

Prozesse begleiten, ohne sie zu beherrschen

*Ein allgemein verständliches mathematisches Modell zur Bewertung
systemischer Prozessbegleitung*

Wissenschaftlicher Essay mit Anwendungen in Organisation, Bildung, Kirche, Gemeinwesen,
Beratung und Sozialpraxis

*Gute Prozessbegleitung entscheidet nicht für ein System.
Sie verbessert die Bedingungen, unter denen ein System wahrnimmt, entscheidet,
handelt und lernt.*

Norbert Rieser

Eigenständiges Modellpapier · Arbeitsfassung 2026

Abstract

Der Essay entwickelt ein bewusst vereinfachtes mathematisches Modell zur Bewertung systemischer Prozessbegleitung in unterschiedlichen Praxisfeldern. Ausgangspunkt ist die Unterscheidung zwischen Ergebnisverantwortung und Prozessverantwortung. Prozessbegleitung soll einem Team, einer Organisation, einer Gemeinde, einer Familie, einer Bildungseinrichtung oder einem Gemeinwesen nicht die inhaltliche Entscheidung abnehmen. Sie soll die Bedingungen verbessern, unter denen relevante Tatsachen erkannt, unterschiedliche Perspektiven geordnet, Macht und Zuständigkeiten geklärt, neue Handlungsmöglichkeiten entwickelt, Entscheidungen umgesetzt und Wirkungen ausgewertet werden. Das Modell unterscheidet eine ethische Schutzgrenze von sechs entwicklungsbezogenen Qualitätsdimensionen. Es bewertet Begleitung daher nicht über eine einzige Erfolgszahl, sondern über ein zweigliedriges Qualitätsprofil. Ergänzend werden Veränderung, Nachhaltigkeit und Ergebniszurechnung formalisiert. Durch Fallbeispiele und Anwendungsprofile wird gezeigt, wie dieselbe Modelllogik in Teamkonflikten, Organisationsentwicklung, Schule, Gemeinde, Bürgerbeteiligung, Coaching und sozialer Arbeit verwendet werden kann. Die Formeln dienen nicht der automatischen Berechnung guter Beratung, sondern der transparenten Begründung, Dokumentation und Belastungsprüfung.

Schlüsselbegriffe: systemische Prozessbegleitung, Prozessberatung, Selbstorganisation, Auftrag, Macht, Perspektivenvielfalt, Optionsbildung, Umsetzung, Lernen, Weisheitskompass

Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
1. Warum Prozessbegleitung schwer zu bewerten ist.....	3
2. Was „systemisch“ und „begleitend“ bedeuten	4
3. Drei Verantwortungsbereiche	5
4. Das einfache Grundmodell	6
5. Die ethische Schutzgrenze	7
6. Die sechs Entwicklungsdimensionen	7
7. Qualität als Profil statt Erfolgszahl	9
8. Veränderung, Nachhaltigkeit und Zurechnung	9
9. Durchgängiges Fallbeispiel	10
10. Verschiedene Praxisfelder	12
11. Typische Fehlformen.....	13
12. Dokumentation und Evaluation	14
13. Wissenschaftlicher Status und Grenzen	15
14. Schluss.....	16
Anhang: Kurzdiagnose und Symbolschlüssel	17
Literatur- und Quellennachweis	18

1. Warum Prozessbegleitung schwer zu bewerten ist

Systemische Prozessbegleitung wird häufig an ihrem sichtbarsten Ergebnis beurteilt. Ein Konflikt ist beendet, ein Projekt kommt voran, eine Teamsitzung verläuft ruhiger oder eine Organisation beschließt eine neue Struktur. Diese Ergebnisorientierung ist verständlich, aber analytisch zu grob. Ein günstiger Ausgang kann durch Zufall, äußeren Druck oder die Eigenleistung der Beteiligten zustande kommen. Umgekehrt kann eine methodisch sorgfältige Begleitung an fehlenden Ressourcen, unveränderbaren Rahmenbedingungen oder einer politischen Entscheidung scheitern.

Die Qualität der Begleitung ist deshalb nicht mit dem Erfolg des begleiteten Systems identisch. Sie betrifft zunächst die Frage, ob ein tragfähiger Auftrag bestand, ob Rollen und Machtverhältnisse sichtbar wurden, ob relevante Stimmen vorkamen, ob die Begleitung den Möglichkeitsraum erweiterte, ob Entscheidungen in realisierbare Schritte übersetzt wurden und ob die Beteiligten später ohne dauerhafte Abhängigkeit weiterarbeiten konnten.

Die Prozessuale Integrations- und Handlungstheorie verantwortlicher Orientierungsprozesse bietet hierfür einen geeigneten Rahmen. Sie unterscheidet Erkenntnis, Deutung, normative Prüfung, Handlung und Revision. Der Weisheitskompass verdichtet diese Struktur in die Grundrichtungen Wirklichkeit, Offenheit, Menschlichkeit und Verantwortung. Für die Prozessbegleitung folgt daraus: Eine Methode ist nicht schon deshalb gut, weil sie freundlich, kreativ oder systemisch genannt wird. Sie muss zeigen, wie sie Wirklichkeitsbezug, Perspektivenöffnung, Schutz der Beteiligten, konkrete Umsetzung und späteres Lernen miteinander verbindet.¹

Die mathematische Sprache soll diese Prüfung vereinfachen. Sie dient nicht dazu, Menschen, Beziehungen oder Konflikte exakt auszurechnen. Sie zwingt jedoch dazu, die verwendeten Kriterien offenzulegen. Das ist ihr wissenschaftlicher Nutzen: Eine Behauptung wie „Die Begleitung war hilfreich“ wird in überprüfbare Teilfragen zerlegt.

Tabelle 1: Vier Gründe, Ergebnis und Begleitqualität zu trennen

Beobachtung	Möglicher Fehlschluss	Zugespitzte Korrektur
Der Konflikt ist beendet.	Die Begleitung war gut.	Ein Konflikt kann auch durch Macht, Erschöpfung oder Ausschluss verstummen.
Die Gruppe war zufrieden.	Die Begleitung war verantwortungsvoll.	Zufriedenheit kann entstehen, obwohl unbequeme Betroffene nicht gehört wurden.
Das Ziel wurde verfehlt.	Die Begleitung war schlecht.	Ein gutes Verfahren kann an äußeren Bedingungen oder fehlender Entscheidungsmacht scheitern.
Die Beraterin lieferte eine Lösung.	Der Prozess war effizient.	Eine importierte Lösung kann kurzfristig wirken und langfristig Abhängigkeit erzeugen.

2. Was „systemisch“ und „begleitend“ bedeuten

„Systemisch“ bezeichnet in diesem Essay keine diffuse Ganzheitlichkeit. Gemeint ist eine Betrachtungsweise, die Personen, Rollen, Kommunikationsmuster, Regeln, Ressourcen, Machtverhältnisse, Umweltbedingungen und Rückkopplungen gemeinsam untersucht. Ein Problem wird nicht vorschnell einer einzelnen Person zugeschrieben, wenn es durch wiederkehrende Beziehungen oder institutionelle Bedingungen mit erzeugt wird.

¹ Vgl. Norbert Rieser, Prozessuale Integrations- und Handlungstheorie verantwortlicher Orientierungsprozesse. Quintessenz der Grundlagenableitung, unveröffentlichtes Manuskript, o. J., PDF-S. 1–3; ders., Von der intentionalen Handlung zur verantwortbaren Orientierung. Wissenschaftlicher Essay zur Prozessualen Integrations- und Handlungstheorie verantwortlicher Orientierungsprozesse, Arbeitsfassung, o. J., besonders PDF-S. 4–12.

„Prozessbegleitung“ bezeichnet eine zeitlich begrenzte Hilfe zur Selbstbeobachtung, Verständigung, Entscheidung und Lernfähigkeit eines Systems. Edgar Schein beschreibt Prozessberatung als eine helfende Beziehung, in der die beratende Person nicht einfach fertige Expertenlösungen liefert, sondern gemeinsam mit dem Klientensystem diagnostische und handlungsbezogene Prozesse gestaltet. Die Aufgabe liegt damit weniger im Besitz der richtigen Antwort als in der Verbesserung der Bedingungen, unter denen die Beteiligten ihre Lage verstehen und bearbeiten können.²

Diese Grundidee stimmt mit aktuellen systemischen Ethikrichtlinien überein. Die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie betont Achtung, Respekt, Allparteilichkeit, die Anerkennung der Klientinnen und Klienten als Expertinnen und Experten ihrer Lebensgestaltung sowie die Erweiterung von Möglichkeitsräumen und die Förderung von Selbstorganisation. Diese Prinzipien begründen jedoch keine wertfreie Neutralität. Schutz vor Ausbeutung, Diskriminierung und Missbrauch bleibt eine Grenze professioneller Begleitung.³

Systemische Begleitung bewegt sich deshalb zwischen zwei Fehlformen. Auf der einen Seite steht die Fremdsteuerung: Die beratende Person erklärt, was das System tun soll. Auf der anderen Seite steht die unverbindliche Moderation: Alles darf gesagt werden, aber Macht, Schutz und Konsequenzen bleiben ungeklärt. Verantwortliche Prozessbegleitung verbindet Offenheit mit Struktur und Selbstorganisation mit Rechenschaft.

Tabelle 2: Systemische Prozessbegleitung in einem Satz

Nicht gemeint	Gemeint	Zugespitzte Erklärung
Die Begleitung kennt die Lösung und setzt sie durch.	Sie verbessert Beobachtung, Verständigung und Entscheidung des Systems.	Expertise unterstützt das System, sie ersetzt es nicht.
Alle Sichtweisen sind gleich richtig.	Alle relevanten Sichtweisen werden gehört und nach Gründen geprüft.	Allparteilichkeit bedeutet faire Prüfung, nicht moralische Gleichgültigkeit.
Das Problem liegt immer im System.	Personale, relationale und strukturelle Faktoren werden unterschieden.	Systemisches Denken darf individuelle Verantwortung nicht auflösen.
Der Prozess bleibt ergebnisoffen ohne Grenze.	Das Ergebnis ist nicht vorgegeben; Schutz, Recht und Auftrag begrenzen den Raum.	Offenheit braucht einen verantwortbaren Rahmen.

3. Drei Verantwortungsbereiche

Eine präzise Bewertung beginnt mit der Trennung dreier Verantwortungsbereiche: Inhaltsverantwortung, Prozessverantwortung und Rahmenverantwortung. Werden sie vermischt, entstehen unrealistische Erwartungen und unfaire Schuldzuweisungen.

Die Inhaltsverantwortung liegt grundsätzlich bei den Beteiligten und den legitimierten Entscheidungsträgern. Sie betrifft Ziele, Prioritäten, fachliche Entscheidungen und die Folgen des eigenen Handelns. Die Prozessbegleitung kann Optionen strukturieren und Widersprüche sichtbar machen, darf aber eine nicht delegierte Sachentscheidung nicht an sich ziehen.

Die Prozessverantwortung liegt wesentlich bei der begleitenden Person oder dem Begleitungsteam. Sie betrifft Auftragsklärung, Ablauf, Beteiligung, Schutz, Transparenz, Dokumentation und die

²Vgl. Edgar H. Schein, *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, Reading, MA 1999. Schein entwickelt Prozessberatung als Gestaltung einer helfenden Beziehung, in der Diagnose und Intervention nicht vollständig an einen externen Experten ausgelagert werden.

³Vgl. Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e. V. (DGSF), *Ethik-Richtlinien der DGSF*, Stand Oktober 2025, Onlinefassung, abgerufen am 5. August 2026. Die Richtlinien nennen Achtung, Respekt, Wertschätzung, Allparteilichkeit, Ressourcenorientierung, Erweiterung von Möglichkeitsräumen und Förderung von Selbstorganisation; zugleich formulieren sie Schutzpflichten gegen Diskriminierung, Ausbeutung und Missbrauch.

methodische Begründung von Interventionen. Prozessverantwortung ist keine Herrschaft über den Prozess. Sie ist Rechenschaft für seine Gestaltung.

Die Rahmenverantwortung liegt bei jenen, die Ressourcen, Mandate, Rechte, Zeit und institutionelle Grenzen festlegen. Eine Begleitung kann etwa keine echte Beteiligung herstellen, wenn die Entscheidung längst gefallen ist. In diesem Fall muss sie die Scheinsituation offenlegen, anstatt Beteiligung zu inszenieren.

Tabelle 3: Verantwortungsordnung

Bereich	Primäre Träger	Leitfrage	Typischer Fehler
Inhalt	Beteiligte und legitimierte Entscheidungsträger	Was soll entschieden und verantwortet werden?	Die Begleitung übernimmt verdeckt die Sachentscheidung.
Prozess	Prozessbegleitung gemeinsam mit dem System	Wie wird beobachtet, gesprochen, geprüft und gelernt?	Methoden werden eingesetzt, ohne Auftrag und Wirkung zu klären.
Rahmen	Leitung, Träger, Recht, Finanzierung, Politik	Welche Spielräume bestehen tatsächlich?	Strukturelle Grenzen werden als persönlicher Widerstand gedeutet.
Schutz	Alle Verantwortlichen, mit erhöhter Pflicht bei Macht	Was darf im Verfahren nicht verletzt werden?	Neutralität wird vorgeschoben, obwohl Schutzintervention notwendig wäre.

Diese Differenzierung ist für die spätere Formel entscheidend. Die Begleitqualität darf nicht daran gemessen werden, ob die Beraterin ein inhaltlich gewünschtes Ergebnis produziert. Sie ist daran zu messen, ob die unterschiedlichen Verantwortungsbereiche geklärt und angemessen miteinander verbunden wurden.

4. Das einfache Grundmodell

Das Modell bewertet systemische Prozessbegleitung in zwei Schritten. Zuerst wird geprüft, ob ethische und auftragsbezogene Mindestbedingungen erfüllt sind. Danach wird untersucht, welche Entwicklungsleistung der Prozess ermöglicht. Diese Trennung verhindert, dass ein methodisch kreativer Prozess gravierende Schutz- oder Machtprobleme rechnerisch überdeckt.

Die Qualität wird deshalb zunächst als geordnetes Paar dargestellt:

$$Q_t = (G_t, C_t)$$

Dabei bezeichnet Q_t das Qualitätsprofil zum Zeitpunkt t . G_t steht für die Schutz- und Legitimitätsgrenze. C_t bezeichnet die Entwicklungsqualität des begleiteten Prozesses. Die beiden Werte liegen auf einer einfachen Skala von 0 bis 4.

Tabelle 4: Die gemeinsame Bewertungsskala

Wert	Bedeutung	Praktische Lesart
0	nicht vorhanden oder klar verletzt	Der Prozess ist in dieser Dimension nicht verantwortbar.
1	schwach, zufällig oder überwiegend implizit	Ein Mindestansatz ist erkennbar, aber nicht belastbar.
2	grundsätzlich tragfähig, mit deutlichen Lücken	Der Prozess funktioniert, bleibt jedoch verletzlich.
3	gut begründet und überwiegend zuverlässig	Die Dimension ist transparent und wirksam gestaltet.
4	sehr stark, überprüfbar und transferfähig	Die Qualität bleibt auch unter Kritik und Veränderung tragfähig.

Ein optionaler zusammenfassender Engpasswert kann gebildet werden:

$$Q^*_t = \min(G_t, C_t)$$

Der kleinere Wert begrenzt die Gesamtbeurteilung. Ein Prozess mit hoher Entwicklungsdynamik, aber unklarem Auftrag bleibt problematisch. Ebenso genügt eine formal korrekte und sichere Durchführung nicht, wenn sie keine neue Beobachtung, keine Optionen und kein Lernen ermöglicht. Die Hauptinformation bleibt jedoch das Paar (G_t, C_t) , weil es Schutzqualität und Entwicklungsleistung nicht vermischt.

Die Formel behauptet keine naturwissenschaftliche Messgenauigkeit. Die Werte sind begründete Einschätzungen. Sie werden erst wissenschaftlich brauchbar, wenn Beobachtungen, Belege und unterschiedliche Bewertungen dokumentiert werden.

5. Die ethische Schutzgrenze

Die Schutzgrenze G_t besteht aus drei Minstdimensionen: Würde und Schutz w_t , Mandats- und Freiwilligkeitsklarheit m_t sowie Rollen- und Machttransparenz r_t . Der schwächste dieser drei Werte bestimmt die Grenze:

$$G_t = \min(w_t, m_t, r_t)$$

Das Minimumprinzip ist bewusst streng. Eine Prozessbegleitung kann nicht als insgesamt hochwertig gelten, wenn sie zwar methodisch überzeugend arbeitet, aber einen verdeckten Auftrag erfüllt, Vertraulichkeit unklar lässt oder Machtmissbrauch nicht begrenzt.

Tabelle 5: Die drei Schutzdimensionen

Symbol	Dimension	Prüffragen	Zugespitzte Erklärung
w	Würde, Schutz und Fairness	Sind Verletzlichkeit, Diskriminierung, Vertraulichkeit und mögliche Schäden berücksichtigt?	Allparteilichkeit endet dort, wo Schutzbedürftige durch Gleichbehandlung erneut benachteiligt werden.
m	Mandat, Information und Freiwilligkeit	Wer hat die Begleitung beauftragt? Wer muss teilnehmen? Was wird dokumentiert und weitergegeben?	Ein unklarer Auftrag erzeugt verdeckte Loyalitäten.
r	Rollen, Macht und Entscheidungsspielraum	Wer darf entscheiden? Wer trägt Folgen? Welche Sanktionen sind möglich?	Ein Stuhlkreis hebt Hierarchie nicht auf.

In freiwilligen Beratungssettings ist m häufig hoch, solange Ziele, Datenschutz und Abbruchmöglichkeiten transparent sind. In Organisationen kann Freiwilligkeit begrenzt sein. Dann muss nicht eine unechte Freiwilligkeit behauptet, sondern die tatsächliche Verpflichtung offengelegt werden. Transparenz kann fehlende Wahlfreiheit nicht aufheben, verhindert aber Täuschung.

Auch Allparteilichkeit bedarf der Präzisierung. Sie verlangt, die Perspektiven der Beteiligten ernsthaft zu verstehen. Sie verpflichtet nicht dazu, Gewalt, Diskriminierung oder manipulative Machtstrategien als gleichberechtigte Beiträge zu behandeln. Die Schutzgrenze ist deshalb kein Zusatz zur Methode, sondern ihre Legitimitätsbedingung.

6. Die sechs Entwicklungsdimensionen

Die Entwicklungsqualität C_t beschreibt, was die Prozessbegleitung im System ermöglicht. Sie besteht aus sechs Dimensionen: Kontextklarheit k_t , Auftrags- und Zielklarheit a_t , Perspektivenintegration p_t , Optionserweiterung o_t , Umsetzungs- und Eigentümerschaft u_t sowie Lern- und Revisionsfähigkeit l_t .

$$C_t = (k_t + a_t + p_t + o_t + u_t + l_t) / 6$$

Der Durchschnitt ist hier zulässig, weil diese Dimensionen unterschiedliche Entwicklungsleistungen abbilden. Er darf jedoch nur zusammen mit der Schutzgrenze gelesen werden. Außerdem muss das

Einzelprofil erhalten bleiben: Ein Durchschnitt kann verdecken, dass beispielsweise viele Ideen entstanden sind, aber niemand Verantwortung für ihre Umsetzung übernimmt.

Tabelle 6: Die sechs Entwicklungsdimensionen

Symbol	Dimension	Was beobachtet wird	Zugespitzte Erklärung
k	Kontext- und Wirklichkeitsklarheit	Daten, Geschichte, Muster, Grenzen, Ressourcen und Unsicherheiten	Ein Problem wird nicht besser, wenn es nur eleganter beschrieben wird.
a	Auftrags- und Zielklarheit	Anlass, Auftraggeber, Ziele, Nicht-Ziele, Erfolgskriterien	Ohne geklärten Auftrag wird jede Methode zum verdeckten Eigenauftrag.
p	Perspektivenintegration	relevante Stimmen, Betroffene, Gegenhypothesen, Machtasymmetrien	Mehr Stimmen sind nur dann hilfreich, wenn sie den Problembegriff tatsächlich verändern dürfen.
o	Optionserweiterung	neue Deutungen, alternative Handlungen, Experimente und Auswege	Gute Begleitung bewertet nicht nur vorhandene Möglichkeiten; sie erzeugt neue.
u	Umsetzung und Eigentümerschaft	Entscheidungen, Zuständigkeiten, Ressourcen, Eigenverantwortung	Eine Lösung gehört dem System erst, wenn es sie ohne die Begleitung tragen kann.
l	Lernen und Revision	Feedback, Wirkungskontrolle, Korrektur, Transfer in neue Situationen	Nachbereitung ist kein Ritual; sie muss Annahmen verändern können.

Die Dimensionen können als Prozessfolge gelesen werden, müssen aber nicht strikt linear auftreten. Eine neue Perspektive kann den Auftrag verändern. Eine Umsetzungsprüfung kann zeigen, dass die Situationsbeschreibung falsch war. Eine spätere Wirkung kann die ursprüngliche Zielsetzung infrage stellen. Systemische Prozessbegleitung ist deshalb rekursiv: Sie erlaubt Rücksprünge und Revisionen.

Donella Meadows beschreibt Systeme über Bestände, Flüsse, Rückkopplungen und zeitliche Verzögerungen. Für die Prozessbegleitung ist besonders bedeutsam, dass Interventionen Nebenwirkungen und verzögerte Effekte erzeugen können. Eine unmittelbar positive Sitzung sagt daher wenig darüber aus, ob das System langfristig handlungsfähiger wird.⁴

7. Qualität als Profil statt Erfolgszahl

Eine einzige Kennzahl wirkt übersichtlich, kann aber den Gegenstand verfehlen. Systemische Prozessbegleitung ist mehrdimensional. Das vollständige Profil lautet:

$$P_t = (w_t \ m_t \ r_t \ | \ k_t \ a_t \ p_t \ o_t \ u_t \ l_t)$$

Der senkrechte Strich trennt Schutz- und Legitimitätsbedingungen von Entwicklungsleistungen. Das Profil zeigt nicht nur, ob ein Prozess insgesamt stark oder schwach erscheint, sondern worin seine Stärke und seine Verwundbarkeit liegen.

Tabelle 7: Vier typische Qualitätsprofile

Profil	Interpretation	Konsequenz
(3,3,3 3,3,3,3,3)	tragfähige Schutzgrenze und gleichmäßig gute Entwicklungsleistung	Der Prozess ist gut begründet, ohne Perfektion zu behaupten.
(1,3,2 4,4,4,4,3,3)	hohe methodische Dynamik bei schwachem Schutz	Der Prozess darf nicht durch Kreativität legitimiert werden; Schutz und Mandat sind zuerst zu klären.
(4,4,4 1,2,1,1,1,1)	korrekt und sicher, aber entwicklungsarm	Die Begleitung ist formal sauber, erzeugt jedoch kaum Orientierung oder Selbstorganisation.

⁴Vgl. Donella H. Meadows, Thinking in Systems. A Primer, hg. von Diana Wright, White River Junction, VT 2008. Für die vorliegende Modellbildung sind insbesondere Rückkopplungen, Verzögerungen, Systemgrenzen und unbeabsichtigte Wirkungen relevant.

Profil	Interpretation	Konsequenz
(3,3,3 3,2,4,4,1,1)	starke Analyse und Ideenbildung, schwacher Transfer	Der Prozess produziert Einsicht, aber noch keine tragfähige Praxis.

Für Vergleiche zwischen mehreren Zeitpunkten wird nicht nur der Endwert betrachtet. Entscheidend ist die Veränderung des Profils:

$$\Delta P = P_{t2} - P_{t1}$$

Das Delta-Zeichen Δ bedeutet Veränderung. Ein positiver Wert zeigt Verbesserung, ein negativer Wert Verschlechterung. Dabei ist zu fragen, welche Veränderung der Begleitung zugerechnet werden kann und welche durch äußere Ereignisse entstand. Die Formel macht einen Vergleich möglich, ersetzt aber keine Kausalanalyse.

Eine besondere Stärke des Profilmodells liegt darin, widersprüchliche Entwicklungen sichtbar zu machen. Eine Organisation kann nach einer Begleitung schneller entscheiden und zugleich weniger Perspektiven einbeziehen. Das Modell zwingt dazu, Effizienzgewinne und Beteiligungsverluste getrennt auszuweisen.

8. Veränderung, Nachhaltigkeit und Zurechnung

Prozessbegleitung ist dann besonders wertvoll, wenn ihre Wirkung nach dem Ende der Begleitung fortbesteht. Nachhaltigkeit bedeutet hier nicht bloß, dass eine Entscheidung lange unverändert bleibt. Gemeint ist die Fähigkeit des Systems, Beobachtung, Verständigung, Umsetzung und Revision künftig eigenständig zu leisten.

Dafür wird ein einfacher Nachhaltigkeitswert N gebildet:

$$N = \min(e, t, f)$$

e bezeichnet Eigenständigkeit nach Ende der Begleitung, t den Transfer der Lernerfahrungen auf neue Situationen und f die tatsächlich eingerichteten Feedback- und Korrekturmöglichkeiten. Der kleinste Wert begrenzt die Nachhaltigkeit. Eine einmalige Verbesserung bleibt fragil, wenn sie an eine einzelne Moderatorin gebunden ist oder kein Rückmeldesystem eingerichtet wurde.

Das Ergebnis eines begleiteten Prozesses darf zudem nicht monokausal der Begleitung zugeschrieben werden. Eine einfache Funktionsdarstellung lautet:

$$Y_{t+1} = f(S_t, Eig_t, Beg_t, Kon_t, \varepsilon_t)$$

Y_{t+1} bezeichnet das spätere Ergebnis. Es hängt von der Ausgangslage S_t , der Eigenaktivität Eig_t , der Prozessbegleitung Beg_t , den Kontextbedingungen Kon_t und nicht vorhersehbaren Einflüssen ε_t ab. Die Formel sagt nicht, wie stark jeder Faktor wirkt. Sie verhindert den Fehlschluss, ein Ergebnis sei vollständig durch die Begleitung verursacht.

Organisationales Lernen verlangt nach Argyris und Schön mehr als die Korrektur einzelner Handlungen. Im sogenannten Lernen zweiter Ordnung werden auch Ziele, Regeln und zugrunde liegende Annahmen überprüft. Eine leistungsfähige Prozessbegleitung fragt daher nicht nur, ob eine Maßnahme funktioniert, sondern ob der verwendete Problembegriff, die Verantwortungsordnung und die Erfolgskriterien selbst noch tragfähig sind.⁵

⁵Vgl. Chris Argyris / Donald A. Schön, *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, 2. Aufl., Reading, MA 1996. Die Unterscheidung zwischen Korrekturen innerhalb bestehender Regeln und der Revision der Regeln beziehungsweise zugrunde liegenden Annahmen bildet einen zentralen Anschluss für die Revisionsdimension des Modells.

Tabelle 8: Drei Ebenen von Wirkung

Ebene	Beispiel	Was fairerweise bewertet werden kann
unmittelbarer Prozess	Gesprächsqualität, Perspektiven, Auftragsklarheit	relativ direkte Leistung der Prozessbegleitung
mittlere Handlungsfähigkeit	Entscheidungen, Zuständigkeiten, Experimente	gemeinsame Leistung von Begleitung und System
spätes Ergebnis	Konfliktrückgang, bessere Versorgung, Projekterfolg	Resultat mehrerer Faktoren; keine einfache Zurechnung

9. Durchgängiges Fallbeispiel: Neuorganisation einer schulischen Lernzeit

Eine Schule möchte eine neue Lernzeit einführen. Die Schulleitung erwartet bessere Förderung und weniger Hausaufgabenkonflikte. Lehrkräfte befürchten zusätzliche Belastung. Eltern sorgen sich um Leistungsniveau und Betreuung. Schülerinnen und Schüler wurden bislang nicht beteiligt. Der Schulträger setzt einen engen Kostenrahmen. Eine externe Prozessbegleitung wird beauftragt.

Zu Beginn ist der Auftrag scheinbar klar: „Einführung der Lernzeit moderieren.“ Die erste systemische Prüfung zeigt jedoch, dass die Entscheidung politisch bereits weitgehend gewollt ist, während Umfang, Ressourcen und pädagogische Ausgestaltung offenbleiben. Die Begleitung klärt daher, welche Fragen tatsächlich entscheidbar sind. Damit verbessert sich nicht nur die Kommunikation, sondern die Ehrlichkeit des Beteiligungsverfahrens.

Tabelle 9: Ausgangsprofil des Schulbeispiels

Dimension	Wert 0–4	Begründung
Würde und Schutz w	3	Keine akute Gefährdung; Belastungsrisiken für schwächere Gruppen sind aber noch unklar.
Mandat m	1	Die Grenzen der Beteiligung wurden nicht transparent benannt.
Rollen und Macht r	1	Schulleitung und Schulträger verfügen über Entscheidungsmacht; dies wird im Prozess verdeckt.
Kontext k	2	Ziele sind bekannt, Daten zu Belastung, Räumen und Lernwirkungen fehlen teilweise.
Auftrag a	1	Moderation und Entscheidungsbefugnis werden vermischt.
Perspektiven p	1	Schülerinnen, Schüler und nichtpädagogisches Personal fehlen.
Optionen o	2	Es existieren zwei vorgegebene Modelle, aber keine experimentellen Zwischenformen.
Umsetzung u	1	Ressourcen, Zuständigkeiten und Zeitplan sind ungeklärt.
Lernen l	1	Eine Evaluation nach Einführung ist nicht vorgesehen.

$$G_0 = \min(3,1,1) = 1$$

$$C_0 = (2+1+1+2+1+1) / 6 = 1,33$$

Das Ausgangsprofil zeigt: Das Hauptproblem ist nicht fehlende Kreativität, sondern eine schwache Legitimitäts- und Auftragslage. Ein Ideenworkshop wäre zu diesem Zeitpunkt methodisch attraktiv, aber verfrüht.

Die Prozessbegleitung vereinbart daraufhin einen geklärten Entscheidungsraum, erhebt Belastungs- und Raumdaten, bildet eine heterogene Arbeitsgruppe, führt Anhörungen durch und entwickelt drei Pilotvarianten. Eine Variante wird für ein Semester getestet. Zuständigkeiten, Ressourcen und Evaluationskriterien werden vor Beginn festgelegt.

Tabelle 10: Profil nach der begleiteten Klärungs- und Pilotphase

Dimension	Wert 0–4	Begründung
Würde und Schutz w	3	Belastungen und Teilhabe werden systematisch geprüft; Schutz bleibt weiter zu beobachten.
Mandat m	3	Entscheidungs- und Beteiligungsräume sind offen ausgewiesen.
Rollen und Macht r	3	Leitung, Schulträger, Kollegium und Lernende kennen ihre Zuständigkeiten.

Dimension	Wert 0–4	Begründung
Kontext k	3	Relevante Daten und Unsicherheiten liegen dokumentiert vor.
Auftrag a	3	Ziel, Nicht-Ziele und Erfolgskriterien sind geklärt.
Perspektiven p	3	Relevante Gruppen sind vertreten; Minderheitenpositionen bleiben dokumentiert.
Optionen o	4	Mehrere Pilotvarianten und eine Rückkehroption wurden entwickelt.
Umsetzung u	3	Verantwortliche, Ressourcen und Zeitpunkte sind benannt.
Lernen l	4	Feedback, Auswertung und Entscheidung nach der Pilotphase sind verbindlich.

$$G_1 = \min(3,3,3) = 3$$

$$C_1 = (3+3+3+4+3+4) / 6 = 3,33$$

Die Zahlen beweisen nicht, dass die Lernzeit pädagogisch erfolgreich sein wird. Sie zeigen, dass die Entscheidung nun unter deutlich besseren Bedingungen getroffen und später korrigiert werden kann. Genau darin liegt die spezifische Leistung der Prozessbegleitung.

10. Verschiedene Praxisfelder

Das Grundmodell bleibt in unterschiedlichen Feldern gleich, die Gewichtung der Aufmerksamkeit verändert sich jedoch. Systemische Prozessbegleitung ist keine identische Methode für alle Situationen. Sie ist eine gemeinsame Prüfarchitektur, die fach- und kontextspezifisch ausgefüllt werden muss.

Tabelle 11: Anwendungsschwerpunkte in verschiedenen Praxisfeldern

Praxisfeld	Besonders kritische Dimensionen	Typische Leitfrage	Zugespitzte Gefahr
Teamkonflikt	r, p, w, l	Wer kann was sagen, ohne Nachteile zu riskieren, und welche Muster halten den Konflikt aufrecht?	Harmonie kann durch Schweigen erzeugt werden.
Organisationsentwicklung	m, a, u, l	Welche Entscheidung ist wirklich offen, wer trägt Ressourcen und wie wird nachgesteuert?	Beteiligung wird zur Kulisse einer bereits beschlossenen Veränderung.
Schule und Bildung	p, w, u, l	Wie werden Lernende, Lehrende, Eltern und Träger angemessen beteiligt?	Pädagogische Ideale ignorieren reale Belastung und Infrastruktur.
Kirche und Gemeinde	p, a, w, l	Wie werden Bekenntnis, Deutung, Zugehörigkeit und Macht unterschieden?	Einheitsrhetorik verdeckt Ausschluss oder Konfliktvermeidung.
Bürgerbeteiligung	m, r, p, u	Welche Entscheidungsspielräume bestehen und wie werden leise Interessen berücksichtigt?	Öffentliche Beteiligung legitimiert nachträglich fremde Entscheidungen.
Coaching und Führung	m, r, o, e	Dient der Auftrag der begleiteten Person oder verdeckt dem Arbeitgeber?	Vertraulichkeit wird behauptet, obwohl Berichtspflichten bestehen.
Familie und Sozialpraxis	w, m, r, p	Wer ist freiwillig beteiligt, wer abhängig, wer besonders schutzbedürftig?	Allparteilichkeit nivelliert Gewalt, Alter oder ökonomische Abhängigkeit.
Projekt- und Innovationsarbeit	k, o, u, f	Welche Annahmen werden getestet und wie werden Fehler früh sichtbar?	Ideenfülle ersetzt Entscheidung und Verantwortungsübernahme.

Die Buchstaben in der Tabelle beziehen sich auf die zuvor eingeführten Dimensionen. In Coaching und Führung steht e für Eigenständigkeit im Nachhaltigkeitsmodell; in Projektarbeit steht f für Feedback. Die Schwerpunktsetzung verändert nicht die ethische Schutzgrenze. Gerade in Feldern mit asymmetrischer Macht oder unfreiwilliger Teilnahme muss sie verschärft geprüft werden.

Die DGSF-Ethikrichtlinien verstehen Klientinnen und Klienten als Expertinnen und Experten ihrer Lebensgestaltung und fordern die Förderung von Selbstorganisation. In Organisationen ist diese Formulierung nicht ungebrochen übertragbar, weil Mitarbeitende nicht über alle Rahmenbedingungen verfügen. Das Modell übersetzt den Gedanken daher in eine realistische Forderung: Beteiligte sollen in

jenen Bereichen tatsächliche Eigentümerschaft entwickeln können, in denen sie Entscheidungsspielraum und Verantwortung haben.⁶

11. Typische Fehlformen systemischer Prozessbegleitung

Ein Bewertungsmodell ist nur dann leistungsfähig, wenn es nicht nur Ideale formuliert, sondern Fehlformen erkennbar macht. Systemische Sprache kann selbst zur Immunisierung werden, wenn unklare Begriffe wie „Selbstorganisation“, „Widerstand“ oder „Lösungskompetenz“ jede Kritik aufnehmen, ohne das Verfahren zu verändern.

Tabelle 12: Fehlformen und ihre mathematische Spur

Fehlform	Beschreibung	Typisches Profilzeichen	Korrektur
verdeckter Expertenmodus	Die Begleitung lenkt auf eine bevorzugte Lösung, ohne dies offenzulegen.	m und r niedrig; o scheinbar hoch	Rolle, Interessen und Entscheidungsmacht explizieren.
Pseudo-Partizipation	Menschen dürfen sprechen, aber nichts Relevantes beeinflussen.	p formal hoch, m und r niedrig	Entscheidungsraum vor Beteiligung klären.
Machtblindheit	Konflikte werden als symmetrische Kommunikationsprobleme behandelt.	w und r niedrig	Abhängigkeiten, Sanktionen und Schutzpflichten analysieren.
Methodenromantik	Kreative Formate ersetzen Sachwissen und Daten.	o hoch, k niedrig	Fachliche Evidenz und Grenzen vor Ideenproduktion klären.
Endlosschleife	Reflexion wird fortgesetzt, obwohl eine Entscheidung möglich und nötig wäre.	p und o hoch, u niedrig	Entscheidungskriterien, Frist und Zuständigkeit festlegen.
Beratungsabhängigkeit	Das System funktioniert nur in Anwesenheit der Begleitung.	C kurzfristig hoch, N niedrig	Methoden, Rollen und Feedbackkompetenz übertragen.
Erfolgsvereinnahmung	Die Begleitung schreibt sich positive Ergebnisse vollständig zu.	Zurechnungsmodell ignoriert	Eigenaktivität, Kontext und Zufall dokumentieren.
Konfliktvermeidung durch Wertschätzung	Unvereinbare Interessen werden sprachlich geglättet.	w scheinbar hoch, a und u niedrig	Dissens, Grenzen und Entscheidungsfolgen explizit machen.

Besonders kritisch ist die Verwechslung von Allparteilichkeit und Gleichbehandlung. Bei asymmetrischen Risiken kann gleiche Gesprächszeit ungleiche Folgen stabilisieren. Die Prozessbegleitung muss deshalb nicht nur prüfen, wer sprechen durfte, sondern wessen Beitrag Entscheidung, Schutz und Ressourcen tatsächlich beeinflussen konnte.

Ebenso problematisch ist die Personalisierung struktureller Konflikte. Eine Organisation kann Mitarbeitende zu besserer Kommunikation anhalten, obwohl widersprüchliche Zielvorgaben, Unterbesetzung oder unklare Zuständigkeiten den Konflikt fortlaufend erzeugen. Systemische Analyse muss hier den Rahmen sichtbar machen, statt Anpassungsleistung von Einzelnen zu verlangen.

12. Dokumentation und Evaluation

Das Modell wird erst dann prüfbar, wenn Bewertungen mit Beobachtungen verbunden werden. Jede Zahl benötigt eine Begründung. Eine Dokumentation sollte deshalb nicht nur Werte eintragen, sondern angeben, worauf sie beruhen, wer bewertet hat, welche Gegenposition bestand und welche Unsicherheit bleibt.

Tabelle 13: Minimalprotokoll einer Prozessbegleitung

Feld	Zu dokumentieren	Beispiel
Anlass und Auftrag	Problem, Auftraggeber, Beteiligte, Nicht-Ziele	„Konfliktbearbeitung; keine Entscheidung über Stellenabbau.“
Entscheidungsraum	offene und nicht offene Fragen	„Ablauf ist offen; Budgetrahmen ist vorgegeben.“
Schutz und Vertraulichkeit	Risiken, Berichtspflichten, Grenzen	„Ergebnisse aggregiert; keine personenbezogenen Berichte.“

⁶Vgl. DGSF, Ethik-Richtlinien, Stand Oktober 2025. Die professionsethische Forderung nach Selbstorganisation wird im vorliegenden Essay nicht als Fiktion vollständiger Autonomie verstanden, sondern an reale Macht-, Rollen- und Entscheidungsspielräume gebunden.

Feld	Zu dokumentieren	Beispiel
Ausgangsprofil P_0	Werte mit Belegen und Dissens	„r=1, weil Sanktionen unklar und Hierarchie nicht thematisiert.“
Interventionen	Methode und begründete Funktion	„Perspektivwechsel zur Prüfung der Problemdefinition.“
Zwischenprofil P_1	beobachtete Veränderungen	„o stieg, u blieb niedrig.“
Entscheidung und Umsetzung	Verantwortliche, Ressourcen, Fristen	„Pilotprojekt; Leitung stellt zwei Wochenstunden bereit.“
Folgen und Revision	erwartete und tatsächliche Wirkungen	„Belastung höher als erwartet; Modell wird angepasst.“
Nachhaltigkeit N	Eigenständigkeit, Transfer, Feedback	„Team moderiert Folgeauswertung ohne externe Begleitung.“

Für wissenschaftliche Evaluation können mehrere Verfahren kombiniert werden. Beteiligte und Prozessbegleitende können das Profil unabhängig voneinander einschätzen. Beobachtungsprotokolle können geprüft, Interviews ausgewertet und vergleichbare Prozesse mit und ohne Modell gegenübergestellt werden. Entscheidend ist nicht, dass alle Personen identische Zahlen vergeben. Prüfbar ist, ob Unterschiede begründet werden und ob das Modell relevante blinde Flecken systematischer sichtbar macht.

Ein mögliches Evaluationsdesign vergleicht den Zustand vor der Begleitung, unmittelbar danach und einige Monate später. So lässt sich erkennen, ob kurzfristige Verbesserungen bestehen bleiben. Ergänzend sollte untersucht werden, ob die Begleitung unbeabsichtigte Nebenwirkungen erzeugt hat, etwa zusätzliche Bürokratie, Konfliktverlagerung oder Abhängigkeit.

Die empirische Validierung darf sich nicht auf Zufriedenheit beschränken. Erforderlich sind Gegenfälle, Fehlanwendungsanalysen, externe Kritik, Vergleichsstudien und Transferprüfungen. Diese Forderung entspricht dem Forschungsprogramm der Prozessualen Integrations- und Handlungstheorie, das aus einer plausiblen Theoriearchitektur ein methodisch bewährtes Orientierungsmodell entwickeln soll.⁷

13. Wissenschaftlicher Status und Grenzen

Das vorgestellte Modell ist eine theoriegeleitete Bewertungsheuristik. Es strukturiert Beobachtung und Begründung, ist aber noch kein empirisch normiertes Messinstrument. Die Skala von 0 bis 4 wurde aus Gründen der Verständlichkeit gewählt. Für eine wissenschaftliche Standardisierung müssten Definitionen, Beobachtungsanker, Bewertungsregeln und Anwendungsgrenzen in Studien geprüft werden.

Auch die arithmetischen Operationen sind Modellentscheidungen. Das Minimumprinzip bei der Schutzgrenze drückt die normative Annahme aus, dass gravierende Defizite bei Schutz, Mandat oder Machttransparenz nicht durch andere Stärken kompensiert werden dürfen. Der Durchschnitt der Entwicklungsdimensionen drückt dagegen aus, dass unterschiedliche Prozessleistungen teilweise gemeinsam betrachtet werden können. Beide Entscheidungen sind begründbar, aber nicht alternativlos.

Die Erklärungsleistung des Modells liegt auf vier Ebenen. Erstens trennt es Begleitqualität von Ergebnisqualität. Zweitens ordnet es Schutzbedingungen und Entwicklungsleistungen. Drittens macht

⁷Vgl. Norbert Rieser, Teil II – Empirische Validierung. Wissenschaftliche Belastungsprüfung und Forschungsprogramm des Weisheitskompasses, unveröffentlichtes Modellpapier, 2026, besonders die Abschnitte zu Begriffsvalidierung, Prozessbeobachtung, Vergleichsstudien, Gegenfallanalyse und Transferprüfung.

es widersprüchliche Veränderungsverläufe sichtbar. Viertens formuliert es Bedingungen, unter denen das Modell selbst scheitert.

Tabelle 14: Mögliche Widerlegungen und Revisionsgründe

Befund	Bedeutung für das Modell
Anwender können die Dimensionen trotz Schulung nicht konsistent unterscheiden.	Die Begriffsarchitektur ist zu unklar oder zu komplex.
Das Profil sagt keine relevanten Unterschiede in Transparenz, Lernen oder Nachhaltigkeit voraus.	Die Variablen erfassen Begleitqualität nicht hinreichend.
Die Schutzgrenze führt regelmäßig zu unplausiblen Urteilen.	Minimumprinzip oder Beobachtungsanker müssen revidiert werden.
Anwendungen fördern nur Dokumentation, nicht bessere Entscheidungen.	Das Modell erzeugt Bürokratie statt Orientierung.
Bestimmte Praxisfelder lassen sich systematisch nicht abbilden.	Der Allgemeinheitsanspruch muss eingeschränkt oder feldspezifisch ergänzt werden.
Die Begleitung nutzt das Modell zur Selbstbestätigung.	Externe Bewertung und Gegenhypothesen sind methodisch zu stärken.

Das Modell darf außerdem keine Fachmethoden ersetzen. In Kinderschutz, Therapie, Medizin, Recht, Organisationsdiagnostik oder Pädagogik sind zusätzliche Standards und fachliche Kompetenzen erforderlich. Die mathematische Architektur ordnet den Prozess; sie liefert nicht das jeweilige Sachwissen.

Schließlich bleibt systemische Prozessbegleitung selbst Teil des Systems, das sie beobachtet. Ihre Fragen verändern Aufmerksamkeit, ihre Kategorien erzeugen Sichtbarkeit und Unsichtbarkeit, ihre Anwesenheit verändert Kommunikation. Eine reflektierte Anwendung muss daher auch die Wirkungen des Modells und die Interessen der Begleitenden zum Gegenstand machen.

14. Schluss: Gute Begleitung erweitert verantwortbare Selbststeuerung

Systemische Prozessbegleitung ist weder die Kunst, für andere unbemerkt gute Lösungen herzustellen, noch die Technik, jede Gruppe durch freundliche Moderation zu befrieden. Ihre spezifische Leistung liegt darin, die Bedingungen verantwortbarer Selbststeuerung zu verbessern. Sie klärt, was tatsächlich entschieden werden kann, welche Tatsachen und Unsicherheiten relevant sind, wer betroffen ist, welche Macht wirkt, welche Optionen bestehen, wer handeln kann und wie aus Wirkungen gelernt wird.

Das mathematische Modell verdichtet diese Aufgabe in ein Schutz- und Entwicklungsprofil. Die Schutzgrenze G verhindert, dass methodische Dynamik unklare Mandate, Machtblindheit oder Verletzungen überdeckt. Die Entwicklungsqualität C zeigt, ob Kontext, Auftrag, Perspektiven, Optionen, Umsetzung und Lernen tatsächlich gestärkt werden. Das Nachhaltigkeitsmodell N fragt, ob die erreichte Handlungsfähigkeit nach dem Ende der Begleitung fortbesteht. Das Zurechnungsmodell erinnert daran, dass Ergebnisse stets aus mehreren Faktoren hervorgehen.

Die Formeln berechnen nicht, was Menschen tun sollen. Sie machen sichtbar, welche Voraussetzungen ein Urteil benötigt und woran Begleitung scheitern kann. Ihr Wert liegt damit nicht in scheinbarer Exaktheit, sondern in disziplinierter Nachvollziehbarkeit.

Unter dieser Perspektive ist eine Prozessbegleitung gelungen, wenn das begleitete System nach ihrem Ende nicht bloß eine Lösung übernommen hat, sondern genauer beobachten, fairer unterscheiden, verantwortlicher entscheiden, wirksamer handeln und aus seinen Folgen eigenständiger lernen kann. Gute Begleitung macht sich deshalb nicht durch Bedeutungslosigkeit, wohl aber durch abnehmende Unentbehrlichkeit erkennbar.

Anhang: Kurzdiagnose und Symbolschlüssel

Tabelle 15: Zehn Fragen für eine schnelle Praxisbewertung

Nr.	Prüffrage	Zugeordnete Dimension
1	Ist der tatsächliche Auftrag einschließlich seiner Grenzen transparent?	m, a
2	Wissen alle Beteiligten, wer entscheiden darf und wer Folgen trägt?	r
3	Sind Schutz, Vertraulichkeit und mögliche Nachteile geklärt?	w
4	Beruhet die Problemdefinition auf Daten, Erfahrung und ausgewiesener Unsicherheit?	k
5	Kommen relevante Betroffene und Gegenpositionen tatsächlich vor?	p
6	Dürfen neue Perspektiven den ursprünglichen Auftrag verändern?	p, a
7	Entstehen neue und realistische Handlungsmöglichkeiten?	o
8	Sind Zuständigkeiten, Ressourcen und Fristen vereinbart?	u
9	Gibt es eine verbindliche Wirkungsprüfung und Korrekturmöglichkeit?	l, f
10	Kann das System den nächsten vergleichbaren Prozess eigenständiger gestalten?	e, t

Tabelle 16: Symbolschlüssel

Symbol	Bedeutung
t	Zeitpunkt einer Beobachtung
Q_t	Qualitätsprofil der Prozessbegleitung
G_t	Schutz- und Legitimitätsgrenze
C_t	Entwicklungsqualität
Q^*_t	optionaler Engpasswert
w	Würde, Schutz und Fairness
m	Mandat, Information und Freiwilligkeit
r	Rollen- und Machttransparenz
k	Kontext- und Wirklichkeitsklarheit
a	Auftrags- und Zielklarheit
p	Perspektivenintegration
o	Optionserweiterung
u	Umsetzung und Eigentümerschaft
l	Lern- und Revisionsfähigkeit
N	Nachhaltigkeit
e	Eigenständigkeit
t im Nachhaltigkeitsmodell	Transfer auf neue Situationen
f	Feedback- und Korrekturmöglichkeiten
Δ	Veränderung zwischen zwei Zeitpunkten
ε	nicht vorhersehbare oder nicht kontrollierte Einflüsse

Literatur- und Quellennachweis

Primärquellen der Theorieentwicklung

Rieser, Norbert (o. J.a): Prozessuale Integrations- und Handlungstheorie verantwortlicher Orientierungsprozesse. Quintessenz der Grundlagenableitung. Unveröffentlichtes Manuskript, 15 Seiten.

Rieser, Norbert (o. J.b): Von der intentionalen Handlung zur verantwortbaren Orientierung. Wissenschaftlicher Essay zur Prozessualen Integrations- und Handlungstheorie verantwortlicher Orientierungsprozesse. Arbeitsfassung, 14 Seiten.

Rieser, Norbert (2026): Teil II – Empirische Validierung. Wissenschaftliche Belastungsprüfung und Forschungsprogramm des Weisheitskompasses. Unveröffentlichtes Modellpapier.

Ausgewertete Fach- und Verbandsquellen

Argyris, Chris / Schön, Donald A. (1996): Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. 2. Aufl. Reading, MA: Addison-Wesley.

Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e. V. (DGSF) (2025): Ethik-Richtlinien der DGSF. Stand Oktober 2025. Onlinefassung, abgerufen am 5. August 2026.

Meadows, Donella H. (2008): Thinking in Systems. A Primer. Herausgegeben von Diana Wright. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing.

Schein, Edgar H. (1999): Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. Reading, MA: Addison-Wesley.

Methodische Quellenklarstellung

Die Texte von Norbert Rieser werden als Primärquellen der Theorie- und Modellentwicklung verwendet. Sie dokumentieren die Begriffsarchitektur des Weisheitskompasses und das dazugehörige Forschungsprogramm, stellen jedoch keine externe empirische Bestätigung dar. Schein, Meadows sowie Argyris und Schön dienen als fachliche Vergleichs- und Anschlussliteratur. Die DGSF-Ethikrichtlinien werden als aktueller professionsethischer Referenzrahmen herangezogen. Das hier entwickelte Bewertungsmodell ist eine eigenständige Synthese; seine Skalen und Formeln sind noch nicht empirisch normiert.