). Sie bieten Denkhilfen und veranschaulichen Zusammenhänge wie beispielsweise grafische Darstellungen in Form von Ecogrammen (siehe auch Kapitel 4.4.2 zur Arbeit mit Machtquellen). Weiter können Instrumente strukturierende Vorlagen, zum Beispiel in Form von Interventionsplänen, sein (S. 13-14).

Methoden stehen folglich in einem direkten Interaktionszusammenhang mit Theorien, Konzepten und Instrumenten. Allerdings, so Michel-Schwartz, werden sie in der Fachliteratur so unterschiedlich definiert, dass der Methodenbegriff unklar bleibt und die Abgrenzung zwischen diesen Begriffen oft schwerfällt. Aus diesem Grund plädiert sie für einen erweiterten Methodenbegriff, der einen fließenden Übergang zwischen Modellen, Konzepten und Instrumenten toleriert und keine klare Abgrenzung fordert. Sie geht in ihrem Methodenverständnis davon aus, dass Methoden mit konzeptionellem Charakter (z.B. «Empowerment») oder Methoden mit instrumentellem Charakter (z.B. «Netzwerkkarten», «Ecogramme») innerhalb des Methodenspektrums subsumiert werden (ebd.). Aufgrund der fehlenden einheitlichen Definition und Abgrenzung der Begriffe haben die Autorinnen entschieden, in der vorliegenden Bachelorarbeit ebenfalls das erweiterte Methodenverständnis gemäss Michel-Schwartz zu verwenden.

Professionelle sind dafür verantwortlich, die verschiedenen Methoden zu den individuellen Situationen passend anzuwenden. Für die Beratung individueller und komplexer Fallkonstellationen kann die Integration mehrerer Methoden zielführend sein, dieses Vorgehen erfordert von Professionellen fachliche Kompetenzen zum methodischen Handeln (Abplanalp et al., 2020, S. 38-41). Laut Stimmer (2020) ist auf dem Weg zur Problembearbeitung viel kreatives Geschick bei der Anwendung spezifischer Methoden von Professionellen gefragt. In den

einzelnen Phasen eines Beratungsprozesses können adäquat ausgewählte Methoden für die Situationsanalyse, die Interventionen sowie die Evaluation eingesetzt werden (S. 25-26). Im nachfolgenden Kapitel wird auf die Gestaltung eines Beratungsprozesses näher eingegangen.

## 2.5 Gestaltung eines Beratungsprozesses

In diesem Kapitel wird zunächst verdeutlicht, weshalb Beratungsprozesse strukturiert werden und welche Bedeutung Prozessmodelle haben. In einem nächsten Schritt werden Grundhaltungen von ausgewählten Beratungsansätzen dargestellt, die sich innerhalb der Beratungen wiederfinden. Danach werden spezifische Handlungsweisen vorgestellt. Abschliessend wird beschrieben, was die multimethodische Beratung ist, und was dafür spricht, diese anzuwenden.

### 2.5.1 Prozessmodelle

In der Sozialen Arbeit können verschiedene Prozessmodelle für die Strukturierung von Beratungsprozessen genutzt werden. Die Übersicht (Abbildung 2) von Abplanalp et al. (2020) führt verschiedene Modelle auf. Alle haben die Gemeinsamkeit und das Ziel, dass in Beratungsprozessen strukturiert und methodisch vorgegangen wird. Die Phasen des Handelns sind in Teilschritte unterteilt, sie sind innerhalb des Modells immer aufeinander bezogen und verlaufen nicht zwingend linear, sondern eher zirkulär. Wenn neue Sichtweisen oder unerwartete Umstände auftreten, werden die einzelnen Teilschritte von den Professionellen neu überprüft und das weitere Vorgehen angepasst. Durch die vertiefte Auseinandersetzung mit dem aktuellen Fallgeschehen wird mit der Zeit ein besseres Fallverstehen erreicht (S. 80).

Autorinnen und Autoren	Modell	Teilschritte
Hochuli Freund und Stotz (2017, S. 136)	Kooperative Prozessgestaltung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situationserfassung</li> <li>2. Analyse</li> <li>3. Diagnose</li> <li>4. Zielsetzung</li> <li>5. Interventionsplanung</li> <li>6. Interventionsdurchführung</li> <li>7. Evaluation</li> </ol>
Müller und Hochuli Freund (2017, S. 82)	Multiperspektivische Fallarbeit	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anamnese</li> <li>2. Diagnose</li> <li>3. Intervention</li> <li>4. Evaluation</li> </ol>
Von Spiegel (2011, S. 120)	Werkzeugkasten – Struktur Fallebene	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auftrags- und Kontextklärung</li> <li>2. Situations- und Problemanalyse</li> <li>3. Aushandlung von Konsenszielen</li> <li>4. Operationalisierung der Ziele</li> <li>5. Prozess- und Ergebnisevaluation</li> </ol>
Stimmer und Ansen (2016, S. 114)	Zirkulärer Beratungsprozess	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erstkontakt aufnehmen</li> <li>2. Erstgespräch gestalten</li> <li>3. Arbeitsbündnis schließen</li> <li>4. Informationen sammeln, Situation analysieren und diagnostisch interpretieren</li> <li>5. Ziel und Thesen entwickeln und formulieren</li> <li>6. Beratungsformate planen und wählen</li> <li>7. Methoden, Verfahren und Techniken planen und wählen</li> <li>8. Situationsbezogen und zielorientiert spezifisch intervenieren</li> <li>9. Evaluieren, Prozess reflektieren</li> <li>10. Stabilisierend beenden, verabschieden</li> </ol>
Zwilling (2007, S. 82)	Integratives Modell	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analyse</li> <li>2. Intervention</li> <li>3. Reflexion</li> </ol>

Abbildung 2: Prozessmodelle (Quelle: Abplanalp et al., 2020, S. 81)

Im Rahmen dieser Arbeit können nicht alle Modelle detailliert vorgestellt werden. Um die einzelnen Phasen eines Beratungsprozesses genauer zu beleuchten, nehmen die Autorinnen im nachfolgenden Kapitel 2.5.2 Bezug auf ein ausgewähltes Modell: Das Konzept «Kooperative Prozessgestaltung» von Ursula Hochuli Freund und Walter Stotz. Sie haben sich für dieses entschieden, weil die Kooperation im Beratungsprozess einen bedeutenden Faktor darstellt.

### «Kooperative Prozessgestaltung»

Unter dem Begriff «Kooperation» wird die gemeinsame Ausrichtung des Handelns auf ein Ziel hin verstanden. Um ein bestimmtes Ziel gemeinsam zu erreichen, braucht es alle Beteiligten,



diejenigen Personen, die auf Unterstützung angewiesen sind und diejenigen, welche die Unterstützung anbieten (Hochuli Freund & Stotz, 2021, S. 57).

Gemäss Hochuli Freund und Stotz (2021) wird im Konzept «Kooperative Prozessgestaltung» der Fokus auf die Kooperation gelegt. Damit wollen sie verdeutlichen, dass Professionelle nur dann Unterstützung bieten können, wenn diese mit der Klientel ausgehandelt wurde. Damit Lösungen gefunden werden können, bieten Professionelle Unterstützungsprozesse an. Unterstützend für die Professionellen wirkt ein regelmässiger Austausch mit anderen Fachpersonen, beispielsweise im Team mittels einer Intervision (vgl. Kapitel 4.5). Hochuli Freund und Stotz sprechen deshalb von zwei Kooperationsebenen, der Kooperation mit dem Klient\*innensystem und der intra- bzw. interprofessionellen Kooperationsebene. Letztgenannte Ebene ist deshalb für die Klientel von Bedeutung, weil diese durch die Vernetzung mit weiteren Fachpersonen oder Fachstellen Ressourcen aktivieren können (S. 139-140).

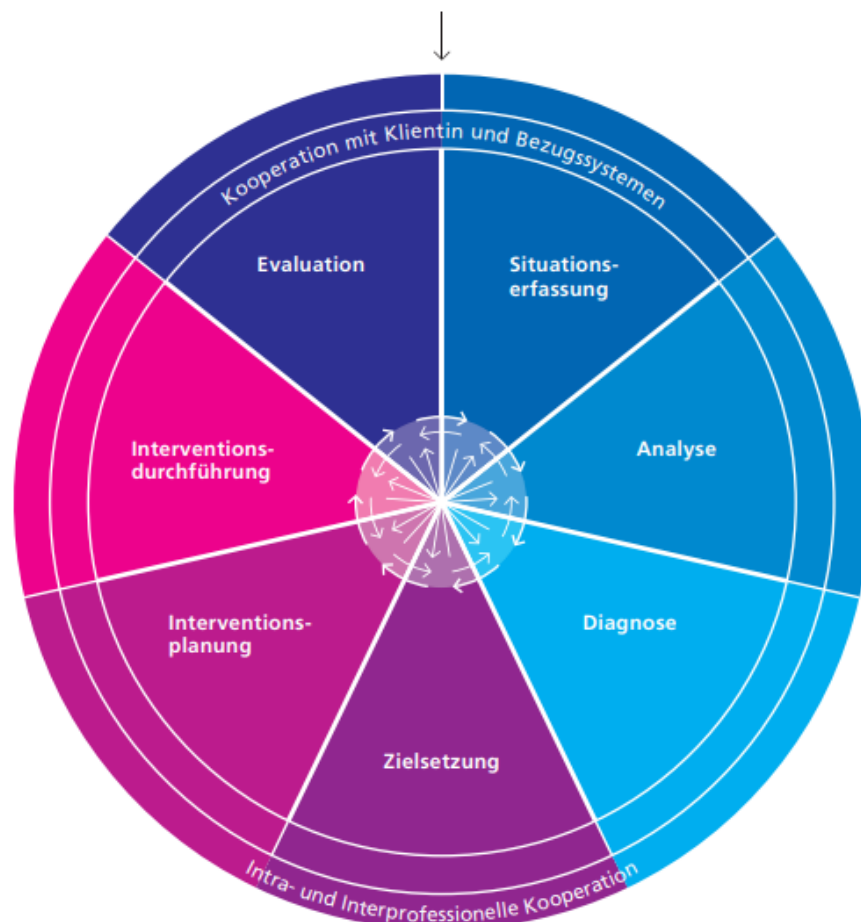


Abbildung 3: Prozessmodell Kooperative Prozessgestaltung (Quelle: Hochuli Freund & Stotz, 2021, S. 144)

Das Konzept «Kooperative Prozessgestaltung» ist in sieben Prozessschritte unterteilt und verläuft zirkulär. Innerhalb dieses Prozessmodells sind die beiden Kooperationsebenen abgebildet. Die einzelnen Prozessschritte sind auf der Abbildung 3 farblich in eine analytisch-

diagnostischen Phase (blau) und in eine Handlungsphase (pink-violett) unterteilt. Dieses Modell dient als Arbeitsinstrument, das Professionellen hilft, ihr Denken und Handeln zu strukturieren, um die von den Klient\*innen geschilderte Lebenssituation zu verstehen. Im Anschluss soll es möglich sein, zielführende Interventionen gemeinsam zu planen, umzusetzen und zu evaluieren. In den einzelnen Prozessschritten können bedarfsgerecht verschiedene Methoden angewendet werden (Hochuli Freund & Stotz, 2021, S. 142). Aus diesen Ausführungen kann abgeleitet werden, dass das kooperative Prozessmodell ein wirksames Arbeitsinstrument darstellt, wenn es darum geht, Kooperation zu erreichen. Die Autorinnen sind der Auffassung, dass eine gelingende Kooperation zwischen Professionellen und der Klientel im gesamten Beratungsprozess notwendig ist. Fachpersonen sind darauf angewiesen, dass Klient\*innen im Problemlösungsprozess mitwirken, um die Situationslage zu erfassen, Ziele zu formulieren, Interventionen zu planen und erfolgreich durchzuführen.

### 2.5.2 Grundhaltungen von Beratungsansätzen

Dieses Kapitel beschreibt Grundhaltungen ausgewählter Beratungsansätze, die sich in Beratungsprozessen als wirksam erwiesen haben. Aus Gründen des Umfangs beschränken sich die Autorinnen dabei auf eine Auswahl. Die Autorinnen haben den Fokus auf Beratungsansätze gelegt, die in einem breiten Spektrum an Beratungen eingesetzt werden können. Laut Nestmann et al. (2007) sind die verschiedenen Beratungsansätze konzeptionell orientiert und zielen darauf ab, die Gestaltung hilfreicher Gespräche und Beziehungen zu ermöglichen. Beratungsansätze orientieren sich an Menschenbildern, an Menschen in ihren individuellen Lebenslagen sowie an der Problementstehung und deren Bewältigung (S. 605). Folgende Beratungsansätze werden vorgestellt: Personen- und klient\*innenzentrierter Ansatz, lösungsorientierter Ansatz und kooperative Beratung.

#### **Personen- und klient\*innenzentrierter Ansatz**

In vielen literarischen Werken wird die personenzentrierte Beratung mit der klient\*innenzentrierten Beratung gleichgesetzt. Nachfolgend wird kurz erläutert, wie Sander (2014) diese Begriffe erklärt. Bei der klient\*innenzentrierten Beratung stehen die beiden Rollen im Vordergrund, also die der Klientel und die der Beratenden. Bei der personenzentrierten Beratung rückt der Begriff der Person in den Fokus, mit allen individuellen Fähigkeiten, Entwicklungsmöglichkeiten aber auch Einschränkungen. Die Grundlage der personenzentrierten Beratung ist das klient\*innenzentrierte Konzept nach Carl Rogers. Dieses allgemein anerkannte Konzept verfolgt das Ziel, eine vertrauensvolle Beziehung zu erreichen und die Wertvorstellungen des Individuums zu berücksichtigen. Gemäss Rogers sind die Verhaltensweisen Empathie, Akzeptanz und Kongruenz grundlegend für die Beratung. Weitere

förderliche Aspekte sind die bedingungslose Wertschätzung der Person sowie die Gestaltung eines angenehmen Settings (S. 331-332). Die Autorinnen sind der Meinung, dass sich dieser Ansatz grundsätzlich für jede Beratung eignet, weil es immer um Menschen und ihre individuellen Lebenslagen geht.

### **Lösungsorientierter Ansatz**

Im Kern vertritt dieser Ansatz die Überzeugung, dass man ein Problem nicht ergründen muss, um zu einer Lösung zu kommen, folglich wird auf eine eingehende Erkundung der Problemgeschichte verzichtet. Zentral bei der lösungsorientierten Haltung ist die Überzeugung, dass die Klientel über Ressourcen verfügt und die Fähigkeit besitzt, Lösungen selbst zu finden (Haselmann, 2009, S. 170). Bamberger (2015) fasst die bedeutendsten Lehrsätze zur lösungsorientierten Beratung von de Shazer zusammen (Tabelle 1) und nimmt Bezug auf die vier Systemelemente: die Klient\*innen, die Beratenden, das Problem und die Lösung.

<ul style="list-style-type: none"><li>- Ratsuchende Personen sind Expert*innen ihres eigenen Lebens. Sie wissen selbst am besten über ihr Leben Bescheid und wie sie es bis zu diesem Zeitpunkt bewältigt haben.</li><li>- Klient*innen besitzen viele Ressourcen, denen sie sich zum Beratungszeitpunkt teilweise nicht bewusst sind. In der Beratung werden diese Fähigkeiten, Strategien und Stärken wieder aktiviert.</li><li>- Probleme kennen alle Menschen, sie gehören zum Leben und können dazu verhelfen, aus ihnen zu lernen und Neues zu schaffen.</li><li>- Etwas, was gelungen ist, soll erneut versucht werden. Wenn etwas nicht funktioniert hat, dann sollte eine andere Option gesucht werden.</li><li>- Beratende unterstützen Klient*innen bei der Ressourcenaktivierung.</li><li>- Beratende sehen ihre Klient*innen als autonome Wesen und wertschätzen sie.</li></ul>
--

*Tabelle 1: Lehrsätze zur lösungsorientierten Beratung (leicht modifiziert nach Bamberger, 2015, S. 17)*

Die Verfasserinnen der vorliegenden Arbeit sehen das Potenzial der lösungsorientierten Arbeitsweise darin, dass die Klientel ihre eignen Bewältigungsstrategien am besten kennt und diese, für die Lösungsfindung als Ressource genutzt, einen wesentlichen Beitrag leisten können. Durch die wertschätzende Haltung der Beratenden stärken diese ihre Klient\*innen in ihrer Selbstwirksamkeit.

### **Kooperative Beratung**

Mutzeck (2007) hält fest, dass die «Kooperative Beratung» symmetrisch verläuft, dass die Beteiligten miteinander kooperieren und dass das Beratungsgespräch nicht einseitig von der beratenden Person gelenkt werden soll. Im Gegensatz dazu zeigt sich in der asymmetrischen Beratung eine Hierarchie, in welcher die Kompetenzen der Expert\*innen höher gewertet werden als die der Klient\*innen. Die «Kooperative Beratung» verfolgt das Ziel, die Ressourcen der Klientel zu aktivieren, damit diese ihre Probleme aus eigener Kraft lösen kann (S. 695-696).

#### **2.5.3 Spezifische Handlungsweisen**

In diesem Kapitel wird zunächst erläutert, welchen Nutzen die Gesprächsführung für die Beratung bringt. Weiter werden Aspekte aus der Kommunikationstheorie aufgezeigt, die einen Beitrag zu einer gelingenden Gesprächsführung leisten können. Danach folgen Ausführungen zum bewussten Umgang mit der Sprache. Zum Schluss werden spezifische Fragetechniken und ihre Wirkung für Beratungsgespräche beschrieben.

#### **Gesprächsführung als Basismethode**

Das Gespräch kann als Basismedium bezeichnet werden, welches in allen Tätigkeitsbereichen der Sozialen Arbeit differenziert eingesetzt wird. Es ist Grundwissen im Bereich Kommunikation notwendig, damit Fachkräfte beispielsweise die Sach- von der Beziehungsebene unterscheiden können. Im professionellen Handeln ist zudem eine systematische Vor- und Nachbereitung von Gesprächen erforderlich. Die Vor- und Nachbereitung von Gesprächen wird ausführlich in den Kapiteln 4.4.1 und 4.4.3 erläutert. Eine kompetente Gesprächsführung ist eine Grundvoraussetzung für alle Professionellen und dient auch der erfolgreichen Überleitung zwischen verschiedenen Phasen eines Beratungsprozesses (Abplanalp et al., 2020, S. 20-23).

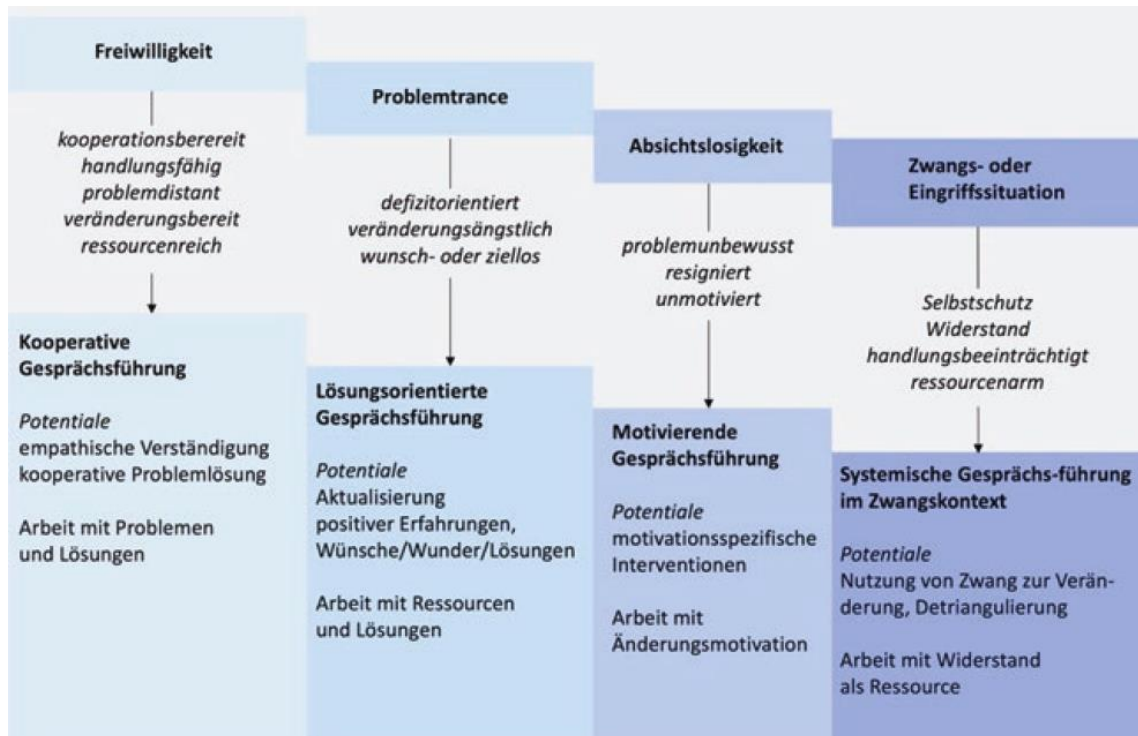


Abbildung 4: Ansätze der Gesprächsführung, Eignungsräume und Potenziale (Quelle: Widulle, 2020, S. 105)

Widulle (2020) zeigt anhand der vorangehenden Grafik (Abbildung 4) auf, unter welchen Voraussetzungen sich welche Art von Gesprächsführung in einer Beratung eignet. Für die Gestaltung der Gesprächsführung sind unterschiedliche Ausgangslagen zu beachten. Denn es gibt Klient\*innen, die bereit sind zu Veränderung und Kooperation und wiederum andere, welche eher problemunbewusstes und unmotiviertes Verhalten zeigen. Die kooperative Gesprächsführung eignet sich vor allem dann, wenn ratsuchende Personen freiwillig und motiviert die Beratung aufsuchen. Wenn Professionelle mit unmotivierter Klientel konfrontiert sind, ist gemäss Widulle beispielsweise die motivierende Gesprächsführung erfolgsversprechender (S. 105).

Pfister-Wiederkehr (2019) zeigt anhand der Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick auf, wie kommuniziert werden kann. Im Allgemeinen können Menschen verbal kommunizieren mittels Sprache, nonverbal durch Mimik und Gestik und paraverbal durch einen bestimmten Tonfall. Für die Gesprächsführung spielen vor allem das zweite und dritte Axiom aus der Theorie von Paul Watzlawick eine bedeutende Rolle. Das zweite Axiom sagt aus, dass jede Kommunikation einen Inhalts- und Beziehungsaspekt aufweist. Die Beziehung ist für den Inhaltsaspekt grundlegend und kann daher als Metakommunikation bezeichnet werden. Im lösungsorientierten Handeln ist regelmässig auf die Beziehungsebene zu achten, damit ein Gespräch auf der inhaltlichen Ebene geführt werden kann. Das dritte Axiom nach Watzlawick besagt, dass die Natur der Beziehung durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe vom

Gesprächspartner abhängig ist. Oft sehen Menschen in schwierigen Situationen ihr Verhalten als eine Reaktion auf das Verhalten anderer. Dies kann zu Schuldzuweisungen führen und die Kommunikation erschweren. Das Ziel lösungsorientierter Gespräche ist es, die Klientel zu motivieren, sich auf das Ziel zu fokussieren und ihren eigenen Beitrag zur Erreichung des Ziels zu generieren (S. 28-30). Die Kommunikationstheorie bietet folglich eine wichtige Grundlage für lösungsorientierte Gespräche, von denen die Professionellen Gebrauch machen können.

### **Bewusster Umgang mit der Sprache**

Pfab (2020) weist auf Kommunikationsgewohnheiten hin, welche sich im Alltag einschleichen können. Jeder Mensch hat eine eigene Art zu kommunizieren und überlegt sich nicht zu jedem Zeitpunkt, wie etwas gesagt wird oder was es beim Gegenüber auslöst. Man verlässt sich oft auf Bewährtes und nimmt an, dass sprachliche Gewohnheiten beständig gut funktionieren. Häufig entstehen erst dann Reaktionen, wenn eine Störung in der Kommunikation auftritt. Meist werden dann sprachliche Ausdrucksweisen analysiert und eruiert, ob diese missverständlich oder unangemessen gewesen sind (S. 92). Es ist in Beratungsgesprächen auf folgende Kommunikationsgewohnheiten bewusst zu achten: «Wie man etwas sagt» stellt eine Redegewohnheit dar und handelt davon, wie diese sprachlich dargestellt wird. In der sprachlichen Darstellung geht es darum, was mitgeteilt und was weggelassen wird. Es stellt sich hier die Frage, welche Informationen als relevant erachtet und welche bewusst oder unbewusst weggelassen werden. Dabei ist es wichtig, sich in einer Klarheit und Deutlichkeit zu äussern. «Wie man spricht» betrifft die Stimmlage, die Lautstärke und das Tempo des Sprechens und entfaltet ebenfalls eine Wirkung im Gespräch. Eine bestimmte Sprechweise oder auch ein Dialekt kann als angenehm, aber auch als anstrengend empfunden werden. «Wie man zuhört und versteht», hierfür braucht es gewisse Signale oder ein Nachfragen, ob das Gesagte verstanden wurde. Die Frage «Haben Sie verstanden, dass...» kann in manchen Kulturen als Anweisung betrachtet werden anstatt als Überprüfung des Verstehens (Pfab, 2020, S. 93-98). Es wird ersichtlich, dass die Sprache eine Wirkung auf Gespräche hat. Das Reflektieren über die eigene Sprechweise kann helfen, missverständlichen und unangebrachten Ausdrucksweisen vorzubeugen, um Kommunikationsstörungen vorausschauend zu vermeiden.

### **Fragetechniken**

Gemäss Friehs und Gabriele (2021) dienen in der Beratung bestimmte Fragetechniken dazu, den Problemlösungsprozess zu fördern sowie Handlungsmöglichkeiten der Klient\*innen aufzuzeigen oder zu erweitern. Sozialarbeitende brauchen ein gewisses Geschick für passende Fragestellungen, um das Gegenüber im Beratungsgespräch anzuregen, über positive Momente zu sprechen oder mögliche Lösungsvorschläge zu formulieren. Fragetechniken aus der

systemisch-lösungsorientierten Beratung werden In der Sozialen Arbeit oft eingesetzt. Die Fragetechniken dienen nicht nur der Informationssammlung wichtiger Fakten, sondern helfen herauszuhören, in welchen Zeiten die Probleme kleiner oder seltener waren und welche Bewältigungsstrategien bereits erfolgreich oder weniger erfolgreich genutzt wurden (S. 39-40). Bewältigungsfragen eignen sich zum Beispiel, um ratsuchenden Personen aufzuzeigen, dass sie über Ressourcen verfügen, mit denen die erfolgreiche Bewältigung schwieriger Situationen bereits gelungen ist. Diese Fragen zielen darauf ab, bei Klient\*innen das Bewusstsein zu schaffen, dass sie handlungsfähig sind, auch wenn ihnen die Situation gerade ausweglos erscheint (Friehs & Martin, 2021, S. 49). Die Verfasserinnen der vorliegenden Bachelorarbeit sind der Meinung, dass lösungsorientierte Fragetechniken einen grossen Beitrag leisten, wenn es darum geht, Klient\*innen beim Finden von Lösungsideen zu unterstützen oder Ressourcen aufzudecken.

#### 2.5.4 Multimethodische Beratung

In der Sozialen Arbeit wird in der Beratung je nach Problemlage, Zielsetzung und Ressourcen der Klientel mit unterschiedlichen Methoden gearbeitet. Seithe (2008) vertritt die Ansicht, dass eine Methodenoffenheit notwendig ist, um individuelle und komplexe Problemstellungen bearbeiten zu können. Die klient\*innenzentrierte Beratung von Rogers ist beispielsweise ein Ansatz, welcher gut mit anderen kompatiblen methodischen Ansätzen ergänzt werden kann (S. 47). Auch Nestmann (2007) spricht sich dafür aus, Beratungsansätze aus unterschiedlichen Konzepten in eine Beratung zu integrieren. Beratung erfolgt in vielen Arbeitsfeldern multimethodisch und ist eklektisch-integrativ orientiert. Das bedeutet, dass bereits vorhandene Methoden und Verfahren aus unterschiedlichen Konzepten gewählt und angewendet werden. Integrativ bedeutet in diesem Fall nicht ein wahlloses Hinzuziehen von verschiedenen Methoden, sondern eine geplante und kontrollierte Kombination und Integration geeigneter Methoden oder Techniken in einer Beratung (S. 789). Es wird deutlich, dass jeder Mensch eine andere Ausgangssituation und individuelle Problemkonstellationen mit sich bringt, und selten nur die eine immergleiche Methode zur Problemlösung beiträgt. Unterschiedliche Methoden können dann miteinander verknüpft werden, wenn sie sich für die Beratungssituation eignen und hilfreich sind für den Problemlösungsprozess.

Nach den Ausführungen zur Gestaltung des Beratungsprozesses wird im nächsten Kapitel spezifisch auf die Anfangsphase einer Beratung Bezug genommen.

## 2.6 Anfangsphase einer Beratung

Um gemeinsam an einem Anliegen arbeiten zu können, sind beide Seiten – Professionelle und Klient\*innen – aufeinander angewiesen. Kooperation ist eine notwendige Grundlage für zielführende Zusammenarbeit, wie bereits im Kapitel 2.5.1 (Prozessmodelle) ausgeführt wurde. Die Autorinnen legen aus diesem Grund ein besonderes Augenmerk auf die Anfangsphase der Beratung, welche die Basis für die weitere Zusammenarbeit bildet.

Das Orientierungsmodell zur Gesprächsführung (Abbildung 5) von Widulle (2020) verdeutlicht: Das Handlungsfeld der Sozialen Arbeit rahmt das methodische Handeln im Hilfeprozess. Der Hilfeprozess erfordert ein Gespräch zur Problemlösung, welches wiederum eine Verständigung über Kommunikation notwendig macht. Innerhalb der drei Ebenen «methodisches Handeln», «Gespräch» und «Kommunikation», werden die professionellen Interventionen in Prozessschritte eingeteilt (S. 21). In den nachfolgenden Kapiteln werden einzelne Elemente der Anfangsphase einer Beratung aufgezeigt: Der Beginn eines Beratungsprozesses, Erstgespräche und die Beziehungsgestaltung.

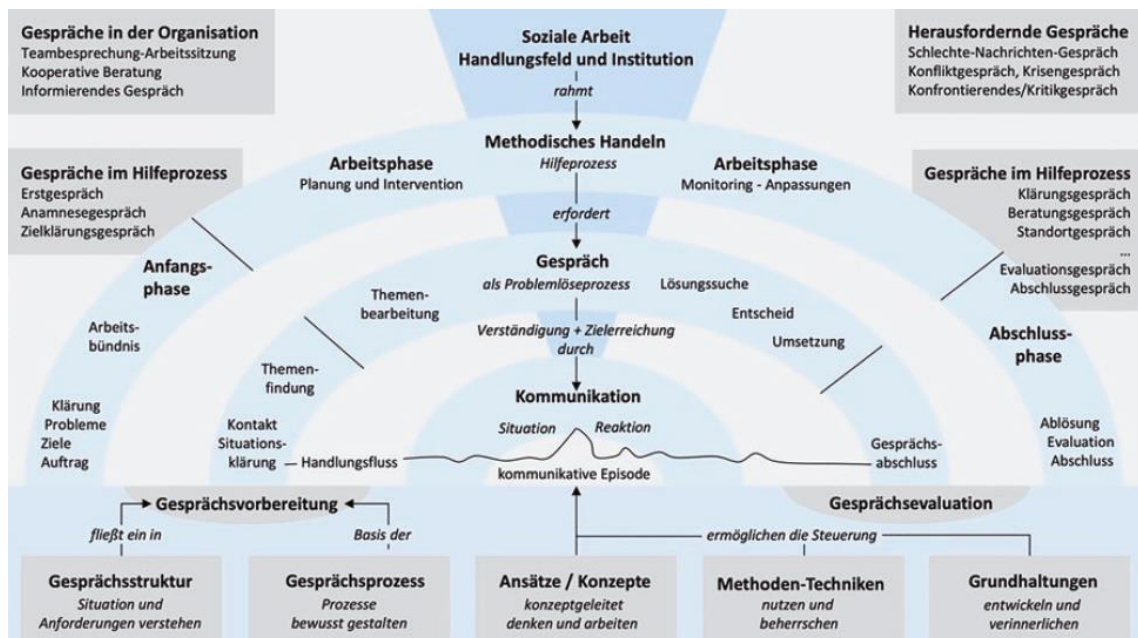


Abbildung 5: Orientierungsmodell zur Gesprächsführung (Quelle: Widulle, 2020, S. 22)

### 2.6.1 Der Beginn eines Beratungsprozesses

Abplanalp et al. (2020) schreiben dem Beginn eines Beratungsprozesses eine besondere Bedeutung zu. Es gilt, folgende Arbeitsprinzipien zu beachten: Kontextualisierung, Mehrperspektivität, Beziehungshandeln und Ressourcenorientierung. Damit die Situation oder Problemstellung mit allen relevanten Informationen der Betroffenen erfasst werden kann, sind Aspekte der Kontextualisierung und Mehrperspektivität relevant. Dies bedeutet, dass die



gesamthafte Situation mit allen relevanten Hintergründen und den unterschiedlichen Perspektiven involvierter Personen auf der Mikro-, Meso- und Makroebene erfasst wird. Bereits bei der ersten Kontaktaufnahme beginnt das Beziehungshandeln und dieses zieht sich durch den gesamten Beratungsprozess. Die Anwendung der Ressourcenorientierung eignet sich bereits in der Anfangsphase, weil die Klientel so die Chance hat, zuerst über etwas Positives, anstatt über ihre Probleme zu berichten. Für ein Beratungsgespräch spielt das Erstgespräch eine besondere Rolle, es ist ein erstes Kennenlernen und kann den Beziehungsaufbau grundlegend beeinflussen. Auch wenn das Beziehungshandeln anfangs im Fokus steht, gilt es, die Rollen und den Auftrag zu klären und die gesetzten Rahmenbedingungen für die weitere Zusammenarbeit transparent zu machen. Betroffene, die sich entschieden haben, eine Beratung aufzusuchen, haben sich bereits vorher Gedanken gemacht, was auf sie zukommen könnte. Ein erster Eindruck kann schon bei der Terminvereinbarung entstanden sein und ein gutes oder weniger gutes Gefühl hinterlassen haben. Zu beachten ist, dass das Setting, beispielsweise die Atmosphäre der Räumlichkeiten, für ein Erstgespräch wichtig ist. Zum Erstgespräch gehört auch die transparente Offenlegung, dass Sozialarbeitende verpflichtet sind, das Gespräch vertraulich zu behandeln (S. 89-91). Im nächsten Kapitel werden Erstgespräche mit drei verschiedenen Ausgangssituationen näher beschrieben.

### 2.6.2 Erstgespräche

Gemäss Kähler und Gregusch (2015) gibt es unterschiedliche Ausgangssituationen, die bei der Gestaltung von Erstgesprächen eine wesentliche Rolle spielen. In der Sozialen Arbeit können Erstgespräche behördlich angeordnet, von Angehörigen aus dem sozialen Umfeld angeraten oder durch die Klientel selbst initiiert werden (S. 29-32).

Behördlich angeordnete Erstgespräche erfolgen oft ohne die Zustimmung der Klientel. Das betrifft beispielsweise Organisationen im Justizbereich oder im Kinderschutz. Klient\*innen können auf solche unfreiwilligen Gespräche unterschiedlich reagieren, durchaus auch mit Widerstand. Besonders herausfordernd lassen sich Erstgespräche gestalten, wenn im Vorfeld keinerlei Informationen zum Inhalt des Gesprächs an die Klientel kommuniziert wurde (ebd.).

Durch Netzwerkangehörige angeratene oder durch Druck erwirkte Erstgespräche kommen im freiwilligen Beratungskontext häufig vor. Klient\*innen sehen sich gezwungen, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen, wenn sie beispielsweise von Partner\*innen oder Vorgesetzten unter Druck gesetzt werden, verlassen zu werden oder den Job zu verlieren, wenn sich die Situation nicht verändert. Anders sind Erstkontakte, die ohne Druck, sondern durch Anregung von Bezugspersonen aus dem sozialen Umfeld stattfinden. Hier sind die Motivation und die

Bereitschaft der Hilfesuchenden, Veränderungen herbeizuführen, eher zu erwarten. Durch vertrauensbildende Methoden steigt die Chance auf Kooperation, was schlussendlich gewinnbringend und zielführend sein kann (Kähler & Gregusch, 2015, S. 29-32).

Kähler und Gregusch erläutern zudem die dritte Form der Erstgespräche, die selbst initiierten Erstgespräche. Die Gründe für eine freiwillige Kontaktaufnahme sind häufig belastende Lebenslagen der Betroffenen. Es kann damit gerechnet werden, dass die Klientel motiviert ist, ihre Situation zu verändern. Trotzdem können Unsicherheiten einen Einfluss haben, wie Fremdheitsgefühle oder Vorurteile gegenüber der Institution, aber auch unrealistische Erwartungen an die Hilfe (ebd.).

Wie oben beschrieben wird, kommt der Anfangsphase eines Beratungsprozesses eine besondere Bedeutung zu. All diese Formen von Erstgesprächen erfordern eine kompetente Gesprächsführung. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die selbst- oder netzwerkinitiierten Gespräche, da behördlich angeordnete Gespräche meist im Zwangskontext stattfinden.

### 2.6.3 Beziehungsgestaltung

Nestmann (2007) bezeichnet die Beziehung zwischen Beratenden und ratsuchenden Personen als die wichtigste Dimension in einer Beratung. Verglichen mit anderen Dimensionen, wie beispielsweise den Beratungsmethoden, den fachlichen Kompetenzen der Professionellen oder des Beratungssettings, hat sich die Beratungsbeziehung für einen erfolgreichen Beratungsprozess als entscheidend erwiesen. Die drei Merkmale «Empathie, Akzeptanz und Echtheit» von Rogers sind förderlich für Beratungsbeziehungen und können grundlegend in anderen Beratungskonzepten eingesetzt werden (S. 791-792). Auch Widulle (2020) nimmt den Aspekt der Beziehungsstrukturen auf. Er sagt, dass Beziehungen eine zentrale Rolle in Gesprächen spielen und dass sie diese beeinflussen. Die Art der Beziehung zwischen Klientel und Professionellen sowie die Qualität der Beziehung, die wertschätzend oder konflikthaft sein kann, wirkt sich massgeblich auf alle Gespräche aus (S. 66).

Die Autorinnen sind ebenfalls der Meinung, dass der Beziehungsaufbau zwischen Klient\*innen und Professionellen wichtig ist. Gerade bei einem Erstkontakt und in der Anfangsphase einer Beratung sollen Professionelle den Fokus auf die Beziehung richten, weil diese elementar für die weitere Zusammenarbeit ist.

## 2.7 Beantwortung der Fragestellung

Aufgrund der vorangegangenen Ausführungen kann in diesem Abschnitt die folgende Fragestellung beantwortet werden:

### ***Wie kann Beratung in der Sozialen Arbeit verstanden und professionell gestaltet werden?***

In der Sozialen Arbeit stellt die professionelle Beratung eine formalisierte und eigenständige Hilfeform dar. Sie grenzt sich von der Alltags- und halbformalisierten Beratung ab, indem sie Fachwissen aus spezifischen Handlungsfeldern und zugleich ausgewiesene Beratungskompetenzen beinhaltet. Die professionelle Beratung kann als eine zentrale Handlungsmethode verstanden werden, wenn Menschen dabei unterstützt werden sollen, im Problemlöseprozess selbstbestimmt handeln zu können und wieder Orientierung über das eigene Leben zu erlangen. Was die Professionellen hier bieten können, ist das Fachwissen, welches den Ratsuchenden zu Verfügung gestellt wird. Zur Professionalität gehört Sonderwissen, welches sich Fachpersonen durch eine institutionelle, spezialisierte und zertifizierte Ausbildung angeeignet haben. Sie kennen Problemursachen und die Folgen davon und orientieren sich dabei an theoretischen Grundlagen. Trotzdem ist es wichtig, das Wissen der Klientel, die Expert\*innen ihres eigenen Lebens sind, nicht zu übergehen. In dieser Hinsicht leistet die Selbstreflexion ihren Beitrag, um die Professionalität zu gewährleisten. Sozialarbeitende sind immer auch mit ihrer Persönlichkeit Teil von Beratungssituationen, was eine stetige Reflexion ihres Handelns verlangt.

Die professionelle sozialarbeiterische Beratung bildet einen festen Bestandteil in allen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit. Sie kann im freiwilligen sowie im Zwangskontext verortet werden, sie wird auch dort eingesetzt, wo materielle oder psychosoziale Probleme zu lösen sind. Unterschiede zeigen sich in der Beratungsfunktion, die sich zwischen Informationsvermittlung im freiwilligen Kontext bis hin zu Kontrolle im gesetzlichen Rahmen bewegt. Es wurde festgestellt, dass nicht nur Sanktionen in der wirtschaftlichen Sozialhilfe für die Klientel negative Konsequenzen in Bezug auf Veränderungs- und Kooperationsbereitschaft haben können. Auch im freiwilligen Kontext kann nicht automatisch von Veränderungsbereitschaft ausgegangen werden. Dies besonders dann nicht, wenn eine Beratungsstelle durch äusseren Druck aufgesucht wird, beispielsweise um den Arbeitsplatz wegen eines Alkoholproblems nicht zu verlieren. Professionelle sind aufgefordert, relevante Hintergründe für das Aufsuchen der Beratung zu eruieren.

Die Anfangsphase ist besonders prägend für den weiteren Verlauf der Beratung. In den Erstgesprächen ist ein guter Einstieg wichtig, um Vertrauen zu schaffen. Das Erkennen, welches Problembewusstsein oder welche Veränderungsbereitschaft die Klientel mitbringt, ist für den weiteren Beratungsprozess zentral. In der professionellen Beratung ist die kompetente Gesprächsführung grundlegend. Die Klientel kommt mit unterschiedlichen Ausgangslagen in die Beratung, es ist darauf zu achten, dass die gewählte Art der Gesprächsführung zur Ausgangslage passt. Kenntnisse aus Kommunikationstheorien sind notwendig, um Missverständnisse in der Kommunikation zu vermeiden. Dies mit dem Ziel eines gemeinsamen Verständnisses der Situation. In Gesprächen ist zusätzlich darauf zu achten, wie mit der Sprache umgegangen wird, denn eine unüberlegte sprachliche Ausdrucksweise oder komplexe Fachbegriffe können das Gegenüber irritieren.

Im Beratungsprozess werden alle Schritte professionell und theoriegestützt durchgeführt. Das heisst, dass Professionelle methodisch handeln, von der Planung bis hin zur Umsetzung des Hilfeprozesses. Beim methodischen Handeln nehmen Professionelle passende Konzepte, Methoden und Techniken zur Hilfe, die für den Problemlöseprozess dienlich sind. Beratungsprozesse können mithilfe von Prozessmodellen strukturiert werden, diese Modelle sind in Phasen und Teilschritte unterteilt. Innerhalb der Teilschritte, beispielsweise von der Situationserfassung bis zur Interventionsdurchführung, wird methodisch gehandelt. Die Schritte müssen nicht zwingend nacheinander folgen, sondern verlaufen eher zirkulär. Im Fall, dass neue Informationen und Umstände dazukommen, erfassen die Professionellen die aktuelle Situationslage und durchlaufen erneut die nötigen Teilschritte. Im vorgestellten Modell der kooperativen Prozessgestaltung steht die Kooperation zwischen Klientel und Professionellen im Zentrum.

Die Beratung beinhaltet somit methodisches Handeln, innerhalb dessen Fachpersonen Beratungsansätze, Methoden und konkrete Beratungstechniken einsetzen können. Von einer multimethodischen Beratung spricht man dann, wenn in der Beratung Methoden aus unterschiedlichen Konzepten gewählt und angewendet werden. Diese werden dabei nicht wahllos, sondern geplant und kontrolliert integriert.

Beratungsansätze bringen eine Grundhaltung zum Ausdruck, sie orientieren sich an Menschenbildern, legen den Fokus auf das Individuum, das System oder die individuelle Lebenslage. Beratungsansätze können je nach Anforderung der Situation miteinander kombiniert werden. Der personenzentrierte Ansatz von Rogers als Beratungshaltung hat sich als wirksam erwiesen und kann in allen Beratungssituationen als Grundhaltung eingesetzt werden.

Hilfreich für den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung ist, wenn die Professionellen den Klient\*innen mit bedingungsloser Wertschätzung gegenüberreten. Dazu sind Aspekte der Empathie, Akzeptanz und Kongruenz förderlich und im gesamten Beratungsprozess anwendbar. Auch die grundlegende Annahme von Rogers, dass ratsuchende Personen selbstbestimmt handeln und ein Problem selbst lösen können, ist in der professionellen Beratung für die Lösungsfindung zentral. Eine förderliche Wirkung haben auch spezifische Handlungsweisen wie lösungsorientierte Fragetechniken. Diese werden häufig verwendet, um die Klientel in der Lösungsfindung zu unterstützen.

Die obigen Ausführungen haben aufgezeigt, wie professionelle Beratung verstanden und gestaltet werden kann. Das nun folgende Kapitel 3 beleuchtet Machtphänomene aus verschiedenen Theorien. Es wird dargestellt, wo und wie sich Machtphänomene in der professionellen Beratung zeigen können.

### 3. Machttheorien und Machtdiskurs

Nachfolgend wird in Kapitel 3.1 zunächst aufgezeigt, wie unterschiedlich der Begriff der Macht definiert wird, bevor in 3.2 eine Annäherung an den Machtdiskurs stattfindet. Im Kapitel 3.3 werden der generelle Nutzen und die Ziele von Machttheorien erläutert, bevor im Kapitel 3.4 vier ausgewählte Machttheorien und ihre Aussagen vorgestellt werden. Im Kapitel 3.5 werden mittels einer handhabbaren Systematik ausgewählte Machtaspekte vorgestellt und Bezüge zur sozialarbeiterischen Beratung hergestellt. In Kapitel 3.6 schliesslich wird die zweite Fragestellung der vorliegenden Bachelorarbeit beantwortet.

#### 3.1 Definition des Machtbegriffs

Der Begriff «Macht» geht etymologisch zurück auf das indogermanische «magh», das so viel bedeutet wie können, vermögen, fähig sein, beziehungsweise das gotische «magan» im Sinne von machen, können, vermögen (Paulick, 2018). Für Anter (2013) hebt diese Wortherkunft bereits einen wichtigen Aspekt von Macht hervor, wer nämlich in Politik und Gesellschaft etwas zu sagen hat, also über Einfluss verfügt, wird häufig als «Macher» oder «Macherin» betitelt (S. 14). Es existiert keine einheitliche Definition zum Begriff der Macht. Zu verschiedenen Zeiten und aus verschiedenen Blickwinkeln fanden theoretische Auseinandersetzungen zur Macht statt, welche jeweils eigene Definitionen und Verständnisse hervorbrachten. Imbusch schreibt, dass Macht ein vieldeutiger Begriff sei und über die Bedeutung und Charakterisierung des Machtphänomens Unklarheit herrscht. Dieser unscharfe Wortgebrauch verhindert gleichzeitig eine klare Abgrenzung zu ähnlichen Phänomenen wie Einfluss, Autorität, Herrschaft, Zwang und Gewalt. Ebenfalls herrscht keine einheitliche Meinung darüber, wie Machtphänomene festzustellen und zu messen sind (2016, S. 196).

Es ist deshalb bezeichnend, dass Max Weber den Begriff der Macht als «soziologisch amorph» betitelte und seine eigene, wohl bekannteste Definition des Machtbegriffs wie folgt lautet: «Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht» (Weber, 1976; zit. in Imbusch, 2016, S. 196). Imbusch selbst bezeichnet Macht als « [...] nichts Gegenständliches, unmittelbar Sichtbares mehr, sondern eine im relationalen Sinne weitgehend unsichtbare Eigenschaft sozialer Beziehungen. Macht hat niemand für sich allein, sie existiert nur in Verbindung mit und zu anderen Menschen, weil Macht stets ein soziales Verhältnis bezeichnet» (Imbusch, 2016, S. 196).

Aus der Disziplin der Sozialen Arbeit bietet Staub-Bernasconi (2018) eine Definition des Machtbegriffs. Sie bezeichnet Macht als Relationsbegriff, welcher von asymmetrischen, vertikalen Beziehungen ausgeht. Beziehungen bzw. Beziehungsverhältnisse, die zwischen mindestens zwei Personen, Familien, Gruppen, Organisationen oder Bevölkerungen usw. bestehen. Grundlage für die Entstehung von Machtverhältnissen sieht sie in der Verfügbarkeit von Ressourcen und Positionierungen, aber auch in Normen, Gesetzen und Werten eines sozialen Systems. Laut der Theorie von Staub-Bernasconi gehören auch Mittel zur direkten Gewaltausübung dazu, zum Beispiel Sanktionsmittel oder physische Stärke (S. 407).

### 3.2 Annäherung an den Machtdiskurs

Bereits bei der Definition wird klar, wie vielfältig mit der Begrifflichkeit von Macht umgegangen wird. Macht sei ein weitgehend ungeklärter Begriff, unter dem jede\*r etwas anderes verstehe, so Anter (2013). Er bezeichnet Macht als Fähigkeit, auf das eigene Umfeld Einfluss zu nehmen, um Angelegenheiten in eine gewünschte Richtung zu lenken (S. 11-15). Im Zusammenhang mit der unklaren Definition von Macht zeigt Imbusch (2016) keine Verwunderung über die unterschiedliche oder teilweise gar konträre Bewertung von Macht. Er verweist auf das landläufig meist eher negative Verständnis von Macht, welches sich in Begrifflichkeiten ausdrückt wie Machtmenschen, Machtbesessenheit oder Machthunger. Nichtsdestotrotz sei die Wissenschaft um ein zunächst neutraleres Verständnis dieses Phänomens bemüht (S. 196).

Während Umgangssprachlich Macht oft eine Eigenschaft oder der Besitz einer Person zu sein scheint, wird in der Wissenschaft unter Macht ein spezifisches Vermögen, beziehungsweise Können, verstanden, so Imbusch (2016). Im wissenschaftlichen Verständnis ist Macht eine weitgehend unsichtbare Eigenschaft sozialer Beziehungen, sie ist nichts Gegenständliches (S. 196). Aus dem Verständnis von Macht als Bestandteil aller sozialen Beziehungen folgert Imbusch, dass niemand für sich allein Macht haben kann, sondern dass Macht nur entstehen und existieren kann in der Verbindung und im Verhältnis zu anderen Menschen, in sozialen Interaktionen (ebd.). Auch für Anter (2013) ist Macht nicht etwas, das man einfach hat. Er bezeichnet Macht als etwas Relationales, das man nur über etwas oder über jemanden haben kann (S. 16). Imbusch (2012b) sieht Macht denn auch als ein dynamisches Phänomen, als einen über längere Zeit andauernden Zustand. Dynamisch, weil das Phänomen zwischen Menschen, Gruppen oder Institutionen besteht, deren Verhältnis zueinander stetem Wandel und wechselseitiger Beeinflussung unterworfen ist. So können sich die Asymmetrie und Kräfteverhältnisse stetig verschieben (S. 10).

Gemäss Imbusch lokalisieren einige Theorien Macht primär in bestimmten Bereichen der Gesellschaft, zum Beispiel in der Politik, während andere Theorien Machtphänomene überall verorten und die Ansicht vertreten wird, dass jeder Mensch Macht entfalten kann. Dies jeweils im Rahmen individuell vorhandener Möglichkeiten und Chancen. Macht sei entsprechend kein Privileg von «Mächtigen», sondern sie stelle eine Möglichkeit dar, die potenziell für jeden verfügbar sei (2016, S. 196).

Anter (2013) verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass Macht nur wirken könne, wenn das notwendige Umsetzungspotential vorhanden sei. Erst durch ihre Realisierung in einer sozialen Beziehung existiere sie (S. 16). In diesem Punkt unterscheidet sich Imbuschs Auffassung von deren Anters. Für ihn existiert Macht bereits vor ihrer Realisierung als «potentielle Macht». In Anlehnung an Hradil verweist Imbusch auf das Stufensystem der Machtausübung: Stufe eins, die reine Möglichkeit, und Stufe zwei, die Fähigkeit zur Machtausübung, gehören zur Form der potentiellen Macht. Stufe drei, die latent wirkende Macht und Stufe vier, die manifest wirksame Macht, bilden zusammen die Form der aktuellen Macht. Entsprechend wirkt Macht gemäss Imbusch bereits, wenn sie erst latent vorhanden ist (2016, S. 200). Das Wissen darüber, dass jemand über Machtmittel verfügt, könne bereits Wirkung zeigen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn jemand im Besitz atomarer Waffen ist und diese einsetzen könnte, selbst wenn diese Macht nicht oder noch nicht eingesetzt beziehungsweise realisiert wurde.

Die Komplexität des Machtdiskurses steigert sich, so Anter (2013), noch dadurch, dass sich die menschlichen Reaktionen auf wahrgenommene Machtsituationen unterscheiden. Während sich laut Anter einige Personen gerne unterordnen, darin auch eine Möglichkeit sehen, Verantwortung abzugeben, ist das Erleben von Macht für andere nur schwer zu ertragen. Folglich kann eine identische Situation von verschiedenen Menschen in Bezug auf ihr Machterleben sehr unterschiedlich bewertet werden (S. 14).

### 3.3 Nutzen und Ziele von Machttheorien

Die bisherigen Kapitel 3.1 und 3.2 zur Definition der Macht und den Machtdiskurs zeigen die Komplexität des Machtphänomens. Es gibt eine Vielzahl an Theorien, die sich bemühen, ein differenziertes Machtverständnis zu finden. Der Machtbegriff kann dabei weit oder eng ausgelegt werden. Imbusch (2016) erwähnt, dass einige Theoretiker\*innen Macht als ein alles durchdringendes Phänomen sozialer Beziehungen verstehen, während andere sie analytisch exakt zu erfassen versuchen. Macht wird bewertet oder aus neutralem Blickwinkel beobachtet, in verschiedenen Systematisierungen wird sie nach unterschiedlichen Dimensionen und Ebenen aufgegliedert und es werden Ursachen und Wirkungen von Machtprozessen erforscht. Wichtig



zu bedenken ist dabei: Machttheorien sind zu verschiedenen Zeiten entstanden, vor dem Hintergrund unterschiedlicher politischer und gesellschaftlicher Strömungen. Ihnen liegen unterschiedliche Menschenbilder und Gesellschaftsverständnisse zugrunde (S. 215-217). Eine eingehende Beschreibung gesellschaftlicher und biografischer Rahmenbedingungen zu den nachfolgend in Kapitel 3.4 vorgestellten Machttheorien ist im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht möglich.

### 3.4 Machttheorien mit unterschiedlichen Perspektiven

Aufgrund der Fülle an verfügbaren Theorien zur Macht wird in der vorliegenden Arbeit die vertiefte Betrachtung auf eine Auswahl an Theorien beschränkt. Bei der Auswahl wurde von den Autorinnen Wert darauf gelegt, einerseits verschiedene Disziplinen abzudecken (Soziologie, Soziale Arbeit und Sozialpsychologie). Andererseits war ihnen wichtig, Theorien zu wählen, die sich gegenseitig ergänzen, indem sie verschiedene Aspekte beleuchten oder zu ähnlichen Aspekten unterschiedliche Perspektiven eröffnen. Im Folgenden wird der Schwerpunkt auf die sozialarbeiterische Theorie Silvia Staub-Bernasconis, auf die soziologischen Theorien von Heinrich Popitz und Norbert Elias, sowie auf die Theorie der Sozialpsychologie gelegt.

#### 3.4.1 Sozialarbeiterische Machttheorie nach Silvia Staub-Bernasconi

Silvia Staub-Bernasconi (\* 1936) sieht gesellschaftliche Machtverteilungsmuster als Quelle der meisten sozialen Probleme, für deren Bearbeitung die Soziale Arbeit zuständig ist. Sie begründet daraus die Notwendigkeit, dass Sozialarbeitende sich theoretisch, praktisch und diagnostisch mit Machtthemen auseinandersetzen und die Unterschiede zwischen legitimer und illegitimer Macht unterscheiden können sollen (Staub-Bernasconi, 2018, S. 421).

In Staub-Bernasconis Theorie bilden sich Machtstrukturen aus Ungleichheitsordnungen zwischen Menschen. Als Entstehungsursache sieht sie das Bestreben der Menschen, Unterschiede in der Ausstattung als Chance zu nutzen, um ein Über- beziehungsweise Unterordnungsverhältnis zu ihren Gunsten auf- oder auszubauen (Staub-Bernasconi, 2018, S. 412). Unter dem Begriff der Ausstattungsmerkmale versteht Staub-Bernasconi (2018) verschiedene Arten von Ressourcen: körperliche Ressourcen wie Hautfarbe, Alter, Größe, Geschlecht oder Gesundheit, psychische Ressourcen in Form von Handlungs- und Erkenntniskompetenzen, sozioökonomische Ressourcen wie Einkommen, Bildung und Wissensinhalte sowie soziale Beziehungen in Form von Status und sozialen Mitgliedschaften (S. 215). Die Ausstattung einer Person ist nicht nur naturgegeben und bedingt durch die individuelle Leistung einer Person, so Sagebiel und Pankofer (2015), sondern auch abhängig von den Verteilungsregeln des sozialen Systems. Werden begehrte Ressourcen dazu eingesetzt, um das

Machtverhältnis in sozialen Beziehungen zu beeinflussen, werden sie zu Machtquellen (S. 112-113). Machtquelle ist ein weiterer zentraler Begriff bei Staub-Bernasconi, auf den im Kapitel 3.5.1 ausführlicher eingegangen wird.

Machtstrukturen entstehen gemäss Staub-Bernasconi (2018) durch die angestrebte Befriedigung von biologischen, psychischen, sozialen und kulturellen Bedürfnissen aller Menschen, wobei sie zu deren Befriedigung in Austauschbeziehungen mit anderen Menschen treten. Dies immer dann, wenn eigene Bedürfnisse nicht mit den individuell vorhandenen Ressourcen befriedigt werden können. In diesen Austauschbeziehungen werden individuelle Ausstattungsmerkmale zu Tauschmitteln (S. 215). Dieser Umstand kann von denjenigen Personen mit einer grösseren Fülle an Ressourcen, Kompetenzen oder besseren Organisationsfähigkeit zu ihrem Vorteil genutzt werden. Durch Erfüllung oder Ablehnung der Bedürfnisansprüche von abhängigen Personen wird die Machtasymmetrie vergrössert. Je genauer die aktuelle Bedürfniskonstellation bekannt ist, desto gezielter können die Machtüberlegenen das Ungleichgewicht zu ihrem eigenen Vorteil nutzen. Dabei hängt der eigene Vorteil wesentlich von der Passung ab. Auch bei grossen Ausstattungsunterschieden entfalten diese kaum Wirkung, wenn bei der Gegenpartei keine (passenden) Bedürfnisse und Wünsche vorhanden sind (Staub-Bernasconi, 2018, S. 412). Als weiteren Punkt zur Schaffung von Machtstrukturen nennt Staub-Bernasconi verbindliche Rechte und Pflichten, auch in Form von Gesetzgebungen. Sie geben Ordnungs- und Orientierungssicherheit und werden gestützt durch Legitimitätsglauben, der häufig auch von Machtbenachteiligten gestützt wird. Der Profit der Machtbenachteiligten ist dabei die Voraussehbarkeit von erwartbaren Reaktionen und Konsequenzen bei Pflichtversetzungen. Diese Sicherheit führe so weit, dass selbst Unterdrückte diese Ordnung verteidigen, so Staub-Bernasconi (2018, S. 413).

Für Staub-Bernasconi (2018) lässt sich Macht in zwei Kategorien aufteilen. Unterteilt wird in menschengerechte, legitime Begrenzungsmacht einerseits und menschenverachtende, illegitime Behinderungsmacht andererseits. Staub-Bernasconi nimmt dabei also eine explizite Wertung vor, wobei sie darauf hinweist, dass in der Realität meistens Mischformen vorkommen. Als zentral bei der Bewertung und Zuordnung sieht sie die Fragestellung, ob die jeweils geltenden sozialen Regeln dazu dienen, Ungleichheitsordnungen zu stabilisieren oder destabilisieren. Die beiden gegenüberliegenden Machtpositionen benennt sie «unten» und «oben» (S. 414-415).

Illegitime Behinderungsmacht zeichnet sich bei Staub-Bernasconi (2018) dadurch aus, dass sie die Ressourcen einseitig umverteilt, indem sie diese nach unten beschränkt und diszipliniert,

während sie diese nach oben dereguliert und entgrenzt. Je knapper eine Ressource ausfällt, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Zugang für machtunterlegene Minderheiten erschwert oder verwehrt wird. Staub-Bernasconi nennt Gruppen, die sich häufig in einer machtunterlegenen Position befinden: Alleinerziehende, Sans-Papiers und klassische Unterschichtangehörige. Als Beispiele für knappe Ressourcen nennt sie Bildung, Arbeitsplätze, Einkommen, Kapital, soziale Absicherung, Land, Zugang zu Netzwerken und sozialen Teilsystemen. Die Folge von Behinderungsmacht sind systematische Diskriminierung und Benachteiligung Machtunterlegener, beziehungsweise Privilegierung und Bevorzugung Machtüberlegener. Entscheidend für die Schichtung in modernen Gesellschaften seien die intakten oder verweherten gesellschaftlichen Aufstiegschancen, wobei die Aufstiegschancen primär für die oberen Positionen intakt seien, während die unteren Positionen durch die vorhandenen Strukturen in den immer gleichen (un-)attraktiven Aufgaben fixiert blieben und nur wenigen ein Aufstieg gelingen würde (S. 414-416).

Im Gegensatz zu illegitimer Behinderungsmacht strebt legitime Begrenzungsmacht laut Staub-Bernasconi (2018) eine legitime und menschengerechte Machtverteilung an. Obwohl Macht auch hier eine Ungleichheitsordnung bleibt, haben die Begrenzungsregeln die Funktion, Machtfülle und Machtausbau zu limitieren. Begrenzungsmacht will einen Machtausgleich anstreben, indem sie Mindermächtigen Teilhabe an Ressourcen, Steuerungs-, Befehls- und Durchsetzungs-Chancen ermöglicht. Im Zusammenhang mit der Verteilung von Ressourcen formuliert Staub-Bernasconi die grundsätzliche Frage, die es zu bewerten gilt: Was wem weshalb zusteht und nach welchen Regeln im Falle der Knappheit von Ressourcen diese verteilt werden (S. 418).

Macht ohne gleichzeitige Kontrolle ist für Staub-Bernasconi nicht denkbar. Die Kontrollfunktion wird durch soziale Kontrollinstanzen wahrgenommen, welche die Befolgung von Regeln auch erzwingen können. Primäre Kontrollinstanzen agieren ohne offiziellen Auftrag, dazu zählt sie beispielsweise Eltern, Nachbarn oder Parteien. Unter sekundären Kontrollinstanzen werden Polizei, Gerichte, Betreibungsämter oder auch Sozialämter zusammengefasst. Diese zweite Kategorie handelt in fremdem Auftrag, legalisiert durch Gesetze, Verfassungen und Verfügungen und hat die Legitimation für den Einsatz von Sanktionsmitteln zur Erzwingung der Einhaltung dieser Regeln (2018, S. 421). Die Soziale Arbeit tritt als Kontrollinstanz sozialer Regeln auf und ist gleichzeitig für die Bearbeitung sozialer Probleme zuständig, die auf ungerechten Verteilungsregeln fussen. Trotzdem sieht sich die Soziale Arbeit als Profession nicht in der Lage, die notwendigen Änderungen in den gesellschaftlichen und sozialstrukturellen Bedingungen herbeizuführen, um diese Verteilungsregeln zu ändern, so Staub-Bernasconi (2018). Die

bescheidene, aber wichtige Aufgabe der Sozialen Arbeit sieht sie darin, dass sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten ihrer Klientel die grössten Barrieren auf dem Weg zu einem selbstbestimmten und nach eigener Definition «guten» Leben beiseiteschafft (S. 424).

### 3.4.2 Soziologische Machttheorie nach Heinrich Popitz

In der soziologischen Theorie von Popitz (\* 1921 - † 2002) ist Macht keine Naturgewalt oder gottgegeben, sondern eine von Menschen geprägte, soziale Ordnung, so Sagebiel und Pankofer (2015). Folglich beleuchtet er in seiner Theorie das Verhältnis von menschlicher Natur und Macht. Genauso wie er die Machtordnungen als vom Menschen erschaffen sieht, ist er überzeugt von deren Modellierbarkeit durch den Menschen. In der Theorie von Popitz ist Macht veränderbar und ein Produkt menschlichen Könnens. Entsprechend könne sie zugunsten einer besseren Ordnung umgestaltet werden, um Forderungen nach Gerechtigkeit, Gleichheit vor dem Gesetz, Freiheit und Würde zu verwirklichen. Ebenso wie Norbert Elias sieht Popitz Macht als ein allgegenwärtiges Phänomen, das in allen sozialen Beziehungen existiert. Es gibt laut Popitz keine machtfreien Räume in einer Gesellschaft (Sagebiel & Pankofer, 2015, S. 42). Imbusch (2016) sieht in Popitz' Theorie die Grundlage von Machtbildungsprozessen darin begründet, dass jemand sich knappe gesellschaftliche Ressourcen aneignen kann oder alternativ ein Privileg definiert und es für sich in Anspruch nimmt. Dadurch garantiert sich diese Person eine gewisse Dominanz. Diese Überlegenheitswirkung entfaltet sich nur, wenn es sich um knappe Güter wie begrenzte Ressourcen oder Privilegien handelt, deren Aneignung wiederum zu Lasten anderer, Unterlegener geht (S. 200-201).

Ähnlich wie in der Theorie Staub-Bernasconi mit ihrer Unterscheidung zwischen Begrenzungs- und Behinderungsmacht sieht Popitz ein Spannungsverhältnis zwischen Macht und Freiheit. Er sieht Machtanwendung als Freiheitsbegrenzung, als einen Eingriff in die Selbstbestimmung und begründet dadurch, dass jede Form von Machtanwendung rechtfertigungsbedürftig sei (Sagebiel & Pankofer, 2015, S. 42). Im Gegensatz zu Elias kommt bei Popitz eine wertende Haltung zum Ausdruck. In seinem Werk «Phänomene der Macht» schreibt er beispielsweise von durch Macht gefährdeter Selbstbestimmung, von Macht als einem in allen menschlichen Beziehungen steckenden «Bazillus», von Macht als «Können» und Macht als «Erleiden» (Popitz, 1992, S. 21). Obwohl er auf die Schattenseiten der Macht hinweist, wehrt sich Popitz aber gegen eine «pauschale Verteufelung» aller Macht. Macht ist in seinen Augen ambivalent. So sieht er Machtkonzentrationen als unverzichtbar, um Recht und Frieden zu schützen. Macht sei aber jederzeit begründungsbedürftig, sie gehe immer einher mit der Frage nach dem Warum (Popitz, 1992, S. 19 - 20).

Popitz (1992) unterscheidet vier Grundformen von Macht: die Aktionsmacht, die instrumentelle Macht, die autoritative Macht und die faktensetzende Macht. Dabei würde durchaus Macht existieren, die ohne äussere Mittel auskomme und durch Verinnerlichung wirke, so Popitz, indem sie Einstellungen und Bewertungsweisen der Machtbetroffenen steuere (S. 22-39). Mehr zu den «Formen der Machtausübung» folgt in Kapitel 3.5.3.

Imbusch (2016) schreibt, dass Solidarität zwischen den Privilegierten laut Popitz wichtig bei der Stabilisierung ihrer Macht sei. Um Widerstände möglichst klein zu halten, würden sie sich gegenseitig die Legitimität der von ihnen beanspruchten Rechte und Privilegien bestätigen. Leicht vergessen gehe dabei, dass diese Macht zu Beginn gegen den Willen anderer erzielt wurde (S. 200-201). Popitz entwickelte in seiner Theorie ein Stufenmodell von Macht, um nachzuzeichnen, wie Macht durch einen zunehmenden Grad an Institutionalisierung gleichzeitig entpersonalisiert wird, so Sagebiel und Pankofer (2015). Macht wird durch die Entpersonalisierung weniger abhängig von unsteten persönlichen Machtquellen oder der sozialen Position einer Person. Sie wird dadurch zunehmend stabilisiert, festgeschrieben und in fundamentale Prozesse gegossen (S. 50 - 51). Mächtige, so Imbusch (2016) in Bezug auf Popitz' Theorie, differenzieren sich von den anderen durch ihre Verfügungsmacht über knappe Ressourcen. Auch Macht in ihrer institutionalisierten Form kann als knappe Ressource angesehen werden, wobei Mächtige über die Position anderer, ihre Nähe oder Ferne zur Macht, bestimmen (S. 200-201). Gemäss Popitz' Theorie verfügen Professionelle gegenüber ihrer Klientel immer über einen Machtvorsprung, weil sie über Hilfsressourcen und über Organisationsmacht verfügen (Sagebiel & Pankofer, 2015, S. 42-54).

### 3.4.3 Soziologische Machttheorie nach Norbert Elias

Soziologe Norbert Elias (\* 1897 - † 1990) hat sich intensiv mit Macht beschäftigt, so Imbusch. Gemäss Imbusch war Macht für Elias ein eher unflexibler und wenig differenzierter Ausdruck für die besondere Reichweite von Entscheidungsspielräumen bestimmter Menschen (2012a, S. 169-171). Diese Reichweite ist beeinflusst von der gesellschaftlichen Position des Individuums. Der Umfang der Reichweite drückt somit aus, wie gross die Chance ist, auf die Selbststeuerung anderer einzuwirken und somit ihr Schicksal zu beeinflussen (Elias, 1991; zit. in Imbusch 2012a, S. 171). Gemäss Elias' Verständnis besteht eine Gesellschaft aus einer grossen Anzahl von Individuen, die zueinander ausgerichtet und aufeinander angewiesen sind, so Imbusch (2016). Es sind also keineswegs isolierte Einzelwesen, sondern sie sind aneinander gebunden. Elias nennt diese gegenseitigen Abhängigkeiten Interdependenzgeflechte oder Figurationen. In diesen Figurationen wiederum existieren Machtbalancen. Laut Imbusch lässt sich Elias' Wortschöpfung der Machtfiguration beschreiben als ein Geflecht aus mehreren Personen oder

Gruppen, die durch wechselseitige und asymmetrische Beziehungen miteinander verknüpft sind. Dieses Beziehungsgeflecht und die Beziehungsasymmetrie sind labil. Verändert sich eine Beziehung, hat dies Auswirkungen auf alle anderen Beziehungen (2016, S. 198).

Machtbalance, auch dies ein von Elias geprägter Begriff, bezeichnet allerdings keine Balance im Sinne einer ausgeglichenen Waage, sondern im Sinne eines sich verschiebenden Schwerpunkts (Imbusch, 2012a, S. 173). Ein Machtverhältnis bei Elias besteht nicht aus zwei gegensätzlichen Polen im Sinne von Macht und Ohnmacht, so Urban-Stahl (2012), sondern es bewegt sich auf einer Skala dazwischen und zeigt mächtigere und mindermächtige Positionen an. Diese Positionen sind nicht statisch, sondern dynamisch. Sie verlagern sich gemäss der Fragestellung, wer in welcher Weise wie sehr abhängig ist von wem oder was (S. 140). Die Möglichkeit, Macht zu entfalten, entsteht folglich erst durch eine zwischenmenschliche Abhängigkeit, eine Interdependenz. Laut Noack (2019) können in der Theorie von Elias diese Abhängigkeiten und Machtbalancen sehr ungleich verteilt sein (S. 171). Elias unterscheidet zwischen Menschen mit grösseren oder kleineren «Machtchancen» (Imbusch, 2016, S. 172). In dieser Begrifflichkeit kann man auch die Unterscheidung feststellen zwischen der bestehenden Möglichkeit einer Person, Macht für sich zu nutzen und ihrem tatsächlichen Machthandeln.

Laut Imbusch (2016) gibt Elias zu bedenken, dass der zweifelhafte Ruf von «Macht» daher rührt, dass Menschen mit grösseren Machtchancen diese oft mit Brutalität und Gewissenlosigkeit einsetzen, um ihre eigenen Ziele zu erfüllen und die ungleich verteilten Machtgewichte weiter zu ihren Gunsten zu verschieben. Durch diesen Umstand werde Macht oft zu wenig differenziert und mit zu viel emotionalem Engagement bewertet. Elias distanziert sich von dieser Sichtweise und vertritt die Meinung, man müsse eine Bewertung von Macht dringend vom einfachen Tatbestand des Vorhandenseins unterscheiden. Macht sei zunächst einfach als Chance oder als Ressource zu betrachten, die allen offenstehe, sie sei weder gut noch schlecht (S. 172).

Macht ist gemäss Elias nichts Gegenständliches, das ein Individuum in Besitz nehmen kann. Sie ist auch keine personale Eigenschaft, schreibt Noack (2019). Macht ist gemäss Elias' Verständnis ein Prozess, der nur in der sozialen Interaktion und durch funktionale Abhängigkeiten existieren kann (S. 171). In der Theorie von Elias gilt Macht als normaler und alles durchdringender Bestandteil menschlicher Beziehungen. In jedem Zusammentreffen und in jeder Interaktion zwischen Menschen wird Macht freigesetzt. Macht ist somit ein elementarer Bestandteil der zwischenmenschlichen und der gesamtgesellschaftlichen Organisation. Auch aus diesem Grund rät Elias zu Zurückhaltung bei der Bewertung von Macht (Imbusch, 2012a, S. 172).

### 3.4.4 Macht aus der Sicht der Sozialpsychologie

Die Sozialpsychologie ist eine Spezialdisziplin innerhalb der Psychologie, die sich mit dem Verhalten und Erleben im sozialen Kontext befasst. Sie wird somit in einem Kontext verortet, in welchem Menschen direkt oder indirekt durch andere Personen beeinflusst werden (Gollwitzer & Schmitt, 2009, S. 15). Fischer und Wiswede (2009) fassten Erkenntnisse der Sozialpsychologie zur Machtthematik zusammen. Diese besagen, dass Macht nicht als Eigenschaft einer Person, sondern als Teil einer Interaktionsbeziehung zu sehen ist. Dennoch werden Unterschiede bei der Machtmotivation und den Machtmotiven bei Menschen festgestellt. Es gibt also unterschiedliche Eigenschaften auf der Persönlichkeitsebene, dem Individual-System. Grundlegend wird zwischen extrinsischer und intrinsischer Machtmotivation unterschieden, erstere dient dem Erreichen bestimmter Ziele wie Prestige oder Karriere, zweitere dient dem Selbstzweck. Eine Sättigungsgrenze für Macht wurde nicht festgestellt, dafür eine beständige Tendenz zur Machtausweitung. Diese Tendenz werde lediglich begrenzt durch die Kosten der Macht, welche für Ausbau, Erhalt, Präsentation und Ausübung von Macht anfallen, und durch Gerechtigkeitsvorstellungen (S. 125-129).

Fischer und Wiswede berufen sich bei der Unterscheidung von zwei Formen des Machtmotivs auf McClelland. Die eine Form dient primär dem eigenen Machtausbau, also individuellen und egoistischen Zielen, genannt «P-power». Die andere Form verfügt über eine soziale Komponente, sie stellt sich in den Dienst einer Gemeinschaft, genannt «S-power». Fischer und Wiswede geben allerdings zu bedenken, dass auch vordergründige S-power in Wahrheit nicht selten der Verfolgung egoistischer Interessen «P-power" gelten kann (McClelland, 1978; zit. in Fischer & Wiswede, 2009, S. 129).

Eine verbreitete Sozialpsychologische Theorie stammt aus den 50er Jahren und wurde von French und Raven entwickelt. Sie sehen einen Zusammenhang zwischen den Grundlagen, auf denen Macht beruht und den daraus resultierenden Einflussmöglichkeiten. Eine Grundlage der Macht beruht auf der Fähigkeit, andere zu bestrafen und wird «coercive power» genannt. Eine weitere geht von der Fähigkeit zu belohnen aus und wird «reward power» genannt. Macht entsteht durch Autorität oder eine Position mit bestimmten Befugnissen, dies ist «legitimate power» oder durch Sachkenntnis und entsprechenden Expertenstatus, dies wird «expert power» genannt. Eine weitere Grundlage der Macht ist «referent power», welche durch Überzeugungskraft und Charisma entsteht. Gemäss French und Raven hängt die Effektivität der Machtausübung entscheidend von der Machtgrundlage ab (French & Raven, 1959; zit. in Forgas, 2014, S. 260). Bierhoff (2006) gibt in Bezug auf Macht durch Bestrafung und Belohnung zu bedenken, dass diese Arten der Machtausübung nur mit Kontrolle und Überwachung

funktionieren, um zu überprüfen, ob das Verhalten den Erwartungen entspricht, bevor belohnt oder bestraft wird. Kontrolle und Überwachung wiederum lösen bei der machtausübenden Person Misstrauen gegenüber der Zielperson aus, insbesondere im Zusammenhang mit Strafandrohungen. Umgekehrt entwickelt die Zielperson gegenüber der machtausübenden Person bei Belohnung ein positives, bei Bestrafung ein negativ geprägtes Bild (S. 418-419). Auf die Wirkung der Macht, insbesondere aus der Perspektive der Machtbetroffenen und deren Möglichkeiten, wird in Kapitel 2.5.4 näher eingegangen.

Für die Auseinandersetzung mit der Machtthematik im Rahmen dieser Arbeit sehen die Autorinnen die Notwendigkeit, einige grundlegenden Annahmen aus den behandelten Theorien als Basis für die weitere thematische Annäherung festzulegen. So schliessen sich die Autorinnen für die weiteren Betrachtungen der Sichtweise an, dass Macht keine personale Eigenschaft ist, dass Macht in der Interaktion zwischen Menschen freigesetzt wird und ein Phänomen ist, welches in sozialen Beziehungen weitgehend unsichtbar und doch allgegenwärtig ist.

### 3.5 Ausgewählte Aspekte der Macht und ihr Bezug zur sozialarbeiterischen Beratung

Im folgenden Kapitel werden verschiedene Machtaspekte gesondert betrachtet. Diese Aspekte leiten sich aus den vorgängig in Kapitel 3.4 aufgeführten Theorielinien ab. Dabei tauchen gewisse Motive in verschiedenen Theorien auf, ergänzend oder abweichend, gemäss der jeweiligen Sicht auf das Phänomen. Erkenntnisse aus dieser Betrachtung werden hinsichtlich ihrer Aussagekraft in Bezug auf den Beratungskontext überprüft. Abgesehen von Silvia Staub-Bernasconis Theorie hat keine der drei Theorien von Heinrich Popitz, Norbert Elias und der Sozialpsychologie ihre Wurzeln in der Sozialen Arbeit oder einen direkten Bezug dazu. Um dennoch den Praxistransfer zu ermöglichen, greifen die Autorinnen auf weitere Fachliteratur zurück, welche Macht bezüglich der Praxis der Sozialen Arbeit thematisiert. Die Autorinnen haben sich entschieden, punktuell eigene Erkenntnisse in Bezug auf die sozialarbeiterische Beratung zu formulieren. Diese Eigenleistung bringt den Standpunkt und die Sichtweise der Autorinnen mit zum Ausdruck.

Zur Strukturierung orientieren sich die Autorinnen an den vier Dimensionen der Macht, wie sie von Peter Imbusch (2016) definiert wurden. Imbusch vertritt die Ansicht, dass es nicht ausreicht, den Machtbegriff zu analysieren und Machtbildungsprozesse zu erläutern. Um Macht und ihre Wirkung zu verstehen, müsse man sich mit mindestens vier Dimensionen der Macht auseinandersetzen (S. 201). Die Autorinnen verorten in den nachfolgenden Kapiteln Machtaspekte gemäss Imbuschs (2016) Strukturierung, wobei dieser selbst einräumt, dass die



Abgrenzung zwischen den verschiedenen Dimensionen nicht immer trennscharf ist (S. 201). Zudem haben die Autorinnen eine Auswahl getroffen. Es werden diejenigen Dimensionen und Aspekte behandelt, bei denen konkrete Bezüge zur Praxis der Sozialen Beratung erkennbar sind. Eine umfassendere Aufstellung lässt der Rahmen dieser Arbeit nicht zu. Die vier Dimensionen von Macht gemäss Imbusch (dargestellt in Abbildung 6):

- Machtquellen
  - Machtmittel
  - Formen der Machtausübung
  - Wirkungsmechanismen der Macht
- (2016, S. 201-207)

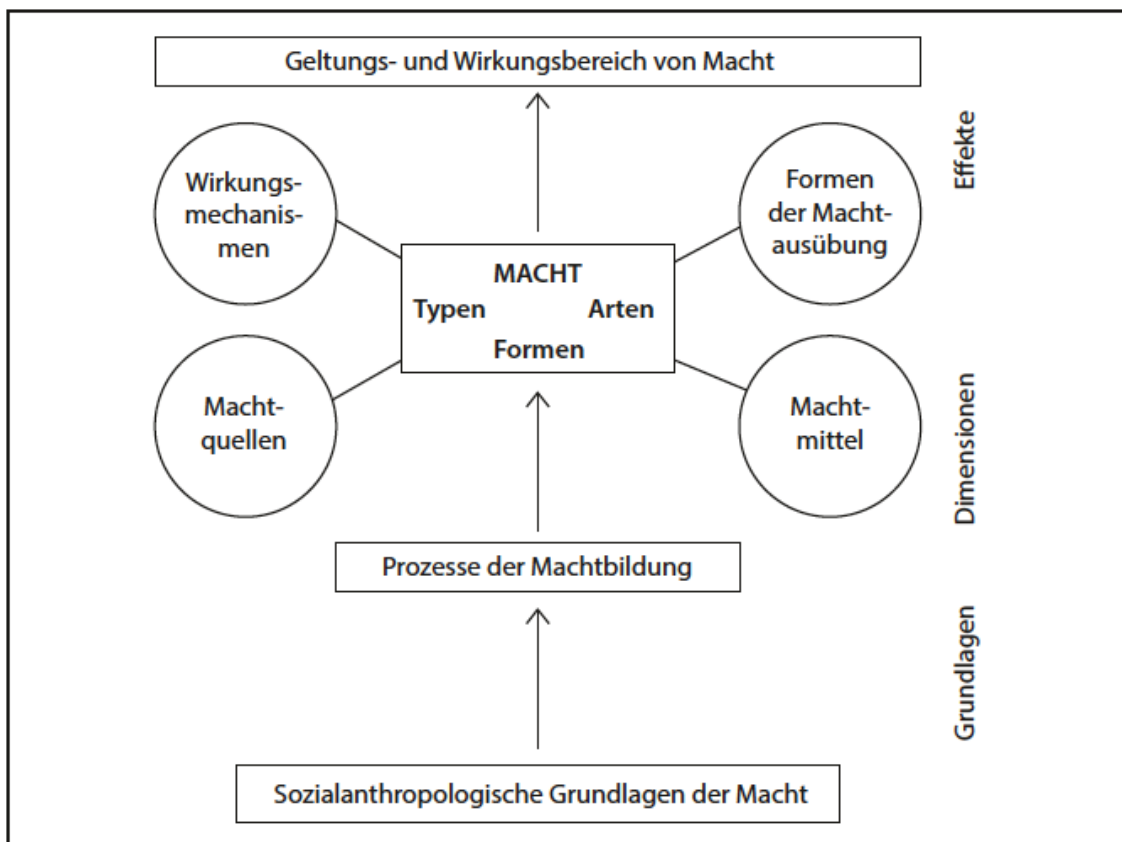


Abbildung 6: Grundlagen und Wirkung von Macht (Quelle: Imbusch, 2016, S. 199)

### 3.5.1 Machtquellen

Machtquellen gehören, wie die in Kapitel 3.5.2 beschriebenen Machtmittel, gemäss Imbusch (2016) zur potentiellen Macht. Potentielle Macht wird von aktueller Macht unterschieden. Machtquellen gewähren Zugang zu Machtmitteln. Machtmittel wiederum kann man besitzen, ohne sie zwingend auch einzusetzen. Erst durch den Einsatz von Machtmitteln kommt es zur Machtausübung und damit zum Vollzug des Schrittes von der potentiellen zur aktuellen Macht.

Die Machtquellen bilden die Grundlagen für einen Machtaufbau (S. 201). Nachfolgend werden verschiedene Arten von Machtquellen vorgestellt.

### **Physische Ressourcenmacht**

Staub-Bernasconi (2018) zählt den Körper zu den Machtquellen aufgrund seiner individuellen Ausstattung mit Merkmalen wie beispielsweise Attraktivität, Hautfarbe, Geschlecht, Alter, aber auch physischer Stärke, welche Überlegenheit in Mikro-Konflikten generiert. Zur physischen Ressourcenmacht gehört unter anderem die Möglichkeit, sich körperlich zu entziehen, beispielweise durch Wegzug, durch Fehlen am Arbeitsplatz oder Flucht in ein Frauenhaus. Weiter versteht Staub-Bernasconi unter physischer Macht oder Körpermacht die Fähigkeit, Entbehrungen (wie Nahrungsentzug bei Hungerstreik) durchzuhalten, Verletzungen zu überstehen oder gemeinsam mit gleichgesinnten den Körper als Werkzeug einzusetzen bei Demonstrationen oder Streiks. Selbst Säuglinge verfügen durch Weinen oder Schreien bereits über eine wirksame Körpermacht-Quelle (S. 436).

### **Persönlichkeit und Charisma**

Unter der Machtquelle Persönlichkeit und Charisma versteht Imbusch (2016) unter anderem rhetorische, psychische, moralische oder anderweitige Merkmale. Besitzt jemand Ausstrahlung, Esprit oder Intelligenz, wird dieser Person mit oder ohne Neid Respekt gezollt. Auch die Fähigkeit, Menschen zu überzeugen und zu motivieren, ist eine Machtquelle und kann Überlegenheit signalisieren. Diese Form der Überlegenheit kann zu Charisma und Autorität führen, sie ist allerdings abhängig von der Anerkennung anderer (S. 202).

### **Soziale Beziehungen**

Staub-Bernasconi (2018) sieht den Mehrwert sozialer Beziehungen als Ressource darin, dass sie zur Unterstützung aktiviert werden können. Dies gilt sowohl für informelle soziale Mitgliedschaften wie Partnerschaften, Freundschaften, Bekanntschaften oder Nachbarschaft, sowie für formelle wie Mitgliedschaften und Engagements in Vereinen, Parteien, oder Gewerkschaften. Weiter gehören dazu Netzwerke im beruflichen Bereich oder durch private Interessen. Auch wenn in sozialen Beziehungen Abhängigkeiten bestehen, können diese als Ressource genutzt werden, zum Beispiel im Falle von offenen Guthaben gegenüber anderen Personen (S. 437).

### **Sozioökonomische Ressourcen**

Unter sozioökonomische Ressourcen sind laut Staub-Bernasconi (2018) Güter wie Vermögen, Rohstoffe, Land, Eigentum und auch Bildung oder Titel zu verstehen. Im organisationalen

Kontext umfasst dies Arbeitsplätze, Vergütungssysteme oder Aufstiegschancen (S. 436). Die Verteilung dieser Güter zeigt eine einseitige Vermögens- und Einkommenskonzentration, so Imbusch (2016). Diese Entwicklung wird begünstigt durch Bestrebungen, bestimmte wesentliche Ressourcen wie Rohstoffe, Böden oder Nutzungsrechte zu monopolisieren. Durch Monopolisierung wiederum können anderen Tauschbedingungen aufgezwungen werden, die sie benachteiligen (S. 202). Die Wichtigkeit von Austauschbeziehungen zur Befriedigung eigener Bedürfnisse wurde bereits im Kapitel 3.4.1 zur Theorie von Staub-Bernasconi aufgezeigt. Imbusch (2016) erwähnt zusätzlich den Aspekt, dass Eigentum und Wohlstand eingesetzt werden, um nach aussen den Eindruck von Autorität und Entschlusskraft zu wecken. Indem die Umwelt von Ressourcenreichtum Rückschlüsse auf Persönlichkeitseigenschaften zieht, kann der Eindruck von Überlegenheit verstärkt werden (S. 202).

### **Organisationen und Handlungskompetenzen**

Staub-Bernasconi (2018) sieht weitere Machtquellen im Innehaben einer bestimmten Position in einer Organisation. Je nach Höhe dieser Position verleiht diese beträchtlichen Einfluss und die Möglichkeit, Befehlsketten zu aktivieren. Im Idealfall geht eine hohe Position einher mit Handlungskompetenz. Staub-Bernasconi versteht darunter nicht Handlungskompetenz im Sinne von Handlungserlaubnis, sondern personale Autorität dank der Fähigkeit, Handlungen auszuführen und verantwortungsvoll zu handeln. Staub-Bernasconi gibt aber auch zu bedenken, dass Position und Fähigkeiten teilweise nicht übereinstimmen. Die Position und somit der organisationale Einflussbereich kann sich über oder unter dem Fähigkeits- und Qualifikationsbereich der betroffenen Person befinden (S. 437). Auch die Organisationen selbst bilden eine der bedeutendsten Machtquellen in heutigen Gesellschaften, so Imbusch (2016). Sie erlangen Macht durch Zusammenarbeit und Zentralisierung, indem sie Kräfte, Qualifikationen und Handlungspotentiale zielgerichtet bündeln. Dadurch verfügen sie über weit umfangreichere Ressourcen als eine Einzelperson je erlangen könnte (S. 203).

### **Status der Profession**

Wie im Kapitel 2.3.2 ausgeführt wurde, definiert Urban-Stahl (2012) Professionalität als eine Form von Expert\*innenschaft, die erreicht wird durch die Aneignung von Sonderwissen. Expert\*innen erfassen in exklusiver Weise einen Wissensbereich und sind fähig, dieses Wissen für andere nutzbar zu machen. Dieses exklusive Wissen sieht Urban-Stahl auch als Verantwortung der Expert\*innen, sie begründet damit die Forderung nach einer relativen Autonomie hinsichtlich der Ausgestaltung ihrer berufseigenen Belange (vgl. Kapitel 2.3.3) (S. 143). An den Status der Profession der Sozialen Arbeit sind weitere Machtquellen geknüpft: Der gesellschaftliche Auftrag und die daran geknüpften Handlungskompetenzen, Fachwissen und

Definitionsmacht, das Verfügen über und Verteilen von Ressourcen sowie ein Vorsprung an Wissen und Orientierungsmitteln (Urbahn-Stahl, 2012, S. 144-145).

### ***Bezüge zur sozialarbeiterischen Beratung und Erkenntnisse der Autorinnen***

Staub-Bernasconi (2018) geht davon aus, dass sämtliche Personen, trotz aller Unterschiedlichkeit, über Machtquellen der Ausstattung verfügen. Allerdings bestehen Unterschiede bezüglich Qualität und Quantität. In Bezug auf die Machtquellen der Sozialarbeitenden fordert sie dazu auf, sich selbst zu hinterfragen, über welche Machtquellen sie verfügen und wie sie diese einsetzen. Dabei meint Staub-Bernasconi nicht nur die Macht in der Beratungsbeziehung mit der Klientel, sondern auch die Macht in der Organisationsstruktur gegenüber höhergestellten Entscheidungsträger\*innen. Dies ist gerade dann von Bedeutung, wenn Aufmerksamkeit erlangt oder eine aus professioneller Sicht berechnete und dennoch abgelehnte Forderung gewaltlos durchgesetzt werden soll (S. 436 - 437). Die Machtquellen der Professionellen der Sozialen Arbeit stehen den Machtquellen der Klientel gegenüber. Den Autorinnen scheint es wichtig, dass diese ebenfalls in Kooperation mit den Klient\*innen ergründet und festgehalten werden (siehe auch Kapitel 4.2 und 4.3). Wenn das Vertrauen der Klientel in die eigenen Machtquellen gestärkt wird, oder bisher unbewusste Machtquellen zusätzlich erschlossen und nutzbar gemacht werden, kann dies die Zuversicht und die Selbstwirksamkeitserwartung stärken.

### **3.5.2 Machtmittel**

Unter «Machtmittel» werden die konkreten Medien verstanden, durch deren Einsatz Macht ausgeübt wird (Imbusch, 2016, S. 203). Machtquellen werden entsprechend zu Machtmitteln, wenn sie zur Machtausübung genutzt werden. Die Machtquelle «Körper» kann demzufolge beispielsweise in einem Kampf oder bei einer Selbstinszenierung vor Publikum zu einem Machtmittel werden.

### **Organisationen als Machtmittel**

Gemäss Imbusch (2016) werden Organisationen dann zu Machtmitteln, wenn sie einflussreiche hierarchische Positionen vergeben, in denen relevante Entscheide mit weitreichender Wirkung getroffen werden. Macht wird innerhalb von Organisationen strukturell verfestigt, Normen werden gesetzt und bürokratische Abläufe festgelegt (S. 203). Durch diese Vorgänge etablieren Organisationen Formen von Abhängigkeit und können durch ihre Strukturen und Bürokratie das Tempo von Machtverschiebungen beeinflussen (Wolf, 2021, S. 177).

### **Rollensicherheit und Ungleichheit der persönlichen Situation**

In Kapitel 3.4.2 zu Heinrich Popitz wurde bereits erwähnt, dass Sagebiel und Pankofer (2015) anhand Popitz' Theorie einen strukturellen Machtvorsprung der Professionellen gegenüber ihrer Klientel verorten, weil die Professionellen über Hilfsressourcen und Organisationsmacht verfügen (S. 52). Zusätzlich zu den von der Organisation verliehenen Entscheidungs- und Handlungsbefugnissen verfügen die Professionellen der Sozialen Arbeit innerhalb ihrer Organisation über Rollensicherheit, wie dies von Urban-Stahl (2012) erläutert wird. Sie müssen sich nicht auf fremdes Terrain wagen, sondern bewegen sich innerhalb ihrer Institution in einem vertrauten Umfeld. Sie kennen Zuständigkeiten und Verfahrenswege sowie Räumlichkeiten und Mitarbeitende. Für sie ist die Beratung ein «Heimspiel». Anders für die Klientel. Ihnen sind Kontext, Fachsprache und häufig auch rechtliche Regeln und Ansprüche unvertraut. Häufig haben sie einen tieferen sozialen Status und verfügen in diesem Kontext über geringere Machtquellen. Gefühle von Unsicherheit und Ausgeliefertsein können die Folge sein. Auch die Rolle als Klient\*in ist für viele Ratsuchende neu. Sie sind sich unsicher über die eigenen Rollenerwartungen wie auch über die des Gegenübers (S. 149-150). Das Interaktionsverhältnis in der Sozialen Arbeit ist laut Krieger (2021) als «helfende Beziehung» von grundlegenden Rollenkonstrukten geprägt: Der Rolle der hilfemächtigen Professionellen steht die Rolle der hilfebedürftigen Klient\*in gegenüber. Diese Rollen gehen einher mit wechselseitigen Zuschreibungsprozessen (S. 70).

Urban-Stahl (2012) gibt weiter zu bedenken, dass die Helfenden-Klient\*innen-Beziehung zusätzlich durch die Ungleichheit der aktuellen Situation der Beteiligten gekennzeichnet ist. Hilfesuchende befinden sich oft in psychosozial belasteten Situationen, manchmal in existentiellen Krisen. Derart geschwächt müssen sie sensible und oft auch schambehaftete Themen offenbaren. Von der Fachkraft kommt Professionalität, ihre persönlichen Probleme und Schwächen werden nicht thematisiert. Mit dem Einbringen persönlicher Erfahrungen wird allenfalls Nähe zum Gegenüber hergestellt und gleichzeitig der Status als Fachperson zementiert. Die Fachkraft wird keine eigenen ungelösten Probleme einbringen (S. 149-150).

### **Information und Wissen**

Informationen und Wissen sind ein effektives Machtmittel. Sie können manipuliert, verbreitet oder zurückgehalten werden (Imbusch, 2016, S. 204). Urban-Stahl (2012) schreibt über die Wichtigkeit, dass Mindermächtige Informationen über ihre Einflussbereiche und Handlungsmöglichkeiten erhalten müssen, so bescheiden diese auch sein mögen. Werden ihnen Informationen vorenthalten, verschieben sich die Machtbalancen zusätzlich zu ihren Ungunsten (S. 141). Dieses Vorenthalten von wichtigen Informationen, so Staub-Bernasconi (2018), kann

Mächtigen dazu dienen, die Definitionsmacht weiter unangefochten für sich zu beanspruchen. Als besonders wichtig erachtet sie das Wissen zu Rechtsinhalten wie Leistungsansprüchen, Entscheidungsrechten oder Verfahrenswegen (S. 436-437). Auch die gezielte Verbreitung von Informationen ist ein Machtmittel für alle Beteiligten. Durch sie kann die öffentliche Wahrnehmung und Meinungsbildung wirksam beeinflusst werden (Imbusch, 2016, S. 204).

### **Expertise / Diagnose**

Professionelle der Sozialen Arbeit haben die Aufgabe zu definieren, ob in einem vorgetragenen Anliegen ein behandlungswürdiges Problem vorliegt, und darüber zu befinden, ob die angerufene Organisation für diesen Fall zuständig ist, so Urban-Stahl (2012). Dabei geht es auch um Definitionen mit normativem Charakter: Was ist hilfebedürftig und was nicht, welches ist der zu erreichende Soll-Zustand? Weitere Fragen aus Sicht der Professionellen betreffen die Beteiligung beziehungsweise Nicht-Beteiligung der Betroffenen in den Entscheidungsfindungsprozess. Um eine fachliche Einschätzung vornehmen und Interventionen umsetzen zu können, sind Fachkräfte jedoch auf Informationen der Betroffenen und auf deren substantielle Mitwirkung angewiesen (S. 145-148)

Staub-Bernasconi (2018) sieht Diagnosen ebenfalls als Machtmittel in der Sozialberatung. Sie gibt zu bedenken, dass Diagnosen fehleranfällig und durch gesellschaftliche und persönliche Interessen leicht korrumpierbar seien (S. 269). Leichtfertig verwendete Labels wie «sozial schwache Familie» oder «Verwahrlosung» dienen dazu, Menschen auszugrenzen, zu marginalisieren und zu disziplinieren im Hinblick auf möglicherweise unhinterfragte Normalitätsvorstellungen. Professionelle würden über die Macht verfügen, bei diagnostiziertem Fehlverhalten durch Mahnungen, Sanktionen oder durch den Entzug von Belohnung Gehorsam und Konformität zu erzwingen (Staub-Bernasconi, 2018, S. 410).

### **Verteilung von Ressourcen**

Der Auftrag an die Professionellen der Sozialen Arbeit umfasst nicht nur die fachliche Bedarfs- und Anspruchsklärung und deren Begründung, schreibt Urban-Stahl (2012), er umfasst zusätzlich die Entscheidung über die Verteilung von Ressourcen. Dies ist eine weitere strukturelle Machtquelle, über die Sozialarbeitende verfügen und die sie in der Beratungsbeziehung als Machtmittel einsetzen können (S. 148). Fachkräfte können durch Ihre Einschätzung und ihr Vorgehen Leistungen für die Klientel erschliessen oder sie ihnen vorenthalten. Die Adressatinnen sind darauf angewiesen, dass die Fachkraft den Einsatz einer geeigneten Leistung prüft, den Nutzen fachlich überzeugend begründet und gegenüber entscheidenden Instanzen vertritt (ebd.). Auch Staub-Bernasconi (2018) sieht in der Verteilung

von Ressourcen eine Machtpraxis des Sozialwesens. In Ihren Augen sind die Regeln zur Verteilung von Ressourcen und Gütern von grosser Wichtigkeit. Sie entscheiden darüber, ob Menschen ihre grundlegenden Bedürfnisse befriedigen können und ob sie überdies Wohlbefinden erlangen können oder nicht (S. 406). Krieger (2021) sieht die Ressourcenverteilung in der Sozialen Arbeit als ambivalentes Machtmittel. Zum einen geht es für die Klient\*innen darum, an den Ressourcen der Sozialarbeitenden teilzuhaben, zum anderen lassen sich diese Ressourcen dazu einsetzen, die Entscheidungsfreiheit beispielsweise durch angeknüpfte Bedingungen zu beschränken oder gar die Hilfeberechtigung abzuweisen. Machtmittel im Interaktionsverhältnis zwischen Helfenden und Klientel sind in der Sozialen Arbeit also zugleich Instrumente der Kontrolle wie auch Instrumente der Hilfe (S. 70).

### ***Bezüge zur sozialarbeiterischen Beratung und Erkenntnisse der Autorinnen***

Sozialarbeitende verfügen als Vertreter\*innen hilfemächtiger Institutionen über mehr Macht als Hilfesuchende, dies aufgrund des Wissensvorsprungs und der Kompetenzen. Sie verfügen über die Macht zu deuten, zu definieren und zu entscheiden (Hochuli Freund & Stotz, 2021, S. 59). Hier sehen die Autorinnen eine besondere Verpflichtung der Professionellen, mit dieser Macht verantwortungsbewusst umzugehen. Wie in Kapitel 2.5.1 aufgezeigt wurde, beinhaltet der Beratungsprozess praktisch immer Elemente von Diagnose und Expertise. Diese kommen schon zu Beginn eines Beratungsprozesses zum Zuge, wenn es um die Klärung von Anliegen und Problemsichten geht. Die Autorinnen empfehlen hier, mit Hypothesen zu arbeiten und diese in der Interaktion mit der Klientel sorgfältig zu überprüfen, statt sich ausschliesslich auf die eigene Expertise abzustützen und dadurch möglicherweise voreilige Schlüsse zu ziehen. Dies auch aus dem Grund, dass Problemlagen in der sozialen Arbeit stets individuell ausgestaltet sind und keinen einfachen Ursache-Wirkungs-Mechanismen folgen.

Ein weiterer Grundsatz scheint den Autorinnen die Transparenz (mehr dazu in Kapitel 4.4.2) und Information über Leistungen, zustehende Ansprüche und Mitbestimmung. Neben der Offenlegung soll auch Unterstützung für die Wahrnehmung dieser Rechte angeboten werden. Die Professionellen sollen sich bewusst sein, dass eine aufgeklärte und informierte Klient\*innen auch gegenüber der eigenen Institution fordernd und hinterfragend auftreten können. Im Sinne eines Reframings kann dieses Verhalten neu bewertet werden. Beim Reframing werden gemäss Widulle (2020) Sichtweisen zu Problemen in einen neuen Verständnisrahmen gesetzt und positiv umgedeutet (S. 130). Somit kann dieses «unbequeme» Verhalten der Klientel durch ein Reframing als positives Resultat erfolgreicher Ermächtigung verstanden werden.

Schliesslich noch ein Blick auf die Rollenmuster: Urban-Stahl (2012) erwähnt die Forderung aus Fachkreisen, Klient\*innen nicht mehr als bedürftige Objekte zu betrachten, sondern als anspruchsberechtigte Subjekte mit Expert\*innenstatus in persönlichen Angelegenheiten (S. 147). Diese Sichtweise impliziert auch die Notwendigkeit der Mitwirkung durch die Klientel, wofür wiederum eine vertrauensvolle Beratungsbeziehung die Grundlage ist.

### 3.5.3 Formen der Machtausübung

Unterschiedliche Machttheorien gehen von verschiedenen Formen der Machtausübung aus. Imbusch (2016) bezeichnet Einfluss, Überzeugung und Motivation als unaufdringlichste Formen der Machtausübung. Einfluss ist dabei abhängig von einer Machtposition in einem Netzwerk, Überzeugung basiert auf wissensbasierter Überlegenheit und Motivation bewegt andere zu einem bestimmten Handeln. Alle drei bezeichnet Imbusch als kommunikative Formen der Macht. Autorität, so Imbusch, kann in zwei Formen erscheinen, einerseits in der Form von Amts- und Befehlsgewalt und andererseits in der Form anerkannter Persönlichkeit. In der ersten Form muss der Person eine Legitimierung gewährt werden, sie ist Ausdruck von rechtmässig anerkanntem Einfluss. In der zweiten Form ist sie Ausdruck von herausragenden persönlichen Eigenschaften. Beide Formen kombiniert haben meist hohes soziales Prestige zur Folge (S. 204-205). Auch Popitz hat in seinem Standardwerk (1992) über Machtformen geschrieben und Aktionsmacht, instrumentelle Macht, autoritative Macht und datensetzende Macht als Grundformen der Macht bezeichnet. Abgestützt auf die Fachliteratur werden Popitz' Grundformen erweitert durch Kontrolle sowie Zwang und strukturelle Macht. Die erwähnten Machtformen werden nachfolgend erläutert.

#### **Aktionsmacht**

Aktionsmacht bezeichnet laut Sagebiel und Pankofer (2015) in der Theorie von Popitz die Fähigkeit, sich gegen fremde Kräfte durchzusetzen. Sie geht historisch gesehen zurück auf das Bild der Jagd. Sie handelt von Gewinnen oder Unterliegen, von Kampf und Verletzungen. Sagebiel und Pankofer sehen hier Parallelen zu Problemlagen, wie sie im Kontext der Sozialen Arbeit behandelt werden: Verletzungen durch Ausgrenzung, Diskriminierung und Marginalisierung sowie Parallelen zu Opfern von häuslicher Gewalt, Missbrauch oder emotionaler Vernachlässigung (S. 44).

#### **Instrumentelle Macht**

Instrumentelle Macht wirkt auch ohne direkte Anwesenheit der machtausübenden Partei und ist dadurch wesentlich effizienter und rationeller als Aktionsmacht. Ihre Wirkung zieht sie gemäss Sagebiel und Pankofer (2015) aus dem Androhen von Strafen beziehungsweise dem



Versprechen von Belohnungen. Adressat\*innen unterwerfen sich aus Angst vor Sanktionen oder aus Hoffnung auf Verbesserung der Situation. Anstelle von direkter Strafandrohung, die einer Erpressung gleichkommt, kann sie dezenter als Ratschlag, Warnung oder Empfehlung in Erscheinung treten. Versprechungen wirken ähnlich wie Bestechungen. Diese Form instrumenteller Macht zieht ihre Wirkung aus Zukunftsängsten und Hoffnungen. Sie ist auf langfristige Wirkung angelegt, funktioniert aber nur so lange, wie sie plausibel erscheint (S. 44).

### **Autoritative oder affektive Macht**

Autoritative oder affektive Macht wird auch Beziehungsmacht genannt und spielt eine grosse Rolle in Alltagsbeziehungen und speziell in helfenden, beziehungsweise sozialen Berufen. Einige Personen verfügen über die Macht, affektive Bedürfnisse von Unterlegenen zu befriedigen. Diese wiederum bringen Vertrauen entgegen und anerkennen die Überlegenheit der anderen, sie ordnen sich unter. Diese Form der Macht wirkt auch durch die blosser Zuschreibung von Fähigkeiten, zum Beispiel zur Problemlösung und durch die Erwartung von Hilfsbereitschaft. Dabei setzt die autoritative Macht eine allgemeine Wertschätzung der Interaktionsbeziehung voraus (Krieger, 2021, S. 51-52). Krieger sieht dort, wo Interventionen der Sozialen Arbeit hauptsächlich als Hilfe zur Selbsthilfe oder Empowerment verstanden werden, eine besondere Wichtigkeit des Vertrauensgewinns. Hier soll die Klientel ihre eigenen Wege der Problembewältigung suchen. Die Beziehung zur Fachperson soll dabei helfen, das individuelle Bewältigungspotential zu aktivieren. Hier muss sich die Fachperson die Menge an Macht, die benötigt wird, um von der Klientel anerkannt zu werden, auf dem Wege der Beziehungsgestaltung «erarbeiten» (2021, S. 70). Selbst eine Person, welche nicht bewusst Beziehungsmacht anstrebt, kann sie besitzen. So kann zum Beispiel eine Fachperson, die von Klient\*innen als kompetent und unterstützend wahrgenommen wird und von grosser Wichtigkeit für sie ist, über Beziehungsmacht verfügen (Krieger, 2021, S. 73-76).

### **Daten- oder faktensetzende Macht**

Diese Machtform der daten- oder faktensetzenden Macht wird auch als Legitimations- oder Definitionsmacht bezeichnet, so Krieger (2021). Hier resultiert die Asymmetrie aus einem Mehr an Kenntnis und Erfahrung. Auch hier wird von den Mindermächtigen Anerkennung und Akzeptanz entgegengebracht. Diese Macht erlaubt ihrer Trägerschaft, für einen grösseren Einflusskreis festzulegen, wie ein Sachverhalt, beispielsweise ein Problem oder eine Entwicklung, zu verstehen ist. In Kombination mit rhetorischer Begabung gewinnt die datensetzende Macht an Gewicht und Überzeugungskraft (S. 51 - 52). Im Zusammenhang mit der Sozialen Arbeit weist Dallmann (2021) auf die besondere Verantwortung bei der Aktenführung hin. Informationen gewinnen durch den Eingang in Akten offiziellen Charakter.

Sie schaffen neue Realitäten, indem sie Entscheidungen beeinflussen, die auf ihrer Grundlage getroffen werden (S. 132).

### **Kontrolle / Zwang**

Kontrolle und Zwang können eine Form von Machtausübung sein. Macht kann gemäss Staub-Bernasconi (2018) dazu dienen, gewünschtes Verhalten oder Konformität durchzusetzen. Die mächtige, kontrollierende Instanz kann dabei verschiedene Mittel einsetzen, um diagnostiziert abweichendes Verhalten zu ahnden: Ermahnungen, Drohungen oder Sanktionen. Dabei können entweder Belohnungen in Form von Geld, Anerkennung, Information entzogen oder Strafen verhängt werden (S. 410). Diese Machtform wirkt auch dort, wo kein Zwang zur Zusammenarbeit besteht. Kontrolle, so Dallmann (2021), muss aber kein Widerspruch zu Hilfe sein. Sie kann hilfreich sein, indem sie dort eine Grenze markiert, wo das Verhalten einer Klient\*in die angestrebte soziale Integration gefährdet. Sie kann dabei unterstützen zu verhindern, dass die Klient\*in weiter ins soziale Abseits gerät und marginalisiert wird, auch wenn sie selbst zu dieser Erkenntnis nicht in der Lage ist (S. 130-134).

### **Strukturelle Macht**

Diese Machtform wirkt genauso auf die Klientel wie auch auf die Professionellen. Ein grosser Anteil dessen, was in der Sozialen Arbeit gemeinhin als «Macht» verhandelt wird, sieht Dallmann (2021) als eine Folge von struktureller Koppelung an Politik, Recht und Wirtschaft. Diese Institutionen üben Macht aus, indem sie den Rahmen für die Handlungsmöglichkeiten abstecken, durch gesetzliche Bestimmungen, politische Entscheide und Bereitstellen oder Vorenthalten finanzieller Mittel, auf welche die Soziale Arbeit mangels eigener Einkünfte angewiesen ist (S. 134). Auch soziale Regeln bilden eine Machtstruktur. Häufig werden Veränderungen der Gesellschaftsstruktur gefordert, so Staub-Bernasconi (2018) doch seien solche Prozesse generell sehr langwierig in der Umsetzung. Erreichen könne man dieses Ziel nur dadurch, dass behindernde soziale Regeln durch begrenzende Regeln ausgetauscht würden (S. 427).

### ***Bezüge zur sozialarbeiterischen Beratung und Erkenntnisse der Autorinnen***

Bei all den aufgezeigten Formen der Macht lassen sich offensichtliche Bezüge zur Praxis in der sozialarbeiterischen Beratung herstellen. Gerade im freiwilligen Kontext sticht die autoritative oder affektive Macht besonders hervor. Die Gestaltung einer gelingenden Beziehung und eine daraus resultierende Kooperation ist Voraussetzung für den Beratungserfolg. Im Gegensatz zum Zwangskontext hat hier die Klientel bei fehlendem Vertrauen oder enttäuschten Erwartungen die Möglichkeit zum Beratungsabbruch. Am Beispiel der autoritativen Macht zeigt sich

exemplarisch, dass Macht durchaus für beide Seiten gewinnbringend eingesetzt werden kann. Die Frage, an welchem Punkt die positiv gestaltete Beziehung und die beidseitig entgegengebrachte Wertschätzung in eine Abhängigkeitsbeziehung kippt, lässt sich nach Auffassung der Autorinnen nicht generell beantworten. Eine professionelle Einschätzung der individuellen Situation durch die Sozialarbeitenden erfordert Selbstreflexion, denn entgegengebrachte Bestätigung und Bewunderung können einer Fachperson schmeicheln, sie können dazu führen, dass die Entstehung einer Abhängigkeitsbeziehung zu spät bemerkt wird.

### 3.5.4 Wirkungsmechanismen der Macht

Mit dem Einsatz von Macht verbindet sich die Hoffnung, gewünschte Wirkungen und bestimmte Effekte zu erreichen, die anders nicht oder nur schwer zu erlangen gewesen wären (Imbusch, 2016, S. 208-209). Bereits in Kapitel 3.2 wurde darauf hingewiesen, dass eine identische Situation von Machtunterlegenheit von verschiedenen Menschen in Bezug auf ihr Machterleben sehr unterschiedlich bewertet werden kann. Im Folgenden werden Auswirkungen von Macht gezeigt, sowohl auf die Ausübenden als auch auf die Betroffenen. Zusätzlich wird auf Reaktionsmöglichkeiten von Machtbetroffenen eingegangen.

### **Machtbalancen und Ungleichheit in der Machtverteilung**

Urban-Stahl (2012) befasst sich mit Norbert Elias' Verständnis von Machtbalancen. Gemäss seinem Verständnis gibt es nicht Macht und Ohnmacht, es existieren vielmehr mächtigere und mindermächtige Positionen auf einer Skala zwischen diesen Polen. Machtbalancen werden geprägt durch die Frage, wer von wem oder von was in welchem Masse abhängig ist. Die Ausübung von Macht ist gemäss Elias ausserdem nur möglich durch minimale Kooperationsbereitschaft des Gegenübers, ohne diese Voraussetzung könne auch ein scheinbar grosses Machtpotential seine Wirkung nicht entfalten (S. 140-141). Urban-Stahl illustriert diese Aussage mit dem Beispiel von Fachkräften, welche aufgrund von Problemdefinitionen Interventionspläne formulieren, bewilligen und umsetzen. All diese Bemühungen würden ohne ein Mindestmass an Kooperation und Mitwirkung durch die Adressat\*innen ohne Wirkung bleiben. Urban-Stahl gibt zu bedenken, dass für eine ausgeglichene Machtbalance die Klient\*innen sich ihrer Macht zuerst bewusst werden müssen. Ohne dieses Bewusstsein verschiebt sich das Machtverhältnis zusätzlich zu ihren Ungunsten. Dies zeigt laut Urban-Stahl die Wichtigkeit von Wissen und Information als Machtquellen, welche für eine ausgeglichene Verteilung von Machtbalancen von grosser Bedeutung sind (2012, S. 141).

### **Manipulation als Wirkungsmechanismus**

Manipulation kann als Wirkungsmechanismus der Macht gesehen werden. Imbusch greift eine Studie von Elias und Scotson zu Mechanismen von Ein- und Ausschluss in einer Gesellschaft auf, die auf ungleicher Verteilung von Machtchancen beruhen und soziale Ungleichheiten begründen. Elias unterscheidet dabei zwischen Etablierten und Aussenstehenden. Jene mit günstigen Machtbalancen nutzen ihre entsprechend höheren Machtchancen, um andere erfolgreich als Aussenstehende zu behandeln und ihnen eine schwächere gesellschaftliche Position zuzuteilen. Die Aussenstehenden ihrerseits sehen sich nicht in der Lage, sich gegen diese Zuweisung zu wehren. Elias studierte die Mechanismen in einem englischen Dorf, in dem eine ausgeprägte Etablierten-Aussenstehenden-Konstellation vorherrschte zwischen örtlich verwurzelten, in allen wichtigen Ämtern repräsentierten und gegenseitig vernetzten Familien einerseits und einer ähnlich grossen Anzahl von zugezogenen englischen Familien, die untereinander wenig vernetzt waren (Elias & Scotson, 1993; zit. in Imbusch, 2012a, S. 185-186). Elias & Scotson leiten die Erkenntnis ab, dass wirkungsvolle Stigmatisierung durch die Etablierten nur so lange möglich ist, wie sie eine Machtposition einnehmen, zu der die stigmatisierte Gruppe keinen Zugang hat. Durch das steile Machtgefälle sei es möglich, andere als minderwertig abzustempeln und ihnen ein kollektives Schandmal aufzudrücken. Aber auch diese Machtbalance könne verschoben werden, wenn es gelingen würde, das Machtgefälle zu verringern und die Machtbalance ausgeglichener zu gestalten. Schafft man dies, könne die vormals ausgeschlossene Gruppe mit einer Gegenstigmatisierung oder gar mit der Ummünzung in eine positive Identität beginnen. Stigmatisierung könne gemäss Elias eine stark verschobene Machtbalance stabilisieren und rechtfertigen und sei ein äusserst effektives Machtmittel (ebd.).

Ähnliches findet sich bei Popitz in seinen parabelartigen Geschichten zu Machtwirkungen. Im Gleichnis eines Schiffes mit begrenzter Anzahl Liegestühle sieht auch er die Chance der unterlegenen Neuankömmlinge in der Solidarisierung, in der wirkungsvollen Organisation, um ihr legitimes gemeinsames Interesse an einem Liegestuhl gegenüber den Positionsinhabenden durchzusetzen (Popitz, 1992, S. 187 - 200).

### **Wirkung von Macht auf die Machtausübenden**

Gemäss Fischer und Wiswede (2009) wiesen Forschungen der Sozialpsychologie Indizien dafür auf, dass mit dem Innehaben einer Machtposition eine Machtausweitungstendenz einhergeht und mit zunehmender Machtfülle die Gefahr von Machtmissbrauch zunimmt. Je mehr Machtmittel vorhanden sind, desto wahrscheinlicher wird ihr Einsatz. Durch erhöhten Machteinsatz wächst der Eindruck, andere dominieren zu können. Dominierte Personen geraten in eine Abwertungsspirale, während die Selbstsicherheit der Machtausübenden steigt. Die

soziale Distanz zwischen den beiden Positionen vergrössert sich zunehmend. Fischer und Wiswede raten deshalb zu Überlegungen hinsichtlich Machtbegrenzungen in Organisationen durch flachere Hierarchien und Regeln zur Transparenz (S. 564).

### Reaktionsmöglichkeiten von Machtbetroffenen

Die Sozialpsychologie hat sich mit den Möglichkeiten beschäftigt, wie Machtbetroffene auf angedrohte oder ausgeübte Macht reagieren können. Fischer und Wiswede (2009) nennen die drei Alternativen Akzeptanz, Comlianz und Reaktanz, die in Abbildung 7 dargestellt sind. Akzeptanz bedeutet gemäss Fischer und Wiswede, dass die Machtbeziehung anerkannt wird. Für Akzeptanz gibt es verschiedene Erklärungen: Sie gründet auf Einsicht, auf Identifikation oder auf Instrumentalität. Unter Instrumentalität wird hier die Überlegung verstanden, dass die Akzeptanz der Machtbeziehung dem eigenen Vorteil dient (S. 560). Krieger (2021) sieht einen weiteren Grund dafür, dass Machtansprüche unangefochten bleiben darin, dass die von der Macht betroffenen als Mindermächtige aus ihrer Verantwortung entlassen werden (S. 57). Die Haltung der Comlianz gründet gemäss Fischer und Wiswede (2009) auf der Annahme, dass Widerstand zum aktuellen Zeitpunkt keine Erfolgsaussichten hat, ihr Verhaltensmuster ist Fügsamkeit. Die dritte Reaktionsmöglichkeit ist die Reaktanz. Reaktanz kann nicht nur bei Bestrafung aktiviert werden, sondern auch durch Belohnung, wenn knappe Ressourcen (vermeintlich) ungerecht verteilt werden oder wenn jemand zu einer bestimmten Handlungsweise gedrängt wird. Reaktanz ist eine Abwehrreaktion gegen Freiheitseinschränkungen. Reaktanz kann entweder zur kognitiven Strategie führen, die verlorene Option abzuwerten und als nicht so wichtig zu definieren. Sie kann aber auch Widerstand gegen Macht hervorrufen, zum Beispiel durch die Bildung von Gegenmacht. Bleiben alle Strategien ohne Erfolg, kann Reaktanz in erlernte Hilflosigkeit umschlagen, bei der die Betroffenen sich ohnmächtig ausgeliefert fühlen (S. 560).

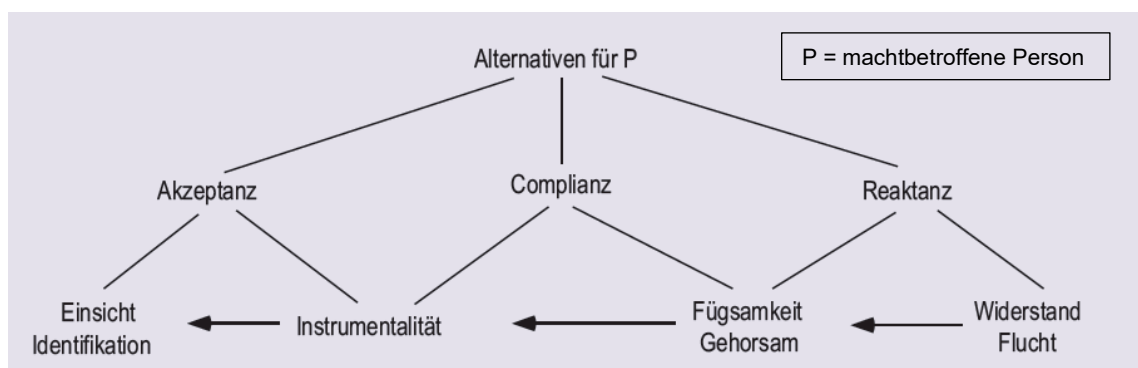


Abbildung 7: Alternative Reaktionen bei Machtbetroffenheit (Quelle: Fischer & Wiswede, 2009, S. 559)

Zwischen diesen drei Reaktionsmustern sind laut Fischer und Wiswede Umwandlungstendenzen möglich. Bei versperrten Fluchtmöglichkeiten oder aussichtsloser Gegenwehr ist es möglich, dass eine fügsame Haltung eingenommen wird. Ergeben sich aus der Fügsamkeit Vorteile, kann dieses Verhalten instrumentell werden. Werden dadurch eigene Ziele bleibend erreicht, kann daraus echte Akzeptanz erwachsen bis hin zur Identifikation (2009, S. 559). Im Folgenden wird auf das Reaktionsmuster «Gegenmacht» eingegangen.

### **Gegenmacht**

Gegenmacht kann eine Form von Begrenzungsmacht sein, wenn sie von Mindermächtigen mit dem Ziel eingesetzt wird, die Machtfülle von Machtüberlegenen einzugrenzen (vgl. Kapitel 3.4.1 zu Staub-Bernasconi). Eine wirksame Taktik der Gegenmachtbildung ist die Solidarisierung. Dabei werden so viele Kräfte mobilisiert und vereint, bis die Machtfülle des Gegenübers übertroffen wird. Es kann zu Koalitionsbildungen kommen, oder es wird auf anderen Gebieten eine Machterweiterung angestrebt, z.B. durch den Einsatz von Medien und Öffentlichkeit (Fischer und Wiswede, 2009, S. 559-561).

### ***Bezüge zur sozialarbeiterischen Beratung und Erkenntnisse der Autorinnen***

Die verschiedenen Wirkungsmechanismen der Macht zeigen Anknüpfungspunkte für die sozialarbeiterische Beratung. Die Autorinnen erkennen darin die Aufforderung zur Stärkung der Klient\*innen, damit diese sich gegen einseitige Machtbalancen zur Wehr setzen können. Ableiten lässt sich die Wichtigkeit der Vernetzung von Mindermächtigen, um durch die Akkumulation von Machtquellen verschiedener Personen eine grössere Machtfülle zu erlangen. Zusammen mit einer starken Kohäsion innerhalb der Gruppe können auch auf strukturellen Ebenen Veränderungen angestrebt werden. Sozialarbeitende können unterstützend wirken bei der Vernetzung und sie können die Handlungsmöglichkeiten der Gruppen durch Weitergabe von Wissen und Information erweitern. Ein weiterer Punkt betrifft die Stigmatisierung. Hier gilt es, Muster und Mechanismen der Stigmatisierung bei Klient\*innen aufzudecken, auch jene der Selbststigmatisierung. Durch ein positiv verändertes Selbstbild kann der Fokus verstärkt auf das Potential der persönlich vorhandenen Machtquellen gerichtet werden.

Sowohl bei der Vernetzung, bei der Aufdeckung von Stigmatisierungen als auch bei der Aufdeckung von Machtquellen sehen die Autorinnen die Möglichkeit, Methoden aus der sozialen Diagnostik unterstützend einzusetzen, beispielsweise in Form von Ecogrammen, Netzwerkkarten oder dem Inklusions-Chart von Pantuček-Eisenbacher (siehe auch Kapitel 4.4.2).

Ein weiterer Punkt betrifft die Reaktionsweisen von Machtbetroffenen. Hinter Akzeptanz können beispielsweise verschiedene Motivationen stecken. Krieger (2021) sieht einen möglichen Grund, wieso Machtansprüche akzeptiert werden darin, dass sie die Mindermächtigen aus ihrer Verantwortung entlassen (S. 57). Die Anbindung des eigenen Handelns an den Willen anderer befreit laut Krieger (2021) vom Rechtfertigungszwang. Je ohnmächtiger Betroffene ihre Lage definieren, desto mehr können sie sich aus der Verantwortung ziehen, können nicht selbst «versagen». Allerdings wird dadurch auch die Chance verpasst, sich selbst einzubringen und die eigene Situation mitzugestalten (S. 67-68). Hier wird erneut auf Weber und Kunz verwiesen (ausführlicher besprochen in Kapitel 2.1), welche die Soziale Arbeit als Mittel sehen, um Ratsuchende bei Veränderungsprozessen zu unterstützen, mit dem Ziel eines selbstbestimmten und eigenverantwortlich gestalteten Lebens (2012, S. 9-10). Verfolgen Sozialarbeitende dieses Ziel, verringert sich die Gefahr einer inadäquaten Übertragung von Verantwortung.

### 3.6 Beantwortung der Fragestellung

Aufgrund der vorangegangenen Ausführungen wird in diesem Abschnitt die folgende Fragestellung beantwortet:

***Welchen Beitrag können Machttheorien mit ihren unterschiedlichen Perspektiven auf das Machtphänomen in Bezug auf die Beratung in der Sozialen Arbeit leisten?***

Die Auseinandersetzung mit dem Machtbegriff und der Zugang zum Machtdiskurs über die vier ausgewählten Theorielinien hat verschiedene Erkenntnisse ermöglicht. Es zeigte sich, dass der Begriff uneinheitlich verwendet wird und dass im nicht wissenschaftlichen Diskurs meist ein eher negatives Verständnis von Macht dominiert. Durch den wissenschaftlichen Ansatz der Machttheorien konnte ein neutralerer Zugang erschlossen werden, bei dem Macht nicht automatisch bewertet oder emotional aufgeladen wird. Hier kann auf die Theorie von Elias verwiesen werden, der Macht als normalen und allesdurchdringenden Bestandteil menschlicher Beziehungen versteht, welcher in jeder Interaktion und jedem Zusammentreffen freigesetzt wird (Imbusch, 2012a, S. 172). Macht wird als zwischenmenschliches Phänomen beschrieben, das nur in Verbindung zu anderen Menschen bestehen kann.

Die behandelten Theorien bieten einen differenzierten Zugang zu diesem komplexen Phänomen, sie zeigen ihre Sichtweise zu den Grundlagen der Macht und den Prozessen auf, die zur Machtbildung beziehungsweise zum Machtausbau führen. Staub-Bernasconi zeigt die Bedeutung von Ausstattungsmerkmalen im Sinne von Ressourcen oder Machtquellen auf, die in

Austauschprozessen eingesetzt werden können, um eigene Bedürfnisse zu befriedigen. Wer über begehrte und knappe Ressourcen verfügt, kann Austauschprozesse zum eigenen Vorteil gestalten und so die eigene Position gegenüber Abhängigen stärken. Auch Elias sieht Individuen, die aufeinander angewiesen sind, in sogenannten Interdependenzgeflechten, in denen sich die Machtbalance stetig verändert, je nachdem, wer von was oder wem abhängig ist. Popitz beschreibt Stabilisierungsprozesse der Macht durch Institutionalisierung. Dies sind Prozesse, bei denen Machtordnungen in Normen und Regeln einfließen und damit personenunabhängige Gültigkeit und Legalität erlangen. Popitz beschreibt Machtanwendung als eine in jedem Falle rechtfertigungsbedürftige Freiheitsbegrenzung. Die beschriebenen Theorien zeigen verschiedene Kategorisierungen von Macht, Staub-Bernasconi unterscheidet zwischen illegitimer Behinderungsmacht, bei der andere an ihrer Machtteilhabe behindert werden, und legitimer Begrenzungsmacht, bei der andere in ihrer Machtausweitung begrenzt werden. Auch die Sozialpsychologie sieht keine Sättigungsgrenze, sondern beschreibt eine Tendenz zur stetigen Machtausweitung.

Machttheorien können helfen, Zusammenhänge zu verstehen, welche die Machtdynamik in der Beratung der Sozialen Arbeit beeinflussen. Durch die Systematik von Imbusch konnten Machtaspekte zusätzlich nach unterschiedlichen Dimensionen und Ebenen aufgegliedert und zugeordnet werden. Aus diesem theoretischen Wissen konnten verschiedene Bezüge zur sozialarbeiterischen Beratung hergestellt werden, wie in den einzelnen Unterkapiteln zu Machtquellen, Machtmitteln, Machtformen und Machtwirkungen festgehalten wurde.

Deutlich wird, dass sich die Beratung in der Sozialen Arbeit durch den Verweis auf einen freiwilligen Kontext nicht aus dem Machtdiskurs ausklinken kann. Machttheorien zeigen Spannungsfelder auf, die auch innerhalb der freiwilligen Beratung bestehen. Wie in Kapitel 2.2.3 gezeigt wird, kann äusserer Druck dazu führen, dass sich die Klientel zu einer Beratung gezwungen fühlt, aus Angst vor Konsequenzen aus ihrem Umfeld. Sie verfügt also nicht über die uneingeschränkte Macht, sich aus der Beratung zurückzuziehen. Dies hat Auswirkungen auf die Machtbalance zwischen Klient\*in und Fachperson. Wenn die Klient\*in unter grossem Druck steht, kann zudem der Kooperationswille auch in der freiwilligen Beratung fehlen. Dies kann zu reaktantem Verhalten führen.

Eine selbstinitiierte, freiwillige Beratung geht meist einher mit Zuschreibungen und Erwartungen durch die Klient\*in an die Fähigkeiten der professionellen Person bezüglich Problemlösung und Fachwissen. Auf Seite der Fachperson wiederum wird die tragfähige Beziehung zur Klientel als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Aktivierung individuellen Bewältigungspotentials gesehen. Die



Beziehungsmacht oder autoritative Macht hat also eine wichtige funktionale Bedeutung. Sie birgt aber auch die Gefahr, eine Abhängigkeit herzustellen, wenn sich die Klient\*in nicht mehr zutraut, ihre Probleme alleine zu lösen und dadurch an Vertrauen in die Selbstwirksamkeit einbüsst.

Gerade, wenn die Freiwilligkeit durch die Klientel nur vordergründig gegeben ist und die Beratung unter grossem äusserem Druck wahrgenommen wird, verfügen die Professionellen nach Ansicht der Autorinnen auch im freiwilligen Kontext über sehr starke Machtmittel, auch in Form von Hilfe und Kontrolle. Zum Beispiel kann die Organisation Voraussetzungen für Beratungsleitungen definieren. Wer diese nicht (mehr) erfüllt, verliert den Zugang dazu. Dasselbe gilt für die Macht, Ressourcen und Belohnungen zuzuteilen oder vorzuenthalten. Sie können an Bedingungen geknüpft und je nach Kooperationswille gewährt oder entzogen werden. Entscheidungen sollen deshalb immer fachlich begründet und durch professionelles Wissen abgestützt werden. Entscheide sollen zudem von dritter Stelle kritisch geprüft und hinterfragt werden.

Aus den Machttheorien lassen sich zudem Hinweise auf Handlungsansätze für die Beratenden herauslesen. Elias vertritt die Auffassung, dass Macht zunächst einfach als Chance oder als Ressource zu betrachten sei, die allen offenstehe. Aus dieser Perspektive kann sich die Soziale Arbeit die Aufgabe stellen, gemeinsam mit der Klientel den Blick auf vorhandene oder zu erschliessende Machtquellen und Ressourcen zu richten. Dazu gehört, das nötige Umsetzungspotential zu aktivieren, damit Machtquellen als Machtmittel eingesetzt werden können und somit die Klient\*innen ermächtigt werden.

Fachpersonen können auf der Theoriegrundlage darüber reflektieren, welche Machtaspekte das Umfeld prägen und so von aussen auf die Beratung einwirken. Weiter sollten sie sich darüber bewusst werden, welche Machtaspekte in der direkten Beratungs-Interaktion zum Tragen kommen. Wer Abhängigkeiten, Wechselwirkungen und Machtquellen auf beiden Seiten erkennt, kann bei der Gestaltung der Beratung eine ausgeglichene Machtbalance anstreben. Bei allen Bemühungen um einen Machtausgleich bleibt jedoch der Grundsatz aus Popitz' Theorie bestehen, dass Professionelle gegenüber ihrer Klientel immer über einen Machtvorsprung verfügen, weil sie über Hilfsressourcen und über Organisationsmacht verfügen (Sagebiel & Pankofer, 2015, S. 52).

Das Bewusstsein und die Auseinandersetzung mit Macht in der Beratung werden im nachfolgenden Kapitel 4 thematisiert.

## 4. Bewusstsein und Auseinandersetzung mit Macht in der Beratung

Dieses Kapitel befasst sich mit dem Bewusstsein und der Auseinandersetzung mit Macht in der Beratung. Vorgängig wurde im zweiten Kapitel ein Überblick über ausgewählte Merkmale und Handlungsweisen professioneller Beratung in der Sozialen Arbeit dargestellt, im dritten Kapitel fand eine Annäherung an das Thema Macht mittels ausgewählter Theoriezugänge statt. Es wurden verschiedene Erscheinungsformen und Ausprägungen von Macht aufgezeigt, welche explizit oder implizit, bewusst oder unbewusst Einfluss nehmen können auf den Beratungsprozess. Die Autorinnen schlossen sich dem Verständnis an, dass Macht Bestandteil jeder zwischenmenschlichen Beziehung ist, und dass die Konstellation Klient\*in – Fachperson immer auch Potential birgt für gewisse charakteristische Machtasymmetrien in helfenden oder beratenden Settings.

In diesem Kapitel machen sich die Autorinnen nun in Kapitel 4.1 als Erstes Gedanken zu den Kriterien, welche geeignete Methoden und Instrumente zur Analyse von Machtaspekten erfüllen sollen. In Kapitel 4.2 werden Wege für eine grundlegende Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhältnis zur Macht aufgezeigt, während Kapitel 4.3 den Blick auf die Reflexion von Machtaspekten in der konkreten Fallarbeit richtet. Im darauffolgenden Kapitel 4.4 wird auf die Möglichkeiten zur machtsensiblen Gestaltung von Gesprächen bei der Vorbereitung, der Durchführung und der Nachbereitung von Gesprächen eingegangen. In Kapitel 4.5 werden Supervision und Intervision und in 4.6 die Machtanalyse im kollegialen Setting behandelt, bevor in 4.7 die dritte Fragestellung beantwortet wird.

### 4.1 Kriterien für geeignete Methoden und Instrumente

Bevor Machtaspekte und Machtprozesse bewusst gestaltet werden können, ist es wichtig, diese überhaupt zu erkennen und zu analysieren. Gerade selbst involvierte Personen, so Sagebiel und Pankofer (2015), haben oftmals Schwierigkeiten, diese ausfindig zu machen. Sie empfehlen deshalb, als Erstes Distanz zur aktuellen Situation zu gewinnen, um die Geschehnisse aus einer neuen Perspektive zu überblicken. Damit dieser Überblick gelingt, werden Instrumente und Fragestellungen benötigt. Dies, damit einerseits eine Systematisierung und Reduktion der Komplexität ermöglicht wird, ohne dabei andererseits zu viel an Tiefe und Breite zu verlieren und zu trivial zu werden (S. 161). Gerade in der Sozialberatung, im direkten Einflussbereich der Beratungsperson, reicht die reine Feststellung der Verhältnisse nicht. Dort muss in einem weiteren Schritt die Frage gestellt werden, welche Handlungsmöglichkeiten sich daraus ableiten lassen (ebd.).

In der Literatur werden verschiedene Methoden und Instrumente angeboten, um Machtaspekte zu betrachten und daraus Handlungen abzuleiten. Hier nehmen die Autorinnen eine Unterscheidung vor zwischen einer grundlegenden persönlichen Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhältnis zur Macht und der fallbezogenen Reflexionsarbeit. Aus der generellen persönlichen Reflexion resultiert eine relativ stabile Selbsterkenntnis. Diese Reflexionsarbeit kann deshalb umfassender ausfallen, weil sie nicht ständig von Grund auf erneuert werden muss.

Bei der fallbezogenen Reflexionsarbeit sehen die Autorinnen als wichtiges Kriterium, dass diese sich in den Arbeitsalltag der Professionellen integrieren lässt, dass sie mit der methodischen Arbeitsweise der Professionellen vereinbar ist und dass die Professionellen in deren Anwendung und Umsetzung einen Mehrwert erkennen. Wenn diese Kriterien erfüllt sind, besteht nach Auffassung der Autorinnen das Potential, dass diese Instrumente und Methoden regelmässig zum Einsatz kommen und Teil der Arbeitsroutine werden. Ein wichtiges Kriterium hier ist auch der Zeitaufwand. Auf Zeitressourcen beziehen sich auch Sagebiel und Pankofer (2015) die sagen, dass eine mangelnde Umsetzung nicht nur unprofessionell handelnden Fachpersonen angelastet werden kann, sondern durchaus mit den Institutionen zusammenhängen kann. Bei mangelnder finanzieller und zeitlicher Ausstattung ist oftmals die Fallbelastung zu hoch, das Weiterbildungsbudget zu schmal und die Mittel für Reflexionsarbeit und Supervisionen können fehlen. Eine angemessene Reflexion und Auseinandersetzung ist nur unter entsprechenden Rahmenbedingungen möglich (S. 162).

## 4.2 Grundlegende Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhältnis zur Macht

Jede Person verfügt über ein eigenes Verständnis und eigene Erfahrungen von und mit Macht. Wie im Kapitel 3 bei der Begriffsdefinition und dem Machtdiskurs aufgezeigt wurde, wird Macht gemeinhin meist negativ assoziiert. Durch das Verständnis von Macht als elementarem Bestandteil zwischenmenschlicher Beziehungen kann ein weniger wertender Zugang zur Thematik gefunden werden (Imbusch, 2012a, S. 172). Staub-Bernasconi (2018) fordert von Sozialarbeitenden, dass diese sich mit ihrer ganz persönlichen Machtbiografie und den damit verknüpften Erfahrungen und ihrer daraus entwickelten Haltung auseinandersetzen (S. 283). Ihr fehlt bei den Professionellen die Selbstverständlichkeit eines reflektierten Umgangs mit Macht (Staub-Bernasconi, 2018, S. 430).

Staub-Bernasconi (2018) bietet Fragen an, die zur Reflexion der Machtbiografie herbeigezogen werden können. Diese Fragen können sowohl bei der Selbstreflexion als auch in der Beratung von Klient\*innen eingesetzt werden (S. 434). Eine Auswahl der Fragen ist in Tabelle 2 enthalten.

**Macht-/Ohnmachtserfahrungen:**

- Was sind die Macht-/Ohnmachtserfahrungen, wenn Sie auf ihr Leben (Partnerschaften, Freundschaften, Familien-, Schul-, Arbeits-, Freizeitsituation usw.) zurückschauen?
- Was sind die Macht-/Ohnmachtserfahrungen, wenn Sie auf ihre Erfahrungen mit Ämtern, Behörden, Heimen, Gefängnissen usw. und deren Personal zurückblicken?
- Haben Sie mit jemanden über Ihre Erfahrungen sprechen können?

*Tabelle 2: Fragen zu Macht-/Ohnmachtserfahrungen (leicht modifiziert nach Staub-Bernasconi, 2018, S. 434)*

Staub-Bernasconi (2018) stellt ebenfalls eine Möglichkeit zur Verfügung, um Ressourcen und Machtquellen analysieren zu können. Ihre Systematik zur Erfassung von Ressourcen berücksichtigt nebst persönlichen auch die institutionellen Verhältnisse (siehe Tabelle 3). Sie eignet sich zur Aufdeckung und Erfassung eigener Machtquellen genauso wie für eine Gegenüberstellung und Bewertung der Machtquellen von zwei oder mehr Personen, beispielsweise in der Fallarbeit (S. 441).

Ressourcen/ Machtquellen	Körper als Ressource	Sozioökonomi- sche Ress- ourcen	Erkenntniswei- sen als Ress- ource	Bedeutungs-/ Wissenssystem als Ressourcen	Handlungsko- mpetenzen als Ressource	Soziale Beziehungen als Ressource (informelle/ formelle)
Individuelle & kollektive Akteur*innen gemäss Einfluss auf das soziale Problem (Mehrere Personen: Reihenfolge aufsteigend gemäss Einfluss)	Körper als Machtquelle	Bildung Beschäftigung sposition/ Einkommen/ Kapital als Machtquelle	Artikulations- macht als Machtquelle	Definitionsma- cht als Machtquelle	Kompetenzen als personale Autorität/Sozi- ale Positionsmac- ht als Machtquelle	Organisations- macht als Machtquelle
Person 1						
Person 2						
...						

Tabelle 3: Ressourcen-, Machtquellen- und Akteur\*innen-Analyse (leicht modifiziert nach Staub-Bernasconi, 2018, S. 441)

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Machtbiografie und den Machtquellen soll Erkenntnisse bringen in Bezug auf die Frage, wie und wodurch das eigene Bild von Macht geprägt wurde und wie sie persönlich bewertet wird. Sie ermöglicht es, ein Bewusstsein dazu zu entwickeln, über welche Machtquellen man aufgrund der Persönlichkeit oder der Rolle in einem sozialen System verfügt und wo deren Grenzen liegen. Die Aufarbeitung der eigenen Machtbiografie dient in erster Linie der Selbsterkenntnis. Wie bereits im Kapitel 2.3.3 zur Berufsethik erläutert wurde, stehen die Professionellen der Sozialen Arbeit in der Verpflichtung, unter anderem über das eigene Handeln sowie über die Handlungsmaximen bezüglich der eigenen Person zu reflektieren. Gerade in Bezug auf Macht verdeutlichen folgende zwei Handlungsmaximen aus dem Berufskodex, dass die Reflexion unabdingbar ist.

3. Die Professionellen der Sozialen Arbeit gehen verantwortungsvoll mit dem Machtgefälle zwischen ihnen und ihren Klientinnen und Klienten um und sind sich der Grenzen ihrer eigenen Kompetenzen bewusst.

4. Die Professionellen der Sozialen Arbeit sind sich ihrer Positionsmacht bewusst und gehen damit sorgfältig um. (AvenirSocial, 2010, S. 12-13)

### 4.3 Reflexion von Machtaspekten in der Fallarbeit

Eine praxisorientierte Reflexion und Analyse von Machtaspekten in Bezug auf einen konkreten Fall kann gemäss Sagebiel und Pankofer (2015) dazu beitragen, Wissen und Fragen zu entwickeln, die auf vorhandene Machtpotentiale verweisen, und erweiterte Handlungsmöglichkeiten aufzeigen. Sie soll ebenfalls Hinweise darauf geben, wer durch Machtausübung limitierend und einschränkend auf die Klientel bzw. Sozialarbeitende einwirkt und wo dadurch Potential unausgeschöpft bleibt (S. 185).

Sagebiel und Pankofer (2015) schlagen zur Analyse ein Strukturmodell (Tabelle 4) vor, welches auf den vier Ebenen Subjekt, Interaktion, Gesellschaft und Organisation angelegt ist. Es soll den gesellschaftlichen Lebenszusammenhang der Klient\*innen genauso wie den von Fachkräften darstellen und ihre Problemlagen dabei berücksichtigen. Durch die Reflexionsarbeit anhand der vorgeschlagenen Macht-Analysethemen sollen Probleme aus der sozialarbeiterischen Praxis, einschliesslich ihrer Wechselwirkungen, im Kontext gesehen und analysiert werden können (S. 163).

Die Sozialpsychologen Fischer und Wiswede (2009) verweisen darauf, dass die Probleme sozialer Macht sich nicht auf die Interaktionsbeziehung zwischen Klient\*in und Fachperson beschränken, sondern dass diese Probleme auf verschiedenen Ebenen anzusiedeln sind. Sie berufen sich auf das Rahmenkonzept sozialer Prozesse von Witte mit seinen vier Systemebenen: das Individualsystem (Macht als Motiv und Machtstreben als Persönlichkeitszug), das Mikrosystem (Macht in der Zweierbeziehung oder in einer Kleingruppe), das Meso-System (Macht in Organisationen, Parteien etc.) und das Makro-System (Macht zwischen Parteien, Nationen etc.). Auf allen vier Ebenen können Machtprozesse stattfinden und alle vier Ebenen stehen in Wechselwirkungen zueinander (S. 548). Diese vier Ebenen finden sich wieder im Modell der Reflexionsebenen zur Machtanalyse von Sagebiel und Pankofer (siehe Tabelle 4).

<b>Reflexions- ebenen</b>	<b>Macht-Analysethemen</b>					
<b>Subjekt(e)</b>	Kognition Denken Erkennen Erfahrungen Wissen	Emotion Erleben Gefühle Bewertung Haltung	Individualität Identität Selbstbild Selbstwirk- samkeit Körper, Alter	Auftrag und Stellenanfor- derungen	Rahmen- bedingungen Handlungs- möglichkeiten	Gender Ungleiche Geschlechter- verhältnisse
<b>Intersubjekt- ivität, Beziehungen</b>	Kommunika- tion	Vorstellungen Überzeugung- en Motivation Werte Glauben	Konflikte Kooperation Konkurrenz	Gefühle Anerkennung Zugehörigkeit Ausgrenzung	Bündnismög- lichkeiten Soziale Netzwerke	Intergenera- tive Machtverhält- nisse Digital Natives/Immi- grants
<b>Organisation</b>	Sozialstruktu- r Hierarchie Position	Auftrag Ziele Arbeitsteilung Zuständig- keiten	Finanzielle Absicherung Arbeitsver- träge	Konzepte Leitbilder Symbolische Macht Geschichte der Organisation	Digitalisierung Prozess- steuerung Dokumenta- tion	Gender Arbeitsteilung Positionen und Geschlechter- verhältnisse
<b>Gesellschaft- liche Verhältnisse</b>	Rechtlicher Rahmen	Kultur/ Religion Hegemoniale Diskurse Ideologien	Politik/ Soziales	Ökonomie	Historische Bedingungen	Ästhetische Vorstellungen

Tabelle 4: Reflexionsebenen und Machtanalysethemen (leicht modifiziert nach Sagebiel und Pankofer, 2021, S. 215)

#### 4.4 Möglichkeiten zur machtsensiblen Gestaltung von Gesprächen

Laut Staub-Bernasconi (2018) bieten sich Fragen zur Machtbiografie an, um sie mit der Klientel gemeinsam zu klären und so Machtaspekte wahrzunehmen. Die ersten Gedanken dazu können sich Beratende in der Gesprächsvorbereitung machen, indem sie überlegen, welche Machterfahrungen die ratsuchenden Personen mit sich bringen könnten, ob sie mit anderen Beratungsstellen oder ähnlichen Institutionen bereits Erfahrungen hatten und wie die Zusammenarbeit erlebt wurde (S. 434). Diese Erfahrungen lassen Schlussfolgerungen zu in Bezug auf das Bild, das ratsuchende Personen von Fachorganisationen oder Fachpersonen haben können. Die erwarteten, wie auch die nicht erwarteten Machtaspekte können in der Gesprächsnachbereitung wieder aufgegriffen und reflektiert werden.

Nachfolgend werden Gesprächsvorbereitung, -durchführung und -evaluation in Bezug auf Machtaspekte erläutert.

#### 4.4.1 Gesprächsvorbereitung (Antizipation)

Gemäss Widulle (2020) befindet sich die Gesprächsvorbereitung zwischen Gewissheit und Ungewissheit. Sie hat zum Ziel, Gewissheiten zu hinterfragen und Ungewissheiten zu minimieren, was wiederum eine gewisse Sicherheit schafft (Abbildung 8).

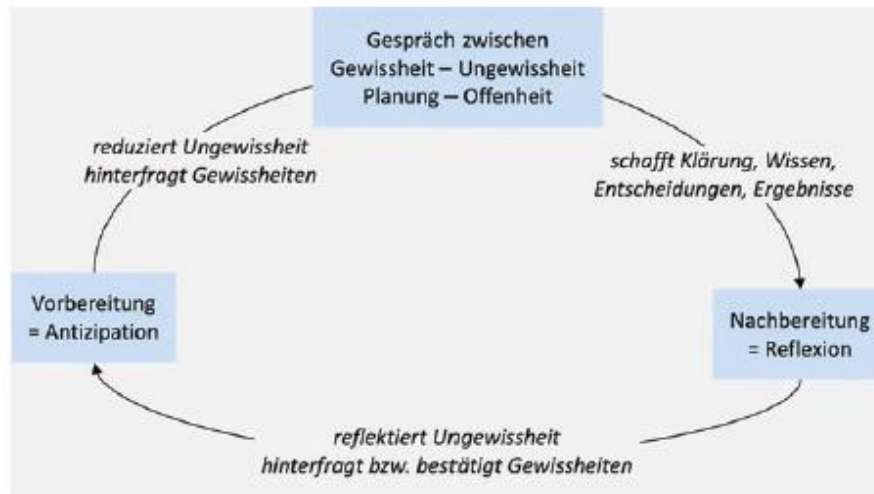


Abbildung 8: Antizipation und Reflexion: Gewissheits- und Ungewissheitsbearbeitung (Quelle: Widulle, 2020, S. 80)

Es hat sich als wirksam erwiesen, in Beratungsprozessen geplant und strukturiert vorzugehen und bereit zu sein, flexibel auf mögliche Hindernisse zu reagieren. Professionelle können durch Vorüberlegungen oder die kritische Reflexion über Annahmen gewisse Vorurteile reduzieren. Trotzdem können sie sich nie über alles Gedanken machen, was sie im Gespräch erwarten könnte (Widulle, 2020, S. 83). In Bezug auf Machtaspekte sind Vorüberlegungen der Professionellen bereits in der Gesprächsvorbereitung notwendig, um während des Beratungsgesprächs möglichst machtsensibel zu handeln. Im Nachgang der Beratung wird reflektiert, was unüberlegt oder nicht zu erwarten war. Die Autorinnen haben eine Vorlage von Benien und Widulle zur systematischen Gesprächsvorbereitung in fünf Schritten modifiziert und mit Aspekten zur Machtthematik erweitert (Tabelle 5):



Schritte	Beratungskontext	Aspekte zur Machtthematik
<p><b>1. Kontext, Vorgeschichte und Anlass</b></p> <p style="text-align: center;">↓ — Berücksichtigung — ↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institution – Auftrag Fachkraft</li> <li>- Bezug zu Hilfeprozess od. Organisation</li> <li>- Vorgeschichte und Anlass Gespräch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institutionelle Machtstrukturen</li> <li>- Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten</li> <li>- Initiative zur Entstehung des Kontakts, Grad der Freiwilligkeit</li> </ul>
<p><b>2. Selbstklärung</b></p> <p style="text-align: center;">↓ — Analyse — ↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Themen</li> <li>- Gesprächsziele</li> <li>- Bezug zur eigenen Person</li> <li>- Beziehungsstrukturen</li> <li>- Eigenes Gesprächsziel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigene Haltung zur Macht</li> <li>- Eigenes Menschenbild</li> <li>- Eigene Machtbiografie</li> <li>- Eigene Machtquellen (siehe Tabelle 3)</li> <li>- Welchen Einfluss möchte ich auf das Gegenüber nehmen? Was möchte ich bewirken?</li> </ul>
<p><b>3. Perspektivenwechsel</b></p> <p style="text-align: center;">↓ — Einfühlung — ↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perspektive der Gesprächspartner</li> <li>- Kontext, Vorgeschichte und Anlass</li> <li>- Einschätzung Situation und Thema</li> <li>- Informationsstand</li> <li>- Ziele und Erwartungen</li> <li>- Sicht auf die Beziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erwartungen des Gegenübers</li> <li>- Machtbiografie d. Gegenübers</li> <li>- Machtquellen d. Gegenübers (siehe Tabelle 3)</li> <li>- Vorerfahrungen mit Behörden</li> <li>- Problemsicht, Leidensdruck</li> <li>- Reaktionsweise auf Machtasymmetrie</li> <li>- Welche Alternativen sieht das Gegenüber für sich?</li> </ul>
<p><b>4. Gesprächsform und Ablauf</b></p> <p style="text-align: center;">↓ — Planung — ↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesprächsform</li> <li>- Gesprächsphasen</li> <li>- Reihenfolge Themen</li> <li>- Arbeitsregeln und Selbstinstruktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorgehen zur Verringerung der Machtasymmetrie, für eine ausgeglichene Machtbalance</li> <li>- Möglichkeiten des Machtverzichts</li> <li>- An welche Bedingungen / Erwartungen werden Unterstützung, Ressourcen geknüpft (Hilfe/Kontrolle)?</li> <li>- Techniken zur Arbeit mit Machtquellen, z.B. Netzwerkkarten, Ecogramm</li> <li>- Fragen für Gespräche über Macht (Machtbiografie, siehe Tabelle 2)</li> </ul>
<p><b>5. Rahmen klären, organisieren, einladen</b></p> <p style="text-align: center;">↓ — Klärung — ↓</p> <p style="text-align: center;"><b>Gespräch</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitpunkt – Zeitbedarf</li> <li>- Ort und Raum</li> <li>- Störquellen</li> <li>- Einladung und Infos an Teilnehmende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparenz und Information bei der Einladung</li> <li>- Wie erscheint der Beratungsraum?</li> <li>- Wie ist die eigene Erreichbarkeit (zum Beispiel per Telefon)?</li> <li>- Pünktlichkeit am Termin von beiden Seiten, genügend Zeit</li> <li>- Gibt es ein offensichtliches Sicherheitsdispositiv?</li> </ul>

Tabelle 5: Gesprächsvorbereitung in fünf Schritten (stark modifiziert nach Benien, 2004, S. 48-67; Widulle, 2020, S. 85)

Nach der abgeschlossenen Gesprächsvorbereitung geht es um die Gesprächsdurchführung, also die direkte Interaktion mit den Klient\*innen.

#### 4.4.2 Gesprächsdurchführung

Die Verfasserinnen zeigen in diesem Kapitel auf, welche Bestandteile dazu beitragen können, Gespräche machtsensibler durchzuführen. Es wird auf die Bedeutung der Beziehungsgestaltung, der Haltung/Beratungsansätze, der Kooperationsbeziehung, des Umgangs mit der Sprache, der Transparenz, der Ermächtigung und der Arbeit mit Machtquellen eingegangen.

##### **Der Beginn der Beziehungsgestaltung**

Erstkontakte sind immer von einem gewissen Identitätsstress, umgangssprachlich «Lampenfieber» begleitet, schreibt Löwer-Hirsch (2017). Dabei geht es um Fragen, die sich beide Seiten, sowohl Klient\*in als auch Fachperson, stellen: Wer bin ich? Wer bist du? Wie wird es mit uns? Passen wir zueinander? Verstehen wir uns? Dieser Identitätsstress kann, so Löwer-Hirsch, im positiven Fall zu Interesse am Gegenüber und zu Neugier auf das gegenseitige Kennenlernen führen. Es kann aber auch zu Bemächtigungsszenarien kommen, in welchen sich Fragen stellen wie: Wer will hier was von wem? Oder: Wer bringt wen in die abhängige Position? (S. 313–315). Hier wird deutlich, dass dem Beginn einer Beratungsbeziehung eine besondere Bedeutung zukommt als Grundlage für den weiteren Beratungsverlauf.

In der Anfangsphase einer Beratung, bei einem Erstgespräch und auch bei weiteren Beratungsgesprächen, eignet sich das Joining. Die Anwendung des Joinings ermöglicht der ratsuchenden Person ein erstes Ankommen, sie kann sich mit der beratenden Person und der Organisation vertraut machen. In eine Beratung zu kommen und Hilfe zu suchen, kann gemäss Abplanalp et al. (2020) mit unangenehmen Gefühlen verbunden sein. Deshalb soll zu Beginn ein lockeres Gespräch angeboten werden, bei dem nicht die Klient\*in oder die zu bearbeitende Problemstellung im Vordergrund stehen sollen, sondern ein unabhängiges Thema. Dies kann beispielsweise sein, ob die Beratungsstelle gut gefunden werden konnte, das Wetter oder ähnliches. Das Joining ist ein wichtiger Bestandteil der Beziehungsgestaltung, es beginnt in der Anfangsphase eines Gesprächs, erstreckt sich durch den gesamten Beratungsprozess und wirkt sich auf den Beratungserfolg aus (S. 102).

Pfister-Wiederkehr (2019) stellt einen idealtypischen Gesprächsverlauf vor. Nach dem Joining ist der Gesprächsrahmen von der beratenden Person zu klären, der Blick wird auf die Stärken gerichtet und die geschilderte Situation wird angehört. Dafür eignen sich die Standardtools: Leidanererkennung, Wertschätzung und Gesprächsziel (S.62). Das Joining und die Standardtools

eignen sich in jeder Beratung und bieten den Professionellen eine gute Basis, um eine Beziehung herzustellen.

### **Haltung/Beratungsansätze**

Die Haltung (vgl. Kapitel 2.5.2) der Professionellen spiegelt sich in der Beratung wider und ist geprägt davon, welches Menschenbild dahintersteht. Die Autorinnen sind der Meinung, dass der personenzentrierte Ansatz und die damit verbundenen Wertvorstellungen dazu beitragen, machtsensiblere Beratungsgespräche führen zu können. In der personenzentrierten Haltung rückt der Mensch mit seinen Bedürfnissen in den Fokus und die bedingungslose Wertschätzung gegenüber diesem Menschen ist hilfreich, um Gespräche machtsensibler zu gestalten. Diese wertschätzende Haltung, dass jeder Mensch Fähigkeiten besitzt und selbst handeln kann, zeigt sich auch in der lösungsorientierten Beratung.

### **Beratung als Kooperationsbeziehung**

Beratende und Klient\*innen sind für eine erfolgreiche Beratung auf gegenseitige Kooperation angewiesen (vgl. Kapitel 2.5.2). Auf der einen Seite benötigt die Klient\*in die Unterstützung der Fachperson und diese wiederum benötigt die Mitwirkung der Klient\*in. Denn diese weiss am besten über ihr eigenes Leben Bescheid (Pfab, 2020, S. 32). Daraus lässt sich schliessen, dass es nur dann möglich ist, an Problemstellungen, Lösungen oder Zielen zu arbeiten, wenn die Klientel auch bereit ist, sich auf eine Kooperationsbeziehung einzulassen.

In Beratungsgesprächen auf Resonanz zu stossen, ist laut Pfab (2020) von elementarer Bedeutung. Wenn die am Gespräch beteiligten Personen miteinander einen respektvollen Umgang pflegen, einander zugewandt sind und sich in einem Gespräch gut aufgehoben fühlen, dann ist das ein Anzeichen für eine Kooperationsbeziehung. Diese sogenannten Erlebnis-Qualitäten, die aus Kommunikation und Wohlbefinden in einer Beratungssituation entstehen, haben einen Einfluss auf das gesamte weitere Geschehen. Dies sowohl auf der Ebene des Informationsaustauschs, als auch auf der Ebene des Verstehens. Es bilden sich entweder Sympathien oder Antipathien, es kann zu Akzeptanz oder Widerstand kommen, Mitteilungen können wohlwollend oder ablehnend aufgenommen werden (S. 34). Ein weiterer förderlicher Faktor für eine Kooperation ist laut Pfab das Engagement der Beratenden, welches sich durch die persönliche Haltung zeigt. Als förderlich und wirksam hat sich erwiesen, wenn sie Interesse, Aufmerksamkeit und Würdigung für das Leben des Gegenübers vermitteln (2020, S. 42). Deshalb ziehen die Verfasserinnen das Fazit, dass die Haltung der Professionellen eine wichtige Rolle für eine Kooperationsbeziehung darstellt. Wenn sie es schaffen, dass sich ratsuchende Personen in

der Beratung wohl fühlen und Wertschätzung erfahren, dann leisten sie einen Beitrag zur Kooperation.

Pfab (2020) sagt, dass es sich bei Beziehungen zwischen Laien und Personen mit Expertise in der Beratung um eine asymmetrische Beziehung handelt. Hilfesuchende Personen sind deshalb in die Beratung gekommen, weil sie über das Sonderwissen der Beratenden nicht verfügen und an dieses gelangen möchten. Es ist wünschenswert, dass Laien von der Expertise der Fachpersonen profitieren können. Von Fachpersonen braucht es nun die Fertigkeit, der Klientel dieses Wissen so zu vermitteln, dass sie es sich selbst aneignen und für den Problemlöseprozess nutzen können (S. 50-52). Mit der bestehenden Asymmetrie zwischen Fachpersonen und Laien (vgl. Kapitel 2.3.2 «Professionalität und Expertise») soll behutsam umgegangen werden, da es beide Wissensformen braucht, die der Beratenden wie auch die der Klientel. Folglich sollte versucht werden, die Beziehung zwischen Laien und Personen mit Expertise als Kooperationsbeziehung zu gestalten.

### **Transparenz**

Krüger (2011) sieht den Einbezug der Klientel sowie Transparenz über den Unterstützungsprozess als unverzichtbar in der Sozialen Arbeit an, um eine stabile und vertrauensvolle Beziehung zwischen Professionellen und der Klient\*innen herzustellen (S. 49). Widulle (2020) sieht transparente Information über Themen und Ziele bereits vor dem Gespräch als Möglichkeit für alle Beteiligten, sich auf das Gespräch einzustimmen und vorzubereiten. Dies schafft Sicherheit und Orientierung und führt dadurch zu einer besseren Atmosphäre (S. 90). Bei der Transparenz im Unterstützungsprozess geht es gemäss Freigang (2009) darum, dass der Prozess für alle Beteiligten durchschaubar und nachvollziehbar wird. Es geht dabei um die Rollen und ihre Aufträge, um Verfahrensschritte, über zur Wahl stehende Optionen und Spielräume. Weiter sind auch die Auswirkungen von Entscheidungen von Relevanz und dass diese nachvollziehbar begründet werden. Transparenz wird dabei nicht damit gleichgesetzt, dass alle auf dem exakt gleichen Wissensstand sind, sondern es geht um Klarheit über Vertrauensschutz, den Umgang mit sensiblen Daten und Informationspflichten (S. 112).

In Bezug auf den machtsensiblen Umgang in Gesprächen führt Staub-Bernasconi (2018) aus, dass Professionelle die Aufgabe haben, die Klientel über ihre Rechte, Pflichten und Handlungsmöglichkeiten, aber auch über mögliche Sanktionen zu informieren. Die Klientel hat Anrecht darauf, diese Fakten zu kennen und Professionelle sollen diese nachvollziehbar vermitteln können. Zugleich ist es notwendig, dass Klient\*innen ihre Beschwerdemöglichkeiten kennen und wissen, welche Ombudsstellen es gibt, an die sich wenden können (S. 267).

## **Ermächtigung / Empowerment**

Ermächtigung wird im deutschen Sprachraum oft mit Empowerment oder Befähigung gleichgesetzt, so Schmocker (2011). Ermächtigung soll dabei individuelle und kollektive Kompetenzen erschliessen sowie soziale und politische Handlungsspielräume eröffnen. Schmocker betont damit, dass Ermächtigung weiter geht als bis zur Bevollmächtigung im Sinne von mentaler Stärke oder im Sinne eines Trainings von Handlungsabläufen zur Bewältigung der Aufgaben innerhalb der gegebenen Strukturen. Das Ziel von Ermächtigung sei es, Menschen in die Lage zu versetzen, ihre legitimen Rechte einzufordern, also Macht zu erreichen (S. 44). Auch Staub-Bernasconi (2018) sieht «Empowerment» als inzwischen harmlosen Allerweltsbegriff, der in seiner heutigen Verwendung die faktische Befähigung zur Problemlösung in Eigenregie meint. In seiner ursprünglichen Bedeutung ging es um Machtblockierungen und um die Absicht, einen legitimen Anspruch, notfalls gegen den Willen von Machtbeteiligten, zu erzwingen (S. 217). Empowerment kann in seiner ursprünglichen Bedeutung demnach als Auftrag verstanden werden, die Klientel zu stärken und sie zu befähigen, ihre Rechte in Anspruch zu nehmen, Handlungs- und Rekursmöglichkeiten aufzuzeigen und Begrenzungsmacht aktiv auszuüben. Dies im Rahmen des zweiten Mandats, dem Auftrag gegenüber der Klientel (vgl. Kapitel 2.3.3). Klient\*innen sollen auch zur Ausübung von Begrenzungsmacht gegenüber der Organisation befähigt werden, in deren Auftrag die Sozialarbeitenden tätig sind. In diesem Sinne kann das zweite Handlungsprinzip aus dem Berufskodex der Sozialen Arbeit verstanden werden:

Die Professionellen der Sozialen Arbeit klären die Menschen, die sich auf sie verlassen, über die Ursachen und strukturellen Probleme auf, die für ihre zu sozialem Ausschluss führende Situation verantwortlich sind. Sie motivieren sie, von ihren Rechten, Fähigkeiten und Ressourcen Gebrauch zu machen, damit sie selbst auf ihre Lebensbedingungen Einfluss nehmen können. (AvenirSocial, 2010, S. 12)

## **Arbeit mit Machtquellen**

Gemäss Staub-Bernasconi (2018) erwachsen aus stabilen, sozial ungerechten Abhängigkeitsbeziehungen für Machtunterlegene Gefühle der Ohnmacht, der Aussichtslosigkeit, etwas an dieser Situation ändern zu können, bis hin zu erlernter Hilflosigkeit (vgl. Kapitel 3.5.4 zu den Reaktionsmöglichkeiten von Machtbetroffenen). Erlernte Hilflosigkeit kann als Resultat erfolgloser Versuche zur Erschliessung und zum Einsatz von Machtquellen betrachtet werden. Hier sieht Staub-Bernasconi einen Handlungsansatz für Fachpersonen: Die gemeinsame Entdeckung von nicht wahrgenommenen Machtquellen und die professionelle Unterstützung bei deren Einsatz zur Durchsetzung legitimer Ansprüche (S. 217). Bei der Erschliessung unbewusster oder ungenutzter Machtquellen können nach Ansicht der

Autorinnen Techniken aus der sozialen Diagnostik zur Unterstützung eingesetzt werden, z.B. Netzwerkkarten, Ecogramme oder das Inklusions-Chart von Pantuček-Eisenbacher. Diese Techniken dienen dazu, den Status der Inklusion von Menschen darzustellen. Sie zeigen einerseits den Grad der Einbindung von Menschen in soziale Netzwerke, andererseits ihre Chancen, gesellschaftliche Funktionssysteme für sich zu nutzen. Dabei werden auch aktuell wenig Inaktive und potentielle (Beziehungs-) Ressourcen erkennbar (2019, S. 187-223).

Im Idealfall folgt auf jede Gesprächsdurchführung eine Nachbereitung in Form einer Gesprächsevaluation, dazu mehr im nächsten Kapitel.

#### 4.4.3 Gesprächsevaluation (Reflexion)

Die Evaluation eines Beratungsgesprächs soll dazu beitragen, ein Gespräch nachträglich fokussiert zu reflektieren und zu bewerten, so Widulle (2020). Evaluation ist eine Form der Wirkungs- und Qualitätsprüfung von Gesprächen und Interventionen. Sie soll Optimierungsmöglichkeiten zeigen und dadurch einen Lernprozess und eine Weiterentwicklung der Beratungskompetenzen ermöglichen (S. 94). Evaluation kann auf verschiedene Arten erfolgen. Sie kann durch die Fachperson selbst, in Form einer Selbstevaluation stattfinden, sie kann zur Wirkungsüberprüfung Gesprächspartner\*innen mit einbeziehen oder die Rückmeldung einer beobachtenden Drittperson beinhalten (ebd.). Eine Unterscheidung gibt es laut Widulle auch dabei, worauf eine Evaluation den Fokus richtet. Dies kann einerseits ein Schwerpunktthema sein wie die Zielerreichung, die Bewältigung anspruchsvoller Situationen oder die Gesprächsstimmung. Andererseits kann in der Selbstevaluation der Blick auch auf die eigene Person und auf den eigenen Beitrag gerichtet werden oder sich auf die eigene Wirkung und auf das Handeln im Beratungsgeschehen fokussieren (2020, S. 94-95).

Bei einem Klient\*innenfeedback bietet sich gemäss Widulle (2020) die Möglichkeit eines Blitzlichts am Ende des Gesprächs an, oder Fragestellungen, die auf das Erkenntnisinteresse ausgerichtet sind (S. 96). In Bezug auf die Machtthematik ist ein Fokus denkbar, der sich auf das Erleben von Macht oder Ohnmacht richtet oder auf das Wahrnehmen von Machtquellen wie die wahrgenommenen Entscheidungsalternativen. Widulle weist darauf hin, dass durch den Einbezug der Klientel diesen auch eine Teilverantwortung für das Gespräch zugestanden wird, das Prinzip der Koproduktion von Beratung wird dadurch berücksichtigt (ebd.).

Die Selbstevaluation oder die Evaluation durch eine Drittperson findet gemäss Weber und Kunz (2012) meist in Form einer kriteriengeleiteten, ausführlichen Evaluation und unter Verwendung eines Leitfadens statt. Eine Frage kann zum Beispiel auf die Beobachtung von Mustern in der

Interaktion zwischen Beratenden und dem Klient\*innensystem oder auf Veränderungen und Unterschiede seit Beginn der Beratung zielen (S. 96-97). Innerhalb solcher Fragen besteht die Möglichkeit, den Schwerpunkt bewusst auf die Machtdynamik und mögliche Verschiebungen der Machtbalance und damit verbundene Handlungsoptionen zu lenken. Die Autorinnen sehen hier die Option, den verwendeten Evaluationsleitfaden gezielt durch Fragen zur Machtthematik zu ergänzen, damit das Thema der Macht in der Evaluation ebenso nachhaltig verankert wird wie in der Gesprächsvorbereitung. Ein weiterer Ansatz zur Evaluation besteht nach der Auffassung der Autorinnen darin, die Gesprächsvorbereitung (siehe Tabelle 5) nochmals zur Hand zu nehmen und anhand der Vorüberlegungen den Gesprächsverlauf auszuwerten. Gerade beim Perspektivenwechsel lohnt es sich zu überprüfen, welche Vorannahmen sich bestätigt haben und welche nicht, welche neuen Erkenntnisse über das Gegenüber gewonnen werden konnten und welche Relevanz diese Erkenntnis für den weiteren Beratungsverlauf und die Beziehungsgestaltung hat.

Zusätzlich kann eine Auseinandersetzung im Team bereichernde Erkenntnisse ermöglichen, verbreitete Methoden dazu sind Supervision und Intervision, die im nächsten Kapitel beschrieben werden.

#### 4.5 Supervision und Intervision

Supervision ist als Arbeitsmethode in der Sozialarbeit breit anerkannt. Sozialarbeitende werden dabei durch eine Fachperson der Supervision durch den Supervisionsprozess geleitet und unterstützt. Bei einer Intervision hingegen findet eine kollegiale Beratung als Selbstberatung unter Fachkräften statt (Weber & Kunz, 2012, S. 209). Intervisionen zielen auf die unterstützende Wirkung ab, die durch einen fachlichen Austausch zwischen Fachkräften eines Teams oder eines Arbeitsgebiets ermöglicht wird (Wendt, 2017, S. 405).

Bei beiden Formen wird durch ein Gruppenmitglied ein Fall eingebracht und es wird Raum geboten für dessen mehrperspektivische Betrachtung. Verstärkend kann ein Mitglied der Gruppe in die Rolle der Klient\*in schlüpfen und dadurch der falleinbringenden Person eine weitere Perspektive eröffnen, zum Beispiel in Bezug auf die Interaktionsdynamik in der Beratung. Eine Supervisions- oder Intervisionsgruppe soll laut Wendt (2017) im Idealfall ein Lernraum für die ganze Gruppe sein. Sie ist auch ein Weg zur Klärung der eigenen Professionalität und zur Selbstvergewisserung (S. 402). Supervisionen und Intervisionen können dazu genutzt werden, schwierige Fallsituationen und bevorstehende Entscheidungen zu meistern oder zur persönlichen Bewältigung schwieriger beruflicher Situationen beitragen (Weber & Kunz, 2012, S. 209). Dieses gegenseitige Beratungssetting könnte dazu beitragen, den

Fokus der multiperspektivischen Betrachtung gezielt auf die Entwicklung der Machtbalance in einer Beratung zu legen. Im Super- oder Intervisionssetting können durch den dem Blick von aussen und durch die breit abgestützte Expertise blinde Flecken in Bezug auf das Machtgeschehen aufgedeckt werden, die bei einer Selbst-Evaluation verborgen blieben.

#### 4.6 Machtanalyse im kollegialen Setting

Nebst Intervention und Supervision empfehlen Sagebiel und Pankofer (2015), Reflexionsarbeit zum Thema Macht in Bezug auf Strukturen und Haltungen in der Organisation und im Team zu leisten. Dies kann als Einzelperson geschehen oder im kollegialen Austausch. Sie empfehlen dazu, auf die von Silvia Staub-Bernasconi entwickelten W-Fragen zurückzugreifen (S. 171). Die Fragen «Was, Warum/Weshalb, Wohin, Was ist (nicht) gut, Woraufhin» zielen dabei auf die fünf Wissensformen der allgemeinen normativen Handlungstheorie professionellen Handelns ab. Die Fragen helfen dabei, Hypothesen zu erstellen und diese in weiteren Schritten zu bestätigen oder zu verwerfen (Staub-Bernasconi, 2018, S. 234-235). Einen weiteren Nutzen in dieser Reflexion sehen Sagebiel und Pankofer darin, blinde Flecken aufzudecken. Sie haben dazu einen auf die Machtthematik zugeschnittenen Fragenkatalog entworfen (Tabelle 6), der je nach Bedarf angepasst und erweitert werden kann (2015, S. 171-172).



<p><b>Beschreibungswissen</b></p> <p><i>Auf der Ebene des Beschreibungswissens gewinnen wir ein Bild über die unterschiedlichen Machtformen und deren Ausprägung und wie sie von den Beteiligten/ Teammitgliedern eingeschätzt werden.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Machtformen sind in unserer Organisationskultur auf welcher Ebene vorhanden? Welche werden bevorzugt, welche werden abgelehnt?</li> <li>- Wie werden die vorhandenen Machtquellen innerhalb der Organisation eingesetzt und genutzt?</li> <li>- Ist im Team genug Macht vorhanden? Wie ist sie verteilt?</li> <li>- Welche Machtformen werden gegenüber der Klientel angewandt und umgekehrt?</li> </ul>
<p><b>Erklärungswissen</b></p> <p><i>Auf der Ebene des Erklärungswissens gewinnen wir ein Bild darüber, wie sich die Team-mitglieder und die Führungskraft die Verteilung der Macht und ihre Konsequenzen erklären und zu welchen Einstellungen dies führt.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Warum haben sich in dieser Organisationskultur bestimmte Machtformen etabliert? Wem nutzen sie und wem schaden sie?</li> <li>- Wie wird Macht im Team und von Einzelnen definiert und bewertet?</li> <li>- Welche Sanktionen werden wofür, warum verhängt?</li> </ul>
<p><b>Werte- und Kriterienwissen</b></p> <p><i>Auf der Ebene des Werte- und Kriterienwissens erfahren wir die Hoffnungen, Sehnsüchte, Erwartungen, Wünsche und Ziele der Teammitglieder und ihrer Leitung.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kann über die Bewertung der Handhabung von Macht sowohl in der Organisation, auf der Führungsebene als auch im Team kommuniziert werden?</li> <li>- Empfinden sich Fachkräfte in diesem Team eher als ohnmächtig oder haben sie Gestaltungsmöglichkeiten?</li> <li>- Wie sind die Machtverteilung und der Umgang mit Macht in der Organisation, in der Abteilung, im Team zu bewerten?</li> </ul>
<p><b>Veränderungswissen</b></p> <p><i>Auf der Ebene des Veränderungswissens lassen sich Prozesse erkennen, die machtvoll wirken. Dabei geht es um Einstellungen, Haltungen, Bewertungen, Wissen und Erfahrungen, Kommunikationsstile, bis hin zu Handlungs- und Organisationsfähigkeiten.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wer genießt Anerkennung und Respekt und kann sich auch gegen Widerstand durchsetzen?</li> <li>- Wer kann Unterstützung anbieten – intern/extern (Supervision, Coaching etc.)?</li> <li>- Welche Machtformen müsste die Leitung stärker einsetzen, um das Team zu fördern, zu schützen, zu entwickeln?</li> <li>- Welche ungenutzten Machtquellen sind im Team vorhanden?</li> </ul>
<p><b>Evaluationswissen</b></p> <p><i>Auf der Ebene des Evaluationswissens gibt der Fokus auf die Machtverhältnisse ein sehr direktes Bild über den Nutzen und die Wirkung z. B. einer Reflexion, Auswertung, Supervision oder einer Teambesprechung.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inwieweit haben sich Machtbalancen positiv verändert?</li> <li>- Welche neuen Machtstrukturen sind entstanden (Austauschbeziehungen)?</li> <li>- Wie wird jetzt Macht im Team erlebt und bewertet?</li> <li>- Ist das Team befähigt, seine Machtquellen zu nutzen und wirkungsvoll einzusetzen?</li> </ul>

Tabelle 6: Leitfaden Machtanalyse in kollegialen Settings (leicht modifiziert nach Sagebiel & Pankofer, 2015, S. 172-173)

Das Setting für eine solche Analyse kann je nach Teamkultur und Situation variieren. Es kann in An- oder Abwesenheit der Führungspersonen stattfinden, es kann auch eine externe Fachperson zur Prozessbegleitung einbezogen werden.

## 4.7 Beantwortung der Fragestellung

Basierend auf dem Wissen über die professionelle Beratung in der Sozialen Arbeit und dem Wissen über Machttheorien wurden Möglichkeiten für die praktische Umsetzung aufgezeigt. In diesem Kapitel folgt die Beantwortung der Fragestellung:

***Wie können Machtaspekte von Sozialarbeitenden bewusst wahrgenommen werden und wie kann ein machtsensibler Umgang in der Beratung gefunden werden?***

Macht tritt in vielen verschiedenen Arten und auf komplexe Weise in Erscheinung, Macht ist allgegenwärtig und entzieht sich einer simplen Zuschreibung von Bewertungen. Dies wurde in Kapitel 3 aufgezeigt. So vielfältig Macht erscheint, so schwer ist sie fassbar. Eine zentrale Erkenntnis war deshalb die Wichtigkeit, die dem Erkennen und Wahrnehmen von Machtaspekten zukommt, als Grundlage für jede weitere Reflexion und jedes machtsensible Handeln. Die Autorinnen empfehlen Fachpersonen deshalb eine grundlegende Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhältnis zur Macht, da biographische Erfahrungen das persönliche Wertesystem und somit das Handeln einer Person beeinflussen. Auch die Erfassung von eigenen Machtquellen kann ein wirksames Mittel zur Selbsterkenntnis sein, sie kann aber genauso in der Fallarbeit mit einem Gegenüber angewendet werden. Die Analyse von Machtquellen verschiedener Akteur\*innen kann Machtasymmetrien verdeutlichen. Sie kann auch ein Instrument zur Ermächtigung sein, wenn brachliegende Machtquellen der Klientel in der Beratung gemeinsam entdeckt werden, ihr Potential als Machtmittel aufgezeigt wird und es der Klient\*in dadurch gelingt, eigene legitime Ansprüche durchzusetzen.

In der Fallarbeit kann eine umfassende Analyse über mehrere Reflexionsebenen dabei helfen, die Komplexität von Machtwirkungen zu erfassen. Ein Vorteil dieser Analyse ist laut Sagebiel (2021) die Möglichkeit aufzuzeigen, dass jedes subjektive Erleben und Handeln verknüpft ist mit institutionellen Regeln, Prozessen und Hierarchien, die wiederum funktional für die gesellschaftlichen Machtverhältnisse sind (S. 212). Wichtig dabei ist, so eine Erkenntnis der Autorinnen, dass die eingesetzten Analyse-Methoden sich in den Arbeitsalltag integrieren und mit den vorhandenen Ressourcen der Beratungspersonen vereinbaren lassen. Veranschaulicht wird dieser Grundsatz bei der Gesprächsvorbereitung: Die Autorinnen zeigen am Raster von Benien und Widulle, wie eine bestehende Vorlage erweitert werden kann um die Dimension der Machtthematik. Ähnliches kann selbstverständlich mit anderen Vorlagen umgesetzt werden mit dem Ziel, Machtaspekte im hektischen Arbeitsalltag stets mitzudenken.

Instrumente zur Analyse von Machtverhältnissen sind gemäss Sagebiel (2021) eine Möglichkeit, sich theoretisches Rüstzeug für eine reflektierte Praxis anzueignen. Dies, um unterscheiden zu können, wann Macht Menschen behindert und von der Teilhabe ausschliesst und wann sie Menschen befähigt und ermächtigt, ein selbstbestimmtes Leben in Menschenwürde zu führen. Machtbeobachtung und Machtreflexion ermöglichen dabei den Transfer von Wissen zum Handeln (S. 201).

Auch für das direkte Handeln im Kontakt mit der Klientel sehen die Autorinnen Handlungsansätze, die einen sensiblen Umgang mit Macht fördern können. Vor allem im Erstkontakt mit Ratsuchenden sind Professionelle gefordert, zu Gesprächsbeginn sensibel auf die vielen Unsicherheiten von Ratsuchenden zu reagieren, Erwartungshaltungen zu klären, Befürchtungen aus dem Weg zu räumen und auf ambivalente Gefühle einzugehen. Ratsuchende Personen kommen oft mit der Ohnmacht, keinen Ausweg mehr zu sehen. Das Joining hilft dabei, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und die guten und positiven Momente in den Fokus zu setzen. Die Vertrauensbildung und die Beziehungsgestaltung sind die Basis für die weitere Zusammenarbeit. Deshalb ist es wichtig, möglichst viele Unsicherheiten zu beseitigen und bewusst Machtasymmetrien zu minimieren. Die Klientel soll klar und transparent darüber informiert werden, in welche Machtstrukturen die Organisation eingebettet ist, welche Rahmenbedingungen gelten und was möglich ist und was nicht. Transparenz und Klarheit dienen dazu, keine falschen Erwartungen zu schüren und so wiederum Vertrauen zu wahren. Gemäss Urban-Stahl (2012) können durch die Vermittlung relevanter Informationen und die Weitergabe von Wissensbeständen Machtasymmetrien verringert werden. Denn wer über seine Ansprüche, Pflichten, Rechte und Wahlmöglichkeiten informiert ist, kann eine stärkere Position im Hilfeprozess einnehmen (S. 141-142).

Wie bereits erläutert wurde, ist die Kooperation zwischen Beratenden und Ratsuchenden notwendig, um sich der Problembearbeitung annehmen zu können. Dies, weil beide Beteiligte aufeinander angewiesen sind. Die kooperative Prozessgestaltung und die kooperative Beziehung bieten sich dazu an, eine ausgeglichene Machtverteilung in der Beratung anzustreben. Wenn ratsuchende Personen in der Beratung dazu ermächtigt werden, ihre Handlungsmöglichkeiten zu nutzen und ihre legitimen Rechte auszuüben, werden Machtstrukturen begrenzt.

Nebst der Vorbereitung und der Durchführung kann eine anschliessende Gesprächsauswertung, eine Evaluation, dabei helfen, gewonnene Erkenntnisse zum Gegenüber und zur Dynamik der Beratungsbeziehung festzuhalten, und den Gesprächsverlauf kritisch zu hinterfragen. Nebst der

Selbstevaluation können erweiterte Reflexionen im Rahmen von Inter- oder Supervisionen neue Betrachtungsweisen eröffnen. Sowohl in der Selbstevaluation wie auch in der Inter- oder Supervision sehen die Autorinnen einen geeigneten Rahmen, um gezielt das Machtgeschehen zu reflektieren, blinde Flecken aufzudecken und einen Lernprozess anzustossen. Ein gemeinsames Verständnis im Team, dass Macht ein normaler Bestandteil menschlicher Beziehung ist, zieht eine neutralere und analytischere Herangehensweise nach sich. Dieses gemeinsame Grundverständnis kann in Supervision und Intervision die Selbstoffenbarung erleichtern, da nicht mit einer vorschnellen Bewertung oder Verurteilung durch die anderen gerechnet werden muss.

Beim kritischen Betrachten von Beratungssituationen soll nicht vergessen gehen, dass helfende Beziehungen ihrer Struktur nach asymmetrisch angelegt, und dass Professionelle mit Deutungs-, Definitions- und Entscheidungsmacht ausgestattet sind (Dallmann, 2021, S. 130-134). Eine komplett ausgeglichene Machtbalance zwischen Klientel und Professionellen ist deshalb kaum ein geeignetes Ziel. Als Ziel eignet sich vielmehr ein verantwortungsvoller Umgang mit Macht, damit diese produktiv eingesetzt werden kann. Eine sorgfältige Reflexion mit Bezug auf professionsethische Grundlagen ist dabei Bestandteil professioneller Sozialer Arbeit. Dem Wissensaufbau und der Reflexionsarbeit Zeit und Raum zu geben, gehört dabei auch zu den Aufgaben der Institutionen, in denen Fachpersonen arbeiten.

## 5. Schlussteil

Nach einer kurzen Zusammenfassung in Kapitel 5.1 folgt in 5.2 das Fazit der Autorinnen mit zentralen Ergebnissen dieser Arbeit und ihrem Erkenntnisgewinn. Nach einer fachlichen Diskussion und einem zukunftsgerichteten Ausblick in Kapitel 5.3 folgt in 5.4 eine kritische Reflexion der Autorinnen über ihre Lernerfahrungen in Bezug auf den Erarbeitungsprozess und das gewählte methodische Vorgehen.

### 5.1 Zusammenfassung

Die professionelle Beratung in der Sozialen Arbeit findet in unterschiedlichen Arbeitsfeldern in freiwilligen und in Zwangskontexten statt. Die Professionellen werden dabei mit diversen Ausgangssituationen, mit individuellen und komplexen Problemlagen ihrer Klient\*innen konfrontiert. Professionelles Handeln heisst, Klient\*innen bei der Lösungsfindung durch eine methodengeleitete Beratung zu unterstützen. Im Beratungsprozess ist die Kooperation zwischen den Beteiligten ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Für die Zielerreichung wird die Mitwirkung beider Parteien benötigt, dabei ist eine vertrauensvolle Beziehung wichtig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Vor allem in der Anfangsphase, wenn Erstbegegnungen stattfinden, sollen Professionelle die Vertrauensbildung fördern, indem sie den Klient\*innen mit Wertschätzung, Akzeptanz und Empathie gegenüberreten. Wenn Fachpersonen die berufsethischen Arbeitsprinzipien gemäss Berufskodex befolgen, können sie dadurch ihr Handeln professionell legitimieren. Diese berufsethische Ausrichtung erfordert eine stetige Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln. Explizit wird im Berufskodex ein verantwortungsvoller Umgang mit Macht gefordert. Eine Möglichkeit für verantwortungsvollen Umgang wird darin gesehen, Machtasymmetrien in der Beziehung zwischen Klient\*in und Fachperson wahrzunehmen und eine ausgeglichene Machtbalance anzustreben. Die Autorinnen haben Handlungsempfehlungen für die Beratungspraxis zusammengestellt. Sie haben ausgeführt, was in der Gesprächsführung hilfreich ist, wie Gespräche in Bezug auf die Wahrnehmung von Machtaspekten vor- und nachbereitet werden können und wie die Beziehung ausgestaltet werden kann. Hier haben sie die Theorien des Joinings und der kooperativen Beziehungsgestaltung aufgegriffen. Weiter wurde auf den Aspekt der Transparenz eingegangen. Es wurde auch gezeigt, wie aufgedeckte Machtquellen der Klientel dafür genutzt werden können, deren Handlungsoptionen zu erweitern. Die Selbstreflexion über eigene Machterfahrungen hilft Professionellen, ihre eigene Haltung in Bezug auf Macht aufzudecken und zu erkennen, wie sich diese in ihrem Handeln widerspiegelt. Ebenfalls ist ein Austausch im Team zur Machtthematik empfehlenswert, in Form einer gemeinsamen Analyse der

Machtdynamiken innerhalb des Teams und der Organisation und in Form von Super- oder Intervisionen.

## 5.2 Fazit

Die vorliegende Arbeit bietet einen Überblick zu Grundlagenwissen bezüglich Machtdiskurs anhand verschiedener Theorien mit je unterschiedlichen Sichtweisen. Die Autorinnen haben vier Theorielinien untersucht im Hinblick auf ihre Aussagekraft für die professionelle Beratung in der Sozialen Arbeit. Sie haben diese mit weiterer Fachliteratur angereichert und konkretisiert. Dadurch konnte aufgezeigt werden, wie wichtig ein differenziertes, mehrdimensionales Verständnis von Macht ist, um gerade auch die subtileren Machtformen wahrzunehmen.

Anhand einer grundlegenden Systematik von Imbusch wurden Machtphänomene gemäss den vier Dimensionen Machtquellen, Machtmittel, Machtformen und Machtwirkungen geordnet und Bezüge zur Praxis der sozialarbeiterischen Beratung hergestellt. Dabei wurde deutlich, in welcher Vielfalt Machtphänomene auftreten, und welche Wirkung Macht auf beiden Seiten entfalten kann. Deutlich wurde bei der Erarbeitung dieser Zusammenhänge, dass Beratung auch im freiwilligen Kontext kein machtfreier Raum ist. Es wurden in dieser Arbeit verschiedene Formen von Macht gezeigt, die Wirkung entfalten, ohne dass sich die Machtausübenden dessen bewusst sind. Aufgezeigt wurde der schmale Grat zwischen Hilfe, Beeinflussung und Abhängigkeit. Diese Zusammenhänge führten zu der Erkenntnis, dass ein reflektierter und verantwortungsvoller Umgang mit Macht für alle Professionellen der Sozialen Arbeit von Bedeutung ist.

Aufgrund dieses Umstands haben die Autorinnen sich dafür entschieden, Handlungsansätze für die Praxis abzuleiten und den Professionellen konkret anwendbare Arbeitsinstrumente für die tägliche Arbeit in die Hand zu geben. Der Schwerpunkt lag dabei auf dem Erkennen und Wahrnehmen von Macht in der Beratungsbeziehung. Wichtig schien den Autorinnen, dass die vorgeschlagenen Techniken und Instrumente zur Machtanalyse und zur Gesprächsgestaltung sich mit wenig zusätzlichem Aufwand in bestehende Arbeitsabläufe integrieren und umsetzen lassen. Ein Beitrag dieser Arbeit ist, dass konkrete Instrumente zur Reflexion von Macht-/Ohnmachtserfahrungen und zur Erfassung von Machtquellen und Ressourcen vorgestellt wurden, die im Praxisalltag genutzt werden können. Es wurde in der vorliegenden Arbeit aufgezeigt, wie mit dem Analyseraster von Sagebiel und Pankofer (Tabelle 4) Machtaspekte systematisiert aufgelistet werden können. Dabei helfen vier Ebenen, die Komplexität zu erfassen und Wechselwirkungen zu verdeutlichen.

Die Autorinnen haben den Bezug hergestellt zwischen den vier Reflexionsebenen aus dem Modell von Sagebiel und Pankofer und den von ihnen herausgearbeiteten Umsetzungsideen für eine Reflexion über Machtaspekte, wie Tabelle 7 zeigt:

<b>Reflexionsebenen</b>	<b>Umsetzungsideen (mit Kapitel-Nummer)</b>
<b>Subjekt-Ebene (eigene Haltung, Erfahrungen)</b>	4.2 Grundlegende Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhältnis zur Macht
<b>Intersubjektive Ebene, Beziehungen (Fallarbeit)</b>	4.3 Reflexion von Machtaspekten in der Fallarbeit
<b>Organisations- &amp; Teamebene (Haltung und Handlung innerhalb der Organisation und gegen aussen)</b>	4.5 Supervision und Intervention 4.6 Machtanalyse im kollegialen Setting 2.3.3. Berufsethische Aspekte
<b>Gesellschaftliche Verhältnisse</b>	Die vierte Ebene (Gesellschaft) fließt im gesamten Beratungsprozess und in jede Reflexion mit ein. Strukturelle Voraussetzungen liegen aber meist ausserhalb des direkten Einflussbereichs der Sozialarbeitenden.

Tabelle 7: Reflexionsebenen und Umsetzungsideen (eigene Darstellung)

Ebenfalls wurden Handlungsansätze für die Gesprächsgestaltung aufgezeigt. Es wurde am Beispiel einer praxiserprobten Vorlage zur Gesprächsvorbereitung gezeigt, wie diese adaptiert und um die Dimension «Machtaspekte» erweitert werden kann. Dieses Beispiel soll Fachpersonen dazu anregen, bestehende Modelle, bezogen auf die Machtthematik zu erweitern. Dadurch soll das Thema im hektischen Berufsalltag möglichst ohne zusätzlichen Aufwand einfließen.

Im Kapitel zur Gesprächsführung wurde eine Brücke geschlagen zwischen dem Wissen über die sozialarbeiterische Beratung und den gewonnenen Erkenntnissen über Erscheinungsformen von Macht in Beratungsbeziehungen. Es konnte aufgezeigt werden, wie durch die bewusste Auswahl von Beratungsmethoden eine ausgeglichene Machtbalance angestrebt werden kann. Ein weiterer Beitrag dieser Arbeit sind die konkreten Empfehlungen von Methoden, Konzepten bzw. Haltungen (z.B. Joining, Transparenz, Empowerment, kooperative Beratung), welche sich für einen sensiblen Umgang mit der Machtthematik eignen. Es wurde aufgezeigt, mit welchen Techniken Ressourcen und Netzwerke der Klientel erfasst werden können. Dadurch können Machtpotentiale und ungenutzte Machtquellen aufgedeckt werden, was wiederum zu einer Erweiterung ihrer Handlungsoptionen und somit zu Ermächtigung führen kann.

Die Verfasserinnen möchten mit dieser Arbeit den Professionellen Grundlagenwissen, Anregungen und konkrete Werkzeuge für einen bewussten Umgang mit Macht geben. Ein verantwortungsvoller Umgang mit Macht kann je nach Situation bedeuten, aktiven

Machtverzicht zu üben oder Macht bewusst für legitime Ziele einzusetzen. Weiter sollen die organisationalen Strukturen kritisch hinterfragt und im Team ein Dialog zur Machtthematik angestossen werden. Durch diese Arbeit nehmen die Autorinnen selbst dieses Machtphänomen in der Praxis viel bewusster wahr und gehen in der sozialarbeiterischen Beratung sensibler damit um.

### 5.3 Diskussion und Ausblick

Spricht man von Macht in der sozialarbeiterischen Beratung, wird dies reflexartig mit Zwangskontext in Verbindung gebracht. Dies geschieht auch im Gespräch mit Professionellen der Sozialen Arbeit, so die Beobachtung der Autorinnen. Dies mag wenig erstaunen, wird doch gemäss eigener Erfahrung die Machtthematik in der Ausbildung allenfalls in Verbindung mit dem Zwangskontext, kaum aber im Zusammenhang mit freiwilliger Beratung explizit thematisiert. Diese Arbeit hat aufgezeigt, wie uneinheitlich das Verständnis von Macht ist und wie schnell dabei Bewertungen vorgenommen werden. Für einen differenzierten fachlichen Diskurs ist eine gemeinsame Basis zur Verständigung wichtig. Ohne diese Basis fehlt eine gemeinsame Sprache für Machtphänomene. Hier sehen die Autorinnen einen Auftrag an die Bildungsstätten, dass sie Machttheorien, Machtdiskurse und Anleitungen zu berufsethischen Reflexionen über Macht in den Lehrplan aufnehmen, ausdrücklich auch in Bezug auf den freiwilligen Beratungskontext. Dies sollte nicht erst in der freiwilligen Weiterbildung passieren, sondern im Rahmen der Pflichtmodule.

Auch im praktischen Arbeitsalltag soll die Auseinandersetzung mit der Machtthematik nicht den Professionellen allein überlassen werden. Organisationen, in denen Professionelle der Sozialen Arbeit tätig sind, sollen sich ebenfalls in der Verantwortung sehen. Sie sollen den Prozess einer kritischen Auseinandersetzung begleiten, indem sie Ressourcen zur Verfügung stellen wie Zeit, fachlich begleitete Supervisionen, kollegiale Austauschgefässe oder Weiterbildungen. Dabei sollen sie eine selbstkritische Haltung einnehmen hinsichtlich Machthandeln und Machtwirkungen auf organisationaler Ebene, nach innen wie nach aussen gerichtet. Ein kritischer Austausch innerhalb eines Teams und einer Organisation erfordert ein grosses Mass an Vertrauen und eine konstruktive Fehlerkultur. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, diese Grundlagen zu schaffen und damit einen offenen Austausch und Lernprozess zu ermöglichen.

Stellen Fachpersonen innerhalb einer Organisation der Sozialen Arbeit Fehlverhalten und Missstände fest, kann die Kommission für Berufsethik von AvenirSocial angerufen werden. Diese Kommission wiederum kann den Vorstand von AvenirSocial Schweiz mit einer Untersuchung beauftragen (AvenirSocial, 2010, S. 16). Solche Meldestellen sollten den Professionellen bekannt



sein. Nebst Meldestellen für Fachpersonen werden Anlaufstellen für die Klientel benötigt. So fordert Staub-Bernasconi die Schaffung von Ombudsstellen, um Klient\*innen zu ihrem Recht zu verhelfen (2018, S. 283). Auch Urban-Stahl (2012) schreibt von der Notwendigkeit unabhängiger Anlaufstellen, bei denen sich Betroffene beschweren, informieren oder eine fachliche Zweitmeinung einholen können. Sie sieht darin die Möglichkeit, die Transparenz des fachlichen Handelns zu verbessern und aktiven Machtverzicht zugunsten der Klientel zu üben (S. 151-152).

Schliesslich braucht es eine Erweiterung der Perspektive durch die Sichtweise der Betroffenen. Diese Thesis wurde als Literaturarbeit erstellt. Das Thema Macht wurde in dieser Arbeit entsprechend mit einem fachlichen Zugang betrachtet. Weil nebst dem Handeln vor allem die Wirkung von Macht auf Betroffene von Bedeutung ist, würden die Autorinnen empirische Forschung zum Thema Machterleben in der freiwilligen sozialarbeiterischen Beratung aus Sicht der Klient\*innen begrüssen. Ergebnisse aus dieser Forschung könnten neue Erkenntnisse zu Handlungsansätzen für eine machtsensible Beratung liefern und wären eine wichtige Stimme in diesem Diskurs.

#### 5.4 Kritische Reflexion

Da Macht ein unsichtbares, multidimensionales Phänomen ist, das nicht gegenständlich existiert, sondern nur in der Interaktion zwischen Menschen manifest wird, ist sie schwer fass- und eingrenzbar. So auch im Rahmen einer Bachelorarbeit. Durch diese Komplexität scheint den Autorinnen der Zugang über verschiedene theoretische Ansätze nach wie vor sinnvoll. Dennoch konnte anhand der vier ausgewählten Theorien bei Weitem kein umfassendes oder abschliessendes Bild gezeichnet werden. Eine der Herausforderungen war der fehlende Bezug der Theorien zur sozialarbeiterischen Praxis, mit Ausnahme der Schriften von Silvia Staub-Bernasconi, die dafür durchaus sehr konkret auf die Handlungsebenen in der Beratung Bezug nehmen. Bei den soziologischen und sozialpsychologischen Theorien konnten zusätzliche Fachliteratur und eigene Herleitungen zum Theorie-Praxistransfer beitragen.

Die Autorinnen gingen zu Beginn der Arbeit davon aus, dass sie im vierten Kapitel hauptsächlich Methoden und Techniken auf ihre machtdynamischen Eigenschaften hin analysieren und bewerten würden. Im Laufe der Arbeit wuchs aber die Erkenntnis, dass die Grundlage beim Wahrnehmen, Erkennen und Benennen von Macht liegt. Ist dieses Wissen bei den Fachpersonen vorhanden, so die Überzeugung der Autorinnen, können diese eine thematische Sensibilität entwickeln und in der Profession etablierte und verbreitete Konzepte und Methoden eigenständig kritisch in Bezug auf ihre Machtwirkung hinterfragen. Der Fokus der Arbeit verschob sich durch diese Erkenntnis hin zur Reflexion und Analyse von Machtaspekten,

begleitet von einer Auswahl empfohlener Methoden. Im Rahmen dieser Arbeit war es nicht mehr möglich, weitere verbreitete Konzepte, Methoden und Techniken der Sozialen Arbeit auf ihre Machtwirkung hin kritisch zu untersuchen. Dies wäre eine mögliche Aufgabenstellung für eine weiterführende Arbeit.

## 6. Quellenverzeichnis

- Abplanalp, E., Cruceli, S., Disler, S., Pulver, C. & Zwilling, M. (2020). *Beraten in der Sozialen Arbeit. Eine Verortung zentraler Beratungsanforderungen*. Haupt.
- Anter, A. (2013). *Theorien der Macht zur Einführung* (2., korr. Auflage). Junius.
- AvenirSocial (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen*. AvenirSocial.
- Bamberger, G. (2015). *Lösungsorientierte Beratung* (5., überarb. Aufl.). Beltz.
- Benien, K. (2004). *Schwierige Gespräche führen: Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag* (2. Auflage). Rowohlt.
- Bierhoff, H.-W. (2006). *Sozialpsychologie: Ein Lehrbuch* (6., überarb. und erw. Auflage). Kohlhammer.
- Dallmann, H.-U. (2021). Macht und Soziale Arbeit: Eine systemtheoretische Perspektive. In B. Kraus & W. Krieger (Hrsg.). *Macht in der Sozialen Arbeit: Interaktionsverhältnisse zwischen Kontrolle, Partizipation und Freisetzung* (5., überarb. und erw. Auflage, S. 117-136). Jacobs.
- FHNW Hochschule für Soziale Arbeit. (ohne Datum). *Ethik*.  
<https://web0.fhnw.ch/moraethiksozialearbeit/soziale-arbeit/>
- Fischer, L. & Wiswede, G. (2009). *Grundlagen der Sozialpsychologie* (3., überarb. Auflage). Oldenbourg.
- Freigang, W. (2009). Hilfeplanung. In B. Michel-Schwartz (Hrsg.). *Methodenbuch Soziale Arbeit: Basiswissen für die Praxis* (2., überarb. und erw. Auflage, S. 103-120). Springer VS.
- Forgas, J. P. (2014). *Soziale Interaktion und Kommunikation: Eine Einführung in die Sozialpsychologie* (4. Auflage). Beltz PVU.
- Friebs, B. & Martin, G. (2021). *Methoden und Techniken der systemisch-lösungsorientierten Beratung*. Springer.

- Gollwitzer, M. & Schmitt, M. (2009). *Sozialpsychologie kompakt: Mit Online-Materialien*. Beltz PVU.
- Haselmann, S. (2009). Systemische Beratung und der systemische Ansatz in der Sozialen Arbeit. In B. Michel-Schwartz (Hrsg.). *Methodenbuch Soziale Arbeit: Basiswissen für die Praxis* (2., überarb. und erw. Auflage, S. 155-206). Springer VS.
- Hochuli Freund, U. & Stotz, W. (2021). *Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein methodenintegratives Lehrbuch* (5., überarb. Auflage). Kohlhammer.
- Imbusch, P. (2012a). Machtfigurationen und Herrschaftsprozesse bei Norbert Elias. In P. Imbusch (Hrsg.). *Macht und Herrschaft: Sozialwissenschaftliche Theorien und Konzeptionen* (2., überarb. Auflage, S. 169-194). Springer VS.
- Imbusch, P. (2012b). Macht und Herrschaft in der wissenschaftlichen Kontroverse. In P. Imbusch (Hrsg.). *Macht und Herrschaft: Sozialwissenschaftliche Theorien und Konzeptionen* (2., überarb. Auflage, S. 9-36). Springer VS.
- Imbusch, P. (2016). Macht und Herrschaft. In H. Korte & B. Schäfers (Hrsg.). *Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie*. (9., überarb. Auflage, S. 195-220). Springer VS.
- Kähler, H. D. & Gregusch, P. (2015). *Erstgespräche in der fallbezogenen Sozialen Arbeit* (6., überarb. und erw. Auflage). Lambertus.
- Klug, W. & Zobrist, P. (2016). *Motivierte Klienten trotz Zwangskontext: Tools für die Soziale Arbeit* (2., aktual. Auflage). Ernst Reinhardt.
- Klug, W. & Zobrist, P. (2021). *Motivierte Klienten trotz Zwangskontext: Tools für die Soziale Arbeit* (3. Auflage). Ernst Reinhardt.
- Krieger, W. (2021). Strukturen der Macht: Konstruktivistische Perspektiven zur Mikrophysiologie der personalisierten Interaktionsmacht in der Sozialen Arbeit. In B. Kraus & W. Krieger (Hrsg.). *Macht in der Sozialen Arbeit: Interaktionsverhältnisse zwischen Kontrolle, Partizipation und Freisetzung* (5., überarb. und erw. Auflage, S. 41-90). Jacobs.
- Krüger, R. (Hrsg.). (2011). *Sozialberatung: Werkbuch für Studium und Berufspraxis*. Springer VS.

- Langhorst, K. & Schwill, M. (2011). Grundlagen. In R. Krüger (Hrsg.), *Sozialberatung: Werkbuch für Studium und Berufspraxis* (S. 14-82). Springer VS.
- Löwer-Hirsch, M. (2017). Inszenierungen von Macht und Ohnmacht bei der Auftragsklärung und im Erstkontakt. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 24(3), 313–322.
- Michel-Schwartze, B. (2009). Einführung: Methodenverständnis und Handlungsrationaltäten. In B. Michel-Schwartze (Hrsg.). *Methodenbuch Soziale Arbeit: Basiswissen für die Praxis* (2., überarb. und erw. Auflage, S. 9-26). Springer VS.
- Mutzeck, W. (2007). Kooperative Beratung. In F. Nestmann, F. Engel & U. Sickendiek (Hrsg.) *Das Handbuch der Beratung: Band 2, Ansätze, Methoden und Felder* (2. Aufl., S. 691-698). DGVT.
- Nestmann, F. (2007). Beratungsmethoden und Beratungsbeziehung. In F. Nestmann, F. Engel, U. Sickendiek (Hrsg.). *Das Handbuch der Beratung: Band 2, Ansätze, Methoden und Felder* (2. Auflage, S. 783-796). DGVT.
- Nestmann, F. & Sickendiek, U. (2018a). Beratung. In H.-U. Otto, H. Thiersch, R. Treptow und H. Ziegler (Hrsg.). *Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik*. (6., überarb. Auflage, S. 110-120). Ernst Reinhardt Verlag.
- Nestmann, F. & Sickendiek, U. (2018b). Beratung in kritischen Lebenssituationen. In G. Grasshoff, A. Renker & W. Schröer (Hrsg.), *Soziale Arbeit: Eine elementare Einführung*. (S. 217-235). Springer VS.
- Nestmann, F., Sickendiek, U. & Engel, F. (2007). Statt einer «Einführung»: Offene Fragen «guter Beratung». In F. Nestmann, F. Engel, U. Sickendiek (Hrsg.). *Das Handbuch der Beratung: Band 2, Ansätze, Methoden und Felder* (2. Auflage, S. 599-608). DGVT.
- Noack, M. (2019). Elias, Norbert (1971): Was ist Soziologie? In: B. Holzer & C. Stegbauer (Hrsg.). *Schlüsselwerke der Netzwerkforschung* (S. 171-175). Springer VS.
- Pantuček-Eisenbacher, P. (2019). *Soziale Diagnostik: Verfahren für die Praxis Sozialer Arbeit* (4., überarb. und aktual. Auflage). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Paulick, C. (2018). *Macht*. <https://www.socialnet.de/lexikon/Macht>

- Pfab, W. (2020). *Kompetent beraten in der Sozialen Arbeit: Bausteine für eine gute Beratungsbeziehung*. Ernst Reinhardt.
- Pfister-Wiederkehr, D. (2019). *Beraten und Coachen: Lösungs- und kompetenzorientierte Bausteine für erfolgreiche Gesprächsführung kurz und prägnant*. Books on Demand.
- Popitz, H. (1992). *Phänomene der Macht* (2., stark erw. Auflage). J.C.B. Mohr.
- Rohner, B. (2013). *Sozialarbeiterische Beratung in Gesellschaft: Eine Machtanalyse in den Unruheherden Einwanderungs-, Ehe- und Sozialpolitik*. Springer VS.
- Sagebiel, J. (2021). Macht in der Reflexion Sozialer Arbeit: Die handlungstheoretischen Dimensionen von Machttheorien. In B. Kraus & W. Krieger (Hrsg.). *Macht in der Sozialen Arbeit: Interaktionsverhältnisse zwischen Kontrolle, Partizipation und Freisetzung* (5., überarb. und erw. Auflage, S. 201-224). Jacobs.
- Sagebiel, J. & Pankofer, S. (2015). *Soziale Arbeit und Machttheorien: Reflexionen und Handlungsansätze*. Lambertus.
- Sander, K. (2014). Personenzentrierte Beratung. In F. Nestmann, F. Engel, U. Sickendiek (Hrsg.). *Das Handbuch der Beratung: Band 1, Disziplinen und Zugänge* (3. Auflage, S. 331-344). DGVT.
- Schmocker, B. (2011). *Soziale Arbeit und ihre Ethik in der Praxis: eine Einführung mit Glossar zum Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz*. AvenirSocial.
- Seithe, M. (2008). *Möglichkeiten klientenzentrierter Beratung in der Sozialen Arbeit*. Springer VS.
- Staub-Bernasconi, S. (2018). *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft: Soziale Arbeit auf dem Weg zu kritischer Professionalität* (2., vollst. überarb. Auflage). Barbara Budrich.
- Stimmer, F. (2020). *Grundlagen des Methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit* (4., aktual. Auflage). Kohlhammer.
- Urban-Stahl, U. (2012). Der Status der Profession als Machtquelle in der Hilfeplanung. In M. Huxoll & J. Kotthaus (Hrsg.). *Macht und Zwang in der Kinder- und Jugendhilfe*. Beltz Juventa.

- Weber, E. & Kunz, D. (2012). *Beratungsmethodik in der Sozialen Arbeit: Das Unterrichtskonzept der Beratungsmethodik an der Hochschule Luzern - Soziale Arbeit* (3., überarb. Auflage). Interact.
- Wendt, P.-U. (2017). *Lehrbuch Methoden der Sozialen Arbeit* (2., überarb. Auflage). Beltz Juventa.
- Widulle, W. (2020). *Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Gestaltungshilfen* (2., durchges. Auflage). Springer VS.
- Wolf, K. (2021). Macht und Erziehung. In B. Kraus & W. Krieger (Hrsg.). *Macht in der Sozialen Arbeit: Interaktionsverhältnisse zwischen Kontrolle, Partizipation und Freisetzung* (5., überarb. und erw. Auflage, S. 153-188). Jacobs.