

8. Schlussfolgerung und Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung des fachlichen Umgangs mit Macht im ASD

Aus den Ergebnissen meiner Forschungsarbeit erarbeite ich in diesem Kapitel mögliche Ansätze zur Weiterentwicklung des Machtverständnisses innerhalb des Allgemeinen Sozialdienstes eines Jugendamtes. Dieses Machtverständnis ist auch auf andere Bereiche der Sozialen Arbeit übertragbar. Ich setze mich zuerst mit meinen Theorien, welche sich aus meinen Ergebnissen ableiten lassen, auseinander und gehe anschließend auf die sich daraus ergebenden Handlungsempfehlungen ein. Im nächsten Schritt vergleiche ich meine Theorien mit den Theorien von Max Weber und Niklas Luhmann.

8.1. Theorien und Handlungsempfehlungen

Aus meinen, mit Hilfe der Grounded Theory, entwickelten IWB-Machtverständnisses (IWB-M) lassen sich folgende Theorien und Handlungsempfehlungen herausarbeiten.

8.1.1 Erkenntnisse aus der Kernkategorie „Innere Macht“

8.1.1.1 IWB-Machtverständnis – Theorie

Innere Macht als zentraler Einfluss auf das fachliche Handeln: Die *Innere Macht* lenkt das Handeln von Sozialarbeitenden. Ihre inneren Vor-

stellungen und Werte, sowie ihre persönlichen Ressourcen nehmen Einfluss auf ihr fachliches Handeln.

Stärkung der Inneren Macht durch größere Vorerfahrungen: Sozialarbeitende, welche über ein größeres Maß an Erfahrungen verfügen, bringen mehrere persönliche Ressourcen in die Arbeit im ASD ein. Aufgrund dessen fällt es ihnen leichter ihre Arbeit im ASD zu vollziehen. Sie fühlen sich mächtiger und geben weniger ihre Macht an Klient*innen ab. Sie verstehen es die Hilfen im ASD zu steuern.

Persönliches Machtverständnis hat einen Einfluss auf die Innere Macht: Wie Sozialarbeitende ihre Macht definieren, hat einen Einfluss inwieweit sie sich als einflussreich einschätzen würden. Sehen sie die Macht als etwas Negatives an, die sie nur in Zwangskontexten einsetzen können, oder sehen sie ihr Handeln generell als machtvoll an. Je nachdem, wie sie ihre Macht einordnen, unterscheidet sich ihre Umgangsweise mit ihrem fachlichen Handeln.

8.1.1.2 Handlungsempfehlungen nach dem IWB-M

Einarbeitungsjahr: Im ASD anzufangen kann sehr herausfordernd sein. Fachkräfte sind dort starkem Druck von mehreren Mächten, sowie großer Verantwortung ausgesetzt. Der Allgemeine Sozialdienst könnte davon profitieren, wenn er mehr Zeit in die Einarbeitung von Fachkräften stecken würde. Gleichzeitig wäre es sinnvoll, neue Fachkräfte im ASD auch in anderen Bereichen der Sozialen Arbeit arbeiten zu lassen, mit dem Ziel Erfahrungen zu sammeln. Mit diesen Erfahrungen können zukünftige ASD-Mitarbeitende ihre *Innere Macht* stärken und Ressourcen sammeln und somit besser auf die Arbeit im ASD vorbereitet sein.

Verpflichtende Fortbildungen zum Thema Macht im ASD: ASD-Mitarbeitende haben unterschiedliche Einstellungen zum Thema Macht im ASD. Das kann dazu führen, dass sie sich eher als Verwaltungskräfte anstatt als Sozialarbeitende fühlen. Es könnte für den ASD von Vorteil sein, diese Einstellungen untereinander anzugleichen und neue Perspektiven zu entwickeln mit der Absicht einer vergleichbareren Arbeit innerhalb des ASDs

zu entwickeln. So können Fachkräfte voneinander lernen, ihre Macht nicht einseitig zu nutzen. Ebenfalls können sie einen erweiterten Machtbegriff erfahren, um die Perspektive auf ihr eigenes Handeln zu verändern.

8.1.2 Erkenntnisse aus der Kategorie „Bildende Macht“

8.1.2.1 IWB-Machtverständnis – Theorie

Reflektion als zentraler Faktor: ASD-Mitarbeitende erarbeiten sich über Reflektionsprozesse ein umfassenderes Bild ihrer Arbeit. Auf diese Weise lernen sie mit den Herausforderungen ihrer Arbeit besser umzugehen. Sie werden erfahrener und können besser mit Druck umgehen.

8.1.2.2 Handlungsempfehlungen nach dem IWB-M

Raum für Reflektionen schaffen: Der Allgemeine Sozialdienst könnte davon profitieren, wenn die Mitarbeitenden im ASD erfahrener und sicherer in ihrer Arbeit werden. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, Raum für Reflektionsprozesse zu schaffen, welche dazu beitragen, aus den eigenen Berufserfahrungen Rückschlüsse für die eigene Arbeit zu sammeln. Der ASD sollte den Prozess der Reflektion zwischen den Mitarbeitenden fördern und unterstützen, indem innerhalb der bezahlten Arbeitszeit feste Zeitpunkte für die Reflektion eingeplant werden. Beispiele hierfür wären: Supervisionen, Auseinandersetzungen mit Theorieansätzen der Sozialen Arbeit und einem Austausch zwischen erfahrenden und weniger erfahrenden Sozialarbeitenden.

8.1.3 Erkenntnisse aus der Kategorie „Äußere Macht“

8.1.3.1 IWB-Machtverständnis – Theorie

System-ASD als Taktgeber: Der Allgemeine Sozialdienst in einem Jugendamt gibt die Rahmenbedingungen vor, unter denen Mitarbeitende arbeiten. Der ASD dirigiert die Fachkräfte auf der untersten Ebene und versucht sie in allen Bereichen zu überwachen. Außerdem bestimmt der ASD die Zugänglichkeit zu Hilfen für Klient*innen. Der ASD legt die Öffnungs- und Arbeitszeiten fest und bestimmt die Arbeitsdokumentation.

8.1.3.2 Handlungsempfehlungen nach dem IWB-M

Stärkere Beteiligung der Mitwirkenden: Mitarbeitende, sowie Klient*innen sind Teil des Systems ASD. Der ASD sollte ein Interesse daran haben, dass Mitarbeitende und Klient*innen sich wohlfühlen und zusammenarbeiten können. Zum Beispiel beklagen sich Sozialarbeitende über ein hohes Maß an dokumentationspflichtigen Prozessen. Gleichzeitig werden Klient*innen in ihren Anliegen nicht verstanden und durchlaufen mehrere Mitarbeitende im ASD. Eine stärkere Beteiligung beider Parteien an den Prozessen innerhalb des ASDs kann dazu beitragen, dass die Produktivität und Außenwirkung des ASDs verbessert wird. Klient*innen könnten den ASD mehr verstehen und eine arbeitsfähige Bindung zu ihren Sozialarbeitenden aufbauen. Sozialarbeitende hingegen könnten sich in ihrer Arbeit mehr wertgeschätzt fühlen und tendieren weniger zu einer Ausweichbewegung gegenüber der Obrigkeit. Hierzu könnte der ASD anonyme Meinungsabfragen unter Klient*innen und Mitarbeitenden durchführen, um seine Arbeitsweise zu verbessern.

8.2. Vergleich mit bestehenden Theorien

Im Folgenden vergleiche ich meine Theorie des IWB-M mit den Theorien von Max Weber und Luhmann.

8.2.1 Weiterentwicklung meiner Theorie durch Weber

Max Weber definiert Macht als Chance, dass eine Person auch gegen Widerwillen auf eine Anweisung einer anderen Person folgeleistet (Weber, 1984, S. 89 zt. nach Sagebiel & Pankofer, 2022, S. 44). Von diesem Machtverständnis ausgehend wird Macht als etwas Negatives im Sinne von Zwang definiert. Eine Person will nicht, also zwingen sie und wenn sie mir gehorcht, dann habe ich Macht über sie. Auf diese Einstellung zur Macht bin ich auch während meiner Forschung gestoßen siehe *Kapitel 7.1.2.1*. Wie im *Kapitel 7.2* bereits angesprochen, stütze ich mich auf eine positive Definition von Macht. Unter diesem Aspekt versuche ich, Webers Definition neu und für die Soziale Arbeit zu denken. Von Webers

Definition ausgehend, definiere ich Macht als Chance oder Wahrscheinlichkeit, dass Klient*innen eine selbst reflektierte, ihrem persönlichen Wohl entsprechende Entscheidung treffen können. Davon ausgehend, dass Klient*innen selbst am besten wissen, was für sie am besten ist. Diesen Ansatz leite ich aus der Lebensweltorientierung nach Thiersch ab, nach dem die Klient*innen die Experten für ihre eigene Lebenswelt sind (vgl. Füssenhäuser, 2024, S. 22 f.). Ebenfalls lässt sich diese Theorie auch sehr gut durch die Theorie der Lebensbewältigung von Lothar Bönisch ergänzen. Die Soziale Arbeit hat die Aufgabe, den Menschen ihre Sprache wieder zugeben, indem sie die Herausforderungen der Klient*innen thematisiert (vgl. Böhnisch, S. 14 ff.).

Basierend auf dieser Interpretation von Macht haben Sozialarbeitende durch ihr eigenes Handeln verschiedene Aspekte von Macht, um einen Einfluss auf die laufende Hilfe zu nehmen und die Erkenntnis über diesen Einfluss beeinflusst das fachliche Handeln von Sozialarbeitenden.

E: „Und diese stereotypischen Vorstellungen funktionieren nicht zu 100 %, sondern so und die und der Vertrauensaufbau oder die Bindung stellt man eigentlich über diesen Respekt erst mal zu sagen okay, ich respektiere dich und auch zum Beispiel das, dass man jemanden anlächelt, ja, dass man jemanden signalisiert Ich ich nehme deine Belange also sind nehme ich für ernst und ich ich werde die auch und ich werde sie nicht ab. Na und wenn. Und darüber ist es dann natürlich. Wie wie verläuft, wie verlaufen die? Die erste Zeit, da ist es immer gut. Das ist eigentlich das, was so eine sozialpädagogische Familienhilfe als Bindungsaufbau macht. Sie ist erst mal Helfer und ist jemand, der so, so quasi Sachen erledigt, die jetzt keinen pädagogischen Auftrag haben, sondern irgendwelchen administrativen Aufgaben, um die Leute da zu entlasten. Um einfach einen Schritt in die Tür zu kriegen, sagt man immer. Und das ist aber auch Eine sehr gute Vorgehensweise, dass jemand weiß, halt merkt okay, ist ihm wohlgesonnen und nicht irgendwie, dass man nur irgendwo sucht, wo man das Haar in der Suppe sucht.“

I: „Meinst du, das macht einen großen Unterschied auf den Verlauf des Falles, wenn du so eine Vertrauensbasis einbaust?“

E: „Definitiv, weil ist diese Vertrauensbasis nicht da. Das hat man vorhin eigentlich auch an einem Punkt, dass dann Widerstand kommen wird, weil sich ja niemand irgendwas erzwingen lässt. Das heißt, man muss über Vertrauen. Ja, kann man ja auch schaffen, dass man sagt, dass er Erklärung angenommen wird, weil jemand, dem man vertraut. Ja, er sagt irgendwie okay, das, was der sagt, das kann vielleicht gut sein, wenn man vielleicht auch einen anderen Weg gehen würde, aber mehr Bereitschaft hat, mal was auszuprobieren.“
(I2, S. 14 f., Z. 22–4)

Aus meiner Theorie (IWB-M) in Kombination mit dem gerade eben entwickelten Ansatz, aus Max Weber Machts Definition, geht hervor, dass Sozialarbeitende mehr Macht haben, wenn sie ihre Klient*innen dazu befähigen eine reflektierte Entscheidung bezogen auf ihr eigenes Wohl treffen zu können (RW-Entscheidung). Durch eine Vertrauensbasis können sich Klient*innen in der Beratungssituation wohler fühlen und die Chance, dass sie eine RW-Entscheidung treffen können, ist dann höher. Besteht eine Vertrauensbasis sind sie eher dazu bereit, sich den Sozialarbeitenden zu öffnen und sprachfähig zu werden. Sozialarbeitende arbeiten dann diesen Willen zusammen mit den Klient*innen heraus. Ziel der Sozialen Arbeit nach Böhnisch ist es, diesen Willen sprachfähig und für Klient*innen sichtbar zu machen (vgl. Stecklina, 2024, S. 54 f.) Durch die Weiterentwicklung meines Modells, verwende ich den Machtbegriff von Weber nicht als Zwang, sondern als eine Ermächtigung von Klient*innen. Klient*innen werden in die Lage gebracht, wiederholt über eine Entscheidung, unter Einbezug möglichst aller relevanten Informationen, nachdenken zu können.

In meiner Forschung konnte ich aufzeigen, dass das eigene Machtverständnis von Sozialarbeitenden einen großen Einfluss auf ihr Handeln im Allgemeinen Sozialdienst eines Jugendamtes darstellt. In einer positiven Machtdefinition können sich Sozialarbeitende als weniger machtlos wahrnehmen, da sie ihre Aufgabe im Ermächtigen und nicht im Steuern und Zwingen sehen. Diesen Ansatzpunkt beschreibe ich in meiner Theo-

rie als *Innere Macht* siehe *Kapitel 7.1* folgend. Die Innere Macht, die von einer Person aus geht, wird über ihre persönliche Definition von Macht bestimmt. Webers ursprüngliche Machttheorie lässt sich somit mit als Grundgerüst für die Soziale Arbeit in der Arbeit mit Klient*inne nutzen. Gleichzeitig lässt sie Anknüpfungspunkte für sozialarbeiterische Theorien.

Ebenfalls lässt sich Webers Auslegung von der Herrschaft der Bürokratie unter Berücksichtigung der Interpretation von Sagebiel und Pankofer in meiner Forschung bestätigen. Die Macht der Bürokratie findet sich in meiner Theorie in der *Äußeren Macht* wieder. Das Wissen über die Funktion der Bürokratie und damit der Zugang zu Herrschaft finde ich in der *Inneren Macht* meiner Ergebnisse wieder. Sozialarbeitende, die aber dieses Wissen verfügen, handeln in ihrer Praxis anders als ohne. Meine Theorie beschäftigt sich allerdings nicht mit der Unterscheidung in „richtiges“ oder „falsches“ Handeln. Es lässt sich somit zeigen, dass die *Innere Macht* eine Reaktion im Handeln von Fachkräften hervorruft, die Soziale Arbeit muss selbst entscheiden, wie sie mit diesem Wissen umgeht.

8.2.2 Einordnung meiner Theorie durch Luhmann

Basierend auf Luhmanns Systemtheorie und meinen Forschungsergebnissen leite ich folgende Schlussfolgerungen ab: Luhmanns Systemtheorie lässt sich auch auf das System-ASD anwenden. Mithilfe von „Luhmanns Brille“ lassen sich Vorgänge und Einflüsse des Allgemeinen Sozialdienstes auf das fachliche Handeln von Sozialarbeitenden erklären. Das System-ASD ist in sich geschlossen und existiert in einer Umwelt, von der es sich abgrenzt. Das System-ASD gibt einen Rahmen für die Handlungen innerhalb des ASDs vor. Luhmanns Theorie zufolge gibt es selbst- und fremdreferenzielle Systeme. Das System-ASD lässt sich unter die Kategorie selbstreferenziell einordnen. Das bedeutet, dass das System-ASD sich nach den eigenen Bedürfnissen und Werten ausrichtet. Dabei versucht es, sich selbst zu erhalten, indem es neue Strukturen und Kontrollorgane einsetzt.

E: „Kommen, glaube ich, auch aus einem Machtdenken hervor, dass von oben her nach unten kommt. Ja, so, die Oberen wollen immer alles wissen, wollen die Macht haben und das Gefühl

haben, sie können steuern, sie können auch ihre Mitarbeiter steuern, am besten hundertprozentig, indem Sie ihnen ganz genaue Vorgaben machen. Und wenn Sie die alle immer brav einhalten, dann ist alles gut. Das ist so das Denken von oben nach unten. Ja und? (.) Das führt aber, sage ich mal, unten auf der Ebene mehr zu Ausweichbewegungen. Das ist so ein Machtversuch über Formalismen. (...) Der aber tatsächlich nicht funktioniert.“ (II, S. 12, Z. 7–14)

E: „Als wie, wenn ich sage So geht es aber nicht, machen wir anders. (.) Ja, aber das sag ich mal, ist ist schwieriger. Also das sind die, die Vorgaben von oben schon auch wichtig und. (.) Da sind. Da sind wir dann doch wieder ein Amt und Behörde, die halt in so mehr formalen Dingen denkt und dann sagt das müssen wir kontrollieren. Bei uns darf kein Kind zu Schaden kommen, um Gottes Willen, das wäre ja quasi der schlimmste Fall fürs Jugendamt, wenn hier mal irgendwie ein Kind in der Familie zu Tode kommt wegen Versagen der Eltern. Das ist ja so die, die, die die Urangst. Ja und da müssen wir dann Standards entwickeln, wie man das verhindert. Ja und das ist ein Skandal. (4) Da gibt es oft so diesen Kippunkt, wo man sagt, ein gewisses Maß ist da wirklich sinnvoll, was man vorgibt damit (.) aber wenn es darüber hinausgeht, wird es eigentlich eher uneffektiver. Oder ist so ein Schein ja. (.) So eine Scheinkontrolle. Ich habe die, aber tatsächlich habe ich sie nicht, weil die Eltern ausweichen.“ (II, S. 13, Z. 5–16)

Das System-ASD denkt nach innen und versucht, sich selbst zu erhalten, in dem es „Skandalen“ bewusst aus dem Weg geht und die eigene Legitimation immer wieder versucht, zur Schau zu stellen. Dabei reduziert es immer mehr seine eigenen Handlungsmöglichkeiten und verwandelt seine Macht in Ohnmacht. Es schränkt die Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden ein und versucht, gleichzeitig die Arbeitsschritte zu überwachen. Wie im Kapitel 2.2.3 beschrieben, geht Luhmann davon aus, je mehr Handlungsmöglichkeiten ein System hat, desto mächtiger ist es (vgl. Sagebiel & Pankofer, S. 93 f.). Mit anderen Worten: Der ASD nimmt

sich, durch eine strikte Kontrolle von oben nach unten, selbst die Macht. Zudem orientiert sich der ASD an den Bedürfnissen des eigenen Systems und nicht an der Umwelt. Die Bedürfnisse von Klient*innen werden im ASD nicht an erster Stelle gesehen, sondern das System ASD richtet sich nach den eigenen Bedürfnissen.

E: „Sie wollen bei mir bleiben, weil die vorher durch drei verschiedene Kollegen gegangen sind. Und das ist halt nur blöd und dramatisch und keiner sich die Zeit genommen hat, sich hinzusetzen und zu schauen okay, das sind Menschen, die haben Schmerzen und wir müssen jetzt mal gucken. Wir können da nicht immer mit unserem fachlichen Trara irgendwie drüber rennen, sondern wir müssen da schon schauen, dass wir das verständlich rüberbringen.“ (I3, S. 12 f., Z. 41–5)

Die Bedürfnisse des Systems-ASD sind in erster Regel die Unterschreibung von Hilfe- Anträgen und das Einhalten von bereits etablierten Abläufen im ASD.

E: „Es gibt viele Kollegen, die sagen, dass der erste Arbeitsschritt ist bei denen immer: Ich lasse ihnen mal die Datenschutzerklärung ausfüllen und das ist halt schon so ein Ding, so wie die bei uns formuliert ist. Als Klient werde ich die nicht wirklich verstehen.“ (I2, S. 4, Z. 23–25)

In meiner Theorie schreibe ich von dem ASD als Taktgeber. Luhmanns Theorie lässt sich in diesem Bereich bestätigen. Die Theorie des IWB-M geht davon aus, dass sich das fachliche Handeln von Fachkräften im ASD an den Gegebenheiten im System-ASD ausrichtet. Das System-ASD lässt sich nach der Systemtheorie nur von innen heraus verändern. In Luhmanns Theorie beobachten Systeme sich mithilfe der Beobachtung erster Ordnung selbst, dabei entsteht jedoch ein „blinder Fleck“. Das System-ASD ist somit darauf angewiesen, dass eine Beobachtung zweiter Ordnung die Beobachtung erster Ordnung ergänzt. Daraus schlussfolgere ich, dass sich das System-ASD nur verändern kann, wenn eine außenstehende Person

neu in das System eintritt und gegebene Strukturen hinterfragt und einen neuen Blickwinkel mit in das System mitbringt. Gleichzeitig konnte ich in meiner Forschung herausstellen, dass auch das System-ASD Teil eines größeren Systems ist und sich an die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen anpassen muss. Eine Veränderung von innen heraus reicht meiner Auffassung nicht aus, sondern muss von einem gesellschaftlichen und politischen Umdenken begleitet werden. Findet diese Veränderung nicht statt, verliert nach Luhmanns Theorie, das System-ASD immer mehr Macht, weil die Mitarbeitenden im ASD immer mehr zu einer Ausweichbewegung tendieren. Verglichen mit meiner Theorie zeigt sich ein deutlicher Einfluss des ASDs auf das fachliche Handeln der Fachkräfte vor Ort. Dieser Einfluss ist abhängig, wie sich der Allgemeine Sozialdienst entscheidet. Entschließt sich der ASD mehr auf seine Mitarbeitenden und Klient*innen einzugehen oder regiert er strikt von oben nach unten, das kann in beiden Fällen das fachliche Handeln von Fachkräften im Allgemeinen Sozialdienst eines Jugendamtes beeinflussen. Es liegt an dem System-ASD zu entscheiden, für welche Richtung es sich entscheidet.