

## Soziologen + Systemtheorie + Beratung = ? Oder: Graffiti auf der Führungsetage eines Unternehmens: 'Ein Berater ist ein Mann, der...'

Herbertz, Heinrich; Nau, Ekkehard

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Herbertz, H., & Nau, E. (1997). Soziologen + Systemtheorie + Beratung = ? Oder: Graffiti auf der Führungsetage eines Unternehmens: 'Ein Berater ist ein Mann, der...'. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 20(4), 341-349. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-36748>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## **Soziologen + Systemtheorie + Beratung = ?**

**oder:**

**Graffiti auf der Führungsetage eines Unternehmens:**

**“Ein Berater ist ein Mann, der ...”**

*Heinrich Herbertz*

*Ekkehard Nau*

Die Frage "Welchen Beitrag kann die soziologische Systemtheorie für die Lösung aktueller Probleme vornehmlich der Wirtschaft beitragen?" kann im Grunde nur ein Systemtheoretiker beantworten. "Praktizierende" Soziologen werden zu dieser Frage wenig beitragen wollen, da ihre Sicht- und Handlungsweise die des Anwenders von praktisch einsetzbaren Erkenntnissen ihres Faches ist. Um eine solche Frage aus deren Sicht zu bearbeiten, bietet es sich an, sich die Bereiche im wirtschaftlichen Leben genauer anzuschauen, wo "Systemtheorie" in der täglichen Anwendung ihren zumindest sprachlichen Niederschlag gefunden hat.

Um einem möglichen Irrtum gleich vorzubeugen: Wir werden in diesem Aufsatz keine detaillierte Analyse der theoretischen Fundierung des "systemischen" Ansatzes leisten noch eine Kritik. Wir wollen aus der Sicht der Praxis auf systemische Ansätze einige Fragen stellen (z. B. Was ist für den Praktiker anders, was ist neu, was ist schwierig?) und uns an der einen oder anderen Antwort versuchen.

Das Interesse an neuen und besseren Rezepten, Tools, Ideen, kurz gesagt: Lebenshilfen zur Bewältigung der alltäglichen und allfälligen Lebensanforderungen, ob im Privaten oder dem Beruflichen, ist in der Gesellschaft enorm. "Das Beraten" blüht. Beraten wird in Büchern, in Zeitschriften und Magazinen, in Talk- oder anderen Shows, an der Theke, aber natürlich vor allem auch in professionellen Zusammenhängen: Bei der Einführung neuer Personalentwicklungssysteme im Unternehmen ebenso wie bei Scheidungsfällen. Die Hoffnung, jemanden zu finden, der einem sagen kann, was man in der und der Situation tun soll, treibt die Menschen in der Gesellschaft um. Speziell der Bereich der Wirtschaft ist ein Feld, in dem die Menschen geradezu süchtig nach Patentrezepten sind und neue Hilfs- und Beratungs-Angebote meist nicht sehr kritisch aufnehmen (was ja auch Soziologen zugute kommen kann) - zumal in der Fachpresse mit häufig verein-

fachten Übertragungen von Ergebnissen der Management-Forschung das Einschwenken auf diese oder jene Denk- und Handlungsweise nahegelegt wird. Besonders die Diskussion um künftige Anforderungen an Manager und Mitarbeiter gleicht der Methode, eine noch schönere Mohrrübe an einem noch längeren Stock vorzuhalten, um diese Esel von Menschen in Trab zu halten oder diesen sogar zu beschleunigen.

Unter den vielen seit Jahren auf Tagungen und Kongressen präsentierten und in der Fachpresse kursierenden Spezialitäten haben sich die systemischen und ganzheitlich genannten Ansätze und Konzepte eine ganz eigene Fangemeinde geschaffen. Warum ist das Interesse an den systemischen Konzepten so groß? Ein Grund ist wohl, daß deren manchmal wie Priester anmutenden Vertreter ihr Paradigma für umfassender und folgenreicher erklären als alle anderen Management-Konzepte. Für viele der potentiellen Konvertiten versprechen diese Ansätze denn auch die Handlungsfähigkeit, die als notwendig erachtet wird, um mit der zunehmend komplexer wahrgenommenen Welt einigermaßen und das heißt natürlich erfolgreich zurechtzukommen. Hinzu kommt, daß diese Ansätze ein umfangreiches eigenes Vokabular konstruiert haben, welches sich zum Teil hervorragend zur Metaphorik (mit etlichen Verbindungen zum fernen Osten) eignet - ein Jargon der Systemlichkeit. Dieser bleibt zunächst eher diffus, da die Konzepte anhand der Beschreibung von Mängeln entwickelt werden: Es ist leichter mit Klarheit zu sagen, was nicht getan werden sollte als mit derselben Klarheit das angemessene Tun zu postulieren.

Um dieser systemischen Sicht etwas auf die Spur zu kommen, eignet sich die kurze (natürlich auch verkürzte) Darstellung der systemischen Beratung von Organisationen und deren Ausgangsbasis. Es ist klar, daß es hier verschiedene Ausformungen des systemischen Grundgedankens gibt.

## 1 Die systemische Beratung von Organisationen

*Organisationen gelten als Steuerungsmittel zur Durchsetzung eines vorgegebenen Zwecks bzw. eines unternehmerischen Willens. Durch Aufbau- und Ablauf-Organisation soll so rational wie möglich das Ziel erreicht werden. Organisatorische Gebilde entwickeln jedoch (ungeplante) Eigengesetzlichkeiten, die dazu führen, daß das durchgeplante Wollen zu einem mit Ungewolltem, Nebeneffekten bzw. Spätfolgen durchsetzten Ergebnis führt. Diesen Unberechenbarkeiten soll durch noch mehr Rationalität begegnet werden.*

*Mit systemischer Beratung wird dagegen eine Orientierung bezeichnet, die Organisationen zum einen als Systeme begreift, deren Existenz sie allein ihrem laufenden Sich-Selbst-Erschaffen verdanken. Diese Vorgang wurde von dem brasilianischen Biologen Maturana mit dem Begriff der Autopoiesis bezeichnet, ein Begriff, den Niklas Luhmann für soziale Systeme fruchtbar gemacht hat. Zum anderen wird unterstellt, daß dieser Prozeß in sozialen Systemen durch Kommunikation zustande gebracht wird, und*

zwar durch Kommunikation zwischen dem System und den als Umwelt wahrgenommenen anderen Systemen.

*Alle sozialen Systeme bilden dieser Auffassung nach eine Einheit, die sich von jeder anderen Einheit als Besonderheit abhebt. D. h.: Jede Organisation entwickelt ihre ganz eigene Arbeitsweise, die sich von der Arbeitsweise aller anderen Organisationen unterscheidet.*

*Wenn soziale Systeme Systeme eigener Art darstellen, sich eigenen Codes verpflichtet sehen und alle Systeme sich als je spezifische Systeme herausbilden, dann hat es Beratung immer mit einmaligen Organisationen zu tun.*

*Eine Beratungssituation definiert sich durch das Zusammentreffen zweier Systeme: Das Beratersystem und das Klientensystem. In dieser Auffassung stellt Beratung keinen Transfer von Wissen oder Techniken dar, sondern eine "Störung", die andere als die gewohnten Perspektiven ins Spiel der Organisationen bringt. Oder anders ausgedrückt: Eine systemisch konzipierte Beratung hat zum Ziel, das System/die Organisation durch andere Sichtweisen zu motivieren, eigene Lösungen für die Fragen/Probleme zu finden, mit denen es sich an das Beratersystem wendet. Systemische Beratungssysteme agieren als Provokateure: Systemische Beratung läßt sich als gezielte, geplante Irritation beschreiben, deren Ziel es ist, der Organisation die Möglichkeit einer "Neukonstruktion" einer "brauchbareren" Wirklichkeit zu ermöglichen. Diese Neukonstruktion (= "Lösung") muß das ratsuchende System aber selber leisten: Das Beratungssystem weiß nicht, was "das Beste" für die Organisation ist.*

*Der zentrale Begriff für die aktive Leistung des Beratungssystems ist die Intervention. Das Beratungssystem kann nur beobachten und dem System die Beobachtungen weitergeben, und es kann dann beobachten, wie das Klientensystem mit diesen Beobachtungen umgeht. Diese Beobachtungen können bzw. sollen stören. Die zentrale Form der Mitteilung ist dabei das Fragen: Durch ungewohntes, z. T. naives Fragen sollen für Momente die selbstverständliche Rekursion gestört werden, sollen Erwartungen enttäuscht werden, soll etwas zum Gegenstand der Kommunikation gemacht werden, was bislang nur unter der Oberfläche mitschwang. Fragen an das Lesersystem: Kommt Ihnen das bekannt vor? Verstehen Sie das?*

Man hat oft den Eindruck, "systemisches Denken und Handeln" verhält sich gegenüber den restlichen Paradigmen wie die Eleganz der Tricks von "Star Wars" oder "Star Trek" zur Handwerklichkeit des Design von "Raumschiff Orion". Kein Wunder auch, daß neben den bekannten Fähigkeiten wie strategisches Denken, Durchsetzungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick und Kommunikationsfähigkeit systemisches Denken seit langem auf der Anforderungsliste des für das nächste Jahrtausend gerüsteten Managers steht.

## 2 Kleiner Exkurs über "systemisches Denken"

*Systemisches Denken oder besser das Denken in Systemen ist ein schwer faßbares Konglomerat aus Attributen, deren Beschreibung herrührt aus den Anforderungen, die das Bewegen in "komplexen Systemen" mit sich bringt. Überspitzt ausgedrückt ist "systemisches Denken" die Überschrift eines Bündels von Regeln, die befolgt werden sollten, um zu angemessenen Entscheidungen zu gelangen. Angemessen heißt hier: den Erfordernissen einer "komplexen Umwelt" gerecht werden. Eine Kernregel besagt: Bedenke die Folgen! In einer einfach strukturierten Umwelt ist dies i.d.R. ein leichtes Unterfangen. Diese Umwelt läßt sich nämlich durch try-and-error-Verfahren hinreichend erfahren und damit auch zu späteren Zeitpunkten kalkulieren. Es gibt nur selten Anlässe, einmal getroffene und erfolgreiche Entscheidungen zu korrigieren. "Komplexe Umwelten" zeichnen sich dadurch aus, daß es prinzipiell unmöglich ist, die Kernregel: Bedenke die Folgen! erschöpfend zu befolgen. Es ist nicht möglich, alle Folgen zu erkennen.*

*Jede Handlung als Folge einer Überlegung im Zusammenhang mit komplexen System basiert immer auf unzureichender Information. Diese Information ist nicht nur ihrer Menge nach unzureichend, sondern auch unzureichend bezüglich der Bewertung ihrer Relevanz: Es kann sein, daß man "das Wichtigste" nicht in Rechnung gestellt hat. Dies läßt sich nur an den Folgen einer Handlung feststellen, ärgerlicherweise aber nur dann, wenn es gelingt, die Folge als verbunden mit dem eigenen Handeln wahrzunehmen. "Komplexe Umwelten" haben die Eigenschaft, daß es nicht möglich ist, alle Folgen von Handlungen zu antizipieren. Es gilt nicht einmal der einfache Tatbestand, daß eine bestimmte Ursache immer die gleiche Wirkung erzeugt. "Komplexe Umwelten" sind nämlich nicht nur "hochgradig vernetzt", sondern dynamisch, d. h. in ständiger Veränderung begriffen. Vergleichbar des griechischen Flusses, der immer ein anderer wird, ist die "komplexe Umwelt" immer wieder neu.*

*"Die Wirtschaft" erweist sich zusehst als eine "komplexe Umwelt". Dies hat gravierende Folgen für das wirtschaftliche Handeln. Diese Folgen werden diskutiert mit den Schlagwörtern: "Lebenslanges Lernen", "Innovation", "lernende Organisation" usw. Allen Schlagwörtern ist gemein, daß sie auf eine Dynamisierung und Flexibilisierung von Organisationsstrukturen zielen. Gemeint ist damit eine verstärktes Anpassungsverhalten gegenüber der "komplexen Umwelt".*

*"Systemisches Denken" wird so in einem ersten Schritt zu einem Management-Werkzeug. "Systemisches Denken" ist aber, zumindest seinem Ursprung nach, kein handlungsorientiertes Denken. Denken in Systemen ist ein Zugang für das Verstehen. Die Übersetzung von "Denken in Systemen" hin zu "systemischem Denken" ist der Versuch, die folgende Frage zu beantworten: Wie muß ich in einer "komplexen Umwelt" denken (genauer gesagt: handeln), um erfolgreich das zu bewirken, was ich bewirken möchte? Fragen an das Lesersystem: Welche Anforderungen sollen die Manager denn nun erfüllen?*

Trotz der reichlichen Zeitspanne seit der ersten von den Wirtschaftsmachern wahrgenommenen Publikationen (Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre) zu dem Thema hat sich ein genügender (immerhin reichlich Neugier und Nachfrage erhaltender) Grad an Unklarheit und Unwissenheit über diese scheinbare Wunderwaffe der Lebensbewältigung erhalten. Aber was ist denn eigentlich "Systemisches Denken und Handeln" und wie "macht man es"?

Antworten darauf, was einen "systemischen Berater" oder einen "systemischen Manager" ausmache, gibt es genügend. Der Erstere hat sich bewußt mit den zugrundeliegenden Theorien und Methodiken auseinandergesetzt und eine Sicht- und Denkweise erlernt und entwickelt, die es ihm erlaubt, mit Klienten andere Zugänge und Lösungswege für Probleme zu entwickeln. Der "systemische Manager" - so das Ergebnis einer Untersuchung - weiß meist nicht, daß er ein solcher ist (*Hört!Hört!*), sondern hat für sich bestimmte Haltungen, Wahrnehmungs- und Handlungsweisen entwickelt, mit denen er hinlänglich erfolgreich seine Aufgaben in dieser Welt und seinem Unternehmen bewältigt. (*Clever: erfolgreich = systemisch*).

Dem Berater kann man es also beibringen, der Manager entwickelt es von selbst? Und was ist nun mit dem, der bewußt seine Berufspraxis "systemisch" gestalten will? Kann man "systemisches Denken und Handeln" trainieren? Und ist der Trainer mit dem Berater ähnlich? Und wie muß "Systemisches" vermittelt werden? Anders? Oder gelten die Regeln der Andragogik immer noch?

Was zeigen z. B. die Erfahrungen mit Teilnehmern aus Seminaren über "systemisches Denken und Handeln" als auch mit "systemischer Didaktik"?

Auf die Frage, was denn ihrem Verständnis nach "systemisches Denken" bedeute bzw. was sie von systemischen Konzepten erwarten, antworten unsere Teilnehmer: mit komplexen Problemen umgehen können, komplizierte Zusammenhänge besser durchschauen, mit dynamischen Prozessen besser umgehen können, Unvorhersehbares vorhersehen können (!). Einige vermuten Verbindungen zu esoterischem Gedankengut (s. o.). Alles in allem sehr diffus, was an Meinungen und Erwartungen geäußert wird. Viele sind bereits damit zufrieden, gezeigt zu bekommen, wie man mit einfachen Techniken (z. B. Papiercomputer) den Knoten und Schleifen der komplexen Welt erfolgreicher zu Leibe rücken kann (vgl. o.). Mancher, der kaum Gruppenarbeitstechniken kennt, hält schon die Moderationsmethode für eine systemische Arbeitsform. Je fremder ein Ansatz, desto systemischer ist er wohl.

Mit und nach systemischen Prinzipien in Seminaren und Trainings zu arbeiten, fällt den Teilnehmern zunächst nicht besonders auf. Doch dann werden sie irritiert und neugierig zugleich durch bestimmte Fragen, Aussagen und andere Interventionen. Zirkuläres Fragen bei der Analyse von Problemsituationen oder paradoxe Aufgaben führen zunächst oft zu Befremden. Bei einigen Teilnehmern bricht dann die Freude am spielerischen Probieren "mal anders zu denken" durch.

Auch hier zieht "das Fremde" an und stößt ab zugleich. Äußerungen wie: "Wenn ich meinen Chef so frage, kann ich gleich gehen..." etc. sind nicht selten. "Das Fremde, Unklare, Ungreifbare" ist nicht geheuer und attraktiv zugleich. Obwohl "systemisches Denken" als Fähigkeit inzwischen zum Anforderungsprofil der Spitzenleute gehört (s. o.) gibt es außer den bereits seit Jahren bekannten allgemeinen Formulierungen zu "systemischen Prinzipien" in der Management-Praxis keine genauere Beschreibung dessen, was ein systemisch denkender und handelnder Manager tut, noch besser, was an seinem Verhalten einen systemischen Hintergrund erkennen läßt. Während die "systemischen" Managementtheoretiker scheinbar ziemlich genau wissen, was "das" ist, leidet das wirtschaftstätige Fußvolk noch an der ungenügenden Übersetzung und Vermittlung hoher Gedanken auf die lebenspraktisch orientierte Denk- und Handlungsebene. Woran liegt das?

*Eines der zentralen Prinzipien systemischer Konzepte erfordert, die Interaktionen und Handlungen von Personen in spezifischen Situationen als systemrelevante "social facts" zu sehen. Statt also vom Verhalten von Personen auf dauerhafte Eigenschaften dieser Personen zu schließen, also zu einem festen (Fremd-)Bild des Gegenüber zu kommen, muß die Unterschiedlichkeit der Interaktionskontexte berücksichtigt werden. Erst auf deren Hintergrund ist häufig "überraschendes" und "anderes" Verhalten verstehbar.* Die gebräuchlichen Personalentwicklungsinstrumente wie z. B. Assessment-Center erfüllt dieses Kriterium aber nicht, sondern arbeitet mit:

Stellenbeschreibungen, daraus abgeleiteten Anforderungsprofilen, darauf bezogene Beobachtungsdimensionen und daran ausgerichteten Rollensimulationen. Im Assessment-Center gezeigtes situationsbezogenes Verhalten wird dann im Hinblick auf die generellen Anforderungen als defizitär oder passend bewertet. Angestrebt werden Aussagen über dauerhafte Verhaltensmuster, im Grunde genommen Persönlichkeitseigenschaften. In dieser eigenschaftsorientierten "Denke" "Müller ist halt ein fleißiger Pedant" oder "die Schmitz will keine Verantwortung übernehmen..." als Bestandteil des Büroalltagswissens kommt das führende Beurteilungs-Paradigma zum Ausdruck. Unsere Teilnehmer haben erhebliche Probleme, die für sie einfache Methode aufzugeben, Verhalten stets als Ausdruck eines ihnen bekannten Menschen mit einem zeitlich und situativ stabilen "Profil" und damit auch entsprechender Vorhersagbarkeit aufzufassen. Systemisches Denken erfordert also einen Verzicht auf zwar nicht immer zutreffende, dennoch aber in der bisherigen Lebenserfahrungsbilanz nützliche und einigermaßen erfolgreiche Wahrnehmungs- und Welteinteilungsschemata!

Diesem Verlust steht gegenüber ein Gewinn an Wahrnehmungstiefe, den vor allem Dingen systemisch orientierte Familientherapeuten für sich in Anspruch nehmen. Deren anspruchsvolles Ziel in der Familientherapie ist es, gegenüber dem Familiensystem und dem Ergebnis, welches dieses System produziert, strikte Neutralität zu bewahren. Ihr Ziel ist es nicht, eine bestimmte Veränderung zu initiieren, sondern die Fähigkeit der Familie zu stärken, sich selbst zu ändern, immer wieder zu neuen, eigenen Lösungen zu gelangen.

Organisationsberater beginnen ebenfalls, sich auf die Selbstorganisationsfähigkeiten der Systeme zu konzentrieren.

*Damit sind wir bei einem weiteren zentralen Prinzip systemischer "Denke": Welt-sichten sind Konstruktionen, Deutungen des Beobachters - gleichgültig, was er beobachtet. Daher sind diese immer begrenzt. Konsequenz der "Systemiker": "Richtige" oder "falsche" Sichtweisen der Realität gibt es nicht - nur verschiedene. Welche davon in Organisationen wirksam sind, hängt natürlich vom Konsens der Organisationsmitglieder ab. Bei wirtschaftlichen Organisationen zählt im Besonderen die Angemessenheit der Welt-sichten im Bezug auf Zielerreichung: Die Welt-sicht ist die angemessene, die dauerhaft Gewinn nach sich zieht. Dauerhafte Welt-sichten können sich aber nur in ruhigen Zeiten unverändert lange behaupten. Die mit Globalisierung und Dynamisierung bezeichneten Veränderungen der Wirtschaftswelt führen jedoch dazu, daß einige der Typisierungen, die in der Vergangenheit tatsächlich Gewinn nach sich zogen, heute nicht mehr in diesem Sinne zu funktionieren scheinen. Die damit verbundene Hilflosigkeit ist natürlich auch der Hintergrund für die Vielfalt der Managementmoden bzw. der Intensivierung der Beratertätigkeit. Dauerhaft Gewinn können sich deshalb nur flexible Denk- und Handlungsweisen versprechen.*

Die Praxis zeigt aber, daß noch ganz andere Motive trotz massiver Umbrüche beinhalten Festhalten an Meinungen und Entscheidungen erzeugen. Psychologisch ist der Wunsch nach Stabilität von Verhältnissen und Perspektiven zu verstehen - trotz anders getönter Signale. Zweifel oder kritisch-rationale Überprüfung von Welt- aber auch Selbstbild werden daher ungern geübt, egal ob in den Top-Etagen oder den Niederungen des operativen Gerangels.

*Wenn eine dritte zentrale Aussage systemischer Ansätze behauptet, daß man komplexe Systeme nicht planen kann, d. h. durch rationale Entscheidungen aufgesetzte Ziele hin zu steuern, wird der gestandene Wirtschaftsmensch insgeheim seine Rechnung mit den systemischen Ansätzen gemacht haben. In der Praxis verhält sich der Manager, jedenfalls der erfolgreiche, durchaus im Sinne systemischer Konzepte, oder, frei nach Berthold Brecht: "Ja mach nur einen Plan, sei nur ein großes Licht, und mach' dazu 'nen zweiten Plan, gehn' tun sie beide nicht ..." In Wirklichkeit werden permanent Entscheidungs- und vor allem Zielkorrekturen vorgenommen. Sehr gute Manager handeln dann aber auch nicht auf der Basis von: "So sehen wir die Welt und wir handeln danach", sondern nach dem Motto: "Wir tun jetzt so, als ob die Welt so wäre und beobachten die Folgen unseres Handelns".*

Zu akzeptieren, daß er nicht alle Folgen seines Handelns erkennen kann und häufig seine Entscheidungen kaum den Anforderungen der komplexen Umwelt gerecht werden, nagt ja schließlich am Selbstbild. Das muß doch einen Macher sehr erschüttern!

Alles in allem läßt sich sagen, daß eine systemische Denk- und Handlungsweise dem Menschen einiges abverlangt. Eingebühtes, Bewährtes, Hilfreiches, Liebgewonnenes, im täglichen Machtkampf Erprobtes, kurz, das ganze Arsenal der praktizierten oft auch

manipulativen und Ego-zentrierten Sozial- und Welterklärungstechniken und der dazugehörigen, diese rechtfertigenden Argumente und Denkmuster müssen in wesentlichen Teilen revidiert, teilweise sogar aufgegeben werden. Das kommt eher einer Revolution als einem evolutionären Schritt gleich.

Dennoch - das Fremde unter dem Namen des "Systemischen" hat seinen Reiz und seine Faszination. Und damit wird natürlich auch Geld verdient. Oft reichen einige Begriffe aus dem Wörterbuch der Systemlichkeit und die Attraktivität auf dem Markt ist gesichert. Es kommt halt nicht immer darauf an, was man tut, sondern wie man es nennt - egal was man dann tut. Entscheidend ist, daß der Kunde/Klient/Patient den Eindruck hat, daß es ihm hilft - wie auch immer dieser Eindruck zustandekommt. Und dieser Satz ist voll und ganz im systemischen Sinne. Leider leidet unter der Annahme einer solchen Auffassung wieder eine solche, nämlich die von einer wissenschaftlichen Soziologie, die "Welt" beschreiben und erklären will. Denn das ist, systemisch gesprochen, auch nur eine der Möglichkeiten, Welt für sich zu schaffen. Na denn, Welt bekomm's!

Dennoch - das Beraten und Denken unter dem Namen des Systemischen zeigt seinen Nutzen und Vorteil gegenüber klassischen Beratungs- und Management-Konzepten da, wo die Welt sich stürmisch verändert und die Dynamik des Geschehens manchen Top-Entscheider an seine Grenzen stoßen läßt. In dynamischen, unruhigen Verhältnissen ist Unternehmenssteuerung eben etwas ganz anderes, als in der "guten alten Zeit". Und die Welt durch die systemische Brille zu betrachten, erspart so manche Enttäuschung oder Überraschung. Na denn, es möge nützen!

P.S.: Natürlich stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob die 'Beherrschung' der Systemlichkeit nicht auch ein Kriterium für die Unentbehrlichkeit der Intervention von Soziologen qua ihrer Souveränität im Umgang mit Systemen bzw. ihrer Virtuosität im Gebrauch des Jargons der Systemlichkeit bedeutet. Oder, um sich auf Julius Morel (Sub Nr. 3/97, S. 257) zu beziehen, spezifiziert sich so eine Beherrschung eines Segments von Weltdeutung, die die soziologisch geschwängerte Berufsdefinition erfüllt: "Eine Tätigkeit muß einen erwünschten Beitrag zum Bestand und/oder Wohlergehen eines sozialen Systems leisten, damit man von einem auf dem Arbeitsmarkt willkommenen, anerkannten, bezahlungswürdigen Beruf oder von einer Profession reden kann." (Manchmal formulieren Soziologen Beschreibungen, deren Evidenz man sich beim besten Willen nicht entziehen kann.) Allerdings sollte es auch für Soziologen als systemische Berater reichen, wenn sie auf diesem Markt willkommen sind und für ihre Leistung auch bezahlt werden.

Fünf Gründe, warum die Chancen dafür für einen Soziologen nicht schlecht sind:

- Er beherrscht den Umgang mit dem Jargon der Systemlichkeit.
- Er ist gewohnt, die Welt als undurchschaubar und komplex zu sehen.
- Er ist gewohnt, als Außenseiter, als Beobachter zu arbeiten.

- Ihm ist die Auffassung der "sozialen Konstruktion von Welt" vertraut.
  - Er ist gewohnt, die Folgen von Handlungsentwürfen hypothetisch abzuklären.
- Aber: Noch kann er sich schlecht verkaufen. Wie lange noch?

**Dr. Ekkehard Nau**  
**Beratung&Entwicklung**  
**Teutoburger Str. 27**  
**50678 Köln**  
**Tel./Fax 0221/331666**

*Dr. Heinrich Herbertz* verschlug es nach der intensiven Beschäftigung mit alltagssoziologischen weichen Fragestellungen für sechs Jahre in die raue Welt der harten Naturwissenschaften, um die organisatorischen und personalwirtschaftlichen Randbedingungen von erfolgreicher Grundlagenforschung zu untersuchen. Zur Zeit arbeitet er als Projektmanager für internationale Projekte in Köln sowie als Berater und Trainer für Personalentwicklungsmaßnahmen.

*Dr. Ekkehard Nau* verschlug es nach seinem Ausscheiden aus der akademischen Welt und Eintreten in das Wirtschaftsleben aufgrund des unbekümmerten Pragmatismus der "Anderen" bei der Anwendung von Lehren auch und nicht zuletzt der Sozialwissenschaften zunächst die Sprache. Mit Stand- und Spielbein in Theorie und Praxis (Welches steht wo?) trainiert, berät und moderiert er seit Mitte der 80er soziale Systeme vornehmlich der Wirtschaft.