

# Systemisch denken – praktisch begleiten

Begriffsklärungen, Zusammenhänge und Arbeitshilfen für meinen Weisheitskompass

Ein wissenschaftlich-praktischer Essay

## 1. Ausgangspunkt: Warum ich systemische Begriffe praktisch erklären will

Wenn ich vom Weisheitskompass spreche, meine ich keinen fertigen Lehrsatzkatalog und kein therapeutisches Verfahren. Ich meine einen zeitgemäß reflektierten, weltanschaulich offenen, verantwortungsethischen, sinnorientierten und transzendenzoffenen Reflexions- und Orientierungsrahmen. Er soll Menschen helfen, schwierige Lebenslagen genauer zu beschreiben, Zusammenhänge zu erkennen, Ressourcen sichtbar zu machen, Verantwortung zu klären und einen nächsten tragfähigen Schritt zu finden. Damit dieser Weisheitskompass verständlich wird, brauche ich klare Begriffe. Viele Menschen hören Wörter wie „systemisch“, „Ressourcen“, „Kommunikation“, „Rolle“, „Auftrag“, „Problemsystem“, „Polyphrenie“ oder „Störung“ und ahnen ungefähr, dass es um Zusammenhänge geht. Für die praktische Anwendung reicht ein bloßes Ahnen jedoch zu wenig. Wer begleitet, berät, führt, lehrt, erklärt oder Orientierung anbietet, muss sagen können, was mit diesen Begriffen gemeint ist und wie sie in der Praxis helfen. Mein Ziel besteht daher in einer allgemeinverständlichen, aber fachlich sauberen Begriffsklärung. Ich will zeigen, wie systemisches Denken für Prozessbegleitung nützlich wird: in Familie, Gemeinde, Beruf, Projekten, persönlichen Übergängen, Bildung, Gesprächsbegleitung und verantwortlicher Selbstklärung.

### Grundfrage

Wie kann ich eine schwierige Situation so beschreiben, dass Menschen mehr Klarheit, mehr Gesprächsfähigkeit, mehr Verantwortung und mehr Handlungsspielraum gewinnen?

Der Weisheitskompass beantwortet diese Frage durch eine einfache, aber tragfähige Prozesslogik:

Wahrnehmen – Darstellen – Deuten – Abwägen – Verantwortlich handeln – Weiterlernen.

In diesem Essay geht es nun darum, die wichtigsten systemischen Grundbegriffe so zu erklären, dass sie in dieser Prozesslogik praktisch verwendbar werden.

## 2. These

Der Weisheitskompass wird praxisfähig, wenn systemische Begriffe nicht theoretisch stehenbleiben, sondern als konkrete Prüffragen, Gesprächsschritte und Entscheidungshilfen verwendet werden.

### Diese These enthält fünf praktische Aussagen:

- Erstens: Ich beginne bei der konkreten Lage,
- Zweitens: unterscheide Beobachtung, Deutung und Bewertung,
- Drittens: frage nach Beziehungen, Rollen, Erwartungen und Kommunikation,
- Viertens: suche Ressourcen, die bereits vorhanden sind,
- Fünftens: und formuliere einen kleinen, überprüfbaren nächsten Schritt.

Leitfrage	Praktische Bedeutung	Ergebnis
Was zeigt sich konkret?	Ich beginne mit Beobachtung statt Bewertung.	Die Lage wird sachlicher.
Wer ist beteiligt?	Ich sehe Menschen in Rollen, Beziehungen und Zuständigkeiten.	Verantwortung wird klärbar.
Welche Deutungen wirken?	Ich erkenne, dass mehrere Sichtweisen möglich sind.	Gesprächsfähigkeit wächst.
Was trägt bereits?	Ich suche Ressourcen und Überlebensleistungen.	Handlungsspielraum entsteht.
Woran arbeiten wir konkret?	Ich übersetze Anliegen in Auftrag.	Der Prozess bekommt Fokus.
Welcher Schritt ist zumutbar?	Ich vermeide Überforderung.	Veränderung wird machbar.
Wann prüfen wir Wirkung?	Ich sichere Weiterlernen.	Der Prozess bleibt korrigierbar.

### 3. Was „systemisch“ praktisch bedeutet

Systemisch denken heißt für meine Praxis:

Ich betrachte eine Frage nicht isoliert, sondern im Zusammenhang von Person, Beziehung, Rolle, Kommunikation, Umfeld, Geschichte, Bedeutung, Ressourcen und nächstem Schritt.

Das klingt zunächst einfach, hat aber große Folgen. Wenn ein Mensch sagt: „Ich habe ein Problem“, frage ich nicht sofort: „Was stimmt mit dieser Person nicht?“ Ich frage genauer: Was ist der Anlass? In welchem Zusammenhang tritt das Problem auf? Wer ist beteiligt? Welche Erwartungen wirken? Welche Deutungen gibt es? Welche Rolle nehme ich selbst ein? Welche Ressource bleibt bisher unsichtbar? Was wäre ein kleiner nächster Schritt?

Begriff	Allgemeinverständliche Erklärung	Praxisfrage
System	Ein Zusammenhang, in dem mehrere Elemente aufeinander bezogen sind.	Welchen Zusammenhang betrachte ich gerade?
Person	Der einzelne Mensch mit Geschichte, Körper, Gefühlen, Erfahrungen und Würde.	Was zeigt sich bei dieser Person?
Beziehung	Die Wechselwirkung zwischen Menschen.	Was geschieht zwischen den Beteiligten?
Rolle	Eine erwartete Funktion oder Aufgabe.	In welcher Rolle spricht oder handelt jemand?
Kommunikation	Das, was gesagt, gezeigt, verstanden und weitergeführt wird.	Was kommt beim anderen an?
Sinn	Die Bedeutung, die einer Lage gegeben wird.	Worum geht es hier eigentlich?
Ressource	Was hilft, trägt, stärkt oder Bewegung ermöglicht.	Was ist bereits vorhanden?
Grenze	Was ich nicht leisten, wissen oder entscheiden kann.	Wo endet mein Auftrag?

### 4. Unterschied zwischen kompliziert und komplex

Für meine Prozessbegleitung ist der Unterschied zwischen kompliziert und komplex wichtig. Ein technisches Gerät kann kompliziert sein. Wenn man seine Teile, Funktionen und Regeln kennt, kann man es oft berechnen, reparieren oder steuern. Menschliche Lebenslagen sind komplex. Dort wirken Körper, Gefühl, Denken, Beziehung, Geschichte, Werte, Erwartungen, Zufälle und Kommunikation zusammen. Darum lassen sich Menschen nicht wie Maschinen steuern. Der Weisheitskompass hilft, komplexe Situationen so zu ordnen, dass ein nächster Schritt möglich wird.

Merkmal	Kompliziert	Komplex
Beispiel	Maschine, Plan, Berechnung	Familie, Gemeinde, Gespräch, Lebenskrise
Vorgehen	analysieren, berechnen, reparieren	beobachten, verstehen, klären, ausprobieren
Steuerbarkeit	relativ hoch	begrenzt
Fehlerquelle	falscher Teil, falsche Einstellung	Missverständnis, Muster, Erwartung, Deutung
passende Frage	Was funktioniert nicht?	Was wirkt hier zusammen?
Weisheitskompass	technische Genauigkeit kann helfen	praktische Urteilskraft ist entscheidend

Praxisformel:

**Komplizierte Probleme löst man oft durch Fachwissen. Komplexe Lebenslagen begleitet man durch Klärung, Beziehungssensibilität, Ressourcenblick und überprüfbare Schritte.**

### 5. Beobachtung: Ich beschreibe zuerst, bevor ich urteile

Eine der wichtigsten Regeln meines Weisheitskompasses lautet: Zuerst beschreiben, dann deuten, dann urteilen, dann handeln. Viele Konflikte eskalieren, weil Menschen zu früh bewerten. Aus einer Beobachtung wird rasch ein Charakterurteil. Aus einem Verhalten wird eine Eigenschaft. Aus einer schwierigen Situation wird eine Schuldzuweisung. Der Weisheitskompass bremst diesen Vorgang.

Ebene	Beispiel	Qualität der Aussage
Beobachtung	„Er hat den Termin zweimal verschoben.“	überprüfbar
Wirkung	„Das hat bei mir Unsicherheit ausgelöst.“	subjektiv, aber nachvollziehbar
Deutung	„Ich vermute, dass ihm das Thema unangenehm ist.“	Hypothese
Bewertung	„Das Verhalten ist für die Zusammenarbeit schwierig.“	Urteil mit Maßstab
Handlung	„Wir brauchen eine klare Terminvereinbarung.“	nächster Schritt

Praxisregel:

Ich mache aus einer Handlung nicht sofort eine Eigenschaft.

## 6. Kommunikation: Was gesagt wird, ist noch nicht verstanden

Kommunikation besteht nicht nur daraus, dass jemand etwas sagt. Entscheidend ist, was beim anderen ankommt und wie der andere daran anschließt. Darum kann ein gut gemeinter Satz verletzen. Eine sachliche Information kann als Angriff erlebt werden. Eine Bitte kann wie Kontrolle wirken. Schweigen kann als Desinteresse oder als Schutz verstanden werden. Für meine Prozessbegleitung bedeutet das: Ich prüfe Verständigung.

Kommunikationsschritt	Praxisfrage	Beispiel
Information	Was wird thematisch gesagt?	„Wir müssen darüber reden.“
Mitteilung	Wie wird es gesagt?	ruhig, streng, ausweichend, ironisch
Verstehen	Wie kommt es an?	als Einladung, Kritik oder Druck
Anschluss	Was folgt darauf?	Gespräch, Rückzug, Streit, Klärung
Muster	Wiederholt sich das?	immer dieselbe Eskalation
Korrektur	Was könnte anders anschließen?	neue Formulierung, Pause, Regel

Hilfreicher Satz in der Praxis:

„Ich möchte prüfen, ob das, was ich gesagt habe, auch so angekommen ist, wie ich es gemeint habe.“

## 7. Sinn: Menschen leben in Bedeutungen

Ein Ereignis spricht nie ganz für sich. Menschen geben ihm Bedeutung. Ein und derselbe Vorgang kann als Kränkung, Chance, Enttäuschung, Befreiung, Pflicht, Scheitern, Lernanstoß oder Übergang verstanden werden. Darum fragt der Weisheitskompass nach Deutungen.

Ereignis	mögliche Deutung 1	mögliche Deutung 2	mögliche Deutung 3
Kritik	Angriff	Lernhinweis	Ausdruck von Sorge
Rückzug	Ablehnung	Selbstschutz	Erschöpfung
Konflikt	Scheitern	Klärungsbedarf	Reifungschance
Veränderung	Bedrohung	Entwicklung	Zumutung
Krankheit	Unterbrechung	Grenze	Neuorientierung
Pensionierung	Verlust	Freiheit	Übergang

Praxisfrage:

Welche Bedeutung geben die Beteiligten dieser Lage, und welche Bedeutung würde mehr Verantwortung ermöglichen?

## 8. System/Umwelt: Was gehört zum Auftrag?

Ein systemischer Blick braucht Begrenzung. Wenn ich alles betrachte, verliere ich den Fokus. Wenn ich zu eng schaue, übersehe ich Wichtiges. Deshalb frage ich: Was gehört zum aktuellen Auftrag, und was bleibt vorerst Umfeld (Vordergrundinformation / Hintergrundinformation) ?

Klärungsfrage	Zweck
Welchen Zusammenhang betrachte ich?	Fokus bestimmen
Was gehört dazu?	Systemgrenze ziehen
Was wirkt mit, bleibt aber im Hintergrund?	Umwelt beachten
Welche Frage bearbeiten wir jetzt?	Auftrag klären
Welche Frage gehört später oder zu anderen Fachpersonen?	Grenze achten

### Beispiel:

Ein Familienkonflikt kann mit Berufsstress, Gesundheit, Geld, Erziehung, alten Kränkungen und Zukunftsängsten zusammenhängen. Trotzdem muss ein Gespräch einen Anfang finden. Der Auftrag könnte lauten: „Wir klären heute nur, wie das nächste Gespräch ohne Eskalation geführt werden kann.“

## 9. Beschreibungsebenen: Wo liegt die Hauptfrage?

Der Weisheitskompass arbeitet mit Beschreibungsebenen. Diese Ebenen verhindern Denkfehler.

Ebene	Leitfrage	typischer Fehler	Korrektur
Handlung	Was wurde konkret gesagt oder getan?	Handlung wird zum Charakterurteil.	Beobachtung genau halten.
Person	Welche Erfahrung, Fähigkeit oder Grenze zeigt sich?	Mensch wird auf Problem reduziert.	Würde und Ressource sehen.
Beziehung	Welche Erwartung oder Kränkung wirkt?	Konflikt wird einer Seite zugeschrieben.	Wechselwirkung prüfen.
Familie / Gruppe	Welche Rollen, Loyalitäten und Muster wirken?	Gruppe wird pauschal bewertet.	konkrete Beiträge klären.
Organisation / Gemeinde	Welche Zuständigkeiten und Strukturen wirken?	Strukturproblem wird personalisiert.	Rollen und Abläufe prüfen.
Gesellschaft	Welche Milieus, Medien oder Normen wirken?	gesellschaftliche Fragen werden privatisiert.	Kontext erweitern.
Sinnhorizont	Welche Werte, Hoffnungen und Grenzen stehen im Raum?	Sinnfrage wird technisch verkürzt.	Bedeutung und Verantwortung öffnen.

Praxisformel:

Erst die Ebene klären, dann deuten, dann handeln.

## 10. Mensch, Rolle und aktuelle Funktion unterscheiden

Ein Mensch ist mehr als seine Rolle. Eine Rolle ist mehr als eine einzelne Handlung. Eine aktuelle Funktion in einem Gespräch ist nur ein Ausschnitt. Diese Unterscheidung hilft enorm in Familien, Gemeinden, Projekten und Konflikten.

Begriff	Erklärung	Praxisbeispiel
Mensch	die ganze Person mit Würde, Geschichte und Möglichkeiten	„Norbert als Mensch“
Rolle	erwartetes Handlungsmuster	Vater, Großvater, Urgroßvater, Fachmann, Presbyter, Begleiter
aktuelle Funktion	wie jemand gerade im Prozess wirkt	Vermittler, Kritiker, Blockierer, Entlaster
Selbstbild	wie jemand sich selbst beschreibt	„Ich muss alles zusammenhalten.“
Fremdbild	wie andere jemanden sehen	„Er mischt sich immer ein.“
Ressource	was in einer anderen Rolle verfügbar wird	Erfahrung, Ruhe, Humor, Fachwissen

Praxisfrage:

Sprechen wir gerade über den Menschen, über seine Rolle oder über seine aktuelle Wirkung im Gespräch?

## 11. Problemsystem: Wenn alle um dasselbe Thema kreisen

Ein Problemsystem entsteht, wenn Menschen wiederholt um ein Problem kreisen. Das Problem wird dann zum Mittelpunkt der Kommunikation. Alle reagieren darauf. Alle haben Deutungen. Alle erwarten etwas. Oft entstehen feste Rollen: der Problemträger, die Besorgten, die Ankläger, die Retter, die Schweigenden, die Erschöpften. Der Weisheitskompass hilft, diese Struktur sichtbar zu machen.

Zeichen eines Problemsystems	Praxisfrage
Das Thema wiederholt sich ständig.	Worum kreist die Kommunikation immer wieder?
Rollen werden fest.	Wer wird auf welche Rolle festgelegt?
Lösungen scheitern.	Was wurde versucht, und was bewirkte es?
Schuldfragen dominieren.	Welche Beiträge sind konkret veränderbar?
Außenstehende werden hineingezogen.	Welche Rolle bekomme ich als Begleiter?
Das Problem organisiert Aufmerksamkeit.	Was würde sichtbar, wenn das Problem weniger zentral wäre?

Praxisformel:

Ich hänge ein Problem nicht einer Person an; ich frage nach der Kommunikation, die das Problem trägt.

## 12. Ressourcen: Was trägt bereits?

Ressourcen sind Kräfte, die eine Lage tragfähiger machen. Sie liegen nicht nur in einer Person. Sie können in Beziehungen, Gewohnheiten, Wissen, Werten, Organisation, Körper, Kultur, Spiritualität und Zukunftsbildern liegen.

Ressourcenfeld	Leitfrage	Beispiel
Person	Welche Fähigkeit ist vorhanden?	Geduld, Mut, Erfahrung
Körper	Was stärkt Belastbarkeit?	Schlaf, Bewegung, Erholung
Beziehung	Wer kann unterstützen?	Familie, Freund, Kollege
Gruppe	Welche Zugehörigkeit trägt?	Gemeinde, Verein, Team
Organisation	Welche Struktur hilft?	Termin, Ablauf, Zuständigkeit
Wissen	Was macht klarer?	Fachwissen, Literatur, Erfahrung
Werte	Was gibt Richtung?	Würde, Fairness, Verantwortung
Sinn	Was trägt über den Moment hinaus?	Hoffnung, Vertrauen, Dankbarkeit

Praxisfrage:

Was hat bisher geholfen, diese Lage überhaupt zu tragen?

## 13. Überlebensklärung: Das Bisherige würdigen

Menschen überstehen oft schwierige Zeiten, weil bestimmte Strategien geholfen haben: Rückzug, Kontrolle, Anpassung, Humor, Arbeit, Pflichtgefühl, Gebet, Schweigen, Durchhalten, Hilfe anderer. Manche Strategien tragen lange. Später können sie erschöpfen. Überlebensklärung fragt daher nicht nur: Was ist das Problem? Sie fragt auch: Was war der Sinn der bisherigen Bewältigung?

Bisherige Strategie	möglicher Nutzen	mögliche Kosten	neue Frage
Kontrolle	Sicherheit	Enge, Misstrauen	Was kann gelockert werden?
Rückzug	Schutz	Einsamkeit	Wo wäre sichere Begegnung möglich?
Durchhalten	Stabilität	Erschöpfung	Welche Entlastung ist nötig?
Anpassung	Frieden	Selbstverlust	Welche eigene Stimme braucht Raum?
Streit	Grenze sichtbar machen	Verletzung	Wie kann Grenze ruhiger benannt werden?
Schweigen	Eskalation vermeiden	Unklarheit	Was kann vorsichtig ausgesprochen werden?

Leitsatz: Erst würdigen, dann verändern.

## 14. Anliegen, Auftrag und Ziel

Viele Gespräche bleiben unklar, weil Anliegen, Auftrag und Ziel vermischt werden.

Ebene	Bedeutung	Beispiel
Anliegen	Was bewegt mich?	„Ich möchte Klarheit.“
Auftrag	Woran arbeiten wir konkret?	„Wir klären heute Rollen und nächsten Schritt.“
Ziel	Woran erkennen wir Fortschritt?	„Am Ende gibt es eine konkrete Vereinbarung.“
Schritt	Was wird getan?	„Ich rufe bis Freitag an.“
Überprüfung	Wann sehen wir Wirkung?	„Wir prüfen in zwei Wochen.“

Praxisregel:

Ich arbeite nicht an allem, was belastet; ich arbeite an einem geklärten Auftrag.

## 15. Angst: Schutzsignal, Vermeidung und kleines Wagnis

Angst ist zunächst ein Schutzsignal. Sie zeigt, dass eine Situation als bedrohlich erlebt wird. Problematisch wird Angst, wenn sie sich verselbstständigt, Vermeidung stabilisiert und Handlungsspielräume kleiner macht. Für meine Prozessbegleitung bedeutet das: Ich nehme Angst ernst, frage nach ihrer Schutzfunktion und suche ein kleines zumutbares Wagnis.

Angstaspekt	Erklärung	Praxisfrage
Schutz	Angst will vor Gefahr bewahren.	Wovor schützt die Angst?
Überforderung	vorhandene Möglichkeiten reichen nicht aus.	Was ist derzeit zu viel?
Vermeidung	Ausweichen bringt kurzfristig Erleichterung.	Was wird vermieden?
Gewohnheit	Angst kann zur Selbstbeschreibung werden.	Bin ich mehr als meine Angst?
Beziehung	Andere reagieren auf die Angst mit Schonung, Druck oder Sorge.	Welche Rolle spielt das Umfeld?
Wagnis	Veränderung braucht einen kleinen Schritt.	Was ist gerade noch zumutbar?
Grenze	starke Angst kann Fachhilfe brauchen.	Wann braucht es professionelle Unterstützung?

Formulierungshilfe:

„Die Angst wird nicht bekämpft. Sie wird verstanden, begrenzt - durch einen kleinen sicheren Schritt.“

## 16. Ablösung als Übergang: Zugehörigkeit und Eigenständigkeit neu ordnen

Ablösung wird oft als Trennung verstanden. Für meine Praxis ist der Begriff Übergang hilfreicher. Menschen lösen sich nicht einfach von anderen; sie verändern Zugehörigkeiten, Rollen, Verantwortungen und Formen der Nähe. Das gilt für Jugendliche, Eltern, Pensionierung, Gemeindefwechsel, berufliche Neuorientierung, Alter, Trauer und persönliche Reifung.

Übergangsfrage	Bedeutung
Was endet?	alte Rolle erkennen
Was bleibt?	Zugehörigkeit würdigen
Was verändert sich?	neue Verantwortung klären
Was darf losgelassen werden?	Kontrolle reduzieren
Was braucht Schutz?	Verletzlichkeit beachten
Was wird eigenständiger?	Selbststeuerung stärken
Was ist der nächste Schritt?	Übergang praktisch machen

Praxisformel:

Übergänge gelingen besser, wenn Zugehörigkeit und Eigenständigkeit gemeinsam betrachtet werden.

## 17. Polyphrenie: Der Mensch ist innerlich mehrstimmig

Polyphrenie bedeutet in meiner allgemeinverständlichen Sprache: Der Mensch hat „mehrere innere Stimmen, Rollen und Selbstperspektiven“. Diese „Mehrstimmigkeit“ gehört zum normalen Menschsein. Ein Mensch kann zugleich vorsichtig, mutig, verletzt, pflichtbewusst, hoffend, erschöpft und lernfähig sein. Prozessbegleitung hilft, diese Stimmen zu ordnen.

Innere Stimme	Aussage	hilfreiche Frage
verantwortliches Ich	„Ich muss das ordentlich machen.“	Welche Verantwortung gehört wirklich zu mir?
ängstliches Ich	„Es könnte schlimmer werden.“	Was braucht Sicherheit?
verletztes Ich	„Ich wurde übergangen.“	Welche Würde wurde berührt?
kontrollierendes Ich	„Ich muss alles im Griff haben.“	Was darf ich loslassen?
lernendes Ich	„Ich möchte verstehen.“	Was lerne ich daraus?
hoffendes Ich	„Es kann anders werden.“	Welche Perspektive trägt?
praktisches Ich	„Was ist jetzt zu tun?“	Was ist der nächste kleine Schritt?

Praxisregel:

Ein Mensch ist mehr als die innere Stimme, die gerade am lautesten spricht.

## 18. Störung, Belastung und Fachgrenze

Der Begriff Störung gehört mit Vorsicht verwendet. In klinischen Zusammenhängen kann er notwendig sein. In meiner Prozessbegleitung verwende ich lieber beschreibende Sprache: Belastung, Unterbrechung, Vermeidung, Konflikt, Überforderung, fachlicher Abklärungsbedarf.

Festlegende Sprache	Prozesssprache
„Er ist gestört.“	„Das Verhalten wirkt in dieser Lage belastend.“
„Sie ist krankhaft ängstlich.“	„Die Angst schränkt den Handlungsspielraum stark ein.“
„Die Familie funktioniert nicht.“	„Die Abstimmung in der Familie ist derzeit belastet.“
„Das ist abnormal.“	„Das weicht von vertrauten Erwartungen ab.“
„Das muss man diagnostizieren.“	„Hier braucht es gegebenenfalls fachliche Abklärung.“

Praxisregel:

Ich beschreibe Situationen, ich diagnostiziere keine Menschen.

## 19. Prozessbegleitung als Gestaltung günstiger Bedingungen

Ich kann Menschen nicht steuern. Ich kann jedoch Bedingungen schaffen, unter denen Klärung leichter wird.

Günstige Bedingung	Was ich mache
Sicherheit	Rahmen und Grenze klären
Verständlichkeit	einfache Sprache, Tabellen, Zusammenfassungen
Respekt	Würde und Eigenständigkeit achten
Mehrperspektivität	verschiedene Sichtweisen sichtbar machen
Ressourcenblick	nach Tragendem fragen
Zumutbarkeit	kleine Schritte wählen
Verantwortung	Zuständigkeiten klären
Wirkungskontrolle	überprüfen, was sich verändert

Leitsatz:

Ich verändere Menschen nicht; ich helfe, Bedingungen zu schaffen, unter denen Menschen eigene Möglichkeiten besser nutzen können.

## 20. Praxisbeispiel 1: Familiengespräch

Ausgangslage: In einer Familie gibt es Streit, weil ein erwachsenes Kind eigene Wege geht. Die Eltern erleben dies als Zurückweisung. Das Kind erlebt die Eltern als kontrollierend.

Schritt	Frage	mögliche Klärung
Anlass	Was führt zum Gespräch?	wiederholte Konflikte bei Besuchen
Ebene	Wo liegt die Hauptfrage?	Beziehung und Übergang
Deutung Eltern	Was bedeutet es für die Eltern?	Sorge, Verlust, Kränkung
Deutung Kind	Was bedeutet es für das Kind?	Wunsch nach Eigenständigkeit
Ressource	Was trägt noch?	gegenseitige Verbundenheit
Auftrag	Woran arbeiten wir?	neue Besuchs- und Gesprächsform
Schritt	Was wird versucht?	ein monatlicher Besuch mit klarer Absprache
Überprüfung	Wann prüfen wir?	nach zwei Monaten

Kernaussage:

Es geht nicht um Sieg oder Niederlage, sondern um eine neue Balance von Nähe und Eigenständigkeit.

## 21. Praxisbeispiel 2: Gemeindeprozess

Ausgangslage: In einer Gemeinde stehen traditionelle Erwartungen und neue Ideen gegeneinander. Manche fühlen sich übergangen, andere blockiert.

Schritt	Frage	mögliche Klärung
Anlass	Was ist der Auslöser?	Streit über neue Veranstaltungsform
Ebene	Wo liegt die Hauptfrage?	Organisation, Beziehung, Sinnhorizont
Problemsystem	Worum kreist die Kommunikation?	Bewahren gegen Verändern
Ressourcen	Was trägt die Gemeinde?	gemeinsame Geschichte, Engagement
Deutung 1	Was fürchten die einen?	Verlust von Identität
Deutung 2	Was hoffen die anderen?	Zukunftsfähigkeit
Auftrag	Woran arbeiten wir konkret?	ein begrenztes Erprobungsformat
Schritt	Was wird versucht?	drei Monate Pilotprojekt
Wirkung	Was wird geprüft?	Beteiligung, Rückmeldungen, Belastung

Kernaussage:

Gemeindeentwicklung braucht Würdigung des Gewachsenen und einen geschützten Raum für Erprobung.

## 22. Praxisbeispiel 3: Berufliches Projekt

Ausgangslage: Ein Projektteam kommt nicht weiter. Termine werden verschoben, Zuständigkeiten bleiben unklar.

Schritt	Frage	mögliche Klärung
Anlass	Was ist sichtbar?	Verzögerung und Unzufriedenheit
Beobachtung	Was ist konkret geschehen?	drei offene Entscheidungen
Ebene	Wo liegt die Hauptfrage?	Organisation und Auftrag
Deutung	Wie erklären Beteiligte die Lage?	Überlastung, unklare Prioritäten
Ressource	Was funktioniert bereits?	fachliche Kompetenz im Team
Auftrag	Was muss geklärt werden?	Zuständigkeit und Entscheidungsweg
Schritt	Was wird vereinbart?	Entscheidungsmatrix bis Freitag
Überprüfung	Wann wird geprüft?	nächste Teamsitzung

Kernaussage:

Nicht jede Projektschwierigkeit ist ein Personenproblem; oft fehlt eine klare Struktur.

## 23. Praxisbeispiel 4: Persönliche Angst vor Veränderung

Ausgangslage: Jemand möchte eine neue Aufgabe übernehmen, zögert jedoch stark und vermeidet Entscheidungen.

Schritt	Frage	mögliche Klärung
Anlass	Was steht an?	neue Verantwortung
Angst	Wovor schützt die Angst?	vor Überforderung und Fehlern
Ressource	Was wurde früher gemeistert?	ähnliche Aufgabe in kleinerem Rahmen
Polyphrenie	Welche inneren Stimmen wirken?	vorsichtiges Ich, verantwortliches Ich, lernendes Ich
Auftrag	Woran arbeiten wir?	realistische Vorbereitung
Schritt	Was ist zumutbar?	ein Probeauftrag mit Rückmeldung
Grenze	Wann braucht es Hilfe?	bei massiver Blockade oder Panik
Wirkung	Was wird geprüft?	Belastung nach zwei Wochen

Kernaussage:

Angst wird kleiner, wenn Sicherheit, Ressource und kleines Wagnis zusammenkommen.

## 24. Praxisbogen: Erstklärung in 15 Minuten

Frage	Kurzantwort
1. Was ist der Anlass?	
2. Was ist konkret beobachtbar?	
3. Wer ist beteiligt oder betroffen?	
4. Auf welcher Ebene liegt die Hauptfrage?	
5. Welche Deutungen gibt es?	
6. Was belastet am meisten?	
7. Was hat bisher getragen?	
8. Welche Ressource ist sichtbar?	
9. Was ist das Anliegen?	
10. Was könnte Auftrag werden?	
11. Was ist jetzt zumutbar?	
12. Wo liegt die Grenze?	
13. Was ist der nächste Schritt?	
14. Wann wird Wirkung geprüft?	

## 25. Praxisbogen: Gesprächsabschluss

Abschlussfrage	Zweck
Was ist jetzt klarer als vorher?	Klärungsgewinn sichern
Welche Deutung hat sich verändert?	Lerngewinn sichtbar machen
Welche Ressource wurde entdeckt?	Handlungsspielraum stärken
Wer trägt welche Verantwortung?	Zuständigkeit klären
Was ist der nächste kleine Schritt?	Umsetzung ermöglichen
Was bleibt offen?	Grenzen beachten
Wann prüfen wir Wirkung?	Weiterlernen sichern

## 26. Merksätze für am Format interessierte Leser

Merksatz	Bedeutung
Menschen sind mehr als ihr Problem.	Würde bleibt größer als Belastung.
Erst beschreiben, dann deuten.	Klarheit schützt vor Denkfehlern.
Probleme leben oft in Kommunikation.	Muster werden veränderbar.

Merksatz	Bedeutung
Ressourcen liegen oft im Verborgenen.	Was trägt, soll sichtbar werden.
Ziele brauchen Zustimmung.	Fremde Ziele tragen selten.
Kleine Schritte sind oft stärker als große Vorsätze.	Zumutbarkeit entscheidet.
Wirkung muss geprüft werden.	Prozessbegleitung bleibt lernfähig.
Grenzen schützen die Qualität.	Fachhilfe gehört dorthin, wo sie nötig ist.

## 27. Was ich für meinen Weisheitskompass lerne

Ich lerne, dass systemische Grundbildung meinem Weisheitskompass eine klare Begriffssprache gibt. Sie hilft mir, Zusammenhänge zu sehen, ohne mich in Komplexität zu verlieren. Sie hilft mir, Menschen nicht auf Probleme zu reduzieren. Sie hilft mir, Kommunikation, Rollen, Ressourcen und Sinnfragen so zu ordnen, dass praktische Urteilskraft entsteht. Ich lerne außerdem, dass gute Prozessbegleitung drei Haltungen braucht:

**Erstens Respekt:** Der Mensch bleibt größer als sein Problem.

**Zweitens Genauigkeit:** Beobachtung, Deutung und Bewertung werden unterschieden.

**Drittens Mut zum kleinen Schritt:** Veränderung wird durch zumutbare Handlung erfahrbar.

Der Weisheitskompass wird für Leser und Interessenten verständlich: Er ist kein kompliziertes Fachmodell, sondern eine geordnete Art, schwierige Lagen zu betrachten. Er macht sichtbar, was belastet, was trägt, wer beteiligt ist, welche Bedeutung wirkt, welcher Auftrag möglich wird und welcher nächste Schritt verantwortbar erscheint.

## 28. Schluss

Ich verwende den Weisheitskompass als systemisch anschlussfähigen Reflexions- und Orientierungsrahmen für verantwortliche Prozess- und Projektbegleitung. Ich beginne bei der konkreten Lage, unterscheide Ebenen, achte auf Kommunikation, frage nach Ressourcen, kläre Anliegen und Auftrag, vermeide vorschnelle Festlegungen, achte Grenzen und prüfe Wirkung. Ich arbeite mit Situationsdiagnosen, fördernden Situationsdiagnosen, Problemsystembeschreibungen, Ressourcenklärung, Überlebensklärung und Zielklärung. Ich erstelle keine klinischen Diagnosen. Wenn fachliche, medizinische, psychotherapeutische, rechtliche oder akute Krisenfragen sichtbar werden, verweise ich an zuständige Stellen. Der Weisheitskompass motiviert, weil er Überforderung reduziert. Man muss nicht alles sofort lösen. Man kann beginnen: beobachten, ordnen, verstehen, Ressourcen sehen, Verantwortung klären, einen kleinen Schritt gehen und daraus lernen.

**Klare Beschreibung stärkt Orientierung. Ressourcen eröffnen Handlungsspielräume.  
Überprüfbare Schritte machen Prozessbegleitung verantwortungsvoll.**

### Quellenhinweis

Dieser Text ist eine eigenständige Ausarbeitung von Norbert Rieser. Er bewegt sich im Horizont allgemeiner systemischer Grundbildung und überträgt zentrale Begriffe auf den Weisheitskompass als verantwortungsorientierten Reflexions- und Praxisrahmen.

### Weiterführende Literatur in Auswahl

Bateson, Gregory: *Geist und Natur. Eine notwendige Einheit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1982.

Ciampi, Luc: *Affektlogik. Über die Struktur der Psyche und ihre Entwicklung*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1982.

Foerster, Heinz von: *Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie*. Braunschweig: Vieweg, 1985.

Haken, Hermann; Schiepek, Günter: *Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten*. Göttingen: Hogrefe, 2006.

Hüther, Gerald: *Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1997.

Luhmann, Niklas: *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1984.

Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J.: *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*. Bern: Scherz, 1987.

Schlippe, Arist von; Schweitzer, Jochen: *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Varela, Francisco J.; Thompson, Evan; Rosch, Eleanor: *Der mittlere Weg der Erkenntnis. Der Brückenschlag zwischen wissenschaftlicher Theorie und menschlicher Erfahrung*. Bern: Scherz, 1992.

Watzlawick, Paul; Weakland, John H.; Fisch, Richard: *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Handelns*. Bern: Huber, 1974.

### **Hinweis zu Autorenschaft - Zielrichtung - Qualifikation**

Die vorliegende Ausarbeitung ist meine eigenständige Darstellung. Auswahl, Aufbau, sprachliche Form, praktische Zuspitzung und Übertragung auf den Weisheitskompass stammen von mir. Der Text bewegt sich im Horizont allgemeiner systemischer Grundbildung und nutzt Fachliteratur als weiterführenden wissenschaftlichen Bezugsrahmen. Meine Zielrichtung liegt heute als Sachverständiger i.R. weniger in einem allgemeinen Beratungsangebot. Gespräche oder persönliche Beratung biete ich nur mehr in Einzelfällen auf Verlangen an.

Im Vordergrund steht für mich die Weitergabe von Orientierung, Lebenserfahrung, begrifflicher Klarheit und praktischer Urteilskraft — besonders im Blick auf meine Enkel- und Urenkelgeneration. Die Veröffentlichung solcher Texte verlangt wissenschaftliche Grundqualifikationen, sorgfältige Quellenarbeit und eigenständige Urteilsbildung.

Die professionelle Ausübung von Prozessberatung oder vergleichbaren Begleitungsformaten erfordert gemäß § 1299 ABGB (erhöhter Sorgfaltsmaßstab) - und darüber hinaus - qualifizierte Ausbildung, Supervision, Selbsterfahrung, angeleitete Praxis einschließlich dokumentierter Praxisprojektnachweise.

Mein Weisheitskompass wird als eigenständiger Reflexions- und Orientierungsrahmen verstanden. Er unterstützt klare Beschreibung, Ressourcenbewusstsein, Verantwortungsklä rung und nächste tragfähige Schritte. Seine Anwendung erfolgt mit Rollenklarheit, fachlicher Sorgfalt, Achtung und Abgrenzung vor jenen Bereichen, die besonderer professioneller, therapeutischer, medizinischer, psychologischer oder rechtlicher Zuständigkeit bedürfen.

Wenn interessierte Leserinnen und Leser meine Ausführungen so verstehen, dass sie für sich selbst besser einschätzen können, welche Form von Gespräch, Beratung, Begleitung oder eventuell Therapie zu ihrer Lage passt, dann habe ich mein Ziel erreicht.

Weil passgenaue, vertiefende und fachlich anschlussfähige Angebote nicht immer leicht zu finden sind, habe ich mich auf Grund meiner Lebenserfahrungen und eingehenden umfassenden Ausbildungen entschlossen, ein Modell zu entwickeln, das von mir Weisheitskompass genannt wird, und Orientierung geben kann:

Dieses Konzept will helfen, den eigenen Bedarf klarer zu benennen, geeignete Unterstützung bewusster zu suchen, und nächste Schritte verantwortlicher zu wählen.

# Systemisch denken – praktisch begleiten

Begriffsklärungen, Zusammenhänge und Arbeitshilfen für meinen Weisheitskompass

Ein wissenschaftlich-praktischer Essay in Ich-Form



Ich beschreibe zuerst, erkenne Zusammenhänge, kläre Ressourcen und finde einen nächsten tragfähigen Schritt.

## 1 DER WEISHEITSKOMPASS ALS PROZESS



## 2 ZENTRALE BEGRIFFE



## 3 PRAXISFRAGEN



## 4 WAS ICH FÜR DIE PROZESSBEGLEITUNG LERNE



## ANWENDUNGSFELDER



Familie



Beruf & Projekte



Gemeinde



persönliche Orientierung

*Klare Beschreibung stärkt Orientierung,  
Verantwortung und praktische Urteilskraft.*