13. 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.

Impulsvortrag	**Dipl.-Päd. Renate Henning und Prof. Dr.-Ing. Klaus Henning: „Organisationen sind Lebewesen – Wege zum Change-Erfolg sind immer anders“**
Format	Impulsvortrag und offene Diskussion 21 Teilnehmende aus dem Kreis der GWS und Gäste aus Wissenschaft und Praxis
Datum	25. November 2026
Referenten	**Renate Henning** gründete 1992 die OSTO Systemberatung GmbH und begleitet heute als selbstständige Beraterin Unternehmen und öffentliche Einrichtungen. **Klaus Henning** war Professor an der RWTH Aachen und ist seit Jahrzehnten in der Beratung komplexer Transformationsprozesse tätig.

Management Summary

Kontext & Ziel

Im 13. SynergyLab stellten Renate und Klaus Henning das OSTO-Systemmodell und ihren Ansatz zur Begleitung komplexer Veränderungsprozesse vor. Ausgangspunkt war die These, dass Organisationen nicht wie Maschinen nach linearen Ursache-Wirkungs-Schemata funktionieren. Sie sind offene, sozial, technisch und ökonomisch verflochtene Systeme, deren Verhalten durch Rückkopplungen, Eigenbewegungen und häufig instabile Gleichgewichte geprägt wird.

Das OSTO-Modell bietet dafür eine „systemische Landkarte“: Es verbindet die Frage nach dem Existenzgrund einer Organisation mit den Aufgaben, sozialen Beziehungen und individuellen Beiträgen ihrer Mitglieder. Aufbauend darauf zeigten die Vortragenden, wie eine Diagnose zum Redesign und schließlich zur Umsetzung von Veränderungen führt. Fallbeispiele aus öffentlicher Verwaltung, Industrie und Stadtentwicklung verdeutlichten, warum jeder Wandel anders verläuft und dennoch typische Erfolgs- und Rückfallmuster erkennen lässt.

Zentrale Erkenntnisse

- **Organisationen lassen sich nicht monokausal steuern.** Interventionen lösen Rückwirkungen aus, die den beabsichtigten Effekt überlagern oder verändern können.
- **Das OSTO-Modell verbindet mehrere Perspektiven.** Soziale, technische und ökonomische Dimensionen sowie Aufgaben-, soziale und individuelle Kernprozesse müssen zusammen betrachtet werden.
- **Eine wirksame Diagnose untersucht auch die gelebte Realität.** Formale Strukturen und Regeln erklären wenig, wenn tatsächliche Entscheidungswege, Zusammenarbeit und Kultur nicht verstanden werden.
- **Change verlangt unterschiedliche Führungslogiken.** Breite Beteiligung in Diagnose und Aufbruch muss in der Umsetzung durch verbindliche Verantwortung, Prioritäten und konsequentes Handeln ergänzt werden.
- **Emotionen und informelle Dynamiken sind entscheidend.** Konflikte, Machtbeziehungen und zuvor unausgesprochene Erwartungen treten oft erst während der Umsetzung deutlich hervor.

- **Es gibt keine übertragbare Standardlösung.** Fallbeispiele zeigen gemeinsame Muster, aber sehr verschiedene Wege, Interventionen und Träger des Erfolgs.
- **Erfolge sind nicht automatisch dauerhaft.** Widerstand, Führungswechsel und Rückfälle können auch nach mehreren Jahren erreichte Veränderungen wieder infrage stellen.

Resümee des Austauschs

Der Austausch vertiefte vor allem die Spannung zwischen Selbstorganisation und Führung: Wie lässt sich eine lebendige Organisation beteiligungsorientiert entwickeln, ohne Verantwortung für die Umsetzung zu verwässern? Diskutiert wurden zudem die Rolle von Rückkopplung und Autopoiese, psychologische Aspekte des Wandels, das Scheitern von Veränderungsprozessen sowie die Frage, wie systemische Methoden in der Praxis vermittelt werden können. Als gemeinsamer Bezugspunkt trat hervor, dass erfolgreicher Wandel nicht allein von einem guten Modell abhängt, sondern von der Fähigkeit, soziale Prozesse, Führung und situative Systemdynamiken fortlaufend aufeinander abzustimmen.

Zentrale Themen des Austauschs

1. Organisationen als offene, rückgekoppelte Systeme

- Der Vortrag begann mit Beispielen aus der Chaostheorie und dem Hinweis, dass lebende Systeme nicht vollständig reproduzierbar oder linear berechenbar sind. Für Organisationen bedeutet dies: Auch scheinbar begrenzte Interventionen können umfangreiche Rückwirkungen erzeugen.
- Der „Existenzgrund“ bezeichnet im Modell den wesentlichen Beitrag einer Organisation für ihre Umwelt. Ergänzend wurden der „Sinngrund“ (Fragen von Verantwortung und Rechtfertigung) und ein möglicher „Urgrund“ (grundlegende Orientierungen) angesprochen. Rückführungen dienen dazu, Ergebnisse, Zielsetzung und Verantwortung wiederholt zu überprüfen.
- Der Gedanke rückgekoppelter Systeme wurde auch auf neue agentische KI-Systeme bezogen. Menschliche und KI-basierte Handlungssysteme benötigen eine aufeinander abgestimmte Orientierung; daraus folgt jedoch nicht, dass beide in jeder Hinsicht gleichartig sind.

2. OSTO-Systemmodell: Kernprozesse, Gestaltungskomponenten und Kultur

- Der Ansatz unterscheidet den Aufgabenkernprozess (was gemeinsam zu leisten ist), den individuellen Kernprozess (Beitrag und Orientierung des Einzelnen) und den sozialen Kernprozess (Zusammenarbeit und Koordination). Gerade das Miteinander verbindet die anderen beiden Prozesse und wurde als besonders anspruchsvoll hervorgehoben.
- Zur Diagnose werden Menschen, Technik und Organisationsstruktur sowie Aufgaben-, Entscheidungs-, Informations-, Belohnungs-/Kontroll- und Erneuerungssysteme betrachtet. Entscheidend ist die Unterscheidung zwischen formalen Vorgaben und faktisch gelebten Praktiken: Wer entscheidet wirklich? Was wird tatsächlich belohnt, sanktioniert oder verändert?
- Organisationskultur erscheint nicht nur als Satz expliziter Werte. Sie ist in individuellen und sozialen Praktiken verankert und beeinflusst als „Filter“ das Verhältnis von Gestaltungskomponenten, Kernprozessen und beobachtbarem Systemverhalten.

3. Von der Systemdiagnose zum Redesign

- Die Diagnose setzt beim tatsächlichen Systemverhalten und den Ergebnissen der Organisation an. Bevor Veränderungen entworfen werden, soll verstanden werden, warum eine Organisation unter ihren gegebenen Bedingungen gerade diese Ergebnisse hervorbringt.
- Erst darauf aufbauend richtet sich das Redesign erneut an Umwelt, Existenz- und Sinngrund aus. Ziele und Umsetzungsstrategien werden mit den relevanten Gestaltungskomponenten und Kernprozessen verbunden.
- Der Ansatz ist damit keine Checkliste isolierter Optimierungen, sondern eine wiederholte Abstimmung von Zweck, Strukturen, gelebter Zusammenarbeit und Wirkungen.

4. Zwei Phasen des Change: Beteiligung, Umsetzung und Rückfall

- In der Diagnose- und Aufbruchsphase stehen breite Beteiligung, gemeinsames Verstehen, Lernprozesse und die Bereitschaft zur Veränderung im Vordergrund. Dieser Teil des Vorgehens steht in der Tradition klassischer Change-Modelle, die das Aufbrechen etablierter Strukturen und Verhaltensweisen als Voraussetzung für Veränderung betrachten.
- In der anschließenden Umsetzung verändert sich die Führungsaufgabe: Aus Offenheit und Mobilisierung müssen Verbindlichkeit, klare Entscheidungen, Projektsteuerung und Verantwortung für das Durchhalten werden. Als häufiger Fehler wurde beschrieben, die zweite Phase allein mit der Führungslogik der ersten bewältigen zu wollen.
- Besonders kritisch ist ein Punkt, an dem Widerstände und Rückfallbewegungen auftreten. Neben sachlichen und organisatorischen Fragen sind emotionale Konflikte und informelle, teils unausgesprochene Macht- und Beziehungsmuster mitzubeachten („Unterwelt“ der Organisation).

5. Praxisfälle: Unterschiedliche Wege durch komplexe Veränderung

- IT der Stadt München: Im Verlauf eines längeren Veränderungsprozesses kam es zu einer Führungskrise. Die zweite Führungsebene übernahm Verantwortung und trug die Veränderung weiter; zugleich wurde ein weiterer Anlauf notwendig, um die Organisation neu auszurichten.
- Internationaler Automobilkonzern: Ein mehrjähriges Programm bezog rund 500 Führungskräfte ein. Hervorgehoben wurde die intensive gemeinsame Arbeit des Vorstands am sozialen Kernprozess und an einer neuen Form der Zusammenarbeit angesichts tiefgreifender technologischer Veränderungen.
- Weitere Beispiele betrafen den Aufbau eines Automobilunternehmens in der Türkei, bei dem mehrere Interventionen parallel erforderlich waren, und die Stadtentwicklung in Nordhausen mit Bürgerbeteiligung und der Landesgartenschau 2004 als gemeinsamem Bezugspunkt. Beide Fälle unterstrichen die Abhängigkeit von Kontext, Energie und längerfristiger Stabilisierung.
- Die Fallberichte wurden als Erfahrungen aus der Beratung vorgestellt, nicht als systematisch vergleichende Wirksamkeitsnachweise. Gemeinsam war ihnen gerade, dass kein einheitlicher Interventionspfad ausreichte.

6. Wiederkehrende Erfolgsfaktoren

- Eine schonungslose Diagnose der Ausgangslage und ein ganzheitlicher Blick auf die Organisation sind Voraussetzungen erfolgreicher Veränderungsprozesse. Anschließend müssen Projekte, Zuständigkeiten und Abläufe auf den Existenzgrund ausgerichtet werden.
- Nicht zielführende Zusatzaktivitäten und übersteigerte Qualitätsansprüche sollten reduziert werden. Nach der Öffnungs- und Lernphase benötigt die Umsetzung ein fokussiertes Kernteam, konsequentes Projektmanagement und klare Prioritäten.
- Ein belastbares Netzwerk unterschiedlicher Akteure, kontinuierlicher Vertrauensaufbau und erkennbare Zuversicht sind wesentlich. Selbstständig handelnde Mitarbeitende brauchen dabei nicht weniger Orientierung, sondern eine geeignete Abstimmung ihrer Eigeninitiative mit dem gemeinsamen Ziel.

7. Feedbackkultur, Autopoiese und Führungsintervention

- In der Diskussion wurde nach der Bedeutung einer ausgeprägten Feedbackkultur sowie strategischer und operativer Diskurse innerhalb der Organisation gefragt. Dabei wurde erneut zwischen der stark partizipativen Diagnosephase und der Umsetzungsphase unterschieden, in der Führung und Verantwortungsübernahme ausdrücklich eingefordert werden.
- Eine weiterführende Frage betraf das Verständnis von Organisationen als Lebewesen. Unter Bezugnahme auf systembiologische Ansätze wurde diskutiert, in welchem Sinne sich Eigenschaften lebender Systeme auf soziale Organisationen übertragen lassen. Rückkopplung wurde als verbindendes systemisches Strukturprinzip hervorgehoben, ohne damit eine Identität biologischer und sozialer Systeme zu behaupten.

- Auch die Rolle psychologischer Interventionen im sozialen Kernprozess wurde unter Bezugnahme auf das Konzept der Autopoiese diskutiert. Emotionale Aspekte sind für Veränderungsprozesse wesentlich, dürfen jedoch nicht isoliert vom Gesamtsystem betrachtet werden. Als kybernetische Herausforderung wurde gerade die Balance von Selbstorganisation, struktureller Kopplung und gezielter Führung hervorgehoben.

8. Warum Change scheitert – und warum Erfolge wieder verloren gehen

- In der Diskussion wurde ausdrücklich nach Erfahrungen mit gescheiterten Veränderungsprozessen gefragt. Veröffentlichbare Fallbeispiele sind zwangsläufig selektiv, und auch ein systemischer Ansatz bietet keine Erfolgsgarantie. Probleme entstehen häufig erst nach ersten Erfolgen, wenn Widerstände wachsen, Zuständigkeiten wechseln oder Führung nicht mehr konsequent handelt.
- Als tieferliegende Gründe für das wiederkehrende Scheitern in der zweiten Phase wurden mangelnde Bereitschaft, Gewohntes aufzugeben, fehlende Rückendeckung des Topmanagements und die Frage diskutiert, ob auf weiteren Führungsebenen genügend Energie zur Fortsetzung des Prozesses vorhanden ist.
- Auch erfolgreiche Veränderung kann Gegenreaktionen auslösen: Neue Einflussverhältnisse und Erfolge einzelner Akteure können etablierte Strukturen herausfordern. Macht, Interessen und Rückfallbewegungen dürfen deshalb nicht als bloße Randphänomene von Veränderungsprozessen betrachtet werden.
- Viele der vorgestellten Veränderungsprozesse erstreckten sich über fünf Jahre oder länger. Dem wurde die Beobachtung zunehmend kürzerer Entscheidungs- und Marktzyklen gegenübergestellt. Damit blieb als weiterführende Frage, wie langfristiger kultureller Wandel und kurzfristiger Handlungsdruck miteinander verbunden werden können.

9. Systemische Methodik in der Praxis und nachhaltiges Lernen

- In der Schlussdiskussion wurde die Bedeutung eines pragmatischen Einstiegs in systemische Beratungsprozesse hervorgehoben: Organisationen suchen meist zuerst Hilfe bei konkreten Problemen, nicht die Erklärung eines theoretischen Modells. Die Methode sollte daher zunächst in der praktischen Arbeit und ihren Wirkungen erfahrbar werden.
- Das Interesse an der theoretischen Grundlage entwickelt sich erfahrungsgemäß häufig erst während erfolgreicher gemeinsamer Arbeit. Seminare und die Weitergabe des OSTO-Ansatzes an interne Akteure sollen Organisationen befähigen, die Methodik eigenständig zu nutzen.
- Über einzelne Beratungsmandate hinaus kann eine gemeinsame, eingeübte Denk- und Arbeitsweise auch in Netzwerken von Führungskräften fortbestehen. Diese Perspektive ergänzte die Diskussion über Widerstände und Rückfälle um die Frage nach langfristiger organisationaler Lern- und Erneuerungsfähigkeit.

Literatur:

Henning, R., & Henning, K. (2024). *Organisationen sind keine Maschinen: Organisationen sind Lebewesen – Antworten für eine turbulente Welt*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-68781-9

Henning, R., & Henning, K. (2025). *Organisationen verstehen und managen: Organisationen sind Lebewesen – Antworten für eine turbulente Welt*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-70927-6

Henning, R., & Henning, K. (2027, in Vorbereitung). *Wege zum Change Erfolg sind immer anders: Organisationen sind Lebewesen – Antworten für eine turbulente Welt*. Springer. https://link.springer.com/book/9783662740705

OSTO-Systemansatz, weiterführende Informationen: vierdrittel.com

Profile der Referierenden: Renate Henning / Klaus Henning

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.