

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

# Empowerment

---

Sandra Dundler  
Alexandra Hagemann

**GABAL**

**30 Minuten**  
**Empowerment**

---

Alexandra Hagemann  
Sandra Dundler

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-218-0

Umschlaggestaltung: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | [www.buddelschiff.de](http://www.buddelschiff.de)  
Lektorat: Silke Martin, Kriftel  
Autorinnenfoto Alexandra Hagemann: Manfred Wagner  
Autorinnenfoto Sandra Dundler: Karina M. Bschorr  
Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://twitter.com/gabalbuecher)  
[www.facebook.com/gabalbuecher](https://facebook.com/gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC-zertifiziert  
Dieses Produkt  
stammt aus  
nachhaltig  
bewirtschafteten  
Wäldern und  
kontrollierten Quellen  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)



### **Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!**

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Definition und Entwicklung .....</b>	<b>9</b>
Empowerment – in die Wirkung kommen.....	9
Wandel der Arbeitswelt und die Auswirkungen.....	16
Warum Empowerment eine Zukunftskompetenz ist .....	20
<b>2. Potenzialentfaltung und Selbstwirksamkeit im Körper .....</b>	<b>27</b>
Hin zu ... und weg von .....	27
Das Konzept der Stärken.....	33
Belohnung geht über alles .....	38
Intuition versus Fakten .....	41
<b>3. Selbstmanagement der Stärken .....</b>	<b>47</b>
Flow – Lust statt Frust .....	47
Flourishing.....	52
Die Dosis macht das Gift .....	58
Mindset – Energiekiller und Energietankstellen .....	64
<b>4. Ich und die anderen .....</b>	<b>73</b>
Wie man in den Wald hineinruft.....	73
Umgang mit Neidern, Missgunst und Energiedieben .....	76
Hand reichen, aber nicht mitschleppen.....	80

<b>Hacks (Notfallkoffer) „to go“ .....</b>	<b>84</b>
<b>Fast Reader .....</b>	<b>87</b>
Die Autorinnen .....	91
Weiterführende Literatur .....	93
Nützliche Quellen und Links .....	94
Register .....	95

## **Was heißt und bedeutet überhaupt Empowerment?**

Seite 9

---

## **Welche Entwicklungen gibt es in der modernen Arbeitswelt?**

Seite 16

---

## **Warum müssen wir uns anpassen?**

Seite 20

# 1. Definition und Entwicklung

Empowerment wird uns fast schon als Heilsbringer versprochen und aus der State-of-the-Art-Kommunikation ist der Begriff schon kaum mehr wegzudenken. Häufig ist jedoch gar nicht klar, was damit gemeint ist. Damit wollen wir nun aufräumen und gemeinsam aufschlüsseln, worum es geht. Empowerment ist nicht nur eine Theorie, sondern gespickt mit zahlreichen verschiedenen Umsetzungsmöglichkeiten. Zudem streift es unterschiedliche Lebensbereiche. Empowerment zu entwickeln, kostet manchmal Mühe, aber am Ende bringt es unglaublich viel.

## 1.1 Empowerment – in die Wirkung kommen

Die Herausforderungen sowohl in der Arbeitswelt als auch in der Gesellschaft haben in den letzten Jahren beträchtlich zugenommen, und es ist noch lange kein Ende in Sicht. Diverse Studien belegen die psychischen Belastungen von Eltern, Kindern, Arbeitnehmern, aber auch Arbeitgebern, ob im öffentlichen Dienst oder der Industrie. Die Fehlzeiten der arbeitenden Bevölkerung steigen und immer mehr Menschen fallen wegen psychischen Erkrankungen wie Überlastung, Burn-out oder auch Depressionen aus. Doch warum ist das so?

## **Empowerment als Konzept**

Unter Empowerment verstehen wir ein Konzept, das Menschen stärken soll und sie dabei unterstützt, die Kontrolle über ihr Leben, ihre Entscheidungen, ihr Handeln zu übernehmen, Selbstverantwortung zu stärken, Selbstwirksamkeit zu erleben. Es geht darum, ein zufriedenes und erfülltes Leben zu führen. Und das im privaten Leben genauso wie im Unternehmensumfeld. Im Arbeitsleben geht es darum, dass Führungskräfte ein Umfeld schaffen, das Mitarbeitern den Rahmen für ihre persönliche Ermächtigung bietet. Damit ist es eine Antwort bzw. ein Gegenentwurf zu Konzepten aus der klassischen Psychologie, die sich auf negative und passive Verhaltensweisen konzentriert haben, wie beispielsweise die erlernte Hilflosigkeit. Es geht um Selbstmanagement und um ein gesundes Maß des Einbringens in einer immer herausfordernderen Welt.

Empowerment ist vielschichtig und komplex. Hier sind ein paar Ideen, was damit gemeint ist und wie wir uns selbst „empowern“ können.

## **Selbstreflexion und Selbstbewusstsein**

Empowerment beginnt mit gesunder Selbstreflexion mit dem Ziel, sich seiner selbst bewusst zu werden (= selbst bewusst sein). Was meinen wir mit gesund? Es geht darum, zu sehen und anzuerkennen, was gut läuft und was nicht so optimal ist, um daraus in die Handlung zu kommen. Es gibt Menschen, die in defizitorientierter Selbstreflexion feststecken, sodass sie sich selbst in Zweifel ziehen. Das führt zur Passivität und nicht zur Entwicklung. Selbstverurteilung ist

kein Empowerment. Zur Erinnerung: Es geht um ein erfülltes Leben, in dem wir unsere Ziele erreichen, unsere Stärken managen, unsere Rollen kennen und reflektieren sowie unsere Werte bewusst leben. Wie geht das?

### **Standortbestimmung**

Ziel ist es, herauszufinden, wo man aktuell steht, wie man sich selbst sieht. In der Hektik des Alltags ist das vielen nicht bewusst. Man lässt sich vom Strom des Lebens mitreißen.

Es gibt unterschiedliche Methoden, den Status quo zu ermitteln.

- **Den eigenen Lebensbaum erstellen:** Die Wurzeln symbolisieren die Vergangenheit, das Urvertrauen, das uns und unser Verhalten prägt. Der Stamm steht für die innere Stärke, die Früchte verdeutlichen die Zufriedenheit in den wichtigen Lebensbereichen. So erkennen wir, auf welcher Basis wir aufsetzen.
- **Ein Lebensrad aufzeichnen:** Ein Kreis symbolisiert das Leben. Verschiedene Abschnitte im Kreis stehen für Lebensbereiche wie Karriere, Gesundheit, Familie, Freunde, Finanzen ... Anhand einer Skala von 1 bis 10 wird jeder Bereich bewertet. Hier können direkt Entwicklungsziele abgeleitet werden.
- **Life-Mapping:** Man zeichnet eine Zeitleiste für das eigene Leben und markiert wichtige Ereignisse, Erfolge und Herausforderungen. Auch Scheitern darf und soll sogar bewusst gemacht werden. Es geht darum, Muster und Trends zu erkennen und die einzelnen Situationen zu

reflektieren mit dem Ziel, die eigenen Erfahrungen konkret für die Zukunftsgestaltung zu nutzen.

- **Rollen:** Wer bin ich und wie viele? Wir nehmen im Alltag unterschiedliche Rollen ein, was zu Konflikten führen kann. Machen Sie sich bewusst, welche Rollen Sie in Ihrem Alltag einnehmen. Beobachten Sie sich selbst ein paar Tage lang und notieren Sie alle Rollen, die Sie entdecken. Hilfreich ist es zudem, darauf zu achten, wie viel Zeit und Energie Sie in jede der Rollen stecken und welche Auswirkungen das auf die Zufriedenheit hat.

### **Vom Standort zum Ziel**

Alle Übungen dienen dazu, Erkenntnisse zu gewinnen, die für ein erfülltes Leben hilfreich sind, zu erkennen, was wir schon gut machen und wo wir etwas verändern möchten:

- **Journaling:** Man führt eine Art Tagebuch, um die Gedanken, Gefühle, Erfahrungen und Ziele festzuhalten und regelmäßig zu reflektieren. Es geht darum, sich selbst (noch) besser kennenzulernen, bewusst innezuhalten und Gutes zu würdigen sowie Potenziale zu entdecken.
- **Feedback einholen:** Ehrliches Feedback von Freunden, Familie, Kollegen dazu, was sie an einem schätzen und wie sie Situationen und Verhalten beurteilen, kann sehr aufschlussreich sein.
- **Die eigenen Stärken entdecken und herausfinden, wie sie auf das Verhalten und die Zufriedenheit einzahlen:** Es geht auch hier darum, Handlungsfähigkeit herzustellen, statt ausgeliefert zu sein. Zu verstehen, was uns Energie kostet und was unser Belohnungssystem braucht. Die Stärken

managen. Was das genau bedeutet? Dazu kommen wir später im Kapitel 2.

### **Selbstbestimmung und Selbstverantwortung**

Empowerment bedeutet auch, selbstbestimmte Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung für die eigenen Entscheidungen zu übernehmen. Man wird vom passiven Beobachter zum aktiven Gestalter und übernimmt die Kontrolle über sein eigenes Leben. Das bedeutet zugleich, sich nicht herauszureden nach dem Motto „so bin ich halt“, sondern regelmäßig zu überprüfen, „will ich so sein?“ und welche Optionen habe ich, mich anders zu verhalten oder anders zu entscheiden. Das heißt: Raus aus der Opferrolle. Selbstbestimmung beginnt mit Prioritätensetzen.

Nach der Standortbestimmung folgt ein regelmäßiger Abgleich der Ziele und Prioritäten. Dafür braucht es Zeit und Reflexion. Und wichtig ist, dass die Ziele visualisiert und dadurch auch manifestiert werden.

### **Entscheidungen bewusster treffen**

In einem Entscheidungstagebuch hält man wichtige Entscheidungen fest und reflektiert, welche Auswirkungen sie auf die verschiedenen Lebensbereiche haben können. Ziel ist es, das Bewusstsein für Entscheidungen und deren Konsequenzen zu erhöhen. So wird es immer einfacher, die „richtigen“ Entscheidungen im Sinne der eigenen Ziele zu treffen.

## Die eigenen Stärken schätzen lernen

Situationen zu reflektieren, die herausfordernd waren (ob zwischenmenschlich oder fachlich), hilft, besser zu verstehen, welche Verhaltensmuster uns unbewusst steuern. Auf dieser Basis geht es wieder darum, zu entscheiden, ob das Verhaltensmuster förderlich oder hinderlich für die eigenen Prioritäten und Ziele ist, und gegebenenfalls in die aktive Veränderung zu gehen. Je besser das gelingt, desto besser managen wir unsere Stärken und erhöhen das Wohlbefinden und die Zufriedenheit.

## Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen

Empowerment beschäftigt sich mit Erfolgsrezepten. Dazu gehört auch der Aufbau von Wissen, die Erweiterung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen. Dabei sind sämtliche Möglichkeiten der informellen oder formellen Bildung gemeint.

- **Mentoring:** Menschen, die als Sparringspartner ihr Wissen und ihre Erfahrung teilen, die in konkreten Situationen als persönliche wohlwollende Berater fungieren, können ungemein hilfreich sein.
- **Coaching:** Gerade im Bereich der Verhaltensveränderung, der Musteraufdeckung und beim Managen der Stärken sind erfahrene Coaches oft hilfreich. Vor allem, da sie neutral an Themen herangehen und Prozessunterstützung bieten und nicht mit Ratschlägen Lösungen von anderen präsentieren.
- **Fortbildung:** Damit sind Weiterbildungsmöglichkeiten aller Art gemeint.

## **Umgang mit Herausforderungen und Rückschlägen**

Rückschläge gehören zum Leben. Empowerment beinhaltet deshalb auch die Fähigkeit, mit ihnen umzugehen und Herausforderungen anzunehmen, mit dem Ziel, daraus zu lernen, wieder aufzustehen und weiterzumachen. Je mehr wir lernen, dass das funktioniert (wir also selbstwirksam sind), desto schneller können wir uns auf diese Situationen einstellen (auch dazu mehr in Kapitel 2).

Was hilft uns dabei, uns den Herausforderungen des Lebens aktiv zu stellen?

### **Resilienz**

Wir denken Resilienz umfassend. Techniken zur Stärkung der Resilienz, wie sie in speziellen Trainings angeboten werden, sind hilfreich. Aus dem Fokus der Positiven Psychologie führt uns dieser Begriff wieder zu unseren Stärken. Denn: Wenn wir z. B. verstehen, wie wir Situationen gut meistern können, wenn wir Selbstwirksamkeit erleben, wenn wir erfolgreich aus Krisen hervorgehen, dann sind wir resilient. Das heißt, wir lassen uns nicht unterkriegen, analysieren Situationen bewusst, schauen hin und suchen aktiv nach Lösungen, die wir dann umsetzen. Das stärkt die Resilienz und wir werden nach Rückschlägen schneller in die Lösungsfindung gehen können. Aber: Rückschläge und das bewusste Wahrnehmen gehören zu persönlichem Wachstum dazu. Es geht niemals ums Verleugnen, denn das wäre ein krampfhafter Versuch, alles positiv zu sehen. Das führt uns weg vom Empowerment. In der Psychologie wird das „toxische Positivität“ genannt.

**Die Herausforderungen der Arbeitswelt und der Gesellschaft sind gestiegen, was zu einer Zunahme psychischer Belastungen führt. Als Antwort darauf hat sich das Konzept des Empowerments entwickelt, das darauf abzielt, Menschen zu stärken und ihnen die Kontrolle über ihr Leben und ihre Entscheidungen zu geben – durch Selbstreflexion, Standortbestimmung, Selbstbestimmung, die Entwicklung von Fähigkeiten sowie den Umgang mit Herausforderungen und Rückschlägen. Empowerment zielt darauf ab, Selbstwirksamkeit zu fördern und Menschen dabei zu helfen, ein erfülltes Leben zu führen, indem sie aktiv ihre Ziele verfolgen und ihre Stärken managen.**

## **1.2 Wandel der Arbeitswelt und die Auswirkungen**

Während der letzten Jahre hat sich die Arbeitswelt enorm schnell verändert. Was sich früher über mehrere Generationen etabliert hat – man denke beispielsweise an die erste industrielle Revolution, die ungefähr ein Jahrhundert ange dauert hat –, geschieht jetzt innerhalb eines Jahrzehnts. Tendenz zunehmend. Man kann davon ausgehen, dass die Geschwindigkeit weiter anzieht, wenn man allein in Betracht zieht, was sich seit den frühen 2000er-Jahren an technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen ergeben hat. Viele dieser enormen Veränderungen haben erhebliche Auswirkungen auf die Menschen. Ein paar dieser Trends und ihrer Folgen wollen wir exemplarisch beleuchten.

# WISSEN AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

## GLEICH WEITERLESEN?

In den Büchern der **30-Minuten-Reihe** finden Sie praxisorientiertes Wissen und relevante Themen für Erfolg im Beruf, Gelassenheit im Alltag und ein besseres Leben.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von den **Leseproben unserer 30-Minuten-Bücher** inspirieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!