

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Thomas Geisen

und

Peter Mösch

Praxishandbuch Eingliederungsmanagement

Springer Reference Sozialwissenschaften

10.1007/978-3-658-07462-3_37-1

Empowerment und Eingliederungsmanagement

Felix Wettstein¹

(1) Fachhochschule Nordwestschweiz, Riggenbachstr. 16, 4600 Olten, Schweiz

Felix Wettstein

Email: felix.wettstein@fhnw.ch

Zusammenfassung

Um Empowerment als Handlungsansatz für das Eingliederungsmanagement zu nutzen, ist es notwendig zu verstehen, was Empowerment bedeutet. Zentral ist die Frage nach Erweiterung von Macht für benachteiligte Personen und Gruppen mit bisher geringem Einfluss. Ursprünglich ein Community-Ansatz, steht er heute auch für individuelle Entwicklungsprozesse. Im Sinne von Selbstbemächtigung verläuft ein Empowerment „bottom-up“. Ob und wie ein solcher Prozess „top-down“, also durch Professionelle, angestossen werden kann, gleicht einer Gratwanderung, erst recht wenn das vorgelagerte Ziel „Eingliederung“ heisst.

Schlüsselwörter Empowerment - Macht - Einfluss - Gesundheitsförderung - Soziale Arbeit

1 Einleitung

Das Konzept Empowerment entstand in den 70er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts im Kontext der Bürgerrechtsbewegungen in den USA. Als erste benutzte Barbara Solomon den Begriff in einem wissenschaftlichen Kontext und schlug ihn als ein Rahmenkonzept für sozialarbeiterische Praxis vor (Solomon 1976). Mit „Empowerment“ wurde die Auflehnung gegen ungleiche Verteilung von politischer Macht und Einflussmöglichkeit thematisiert. Im Zentrum standen Forderungen nach besseren Chancen auf gesellschaftliche Teilhabe von bisher Machtlosen, nach Einlösung von grundlegenden Bürgerrechten für alle, insbesondere für die schwarze Minderheitsbevölkerung, und nach Umverteilung von Ressourcen (Kieffer 1984; Rappaport 1984). In der Folge wurde Empowerment zu einer Schlüsselkategorie in der amerikanischen gemeindebezogenen Sozialen Arbeit bzw. des „Community Organizing“ (Alinsky 2010; Szyntka 2005). Diese verband sich mit Bewegungen mit gewerkschaftlichem oder kirchlichem Hintergrund, fand Verankerung beispielsweise in der Anti-Kriegs-Bewegung, den politischen „Graswurzel“-Bewegungen, der Selbsthilfe-Bewegung oder der südamerikanischen Befreiungstheologie.

Auch in den Folgejahren, bei der weiteren Verbreitung des Konzepts Empowerment, war eine vorwiegend politische und menschenrechtliche Begriffsverwendung üblich, zum Beispiel in den

feministischen Bewegungen (vgl. Göpel 2010, S. 7). In jüngerer Zeit lässt sich beobachten, dass Empowerment zu einem Schlüsselbegriff für frauenrechtliche Bewegungen in Schwellenländern wie Indien und Brasilien oder für die Auflehnung von Frauen gegen patriarchale Traditionen in der muslimischen Welt geworden ist.

Im deutschsprachigen Raum hat der Begriff ab den 90er-Jahren und um die Jahrtausendwende grosse Beachtung und Verbreitung gefunden (z. B. Theunissen und Plaute 1995; Stark 1996; Lenz 2011; Herriger 2014), als postuliertes Handlungskonzept namentlich im Kontext von Gesundheitsförderung, Sozialer Arbeit, Pflege, von neueren Ansätzen in der Psychiatrie und in der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigungen, schliesslich auch in der Betriebswirtschaft, im Management und in der Personalführung. Auffallend ist, dass dazu immer der englischsprachige Begriff verwendet wurde und wird. Der Begriff „Empowerment“ entzieht sich offensichtlich einer unmittelbaren Übersetzung ins Deutsche. Umso wichtiger ist es für den deutschsprachigen Raum, sich zu vergewissern, was Empowerment bedeutet und beinhaltet. Nur mit einer guten begrifflichen Klärung kann Empowerment den Anspruch erheben, ein eigenständiges Handlungskonzept zu sein, unterscheidbar von anderen Konzepten der sozialen Interaktion und der Ressourcenaktivierung.

Vorweg lässt sich feststellen, dass zwei Ansprüche an das professionelle Handeln durchgängig postuliert werden, wenn von Empowerment die Rede ist:

a)

das Postulat, sich von einem paternalistischen Fürsorgekonzept zu verabschieden und die Aufmerksamkeit den Eigenmächten und -kräften zuzuwenden;

b)

das Postulat, das defizitorientierte Bild von Klientinnen und Klienten zu überwinden und die Entfaltung von Stärken, Potenzialen und Kompetenzen in den Mittelpunkt zu rücken.

2 Begriff und Handlungsfelder von Empowerment

Mit zunehmender Verbreitung des Konzepts wurden die Handlungsebenen, bei denen Empowerment eine Rolle spielen kann, zahlreicher. Der Begriff und seine Verwendung wurden dadurch unschärfer. Herriger (2015a) spricht davon, dass Empowerment zu den „Kursgewinnern auf dem psychosozialen Ideenmarkt“ gehöre. Die Verwendung des Attributs „psychosozial“ weist darauf hin, dass die ursprüngliche politische Begriffssetzung, welche meistens mit Emanzipations- oder Protestbewegungen assoziiert war, eine Veränderung erfahren hat. Zu den politischen Handlungsfeldern kamen individual-psychologische Konzepte hinzu. Empowerment wurde nun vermehrt als personale Komponente verstanden, und zwar auf zwei Arten: Entweder als Ausgangspunkt oder als Ergebnis eines Transformationsprozesses. Weiter wurde der Begriff Empowerment für die selbstgesteuerte Interessenswahrnehmung von Kleingruppen verwendet. Dabei war der (sozial-)politische Bedeutungszusammenhang teilweise noch vorhanden, aber die Gruppenziele konnten und können sich auch auf andere Interessensgebiete beziehen. Schliesslich wurde das Konzept Empowerment für die Ebene von Organisationen entdeckt, beispielsweise für Non Profit-Organisationen, die verbindliche, verbrieft Einflussmöglichkeiten erfolgreich erkämpften. In der Management-Lehre wird es demgegenüber als Aufgabe für Führungskräfte gehandelt. Angesichts dieser Breite der Anwendungsmöglichkeiten von Empowerment entstanden Vorschläge für Ordnungsmodelle. Laverack (2010, S. 59) schlägt ein Kontinuumsmodell vor, das fünf Elemente

umfasst: Individuelle Aktivitäten – Kleingruppenentwicklung – Organisation der Gemeinschaft – Partnerschaften – soziale und politische Aktion. Unter Partnerschaften sind Allianzen verschiedener Gruppen oder Organisationen zu verstehen, welche sich gemeinsam um Einflussnahme auf übergeordneter Ebene einsetzen.

Herriger (2014, S. 86 ff., 2015b) skizziert ein Modell mit vier Ebenen von Empowerment, denen er je unterschiedliche methodische Arbeitsweisen zuordnet:

- „(1) Die Ebene der Einzelhilfe – die Konstruktion lebbarer Lebenszukünfte;
- (2) Die Ebene der Gruppenarbeit – das Stiften von Zusammenhängen;
- (3) Die Ebene der Organisation – das Eröffnen von Räumen der Bürgerbeteiligung;
- (4) Die Ebene der Gemeinde – das Schaffen eines förderlichen Klimas für Selbstorganisation und bürgerschaftliches Engagement“ (Herriger 2015b).

Mit der Ausweitung der Anwendungsfelder und der Anordnung auf einem Kontinuum ist der Begriff Empowerment natürlich noch nicht definiert. Herriger schlägt als Arbeitsdefinition vor:

„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.“ (Herriger (2015a))

Bedeutsam an dieser Arbeitsdefinition sind nicht bloss die deutschsprachigen Synonyme zu Empowerment, bedeutsam ist insbesondere der Klärungsversuch, für wen das Konzept überhaupt gedacht ist: Für Menschen in Situationen des Mangels, der Benachteiligung oder der gesellschaftlichen Ausgrenzung. Mit anderen Worten: Empowerment ist kein Konzept für alle. Vielmehr setzt es einen klaren Schwerpunkt, wer (als Person, als Gruppe oder als Teil einer Organisation) einen Entwicklungsprozess durchmacht: Jene, die nicht auf der Sonnseite des Lebens stehen. Das ist durchaus bedeutsam, denn zweifellos erleben auch Personen und Gruppen, welche zu den Privilegierten gehören, Prozesse von Selbstbemächtigung sowie Vermehrung von Autonomie und Eigenmacht. Würde sich Empowerment darin erschöpfen, dann hätte das Konzept eine Vergrößerung von sozialen Teilhabechancen zur Folge.

Die Betroffenheit von Menschen in benachteiligter Ausgangslage nehmen auch Theunissen und Plaute zum Ausgangspunkt ihrer prozessorientierten Definition von Empowerment, „in dem Betroffene ihre Angelegenheiten selbst in die Hand nehmen, sich dabei ihrer eigenen Fähigkeiten bewusst werden, eigene Kräfte entwickeln und soziale Ressourcen nutzen“ (Theunissen und Plaute 1995, S. 12).

Ähnlich auch die Bestimmung der Akteurskreise bei Laverack (2010, S. 59; unter Bezugnahme auf Wallerstein 1992), wenn er festhält, dass es sich bei Empowerment „um einen sozialen Aktionsprozess zur Förderung der Mitwirkung von Menschen, Organisationen und Gemeinschaften zur Gewinnung von mehr Macht und politischem Einfluss zur Verbesserung der Lebensqualität und Erreichung von mehr sozialer Gerechtigkeit“ handle. Ausgangspunkt von Empowermentprozessen – individuell, organisational oder politisch – sind demnach immer diejenigen, die über wenig Macht verfügen. Zudem belegt dieses Zitat, dass Empowerment ein normatives Konzept ist. Es genügt nicht, eine Bevollmächtigung zu erhalten bzw. sich mehr Selbstermächtigung zu erschliessen. Der Entwicklungsprozess ist auf bestimmte normativ-ethische Ziele ausgerichtet: Auf Verbesserung von

Lebensqualität nicht nur Einzelner, sondern möglichst aller, auf die Chancen einer besseren Gesundheit, auf Verringerung von sozio-ökonomischen Ungerechtigkeiten.

Wie erwähnt findet das Konzept Empowerment zunehmend Eingang in den Management-Diskurs und wird dort als Führungsaufgabe bezeichnet. Empowerment gilt als eine vom Management initiierte Massnahme zur „Bevollmächtigung“: Es geht darum, Autonomie und Mitbestimmungsmöglichkeiten für Mitarbeitende am Arbeitsplatz zu erweitern (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2015). Auffallend ist, dass in diesem Verwendungshorizont die Ausgangslage einer prekären Situation – Mangel, Ausgrenzung, Benachteiligung – nicht mehr hervorgehoben wird. Stellvertretend dafür die Definition von Empowerment aus einem Lehrbuch für Betriebliches Gesundheitsmanagement. Uhle und Treier (2013, S. 411) verstehen unter dem Begriff Empowerment alle Strategien und Massnahmen, welche den Grad an Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen erhöhen. Im betrieblichen Kontext ist der Führungsstil dann von Empowerment geprägt, wenn die Mitarbeitenden ihre Interessen selbstbestimmt einbringen und selbstverantwortlich vertreten können, wenn sie an unternehmerischen Entscheidungen beteiligt sind. Als „empowerte“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sie ihre Selbstkompetenz und Selbstwirksamkeit wahrnehmen.

Abschliessend kann zur Begriffsbestimmung festgehalten werden: Empowerment findet inzwischen in derart unterschiedlichen Kontexten Anwendung, dass die Gefahr gross ist, das Konzept zu verwässern und überzustrapazieren, vielleicht auch zu missbrauchen. Die wohl häufigste Missdeutung liegt darin, Empowerment mit „Befähigung“ zu übersetzen. Ohne Zweifel brauchen Menschen „Befähigungen“ im Sinne von Förderung ihrer Kompetenzen für eine erfolgreiche Lebensgestaltung. Diese erwerben sie im sozialen Austausch, unter anderem bei Bildungsanlässen, die auf Lernziele ausgerichtet sind, so auch Ziele zum Kompetenzerwerb. In solchen sozialen Lern- und Lehrsituationen ist „Befähigen“ sicherlich eine adäquate Bezeichnung. Davon lässt sich Empowerment im Sinne von Einmischung und als Aneignung von Eigenmacht sehr deutlich unterscheiden. Damit das Konzept Empowerment nicht jegliche Konturen verliert, scheint es für den künftigen fachlichen Diskurs unabdingbar, zwischen „Befähigung zu selbstbestimmtem Handeln“ und „Ermächtigung zu selbstbestimmtem Handeln“ sauber zu trennen und den Empowermentbegriff nur für das zweite zu verwenden.

3 Die Machtfrage stellen

Empowerment enthält „Power“, was sich sowohl mit „Kraft“ als auch mit „Macht“ übersetzen lässt. Es deutet vieles darauf hin, dass Empowerment beide Komponenten enthält. Bewegungen „von unten“, zum Beispiel Protestbewegungen, Selbsthilfegruppierungen etc., entfalten eine gemeinsame Kraft, die mehr ist als die Summe der bereits vorhandenen Fähigkeiten von Einzelnen. Wie noch zu zeigen sein wird, sind Empowermentprozesse geeignet, Stärken und Kompetenzen zu entwickeln, über welche die Beteiligten zuvor nicht verfügten oder derer sie sich nicht bewusst waren. „Power“ steht also für Kraft.

Mindestens ebenso bedeutsam ist die Betrachtungsweise von Power als Macht. Wer sich mit Empowerment beschäftigt, muss die Machtfrage stellen. Vereinfacht gesagt lässt sich beobachten, dass Empowermentprozesse zu einer Verschiebung von Macht führen: Am Schluss eines solchen Prozesses ist die Macht anders verteilt als zu Beginn. Insbesondere haben jene mehr Macht und Einfluss, welche in der Ausgangssituation zu den Benachteiligten, Marginalisierten oder Rechtlosen gehörten. Macht soll hier zunächst im Sinne von Max Weber verstanden werden als „die Wahrscheinlichkeit, dass ein Akteur einer sozialen Beziehung im Stande ist, seinen eigenen Willen

durchzusetzen, auch gegen den Willen des Anderen“ (Weber 1972, zit. in Laverack 2010, S. 43). Wenn jemand Einfluss und Oberhand gewinnt über andere, muss eine solche Situation nicht konfliktiv sein. Zwar kann Macht destruktiv ausgeübt werden und sich als Machtmissbrauch entpuppen, häufig aber sind die Zuschreibung und die Übernahme von Macht durchaus konstruktiv im Hinblick auf gesellschaftliche Ordnung und Entwicklung. Deshalb lässt sich das Weber'sche Verständnis erweitern, zum Beispiel mit Hannah Arendt: Sie versteht Macht als Zusammenwirken von freien Menschen im politischen Raum zu Gunsten des Gemeinwesens (vgl. Arendt 2003). Macht sei die Möglichkeit, die Geschichte zu beeinflussen. Das Zusammenwirken der Beteiligten müsse dabei nicht unbedingt von langer Dauer sein, es könne sich in wechselnden Konstellationen manifestieren.

Im Kontext von Empowerment ist es bedeutsam danach zu fragen, ob Macht eine begrenzte Einheit sei, eine „Nullsummenmacht“ (Laverack 2010, S. 44). In einem solchen Verständnis gibt es Machtzuwachs nur dann, wenn andere von ihrer Macht hergeben – freiwillig oder unfreiwillig. Wo Gewinner sind, sind auch Verlierer, und letztere trachten danach, die Verhältnisse wieder zu drehen und ihre Machtanteile zurückzuerobieren.

Wenn das Konzept Empowerment für erfolgreiches Eingliederungsmanagement bedeutsam ist und wenn dabei von einer „Nullsummenmacht“ ausgegangen wird, dann hat dies natürlich einen entscheidenden Einfluss auf das Verhältnis zwischen den Professionellen und ihren Klientinnen bzw. Klienten. Zwar ist nicht zwingend, dass sich die Machtverschiebung zwischen ihnen abspielt: Es können auch Dritte beteiligt sein. Gleichwohl liegt nahe, dass unter dieser Prämisse ein möglicher Empowermentprozess zumindest unterschwellig auf Skepsis und Widerstand stösst, denn er könnte die Macht- und Einflussbereiche jener gefährden, die eine erfolgreiche Eingliederung zu legitimieren haben.

Allerdings gibt es auch eine Vorstellung davon, dass Macht nicht eine geschlossene Einheit bilde wie etwa die Summe an Besitztümern, sondern dass Macht offen und ausbaufähig sei. Gemäss einem solchen Verständnis können die einen gesellschaftlichen Gruppen an Macht gewinnen, ohne dass die anderen davon abgeben müssen. Im Idealfall lassen sich sogar Situationen erkennen, in denen sich dank Zuwachs an „Power“ bei der einen Interessengruppe auch die Einflussmöglichkeiten der anderen Gruppen erweitern. Laverack (ebd., S. 45 f.) nennt Wissen, Vertrauen, Mitgefühl, Grosszügigkeit, gegenseitige Achtung und Hilfestellungen als Beispiele so verstandener Machterweiterung.

Was die Machtverhältnisse anbelangt, lassen sich mindestens drei Verständnisse unterscheiden. Ein erstes Verständnis ist jenes der „Macht über Jemanden“ (power over), bei dem eine Person oder eine Gruppe den anderen vorschreiben kann, was zu tun und was zu unterlassen sei. Dieser Vorgang läuft nicht zwingend den Bedürfnissen und Interessen jener, die wenig oder keine Macht haben, zuwider.

Im Gegenteil ist er häufig Ausdruck eines verantwortungsvollen Handelns, gerade auch im Verhältnis zwischen professionellen Fachkräften und Klientinnen/Klienten. Beispiele wären Massnahmen zur Vorsorge und Krankheitsbekämpfung, Erteilung von Rat oder die Gewährung von materiellen Hilfen. Die Verteilung von Macht und Einfluss wird dabei nicht verändert. Von Empowerment kann demnach nicht die Rede sein.

Ein zweites Verständnis ist die „personale Macht“ (power-from-within), welches Menschen als eigene Stärke beschreiben und erleben, zum Beispiel als Gefühl der inneren Integrität und Wahrheit (vgl. Labonte 1996; Laverack 2010, S. 47). Ein solches Verständnis erinnert auch an das Kohärenzgefühl (Sense of Coherence) bei Antonovsky (1997), dieses überdauernde Gefühl von Menschen, ihr Leben als verständlich und geordnet wahrzunehmen, sich den Herausforderungen gewachsen zu fühlen sowie Bedeutsamkeit und Sinn im Leben zu sehen. Diese personale Macht ist denn auch als

„psychologisches Empowerment“ beschrieben worden. Auch hier findet ein Machtzuwachs statt, im Sinne von erhöhtem Selbstbewusstsein und besserer Kontrolle über die Lebensumstände. Allerdings muss diese Erweiterung von personaler Macht nicht mit einer Ausweitung von Status, Autorität oder Besitz einhergehen.

Das dritte Verständnis ist jenes der Machtteilung (power-with). Es umschreibt jene sozialen Beziehungssituationen, in denen eine Person oder eine Gruppe ihre Macht über andere dazu nutzt, um die personale Macht dieser anderen zu vergrössern (vgl. Laverack 2010, S. 50 f.). Es findet demnach eine Übertragung von Macht statt, welche den Kreis jener erweitert, die an ihr teilhaben können, ohne dass die ursprünglich Mächtigeren ihre Möglichkeiten einschränken müssen. Mit anderen Worten: Die Kompetenz von Expertinnen oder Experten wird nicht angezweifelt, allerdings sind sie nicht mehr allein. Entscheidungen werden vermehrt ausgehandelt.

4 Top-down oder bottom-up, transitiv oder reflexiv?

Für das professionelle Handeln stellt Empowerment – soll das Konzept nicht bloss eine Worthülse in einem Leitbild sein – eine grosse Herausforderung dar. Diese wird wohl oft unterschätzt. Die Kardinalfrage lautet: Ist es überhaupt möglich, andere zu „empowern“, oder „empowert“ letztlich jede und jeder (oder jede gesellschaftliche Gruppe) nur sich selbst?

Nüchtern betrachtet steht Empowerment längst für beide Perspektiven: Sowohl für Prozesse der Selbstbemächtigung (bottom-up) als auch für ein Konzept der professionellen Unterstützung von Menschen auf dem Weg der Ablösung von Macht- und Einflusslosigkeit (top-down) zur Ausweitung ihrer Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume.

Wenn Empowerment im zweiten Sinne als Konzept professionellen Handelns gefordert beziehungsweise beansprucht wird, dann lautet die Losung oft „Empowermentprozesse anstossen“. Es lohnt sich, genauer darüber zu reflektieren, was angestossen wird und wer anstösst. Vorweg sind es Expertinnen und Experten, die ihre „Zielgruppe“ definieren. Möglicherweise ist diese sogar gestützt auf einen gesetzlichen Auftrag oder in einem organisationsinternen Regelwerk abschliessend definiert (zum Beispiel in der Begründung von Eingliederungsmassnahmen für Menschen ohne Erwerbsarbeit oder Menschen mit Beeinträchtigungen). Sodann legen die Fachkräfte die übergeordneten Ziele fest, welche ihre Zielgruppen zu erreichen haben, beispielsweise die dauerhafte Erwerbsfähigkeit, die unbefristete Anstellung oder die materielle Eigenständigkeit, das heisst die Ablösung aus der Unterstützung durch die Sozialversicherung. Es können auch mittelbare Ziele sein, deren Erreichung die Aussichten auf Arbeitsintegration (im hier gewählten Beispiel) erhöhen, zum Beispiel die Verbesserung des Gesundheitszustandes oder die Vergrösserung des unterstützenden sozialen Netzes. Alle diese Ziele lassen sich als Begründungen anführen, um den betroffenen Menschen die Chancen auf Selbstbestimmung und Selbstbemächtigung zu erhöhen. Sie stehen somit in Einklang mit der Forderung aller Empowerment-Ansätze, einen defizitorientierten Blick auf Klientinnen und Klienten zu verlassen und stattdessen Aufmerksamkeit und Vertrauen in ihre Potenziale und Ressourcen aufzubringen. Fraglich ist allerdings, ob beim „Empowermentprozesse anstossen“ das andere konstitutive Postulat von Empowerment eingelöst werden kann, nämlich die Abkehr von einer paternalistischen Fürsorglichkeit.

Herriger (2014, S. 14) spricht in diesem Zusammenhang von zwei „Lesarten“ des Konzepts Empowerment, der reflexiven und der transitiven Lesart. Letztere betont die Wichtigkeit professioneller Unterstützung auf dem Weg zur Autonomie von Klientinnen und Klienten bzw. von

Gruppen der Bevölkerung. Die Frage stellt sich, welches konkrete Handeln der Fachkräfte dazu führt, dass die von ihnen beratenen, begleiteten, betreuten Personen tatsächlich ihre Selbstgestaltungskräfte erweitern und einsetzen. Wie gelingt es, Menschen das Rüstzeug für eine eigenverantwortliche Lebensbewältigung zur Verfügung zu stellen? Was ist zu tun, damit sie in die Lage versetzt sind, ihre eigenen Möglichkeitsräume zu erweitern, sich selber als stark und einflussreich zu erleben, sich mit jenen auf den Weg zu machen, die in einer vergleichbaren Lebenslage sind? Die Antworten sind alles andere als trivial.

In der anderen Lesart, reflexiv genannt, ist Empowerment ganz im Sinne der Selbstbemächtigung von Personen zu verstehen, die ihr Schicksal in die Hand nehmen (vgl. ebd.). Sie, die bisher zu den Ohnmächtigen oder Machtlosen gehört haben, eignen sich selber – vielleicht allein, aber oft in Gruppen – mehr Macht, Kraft und Gestaltungsvermögen an. Sie „verlassen das Gehäuse der Abhängigkeit und Bevormundung“ (ebd.). Aus eigener Kraft treten sie aus der bisherigen Ohnmachtsposition heraus und erstreiten sich, was ihnen zusteht, oft auch gegen Widerstand oder zumindest gegen Unverständnis und Besserwisserei. In einer solchen Betrachtungsweise ist Empowerment ein reiner bottom-up-Ansatz, der nicht durch Fachleute initiiert wird. Bereits Rappaport (1984) kam zum Schluss, dass es letztlich immer die Betroffenen selber sind, die handeln wollen müssen, damit von Empowerment gesprochen werden kann.

Dass diese zweite Lesart den ursprünglichen Kern des Konzepts Empowerment besser trifft dürfte unbestritten sein. Jedoch stellt sich sofort die Frage: Braucht es dazu gleichwohl professionelles Handeln, zum Beispiel in der Sozialen Arbeit? Wenn ja, was ist ihre Aufgabe? Können Fachleute erst aktiv werden, wenn die betroffenen Personen begonnen haben, die Dinge selbst in die Hände zu nehmen? Vieles spricht in der Tat für eine grosse Zurückhaltung seitens der Professionellen. Und wenn es doch etwas zu tun gibt, dann ist es nicht Anleitung zum Handeln im engeren Sinne, sondern wohl eher das aktive Zuhören und das Reagieren auf die Nachfrage nach professioneller Unterstützung. Wenn es darum geht, Prozesse der Selbstbemächtigung zu ermöglichen, dann dürfte sich das professionelle Handeln oft auf die Beseitigung von Hindernissen beschränken. Es richtet sich dann nicht so sehr an die „Benachteiligten“ selbst, sondern zum Beispiel an weitere Träger von Machtansprüchen, die ihre Vorstellungen umgesetzt sehen wollen und damit das Leben jenen schwer machen, die im Begriff sind, sich zu empowern.

5 Typische Phasen von Empowerment-Prozessen

Hinweise darauf, worin das professionelle Handeln bei selbstinitiierten Situationen des Empowerment bestehen könnte, lieferte bereits Charles Kieffer (1984) mit einem Modell in vier Phasen, welche einen typischen Empowermentprozess charakterisieren. Dieses idealtypische Modell, das Kieffer gestützt auf qualitative Interviews entwickelt hatte, wurde von Stark (1996, S. 119 ff.) und Pankofer (2015) aufgegriffen. Es schildert insbesondere den Prozess, den ein gruppenbezogenes Empowerment durchläuft.

Ausgangslage für das Modell ist immer eine Situation des Mangels, der Benachteiligung, der Bedrohung oder des Ausschlusses. Typisch ist in solchen Situationen, dass die Betroffenen verunsichert sind. Sie verlieren einen Teil ihrer Alltagsroutinen. Sie ziehen sich zurück, fühlen sich schlecht, haben oft Scham- oder Schuldgefühle, sie resignieren. Es kommt zu keinem Empowerment.

Phase 1: Mobilisierung. Manchmal jedoch tritt ein, dass in dieser Betroffenheit und emotional bedrückenden Lage ein Zusammenschluss von Gleichbetroffenen zustande kommt. Sie teilen die Erfahrung der Erschütterung oder Bedrohung, aber sie setzen ihr

gemeinsam etwas entgegen. Sie beginnen in Frage zu stellen, was sie bisher als unabänderlich oder übermächtig eingestuft haben. Typisch in dieser Phase: Jemand schlüpft in die Rolle des „Mentors“ für die Gruppe.

Phase 2: Engagement und Förderung. Der Austausch mit Gleichbetroffenen wird als erste Entlastung und Stärkung erlebt. Die Anfangsenergie geht in stabiles Engagement über. Gemeinsam werden neue Möglichkeiten erkundet. Das Erlebte wird in grössere gesellschaftliche, sozialpolitische Zusammenhänge eingebettet, es wird Öffentlichkeit gesucht. In dieser Phase erschliessen sich die Betroffenen oft die Unterstützung durch professionelle Kräfte, wenn sie an eigene Grenzen stossen.

Phase 3: Integration und Routine. Die Betroffenen erleben zum einen untereinander eine wechselseitige soziale Unterstützung in einem fördernden Klima, zum andern erleben sie sich als mächtig und einflussreich in Dimensionen, die ihnen bisher nicht zugänglich waren. Sie entwickeln zum Beispiel Kompetenzen im Umgang mit Behörden und Medien; sie stabilisieren ihre neu erworbenen Fähigkeiten. Selbstvertrauen und Kontrollüberzeugungen steigen.

Phase 4: Überzeugung und ‚brennende Geduld‘. Die Beteiligten haben dank der gemeinsamen Erfahrung ein neues Selbstbild, einen neuen Habitus entwickelt. Sie integrieren ihre gereiften Organisations- und Konfliktfähigkeiten in den sozialen Alltag. Oft bemühen sie sich auch darum, die Erfahrungen weiterzugeben.

In der Praxis verlaufen die Geschehnisse nicht immer gradlinig, sondern sind von Brüchen und Rückschlägen gekennzeichnet. Gleichwohl liefert dieses idealtypische Modell Anhaltspunkte für ein adäquates professionelles Handeln.

Das Modell beschreibt einen bottom-up-Ansatz, das heisst, die Phase der Mobilisierung wird nicht durch Fachleute ausgelöst. Die Charakterisierung der Phase 1 zeigt sehr offensichtlich, dass es immer auch Glückssache ist, ob ein Empowermentprozess in Gang kommt. Die gegenteilige Wahrscheinlichkeit mit Rückzug und Verharren in Ohnmacht ist wahrscheinlicher. Wenn aber die mobilisierten Betroffenen in Kontakt mit Fachpersonen stehen oder demselben Setting angehören, liegt die Chance darin, dass aufkeimende Ansätze der Mobilisierung wahr- und ernstgenommen werden. Sie äussern sich vorerst oft in Form von Wut und Anklage. Gefragt sind dann weder Beschwichtigung noch Massregelung, sondern Geduld und Empathie seitens der Fachpersonen. Wie erwähnt übernimmt bei einem erfolgreich in Gang kommenden Empowerment-Prozess oft eine betroffene Person die Rolle einer Mentorin, eines Mentors. Hier gilt es, die Dynamik sorgfältig zu analysieren und sich dieser Person als Verbündete anzubieten, ohne den Fortgang und die „richtigen“ Massnahmen schon zu kennen.

Auch in der Phase des Engagements und der Förderung sind es die Betroffenen selbst, die Themen und Tempo bestimmen. Gefragt ist eine wertschätzende Haltung, ein waches Interesse sowie die Bereitschaft zu punktueller, oft sehr praktischer Unterstützung. Bei Bedarf braucht es eine kurzfristige Prioritätensetzung, so dass die Fachperson von den Beteiligten als verlässliche Unterstützung erlebt wird. Wie bereits erwähnt geht es oft darum, bei Dritten Verständnis für die Situation zu wecken und bevormundende Reaktionen stellvertretend abzuwenden.

Es leuchtet sofort ein, dass dieser Art der professionell gelenkten Prozessgestaltung zahlreiche Hemmnisse im Weg stehen können. Die Arbeitsabläufe und institutionellen Sachzwänge verunmöglichen es oft, im richtigen Moment die adäquate Unterstützung und Aufmerksamkeit aufzubringen. Leistungsziele stehen quer zum gewählten Vorgehen, wenn die Prozessschritte ganz durch die „Empowerten“ selbst festgelegt werden und die fachliche Arbeit „nur“ darin besteht, den

Weg freizumachen (beziehungsweise nicht mal dieses vollständig). Ausserdem wäre eine bedingungslose Parteilichkeit bzw. Parteinahme naiv und unprofessionell. Umso mehr gilt es die Balance zu finden zwischen Ermutigung und Vertrauen einerseits, Standhaftigkeit bei Vereinnahmungsversuchen andererseits.

Kieffer selbst hat sein Modell als idealtypisch bezeichnet und ist in gewisser Weise einer Kritik zuvorgekommen, welcher sich die Vertreterinnen und Vertreter von Empowerment immer stellen müssen. Welches Menschenbild vertreten sie? Setzen sie die „Ideologie des autonomen Subjekts“ über alles, wie es Enggruber (2013, S. 3) kritisch anmerkt? Sie spricht damit in der Tat eine fundamentale Frage des professionellen Selbstverständnisses der Sozialen Arbeit an: Wie werden Menschen als Akteurinnen und Akteure in ihrer Umwelt betrachtet? Gelten sie eher als „Opfer“ von strukturellen Umständen, und geht es vorweg darum, ihre Zumutungen und Leidenserfahrungen ernst zu nehmen (vgl. ebd.)? Oder gelten Menschen in erster Linie als handlungsmächtige Akteurinnen und Akteure, die sich ihre Lebensführung nach ihren Bedürfnissen und Interessen gestalten können? Empowerment als bottom-up-Konzept vertritt zumindest implizit dieses zweite Menschenbild. Es betont unter Umständen einseitig die als vorhanden behaupteten Fähigkeiten zur Selbstbestimmung, Selbstermächtigung und Selbstorganisation, um – gerade auch strukturell bedingte – Notlagen zu beseitigen.

Zweifellos sollen Klientinnen und Klienten der Sozialen Arbeit nicht stets unter einem Defizit-Blick betrachtet werden. Keinesfalls aber darf der Anspruch auf Empowerment dazu führen, auf Autonomie und Selbstermächtigung zu verweisen und die Massnahmen zur Verbesserung strukturbedingter prekärer Lebenslagen an jene Menschen zu delegieren, die zuvor als „ohnmächtig“ eingestuft wurden: Ohnmächtig als Folge eben dieser Strukturen, die Armut, fehlende Macht- und Einflussmöglichkeiten überhaupt erst verursachen. Diese kritische Anfrage von Enggruber (ebd., S. 4) ist jedenfalls ernst zu nehmen.

6 Vereinbarkeit von Eingliederungsmanagement und Empowerment

Eingliederungsmanagement oder Disability Management steht für einen Handlungsansatz in Unternehmen und Organisationen der Erwerbsarbeitswelt mit dem Ziel, verunfallte, erkrankte oder gesundheitlich beeinträchtigte Beschäftigte erfolgreich in die Erwerbsarbeit zu reintegrieren – entweder am bisherigen Arbeitsplatz oder an einem Arbeitsplatz mit veränderter

Anforderung/Aufgabenstellung im gleichen oder in einem anderen Betrieb (vgl. Geisen et al. 2008, S. VII). Die Begleitung von betroffenen Personen bzw. die Fallbearbeitung folgt einem systematischen Ablauf, einem Regelkreis, bestehend aus den Phasen Intake (Aufnahme), Assessment (Einschätzung), Planung, Intervention, Monitoring (Überwachung) und Evaluation (ebd., S. 3). Das Befolgen eines solchen Regelkreises ist charakteristisch für Management-Prozesse. Management steht für die Summe aller Prozesse zur Gestaltung, Lenkung und Entwicklung zweckorientierter sozialer Systeme (Staehele et al. 1999, S. 71). Soziale Systeme, denen sich Management annimmt, sollen zweckorientiert sein. Diese Zwecke werden selten von allen Beteiligten des sozialen Systems gleichberechtigt geprägt und gemeinsam ausgehandelt. Vielmehr repräsentieren die als gültig anerkannten Ziele die aktuell geltenden Macht- und Einflussmöglichkeiten im jeweiligen System.

Die grundlegende Zielsetzung von Eingliederungsmanagement steht denn auch fest: Es geht um die Entwicklung, Lenkung und Gestaltung von Prozessen, die dazu führen, Individuen in ein System der

Erwerbsarbeit einzugliedern, entweder in ein ihnen bereits bekanntes oder in ein neues System. Sie sollen zum integrierten Teil im System werden, dem sie noch nicht oder vorübergehend nicht angehört haben. Eingliederungsmanagement will diese berufliche (Re)Integration nach Möglichkeit im so genannten ersten Arbeitsmarkt erreichen, es will insgesamt die soziale und gesundheitliche Integration von erwerbsfähigen Personen (vgl. Geisen und Mösch im Einleitungskapitel zum vorliegenden Band). Die Begründungen für diese Zwecke sind immer auch von der Sozialversicherungslogik geprägt: Erfolgreiches Management hilft, Versicherungskosten zu senken. Insbesondere in der kanadisch-amerikanischen Tradition ist das „Claim Management“ ein bedeutender Bestandteil des Disability Management-Prozesses (vgl. Harder und Scott 2005, S. 13 f.). „Claim“ (Forderung, Anspruch, Inanspruchnahme) richtet den Blick auf die Zeiten des Erwerbsausfalls. Eine hohe Absenkenrate bedeutet eine hohe „claim frequency“ (ebd., 15), also Anspruchsrate: Herausfordernd für das Versicherungssystem.

Die Frage stellt sich ganz grundsätzlich: Sind diese Zwecke und Erfolgsfaktoren des Eingliederungsmanagements überhaupt mit dem Konzept „Empowerment“ in Einklang zu bringen? Wie oben gezeigt wurde, gehen Empowermentprozesse immer von Situationen der Benachteiligung oder Machtlosigkeit aus und münden in der Änderung von Machtverhältnissen – entweder als Machtverschiebung oder als Ausweitung von Einfluss für jene, die bisher über wenig Macht verfügten. Dieses Grundverständnis gerät zumindest in Konflikt mit dem Anspruch von Management auf geregelte Gestaltung und Lenkung. Manchmal dürfte sich der Konflikt als unüberbrückbar erweisen.

Als Konzept der Sozialen Arbeit ist Eingliederungsmanagement fürs Erste der sozialen Einzelhilfe zuzuordnen. Case Management ist das zentrale Verfahren, das dafür gewählt wird. Allerdings – und dies ist aus Sicht von Empowerment bedeutsam – ist nicht nur die Fallebene, sondern auch die Systemebene ein zentraler Bestandteil des Case Management-Ansatzes (vgl. Geisen et al. 2008, S. 3). Es gibt ein Handeln jenseits der Fallbearbeitung: Auf der Basis von Fall-Evaluationen wird danach gefragt, ob sich gesundheitsförderliche oder gesundheitsgefährdende strukturelle Bedingungen im Unternehmen identifizieren lassen und wie diese zu bearbeiten, zu verändern sind. Dabei kommen präventive Konzepte zur Anwendung (vgl. dazu auch Harder und Scott 2005, S. 16).

Hier kann das Konzept Empowerment anknüpfen. Sowohl bei der Identifikation von strukturellen Bedingungen, die sich für die Gesundheit als stärkend oder belastend auswirken, als auch bei der Diskussion und Umsetzung von Massnahmen zur strukturellen Intervention könnte der Kreis der Beteiligten erweitert werden. Mehr noch: Es ist zu erwarten, dass verunfallte oder erkrankte Personen eigene Erklärungen dafür haben, ob auch systembedingte Faktoren zu ihrer Beeinträchtigung beigetragen haben. Sich als Vorgesetzte und/oder als Verantwortliche für Eingliederungsmanagement für diese – durchaus subjektiven – Erklärungen zu interessieren ist ein erster Schritt. Möglicherweise haben sich auch bereits mehrere Betroffene zusammengefunden und tauschen sich aus. Die Gestaltungsmacht einer solchen Gruppe könnte sich für eine Verbesserung von strukturellen Arbeitsbedingungen als Vorteil erweisen.

Empowerment ist, wie bereits erörtert, nicht bloss eine bestimmte (sozialarbeiterische) Methode. Vielmehr handelt es sich um ein Konzept, das von Haltungen geprägt ist, basierend auf dem Selbstverständnis des „Menschen stärken“. Innerhalb verschiedener Handlungsebenen von Empowerment gibt es jeweils ein denkbares Set von geeigneten Methoden. Am differenziertesten äussert sich dazu Herriger (2014, S. 86, 2015b). Zu den Werkzeugen des Empowerments auf der Ebene der sozialen Einzelhilfe (ebd., S. 87 ff.) zählt er die motivierende Gesprächsführung, die Ressourcendiagnostik, das Unterstützungsmanagement als „Arrangieren von Ressourcen“ sowie das

biografische Lernen, welches in einem „Kompetenzdialog“ erschlossen wird. Letzteres knüpft an den Ansätzen der narrativen Psychologie an. Sie vertritt die Grundüberzeugung, dass das Erzählen aus der eigenen Biografie den Menschen die Erfahrung von Kohärenz und Sinnhaftigkeit eröffnet. Wenn in einem Dialog (zwischen Klientin/Klient und Beratungsperson) die biografischen Fäden erzählend aufgegriffen werden, erlaubt dies namentlich jenen Menschen, welche Krisen und Lebensbrüche erlebt, sich mit Würde und Stolz an das zu erinnern, was den eigenen, unverwechselbaren Wert des Lebens ausmacht. Daraus sollen sie Perspektiven für die noch ungewisse Zukunft entwickeln.

Wenn Empowerment im Kontext von Eingliederungsmanagement auch als Entwicklungsprozess einer Gruppe von Gleichbetroffenen aufgefasst werden kann, dann stehen darüber hinaus die Werkzeuge der Gruppenarbeit und das „Stiften von Zusammenhängen“ (Herriger 2015b) zur Verfügung. Ein solcher Prozess ist in erster Linie als durch die Gruppe selbst gesteuert zu verstehen. Aufgabe der Sozialen Arbeit kann es jedoch sein, für beteiligte Menschen Aufbauhilfen zu leisten. Gestützt auf Nestmann (2005) unterscheidet Herriger (2015b) zwischen Netzwerkberatung und Netzwerkförderung.

Netzwerkberatung bezieht sich auf gewachsene Beziehungsnetze mit einem relativ hohen Mass an Vertrautheit, zum Beispiel in der Familie oder im Bekanntenkreis. Ziel dieser Beratung ist es, die Bindungen wieder zu stärken, Risse zu kitten, einen intensiveren Austausch zu fördern (beispielsweise dank einer künftig regelmässig stattfindenden Netzwerk-Konferenz) oder gezielte Unterstützungsleistungen, welche diese sozialen Netze bieten können, zu aktivieren.

Im Unterscheid dazu setzt Netzwerkförderung dort an, wo die gewachsenen Beziehungsnetze zu schwach oder gar nicht mehr vorhanden sind. Hier geht es darum, neue mögliche Unterstützungsnetze erst zu schaffen, das heisst Menschen mit gleichartigen Anliegen und Lebenslagen miteinander in Kontakt zu bringen. Soziale Arbeit leistet Starthilfe oder bietet organisatorisches Rückgrat sowie bei Bedarf fachliche Beratung der neu gebildeten Gruppe. Menschen, die vorübergehend aus der Erwerbsarbeit ausscheiden, sind überdurchschnittlich von Isolation betroffen. Daher liegt der Gedanke einer Netzwerkförderung unter Betroffenen nahe. Bedingung ist, dass ein solches entstehendes und gefördertes Netzwerk auf Resonanz und nicht etwa auf Abwehr stösst, wenn es sich einmischt und Vorschläge für strukturelle Anpassungen macht.

7 Fazit: Empowerment und Eingliederungsmanagement, eine labile Verbindung

Im vorangehenden Kapitel wurde das methodische Repertoire für eine Verknüpfung von Eingliederungsmanagement und Empowerment erörtert. Derartige Reflexionen machen deutlich, wie anspruchsvoll die Balance zwischen zurückhaltendem „gewähren lassen“ und einem steuernden Eingreifen oder sogar Vorgreifen ist. Wenn Empowerment in erster Linie als reflexives Konzept überzeugt („sich selbst empoweren“), sind methodische Arrangements, welche die Professionellen treffen, manchmal gut gemeint, aber nicht unbedingt gut.

Eingliederungsmanagement steht unter Erfolgsdruck und wird unter Gesichtspunkten der Effizienz bewertet. Das Ziel ist gegeben: Menschen, die grundsätzlich arbeitsfähig sind, aber aktuell nicht im (primären) Arbeitsmarkt tätig sind, sollen den Einstieg oder Wiedereinstieg in diesen Arbeitsmarkt finden und sich dauerhaft darin bewähren. Und dies zeitlich möglichst rasch sowie kostengünstig. In einer gesamten volkswirtschaftlichen Überlegung muss sich Eingliederungsmanagement lohnen,

insbesondere dadurch, dass Sozialversicherungen (Krankentaggeld, Invalidenversicherung, Arbeitslosenkasse oder Sozialhilfe) möglichst bald entlastet werden.

Hier setzt die Kritik von Enggruber (2013) an der „neoliberalen Umarmung des Empowerment-Konzeptes“ an. Sie stellt eine Vereinnahmung unter den Chiffren wie „aktivierender Sozialstaat“ oder „Fördern und Fordern“ fest. Die damit verfolgten Grundsätze hätten das alleinige Ziel, „Menschen in ihrer Beschäftigungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt so zu aktivieren, dass sie nicht auf materielle Transferleistungen angewiesen sind und auf diese Weise nicht den öffentlichen Sozialhaushalten zur Last fallen“ (ebd., S. 8). Dieses einseitige Ziel wird auch unter Androhung von Sanktionen verfolgt. Der Erwartungsdruck wirkt – auch dann, wenn die Kommunikation zwischen Professionellen und Betroffenen wertschätzend ist – als eine Form der Fremdbestimmung.

Empowerment erträgt sich nicht mit diesen Ansprüchen. Der Weg, den eine Person oder eine Gruppe von Personen einschlägt, ist möglicherweise unkonventionell, eigensinnig, selten gradlinig. Daher der Anspruch, dass Soziale Arbeit den Raum für Widerspenstiges verteidigen müsse. Mehr noch: Sie muss die Ungleichheiten in der Verteilung von Ausgangschancen deutlich machen und sich dagegen verwehren, wenn die Problemlösung den Klientinnen und Klienten selber überlassen wird. Es ist nicht damit getan, darauf zu verweisen, dass sich Betroffene im Sinne von Empowerment in Selbsthilfegruppen oder Bürgerinitiativen organisieren und einmischen sollen (ebd., S. 9). Diese deutliche Kritik gilt auch einer naiv-optimistischen Vorstellung von Empowerment.

Die grosse Popularität von Empowerment und seine Okkupierung in unterschiedlichsten Welten weisen darauf hin, dass dieses Konzept einen Nerv der Zeit getroffen hat. Es verbindet sich leichtfüssig mit anderen attraktiven Konzepten wie „Philosophie des Menschenstärkens“, Ressourcenaktivierung, Kultur des Wohlbefindens, narrative Biografie, Autonomieförderung, Selbsthilfe, Partizipation, Resilienz, Salutogenese und vielen mehr. Empowerment ist aber auch voller Fallstricke. Darum soll Soziale Arbeit – im Bereich Eingliederungsmanagement und anderswo – dafür eintreten, dass die Frage nach Schwächung, Beschädigung und Not sowie deren strukturellen Ursachen unverblümt gestellt wird. Sie soll illusionäre Harmoniemodelle und naive Vorstellungen von Selbstbestimmungsfähigkeiten richtig stellen. Sie soll achtsam sein, dass nicht durch die Hintertür und unter dem Deckmantel von Empowerment neue Normierungsziele aufgestellt werden, die so wundersam zum neoliberalen Anspruch auf Selbstverantwortung passen. Sie soll Strukturen sozialer Ungleichheit und damit Auslöser von Einfluss- und Machtlosigkeit korrekt identifizieren und klarstellen, wer in der Pflicht steht.

Literatur

Alinsky, S. D. (2010). *Call Me a Radical. Organizing und Empowerment* – Politische Schriften. Göttingen: Lamuv.

Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung von Gesundheit. Deutsche Herausgabe von Alexa Franke*. Tübingen: DGVT-Verlag.

Arendt, H. (2003). *Macht und Gewalt* (13. Aufl.; deutsche Erstausgabe 1970) . München: Piper.

Enggruber, R. (2013). Kritische Notizen zum Empowerment-Konzept in der Sozialen Arbeit. Beitrag zur Ringvorlesung „Perspektiven des Empowerment der Fachhochschule Düsseldorf, Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften.“ <https://soz-kult.fh-duesseldorf.de>. Zugriffen am 21.05.2015.

Gabler Wirtschaftslexikon. (2015). *Stichwort Empowerment*. Springer Gabler Verlag. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>. Zugriffen am 15.05.2015.

Geisen, T., Lichtenauer, A., Roulin, C., & Schielke, G. (2008). *Disability Management in Unternehmen in der Schweiz. Bericht im Rahmen des mehrjährigen Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung (FoP-IV)*. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.

Göpel, E. (2010). Einführung. In G. Laverack (Hrsg.), *Gesundheitsförderung & Empowerment. Grundlagen und Methoden*. Gamburg: Verlag für Gesundheitsförderung.

Harder, H. G., & Scott, L. R. (2005). *Comprehensive disability management*. Edinburgh.: Elsevier Churchill Livingstone.

Herriger, N. (2014). *Empowerment in der Sozialen Arbeit: Eine Einführung* (5., erweiterte und aktualisierte Aufl.) . Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer.

Herriger, N. (2015a). Grundlagentext Empowerment. Kap. 1 Empowerment: Zugänge zu einem neuen Begriff. www.empowerment.de. Zugriffen am 16.05.2015.

Herriger, N. (2015b). Grundlagentext Empowerment. Kap. 4 Handwerkszeuge: Methoden des Empowerments. www.empowerment.de. Zugriffen am 16.05.2015.

Kieffer, C. (1984). Citizen empowerment. A development perspective. *Prevention in Human Services*, 3, 9–26.

[CrossRef](#)

Labonte, R. (1996). *Community development in the public health sector: The possibilities of an empowering relationship between the state and civil society*. Toronto: York University.

Laverack, G. (Hrsg.). (2010). *Gesundheitsförderung & Empowerment. Grundlagen und Methoden, mit vielen Beispielen aus der praktischen Arbeit*. Gamburg: Verlag für Gesundheitsförderung.

Lenz, A. (Hrsg.). (2011). *Empowerment: Neue Perspektiven für die psychosoziale Praxis* (Bd. 10, 2., überarb. Aufl.) . Fortschritte der Gemeindepsychologie und Gesundheitsförderung. Tübingen: DGVT-Verlag.

Nestmann, F. (2005). Netzwerkintervention und soziale Unterstützung fördern. In U. Otto & P. Bauer (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten* (Bd. 1, S. 131–156). Tübingen: DGVT-Verlag.

Pankofer, S. (2015). Empowerment – eine Einführung. In T. Miller & S. Pankofer (Hrsg.), *Empowerment konkret: Handlungsentwürfe und Reflexionen aus der psychosozialen Praxis*. Serie: Dimensionen sozialer Arbeit und der Pflege (Bd. 4). Stuttgart: Lucius & Lucius (Neuaufgabe angekündigt, Erstauflage 2000).

Rappaport, J. (1984). *Studies in empowerment: Steps toward understanding and action*. New York: Haworth Press.

Solomon, B. (1976). *Black empowerment: Social work in oppressed communities*. New York: Columbia University Press.

Staehele, W., Conrad, P., & Sydow, J. (1999). *Management*. München: Vahlen.
CrossRef

Stark, W. (1996). *Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis*. Freiburg i. Br.: Lambertus.

Szynka, P. (2005). *Theoretische und empirische Grundlagen des Community Organizing bei Saul D. Alinsky (1909–1972) – Eine Rekonstruktion*. Bremen: Akademie für Arbeit und Politik der Universität Bremen.

Theunissen, G., & Plaute, W. (1995). *Empowerment und Heilpädagogik*. Freiburg i. Br.: Lambertus.

Uhle, T., & Treier, M. (2013). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen* (2., überarb. Aufl.). Berlin/Heidelberg: Springer.

Wallerstein, N. (1992). Powerlessness, empowerment and health. Implications for health promotion programs. *American Journal of Health Promotion*, 6(3), 197–205.
CrossRef

Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* (Erster Halbband). Tübingen: Mohr Siebeck.

