

## FACHBEITRAG 2013

### Leitartikel: Empowerment

Bereits seit den Zeiten des Humanismus wird in der Führungsforschung und -praxis immer wieder postuliert, dass Mitarbeiter besonders erfolgreich und leistungsfähig sind, wenn man ihnen maximale Handlungs- und Entwicklungsspielräume bietet.

Mittlerweile findet sich diese Grundphilosophie in zahllosem Veröffentlichungen, Ausbildungs- und Seminarangeboten sowie Beratungs- und Coachingansätze unter Labels wie „Stärkenorientierte Führung“ oder „Ressourcenorientiertes Coaching“. In unserem Fachbeitrag möchten wir fundiert darüber informieren, was sich genau dahinter verbirgt, welche Ideen wissenschaftlich belegt sind und welche Ableitungen sich daraus für die Führungs- und Personalmanagementpraxis ergeben.



### Historie und Forschungsergebnisse...

Der Begriff *Empowerment* wird mit dem Sozialwissenschaftler Julian Rappaport (1985) in Verbindung gebracht. Der Empowerment-Gedanke kommt aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum und entwickelte sich aus den praktischen Erfahrungen von Selbsthilfeinitiativen und Protestaktionen von armen, arbeitslosen, psychisch kranken, behinderten und anderen sozial benachteiligten Menschen heraus. Deren Ziel war "die Überwindung sozialer Ungerechtigkeiten, Benachteiligungen und Ungleichheiten". Indem sie zur Selbsthilfe griffen, versuchten diese Menschen nicht nur neue Wege zu finden, um Lebenskrisen besser bewältigen zu können, sondern sie versuchten gleichzeitig eine größtmögliche Kontrolle über das eigene Leben durchzusetzen (vgl. THEUNISSEN/PLAUTE, 1995).

Die bisherige Forschung hat ergeben, dass die erfolgreichsten Leistungsträger eines Unternehmens oder einer Arbeitsgruppe diejenigen sind, die sich selbst und ihre Stärken kennen. Diese Kenntnis ermöglicht es ihnen, Strategien für die Bewältigung der Anforderungen des Alltages zu entwickeln. Diese Erkenntnis wird auch durch zahlreiche psychologische Studien zum Konzept der Selbstwirksamkeit gestützt.

In einer umfangreichen Gallup-Studie haben Buckingham und Clifton (2001) fast 200.000 Mitarbeitern aus 36 Unternehmen die Frage gestellt: "Haben Sie bei Ihrer Arbeit die Gelegenheit, jeden Tag das zu tun, was Sie am besten können?" Gerade mal 20 Prozent antworteten mit Ja. Dabei lägen hier ungeahnte Potenziale für Leistungssteigerungen. Aus einer weiteren Gallup-Untersuchung über hervorragende Leistungen haben die Forscher dann 34 Leitmotive des menschlichen Talents definiert: Analytisch, Anpassungsfähig, Enthusiasmus, Ideensammler, Leistungsorientierung, Vorstellungskraft etc. und einen interaktiven Selbsttest, den „Strengfinder“, dazu entwickelt.

Viele moderne Coachingansätze basieren auf humanistischen und systemischen Grundgedanken und sehen deshalb die Rolle des Coachs als „Helfer zur Selbsthilfe“. Man geht davon aus, dass die für den Klienten angemessene Lösung bereits in ihm steckt und auch nur von ihm identifiziert werden kann.

Empowerment als Konzept, das sich durch eine Abwendung von einer defizitorientierten hin zu einer stärkenorientierten Wahrnehmung auszeichnet, findet sich zunehmend auch in Managementkonzepten und in der Erwachsenen- und Weiterbildung.

### Empowerment als Prozess...

Nach Kieffers (1984) Untersuchungen spielen sich Empowerment-Prozesse in vier Phasen ab:

- **Mobilisierung:** Menschen erleben zum Beginn des Empowerment-Prozesses Unsicherheiten und Integritätsverluste. Vieles wird in Frage gestellt. Sie brechen mit ihrer 'Alltagsidentität', und beginnen, aktiv zu werden. Sie wehren sich gegen ihr vermeintliches 'Schicksal' und fangen an, sich mit anderen zusammenzuschließen.
- **Engagement und Förderung:** Nach der ersten Phase der Anfangsbegeisterung und -wut kehrt die Energie in stabileres Engagement über. Dabei spielen unterstützende Personen, die ermutigen oder der gegenseitige Austausch mit gleichbetroffenen Personen eine große Rolle.

## FACHBEITRAG 2013

---

- Meistens entwickelt sich ein Bewusstsein für soziale und politische Zusammenhänge.
- **Integration und Routine:** Gruppen stabilisieren sich nach innen, aber auch innerhalb der Gesellschaft. Sie werden sichtbar und hörbar. Viele Prozesse, die den Umgang mit Medien oder die Einmischung in der Öffentlichkeit betreffen, werden zur Routine. Die Personen und Gruppen müssen aber auch damit fertig werden, dass sie sich verändert haben.
  - **Überzeugung und 'brennende Geduld':** Diese letzte Phase stellt keinen 'Abschluss' des Empowerment-Prozesses dar, sondern bedeutet, dass die gereifte Organisations- und Konfliktfähigkeit auch in andere Lebensbereiche übertragen wird. Voraussetzung ist die Überzeugung, "dass es möglich ist, am gesellschaftlichen Leben aktiv teilzuhaben und gemeinsam mit anderen Ziele zu erreichen und Veränderungen herbeizuführen".

### Interventionsebenen und Anwendungsbereiche...

Nach Stark (1996) spielen sich Empowerment-Prozesse anhand der Dimension ihres sozialen Kontextes auf drei Ebenen ab. Auf der individuellen/psychologischen Ebene entwickeln sich Menschen persönlich weiter. Auf der interaktiven/ gruppendynamische Ebene schließen sich Individuen zu einer Gruppe zusammen und agieren sowohl innerhalb dieser als auch nach außen. Auf der strukturellen/gesellschaftlichen Ebene ergibt sich ein Zusammenspiel von Individuen, Gruppen und Organisationen. Eine strukturelle Veränderung der Gesellschaft wird in Angriff genommen, die oft auf einer politischen Ebene z.B. durch Lobbyarbeit geschieht.

Typische Anwendungsbereiche in der Führungs- und Personalmanagementpraxis sind:

Personalauswahl und -einsatz: Mit der Information über die für eine Aufgabe erfolgsrelevanten Stärken kann das Unternehmen sicherstellen, die Mitarbeiter mit dem größten Erfolgspotential einzustellen; aber vor allem diejenigen, die am besten zu der vakanten Position passen. Zudem empfehlen etablierte Autoren, wie Malik, Mitarbeiter nach deren Stärken einzusetzen und im Zweifel die Rolle an die Stärken des Mitarbeiters anzupassen (Job Assignment).

Personalentwicklung: Entwicklungspläne für Mitarbeiter sind meist um ihre Schwächen herum aufgebaut und konzentrieren sich darauf, Lücken bei den Kompetenzen zu schließen. Die Praxis zeigt jedoch, dass dies nicht oft gelingt und es offenbar „natürliche“ Grenzen der Entwicklungspotenziale im Defizitbereich gibt. Die stärkenorientierte Führung stellt für Individuen und Mitarbeiter eine Möglichkeit dar, ihre persönliche Entwicklung zu fördern und eröffnet neue Perspektive.

Organisationsentwicklung: Die fachübergreifend organisierten Empowerment-Teams haben als Weiterentwicklung der Qualitätszirkel eine Verbesserung der Organisationskultur, eine Stärkung der Motivation und der Fähigkeiten der Mitarbeiter zum Ziel. Durch flache Hierarchien, Partizipation an Entscheidungen, Öffnung von Gestaltungsräumen, eine positive, anerkennende Teamkultur, Selbstevaluation, Übernahme von Verantwortung (auch für Ergebnisse), mehr Selbstbestimmung und ständiges Weiterlernen soll eine subjektive Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter bewirkt werden, die eine optimale Nutzung der vorhandenen Potenziale und Fähigkeiten erlaubt.

### Ableitungen für Führungskräfte und Personaler...

Stärkenorientierte Führung bedeutet, die eigenen Stärken oder die Stärken eines Mitarbeiters zu nutzen, nicht die Schwächen zu beseitigen. Stärkenorientierte Führung geht davon aus, dass die Ressourcen jedes einzelnen Menschen dauerhaft und einzigartig sind und dass der größte Spielraum für die Leistungssteigerung bei den Menschen im Bereich ihrer größten Stärken liegt.

Für Führungskräfte und Personalentwickler bedeutet dies, in der täglichen Arbeit und den eingesetzten Personalentwicklungssysteme mehr auf Stärken zu fokussieren: Führen Sie Mitarbeitergespräche mit einem veränderten Fokus, erstellen Sie Stärkenprofile von Mitarbeitern und Teams, setzen Sie Mitarbeiter dort ein, wo ihre Stärken besonders gut zur Geltung kommen.

Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass der einzelne Mitarbeiter auch die Fähigkeiten hat, der ihm übertragenen Verantwortung gerecht zu werden. Ansonsten bestünde die Gefahr der Überforderung oder Handlungslethargie.