

# Wie es kommt, dass Pläne nie funktionieren

Gedanken aus einem Vortrag von Humberto Maturana auf dem I. Weltkongress für systemisches Management, 2001 in Wien, zusammengestellt von Wilfried Branke, Innovative Unternehmensentwicklung

---

Seite 1

## Roboter und lebende Systeme

Zwischen Robotern und lebenden Systemen gibt es fundamentale Unterschiede:

**Roboter** haben eine vordefinierte Struktur und sind für spezielle Einsatzbedingungen konstruiert, um dort bestimmte Operationen durchzuführen. Sie haben keine Geschichte. Ihre Herstellung braucht praktisch keine Zeit. Wenn man die Charakteristiken eines Roboters verändert, um ihn an neue Einsatzorte anzupassen, leistet er keinen Widerstand.

**Lebende Systeme** (Lebewesen) haben eine bestimmte Form, um in besonderen Bereichen leben zu können (z.B. ist der Fisch so gebaut, dass er im Wasser leben kann). Für ihre Formgebung gibt es keinen bestimmten Grund. Man findet sie in einer Umgebung, die für ihre Struktur geeignet ist.

Lebende Systeme sind historische Systeme. Sie erschienen auf der Welt vor etwa 4000 Mio Jahren in Formen, die sich von ihrer heutigen unterscheiden. Diese Tatsache wird als Evolution bezeichnet. Die Frage ist: Wie kam es zu dem heutigen charakteristischen Aussehen?

Wir existieren jetzt. Geschichte ist eine Art und Weise, die etwas mit dem Prozess zu tun hat, wie sich unsere Anwesenheit bis zur Gegenwart auswirkt. Wirft man einen Stein ins Wasser, entsteht eine Wellenfront, die sich ausbreitet. Die Wellenfront existiert nur im Augenblick. Sie hat aber einige Charakteristiken, die etwas mit ihrem Ursprung zu tun hat. Deshalb kann man ihren Ursprung aus ihrer Form berechnen. Wir leben in einer historischen Wellenfront, die gerade jetzt existiert. Man kann in allen heutigen lebenden Systemen Zusammenhänge erkennen, die historischer Natur sind. Sie sind Teil der Biosphäre, in der alle lebenden Systeme jetzt existieren bei Bedingungen, in denen Leben möglich ist. Und alle haben sich bis heute kontinuierlich verändert und ihre Lebensbedingungen haben sich mitverändert.

Man kann ein Lebewesen nicht von den Lebensbedingungen trennen, in denen es zu leben vermag. Das gilt für jedes System: Weder ein Unternehmen noch irgendein Lebewesen kann unabhängig von den Bedingungen seines Umfeldes existieren. Das ist nichts neues. Schon in der Bibel wird das Gleichnis vom Sämann dargestellt. Die Samen, die auf „gute Erde“ treffen, gedeihen am besten. Jeder weiss das. Die Biosphäre ist ein System in der Lebewesen „gute Erde“ finden und wachsen können. Das hört nicht auf.

Kein System kann existieren, ohne dass seine Umwelt sein existieren zulässt. Wenn man die Umstände verändert, in denen ein System lebt, wird das Lebewesen Widerstand leisten (z. Beispiel wird ein in einen Käfig gesperrtes Wildtier versuchen, seinem Gefängnis zu entkommen). Lebende Systeme leisten Widerstand, wenn wir sie manipulieren, Menschen auch.

## Management

Von Management kann man nicht sprechen, wenn man es mit Robotern zu tun hat. Roboter beschwerten sich nicht und leisten keinen Widerstand. Management hat etwas damit zu tun, mit Beschwerden und Widerständen umzugehen. Beschwerden wird sich jemand, der von den Umständen betroffen ist: ein Mitarbeiter oder jemand, der auf ein bestimmtes Ergebnis wartet.

Was wäre die Idealsituation? Wenn es keinerlei Beschwerden und Widerstand gäbe. Eine solche Situation herzustellen gelingt jedoch nur, wenn man Menschen zu Robotern macht.

Es gibt genügend Versuche, Menschen in Roboter umzuformen. Das geschieht in allen Unternehmen in denen Menschen beschäftigt sind.

Wie versuchen wir das?

- wir geben ihnen Anweisungen
- wir erklären ihnen die Bedingungen, die sie einhalten müssen
- wir versprechen ihnen Belohnungen, wenn die Bedingungen von ihnen eingehalten werden

Sobald Menschen dazu bereit sind, die Belohnungen zu akzeptieren, versuchen sie Roboter zu werden. Das bedeutet, dass sie sich strikt an die Anweisungen halten.

Natürlich funktioniert das nicht, weil sich Menschen dagegen wehren.

Wann wehren sich Menschen? Wenn etwas geschieht, das nicht zu ihren spezifischen Interessen im Hinblick auf das Zusammenspiel von „System – gute Erde“ passt. Die ganze Geschichte eines Menschen ist eine Geschichte die mit kleinen Veränderungen darauf angelegt ist, dass das Wohlbefinden erhalten bleibt.

# Wie es kommt, dass Pläne nie funktionieren

Gedanken aus einem Vortrag von Humberto Maturana auf dem I. Weltkongress für systemisches Management, 2001 in Wien, zusammengestellt von Wilfried Branke, Innovative Unternehmensentwicklung

---

Seite 2

Wenn dies nicht der Fall ist

- treten Verschiebungen ein
- stirbt das System
- endet eine Entwicklungslinie

## Sprache

Beim Menschen gibt es noch eine Besonderheit: das ist seine Sprache. Sprache ist das Ergebnis einer Geschichte von Transformationen, bei der sich sowohl das System als auch die Systemumgebung ändern.

Sprache ist eine Art des Zusammenlebens. Besser: Es ist eine Art zu wachsen im Zusammenleben durch die Koordination der Koordination von Verhalten. Es ist eine Art des Fließens im Zusammenleben durch rekursive Interaktionen, die von jedem Beobachter als Koordination der Koordination von Verhalten gedacht werden kann.

Der Beobachter beobachtet die Geschichte, er konstruiert sie, und was er sieht ist nicht die Koordination von Verhalten, sondern die Koordination der Koordination von Verhalten. Es ist die Art und Weise wie wir Dinge gemeinsam tun: durch Konversation.

Was Sprache so interessant macht, ist, dass durch ihre rekursive Natur, durch Koordination der Koordination von Verhalten, ständig Änderungen im Umgebungsbereich der Sprache stattfinden. Das kann man leicht feststellen, wenn man im Gespräch mit jemandem ist und dieser darauf Bezug nimmt, was man vorher gesagt hat. Nicht dieselben Worte sind entscheidend, sondern der Kontext in dem sie gebraucht werden! Mit der Sprache ändern wir den Kontext, indem wir in der Gegenwart des Sprachfließens leben, in der wir Dinge gemeinsam tun. Die Gegenwart hat eine Geschichte.

## Verstehen

Verstehen ist, etwas in seiner Besonderheit zu sehen, aber gleichzeitig in einem grösseren Kontext in dem es verstanden wird. Und wenn man etwas verstanden hat, ändert sich das eigene Leben. Man bleibt zwar dieselbe Person, das Herz schlägt weiter, aber der Bereich der Beziehungen oder der Bereich in dem das Tun stattfindet ist unterschiedlich. Unsere Geschichte ist eine Geschichte der Veränderung unserer Körperlichkeit und des Kontextbereichs in dem wir existieren und Dinge gemeinsam tun. Einiges ändert sich, anderes nicht.

Manchmal sind diese Änderungen gigantisch und es entstehen völlig neue Lebensbereiche, wie z.B. das Fliegen. Andere Dinge, wie z.B. das Kochen ist immer noch dasselbe, doch werden die Dinge unterschiedlich getan. Früher kochte man auf heißen Steinen, heute in der Mikrowelle.

## Reflexion

Was heisst „reflektieren“? Wir tun es ständig: Wir schauen auf unsere Umstände. Wir treten einen Schritt zurück und betrachten die Vorgänge. Wir fragen: Was wird hier gespielt?

Wenn sich z.B. jemand beklagt oder Widerstand leistet, können wir unterschiedlich darauf reagieren:

- wir können ihm sagen, dass er das machen soll, was zu tun ist und sich nicht beklagen!
- wir können reflektieren und uns fragen: Wie kommt es, dass diese Person sich beklagt? Was ist im Prozess vorgefallen, dass diese Person sagt: „Hier läuft etwas schief“

Diese Operation des Sich-Beklagens und sich diese Klagen in einer Reflexion anzuhören, akzeptiert, dass die Klage berechtigt ist.

Wenn man nicht akzeptiert, reflektiert man nicht, sondern man beharrt auf seiner Sicht: „Sei still, alles ist ok., du brauchst dich gar nicht zu beklagen. Du solltest tun, was du immer tust, erfülle einfach die Vorschriften bis es läuft!“

Beim Reflektieren geschieht dagegen folgendes:

Man lässt los und akzeptiert, dass das was geschieht, geschehen darf. Es mag nicht wünschenswert sein, aber es ist berechtigt.

Jede Klage ist an berechnete Umstände geknüpft. Man hört zu und beobachtet, weitet seinen Blick, gewinnt Verständnis für die Umstände und ist in der Lage anders zu handeln.

Manchmal tue ich dasselbe, weil ich mich auch beklage, dass ein Roboter nicht richtig arbeitet, Dann trete ich zurück

# Wie es kommt, dass Pläne nie funktionieren

Gedanken aus einem Vortrag von Humberto Maturana auf dem I. Weltkongress für systemisches Management, 2001 in Wien, zusammengestellt von Wilfried Branke, Innovative Unternehmensentwicklung

---

Seite 3

und reflektiere die Situation. Das Ergebnis dieses Prozesses ist, dass sich die Umstände und das reflektierende System im Laufe ihrer Geschichte gemeinsam verändert haben.

Eine kleine Geschichte:

Der Philosoph Budidan hatte einen Esel der auch Philosoph war. Um sich entscheiden zu können brauchten beide genügend Gründe. Der Unterschied zwischen beiden war jedoch, dass der Philosoph reflektieren konnte. Als der Esel eines Tages vor zwei gleichen Heuhaufen stand, hatte er nicht genügend Gründe, sich für den einen oder anderen Heuhaufen zu entscheiden und verhungerte bei zwei gleichen Heuhaufen. Er war paralysiert.

Der Philosoph konnte bei zwei gleich aussehenden Gerichten reflektieren und feststellen, dass beide Gerichte gleich aussehen und sich dann aus anderen Gründen entscheiden, welches der Gerichte er essen wollte.

Reflexion ermöglicht es einem, aus jeder beliebigen paralysierenden Situation auszusteigen, indem man die Umstände akzeptiert, den Blick weitet, die Perspektive verändert. Damit erweitert man den Kontext und handelt anders, weil man die Zusammenhänge der Situation versteht. Man muss aber die Umstände, wie sie sind, akzeptieren, selbst wenn man sie nicht mag. Man sollte immer in der Lage sein, einen Schritt zurückzutreten und zu schauen, was einem das Ganze wert ist.

Die andere Möglichkeit, mit Klagen und Beschwerden umzugehen ist: man ersetzt die Person durch einen Roboter, sofern dies möglich ist.

## Gründe und Motive

Um menschliches Handeln zu verstehen, benutzen wir zwei Begriffe: Gründe und Motive. Manchmal fragen wir: „Was sind deine Motive?“ und manchmal: „Was sind deine Gründe?“

Auf diese Fragen erwarten wir unterschiedliche Antworten:

Bei Gründen erwarten wir rationale Argumente, um das Handeln eines Menschen verstehen zu können. Wir wollen mehr über die Umstände erfahren, die zu einem bestimmten Ergebnis geführt haben. Wenn wir eine Erklärung wollen, fragen wir nach Gründen. Wir wollen eine Antwort in der Form, dass für uns ersichtlich wird, welche Vorannahmen zu dem Prozess führten, der zu dem Ergebnis führte, das wir erklären wollen.

Bei der Frage nach den Motiven, fragen wir nach etwas ganz anderem:

Wir erwarten eine Antwort, die uns über die interne Psychodynamik einer Person Aufschluss gibt, nicht über ihre operationale Abhängigkeit.

Wir sagen, dass wir rationale Wesen sind. Ich leugne das nicht. Aber ich sage auch, dass wir selten aus rationalen Gründen handeln: Wir handeln aufgrund unserer Motive, Wünsche, Vorlieben, Ängste.

Wir benutzen die Gründe, um unsere Handlungen zu untermauern, ohne dass uns klar ist, dass wir aus unseren Gefühlen heraus handeln. Wir leugnen unsere Gefühle. Wir sind rationale Wesen, die Gründe dazu gebrauchen, um ihre Gefühle zu verschleiern oder zu bestätigen. Es ist interessant, dass wir alles was wir tun, aufgrund unserer Gefühle tun. In dem Wort „emotion“ steckt das Wort „movement“: Unsere Gefühle bewegen uns, setzen uns in Gang! Wir sind voll dabei, wenn wir über unsere Gefühle, wie Angst, Liebe, Neugier sprechen. Wir können dann eine besondere Art von Beziehungsdynamik bemerken.

## Noch einmal: Management

Was managen wir eigentlich? Was wollen wir, wenn wir in einem bestimmten Unternehmen beschäftigt sind?

Ein berühmter englischer Forscher führte eine Expedition zum Südpol durch, ohne ihn je zu erreichen. Sein Schiff wurde im Packeis zerstört. Er und sein Team musste viele Strapazen über sich ergehen lassen. Sie brauchten zwei Jahre, um zu einem Platz zu gelangen, wo das etwa 30-köpfige Forscherteam gerettet werden konnte. Keiner der Beteiligten kam auf dieser Reise um. Das machte ihn zu einem grossen Mann. Er managte das Fließen der Gefühle. Er besass die Fähigkeit mit jeder Person so zu interagieren, dass beide sich im Bereich des Fließens ihrer Gefühle bewegten.

Management hat mit der Koordination von Gefühlen zu tun. Wenn jemand in einem Unternehmen eine Gruppe von Menschen beschäftigt, um etwas gemeinsam zu tun und zu erreichen, wird ihn wahrscheinlich am meisten die Frage beschäftigen, ob jeder von ihnen weiss, was er zu tun hat, wie er es zu tun hat und wann er es zu tun hat.

# Wie es kommt, dass Pläne nie funktionieren

Gedanken aus einem Vortrag von Humberto Maturana auf dem I. Weltkongress für systemisches Management, 2001 in Wien, zusammengestellt von Wilfried Branke, Innovative Unternehmensentwicklung

---

Seite 4

Die wirkliche Frage ist aber:

- will jemand das tun
- von dem er weiss , wie es zu tun ist
- und tut er es genau in dem Moment, in dem es getan werden muss

Die wirkliche Frage ist, wie Wünsche koordiniert werden, wie die Bereitwilligkeit der Beteiligten so koordiniert wird, damit etwas im dem Augenblick getan wird, in dem es getan werden muss, und dass es so getan wird, dass es sich nahtlos in das ganze Geschehen einfügt, das den Gesamtzusammenhang der Aktivitäten eines Unternehmens bildet.

Das ist die Kunst des Managements! Weil es eine Kunst ist, die Konversation der Koordination von Wünschen anzustossen, sich daran zu beteiligen und ihr den erforderlichen Raum zu geben.

Die (übliche) Koordination durch „folgsame Roboter“ steht in krassem Gegensatz zur Koordination durch Inspiration, Beteiligung, Gemeinschaftlichkeit aller Beteiligten, die in gemeinsamer Ko-Inspiration etwas tun. Wenn diese Koordination der Gefühle nicht stattfindet, bricht das Unternehmen zusammen.

Sprache, ist die Koordination der Koordination von Verhalten. Emotionen beim Sprechen gestalten die Beziehungen und die Konversation gestaltet das Fliessen in den verschiedenen Bereichen der Beziehung.

Management ist die Konversation zur Koordination der Gefühle im Bereich des Tuns, wo jeder der Beteiligten weiss, was zu tun ist und wenn sie es nicht wissen, sie es lernen können. Jeder kann lernen, was irgend ein anderer Mensch gelernt hat.

Konversation und Reflexion machen menschliche Aktivität möglich. Geschieht beides nicht, findet diese Aktivität nicht statt. Wenn Klagen nicht respektiert werden, entsteht Groll, der zur unvermeidbaren Zerstörung von all dem führt, was wir tun, weil wir das menschliche Wesen leugnen. Wenn wir in den Unternehmen Wünsche und Gefühle nicht koordinieren, dann wird nicht das getan, was notwendig ist und dann wird das Unternehmen nicht funktionieren.