

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 121 (2024)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Machtdynamiken in Beratungsbeziehungen  
**Autor:** Zobrist, Patrick  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1062223>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 27.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Machtdynamiken in Beratungsbeziehungen

In Beratungsbeziehungen können sich Machtdynamiken situativ zugunsten der Klientinnen und Klienten verlagern. Die Sensibilisierung für das einseitig bestimmte Kooperationserfordernis kann trotz Pflicht-/Zwangskontext einen professionellen Umgang damit ermöglichen.

Im Kontext der Sozialhilfe wird – nebst wirtschaftlicher Unterstützung – psychosoziale Hilfe in Form von Beratung und Begleitung angeboten. Professionelle Beratung versteht sich grundsätzlich als ergebnisoffene Hilfestellung, die es den Klientinnen und Klienten ermöglichen soll, eigene Lösungen ihrer Probleme zu finden. In der Forschung hat sich die Qualität der Arbeitsbeziehung als konstanter und relevanter Faktor für erfolgreiche Beratungen erwiesen. Wichtige Dimensionen der Beziehungsgestaltung durch die Fachperson sind ein partizipatives, dialogisches Vorgehen, ein gutes Einfühlen und Verstehen, ressourcenorientierte, an Zuversicht und Hoffnung ausgerichtete Zugänge und ein sich entwickelndes, gegenseitiges Vertrauen (vgl. Seite 16).

Die Beratungen in der Sozialhilfe finden unter den Rahmenbedingungen von sozialhilfegesetzlichen Zielsetzungen und klar definierten Rechten und Pflichten statt. Insofern bestimmen sowohl helfende als auch kontrollierende Aspekte die Arbeitsbeziehung mit. Dennoch muss ein Arbeitsbündnis entstehen, in dem die Beteiligten über die Ziele, Aufgaben und die Art der Beziehung eine konsensuale Übereinstimmung gefunden haben; die Hilfe suchende Person muss der Fachperson kommunikativ ein Mandat zur Beratung erteilen. Auf der Beziehungsebene – darauf deuten Forschungsergebnisse aus Zwangskontexten hin – ist es deshalb aus Sicht der Klientel besonders wichtig, Klarheit über die Ziele und Rahmenbedingungen zu erfahren, Fairness und Unterstützung zu erleben, Vertrauen zu spüren und möglichst wenig Härte/Strenge wahrzunehmen.

## Macht der Beratungsbeziehung

Es liegt auf der Hand, dass durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die Abhängigkeit der Sozialhilfebeziehenden von den finanziellen Leistungen der Sozialdienste, die Einflussnahme auf die Lebensführung sowie die Expertise der Fachpersonen ein deutliches Machtgefälle zulasten der Klientinnen und Klienten besteht. Es besteht weitgehende Einigkeit darüber, dass diese einseitig ausgeprägte Machtkonstellation einerseits gesetzlich reguliert werden muss (Legalitätsprinzip, Verhältnismässigkeit usw.) und andererseits die Fachpersonen mit der nötigen professionellen Sensibilität vorgehen müssen, um Missbräuche ihrer Macht zu verhindern.

Allerdings kann sich die einseitige Machtballung der staatlichen Akteure situativ zugunsten der Klientinnen und Klienten verlagern, wie dies in einer Beobachtungs- und Interviewstudie des Autors im Feld der Jugendstrafverfolgung gezeigt werden konnte: Die Arbeitsbeziehungen erwiesen sich teilweise als prekär, weil die Sozialarbeitenden von der Kooperation der Jugendlichen in einseitiger Weise

abhängig sind. Die Veränderung von komplexen Problemstellungen in der Lebensführung, wie die Aufnahme einer Berufsausbildung oder die Reduktion des Suchtmittelkonsums, findet nur dann statt, wenn sich die Jugendlichen auf eine Kooperation einlassen können und wollen. Trotz staatlicher Übermacht bleibt es faktisch im Spielraum der Jugendlichen, ob sie sich auf ein Arbeitsbündnis einlassen und eine Übereinstimmung von Zielen, Aufgaben und der Beziehung ausgehandelt werden kann.

Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass die Jugendlichen mit den Fachpersonen «Spielchen» treiben und die Besprechungstermine ausfallen lassen oder sich nur oberflächlich an die Verpflichtungen anpassen, ohne eigentliche Veränderungen vorzunehmen. Ein Klient drückt das wie folgt aus: «[...] das ist jetzt einfach, wie mitmachen, solange die wollen, und dann ist [...] auch Ruhe, weil [...] wenn man sich daran hält, was die sagen, was wollen die dann noch machen?» Auch den Fachpersonen ist ihre einseitige Abhängigkeit von der Kooperationsbereitschaft der Jugendlichen bewusst, wie dies ein Sozialarbeiter in einem Interview äussert: «Letztendlich hat der Jugendliche, finde ich / hockt immer noch am längeren Hebel, weil eben, wenn er irgendwo hingeht und sagt: «Hey, ich mache das nicht», oder er sieht es überhaupt nicht, da wird das / wird das kein Erfolg werden.» In der Studie hat sich gezeigt, dass die Fachpersonen mit ihrer einseitigen Abhängigkeit von der Kooperationsbereitschaft der Jugendlichen in unterschiedlicher Weise umgehen: Einige Professionelle antizipieren diese Dynamik, respektieren die Autonomie der Jugendlichen und versuchen, nur sanft Druck auszuüben. Sie setzen auf gekonnte Beratungstechniken, welche die Jugendlichen zum Nachdenken anregen, ihre Ressourcen und ihre Perspektiven aktivieren und sie dabei unterstützen, eigene Lösungen zu finden. Andere Fachpersonen gehen im Kontrast dazu zu konfrontativen Ansätzen über und üben Druck aus, was allerdings die oberflächlichen Anpassungsleistungen der Jugendlichen verstärkt, die Arbeitsbeziehung verschlechtert und den Zugang zu den Kernproblemen deutlich erschwert.

## Auch in der Sozialhilfe

Es ist zu vermuten, dass diese skizzierten Machtdynamiken nicht nur im justiziellen Feld auftreten, sondern auch in Beratungen in der Sozialhilfe beobachtet werden können. Sobald komplexe Probleme der Lebensführung bearbeitet werden müssen, wie berufliche oder familiäre Herausforderungen oder psychische Belastungen, bleiben die Sozialhilfebeziehenden – trotz Sanktionsmöglichkeiten der Fachpersonen – faktisch am längeren Hebel: Sie entscheiden darüber, ob sie sich auf eine Kooperation einlassen und ob ein Ar-



In der Forschung hat sich die Qualität der Arbeitsbeziehung als konstanter und relevanter Faktor für erfolgreiche Beratungen erwiesen. Foto: Shutterstock

beitsbündnis mit der Fachperson entstehen kann. Diese einseitige Abhängigkeit der Sozialdienste von der Kooperationsbereitschaft der Klientinnen und Klienten lässt sich mit Auflagen und Sanktionen wohl nicht beeinflussen. Es scheint eher wahrscheinlich, dass die Sozialhilfebeziehenden einen solchen Druck ebenfalls mit oberflächlichen Anpassungen oder mit subtilen oder offenen Widerstandsformen bewältigen werden.

### Professioneller Umgang mit Machtdynamiken

Aus diesen empirischen Erkenntnissen und fachlichen Überlegungen für die Sozialhilfe lassen sich die folgenden Handlungsansätze ableiten: Erstens scheint es wichtig zu sein, die einseitige Abhängigkeit von der Kooperationsbereitschaft der Klientinnen und Klienten zu akzeptieren und ihre diesbezügliche Autonomie zu respektieren. Partizipative Vorgehensweisen können die skizzierte Machtdynamik ein Stück weit reduzieren. Zweitens ist es erforderlich, der Aus handlung eines Arbeitsbündnisses ausreichend Zeit zu geben und die bestehenden Rechte und Pflichten sowie die damit verbundenen (gegenseitigen) Erwartungen im offenen Dialog zu klären. Dabei ist es besonders wichtig, dass die Absichten, Ziele und Spielräume der Fachpersonen für die Klientinnen und Klienten einschätzbar werden. Beratungsbeziehungen erfordern ein gegen-

seitiges Vertrauen, damit ein Mandat erteilt und das Arbeitsbündnis aufgebaut werden kann. Drittens deutet sich an, dass durch Techniken der Motivationsförderung, zum Beispiel die Erarbeitung eines Problembewusstseins, die Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartung, den Aufbau von persönlichen Perspektiven und realisierbaren Zielen sowie die Befähigung und Ressourcenaktivierung zur Umsetzung dieser Ziele, das unhintergehbare Kooperationserfordernis bearbeitet und die Arbeitsbeziehung gestärkt werden kann. ■

**Prof. Dr. Patrick Zobrist**

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

### LITERATUR:

Zobrist, P. (2023). Machtdynamiken in Arbeitsbeziehungen zwischen Sozialarbeiter:innen und Jugendlichen im Zwangskontext der Jugendanwaltschaft [Diss. Universität Zürich, Philosophische Fakultät]. <https://doi.org/10.5167/uzh-238071>