



Renate Henning · Klaus Henning

Organisationen sind keine Maschinen

Organisationen sind Lebewesen –
Antworten für eine turbulente Welt

 Springer

Organisationen sind keine Maschinen

Renate Henning • Klaus Henning

Organisationen sind keine Maschinen

Organisationen sind Lebewesen –
Antworten für eine turbulente Welt

 Springer

Renate Henning
Aachen, Deutschland

Klaus Henning
Aachen, Deutschland

ISBN 978-3-662-68780-2 ISBN 978-3-662-68781-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-68781-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Alexander Horn

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

*Die in den Fußnoten ausgewiesenen Internetquellen wurden
im Oktober 2023 abgerufen.*

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und
personenbezogenen Hauptwörtern in unseren Büchern die männliche
Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung
grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur
redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.*

Geleitwort 1

Die Autoren Renate Henning und Klaus Henning haben sich ein spannendes Unternehmen vorgenommen: Organisationen als lebende Systeme zu betrachten und das in Theorie und Praxis. Beide blicken auf eine Jahrzehnte-lange Praxis in der Unternehmensberatung und in der wissenschaftlichen Arbeit.

Vor diesem Hintergrund führen sie im ersten Buch der Reihe „Organisationen sind Lebewesen“ in die wachsende Komplexität und Dynamik. Sie tun dies mit dem zentralen Begriff der „Dynaxity“, den sie selbst gemeinsam mit Heijo Rieckmann erfunden und über Jahrzehnte geprägt haben.

Das Buch liefert dem Leser ein tieferes Verständnis über die Natur und die Folgen von Komplexität und Dynamik und zeigen dies an verschiedenen Zonen der Dynaxity. Sehr spannend ist, dass sie dies vor dem psychologischen, soziologischen, aber auch naturwissenschaftlich/technischen Hintergrund betrachten. Es ist genau dieser Wissenschaftsgruppen-übergreifende Blick, der zur Bewältigung immer komplexer werdender Themen beitragen kann.

Diese transdisziplinäre Herangehensweise zeigen sich in allen Ihren theoretischen und praxisbezogenen Darlegungen.

Sie leiten dabei einen systemischen Ansatz ab, der aus vielen Quellen der Systemtheorie gespeist wird. Schwerpunkt ihres Ansatzes ist eine kybernetische Systemtheorie, die sich eben nicht auf eine naturwissenschaftlich/technische Betrachtungsweise beschränkt, sondern davon geprägt ist, wie man Organisationen als Lebewesen verstehen kann. Die Autoren liefern dabei auch einen kompakten Überblick zur Entwicklungsgeschichte des systemisch-kybernetischen Ansatzes.

Das Buch liefert zahlreiche Werkzeuge und Empfehlungen zur praktischen Anwendung und illustriert die Zusammenhänge mit einfachen, anschaulichen Abbildungen.

Ich habe das Buch mit großem Gewinn gelesen, spiegelt es doch zahlreiche Aspekte eigener Erfahrungen in meinem wissenschaftlichen „Hauptfach“, in interdisziplinären Institutionen zur „Global-Change“-Thematik und schließlich im Wissenschaftsmanagement innerhalb und zwischen akademischen Einrichtungen.

Es sei allen empfohlen, die als Verantwortungsträger mit den komplexen und dynamischen Prozessen Ihres eigenen Verantwortungsbereiches konfrontiert sind. Es sei ebenso allen empfohlen, die als Wissenschaftler nach einem transdisziplinären systemischen Ansatz für Organisationen suchen, der soziale, ökonomische und technologische Aspekte integriert betrachtet. Das Buch hilft damit, eine Bedingungsverantwortung für die Konsequenzen eigenen Arbeitens zu entwickeln und damit zur „third mission“ von Wissenschaft in unserer Gesellschaft beizutragen.¹

Präsident a.D. der Universität des Saarlandes

Volker Linneweber

¹ https://de.wikipedia.org/wiki/Volker_Linneweber.

Geleitwort 2

Renate und Klaus Henning mit Team habe ich in einer Zeit als CEO eines international agierenden Automobilherstellers kennengelernt. Diese Branche befand sich damals schon auf einem nur vorläufigen Höhepunkt einer tiefgreifenden Transformation, die alle Prozesse und Organisationen auf den Prüfstand stellt.

Es ist uns ja allen bewusst, dass umfangreiche Herausforderungen wohl nur mit neuem Denken und entschlossenem Handeln erfolgreich gemeistert werden können. Mit der richtigen Einstellung und Haltung als Individuum und als Team. Über alle Führungsebenen, in allen Bereichen. Ohne die klassische Struktur gänzlich in Frage zu stellen, und doch Schnittstellen neu zu definieren und mit positiven Elementen einer agilen Organisation anzureichern oder auch umzustellen. Mit einer Bereitschaft zu lebenslangem Lernen in einer neuen Dimension und einem gemeinsamen Verständnis für Innovationsmanagement.

Für diesen Schritt haben wir uns Beratung und Begleitung gesucht und uns für die beiden Autoren dieses Buches und Ihr damaliges Unternehmen entschieden.

Für Ihren systemischen Ansatz Organisationen und Menschen, sowie Marktmechanismen und Kommunikationsmuster immer wieder ‚lebendig‘ zu verknüpfen. Der methodische, wissenschaftliche Hintergrund wurde – wie auch in Ihrer Buchreihe – sehr anschaulich vermittelt und maßgeschneidert für unser Unternehmen eingebaut.

Sie verstanden es auch, mitten in einem Beratungsprozess, persönliche Konflikte Einzelner zu erkennen und zu bearbeiten. Und so selbst in kritischen Situationen den Fokus wieder auf die Ziele des Unternehmens zu lenken.

Den von Ihnen vertretenen OSTO-Systemansatz haben wir in seiner Effizienz und Wirksamkeit erlebt und verstanden, was es bedeutet, wenn sich der Grund für die Existenz für eine Aufgabe, eine Funktion oder gar die eines Unternehmens verschiebt oder zumindest verstanden werden muss.

Die Buchreihe ‚Organisationen als Lebewesen‘ beleuchtet eindrucksvoll die Spannung zwischen ‚es bewegt sich nichts‘ und ‚alles wird chaotisch‘ aus verschiedenen Blickwinkeln. Sie beinhaltet viele praxistaugliche Hilfestellungen für Führungskräfte und Organisationen gerade in turbulenten Zeiten.

Mich beeindruckt wie klar und strukturiert Renate und Klaus Henning Ihre Ansätze zusammenfassen und in einer spannenden Form vermitteln.¹

CEO and Founder – Maier-Ventures GmbH
Board Member Porsche (2001–2015)
CEO Skoda Auto (2015–2020)

Bernhard Maier

¹ <https://www.linkedin.com/in/bernhardmaier/?originalSubdomain=de>.

Vorwort der Buchreihe „Organisationen sind Lebewesen – Antworten für eine turbulente Welt“

Wanderer zwischen den Welten

Er hatte uns gepackt, der OSTO-Ansatz¹ – schon das erste Mal, als wir Mitte der 80er-Jahre mit ihm in Berührung kamen² und lernten, Organisationen als Lebewesen, als soziologische Einheit zu sehen und nicht als statisches, mechanistisches Gebilde. Damals war das für uns etwas völlig Neues. Die Organisation als Lebewesen, das sich verändern kann und nicht in vorgegebenen Mustern stehen bleiben muss – das ist eine Chance für Menschen in Organisationen, die in der immer turbulenter werdenden Welt zurechtkommen wollen und müssen.

Die Auseinandersetzung mit den komplexen Zusammenhängen der jeweiligen Zeit waren für uns immer schon von großem Interesse. Während Klaus Ende der 60er-Jahre Elektrotechnik studierte und Renate Pädagogik, besuchten wir in unserer Münchener Studienzeit beide die Hochschule für Politische Wissenschaften in München. Diese Kombination prägt unser Denken und Handeln bis heute.

In den 70er-Jahren gab es die erste weltweite Diskussion über die Grenzen des Wachstums (Meadows und Meadows 1972). Sie entstand anlässlich des Ölembargos durch die Ölstaaten – hervorgerufen durch den Jom Kippur Krieg 1973.³

¹<https://de.wikipedia.org/wiki/OSTO-Systemmodell>. Dabei steht das Akronym für offene, sozio-technische, ökonomische Systeme.

²<http://davidphanna.com/>.

³Im Jom-Kippur-Krieg griffen 1973 Ägypten, Syrien und weiteren arabischen Staaten den Staat Israel an. Vgl.: <https://de.wikipedia.org/wiki/Jom-Kippur-Krieg>.

Unsere beruflichen Anfänge waren in den 1970er-Jahren geprägt von der Suche nach Erklärungsmustern, vom Verstehen Wollen der Zusammenhänge und der Folgen globaler Entwicklungen.

Der „Club of Rome“ mit seinen Prognosedaten für die wachsende Weltbevölkerung und den Folgen des Klimawandels war die erste Begegnung mit der Ursachenforschung und den Möglichkeiten der Änderung.⁴ Hier wurden zum ersten Mal die globalen Zusammenhänge in einer aus den Fugen geratenen Welt diskutiert. Der Kalte Krieg mit der ständigen Bedrohung einer atomaren Katastrophe tat ein Übriges.⁵ Und alles hängt mit allem zusammen, diese Komplexität verunsicherte damals schon und stellte die Fragen nach einer lebenswerten Zukunft. Und wie kann man diese komplexen Zusammenhänge begreifen und Wissen, Denken und Handeln zusammenbringen?

Der Zukunftsforscher Johann Millendorfer⁶ veröffentlichte 1978 ein richtungsweisendes Buch über die Konturen einer Wende durch neue Strategien für die Zukunft (Gaspari und Millendorfer 1978). Er war für uns mit seinem Engagement und seiner prägenden Persönlichkeit ein wesentlicher Impuls, sich mit einer komplexen, vernetzten Gesellschaft und ebenso komplexen Organisationsstrukturen in Wirtschaft und öffentlichen Einrichtungen intensiver auseinanderzusetzen.

David P. Hanna,⁷ damals eine zentrale Persönlichkeit bei Procter&Gamble, prägte einen ersten systemischen Ansatz, der sich bis heute in der OSTO-Systemtheorie⁸ wiederfindet. Dieses Verständnis für komplexe und dynamische Zusammenhänge wurde dann von Heijo Rieckmann (Rieckmann 1997), Betriebswirt und Soziologe von 1985 bis 2008 an der Universität Klagenfurt, aufgegriffen und als theoretische Basis ausgearbeitet. Er entwickelte in den 80er-Jahren ein Organisationsseminar als Trainingslabor „Systemisches Management“,⁹ das einen ganz neuen Blick in komplexe, organisatorische Zusammenhänge ermöglichte und deutlich machte, welche Chancen man als „komplexitätstaugliche“ Führungskraft hat. Seine Sicht auf Organisationen

⁴Der Club of Rome setzt sich seit seiner Gründung im Jahre 1968 für eine nachhaltige Entwicklung der Zukunft der Menschheit ein. Er setzt sich aus Experten verschiedener Disziplinen aus mehr als 30 Ländern zusammen.

⁵Der Kalte Krieg hat zwischen 1947 und 1989 den Konflikt zwischen den Westmächten unter Führung der USA und der Sowjetunion bezeichnet.

⁶https://de.wikipedia.org/wiki/Johann_Millendorfer.

⁷<http://davidphanna.com/>.

⁸<https://de.wikipedia.org/wiki/OSTO-Systemmodell>.

⁹Bis heute wird dieses Trainingslabor in unterschiedlichen Varianten, u. a. als „Systemisches Management“, <https://www.syma-training.com/>. Seit 1986 haben über 3000 Verantwortliche aus Firmen, Verwaltungen, Krankenhäusern dieses intensive Trainingslabor besucht. Und in hunderten von Beratungsprojekten kam diese Denkweise erfolgreich zum Einsatz.

als Lebewesen bietet uns und vielen Unternehmen und Beratungsgesellschaften bis heute die systemische Grundlage bei Veränderungs- und Transformationsprozessen. Dies hilft, die Komplexität und Dynamik von Organisationen, die sogenannte „Dynaxity“,¹⁰ besser zu verstehen und zu managen.

Renate hatte – nach dem zweiten Staatsexamen im Lehramt – Erwachsenenbildung und Organisationsentwicklung studiert. In der Organisationsentwicklung gab es erste Ansätze weg vom starren „Kästchen schieben“ zu gruppendynamischen Ansätzen. Besonders prägend waren durch die vom Tavistock Institut¹¹ entdeckten Muster der Gruppendynamik.

Renate war als selbstständige Beraterin unterwegs und hatte Kontakt zu Heijo Rieckmann, der den „systemischen“ Ansatz zur Organisationsentwicklung von David P. Hanna aus seiner Zeit bei Procter&Gamble mitgebracht hatte.

Klaus und Renate schlossen sich 1985 einer kleinen Gruppe um Heijo Rieckmann an. Dieses Netzwerk prägte in den folgenden Jahrzehnten unsere Arbeit.

Klaus wurde 1985 Professor an der RWTH Aachen University¹² und leitete bis 2010 ein interdisziplinäres Institut, das „Cybernetics Lab“.¹³

Klaus ist Kybernetiker. Er lernte über die Elektrotechnik die Kybernetik erster Art kennen.¹⁴ Dieser Ansatz versucht komplexe Zusammenhänge mit dem Descartes'schen Maschinenmodell¹⁵ zu erfassen, nach dem die ganze Welt als ein einziges Zahnradgefüge begriffen wird. Durch den soziologischen Ansatz von Heijo Rieckmann kamen wir von der Kybernetik erster Art zur Kybernetik zweiter Art,¹⁶ in der eher Ansätze von Niklas Luhmann¹⁷ und aus der Organisationssoziologie zum Tragen kommen und Organisationen als lebende Systeme begriffen werden.

¹⁰<https://de.wikipedia.org/wiki/Dynaxity>.

¹¹https://de.wikipedia.org/wiki/The_Tavistock_Institute.

¹²[https://de.wikipedia.org/wiki/Klaus_Henning_\(Kybernetiker\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Klaus_Henning_(Kybernetiker)).

¹³<https://cybernetics-lab.de/>. Im Cybernetics-lab arbeiteten bis zu 200 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus den Sozial- und Geisteswissenschaften und den Ingenieur- und Naturwissenschaften zusammen. Über 150 Dissertationen sind in dieser Zeit entstanden, davon die Hälfte zu systemischen Ansätzen für Veränderungsprozesse.

¹⁴<https://de.wikipedia.org/wiki/Kybernetik>.

¹⁵Dieses Maschinenmodell versucht die Zusammenhänge dieser Welt als eine Maschine zu begreifen. Das daraus im 17. und 18. Jahrhundert entstandene mechanistische Weltbild prägt bis heute in vielen Bereichen das Verständnis von Organisationen als eine komplexe Maschine.

¹⁶https://de.wikipedia.org/wiki/Kybernetik_zweiter_Ordnung.

¹⁷https://de.wikipedia.org/wiki/Niklas_Luhmann.

1986 machte Carl Friedrich Weizsäcker¹⁸ einen Vortragsbesuch an der RWTH Aachen. Klaus war gerade mit dem Aufbau seines interdisziplinären Instituts beschäftigt. Er fragte von Weizsäcker um Rat und bekam folgende Antwort: „Lieber Herr Henning, wenn Sie nicht bereit sind, mit dem interdisziplinären Ansatz zu scheitern, dann sollten Sie sich sofort einen anderen Job suchen ...“

Solchermaßen ermutigt, beschlossen wir das Wagnis einzugehen, in der Regel zwischen den Stühlen zu sitzen.

Der systemische Ansatz auf Basis der Kybernetik zweiter Art vernetzt Organisationen sowohl innerhalb als auch außerhalb der eigenen Grenzen mit allen Realitäten der jeweiligen Gegenwart – das jeweilige Zeitgeschehen kann und muss beantwortet werden. Diese Gedankengänge waren für uns eine plausible Reaktion auf viele unserer Fragen.

Dieser Ansatz, eine offene, sozio-technische, ökonomische Systemtheorie mit dem Akronym OSTO¹⁹, öffnete uns die Augen: Organisationen als lebende Systeme zu begreifen, erweiterte unseren Horizont und zerstörte das enge Verständnis von Klaus von einer rein natur- und ingenieurwissenschaftlichen Modellierung der Wirklichkeit. Renate war als Pädagogin von diesem Ansatz fasziniert und gründete – wie schon erwähnt – auf dieser Basis 1992 die OSTO-Systemberatung GmbH. Die OSTO-Methodik wird heute als Teil von Accenture²⁰ (Transformation Engineers), durch die neu gegründete Genossenschaft Vier-Drittel²¹ und durch die Xenium A.G.²² erfolgreich vertreten.

Diesem aus der industriellen Praxis kommenden OSTO-Ansatz sind wir bis heute treu geblieben. Er hat unser ganzes Leben begleitet, weil wir keinen besseren Ansatz gefunden haben, der Aufgaben und Bedürfnisse von Individuen sowie die sozialen und gesellschaftlichen Interaktionsprozesse so ausgewogen modelliert.

Mithilfe dieser systemischen Beratungsmethode werden die Gruppen und Organisationen, die nach Beratung fragen, zu Akteuren und sind keine Abnehmer der Vorstellungen von Beratern. Sie selbst finden im Verlaufe der Change-Begleitung den für ihre Organisation richtigen Weg und Denkweisen, mit denen sie auf Kurs bleiben kann.

Wir wurden Wanderer zwischen den Wissenschaftswelten, aber auch Wanderer zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. In der Kombination der

¹⁸ [https://de.wikipedia.org/wiki/Carl_Friedrich_von_Weizäcker](https://de.wikipedia.org/wiki/Carl_Friedrich_von_Weizsäcker).

¹⁹ <https://henning4future.com/osto-systemmodell/>.

²⁰ Accenture ist einer der weltweit größten IT-Dienstleister im Bereich der Unternehmens- und Strategieberatung.

²¹ <https://www.vierdrittel.com/>.

²² <https://www.xenium.com/>.

Forschungs- und Lehrtätigkeit von Klaus an der RWTH Aachen und der von Renate geführten OSTO-Beratungsgesellschaft haben wir immer den Draht zu den wirklichen Problemen behalten.

Ohne die exponierten Beratungsfelder in Universitätskrankenhäusern, der Konsumgüterindustrie, der chemischen Industrie, der öffentlichen Verwaltung und ohne die Erfahrungen aus Beratungen von unzähligen mittelständischen Unternehmen hätten wir die „Erdung“ durch die Praxis nicht erlebt und erfahren. Denn in diesen Praxisfeldern haben wir die zentralen wissenschaftlichen Fragestellungen immer wieder gefunden. Wir arbeiten aus der Praxis – für die Praxis, aber das mit sich ständig verbesserndem theoretischen Unterbau.

Der systemische Beratungs- und Forschungsansatz war und ist auch hilfreich in Politikberatung beim Aufbau von Städten und Verwaltungen in den Neuen Bundesländern, bei der NRW-Landesregierung, beim Verein Deutscher Ingenieure oder im Bundeskanzleramt.

Hieraus ist eine Konzentration auf die wissenschaftlichen Ansätze für komplexe Systeme entstanden, d. h. solcher Systeme, bei denen man ziemlich sicher sein kann, dass bei einer Wiederholung der Abläufe etwas anderes herauskommt.

Der Fokus der 3 Bücher:

Buch 1: „Organisationen sind keine Maschinen“

Buch 2: „Organisationen beobachten und managen“:

Buch 3: „Wege zum Change Erfolg sind immer anders“

ist auf turbulente lebende Organisationssysteme – gerichtet, die wir dem Leser nahebringen wollen. Die Reise wird sich „von außen nach innen“ dem Verständnis turbulenter lebender Systeme nähern und immer wieder auf Ergebnisse von interdisziplinären Dissertationen aus der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Organisationsberatung zurückgreifen.

Aachen, Deutschland
2023

Renate Henning
Klaus Henning