



EMPOWERMENT

EINE HANDREICHUNG FÜR DIE PROJEKTARBEIT

IM RAHMEN DER GEMEINSCHAFTSINITIATIVE EQUAL



Bundesministerium
für Wirtschaft und Arbeit



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



IMPRESSUM

Herausgeber:
Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
Referat XB4 – Nationale Koordinierungsstelle EQUAL
Villemombler Str. 76
53123 Bonn
<http://www.equal.de>

Fotos:
© Mediathek der Europäischen Kommission, Brüssel
(S. 23, 28)

Druck:
Druckerei Peipers, Köln

Auflage: 3.000

Stand: März 2005

Gefördert durch das
Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
und den Europäischen Sozialfonds

Inhalt

0	Vorwort	5
1	Einführung in Empowerment-Ansätze	7
1.1	Herkunft und Bedeutung des Begriffs „Empowerment“	7
1.2	Empowerment als Prozess zur Entwicklung von Handlungsfähigkeit	8
1.2.1	Empowerment mit Zielgruppen	9
1.2.2	Empowerment in Unternehmen	10
2	Empowerment-Ansatz für EQUAL	12
2.1	Empowerment auf der Steuerungsebene von Entwicklungspartnerschaften	13
2.2	Modelle zur Beschreibung von Empowerment-Prozessen	15
2.3	Probleme und Grenzen bei der Umsetzung von Empowerment-Ansätzen	19
3	Praktische Empowerment-Ansätze aus EQUAL-Entwicklungspartnerschaften	21
3.1	Empowerment-Ansätze mit Zielgruppen	21
3.1.1	Empowerment mit lernbeeinträchtigten Jugendlichen	21
3.1.2	Empowerment mit Migrantinnen und Migranten	25
3.1.3	Empowerment mit Menschen mit mehrfachen Behinderungen	27
3.2	Empowerment-Ansätze in Unternehmen	31
3.2.1	Empowerment in KMU	33
3.2.2	Empowerment in Migrantenbetrieben	37
3.2.3	Empowerment bei Unternehmenskooperationen	40
4	Das EQUAL-Netzwerk „Empowerment“	42
5	Literaturverzeichnis	43

Vorwort

Im Mittelpunkt des Empowerment-Konzepts steht das Bestreben, die Handlungskompetenz der Zielgruppen zu fördern und ihre Fähigkeiten zur Selbsthilfe zu stärken. Das Ende des 19. Jahrhunderts entwickelte Prinzip der „Hilfe zur Selbsthilfe“ wird im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL aufgegriffen, weiterentwickelt und in Modellprojekten für benachteiligte Gruppen am Arbeitsmarkt umgesetzt. Durch EQUAL werden Projektverbünde, so genannte Entwicklungspartnerschaften, gefördert, in denen sich alle relevanten Akteure einer Region oder eines Wirtschaftssektors einschließlich der Zielgruppen zusammengeschlossen haben, um Lösungen für ein spezifisches Problem am Arbeitsmarkt zu entwickeln. Empowerment bei EQUAL bedeutet demnach, dass alle Akteure einer Entwicklungspartnerschaft aktiviert werden, um eine ausgewogene Aufteilung der Verantwortlichkeiten und eine Beteiligung aller zu garantieren.

Die vorliegende Handreichung gibt eine Einführung in das Thema „Empowerment“ und soll, gerade im Hinblick auf die 2. EQUAL-Förderrunde, praktische Hilfestellung bei der Umsetzung von Empowerment in den EQUAL-Entwicklungspartnerschaften geben. In der Broschüre werden Arbeitsansätze und Good-Practice-Beispiele auf verschiedenen Ebenen dargestellt.

Strategisches Empowerment auf der Steuerungsebene von Entwicklungspartnerschaften
Grundlage für die Aktivierung benachteiligter Personengruppen in den einzelnen EQUAL-Teilprojekten ist die Verankerung von Empowerment-Ansätzen bereits auf der Steuerungsebene von Entwicklungspartnerschaften. Dabei geht es darum, alle an einer Entwicklungspartnerschaft beteiligten Institutionen mit ihren Teilprojekten in einen gemeinsamen Lernprozess einzubeziehen. Lernfähigkeit und Kooperationsbereitschaft aller Partner sind Voraussetzung für effizient arbeitende Netzwerke, die einerseits in der Lage sind, Empowerment-Konzepte mit benachteiligten Personengruppen umzusetzen und andererseits verallgemeinerungsfähige Ergeb-

nisse für den Mainstreaming-Prozess zu liefern.

Empowerment mit Zielgruppen

Wie können Benachteiligte ermuntert und befähigt werden, Strategien zur Überwindung ihrer Benachteiligung zu entwickeln und gemeinsam mit anderen erfolgreich umzusetzen? Zu dieser sehr anspruchsvollen Frage versucht die Broschüre Antworten zunächst auf theoretischer Ebene zu geben. Die eigentlichen Probleme liegen allerdings in der praktischen Gestaltung. Anhand dreier Beispiele wird gezeigt, wie EQUAL-Entwicklungspartnerschaften Empowerment mit Menschen mit Behinderungen und Migrantinnen und Migranten erfolgreich umgesetzt haben.

Empowerment in Unternehmen

Als besondere Variante der zielgruppenorientierten Empowerment-Ansätze werden drei Good-Practice-Beispiele vorgestellt, die EQUAL-Entwicklungspartnerschaften in Zusammenarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen umgesetzt haben. Dabei wird die Bedeutung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Gestaltung von Unternehmensprozessen hervorgehoben. Ziel ist es dabei, die Unternehmensabläufe zu optimieren und durch die Mobilisierung aller Ressourcen langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern.

Der Dank für die Erstellung dieser Handreichung gebührt dem Thematischen Netzwerk „Empowerment“, in dem sich elf Entwicklungspartnerschaften der 1. EQUAL-Förderrunde zusammengeschlossen und ihre unterschiedlichen Empowerment-Ansätze ausgetauscht, bewertet und weiterentwickelt haben.

Dr. Michael Heister



Leiter der Nationalen Koordinierungsstelle EQUAL im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit



Vorwort

1 Einführung in Empowerment-Ansätze

„WENN DICH JEMAND FRAGT, WIE ER EIN GUTES BOOT BAUEN SOLL, ERZÄHLE IHM NICHT, WO ER DAS HOLZ HOLEN SOLL. ERZÄHLE IHM NICHT, WIE MAN ES SCHNEIDET. UND SAGE IHM AUCH NICHT, WIE MAN ES ZUM BOOT ZUSAMMENFÜGT. ERZÄHLE IHM STATTDENEN VON DER UNENDLICHEN SCHÖNHEIT UND WEITE DES MEERES!“

ANTOINE DE SAINT EXUPÉRY

Im Programm der Gemeinschaftsinitiative EQUAL (PGI)¹ wird Empowerment als ein Grundsatz von zentraler Bedeutung für jede Entwicklungspartnerschaft benannt. Dort heißt es, dass alle Partner in die Entscheidungsfindung einbezogen sein sollen und die aktive Einbindung der Zielgruppen zur Stärkung der Handlungskompetenz („Empowerment“) zu gewährleisten ist (vgl. PGI, S. 187). Im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL wird der Begriff wie folgt definiert:

„Prozess der Mobilisierung von Ressourcen und der Entwicklung eigener Fähigkeiten mit dem Ziel, die eigene Zukunft aktiv mitzugestalten. Im Rahmen von EQUAL ist der Begriff auf sämtliche Akteure der Entwicklungspartnerschaft zu beziehen. Angestrebt werden eine ausgewogene Aufteilung der Verantwortlichkeiten und eine Beteiligung aller. „Empowerment“ ist eines der Grundprinzipien von EQUAL.“

Diese Definition lässt konkrete Handlungsoptionen offen und kann in unterschiedlichen Zusammenhängen verschiedenartig gedeutet werden. Deshalb werden in dieser Empowerment-Handreichung zunächst auf der Grundlage der zur Verfügung stehenden Begriffsbestimmungen einige Deutungsmöglichkeiten aufgezeigt und versucht, daraus Standards für die Umsetzung von Empowerment-Ansätzen in der praktischen Arbeit in EQUAL-Entwicklungspartnerschaften zu entwickeln.

Der Schwerpunkt der Betrachtungen liegt dabei auf Empowerment-Ansätzen für die

innerhalb von EQUAL-Entwicklungspartnerschaften umgesetzten Teilprojekte, die zu einem großen Teil mit Menschen zusammenarbeiten, die beim Zugang zum oder bei der Rückkehr auf den Arbeitsmarkt Benachteiligungen erfahren. Bei der Darstellung der Empowerment-Ansätze in dieser Broschüre steht die Situation dieser Menschen im Vordergrund. Es werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie sie befähigt werden können, Strategien zur Überwindung ihrer Benachteiligung zu entwickeln und gemeinsam mit anderen erfolgreich umzusetzen.

1.1 Herkunft und Bedeutung des Begriffs „Empowerment“

Der Begriff Empowerment wurde in den USA geprägt und rührt her von sozialen und politischen Bewegungen. Der Begriff fasst Anregungen aus den Bereichen Kommunitarismus², Selbsthilfebewegungen und neue soziale Bewegungen sowie Forschungsergebnisse zu Bedingungen, Strukturen, Chancen und Grenzen sozialer Netzwerke und sozialer Unterstützungssysteme zusammen. Mittlerweile wird der Begriff in der sozialen Arbeit (insbesondere im Bereich der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen), in der entwicklungspolitischen Arbeit und im Bereich des Unternehmensmanagement verwendet.

Empowerment-Ansätze gruppieren sich um Begriffe wie Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen. Die Diskussion um diese Begriffe setzte bereits in den 70er Jahren auf die Frage hin ein, was der Mensch mit Blick auf Arbeitsmarktanforderungen können und wissen muss.³ Eine Folgerung dieser Diskussion war, dass berufliche Handlungskompetenz insbesondere der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz bedarf.



Kapitel 1

Unter Kompetenzen werden Fähigkeiten verstanden, die gebraucht werden, um spezifische Aufgaben und Rollen zu bewältigen.

Mit dem Kompetenzbegriff wird nun nicht mehr die perfekte, kompetente und messbare Persönlichkeitsentwicklung anvisiert, sondern hauptsächliches Ziel ist die Handlungsfähigkeit des Einzelnen im Kontext seiner Umwelt, um auch unter Bedingungen von Unsicherheit und Unbestimmtheit Handlungsspielräume zu erkennen und zu nutzen.⁴

Der Begriff „Empowerment“ wird mit „Ermächtigung“ nur unzureichend übersetzt. Das zu Grunde liegende englische Wort „power“ kann nämlich nicht nur mit „Macht“, „Gewalt“, sondern auch mit „Stärke“, „Energie“ und „Kompetenz“ übersetzt werden und erhält damit auch die notwendige sozialpsychologische Dimension. Der Begriff beschreibt

- „... einen Prozess, in dem Betroffene ihre Angelegenheiten selbst in die Hand nehmen, sich dabei ihrer eigenen Fähigkeiten bewusst werden, eigene Kräfte entwickeln und soziale Ressourcen nutzen.“⁵
- „... Möglichkeiten und Hilfen, die es Individuen oder Gruppen erlauben, Kontrolle über ihr Leben und ihre sozialen Zusammenhänge zu gewinnen, und die sie darin unterstützen, die dazu notwendigen Ressourcen zu beschaffen.“⁶

Die Intervention hebt nicht in erster Linie darauf ab, unmittelbare Hilfen bereit zu stellen, sondern „... durch professionelle Arbeit die Betroffenen selbst zu „bemächtigen“ und sie bei der Beschaffung von Ressourcen zu unterstützen, die eine Lebensform in Selbstorganisation ermöglichen.“⁷ Zielzustand ist danach die „Selbstbestimmung über das eigene Leben.“⁸

1.2 Empowerment als Prozess zur Entwicklung von Handlungsfähigkeit

Bei Empowerment-Prozessen geht es immer um das Gewinnen von Handlungsfähigkeit. Diese Prozesse finden im Wechselspiel von Individuum, seinen sozialen Bezügen in Gruppenzusammenhängen und den strukturellen Bedingungen des Umfeldes statt. Denn Handlungsfähigkeit beinhaltet nicht nur ein erlerntes individuelles Verhalten, sondern auch die eigene Bereitschaft zum Handeln, das Entwickeln realistischer Ziele sowie die Kraft und Fähigkeiten, diese gegenüber anderen Interessen durchzusetzen.

Auf der **individuellen Ebene** geht es darum, zunächst die eigene Situation anzuerkennen und zu durchschauen und um den Wunsch und die Bereitschaft, die eigene Situation selbst in die Hand zu nehmen und aktiv zu gestalten. Oft sind es Krisen oder besonders prägende Erlebnisse, die die eigene Situation verdeutlichen und den Willen zur Veränderung mobilisieren. Dies kann aber nur gelingen, wenn der Fokus auf vorhandene Ressourcen und Kompetenzen gerichtet und ein Prozess eingeleitet wird, bei dem sich das Selbstwertgefühl entwickelt und das Kontrollbewusstsein⁹ gestärkt wird. Der Empowerment-Prozess beinhaltet daher auf dieser Ebene

- die Erkenntnis bzw. die Analyse der eigenen Situation,
- das Erkennen und Entwickeln der eigenen Kompetenzen und Potenziale,
- die Wahrnehmung von Veränderungs- und Handlungsmöglichkeiten.

Auf der **gruppenbezogenen Ebene** bedeutet Empowerment den Schritt, sich mit anderen zusammenzutun. Hier entsteht das Bewusstsein, nicht alleine von einer Situation betroffen zu sein, sondern zu erkennen, dass auch andere die gleiche Erfahrung machen. Im Austausch und im Zusammenwirken mit anderen können gemeinsame Interessen entwickelt und Ziele formuliert werden. Aus der Wechselwirkung sozialer Prozesse entspringt dabei

- ein Zuwachs individueller Kompetenzen der Gruppenmitglieder,
- die Erkenntnis, dass durch den Zusammen-

schluss von Individuen neue Handlungsmöglichkeiten entstehen,

- die Entwicklung der Fähigkeit, in sozialen Gruppenprozessen zu agieren und
- die Entwicklung von gemeinsamen Zielen.

Aus dem individuellen Veränderungswillen und den gemeinsam formulierten Zielen der Gruppe muss eine Strategie entwickelt werden, mit der die Ziele erreicht werden sollen. Auf der **strukturellen Ebene** geht es darum, Wege zu finden, um Einfluss auf Machtverhältnisse, grundlegende Strukturen und Entscheidungen zu nehmen. Erforderlich hierfür ist:

- das Arbeiten in und das Nutzen von Netzwerken von Gleichgesinnten, Bündnispartnern und Unterstützungsstrukturen, um die eigenen Interessen kenntlich zu machen und umzusetzen,
- der Erwerb von Kompetenzen im Rahmen des politisch-administrativen Systems.

In unterschiedlichen Lebenszusammenhängen und Strukturen stellen sich diese drei Ebenen jeweils unterschiedlich dar. Bei Hilfe suchenden Individuen zielen Empowerment-Prozesse auf die Überwindung einer Situation ab, die geprägt ist durch soziale Ausgrenzung, die individuellen Defiziten zugeschrieben wird. Deshalb stehen die Orientierung auf die eigenen Fähigkeiten und die Entwicklung von Selbstbewusstsein im Vordergrund. Bei der Orientierung auf die Gruppe geht es vor allem darum, die eigene Situation nicht mehr ausschließlich als (selbstverschuldetes) individuelles Schicksal zu begreifen, sondern als Folge von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die verändert werden können. Ziel ist es daher, den dafür notwendigen Einfluss auf Entscheidungsstrukturen zu gewinnen.

Empowerment-Prozesse in Unternehmen werden dagegen in der Regel von der Unternehmensleitung angestoßen, die durch eine Mobilisierung der Mitarbeiterschaft und deren Ressourcen die Produktivität erhöhen will. Grundlage für den Erfolg ist die individuelle Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich verantwortlich in einen solchen Prozess einzubringen. Auf der Gruppenebene geht es um das Entwickeln und Arbeiten im Team und die Verbesserung von Schnittstellen zu anderen Abteilungen und Externen. Hier stehen Regelungen und Strukturen zur Disposition, die ineffizient

sind und die Entwicklung und Entfaltung der Mitarbeiterkompetenzen behindern.

1.2.1 Empowerment mit Zielgruppen

Das Empowerment-Modell ist eine Abkehr vom „advokatorischen Modell“ (und der „Inszenierung von Hilfebedürftigkeit“) in der psychosozialen Arbeit, das von dem Grundgedanken ausging, professionelle Helfer hätten für ihre Klientengruppen verbesserte Lebensbedingungen zu erstreiten. Empowerment-Ansätze verstehen sich dabei mehr oder weniger als Kritik überkommener psychosozialer Praxis. Empowerment kann somit auch als eine Weiterentwicklung des Begriffs „*participation*“ (Beteiligung) verstanden werden. Während die Partizipation jedoch zunächst lediglich beinhaltet, Betroffenen bzw. Zielgruppen von Maßnahmen und Projekten die Möglichkeit zu geben, nach ihren Wünschen und Möglichkeiten Einfluss auf Entwicklungen zu nehmen und dabei deren Interessen zu berücksichtigen, setzt Empowerment eine aktive Strategie voraus, mit der die Betroffenen aktiviert und mit den nötigen Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgestattet werden, um ihre eigenen Interessen einzubringen und mehr Verantwortung übernehmen zu können.

Sozialpolitisch betrachtet beruft sich dieser Ansatz auf eine Reihe von Lernprozessen:

- „(a) die Erkenntnis, dass psychosoziales Wohlbefinden in unterschiedlichen Lebenslagen wesentlich von der Existenz und der Nutzbarkeit sozialer Ressourcen (Netzwerke, Unterstützungssysteme) abhängt,
- (b) die Erfahrung der Stärkung individueller und kollektiver Kompetenzen und eines damit korrespondierenden Handlungspotenzials durch die Entwicklung selbstorganisierter Gruppen,
- (c) die notwendigen selbstbestimmten und selbstorganisierten Handlungsqualifikationen der Subjekte in einer hochkomplexen und unübersichtlichen post-modernen Gesellschaft.“¹⁰

Empowerment zielt auf die Stärkung und Erweiterung der Selbstverfügungskräfte des Subjektes. Dieses Bewusstsein der eigenen Handlungsfähigkeit muss emotional und intellektuell verinnerlicht sein und umfasst daher stets die beiden Elemente Kontrollüberzeugung (Überzeugung, dass eigene Handeln kontrollieren zu können) und Kontrollenerfahrung (erleben der Wirksamkeit des eigenen Handelns).¹¹ Folglich zielen Empowerment-Ansätze stets darauf ab, nicht nur Kompetenzen zu stärken, die eine weitgehende Handlungsfähigkeit bewirken können, sondern die Erfahrung der eigenen Handlungsfähigkeit zu vermitteln und das (Selbst-)Bewusstsein über diese Handlungsfähigkeit zu stärken.

Empowerment kann als kontinuierlicher, zielgerichteter Prozess im Rahmen kleiner Gruppen oder Gemeinschaften verstanden werden.¹² Er beinhaltet wechselseitige Achtung sowie die kritische Reflexion und Bewusstwerdung der Akteure, durch die eine Form der Teilhabe für Personen oder Gruppen ermöglicht wird, welche einen unzureichenden Zugang zu wichtigen sozialen Ressourcen haben. Durch diesen Prozess können sie diesen Zugang verbessern und die für sie wesentlichen sozialen Ressourcen stärker kontrollieren. Empowerment-Prozesse beschreiben folglich das Entdecken und den Einsatz von Stärken in Situationen des Mangels und beziehen sich auf die Möglichkeiten und Hilfen, die es Individuen oder Gruppen erlauben, Kontrolle über ihr Leben und ihre sozialen Zusammenhänge zu gewinnen.

1.2.2 Empowerment in Unternehmen

Auch in die Organisation und Führung von Unternehmen hat der Begriff Empowerment mittlerweile Einzug gehalten. Moderne Management-Ansätze basieren häufig auf der Frage, welche Bedeutung den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Gestaltung von Unternehmensprozessen zukommt und fordern eine stärkere Einbeziehung der Beschäftigten und die Delegation von Verantwortung. Deshalb sollten

Prozesse der Umstrukturierung und Reorganisation von Unternehmen mit Empowerment-Prozessen einhergehen. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen, ihre Ressourcen wahrzunehmen und Gestaltungsspielräume selbstbestimmt zu nutzen.¹³

Beschäftigte, die an einem derartigen Empowerment-Prozess teilgenommen haben, verfügen über mehr Informationen, die ihre Arbeitsplatzdefinition, ihren Arbeitskontext und die Unternehmensstrategien und -ziele betreffen. Sie treffen Entscheidungen, die in traditionellen Unternehmen Beschäftigte höherer Managementebenen treffen. Die Potenziale und Fähigkeiten der Belegschaft sollen durch Empowerment vollständig erschlossen werden. Indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Verantwortung über den gesamten Arbeitsablauf übernehmen, sollen sie dazu in der Lage sein, die Unternehmensziele mit all ihren Fähigkeiten selbstständig zu unterstützen.

Die Zielsetzungen des Unternehmens muss der Belegschaft während des Empowerment-Prozesses plausibel gemacht werden. Sie soll verstehen, warum bestimmte Anforderungen für das Unternehmen wichtig sind.

Empowerment bedeutet den Beschäftigten mehr Handlungsfreiheit zuzugestehen, es bedeutet aber auch, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Verantwortung für ihre Arbeit und den Erfolg des Unternehmens übernehmen. Ganz im Sinne eines Unternehmers im Unternehmen.¹⁴

Empowerment erfordert nicht nur lernbereite Beschäftigte, sondern auch lernbereite, offene Manager. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in höheren Führungspositionen müssen lernen, Informationen offen zu legen und damit Unternehmensvorgänge transparent zu machen, aber vor allem müssen sie akzeptieren, dass sie im Zuge von Empowerment Entscheidungskompetenzen abgeben. Dies wird als ein nicht zu unterschätzender Lernprozess für die Manager angesehen. Die soziale Kompetenz der Führungskräfte ist entscheidend für einen erfolgreichen Empowerment-Prozess. Denn nur wenn die Führungskraft bereit ist, Vertrauen in die Fähigkeiten seiner Beschäftigten zu setzen, wird Transparenz und Handlungsfreiheit möglich.

Anmerkungen

- ¹ Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hg.) (2001)
- ² Der Kommunitarismus betont die Stärkung gemeinschaftlicher Potenziale als Grundlage einer solidarischen Gesellschaft.
- ³ Miller, Tilly/ Pankofer, Sabine (Hg.) (2000), S. 24ff.
- ⁴ Heyse, Volker/ Erpenbeck, John (1997), S. 49 ff.
- ⁵ Theunissen, Georg/ Plaute, Wolfgang (1995), S. 12.
- ⁶ Stark, Wolfgang (1996), S. 17ff.
- ⁷ Keupp, Heiner (1990), S. 118.
- ⁸ Berger, Peter L./ Neuhaus, Richard J. (1997), S. 8.
- ⁹ Der Begriff „Kontrolle“ ist im Sinne des englischen „control“ zu verstehen, der den Aspekt der Steuerung und Prozessbeherrschung beinhaltet und nicht mit Überwachung und Machtausübung übersetzt werden sollte.
- ¹⁰ Stark, Wolfgang (1996), S. 18.
- ¹¹ Herringer, Norbert (1991), S. 222.
- ¹² Stark, Wolfgang (1996), S. 16ff.
- ¹³ <http://de.wikipedia.org/wiki/Empowerment>
- ¹⁴ Vgl. Chaudron, S. (1995).

2 Ein Empowerment-Ansatz für EQUAL

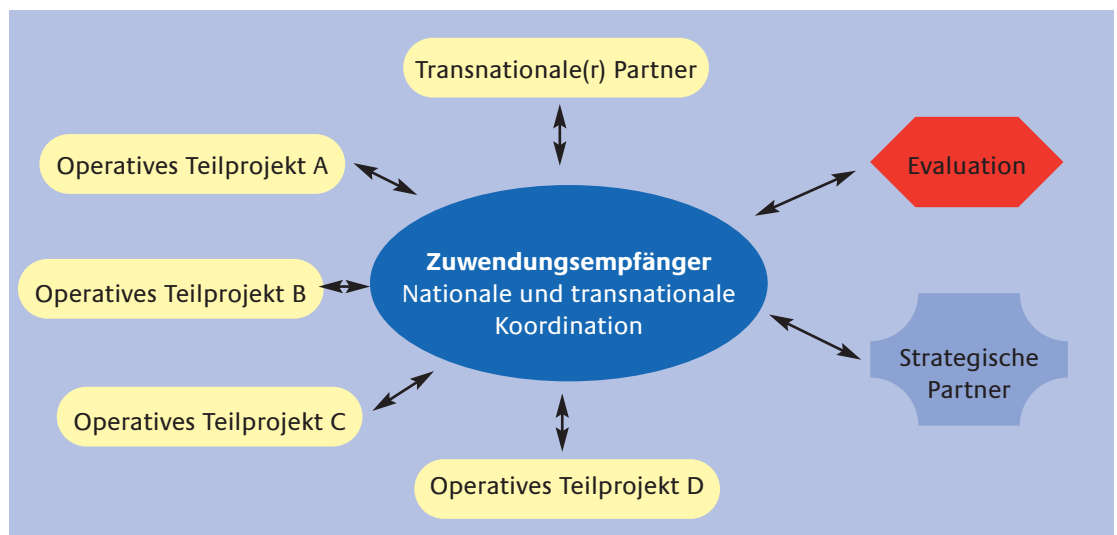
Ungleichheiten und Diskriminierungen am Arbeitsmarkt abbauen, Humanressourcen fördern, benachteiligte Personengruppen am Arbeitsplatz integrieren und lebensbegleitendes Lernen verbessern – im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL werden Modellprojekte gefördert, die neue Ansätze entwickeln, um diese Ziele zu erreichen. Dazu werden so genannte Entwicklungspartnerschaften gegründet, in denen verschiedene Akteure des Arbeitsmarktes zusammenarbeiten, um neue Ansätze zu beschäftigungspolitischen Fragen zu entwickeln (vgl. Abbildung). Die erfolgreich erprobten Konzepte sollen in einem zweiten Schritt denjenigen zugänglich gemacht werden, die einen Transfer der neuen Ansätze in Politik und Praxis ermöglichen können, insbesondere also Politikerinnen und Politikern, Sozialpartnern, Bildungseinrichtungen sowie anderen maßgeblichen Arbeitsmarktakteuren. Dieser so genannte Mainstreaming-Prozess wird in Deutschland durch die thematische Vernetzung der Entwicklungspartnerschaften in Thematischen Netzwerken unterstützt. In der 1. EQUAL-Förderrunde gab es 14 Thematische Netzwerke, eines davon zum Thema Empowerment.

Die Diskussion und die Arbeit im Thematischen Netzwerk „Empowerment“ haben

verdeutlicht, dass die Akteure aus den verschiedenen Entwicklungspartnerschaften unterschiedliche Vorstellungen, Definitionen und Konzepte in der Umsetzung von Empowerment verfolgen.

Ziel des Netzwerks war es deshalb, einen tragfähigen verallgemeinerbaren Empowerment-Ansatz zu entwickeln, der die verschiedenen Interessenlagen und Beteiligten in den Entwicklungspartnerschaften integriert. Auf der Grundlage der Erfahrungen der im Netzwerk vertretenen Entwicklungspartnerschaften wurde ein Modell konstruiert, welches verschiedene Phasen von Empowerment-Prozessen systematisiert (vgl. 2.2). Dieses Modell eignet sich insbesondere für die Implementierung von Empowerment-Ansätzen in Teilprojekten von Entwicklungspartnerschaften, in denen mit verschiedenen Zielgruppen zusammengearbeitet wird. In Kapitel 3 werden Good-Practice-Beispiele aus dem Bereich der Zusammenarbeit mit Sinti und Roma, Menschen mit Behinderungen und aus der Arbeit mit Unternehmen geschildert.

Damit Empowerment-Strategien in den verschiedenen Teilprojekten umgesetzt werden können, müssen bereits auf der Steuerungsebene der Entwicklungspartnerschaften



Aufbau einer typischen EQUAL-Entwicklungspartnerschaft



Mitglieder des Thematischen Netzwerks „Empowerment“

Grundlagen geschaffen werden. Ziel ist es deshalb, schon beim Aufbau von Entwicklungspartnerschaften Empowerment-Ansätze zu implementieren. Dies umfasst die Organisation der Entwicklungspartnerschaften als Netzwerke, die Kommunikation der verschiedenen Partner und die Entwicklung und Umsetzung der Teilprojekte. In Kapitel 2.1 wird erläutert, wie die Basis für die Umsetzung von Empowerment-Ansätzen auf der Steuerungsebene von Entwicklungspartnerschaften gelegt werden kann.

Doch Modelle und Good-Practice-Beispiele ändern nichts daran, dass die Umsetzung von Empowerment-Konzepten nur dann gelingen kann, wenn die beteiligten Individuen unterstützend mitarbeiten und bestimmte Rahmenbedingungen gegeben sind. In Kapitel 2.3 werden deshalb die Probleme und Grenzen beschrieben, die bei der Umsetzung von Empowerment-Ansätzen in der EQUAL-Projektarbeit auftreten können und für die es keine pauschalen, sondern allenfalls spezifische Lösungsansätze gibt.

2.1 Empowerment auf der Steuerungsebene von Entwicklungspartnerschaften

Die Ausrichtung des EQUAL-Programms auf Entwicklungspartnerschaften zielt darauf ab, bereits bei der Themenstellung und Planung mögliche Partner einzubeziehen. Gemeinsam mit operativen und strategischen Partnern

sollen Strategien entwickelt und innovative Handlungsansätze geplant und erprobt werden. Die Partner sollen dabei nicht nur die Möglichkeit haben, ihre Interessen und Kompetenzen bei der Entwicklung, Anwendung und dauerhaften Implementation von Innovationen einzubringen. Die Aufgabe besteht auch darin, die Handlungsfähigkeiten der einzelnen Partner zu stärken, damit diese besser in die Lage versetzt werden, selbständig und in Netzwerken an der weiteren Entwicklung und Umsetzung von Handlungsstrategien in sozial- und arbeitsmarktpolitischen Feldern zu wirken. Dies soll sich in den Beteiligungsstrukturen der Entwicklungspartnerschaft ebenso niederschlagen wie in der Moderation von Prozessen, den Qualifizierungs- und Informationsangeboten für die Partner, deren Einbeziehung in den regionalen, nationalen und transnationalen Austausch und in einer prozessbezogenen Evaluation.

Auch auf der operativen Ebene der Teilprojekte besteht die Anforderung, eine direkte Teilhabe zu ermöglichen, „d.h. die in den Projekten repräsentierten Zielgruppen sollten angemessen in den operativen Entscheidungsgremien der Kerngruppe vertreten sein.“ (PGI, S. 187). Das in Kapitel 2.2 beschriebene Modell, das vom Thematischen Netzwerk „Empowerment“ entwickelt wurde, beschreibt eine systematische Einbindung der Zielgruppen bei der Planung und Umsetzung der Projekte. Dabei müssen die Formen der Einbeziehung von den Mitbeteiligungsmöglichkeiten und Interessen der Teilnehmenden ausgehen, die im Rahmen eines projektinternen Empowerment-Prozesses befähigt werden müssen, ihre eigene Situation zu erkennen, eigene Ziele zu entwickeln und ihre Interessen gemeinsam mit der Gruppe zu formulieren. Auf der Ebene der Zielgruppen besteht daher die Anforderung nach „Stärkung der Handlungsfähigkeit“ immer aus dem Lern- und Entwicklungsprozess der Teilnehmenden und dem Angebot innerhalb der Strukturen der Entwicklungspartnerschaft (das in der Regel auch einen Lern- und Entwicklungsprozess des Projektträgers und der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter beinhaltet).

Dort, wo Teilprojekte auf die Stärkung der Handlungsfähigkeit von Beschäftigten in Unternehmen abzielen, müssen daher auch die notwendigen Lernprozesse der Unterneh-



Kapitel 2

mensmitarbeiterinnen und -mitarbeiter eingeleitet und begleitet werden. Zudem ändern sich die Anforderungen an Unternehmensstrukturen, Abläufe und Mitarbeiterführung.

Die angeführten Prozessebenen lassen sich auch auf die Bedingungen von kooperierenden Trägerorganisationen übertragen, die sich in Entwicklungspartnerschaften oder

ähnlichen Netzwerken zusammengeschlossen haben. Denn die Erfahrungen in Entwicklungspartnerschaften zeigen, dass im Rahmen von Kooperationsbeziehungen vielfach Prozesse eingeleitet werden, bei denen Teilprojekt-Träger die Situation ihrer eigenen Organisation zu reflektieren beginnen, sich gemeinsam mit anderen neu orientieren und versuchen, ihre eigene gesellschaftliche Position zu stärken.

Leitfaden

Voraussetzungen (Basiselemente) für die Gestaltung von Empowerment-Prozessen in Entwicklungspartnerschaften

Akteure: Operative und strategische Partner einer Entwicklungspartnerschaft.

1. Grundlagen:

- Mitarbeit der Partner aus eigener Motivation, die nicht ausschließlich auf ökonomischen Zielsetzungen und Projekterfolgen beruhen darf.
- Wesentliche Voraussetzungen sind Lernfähigkeit und Kooperationsbereitschaft der Partner.
- Grundlage des Verhältnisses zu den anderen Partnern ist der Wille, durch die Partnerschaft lernen zu können und durch gemeinsame Aktivitäten das eigene Angebot und die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu verbessern.
- Operative Partner verfolgen eigene Zielsetzungen; es muss jedoch ein gemeinsames Bewusstsein und ein gemeinsames Arbeitsprogramm als Basis der Entwicklungspartnerschaft bestehen.
- Veränderungen müssen möglich sein und Partnern müssen eigene Handlungsmöglichkeiten erhalten bleiben.

2. Aufbau eines Netzwerks/ Anbahnung:

- Das Angebot zur entwicklungspartnerschaftlichen Zusammenarbeit auf operativer und strategischer Ebene muss transparent an alle potenziellen Partner herangetragen werden, die in die Entwicklungspartnerschaft involviert werden könnten.
- Operative Partner müssen Entwicklungspotenziale einer Entwicklungspartnerschaft als Chance zur eigenen Qualitätsverbesserung, strategischen Stärkung der Marktposition als auch zur (Weiter-)Entwicklung und ökonomischen Absicherung der eigenen Organisation erkennen.
- Auch die strategischen Partner müssen in dieser Phase die für ihre Organisation bestehenden direkten und indirekten Entwicklungsmöglichkeiten bestimmen.
- Inhaltliche Schwerpunkte der partnerschaftlichen Arbeit werden klar umrissen, Ziele definiert, eine Arbeitsstruktur vorgeschlagen und Anforderungen an die Partner beschrieben.
- Die operativen Partner überprüfen, ob die für die Entwicklungspartnerschaft definierten Schwerpunkte und Zielsetzungen, die angestrebte Zielgruppe sowie die potenziellen Partner eine produktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit ermöglichen und legen eine Arbeitsstruktur fest.
- Empowerment wird als festes Element der Zusammenarbeit und Kompetenzentwicklung festgelegt und in der Kooperationsvereinbarung verankert. Bei Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung wird Empowerment als grundlegendes Prinzip der entwicklungspartnerschaftlichen Arbeit von allen Partnern verbindlich anerkannt.
- Strategische Partner müssen Empowerment ebenfalls als wichtiges Prinzip der Umsetzung in EQUAL anerkennen.

3. Umsetzung:

- Mit mangelnder Erfahrung sowie Lern- und Unterstützungsbedarfen ist in der Entwicklungspartnerschaft offen umzugehen. Das Recht auf Fehler und Unterstützung ist von den anderen Partnern einzufordern. Der Erfahrungsaustausch ist die Basis für eine laufende Anpassung der Projektplanung auf operativer Ebene.
- Von jedem operativen Partner ist eine Bewertung der eigenen Lernerfolge vorzunehmen. Die kontinuierlich gewonnene Erkenntnis ist festzuhalten und allen Partnern zugänglich zu machen.
- Jeder Partner muss in die Verantwortung für die Entwicklungspartnerschaft einbezogen werden. Veränderungen werden ermöglicht durch eine Steuerung des Entwicklungsprozesses mittels Ressourcenverteilung, gezielter Personalentwicklung und Führung.
- Im Rahmen der Evaluation müssen die definierten Empowerment-Ziele und messbaren Empowerment-Ergebnisse der Entwicklungspartnerschaft inkl. jedes Teilprojekts überprüft werden. Dies ermöglicht, dass der Gesamtprozess durch die Partner umfassend reflektiert werden kann und eventuelle Veränderungen vorgenommen werden können.

2.2 Modelle zur Beschreibung von Empowerment-Prozessen

Nachdem in Kapitel 2.1 die Grundlagen für die Umsetzung von Empowerment auf der Steuerungsebene von Entwicklungspartnerschaften beschrieben wurden, folgt in diesem Kapitel die Beschreibung eines Empowerment-Modells für die Projektarbeit mit verschiedenen Zielgruppen. Das Modell ist im Thematischen Netzwerk „Empowerment“ entstanden und bündelt die Erfahrungen der einzelnen am Netzwerk beteiligten EQUAL-Entwicklungspartnerschaften bei der Umsetzung von Empowerment in der Projektarbeit.

In der gemeinsamen Diskussion des Thematischen Netzwerks wurde zur Beschreibung des Empowerment-Ansatzes in einem ersten Schritt ein **Säulenmodell** als praktische Hilfestellung entwickelt. Es ist horizontal und vertikal unterteilt, um die einzelnen Prozesse zunächst voneinander getrennt zu beschreiben (vgl. S. 16)

Im Modell wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass es einen Initiator/eine Initiatorin und einen Nutzer/eine Nutzerin geben muss, damit Empowerment funktionieren kann, wobei die Initiatorenseite den Prozess anstößt und es einen oder mehrere Nutzer-

innen und Nutzer gibt. Das Modell impliziert zudem, dass Empowerment ein wechselseitiger Prozess ist, der beide Seiten beteiligt und voneinander profitieren lässt. Im Verlauf des Prozesses kann ein Rollentausch erfolgen. Das bedeutet, dass die Initiatorin bzw. der Initiator zur Nutzerin/zum Nutzer werden kann und vice versa. Beide Seiten können somit zur Initiatorin bzw. zum Initiator werden und neue Empowerment-Prozesse anstoßen.

Die horizontal gegliederten Unterpunkte beschreiben die ineinandergreifend sich bedingenden Arbeitsaufgaben und Arbeitshaltungen gleichermaßen für den Teilnehmenden und den Projektträger. Zugleich stellen sie organisatorisch-inhaltliche Anforderungen an den Initiator/die Initiatorin hinsichtlich der Anpassung der Rahmenbedingungen zur Herstellung der Kommunikation zwischen Teilnehmenden und Trägerstruktur. Diese zwei Akteursebenen werden im Prozessverlauf in den Unterpunkten zielgruppenspezifisch operationalisiert. Um die Dynamik des Prozesses zu verdeutlichen, wird in einem zweiten Schritt das Säulenmodell durch das **Spiralmodell** (vgl. S. 18) ergänzt.

Die erste Säule stellt die Initiatorenseite, d.h. die Teilprojektträger einer Entwicklungspartnerschaft (EP) dar. Die zweite Säule bildet die Nutzerseite, also Teilnehmende eines Projekts, Geschäftsleitung und Beschäftigte in Unternehmen eines Empowerment-

Säule 1		Säule 2
Initiator/in (AKTEUR EINER EP)	Das Säulenmodell	Nutzer/in (PROJEKTEILNEHMER/IN)
Entscheidung für Empowerment	1. Grundlage	Vom Teilnehmenden zum Akteur
Handlungsrahmen generieren ■ Kompetenzen offen legen ■ Geeignete Rahmenbedingungen schaffen und strategisch ausrichten ■ Alternativen aufzeigen und schaffen	2. Anbahnung	Entscheidung für den Prozess ■ Bewusste, freiwillige Entscheidung
Interesse und Motivation offen legen ■ Gemeinsame Zielvereinbarungen	3. Planung	Interesse und Motivation offen legen ■ gemeinsame Ziele
Spielraum zur Selbstreflexion der Akteure schaffen		Selbstreflexion der Teilnehmenden ■ Stärken-/Schwächenanalyse
Rahmen für Veränderungsmöglichkeiten aufzeigen ■ Ressourcenverfügbarkeit klären (ökonomisch, zeitlich etc.) ■ Good-Practice-Beispiele anführen		Veränderungsmöglichkeiten erkennen ■ Ressourcenverfügbarkeit klären (ökonomisch, zeitlich etc.) ■ Potenziale erfassen
Gemeinsame Prozessplanung realisieren ■ Instrumente an spezifische Gegebenheiten anpassen ■ Prozessphasen abstimmen		An Prozessplanung teilnehmen ■ Verstehen als aktiv Handelnder ■ Abstimmung mit anderen Akteuren ■ Prozessphasen abstimmen
Handlungsprozesse realisieren ■ Verantwortung übernehmen ■ Partizipationsangebot unterbreiten ■ Unterstützungsinstrumente bereitstellen	4. Umsetzung	Handlungsprozesse realisieren ■ Verantwortung übertragen ■ Aktiv partizipieren ■ Unterstützungsbedarf definieren und einfordern
Veränderungen ermöglichen ■ Rückkopplung zur Zielvereinbarung ■ Prozessreflexion ggf. Korrektur		Veränderungen ermöglichen ■ Potenziale aktivieren ■ Rückkopplung zur Zielvereinbarung ■ Prozessreflexion ggf. Korrektur ■ Sichtweisen und Haltungen ändern ■ Potenziale aktivieren
Nachhaltigkeit sichern ■ Veränderte Struktur und ihren Transfer sichern ■ Dokumentation und Weiterverbreitung positiver Ansätze	5. Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit sichern ■ Gewonnene Kompetenzen aktiv einsetzen ■ Potenziale selbstverantwortlich kontinuierlich weiter entwickeln

Prozesses ab. Diese Differenzierung wurde gewählt, um die unterschiedlichen Handlungsoptionen und Bedarfe im Prozess deutlich zu machen. Jede Phase in der vertikalen Prozessbeschreibung erfordert zum Teil gleiche, zum Teil unterschiedliche Handlungsansätze auf der horizontalen Ebene der Nutzerinnen und Nutzer und der Initiatorinnen bzw. Initiatoren.

Der Prozessablauf lässt sich in folgenden Phasen beschreiben:

1. **Grundlage** eines erfolgreichen Ansatzes für Empowerment ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, in der die Interessen der beteiligten Seiten anerkannt und gewahrt werden. Das Teilprojekt muss sich bewusst für die Umsetzung von Empowerment (vgl. 2.1) und die Projektteilnehmenden müssen sich bewusst für eine aktive Beteiligung entscheiden.

2. In der **Anbahnung** werden die Rahmenbedingungen und Formen der Zusammenarbeit und die grundsätzliche strategische Ausrichtung festgelegt. Sowohl für die Projektinitiatoren als auch für die Teilnehmenden einer Maßnahme muss klar sein, welche Kompetenzen und Handlungsoptionen geboten werden können, welche Alternativen möglich, aber auch welche Grenzen gegeben sind. Wichtig ist, dass die Teilnehmenden sich freiwillig für die Maßnahme entscheiden.

3. Bei der **Planung** werden mit allen Beteiligten potenzialorientierte Zielvereinbarungen, Prozessstrukturen und Ergebnisse festgelegt. Für die Arbeit mit Zielgruppen bedeutet dies, dass die Wünsche und Vorstellungen der Personen zum einen mit den individuellen Kompetenzen und Potenzialen, zum anderen mit den Möglichkeiten des Projekts abgeklärt werden. Durch den Einsatz von Stärken-/Schwächenanalysen können die Teilnehmenden selbst erkennen, welche Kompetenzen vorhanden sind, welche entwicklungsfähig sind und ob sie mit den eigenen Wünschen und Zielen vereinbar sind.

Für die Initiatoren des Empowerment-Prozesses ist es in dieser Phase sehr wichtig, genügend Zeit für Selbstreflexion und Veränderungsprozesse einzuplanen. Die Nutzerinnen und Nutzer erkennen, dass sie zwischen Alternativen wählen können, selbst

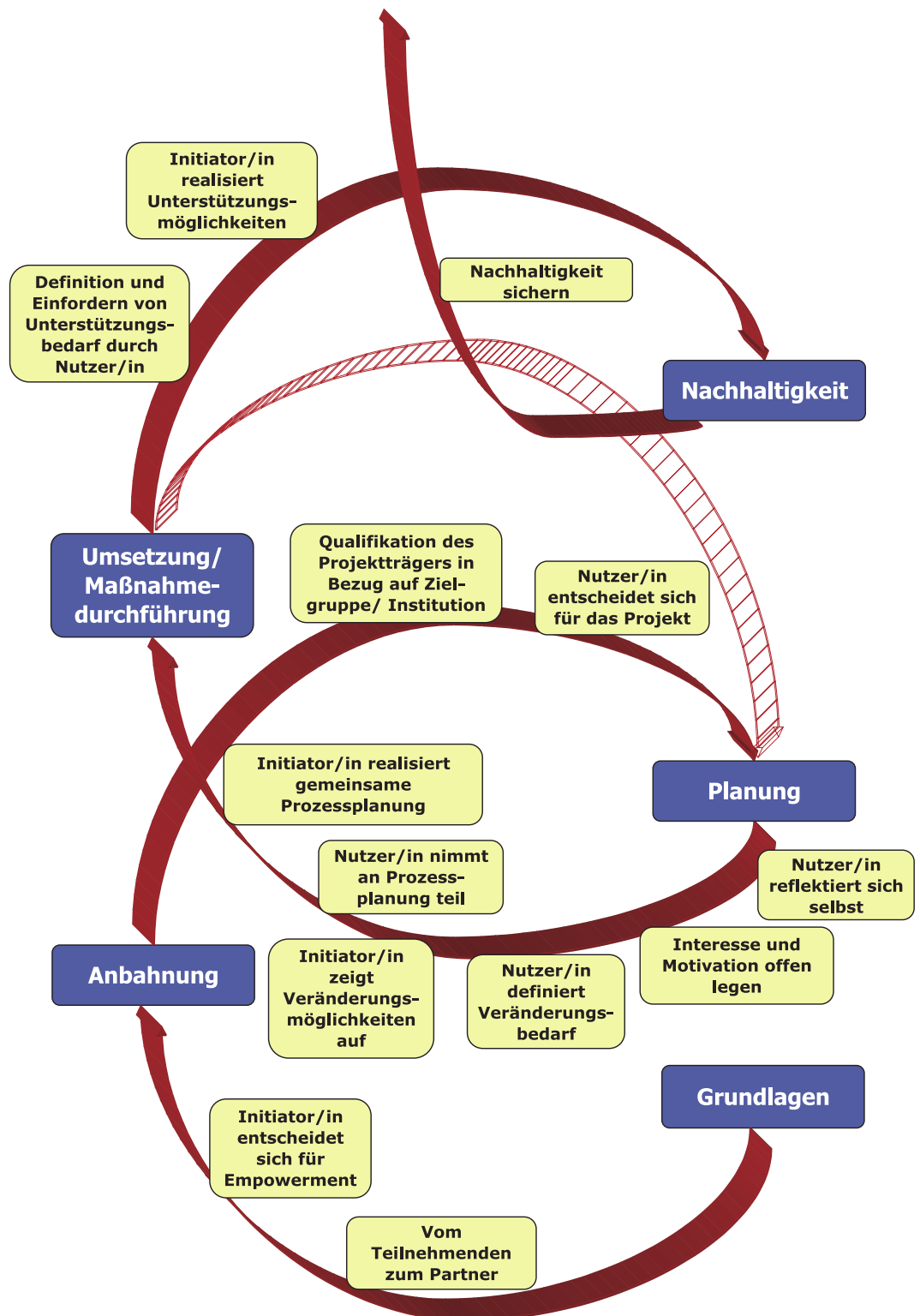
Verantwortung übernehmen und eigene Ziele definieren müssen. Für die Initiatoren kann es notwendig sein, Instrumente anzupassen und alle Prozessphasen mit den Nutzerinnen und Nutzern genau auszuarbeiten.

4. Die **Umsetzungsphase** beschreibt die Handlungsprozesse in kontinuierlicher Rückkopplung zur Zielvereinbarung. Während der Umsetzung der einzelnen Prozessphasen müssen zum einen die Teilnehmenden aktiv an der Erreichung der einzelnen Ziele arbeiten und eventuell Unterstützungsbedarf anfordern, zum anderen begleiten und unterstützen die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter die Prozessstufen. In einem kontinuierlichen Prozess überprüfen beide Seiten die aufgestellten Ziele, reagieren auf Änderungen und müssen, falls sich der Änderungsbedarf als zu groß herausstellt, in eine neue Planungsphase eintreten.

5. **Nachhaltigkeit** meint den mittel- bis langfristig wirkenden Transferprozess, der strukturell verankert werden soll. Dies betrifft den Aufbau und die Inhalte des Projekts, die aufgrund gemachter Erfahrungen angepasst werden sollten. Die Dokumentation der einzelnen Projektphasen und von Good-Practice-Beispielen ist wichtig für die nachhaltige Entwicklung von Empowerment-Prozessen. Auf Seiten der Nutzerinnen und Nutzer ist es bedeutsam, dass die gewonnenen Kompetenzen und die Handlungsfähigkeit auch über das Maßnahmeende bestehen bleiben, indem die erkannten Potenziale selbstverantwortlich weiterentwickelt werden. Oft hilft dabei der Aufbau von sozialen Netzwerken und Selbsthilfegruppen, die Ergebnisse eines erfolgreichen Empowerment-Prozesses sein können.

Das Säulenmodell mit seinen einzelnen Phasen ist nicht als statisches Konstrukt zu betrachten, sondern vielmehr als ein eng verzahnter, kontinuierlicher dynamischer Prozess, der auch als eine sich permanent rückkoppelnde Kette von Innovationsschleifen zu betrachten ist. Um die Dynamik des Empowerment-Prozesses darzustellen, wird das statische Säulenmodell durch das Spiralmodell ergänzt. Es wird deutlich, dass die oben beschriebenen Phasen nicht starr nacheinander ablaufen, sondern dass sie sich zum Teil überlappen, wiederholen oder einzelne

Das Spiralmodell



Punkte zunächst übersprungen werden. Kontinuierlich, beidseitig reflektierende Kommunikationsprozesse sind zentrale Voraussetzung für Veränderungen im Rahmen von Empowerment. Das gilt für die einzelnen Phasen ebenso wie für den Gesamtprozess.

Demnach erfordert die Umsetzung von Empowerment ein hohes Maß an Kommunikation und kann sich zumindest kurzfristig zeitintensiv gestalten. Langfristig können sich neue Arbeits- und Kommunikationsstrukturen ausdifferenzieren, die Arbeitsabläufe erleichtern und sowohl für die Teilnehmenden von Maßnahmen als auch für die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter neue Perspektiven bieten.

2.3 Probleme und Grenzen bei der Umsetzung von Empowerment-Ansätzen

Die Entwicklung von Handlungsfähigkeit ist ein emanzipatorischer Akt. Ohne den Willen der einzelnen Person ist ein solcher Prozess nicht möglich und jeder positive konzeptionelle Ansatz wird obsolet. Genau hier liegen die entscheidenden Grenzen von Empowerment:

- Objektive Notwendigkeiten führen nicht immer zu entsprechendem subjektiven Bewusstsein und Handlungen, die gleiche Situation nicht zu gleichen Erkenntnissen und gemeinsame Interessen noch lange nicht zu Solidarität. Insofern wird der Empowerment-Ansatz nicht bei Jedem und Jeder greifen: Nicht alle, denen von der „unendlichen Schönheit und Weite des Meeres“ erzählt wird, werden danach den Wunsch verspüren, ein Boot zu bauen (vgl. Zitat, S. 7).
- Oft steht dem längerfristigen Empowerment-Prozess die akute Notlage (wie z.B. Suizidgefährdung, drohende Abschiebung von Flüchtlingen) entgegen und die Beziehung zwischen den Hilfesuchenden und den Unterstützenden wird dadurch geprägt, ob die erhoffte Unterstützung gewährt werden kann oder nicht.
- Empowerment-Prozesse können eingebettet sein in ein Umfeld des äußeren Zwangs. Teilnehmende an Beschäftigungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sind häufig ebenso alternativlos wie Hilfesuchende in Beratungsstellen. Auch Beschäftigte in Unternehmen haben nur bedingt eine Wahl, wenn sie in ihrem Unternehmen verstärkt Verantwortung übernehmen sollen (und dadurch auch der Leistungsdruck zunimmt). Äußerer Zwang ist jedoch keine gute Voraussetzung für Lernprozesse.
- Empowerment-Prozesse in Unternehmen müssen von der verantwortlichen Unternehmensleitung initiiert und im Rahmen einer mittelfristigen Strategie vorangetrieben werden. Solche Prozesse erfordern ein hohes Engagement, Ausdauer und die Bereitschaft, sich auf eine Entwicklung einzulassen, die nicht in allen Aspekten vorhersehbar ist. Dies können nicht alle und wollen nur wenige Unternehmen wirklich leisten.
- Empowerment in Unternehmen muss in der Mitarbeiterschaft verankert werden. In Anbetracht von bestehenden Interessensunterschieden zur Unternehmensführung ist dies nicht immer einfach. Schließlich bedeutet Empowerment in der Regel eine Intensivierung der Arbeit durch verstärkte Delegation von Verantwortung.
- Die Realitätsverarbeitung und Bewusstseinsbildung verläuft letztlich sehr individuell. So kann es nicht nur dazu kommen, dass sich individuelle Emanzipationsprozesse gegen die Unterstützenden selbst richten (also gegen Lehrkräfte, Beraterinnen und Berater und Vorgesetzte). Auch die Entwicklung der Ziele und die Wahl der Bündnispartner wird nicht immer konfliktlos sein und wird manches Mal dazu führen, dass die Organisatoren des Empowerment-Prozesses selbst ihre eigene Arbeit in Frage stellen und versuchen werden, den eingeleiteten Prozess zu bremsen.
- Empowerment-Prozesse in Entwicklungspartnerschaften müssen unter Umständen

durch äußere sich verändernde Rahmenbedingungen abgebrochen werden (z.B. Wegfall der Finanzierung, Abbruch der Maßnahmen, keine weitere Unterstützungsstruktur).

Diese Rahmenbedingungen werden dazu führen, dass insbesondere Gruppen von Teilnehmenden und Beschäftigten oft sehr inhomogen sind und Praktiker aus den Feldern der sozialen und Bildungsarbeit sowie der Personal- und Organisationsentwicklung nur selten die „idealen“ Bedingungen vorfinden, unter denen die großen Erfolgsgeschichten geschrieben werden können. Empowerment ist daher auch als Prozess zu verstehen, bei dem Bedingungen geschaffen werden, unter denen Chancen genutzt werden können, wenn sie sich bieten.

Der Empowerment-Ansatz folgt dem Leitbild der demokratischen Teilhabe von selbstbestimmten Individuen in einer solidarischen Gemeinschaft. Darüber hinaus kann er helfen, Hilfsangebote effektiver zu gestalten und letztlich Kosten zu sparen, weil ein wesentliches Ziel von Empowerment die Autonomie von fremdbestimmten Hilfsangeboten ist. In Unternehmen kann es durch die mit Empowerment einhergehende Reduzierung von Anweisungen und Überwachung ebenfalls zu Einsparungen kommen.

Es ist jedoch so, dass diese Effekte erst längerfristig eintreten können und dies auch wegen der oben geschilderten Probleme nicht immer linear und vorhersehbar ist.

Die Umsetzung des Empowerment-Ansatzes beinhaltet die Aufnahme von zusätzlichen Fragestellungen und Aufgaben in die Arbeit. Der Ansatz erfordert daher zunächst eine qualitative Intensivierung und eine quantitative Ausweitung der Arbeit. Es sind eher Investitionen erforderlich in zusätzliches Personal, Weiterbildung und Supervision, Projektplanung und Evaluation und die Unterstützung von Netzwerken. Eine Reduzierung der Kosten wird erst langfristig zu erzielen sein, wenn der Empowerment-Ansatz tatsächlich verankert ist, Selbsthilfestruckturen geschaffen und die im Rahmen der Selbstorganisation aufgedeckten Mängel in den Strukturen beseitigt sind. Selbst im Bereich der Betriebsorganisation und der

Unternehmenskultur – dazu gehört auch die Einführung von Empowerment in Unternehmen – werden ökonomische Effekte erst in strategischen Zeiträumen von drei bis fünf Jahren erwartet. Empowerment ist somit kein Mittel zur kurzfristigen Kostenminimierung.

3 Praktische Empowerment-Ansätze aus EQUAL-Entwicklungspartnerschaften

Im Folgenden wird das theoretisch skizzierte Modell aus Kapitel 2 mit praktischen Beispielen untermauert. Dabei geht es nicht darum, einen idealtypischen Verlauf darzustellen, sondern anhand von gelebten Beispielen aus EQUAL-Entwicklungspartnerschaften einzelne Phasen aus dem Säulenmodell (vgl. S. 16) zu beschreiben. Wie in der Einleitung skizziert, wird der Fokus auf zwei Akteursebenen gelegt. Innerhalb dieser wird der Empowerment-Ansatz differenziert dargestellt. Der spezifische Umgang mit dem Empowerment-Prozess ergibt sich aus unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Interessenlagen der jeweiligen Aktionsfelder.

3.1 Empowerment-Ansätze mit Zielgruppen

Der Fokus bei der Arbeit mit am Arbeitsmarkt benachteiligten Personengruppen liegt auf dem Individuum mit seinen persönlichen Erfahrungen, Kenntnissen und Potenzialen. Gleichmaßen werden der rechtliche Status, sozioökonomische und gesundheitliche Bedingungen sowie das soziale Umfeld des Einzelnen berücksichtigt. In der sozialen Arbeit wird Empowerment als strategisches Mittel zur Förderung der Selbstorganisation angeboten, jedoch von den beteiligten Akteuren nicht konsequent angenommen. Die Beispiele in 3.1 skizzieren Empowerment-Ansätze, bei denen der Teilprojektträger zunächst als Initiator und die Projektteilnehmenden als Nutzer auftreten.

3.1.1 Empowerment mit lernbeeinträchtigten Jugendlichen

Hintergrund

Das Jenaer Zentrum für selbstbestimmtes Leben behinderter Menschen e.V. (JZsL), Träger einer Beratungsstelle für behinderte Menschen, unterstützt seit 13 Jahren ratsuchende behinderte Menschen. Verstärkte Anfragen von Eltern und betroffenen Schülerinnen und Schülern an die Beratungsstelle nach anderen Wegen zum Thema Übergang Schule-Beruf waren für das JZsL Anlass, eine Entwicklungspartnerschaft zu gründen, um neue Ansätze in diesem Themenbereich zu entwickeln. Seit Juni 2002 läuft dieses Projekt in enger Zusammenarbeit mit den Förderschulen und der Schule für Geistigbehinderte in Jena und Umgebung.

Im Prozess beruflicher Orientierung ist die vorherrschende Praxis, Schülerinnen und Schülern mit einer Lern- oder geistigen Behinderung berufliche Perspektiven vorzugeben. Sie erhalten kaum die Möglichkeit, individuelle Stärken und Fähigkeiten für sich zu erkennen und anzuwenden. Die berufliche Orientierung verläuft in einem engen institutionellen Rahmen: Förderschule/-zentrum – Berufsbildungsbereich der Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) – Arbeitsbereich der WfbM. Beschäftigte einer WfbM erhalten einen Stundenlohn von ca. 1 EUR, womit sie immer auf ergänzende Hilfe vom Sozialamt angewiesen bleiben. Die Werkstätten für behinderte Menschen haben laut SGB IX § 136 die Aufgabe, geeigneten Personen den Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Diese Aufgabe wird leider zu wenig wahrgenommen.

Das EQUAL-Teilprojekt der Entwicklungspartnerschaft „Open Doors“ stellt ein Alternativangebot zu Sonderbildungswegen und Sonderarbeitsplätzen dar. Das Hauptziel des



Kapitel 3

Projekts ist der Abbau von Vorurteilen gegenüber Menschen mit Lernschwierigkeiten und geistiger Behinderung und eine erhöhte Vermittlung in den allgemeinen Arbeitsmarkt. Das Selbstwertgefühl der Schülerinnen und Schüler soll gestärkt und die besonderen Qualifizierungsbedürfnisse erfüllt werden. Alle Schülerinnen und Schüler sind Menschen mit Lernschwierigkeiten und besuchen entweder die Schule für Lern- oder die Schule für Geistigbehinderte. In Zusammenarbeit mit den Förderschulen/-zentren erfolgt eine individuelle Beratung der Betroffenen und deren Betreuer/Lehrkräfte. Die Betroffenen werden aktiv in die Prozesse einbezogen. Die Erfahrungen zeigen, dass es wichtig ist, möglichst frühzeitig mit der Berufsplanung zu beginnen. Deshalb entsteht der erste Kontakt bereits im drittletzten Schuljahr.

1. Grundlagen

R., ein 19 Jahre junger Mann mit Lernschwierigkeiten, besucht derzeit die Werkstufe einer staatlichen Förderschule für Geistigbehinderte. Im Sommer 2005 wird er diese Schule verlassen. Der Wunsch des Schülers ist es, nach Beendigung der Schulzeit einen Ausbildungs- und Arbeitsplatz auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu finden. Er möchte auf keinen Fall in die Werkstatt für behinderte Menschen.

Der Kontakt zu diesem Schüler entstand durch die Projektarbeit an seiner Schule. Zunächst hatte R. einen anderen Schüler bei einem Gespräch zum Übergang Schule-Beruf unterstützt. Schon bald zeigte er jedoch eigenes Interesse und es wurde ein Termin mit ihm vereinbart.

2. Anbahnung

In den Gesprächen lernte der Klient eine Menge über sich selbst kennen, seine individuellen Wünsche, Bedürfnisse, Stärken aber auch Schwächen. Dazu dienten unter anderem Fragebögen zu beruflichen und schulischen Interessen, zum persönlichen Umfeld und zur Freizeitgestaltung. Bei den Gesprächsterminen machte er eigene Vorschläge – einmal zu den Tätigkeiten, die er gern ausprobieren wollte und zum anderen nannte er Probleme, die er mit Hilfe des Projekts ausgleichen bzw. beseitigen wollte. Ziel war es, das letzte Schuljahr intensiv für mehrere begleitende Praktika in verschiedenen



Bereichen zu nutzen, damit der Schüler sich „ausprobieren“ und in Erfahrung bringen konnte, welche Arbeitsbereiche besonders geeignet und wo ihm Grenzen gesetzt waren. Die Schulen organisieren zwar auch Praktika für die Schülerinnen und Schüler, aber meistens sind diese nicht auf die individuellen Fähigkeiten der Jugendlichen abgestimmt.

3. Planung

Die Erfahrungen zeigen, dass für die erfolgreiche Eingliederung von Menschen mit Lernschwierigkeiten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt die Schlüsselqualifikationen (vor allem in den Bereichen Kommunikation, Kooperation und Konfliktfähigkeit) sowie Grundfertigkeiten (Lesen, Schreiben, motorische Grundlagen) einen wesentlichen Stellenwert einnehmen.

Nach eigener Einschätzung hat R. ein Problem mit Pünktlichkeit und frühem Aufstehen. So wurden mit ihm gemeinsam Strategien entwickelt, wie er dieses Problem in den Griff bekommen kann. Zudem äußerte R. den Wunsch, Schreibübungen zu machen. In der Schule wurde er diesbezüglich nicht mehr gefordert und ihm selbst bereitete es Verdross, dass er viele Worte nicht schreiben konnte. Es stellte sich heraus, dass bei ihm viele Grundlagen fehlten, so dass zunächst einfache Übungen mit ihm durchgeführt wurden. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wurde das weitere Vorgehen geplant.

R. wollte sich in verschiedenen Tätigkeitsfeldern ausprobieren. Der erste und größte Wunsch des Klienten war ein Praktikum im Botanischen Garten. Der Wunsch ließ sich nach drei Schnuppertagen kurzfristig realisieren und so absolvierte R. im Mai 2004 dort ein vierwöchiges Praktikum mit unterschiedlichen Tätigkeiten. Er war übergücklich und kam völlig motiviert zu den nächsten Gesprächsterminen. Das Praktikum wurde unter dem Aspekt Selbsteinschätzung/Fremdeinschätzung gemeinsam ausgewertet. Er zeigte großes Interesse an den verschiedenen Tätigkeitsbereichen und kam auch mit eigenen Vorschlägen und Ideen zu den Gesprächsterminen.

Im Falle von R. erfolgte eine Einzelberatung. R. fand schnell Kontakt zu den ihn begleitenden Mitarbeitern. Nach seinen Neigungen, Fähigkeiten und seinen eigenen Vorschlägen (z.B. interessierte ihn die Arbeit in einer Gießerei und die Pferdehaltung), wurden gemeinsam weitere Praktikumsbetriebe gesucht. Während der Praktikumsphase wurde R. von den Projekt-Mitarbeitern begleitet und unterstützt.

Einige "Schnupperstunden" in einer Sandgießerei ließen R. schon vor der Durchführung eines Praktikums dort an seine Grenzen stoßen. Fasziniert an der Gießerei hatte ihn

die Schmelze – aber er musste schon beim Rundgang erkennen, dass ihm viele Grundlagen für diese Tätigkeit fehlten. Da es eine körperlich sehr schwere Arbeit war, sagte er danach selbst, dass diese Tätigkeit nichts für ihn sei.

Die Schnupperstunden wurden gemeinsam ausgewertet. R. äußerte weitere Praktikumswünsche und es wurde gemeinsam überlegt, welche Tätigkeiten in Frage kommen könnten, welche eher nicht und welche Branche und welcher Praktikumsbetrieb als nächstes für ein Praktikum ausgewählt werden könnte. Die Entscheidung fiel auf einen Betrieb im Bereich Pferdehaltung.

5. Umsetzung

Ab Ende August 2004 machte R. in einem Reitsportzentrum ein sechswöchiges Praktikum. Schon nach zwei Wochen stand für ihn fest, dass er in diesem Bereich später einmal tätig sein möchte und er fragte nach einer Ausbildungsmöglichkeit. Die Tätigkeit dort machte ihm sehr viel Spaß und auch die Verantwortlichen des Reitsportzentrums waren sehr zufrieden mit ihm. Es wurde bereits ein weiterer Termin für ein zweites Praktikum angesetzt. Gemeinsam mit dem Praktikumsgeber wurde nun nach einer Ausbildungsmöglichkeit nach Beendigung der Schulzeit gesucht. Eine "abgespeckte" Ausbildung (weniger Theorie, mehr Praxis) ist

Entwicklungspartnerschaft: Open Doors

Teilprojekt: „Innovation für Bildung und Beschäftigung für Menschen mit einer Lern- und geistigen Behinderung durch mehr Mobilität und Selbstbestimmung“

Zielgruppe: Mädchen/junge Frauen sowie Jungen/junge Männer mit Lernschwierigkeiten (geistige Behinderung)

Ziele: Hauptziel des Projektes ist der Abbau von Vorurteilen gegenüber Menschen mit Lernschwierigkeiten und geistiger Behinderung und eine erhöhte Vermittlung in den allgemeinen Arbeitsmarkt.

Kontakt:

Elke Metzner
Jenaer Zentrum für selbstbestimmtes Leben behinderter Menschen e.V. (JZsL)
E-Mail: elke.metzner@jzsl.de
Internet: www.jzsl.de

für R. eine Chance, später einmal in dieser Berufsrichtung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig zu werden.

6. Nachhaltigkeit

Aufgrund des positiven Erfolges von R. und seinen stolzen Berichten und Erzählungen gegenüber seinen Mitschülerinnen und Mitschülern motivierte er andere, sich auch einen Termin für ein Gespräch mit dem EQUAL-Teilprojekt geben zu lassen, um sich über Praktika zu informieren und ggf. einen anderen als den vorgeschriebenen Weg nach Schulende zu beschreiten. Positive Erfahrungen mit den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern der Region zeigen, dass die Bereitschaft da ist, Praktika für Menschen mit Lernschwächen anzubieten und sich auf die „Erprobung“ der Schülerinnen und Schüler einzulassen. Nur wenige positive Beispiele lassen schnell die Angst der Schülerinnen und Schüler vor der Wirtschaft schwinden. Gleichzeitig zeigen sich die Unternehmen durch die kontinuierliche Begleitung und Beratung des Projekts während der Praktika aufgeschlossener gegenüber dem Thema Behinderung.

3.1.2 Empowerment mit Migrantinnen und Migranten

Hintergrund

Die Regionale Arbeitsstelle für Ausländerarbeit, Schule und Jugend (RAA) Berlin unterstützt seit über zehn Jahren den Aufbau von demokratischen Selbsthilfestrukturen im Bereich Schule und Übergang von Schule zu Beruf. Seit ihrer Gründung genießt die Zusammenarbeit mit Organisationen von Roma und Sinti hohe Priorität. Die in der Vergangenheit gesammelten Erfahrungen bündelte die RAA in der gemeinsam mit elf Projektpartnern konstituierten EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Roma und Sinte durch Selbstorganisation zu Beschäftigung und Existenzsicherung“.

Gemeinsam mit Roma und Sinti werden unter Einbindung verschiedener regionaler Netzwerke neue Ansätze für die berufliche Orientierung und Qualifizierung dieser Zielgruppe entwickelt und erprobt.

1. Grundlagen

Mirsad ist ein zurückhaltender, eher schüchterer junger Rom aus Südserbien, der sich im Projekt „Roma und Sinte durch Selbstorganisation zu Beschäftigung und Existenzsicherung“ angemeldet hat. Er lebt seit neun Jahren in Deutschland. Seine Aufenthaltssituation ist ungesichert. Er kennt einen Mediatoren des Projekts, der aus seinem Ort stammt.

2. Anbahnung

Im ersten Gespräch begründete er sein Interesse am Projekt damit, dass er zwei Kinder habe und irgendetwas machen wolle, z.B. Deutsch lernen oder den Hauptschulabschluss. Er wolle den Kindern ein Vorbild sein und die Möglichkeit haben, ihnen später in der Schule helfen zu können. Papiere, die Aufschluss über seinen bisherigen Ausbildungsweg gaben, lagen nicht vor. Auf die Frage, was er bisher gelernt hätte, äußerte er: „...irgendwas mit Verkehrstechnik...“

3. Planung

Auf Vorschlag eines Roma-Zielgruppenmediators der Entwicklungspartnerschaft ging Mirsad auf den Träger des Vorbereitungskurses für den Hauptschulabschluss zu. Er

traf auf einen Qualifizierungsträger, der vorrangig in der Jugendhilfe mit jugendlichen Flüchtlingen arbeitete, jedoch auch über gute Erfahrungen in der Erwachsenenbildung verfügte.

4. Umsetzung

Der junge Mann fiel im Vorbereitungskurs durch seine rasche Auffassungsgabe auf. Seine über das Anforderungsmaß hinausgehende Mitarbeit ließ vermuten, dass er im Kurs unterfordert war, weil er bereits über eine weiterführende Schulbildung verfügte. Das positive Feedback im Kurs ließ ihn zunehmend selbstbewusster werden.

Nach halbjähriger Anwesenheit im Projekt lud ihn der Regionalkoordinator zu einem Gespräch zusammen mit dem Zielgruppenmediator ein. Ziel des Gesprächs war eine Zwischenevaluation von Mirsads Qualifizierung.

5. Grundlagen

Im Gespräch berichtete er erstmalig und zunächst zurückhaltend über seine Ausbildung zum Verkehrstechniker, die er in Serbien-Montenegro absolviert hatte. Er hatte nie in diesem Beruf gearbeitet, sondern war als Hilfsarbeiter eingestellt. Die vierjährige Ausbildung öffnet in Deutschland innerhalb des Berufsfeldes den Weg in die Hochschule, außerhalb des Berufsfeldes ermöglicht sie den Zutritt zur Fachschule.

Mit dieser Offenbarung stellte sich für alle Beteiligten, die Regionalkoordination, den Mediator wie auch den Teilprojekträger die

Situation komplett verändert dar. Wozu sollte sich ein junger Mensch noch auf den Hauptschulabschluss vorbereiten, wenn er über die Zugangsvoraussetzungen für die Hochschule verfügt?

6. Anbahnung

Mirsad stand jetzt vor der Alternative, die Qualifizierung im Projekt abzubrechen und die weiterführende Fachausbildung an der Hoch- oder Fachschule anzustreben, oder sich im Projekt für einen anderen Qualifizierungsgang zu entscheiden. Im ersten Fall hätte das Projekt die soziale Begleitung übernommen.

7. Planung

Mit der Sicherheit, dass seine bisherigen Zeugnisse aus dem ehemaligen Jugoslawien ihm die weiterführende Ausbildung ermöglichen würden, entschied er sich, im Projekt zu verbleiben. Er begründete seine Entscheidung damit, dass das Teilprojekt wie auch die gesamte Entwicklungspartnerschaft ihm die Gelegenheit geben würde, sich zu orientieren, Fuß zu fassen und erstmals seit seiner Flucht über eine längerfristige Perspektive nachzudenken.

Mirsad entschied sich für die Teilnahme an einer Qualifizierung zum Mediengestalter, die von einem Teilprojekt der Entwicklungspartnerschaft durchgeführt wurde, das eng mit dem Bereich Mediatorenqualifizierung zusammenarbeitete. Entstanden war die Qualifizierungsmaßnahme auf Initiative von sieben engagierten Roma im Alter von 18 bis 45 Jahren aus Ländern des ehemaligen Jugoslawien, die durch die EQUAL-Entwicklungspartnerschaft "Roma und Sinte durch Selbstorganisation zu Beschäftigung und Existenzsicherung" betreut wurden. Die im Rahmen der Initiative gegründete Gruppe MeDIA-RrOMA hat eine mobile Medienwerkstatt aufgebaut, die es ihr ermöglicht, jugendliche Roma ohne medientechnische Vorbildung in die Arbeit mit elektronischen Medien einzubeziehen. Mit Hilfe der neuen Medien sollen so neue Wege der Integration Die Teilnehmenden des Moduls „Mediengestaltung“ entwickeln begleitend zur Qualifizierung eigene Projekte, die sich vor allem auf das Leben der Roma-Community beziehen. Somit entsteht eine medientechnische Begleitung der Roma-Community.



Teilnehmende an der Qualifizierung zum Mediengestalter

Mirsad war der Meinung, dass er sich in diesem Projekt am sinnvollsten qualifizieren konnte und dass er sich innerhalb der Community mit den erworbenen medien-theoretischen Kenntnissen gut etablieren würde.

8. Umsetzung

Für das Teilprojekt „Qualifizierung Mediengestalter“ war die Teilnahme von Mirsad ein großer Gewinn. Er beherrschte die Medientechnik, entwickelte selbst Programme, bereitete öffentlichkeitswirksame Medienpräsentationen vor und gestaltet sie bis zur Veröffentlichung. Mirsad übernimmt im Teilprojekt Koordinationsfunktionen.

9. Nachhaltigkeit

Für ihn war wichtig, dass er erstmals seit über zehn Jahren die Chance zur freien Perspektivwahl hatte. Die mühelose Reaktivierung und Erweiterung seiner Kompetenzen gab ihm die Sicherheit, um sich neuen Herausforderungen erfolgreich zu stellen. Zusammen mit anderen Roma der Mediengruppe entstand die Idee, nach der Qualifizierung ein Serviceteam zu gründen, um für die Roma-Community und andere Interessierte medientechnische Dienstleistungen anzubieten, z.B. Veranstaltungsdokumentationen, Internetauftritte, Organisation von interkulturellen Workshops in Schulen und Freizeiteinrichtungen.

Entwicklungspartnerschaft: „Roma und Sinte durch Selbstorganisation zu Beschäftigung und Existenzsicherung“

Teilprojekt: „Qualifizierung von Mediatoren für Schule, Beruf und soziale Arbeit“

Zielgruppe: In Deutschland lebende Roma und Sinti

Ziele: Eines der Innovationsvorhaben der Entwicklungspartnerschaft ist die Qualifizierung von Roma und Sinti als Mediatoren für Schule, Beruf und soziale Arbeit. Mit dieser Qualifizierung entsteht ein Berufsbild, das interkulturelle Kompetenz als persönliche Ressource würdigt und Chancen zur Integration in den Arbeitsmarkt eröffnet. Ziel der Qualifizierung ist es, die authentischen Lebenserfahrungen wie auch das breite Wissen der Teilnehmenden über familiäre, schulische und berufsvorbereitende Bildungskontexte zur Verbesserung der Bildungssituation anderer Roma und Sinti einzusetzen. Potenzielle Arbeitgeber der Maßnahmeteilnehmenden sind z.B. Schulen wie auch Organisationen von Sinti und Roma in Deutschland und/oder anderen Ländern.

Kontakt:

Antje Hofert

Regionale Arbeitsstelle für Ausländerfragen, Schule und Jugend Berlin e.V. (RAA Berlin)

E-Mail: antje.hofert@raa-berlin.de

Internet: www.raa-berlin.de

3.1.3 Empowerment mit Menschen mit mehrfachen Behinderungen

Hintergrund

Die ISB gGmbH ist ein freier Träger, dessen Ziel die berufliche und soziale Integration von Menschen ist, deren Teilnahme am gesellschaftlichen Leben auf Grund einer Behinderung oder anderer Benachteiligungen stark eingeschränkt ist. Ihre Beratungs- und Qualifizierungsangebote richten sich an diese Menschen, ihre Interessenvertretungen und an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für diese Personen tätig sind.

Im Rahmen von EQUAL hat sich die ISB gGmbH mit sechs weiteren Projektträgern zu der Entwicklungspartnerschaft RESTART zusammengeschlossen, um durch Beratung und Qualifizierung Frauen mit Behinderungen, Frauen, die in einem Methadonprogramm sind, Frauen und Männer mit HIV und Aids sowie Menschen mit Autismus den Weg auf den allgemeinen Arbeitsmarkt zu ebnen.

Das EQUAL-Teilprojekt „Modulare Integrationswege“ arbeitet mit Frauen, die körperliche Behinderungen, chronische Erkrankungen oder Lernschwierigkeiten haben. Frauen mit Behinderungen sind im Arbeitsleben oft doppelt benachteiligt: Zum einen auf Grund ihres Geschlechts und zum anderen als Menschen mit Behinderungen. Sie haben mit den durch die Behinderung entstandenen Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt zu kämpfen und werden überdies vielfach in ihrer selbstbestimmten Lebensführung als Frauen eingeschränkt. Ihre beruflichen Wünsche und Vorstellungen orientieren sich oft nicht an ihren Fähigkeiten, Kenntnissen und Neigungen, sondern sind von Dritten geprägt.

Hauptziele der Arbeit mit den Teilnehmerinnen sind die Herstellung der Beschäftigungsfähigkeit, die Erarbeitung einer Eingliederungsstrategie sowie die Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt. Dazu wurde u.a. eine auf die Teilnehmerinnen zugeschnittene ressourcenorientierte und die Teilnehmerinnen aktiv einbeziehende Berufswegeplanung entwickelt. Diese berücksichtigt die sozioökonomischen und gesundheitlichen Rahmenbedingungen der Einzelnen genauso

wie den Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten aus Phasen der Nicht-Erwerbstätigkeit, ehrenamtlichen Tätigkeiten, Hobbys und Lebenskrisen. Die Berufswegeplanung kann als Einzel- oder Gruppenberatung wahrgenommen werden. Um dem Vermögen und den Bedarfen der Teilnehmerinnen gerecht zu werden, sind alle Module der Berufswegeplanung in Umfang und Dauer gestaffelt.

1. Grundlagen

Frau M. ist eine kleinwüchsige Frau Anfang Zwanzig, die überdies an einer erblichen, nicht heilbaren Stoffwechselerkrankung leidet. Die Erkrankung führt mit zunehmender Dauer zum Funktionsverlust der Atemwege und des Verdauungstraktes mit früher Todesfolge. Die langsame aber stetige Verschlechterung der Stoffwechselfunktion ist nicht aufzuhalten, kann aber durch frühzeitige und intensive Behandlungsmaßnahmen verzögert werden. Frau M. wurde zudem per ärztlichem Gutachten eine gravierende Lernbeeinträchtigung diagnostiziert. Als Sechzehnjährige hat sie die Sonderschule für Lernbehinderte ohne Abschluss verlassen. In den folgenden Jahren ist sie überwiegend arbeitssuchend; kurzfristige Beschäftigungen im Anlernbereich bleiben ohne Perspektive. Sie wird in eine Probebeschäftigung als Küchenhilfe vermittelt, die sie aufgrund sexueller Belästigungen am Arbeitsplatz abbricht. Diese Aussage erscheint dem zuständigen Berater als nicht glaubwürdig, er macht sie jedoch auf das EQUAL-Projekt aufmerksam, um ihr eine neue Perspektive zu geben.

2. Anbahnung

Das EQUAL-Teilprojekt nimmt schriftlich Kontakt zu der damals neunzehnjährigen Frau M. auf und lädt sie zu einer Einzelberatung ein. Frau M. lebt zu dieser Zeit bei ihrem Pflegevater, der sie finanziell unterstützt, jedoch wenig Vertrauen in ihre Leistungsfähigkeit und ihr Vermögen, selbständig zu handeln, hat. Sie entscheidet sich an dem Projekt teilzunehmen, weil sie „irgend etwas machen will“. Der Pflegevater wird in die Beratungen einbezogen.

Die Mitarbeiterinnen des EQUAL-Teilprojekts erleben Frau M. als schüchterne und zurückhaltende junge Frau, die noch keinerlei Vorstellungen über ihre Fähigkeiten und beruflichen Wünsche im Besonderen und

ihre Lebensplanung im Allgemeinen hat. Am ehesten gelingt es ihr auf eine stille Art und mit vielen Entschuldigungen, Ablehnung auszudrücken. Die ersten Beratungen sind überdies von einer Haltung geprägt, die jede Art des Lernens ausschließen. Entgegen ihrer erlernten Gewohnheit, sich an ihren vermeintlichen Defiziten zu orientieren, gelingt es Frau M. nach ca. acht Wochen intensiver Einzelberatungen, einen Berufswunsch zu formulieren: Aufgrund ihrer eigenen Heimsozialisation möchte sie gern Erzieherin in einem Kinderheim werden. Die für diesen Beruf benötigten sozialen Kompetenzen werden ihr in einem Profiling des Arbeitsamtes bescheinigt; dies ist die erste positive Beurteilung, die sie annehmen kann.

3. Planung

Die Ausbildung zur Erzieherin setzt zu diesem Zeitpunkt den Hauptschulabschluss voraus. Sowohl der Berufsberater des Arbeitsamtes als auch die Mitarbeiterinnen des Teilprojekts unterstützen Frau M. in ihrem Wunsch, einen Schulabschluss nachzuholen, der allerdings von ihrem Pflegevater finanziert werden muss. Durch die diagnostizierte schwere Lernbeeinträchtigung muss sie einer dreimonatigen Probezeit zustimmen, die sie besteht.

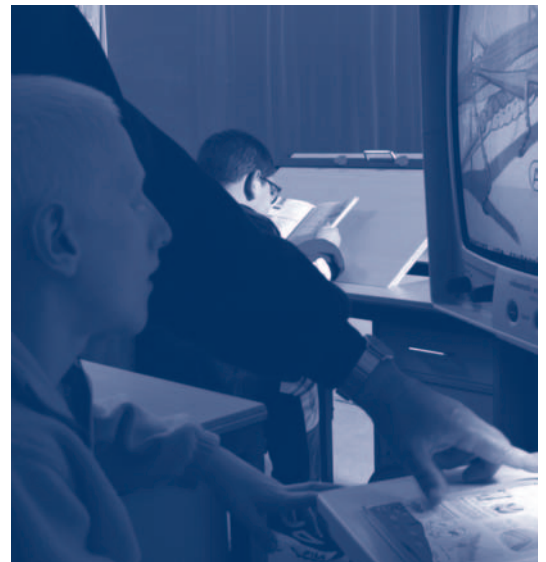
Das Verhältnis zu ihrem Pflegevater verändert sich während der Beratungen durch das EQUAL-Teilprojekt grundsätzlich. Er lässt sie nun selbständiger handeln und unterstützt damit ebenfalls die Entwicklung ihres Selbstvertrauens.

4. Umsetzung

Im November 2002 beginnt die einjährige Schulung zum nachträglichen Erwerb des Hauptschulabschlusses. Frau M. hält in dieser Zeit telefonisch Kontakt zum EQUAL-Teilprojekt, um beispielsweise den aktuellen Zensuredurchschnitt bekannt zu geben, auftretende Schwierigkeiten mit der sozialpädagogischen Begleitung des Kurses zu besprechen oder Prüfungsinhalte zu referieren. Der Pflegevater behält seine unterstützende Haltung bei. Auch er teilt uns seine Sicht der Fortschritte und Stagnationen von Frau M. regelmäßig telefonisch mit. Durch die kontinuierliche Rückkopplung kann schnell auf neue Entwicklungen und Veränderungen reagiert werden. Dies

gewährleistet u.a. den Erfolg der Schulung.

Frau M. besteht die externe Prüfung zum Erwerb des Hauptschulabschlusses. Ihr vor einem Jahr formulierter Wunsch, eine Ausbildung zur Erzieherin zu beginnen, hat sich in dieser Zeit gefestigt, jedoch haben sich die Zugangsbedingungen verändert. Um eine Ausbildung zur Erzieherin zu beginnen, wird nun die allgemeine Fachhochschul- oder Hochschulreife gefordert.



5. Anbahnung

Diese veränderten Zugangsbedingungen stürzen Frau M. in eine schwere motivationale Krise. Denn auch ähnliche Berufe wie beispielsweise Kinderpflegerin werden entweder von uns als auch von Frau M. als theoretisch zu anspruchsvoll eingeschätzt oder werden in anderen Städten ausgebildet, so dass eine Fremdunterbringung notwendig wäre. Auf Grund ihrer Heimerfahrungen lehnt Frau M. eine Internatsunterbringung jedoch strikt ab. Sie weiß nun überhaupt nicht mehr, wie es beruflich weitergehen soll. Für eine Perspektivenklärung besucht sie regelmäßig die Einzelberatungen, die das EQUAL-Teilprojekt anbietet.

6. Planung

In Folge besprechen Frau M. und die Mitarbeiterinnen des Teilprojekts die unterschiedlichsten beruflichen Bereiche und ihre realistischen Umsetzungsmöglichkeiten. Barrieren zeigen sich auf allen Ebenen:

■ **In ihrer Leistungsfähigkeit:** Sie überlegt

Verkäuferin zu werden, reicht aber aufgrund ihrer Kleinwüchsigkeit beispielsweise nicht über eine Theke.

- **Bei der Finanzierung:** Sie möchte an einer Qualifizierung im sozialen Bereich teilnehmen, dies wird vom Leistungsträger abgelehnt.
- **Durch die Ablehnung durch den Leistungsträger eines FSJs (Freiwilliges Soziales Jahr) im Kindergartenbereich:** Man nimmt an, dass sie den Aufgaben aufgrund der Einschränkungen nicht gewachsen sei.

Um ihre Schulungsfähigkeit und damit eine mögliche Ausbildungsfinanzierung zu gewährleisten, erstellt der Leistungsträger ein psychologisches Gutachten, das eine Grenzwertigkeit ihrer Leistungsfähigkeit in den Bereichen Deutsch und Mathematik attestiert.

Dieses Resultat hat zur Folge, dass der Leistungsträger ohne Berufsvorbereitendes Jahr (BVJ) jegliche Finanzierung einer überbetrieblichen Ausbildung verweigert. Im Anschluss an das BVJ rät der Berufsberater dringend zu einer Ausbildung im kaufmännischen Bereich. Beides wird von Frau M. abgelehnt.

7. Umsetzung

Sie ist jedoch bereit, an einer von der Entwicklungspartnerschaft RESTART entwickelten und durchgeführten Weiterbildungsmaßnahme im EDV-Bereich teilzunehmen. Die Maßnahme festigt ihre Ablehnung jeglicher Büroarbeit. Frau M. sagt an diesem Punkt, sie habe die EDV-Schulung nur mitgemacht, weil sie musste, da der Druck des Leistungsträgers sehr hoch sei. Eigentlich wisse sie ja, was sie wolle, nämlich in einem Kindergarten arbeiten.

Beeindruckt von der Beharrlichkeit von Frau M., gemeinsam mit den Projektmitarbeiterinnen ihre berufliche Eingliederung über einen so langen Zeitraum zu verfolgen, wird vom Leistungsträger eine Trainingsmaßnahme in einem Kindergarten bewilligt. Im Kindergarten bricht sie sich bei einem Unfall den Arm, die Trainingsmaßnahme ist damit beendet. Wieder kommt es bei Frau M. zu einer Krise.

Das Teilprojekt bietet ihr die Teilnahme an einem Gruppenangebot zum Thema Arbeit

und Persönlichkeit an. Während dieser Zeit klärt Frau M. mit Unterstützung der anderen Teilnehmerinnen und den EQUAL-Mitarbeiterinnen einige für sie entscheidenden Dinge:

- **Mobilität:** Sie erklärt, Berlin nicht verlassen zu wollen.
- **Ausbildungsbereitschaft:** Sie ist wieder bereit, eine Ausbildung zu beginnen, die auf jeden Fall im sozialen Bereich angesiedelt sein soll.
- **Gesundheit:** Sie unterzieht sich einer besonderen gesundheitlichen Untersuchung in einer anderen Stadt, die unter anderem eine Prognose ihrer Lebenserwartung zum Thema hat.

Nach dem Ende der Gruppenberatung tritt Frau M. als Erzieherhilfskraft eine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme (ABM) an. Die bewilligten sechs Monate verlaufen erfolgreich, eine Verlängerung ist jedoch nicht möglich. Da Frau M. eine Eignung für den sozialen Bereich durch die Einsatzstelle bescheinigt wurde, wird nun ein FSJ bewilligt, dessen finanzielle Ausgestaltung sich wieder als sehr schwierig erweist. Während der vielen Verhandlungen ist Frau M. mehrfach kurz davor, alle weiteren Bemühungen abzubrechen. Sie hat jedoch in dem langen Prozess gelernt, dass sich Eigeninitiative lohnt und nutzt ihre erworbene Handlungskompetenz, um ihr Ziel entschieden weiter zu verfolgen. Tatsächlich findet sich eine Lösung: Frau M. hat ihr FSJ im Kindergarten im März 2005 begonnen.

8. Nachhaltigkeit

Frau M. konnte ihren Hauptschulabschluss auf einer staatlichen Schule absolvieren und erwarb somit die Zugangsvoraussetzung für viele Berufsausbildungen. Sie hat durch die Durchführung der ABM und ihre Beharrlichkeit gezeigt, dass der Wunsch, mit Kindern im sozialen Bereich tätig zu werden, keine vorübergehende Idee für sie war, sondern ihren beruflichen Wünschen entspricht. Gemeinsame Recherchen nach realistischen Ausbildungsmöglichkeiten haben ergeben, dass sie eine theoriegeminderte Ausbildung als Arzthelferin bei einem Kinderarzt durchführen könnte. Dies ist für sie ein realistisches Ausbildungsziel und schon heute erkundigt sie sich nach notwendigen Schritten, die sie nach dem FSJ einleiten muss, denn das EQUAL-Projekt wird zu dieser Zeit nicht mehr tätig sein. Sie hat gelernt,

selbst Verantwortung zu übernehmen, weiß, an wen sie sich wenden kann und welche verschiedenen Möglichkeiten es gibt. Auch das Verhältnis zu ihrem Pflegevater hat sich grundlegend verändert, denn er hat gelernt, sie selbständig handeln zu lassen.

Doch nicht nur für Frau M. hat sich eine Menge geändert. Auf Grund des Ergebnisses, das Frau M. für sich erzielen konnte, sind einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Leistungsträgers nun eher bereit, alternative Eingliederungsstrategien zu unterstützen.

Entwicklungspartnerschaft: „RESTART“

Teilprojekt: „Modulare Integrationswege“

Zielgruppe: Frauen mit körperlichen Behinderungen, chronischen Erkrankungen und Lernschwierigkeiten

Ziele: Vorrangige Ziele sind die Herstellung von Beschäftigungsfähigkeit, die Entwicklung von Eingliederungsstrategien, die Integration auf den allgemeinen Arbeitsmarkt und die Sensibilisierung von KMU (klein- und mittelständische Unternehmen).

Kontakt:

Christine Braunert-Rümenapf, Manuela Hilgendorf
ISB – Gesellschaft für Integration, Sozialforschung und Betriebspädagogik gGmbH
E-Mail: braunert-ruemenapf@isb-berlin.de
Internet: www.isb-berlin.de

3.2 Empowerment-Ansätze in Unternehmen

Im Rahmen von EQUAL arbeiten viele Entwicklungspartnerschaften mit Unternehmen zusammen, etwa im Bereich Anpassungsfähigkeit oder Unternehmergeist. Dabei ist Empowerment als eine wichtige Komponente bei der Umsetzung von inner- und außerbetrieblichen Veränderungsprozessen zu betrachten. Im Folgenden soll exemplarisch

skizziert werden wie Empowerment-Prozesse optimal im Unternehmen initiiert werden können und welche Aspekte die Initiatorin/der Initiator bei den einzelnen Schritten beachten muss. Dabei wird die Umsetzung von Empowerment-Strategien aus Sicht der Initiatoren (hier der Teilprojekträger) geschildert.

Leitfaden

Initiierung von Empowerment-Strategien in Unternehmen

1. Grundlage

Die Entscheidung für einen Empowerment-Prozess

- Welche Dienstleistung kann man als Teilprojekträger (TP-Träger) einem Unternehmen anbieten? Was kann in Abgrenzung zu anderen geboten werden? Welchen Beitrag können die entwickelten Instrumente zum Empowerment der Beschäftigten liefern?
- In Empowerment-Prozessen ist der TP-Träger kein Berater, der dem Unternehmen Handlungsempfehlungen an die Hand gibt. Die Rolle entspricht vielmehr der eines Moderators, der mit Hilfe seines Instruments bzw. Konzepts Veränderungsprozesse anstößt und das gemeinsam erarbeitete Vorgehen begleitet.
- Die Moderation sorgt vielmehr dafür, dass alle Beschäftigten gleichberechtigt in Veränderungsprozesse einbezogen werden. Der TP-Träger bringt Methoden und Know-how mit, die den Prozess unterstützen und steuern, damit die vereinbarte Zielrichtung (z.B. Innovationspotenziale im Unternehmen erkunden und freisetzen) stringent verfolgt wird.

2. Anbahnung

Qualifikation des TP-Trägers in Bezug auf die Zielgruppe/Institution

- Der Zugang zu einem Unternehmen sollte stets über die Unternehmensleitung erfolgen (Top-down-Ansatz), um zu gewährleisten, dass der Prozess in allen Phasen von der Unternehmensspitze getragen wird.
- Um Veränderungsprozesse im Unternehmen kompetent anstoßen zu können, ist es erforderlich, Expertenwissen mitzubringen. Der TP-Träger sollte die Branchensituation und Marktstellung des Unternehmens kennen.
- Vor Beginn der Maßnahme ist ein ausführliches Gespräch mit der Unternehmensleitung zu führen, in dem tiefer gehende Spezifika des Unternehmens eruiert, Zielsetzungen abgefragt und Stärken und Verbesserungspotenziale herausgearbeitet werden.
- Grundlage des Empowerment-Prozesses in Unternehmen ist die Akzeptanz für eine Empowerment-Kultur als Leitmotiv für das Unternehmen. Dies kann nur in einer gemeinsamen Diskussion geschehen, da sowohl Unternehmensleitung, als auch die Beschäftigten sich immer wieder aktiv für diese Kultur einsetzen müssen, um sie zu ermöglichen und aufrecht zu erhalten.
- Im Empowerment-Prozess ist es notwendig, kontinuierlich kritische Aspekte und deren mögliche positive Auswirkungen auf Unternehmen und Beschäftigte zu diskutieren. Die Handlungskompetenzen der Beschäftigten müssen gestärkt und ihnen mehr Verantwortung übertragen werden, um den Beschäftigten die Möglichkeiten zur Mitgestaltung zu geben.

Interessen und Motivation offen legen

- Um als Initiatorin bzw. Initiator glaubwürdig zu sein, ist die eigene Motivation darzulegen. Ein Motiv für den TP-Träger kann die Entwicklung und Verbreitung von Ansätzen sein, die Unternehmen helfen, effektiv zu arbeiten, ihre Existenz zu sichern und sich dauerhaft an den Strukturwandel anzupassen. Jeder TP-Träger will zudem mit einem erfolgreich durchgeführten Prozess sein Profil schärfen und seinen Erfahrungsschatz erweitern.
- Der Erfolg einer Maßnahme ist an einer Steigerung der individuellen und kollektiven Arbeitsleistung der Beschäftigten abzulesen und entsteht durch Partizipation an Strukturveränderungsprozessen, die vom Unternehmen erwünscht sind.

Rahmen für Veränderungsmöglichkeiten aufzeigen

- Die individuellen Möglichkeiten und Grenzen eines Unternehmens zur Umsetzung eines Empowerment-Prozesses ergeben sich durch die Größe und Branche, in der das Unternehmen tätig ist, die allgemeine Marktsituation und die wirtschaftliche Situation des Unternehmens.
- Zu Beginn eines Prozesses sollte den Beschäftigten die Unternehmenssituation dargelegt und die Ziele und Schritte der Projektumsetzung erläutert werden. Dies entspricht dem Empowerment-Prinzip der konsequenten Weitergabe von Informationen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um eine Grundlage für ihre Handlungsfähigkeit zu schaffen. Weiterhin muss die personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcenverfügbarkeit geklärt werden, besonders relevant ist diese Abklärung für die kleinen und mittleren Unternehmen.
- Die Darstellung innerbetrieblicher, als auch überbetrieblicher Good-Practice-Beispiele ermöglicht es, das Funktionieren von Empowerment-Prozessen und die daraus resultierenden Vorteile für Beschäftigte und das gesamte Unternehmen darzustellen.

Gemeinsame Prozessplanung realisieren

- Für einen dialogorientierten Prozess ist es unerlässlich das gesamte Team, mit dem gearbeitet werden soll, in die Definition von Zielen und die Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Strukturen und Schritte einzubeziehen. Es gilt die Instrumente an die individuellen Gegebenheiten des Unternehmens anzupassen. So erfordern unterschiedliche Branchen und Arbeitsgebiete andere Vorgehensweisen und Zeitbudgets.
- Es müssen Anreize für die Implementierung von Empowerment geschaffen werden, dazu zählt die Förderung individueller Begabungen und Interessen, die in eine kollektive Wertsteigerung einmünden.

3. Umsetzung

Unterstützungsmöglichkeiten realisieren

- Eine kontinuierliche Moderation des Prozesses unterstützt das Team, das sich um Verbesserungsprozesse kümmert und erhält einen kontinuierlichen Dialog aufrecht.
- Der Teilprojekträger achtet auf die Einhaltung des gemeinsamen Leitbilds. Es wird ein stärken- statt ein defizitorientierter Ansatz verfolgt, mit dem z.B. auch ein anderer Umgang mit Fehlern einhergeht. Fehler werden demnach als Chance zur Verbesserung von Handlungen aufgefasst.
- Im Empowerment-Prozess schafft der TP-Träger neue Informationskorridore und modifiziert damit Zugangsprozesse.

Veränderungen ermöglichen

- Die Einrichtung von „Empowerment-Zirkeln“ als Prozessbegleitung in Unternehmen hilft, die Kontinuität des Prozesses (Veränderungen inbegriffen) zu gewährleisten. Als Schlüsselziel der externen Prozessbegleitung kann man die Erhöhung der Partizipation der Beschäftigten an Unternehmensentscheidungen ansehen. Durch verantwortungsvolles Mitwirken der Beschäftigten können neue Arbeitsabläufe und Strategien entwickelt werden, die eine Steigerung der Produktivität zum Ergebnis haben.

- Transparenz ist im Prozess zu gewährleisten, indem man den Beteiligten auftretende Struktur- und Prozessveränderungen im Unternehmen aufzeigt. Nur wenn Veränderungen zeitnah an die Beschäftigten kommuniziert werden, haben sie die Möglichkeit, sich gewinnbringend für Verbesserungen im Unternehmen einzubringen.

4. Nachhaltigkeit

- Für den TP-Träger und das Unternehmen ist es wichtig, Veränderungsprozesse zu dokumentieren, „Vorher-Nachher-Effekte“ festzuhalten und eine Good-Practice-Sammlung anzulegen. Die Ergebnisse können z.B. in einer Unternehmensveranstaltung Beschäftigten und der Unternehmensleitung vorgestellt werden. Eine weitere Möglichkeit ist es, Projektgruppenarbeit langfristig in die Arbeitsabläufe zu integrieren. Auch Imagekampagnen mit beteiligten Akteuren sind denkbar, um das Engagement im gesamten Unternehmen bekannt zu machen und die Beteiligten als Multiplikatoren der Idee zu nutzen.

3.2.1 Empowerment in KMU

Hintergrund

In der Ernährungsbranche sind viele Unternehmen zu klein für den internationalen Wettbewerb, jedoch zu groß für die Nische. Um auf dem Markt bestehen zu können, gilt es vor allem, die Bereiche Innovation, Qualifizierung sowie Strategie und Marketing zu optimieren. Im Durchschnitt nutzt ein Unternehmen nur 20-30% des Know-hows seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei diesen unausgeschöpften Potenzialen setzt „SAFE“ an.

Das Instrument „SAFE“ wurde im Rahmen der sektoralen EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „kompakt – Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in KMU“ auf die Bedarfe der Ernährungsbranche angepasst und mit Unternehmen der Branche umgesetzt.

Im SAFE-Prozess werden Unternehmensinteressen strukturiert transparent gemacht. Das bedeutet, die Beschäftigten werden über Arbeitsplatzdefinitionen, die Unternehmensstrategien und -ziele sowie die aktuelle Marktsituation des Unternehmens informiert. Denn nur wenn sie die Ziele der Unternehmensleitung kennen, können sie ihre Arbeitsstrukturen kreativ und eigeninitiativ weiterentwickeln. Im Team reflektieren die beteiligten Beschäftigten hierarchieübergreifend Stärken und Verbesserungspotenziale der unternehmensinternen Arbeitsweise und entwickeln in einem moderierten Verfahren

eigene Handlungsansätze. Fähigkeiten und Potenziale der Beschäftigten werden damit gezielt gefördert und in eine nachhaltige Unternehmensentwicklung einbezogen. Dieser erweiterte Aufgaben- und Handlungsbereich entspricht dem Grundgedanken und Ziel von Empowerment-Strategien.

Wie läuft SAFE ab?

SAFE umfasst sechs zentrale Phasen, die schrittweise durchlaufen werden:

- Bildung des SAFE-Teams im Unternehmen, bestehend aus etwa 6-20 Beschäftigten aller Hierarchieebenen.
- Status-quo-Analyse: Ein erster „Zukunftsfähigkeitscheck“ mit Hilfe eines Fragebogens.
- Auswertung des Fragebogens: Beteiligte aus dem SAFE-Team übernehmen die Auswertung und die Vorbereitung der Präsentation.
- Auf dem Zukunfts-Workshop diskutiert das komplette SAFE-Team die Ergebnisse anhand eines Stärken-/Schwächenprofils. Prioritäre Maßnahmen werden mit Zeitplan und Verantwortlichkeit festgelegt.
- Durchführung der beschlossenen Maßnahmen.
- Überprüfung der durchgeführten Maßnahmen.

1. Grundlagen

Frischkeim Naturkost mit Sitz in Hückeswagen verfügt über sieben Festangestellte und fünfzehn Aushilfskräfte. Das Unternehmen produziert und vertreibt im gesamten Bundesgebiet verschiedene Sprossenarten und ist

COMPASS_{radar} des Unternehmens



Beispiel eines Compassradars – ein Instrument im Rahmen des SAFE-Prozesses

als Großhändler für Sojaprodukte tätig. Frischkeim arbeitet erfolgreich mit einem Kernteam, das aus den zwei Geschäftsführern und drei langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besteht. In diesem Kernteam werden alle organisatorischen Aufgaben, die Kundenbetreuung, die Bearbeitung der Aufträge und die Auslieferung der Waren wahrgenommen. Die Zusammenarbeit verläuft konstruktiv, dennoch sehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Verbesserungspotenziale an verschiedenen Stellen im Unternehmen, die sie in einem gemeinsamen, innovativen Prozess professionell bearbeiten wol-

len. Aus diesem Grund haben sich die Geschäftsführer für die Umsetzung von SAFE im Unternehmen entschieden.

2. Anbahnung

Konkret begann der SAFE-Prozess bei Frischkeim Ende April 2004. Mit zwei externen Moderatoren des Wuppertal Instituts und der Trifolium Beratungsgesellschaft wird der zeitliche und inhaltliche Ablauf genau festgelegt. Anschließend wird im Unternehmen ein SAFE-Team gegründet, das bereichs- und hierarchieübergreifend aus neun Personen zusammengesetzt ist und das Unternehmen

repräsentativ abbildet. Dem Unternehmen ist es wichtig, möglichst viele Beschäftigte an dem Prozess zu beteiligen und es sollen dafür auch genügend personelle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Die Beschäftigten sollen mit Hilfe von SAFE die Möglichkeit haben als Expertinnen und Experten für ihren Arbeitsplatz Ideen und Verbesserungsvorschläge in den Prozess einzubringen.

3. Planung

Um eine Basis für einen Veränderungsprozess zu schaffen, wird in der nächsten Phase des SAFE-Prozesses gemeinsam unter Anleitung der Moderatoren eine Status Quo-Erhebung durchgeführt. Jeder der Beteiligten bewertet anhand eines Fragebogens für sich selbst, wie er oder sie das Unternehmen einschätzen. Dabei geht es um vielfältige Fragestellungen wie u.a. die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, das Marketing, die Produkte, den Ressourcenverbrauch in der Produktion, die Kooperation mit externen Partnern, die Ablauforganisation sowie die Kommunikations- und Informationswege bei Frischkeim. Erste Verbesserungsvorschläge können hier genannt werden.

Die Geschäftsführung wertet anschließend zusammen mit den Moderatoren die anonymisierten Fragebögen aus und erstellt daraus ein Profil der Stärken- und Verbesserungspotenziale bei Frischkeim. Alle Mitglieder des SAFE-Teams werden über die Ergebnisse der Fragebögen an der Erstellung des Profils beteiligt. Es kann dadurch eine wirklichkeitsnahe Erfassung von Problembereichen und Stärken der unternehmensinternen Arbeitsweise gewährleistet werden.

Kurz darauf findet der „Zukunftsworkshop“ mit dem gesamten SAFE-Team statt. Mit Hilfe der Moderatoren wird ein Konsens über das erstellte Profil des Unternehmens mit allen Beteiligten geschaffen und die Verbesserungspotenziale dialogisch konkretisiert. Dabei werden auch Probleme diskutiert, die mit dem Fragebogen nicht direkt erfasst wurden. In Kleingruppen erarbeitet das SAFE-Team Maßnahmen, wie die Stärken ausgebaut und die Schwächen beseitigt werden können. Die Vorschläge werden mit festen Zuständigkeiten, einem Zeitbudget und einer Person, die für eine Erfolgskontrolle zustän-

dig ist, ausgestattet.

4. Umsetzung

Insgesamt werden 21 Maßnahmen vom SAFE-Team von Frischkeim beschlossen, die die Ablauforganisation, das Risikomanagement, die interne Kommunikation und Kooperation sowie die physische Arbeitsbelastung betreffen. Diese sollen in den nächsten Monaten umgesetzt werden. Für jede Maßnahme sind ein bis drei Beschäftigte von Frischkeim zuständig. Bemerkenswert ist, dass bei der Umsetzung der Maßnahmen, genauso wie beim Controlling hierarchieübergreifend gearbeitet wird. Nicht nur die Geschäftsführer sind für Verbesserungsprozesse zuständig, sondern alle Beschäftigten optimieren eigenständig Problembereiche.

Diese Aufgabenstellungen sind neu für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Frischkeim und erweitern ihren Handlungs- und Verantwortungsspielraum. Wichtig hierbei ist, dass die Unternehmensleitung damit einen ihrer Verantwortungsbereiche abgibt – ein wesentlicher Aspekt für jeden Empowerment-Prozess.

Das Vertrauen, das die Geschäftsführung von Frischkeim in ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entgegenbringt, wird nicht enttäuscht. Ablesbar ist das z.B. daran, dass die Umsetzung der Maßnahmen und deren Erfolgskontrolle hoch motiviert angegangen werden. Das SAFE-Team setzt sich für die meisten Veränderungen eine Umsetzungsfrist von ein bis drei Monaten.



Das SAFE-Team von Frischkeim bei der Maßnahmeplanung.

4. Nachhaltigkeit

Nach Ablauf eines SAFE-Prozesses ist schnell klar, dass eine zweite Runde bei Frischkeim im nächsten Jahr ansteht. Ausgehend von dem vorhandenen Stärken- und Schwächenprofil sollen in einem zweiten Zukunftsworkshop weitere Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Die Form der Beteiligung

an solchen Innovationsprozessen und die neu gewonnenen Strukturen sollen langfristig im Unternehmen verankert werden. Dafür werden die positiven Ansätze dokumentiert und die Beteiligungsstruktur der Beschäftigten in den Unternehmensablauf integriert. Das Empowerment der Beschäftigten bei Frischkeim hat funktioniert.

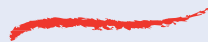
Entwicklungspartnerschaft: „kompakt – Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in KMU“

Teilprojekt: SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises

Zielgruppe: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kleiner und mittlerer Unternehmen

Ziele: Das von der Entwicklungspartnerschaft entwickelte Instrument SAFE (Sustainability Assessment For Enterprises) fokussiert auf die Partizipation der Beschäftigten an Innovationsprozessen und dem daraus resultierenden Empowerment. Als dialogisches Instrument ist SAFE dazu konzipiert, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens in nachhaltige Verbesserungsprozesse einzubeziehen und damit gezielt ihre Handlungskompetenz zu stärken.

Kontakt:



Carolin Baedeker
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie GmbH
E-Mail: carolin.baedeker@wupperinst.org
Internet: www.wupperinst.org

Holger Rohn
Trifolium Beratungsgesellschaft mbH
E-Mail: holger.rohn@trifolium.org
Internet: www.trifolium.org

3.2.2 Empowerment in Migrantenbetrieben

Hintergrund

Die Ausbildungspotenziale von Unternehmen, deren Inhaberinnen und Inhaber einen Migrationshintergrund haben, werden nicht ausreichend ausgeschöpft. „Migrantenbetriebe“ sind in Deutschland jedoch ein wichtiges „Selbständigensegment“ und besitzen ein hohes Maß an Wirtschaftsdynamik. Allein die größte Minderheit der Migrantinnen und Migranten, diejenigen türkischer Herkunft, betreiben ca. 60.000 kleine und mittelständische Firmen und stellen etwa 300.000 Arbeitsplätze zur Verfügung. Dabei werden meist Personalmanagementinstrumente nicht „offensiv“ und zielorientiert in betriebliche Abläufe integriert bzw. systematisch in eine Form von Unternehmenskultur eingebunden.

Im Land Bremen betätigt sich die Selbständigengruppe türkischer Herkunft oft als Einzel- und Großhändler, führt Reise- und Übersetzungsbüros oder betreibt Spezialitätenrestaurants und Imbissketten. Um neue und zusätzliche Ausbildungsplätze zu akquirieren, bietet die Arbeiterwohlfahrt-Beratungsstelle Informationsveranstaltungen und Multiplikatorenrunden an. Diese richten sich an Betriebsinhaberinnen und -inhaber sowie deren Beschäftigte, um sie zu motivieren und zu sensibilisieren, im Betrieb den eigenen Nachwuchs heranzubilden. Durch Informationsvermittlung mit persönlicher Ansprache und entsprechender Verbindlichkeit werden Grundlagen für die Bereitstellung von Ausbildungsstellen in Migrantenbetrieben gelegt.

1. Grundlagen

Der Empowerment-Effekt entsteht durch die „Überwindung von unternehmerischen Defiziten“ zur Professionalisierung von betrieblichen Abläufen durch Erstausbildung. Indem die Beschäftigten Verantwortung als Ausbilderin oder Ausbilder übernehmen, erweitert sich ihr Kompetenz- und Verantwortungsbereich. Die Komponente „Ausbildung“ soll vom Unternehmen als Personalmanagementinstrument erkannt, erprobt und angewendet werden. Eine Implementierung des Ansatzes soll langfristig in eine

Unternehmenskultur einmünden, die das Unternehmen befähigt, generelle Fragen der Personalentwicklung in Unternehmensprozesse einzugliedern (Implementierung eines unternehmerischen Leitmotivs: Ausbildung, Fort- und Weiterbildung etc.).

2. Anbahnung

Das Teilprojekt „BQNplus“ (Initiator) sucht das Gespräch mit der Unternehmensleitung. Der Erstkontakt ist bereits durch telefonischen oder persönlichen Betriebsbesuch erfolgt. Vorteile, insbesondere die Intention, eigenen betrieblichen Nachwuchs heranzubilden und langfristig einzubinden, um Arbeitsabläufe zu professionalisieren, respektive Marktsegmente mit gut ausgebildetem Personal festigen zu können, sind entscheidende Faktoren für die Betriebsleitung (Darlegung von ökonomischem Wertzuwachs, Arbeitsplatzsicherungssysteme, Zukunftsprognosen des Selbständigensegments).

In dieser Phase werden folgende Fragen geklärt:

- Ist der Betrieb überhaupt ausbildungsfähig?
- Sind persönliche und fachliche Voraussetzungen gegeben?
- Können Ausbildungsplätze kurz- oder erst langfristig eingerichtet werden?
- Sind spezielle Schulungsmaßnahmen notwendig?

Behördliche und amtliche Vorgehensweisen werden eingeleitet (Aufsuchen des Betriebes durch die Ausbildungsberatung, Überprüfung der fachlichen Eignung durch die Bildungsbehörde etc.).

3. Planung

Mit der Betriebsinhaberin oder dem -inhaber werden Informationsveranstaltungen geplant und verabredet. Dabei können die Veranstaltungen inner- oder außerbetrieblich realisiert werden. Inhaltlich werden ausbildungsrelevante Fragen geklärt und konkrete Ausbildungsberufe sowie relevante „Ausbildungspartner“ vorgestellt (z.B. Ausbildungsberater/in, Berufsberater/in, Berufsschullehrer/in).

Den Beschäftigten können nach Bedarf in Abendstunden, am Wochenende oder im Betrieb Grundlagen der Ausbildungsthematik vermittelt werden. Es hat sich in der Praxis bewährt, Informationsmodule flexibel einzusetzen.

Grundsätzlich ist die Teilnahme der Betriebsleitung am Planungsprozess unabdingbar, um die notwendigen betrieblichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen (z.B. Freistellung der Beschäftigten, Räume bereitstellen, Teilnahme an Veranstaltungen ermöglichen). Der konkrete Zeitrahmen und Ablauf der Informationsveranstaltung wird definiert und festgelegt. Die Intention, zukünftig als Ausbildungsbetrieb zu fungieren, wird der Belegschaft des Unternehmens mitgeteilt (Partizipation an betrieblichen Veränderungsprozessen sowie eine konkrete Kompetenzerweiterung von Beschäftigten werden transparent).

4. Umsetzung

In dieser Phase wird die Informationsveranstaltung für die zukünftigen Ausbilderinnen und Ausbilder durchgeführt. Weitere, evtl. kleinere, notwendige Informationseinheiten werden vom TP-Träger gezielt angeboten.

Parallel dazu finden in regelmäßigen Abständen Rückkopplungsgespräche mit der Geschäftsleitung statt. Hier wird auf den kollektive Wert hingewiesen, den die einzelne „Ausbilderfunktion“ für das Unternehmen hat. Aber auch der individuelle Einsatz (Teilnahme an Veranstaltungen, Übernahme von weiteren Aufgaben etc.) soll von der Unternehmensleitung „positiv wahrgenommen“ und in den Betrieb kommuniziert werden.

Informationsmaterialien wie z.B. bilinguale Leitfäden, Ausbildungsrahmenpläne, Definition des Ausbildungsberufes, pädagogisch, unterstützende Verhaltensregeln werden bereit gestellt. Ausbilderinnen und Ausbilder, die bereits praktische Erfahrungen

haben, werden als authentische Gesprächspartner vermittelt und eine persönliche Begleitung sowie „Feuerwehreinsätze“ (Findung von Lösungen bei unerwartenden Problemsituationen) runden den Umsetzungsprozess ab.

Weitere Umsetzungsprozesse, die wichtig sind, damit Ausbildung überhaupt stattfinden kann, werden realisiert. Die Gewinnung von potenziellen Auszubildenden muss diskutiert und organisiert werden. Zuständigkeiten werden festgelegt und überprüft. Einstellungsverfahren sowie konkrete Kriterien werden in enger Kooperation mit den betrieblichen Ausbilderinnen und Ausbildern und mit der Betriebsleitung festgelegt. Einstellungsdaten und Bewerbungsfristen werden geplant. Nun beginnt das Auswahl- und Einstellungsverfahren. Dieser Abschnitt ist sehr von Personalbedarfsplanungen abhängig, insbesondere wenn sich die ökonomischen Eckdaten unerwartet verändern. Eine kontinuierliche Absprache mit den Personalentscheidern und der Betriebsleitung erleichtert die Umsetzungsphase sehr.

5. Nachhaltigkeit

Die Auszubildenden werden der Belegschaft an einem „Auszubildendentag“ vorgestellt. Hier können die Ausbilderinnen und Ausbilder mit ihren Auszubildenden Gesprächsrunden organisieren, die die betriebliche Ausbildung als thematischen Fokus haben. In vereinbarten Rhythmen werden Beurteilungsgespräche geführt und schriftlich fixiert. In einer „Azubigruppe“ werden Entwicklungsprozesse dargelegt und den Ausbilderinnen und Ausbildern vorgestellt.



Unternehmerin und Unternehmer bei einer Informationsveranstaltung zur Schaffung von Ausbildungsplätzen

Die Geschäftsleitung wird in so genannten „Bossrunden“ über ihre Erfahrungen mit der Einführung von betrieblicher Ausbildung gegenüber weiteren Unternehmen berichten. Bei Job-Börsen oder Berufsinformationstagen stellt sich der Ausbildungsbetrieb mit seinen Azubis den ausbildungsplatzsuchenden jungen Leuten sowie deren Eltern vor. Durch diese Beteiligung an Ausbildungsmessen wachsen die betrieblichen Ausbildungsakteure (Azubis und Auszubildende) zusammen. Es entsteht eine gemeinsame Außendarstellung und in der Öffentlichkeit ein Imagegewinn für den Betrieb. In Form von Portraits/

Artikeln von den beschriebenen Akteuren wird noch einmal über den Mehrwert von Ausbildung aus Betriebsleitungssicht berichtet.

Im Unternehmen entsteht langfristig eine Ausbildungskultur, die sich als wirksames Personalinstrument niederschlagen kann. Personal kann dann professionell rekrutiert und innerbetrieblich integriert werden. Weitere Bausteine für die Nachhaltigkeit von Personalentwicklung und -management können sich entwickeln und somit die unternehmerische Wirtschaftlichkeit unterstützen.

Ausbildungskultur als Personalinstrument

Kapitel 3

Entwicklungspartnerschaft: „Anpassungsfähigkeit für Zuwander/innen und KMU“ (EQUAL Bremen und Bremerhaven)

Teilprojekt: „BQNplus – Beratungsstelle zur Qualifizierung ausländischer Nachwuchskräfte“

Zielgruppe: Unternehmen von Migrantinnen und Migranten

Ziele: Initiierung und Gewinnung von neuen und zusätzlichen Ausbildungsstellen in Migrantenbetrieben. Angeboten werden Informationsveranstaltungen und Multiplikatorenrunden zur Sensibilisierung von Unternehmerinnen und Unternehmer sowie deren Beschäftigte für die Schaffung von Ausbildungsstellen im eigenen Unternehmen.

Kontakt:


Carolina Monfort-Montero
Arbeiterwohlfahrt Bremen
E-Mail: c.monfort@awo-bremen.de
Internet: www.awo-bremen.de

Dr. Saul W. Ravel
c/o Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales
E-Mail: saul.revel@arbeit.bremen.de
Internet: www.equal-hb.de

3.2.2 Empowerment bei Unternehmenskooperationen

Hintergrund

In jungen Unternehmen herrscht meistens kein Mangel an innovativen Ideen. Es gelingt jedoch nicht in allen Fällen, die guten Ideen im Alleingang auch technisch zu realisieren und am Markt erfolgreich zu platzieren. Das kann unterschiedliche Ursachen haben wie z.B.

- schwierige Markteinführung,
- fehlendes technologisches Know-how und
- ungenügende Kapitalausstattung.

Damit gehen attraktive Marktpotenziale verloren. Das Teilprojekt „Regionales KMU-Gründungsnetzwerk/ Dienstleistungszentrum Co-Ventures im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft „Gründerbegleitnetzwerk Brandenburg in wirtschaftlich differenzierten Regionen“ zielt darauf, durch Kooperationen mit etablierten Unternehmen sowie mit Hochschulen und externen Expertinnen und Experten einige dieser Defizite nachhaltig abzubauen.

1. Grundlagen

Erklärtes Ziel ist es, Kooperationen auf der Basis von detaillierten Engpass-Analysen zwischen jungen Unternehmen und am Markt etablierten Partnern zu initiieren und zu begleiten und die beteiligten Unternehmen für die erweiterten Möglichkeiten durch Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zu sensibilisieren.

2. Anbahnung

Junge Unternehmerinnen und Unternehmer sollen befähigt werden, ihre innovativen Produktideen und Produkte in Kooperation mit externen Partnern (sog. „Co-Ventures“) erfolgreich am Markt zu etablieren. Die Vorteilhaftigkeit für den eigenen unternehmerischen Erfolg wird dabei im intensiven persönlichen Gespräch erläutert. Bedarfsweise ist die Einbindung von (Branchen-) Expertinnen und Experten notwendig, um fundierte Beratung anzubieten. Der Unternehmenspool stellt sich dabei branchendivers dar, d.h. vom metallverarbeitenden Betrieb über Sicherheits-Software-Hersteller bis hin zu Firmen aus dem Bereich Biotechnologie.



3. Planung

Der Unternehmerin bzw. dem Unternehmer werden die einzelnen durchzuführenden Schritte erläutert. Die hierfür notwendigen Maßnahmen sind:

- Engpass-/ Potenzialanalysen bei jungen Unternehmen und etablierten KMU.
- Identifikation von interessierten Gründungsunternehmen und KMU.
- Suche nach Kooperationsmöglichkeiten.
- Aufbau eines partnerschaftlichen Unternehmensnetzwerkes.
- Aufbau und Begleitung von „Co-Ventures“.

Ziel ist, etablierte und junge Unternehmen durch Beteiligung an gewinnbringenden Gemeinschaftsvorhaben nachhaltig zu stärken.

4. Umsetzung

In dieser Phase werden die Kompetenz- und Engpass-Analysen in den Unternehmen durchgeführt und die entsprechenden Kompetenz- und Kooperationsprofile in Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung sowie ggf. weiteren relevanten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erstellt. Darauf aufbauend werden Recherchen bezüglich benötigter Partnerunternehmen sowie unterstützender Institutionen (Wirtschaftsförderer, Branchenexperten etc.) angestellt und Kontakte aufgebaut und vermittelt. Die Kooperationsanbahnung erfolgt dabei jeweils in enger Abstimmung mit der Unternehmensleitung.

Nach erfolgreicher Anbahnung wird mit Vertreterinnen und Vertretern der beteiligten Unternehmen das weitere Vorgehen besprochen und geplant sowie eine gemeinsame Projektgruppe initiiert. Dies beinhaltet in der Regel die Durchführung eines ersten gemeinsamen Projekts, das mit einem entsprechenden Maßnahmenplan unterlegt wird. Darüber hinaus werden mittel- bis langfristige Ziele für die weitere Zusammenarbeit vereinbart. Wichtig ist hierbei die Einbindung der nachgelagerten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kooperationsprozess, ohne die eine erfolgreiche Kooperation nicht möglich ist. Diese müssen mit den (gemeinsamen) Zielen vertraut gemacht und auf die Zusammenarbeit „eingestimmt“ werden. Die Beschäftigten erhalten somit nicht nur relevante Informationen über Unternehmensziele und -prozesse, sondern werden auch aktiv eingebunden.

Längst nicht jede Kooperationsanbahnung wird jedoch ein Erfolg: In der Regel sind mehrere Anläufe notwendig, allein um einen erfolgversprechenden Ansatz für eine Unternehmenszusammenarbeit zu initiieren. Dabei kommt es neben den tatsächlichen Bedarfen bzw. Möglichkeiten für eine betriebsübergreifende Zusammenarbeit auch

auf den Zeitpunkt der Anbahnung an sowie auf die aufeinandertreffenden Persönlichkeiten (die „Chemie“ muss stimmen).

5. Nachhaltigkeit

Empowerment wirkt im Fall von Unternehmenskooperationen primär auf der institutionellen Ebene (die beteiligten Unternehmen, mit denen die Maßnahmen durchgeführt werden) und erst sekundär auf der Individual-ebene (indirekte Wirkung auf die Beschäftigten über den Effekt auf das jeweilige Unternehmen).

In diesem Zusammenhang führen Empowerment-Prozesse dazu, dass Unternehmerinnen und Unternehmer und auch deren Beschäftigte Handlungskompetenz erlangen und lernen, auf systematische Weise – ausgehend von der Analyse der eigenen Stärken und Schwächen – nach einem Kooperationspartner zu suchen und anschließend eine „gelebte“ Zusammenarbeit aufzubauen. Die methodische Heranführung an derartige Instrumente der Unternehmenssteuerung unter Einbeziehung weiterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärkt sowohl die unternehmerische Existenz als Ganzes, als auch die involvierten Akteure innerhalb des Unternehmens.

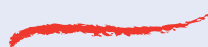
Entwicklungspartnerschaft: „Gründerbegleitnetzwerk Brandenburg in wirtschaftlich differenzierten Regionen“

Teilprojekt: „Regionales KMU-Gründungsnetzwerk/ Dienstleistungszentrum *Co-Ventures* der Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH, Berlin (GIB).

Zielgruppe: junge und innovative Unternehmen sowie KMU

Ziele: Durch Kooperationen mit etablierten Unternehmen sowie mit Hochschulen und externen Expertinnen und Experten werden junge Unternehmen darin unterstützt, ihre innovativen Produktideen und Produkte erfolgreich am Markt zu etablieren.

KONTAKT:



Gerti Mager
Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH (GIB)
E-Mail: mail@gib-online.de
Internet: www.gib-online.de

4 Das EQUAL-Netzwerk „Empowerment“

In dieser Übersicht sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Thematischen Netzwerks „Empowerment“ sowie die Autorinnen und Autoren, zugeordnet zu den Entwicklungspartnerschaften der 1. EQUAL-Förderrunde, aufgeführt. Die Kontaktdaten bleiben zum

größten Teil nach Ende der 1. Förderrunde im Juni 2005 bestehen.

Weitere Informationen erhalten Sie bei der Nationalen Koordinierungsstelle EQUAL beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (E-Mail: equal@bmwa.bund.de).

Anpassungsfähigkeit für Zuwander/innen und KMU (Entwicklungspartnerschaften Bremen und Bremerhaven)

■ Dr. Saul W. Revel
c/o Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales
E-Mail: saul.revel@arbeit.bremen.de

■ Carolina Monfort-Montero
Arbeiterwohlfahrt Bremen
E-Mail: c.monfort@awo-bremen.de

■ Darja Reuschke
Universität Dortmund, Institut Raumplanung
E-Mail: darja.reuschke@uni-dortmund.de

Elbinsel Hamburg

■ Uwe Sponnagel
E-Mail: u.sponnagel@ep-elbinsel.de

fit for service

■ Andreas Kolschmann
Sächsische Aufbau- und Qualifizierungsgesellschaft mbH Zwickau
E-Mail: kolschmann@saq.de

Gründerbegleitnetzwerk Brandenburg in wirtschaftlich differenzierten Regionen

■ Gerti Mager
Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH (GIB)
E-Mail: mail@gib-online.de

■ Stefan Herzog
Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH (GIB)
E-Mail: s.herzog@gib-online.de

Integrations-Netzwerk INCLUSION für Migranten im Land Brandenburg

■ Lutz Eggeling
Berlin-Brandenburgischen Auslandsgesellschaft e.V. (BBAG)
E-Mail: info@netzwerk-inclusion.de

JobRotation – Neue Wege zur beruflichen Bildung durch Weiterentwicklung des Instruments

■ Heiner Rehling
Arbeit und Lernzentrum e.V.
E-Mail: h.rehling@alz-bremen.de

kompakt – Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in KMU

■ Carolin Baedeker
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie GmbH
E-Mail: carolin.baedeker@wupperinst.org

OPEN DOORS – Schlüsselqualifikationen und Chancengleichheit für behinderte Menschen

■ Elke Metzner
Jenaer Zentrum für selbstbestimmtes Leben e.V. (JZsL)
E-Mail: elke.metzner@jzsl.de

RESTART

■ Christine Braunert-Rümenapf
ISB – Gesellschaft für Integration, Sozialforschung und Betriebspädagogik gGmbH
E-Mail: braunert-ruemenapf@isb-berlin.de

Roma & Sinte durch Selbstorganisation zu Beschäftigung und Existenzsicherung

■ Antje Hofert
Regionale Arbeitsstelle für Ausländerfragen, Schule und Jugend Berlin (RAA Berlin)
E-Mail: antje.hofert@raa-berlin.de

Zukunftswege

■ Reinhard Pleyer
Heureka Bildungs-Seminar GmbH,
E-Mail: EU_Aktionsforum_ev@gmx.de

5 Literaturverzeichnis

Zitierte Literatur

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hg.) (2001), Programm für die Gemeinschaftsinitiative EQUAL in der Bundesrepublik Deutschland 2000 bis 2006 (PGI), Stand 29.03.2001.

Saint Exupéry, Antoine de (1950), Der kleine Prinz, Düsseldorf.

Berger, Peter L./ Neuhaus, Richard J. (1997): To Empower people: the role of mediating structures in public policy, Washington DC.

Chaudron, S. (1995): Create an empowering environment. Personnel Journal, Swarthmore, Pennsylvania.

Herriger, Norbert (1991): Empowerment – Annäherungen an ein neues Fortschrittsprogramm der sozialen Arbeit, in: Neue Praxis 3/1991.

Heyse, Volker/ Erpenbeck, John (1997): Der Sprung über die Kompetenzbarriere – Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen, Bielefeld.

Keupp, Heiner (1990), Identität im Umbruch. Das Subjekt in der Postmoderne, Berlin.

Miller, Tilly/ Pankofer, Sabine (Hg.) (2000): Empowerment konkret. Handlungsentwürfe und Reflexionen aus der psychosozialen Praxis, Stuttgart.

Stark, Wolfgang (1996): Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der Psychosozialen Praxis, Freiburg im Breisgau.

Theunissen, Georg/ Plaute, Wolfgang (1995): Empowerment und Heilpädagogik – ein Lehrbuch, Freiburg i. Breisgau.

Weiterführende Literatur

Autry, James A. (2001): The servant leader. How to build a creative team, develop great morale, and improve bottom-line performance, Roseville.

Blanchard, Kenneth/ Carlos, John P./ Randolph, Alan (1999): Management durch Empowerment, Frankfurt.

Hees, Frank u.a. (2001): Partizipation & Empowerment: Konzepte zwischen Selbstverwirklichung und (Selbst-) Ausbeutung, Bonn.

Herriger, Norbert (2002): Empowerment in der sozialen Arbeit, 2. Aufl., Stuttgart/Berlin.

Keis, Dominique (2000): Umsetzung von Empowerment im Unternehmen. Eine Analyse aus Perspektive konstruktivistischer Ansätze der Organisationstheorie, München.

Lenz, Albert von/ Stark, Wolfgang (Hg.) (2002): Empowerment. Neue Perspektiven für psychosoziale Praxis und Organisation, Tübingen.

Nestmann, Frank (2001): Soziale netzwerke – soziale Unterstützung, in: Otto, Hans-Uwe/ Thiersch, Hans (Hg.): Handbuch Sozialarbeit/ Sozialpädagogik, 2. Aufl., Neuwied.

Schneider, Julia K. (2002): Personalführung und Empowerment in jungen Wachstumsunternehmen: theoretische Grundlagen und empirische Untersuchungen zu Einsatz und Wirkungen von Empowerment in jungen Wachstumsunternehmen, Berlin.

Wagner, Andreas (1998): Empowerment. Möglichkeiten und Grenzen geistig behinderter Menschen zu einem selbstbestimmten Leben zu finden, in: Berufsverband für Heilerziehung, Heilerziehungspflege und Hilfe in der Bundesrepublik Deutschland (Hg.): HEP-Informationen, Wehr/Baden.



Kapitel 5