

9. SynergyLab der GWS e.V.

Das **SynergyLab** ist der Begegnungsraum für Mitglieder und Gäste der *Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik (GWS) e.V.*, um gemeinsam aktuelle Herausforderungen in Organisationen und Gesellschaft systemisch zu analysieren und zu diskutieren. Hier treffen **Wissenschaft, Praxis und innovative Ideen** aufeinander – in einem offenen Format, das zum Mitdenken und Mitgestalten einlädt.

Regelmäßig bieten wir **Impulsvorträge** zu spannenden Themen rund um **intelligente Organisationen, Systemdenken, kollektive Intelligenz und kybernetische Ansätze**. Nach einem kurzen Input folgt eine offene moderierte Diskussion, in der die Teilnehmer ihre Erfahrungen, Erkenntnisse und Fragen einbringen können.

Management Summary

Impulsvortrag **Dr. Werner Boysen:**

„Momente für kybernetische Überlegungen bei der Sanierung eines mittelständischen Automobilzulieferers“

Format Impulsvortrag und offene Diskussion,
20 Teilnehmende aus dem Kreis der GWS und Gäste aus Wissenschaft und Praxis

Datum 20. Mai 2026

Im Rahmen des 9. SynergyLab stellte Dr. Werner Boysen ein Sanierungs- und Transformationsprojekt aus der industriellen Praxis vor. Im Mittelpunkt stand die Restrukturierung der Carl Stahl Technical Webblings GmbH, eines Herstellers von Automotive-Sicherheitsgurtband mit Sitz in Herbrechtingen, die Dr. Boysen in den Jahren 2024/2025 interimistisch begleitet und geführt hat.

Der Vortrag zielte darauf ab, konkrete Management- und Restrukturierungsentscheidungen aus einer kybernetischen Perspektive zu reflektieren. Dabei wurde deutlich, wie systemisches Denken, das Verständnis von Wechselwirkungen und die Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten dazu beitragen können, komplexe Krisensituationen zu bewältigen.

Zentrale Erkenntnisse

- Unternehmenskrisen entstehen häufig nicht durch Einzelursachen, sondern durch sich gegenseitig verstärkende Wirkungszusammenhänge.
- Eigentümerstrukturen, Führungsverhalten, Finanzierungssysteme und operative Prozesse bildeten im dargestellten Fall ein blockiertes Gesamtsystem.
- Banken, Kunden, Lieferanten und Gesellschafter müssen als aktive Bestandteile eines Gesamtsystems verstanden werden; ihre jeweiligen Eigenlogiken beeinflussen die Handlungsmöglichkeiten wesentlich.
- Restrukturierung erforderte nicht nur Kostensenkung, sondern vor allem die Erweiterung von Lösungs- und Handlungsspielräumen.
- Die Einführung neuer Finanzierungsformen und neuer Marktoptionen erwies sich als entscheidend für die Stabilisierung des Unternehmens.
- Kybernetisches Denken zeigte sich insbesondere im Umgang mit Rückkopplungen, zeitverzögerten Wirkungen und organisationaler Trägheit.
- Selbstorganisation, Eigenverantwortung und dezentrale Problemlösung wurden als wirksamer beschrieben als rein hierarchische Kontrollmechanismen.
- Der Austausch verdeutlichte, dass Kybernetik nicht nur theoretische Relevanz besitzt, sondern einen praktischen Denkrahmen für Führung und Transformation bietet.

Resümee des Austauschs

Die Diskussion zeigte ein hohes Interesse der Teilnehmenden an der Verbindung von Kybernetik und konkreter Managementpraxis. Besonders hervorgehoben wurde, dass kybernetische Prinzipien in Restrukturierungs- und Veränderungsprozessen häufig implizit wirksam sind, ohne ausdrücklich als „Kybernetik“ bezeichnet zu werden. Mehrere Teilnehmende betonten, dass nachhaltige Transformation nur gelingt, wenn technische, wirtschaftliche, soziale und kommunikative Aspekte gemeinsam betrachtet werden.

Darüber hinaus wurde diskutiert, wie Organisationen in Krisensituationen häufig in sich selbst stabilisierende Muster geraten und weshalb es notwendig ist, neue Optionen und alternative Handlungsmöglichkeiten bewusst zu schaffen. Der Vortrag wurde insgesamt als anschauliches Praxisbeispiel für systemisches und kybernetisches Denken in komplexen Organisationssituationen wahrgenommen.

Thematische Zusammenfassung

1. Ausgangslage der Unternehmenskrise

Dr. Boysen beschrieb eine hochgradig instabile Ausgangssituation des Unternehmens.

- Der Gesellschafterkreis bestand aus zahlreichen Beteiligten mit sehr unterschiedlichen Interessen und wirtschaftlichen Möglichkeiten.
- Zwischen Eigentümern und Geschäftsführung bestanden nur geringe kommunikative und operative Verbindungen.
- Die Organisation befand sich in einem Zustand zunehmender Passivität und Handlungsunfähigkeit.
- Kostenreduktionen wurden als scheinbare Problemlösungen beschrieben, die die eigentlichen strukturellen Ursachen der Krise nicht adressierten.
- Die Situation war durch drohende Zahlungsunfähigkeit und fehlende Zukunftsperspektiven geprägt.

Besonders hervorgehoben wurde, dass sich negative Dynamiken gegenseitig verstärkten und über längere Zeit stabilisierten.

2. Kybernetische Betrachtung organisationaler Verflechtungen

Ein zentrales Thema des Vortrags war die Analyse wechselseitiger Wirkungszusammenhänge.

- Eigentümer, Geschäftsführung, Mitarbeitende, Banken und Kunden wurden als miteinander gekoppelte Systemelemente betrachtet. Der Vortrag zeigte, wie sich Verhaltensweisen und Interessen gegenseitig stabilisierten.
- Mehrere Probleme wurden als Folgen zeitverzögerter Wirkungen beschrieben. Dr. Boysen betonte, dass lineare Ursache-Wirkungs-Modelle in solchen Situationen nicht ausreichen.
- Die Krise wurde als Ergebnis eines blockierten Gesamtsystems verstanden, nicht als isoliertes Einzelproblem.

In diesem Zusammenhang verwies der Vortrag mehrfach auf die Bedeutung kybernetischer Denkweisen für das Verständnis komplexer Unternehmenssituationen.

3. Finanzierung und Erweiterung von Handlungsspielräumen

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Suche nach neuen Handlungsmöglichkeiten außerhalb klassischer Restrukturierungslogiken.

- Klassische Bankfinanzierungen standen nicht mehr zur Verfügung. Die Interessenlogik der finanzierenden Institute wurde als eigenständiger Einflussfaktor analysiert.
- Gemeinsam mit externen Partnern wurde eine Asset-basierte Finanzierung entwickelt. Maschinen und Anlagen dienten dabei als Grundlage einer alternativen Finanzierungsstruktur.
- Ziel war nicht die unmittelbare Lösung aller Probleme, sondern das „Erkaufen von Zeit“ für weitere Sanierungsschritte.

Der Vortrag verdeutlichte, dass Restrukturierung häufig zunächst die Schaffung neuer Optionen erfordert.

4. Strategische Neuverhandlung von Markt- und Machtverhältnissen

Dr. Boysen schilderte ausführlich den Umgang mit einem dominanten Großkunden.

- Der Kunde nutzte seine Marktmacht, um Preiszugeständnisse durchzusetzen. Gleichzeitig bestand jedoch eine technologische Abhängigkeit des Kunden vom Unternehmen.
- Durch die Androhung einer Kündigung von Patent- und Liefervereinbarungen wurde eine neue Verhandlungssituation geschaffen. Dies führte letztlich zu deutlichen Preissteigerungen und einer Verbesserung der wirtschaftlichen Lage.
- Der Vortrag machte deutlich, dass auch Krisenunternehmen über strategische Handlungsspielräume verfügen können.

Die Diskussion zeigte hier besonders deutlich die Bedeutung systemischer Perspektiven auf Macht- und Abhängigkeitsstrukturen.

5. Erweiterung von Möglichkeiten und Innovationsräumen

Ein weiterer Themenblock beschäftigte sich mit der bewussten Erweiterung von Zukunftsoptionen.

- Das Unternehmen verfügte zunächst kaum über Entwicklungsressourcen oder neue Produktideen.
- Dennoch wurde entschieden, aktiv neue Märkte und Anwendungsfelder zu erkunden.
- Messeauftritte und neue Kommunikationsformen wurden genutzt, um zukünftige Möglichkeiten sichtbar zu machen.
- Dr. Boysen verwies in diesem Zusammenhang ausdrücklich auf Heinz von Foersters Prinzip, so zu handeln, dass sich die Anzahl von Möglichkeiten erhöht.
- Neue Kundenkontakte und Produktideen entstanden erst durch diese Öffnung des Systems.

Die Teilnehmenden diskutierten diesen Ansatz als Beispiel dafür, wie Organisationen neue Dynamiken erzeugen können, bevor konkrete Lösungen bereits vollständig vorhanden sind.

6. Führung, Selbstorganisation und Kontrolle

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf Fragen organisationaler Steuerung.

- Dr. Boysen schilderte die Grenzen klassischer Kontroll- und Reportingstrukturen. Mehr Kontrolle führe häufig zu weniger Eigenverantwortung und verstärkte taktisches Verhalten.
- Die Organisation wurde als zu träge beschrieben, um allein über hierarchische Vorgaben transformiert zu werden. Stattdessen wurde versucht, Verantwortung stärker in operative Bereiche zu verlagern.
- Rückkopplungen und direkte Kommunikation wurden als zentrale Elemente organisationaler Lernfähigkeit hervorgehoben.

Besonders diskutiert wurde die Frage, wie Organisationen gleichzeitig koordiniert und dennoch adaptiv bleiben können.

7. Kybernetik als praktische Führungs- und Denkdisziplin

Im abschließenden Teil reflektierte Dr. Boysen die Bedeutung der Kybernetik für Management und Transformation.

- Kybernetik wurde nicht als abstrakte Theorie, sondern als praktische Querschnittsdisziplin beschrieben.
- Der Vortrag machte deutlich, dass systemisches Denken in komplexen Veränderungsprozessen konkrete Orientierung bieten kann.
- Mehrere Teilnehmende betonten die Aktualität kybernetischer Perspektiven angesichts wachsender Unsicherheit und Dynamik.
- Besonders hervorgehoben wurde die Fähigkeit, Wechselwirkungen, Verzögerungen und Rückkopplungen zu erkennen.

- Die Diskussion zeigte, dass kybernetische Ansätze weiterhin ein relevantes Fundament für moderne Organisations- und Führungsfragen darstellen.

Der Austausch machte deutlich, dass kybernetisches und systemisches Denken gerade in Situationen hoher Unsicherheit und organisationaler Komplexität einen wertvollen Orientierungsrahmen für Führung, Transformation und Entscheidungsfindung bieten kann.

Weiterführende Literatur und Links:

Werner Boysen (2025). *Nachhaltige Bewältigung von Unternehmenskrisen*. Haufe. [[Link](#)]

Werner Boysen (2021). *Management-Kybernetik. Mit Methoden des kybernetischen Managements zu Stabilität in Unternehmen*. Carl-Auer. [[Link](#)]

Podcast zum Buch *Management-Kybernetik*: [[Link](#)]

Werner Boysen (2011). *Kybernetisches Denken und Handeln in der Unternehmenspraxis. Komplexes Systemverhalten besser verstehen und gezielt beeinflussen*. Springer Gabler. [[Link](#)]

Weitere Publikationen von Dr. Boysen finden Sie [hier](#).

Hinweis zur Entstehung dieses Protokolls

Dieses Protokoll wurde auf Basis einer automatisierten Transkription der Online-Veranstaltung und einer anschließenden thematischen Strukturierung durch ein Sprachmodell erstellt. Ziel war es, die zentralen Inhalte und Diskussionsthemen für eine breitere Nachnutzung zugänglich zu machen. Die Durchsicht durch Beteiligte bestätigte eine im Wesentlichen korrekte und sachgerechte Wiedergabe des Gesprächsverlaufs. Es handelt sich dennoch nicht um ein autorisiertes Wortprotokoll, sondern um eine strukturierte Zusammenfassung, die den Charakter des offenen Gesprächsformats berücksichtigt.

Für weitere Informationen zu Inhalt, Referenten oder Folgeveranstaltungen besuchen Sie synergylab.space oder wenden Sie sich gerne an die **Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik e.V.** unter office@gws-kybernetik.org.