

Jenseits von Beliebigkeiten

INTEGRATIVES COACHING



Foto: image source

Nicht Tools und Techniken sind der Dreh- und Angelpunkt von Coachingprozessen, sondern entscheidend ist die Frage: Was bewirkt Veränderung? Wer sich mit den veränderungswirksamen Faktoren auseinander setzt, findet als Coach zu einer bedarfsgerechten Klientenberatung auf fünf Ebenen, so die Ansicht von Klaus Eidschink. Der Coach stellt seine Theorie der fünf Ebenen und das darauf fußende Modell eines integrativen Coachings vor.

Preview: ► Die Last mit den Tools: Warum viele Coaches ihre Coaching-Werkzeuge in den Mittelpunkt stellen ► Metatheorie des Coachings: Wo der Ausgangspunkt für eine sinnvolle Kombination und Integration der Techniken liegt ► Change-Auslöser: Welche veränderungswirksamen Faktoren für den Coaching-Prozess entscheidend sind ► Integratives Coaching: Die fünf Ebenen, auf denen Coaches arbeiten sollten ► Fallbeispiel: Wie integratives Coaching in der Praxis aussehen kann

■ Wenn jemand mit dem Einkaufswagen durch den Baumarkt geht, sich in jedem Regal bedient und dann an der Kasse bezahlt, ist er Werkzeugbesitzer. Er ist kein Heimwerker, auch kein Handwerker und erst recht kein Künstler. Nein, er ist eher in Gefahr, mit dem Hammer die Fenster zu streichen und mit dem Pinsel die Bretter zu sägen, weil er den rechten Gebrauch und den rechten Einsatzort der Werkzeuge nicht kennt.

Diese Gefahr mag bei Baumarkt-Produkten schon hoch sein, im Bereich von Coaching ist sie es nicht minder. Viele Ausbildungen und Coaches sind interventionsorientiert und techniklastig. Man definiert sich über Vorgehensweisen (systemisch, NLP, lösungsorientiert, psychodynamisch) und preist sich mit denselben bei Kunden an. Die drohende Folge: Nicht der Kunde und sein Anliegen stehen im Mittelpunkt, sondern die Werkzeuge des Coaches bestimmen, wie der Kunde „behandelt“ wird. Diese Situation, der man in der Supervision von Coaches hundertfach begegnen kann, ist

leicht angeprangert – doch weniger leicht mit Alternativen zu versehen.

Die Schwierigkeit besteht darin, dass Coaching das Kind vieler Eltern ist. Zum einen kommt es aus der Beratungsarbeit, die ihrerseits eine Mischung aus Pädagogik, Erwachsenenbildung und Psychologie ist. Zum anderen ist es beeinflusst von Betriebswirtschaft, Management- und Führungstheorie und Organisationswissenschaften. Jede dieser Wurzeln ist in sich nicht kohärent und voller Widersprüche. Die Menschenbilder, die erkenntnistheoretischen Annahmen, die Veränderungskonzepte und die Zielvorstellungen sind teils völlig inkompatibel, teils sogar gegensätzlich.

Wenn man jedoch ein komplexes lebendes System wie den Menschen in Veränderungsprozessen begleiten möchte – und das ist ja, worauf letztlich jedes Coaching abzielt –, sollte man ein Verständnis von der inneren Logik des lebenden Systems haben. Insbesondere sollte man Kenntnis darüber haben, ob und wie lebende Systeme sich verändern können und welches die dabei wirksamen Veränderungsfaktoren sind.

Entscheidende Frage: Was bewirkt Veränderung?

Kenntnis über die relevanten veränderungswirksamen Faktoren ermöglicht es dem Coach, die existierenden Vorgehensweisen und Methoden einzuordnen: Er erkennt, welche der veränderungswirksamen Faktoren die jeweilige Methode hauptsächlich nutzt, welche sie vernach-

lässigt, welche sie überbewertet und auf welche sie fixiert ist. Das wiederum ermöglicht dem Coach eine durchdachte Integration unterschiedlicher Methoden – statt einer bloßen Addition oder widersprüchlichen Kombination derselben. Bisher sind allerdings die Bemühungen um eine metatheoretische Grundlagenarbeit eher spärlich und im Bereich der Psychotherapie zu finden. Eine integrative Theorie ist, so meine ich, jedoch nötig, um als Coach verschiedene Methoden und Techniken sinnvoll nutzen und anwenden zu können.

Eine integrative Theorie muss, wie bereits angedeutet, meines Erachtens nach bei der Frage ansetzen: Was bewirkt Veränderung? Um zu einem Verständnis von veränderungswirksamen Faktoren zu kommen, kann man erstens die existierenden Beratungsschulen und die dort genutzten Methoden und Techniken untersuchen. Zweitens kann man versuchen, die Faktoren erkenntnistheoretisch aus einem Verständnis des Lebendigen herzuleiten. Ich bin beim parallelen Beschreiten beider Wege zu dem Ergebnis gelangt, dass fünf Ebenen (mit den jeweils dazugehörigen veränderungswirksamen Faktoren) im Coaching integriert werden müssen (vgl. Übersicht S. 8).*

Integratives Coaching berücksichtigt fünf Ebenen

1. Ebene mit dem Faktor Bedürfnisse

Alles was lebt, steht in einem Austausch mit der Umwelt. Die Interaktionen sind

* Die Ebenen können im Rahmen eines Artikels natürlich nur sehr fragmentarisch erläutert werden. Zudem kann die zusätzliche inhaltliche Komplexität, die entsteht, wenn – wie im Coaching gegeben – verschiedene Systemebenen und Rollen zusammenspielen, an dieser Stelle nicht berücksichtigt werden.

durch Bedürfnisse (etwa Nähe, Distanz, Freiheit, Sicherheit, Einzigartigkeit und Zugehörigkeit) motiviert und gesteuert. Daher kommt dem Wahrnehmen, Ausdrücken und Befriedigen von *Bedürfnissen* ein besonderer Stellenwert für gelücktes Leben, Leistungsfähigkeit und Motivation zu. Bedürfnisse sind also ein veränderungswirksamer Faktor.

Da Bedürfnisse auf die Umwelt, also auch auf andere Menschen bezogen sind, hat das Kontakt- und Beziehungsverhalten des Coaches eine zentrale Bedeutung: Der Coach repariert nicht als Experte eine Maschine, sondern lässt sich als Mensch auf einen anderen Menschen ein. In diesem *dialogischen* Prozess des sich Einlassens können für den Kunden dessen vergessene, verdrängte oder ambivalente Bedürfnisse wieder spürbar und relevant werden.

2. Ebene mit dem Faktor Offenheit

Alles was lebt, ist prinzipiell undurchschaubar und rätselhaft. Die systemischen Theoretiker nennen dies „strukturelle Abgeschlossenheit“. Jedes Lebewesen agiert und reagiert aus seiner eigenen Logik heraus, hat seinen eigenen Bezugsrahmen und ist von außen grundsätzlich nicht direkt beeinflussbar oder völlig durchschaubar. Um zu überleben, ist es allerdings notwendig, an die Umwelt angekoppelt zu bleiben und auf Veränderungen zu reagieren. Man muss *offen* und irritierbar bleiben. Diese Irritationsfähigkeit ist ein Wettbewerbsvorteil. Daher ist die Auseinandersetzung mit der Außenperspektive unabdingbar. Die *systemischen* Beratungsrichtungen haben die dafür hilfreichen Interventionen in den vergangenen Jahrzehnten kunstvoll weiterentwickelt.

3. Ebene mit dem Faktor Akzeptanz

Alles was lebt, trägt sein Ziel in sich. Kleine Kinder wissen sich den ganzen Tag zu beschäftigen. Sofern nichts schief läuft,

sind Lebewesen motiviert und aktiv. Sie verändern sich. Täglich. Sie sind, was sie sind. Daher entsteht menschliches Unglück immer auch aus dem Versuch, etwas anderes zu sein, als man ist. *Akzeptanz* für die eigene Existenz ist deshalb ein weiterer wesentlicher Faktor, um sich verändern zu können. Wer etwas in sich bekämpft, macht es stärker. Die *existentiellen* Schulen der Psychologie (Gestalttherapie, Transaktionsanalyse) stellen die hilfreichen Beratungsinstrumentarien für diese Ebene zur Verfügung.

Phänomenologische Ansätze fördern ganzheitliches Erleben

4. Ebene mit dem Faktor Bewusstheit

Alles, was lebt, ist zeitlich. Aus diesem sehr philosophischen Satz lässt sich ableiten, warum das innere Erleben, die Emotionen und die Art, wie Menschen wirken, eine solch immense Bedeutung in Veränderungsprozessen haben. Die Neurowissenschaften belegen die Bedeutung des inneren Erlebens mittlerweile ebenfalls. Eine lange Tradition von *phänomenologischen* Ansätzen in der Beratung hat ein weitläufiges Instrumentarium entwickelt, wodurch sich das ganzheitliche Erleben fördern lässt. Bewusstsein im Sinn von etwas wissen reicht nicht, um sich zu verändern. Es braucht *Bewusstheit* im Sinne von ganzheitlichem Erleben. Um mit dieser Existenzebene zu arbeiten, braucht der Coach eine hohe Wahrnehmungskompetenz für sich selbst und das Gegenüber.

5. Ebene mit dem Faktor Sinn

Alles, was lebt, ist gestaltet. Auch dieser etwas merkwürdige Satz weist wie der obige auf sehr grundsätzliche erkenntnistheoretische Zusammenhänge hin. Lebewesen haben eine nicht beliebige Gestalt und Form und sind auf *Sinn* angelegt. Menschen wollen verstehen



Der Autor: Klaus Eidenschink ist Geschäftsführer der Consultingfirma Eidenschink & Partner in Krailling bei München sowie Co-Leiter von Hephaistos Coaching-Zentrum München. Er arbeitet als Managementtrainer, Organisationsberater, Coach und Coach-Ausbilder. Sein Schwerpunkt liegt im Coachen von Geschäftsleitungsteams und Vorständen sowie in der Entwicklung von Führungskräften. Der Senior Coach im DBVC engagiert sich seit 17 Jahren in der Psychotherapie und in der psychologischen Forschung.
Kontakt: info@eidenschink.de

und verstanden werden. Die *hermeneutischen* Wissenschaften, also die Lehren vom interpretativen Verstehen, vom Auslegen und Deuten, stellen einen Wissensschatz zur Verfügung, den sich die Beratungsszene nur ansatzweise erschlossen hat. Die Bedeutung von Intuition ist gewaltig, da diese insbesondere für die Bewältigung von Komplexität eine Schlüsselrolle besitzt.

Wie sich diese fünf Existenzebenen und damit einhergehenden methodischen Handlungsweisen im Coaching ergänzen und einander bedingen, welche Orientierung sie bieten und welche Fehler man vermeiden kann, wenn man virtuos auf den Ebenen arbeitet, illustriert die Handhabe eines realen Falls aus der Coachingpraxis. Die Ausgangslage: *Der kaufmännische Leiter eines großen Unternehmensbereiches kommt ins Coaching, weil er bei repräsentativen Aufgaben unsicher ist, stottert und haspelt. Er möchte souveräner werden, so sein formuliertes Anliegen.*

Man könnte nun untersuchen, in welchen anderen Bereichen der Klient sich souverän fühlt, welche Ressourcen er dabei nutzt und wie er diese in die schwierigen Situationen transferieren kann. Doch damit hätte man aus meiner Sicht mehrere Fehler auf einmal gemacht.

Fehlerquelle: Vorschnelles Intervenieren

Der erste Fehler: Der so arbeitende Coach würde die ungünstige Selbstsicht des Klienten übernehmen. Der Klient identifiziert sich mit dem sicheren Teil seiner Person und lehnt den unsicheren Teil ab. Wenn man den Coachee nun im „Sicher-Werden“ unterstützte, würde man auch dessen Selbstablehnung unterstützen. Damit ginge das Coaching in die falsche Richtung und würde die Not des Klienten letztlich verstärken.

Ein Coach, der existenziell (Ebene 3) arbeiten kann, wird einen anderen Weg einschlagen: Er wird mit dem Manager klären, wie dieser es schafft, sich unsicher zu fühlen. Und er wird klären, welche Anliegen die unsichere Seite im Manager eigentlich hat. In einem technischen Bild gesprochen: Wichtig ist zu klären, warum und wie der Klient bremst, statt mit ihm das Gasgeben zu üben. Der existenziell arbeitende Coach sieht den Klienten also nicht als Opfer von Umständen, sondern als verantwortlich für genau das, woran er leidet.

Der zweite Fehler der anfangs geschilderten Vorgehensvariante besteht darin, dass der Coach interveniert, bevor verstanden ist, wie die innere Welt des Klienten funktioniert. Wer den Sinn eines Symptoms und den Zusammenhang, den es in der seelischen Dynamik des Kunden hat, nicht erkennt, handelt fahrlässig. Im Beispielsfall ist also eine gründliche hermeneutische Auftragsklärung unabdingbar, welche den „wahren“ Fokus und die Zielrichtung des Coachings erarbeitet, will man nicht Gefahr laufen, das problematische Muster des Klienten zu verstärken (Ebene 5). ▶

Untersuchen: Was ist der wahre Auftrag fürs Coaching?

Das bedeutet: Statt den Manager möglichst schnell der Lösung zuzuführen, ist es sinnvoll anzunehmen, dass er mit seinem Verhalten etwas Wichtiges, aber Unverstandenes auffängt. Das hilft, ihn weder als defizitären Menschen zu sehen noch ihn als eine Ressourcen aktivierende Funktionseinheit zu begreifen. Zu untersuchen ist also, warum es für den Manager so schlimm ist, unsicher zu sein. *Im realen Fall hat sich dabei herausgestellt: Der Manager fühlt sich sehr dar-*

auf angewiesen, immer alles richtig zu machen. Innerlich erlebt er sich trotz allen Erfolgs nicht als selbstbewusst, und er sieht sich als ungemein verletzlich an. Seine Strategie gegen die innere Unsicherheit ist es, fachlich perfekt und fehlerlos zu sein. Er hat sich ein absolutes Zahlengedächtnis antrainiert, viel Gespür für versteckte Fallen entwickelt und ein großes Vermögen ausgeprägt, komplizierte Sachverhalte zu durchschauen. Seine Strategie, sicher zu werden, lässt sich aber auf soziale Situationen, die von Spontaneität und Lebendigkeit leben, nicht anwenden. Daher fühlt sich der Manager in diesen Situati-

onen unbeholfen und tritt auch so auf.

Gleichzeitig – und dies ist der Sinn dieses Symptoms – zeigt ihm seine Unsicherheit in sozialen Situationen, dass er seinen Selbstwert auf sehr ungünstige Weise erarbeitet hat. Dies wird dem Manager im Rahmen des Gesprächs klar, so dass er den Coachingauftrag ändert: Er möchte sich nun mit seiner Art, den Selbstwert zu „retten“, beschäftigen.

Im zweiten Coaching-Gespräch könnte man gezielt an diesem Punkt (hermeneutisch) weiterarbeiten, z.B. indem man sich weiter von den Ängsten und Verletzungen des Managers erzählen

Die fünf Ebenen des integrativen Coachings

Coaches, die den Kunden und dessen wahres Anliegen in den Mittelpunkt ihrer Arbeit stellen, orientieren sich an den Merkmalen lebender Systeme und den Faktoren, die Veränderungen bewirken. Dabei arbeiten sie nach Vorstellung von Klaus Eidenschink auf fünf Ebenen und integrieren jeweils passende Coaching-Methoden.

Ebene	Charakteristika des Lebendigen	Erkenntnisprinzip	Methode des Coaches	Kompetenz des Coaches	Veränderungswirksamer Faktor
Ebene 1	► Interaktiv Lebende Systeme sind mit der Außenwelt vernetzt und verhandeln mit ihrer Umwelt. Sie stehen im Austausch mit ihrer Umwelt. <i>„Der Mensch wird am Du zum Ich!“ (Buber)</i>	Jede Erkenntnis basiert auf einer Interaktion (Kontakt) und kommt daher zu einem Ergebnis, welches auf diesem Kontakt fußt.	Dialogisch	Sich-Einlassen	Bedürfnisse
Ebene 2	► Rätselhaft Lebende Systeme sind überdeterminiert, unüberschaubar, strukturell abgeschlossen und lose gekoppelt. <i>„Wahrheit ist die Form der Lüge, ohne die der Mensch nicht existieren kann.“ (Nietzsche)</i>	Jede Erkenntnis muss den Kontext und die ausgeblendeten Bezüge einbeziehen. Sie hat immer Hypothesencharakter.	Systemisch	Distanzierung – Beteiligt-Sein	Offenheit
Ebene 3	► Eigendynamisch Lebende Systeme entwickeln sich aus sich selbst heraus, sind individuell und einzigartig. <i>„Die Existenz geht der Essenz voraus.“ (Satre)</i>	Jede Erkenntnis ist einzigartig und bezieht sich auf Einzigartiges.	Existenziell	Selbstakzeptanz	Akzeptanz
Ebene 4	► Zeitgebunden Lebende Systeme drücken sich aus, sie entstehen und vergehen und sind daher instabil. <i>„Alles fließt.“ (Kratylos und Heraklit)</i>	Jede Erkenntnis bezieht sich auf den gegenwärtigen Augenblick, ist prozessgebunden und wahrnehmungsggebunden.	Phänomenologisch	Wahrnehmung	Bewusstheit
Ebene 5	► Gestaltet Lebende Systeme haben eine nicht beliebige Gestalt und Struktur. <i>„Es ist nicht, es formt sich.“ (Eidos)</i> Die Wahrnehmung von lebenden Systemen hat eine nicht beliebige Struktur. <i>„Es gibt keine Fakten, es gibt nur Auslegungen.“ (Ricoeur)</i>	Jede Erkenntnis muss eine schlüssige Form haben und stimmig sein. Jede Erkenntnis ist auch interessenengeleitet.	Hermeneutisch	Intuition	Sinn

Quelle: Hephaistos, Coaching-Zentrum München.

ließe. Ein solches Vorgehen wäre aber nur dann mit Erfolg krönbar, wenn die dialogische Ebene bereits hergestellt und tragfähig ist. Dies jedoch ist so gut wie nie von vornherein der Fall. In einem frühen Coaching-Stadium ist meist gänzlich ungeklärt, ob der Klient ausreichend Vertrauen und Zutrauen in den Coach hat, um fragile und ungewohnte Selbstmitteilungen zu machen. Der Klient kann zu diesem Zeitpunkt nicht wissen, ob er mit seiner verletzlichen Seite bei seinem Coach gut aufgehoben ist.

Stimmt der Kontakt nicht, stimmt nichts

Deshalb muss der Coach sorgfältig untersuchen, welche Art von Kontakt der Kunde braucht, welche Form der Zuwendung und des Verständnisses hilfreich sind und in welcher Art er sich als Coach zeigen muss, damit Vertrauen möglich wird. Das heißt: Der Coach muss selbst als Person ins Spiel kommen und darf nicht die sprechende Attrappe sein, hinter der sich viele Coaches gerne verstecken. Wenn der Kontakt nicht stimmt, ist alles andere nichts. Daher ist das dialogische Vorgehen so wichtig.

Im Beispielsfall hat sich gezeigt: Der kaufmännische Leiter fühlt sich auch dem Coach gegenüber unterlegen und nimmt diesen im Sinne seiner gewohnten Erwartungen als fordernd und ungeduldig wahr. Im Coaching wird ihm bewusst, dass er bei anderen Menschen nichts als an ihn gerichtete Leistungsansprüche vermutet, die er zu erfüllen sucht. Durch ein warmes, liebevolles Verhalten des Coaches fasst der verletzte Teil im Manager Mut und zeigt sich auf eine rührende Weise. Dies ermöglicht dem Manager, sein Selbstbild („Ich bin eine gut geölte, aber gefühllose Rechenmaschine“) in Frage zu stellen. Er spürt, dass er selbst es ist, der sich unter Druck setzt, und dass er in andere Personen an ihn gerichtete Erwartungen hineinzieht, die in Wahrheit nicht existieren. In ihm beginnt sich das Bedürfnis zu regen, seinen Selbstwert von seinen Leistungen unabhängig zu erleben.

Durch das dialogische Arbeiten kommt ein seelischer Prozess ins Spiel der neuerlich einen Wechsel im methodischen Vorgehen notwendig macht. Es geht darum, dass Veränderungsprozesse nur – um in der Sprache der Neurowissenschaften zu sprechen – im Zustand der „prozessualen Aktivierung“ stattfinden. Damit ist gemeint, dass innere Zustände,

Bilder, Erwartungen, Zielsetzungen, Ängste und andere Emotionen sich nur ändern können, sofern man diese seelischen Zustände *spürt* (Ebene 4) und die Gefühle *zulässt* (Ebene 3). Das bedeutet: Arbeitet der Coach nur analytisch und rational, wird er dem Coachee nicht helfen können.

Auf der emotionalen Ebene zu arbeiten, macht vielen (Business-)Coaches jedoch Angst. Viele sind für diese Arbeit auch schlicht nicht ausgebildet oder halten sie fälschlicherweise für Psychotherapie. Um in diesem Bereich coachen zu können, braucht es neben der existenziellen Methodik vor allem phänomenologische Kompetenz. Diese umfasst die Fähigkeit, mit der Selbst- und Fremdwahrnehmung des Klienten zu arbeiten und Aufmerksamkeitsexperimente anzubieten, die es ermöglichen, andere und neue Erfahrungen mit sich zu machen.

Das hört sich fast banal an. Doch braucht es jahrelange Schulung, um die eigene Wahrnehmungskraft so zu entwickeln, dass man auch subtile emotionale Signale bei sich und dem Gegenüber mitbekommt, ihnen Bedeutung verleihen kann und dem Klienten helfen kann, seine Aufmerksamkeit auf diese zu richten. Da von vielen Managern Gefühle als irrelevant, bedrohlich oder beschämend angesehen werden, bedarf es zudem auch hier wieder einer hohen dialogischen Kompetenz beim Coach, um dem Coachee dieses Feld zu erschließen.

Im Beispielsfall: Der kaufmännische Leiter lässt sich in den nächsten Stunden auf ihm unbekannte Bereiche seiner Person ein und reift sichtlich von einem „perfekten Edelsachbearbeiter auf Vorstandsniveau“ zu einer authentischeren Person, für die Erfolg und Beruf nicht alles im Leben ist. Die innere Freiheit, die das mit sich bringt, ermöglicht ihm zunehmend, in sozialen Situationen die Spontaneität und Sicherheit zu zeigen, die er sich gewünscht hat.

Unerlässlich: Systemische Kompetenz

Spätestens an einer derartigen Stelle im Coachingprozess wird die systemische Kompetenz des Coaches erforderlich: das Wissen um Wechselwirkungen mit der Umgebung und um die zirkuläre Kausalität allen Verhaltens, das Wissen um die Bedeutung des so genannten Beobachters, das Wissen um die Vieldeutigkeit von Kommunikation usw. Denn die Erreichung eines Ziels hat in der Umgebung des Klienten Folgen, mit

denen dieser nicht unbedingt rechnet und die es im Coaching zu bearbeiten gilt.

Im Fall des kaufmännischen Leiters zeigt sich, dass dieser durch sein neues, ungewohntes Verhalten plötzlich Konkurrenz und Neid von Kollegen auf sich zieht, die vorher Vorteile von dessen Ungeschicklichkeit hatten. In seiner gewonnenen inneren Freiheit benennt der Manager in Meetings mitunter die Arroganz einiger seiner Kollegen, was zu Konflikten führt. Der Manager muss also weitere Lernschritte im Hinblick auf seine Konfliktkompetenz und auf die Belastungsfähigkeit seines Selbstwerts tun. Er erkennt, dass seine frühere Unsicherheit ihn in eine Rolle gebracht hatte, die es ihm ermöglichte, unangenehme Empfindungen vermeiden zu können – diese Erkenntnisse und die neue Situation sind nun im Coaching zu bearbeiten.

Das Hauptwerkzeug ist der Coach selbst

Die Arbeit auf all den genannten Ebenen ruht auf einem einzigen Fundament: Der Coach ist mit seiner Person selbst das wesentliche Werkzeug. Um zu diesem Werkzeug zu werden, braucht es eine umfangreiche Ausbildung – also in jedem Fall mehr als ein paar Workshop-tage, die im Gebrauch diverser Interventionstechniken unterrichten. Sich-Einlassen, Sich-Akzeptieren, den nötigen Reflexionsabstand, die feine Wahrnehmung und die Intuition zu schulen – all das braucht Zeit, Ruhe und die Bereitschaft des Coaches, sich mit eigenen Veränderungsprozessen zu beschäftigen. Nur auf dieser Basis kann es gelingen, die Flexibilität zu gewinnen, die nötig ist, um so zu arbeiten, wie der Kunde es braucht und nicht so, wie ein einseitig methodisches Können es vorschreibt.

Wer ein theoretisch abgesichertes Verständnis aller veränderungswirksamen Faktoren hat, wird schnell merken, dass die wechselseitigen Verschränkungen, Kombinationen und Abhängigkeiten der Techniken, mit denen man intervenieren kann, hoch ist. Die Versuchung, aus dieser Komplexität in einfache Lösungen und Vorgehensweisen zu flüchten, ist groß. Umso wichtiger ist die Arbeit an einer soliden Grundlagentheorie, die es erlaubt, spielerisch mit den veränderungswirksamen Faktoren zu jonglieren.

Klaus Eidenschink ■