

Materialien 8

Norbert Herriger: Empowerment. Stellschrauben für die Implementation in sozialen Unternehmen

Definition „Empowerment“

„Empowerment hat zum Ziel, die Macht etwas gerechter zu verteilen – und das...im Hinblick auf die Selbstbestimmung und die Kontrolle der Menschen über das eigene Leben“ (Berger/Neuhaus 1996).

Empowerment bedeutet Selbstbefähigung, Selbstbemächtigung, Stärkung von Eigenmacht und Lebenssouveränität. Ursprünglich eine Importware aus dem Bereich der Bürgerrechtsbewegung, der Sozialen Bewegungen und der gemeindebezogenen psychosozialen Arbeit der USA ist dieses Konzept heute konstitutives Element der professionellen Identität der Sozialen Arbeit. Empowerment beschreibt Mut machende Prozesse der Selbstbemächtigung, in denen Menschen (begleitet durch eine ressourcenstärkende Soziale Arbeit) beginnen, Erfahrungen der sozialen Ausgrenzung und der Machtlosigkeit zu überwinden, eigene Fähigkeiten und Kräfte zu entwickeln und ihre Ressourcen zu einer selbstbestimmten Lebensführung zu nutzen lernen. Empowerment – auf eine kurze Formel gebracht – zielt auf die (Wieder-)Herstellung von Selbstbestimmung über die Umstände des eigenen Lebens (vgl. Herriger 2020; 2022).

Empowered Organizations – Empowerment in sozialen Unternehmen

Die Implementation einer nachhaltigen Empowerment-Praxis in Diensten und Einrichtungen der Sozialwirtschaft bedarf einer veränderten, offenen Unternehmenskultur, welche die Prinzipien einer ressourcenstärkenden Arbeit in die strukturellen Webmuster der Institution und in den Arbeitsalltag der MitarbeiterInnen im sozialen Feld übersetzt („empowered organization“). Die betriebliche Managementforschung hat das Empowerment-Konzept bereits in den 1990er Jahren adaptiert. In der Managementlehre werden häufig zwei unterschiedliche Ansätze von Empowerment gegenübergestellt: das psychologische Empowerment und das strukturelle Empowerment. Während das psychologische Empowerment einer Mikro-Perspektive folgt und die Wahrnehmungen, Einstellungen und Motivationslagen der Mitarbeitenden in den Blick nimmt, fokussiert das strukturelle Empowerment in einer Makro-Perspektive auf die institutionelle Führungskultur, auf die hierarchischen

Strukturen von Entscheidungsmacht und Verantwortung, auf offene Möglichkeitsräume für mehr Demokratie in der Arbeitswelt und eine größtmögliche Beteiligung der Beschäftigten.

Psychologisches Empowerment: Im Mittelpunkt steht hier die subjektive Wahrnehmung empowernder Arbeitsbedingungen durch die Beschäftigten - erleben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Arbeitsalltag als offen für eigene (und eigenwillige) Entscheidungen im Hinblick auf fallbezogene Problemdefinitionen, Wahl methodischer Interventionsinstrumente, Selbstevaluation usw., erfahren sie durch die Leitungsebene Anerkennung und Stärkung in ihrem ressourcenzentrierten Interventionshandeln, erleben sie sich als Teil einer von allen geteilten Organisationskultur usw. Psychologisches Empowerment setzt sich aus vier Wahrnehmungen zusammen:

- das Empfinden von Bedeutsamkeit und motivationsstiftender Sinnggebung
- die Wahrnehmung von beruflicher Kompetenz
- die Erfahrung von Selbstwirksamkeit sowie
- das Erleben von gestaltender Einflussnahme.

Strukturelles Empowerment: Empowerment in struktureller Lesart zielt darauf, Entscheidungsmacht und Verantwortung von der Leitungsebene an niedrigere Hierarchieebenen zu delegieren – ein Abbau von hierarchischem Gefälle, welcher eine nachhaltige Demokratisierung der Unternehmensstruktur ermöglicht und die autonome Gestaltung des Arbeitsalltags, Partizipation sowie die Erfahrung der Zugehörigkeit zu einer gemeinsam getragenen „Unternehmensphilosophie“ befördert. Folgende Rahmenbedingungen ermöglichen strukturelles Empowerment:

- die größtmögliche Entscheidungsautonomie in flachen Hierarchien
- der offene Zugang zu relevantem Wissen
- der Verfügbarkeit von Unterstützungsleistungen (kollegiale Beratung/Supervision)
- der Zugang zu adäquaten Ressourcen (Zeit/Mittel) sowie
- die Gelegenheit zum Aufbau und zur Nutzung von persönlichen Netzwerken.

Erfolgreiches Empowerment dokumentiert sich überall dort, wo sich die einzelnen Teammitglieder mit ihrer Motivation, ihren Ideen und Talenten zu einem gemeinsam denkenden und handelnden Kollektiv zusammenschließen. Mit dem Ziel, klassische Hierarchien und alte Strukturen aufzubrechen und vor allem soziale Kompetenzen unter den Kollegen und gegenüber KlientInnen zu stärken, schafft Empowerment eine Basis für nachhaltige Leistungsmotivation (vgl. weiterführend Gaida 2021; Schermuly 2021).

Stellschrauben der Organisationsentwicklung – der Empowerment-Zirkel

Ein Instrument, das sich im Rahmen von Teamberatung und Organisationsentwicklung bewährt hat, ist 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. Themen des Empowerment-Zirkels sind u.a. (vgl. ausführlich Herriger 2020, S. 252 ff.):

Die Entwicklung eines ressourcenorientierten Leitbildes: Die Implementation von Empowerment verändert „das Gesicht“ der Institution – nach innen: in der Wahrnehmung der MitarbeiterInnen wie auch nach außen: in der Wahrnehmung durch Kostenträger und kooperierende Dienste und Einrichtungen. Konsequenz ist vielfach die Notwendigkeit, das Leitbild der Institution neu zu formulieren und die „Empowerment-Philosophie“ (Ressourcenfokus) so unhintergebar im betrieblichen Selbstverständnis zu verankern: Paradigmenwechsel von der Defizit- zur Ressourcenperspektive; die Verständigung über die Einführung neuer, ressourcenstärkender Methodiken und Qualitätsstandards.

Eine partizipative institutionelle Entscheidungsstruktur: Ein zentrales Prinzip strukturellen Empowerments ist die Enthierarchisierung von institutionellen Entscheidungs-, Kontroll- und Verantwortungsstrukturen: die Delegation von Entscheidungsbefugnissen und eine ergebnisorientierte Entscheidungsfindung in flachen Hierarchien („partizipatives Management“; „agile Organisation“; „New Work“); die Ersetzung von alten Hierarchien durch selbstgesteuerte Teams; eine klare und für alle transparente Verteilung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.

Die Transparenz von Informationen und Entscheidungen: Enthierarchisierte Strukturen leben von der 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.

Die Weiterentwicklung des institutionellen Methodenkoffers: Empowerment bedarf vielfach einer ergänzenden Qualifizierung der MitarbeiterInnen und der Einführung neuer ressourcenorientierter Methoden („learning organization“): die Einführung von Instrumenten der Ressourcendiagnostik; die Einübung in Methoden des stärkenorientierten Case Managements und der persönlichen Zukunftsplanung; multiperspektivische Fallgespräche im Team; Angebote der Fort- und Weiterbildung und eine turnusmäßigen externen Konzeptberatung.

Die Einführung von Verfahren der (Selbst-)Evaluation: Die Empowerment-Praxis sollte begleitet werden durch 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 Benchmarks, an denen der Erfolg des beruflichen Handelns bemessen wird, und die Dokumentation dieser Erfolge in der institutioneneigenen Berichterstattung.

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 Engagement und Veränderungsmotivation und geben den Kurswechseln der Institution in Richtung Empowerment eine verbindliche Richtschnur.

Literatur

Berger, P.L./Neuhaus, R.J. (1996): To empower people. From state to civil society. 2. Aufl., Washington: American Enterprise Institute

Gaida, I. (2021): Agiles Arbeiten in der Praxis. Wie Unternehmen besser arbeiten und mehr Werte schaffen. Berlin: Springer

Herriger, N. (2020): Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung, 6. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer

Herriger, Norbert (2022): Empowerment [online]. socialnet Lexikon. Bonn: socialnet, 04.01.2022. Verfügbar unter: <https://www.socialnet.de/lexikon/Empowerment>

Schermuly, C.C. (2021): New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern. 3. Aufl., Freiburg i.B.: Haufe-Lexware

(Fertigstellung des Textes: 01. Februar 2022)