

Facharbeit

Menschen stärken

Empowerment als Führungsprinzip!



Institut für Arbeitsagogik IfA TS17-01

IfA Modul 3: Führung und Führungsverhalten
HFP Modul 3: Eine Produktions- oder Dienstleistungseinheit führen

Verfasserin

Gabriela Höller
Vorderacherstrasse 10
6353 Weggis
gabrielahoeller@hotmail.com

Dozenten

Kuno Gut
Felix Küng

Datum

Oktober 2018

Inhaltsverzeichnis

1. Kurzzusammenfassung	1
2. Einleitung	1
2.1. Ausgangslage	1
2.2. Fragestellungen	2
2.3. Ziele	2
2.4. Zuordnung	2
3. Menschen stärken - Grundhaltung und Wertebasis	3
3.1. Professionelles Verständnis im psychosozialen Berufsfeld	3
3.1.1. Begriffe, Bewegungen, Grundlagen, Theorien, Leitbilder	4
3.2. Empowerment als Führungsprinzip	7
4. Empowerment im arbeitsagogischen Alltag	10
4.1. Innere Haltung	10
4.2. Praxistransfer	11
5. Vision, Auswertung und Schlussfolgerung	15
5.1. Vision	15
5.2. Zielerreichung	15
5.3. Rückblick auf die Fragestellung	16
5.4. Schlussfolgerung für mein agogisches Handeln	16
5.5. Gruppenauswertung	18
6. Quellenverzeichnis	19
7. Anhang	20

Für die Mitarbeitenden der Stiftung Brändi mit einer psychischen Beeinträchtigung verwende ich abwechselnd die Bezeichnungen Klientin / Klient, analog die Bezeichnungen Gruppenleiter/-in (GL) und Arbeitsagoge/Arbeitsagogin.

1. Kurzzusammenfassung

Führung stellt einen hohen Anspruch an die Persönlichkeit. Fach-, Sozial- und im wesentlichen Selbstkompetenz, gehören zum Repertoire einer Führungskraft. Eingeschlossen ist die Fähigkeit, Menschen ressourcenorientiert zu führen, und so ihre Stärken für alle gewinnbringend zum Vorschein zu bringen. Neues zu wagen, schützt dabei vor festgefahrenen Beurteilungen.

Wie Menschen mit einer Beeinträchtigung durch entsprechendes Führungsverhalten gestärkt werden, und was Empowerment dabei für eine Rolle spielt, sind die hauptsächlichen Fragen, aus welchen ich die vorliegende Arbeit und ihr Ziel entwickelt habe.

Die entstandene Facharbeit ‚*Menschen stärken*‘, mit Beispielen aus meinem Praxistransfer, zeigt Mittel und Wege auf, Übungsfelder im Arbeitsalltag bereitzustellen, in welchen Klienten Erfahrungen ihrer Selbstwirksamkeit sammeln können.

Mein Fazit: «Die Fähigkeit einer Führungsperson erkennt man an ihrer Fähigkeit, die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter zu erkennen.» (Zitat Robert Lembke)

2. Einleitung

„Ich kann das nicht! - da brauche ich gar nicht erst zu probieren“ ...

...haben Sie sich das auch schon mal sagen hören? Und wie wurden Sie dazu bewegt, es trotzdem zu versuchen?

Hier wirkt die Fähigkeit der Führungskraft; ermutigen, unterstützen, begleiten.

2.1. Ausgangslage

‚Sozial und professionell‘ lautet der Slogan der Stiftung Brändi meinem Arbeitgeber. Das Credo beruft sich auf das Recht eines jeden einzelnen, auf ein Selbstbestimmtes Leben.

Ich arbeite im AWB Littau, ein Betrieb aus insgesamt 16 dieser Stiftung, in der Werkgemeinschaft Produktion. Wir packen Schokoladeprodukte ab, unser Hauptauftraggeber ist Lindt & Sprüngli. Unsere Abteilung bietet knapp 60 Klienten mit einer psychischen Beeinträchtigung, im Alter von 22 bis 60 Jahren, einen geschützten Arbeitsplatz. Zusammen sind wir vier Gruppenleiter, davon eine Sozialpädagogin, zwei Arbeitsagogen, und mir als Arbeitsagogenin in Ausbildung.

2.2. Fragestellung

Mit folgenden Fragen bin ich diese Facharbeit angegangen:

1. Was meint 'Menschen stärken' und 'Empowerment'?
2. Welches Führungsverhalten und Haltung entwickeln sich daraus?
3. Wie kann ich „Empowerment-Prinzipien“ in meinen arbeitsagogischen Alltag einbinden, und dadurch Menschen stärken?

2.3. Ziel

Für eine effiziente Zielformulierung wende ich die SMART Methode an.

(Togni-Wetzel, 2017/18, s. 108)

Spezifisch	ist das Ziel konkret, präzise formuliert?
Messbar	ist es überprüfbar, beurteilbar?
Attraktiv	ist es motivierend, sinnvoll?
Realistisch	ist es umsetzbar, erreichbar?
Terminiert	ist eine Endzeit festgelegt?

Ende Juli 2018 habe ich mich vertieft mit verschiedenen Ansätzen des 'Menschen stärken' auseinandergesetzt, und die für mich grundlegende innere Haltung definiert.

Daraus abgeleitete Prinzipien reflektiere ich mit meinem Führungsverhalten im arbeitsagogischen Alltag, und erstelle mir eine Vision für dessen Weiterentwicklung auf unserer Abteilung Produktion.

2.4. Zuordnung

Die Abteilung Produktion, am Beispiel des Schokoladeprodukts „Lindt HELLO Emoti Box“ wird exakt nach fachlichen Standards, und unter Einhaltung strikter Hygienerichtlinien geführt und qualitätsüberprüft.

Die Facharbeit ‚Menschen stärken - Empowerment als Führungsprinzip‘ ist aus den Anforderungen der Kundenaufträge und den Zielsetzungen des Integrationsauftrages entstanden. Die Arbeitseinsätze der Klienten werden unter grösstmöglicher Selbständigkeit derselben geplant, vorbereitet, angeleitet, überwacht und gemäss Qualitätsstandards beurteilt.

Eine Produktions- oder Dienstleistungseinheit führen, wird dem Modul 3 der Höheren Fachprüfung (HFP) zugeordnet.

3. Menschen stärken - Grundhaltung und Wertebasis

3.1. Professionelles Verständnis im psychosozialen Berufsfeld

„Ohne fremde Hilfe schaffe ich das nicht! - das war schon immer so...“

(Aussage von Klienten)

Tatsächlich? Und muss es denn so bleiben? Nicht unbedingt.

Bevor es aber zu einer Verhaltensänderung der Klientin kommen kann, tut ein grundsätzliches Überpinseln, des einmal gemalten Bildes der Begleitpersonen über die Klientin, Not!

Weg von ‚Fürsorgepädagogik‘ und Vollversorgungspaketen, hin zur ‚Ressourcen-Wiederbelebung‘ und grösstmöglicher Selbständigkeit aller Personen, jeden Alters, unabhängig von ihrer Beeinträchtigung.

Hand aufs Herz, es fällt nicht ganz leicht, sich vom Defizit-Blick abzuwenden, gehegte und gepflegte Schützlinge in ihre bestmögliche Unabhängigkeit zu entlassen.... denn, schaffen sie das? ...und wo bleibt überhaupt meine Rolle als Mutter, Arzt, Therapeutin, Begleitperson und Arbeitsagogin?

Die Antwort: *Vertrauen in die Stärken eines Menschen und in seine Fähigkeit zu persönlichem Wachstum.* Diese Wertebasis ist Grundprinzip des Menschenstärkens; eine herausfordernde und grossartige Führungsqualität.

«Nichts kann den Menschen
mehr stärken,
als das Vertrauen
das man ihm entgegenbringt.»

(Adolf von Harnack, 1851-1930)



(Bildquelle: Google)

3.1.1. **Begriffe, Bewegungen, Grundlagen, Theorien, Leitbilder**

Führen von beeinträchtigten Personen ist im Wandel. Viele Begrifflichkeiten tun sich auf, Ähnlichkeiten sind im Ansatz erkennbar. Durch folgende Auswahl werden Zusammenhänge von menschenstärkendem Gedankengut deutlich.

Humanistisches Menschenbild in der Psychologie und Pädagogik:	
Grundannahme: Der Mensch...	<p>...ist ein ganzheitliches Wesen (Körper-Seele-Geist). ...ist einzigartig, individuell und fähig zur Selbstreflexion. ...hat einen konstruktiven Kern. ...strebt nach Selbstverwirklichung (Autonomie). ...verhält sich sinn- und zielorientiert. ...weiss seine Fähigkeit zur Bedürfnisbefriedigung einzusetzen. ...hat eine soziale und gesellschaftliche Bezogenheit. ...lebt im Spannungsfeld: Autonomie - Interdependenz.</p>
Alle Menschen sind gleichwertig/-berechtigt - ihre Würde ist unantastbar.	

(<http://www.humanisten.ch/dokumenthb.php>, Abruf 2.10.18)

Personenzentrierte Haltung «nach C. Rogers»		
<p style="text-align: center;">Empathie</p> <p>durch einfühlerndes Verstehen versuchen sich ohne Wertung in das Gegenüber hineinzusetzen; die Welt durch die Augen des anderen sehen, und dabei sich selbst bleiben «innere Welt des Klienten mit seinen ganz persönlichen Bedeutungen so zu verspüren, als wäre sie die eigene»</p>	<p style="text-align: center;">Wertschätzung</p> <p>das Gegenüber ohne werten / fordern achten / akzeptieren, als eigenständige Person in ihrer Ganzheit, mit all ihren Schwierigkeiten / Möglichkeiten «eine warmherzige, positive und akzeptierende Haltung»</p>	<p style="text-align: center;">Kongruenz</p> <p>dem Gegenüber echt / authentisch begegnen; offener Umgang mit eigenen Gefühlen / Einstellungen, diese jedoch bewusst vom Gegenüber trennen, und situativ bzw. gefiltert mitteilen «Eine persönliche Weiterentwicklung der Klientin wird begünstigt, wenn die Therapeutin lebt, was sie wirklich ist»</p>
<p>Ausgangslage ist der Menschen wie er ist, und seine Möglichkeiten. «Das Individuum steht im Mittelpunkt der Betrachtung und nicht das Problem. Es ist nicht ein bestimmtes Problem zu lösen, sondern dem Individuum zu helfen sich zu entwickeln, so dass es mit gegenwärtigen und späteren Problemen auf besser integrierte Weise fertig wird».</p>		

(Weber, 2018, s.33/34 und https://card2brain.ch/box/sozialpaedagogik_thema_carl_rogers_und_personenzentrierte_haltung, Abruf 2.10.18)

Normalisierungsprinzip meint auch Gleichheitsprinzip

Nach dem Schweden Bengt Nirje (1994) beinhaltet ein normales Leben: Normaler Tagesrhythmus; Trennung von Arbeit-Freizeit-Wohnen; normaler Jahresrhythmus; normale Erfahrungen im Ablauf des Lebenszyklus; normalen Respekt vor dem Individuum und dessen Recht auf Selbstbestimmung; normale sexuelle Lebensmuster ihrer Kultur; normale ökonomische Lebensmuster und Rechte im Rahmen gesellschaftlicher Gegebenheiten; normale Umweltmuster und -standards innerhalb der Gemeinschaft.

Das *Normalisierungsprinzip* drückt aus, dass Menschen mit Behinderungen die Möglichkeit haben sollen, ein weitgehend normales Leben zu führen.

(<https://www.heilpaedagogik-info.de/erwachsenenbildung/1498-begriffsdefinition-normalisierungsprinzip.html>, Abruf 2.10.18)

Individualisierungsprinzip - Anpassung an den Einzelfall

Individualisierung trägt dem persönlichen Bedarf, den Möglichkeiten, örtlichen Verhältnissen und Kontext des Einzelnen Rechnung. (weg von Generalisierung und Kollektivierung)

Davon ausgehend, dass ‚Norm‘ bezeichnet, was die Mehrheit tut, und dies nicht zwingend für jedes Individuum gut oder möglich ist.

Gegenbewegung zum Normalisierungsprinzip.

(<http://handbuch.bernerkonferenz.ch/home/>, Abruf 2.10.18)

Selbstbestimmung führt zu Selbstverantwortung

Nach freiem Willen über sein Leben entscheiden können; Autonomie, Unabhängigkeit. Selbstbestimmungsrecht ist somit das Gegenteil von Manipulation, Fremdbestimmung bzw. Unterdrückung.

Sich bewusst für/gegen ein Verhalten/Ziel zu entscheiden, ist an die kognitiven Fähigkeiten einer Person gebunden.

Es darf nicht mit Willkür oder einem Freipass zu reinem Ich-bezogenen Denken oder Handeln verstanden werden. Die Selbstbestimmung geht bis dorthin, wo die Selbstbestimmung des anderen anfängt.

Wer frei entscheiden kann, was er tut oder nicht tut, ist auch für die Folgen dieser Entscheidungen verantwortlich.

(<https://wendezeit.ch/was-ist-selbstbestimmung-selbstbestimmungsrecht>, Abruf 2.10.18)

Selbstbestimmung im Alltag

- Selbstbestimmung hat mit der inneren Einstellung, Haltung zu tun
- Innerhalb von Rahmenbedingungen gibt es immer Selbstbestimmung
- Nutzen ist grösser als ein allenfalls daraus resultierender Schaden, Bereitschaft entsteht -> wird als Selbstbestimmung wahrgenommen
- Selbstbestimmung wird bewusst und/oder unbewusst beeinflusst durch: Erziehung, Bezugspersonen, Vorbilder, Gesellschaft, Normen, etc. und Forschung, Werbung, Google und Äussere Einflüsse
- Grenzen sind dort, wo ein Risiko besteht; dort wo eine Person nicht selbst einschätzen kann, welche Folgen aus ihrer selbstbestimmten Handlung entstehen können (Unfall/Gesundheit/sozialer Ausschluss)

(Höller, 2018, Auszug Lerntagebuch)

Funktionale Gesundheit - Leitbild der Stiftung Brändi

Als „funktional gesund“ gilt eine Person dann, wenn sie möglichst kompetent mit einem möglichst gesunden Körper an möglichst normalisierten Lebensbereichen teilnimmt und teilhat. *(Definition nach ICF)*

Verändernde Bedürfnisse der Menschen mit Behinderung sowie gesellschaftliche und politische Entwicklungen fordern, dass wir unsere Prozesse der agogischen Arbeit diesen Gegebenheiten anpassen. 'Funktionale Gesundheit' bietet Basis für eine ganzheitliche Sichtweise und gemeinsames Verständnis für die Situation dieser Menschen in der Gesellschaft.

Fokus setzt auf Partizipation / Teilhabe in allen Bereichen der Gesellschaft.

(Stiftung Brändi, MSYS-Dokumente 4.1.3/4.1.4)

Die Menschen Stärken...die Sachen klären

Menschen stärken ist das wesentlichste in der Begleitarbeit; sie in ihrem Glauben an sich selbst zu stärken, damit sie sich frei auf sich selbst beziehen können, merken, was ihnen wichtig ist im Leben, und den Mut haben, diesen Entscheid gegen aussen zu vertreten, selbst wenn andere ganz anderer Ansicht sind. Solcherart gestärkte Menschen finden sich überall zurecht, am Arbeitsplatz und im Privatleben. Denn die Bewältigung des Lebens, erfordert genau diese oben beschriebenen Kompetenzen.

Innere Stärke hat eine gewaltige Eigendynamik.

(Annemarie Rindisbacher, wké 12/92 s.7)

3.2. Empowerment als Führungsprinzip

Empowerment ist das Werkzeug für menschenstärkendes Führungsverhalten, und dies längst nicht nur im sozialen Bereich.

Historischer Hintergrund

Seine Wurzeln hat das Empowerment-Konzept in den USA. Die Bürgerrechtsbewegung der schwarzen Bevölkerung in den USA mit ihrem Höhepunkt in den 1950/60ern stand und steht als Ursprung des Empowerments. Später, insbesondere in den 70ern, beriefen sich auch immer mehr feministische Bewegungen auf Empowerment und kämpften gemeinsam für mehr Frauenrechte.

Aus diesen beiden Emanzipationsprozessen entwickelte sich die Selbsthilfe-Bewegung als Gegenprogramm zur „entmündigenden Staatsfürsorglichkeit“. Als eine der ersten Autorinnen zu diesem Thema schrieb Barbara B. Salomon das Buch „Black Empowerment: Social work in oppressed communities“ im Jahre 1976.

Parallel zu den Entwicklungen in den USA entstanden auch in Deutschland immer mehr Frauen- und Bürgerrechtsbewegungen, sowie Selbsthilfeorganisationen. In den 1980ern entwickelte sich daraus zunehmend die Idee vom Empowerment als Konzept zur Einzelfallhilfe. Begriffe wie Individualisierung und Autonomie des Klienten gegen Ende des letzten Jahrhunderts, führten zu einem Wandel im Klienten Bild, und waren die Grundpfeiler für den Einzug des Empowerment-Konzeptes in vielen Bereichen der Sozialen Arbeit.

(Van Cool, 2012, Abruf 02.10.2018)

Norbert Herriger beschreibt in seinem Buch 'Empowerment in der Sozialen Arbeit - eine Einführung' (2014), das Empowerment-Prinzip wie folgt:

Begrifflichkeit und Theorie

«Empowerment bedeutet Selbstbefähigung und Selbstbemächtigung, Stärkung von Eigenmacht, Autonomie und Selbstverfügung». (Zitat Herriger, 2014)

Die Begriffe sind bedeutungssoffen und unspezifisch. Eine einheitliche, allgemein akzeptierte Definition fehlt bis heute. Ein Grundkonsens besteht darin, dass Empowerment als Lernprozess gesehen wird, der neue Handlungsspielräume eröffnet und damit zu einer grösseren Selbstbestimmung der Lebensgestaltung führt. In einem solchen Prozess entdecken oder entwickeln Menschen eigene oder kollektive Ressourcen und erschliessen sich so neue Erfahrungen und Fähigkeiten. Der Fokus liegt auf den Stärken, Ressourcen, Kompetenzen und auf dem Handlungswissen. Empowerment bedeutet somit eine klare Abwendung von einer defizitär orientierten Perspektive.

Empowerment hat zwei Dimensionen:

- Individuelles Empowerment, bezieht sich auf die Fähigkeit des Einzelnen, Entscheidungen zu treffen, die die Kontrolle über das persönliche Leben vergrössern.
- Gemeinschaftsbezogenes Empowerment bezieht sich auf Gruppen, die über ihr gemeinschaftliches Handeln mehr Einfluss, Macht und Kontrolle auf Gesundheit und die Lebensqualität gewinnen wollen.

Der Begriff wird heute in verschiedenen Feldern und Kontexten verwendet: in der Politik, im Management, in der Selbsthilfe sowie im professionellen Setting der Sozialen Arbeit und in der Gesundheitsförderung. Empowerment, leider oft als attraktive Worthülse und Modebegriff verwendet, ist in der Umsetzung äusserst anspruchsvoll und komplex und erfordert einen hohen reflexiven Umgang.

In der Literatur lassen sich zwei Lesearten von Empowerment unterscheiden:

- Empowerment als Selbstbemächtigung problembetroffener Personen; Menschen verlassen das Gehäuse der Abhängigkeit und der Bevormundung im eigengesteuerten Prozess.
- Empowerment als professionelle Unterstützung problembetroffener Personen; Möglichkeiten aufschliessen zur Förderung und Unterstützung von Selbstbestimmung durch berufliche Helfer.

In der Gesundheitsförderung ist Empowerment als Prinzip in der ‚Ottawa Charta‘ verankert. Die Charta wurde im November 1986 im kanadischen Ottawa im Rahmen einer Konferenz der Weltgesundheitsorganisation (WHO) verabschiedet. Der Aufruf gilt einem neuen Gesundheitsbewusstsein und gemeinsamen Anstrengungen mit dem Ziel „Gesundheit für alle“.

(Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz, 2000, Abruf 02.10.2018)

Ziel von Empowerment

Menschen befähigen, ihre eigene, oftmals verlorene, Handlungsfähigkeit wieder zu erlangen. Das Empowerment-Konzept will die Soziale Arbeit weg vom Defizit-Blickwinkel hin zu ressourcenorientiertem Arbeiten mit dem Klienten führen. Im Idealfall gelingt es beide Dimensionen von Empowerment zu vereinigen; den *einzelnen Klienten befähigen* sein Leben selbständig zu führen, und ihn *gemeinsam mit anderen als Gruppe stärken*.

Das positive Kapital solcher Erfahrungen ermöglicht den Menschen, sich ihrer Umwelt weniger ausgesetzt zu fühlen, und Mut für weitere Schritte in die Autonomie zu sammeln. Diese Gefühle der Sicherheit und des Selbstwerts, entfalten eine bemächtigende Kraft!

(Herriger, 2014, s. 13, 70, 92)

Ressourcen in der pädagogischen Praxis

Kurz formuliert sind Ressourcen Fähigkeiten, die durch innere Prozesse eines Einzelnen bzw. Systems entwickelt wurden, um das Überleben zu sichern und kreative Lösungen für bestehende Probleme zu finden.

Empowerment in der Umsetzung

Damit die Entwicklung eigener Fähigkeiten und Kräfte zur Durchsetzung einer selbstbestimmten Lebensführung geschehen kann, müssen entwicklungsfördernde Bedingungen für benachteiligte Menschen geschaffen werden. Konkret formulierte Ziele orientieren sich nach der Frage, welchen Beitrag sie mit den jeweiligen Förderüberlegungen zur Entwicklung der Autonomie der betreffenden Person leisten kann.

(Weber, 2018, s.35/36)

Die Arbeitsagogin in der Mentoren-Rolle:

- Unterstützer und mutmachender ‚Orientierungshelfer‘
- Netzwerker, Ressourcendiagnostiker, Ressourcen-Mobilisierer
- Vertrauensperson und Brückenbauer

4. Empowerment im arbeitsagogischen Alltag

4.1. Innere Haltung

Erste Erfahrungen habe ich als neunjährige im Ballettunterricht gesammelt. Ich brachte den Willen und die Motivation mit, meine Tanzlehrerin das Fachwissen und - das Entscheidende - das Vertrauen in mich und meine Fähigkeiten. Die vorliegende Facharbeit soll keine Reflektionsarbeit werden. Dennoch finde ich es wichtig, meine Erkenntnis aus Kindertagen hier zu platzieren. Sie hat mich massgeblich geprägt in meiner Haltung zum Thema „Menschen stärken“.



(Bildquelle: Google)

Vorbildwirkung hatte auch Annemarie Rindlisbacher. Ihre damals bahnbrechende Methode ‚prozessorientierter Unterricht‘ (1990), hat mich meine Lektionsvorbereitung als Hauswirtschaftslehrerin um 180° umgestalten lassen.

Parallelen zu mir wichtig gewordenen Begriffen wie ‚Menschen stärken‘, ‚Zulassen‘, ‚Problemlösestrategien‘, ‚Selbstbestimmung‘, ‚Akzeptanz‘, usw., auf die ich während dieser Ausbildung zur Arbeitsagogin gestossen bin, haben mich in meiner inneren Haltung bestärkt.

Zentral sind für mich die Merkmale ‚zurückhaltender‘ Professionalität:

- Abkehr vom Defizit-Blick
- Verzicht auf Zuschreibung von Hilfebedürftigkeit
- Fokus auf die Reduktion von einschränkenden Abhängigkeiten
- Normative Enthaltbarkeit
- Verzicht auf standardisierte Hilfepläne
- Selbsteinschätzung vor Fremdeinschätzung
- Vertrauen in die Fähigkeit und Ressourcen eines jeden Menschen
- Akzeptanz von Eigen-Sinn und unkonventionellen Lebensentwürfen
- Wertschätzende Kommunikation und kooperatives Arbeitsbündnis
- Paradigmenwechsel -> Begleiten auf Augenhöhe

4.2. Praxistransfer

«Die meisten Menschen arbeiten nicht an einer Aufgabe, sondern um sich zu beschäftigen und sich abzulenken.» (Zitat Nikolaus B. Enkelmann)

Empowerment - ausgehend als Führungsprinzip - lässt sich bei jedem Arbeitsschritt in den arbeitsagogischen Alltag einplanen, vielmehr; es steuert die Kommunikation und Handlung in der Klientenarbeit.

Wie eingangs erwähnt, verpacken wir auf unserer Abteilung Werkgemeinschaft Produktion diverse Schokoladeprodukte. Die Hygiene- und Qualitätsanforderungen sind enorm, und verlangen sowohl von den Arbeitsagogen als auch von den Klienten ein hohes Mass an Selbstkontrolle. Selbstkontrolle entsteht aus der Wechselwirkung von Selbstbestimmung und Selbstverantwortung.

Für uns vier Gruppenleiter auf der Produktionsabteilung ist es nicht möglich, jeden Handgriff der rund 60 Klienten zu kontrollieren - und, dies ist auch nicht unsere Aufgabe als Arbeitsagogen. Vielmehr bedeutet dies für uns, ein Führungsverhalten zu definieren, welches die Klientin in ihrer Befähigung stärkt.

Obwohl das Zitat von Enkelmann für Menschen mit einer Beeinträchtigung durchaus seine Berechtigung hat, ist das Einbinden in eine Aufgabe ein starker Motivator und ermöglicht Erfolgserlebnisse mit bleibendem Charakter.

«Führung bedeutet, andere den Wunsch haben zu lassen, etwas zu tun, von dem man überzeugt ist, dass es nötig ist.» (Zitat Vance Packard)

In der Umsetzung heisst dies:

Möglichst viele Arbeitsschritte von Klienten ausführen lassen, exakt auf ihre Fähigkeiten abgestimmt, minimale Hilfsmittel anbieten, ermutigen, Übungsfelder bereitstellen, persönliche Stärken erfahren lassen... und sie somit in ihren Förderzielen optimal begleiten.

Was anfänglich viel Zeit in Anspruch nimmt, zahlt sich doppelt aus; die Klientin wird in ihrer Person gestärkt; die Arbeitsagogin gewinnt Zeit für Begleitarbeit.

Mein Führungsverhalten im arbeitsagogischen Alltag reflektierend, habe ich bereits spannende und positive Erfahrungen auf diesem Weg gesammelt. Bisher erfolgreich im Einsatz sind:

Hygiene im Lebensmittelbereich verlangt eigenverantwortliches Handeln!

Ziel: Die Klientin erkennt die vorgeschriebenen Verhaltensregeln und füllt die dazugehörige Checkliste selbständig aus.

(Höller, Projektarbeit, 1917)

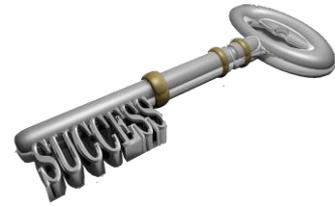


Schlüsselfunktion

entdecke deine Fähigkeiten - nutze deine Stärken!

Ziel: Die Inhaberin der Schlüsselfunktion programmiert verschiedene Waagen auf unserer Abteilung selbständig.

(Höller, Projektarbeit, 1918)



Zahlenmeister

Rechnen ist (keine) Glückssache!

Ziel: Der Klient berechnet dank seiner Inselbegabung Stückzahlen, Materialbedarf und Auftragsende.



Bergführerin

Bewegung für alle!

Ziel: Die Klientin fordert ihre Kolleginnen zu einer 5minütigen 'Bergwanderung' sprich Bewegungspause auf, wobei ihrer Fantasie keine Grenzen gesetzt sind.



Die genannten Positionen sind beliebt, und werden von den Klienten pflichtbewusst und mit Stolz ausgefüllt. Ihre gewonnene Sicherheit macht sich auch in anderen Verhaltensweisen bemerkbar.

Trotzdem bin ich erst am Anfang meines Weges. Wir können auf unserer Abteilung noch viel mehr an die Klienten delegieren und diese Menschen stärken.

Henry Ford hat behauptet; *«Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.»*

Ich habe nach einem Vorgehen oder Instrument gesucht, mit welchem ich herausfinden und aufzeigen kann, welche zusätzlichen Teilschritte unsere Klienten selbständig oder in Zusammenarbeit mit GL ausführen können. Et voilà: Mittels einer Tabelle lassen sich alle Arbeitsschritte eines Auftrages festhalten. Zusätzlich lassen sich die Anforderungen, Chancen und Risiken definieren und somit entscheiden, ob der betreffende Arbeitsschritt von Klienten ausgeführt werden kann. *Auch Ziele für Fördergespräche lassen sich definieren.* Die Klientin hat durchaus auch die Möglichkeit, zwischen den aufgelisteten Zielen zu wählen.

Folgendes Beispiel Auftrag „Lindt HELLO Emoti Box“ veranschaulicht im Detail.

HELLO Mini Emoti Box à 160g

(<http://www.lindt.ch/de/shop/unsere-marken/hello>, abgerufen am 15.03.18)



1

<p align="center">„Lindt HELLO Emoti Box“ einzelne Arbeitsschritte der Auftragsabwicklung (Entwurf)</p> <p align="right"><i>* Arbeitsschritt möglich für Klient?</i></p>					
Arbeitsschritt (AS)	☞ Anforderung ☺ Chancen ☹ Risiken	*	Methode	Ziel	Notizen
Auftrag aus Dispoliste kopieren	☞ PC Kenntnis ☺ Einsicht in Planung ☹ kurzfristige Änderungen	aktuell nein			Nicht möglich, da Klienten keinen Zugriff auf Login haben dürfen -> abklären ob Dispoliste auf Klienten-Laptop?
Auftragungspapiere erstellen	☞ Komplexe Excel Kenntnis; ☺ hohe Kompetenz, exakter AS ☹ termingebunden, kurzfristige Änderungen	bedingt	4- Stufen Modell Leittext	Klient erstellt die erforderlichen Auftragspapiere korrekt, druckt sie aus und legt sie im entsprechenden Auftragsdossier ab	z.Z. könnte dies nur eine Klientin; sie arbeitet in einem 50% Pensum Mo-Mi
Komponenten überprüfen	☞ Qualitätskenntnisse ☺ zuverlässige Kontrollen ☹ Abweichungen erkennen und melden	bedingt	Konstruktionsaufgabe	Klient kontrolliert alle Komponenten für den Auftrag gemäss deren Qualitätsanforderungen	AS zusammen mit GL ausführen
Personal- und Zeitplanung	☞ Kenntnisse Planungstafel, Klientendienste, Richtzahlen ☺ Aufwand abschätzen ☹ flexible Planung	bedingt	Logik als Lernhilfe	Klient plant unter Berücksichtigung der Komplexität den Auftrag an der Planungstafel	Auftragsgrösse u. Liefertermin beachten; Planung flexibel den aktuellen Klientenbedürfnissen anpassen <i>(s. Reflektionsarbeit, G.Höller)</i>
Persönliche Hygienevorbereitungen	☞ Hygienevorschriften kennen ☺ eigenverantwortl. Handeln ☹ abkürzen der Prozedur	ja	Einstiegsarbeit	Klient führt die verlangten Hygienevorbereitungen vor Arbeitsbeginn gewissenhaft durch	Einstiegsarbeit ist erstellt, neu eintretende Klienten führen sie mit Anleitung/Erklärung aus <i>(s. Projektauftrag 1, G.Höller)</i>

Arbeitsraum/-platz vorbereiten	☞Arbeitsablauf kennen ☺selbständiges Einrichten ☹falsche Komponenten	ja	Leittext	Klient stellt den Raum entsprechend dem Arbeitsablauf um und richtet die einzelnen Arbeitsplätze zweckmässig ein	Ergonomisches und rationelles Arbeiten beachten, Hilfsmittel auf einzelne Klienten anpassen
Waagen programmieren	☞Handhabung und Einsatz versch. Waagen kennen ☺Schlüsselfunktion ☹falsche Einstellungen	ja	Schlüsselfunktion 4-Stufen Model Abnehmender Formalisierungsgrad	Klient programmiert die Farb- und Grammwaage für den Auftrag selbständig	Schlüsselfunktion ist erstellt, Klientin bestimmt und aktiv <i>(s. Projektauftrag 2, G.Höller)</i>
Schokolade in Logistik bestellen und bereitstellen	☞Paletten Trolley fahren ☺Kenntnis über Bestellvorgang ☹verwenden falscher/ verlieren von Paletten Zettel/Formular	ja	4-Stufen Model	Klient bestellt Schokolade mit dem korrekten Formular, bringt das Palett mit dem Trolley in der Raum, verteilt die Schokolade in Portionen abgefüllt an die Arbeitsplätze	Bestellung in Absprache mit GL, Logistik entsprechen informieren Evtl. internes Handy für diesen Klient anschaffen? Kühlkette einhalten!
HELLO Böxli füllen	☞Handhabung Waage ☺Förderung für weitere AS ☹Einfüllgewicht stimmt nicht	ja	Einführung durch einen anderen Klienten	Klient füllt HELLO Böxli gemäss Qualitätsvorgaben selbständig ab und macht Eigenkontrollen.	Hilfsmittel entsprechend den Bedürfnissen der Klienten bereitstellen
HELLO Böxli zukleben L-Code aufkleben	☞Verschlusskleber anbringen ☺Fingerfertigkeit üben, hohe Qualitätsanforderung ☹unsachgemässes Zukleben	ja	Musterböxli	Klient kontrolliert die HELLO Böxli, klebt sie mit je zwei Erstgarantie-Verschlusskleber gemäss Muster zu und bringt den L-Code Sticker an	Klient meldet sich, wenn er sich für diesen AS z.Z. nicht genügend konzentrieren kann!
Schlusskontrolle Palettieren	☞Qualität Endprodukt kennen ☺verantwortungsvoller AS ☹Qualitätsmängel nicht bemerken	ja	4-Stufen Model	Klient kontrolliert als letzte Instanz die Qualität des Produktes, sortiert Fehler aus, verpackt die Böxli in Kartonschachteln und palettiert sie	Hoher Anspruch an Klienten, Sicherheitsschuhe erforderlich
Paletten beschriften in Logistik stellen	☞Paletten Trolley fahren ☺Kenntnis über Beschriftung ☹falsche Paletten Zettel	ja	Leittext	Klient beschriftet das fertige Palett mit dem richtigen Paletten Zettel und bringt es mit dem Trolley in die Logistik	Schachteln auf Palett schön gestapelt? Kühlkette einhalten!

5. Vision, Auswertung und Schlussfolgerung

5.1. Vision

«Columbus hatte keinen Business Plan, als er Amerika entdeckte.»

(Zitat Andrew S. Grove)

Wieviel können unsere Klienten selbst machen? Oder lautet die Frage eher: wieviel muten *wir* unseren Klienten zu, selbst zu machen?

Mit dieser Fragestellung schaffe ich im Gruppenleiterteam Produktion einen Anstoss zur Diskussion 'menschenstärkendes Führungsverhalten'.

Meine Vision lautet: alle wiederkehrenden Aufgaben auf der Abteilung Produktion analog meinem Beispiel „Lindt HELLO Emoti Box“ (s.13/14) auseinandernehmen. Die Aufträge in sinnvollen Teilschritten erfassen, und nach Schwierigkeitsgrad sortieren, beziehungsweise Anforderungen, Chancen und Risiken definieren, abgestimmte Ziele formulieren.

Nebeneffekt:

- *das Bestimmen von Zielen an den Standortgesprächen wird unterstützt*
- *die seit langem pendenten Prozessbeschreibungen werden abgedeckt*

Weiterführend zeigt eine Matrix auf, welcher Klient welche Teilschritte ausführt, wo Lernbedarf besteht, und welche Teilschritte nicht/zu wenig abgedeckt sind.

Diese Arbeit geschieht in Absprache/Aufteilung mit den Gruppenleitern der Abteilung Produktion. Schön wäre ein Zeitfenster, z.B. in der wöchentlich Agogischen Sitzung, zu erhalten...

5.2. Zielerreichung (Punkt 2.3.)

Durch die Auseinandersetzung mit verschiedenen Ansätzen des 'Menschen stärken', kann ich meine grundlegende innere Haltung definieren und untermauern. Mein Führungsverhalten habe ich nach abgeleiteten Prinzipien reflektiert (Schlussfolgerungen), Beispiele aus meinem arbeitsagogischen Alltag eingefügt, und eine weiterführende Vision für unsere Abteilung Produktion erstellt.

5.3. Rückblick auf die Fragestellung (Punkt 2.2.)

'Menschen stärken' ist ein weiter Begriff, mit welchem ich mich schon länger beschäftige. Zeitgemässe Bewegungen, Grundlagen, Theorien und Leitbilder haben beim genaueren Hinschauen einen Nenner; Menschen mit einer Beeinträchtigung ein möglichst selbstbestimmtes Leben mit aktiver Teilhabe zu ermöglichen. Das *Empowerment-Prinzip* beinhaltet für mich genau diese Aussage. Der Fokus liegt auf der befürwortenden Haltung und Handlung der Arbeitsagogin.

Oder in den Worten von Dario Togni-Wetzel: «*Arbeitsagogik beginnt bei der Arbeitsagogin selbst!*»

Somit lässt sich auch die zweite Frage nach analogem *Führungsverhalten und Haltung* beantworten. Den Fokus setze ich hier auf Vertrauen in die Fähigkeit und Ressourcen eines jeden Menschen, sowie Normative Enthaltsamkeit der Arbeitsagogin.

Die dritte Frage nach der *Umsetzung in den arbeitsagogischen Alltag*, lässt sich aus meinen Praxisbeispielen und der Vision herauslesen.

5.4. Schlussfolgerung für mein agogisches Handeln

«*Alles selbst machen zu wollen, ist das Kennzeichen des Unbegabten.*»
(Zitat Richard von Schaukal)



Durch diese Facharbeit habe ich verstanden, dass mein Führungsverhalten sich im Klientenverhalten spiegelt.

(Bildquelle: Google)

Das Visavis kann nur übernehmen, wenn ich gleichzeitig loslasse. Loslassen kann ich, wenn ich Vertrauen in die Fähigkeiten der Klientin setze. Die Fähigkeiten der Klientin entdecke ich, wenn ich ihr Verantwortung übertrage. Verantwortung kann ich ihr übertragen, wenn sie durch meine bereitgestellten Übungsfelder ihre Ressourcen entdeckt und das in ihr 'schlummernde' Potential weckt. Die Arbeit stellt sich als Medium zur Verfügung, das Führungsverhalten zeichnet sich aus durch eine 'zurückhaltende' Professionalität.

Diese Haltung lebe ich schon länger (angefangen während meiner Unterrichtstätigkeit vor bald 30 Jahren), und ich möchte mich in diese Richtung weiterentwickeln. Reflektieren macht mir immer wieder bewusst, was dabei mit *mir* passiert; Ich werde immer mutiger und entdecke neue Wege um Menschen zu stärken. Empowerment-Prinzipien helfen, Bedenken und Ängste zu brechen. Genauso können sie diese aber auch hervorrufen!

Die grosse Herausforderung ist, das zumutbare Mass flexibel zu halten, und Rückschritte zuzulassen.

Klar ist, die *Gesamtverantwortung liegt bei der Arbeitsagodin!* Wir GL müssen mögliche Risiken (z.B. Überforderung, Qualitätsmängel) rechtzeitig einschätzen und ausloten.

Als wichtig erachte ich auch, die Balance in der Gruppe zu finden und beizubehalten. Schlüsselfunktionen können auch Eifersucht und Neid hervorrufen.

Die individuelle Begleitung, angefangen bei der wertschätzenden Kommunikation, minimalen Hilfestellung und professionellen Auswertung ist unumgänglich, um ein vertrauensvolles Klima wachsen zu lassen, welches zu ressourcenorientiertem Ausprobieren ermutigt - sowohl für Klienten als auch für Arbeitsagogen.



(Bildquelle: Google)

Empowerment heisst für mich,
Boden für ein starkes Wurzelwachstum bereitstellen,
und gleichzeitig Flügel verleihen.

5.5. Gruppenauswertung

Für meine Präsentation habe ich das Bild von Seite 17 vergrößert, die Tabelle 'Lindt HELLO Emoti Box einzelne Arbeitsschritte' als Folien kopiert, und eine Handkarte für mich als Vorbereitung und Leitfaden erstellt.

Zudem habe ich mir Gedanken zu meinem Publikum gemacht; was weckt ihre Aufmerksamkeit, welche Formulierungen verstehen sie, bzw.-nicht, wie 'markiere' ich einen durchgehend roten Faden.

Eingeladen waren; Diego C. Petraccini, dipl. Soziokultureller Animator FH, Moritz Werder, Arbeitsagoge, Edith Höller meine Mutter, hauswirtschaftliche Unterstützung beeinträchtigter Personen über Spitex.

Vor der Präsentation war ich nervös, weil ich von mir weiss, dass wenn ich in 'Rage' komme - vor allem, weil mich das Thema selbst packt - die Zeit gegen mich läuft. So habe ich das Publikum gebeten, Fragen im Anschluss zu stellen. Eben; ich war 'Feuer und Flamme'. Damit riss ich mein Publikum mit, und ich hatte bis zum Schluss ihre volle Aufmerksamkeit. Begeistert hat mich selbst dann, dass ich mit dem Thema eine Diskussion entfachte...

Das Feedback, wertschätzend und aufschlussreich:

- sie fühlten sich abgeholt und miteinbezogen
- Medien ansprechend und unterstützend
- Aufbau verständlich
- mein Auftreten sicher, Überzeugung spürbar
- Stimme klar und angenehm
- Zeitlimit 4min überzogen
- viele Begrifflichkeiten zu Beginn

Was ich mitnehme:

- Vortrag kompakter zusammenfassen
- Begriffe rund ums Thema visualisieren
- mit Danksagung abschliessen

6. Quellenverzeichnis

Bilder

[online Abruf 02.10.2018]

https://www.google.com/search_bilder

<http://www.lindt.ch/de/shop/unsere-marken/hello>

Texte

[online Abruf 02.10.2018]

<http://www.humanisten.ch/dokumenthb.php>

https://card2brain.ch/box/sozialpaedagogik_carl_rogers_personenzentrierte_haltung

<https://www.heilpaedagogik-info.de/erwachsenenbildung/1498normalisierungsprinzip.html>

<https://wendezeit.ch/was-ist-selbstbestimmung-selbstbestimmungsrecht>

<http://handbuch.bernerkonferenz.ch/home/>

<https://www.quint-essenz.ch/de/topics/1248>

Literatur

Geropp, Bernd (2009): Führungscoach, Gründer Online-Leadership-Plattform.

<https://www.mehr-fuehren.de/zitate-fuehrung/> [Abruf 08.10.2018]

Herriger, Norbert (2014): Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Kohlhammer-Verlag, Stuttgart, 5. erweiterte und aktualisierte Auflage.

Höller, Gabriela (2017/18): Projektarbeiten «Hygiene und Lebensmittel», «Schlüsselfunktion» und Lerntagebuch, unveröffentlichte Arbeiten. Luzern.

Rindisbacher, Annemarie (1992): «Die Menschen stärken - die Sachen klären» Fachzeitschrift wê wissen-können-éducation, Bern.

Stiftung Brändi Luzern: Funktionale Gesundheit. Fachunterlagen für das Personal. Leitbild MSYS- Dokumente 4.1.3/4.1.4, 2018.

Togni-Wetzel, Dario (2017/18): Arbeitsagogik, Lernfeld Agogik (Modul 5), unveröffentlichtes Seminarskript. IfA, Luzern.

Van Ool, Vera (2012): Das Empowerment-Konzept. Bachelorarbeit, Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen. GRIN Verlag, München.

<https://www.grin.com/document/202698> [Abruf 02.10.2018]

Weber, Thomas (2018): Menschen mit körperlicher / geistiger Behinderung (Modul 4), unveröffentlichtes Seminarskript. IfA, Luzern.

7. Anhang

Selbstdeklaration

Ich erkläre hiermit, dass es sich bei dem oben aufgeführten, für den Abschluss am Institut für Arbeitsagogik IfA eingereichten Kompetenznachweis um eine eigenständige, selbständig verfasste Arbeit handelt und dass alle Quellen (inkl. Tabellen und Abbildungen) als solche gekennzeichnet sind. Der Kompetenznachweis ist weiter keine im Rahmen von anderen Bildungsveranstaltungen erstellte und bereits qualifizierte schriftliche Arbeit.

Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) der vorliegenden Arbeit: 29'992

Ort und Datum: Weggis, 19.10.2018



Zitate

«Wenn Du etwas verändern willst, musst Du zuerst die Veränderung sein, die Du herbeiführen möchtest.» Karl Pilsl

«Fortschritt ist nur möglich, wenn man intelligent gegen die Regeln verstößt.»
Boleslaw Barlog

«Das Geheimnis des außerordentlichen Menschen ist in den meisten Fällen nichts als Konsequenz.» Buddha

«Wenn wir Menschen behandeln, wie Sie sind, dann machen wir sie schlechter; wenn wir sie dagegen behandeln, als wären sie bereits so, was sie sein sollten, dann bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind.» Johann Wolfgang Goethe

«Wo Chef und Stellvertreter immer die gleichen Ansichten vertreten, ist einer von ihnen überflüssig.» Winston Churchill

«Ständig gehetzte Zeitgenossen vermitteln den Eindruck, dass sie ihr Leben unbedingt in Rekordzeit hinter sich bringen wollen.“» Ernst Ferstl

«Nur wenige Menschen sehen ein, dass sie letztendlich nur eine einzige Person führen können und auch müssen. Diese Person sind sie selbst.» Peter F. Drucke

(<https://www.mehr-fuehren.de/zitate-fuehrung/> [Abruf 08.10.2018])