

*Ulrich Bröckling*

You are not responsible for being down, but you are responsible  
for getting up. Über Empowerment

### *Definitionsprobleme*

Empowerment und Obszönitäten hätten etwas gemein, schrieb der amerikanische Gemeindepsychologe Julian Rappaport (1985a, S. 17): „you have trouble defining it but you know it when you see it.“

Die Sichtung der einschlägigen Literatur bestätigt die Schwierigkeiten einer präzisen Begriffsbestimmung: Empowerment hat eine deskriptive wie eine präskriptive Seite; es ist gleichermaßen Ziel, Mittel, Prozess und Ergebnis persönlicher wie sozialer Veränderungen (vgl. Swift/Levin 1987, S. 73; Parsons 1991, S. 10; Prilleltensky 1994, S. 359 f.). Der Terminus bezeichnet sowohl eine Wertorientierung, an der sich das Handeln ausrichten soll, wie auch ein theoretisches Modell, um Transformationen auf individueller, organisatorischer und gesellschaftlicher Ebene zu beschreiben (Zimmerman 2000, S. 43). Verwendet wird er in transitiver wie in reflexiver Bedeutung; die professionelle Unterstützung eigenverantwortlichen Alltagsmanagements fällt ebenso darunter wie die „Selbst-Bemächtigung“ und „Selbst-Aneignung von Lebenskräften“ (Herriger 1997, S. 14 ff.). Protagonisten annonciieren Empowerment wahlweise als „Weltsicht“ (Rappaport 1987, S. 140), „Ideologie“ (Rappaport 1985a, S. 18), „neues Denken“ (Stark 1996, S. 16), „Haltung“ und „Handlungsansatz“ (Pankofer 2000, S. 13), „Sozialtechnologie“ (Fawcett u.a. 1984) oder „Metapher und Symbol für die Ziele des Helfens“ (Rappaport 1985a, S. 15). Rappaport, der das Konzept maßgeblich bekannt gemacht und systematisiert hat, erhebt die Widersprüche gar zum Programm: „In Praise of Paradox“ ist der Aufsatz überschrieben, mit dem er den Aufstieg des Konzepts im Bereich der Sozial- und Gesundheitspolitik einläutete.

Seine eigene Definition ist denkbar allgemein: „Unter 'empowerment' verstehe ich, daß es unser Ziel sein sollte, für Menschen die Möglichkeiten zu erweitern, ihr Leben zu bestimmen“ (Rappaport 1985b, S. 269). Das allerdings könne für verschiedene Menschen höchst Unterschiedliches bedeuten.

So vieldeutig der Begriff, so heterogen auch die Bereiche, in denen Empowerment als normative Richtschnur, Handlungskonzept und analytische Kategorie zum Einsatz kommt. Bürgerinitiativen und Graswurzelbewegungen (Kraft/Speck

2000) berufen sich ebenso darauf wie neokonservative Politikberater (Berger/Neuhaus 1977), Adepten des New Age (Atkinson 1988) ebenso wie Apologeten des Klassenkampfes (Bachrach/Botwinick 1992); das Konzept ist in der feministischen Bewegung (Bookman/Morgan 1988) verbreitet, aber auch in den verschiedenen Praxisfeldern Sozialer Arbeit (Stark 1996; Herriger 1997); es hat seinen festen Platz in der Gesundheitsförderung (Trojan 1993; Pflaumer 2000), der Gemeindepsychologie (Knuf/Seibert 2001) wie in der schulischen und außerschulischen Erziehung (Adams 1991; Theunissen/Plaute 1997); es findet sich in Entwicklungshilfeprogrammen von UNO und Weltbank (UNDP 1998; Narayan 2002) ebenso wie in der Arbeit von Non-Governmental Organizations (Friedmann 1992); Psychotherapeuten (Worrell/Remer 1992) schreiben es auf ihre Fahnen, aber auch Personalmanager und Unternehmensberater (Kantsperger 2001).

Vielfältig sind schließlich auch die Wege der Vermittlung und praktischen Umsetzung: Empowerment-Lehrbücher entwerfen didaktische Modelle, Lebenshilfe-Ratgeber liefern Übungen für das Selbst-Empowerment, Workshops vermitteln exemplarische Erfahrungen. Empowerment-Forscher identifizieren Zielgruppen, isolieren Einflussvariablen, sammeln Fallstudien und evaluieren Modellprojekte; Empowerment-Praktiker entwerfen Aktivierungsstrategien, knüpfen Unterstützungsnetzwerke, mobilisieren Ressourcen und organisieren Selbsthilfegruppen.

Die Allgegenwart des Konzepts legt die Vermutung nahe, dass Empowerment als ein *catchword* fungiert, unter dem sich höchst Disparates subsumieren lässt. Es handelt sich jedenfalls um ein Konstrukt von hoher Attraktivität, das als Patentrezept gegen gesellschaftliche Übel aller Art firmiert und über politische Fraktionierungen und soziale Milieus, über Disziplinargrenzen und fachliche Zuständigkeiten hinweg fraglose Plausibilität beanspruchen kann – und zwar nicht trotz, sondern gerade wegen seiner Vieldeutigkeit. Zu einem prominenten Baustein zeitgenössischer „Menschenregierungskunst“ (Foucault 1992, S. 10) wird Empowerment aber erst dadurch, dass Telos, Theorie und Technologie der Führung zur Selbstführung miteinander verschmelzen. Neben der *Maxime*, stets so zu handeln, dass dieses Handeln die Mündigkeit seiner Adressaten (einschließlich der des Handelnden selbst) fördert, umfasst Empowerment ein Bündel anthropologischer, psychologischer und soziologischer Grundannahmen insbesondere über Machtbeziehungen sowie ein Repertoire von Strategien und Taktiken, um diese Beziehungen im Sinne des Selbstbestimmungsimperativs zu verändern. Das planmäßige Einwirken auf andere („to empower people“) wie auf sich selbst („self-empowerment“) konstituiert einen Modus des Regierens, der sich dadurch definiert, dass all seine Interventionen die Fähigkeit zur Selbstregierung steigern sollen. Wie andere Dispositive der Menschenführung auch ruhen Ethos, Lehrgebäude und Praxis des Empowerment auf alltäglichen Formen der Kommunikation und des Handelns auf und transformieren sie in ein wissenschaftlich reflektiertes, methodisch ausgearbeitetes und professionell zumindest begleitetes Konzept. Die Prinzipien der Hilfe zur Selbsthilfe und der wechselseitigen Unterstützung haben eine lange Tra-

dition; neu ist ihre konsequente Operationalisierung und die Vereinigung unter einem gemeinsamen Label.

### *Genealogie*

Die Wurzeln des Empowerment liegen in den Vereinigten Staaten, wo in den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts auch der Begriff geprägt wurde (vgl. Levy Simon 1994). Mit Bryant S. Solomons aus dem Geist der Bürgerrechtsbewegung geschriebenen Handbuch „Black Empowerment. Social Work in Oppressed Communities“ tauchte er 1976 zum ersten Mal auf einem Buchtitel auf; ein Jahr später erschien Peter L. Bergers und John Neuhaus' Manifest „To Empower People“, ein konservativ-kommunitaristisches Plädoyer für die Stärkung von Nachbarschaft, Familie und anderen intermediären Instanzen, die den überstrapazierten Wohlfahrtsstaat entlasten und die Kluft zwischen Individuum und staatlichen „Megastrukturen“ überbrücken sollten. Schon hier zeigten sich die divergierenden politischen Intentionen, die den Empowerment-Diskurs auch im Weiteren prägten. Auf eine Formel gebracht: Die Linke benutzte Empowerment, um politischen Widerstand zu mobilisieren, die Rechte, um ökonomisch rationale und unternehmerische Akteure zu erzeugen (Cruikshank 1999, S. 68).

Politische Ambiguität kennzeichnet auch die geistigen Strömungen, sozialen Bewegungen und Theorien, die in das Empowerment-Konzept implizit eingeflossen sind oder auf die seine Protagonisten explizit Bezug nehmen: Thomas Jeffersons an Rousseau und Locke geschulter demokratischer Optimismus, sein Vertrauen in die Fähigkeit auch der einfachen Leute, sich selbst vernünftig zu regieren, sind hier ebenso zu nennen wie der Transzendentalismus Ralph Waldo Emersons, der die individuelle Selbstverwirklichung ins Zentrum seines ethisch-religiösen Programms setzte und verkündete, alle Menschen könnten ihre persönlichen und gesellschaftlichen Lebensbedingungen verbessern, wenn sie nur ihrer inneren Stimme folgten (Emerson 1841). Vom Aufbruchgeist partizipatorischer Sozialreform getragen waren auch die Anfänge professioneller Sozialarbeit in den USA, von der Grundlegung des *case work* durch Mary Richmond und Jane Addams' Settlement-Bewegung am Beginn des 20. Jahrhunderts bis hin zur konfliktorientierten Gemeinwesenarbeit Saul D. Alinskys seit den vierziger Jahren. Seine viel diskutierten „Rules for Radicals“ (Alinsky 1971) sind ein flammender Appell für eine Empowerment-Strategie der *community organization*.

Ging es Alinsky um die Mobilisierung außer-, wenn nicht antistaatlicher Gegenmacht, so erhob die Johnson-Administration mit dem 1964 im Rahmen des *War on Poverty* verabschiedeten *Equal Opportunity Act* die „Bemächtigung“ der sozial Benachteiligten zum Regierungsziel (vgl. Cruikshank 1999, S. 67 ff.). Unter der Leitformel *maximum feasible participation* wurden stadtteilbezogene Planungsvorhaben, Infrastrukturmaßnahmen und Dienstleistungsprogramme an formale

Verfahren der Bürgerbeteiligung geknüpft und eine Vielzahl von Programmen und Modellprojekten ins Leben gerufen. Den gemeinsamen Ausgangspunkt dieser *Community Action Programs* bildete die Überzeugung, dass der Krieg gegen die Armut nur gewonnen werden könne, wenn die Armen ihre „Apathie“ überwinden und sich selbst für die Verbesserung ihrer Lage engagierten. Wichtiger als materielle Unterstützung und sozialpolitische Maßnahmen erschien es den Verantwortlichen, die Adressaten ihrer Programme zu aktiver Mitarbeit zu motivieren. Die Hochphase der *Community Action Programs* währte allerdings nur kurz. Nach den Unruhen in vielen amerikanischen Großstädten schwand die öffentliche Unterstützung, unter der Nixon-Administration, die 1968 die Regierungsgeschäfte übernahm, erlosch der sozialpolitische Reformeifer, und spätestens mit der Rezession von 1973 wurden die staatlichen Mittel für den *War on Poverty* radikal gekürzt.

Die Anti-Armuts-Kampagne der US-Bundesregierung stellte nicht zuletzt eine staatliche Antwort auf die sozialen Bewegungen der fünfziger und sechziger Jahre dar, deren Partizipationsforderungen sie aufnahm und zugleich in sozialintegrative Bahnen zu lenken versuchte. Für die Herausbildung des Empowerment-Konzepts war insbesondere die Bürgerrechtsbewegung von kaum zu überschätzender Bedeutung. Martin Luther King etwa hielt es für den größten Erfolg der *Consciousness-Raising*-Kampagnen und Aktionen Zivilen Ungehorsams, dass sie „a new sense of somebodiness“ (zit. n. Levy Simon, S. 142) hervorgebracht hatten. In dieser Betonung eines von der weißen Dominanzkultur unabhängigen Selbstbewusstseins trafen sich die Bürgerrechtler auch mit den militanten und separatistischen Strömungen der *Black-Power*-Bewegung, so weit ihre Ziele und Strategien sich im Übrigen voneinander unterschieden. Wichtige Impulse in Richtung Empowerment gingen aber auch von den verschiedenen Richtungen des Feminismus, der Lesben- und Schwulenbewegung, den Gruppierungen der Neuen Linken sowie den vielfältigen Selbsthilfe-Initiativen aus. Sie alle lebten vom freiwilligen Engagement, kämpften in der einen oder anderen Weise gegen gesellschaftliche Diskriminierung und staatliche Bevormundung, experimentierten mit praktischen Ansätzen der Graswurzeldemokratie und stärkten individuelles *self-esteem* wie kommunitäre Selbstorganisation.

Weil Empowerment auf nicht weniger als auf den „Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit“ abzielt, liegt es nahe, dass seine Protagonisten vom aufklärerischen Erziehungsoptimismus getragen sind und sich an Konzepten emanzipatorischer Pädagogik orientieren. Fündig wurden sie insbesondere bei Paulo Freire, dessen aus Alphabetisierungskampagnen in Brasilien und Chile gewonnene „problemformulierende Bildungsarbeit“ vielleicht die wichtigste methodische Referenz für die Theorien des Empowerment darstellt. Ein Hinweis auf seine Arbeiten fehlt jedenfalls in kaum einer Darstellung des Konzepts. Freire kritisiert in seiner „Pädagogik der Unterdrückten“ die „Bankiers-Methode“ herkömmlicher Bildungsprogramme, welche die Unmündigkeit selbst dann perpetuiere, wenn ihr Lernziel Mündigkeit laute. Erziehung funktioniere dabei nach

dem Modell einer Spareinlage, „wobei die Schüler das 'Anlage-Objekt' sind, der Lehrer aber der 'Anleger'. Statt zu kommunizieren, gibt der Lehrer Kommunikués heraus, macht er Einlagen, die die Schüler geduldig entgegennehmen, auswendig lernen und wiederholen“ (Freire 1973, S. 57 ff.).

Dagegen setzt Freire sein Verständnis von Erziehung als Bewusstseinsbildung (*conscientização*), welche die vertikale Beziehung zwischen Lehrer und Schüler zugunsten eines dialogischen Verhältnisses gemeinsamer Welterkenntnis und -veränderung auflöst. Er kritisiert den paternalistischen „Assistenzialismus“, der die Menschen zu Hilfeempfängern degradiert, wendet sich aber auch gegen leninistische Modelle der Revolution, die sie zu bloßen Handlangern eines von der Partei und ihrer Führung dekretierten Weltgeistes machen (Freire 1973, S. 105 ff.; 1977, S. 21 f.). Der professionelle Erzieher verschwindet nicht in seiner Konzeption, aber dessen Rolle verändert sich fundamental. Er wird selbst zum Lernenden, zum „Lehrer-Schüler“, der in gemeinsamer Praxis mit seinen „Schüler-Lehrern“ die Bedingungen schafft, unter denen Erkenntnis als emanzipatorische Weltaneignung möglich wird.

Für die Entwicklung des Empowerment-Konzepts waren indes nicht nur Freires Kritik der Expertokratie, sein Eintreten für demokratische Partizipation und Selbstbefreiung grundlegend, sondern auch die technisch-praktische Seite seiner Arbeit. In den von ihm geleiteten Alphabetisierungskampagnen übersetzte er seine Bildungsphilosophie in ein ausgefeiltes Programm und zeigte so, dass Bemächtigung der Machtlosen und methodische Menschenführung – die „Pädagogik der Unterdrückten“ blieb eine *Pädagogik* – einander keineswegs ausschließen mussten.

### *Machttheorie*

Zu den Basistheoremen, die sich bei aller Offenheit des Konzepts von Beginn an durch die programmatischen Darstellungen des Empowerment ziehen, gehört an erster Stelle eine machttheoretische Fundierung: Macht ist demnach eine soziale Ressource, die grundsätzlich allen zugänglich, tatsächlich aber höchst ungleich verteilt ist. In der Schwebe bleibt dabei, ob sie substantialistisch als Eigenschaft oder Besitz oder relational als Kräftekonstellation wechselseitigen Einwirkens gefasst wird. In jedem Fall sind asymmetrische Machtverhältnisse nicht ein für alle Mal Gegebenes, sondern Gegenstand fortwährender Auseinandersetzungen.

Die Empowerment-Autorinnen und -Autoren interessieren sich jedoch weniger für die Ursachen dieser Asymmetrie, sondern vor allem für ihre individual- wie sozialpsychologischen Effekte. Im Vordergrund stehen nicht die Machtverhältnisse selbst, sondern das Gefühl der Ohnmacht, das sie bei den *Have-nots* erzeugen. Dieser „sense of powerlessness“ verfestigt und potenziert noch das Machtgefälle, führt er doch dazu, dass verbliebene Autonomie- und Partizipationspotentiale ungenutzt bleiben. Fatalismus, das Gefühl, selbst schuld am eigenen Scheitern zu

sein, generalisiertes Misstrauen und „erlernte Hilflosigkeit“ (Seligman 1979) bilden das subjektive Korrelat fortgesetzter Erfahrungen von Fremdbestimmung, verweigerter Anerkennung und Deprivation. Der Verlust an eigenständiger Lebensregie setzt sich fort in der fürsorglichen Belagerung durch professionelle Helfer, die mit jeder Intervention neben ihrer eigenen Autorität auch die Unmündigkeit ihrer Klienten zementieren.

Die Konzentration auf Selbstzuschreibungsphänomene und die Dichotomisierung von Mächtigen und Ohnmächtigen haben zwei Effekte, die für den Einsatz von Empowermentstrategien grundlegend sind: Erstens wird es möglich, disparate Problemlagen unter einer gemeinsamen Definition zusammenzufassen. Was auch immer Menschen in ihrer Lebensführung beeinträchtigt, stets lässt es sich auf einen Mangel an Macht zurückführen. Auf diese Weise wird aus einer Vielzahl von Individuen mit einer nicht minder großen Zahl von Erfahrungen, Selbstdeutungen und Problemen eine homogene Gruppe, die durch das charakterisiert ist, was ihr fehlt: Macht. Aus der einheitlichen Diagnose folgt zweitens eine ebenso universelle Therapie: Empowerment. Alle Interventionen sind danach auszurichten, so die Botschaft, dass sie die Machtpotentiale derjenigen steigern, die man zuvor als Machtlose bestimmt hat. Die zugrundeliegende Rechnung ist simpel: Je mächtiger diese sich fühlen, desto weniger Probleme werden sie haben – und machen.

Ausgeblendet bleibt dabei, dass diese Machttheorie selbst eine Form der Macht- ausübung darstellt, eine in hohem Maße produktive Form, die weniger unterdrückt und beschneidet als vielmehr Neues entstehen lässt und Freiheitsspielräume schafft: Indem sie bestimmte Personen oder Personengruppen identifiziert, ihnen einen „sense of powerlessness“ attestiert und Empowermentmaßnahmen verschreibt, labelt sie, d.h. sie erklärt, was das Problem und wer davon betroffen ist. Damit die „Ohnmächtigen“ aus ihrer Lethargie erwachen bzw. geweckt werden können, müssen sie als Zielgruppe „bemächtigender“ Programme konstruiert, sozialwissenschaftlich durchleuchtet, pädagogisch angeleitet und psychologisch unterstützt werden. Dazu bedarf es der Experten, deren Selbstbeschreibung sich allerdings von traditionellen Forscher- und Helferrollen unterscheidet. Sie erlassen keine Vorschriften, sondern liefern Zuschreibungen; sie degradieren niemanden zum passiven Objekt von Hilfeleistungen, aber sie bestimmen, wer aktiviert werden soll. Ihre Macht ist vor allem anderen die der Definition: „deciding who should be empowered is a sign of power“ (Baistow 1995, S. 41).

Die theoretische Engführung auf die subjektiven Verarbeitungsformen von Machtasymmetrien bestimmt zugleich die Ansatzpunkte „bemächtigenden“ Handelns: Empowerment zielt erst in zweiter Linie auf eine andere Machtverteilung, in erster Linie aber darauf, die lähmenden Ohnmachtsgefühle zu überwinden. Im Vordergrund steht nicht die Lösung von Problemen, sondern die Förderung der Problemlösungskompetenz. Subjektive und objektive Faktoren sind dabei durchaus dialektisch gedacht: Sich der eigenen Stärken und damit der Veränderbarkeit von Machtverhältnissen bewusst zu werden, gilt einerseits als Voraussetzung dafür, sie

tatsächlich zu ändern. Andererseits fördert nichts mehr das Bewusstsein der eigenen Stärken als die Erfahrung, sie erfolgreich eingesetzt zu haben. In der Praxis gerät diese Dialektik jedoch in eine Schieflage: Auch und gerade wenn das Konzept ein exemplarisches Lernen durch Erfahrung fordert, setzt es doch auf der Seite der Subjekte an. Sie sind es, deren Selbstwahrnehmung und politisches Bewusstsein sich ändern sollen, um auf diesem Wege dann auch objektive *power blocks* beiseite zu räumen. „Die Teilnehmer an dieser Studie“, heißt es in einer Untersuchung über „Citizen Empowerment“, die Graswurzelaktivistinnen und -aktivisten aus Stadtteilgruppen, Umweltinitiativen und Migrantenorganisationen über einen längeren Zeitraum begleitete, „glaubten nicht, mehr Macht zu besitzen, aber sie fühlten sich mächtiger. Ihr sozialer Einfluss und ihre politischen Kontrollmöglichkeiten hatten nicht in nennenswertem Umfang zugenommen, aber sie hatten das Gefühl, auf eine wirksamere Weise am politischen Geschehen und an lokalen Entscheidungsprozessen teilhaben zu können. Obwohl sie nach eigener Einschätzung keinesfalls so viel reale Macht erlangt hatten, dass sie ihre Umgebung nach den eigenen Vorstellungen gestalten konnten, glaubten sie doch, dass ihre Fähigkeit zugenommen habe, sich erfolgreich in die Dynamiken sozialer und politischer Auseinandersetzungen einzumischen“ (Kieffer 1984, S. 32).

Weil Macht in der Empowermenttheorie weitgehend mit Selbstwirksamkeitserwartungen und Kontrollüberzeugungen gleichgesetzt oder als innere Kraft konzeptualisiert wird, kann sie auch als eine expandierende Ressource verstanden werden. Was die einen an Macht gewinnen, muss anderen nicht abgehen. Empowerment funktioniert, folgt man den programmatischen Darstellungen des Konzepts, nicht als Nullsummenspiel, sondern schafft Win-win-Situationen. An die Stelle eines Antagonismus von Mächtigen und Ohnmächtigen tritt ein synergetisches Modell, das Versöhnung wie Ausgleich verheißt. Dass hier eine harmonistische Sozialutopie gezeichnet wird, aus der alle Spuren eines Kampfes um Macht getilgt sind, ist nur die eine Konsequenz. Wichtiger ist vielleicht noch eine andere: Wenn es nicht um die Verteilung der *Macht über*, sondern um die Erweiterung der *Macht zu* geht, ist Empowerment ein unabschließbares Projekt. Nicht das Gesetz des Krieges, sondern das der Akkumulation gibt die Richtung vor. – „Empowered“ ist man nie genug.

### *Anthropologie*

Dem liberalen Gesellschaftsmodell des Empowerment, in dem eine unsichtbare Hand die Ökonomie der Macht zum wechselseitigen Nutzen aller lenkt, korrespondiert eine Anthropologie, die das Streben nach Kontrolle über das eigene Leben zur *conditio humana* erklärt. Wie so oft fungiert auch hier die Wesensbestimmung als praktische Richtschnur. Was vermeintlich die Natur des Menschen ausmacht, ist das, wozu die Menschen gemacht werden und sich selbst machen

sollen. So spekulativ die Berufung auf angeborene Autonomiebedürfnisse und Vitalenergien ist, so wirksam ist sie als ethische *Maxime*. Handle stets so, dass Du Dir selbst das Gesetz Deines Handelns gibst, statt es Dir von anderen vorgeben zu lassen oder in Passivität zu verharren – das ist der kategorische Imperativ, der den Empowermenttheorien eingeschrieben ist. Der Kantische ist darin umgewendet: Die *Maxime* individuellen Handelns soll nicht länger zum allgemeinen Gesetz werden können, sondern das allgemeine Gesetz gerade darin bestehen, dass jeder Einzelne seiner *Maxime* folge.

Dieses Gebot soll auch und gerade für jene gelten, deren Alltagserfahrungen vom Gegenteil geprägt sind. „Das Subjektmodell des Empowerment-Konzeptes [...] ist getragen von dem festen Glauben an die Fähigkeiten des Individuums, in eigener Kraft ein Mehr an Autonomie, Selbstverwirklichung und Lebenssouveränität zu erstreiten – und dies auch dort, wo das Lebensmanagement der Adressaten sozialer Hilfe unter einer Schicht von Abhängigkeit, Resignation und ohnmächtiger Gegenwehr verschüttet ist“ (Herriger 1997, S. 74 f.). Empowerment legt somit nur frei, was ohnehin, da anthropologische Grundausrüstung, vorhanden sein soll, aber aufgrund widriger Umstände und vor allem deren subjektiver Verarbeitung nicht zum Tragen kommt. Es gibt in dieser Perspektive keine Schwächen, sondern nur in die Latenz abgedrängte oder unterentwickelte Stärken, die darauf warten, bewusst gemacht und zur Geltung gebracht zu werden. Die Empowermentprogramme konstruieren also nicht nur eine homogene Gruppe von Ohnmächtigen, sondern erklären im gleichen Zuge, dass diese sich nur deshalb ohnmächtig fühlen, weil sie ihre eigene Macht noch nicht erkannt und *in actu* erfahren haben.

Damit die Bemächtigungsspezialisten sich darauf konzentrieren können, brachliegende Selbststeuerungspotentiale ihrer Adressaten zu fördern, müssen sie zunächst deren Probleme so rahmen, dass sie als Probleme mangelnder Selbststeuerung erscheinen. Zweifellos liegt darin eine Psychologisierung (und damit Individualisierung) wenn schon nicht der Problemursachen, so doch der Wege zu ihrer Lösung. Wenn Empowerment sich darin erschöpft, den Glauben an die eigenen Fähigkeiten zu stärken statt diese selbst, dann sind Enttäuschung und damit Disempowerment vorprogrammiert. Die Macht des Glaubens mag noch so groß sein, wer Berge versetzen will, muss auch Hand anlegen.

Entsprechende Kritik kommt auch aus den Reihen der Protagonisten selbst (vgl. Quindel/Pankofer 2000). Sie beklagen die kognitivistische Verkürzung und die damit einhergehende Depolitisierung des Konzepts und fordern, die „bemächtigenden“ Interventionen nicht allein an den Kontrollüberzeugungen, sondern vor allem an der tatsächlich ausgeübten Kontrolle zu messen. Zugleich monieren sie, dass die Programme einseitig auf die Norm des autonomen Subjekts zugeschnitten seien und diese Ausrichtung das Ethos wechselseitiger Hilfe untergrabe, das ebenfalls zu den Grundwerten des Empowerment zähle. Die „Bemächtigung“ von Individuen oder bestimmten Gruppen könne so den Zusammenhalt der Gesellschaft



als Ganzer gefährden. Was das soziale Band festigen solle, indem es die Marginalisierten zu Selbstbewusstsein und gesellschaftlicher Teilhabe befähige, könne, so die Befürchtung, auch die anomischen Kräfte entfesseln: „Wenn Bemächtigung der politisch wie rechtlich Benachteiligten das oberste Ziel ist“, heißt es in einer „What’s Wrong with Empowerment?“ überschriebenen Zwischenbilanz aus dem Jahre 1993, „was hält dann Gesellschaften zusammen, die sich aus unterschiedlichen Gruppen zusammensetzen? Der Kampf um Vorherrschaft und Einfluss zwischen unterschiedlichen Gruppen ohne gleichzeitige Anerkennung gemeinsamer Interessen kann in Konflikte münden, wie wir sie heute im ehemaligen Jugoslawien beobachten. [...] Die Entwicklung einer Gruppe oder Community wird an irgendeinem Punkt mit der des Individuums, das Empowerment der einen Person oder Gruppe unweigerlich mit dem der anderen kollidieren“ (Riger 1993, S. 290). Dieser Widerspruch zwischen Förderung des Gemeinsinns und Stärkung des individuellen oder gruppenbezogenen Selbstvertrauens lasse sich nicht auflösen; umso wichtiger sei es aber, eine Balance zwischen beiden zu finden.

Der kommunitaristische Einwand gegen die ausschließlich liberale Ausdeutung des Konzepts macht deutlich, dass sich hier keineswegs ein politisches und ein apolitisches Verständnis von Empowerment gegenüberstehen, sondern zwei Modelle politischer „Bemächtigung“ miteinander konkurrieren. Wie andere zeitgenössische Sozial- und Selbsttechnologien funktioniert auch Empowerment als gleichzeitige Mobilisierung des Gegensätzlichen und Kopräsenz der Extreme (vgl. Bröckling 2002; 2003b). Der Anrufung des autonomen Selbst korrespondiert die des solidarischen Gemeinschaftswesens; *governing by self-control* und *governing by community* stehen in Opposition zueinander und laufen doch parallel (vgl. Rose 2000).

Die Empowermentliteratur macht diesen Widerspruch unsichtbar, indem sie ihn in eine Frage unterschiedlicher Referenzebenen verwandelt: Persönliches, Organisations- und Community-Empowerment sollen aufeinander aufbauen, sich wechselseitig ergänzen und Synergieeffekte produzieren. Auch hier herrscht die Vorstellung einer zwar nicht prästabilierten, aber mittels Empowerment zu stabilisierenden Harmonie zwischen individuellem *pursuit of happiness*, Organisationsentwicklung und gesellschaftlicher Integration. Die selbstverantwortlichen und selbstbewussten Individuen, die sich mit anderen in selbstorganisierten Gruppen zusammenschließen und auf das Geschick der Institutionen, denen sie angehören, aktiven Einfluss nehmen, sind zugleich die mündigen Bürger, die ein auf zivilgesellschaftliches Engagement und politische Partizipation angewiesenes Gemeinwesen braucht. Auf allen Ebenen geht es deshalb darum, den Blick auf die Stärken statt auf die Defizite zu richten, das Vertrauen in die eigene Macht zu steigern und Autonomie wie demokratische Teilhabe zu fördern.

Die Individuen, die verschiedenen sozialen Gruppen und Institutionen, schließlich die Gesellschaft als Ganze werden dem gleichen Aktivierungsgebot unterstellt, das sich als Prozess zunehmender Bemächtigung und Selbstbemächtigung realisie-

ren soll. Nachgebildet ist dieser Prozess der Entwicklung vom Kind zum mündigen Erwachsenen.

Folgt man Charles Kieffer, der in seinem bereits zitierten, für die Ausarbeitung des Konzepts einflussreichen Aufsatz über „Citizen Empowerment“ die einzelnen Schritte dieses Reifungsprozesses herauspräpariert, so steht am Anfang von Empowermentprozessen meist eine als traumatisch erfahrene Bedrohung der alltäglichen Lebenszusammenhänge: „Oft sind einschneidende und schmerzhaft erlebnisse (schwere Krankheiten bei sich selbst oder bei Angehörigen); Brüche im normalen Alltag (Arbeitslosigkeit, Bedrohung oder Zerstörung der natürlichen Umgebung) die ersten Auslöser dafür, sich gegen sein vermeintliches 'Schicksal' zu wehren und aktiv zu werden“ (Stark 1996, S. 121; vgl. Kieffer 1984). Diese Mobilisierungsphase („era of entry“), Kieffer vergleicht sie mit der Geburt, ist gekennzeichnet durch Verunsicherung und erste vorsichtige Exploration der eigenen Möglichkeiten. Auf sie folgt eine Phase („era of advancement“), in der erste Fortschritte sichtbar werden, der Entwicklungsprozess aber der Unterstützung von außen bedarf. Wichtig sind auf dieser Stufe, die dem Entwicklungsstand der späteren Kindheit entspricht, der Beistand erfahrener Mentoren oder Mentorinnen sowie der Zusammenschluss in einer Gruppe Gleichbetroffener oder Gleichgesinnter. Der soziale Rückhalt, aber auch die Erfahrungen und unvermeidlichen Enttäuschungen erster Aktionsversuche führen zu einem realistischeren Blick auf politische Kräfteverhältnisse und Machtmechanismen. Die Entwicklungsaufgaben der dritten Phase („era of incorporation“) entsprechen denen der Adoleszenzzeit: „In dieser Phase müssen die Personen/Gruppen damit fertig werden, daß sie sich geändert und weiterentwickelt haben, im soziopolitischen Sinn 'erwachsen geworden sind'. [...] Sie müssen mit der neuen Rolle umgehen lernen, ein wichtiger Faktor für die Gemeinschaft geworden zu sein – mit allen dazugehörigen Rollenkonflikten innerhalb der Gruppe (Führungsansprüche usw.), aber auch im Rahmen des bisherigen sozialen Netzwerks“ (Stark 1996, S. 122 f.). Mit der vierten Phase („era of commitment“) mündet der Wachstumsprozess schließlich vollends ins Erwachsenenalter. Die partizipatorischen Kompetenzen werden in den Alltag und das Selbstbild integriert, die Überzeugung, durch Einmischung Veränderungen bewirken und die soziale Umwelt mitgestalten zu können, übersteht auch Durststrecken und Enttäuschungen, und diese „brennende Geduld“ (Neruda) ermutigt wiederum Jüngere und neu entstehende Gruppen, die erst am Anfang ihrer Entwicklung stehen.

Empowerment erscheint als ein Bildungsroman, dessen Figuren zu Autoren ihrer eigenen Geschichte werden. Dazu muss diese jedoch nicht nur erlebt, sondern auch erzählt werden. Erst die Narration stiftet jenes Kohärenzgefühl des Einzelnen, einer Gruppe oder der Gesellschaft, aus dem sich der Glaube an die eigenen Möglichkeiten speist. Empowerment braucht Empowermentgeschichten. Ein solches Lernen aus Geschichten zielt nicht auf kritische Vergegenwärtigung, sondern

auf Affirmation und Nachahmungseffekte. Die Erinnerung der Vergangenheit steht im Dienst der Zukunftsbewältigung.

### Psychologie

Dieser Zeitbezug verweist auf das kompensatorische Modell des Helfens bzw. der Problembewältigung (*Coping*), auf das sich die Vertreter des Empowermentkonzepts berufen. In einem viel zitierten Aufsatz (Brickman u.a. 1982) hatte eine Gruppe US-amerikanischer Psychologen vier Grundformen des Helfens und Sich-selbst-Helfens unterschieden, indem sie die Parameter „Verantwortung/keine Verantwortung für das Problem“ und „Verantwortung/keine Verantwortung für die Lösung“ kreuztabellierten.

*Modelle des Helfens und der Problembewältigung, nach: Brickman u.a. (1982)*

	<i>Verantwortung für die Lösung</i>	<i>keine Verantwortung für die Lösung</i>
<i>Verantwortung für das Problem</i>	moralisches Modell	aufklärerisches Modell
<i>keine Verantwortung für das Problem</i>	kompensatorisches Modell	medizinisches Modell

Während das *medizinische* (keine Verantwortung für das Problem/keine Verantwortung für die Lösung), das *moralische* (Verantwortung für das Problem/Verantwortung für die Lösung) und das *aufklärerische* Modell (Verantwortung für das Problem/keine Verantwortung für die Lösung)<sup>1</sup> entweder dazu tendieren, die Menschen aus der Verantwortung für ihr Leben zu entlassen oder sie mit Schuldzuweisungen zu belasten, verbindet das *kompensatorische* Modell (keine Verantwortung für das Problem/Verantwortung für die Lösung) die Beschwörung der Selbstverantwortung mit dem Verzicht auf *victim blaming*. Das Motto dazu liefert der Bürgerrechtler Jesse Jackson: „You are not responsible for being down, but you are responsible for getting up“ (zit. n. Brickman u.a. 1982, S. 372). Den Umgang mit eigenen oder fremden Problemen an diesem Modell zu orientieren, soll ermutigen ohne zu demütigen, mobilisieren ohne zu lähmen und soll so den performativen Widerspruch herkömmlicher Responsibilisierungsaufappelle auflösen: Durch die kompensatorische Brille betrachtet, ist jeder seines Glückes Schmied,

1 Als Beispiel für das aufklärerische Modell nennen die Autoren die Gruppen der Anonymen Alkoholiker, die ihren Mitgliedern abverlangen, die volle Verantwortung für ihr Trinkverhalten zu übernehmen, statt es etwa auf eine erbliche Belastung, Beziehungspartner oder andere äußere Faktoren abzuschieben. Zugleich haben sie in jeder Sitzung zu bekennen, dass sie nicht aus eigener Kraft vom Alkohol loskommen und deshalb auf die Hilfe Gottes und der Gruppe angewiesen sind.

ohne sich auch sein Unglück selbst zurechnen zu müssen. „Tränen und Schweiß sind gleichermaßen nass und salzig“, lautet eine andere Formel des charismatischen Predigers und Politaktivisten, „aber ihre Wirkung ist höchst unterschiedlich: Tränen bringen Mitleid, Schweiß schafft Veränderung“ (zit. n. Brickman u.a. 1982, S. 372).

Hilfe hat deshalb stets Hilfe zur Selbsthilfe zu sein und alles zu vermeiden, was Schuldgefühle auslöst. Um die eigenen Stärken zu stärken, ist ein schlechtes Gewissen ebenso hinderlich wie eine unendliche Analyse der vorhandenen Schwächen. Die kompensatorische Entlastung beruht jedoch nicht darauf, dass die Verantwortung auf andere Instanzen – „die Gesellschaft“, „den Kapitalismus“, „die Eltern“, „die Gene“ – abgewälzt wird. Die Frage nach den Problemursachen tritt vielmehr in den Hintergrund, damit alle Kräfte sich auf ihre Lösung richten können. Erfolgversprechender, als die Wurzeln der Ohnmacht zu erforschen, ist es, so die Ratio des Empowerment, die verbliebenen Machtquellen freizulegen.

In medizinische bzw. gesundheitspsychologische Termini übersetzt, verschiebt sich der Fokus von der Pathogenese auf die Salutogenese, von den Risiko- zu den Protektivfaktoren. Gefragt wird nicht, was krank gemacht hat oder krank zu machen droht, sondern was gesund erhält. Das ist mehr und anderes als nur eine Variante „Positiven Denkens“. Für den israelischen Stressforscher Aaron Antonovsky, auf den der Begriff der Salutogenese zurückgeht (Antonovsky 1997; Bengel u.a. 1998), bilden Krankheit und Gesundheit keine einander ausschließenden Zustände, sondern markieren die Pole eines Kontinuums. Aus salutogenetischer Perspektive erscheint Krankheit so als ein niedrigeres Niveau von Gesundheit: „Wir sind alle terminale Fälle. Aber solange wir einen Atemzug Leben in uns haben, sind wir alle bis zu einem gewissen Grad gesund“ (Antonovsky 1989, S. 53). Wie die Empowermenttheoretiker Macht, so deutet Antonovsky Gesundheit als quantifizierbare Ressource und Kräfteverhältnis. Die jeweilige Position auf dem Gesundheits-Krankheits-Kontinuum ergibt sich aus dem Verhältnis zwischen den belastenden Stressoren, denen die Einzelnen ausgesetzt sind, und den schützenden Widerstandsressourcen, die sie dagegen mobilisieren können.

Als wesentliche gesundheitsfördernde Einflussgröße, welche „dieses Schlachtfeld von Kräften dirigiert“ (Antonovsky 1997, S. 150), identifiziert er eine gleichermaßen kognitive wie affektiv-motivationale Grundhaltung, die er Kohärenzgefühl nennt und zu deren Messung er eine standardisierte Skala entwickelte. Dabei handelt es sich um „eine globale Orientierung, die das Ausmaß ausdrückt, in dem jemand ein durchdringendes, überdauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, daß erstens die Anforderungen aus der inneren oder äußeren Erfahrungswelt im Verlauf des Lebens strukturiert, vorhersagbar und erklärbar sind und daß zweitens die Ressourcen verfügbar sind, die nötig sind, um den Anforderungen gerecht zu werden. Und drittens, daß diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Investition und Engagement verdienen“ (Antonovsky 1993, S. 12). Wenn Antonovsky auch davon ausgeht, dass dieses Grundgefühl

eine vergleichsweise stabile Größe darstellt, deren Entwicklung mit dem Erwachsenenalter weitgehend abgeschlossen ist, so weist der *sense of coherence* der Sache nach doch große Nähe zum *sense of empowerment* auf. Zusammen mit verwandten lernpsychologischen Konzepten wie der Selbstwirksamkeitserwartung (*self efficacy*) (Bandura 1977; 1997), der Kontrollüberzeugung (*locus of control*) (Rotter 1966) und der Widerstandsfähigkeit (*hardiness*) (Kobasa 1979) liefert das Salutogenese-Modell eine Metatheorie für die Wirksamkeit der psychosozialen Schutzfaktoren, die mittels „bemächtigender“ Interventionen gestärkt werden sollen.

Aus der empirischen Beschreibung wird dabei eine soziale Norm, deren Geltungsanspruch gerade deshalb unabweisbar ist, weil er sich auf nichts anderes stützt als auf die Ergebnisse empirischer Forschung. Jene „produktiven Persönlichkeitsmerkmale“, die Stressforscher und Gesundheitspsychologen in ihren Untersuchungen als „Antezedenten einer gelingenden Lebensbewältigung“ ermitteln, fungieren als Orientierungsmarken, an denen sich tunlichst ausrichtet, wer seine individuellen Potentiale steigern will. Das Ensemble gesundheitsprotektiver Faktoren lässt sich unschwer als Anforderungsprofil jenes Typus entziffern, der sein Leben als Unternehmer in eigener Sache meistert: Ein fester Glaube an die eigenen Ziele, die Gestaltbarkeit der Umwelt und die eigene Bewältigungskompetenz, ein aktiver Umgang mit Problemen, schließlich die Fähigkeit, unvorhergesehene Veränderungen in den Lebensplan zu integrieren (*change as challenge*) – dieses „persönlichkeitsgebundene Kapital“ (Herriger 1997, S. 178) muss akkumulieren, wer sich auf den ubiquitären Arbeits-, Beziehungs- und Aufmerksamkeitsmärkten behaupten will. Diejenigen, die gesund, belastbar, zuversichtlich, flexibel und aktiv sind, avancieren damit, weit über Fragen des körperlichen Wohlbefindens hinaus, zum Vorbild für alle anderen. Was sie stark gemacht hat, soll auch jenen nützen, die es erst werden wollen. Weil aber vollkommene Gesundheit so wenig zu erreichen ist wie absolute Macht oder definitiver wirtschaftlicher Erfolg, ist die Mobilisierung von Widerstandsressourcen eine Arbeit ohne Ende. „Gelingen“ kann die Lebensbewältigung bestenfalls vorläufig.

### *Technologien*

Gleich ob die Kraft von innen kommen oder sich aus Gemeinschaftserfahrungen speisen soll, psychologisch gesehen ist Empowerment ein Motivierungsprogramm. Die Technologien, die dabei in Anschlag gebracht werden, zielen denn auch vor allem auf Energiezufuhr.

So identifiziert ein von der Weltbank herausgegebenes entwicklungspolitisches Handbuch über „Empowerment and Poverty Reduction“ (Narayan 2002) vier Grundprinzipien bemächtigender Interventionen: „Access to information“, „Inclusion and participation“, „Accountability“ und „Local organizational capacity“. Um Rechte geltend machen und öffentliche Dienste in Anspruch nehmen, um

die eigenen Interessen in Verhandlungen wirksam vertreten und Chancen ergreifen zu können, muss demnach erstens der freie Zugang zu Bildung und Medien gewährleistet sein: Nur wer sich informieren kann, kann auch Schritte zur Verbesserung seiner Lage unternehmen. Zum zweiten *key element*: Inklusion bezieht sich auf das „Wer“, Partizipation auf das „Wie“ sozialer Teilhabe. Empowerment soll soziale Ausschlussmechanismen abbauen und auch marginalisierte Gruppen in gesellschaftliche Reformprozesse einbeziehen. Das setzt voraus, dass Entscheidungen demokratisch gefällt werden und alle Beteiligten auf sie Einfluss nehmen können. Dazu bedarf es drittens klar geregelter Verantwortlichkeiten und vor allem der Möglichkeit, Amtsträger, Wirtschaftsunternehmen oder andere Instanzen rechenschaftspflichtig zu machen. Nur wenn Korruption und Machtmissbrauch geahndet werden und Rechtssicherheit herrscht, so die Ratio des Weltbank-Manuals, können Entwicklungsprogramme greifen. Unverzichtbar sind schließlich viertens lokale Assoziationen und Netzwerke, die nicht nur ein Labor demokratischer Selbstorganisation, sondern auch das wichtigste Scharnier zwischen staatlichen Instanzen bzw. internationalen Organisationen auf der einen und den Hilfeempfängern auf der anderen Seite darstellen. Empowerment wird hier zur Grundlage von *good governance* und soll gleichermaßen „social cohesion and trust“, „quality of life and human dignity“, „development effectiveness“ und „pro-poor growth“ gewährleisten. Es ist ein Zweck in sich und zugleich Mittel für alle anderen Zwecke. Gut – sowohl im moralischen wie im funktionalen Sinn – soll nur jenes Regieren sein, das die Fähigkeit zur Selbstregierung fördert.

Damit es nicht bei der bloßen Beschwörung hehrer Ideale bleibt, wurden standardisierte Verfahren entwickelt, die im Sinne eines Prozessmonitorings und Qualitätsmanagements die Aktivierung und demokratische Beteiligung der Adressaten sicherstellen sollen. Vielfach ist die Gewährung von Hilfen an die Implementierung dieser Instrumente durch die Kooperationspartner in den Empfängerländern gebunden (vgl. Schönhuth/Kievelitz 1994; UNDP 1998; kritisch: Cleaver 1999). Sie konstituieren ein Steuerungsregime, das die Anrufung eines sowohl mündigen wie solidarischen politischen Subjekts an das Versprechen von Rationalität durch Verfahren koppelt und Selbstbemächtigung wie soziale Teilhabe verheißt, sie aber auch einfordert und durch entsprechende *tools* operationalisiert. Auch wenn sich die Programme von den entwicklungspolitischen Konzepten der sechziger und siebziger Jahre absetzen, bleibt ihnen die politische Rationalität der Modernisierung eingeschrieben. Bemächtigung und Zurichtung der Bemächtigten für den bei aller Pfadabhängigkeit doch nach westlichem Vorbild konzipierten Entwicklungsprozess gehen Hand in Hand: „Die Menschen werden dazu 'bemächtigt', als Elemente im großen Projekt der Moderne zu fungieren: als Bürger in den Institutionen des modernen Staates, als Konsumenten im zunehmend globalisierten Markt, als verantwortliche Patienten im Gesundheitssystem, als planvoll wirtschaftende Bauern, die das Bruttosozialprodukt steigern, als Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt usw.“ (Henkel/Stirrat 2001, S. 182). Empowerment fällt dabei weitgehend zusammen

mit Partizipation und figuriert nicht nur als etwas, das allen nützt – denen, die partizipieren sollen, ebenso wie jenen, die sie partizipieren lassen –, sondern auch als etwas, das sich bei richtiger Anwendung der entsprechenden Methoden systematisch erzeugen lässt. Es ist nicht zuletzt diese Verbindung von Ethik und Effizienz, die Empowerment zu einem Schlüsselkonzept in der Entwicklungszusammenarbeit hat werden lassen.

Ganz ähnlich verhält es sich mit jenen Strategien, die im Bereich des betrieblichen Managements unter dem Label Empowerment zum Einsatz kommen. Im Vordergrund stehen dabei auf Commitment statt auf formaler Autorität, auf Eigenverantwortung statt auf hierarchischer Kontrolle beruhende Führungsmodelle. Empowerment im Unternehmen ist Human-Ressource-Management im neuen Gewande. Gerichtet sind die Bemächtigungsappelle insbesondere an die Verantwortlichen der oberen und mittleren Leitungsebenen, die im Interesse gesteigerter Produktivität „schlummernde Potentiale“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen, fördern und für das Unternehmen nutzbar machen sollen. Durch Empowerment, heißt es in einem entsprechenden Handbuch, werden diese „in die Lage versetzt, sich selbst die Bedingungen zu schaffen, die sie brauchen, um die für den Unternehmenserfolg nötigen Resultate zu produzieren. Das Unternehmen vertraut auf die Fähigkeit seiner Mitarbeiter, dies zu tun, und unterstützt sie dabei mit all seiner Kraft“ (Koppermann 1996, S. 292). Gefordert wird nicht der Verzicht auf, sondern eine effizientere, weil Fremd- durch Selbststeuerung ersetzende Form der Führung. Die reflexive Bedeutung des Sich-Bemächtigens der Machtlosen tritt in den Hintergrund, und übrig bleibt die Direktive an die Mächtigen, im Interesse der Effizienzsteigerung ihre Entscheidungskompetenzen zu delegieren.

So plädiert Peter Block, Autor von „The Empowered Manager“ (1987), für eine an Mitarbeiterautonomie und gesellschaftlicher Verantwortung orientierte Strategie, die demokratische Prinzipien verwirklichen, im Einklang mit spirituellen Werten stehen und obendrein noch Kundenzufriedenheit garantieren soll: „Das Treuhandkonzept stützt sich [...] auf das Verantwortungsgefühl jedes einzelnen, konzentriert sich dabei aber auf Dienstleistung zugunsten des Gemeinwohls statt auf Kontrolle. Deshalb stellt es ein Vehikel dar, um das Ausmaß der Beteiligung und der Verantwortung zu beeinflussen, das jeder einzelne im Hinblick auf den Erfolg der Organisation, der Gesellschaft und des eigenen Lebens entwickelt“ (Block 1997, S. 19). In der Anrufung des „entfesselten Mitarbeiters“, so ein anderer Buchtitel desselben Autors, schwingt gleichwohl unüberhörbar ein drohender Unterton mit: „Gleichgültigkeit oder Obrigkeitsdenken ist eine Form der passiven Aggression, der inneren Kündigung. Mitarbeiter, die ihre Fähigkeit zu eigenständigem Denken und Handeln an der Garderobe abgeben und ihre Arbeit wie Zombies verrichten, werden der Nagel zu unserem Grab sein. Schwierig ist, daß wir zu einem Zeitpunkt, an dem wir keine Arbeitsplatzsicherheit als Gegenleistung anbieten können, in ganz besonderem Maße auf das Engagement unserer Mitarbeiter angewiesen sind. [...] Wir müssen ein Arbeitsumfeld schaffen, daß die Ein-

satzbereitschaft des Einzelnen fördert, aber nicht auf falschen Versprechungen aufgebaut ist“ (Block 1997, S. 21 f.). – Im Klartext: Wer sich nicht „empowern“ lässt, der wird gefeuert, und die Übrigen können froh sein, wenn sie ihren Job vorerst noch behalten.

Es ist ein weiter Weg von Freires „Pädagogik der Unterdrückten“ und Solomons „social work in oppressed communities“ bis zu den Programmen, mit denen Personaltrainer Manager darauf trimmen, „das Beste aus Ihren Mitarbeitern heraus[zuh]olen“ (Scott/Jaffe 1995, S. 95). Enthusiasmierung ist allerdings nur die eine Seite dieser Empowerment-Variante. Engagierte Mitarbeiter brauchen nicht nur charismatische Vorgesetzte, die sie mitreißen, sondern vor allem Organisationsstrukturen, die Selbstverantwortung und Eigeninitiative positiv verstärken, zugleich aber sicherstellen, dass die autonomen Elemente kooperieren und sich auf ein gemeinsames Organisationsziel hin ausrichten.

Dazu macht die Managementliteratur dann doch Anleihen bei den emanzipatorischen Bemächtigungskonzepten. So kehrt Freires „Lehrer-Schüler“ wieder in der Vorstellung der „Führungspersönlichkeit“ als „Entwicklungshelfer“, der seinem Arbeitsteam hilft, „eine Kultur des Lernens zu entwickeln“: „Die Aufgabe von Managern (vor allem jenen der mittleren Ebene)“, heißt es in einem anderen Manual, „besteht längst nicht mehr darin, ihre Mitarbeiter zu überwachen. Sie sind vielmehr aufgerufen, ihre Mitarbeiter zu fördern, sie zu persönlichem Wachstum, beruflicher Weiterentwicklung und Offenheit für Neues zu motivieren. Sie müssen ein Team zur bestmöglichen Zusammenarbeit entwickeln, anstatt die Einzelleistungen einer Gruppe von Mitarbeitern zu kontrollieren“ (Scott/Jaffe 1995, S. 97 f.). Auch der sozialreformerische, wenn nicht revolutionäre Anspruch, die bestehende Ordnung umzustürzen, feiert in der Managementliteratur fröhliche Urständ (vgl. Bröckling 2003a).

Im Gegensatz zu den Befreiungspädagogen wird allerdings bei der geforderten permanenten Revolution im Unternehmen das Telos der Veränderungen keineswegs demokratisch ausgehandelt, sondern steht immer schon fest: die Behauptung im Wettbewerb. Zielvereinbarungen, das bekannte „management by objectives“, zerlegen dieses Telos lediglich in handhabbare (und kontrollierbare) Schritte. Die Macht der Bemächtigten hört indes auf, wo sie dem Imperativ des Markterfolgs nicht mehr zu folgen bereit sind. Weil jedoch die Märkte sich in ständigem Fluss befinden, ist auch der Erfolg ein bewegliches Ziel, das unentwegte Neujustierung und unter Umständen radikale Strategiewechsel erfordert. Umgestürzt werden dabei, um eine Unterscheidung von Dirk Baecker (1999, S. 9) aufzunehmen, allerdings nur die organisatorischen Formen des Unternehmens, nicht aber das Unternehmen als ökonomische und rechtliche Form.

Darin liegt gewiss eine instrumentelle Verkürzung der Mündigkeitspostulate, doch die Pointe des Empowerment-Diskurses besteht gerade darin, dass er eine Identität von Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen unterstellt. Persönliches Wachstum und das der Firma, der Kampf um individuelle Autonomie und der



gegen die Pleite sollen zusammenfallen, und der Einzelne soll von den an ihn gestellten Anforderungen selbst dann noch profitieren können, wenn man ihn ausmustert: „[I]n dem Maße, in dem jemand Selbstverantwortung für seine berufliche Zukunft übernimmt, [sinkt] das Gefühl der Abhängigkeit vom Unternehmen. Je mehr der einzelne Mitarbeiter seine persönlichen Fähigkeiten weiterentwickelt, je mehr er erkennt, wie nützlich es ist, verschiedene Fähigkeiten zu besitzen und zu trainieren, desto mehr entwickelt er eine Art inneres Vertrauen, für seine berufliche Zukunft selbst sorgen zu können – besonders wenn ihm das Unternehmen, in dem er zur Zeit beschäftigt ist, keine fixen diesbezüglichen Zusagen geben kann“ (Scott/Jaffe 1995, S. 72 f.).

Als notwendige Elemente des Mitarbeiter-Empowerment nennen die entsprechenden Handreichungen wiederum Transparenz, Anerkennung und Partizipation. Ein entscheidender Motivator ist demnach eine Politik der offenen Bücher. Mit den institutionellen Hierarchien soll auch das Arkanwissen des Managements verschwinden und dem Wir-Gefühl einer auf Gedeih und Verderb aufeinander angewiesenen Gemeinschaft Platz machen. Ebenso wichtig soll eine Haltung der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern sein, die Leistungen und Initiative anerkennt, sie aber auch erwartet. Weil traditionelle Motivatoren wie Arbeitsplatzsicherheit, finanzielle Anreize und Aufstiegsmöglichkeiten immer weniger zur Verfügung stehen, machen die Bemächtigungsexperten immaterielle Faktoren stark und begründen das damit, dass diese ohnehin die höherstehenden seien. Motivation durch Partizipation schließlich erfordert den Abschied vom „Pyramidenmodell“ der Organisation. An dessen Stelle sollen eigenverantwortliche Teams treten, die netzwerkförmig miteinander verbunden sind. Kontextsteuerung ersetzt das Prinzip *Command and Control*.

Der Autonomiegewinn steht indes unter dem heteronomen Zwang zum ökonomischen Erfolg; die individuellen Handlungsspielräume wachsen, aber alle Handlungen werden vor das permanente Tribunal des Marktes gezerrt. Die Mittel sind beliebig, das Ziel ist vorgegeben. Es gilt die das Augustinische *Dilige et quod vis fac* variierte Regel: „Mache Gewinne und tu, was Du willst“. Die Freiheit vom Gehorsamszwang wird erkaufte mit der Pflicht zur permanenten Optimierung und Selbstoptimierung. Die Macht, die Empowerment verspricht und verleiht, haben die Bemächtigten auf sich selbst zu wenden, und diese subjektivierende Faltung soll sie produktiver machen, als äußere Autoritäten es je vermöchten.

Dass die Wurzeln des Empowerment im Bereich der Sozialen Arbeit und Gemeindepsychologie liegen, tut den managerialen Adaptionen des Konzepts keinen Abbruch, im Gegenteil: Wenn ressourcen- und kompetenzorientierte Interventionen Menschen, die marginalisiert, krank oder in anderer Weise mit widrigen Lebensumständen konfrontiert sind, dabei helfen können, ihren Alltag besser zu bewältigen und größeren Einfluss auf ihr soziales Umfeld zu nehmen, dann werden sie erst recht jene stärker machen, die sich ohne solche Beeinträchtigungen im täglichen *survival of the fittest* zu behaupten haben. Gerade weil sie Macht als

möglicherweise zwar verschüttetes, grundsätzlich aber jedermann zugängliches Energiepotential konzeptualisieren, das jeder braucht und von dem niemand je genug besitzt, sind die Empowermentstrategien nahezu universell einsetzbar. Wer wollte nicht sein Leben besser in den Griff bekommen?

### *Aporien der Bemächtigung*

Die Allgegenwart des Bemächtigungsimperativs verweist auf ein ebenso allgegenwärtiges Defizit: Was alle brauchen, ist das, was allen fehlt. Um Ohnmachtsgefühle abzubauen, müssen sie als gegeben unterstellt werden. Wem man Bemächtigung verordnet, der wird sie nötig haben. Ohne *sense of powerlessness* kein Empowerment. Die Wunde, die es zu heilen verspricht, schlägt es so im gleichen Maße stets neu. Wie andere Formen professioneller und methodisch angeleiteter Hilfe auch etabliert sich Empowerment als ein „unmögliches“ Unterfangen, bei dem intendierte und nicht-intendierte Effekte sich durchkreuzen und Stigmatisierungsprozesse den Zuwachs an Selbsthilfekompetenz zu neutralisieren drohen.

Das aus der Labeling-Theorie vertraute Phänomen der „Problemschaffung durch Problemidentifizierung“ (Baecker 1994, S. 94) bildet freilich nicht das einzige Paradoxon dieser Strategie der Menschenführung; der Versuch, die Befreiung aus der Unmündigkeit als sozialtechnologisches Projekt zu organisieren, mündet notwendig in einen performativen Widerspruch: Die institutionellen Bedingungen, die eine Person oder Gruppe in die Position versetzen, eine andere zu „empowern“, untergraben zugleich den Akt des Empowerment (Gruber/Trickett 1987, S. 370).

Dieser Widerspruch besteht selbst dann, wenn der Bemächtigende und der Bemächtigte identisch sind. Beim Selbst-Empowerment spaltet sich das Subjekt auf in eine Instanz, die mehr Kontrolle über ihr Leben benötigt, und eine, die ihr dazu verhelfen soll. Der Einzelne wirkt planvoll auf sein eigenes Verhalten ein, stärkt sein Selbstwertgefühl und seine Selbstwirksamkeitserwartung, erkennt und nutzt seine Ressourcen, bekämpft Lethargie und Resignation usw. Bei all dem kann er aber gar nicht anders, als sich an Modellen zu orientieren, die er in der Gesellschaft vorfindet, gleich ob es sich um pädagogische Konzepte, politische Leitbilder, mediale Inszenierungen oder Ratgeberliteratur handelt. Er mag ihnen folgen oder sie verwerfen, sie bilden in jedem Fall das historische Apriori seiner Arbeit an sich.

Wie die Bemächtigung anderer folgt auch die Selbstbemächtigung dem demokratischen Ideal des mündigen Bürgers, der Verantwortung für sich übernimmt und das Gemeinwesen, in dem er lebt, aktiv mitgestaltet. Man kann noch so große Sympathien für dieses Ideal hegen, die Maxime der Selbstregierung bleibt ein Regierungsprogramm und Empowerment auch als *Selbstpraktik* eine *Sozialtechnologie*, eine *technology of citizenship*, wie Barbara Cruikshank es genannt hat. „Demokratische Formen von Governance“, schreibt sie, „sind nicht notwendiger-

weise gefährlicher oder weniger gefährlich, freiheitlicher oder wenig freiheitlich, idealistischer oder weniger idealistisch als irgendeine andere Form des Regierens. Selbst demokratische Selbstregierung ist noch ein Modus der Machtausübung – in diesem Fall über sich selbst. Wie Regierung überhaupt, so kann sich auch Selbstregierung zwischen den Polen Tyrannei und absoluter Freiheit bewegen. Man kann sein eigenes Leben oder das anderer gut oder schlecht regieren“ (Cruikshank 1999, S. 2).

Kann man ernstlich etwas gegen Programme haben, die dazu verhelfen sollen, die eigenen Machtpotentiale zu erweitern, statt über Ohnmacht zu klagen, politische Entscheidungen aktiv mitzugestalten, statt in Untertanenmentalität zu verharrern, Kontrolle über das eigene Leben zu gewinnen, statt den Regeln anderer zu gehorchen? – Wohl kaum. Sind Mündigkeit und gesellschaftliche Teilhabe wenn schon keine hier und heute erreichbaren Ziele, so nicht zumindest unverzichtbare politische Fiktionen, die preiszugeben unweigerlich in die Apologie von Bevormundung und Ausschluss münden müsste? – Zweifellos. Vertrackt ist nur, dass heute sich eben jene Instanzen diese Fluchtpunkte emanzipatorischer Anstrengungen auf ihre Fahnen schreiben, von deren Zumutungen man sich einst zu emanzipieren hoffte. Gegenüber einem „aktivierenden Staat“, der „bürgerschaftliches Engagement“ fordert und fördert, gegenüber pädagogischen und therapeutischen Institutionen, die Wachstumsprozesse initiieren und sich auf eine „Philosophie der Menschenstärken“ (Weick 1992, zit. n. Herriger 1997, S. 74) verpflichten, schließlich, gegenüber Unternehmen, die enthusiastische, kreative und eigenverantwortliche Mitarbeiter suchen, laufen Kritiken ins Leere, die Herrschaft mit Reglementierung, Zurichtung mit Kontrolle und Ausbeutung mit Fremdbestimmung identifizieren. Wenn die Kunst, Menschen zu regieren, heute zu einem guten Teil darin besteht, die Regierten zur Selbstregierung anzuhalten, und Machtausübung darin, die zu bemächtigen, über die Macht ausgeübt wird, dann ist auch die Kritik, nach einer Formulierung Foucaults (1992, S. 12), „die Kunst, nicht auf diese Weise und um diesen Preis regiert zu werden“, neu zu erfinden. Den Fallstricken der Macht entgehen jedenfalls auch die nicht, die allen möglichst viel davon versprechen.

### *Literatur*

- Adams, R., 1991: *Protests by Pupils: Empowerment, Schooling and the State*, Hampshire: Falmer Press.
- Alinsky, S.D., 1971: *Rules for Radicals A Practical Primer for Realistic Radicals*, New York: Random House.
- Antonovsky, A., 1989: Die salutogenetische Perspektive. Zu einer neuen Sicht von Gesundheit und Krankheit, in: *Meducs*, 2. Jg., S. 51-57.

- Antonovsky, A., 1993: Gesundheitsforschung versus Krankheitsforschung, in: A. Franke und M. Broda (Hrsg.), *Psychosomatische Gesundheit. Versuch einer Abkehr vom Pathogenese-Konzept*, Tübingen: dgvt, S. 3-14.
- Antonovsky, A., 1997: *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*, Tübingen: dgvt.
- Atkinson, L., 1988: *Power and Empowerment. The Power Principle*, Las Vegas: New Falcon.
- Bachrach, P. und A. Botwinick, 1992: *Power and Empowerment. A Radical Theory of Participatory Democracy*, Philadelphia: Temple University Press.
- Baecker, D., 1994: Soziale Hilfe als Funktionssystem der Gesellschaft, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 23. Jg., S. 93-110.
- Baecker, D., 1999: *Die Form des Unternehmens*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Baistow, K., 1995: Liberation and regulation? Some paradoxes of empowerment, in: *Critical Social Policy*, 15. Jg., Iss. 42, S. 34-46.
- Bandura, A., 1977: Self efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, in: *Psychological Review*, 84. Jg., S. 191-215.
- Bandura, A., 1997: *Self Efficacy. The Exercise of Control*, New York: W. H. Freeman.
- Bengel, J., R. Strittmatter und H. Willmann, 1998: *Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert*, Köln: BzGA (Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Bd. 6).
- Berger, P.L. und R.J. Neuhaus, 1977: *To Empower People. The Role of Mediating Structures in Public Policy*, Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Block, P., 1987: *The Empowered Manager. Positive Political Skills at Work*, San Francisco/London: Jossey-Bass.
- Block, P., 1997: *Entfesselte Mitarbeiter. Demokratische Prinzipien für die radikale Neugestaltung der Unternehmensführung*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bookman, A. und S. Morgan (Hrsg.), 1988: *Women and the Politics of Empowerment*, Philadelphia: Temple University Press.
- Brickman, Philip u.a., 1982: Models of Helping and Coping, in: *American Psychologist*, 37. Jg., No. 4 (Apr.), S. 368-384.
- Bröckling, U., 2002: Das unternehmerische Selbst und seine Geschlechter. Gender-Konstruktionen in Erfolgsratgebern, in: *Leviathan*, 30. Jg., S. 175-194.
- Bröckling, U., 2003a: Der anarchistische Manager. Fluchtlinien der Kritik, in: R. Weiskopf (Hrsg.), *Menschenregierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisation*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 319-333.
- Bröckling, U., 2003b: Das demokratisierte Panopticon. Subjektivierung und Kontrolle im 360°-Feedback, in: A. Honneth und M. Saar (Hrsg.), *Zwischenbilanz einer Rezeption. Frankfurter Foucault-Konferenz 2001*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Cleaver, F., 1999: Paradoxes of Participation: Questioning Participatory Approaches to Development, in: *Journal of International Development*, 11. Jg., S. 597-612.
- Cruikshank, B., 1999: *The Will to Empower. Democratic Citizens and Other Subjects*, Ithaca/London: Cornell University Press.
- Emerson, R.W., 1841: Self-Reliance, dt.: Selbstvertrauen, in: ders., *Die Natur. Ausgewählte Essays*, Stuttgart: Reclam 1982, S. 143-178.
- Fawcett, St.B. u.a., 1984: Creating and Using Social Technologies for Community Empowerment, in: *Prevention in Human Services*, 3. Jg., No. 2/3, Special Issue: Studies in Empowerment, S. 145-171.
- Foucault, M., 1992: *Was ist Kritik?*, Berlin: Merve.
- Freire, P., 1973: *Pädagogik der Unterdrückten. Bildung als Praxis der Freiheit*, Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- Freire, P., 1977: *Erziehung als Praxis der Freiheit. Beispiele zu Pädagogik der Unterdrückten*, Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.

- Friedmann, J., 1992: Empowerment. The Politics of Alternative Development, Cambridge, Ms.: Blackwell.
- Gruber J. und E.J. Trickett, 1987: Can We Empower Others? The Paradox of Empowerment in the Governing of an Alternative Public School, in: American Journal of Community Psychology, 15. Jg., S. 353-371.
- Henkel, H. und R. Stirrat, 2001: Participation as Spiritual Duty; Empowerment as Secular Subjection, in: B. Cooke und U. Kothari (Hrsg.), Participation: The New Tyranny, London/New York: Zed Books, S. 168-184.
- Herriger, N., 1997: Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung, Stuttgart: Kohlhammer.
- Kantsperger, R., 2001: Empowerment. Theoretische Grundlagen, kritische Analyse, Handlungsperspektiven, München: FGM.
- Kieffer, Ch.H., 1984: Citizen Empowerment: A Developmental Perspective, in: Prevention in Human Services, 3. Jg., No. 2/3, Special Issue: Studies in Empowerment, S. 9-36.
- Knuf, A. und U. Seibert, 2001: Selbstbefähigung fördern. Empowerment und psychiatrische Arbeit, Bonn: Psychiatrie-Verlag, 2. Aufl.
- Kobasa, S.C., 1979: Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness, in: Journal of Personality and Social Psychology, 37. Jg., S. 1-11.
- Koppermann, H., 1996: Empowerment: Schlummernde Potentiale wecken, in: D. Buchner und W.W. Lasko (Hrsg.), Vorsprung im Wettbewerb. Ganzheitliche Veränderungen, Netzwerke, Synergie, Empowerment, Coaching. Das Veränderungshandbuch von Winner's Edge, Wiesbaden: Gabler, S. 291-306.
- Kraft, J. und A. Speck, A., 2000: Gewaltfreiheit und gesellschaftliches Empowerment, in: antimilitarismus information, 30. Jg., H. 11, S. 31-36.
- Levy Simon, B., 1994: The Empowerment Tradition in American Social Work. A History, New York: Columbia University Press.
- Narayan, D. (Hrsg.), 2002: Empowerment and Poverty Reduction: A Sourcebook, New York: World Bank.
- Pankofer, S., 2000: Empowerment – eine Einführung, in: T. Miller und S. Pankofer (Hrsg.), Empowerment konkret. Handlungsentwürfe und Reflexionen aus der psychosozialen Praxis, Stuttgart: Lucius und Lucius, S. 7-22.
- Miller, T. und S. Pankofer (Hrsg.), 2000: Empowerment konkret. Handlungsentwürfe und Reflexionen aus der psychosozialen Praxis, Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Parsons, R.J., 1991: Empowerment: Purpose and Practice Principle in Social Work, in: Social Work with Groups, 14. Jg., No. 2, S. 7-21.
- Pflaumer, E., 2000: Der Widersprüchlichkeit Aufmerksamkeit schenken – Empowerment als Denk- und Handlungsansatz in der Gesundheitsförderung, in: T. Miller und S. Pankofer (Hrsg.), Empowerment konkret. Handlungsentwürfe und Reflexionen aus der psychosozialen Praxis, Stuttgart: Lucius und Lucius, S. 63-77.
- Prilleltensky, I., 1994: Empowerment in Mainstream Psychology: Legitimacy, Obstacles, and Possibilities, in: Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 35. Jg., No. 4, S. 358-375.
- Quindel, R. und S. Pankofer, 2000: Chancen, Risiken und Nebenwirkungen von Empowerment – Die Frage nach der Macht, in: T. Miller und S. Pankofer (Hrsg.), Empowerment konkret. Handlungsentwürfe und Reflexionen aus der psychosozialen Praxis, Stuttgart: Lucius und Lucius, S. 33-44.
- Rappaport, J., 1985a: The Power of Empowerment Language, in: Social Policy, 16. Jg., No. 2 (Fall), S. 15-21.

- Rappaport, J. 1985b: Ein Plädoyer für die Widersprüchlichkeit: Ein sozialpolitisches Konzept des „empowerment“ anstelle präventiver Ansätze, in: *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis*, 2. Jg., S. 257-278 (Übersetzung von: In Praise of Paradox: A Social Policy of Empowerment over Prevention, in: *American Journal of Community Psychology*, 9. Jg., 1981, S. 1-25).
- Rappaport, J., 1987: Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology, in: *American Journal of Community Psychology*, 15. Jg., S. 121-148.
- Riger, St., 1993: What's Wrong with Empowerment, in: *American Journal of Community Psychology*, 21. Jg., S. 279-292.
- Rose, N., 2000: Tod des Sozialen? Eine Neubestimmung der Grenzen des Regierens, in: U. Bröckling, S. Krasmann und Th. Lemke (Hrsg.), *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 72-109.
- Rotter, J.B., 1966: General expectancies for internal versus external control of reinforcement, in: *Psychological Monographs*, 80. Jg., No. 609.
- Scott, C.D. und D.T. Jaffe, 1995: Empowerment – mehr Kompetenzen den Mitarbeitern. So steigern Sie Motivation, Effizienz und Ergebnisse, Wien: Ueberreuter.
- Schönhuth, M. und U. Kievelitz, 1994: Participatory Learning Approaches. Rapid Rural Appraisal. Participatory Appraisal. An introductory guide, Rossdorf: GTZ.
- Seligman, M.E.P., 1979: *Erlernte Hilflosigkeit*, München: Urban und Schwarzenberg.
- Solomon, B.B., 1976: *Black Empowerment. Social Work in Oppressed Communities*, New York: Columbia University Press.
- Stark, W., 1996: *Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis*, Freiburg: Lambertus.
- Swift, C. und G. Levin, 1987: Empowerment: An Emerging Mental Health Technology, in: *Journal of Primary Prevention*, 8. Jg., No. 1/2 (Fall/Winter), S. 71-94.
- Theunissen, G. und W. Plaute, 1995: *Empowerment und Heilpädagogik*, Freiburg: Lambertus.
- Trojan, A., 1993: Ohnmacht kränkt. Empowerment wirkt gesundheitsfördernd – Zur Stärkung der Selbsthilfe- und Durchsetzungsfähigkeit von einzelnen und Gruppen, in: *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 140. Jg., Nr. 2, S. 58-68.
- United Nations Development Programme (UNDP), Civil Society Organizations Participation Programme, 1998: *Empowering People. A Guide to Participation*, <http://www.undp.org/csopp/CSO/NewFiles/docemppeople.html> (09.12.02).
- Weick, A., 1992: Building a Strengths Perspective for Social Work, in: D. Saleebey (Hrsg.), *The Strengths Perspective in Social Work*, White Plains, NY: Allyn & Bacon, S. 18-26.
- Worell, J. und P. Remer, 1992: *Feminist Perspectives in Therapy. An Empowerment Model for Women*, Chichester: Wiley & Sons.
- Zimmerman, M.A., 2000: Empowerment Theory. Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis, in: J. Rappaport und E. Seidman (Hrsg.), *Handbook of Community Psychology*, New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, S. 43-63.