

**INTERVIEW MIT KATHARINA VÖGTLI
UND ALEX WILLENER**

«Mit den Beteiligten handeln»

Das Interview führte Daniel Kunz.

Können ihr euch erinnern, wann ihr in eurer Lehrtätigkeit mit dem Konzept einer kooperativen Beratungsmethodik bzw. partizipativen Projektmethodik in Kontakt gekommen seid?

Katharina Vöggtli: Für mich hat ja eigentlich das systemische Arbeiten mit der Familienberatung begonnen. Wobei dieses Arbeiten natürlich noch in der «alten» systemischen Konstruktion verankert war, ausgehend von der Idee, dass ich mir fachliche diagnostische Überlegungen mache und daraus Interventionen ableite. Damals war das ganz neu, Familie als ein System anzuschauen und zu überlegen, wie anstatt wo das Problem liegt. Es ging eigentlich bereits um Kooperation, das heisst, wie sich jemand im Familiensystem verhält. Wie gehen die Familienmitglieder mit der Tatsache um, dass jemand in diesem System zum Beispiel nicht mehr in die Schule will oder depressiv wird. 1972 kam ich mit dieser Betrachtungsweise in meiner Ausbildung zur Sozialarbeiterin in Kontakt. Eine junge Dozentin aus den USA führte sie ein, als sie die damals brandneue systemische Familienberatung in Luzern unterrichtete. Nach der Grundausbildung habe ich als erste grosse Weiterbildung die Ausbildung in Familienberatung gemacht und hatte das Glück, dies in Basel in einer Pionierinstitution auch umzusetzen. So konnte ich 1985 nahtlos als Dozentin an Lina Ritters Stelle andocken und weiterfahren.

Luzern war damals Vorreiterin in der Vermittlung der Methoden zur Familienberatung. Daneben unterrichtete ich Handlungslehre. Wir arbeiteten – auch mit der Einzelhilfe – wirklich vernetzt. Von dieser Vernetzung im Systemischen ging in späteren Zeiten einiges wieder verloren zugunsten der Lösungsorientierung beziehungsweise des Übens vor allem im Setting mit Einzelpersonen und nicht mit Familien oder anderen Systemen. Das sehe ich manchmal in der Supervision.

Nun zu dir, Alex, und deinem beruflichen Hintergrund. Du bist stark in der Soziokultur und Projektmethodik verankert. Wie lange bist du schon an der Schule tätig? *Alex Willener:* Ich weiss nicht mehr, wann ich mit dem Unterricht in Projektmethodik begann. Vielleicht 1989 oder 1990. Auf jeden Fall war das damals schon eine wichtige Komponente, ein Schlagwort, «Betroffene zu Beteiligten machen». Der Gedanke, dass man die Leute irgendwie ermutigen muss, etwas selbst zu machen, war sehr stark. Zum Beispiel Paulo Freire oder Saul Alinsky, der Begründer des «Community Organizing». Das waren die Quellen, die dieses Denken ansatzweise beinhalteten. Und es war damals schweizweit stark eingebettet durch die Zusammenarbeit der vier Schulen – Genf, Lausanne, Zürich und Luzern –, die Soziokulturelle Animation als Studiengang durchführten. Der Fachaustausch war sehr intensiv. Man hatte damals praktisch keine Literatur. Es waren Fragmente, alle hatten ihre eigenen Manuskripte; man tauschte sich untereinander aus, verfeinerte so die Projektmethodik. Das Wichtigste waren unsere Erfahrungen mit den Studierendenprojekten; die Studierenden mussten in der Praxis partizipative Projekte durchführen. Dadurch haben wir wiederum viel gelernt; die Evaluationen mit ihren Erkenntnissen haben ihrerseits die methodischen Grundlagen gestärkt.

1989 war also ein wichtiges Jahr auch für die Soziale Arbeit, eine Art Zeitenwende. War euer Slogan – den ich dem Lehrbuch entnehme – unbestritten? Er lautete: «Aktivitäten für und mit Menschen». *Alex Willener:* Das war unbestritten, aber neu. Den Begriff Empowerment beispielsweise gab es noch nicht.

Gibt es ein Schlüsselerlebnis, das eure Methodenlehre geprägt hat? *Katharina Vöggtli:* Ich glaube, das war der Fachartikel von Jürgen Hargens von 1993 (vgl. Jürgen Hargens, 1993), der bei mir wie eine Bombe einschlug. Dort ist vom Begriff der «Kundigkeit des Gegenübers» die Rede. Der Artikel bezieht sich auf Ernst von Glasersfelds «radikalen Konstruktivismus», auf die Theorie, dass die Wirklichkeit an sich nicht zu erkennen ist, weil wir sie immer nur durch unsere Ausstattung sehen: mit Menschaugen, Menschenohren und auf dem

Hintergrund der eigenen Biografie. Der Schlüsselsatz war für mich, dass niemand einen privilegierten Zugang zur Wirklichkeit anderer Menschen hat. Das hiess für mich, dass ich nicht mehr bei einer Klientin oder einer Familie eine Diagnose machen und davon Interventionen ableiten kann. Das hat meinen Umgang mit Hypothesenbildung und mein Unterrichten radikal verändert.

Das war auch ein Wandel in meiner Rolle als Dozentin vom Unterricht zum Angebot. Ich bin nicht mehr die frontal dozierende Lehrperson, deren Sicht die «richtige» ist, sondern alle Perspektiven und Wirklichkeiten im Raum sind grundsätzlich gleichwertig. Dann bist du unterwegs, auf dem Weg miteinander. So zu unterrichten heisst, etwas möglichst in einer Form anzubieten, mit der die Studierenden sich auseinandersetzen und etwas davon übernehmen können – oder eben auch nicht. Das war für mich ein grosser Einschnitt.

Gab es bei dir auch ein Schlüsselerlebnis, das dich zur partizipativen Projektmethodik gebracht hat – also Projekte nicht «für», sondern «mit» Beteiligten aufzugleisen? Alex Willener: Ich glaube, viele Schlüsselerlebnisse habe ich durch die Studierendenprojekte erfahren. Ein solches Projekt gab es in Basel. Es hiess «Lernen im Park». Der Anlass war, dass viele Mütter mit Migrationshintergrund nicht Deutsch sprechen. Sie lernen es nicht und sie gehen auch nicht in die Deutschkurse. Die Gespräche mit den Müttern führten zum Umdenken: Wenn diese Frauen nicht den Sprachkurs besuchen, dann gehen wir mit dem Kurs zu ihnen. So sind unsere Studierenden mit Schulmaterial und Kinderbetreuungsangeboten in den Park gegangen, wo sich viele Mütter aufhielten. Durch Gespräche mit den Frauen haben sie erfahren, dass die Schwelle für das übliche Format der Deutschkurse aus vielen Gründen zu hoch ist: Kosten, fehlendes Selbstvertrauen oder Misstrauen der Ehemänner.

Das ist ein Beispiel für ein Projekt, das zeigt, worum es geht: eine Umkehrung dessen, was man normalerweise denkt.

Katharina Vögtli: Genau, das ist wichtig: Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas anderes. Oder mach es anders, statt zu denken, «die wollen oder können nicht», alles beim Alten zu belassen und dann zu jammern, dass die Leute das Angebot nicht nutzen.

Alex Willener: Das Lernen im Park hat funktioniert, das Modell «Deutschkurs am Abend» nicht. Einer der Gründe dafür war das Misstrauen der Männer mit ihrer Ansicht: Die Frauen müssen am Abend zu Hause bleiben. Hier befinden wir uns an einem Ort, wo nicht viel ausgehandelt wird. In solchen Momenten stösst die Partizipation an Grenzen: wenn Menschen sich nicht gewohnt sind, überhaupt gefragt zu werden und keinerlei Erfahrung mit solchen Formen der Beteiligung haben.

Als dann die Projektmethodik eingeführt wurde: Hat man von Anfang an die Zielgruppe berücksichtigt mit Blick auf die Stärken? Im Sinn von sich auf die Prozessebene begeben, sich Gedanken machen, wie wir miteinander in dieses Gesprächssetting kommen und wie wir den Rahmen gestalten.

Alex Willener: Ja, diese Grundidee hat uns von Anfang an geleitet. Aber in der Literatur wurde über viele Jahre hinweg ein eher technisches Verständnis von Projektmanagement vermittelt. Punkto Ansätze und Sprache hat sich die Fachdebatte noch lange auf Anleihen aus der Wirtschaft gestützt. Die Rollen waren klar: Der Projektmanager (natürlich immer männlich) zieht das Projekt durch, hat alles im Griff und ist aufgrund seiner Rolle sozial kompetent. Alle anderen haben eine Nebenrolle. Der Gedanke, mit den Menschen gemeinsam zu arbeiten, war in der Literatur nirgends formuliert. Auch manche unserer Absolventinnen und Absolventen haben sich zeitweise darauf fokussiert, gute Projektmanager sein zu müssen. Eine gute Planung galt als A und O. In den letzten zehn Jahren hat sich hier einiges bewegt. Interessant ist, dass man nun auch in der Wirtschaft wegkommt von all diesen Planungsinstrumenten, Checklisten, Tools und Werkzeugen. Aus Projekten werden heute mehr und mehr Prozesse. Die Beteiligten sind Anspruchsgruppen, die eine wichtige Rolle erhalten sollen. Die Partizipation hat natürlich noch längst nicht in allen Bereichen so stark Fuss gefasst wie beispielsweise in der Soziokultur. Aber es gibt nun auch Literatur und Methoden, welche die weichen Faktoren eines Projekts stärker gewichten als die harten, technokratischen Faktoren.

Das Denken scheint sich zu verändern. Es beginnt nicht mehr nur damit, was der Anlass des Problems ist, sondern man

schaut im prozesshaften Zusammenarbeiten, was das Anliegen ist: Wie gehen wir miteinander um, damit wir zusammen ans Ziel kommen? Katharina Vögtli: Ja, und es fällt auf, dass der Ansatz der Lösungsorientierung in die Wirtschaft und ihre Projekte hineingetragen wird. Die Erkenntnis macht sich breit, dass die Lösungen in der Organisation selbst liegen. Es ist nicht nur die Gestaltung eines Projekts als Prozess – entscheidend ist auch die Überzeugung, dass dort, wo Probleme entstehen, auch die Lösungen liegen. Lösungen müssen gesucht, gefunden und «ausgegraben» werden. Als Fachpersonen müssen wir dazu Ideen einbringen und über Kompetenzen verfügen, beim Ausgraben zu helfen. Ob es dann passt beziehungsweise welche Massnahmen braucht, bis eine Lösung vorliegt, kommt letztlich von den Adressaten selbst. Nur dann kann die Überzeugung wachsen, dass es gehen könnte. Das ist das Wesentliche.

Auf welche Resonanz seid ihr mit eurer Beratungs- bzw. Projektmethodik gestossen? Alex Willener: Ein Beispiel von BaBeL, der Basel- und Bernstrasse: Das gesamte Quartier ist in die Länge gezogen und die Architekten fanden, man müsse Durchgänge schaffen, damit es Querbeziehungen gibt. Das war eine theoretische städtebauliche Idee. Danach, in Gesprächen mit Anwohnenden haben die gesagt, dass das super wäre. Dann könnten ihre Kinder, die der verkehrsreichen, gefährlichen Baselstrasse entlang zur Schule gehen müssen, direkt an die Reuss runter und hätten einen verkehrsfreien Schulweg. Spannend fand ich die Verknüpfung von Fachwissen und Alltagswissen, das sich ideal kombinieren lässt bzw. gegenseitig abgleicht. Das war für mich die Erkenntnis, dass man Fach- und Alltagswissen nicht gegeneinander ausspielen kann.

Katharina Vögtli: Ja, auch das ist Kooperation. Also wie bringe ich, wenn ich als Fachperson irgendwo hinzukomme, etwas ein? Wofür bin ich Expertin, wofür sind es die anderen? Das ist ein spannender Aspekt, auch für die Zukunft. Zu den Erfahrungen mit dem lösungs- und kompetenzorientierten Ansatz: Die Resonanz war und ist bis heute aus der Praxis sehr gut. Dies hängt mit dem konkreten Instrumentarium zusammen, mit dem wirklich gearbeitet werden kann – und auch mit genügend Zeit zum Üben. Das musst du üben, denn es

stellt sich immer wieder die Frage, wie man sich gegenseitig definiert, wie man miteinander umgeht. Die Hochschule hat einen Schatz an studentischen Abschlussarbeiten, der noch nicht gehoben ist. Da gibt es Perlen von Umsetzungen – auch mit Pflichtklienten und Pflichtklientinnen –, die funktionieren und wo der Beratungsansatz auch auf organisationaler Ebene verankert ist. Die Rahmenbedingungen sind sehr wichtig. Die Methoden haben wir und wir können sie weiterentwickeln. Den Blick müssen wir jedoch verstärkt auf die Rahmenbedingungen richten. Wenn Menschen partizipieren sollen, muss dafür auch Raum gegeben sein.

Wie steht es denn um die Bereitschaft aufseiten der Auftraggebenden, ein Projekt als Prozess und als partizipative Zusammenarbeit aufzugleisen? Alex Willener: Auch hier – also bei Auftraggebenden sowie bei den Arbeitgebenden unserer Absolventinnen und Absolventen – hat sich einiges verändert. Partizipative Prozesse haben mittlerweile eine hohe Akzeptanz. Bis hin zu bürgerlichen Politikerinnen und Politikern, die bemerken, dass die Ergebnisse besser sind, wenn man nicht behördlich top-down arbeitet. Das finde ich absolut spannend. Wir erhalten auch mal Aufträge, öffentliche Dialogprozesse zu installieren, wenn zu viel Geschirr zerschlagen ist zwischen Behörden und Bewohnerschaft. Wenn massive Widerstände gegen ein Projekt kommen und in der Abstimmung die Vorlage des Gemeinderates hochkant verworfen wird. Dann kommt die Erkenntnis, dass es einen Dialogprozess braucht, um die zerstrittenen Kräfte an einen Tisch zu bringen und wieder vorwärtszukommen. Das Umdenken beginnt, Raum zu greifen: Es dient letztlich auch der Gemeinde, wenn man partizipativ mit der Bewohnerschaft zusammenarbeitet.

Wo hat der partizipative Ansatz in der Sozialen Arbeit seine Grenzen, wo liegen die Hürden? Katharina Vögtli: Bei der Sozialen Arbeit im Pflichtkontext gilt es zunächst einmal zu unterscheiden: Was ist genau der Auftrag und wo liegt innerhalb dieses Auftrags der Handlungs- und Gestaltungsspielraum? Wenn zum Beispiel die KESB eine Massnahme verfügt, hat jemand die Aufgabe, diese Massnahme durchzuführen. Es ist wichtig, dem Klienten, der Klientin zu sagen, «die KESB ist

der Meinung, dass bestimmte Probleme zu lösen, Situationen zu verändern, Ziele zu erreichen sind. Mir hat sie die Aufgabe übertragen, Sie dabei zu unterstützen. Dass beispielsweise das Kind wieder regelmässig in die Schule geht.» Wir müssen mitteilen, dass es unsere Aufgabe ist, dabei möglichst gut behilflich zu sein und die Zielerreichung zu überprüfen, dass wir aber nicht jene sind, die die Ziele einfach erreichen oder den Weg dazu «befehlen» können. Das kann nur gemeinsam gelingen. Diese Transparenz herzustellen, geht manchmal unter. Wenn die Rollenklärung verpasst wird, ist es logisch, dass einen das Gegenüber mit der KESB identifiziert. Dann ist man eigentlich verkauft, weil man als Urheber der Massnahme und deswegen als «böse» gilt. Kooperatives Arbeiten heisst eben gerade nicht, einfach nur nett und freundlich mit den Leuten zu sein. Es braucht – neben tatkräftiger Unterstützung – auch eine gewisse Distanz und Rückgrat, zu sagen, was Sache ist, was die KESB aus welchem Grund verlangt und was dabei meine Rolle ist. Klarzumachen, dass das Ziel erreicht ist, wenn die Klientin, der Klient mich wieder losgeworden ist. Die entscheidende Frage lautet: «Wie bringen wir dies gemeinsam zustande?» Kurz gesagt: Es gilt, den Rahmen, die Vorgaben zu hüten und gleichzeitig innerhalb dieses Rahmens alle Ressourcen von Klientinnen und Klienten zu nutzen.

Es ist also wichtig, eine saubere Klärung von Auftrag und Rollen vorzunehmen und dabei eine gute Rollensicherheit an den Tag zu legen. Katharina Vöggtli: Genau. Und es gilt auch, den Leuten nichts vorzumachen, wenn wir von Zielen sprechen. Es geschieht häufig, dass den Klientinnen und Klienten Vorgaben als Ziele untergejubelt werden. Da wird jeder wütend. Wir schalten auch in den Widerstands-Modus, wenn jemand so tut, als ob die Vorgaben des Chefs unsere persönlichen Ziele wären. Wenn wir aber sagen, das ist die Vorgabe, daran ist nicht zu rütteln, dann stellt sich die Frage: «Was ist innerhalb dieser Vorgabe Ihr Ziel?» Es gilt, Raum zu schaffen, in dem partizipativ ein eigenes Ziel formuliert werden kann. Das ist anspruchsvoll. Es braucht Fachwissen, Methodenkompetenz und Übung.

Die Rahmenbedingungen sind also sehr wichtig für das methodische Arbeiten. Gibt es noch andere Momente, wo der

partizipative Ansatz Klarheit erfordert? Alex Willener: In der Quartierentwicklung erleben wir bei partizipativen Prozessen oft, dass Wutbürger auftreten und das Podium als Bühne nutzen. Zum Beispiel will jemand schon lange mal dem Stadtpräsidenten seine Meinung sagen. Andere mit ähnlichen Motiven sehen dann, ah, der tritt hier auf, dann kann ich das auch. In solchen Momenten stossen partizipative Prozesse an Grenzen. Was aber wieder ermutigend ist und auch interessant: Solche Störmanöver werden häufig vom Publikum gebremst. Die Leute lassen sich nicht alles bieten. Aber manchmal stellt sich schon die Frage: Braucht es ein klares «Stopp» mit dem Risiko, dass die Person ihre angestaute Wut wieder nach Hause trägt, die Faust im Sack macht – oder sie auch ausfährt? Solche Beispiele gibt es ja leider auch. Wir versuchen immer zuerst, diese Stimmen anzuhören und einzubinden. Wir vermitteln ihnen, dass wir sie ernst nehmen und klären, was sie beitragen können, um sie in eine konstruktive Rolle zu bringen. Aber das gelingt eben nicht immer.

Wo liegen nach eurer Einschätzung die zukünftigen Herausforderungen? Alex Willener: Es gibt bereits viele Methodenanleitungen für partizipative Verfahren, ähnlich wie Kochbücher. Im Internet und überall findet man diese Methoden beschrieben. Und dann gibt es zum Beispiel Planungsbüros, die sagen: Das können wir auch. Die sogenannte Mitwirkung, die im Planungsvorhaben gesetzlich vorgeschrieben ist, wird dann durch Leute gemacht, die jedoch nicht menschlich – quasi ganzheitlich – vorbereitet sind und dieses Instrumentarium anwenden, das von mir aus gesehen eben gerade nicht so angewendet werden sollte. Das gibt eine Verflachung des Denkens durch Reduzierung auf die Methode.

Katharina Vöggtli: Ich kann gut anknüpfen bei dem, was du sagst. Ich würde sagen, auch innerhalb des Berufs ist mir das sehr wichtig, dass man nicht Methoden alleine anwendet. Diese haben ein Wert- und Haltungsgebäude, mit denen man sich auch auseinandersetzen muss. Ich habe mich mit den OECD-Papieren hinter der PISA-Studie beschäftigt. In diesen Papieren wird Selbstreflexivität als Kern und «Herz» aller Kompetenzen hervorgehoben. Das ist eigentlich die Fähigkeit, im Dialog mit sich selbst und anderen zu sein. Das macht Beziehungs- und Begegnungsqua-

lität aus. Hier habe ich den Eindruck, das ist etwas Zentrales für die Zukunft. Und dann finde ich, dass wir noch einen grossen Bedarf haben im eigentlichen Case Management – der Zusammenarbeit unter Institutionen. Die Soziale Arbeit hat noch wenig Bewusstsein, dass wirklich jemand das Case Management übernehmen sollte und damit auch die Kompetenz hat, alle Beteiligten an einen Tisch einzuladen, um gemeinsam nach einer Lösung Ausschau zu halten, die Arbeiten entsprechend aufzuteilen und auf ein gemeinsames Ziel hin zu koordinieren.

Alex Willener: Das betrifft uns über die Soziale Arbeit hinaus. Das erlebe ich auch. Ich fasse mir manchmal an den Kopf. In diesen sogenannten benachteiligten Quartieren, wo so viele Familien mit wahnsinnigem Bedarf leben: Es kommt eine Logopädin, eine Schulpsychologin, ein Schulsozialarbeiter, jemand vom Jugendpsychiatrischen Dienst und die Lehrperson ist am Limit. Und da sind x Dienste, die alle aus ihrer Sicht das Beste machen, aber niemand koordiniert das. Ich denke mir manchmal, das ist ja ein unglaublicher Einsatz von Personal und eben am Schluss nicht wirksam, weil die nicht alle das selbe Ziel verfolgen.

Katharina Vöggtli: Man muss im Grunde genommen froh sein, wenn nicht Schaden angerichtet wird, denn je nachdem blockiert sich das gegenseitig.

Was denkt ihr, welche Veränderungen bringt die Digitalisierung für die Beratungs- und Projektarbeit? *Alex Willener:* Also, ich denke in unserem Bereich ist es klar, dass die Digitalisierung kommt, wie Smart City oder Smart Neighbourhood. Ich kann mir durchaus vorstellen, dass manche bis jetzt vermeintlichen Face-to-face-Aufgaben von Softwarelösungen oder irgendwelchen Plattformen übernommen werden können. Allerdings besteht ein grosses Missbrauchsrisiko, denn der Mensch wird in diesen «Smart»-Konzepten auch immer mehr überwacht und kontrolliert. Aber wie genau, und was denn schliesslich ersetzt werden kann, das wird die Zukunft zeigen. Rückblickend ist jedoch der menschliche Kontakt nie überflüssig geworden.

Katharina Vöggtli: Ich denke, die anspruchsvolleren sozialarbeiterischen Tätigkeiten bleiben, weil dort der Mensch dem Computer immer noch überlegen ist – etwa wenn es darum

geht, um was ein Gespräch kreist, oder für unmittelbare Vernetzungen. Vielleicht gibt es auch eine Umkehrung, dass das Menschliche wieder an Bedeutung gewinnt.

Und zum Schluss: Was wünscht ihr euch für die Zukunft von der Sozialen Arbeit? *Alex Willener:* Ich habe den Eindruck, dass das Stichwort «Sozialraumorientierung» für vieles eine verbindende Klammer sein könnte. Dass Netzwerke im Sozialraum besser genutzt und Hilfe und Beratung räumlich verortet werden. Und: Dass sie besser – im Sinn eines Case Management – koordiniert werden. Dies finde ich eine wichtige Sache, weil das gerade auch das Zugehörigkeitsgefühl stärkt. *Katharina Vöggtli:* Da kann ich mich gut anschliessen. Mir kommt eine Analogie in kleineren sozialen Systemen in den Sinn. Zum Beispiel der Familienrat, wo Ressourcen und Kompetenzen einer erweiterten Familie genutzt werden, seien dies Angehörige, Verwandte, Freunde, Nachbarn: dass man diese nutzt, um Probleme zu lösen. Und dann würde ich nochmals, jetzt als Wunsch formuliert, in Ergänzung zu allem Können und Wissen, die Auseinandersetzung mit sich selbst betonen wollen. Mit sich selbst unterwegs sein, das erlaubt einem, auch wirklich mit Menschen zu arbeiten. Das gehört zur Ausbildung und zum Beruf.



Katharina (Käthi) Vögli, geb. 1950, war von 1985 bis 2011 Dozentin und Projektleiterin an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und an der Vorgängerschule, der Höheren Fachschule für Soziale Arbeit Luzern. Ihre Arbeitsschwerpunkte waren lösungs- und kompetenzorientierte Beratung, Coaching und Supervision. Heute ist sie freiberufliche Supervisorin. Mit dem kooperativen

Grundgedanken kam sie bereits als Studentin 1972 in ihrer Ausbildung zur Sozialarbeiterin in Kontakt.



Alex Willener, geb. 1951, war von 1988 bis 2016 Dozent und Projektleiter an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und an der Vorgängerschule Höhere Fachschule für Soziokulturelle Animation Luzern. Heute ist er nebenamtlich für die Hochschule mit den Arbeitsschwerpunkten Projektmanagement, Leitung von Quartier-, Stadt-, Gemeindeentwicklung sowie Prozess-

und Methodenentwicklung tätig. Betroffene zu Beteiligten zu machen, war schon zu Beginn seiner Dozierendentätigkeit eine wichtige Komponente der von ihm vermittelten Projektmethodik.