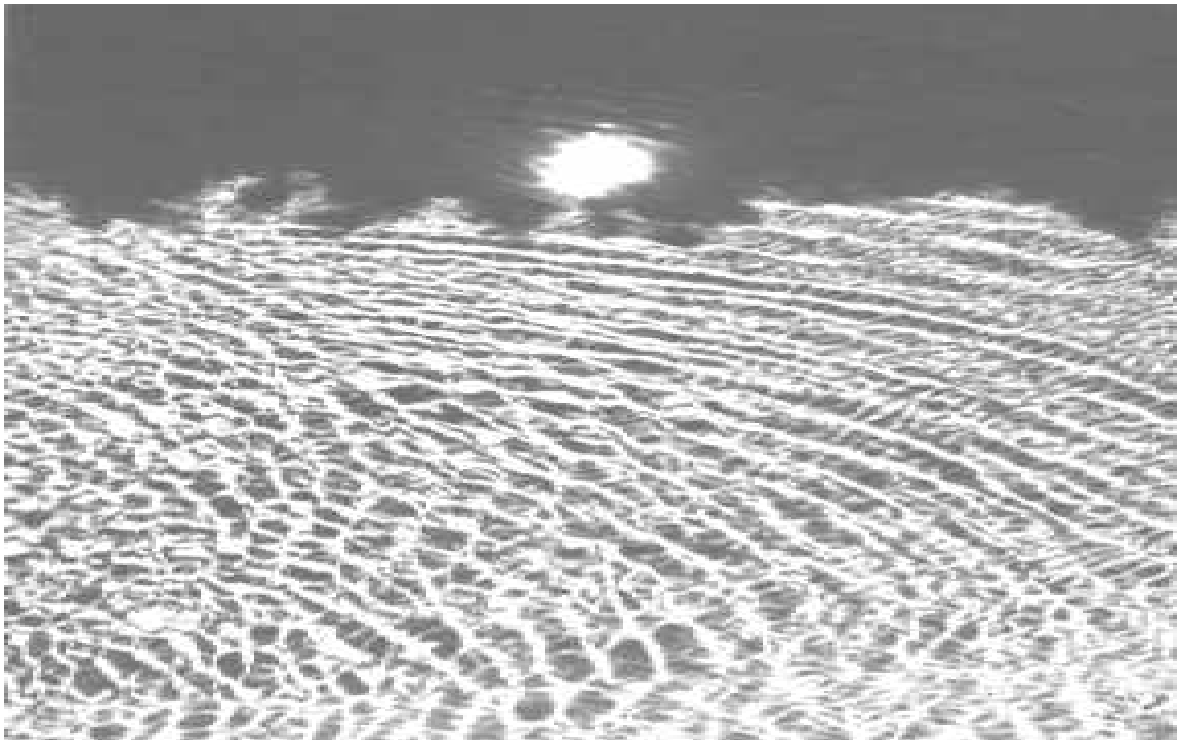


# **Einführung in die Strukturontologie von Heinrich Rombach**



**Handbuch zum Workshop „Lebendige Strukturen in Organisationen“**

# **Einführung in die Strukturontologie von Heinrich Rombach**

von Thomas Diener

## **Handbuch zum Workshop „Lebendige Strukturen in Organisationen“**

<b>WAS IST ONTOLOGIE?</b>	<b>3</b>
<b>WAS BRINGT DIE AUSEINANDERSETZUNG MIT DER STRUKTURONTOLOGIE?</b>	<b>3</b>
<b>WAS HAT DIE SYSTEMTHEORIE MIT DER STRUKTURONTOLOGIE ZU TUN?</b>	<b>4</b>
<b>ROMBACHS DREI GROSSE ONTOLOGIE-ENTWÜRFE</b>	<b>5</b>
<b>MODELLE FÜR STRUKTUREN</b>	<b>11</b>
<b>SPRACHE</b>	<b>11</b>
<b>SPIEL</b>	<b>11</b>
<b>POLITISCHE UMBRÜCHE (Z.B. FALL BERLINER MAUER)</b>	<b>11</b>
<b>ABSTRAKTE KUNST</b>	<b>11</b>
<b>IMPROVISIERTE MUSIK</b>	<b>11</b>
<b>ORGANISMUS UND ORGANISATION</b>	<b>12</b>
<b>ANSÄTZE DER STRUKTURONTOLOGIE IN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG</b>	<b>14</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>19</b>

## Was ist Ontologie?

Es ist der Teil der Philosophie, die sich mit dem Wesen der Existenz oder dem Sein beschäftigt.

Der Fremdwörter-Duden definiert Ontologie als: *Lehre vom Sein, von den Ordnungs-, Begriffs- u. Wesensbestimmungen des Seienden.*

*Die Ontologie bestimmt somit das gesamte Denken der jeweiligen Epoche. Alle Aussagen über Gott, Mensch und Welt beziehen sich auf die zugrundeliegende Ontologie, sei diese nun bewusst oder nicht<sup>1</sup>.*

Zur Illustration eine Metapher aus der Computerwelt: *Ontologie wäre dann so etwas wie das Betriebssystem, auf dem unsere Denkprozesse laufen.*

## Warum sollten wir uns mit Ontologie beschäftigen?

Dieses "Betriebssystem" verändert und entwickelt sich im Laufe der Zeiträume. Wir machen immer wieder die Erfahrung, dass neuere "Programme", die vielleicht von aussen an uns herangetragen werden oder die wir selber entwickeln, auf unserem "System" nicht mehr richtig laufen. Ein bewusstes Nachdenken über die Grundlagen unseres Denkens erleichtert das "Update" des Betriebssystems und machen es fit für eine vielleicht umfassenderes oder der gegenwärtigen Zeit besser angepasstes Denken.

## Was bringt die Auseinandersetzung mit der Strukturontologie?

Viele moderne Ansätze des Weltverständnisses entfalten sich auf dem Boden der Strukturontologie sehr gut. Die Strukturontologie führt unser Denken über die Systemtheorie hinaus oder gibt modernen systemischen Modellen eine zusätzliche Tiefe.

---

<sup>1</sup> Dornieden Jürgen, 1995

## Was hat die Systemtheorie mit der Strukturontologie zu tun?

Diese Frage ist nicht ganz einfach zu beantworten. Ich bitte die Leser um etwas Geduld. Soviel vorweg: Wir sprechen oft von Systemen, wenn wir eigentlich das meinen, was Heinrich Rombach Struktur nennt. In den Systemtheorien wird unterschieden zwischen komplizierten und komplexen Systemen. Niklaus Luhmann unterscheidet zwischen "trivialen Systemen" und "nicht trivialen Maschinen". Es ist uns bewusst, dass wir das Funktionieren einer Maschine in einfachen *Wenn-Dann-Bedingungen* beschreiben können. Bei "lebendigen Systemen" stoßen diese mechanischen Modelle jedoch an ihre Grenze.

Diese Grenzen sind nicht einfach nur ein Problem der Mathematik oder der Ungenauigkeit von Messungen oder dem Problem die digitale Welt der Zahlen auf die analoge Welt der Phänomene anzuwenden. Es geht um grundsätzliche Unterschiede; um solche der Ontologie eben.

In dem Zusammenhang erscheinen mir drei Dinge wichtig:

- 1) Die Fähigkeit klar zu unterscheiden zwischen komplizierten Dingen (z.B. der statischen Berechnung einer Brücke) und komplexen Dingen (z.B. der Kommunikation zwischen zwei Menschen). Für das eine gibt es schon heute gute Computerprogramme oder es wird irgendwann, in absehbarer Zeit, gute Programme geben, die diese Aufgaben übernehmen können. Die Komplexität von Kommunikation werden wir nie systematisieren können. Versuchen wir es trotzdem müssen wir Komplexität in zu grosser Masse reduzieren. Dabei entsteht eine Karikatur und es geht wesentliches verloren.
- 2) Lebendige Strukturen sind nicht einfach chaotisch (im Ursprünglichen Sinn des Wortes als Gegensatz zu Kosmos). Auch die lebendige Struktur hat eine Verfassung. Wir können uns einer Struktur mit unserer Wahrnehmung und unserem Denken nähern. Ein wichtiger Bestandteil unserer Alltagserfahrung ist sie ohnehin.
- 3) Eine Intervention in einer komplexen Struktur muss nicht kompliziert sein. Es sind oft nicht die Intellektuellsten, die z.B. in einer Organisation positive Veränderungen auslösen. Eine Struktur kann nicht "von Aussen" durch einen Strukturhintergrund und

nicht "von Oben" durch ein Strukturgesetz erfasst werden. Wir müssen als empfindende Menschen in einem Prozess stehen, um eine Struktur wahrzunehmen. Dabei werden Mut, Menschlichkeit und Konfliktfähigkeit wichtiger als analytischen Fähigkeiten. Das gilt vor allem auch für Organisationsberater, die an der Struktur (oder der Kultur) eines Unternehmens arbeiten.

## **Rombachs drei grosse Ontologie-Entwürfe**

Ich möchte hier ganz kurz Rombachs Strukturontologie zusammenfassen.

Heinrich Rombach, ein zeitgenössischer Philosoph, sieht in seinem zweibändiges Werk "Substanz, System, Struktur" (1965) in der europäischen Denkgeschichte drei grosse Entwürfe.

### **Substanz**

"Substanz", der älteste Ansatz, beherrscht das Denken in der Antike und im Mittelalter. Als Grunderfahrung könnte die Bauernkultur gesehen werden. Im "Substanz-Denken" steckt die Erfahrung dass in der wandelnden Welt der Kern der Dinge doch unverändert überdauert. *„So bleibt z.B. Weizen immer Weizen, sei es nun als Saatgut, Keimling, reifes Korn oder als Mehl. Alles, was an der Sache (bzw. der Pflanze, dem Tier oder Menschen) sichtbar ist, ist blosser Erscheinung, Beigabe, Attribut oder Akzidens und kann sich beliebig verändern, während das innerste Wesen unsichtbar, unwandelbar und gestaltlos zugrunde liegt.“*<sup>2</sup> Die Idee einer individuellen Seele als ewige Substanz lässt sich der Substanzontologie zuordnen.

### **System**

Ein erstes Modell für ein System war das Sonnensystem. Himmelsbeobachtungen konnten in erster Linie bei seefahrenden Völkern zur Bedeutung einer Grunderfahrung aufsteigen. Die astronomischen Kenntnisse waren um Jahrhunderte den geographischen überlegen, d.h. der Mensch kannte sich besser am Himmel als auf der Erde aus.

---

<sup>2</sup> Dornieden Jürgen, 1995

*„Durch Kopernikus' Arbeit lag die Beobachtung der Sterngucker nicht mehr auf dem einzelnen Planeten und deren Seele oder Substanz, wie das noch in der Astrologie üblich ist, sondern auf dem naturgesetzliche Zusammenspiel der Elemente. Es war nur noch eine Frage der Zeit bis Newton die Gravitation entdeckte. Vor allem Galilei brachte diese Entdeckungen auf die Erde: Aus der Himmelsmechanik wurde die allgemeine physikalische Mechanik.“<sup>3</sup>Die neue Sichtweise markiert den Beginn der neuzeitlichen europäischen Wissenschaft. Dies hat nach Rombach primär einen ontologischen Grund, nämlich den Umbruch von der Substanz- zur Systemontologie, was gleichbedeutend ist mit der Verlagerung der Aufmerksamkeit vom Wesen bzw. der Substanz auf das Naturgesetz.*

Der Übergang von der Substanzontologie zur Systemontologie brachte eine neue Art des Fragens: Nicht mehr die Frage nach dem Wesen, oder der Seele der Dinge stand im Mittelpunkt, sondern die Frage nach der Funktion der Elemente. In der Psychologie brachte der Systemgedanke eine Abkehr von der Individualpsychologie. Nicht mehr die Eigenheit, Eigenständigkeit und Tiefe der Seele war Forschungsgegenstand, sondern die Beziehung zwischen den Individuen, die Interaktion. Die Seele wurde zur "Black-Box".

### **Struktur**

Der Strukturansatz folgt als geschichtliche Entwicklung auf die Systemkonzeption. Die Ursprünge lassen sich in der Philosophiegeschichte jedoch bis in das 13. Jahrhundert zurückverfolgen. Die Strukturontologie ist das "Betriebssystem" in dem sich der moderne Mensch zuhause fühlt. Die Strukturontologie basiert auf der Grunderfahrung der Kunst.

*Mit der sog. abstrakten Kunst wird es unvermeidlich, von "Strukturen" zu sprechen. Strukturen sind Schöpfungen, die ihre Gestaltung aus sich selbst entwickeln und ihren Sinn in sich selber haben.<sup>4</sup> Rombach macht die Beobachtung, dass dies von der heutigen Generation viel selbstverständlicher hingenommen wird als von einem Betrachter "der älteren Sichtweise".*

---

<sup>3</sup> Dornieden Jürgen, 1995

<sup>4</sup> Rombach 1988 S. 12

Worin liegt nur der Unterschied zwischen einer Struktur und einem System? Vielleicht ist es einfacher, wenn wir mit dem Verbindenden beginnen. In beiden ist der Begriff der Funktionalität wichtig. Beide enthalten Einzelheiten, die nur durch ihre Funktionalität zusammenhalten und für die jeweils die faktisch geleistete Funktion relevant ist. Im System sind diese Elemente vorherbestimmte Teile, deren Reaktion auf einen Input vorhersehbar sein sollten (Wenn - Dann Bedingung). In einer Struktur ist ein Element freier. Das Zusammenspiel aller Elemente in einem gegebenen Moment konstituiert die Struktur. Dabei ist es nicht vorhersehbar, wie sich die einzelnen Elemente im Bezug auf die Struktur entwickeln, oder wie sich die Struktur selber durch die Funktionen der einzelnen Elemente entwickelt. So ist es zum Beispiel bei einer Pause im Sprechen nicht möglich im voraus zu definieren, ob es "einfach eine Pause" ist, oder ob durch sie das zuvor gesagte unterstrichen wird oder vielleicht sogar relativiert. Erst im Moment der Pause ist feststellbar, welche Funktion dieses Element (die Pause) haben wird und wie es sich auf die Struktur der Rede als ganzes auswirkt. Aus diesem Beispiel sehen wir, dass die Sprache als Struktur aufgefasst werden kann. Im Gegensatz dazu ist ein Code (Programmiersprache) keine Struktur. Die Freiheit der einzelnen Elemente ist darin nicht gegeben.

"Spiel" ist ein weiteres Modell für eine Struktur. Ein Spiel ist zunächst einmal zweckfrei, aber sinnvoll. Weiter beruht es auf der Freiwilligkeit aller Mitspieler, was die Auswahl des Spiels und die Anerkennung seiner Regeln betrifft. Damit sind wir schon bei einem wichtigen Punkt. Natürlich hat jedes Spiel vorgegebene Regeln, die einzuhalten sind, aber es erschöpft sich nicht darin. Es ist vielmehr so, dass man in ein Spiel "hineinkommen" bzw. "zu seinem Spiel finden" muss. Die Entstehung einer Struktur ist immer mit dem Erleben von Steigerung verbunden. Wird in einer Rede Sprache zu Struktur, erleben Rednerin und Zuhörer diese "Steigerung der Gefühle". Wird ein Spiel zur Struktur ist auch hier eine "Steigerung" von allen Beteiligten spürbar. Etwas das im Fussball als "Spielrausch" beschrieben wird und eine Freude erzeugt, die auch auf die Zuschauer überspringt. Es ist jetzt natürlich möglich mit einem besseren System ein Spiel zu gewinnen, ohne diese Steigerung der Gefühle zu erleben. Genau das kann bei einem langweiligen Fussballspiel passieren, in dem das "bessere" System die Entscheidung herbeiführt. Das Spiel wird entwertet, weil es nur noch um das Gewinnen

geht. Ein Schachcomputer kann u.U. besser "spielen" als ich. Einen Höhenflug durch die Steigerung seiner Fähigkeiten aus der "gelungenen" Struktur eines spannenden Spieles wird er dabei wohl nicht erleben. Der tiefere Sinn des Spieles liegt eben gerade nicht im Gewinnen, sondern im Erleben dieser Steigerung der Empfindung, die sich bei einem guten Spiel einstellen kann.

### **Erinnerungen eines legendären Basketballspielers**

Bill Russell von den Boston Celtics

"Oft heizte sich unser Spiel so auf, daß es mehr war als ein physisches Spiel - es wurde magisch. Dieses Gefühl ist schwer zu beschreiben, und ich sprach nie darüber während ich spielte. Wenn es kam, spürte ich, daß unser Spiel eine ganz neue Ebene erreichte. Es kam selten und es dauerte zwischen fünf Minuten und einer Viertelstunde oder mehr. Es umfing nicht nur mich und die anderen Celtics, sondern auch die Spieler des anderen Teams und sogar die Schiedsrichter.

In diesem besonderen Zustand passierten alle möglichen merkwürdigen Dinge. Die Hitze des Wettkampfs glühte weiß, und irgendwie hatte ich trotzdem kein Gefühl des Wettbewerbs - was ein Wunder für sich ist. Ich strengte mich wahnsinnig an und rannte mit die Lunge aus dem Leib, und doch fühlte ich nicht den Schmerz. Das Spiel ging so rasch, daß jeder Pass eine Überraschung war, und doch konnte mich nichts überraschen. Es war beinahe so, als spielten wir in Zeitlupe. In diesen Momenten konnte ich fast spüren, wie sich die nächsten Spielzüge entwickeln würden. Sogar bevor das andere Team den Ball an unseren Korb brachte, spürte ich es so stark, daß ich meinen Kameraden zurufen wollte: "Da kommt er!" Nur wußte ich, daß sich dann alles ändern würde. Meine Vorahnungen waren beständig korrekt. Und ich fühlte dann immer, daß ich nicht nur die anderen Celtics im Herzen kenne, sondern auch alle anderen Spieler - und daß sie mich kennen. Es geschah viele Male, daß ich mich bewegt oder freudig fühlte, aber dies waren die Momente, in denen Wellen von Energie an meinen Wirbeln entlang fluteten."



*Russel, William F., Second Wind. Memoirs of an Opinionated Man, New York NY  
(Random House), 1979*

In der Psychologie finden wir Ansätze der Strukturontologie in Richtungen, die bewusst das Künstlerische mit einbeziehen. In verschiedenen Formen der Ausdruckstherapie, im Psychodrama und in der prozessorientierten Psychologie.

*Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Struktur gegenüber dem System die labilere, dafür aber auch die lebendigere und elastischere Verfassung ist. Ferner ist Struktur so etwas wie eine Variationsformel für Systeme und Systemwandel; sie bekundet darin ihre übergeordnete Rolle. Der Übergang von System zu Struktur bedeutet Öffnung geschlossener Formen, Dynamisierung verfestigter Verhältnisse, Autonomisierung heteronomer Gebundenheiten, Komplizierung überschaubarerer Sachverhalte, Universalisierung partieller Zusammenhänge. Systeme sind im Grunde verfestigte Strukturen<sup>5</sup>.*

---

<sup>5</sup> Dornieden Jürgen, 1995

Substanz	System	Struktur
<b>Aktualität</b>		
Antike, Mittelalter	16. - 20. Jahrhundert	Heute
<b>Grunderfahrung</b>		
Ackerbau	Seefahrt / Technik	Kunst
<b>Dominierende Denksysteme</b>		
Idealismus	Naturwissenschaft	Phänomenologie
<b>Psychologie</b>		
Individualpsychologie	Systemische Psychologie	Integrative Therapieformen, Psychodrama, Prozessarbeit
<b>Zielt auf</b>		
Sein	Funktionieren	Werden
Das Wesen	Die Funktion, Steuerung	Funktionalität, Relationalität, Freiheit
<b>Dinge</b>		
Begründen Ihre Existenz aus sich selber	Erhalten ihre Funktion im System durch das System	Dinge und Struktur bedingen und durchdringen sich gegenseitig
<b>Erfassbar</b>		
Von innen durch das Sein, von aussen durch Einfühlung	Von oben durch das Naturgesetz, von aussen durch das Systemumfeld	Von innen durch teilhaben
<b>Veränderung</b>		
Ist ewig, unwandelbar	Ist in einem gewissen Spielraum stabil	Hat einen Verlauf: Beginn Ende, ist Prozess
Ist äusserlich	Kann von aussen gesteuert werden	Entwickelt sich in einer Co-evolution.
Ist unwesentlich	Kann beobachtet werden, ist im Prinzip vorhersagbar	Kann nicht vorausgesehen werden, ist erst im Nachhinein feststellbar
<b>Energie</b>		
Ist Energie oder bleibt davon unberührt	Bezieht Energie von aussen, Erschöpfung	Bezieht Energie aus sich selber, Steigerung

## **Modelle für Strukturen**

### **Sprache**

- Jedes Wort erhält seine Bedeutung erst im Zusammenhang.
- Jeder Moment, z.B. eine Pause, kann sich auf die ganze Bedeutung einer Rede auswirken
- Wie genau sich diese Pause auf die Rede auswirkt, wird erst klar im Moment der Pause.
- Eine „gelungene“ Rede belebt die Rednerin und die Zuhörerschaft.

### **Spiel**

- Ein Spiel ist zweckfrei, aber sinnvoll.
- Beruht es auf der Freiwilligkeit aller Mitspieler, was die Auswahl des Spiels und die Anerkennung seiner Regeln betrifft.
- Es gibt vorgegebene Regeln, die einzuhalten sind, aber es erschöpft sich in keiner Weise darin.
- Wir müssen in ein Spiel "hineinkommen" bzw. "zu unserem Spiel finden".

### **Politische Umbrüche (z.B. Fall Berliner Mauer)**

- Relationalität von Individuum und Geschichte wird kurzzeitig erlebbar. (Das Individuum erlebt sich nicht nur als Objekt der Geschichte, sondern auch als deren Subjekt)
- Steigerung des Erlebens. Tausende von Menschen haben so viel Energie, dass sie z.T. mehrere Nächte keinen Schlaf brauchen.

### **Abstrakte Kunst**

- Das Bild ist kein Abbild von etwas Äusserem.
- Es entwickelt die Gestaltung aus sich selbst und hat ihren Sinn in sich selber.
- Ein „falscher“ Strich kann das Werk zu etwas wertlosem machen.
- Ein „richtiger“ Strich kann einem bisher langweiligem Werk auch eine Spannung geben

### **Improvisierte Musik**

- Freiheit des Handelns
- ständig bezogen sein auf die Struktur, den Moment und die Mitmusikerinnen.
- Regeln werden nicht zum voraus abgemacht sondern entstehen aus dem Moment und werden durch nachfolgende Momente variiert.

## Organismus und Organisation

*"The Mecca of the economist lies in economic biology"*

Alfred Marshall

Ein lebendiger Organismus ist ganz eindeutig eine Struktur (im Sinne Rombachs Strukturontologie) und kein System. Eine Organisation (auch eine wirtschaftliche) entsteht aus dem lebendigen Zusammenspiel einer Vielzahl von Subjekten. Mittlerweile betonen modernen ökonomischen Theorien die Verwandtschaft zwischen Beobachtungen aus der Biologie und dem Funktionieren von Organisationen und Märkten (z. B. Evolutionary Theorizing<sup>6</sup>, Positive Feedback Theory<sup>7</sup>)

Es erscheint mir aber auch wichtig die *Unterschiede* zwischen einer Organisation und einem Organismus genau anzuschauen. An diesen Bruch- und Reibungsstellen zeigt sich die Schwierigkeit eine Organisationsform zu finden, in der sich Menschen in hohem Masse frei, motiviert und zuhause fühlen.

### Ein Organismus schöpft seinen Sinn aus sich selbst

Ein Baum "gehört" zuerst einmal sich selbst. Er hat seinen Sinn in sich. Es ist nicht sein Zweck Schatten zu spenden, die Erosion zu verhindern, Nahrungsmittel zu produzieren oder Baumaterial zu liefern. Natürlich tut er all das und noch viel mehr. Das ist jedoch sein "Mehrwert" und entsteht als Nebenprodukt seines "So seins wie er ist". All diese Funktionen werden dem Baum als lebendiger Prozess nicht gerecht. Oft ist eine Instrumentalisierung von aussen zudem nicht zu seinem Vorteil.<sup>8</sup>

Eine Organisation hingegen wird per Definition und von Beginn an zu einem bestimmten äusseren Zweck geschaffen.

Wenn wir bei wirtschaftlichen Organisationsformen bleiben, sehen wir, dass die Subsistenzwirtschaft<sup>9</sup> näher bei dieser Grundvoraussetzung eines Organismus liegt, als ein klassisches Unternehmen. Noch im alten Griechenland genoss die

---

<sup>6</sup>Guter Überblick in: Richard R. Nelson, Journal of Economic Literature Vol. XXXIII, Mai 1995

<sup>7</sup> "With the acceptance of positive feedback economist's theories are beginning to portray the economy not as simple but as complex, not as deterministic, predictable and mechanistic but as process-dependent, organic and always evolving" W. Brian Arthur, Scientific American, Febr. 1990

<sup>8</sup> Im Taoismus gibt es das Bild eines nutzlosen alten Baumes mit krummem Holz und sauren Früchten als Inbegriff der Weisheit: Nur durch seine äussere Nutzlosigkeit kann er seinen inneren Reichtum bewahren.

<sup>9</sup> Subsistenzwirtschaft (=Versorgungswirtschaft) beschreibt eine Wirtschaftsweise in der in erster Linie für die Selbstversorgung produziert wird.

Versorgungswirtschaft hohe Achtung Plato stellte sie ethisch über die Marktwirtschaft<sup>10</sup>. Eine Subsistenzwirtschaft lebt und produziert zuerst einmal für sich. Nur der Überschuss kommt dann auf den Markt. Das Marktgesetz von Angebot und Nachfrage wird so im Idealfall nicht zu einer Bedrohung der Existenz, es behält Spiel-Charakter. Das Symbol für Subsistenzwirtschaft ist das Füllhorn. Eine Struktur, die Reichtum aus sich selber schöpft.

### **Organismen streben ein Optimum jedoch kein Maximum an**

Im Moment ist in der Ökonomie die Idee der Gewinnmaximierung im Mittelpunkt des Interesses. Die Maximierung eines isolierten Aspektes kann kein Ziel eines lebendigen Organismus sein, da es für ihn eine grosse Gefahr darstellt. Wir können dazu ein einfaches Experiment machen. Blasen sie einen Ballon bis zum Maximum auf. Sie können ihn jetzt schon mit einem Fingernagel platzen lassen. Wenn Sie den nächsten Ballon so weit aufblasen, dass seine Haut noch etwas weich ist, können Sie sogar mit einer Stecknadel hinein stechen. Sie werden keinen Knall hören: die Ballonhaut erfüllt weiterhin ihre Aufgabe<sup>6</sup>. Die Maximierung einer isolierten Funktion sehen wir in der Landwirtschaft in der (anfälligen) Monokultur. Im Gegensatz dazu hat in einem lebendigen Garten jedes Element mehrere Funktionen die sich gegenseitig bedingen und durchdringen (Vergl. Grundprinzip der Permakultur).

### **Ein Organismus kennt keine unabhängigen Steuerungsorgane**

Auf's gleiche Resultat kommen die Forscher, die biologische Evolutionstheorien mit Veränderungsprozessen in Unternehmen verglichen. Friederich Hayek<sup>7</sup> liefert dafür unter anderem folgendes Argument: Die Struktur von Institutionen ist zu komplex um von Menschen durchschaut zu werden. Daraus ergibt sich jedoch auch, dass ein bewusstes Planen oder Verbessern einer gewachsenen Organisation häufig fehlschlägt. Frühere Ökonomen-Generationen betonte daher den Mechanismus der kollektiven Entscheidungsfindung. Die heutige Generation streicht eher die ungeplante Selbst-Organisation hervor<sup>11</sup>.

Hier öffnet sich in der Praxis immer noch ein grosser Graben zwischen den Konzepten eines Managements, das ein Unternehmen auf der Basis der Systemontologie mehr oder weniger erfolgreich steuert und den Grundlagen einer Strukturontologie, die

---

<sup>10</sup> Vergleiche: Hans Christoph Binswanger, 1985

<sup>11</sup> Richard R. Nelson 1995, p 82

Steuerung und Selbstorganisation als zwei Phänomene betrachtet, die sich gegenseitig bedingen und durchdringen.

### **Freiheit ist eine Grundvoraussetzung für das Entstehen einer Struktur**

Das Moment der Freiheit, ist eine unverzichtbare Grundlage der Strukturverfassung. Die am einfachsten fassbare Dimension der Freiheit ist die Freiwilligkeit. Ob ein Mensch seine Arbeit in einer Organisation als Zwang oder als freiwilliges Engagement empfindet ist stark von seinem persönlichen und vom gesellschaftlichen Umfeld abhängig. In der Organisation selber kann das Phänomen "Freiheit" vor allem als ein bestimmter Geist wahrgenommen werden. Dieser Geist wird z.B. in der Art, wie mit Fehlern umgegangen wird sichtbar. Übrigens: Freiheit darf nicht mit Anarchie verwechselt werden. Es geht nicht darum Macht abzuschaffen, sondern darum, Hierarchien transparent zu machen und sinnvoll zu nutzen. Durch die Transparenz bekommt das Individuum eine bessere Chance selbstbestimmt auf Hierarchien und Regeln zu reagieren. Es schafft dabei Freiräume für sich. Im Idealfall werden diese Räume auch zu einer der zentralen Steuerung entzogenen Keimzelle von positiven Veränderungsprozessen. Zu Keimzellen der Selbstorganisation.

### **Ansätze der Strukturontologie in der Organisationsentwicklung**

In besonderen Nischen entsteht in den letzten Jahren ein Verständnis für die Strukturontologie. Es entstehen Methoden, die auf Trainer und Managerinnen eine grosse Anziehungskraft ausüben. Meist halten diese Neuerungen zuerst im Bereich der Projektarbeit einzug. Hier geht es ja darum Neues zu schaffen. Ein Feld, in dem die Arbeitsbedingungen wahrscheinlich überhaupt nur als relativ lebendige Struktur gestaltet werden können.

### **Open Space**

Diese "Konferenzmethode" für hat seinen Wert vor allem in der Strukturierung von Meetings. Die Open-Space-Leute wissen nicht genau, wie bei diesem einfachen Setting eine so kraftvolle Struktur entstehen kann. Sie gehen davon aus, dass ihre Methode in Zukunft gut durch Theorien von selbstorganisierenden Systemen und lernenden Organisationen erklärt werden können.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> vergleiche: <http://www.openspaceworld.org/german/openspace.html>

Aus meiner Sicht sind darin einige wichtige Vorgaben erfüllt, die zur Bildung einer lebendigen Struktur beitragen:

- *Echte Kommunikation*

Eine lebendige Struktur braucht eine intensive Zweiweg-Kommunikation. Dabei wird nicht "nur" Information ausgetauscht. *Informationsaustausch* ist sicher die am besten untersuchte Ebene der Kommunikation. Auf einer nächsthöheren Ebene steht *Verständigung*. Hier geht es darum, dass auch Hinweise über die Horizonte ausgetauscht werden, innerhalb deren die Informationen interpretiert werden sollen.

Die dritte Ebene der Kommunikation ist die *Auseinandersetzung*. Über Fakten und über Horizonte können wir uns nicht ernsthaft auseinandersetzen. Darüber, welcher Geltungshorizont für eine gewisse Sache der bestimmende ist, hingegen schon. Hier geht es schlussendlich oft um eine subtile Machtfrage. Wird diese nicht transparent herausgearbeitet leidet die Kooperation erheblich. Der "Open-Space" wird zur Farce.

- *Beginn, Höhepunkt und Ende -> ein Verlauf*

Jedes einzelne Meeting beginnt, wenn die Menschen da sind und es hört auf, wenn kein Interesse für das Thema vorhanden ist. Ein Thema hat eine "Geburt" -> die Begeisterung für dieses Thema und wird "sterben" -> wenn die Begeisterung aufhört.

- *Energie*

Interesse haben ist ein Engagement und das ist eine Form von Energie.

- *Relationalität*

Es gibt keine fest geschriebenen Rollenzuweisungen. Jede Lernende kann auch zur Lehrenden werden und umgekehrt.

- *Freiheit*

Alle diese Ausführungen können unter dem Stichwort der Freiheit zusammengefasst werden. Jede Teilnehmerin hat die Möglichkeit sich dort einzubringen, wo sie will. Sie wählt damit auch die Menschen, mit denen sie arbeiten will. Es gibt keinen expliziten Druck und sollte - was weit schwieriger zu vermitteln ist - auch keinen impliziten Druck geben, sich für etwas zu interessieren, wo Sie im Moment keine Lust haben.

**Weitere Ansätze**

Es gibt natürlich noch viele weitere Ansätze im Bereich der Selbstorganisation, die gut mit der Strukturverfassung gut beschrieben werden können. Mein Anliegen ist es, ihnen mit dieser kurzen Einführung ein sinnvolles Instrument in die Hand zu geben, um diese Methoden zu analysieren und selber zu gestalten. Es ist meines Wissens noch nichts über Strukturontologie und Management publiziert worden. Wir sind hier also in mitten eines Forschungsprojektes. Ich freue mich, mit ihnen diese Entdeckungsreise anzutreten.



## **Lebendige Strukturen in Organisationen**

### **Ein Workshop**

Moderne Unternehmen sind komplexe Systeme. Um den Anforderungen eines sich immer schneller verändernden Umfeldes gerecht zu werden, braucht es rasche Reaktionswege, Kompetenz auf allen Ebenen, kreative und motivierte Mitarbeitende.

Wenn Strukturen lebendig werden, ist ein motivierender und inspirierender "Geist" spürbar. Es ist dieses Flow-Gefühl in einer Arbeitsgruppe, in der intensiv gearbeitet wird, ohne dass der Spass verloren geht. Es ist dieses präzise und rasche Reagieren auf eine Schwierigkeit in einem Team von Handwerkern, das von aussen fast so ästhetisch wirkt wie eine Ballettaufführung. Diese Momente lassen sich allerdings nicht herbei zwingen.

#### **Der Workshop besteht aus drei Teilen:**

- Theoretische Einführung in die Strukturontologie von Heinrich Rombach, mit dem Ziel, mehr Klarheit über das Wesen von lebendigen Strukturen zu erhalten.
- Praktische Übungen, in denen die Entstehung und das Wirken von lebendigen Strukturen erlebbar gemacht werden können. Diese Übungen wurden aus den Erfahrungen des "Living Theater" entwickelt, werden.
- Werkstatt zur Frage: Macht es Sinn und gibt es Möglichkeiten, die Entstehung von lebendigen Strukturen im eigenen Betrieb zu fördern?

#### **Zeit / Zielgruppe**

Dieser Kurs kann als zweitägiges gründliches Seminar oder als fünfstündige Einführung gebucht werden.

Er eignet sich für innerbetriebliche Weiterbildungen oder als Modul in Schulungen im Bereich Supervision- und Organisationsentwicklung.

Infos: [tdiener@fairwork.com](mailto:tdiener@fairwork.com) ++41 79 376 63 36

## Anhang

### **Annäherungen an den Strukturbegriff**

#### ***Alles bedingt und durchdringt sich gegenseitig (Thich Nhat Hanh)***

„Seht die Wolke, die in diesem Stück Papier schwebt. Wenn ihr genau hinschaut, werdet ihr sie sehen können. Ohne die Wolke wird kein Regen sein: ohne Regen können die Bäume nicht wachsen, und ohne Bäume können wir kein Papier herstellen.

Für die Existenz des Papiers ist die Wolke wesentlich. Wenn die Wolke nicht ist, kann auch das Stück Papier nicht sein. Wir können also sagen, dass die Wolke und das Papier einander bedingen und durchdringen.

Betrachten wir dieses Stück Papier näher, so können wir auch den Sonnenschein darin sehen. Ist der Sonnenschein nicht da, kann der Wald nicht wachsen. Tatsächlich kann nichts wachsen. Und so wissen wir, dass auch der Sonnenschein in diesem Papier ist, und dass sie sich wechselseitig bedingen und durchdringen. Und wenn wir weiter hinschauen, so sehen wir den Holzfäller, der den Baum fällt und ihn zur Mühle bringt, damit aus dem Baum Papier werden kann. und wir sehen den Weizen. Wir wissen, dass der Holzfäller ohne sein tägliches Brot nicht leben kann, und daher ist der Weizen, der zu seinem Brot wurde, auch in diesem Stück Papier: ebenso wie die Mutter und der Vater des Holzfällers es sind.

Betrachten wir es in dieser Weise, so sehen wir, dass das Stück Papier ohne all diese Dinge nicht existieren kann. Schauen wir noch genauer hin, so sehen wir auch uns darin. Das ist nicht schwer zu verstehen, denn wenn wir ein Stück Papier betrachten, so ist es Teil unserer Wahrnehmung. Euer Geist ist ebenso darin wie der meine. Daher können wir sagen, dass alles in diesem Stück Papier enthalten ist. Ihr könnt nichts herausgreifen, was nicht darin ist - Zeit, Raum, die Erde, der Regen, die Mineralien der Erde, der Sonnenschein, die Wolke, der Fluss, die Hitze. Alles existiert gleichzeitig in diesem Stück Papier. Das Stück Papier ist, weil alles andere ist. [...]

Ohne Nicht - Papier- Elemente wie Geist, Holzfäller, Sonnenschein usw. wird kein Papier möglich sein. So dünn dieses Stück Papier auch ist, es enthält das ganze Universum in sich.<sup>13</sup>“

---

<sup>13</sup>Thich Nhat Hanh 1990 S.19 f

## **Bibliographie**

**Binswanger** Hans Christoph, Geld und Magie, Weitbrecht 1985

**Brain** Arthur W., Scientific American, Febr. 1990

**Dornieden** Jürgen, Jahrbuch für Psychodrama, Psychosoziale Praxis & Gesellschaft, Hrsg. Ferdinand Buer, Verlag Leske und Budrich, Oblanden 1995

**Friedrich** Dieter, Systemtheorie und ökonomische Modelle, Rodolf Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau (1984)

**Harrison** Owen, Open Space Technology, Klett-Cotta, Stgt.; 2001

**Hayek**, Friedrich: The fatal conceit: The errors of socialism. Chicago U. of Chicago Press 1988

**Nelson** Richard R., Journal of Economic Literature Vol. XXXIII, Mai 1995

**Rombach** Heinrich, Substanz, System, Struktur, Verlag Karl Alber, Freiburg/München 1965

**Rombach** Heinrich, Strukturontologie eine Phänomenologie der Freiheit, Verlag Karl Alber, Freiburg/München 1988

**Thich Nhat Hanh**, Mit dem Herzen verstehen, Theseus Verlag, Küsnacht 1990

**Kurzbiografie** von Heinrich Rombach unter:

<http://www.information-philosophie.de/philosophie/rombach.htm>