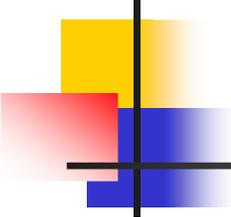


Prof. Dr. Norbert Herriger

Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften
Fachhochschule Düsseldorf
University of Applied Sciences
D-40225 Düsseldorf BRD

*Empowerment in der pädagogischen Arbeit
mit langzeitarbeitslosen Menschen*

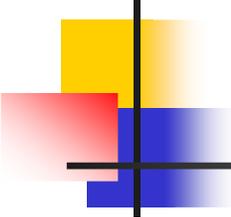
Bundesprogramm Perspektive 50plus



Empowerment in der Sozialen Arbeit

Gliederung

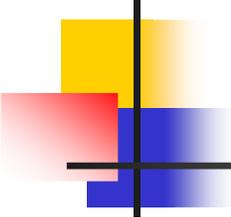
- 1. Empowerment: politische und lebensweltliche Definition**
- 2. Erlernte Hilflosigkeit: biographische Nullpunkt-Erfahrungen**
- 3. Menschenbild: „die Philosophie der Menschenstärken“**
- 4. Methodische Handwerkszeuge des Empowerment**
- 5. Die professionelle Grundhaltung der Empowerment-Arbeit**
- 6. Gelingende Empowerment-Prozesse:
psychologisches Empowerment und Salutogenese**
- 7. Kritische Anfragen: Empowerment im Programm 50plus?**



Empowerment in der Sozialen Arbeit

Ziele des Beitrags:

- **eine grundlegende Einführung in das Konzept „Empowerment“, (Definition; Grundverständnis der sozialen Hilfen; methodische Handwerkszeuge)**
- **eine Verständigung im Hinblick auf die Möglichkeit, Empowerment zu einem Element der eigenen beruflichen wie auch der betrieblichen Identität (corporate identity) zu machen;**
- **eine Diskussion der Hindernisse und der Stolpersteine, die einer Implementation von Empowerment in den beruflichen Alltag im Wege stehen;**
- **eine gemeinsame Verständigung über die nächsten Empowerment-Arbeitsschritte im Team.**

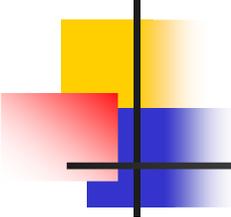


Empowerment in der Sozialen Arbeit

*„Man hilft den Menschen nicht, wenn man für sie tut,
was sie selbst tun können“ (Abraham Lincoln)*

*„Nichts stärkt die Menschen so sehr, wie die kleinen,
selbstständig erarbeiteten Erfolge“*

- **das Vertrauen in die Fähigkeiten, Kräfte und Stärken der Menschen (mit Beeinträchtigungen)**
- **eine Haltung der professionellen Zurückhaltung; die Abkehr von einer „fürsorglichen Belagerung“**
- **eine Haltung der Ermutigung, der Hoffnung und der Zuversicht**
- **die Förderung von Ressourcen und die unterstützende Begleitung bei der Erarbeitung eigener „Lebenserfolge“.**



Empowerment in der Sozialen Arbeit

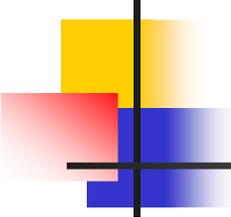
1. Empowerment: politische und lebensweltliche Definition

„power“

- **politische Macht (politische Kategorie)**
- **Kraft; Stärke; Energie; Motivation; Durchsetzungskraft; gelingende Alltagsbewältigung (lebensweltliche Kategorie)**

„empowerment“

biographische Prozesse, in denen Menschen ein Stück mehr Macht für sich gewinnen (politische Macht; Kompetenz in der Bewältigung von alltäglichen Lebensbelastungen).



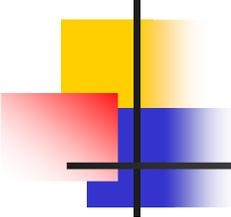
Empowerment in der Sozialen Arbeit

Empowerment als politische Selbstbemächtigung der Menschen

Bürgerrechts-Bewegung; zivilgesellschaftliche Bürgerprojekte; politische Emanzipationsbewegungen in der 3. Welt; Neue Soziale Bewegungen; Selbsthilfe-Bewegung.

Empowerment als professionelle Unterstützung von Selbstbestimmung

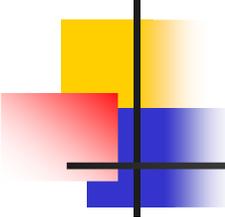
Berufliche Soziale Arbeit als Vermittlung von Ressourcen, Unterstützung und Assistenz für ein eigenverantwortliches Lebensmanagement und eine selbstbestimmte Lebensgestaltung.



Empowerment in der Sozialen Arbeit

Empowerment beschreibt einen Prozess, in dem Menschen in Situationen des Mangels, der sozialen Benachteiligung oder der gesellschaftlichen Ausgrenzung sich ihrer Fähigkeiten bewusst werden, eigene Kräfte entwickeln und ihre personalen und sozialen Ressourcen zu einer selbstbestimmten Lebensführung nutzen lernen.

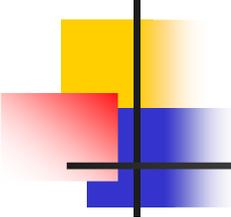
Empowerment-Prozesse haben eine Langzeitwirkung. Sie produzieren *eine Basissicherheit im Hinblick auf personale Lebensgestaltung und soziale Einbindung (Sozialintegration)*, die für die betroffenen Menschen eine motivationale Kraft für ihre zukünftige Arbeitsmarktintegration sein kann.



Empowerment in der Sozialen Arbeit

2. Biographische Nullpunkt-Erfahrungen: Ausgangsstationen für Empowerment-Prozesse

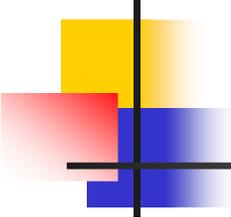
„Wenn ich zurückschaue, dann bleibt vor allem eines: das Gefühl, hilflos - wie ein Spielball - den Anderen ausgeliefert gewesen zu sein. Mein ständiger Begleiter war das Gefühl, nur ein ‚geborgtes Leben‘ zu leben. Sicherheit und Glücklich-Sein - das schien mir eine Sache der anderen, der ‚da oben‘ auf der Sonnenseite des Lebens. Schon von Kindheitstagen an habe ich immer mit dem Gefühl gelebt, dass meine Meinung nichts wert ist und von den anderen eher als Zeichen für Unwissenheit beurteilt wird ...“ (eine ehemalige Patientin einer Langzeitklinik für Depressionskranke)



Empowerment in der Sozialen Arbeit

Erlernte Hilflosigkeit und „Demoralisierung“

- **das mangelnde Vertrauen in die eigenen Ressourcen**
- **das Gefühl des Aufgeliefert-Seins und die Erfahrung der eigenen sozialen Verletzlichkeit – Prekarität der eigenen Lebensentwürfe**
- **das Gefühl des Abgeschnitten-Seins von wertschätzender Anerkennung und sozialer Teilhabe**
- **der Verlust von Motivation und Aktivität; ein Lebensgefühl lähmender Resignation**
- **das Gefühl der Zukunftsverschlossenheit.**

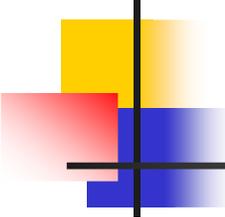


Empowerment in der Sozialen Arbeit

Die demoralisierenden Wirkungen von Langzeitarbeitslosigkeit

- **Der graduelle Verlust von berufsbezogenen Schlüsselqualifikationen, Motivation und Alltagsstruktur**
- **Relative Deprivation: Armutserfahrungen im sozialen Vergleich**
- **Stressbelastung und Gesundheitsbeeinträchtigung**
- **Internalisierung von sozialen Negativurteilen und Stigmata – Minderung des Selbstwerterlebens**
- **Soziale Exklusion – Verlust der sozialen Einbettung („embedding“) in tragende soziale Netzwerke; sozialer Rückzug und Selbstausgrenzung**

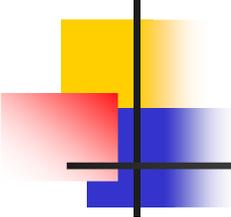
Empowerment kann beschrieben werden als die Suche nach Auswegen aus erlernter Hilflosigkeit und entmutigender Abhängigkeit.



Empowerment in der Sozialen Arbeit

3. Das Menschenbild des Empowerment-Konzeptes: Die „Philosophie der Menschenstärken“

- **Die Abkehr vom (alleinigen) Defizit-Blick auf die KlientInnen der Sozialen Arbeit und ihre Bewältigungsgeschichten.**
- **Das Vertrauen in die Stärken, Kompetenzen und Ressourcen der Menschen zu einem selbstbestimmten Lebensmanagement.**
- **Die Achtung vor der selbstbestimmten Lebensweise und dem „Eigen-Sinn“ unserer KlientInnen; eine nicht-beurteilende Grundhaltung.**
- **Der Respekt vor der ‚eigenen‘ Zeit und den ‚eigenen‘ Wegen der Menschen und der Verzicht auf enge Zeithorizonte und standardisierte Eingliederungspläne.**
- **Der Blick nach vorne: der Verzicht auf eine umfassende Thematisierung zurückliegender biographischer Verletzungen und die Orientierung an Lebensgegenwart und -zukunft.**



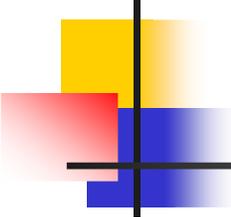
Empowerment in der Sozialen Arbeit

4. Handwerkszeuge der Empowerment-Arbeit

Soziale Arbeit in Zwangskontexten – Rahmenbedingungen

- (1) Motivierende Gesprächsführung - Motivational Interviewing**
- (2) Ressourcendiagnostik: Ressourceninterview – Ressourcenprofiling**
- (3) Ressourcenorientierte Beratung**
- (4) Biographiearbeit**
- (5) Lebensweltorientiertes Fallmanagement**
- (6) Beschäftigungsbezogenes Fallmanagement**

Der „Empowerment-Zirkel“ in der Organisationsentwicklung



Empowerment in der Sozialen Arbeit

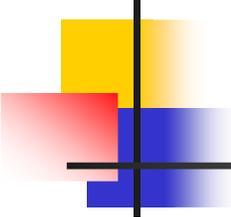
Soziale Arbeit in Zwangskontexten – Rahmenbedingungen

Typen von Beratungsbeziehungen:

- **BesucherInnen**
- **Klagende**
- **KundInnen**

Klarheit schaffen im Hinblick auf

- (1) den nicht verhandelbaren Pflichtrahmen der Arbeit (gesetzliche/institutionelle Vorgaben; Mitwirkungspflichten; Kontrollmandat und Sanktionskatalog) und**
- (2) die wählbaren Dienstleistungen.**

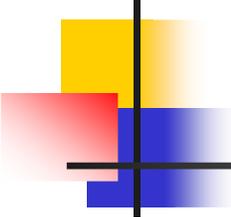


Empowerment in der Sozialen Arbeit

Vorgehensweisen in der Beratungsarbeit:

- **zeitliche und/oder örtliche Trennung unterschiedlicher Beratungssequenzen mit verschiedenen (Kontroll- bzw. Dienstleistungs-)Rollen**
- **Benennung und/oder Visualisierung der aktuellen Rollen und Aufträge**
- **Rollenaufteilung auf unterschiedliche Fachpersonen.**

Herstellung eines Arbeitsbündnisses und einer (partiell) symmetrischen Arbeitsbeziehung – Motivational Interviewing

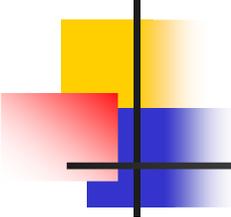


Empowerment in der Sozialen Arbeit

Auswege aus erlernter Hilflosigkeit

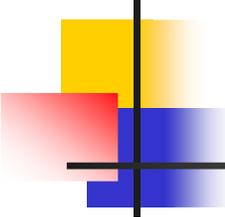
Auswege aus dieser Sackgasse der Demoralisierung eröffnen sich dort, wo Menschen *kontrastive Lernerfahrungen* machen können, die ihnen das Gefühl der Selbstwirksamkeit zurück geben.

- **Validierung der negativen Wahrnehmung des Klienten von Selbst, Umwelt und Zukunft („joining“)**
- **Remoralisierung: einen „ersten Hoffnungsfunken zünden“; commitment und die motivationale Kraft des Klienten stärken**
- **Stärkung des Problembewusstseins („Verluste durch einen Verbleib im Status-Quo“) und der Veränderungsmotivation**
- **„kleine“ Ziele der Lebensverbesserung gemeinsam definieren**



Empowerment in der Sozialen Arbeit

- **Entscheidungsspielräume eröffnen; verfügbare Entscheidungsoptionen transparent machen („mentoring“)**
- **eine Haltung des Zutrauens und der Anerkennung dokumentieren, Entscheidungen positiv konnotieren, Mut machende Rückmeldung geben, Unterstützung anbieten**
- **die Mobilisierung von Unterstützung im Prozess der Verhaltensänderung**
- **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.**



Empowerment in der Sozialen Arbeit

Motivierende Gesprächsführung - Motivational Interviewing

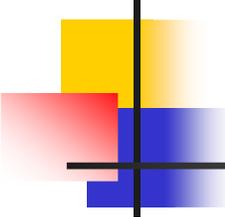
Das Ambivalenz-Waagschalen-Modell:

Menschen (mit Lebensschwierigkeiten) sind nicht unmotiviert, sondern *ambivalent* (*zwiespältig*).

auf der einen Seite: Nutzen einer Veränderung und Kosten des Status-Quo (z.B. bei Suchtabhängigkeit: Erhalt der Arbeit; Stabilisierung der Partnerbeziehung; Verluste bei fortgesetzter Abhängigkeit);

auf der anderen Seite: Nutzen des Status-Quo und Kosten einer Veränderung (z.B. Ängste; Depression; Herausforderung durch Therapie; Verlust der Freunde „in der Szene“).

Ziel des MI ist es, diese Ambivalenz gemeinsam mit dem Klienten zu erkunden und eine „innere“ Veränderungsmotivation zu fördern.



Empowerment in der Sozialen Arbeit

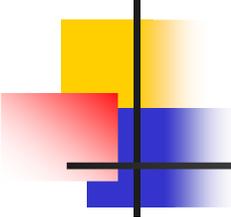
Veränderungspotenzial des Klienten: Jede Person trägt die Gründe für eine Veränderung in Form von Argumenten auf der Pro-Veränderungsseite in sich.

Widerstand als Ergebnis von Beziehungsbrüchen: Widerstand gegen das Eingeständnis der eigenen Lebensprobleme ist nicht Ausdruck eines defektiven Persönlichkeitsmerkmals („Beratungsresistenz“), sondern die Folge von Autonomie- und Grenzverletzungen durch den Berater, also „Beziehungsdissonanz“.

Das MI gliedert sich in zwei Phasen:

Phase 1: Erkundung von Ambivalenzen; Förderung der Motivation

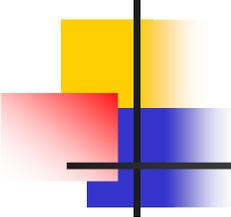
Phase 2: Festigung von Zielen und Wegen, Formulierung eines konkreten Planes der Veränderung („Stadien der Veränderung“)



Empowerment in der Sozialen Arbeit

Phase 1: Förderung der Veränderungsmotivation – Methodische Schritte

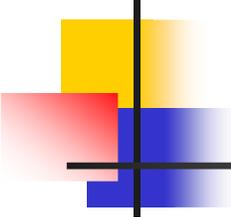
- (1) *„express empathy“*: das Erleben und Verhalten des Klienten „aus der Innensicht“ verstehen
- (2) *„develop discrepancies“*: die Ambivalenz zwischen Beharren und Veränderung erlebbar machen („change talk“).
- (3) *„roll with resistance“*: Widerstände durch eine flexible Anpassung des Gesprächsverhaltens ausgeglichen.
- (4) *„support self-efficacy“*: den Veränderungsoptimismus des Klienten stärken („confidence talk“).



Empowerment in der Sozialen Arbeit

Phase 2: Vereinbarung eines Änderungsplanes - Fallmanagement

- (1) *„setting goals“*: die dialogische Erarbeitung von machbaren Zielen; die gedankliche Vorwegnahme der Zielerreichung („was würde sich zum Besseren wenden, wenn Sie das Ziel erreichen?“).
- (2) *„change options“*: die gemeinsame Erarbeitung der vom Klienten positiv geschätzten Wege der Veränderung; der Klient führt in dieser Suche Regie.
- (3) *die Vereinbarung eines Änderungsplanes*: Schrittfolge; Zeitrahmen; Einbeziehung von Dritten; contracting - Verschriftlichung des Änderungsplanes.
- (4) *„commitment“*: Stärkung der inneren Zustimmung und Selbstverpflichtung des Klienten durch Ermutigung und unterstützende Assistenz.



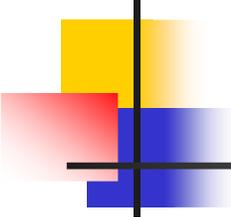
Empowerment in der Sozialen Arbeit

Ressourcenorientierte Beratung im Fallmanagement

Ausgangspunkte für die ressourcenorientierte Beratung:

- **faktisch bereits eingetretener Ressourcenverlust**
- **akut drohender Ressourcenverlust**
- **Unsicherheit in der Nutzung vorhandener Ressourcen**

Ziel der ressourcenorientierten Beratung ist es, ein Weiterdrehen der „Ressourcen-Verlust-Spirale“ abzubremsen.



Empowerment in der Sozialen Arbeit

Die drei Schritte der Ressourcenorientierten Beratung

(1) Ressourcendiagnostik

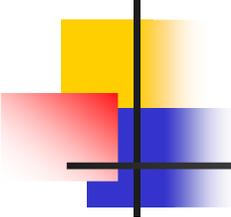
(2) Basale Ressourcensicherung, Bedarfsdeckung, Transferleistungen

(3) Mobilisierung von brachliegenden Umweltressourcen

Vermittlung von Nutzungskompetenzen: beratende Vermittlung von neuen Netzwerk-Fähigkeiten (Kompetenz-Vermittlung);

Konfliktbearbeitung im bestehenden Ressourcennetzwerk:
Beziehungsklärung und Mediatoren-Funktion

Erschließung von neuen sozialen Ressourcen: Wegweiser im Netzwerk privater und institutioneller Ressourcen (Türöffner-Funktion).

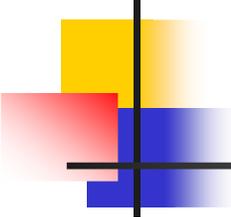


Empowerment in der Sozialen Arbeit

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

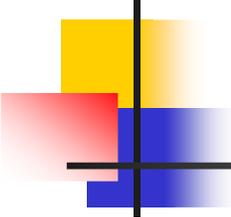
Ziele einer Team-Supervision „in Sachen Empowerment“ sind:

- **eine gemeinsame institutionelle „Kultur des Empowerment“ anregen und fördern (top-down-Strategie);**
- **die Motivation der MitarbeiterInnen fördern und ihre Identifikation mit dem Empowerment-Programm bestärken;**
- **das Engagement und die subjektive Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen durch die positiv erfahrene Einbindung in eine von allen geteilte Organisationskultur befördern.**



Empowerment in der Sozialen Arbeit

- **der Perspektivenwechsel von der Defizit- zur Stärkenorientierung: die Einführung einer mehrdimensionalen Eingangsdiagnostik (Assessment: Problem- und Ressourcendiagnostik)**
- **die Verständigung auf einen gemeinsamen Zielkatalog (Leitbild)**
- **die Transparenz von Informationen und Entscheidungen**
- **eine partizipative institutionelle Entscheidungsstruktur**
- **die Komplementarität von Zuständigkeiten und Methoden**
- **die Einführung von Verfahren der (Selbst-)Evaluation**
- **die Chance auf Weiterlernen („learning organization“).**

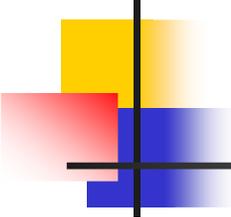


Empowerment in der Sozialen Arbeit

5. Die professionelle Grundhaltung der Empowerment-Arbeit

(1) „sharing power“: Die Abkehr von einer „fürsorglichen Belagerung“

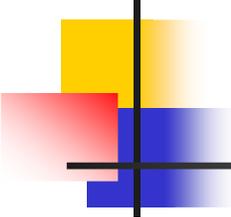
- **der Verzicht auf vorschnelle Expertenurteile im Hinblick auf „Problemdeutungen“ und „stellvertretende Problemlösungen“ für den Klienten**
- **ein geduldiges Sich-Einlassen auf die Situationsdeutungen, Lebensentwürfe und Zukunftsvorstellungen des Klienten**
- **eine nicht-beurteilende Grundhaltung**
- **die Abkehr von (entmündigender) Verantwortungsübernahme; die beständige Ermutigung des Klienten zu Eigentätigkeit und Selbstverantwortung.**



Empowerment in der Sozialen Arbeit

(2) Respekt vor der Autonomie des Betroffenen und Kooperation ‚auf Augenhöhe‘

- **professionelle sozialpädagogische Arbeit als dialogische Verständigung zwischen Partnern („Begleitung“)**
- **sozialpädagogische Arbeit auch als „konfrontativer Spiegel“: Konfrontation der Selbstwahrnehmung des Klienten mit kontrastierender Fremdwahrnehmung**
- **das Eröffnen von „Testfeldern“ für das Entdecken von eigenen Stärken und für die Erprobung von Selbstbestimmung („kleine Erfolge stimulieren größere Erfolge“).**

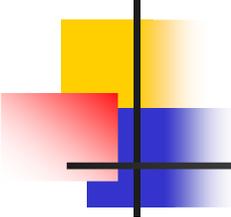


Empowerment in der Sozialen Arbeit

(3) Die Mentoren-Rolle der professionellen Helfer

Mentorenschaft als „kundige Lebensweg-Begleitung“

- **Unterstützer und mutmachender ‚Orientierungshelfer‘**
- **Lebenswelt-Analytiker und kritischer Lebensinterpret**
- **Netzwerker, Ressourcendiagnostiker, Ressourcenmobilisierer**
- **Dialogmanager und Konfliktmediator**
- **Vertrauensperson und anwaltschaftlicher Vertreter**
- **Institutions- und Organisationsentwickler**

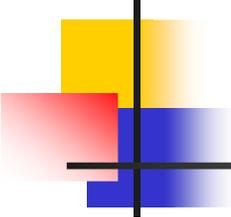


Empowerment in der Sozialen Arbeit

6. Gelingende Empowerment-Prozesse

Empowerment – psychologisch gefasst: Salutogenese

Psychologisches Empowerment beschreibt die subjektiven Niederschläge von stärkenden Empowerment-Erfahrungen. Die Erfahrung der eigenen Stärke, Autonomie und Gestaltungskraft kräftigt und erweitert das Kapital personaler Ressourcen – sie führt zu Gesundheit und biopsychosozialen Wohlbefinden (Salutogenese).



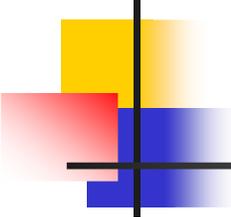
Empowerment in der Sozialen Arbeit

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 und das Vertrauen in die eigene Bewältigungskompetenz.

Aktiver Umgang mit Problemen: eine aktive Auseinandersetzung mit Umweltanforderungen und die zielgerichtete Suche nach Ressourcepersonen und Problemlösungen.

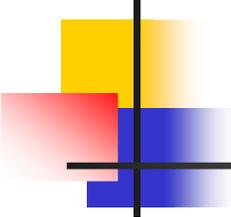
Netzwerk-Kompetenz: die Bereitschaft und die Fähigkeit der Person, in Lebenskrisen Hilfesignale an andere zu versenden und deren soziale Unterstützung in einer nicht überfordernden Weise einzufordern.



Empowerment in der Sozialen Arbeit

**Empowerment – politisch gefasst:
bürgerschaftliches Engagement und politische Teilhabe**

Politisches Empowerment weist über die Ebene der Selbstveränderung hinaus. Politisches Empowerment dokumentiert sich in kollektiven Formen des bürgerschaftlichen Engagements und der politischen Einmischung (Selbsthilfe-Aktivität; zivilgesellschaftliches Engagement).

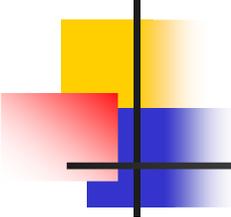


Empowerment in der Sozialen Arbeit

Nutzerkontrolle: die Fähigkeit, auf die institutionelle Dienstleistungsgestaltung Einfluss zu nehmen (consumer's control).

das aktive Engagement des Einzelnen - zivilgesellschaftliche Kompetenz: bürgerschaftliches Engagement und die Übernahme von Verantwortung und Leitungsfunktionen in lokalen Netzwerken der Selbstorganisation.

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 politischen Prozesse der Willensbildung nehmen zu können.

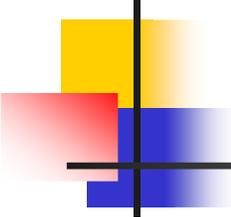


Empowerment in der Sozialen Arbeit

7. Kritische Anfragen: Empowerment im Programm 50plus?

(1) Multiproblematik der Lebenslagen – die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Arbeitsansatzes:

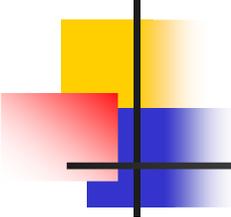
Mit der Langzeitarbeitslosigkeit verknüpfen sich vielfältige Belastungen im Alltag; es vollziehen sich vielfältige Drehungen der Ressourcen-Verlust-Spirale, die mit einem ausschließlich nur arbeitsmarktbezogenen Qualifikationsansatz nicht bewältigt werden.



Empowerment in der Sozialen Arbeit

(2) Fallmanagement als umfassende Verknüpfung von privaten und öffentlichen Unterstützungen:

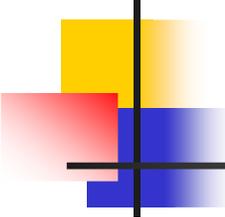
Ein ganzheitlicher Arbeitsansatz muss über die soziale Einzelhilfe mit dem Betroffenen hinausgreifen und die Ressourcen und sozialen Unterstützungen von Partnerschaft, „Haushaltsgemeinschaft“ und privatem Netzwerk in den Hilfeplan integrieren.



Empowerment in der Sozialen Arbeit

(3) Vermittlungszahlen als „Empowerment-Erfolg“?

Das Programm Perspektive 50plus misst Erfolg an Vermittlungszahlen und Stabilität der erreichten Beschäftigungsverhältnisse. Dieser marktökonomische Erfolgsmaßstab kollidiert mit dem Menschenbild des Empowerment (Respekt vor dem „Eigen-Sinn“ der Betroffenen; Akzeptanz der „eigenen Zeit“ und der „eigenen“ Wege).



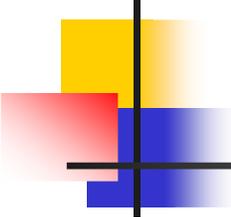
Empowerment in der Sozialen Arbeit

(4) Ziele und Schrittfolge der Empowerment-Arbeit

Sozialintegration: das Finden einer Basis-Sicherheit im Alltag - das Zünden eines neuen „Motivationsfunken“; der Zugewinn von Bewältigungsoptimismus; ein gefestigter Gesundheitsstatus; eine sichere ökonomische Basis; Beziehungsklärung in Partnerschaft und Familie; Integration in soziale Netzwerke; ein Zugewinn an Arbeitsqualifikationen u.a.m.

Arbeitsmarktintegration: erst der geduldige Aufbau dieser Grundsicherheiten (in subjektiver Zeit) macht Menschen bereit, sich engagiert auf eine dauerhafte berufliche Integration einzulassen.

Empowerment verweigert sich engen zeitlichen Erfolgskalkulationen. Aber: Ein Mehr an sozialpädagogischem Investment fördert und stärkt die Nachhaltigkeit der Arbeitsmarktintegration.



Empowerment in der Sozialen Arbeit

Weiterführende Literatur:

Norbert Herriger (2006):

Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung.
3. ergänzte Auflage, Stuttgart (Kohlhammer-Verlag).

Norbert Herriger – Internet-Portal:

www.empowerment.de