

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# Wandel mut

Couragiertes Handeln im Change

## **Mutiger Wandel**

Veränderungsarbeit in der Krise

## **Mut der Verletzlichkeit**

Authentisch und situativ führen

## **Hunde auf den Hinterbeinen**

Managementvordenker Gary Hamel im Gespräch

## **Geteiltes Leid ist tabu**

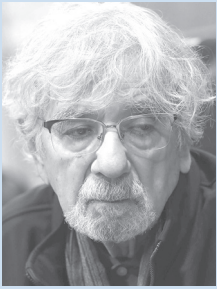
Verluste im Change besser managen

## **Lob dem Silo**

Verteidigung einer Institution



3  
—  
21



## Humberto Maturana – eine Danksagung

Scheidet eine bedeutende Persönlichkeit aus dem Leben, so evokiert dieses Ereignis nicht nur Trauer, sondern auch Erinnerungen an diese Person. Solche Erinnerung können aus persönlichen Begegnungen resultieren oder auf prägende Erlebnisse zurückgehen, die mit dieser Person in Verbindung gebracht werden. Nur wenige Leser\*innen werden zur ersten Gruppe gehören. Auch ich kann und möchte ich in diesem Beitrag keinen Nachruf per se formulieren, denn ich würde mich wohl nur wiederholen. Dennoch haben mich die theoretischen Arbeiten des chilenischen Biologen und Philosophen Humberto Maturana in meinem persönlichen Weg besonders beeinflusst. Diesem Umstand möchte ich hier Rechnung tragen.

### Ein Blick in die Biologie

Es bietet sich an, einen Blick in die Biologie zu werfen, genau genommen auf eine Pflanze. Untersuchen wir deren Lebensprinzipien näher, wird erkennbar, dass sie aus Elementen besteht, die selbst in einem Netzwerk mit anderen Elementen in Beziehung stehen. Innerhalb dieses Netzwerkes produzieren sich die Elemente selbst, indem sie dafür immer nur eigene Elemente heranziehen. Diesen Prozess der Selbstproduktion nannte Maturana (gemeinsam mit seinem Kollegen Francisco Varela) «Autopoiesis» (aus dem Griechischen «autos» = «selbst» und «poiein» = «machen»).

Innerhalb der Pflanze erfolgen sämtliche Interaktionen der Elemente selbstorganisiert und dabei entstehen eigene Strukturen, die das Zusammenwirken der Elemente beschreiben. Im Zuge dieses Prozesses unterscheidet sich die Pflanze von ihrer Umwelt und definiert dadurch ihre eigenen Grenzen: hier die Pflanze, dort die Umwelt. Die Lebensprozesse der Pflanze funktionieren grundsätzlich operativ geschlossen, was aber nicht bedeutet, dass sie von ihrer Umwelt vollkommen iso-

liert wären. Vielmehr muss die Pflanze über innere Strukturen verfügen, die mit den Umwelteinflüssen einen passenden Gegenpart finden; sie muss also (so ein weiterer wichtiger Terminus Maturanas) mit ihren relevanten Umwelten «strukturell gekoppelt» sein. Unsere Pflanze verarbeitet in inneren Prozessen der Photosynthese die externen Eigenschaften wie Licht, Kohlenstoffdioxid und Wasser, baut Kohlenhydrate auf und scheidet dabei Sauerstoff aus.

Veränderungen in der Umwelt sind lediglich Impulsgeber für interne Veränderungen der Pflanze. Die Entscheidung ob und auf welche Umweltbedingungen sie reagiert, liegt innerhalb ihrer äußerst konservativ agierenden Strukturen. Ob Pflanzen mehr Licht, weniger oder gar keines verarbeiten, ist durch die dafür erforderlichen internen Strukturen bestimmt, d. h. ob und wie das System auf die in der Umwelt vorherrschenden Gegebenheiten reagiert – man denke an Rosen, Nachtschattengewächse, etc.

### ... und auf soziale Systeme

Diese grundsätzlichen Lebensprinzipien biologischer Systeme regten andere Denker dazu an, die Ideen zu übernehmen. Beispielsweise werden soziale Systeme als lebende Systeme betrachtet, die den Regeln der Autopoiesis folgen (Luhmann, 1984). Ihre Elemente sind Kommunikationen, sie sind selbsterzeugend, selbst-organisierend, operativ geschlossen und strukturell mit ihren Umwelten gekoppelt. Auch wenn ihm diese «feindliche Übernahme» seines Konzeptes offenbar möglicherweise gar nicht gefiel (ich schließe dies aus seinen Reaktionen, die wir vor einigen Jahren durch unsere Fragestellungen in einem Seminar provozierten, ähnliches ist in Maturana & Pörksen 2011 nachzulesen), so kann dennoch von einer besonders wichtigen Erkenntnis für die Arbeit mit

sozialen Systemen wie Gruppen, Teams und Organisationen gesprochen werden.

Soziale Systeme sind äußerst selektiv bei der Auswahl von Anregungen zur Änderung ihrer inneren Strukturen, eine «instruktive Interaktion» (Maturana, 2000) wird nicht funktionieren. Will man als externe Umwelt wirksam werden oder bestimmte Veränderungen innerhalb eines solchen «strukturell determinierten Systems» initiieren, so müssen die internen Prozesse «perturbiert» («gestört») und so entsprechend angeregt werden (vgl. Maturana, 2000). Ein solches Vorgehen, das nicht selten mit dem Begriff «Intervention» bezeichnet wird, erklärt die Grundprinzipien jeder Arbeit mit sozialen Systemen. Man muss beispielsweise als Berater\*in dafür Sorge tragen, zu einer relevanten Umwelt für das zu beratende System zu werden und auf entsprechende strukturelle Kopplungen zu achten.

Diese Erkenntnisse, auf die ich erstmals als Student gestoßen bin (vgl. Maturana & Varela, 1984), haben mich nicht mehr losgelassen und begleiten mich seither in meinem Berufsleben. Dass dieses Wissen gewonnen, formuliert und in die Welt gebracht wurde, ist das größte Verdienst von Humberto Maturana. Und selbst wenn ich ihn nicht persönlich gekannt habe, so bin ich ihm dafür besonders dankbar.

Dr. Gerhard P. Krejci, Systemischer Organisationsberater bei Simon, Weber and Friends, krejci@simon-weber.de

### Literatur:

- **Maturana, H. & Varela, F. (1984).** Der Baum der Erkenntnis. Goldmann.
- **Maturana, H. (2000).** Biologie der Realität. suhrkamp wissenschaft.
- **Maturana, H. & Pörksen, B. (2011).** Vom Sein zum Tun. Die Ursprünge der Biologie des Erkennens. Carl Auer.
- **Luhmann, N. (1984).** Soziale Systeme, suhrkamp wissenschaft.