**Grundlagentext Empowerment (Vertiefung)**

Gliederung:

1. [Empowerment: Zugänge zu einem neuen Begriff](https://www.empowerment.de/grundlagen/#kap1)
2. [Die Philosophie der Menschenstärken: Grundprinzipien und Wertebasis](http://www.empowerment.de/grundlagen/_p2.html)
3. [Ressourcen in der pädagogischen Praxis](http://www.empowerment.de/grundlagen/_p3.html)
4. [Handwerkszeuge: Methoden des Empowerments](http://www.empowerment.de/grundlagen/_p4.html)
5. [„…wenn gar nichts mehr geht“: Ressourcenorientierte Beratung mit gering motivierten Klienten](http://www.empowerment.de/grundlagen/_p5.html)
6. [Evaluation: Produkte erfolgreicher Empowerment-Prozesse](http://www.empowerment.de/grundlagen/_p6.html)
7. [Empowerment und Organisationsentwicklung: der Empowerment-Zirkel](http://www.empowerment.de/grundlagen/_p7.html)
8. [Empowerment und neue Professionalität in der psychosozialen Arbeit](http://www.empowerment.de/grundlagen/_p8.html)

**1. Empowerment: Zugänge zu einem neuen Begriff**

In der Literatur finden sich viele Versuche, das was Empowerment *(wörtlich übersetzt: Selbstbemächtigung; Selbstbefähigung; Stärkung von Eigenmacht und Autonomie)* ausmacht, auf den Begriff zu bringen. Gemeinsam ist allen Definitionsangeboten eines: Der Begriff Empowerment steht heute für alle sol­chen Ar­beitsan­sätze in der psychosozialen Praxis, die die Menschen zur Entdec­kung der ei­genen Stär­ken ermu­tigen und ihnen Hil­festel­lungen bei der Aneig­nung von Selbstbe­stim­mung und Le­bens­autonomie vermitteln wollen. Ziel der Empo­wer­ment-Praxis ist es, die vor­han­denen (wenn auch vielfach ver­schütteten) Fä­hig­keiten der Menschen zu kräfti­gen und Res­sourcen freizusetzen, mit deren Hilfe sie die eigenen Lebens­wege und Le­bens­räume selbst­bestimmt gestalten kön­nen. *Empowerment - auf eine kurze For­mel gebracht - ist das Anstiften zur (Wieder-)An­eignung von Selbstbestimmung über die Umstände des eigenen Le­bens.*

In der Literatur lassen sich zwei Lesarten von Empowerment un­terschei­den:

**(1) Empowerment als Selbstbemächtigung problembetroffener Personen**

Definitionen in diesem ersten Wortsinn betonen die aktive Aneignung von Macht, Kraft, Ge­staltungsvermögen durch die von Machtlosigkeit und Ohn­macht Betroffe­nen selbst. Empowerment wird hier als ein Prozess der Selbst-Be­mächtigung und der Selbst-Aneig­nung von Lebenskräften be­schrieben: Men­schen verlassen das Ge­häuse der Abhängigkeit und der Be­vormundung. Sie be­freien sich in eigener Kraft aus einer Position der Ohnmacht und wer­den zu aktiv han­delnden Akteu­ren, die ein Mehr an Selbstbestim­mung, Autonomie und Lebens­regie er­streiten. Empowerment be­zeichnet hier also einen selbstinitiierten und ei­genge­steuer­ten Pro­zess der (Wieder-)Her­stellung von Selbstbestimmung in der Gestal­tung des ei­genen Le­bens. Diese Definition betont somit den Aspekt der Selbsthilfe und der aktiven Selbstor­ganisa­tion der Betrof­fenen. Sie fin­det sich vor allem im Kontext von Projekten und In­itiativen, die in der Tradition der Bürgerrechtsbewegung und der Selbst­hilfe-Bewe­gung stehen.

**(2) Empowerment als professionelle Unterstützung von Autonomie und Selbst­gestal­tung**

Definitionen, die aus der Tradition der professionellen psychosozialen Ar­beit ent­stammen, betonen hingegen die Aspekte der Unterstützung und der Förde­rung von Selbstbestimmung durch berufliche Helfer. Der Blick richtet sich hier also auf die Seite der Mitarbei­ter psy­chosozialer Dienste, die Pro­zesse der (Wieder-)Aneig­nung von Selbstgestal­tungskräf­ten anregen, för­dern und un­terstützen und Ressour­cen für Empower­ment-Pro­zesse be­reitstellen. Em­po­werment ist in diesem Wortsinn pro­grammati­sches Kür­zel für eine psy­cho­soziale Praxis, deren Hand­lungsziel es ist, Men­schen das Rüstzeug für ein ei­gen­ver­antwortliches Lebens­manage­ment zur Ver­fü­gung zu stellen und ihnen Möglich­keits­räume aufzuschließen, in denen sie sich die Er­fahrung der ei­ge­nen Stärke aneig­nen und Muster solidari­scher Ver­net­zung erpro­ben können.

**Empowerment - eine Arbeitsdefinition**

Der Begriff „Empowerment“ bedeutet Selbstbefähigung und Selbstbemächtigung, Stärkung von Eigenmacht, Autonomie und Selbstverfügung. Empowerment beschreibt Mut machende Prozesse der Selbstbemächtigung, in denen Menschen in Situa­tionen des Mangels, der Benachteiligung oder der gesell­schaftli­chen Ausgrenzung beginnen, ihre Angelegenheiten selbst in die Hand zu neh­men, in denen sie sich ihrer Fä­hig­keiten bewusst werden, eigene Kräfte entwickeln und ihre indivi­duellen und kollek­tiven Ressourcen zu einer selbstbe­stimmten Le­bensführung nutzen ler­nen*.* Empowerment - auf eine kurze Formel gebracht - zielt auf die (Wieder-)Herstel­lung von Selbst­bestim­mung über die Um­stände des ei­ge­nen All­tags. In der Literatur finden sich weitere Umschreibungen von Empowerment:

* Die Fähigkeit, aus der bunten Vielzahl der angebotenen Lebensoptionen auswählen und eigenverantwortete Entscheidungen für die eigene Person treffen zu können;
* Die Fähigkeit, für die eigenen Bedürfnisse, Interessen, Wünsche und Phantasien aktiv einzutreten und bevormundenden Übergriffen anderer in das eigene Leben entgegentreten zu können;
* Die Erfahrung, als Subjekt die Umstände des eigenen Lebens (Selbst-, Sozial- und Umweltbeziehungen) produktiv gestalten und erwünschte Veränderungen ‚in eigener Regie‘ bewirken zu können (die Erfahrung von Selbstwirksamkeit und Gestaltungsvermögen);
* Die Bereitschaft und die Fähigkeit, sich belastenden Lebensproblemen aktiv zu stellen (und nicht zu Mustern der Verleugnung und der Nicht-Wahrnehmung Zuflucht zu suchen), wünschenswerte Veränderungen zu buchstabieren und hilfreiche Ressourcen der Veränderung  zu mobilisieren;
* Das Vermögen, ein kritisches Denken zu lernen und das lähmende Gewicht von Alltagsroutinen, Handlungsgewohnheiten und Konditionierungen abzulegen;
* Die Fähigkeit, sich aktiv Zugang zu Informationen, Dienstleistungen und Unterstützungsressourcen zu eröffnen und diese ‚zum eigenen Nutzen‘ einzusetzen;
* Die Einsamkeit überwinden und die Bereitschaft, sich in solidarische Gemeinschaften einzubinden;
* Das Einfordern der eigenen Rechte auf Teilhabe und Mitwirkung und die stete Bereitschaft, offensiv gegen stille Muster der Entrechtung einzutreten.

Dort, wo Menschen diese Erfahrungen von Selbstwert und aktiver Gestaltungskraft, von Ermutigung und sozialer Anerkennung haben sammeln können, vollziehen sich Mut machende Prozesse einer „Stärkung von Eigenmacht“. Der Rückgriff auf das positive Kapital dieser Erfahrungen macht es Menschen möglich, sich ihrer Um­welt we­niger ausgesetzt zu fühlen und Mut für ein offensives Sich-Einmischen zu sammeln. Solche po­sitiven Le­benser­fahrungen aber, in denen Menschen Sicherheit und Selbstwert finden, entfal­ten eine be­mächtigende Kraft.

**2. Die Philosophie der Menschenstärken: Grundprinzipien und Wertebasis**

Ausgangspunkt des Empowerment-Konzeptes ist eine deutliche Kritik an den Blind­flecken des tradierten Klientenbildes, das das berufsbezogene All­tagswis­sen in den Köp­fen der so­zia­len Professionals prägt. Dieses Kli­entenbild ist bis heute in weiten Pas­sagen von einem *Defi­zit-Blick auf den Menschen* ge­prägt, d.h. die Identi­täts­ent­würfe der Klienten Sozialer Ar­beit, ihre bio­gra­phischen Er­fah­rungshori­zonte und Bin­dungs­netz­werke werden nur allzu oft al­lein in Katego­rien von Mangel und Un­fertig­keit, Be­schä­di­gung und Schwäche wahrgenom­men. Im Lichte dieser grundle­genden Defizit-Orientierung aber ge­winnt die be­ruflich hel­fende Unter­stützung in vielen Fäl­len den Charakter einer „Fürsorge­päd­ago­gik“, die die Betroffenen in bera­tende und therapeutische Voll­versor­gungspa­kete ein­packt, sie zugleich aber auf Dauer von Fremdhilfe abhän­gig macht und verbleibende Res­sourcen von Eigenmächtigkeit ent­wertet.

Das Empowerment-Konzept nun bricht mit diesem Blick auf die Schwä­chen und Ab­hän­gigkeiten. Menschen, die psy­chosoziale Unterstützung in Anspruch neh­men, wer­den hier also nicht mehr als hilfebe­dürftige Män­gelwesen an­ge­sehen, die der pädagogischen Fürsorglichkeit bedürfen. Ganz im Gegen­teil: Die Adressaten sozialer Dienstlei­stun­gen werden - auch in Lebensetappen der Belastung - in der Rolle von kompetenten Ak­teu­ren wahrgenommen, die über das Vermögen verfügen, ihre Lebenssettings in ei­gener Regie zu gestalten und Lebenssouveränität zu gewinnen. Die­ses Vertrauen in die Stärken der Menschen, in produk­ti­ver Weise die Bela­stun­gen und Zumu­tun­gen der alltägli­chen Lebenswirk­lich­keit zu verarbeiten, ist Zentrum und Leitmo­tiv der „Philosophie der Menschenstärken“. Dieses Menschenbild, das der Empowerment-Praxis leitend ist, umfasst folgende Bausteine:

* Die Abkehr vom Defizit-Blick auf Menschen mit Lebensschwierigkeiten und zugleich auch der Verzicht  auf pädagogische Zuschreibungen von Hilfebedürftigkeit;
* Der Blick auf die Menschenstärken: das Vertrauen in die Fä­higkeit eines jeden Menschen  zu Selbstak­tuali­sierung und perso­na­lem Wachstum;
* Die Akzeptanz von Eigen-Sinn: die Achtung vor der Autonomie und der Selbstverantwortung des Klienten und der Respekt auch vor unkonventionellen Lebensentwürfen;
* Psychosoziale Arbeit als „Lebensweg-Begleitung“: der Re­spekt vor der ei­genen Zeit und den eigenen Wegen des Kli­enten und der Verzicht auf enge Zeit­hori­zonte und standar­disierte Hilfepläne;
* Die normative Enthaltsamkeit der Helfer: der Ver­zicht auf ent­mün­di­gende Expertenurteile  im Hinblick auf die Definition von Le­benspro­blemen, Pro­blemlö­sun­gen und Lebensper­spek­tiven; und
* Die Grundorientierung an einer „Rechte-Perspektive“: Men­schen mit Lebensschwierigkeiten verfügen - unab­hängig von der Schwere ihrer Beeinträchtigung - über ein un­veräußerliches Partizipations- und  Wahlrecht im Hinblick auf die Gestaltung ihres Le­bensalltags.

Das Empowerment-Konzept basiert auf normativ-ethischen Grundüberzeugungen, in denen sich die Achtung vor der Autonomie der Lebenspraxis der Klienten, ein engagiertes Eintreten für soziale Gerechtigkeit und für den Abbau von Strukturen sozialer Ungleichheit sowie die Orientierung an einer Stärkung von (basis-)demokratischen Partizipationsrechten miteinander verbinden.

**Selbstbestimmung und Lebensautonomie**: Ein erstes normatives Fun­dament der Philo­sophie des Empower­ments ist der feste Glauben an die Fähigkeit eines je­den In­di­vidu­ums, aus dem Schneckenhaus von Abhän­gigkeit, Resignation und er­lern­ter Hilflosig­keit auszuziehen und in eigener Kraft Autonomie, Selbst­ver­wirkli­chung und Lebens­souveränität zu er­strei­ten. Obwohl die Soziale Arbeit das Recht des Klienten auf Selbstbestim­mung und Lebensautonomie stets be­tont, er­scheint die Nennung die­ses Grundwer­tes nicht überflüssig. Denn: Die be­rufsall­täg­liche Einlösung die­ses Anspru­ches erfordert von den Mitarbeitern sozi­aler Dienste eine sen­sible selbstreflexive Eingren­zung der eigenen Exper­ten­macht („sharing power“).

**Soziale Gerechtigkeit**: Dieser zweite Grundwert thematisiert die gesell­schaft­lichen Strukturen sozialer Ungleichheit, d.h. die sozial ungleiche Verteilung von materiellen Lebensgütern (Niveau und Sicherheit des ver­fügbaren Einkommens und Vermögens) und immateriellen Lebensgütern (Bildung; Gesundheit; soziale Sicherung; Inklusion in tragende soziale Netzwerke). Das Empower­ment-Kon­zept bleibt hier - auch in Zei­ten eines konservativen Roll-Backs und eines durchgreifenden Reformpessimismus - einem sozialaufklärerischen Pro­gramm ver­pflich­tet. Es ist sein Ziel, Men­schen ein kriti­sches Bewusst­sein für die Web­muster der sozial ungleichen Verteilung von Le­bensgü­tern und gesellschaftli­chen Chancen zu vermit­teln und in ihren Köpfen ein analytisches Wissen um die Verän­derbar­keit dieser übermächtig erscheinen­den Strukturmu­ster zu festigen. Und es ist sein Ziel, Menschen sowohl im mikrosozialen Kos­mos ihrer alltägli­chen Le­benswirklichkeit als auch im makrosozialen Kos­mos politischer Selbst­vertretung zu sozialer Aktion anzustiften.

**Demokratische Partizipation:** Der dritte normative Grundpfeiler des Em­po­wer­ment-Konzeptes ist das Prinzip Bürgerbeteiligung. Empower­ment-Pro­zesse zielen auf die Stärkung der Teilhabe der Bürger an Ent­scheidungs­prozessen, die ihre personale Lebensgestaltung und ihre un­mittelbare so­ziale Lebenswelt be­treffen. Sie zielen auf die Implementa­tion von Partizipa­tionsverfahren, die ihren Wünschen und Bedürfnissen nach Mitmachen, Mitgestalten, Sich-Einmischen in Dienstleistungspro­duktion und lokaler Politik Rech­nung tragen und eine ei­genverantwortliche Ge­stal­tung von loka­len Umwelten zulas­sen. In dieser Stra­tegie sozialpoliti­scher Einmischung verbinden sich die Philosophie des Empo­werments und die aktuelle Dis­kussion über „Zivilge­sell­schaft“ und „Kommunita­ris­mus“. Empowerment und Kommunitarismus gemeinsam ist die For­de­rung, die Eigenverantwor­tung und Eigenbeteili­gung der Bürger in der Be­sor­gung loka­ler Ange­legen­heiten zu stärken, neue zi­vile Verbindlichkeiten („Gemeinsinn“) zu etablieren und niedrigschwellige Ver­fahren einer kol­lekti­ven Selbstre­ge­lung in kleinen lokalen Kreisen zu imple­mentieren.

Vor dem Hintergrund dieser „Philosophie der Menschenstärken“ ergibt sich ein neues Verständnis der professionellen Identität sozialer Arbeit. Dieses Empowerment-Verständnis können wir mit drei Stichworten kennzeichnen:

***(1) „sharing power“: Die Abkehr von Paternalismus und „fürsorglicher Belagerung“***

* der Verzicht auf vorschnelle Expertenurteile im Hinblick auf „Problemdeutungen“ und „Lösungen“ für den Klienten
* der Verzicht auch auf feste Ziele- und Wegevorgaben, Therapiepläne, stellvertretende Problemlösungen
* ein geduldiges Sich-Einlassen auf die Situationsdeutungen, Lebensentwürfe und Zukunftsvorstellungen des Klienten
* die Abkehr von (entmündigender) Verantwortungsübernahme; die Ermutigung des Klienten zu Eigentätigkeit und Selbstverantwortung.

***(2) Der Respekt vor der Autonomie des Betroffenen und Kooperation ‚auf Augenhöhe’***

* Professionelle pädagogische Arbeit versteht sich als dialogisch-reflexive Verständigung zwischen Partnern (eine „kollaborative“ Arbeitsbeziehung „auf Augenhöhe“);
* Pädagogische Arbeit ist zugleich immer auch „konfrontativer Spiegel“: Konfrontation der Selbstwahrnehmung des Klienten mit kontrastierender Fremdwahrnehmung – dies auf der Basis eines festen Vertrauensfundamentes;
* Soziale Arbeit erweist ihre Produktivität überall dort, wo sie ihren KlientInnen „Testfelder“ eröffnet für das Entdecken von eigenen Stärken und für die Erprobung von Selbstbestimmung und Eigengestaltung;
* Stellvertretendes Handeln – insbesondere bei schwerst-mehrfachbehinderten Menschen – bedarf einer verstehenden Diagnostik und einer (Team-)Reflexion von ungerechtfertigten Hilflosigkeitsunterstellungen und Entmündigungsfallen.

***(3) Die Mentoren-Rolle der professionellen Helfer***

Für die neue berufliche Rolle von „Empowerment-ArbeiterInnen“ finden sich in der Literatur unterschiedliche Begrifflichkeiten: *Assistent – Unterstützer – Begleiter*. Wir möchten hier den Begriff „Mentor“ bzw. „Mentorenschaft“ (kundige Lebensweg-Begleitung) vorschlagen. In dieser Mentorenschaft erfüllt der professionelle Helfer folgende Rollen:

* Unterstützer und mutmachender ‚Orientierungshelfer’
* Lebenswelt-Analytiker und kritischer Lebensinterpret
* Netzwerker, Ressourcendiagnostiker, Ressourcenmobilisierer
* Intermediärer Brückenbauer
* Dialogmanager und Konfliktmediator
* Vertrauensperson und anwaltschaftlicher Vertreter.

Die „zurückhaltende“ Professionalität, die in der Mentoren-Rolle zum Ausdruck kommt, wird in der Praxis vielfach missverstanden als Entqualifizierung und als Verlust von fachlicher Expertise. Aber: Das Gegenteil ist richtig. Die Mentoren-Rolle erfordert ein hohes Maß an Professionalität, die sich freilich nicht in einem Autoritäts- und Machtgefälle zwischen professionellem Helfer und Klient realisiert, sondern vielmehr in einer wertschätzenden Kommunikation und einem kooperativen Arbeitsbündnis („auf Augenhöhe“) zwischen beiden Seiten.

**3. Ressourcen in der pädagogischen Praxis**

Was aber ist nun konkret gemeint, wenn das Empowerment-Konzept es sich zur Aufgabe macht, die Ressourcen der Menschen fördern zu wollen? Obwohl von wachsender Popularität ist der Ressourcenbegriff in den aktuellen sozialwissenschaftlichen Diskussion oft nur vage und wenig griffig gefasst. Anknüpfend an aktuelle psychologische Diskurse wollen wir den Begriff „Ressourcen“ hier wie folgt definieren:

Unter Ressourcen wollen wir somit jene positiven Personenpotenziale („personale Ressourcen“) und Umweltpotenziale („soziale Ressourcen“) verstehen, die von der Person

* *zur Bewältigung altersspezifischer Entwicklungsaufgaben,*
* *zur gelingenden Bearbeitung von kritischen Lebenslagen und belastenden Alltagsanforderungen sowie*
* *zur biographischen Verarbeitung der negativen Folgen früherer Belastungen und traumatischer Erlebnisse*

genutzt werden können und damit zur Sicherung ihrer psychischen Integrität und zu einem umfassenden biopsychosozialen Wohlbefinden beitragen.

Wir unterscheiden strukturelle, personale und soziale Ressourcen:

*(1) Strukturelle Ressourcen:* Strukturelle Ressourcen sind Potenziale von Lebensqualität, die an die jeweilige soziale Lebenslage des Einzelnen bzw. der Familie gebunden sind. Sie bestimmen als „strukturelle Hintergrundvariablen“ die subjektive Erfahrung von Sicherheit, Gestaltungsvermögen und sozialer Anerkennung. Zu nennen sind hier folgende „Kapitalsorten“:

* *ökonomisches Kapital:* Erwerbseinkommen, Vermögen, Besitz, hergestellt durch die Teilhabe am Arbeitsmarkt und die relative Sicherheit von Arbeitsplatz und Erwerbseinkommen; des weiteren: die Verfügung über unmittelbar in Geld konvertible Ressourcen wie z.B. Kapital- und Wertpapierbesitz; Grundbesitz, Wohneigentum, Mieterträge; Eigentum von Produktionsmitteln;
* *kulturelles Kapital:* die Summe der in der subjektiven Bildungsgeschichte angeeigneten Selbstschemata, Wissensbestände, Fertigkeiten, Einstellungen und Überzeugungen; ein analytisches Wissen zur Reflexion von Selbst und Umwelt; das „institutionalisierte“ kulturelle Kapital, d.h. Bildungsabschlüsse und formal zertifizierte Qualifikationen, die Dokumente des arbeitsmarktbezogenen individuellen Konkurrenzvermögens und damit „Eintrittskarten“ für den Arbeitsmarkt sind;
* *symbolisches Kapital:* die Bindung an ein festes (religiöses/ethisches/politisches) Werte- und Glaubenssystem; die Verpflichtung auf ein identitätssicherndes System von Werten, Normen, Regeln; die Einbindung in eine subjektive Handlungsethik;
* *ökologisches Kapital:* in Abhängigkeit von ökonomischen Ressourcen - ein hohes Maß an subjektiven Freiheitsgraden im Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung der Wohnbedingungen (Gebäude- und Wohnform; Wohnungsgröße; Qualität der Wohnungsausstattung); Wohnumfeldqualität: der Zugang zu einer anregungsreichen natürlichen, baulichen und kulturellen Umwelt.

Die Empowerment-Arbeit beginnt dort, wo alle psychosoziale Arbeit beginnt: bei der Sicherung einer lebbaren Existenzgrundlage (Arbeit; Bildung; Wohnen). Erst auf der verlässlichen Grundlage einer relativen strukturellen Sicherheit sind personales Wachstum und soziale Inklusion möglich. Dieses Argument ist nur scheinbar selbstverständlich – ein Blick auf die Lebensverhältnisse von Menschen der Dritten Welt, aber auch auf die gegenwärtig in der Bundesrepublik akute Diskussion über Leistungskürzungen in der sozialstaatlichen Basissicherung und „neue“ Armut dokumentieren dies nachdrücklich.

*(2) Personale Ressourcen:* Diese Ressourcenkategorie umfasst lebensgeschichtlich gewachsene, persönlichkeitsgebundene Selbstwahrnehmungen, werthafte Überzeugungen, emotionale Bewältigungsstile und Handlungskompetenzen, die der Einzelne in der Auseinandersetzung mit kritischen Lebensereignissen zu nutzen vermag und die ihm ein Schutzschild gegen drohende Verletzungen sind. Aus dem Bereich der Persönlichkeitspsychologie liegen zahlreiche empirische Unter­suchungen zur Vermessung produktiver personaler Ressourcen vor. Inhaltlich werden genannt:

* *Beziehungsfähigkeiten („emotionale und soziale Intelligenz“):* Empathie  und Sensibilität für die inneren Befindlichkeiten, die Motive, Wünsche, Interessen anderer Menschen; Offenheit in der  Kommunikation von Gefühlen, Bedürfnissen, Wünschen; die Fähigkeit, freundschaftliche und vertraute Bindungen einzugehen und aufrecht zu erhalten; Respekt gegenüber anderen; Verlässlichkeit; die Fähigkeit, berechtigte Kritik an der eigenen Person akzeptieren zu können sowie die Fähigkeit zu einer balancierten, nicht-disruptiven Problem- und Konfliktlösung;
* *Selbstakzeptanz und Selbstwertüberzeugung:* eine geringe negative Affektivität, ein ungebrochenes Selbstwertgefühl und der feste Glaube an die Sinnhaftigkeit der eigenen Lebensziele und –werte;
* *Internale Kontrollüberzeugung:* ein hohes Maß an Bewältigungsoptimismus; der feste Glaube an die Gestaltbar­keit von Um­welt und neuen Lebenssituationen und das Vertrauen in die eigene Gestaltungskompe­tenz;
* *Aktiver Umgang mit Problemen:* eine aktive Auseinandersetzung mit Umwelt­an­forderungen und die zielgerichtete Suche nach Problemlösungen;
* *Flexible Anpassung an Lebensumbrüche:* die Fähigkeit, nicht vor­hergesehene Ver­änderungen des Lebensplanes in einen übergreifenden Lebensentwurf in­tegrie­ren zu können;  und
* *Veröffentlichungsbereitschaft:* die Bereitschaft und die Fähigkeit der Person, in Lebenskrisen Hilfesignale an andere zu versenden und deren soziale Unterstützung in einer den anderen nicht überfordernden Weise einzufordern.

Vor allem dort, wo Menschen in kritische Lebensetappen eintreten, erweisen sich diese personalen Ressourcen als bedeutsame präventive Kraftquellen der Gesunderhaltung und der Identitätssicherung. Denn: Der Rückgriff auf personale Ressourcen macht es dem Einzelnen möglich, den Her­ausforderungen psychosozialer Belastungen zu begegnen, ohne dauerhafte Sym­ptome der Überforderung (somatische Erkrankung; psychische Beeinträchtigung;  psychosoziale Auffälligkeit u.a.m.) zu entwickeln. Personale Ressourcen sind somit „eine Elefantenhaut für die Seele“.

*(3) Soziale Ressourcen:* Diese letzte Ressourcenkategorie verweist auf das soziale Eingebunden-Sein („embedding“) des Einzelnen bzw. der Familie in unterstützende Netzwerke (Verwandtschafts-, Freundschafts-, Bekanntschafts- und Interessennetzwerke). Diese sozialen Beziehungsnetzwerke sind Orte der sozialen Unterstützung – in ihren privaten Kreisen werden handfeste Lebenshilfe und emotionaler Begleitschutz mobilisiert, welche den Menschen insbesondere in der Bewältigung schwieriger Lebensphasen Ressource sind. In der Literatur werden folgende Funktionen sozialer Unterstützung unterschieden:

* *Emotionale Unterstützung:* die Verminderung von Ohnmachts-, Abhängigkeits- und Isolationserfahrun­gen; die Stär­kung der Selbstwerterfahrung durch die Wertschätzung und die Ich-stüt­zende An­er­kennung der anderen;
* *Instrumentelle Unterstützung:* die Bereitstellung von materiellen Hilfen, konkreten Handlungstechniken und handfe­sten prak­tischen Alltagshilfen im Umgang mit einem kriti­schen Lebensereignis; die Vermittlung von entlastenden Hilfen und die Unterstüt­zung des Betroffenen bei der schwierigen Suche nach einer veränder­ten Lebensorientierung;
* *Kognitive (informationelle) Unterstützung:* Aufklärung und Information über Rechtsansprüche und verfügbare Dienstleistun­gen; Hinweise auf weitere hilfreiche Ressource-Perso­nen; Orientierungshilfe durch Vermittlung von neuen In­forma­tionen und durch das Öffnen von Türen zu neuen Informati­onsquellen;
* *Aufrechterhaltung der sozialen Identität:* die Stärkung des Selbstwertes und der sozialen Identität durch die Kommu­ni­kation von Wertschätzung, Anerkennung und Zuwen­dung auch und ge­rade in Zeiten der subjek­tiven Belastung;
* *Vermittlung von neuen sozialen Kontakten:* das In-Kontakt-Bringen mit anderen Menschen in vergleichbarer Lebens­lage; die Stärkung des Ge­fühls des sozialen Eingebun­denseins.

Gelingt es der psychosozialen Arbeit, Menschen in solchermaßen „sorgende“ Netzwerke einzubinden, so hat dies einen direkten positiven Einfluss auf Selbstwerterleben, Wohlbefin­den und Le­bensqualität. Soziale Unterstützung befriedigt allgemeine soziale Bedürfnisse nach Teilhabe, Anerkennung und sozialem Aufgehoben-Sein. Die Befriedigung die­ser sozialen Bedürf­nisse aber schafft ein Fundament von Wohlbefinden, das biographi­sche Ver­läufe gegen Verletzungen und psychosoziale Brüche absi­chert.

**4. Handwerkszeuge: Methoden des Empowerments**

Wenden wir uns nun den Handwerkszeugen einer Sozialen Arbeit zu, die Menschen zur Ent­dec­kung der ei­genen Stärken anstiften und sie in die Rolle von au­tonomen Regisseuren der ei­genen Lebensgeschichte einsetzen möchte. In der Litera­tur werden in der Regel vier Ebenen des Empowerments unter­schieden, denen je ei­gene methodische Werk­zeuge korrespondieren:

**(1) Die Ebene der Einzelhilfe - die Konstruktion lebbarer Lebenszukünfte**

Beispiele für eine praktische Umsetzung des Empowerment-Konzeptes auf der Indivi­dual­ebene entstammen überwiegend dem Handlungsfeld der Beratung und der sozia­len Einzelhilfe. Gemeinsam ist diesen personenbe­zogenen Arbeitsan­sätzen der Ver­such, der betroffenen Person Auswege aus erlernter Hilflosigkeit zu erschlie­ßen. Der Kontrakt zwischen Sozialar­beiter und Klient hat das Ziel, Hilfestellun­gen zu vermit­teln, vermittels de­rer der Betroffene aus einer Situation der Macht­losigkeit, Re­signation und Demoralisierung heraus das Leben wieder in die ei­genen Hände zu neh­men ver­mag, Vertrauen in das eigene Vermögen zur Lebens- und Umwelt­gestal­tung gewinnt, verschüttete Kraftquellen von Kompe­tenz und Vermö­gen entdeckt und zur Ge­staltung relevanter Lebensausschnitte einsetzt. Hier kommen drei, einan­der ergän­zende me­thodi­sche Werk­zeuge zum Einsatz:

**Ressourcendiagnostik:** In der psychosozialen Landschaft gibt es eine Vielzahl von Test-, Fragebögen- und Diagnostikverfahren, die die Lebensprobleme der KlientInnen, ihre Defizite und unzureichenden Bewältigungskompetenzen detailliert ‚vermessen’. Eine Leerstelle ist hingegen dort zu vermerken, wo es darum geht, die Stärken der KlientInnen – ihre Ressourcen – systematisch zu erfassen. Bis heute sind in der Sozialen Arbeit nur wenige Verfahren der Ressourcendiagnostik verfügbar – und dies obwohl ressourcenorientierte Praxiskonzepte insbesondere im systemisch-lösungsorientierten Beratungsansatz schon seit fast zwei Jahrzehnten eine weite Verbreitung gefunden haben. Ressourcendiagnostik hat im Kontext der Empowerment-Arbeit vor allem drei Funktionen: (1) Erstdiagnostik und Hilfeplanung: Empowerment-Arbeit hat zum Ziel, die dem Klienten verfügbaren Bewältigungsressourcen systematisch in den Hilfeprozess einzubeziehen und zugleich lebensgeschichtlich verschüttete Ressourcen (‚Lebensstärken’ in der biographischen Vergangenheit) wieder aufzufinden und zugänglich zu machen. Im Rahmen des Erstgesprächs und der anschließenden individuellen Hilfeplanung ist daher eine präzise Vermessung von Ressourcen unverzichtbar. (2) Prozessbegleitende Reflexion: Die Ressourcendiagnostik kann über die Hilfeplanung hinaus auch als Instrument der Verfahrensevaluation eingesetzt werden. Sie eignet sich als eine praktische Reflexionshilfe, mit der Sozialarbeiter und Klient im Verlauf ihres Arbeitskontraktes wiederholt das je aktuelle Ressourcensetting visualisieren, die bereits eingetretenen Veränderungen dokumentieren, Hindernisse im Zugang zu Ressourcen reflektieren und das weiterführende Hilfeverfahren neu organisieren. (3) Evaluation und Qualitätsdokumentation: Im Rahmen der abschließenden Fallevaluation schließlich dienen Verfahren der Ressourcendiagnostik zur Abschätzung von Ressourcenentwicklungen (quantitative und qualitative Veränderungen).

**Unterstützungsmanagement**: Werkzeug der Empowerment-Arbeit auf der Individualebene ist zum zweiten das Unterstützungsmanagement. Unterstützungsmanagement (Case Management; „Fall-Management“) ist ein ganzheitliches unterstützendes Arrangie­ren von Lebensressour­cen. Auf der Grundlage einer gemeinsamen Ver­ständigung über Zielset­zungen und Schrittfolgen werden verfügbare Hil­fer­es­sourcen in der priva­ten Lebenswelt und in den öffentlichen Dienstlei­stungs­agen­turen zu einer konzertierten Unterstützungsaktion zusam­menge­führt. Auf diese Weise konstituiert sich ein grenzübergreifendes Ressourcen-Netz­werk, das in Lebenszeiten der Belastung spürbare Entla­stung und Hilfestellung zu ge­ben vermag.

**Selbstnarration und Biographiearbeit:** Dieser dritte Baustein verknüpft die Empowerment-Arbeit mit der aktuellen Diskussion über „narrative Identitätsarbeit“ und „biographisches Erzählen“. Grund­überzeugung dieser Debatte, die vor allem in der nar­rativen Psychologie geführt wird, ist es, dass Menschen Le­benskohärenz, also die sichernde Erfahrung der Sinnhaf­tigkeit der eigenen Lebensgeschichte, in Selbsterzählungen (Selbstnarrationen) konstruieren. Diese Grundüberzeugung der narrativen Psychologie macht einen di­rekten Brückenschlag zur Methodik der Empowerment-Arbeit möglich. Das erzählende (Wieder-) Aufgreifen von biographischen Fäden im pädagogischen Dialog hat zum Ziel, Würde, Wert und Stolz des eigenen Le­bens zu erinnern, Kontinuität und Lebenskohärenz allen Lebensbrüchen zum Trotz herzustellen und die Schatten negativ eingefärbter Selbst-Typisierungen zu bannen. Das biographische Erzählen öffnet Mög­lichkeitsräume, in denen der Einzelne Sprache finden kann und in der re­flexiven Aneig­nung der le­bensgeschichtli­chen Erfahrungen Werkzeuge für die Bearbeitung des Zu­rückliegen­den und Orientierungen für das noch unbe­kannte Zukünftige gewin­nen kann.

**(2) Die Ebene der Gruppenarbeit - das Stiften von Zusammenhängen**:

Empower­ment ist aber nicht nur Ergebnis eines einzelfallbezogenen Settings von Be­ra­tung und Begleitung. In vielen (vielleicht sogar den meisten) Fällen ist Empowerment das Produkt einer ‚konzertierten Aktion‘ - das gemein­schaftliche Produkt von Men­schen also, die sich zusammenfinden, ihre Kräfte bündeln und gemeinsam aus ei­ner Si­tuation der Machtlosigkeit, Resignation und Demorali­sierung heraus be­ginnen, ihr Le­ben in die eigene Hand zu nehmen. Anschau­ungsmaterialien für diese eigeninitiier­ten und dynamisch verlaufenden Grup­penprozesse finden sich in unterschiedli­chen Hand­lungsfeldern: in der Netz­werkarbeit mit Familien-, Freund­schafts- und Gleich­altrigen-Systemen; in der Unterstützung von Selbst­hil­fegruppen; in der Arbeit mit kommunal­politisch en­gagierten Bürgerinitia­ti­ven. In all diesen Feldern sozialer Ak­tion sind Em­po­wermentprozesse in sozialer Gemeinschaft eingelagert, es voll­zieht sich die Entfal­tung personaler Kräfte in der stärkenden Gemeinschaft mit anderen. Für die So­ziale Arbeit ergibt sich damit auf dieser gruppenbezogenen Ebene die Aufgabe, Men­schen miteinan­der zu verknüpfen und ihnen Aufbauhilfen bei der Gestal­tung von un­terstützenden Netzwerken zu vermitteln. In das Zentrum der sozialen Praxis tritt so das Stiften von Zusammenhängen: die Inszenierung, der Aufbau und die Weiterent­wicklung von för­dernden Netzwerkstrukturen.Hier kommen zwei methodi­sche Werkzeuge zum Einsatz:

**Netzwerkberatung - das Kitten von Beziehungsrissen:** Arbeitsan­sätze der Netz­werkberatung zielen auf Beziehungsnetzwerke, die auf gewachsenen famili­ären, verwandtschaftlichen oder freundschaftlichen Bezie­hungen beruhen und die ein relativ hohes Maß an Vertrautheit im­plizieren. Ziel der Arbeit auf dieser Ebene ist es, Verbin­dungen, die sich in der Zeit gelockert haben, enger zu knüpfen, die Risse zwi­schen aus­einan­dergerissenen Netzwerkteilen zu kitten, den Austausch und die zielgenaue Nut­zung von sozialen Unterstüt­zungsleistun­gen zu intensi­vie­ren. Me­thodi­sches In­strument dieser Ver­netzung ist die Netzwerk-­Konferenz, die eine Plattform be­reitstellt, auf der es mög­lich wird, die verfügba­ren Unterstüt­zungsres­sour­cen und Hilfebereit­schaften des na­türli­chen Netz­werkes zu bündeln und zu einem kon­zertier­ten Hilfe-Ar­rangement zu verknüp­fen.

**Netzwerkförderung - das Stiften neuer sozialer Zusammenhänge**: Viel­fach steht die so­ziale Arbeit jedoch vor der Situation, dass proble­madäquate natürli­che Unterstüt­zungs­netzwerke - aufgrund einer durchgrei­fenden In­dividualisie­rung der Lebens­welten und der darin eingelagerten Vereinsa­mung von Men­schen - nicht verfügbar sind. Hier kommt der so­zialen Ar­beit die Aufgabe zu, Gemeinschaft neu zu insze­nieren, indem sie Men­schen mit gleichartigen Betrof­fenheiten und Anliegen mit­einander in Kontakt bringt und durch diese initiale Vernetzung Zugänge zu sozialer Teilhabe und Partizipa­tion eröff­net. So­ziale Ar­beit ist hier Wegweiser zu Personen, die in glei­cher Weise kriti­sche Le­bensab­schnitte durchlaufen. Sie ist zugleich Start­hilfe und organisatorisches Rückgrat für diese neu entste­henden Beziehungsnetze und Selbst­hilfegruppen und fachli­che Bera­tung in kriti­schen Etappen des Gruppenpro­zesses.

**(3) Die Ebene der Organisation - das Eröffnen von Räumen der Bürgerbetei­li­gung**

Empowerment auf institutioneller Ebene zielt auf die Stärkung und die Verbreiterung von Bürger­beteiligung und zivilem En­gage­ment. Gefragt sind hier Gegenre­zepte gegen den re­si­gnativen Rückzug der Bürger ins Private. Gefragt ist ein strittiges Sich-Einmischen der Bürger - ihre aktive Einflussnahme auf kommunale Belange, auf soziale Dienstleistungsprogramme und lokale Politikvorhaben. Empo­werment ver­knüpft sich in dieser Forderung mit der aktuellen Dis­kussion über „Par­tizipation“, „Kundenori­entie­rung“ und „neue Steuerungsmodelle“. Empowerment-Arbeit auf institutionel­ler Ebene meint hier: die Stärkung der Respon­sivität admini­strativer Struktu­ren für Bür­gerbe­lange und die Etablierung von Verfahren der formalen Beteiligung, die sachverständigen Bürgern ein Mandat im Prozess der Planung, Gestaltung und Im­ple­mentation von sozialen Dienstleistun­gen geben. Erste modellhafte Erprobungen solcher Parti­zipationsverfahren - die Bürgerbeiräte -  eröffnen hier neue Per­spektiven: Sie sehen die Einberufung von Beiräten auf der Ebene der kommunalen Sozialpolitik vor, in denen engagierte und in der Regel zugleich ‚problembetrof­fene‘ Bürger ein forma­les Auf­sichts- und Kontrollman­dat ausüben (z.B. Beirat für die Belange woh­nungsloser Men­schen; Beirat für Fragen der gemeind­lichen psychosozialen Versorgung; Beirat für kommunale Seniorenarbeit; Beirat für Migrationsfragen). Die Betrof­fenen treten hier ein in die Rolle von ‚aktiven Kon­sumenten‘; sie wer­den auch im admini­strativen Raum zu Experten in eigener Sa­che, die in zwei­erlei Weise Ein­fluss ausüben: zum einen durch die Mitwirkung auf der Ebene der Kon­zeptent­wicklung und der Pla­nung von Dienstleistungen; und zum ande­ren durch die kriti­sche Überprü­fung und Evaluation der Imple­mentation dieser Dienst­lei­stungspro­gramme.

**(4) Die Ebene der Gemeinde - das Schaffen eines förderlichen Klimas für Selbstor­ganisation und bürgerschaftliches Engagement**

Empowerment auf der Nachbarschafts- und Gemein­deebene schließ­lich zielt auf die Schaf­fung eines förderlichen lokalen Kli­mas für die Selbstorga­nisation und Partizipa­tion von Menschen. Ge­meindliches Empowerment lebt vom erklärten politischen Wil­len wie auch von der Implementation vielfältiger Pro­gramme und Initiativen, in denen Vertreter von Politik, Dienstleistungsbe­hörden, Ver­bänden usw. und en­gagierte Bürger kooperativ und gleichberech­tigt Fa­cetten der loka­len Le­bensqualität umgestal­ten. Beispiele für Mut ma­chende Pro­gramme der community organization entstammen dem Kontext des „Healthy Ci­ties-Pro­gramms“ der Weltgesundheitsorganisation: Hier werden in einem Joint Venture und in gemeinsamer Verantwortung von Ge­sundheitsdienstlei­stern und enga­gierten Bür­gern Projekte erarbeitet und realisiert, die weit über einen engen Ge­sundheitsfokus hinaus Beiträge zu einer Verbesserung der kom­munalen Le­bensquali­tät in kleinen Schritten sind: architektonische Wohn(umfeld-)gestal­tung; Einrichtung von Tauschbörsen und Servicebüros für ehrenamtliches Engagement; Einflussnahme auf die in­haltli­che Gestaltung von Erzie­hungs-, Beratungs- und Freizeit-Dienstlei­stungs­pro­grammen in Form von „Nutzer-Beiräten“; Schaffung von „Kinder- und Jugendparla­men­ten“ und Senioren-Beiräten mit politi­schem Mandat usw.

**5. „…wenn gar nichts mehr geht“: Ressourcenorientierte Beratung mit gering motivierten Klienten**

„…wenn gar nichts mehr geht…“ Fachleute, die ihren Klienten in den letzten Jahren zunehmend neue Freiheiten, Teilhabemöglichkeiten und Chancen der Selbstgestaltung eröffnet haben, sind häufig enttäuscht darüber, dass diese die neuen Freiheiten so wenig nutzen, ja sie als subjektive Überforderung zurückweisen. Zu den Hintergründen hier einige Anmerkungen:

Die Lebensgeschichte vieler der Menschen, die uns in der pädagogischen Praxis begegnen, ist eine Geschichte der Demoralisierung und der erlernten Hilflosigkeit. Sie haben immer wieder die Erfahrung gemacht, keinen oder nur geringen Einfluss darauf zu haben, was mit ihrem Leben geschieht: ob sich das Rad der Armut und der Deklassierung weiter dreht, alte Süchte oder Erkrankungen wiederkehren, ob nahestehende Personen sich entfernen, ein erneuter Berufseinstieg in Sackgassen endet – das eigene Leben erscheint zufallsgesteuert, in den Händen der Anderen. Dieses dauerhafte Erleben aber, die Kontrolle über den Kurs des eigenen Lebens verloren zu haben, mündet in Passivität und Rückzug, Verlust von motivationaler Kraft und Veränderungsoptimismus.

Auswege aus dieser Sackgasse der Demoralisierung eröffnen sich dort, wo Menschen *kontrastive Lernerfahrungen* machen können, die ihnen das Gefühl der Selbstwirksamkeit zurück geben. Denn: Nur dort, wo Menschen lernen (behutsam, Schritt für Schritt, nicht ängstigend), wichtige Entscheidungen im eigenen Leben selbst zu treffen, nur dort, wo sie in diesen Entscheidungen unterstützt und sichernd begleitet  werden, entstehen Handlungsbereitschaft, Aktivität, Hoffnung auf positive Lebensveränderungen. Folgende Aktivitäten bieten sich an, „…wenn gar nichts mehr geht“.

* Validierung der negativen Wahrnehmung des Klienten von Selbst, Umwelt und Zukunft; die Erfahrung des Angenommen-Seins vermitteln - auch im Lichte negativer Selbstkognitionen („ich bin ganz unten“); Anschluss an negativ eingefärbte Lebenserfahrungen finden („joining“); das Erlittene wahrnehmen, Schmerz und Verzweiflung anerkennen und Mitgefühl kommunizieren;
* Perspektivwechsel: einen „ersten Hoffnungsfunken“ zünden; Mut machen und Kraft vermitteln für einen ersten Schritt aus der Hoffnungslosigkeit („sicher können Sie einen ersten Schritt in eine neue Richtung gehen“); „kleine“ Ziele der Lebensverbesserung gemeinsam definieren;
* Remoralisierung: die letzten Funken Lebenswillen, Hoffnung und Veränderungskraft betonen; Hoffnung wieder aufbauen; Ressourcen für die Erreichung kleinster erster Ziele aufsuchen; das commitment und die motivationale Kraft des Klienten stärken („ ich kann und will etwas verändern in meinem Leben“);
* „Stellvertretende Entscheidungen“ treffen, die den Betroffenen in eine Situation des Neuen und der Veränderung stellen; Entscheidungssituationen („in kleiner und verträglicher Dosis“) inszenieren;
* Entscheidungsspielräume eröffnen; verfügbare Entscheidungsoptionen transparent machen; anfänglich ggf. Empfehlungen geben („mentoring“) – dies aber ohne Druck auszuüben;
* eine Haltung des Zutrauens und der Anerkennung dokumentieren;
* Entscheidungen positiv konnotieren, Mut machende Rückmeldung geben, Unterstützung anbieten;
* das Recht auf Risiko und Irrtum zugestehen; Sackgassen und Irrwege als „Lernmaterial“ interpretieren; Fehlschläge mit Hoffnung stiftender Kommentierung abfedern;
* ggf. die Lerngeschichte des Verlusts von Entscheidungsfähigkeit und Selbstbestimmung im biographischen Gespräch aufarbeiten,
* ein stärkender Umgang mit Traumata: Sicherheit schaffen (u.a. durch Stabilisierung im aktuellen räumlichen Setting); die Suche nach Orten und Menschen, die Sicherheit und Stabilität spenden; der Einsatz imaginativer Techniken („Tresor-Übung“: das Schreckliche sicher wegschließen).

**6. Evaluation: Produkte erfolgreicher Empowerment-Prozesse**

**(1) Psychologisches Empowerment**

Psychologisches Empowerment beschreibt die in­dividuellen Nie­der­schläge von Empowerment-Erfahrungen: die Veränderungen in der psy­chi­schen Ausstat­tung der Menschen. Diese Verän­derungen sind in der Li­teratur in un­terschied­li­chen Begrifflichkeiten gefasst worden. Gemeinsam ist diesen das Bild des Schutzschil­des: Menschen - an den Endstationen Mut ma­chender Reisen in die Stärken an­gekom­men - er­werben das Schutz­schild einer spezifi­schen seelischen Wider­standsfähig­keit, das es ihnen in ihrer weiteren Biogra­phie möglich macht, die Bedro­hungen und Gefähr­dungen erneuter Hilflo­sig­keit abzuweh­ren.

Besondere Beachtung hat in der Debatte das Konzept von Antonovsky (1997) gefunden. Psychologisches Empowerment kann im Anschluß an Antonovsky inhaltlich bestimmt werden als *die Entwicklung und Bestärkung eines Kohärenzgefühls (sense of coherence).*  Das Gefühl der Kohärenz – das ist nach Antonovsky ein identitätssicherndes Gefühl der ‚Lebensganzheit‘, in dem ein positives Bild der eigenen Hand­lungsfähigkeit, das sichere Wissen um die Sinnhaftig­keit des eigenen Lebens und die Gewissheit der Person, Biographie, Alltagsverhältnisse und soziale Umwelt aktiv und eigenbestimmt ge­stalten zu können, zusammenfließen. Kohä­renz­sinn umfasst nach Antonovsky folgende drei Komponenten:

* die Fähigkeit des Subjektes, die Ereignisse und Verläufe des eigenen Le­bens trotz ihrer widersprüchlichen, offenen und unabsehbaren Struktur in einen (Lebenskontinuität vermittelnden) Ordnungsrahmen zu sortie­ren und so in einen übergreifenden biographischen Sinnzusammenhang zu stellen – „Verstehbarkeit“ (comprehensibility);
* das optimistische Vertrauen, die Veränderungen, Herausforderungen und Umbrüche des Alltags mit den verfügbaren personalen und sozia­len Ressourcen bewältigen zu können – „Handhabbarkeit“ (manageability); und
* ein  Gefühl der Sinnhaftigkeit und des Lebensgelingens, das sich vor allem dort einstellt, wo es dem Subjekt gelingt, Selbstansprüche und Identitätsziele in Lebensprojekte zu übersetzen, die ihm die Erfahrun­g authentischer (Selbst-) Wertschätzung vermitteln – „Sinnhaftigkeit“ (meaningful­ness).

Vor allem dort, wo Menschen in kritische Lebensetappen eintreten, erweist sich das Kohärenz-Gefühl als eine bedeutsame Ressource der Gesunderhaltung und der Identitätsstabilisierung. Menschen, die ihr aktuelles Leben, ihre Biographie und ihre sozialen Netzwerke als ‚stimmig‘ und ‚wertvoll‘ erachten, verfügen über ein bedeutsames inneres Kapital, das es ihnen möglich macht, Krisenzeiten produktiv zu bewältigen. Das Gefühl von Kohärenz entfaltet seine schützende Wirkung in dreierlei Weise: Es führt dazu, dass Menschen (1) fordernden Situationen mit einem Vorschuss an Optimismus begegnen und sie nicht als Belastung und potentielle Gefährdung von Wohlbefinden einschätzen; dass sie sich (2) ihrer Umwelt we­niger ausgesetzt fühlen und kumulie­renden Belastungen mit einem geringe­ren Maß an Ängstlich­keit und diffuser Emotionalität gegenüber treten; und dass sie (3) in der Lage sind, ein problem­ange­messen-zugeschnittenes Set von Widerstandsressourcen zu mobilisieren und die für die Situation angemessenen Bewältigungsstrategien zu wählen.

**(2) Politisches Empowerment**

Politisches Empowerment weist über die Ebene der Selbst­verän­derung hinaus. In den Mittel­punkt rücken hier die im öffentli­chen Raum sichtba­ren und in handfesten Ver­ände­rungen der Lebens­welt messba­ren Effekte des so­zialen Engage­ments: die Aktio­nen bürgerschaftli­cher Einmi­schung, das öffentli­che Ein­tre­ten der Bürger für eine Teilhabe an Prozes­sen der politischen Willens­bil­dung, ihre soli­dari­sche Gemeinschaft in Selbsthilfe-Gruppen und Bür­ger­bewegungen:

* das aktive Engage­ment des Ein­zelnen - zivilgesellschaftliche Kompe­tenz: bürgerschaftliches Engagement und die Über­nahme von Verant­wor­tung und Lei­tungsfunktionen in lo­ka­len Netz­werken der Selbstor­ganisation; und das aktive Eintreten für eine De­mokrati­sierung sozialer Le­bensgüter auf der Bühne der lokalen Öffent­lich­keit;
* die Selbstverpflichtung auf ein öffentliches soziales Gut: die Be­reit­schaft, sich jen­seits der Grenzen von Eigennutz und partikularen Inter­es­sen auf öf­fentliche Anlie­gen und Aufgaben einzulassen, sich einzu­mischen und für ein gemeinsames öffent­liches Gut zu streiten;
* ein kritisch-analytisches Verständnis der sozialen und politi­schen Webmuster der Lebenswelt: das Wissen um hilfreiche Ressourcen, Al­lian­zen und Strategien der Meinungsmobi­li­sierung und der Interessen­durch­set­zung;
* das gefestigte Vertrauen in die eigene Gestaltungskompetenz zur Veränderung der lokal-politischen Umwelt: das Ver­trauen in das eigene Vermögen, (gemeinsam mit anderen) relevante Ausschnitte der Le­bens­welt ak­tiv gestalten und Einfluss auf die kom­munal­politischen Pro­zes­sen der Wil­lensbil­dung und Entscheidungsfin­dung nehmen zu können.

In diesen Dimensionen spiegelt sich ein optimistisches, kontext-orientiertes Konzept von Empowerment. Menschen verlassen die ausgetretenen Pfade erlernter Hilflosig­keit. Sie gewinnen - gemeinsam mit anderen - Zuversicht, sie werden zu Aktivposten in der Gestaltung lokaler Lebensverhältnisse und ge­hen auf eine gemeinsame Reise in die Stärke, in deren Verlauf sie mehr und mehr zu einem Machtfaktor auf der Bühne der lokalen Öffentlichkeit werden und die lokale sozialpolitische Landschaft verändern.

**7. Empowerment und Organisationsentwicklung: Der Empowerment-Zirkel**

„Erst heute - aus der Rückschau - kann ich ermessen, was eine gemeinsame Philosophie des berufli­chen Handelns wert ist. Vor meinem Wechsel hierhin (in die Trennungs- und Scheidungsberatung eines privaten Trägers; N.H.) habe ich die meiste Kraft wohl nicht in der direkten Arbeit mit Ehepaaren, Teilfamilien und Familien verbraucht, sondern in der hausinternen Überzeugungsarbeit. Immer gegen die (nie offen formu­lierte, immer hinter vorgehaltener Hand versteckte) Skepsis und Gering­schätzung der anderen ankämpfen und das eigene Gegen-den-Strom-Schwimmen rechtfertigen zu müssen, das kostet einen hohen Preis. Die Si­cherheit jetzt, dass die anderen Kolle­g­Innen auf der gleichen Welle schwim­men, und die wechselseitige Ermutigung, in einer akzeptierenden und stär­kenorientierten Arbeitshaltung fortzufahren, das ist mit Geld nicht zu be­zah­len“ (Mitarbeiterin einer Trennungs- und Scheidungsbera­tungsstelle).

Diese Zitat macht eines recht deutlich: Berufliche Alleingänge in Sachen Em­power­ment sind ein riskantes Unterfangen. Die Rolle des Einzelkämp­fers, der sich ‚in heroischem Kampf‘ gegen das Ge­wicht der Routine stemmt, über­for­dert wohl auf Dauer die Kräfte des einzelnen. Was not­wendig ist, das ist die Absicherung des ein­zelnen Mitar­beiters in einer institutionell geteilten „Kultur des Empowerment“. Ein Instrument, das sich im Rahmen von Teamberatung und Organisationsentwicklung bewährt hat, ist hier *der „Empowerment-Zirkel“*. Empowerment-Zirkel - das sind funktionsübergreifend zusammengesetzte Arbeitsgruppen (ggf. auch das Gesamtteam einer Einrichtung), die in synergetischer Kopplung von Einzelbeiträgen Vorschläge für eine Veränderung von institutionellem Leitbild und ‚corporate identity‘, von methodischem Profil und kollegialen Kommunikationsstrukturen im Zeichen von Empowerment ausarbeiten und deren Implementation unterstützend begleiten.

**Der „Empowerment-Zirkel“ - Empowerment-Arbeit im Team**

Der Empowerment-Zirkel ist ein methodisches Instrument der Organisationsentwicklung. Empowerment-Zirkel arbeiten analog der im Produktionsbereich bereits seit den 50er Jahren eingeführten „Qualitäts-Zirkel“ (Arbeitskreise zur Verbesserung der Produkt-Qualität und der Arbeitsqualität). Ziel ist die gemeinsame Erarbeitung von empowerment-förderlichen Organisationsstrukturen („empowering organizations“), d.h. also die Gestaltung von Arbeitsplatzstrukturen, die

* eine gemeinsame institutionelle „Kultur des Empowerment“ anregen und fördern;
* die Motivation der MitarbeiterInnen fördern, die ihre spezifischen Fähigkeiten und Stärken in der Empowerment-Arbeit aktivieren und ihre Identifikation mit dem Empowerment-Programm bestärken;
* das Engagement und die subjektive Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen durch die positiv erfahrene Einbindung in eine verlässliche und von allen Mitgliedern geteilte Organisationskultur befördern.

Die Arbeit an einer institutionellen „Kultur des Empowerment“ ist eine dauerhafte, nie wirklich abgeschlossene Arbeit im Team. Hierzu bedarf es eines festen Ortes und eines festen organisatorischen Settings. Die im folgenden aufgelisteten Themen strukturieren das Gespräch.

**Themen des Empowerment-Zirkels sind u.a.:**

**Der Perspektivenwechsel von der Defizit- zur Stärkenorientierung:**  
Die (durch einen externen Moderator geleitete) Diskussion über die „Philosophie der Menschenstärken“ und ihren spezifischen Zuschnitt im jeweiligen institutionellen Handlungsfeld; die kritische Reflexion defizitgeprägter Wahrnehmungsmuster für ‚typische‘ Problemfälle und der kontrastierende Blick auf verfügbare personale und soziale Ressourcen; die Einführung von ergänzenden Verfahren zur Diagnose von Stärken und Ressourcen im Rahmen von Erstgesprächen, Sozialanamnese und Hilfeplanung („Verfahren der Kompetenzdiagnostik“); multiperspektivische Fallgespräche im Team, in denen (von zwei ModeratorInnen) zum einen die Problemlage und die defizitgepägten Handlungsanteile des Klienten, zum anderen seine Stärken und Ressourcen kontrastierend vorgestellt werden.

**Die Verständigung auf einen gemeinsamen Zielkatalog (Leitbild):**  
Die gemeinsame Verständigung des Teams auf Parameter und Standards, an denen wünschenswerte Veränderungen der Lebenslage der Klienten (Ergebnisqualität), gelingende Arbeitsbeziehungen zwischen Sozialarbeiter und Klient (Prozessqualität) und ‚stimmige‘ institutionelle Strukturbedingungen (Strukturqualität) bemessen werden.

**Die Transparenz von Informationen und Entscheidungen:**  
Die Transparenz von Input-Informationen, Verfahren, Entscheidungen und organisatorischen Planungen für alle MitarbeiterInnen; der Abbau hierarchischer Informations- und Kommunikationswege; ein Informationsnetzwerk, in dem die MitarbeiterInnen sich als ‚Teilhaber‘ der Organisation erfahren.

**Eine partizipative institutionelle Entscheidungsstruktur:**  
Die Enthierarchisierung von institutionellen Entscheidungs- und Kontrollstrukturen; eine Delegation von Entscheidungsbefugnissen und eine ergebnisorientierte Entscheidungsfindung in flachen Hierarchien („partizipatives Management“); die Ersetzung von alten Hierarchien durch selbstgesteuerte Teams; eine klare und für alle transparente Verteilung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.

**Die Suche nach fördernden und sichernden Teamstrukturen:**  
Eine Team-Kultur wechselseitiger Achtung und Anerkennung; die Akzeptanz unterschiedlicher fachlicher Perspektiven und methodischer Arbeitsformen; kollegiale Fallberatung: der emotional entlastende Austausch in fallbezogenen Situationen der Unsicherheit; die kooperative Fallbearbeitung im multiprofessionellen Team; eine offene Konfliktaustragung und nicht-destruktive Lösungsverfahren; die Erfahrung von Verlässlichkeit und allseitigem Engagement.

**Die Komplementarität von Zuständigkeiten und Methoden:**  
Die Abgrenzung spezifischer inhaltlicher Zuständigkeiten („Arbeits-Domänen“) und methodischer Kompetenzen der einzelnen MitarbeiterInnen; die Gelegenheit, individuelle methodische Fähigkeiten, Kompetenzen und Kenntnisse in die alltäglichen Arbeitsprozesse einbringen zu können.

**Die Gestaltbarkeit des individuellen Arbeitsplatzes:**  
Die individuelle Verfügung über räumliche Ausstattung und persönliches Budget; Zeitsouveränität: ein eigenbestimmter Umgang mit Zeit in der Bewältigung berufsalltäglicher Aufgaben; die Anerkennung des individuellen methodischen Handelns des einzelnen Mitarbeiters und seines Arbeitsstils im Team.

**Die Einführung von Verfahren der (Selbst-)Evaluation:**  
Eine fortlaufende (Selbst-)Evaluation der Struktur-, Prozeß- und Produktqualität; der Einsatz von turnusmäßigen NutzerInnen- und MitarbeiterInnen-Befragungen als Instrument einer zielgerichteten  Arbeitsoptimierung; die gemeinsame Festlegung von Messkriterien („benchmarks“), an denen der Erfolg des beruflichen Handelns bemessen wird, und die Dokumentation dieser Erfolge in der institutioneneigenen Berichterstattung.

**Eine gemeinsame Ergebnisverantwortung:**  
Die Bereitschaft aller MitarbeiterInnen, bei Nicht-Erreichen der definierten Qualitätsziele Verantwortung zu tragen - und dies im Sinne eines Neu-Lernens, einer kollegialen Neuverständigung, einer Neusortierung organisatorischer, methodischer und verfahrensbezogener Strukturen.

**Die Chance auf Weiterlernen („learning organization“):**  
Externe (Einzel-)Supervision; Angebote der Fort- und Weiterbildung; das Angebot einer turnusmäßigen externen Konzeptberatung.

Empowerment-Zirkel verändern dort, wo sie erfolgreich eingeführt sind, Organisationskultur und Teamqualität. Sie sind Gegen­rezepte gegen die Behar­rungs­macht alt­herge­brachter Berufsroutinen, sie sind Gegengifte gegen den Ver­lust von Ego-Invol­vement und Verände­rungsmoti­vation und geben den Kurswechseln der Institution in Richtung Empowerment eine verbindliche Richtschnur.

**8. Empowerment und neue Professionalität in der psychosozialen Arbeit**

Eine psy­chosoziale Praxis, die auf diesem Kapital von Vertrauen in die Stärken ihrer Adres­sa­ten auf­baut, nimmt Abschied von der Expertenmacht. Grund­lage allen pädagogischen Han­delns ist hier die Anerkennung der Gleichberechti­gung von beruflichem Helfer und Klient, die Konstruktion einer symmetrischen Arbeitsbe­ziehung also, die auf die Attribute einer bevormundenden Fürsorglichkeit ver­zich­tet, die Verant­wortung für den Arbeitskon­trakt gleich verteilt und sich auf einen Bezie­hungs­modus des partner­schaftli­chen Aus­handelns einlässt. Die Verwirklichung einer solchen ‚Arbeits-Partnerschaft‘ im pädagogischen Alltag ist an spezifische Voraussetzungen gebunden. Hierzu zählen u.a.: Die Einführung einer systematischen Ressourcendiagnostik: die sensible Diagnose lebensgeschichtlich verankerter Stärken und Ressourcen auf Seiten der Klienten; die vertragliche Regelung von Hilfebeziehungen: die Formulierung von ausgearbeiteten Hilfe- und Behandlungsverträgen, in denen die auf den Hilfeprozess bezogenen Ziele, Verfahren, Zeitperspektiven und Verantwortlichkeiten wechselseitig verpflichtend niedergeschrieben sind; das unveräußerliche Wahlrecht der Klienten: die Achtung der Eigenentscheidungen und der Selbstverantwortlichkeiten der Adressaten im Hinblick auf die Nutzung des sozialen Dienstleistungsangebotes wie auch im Hinblick auf die von ihnen markierten Grenzen der pädagogischen Zuständigkeit.

Mit dieser Neu-Vermessung des Arbeitskontraktes zwischen Sozialarbeiter und Klient aber ver­ändert sich die berufli­che Identi­tät der Sozialen Arbeit. Soziale Arbeit im Zeichen von Empowerment ist dann nicht mehr allein Pro­duktion von Dienst­lei­stungen oder parteiliches Eintreten für Klienten­in­teressen. Sie wird vielmehr zu ei­ner einfüh­lenden und un­ter­stützen­den Le­bensweg­-Begleitung, die Menschen in Zeiten der Lebensveränderung ermutigt und unterstützt und ihnen strukturelles Rück­grat für individuelle und kollektive Prozesse der Selbstbefreiung ist.

**Eine umfassende Übersicht über die aktuelle englisch- und deutschsprachige Literatur zum Thema Empowerment finden Sie in: Norbert Herriger: Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. 2020, S. 262ff.**

© 2020 socialnet GmbH