

Hartz, Stefanie

Karin Reiber: Organisationen im Spiegel der Regula Benedicti. Eine hermeneutische Interpretation der benediktinischen Regeln im Kontext der Lernenden Organisation. Münster: Waxmann 2005 (207 S.) [Rezension]

Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR) 5 (2006) 2



Quellenangabe/ Reference:

Hartz, Stefanie: Karin Reiber: Organisationen im Spiegel der Regula Benedicti. Eine hermeneutische Interpretation der benediktinischen Regeln im Kontext der Lernenden Organisation. Münster: Waxmann 2005 (207 S.) [Rezension] - In: Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR) 5 (2006) 2 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-197798 - DOI: 10.25656/01:19779

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-197798>

<https://doi.org/10.25656/01:19779>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.klinkhardt.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR)

**Rezensionszeitschrift für alle Teilbereiche der
Erziehungswissenschaft
ISSN 1613-0677**

Die Rezensionen werden in die Zeitschrift mittels eines
Peer-Review-Verfahrens aufgenommen.

Weitere Informationen: <http://www.klinkhardt.de/ewr/>

Kontakt: EWR@klinkhardt.de

[EWR 5 \(2006\), Nr. 2 \(März/April 2006\)](#)

Karin Reiber

Organisationen im Spiegel der Regula Benedicti

Eine hermeneutische Interpretation der benediktinischen Regeln im Kontext der Lernenden Organisation

Münster: Waxmann 2005

(207 S.; ISBN 3-830-91480-6 ; 24,90 EUR)

Die aus dem 6. Jahrhundert stammende Regula Benedicti ist Gegenstand der von Karin Reiber vorgelegten Arbeit: „Organisationen im Spiegel der Regula Benedicti. Eine hermeneutische Interpretation der benediktinischen Regeln im Kontext der Lernenden Organisation“. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Beobachtung, dass Klöster über Jahrhunderte hinweg als Organisationen Bestand haben. Da drängt sich die Frage geradezu auf, was Klöster einerseits so stabil macht und welche Prinzipien andererseits die kontinuierliche Anpassungsleistung an sich verändernde Umweltbedingungen gewährleisten. In dieser doppelten Herausforderung – Wahrung des eigenen Profils und Anpassung an veränderte Umweltbedingungen – sieht die Autorin eine zentrale Parallelität zwischen Klöstern und modernen Unternehmen. Beide Organisationsformen müssen sich diesen Anforderungen stellen.

Mit der vorliegenden Analyse sucht die Autorin mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden nach Antworten auf die übergeordnete Frage, „welches die Gestaltungs- und Lernimplikationen von Ordensregeln im Hinblick auf die Gestaltung von Organisationen sind“ (9). Ziel ist es dabei, den Zusammenhang zwischen der Regula Benedicti – als Grundlage monastischer Kultur- und Lebensweise – und dem aktuellen Diskurs um Organisationsgestaltung und -lernen herzustellen sowie ein theoretisch-systematisches Konzept „für organisationales Lernen im Spiegel der benediktinischen Regel“ zu entwickeln (10).

Zur Beantwortung dieser Frage wählt die Autorin folgendes Vorgehen: In einem ersten Kapitel (Teil A) behandelt sie die theoretischen Grundlagen und stellt die Perspektive vor, unter der sie die Ordensregel betrachten will. Im zweiten Teil (B) der Arbeit wird die Regula Benedicti mit hermeneutischen Verfahren analysiert und ausgewertet. Teil C beschäftigt sich mit der Interpretation der Regel und den Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit von Gestaltungswissen und Lernimplikationen auf heutige Organisationen. Die Arbeit endet mit Teil D, in dem der Ertrag der Untersuchung gebündelt und Anschlüsse für weitere Forschungsfragen skizziert werden.

Theoretisch verankert die Autorin ihr Rahmenkonzept mit organisationstheoretischen und erziehungswissenschaftlichen Ansätzen. Sie nähert sich über den Begriff der Organisation an und differenziert drei Sichtweisen auf Organisation: die instrumentale, bei der die zweckbezogene Struktur fokussiert wird, die institutionale, die das soziale Gebilde in den Blick nimmt, und die funktionale, bei der auf die Tätigkeiten des Organisierens abgestellt wird (22ff.). Es erstaunt, dass die Autorin bei der Begriffsfassung von Organisation vielfach auf Sekundärliteratur zurückgreift.

Ausgehend von den drei Sichtweisen auf Organisation präzisiert die Autorin den Aspekt der Organisationsgestaltung über die drei Dimensionen sachlich, sozial und

operativ. Dabei ist die sachliche Dimension über die Aufgabenerfüllung und die dafür erforderliche Strukturierung bestimmt. „Generelle Regelungen und die aus ihnen resultierenden Strukturen sichern die Sachdimension, indem sie die zu erfüllende Aufgabe in Schritten von Leistungsprozessen zerlegen, die dann wieder in einen Gesamtzusammenhang integriert werden“ (26). Die soziale Dimension adressiert die Beziehung zwischen Organisation und Individuum respektive die Frage, wie diese Beziehung in die Organisationsgestaltung integriert ist. Die operative Dimension spricht die Systemsteuerung als Wechselwirkung zwischen System und Umwelt an.

Die drei Dimensionen der Organisationsgestaltung werden als Konstante verstanden. Sie werden in einem weiteren Unterkapitel zu Überlegungen zur Lernenden Organisation um die Frage, wie sich Organisationen verändern – oder in der neueren Managementliteratur „lernen“ –, ergänzt. Die Autorin referiert die unterschiedlichen Ansätze „Lernender Organisationen“ und wertet diese unter Rekurs auf Lerntheorien aus. Danach werden die eher organisationstheoretisch ausgerichteten Ansätze zur Lernenden Organisation unter einer pädagogischen Perspektive reflektiert. Dabei nimmt die Autorin eine bildungstheoretische Erweiterung des Lernansatzes vor. In Anlehnung an Harald Geißler wird der Bildungsbegriff auf die Organisationen übertragen, um die Zweck- und Nutzengebundenheit zu überwinden. Anschließend wird die Frage verfolgt, wie Lernen zu realisieren ist, wenn Organisationslernen als Bildungsprozess begriffen wird. Dabei wird auf ermöglichungsdidaktische Ansätze zurückgegriffen und Didaktik als Schaffung eines lernermöglichenden Rahmens verstanden.

Im letzten Kapitel des Theorieteils führt die Autorin ihre Überlegungen zu einem doppelten dreistelligen Analyseschema zusammen: Erstens verbindet sie die Idee der dreistelligen Organisationsgestaltung – sachlich, sozial, operativ – mit dem didaktischen Dreieck und legt als Rahmen ihrer weiteren Analyse Aufgabenerfüllung, Sozialgestaltung und Systemsteuerung fest. „Die sachliche Dimension erfasst die Ausrichtung auf die Primärfunktion(en) einer Organisation, die soziale Dimension bezieht sich auf alle Sachverhalte, die sich aus dem Menschsein in Organisationen ergeben, und die operative Dimension ergibt sich aus der Steuerung des Systems angesichts komplexer Systembeziehungen“ (53). Zweitens nutzt die Autorin die Differenzierung in Anpassungs-, Erschließungs- und Identitätslernen. Auf diese Weise will sie das je unterschiedliche Wissen erfassen, das in der Regel zu der Frage der Organisationsveränderung und nicht zuletzt zu den Bildungsimplicationen hinterlegt ist (54ff.).

Entsprechend dieser beiden Heuristiken erfolgt die hermeneutische Analyse der Regula Benedicti in einem gestuften Vorgehen (Teil B). Zunächst werden die sachliche, die soziale und die operative Gestaltungsdimensionen herausgearbeitet, um anschließend die Lernimplikationen unter der Perspektive von Anpassungs-, Erschließungs- und Identitätslernen zu rekonstruieren. Dieser Teil der Arbeit hat – so die Autorin – einen ausdrücklich dokumentarischen, beschreibenden Charakter. Die Regula Benedicti wird als Primärquelle unter Zuhilfenahme von Sekundärliteratur in den für die Fragestellung relevanten Aspekten erfasst. Weitergehende Interpretationen sollen an dieser Stelle noch nicht geleistet werden.

Nichtsdestotrotz tragen die Ausarbeitungen interpretative Züge. Die Analyse der Schrift unter den genannten Prämissen ist selbstredend eine selektive Darlegung und insofern auch als interpretativ zu begreifen. Dieses wird von der Autorin

allerdings nicht problematisiert. Ohne die Interdependenz zwischen den Beobachtungen zweiter Ordnung und den hierin zum Tragen kommenden Unterscheidungen auf der einen Seite und dem Untersuchungsgegenstand – der Regula Benedicti – auf der anderen Seite zu reflektieren, findet die Autorin, was sie sucht: Die konstitutiven Dimensionen der Organisationsgestaltung seien „mit einem erstaunlich optimalen Regelungsgrad festgelegt“ (121). Sie sind von dem Prinzip der discretio – als „Ausgewogenheit zwischen Regelung und Freiraum“ – durchdrungen. Gleiches kann die Autorin auch hinsichtlich der Bildungsimplicationen der Regel erkennen. Auch hierzu konstatiert sie eine „bestechende Synthese der Berücksichtigung von organisationalen Anforderungen und persönlichen Entwicklungspotenzialen“ (122). „Bei aller Klarheit der das System konstituierenden Werte sichert die discretio eine individuelle Ausprägung und Erfüllung dieser Normen“ (124, Herv. i. O.).

Nach der Auslegung der Regula Benedicti unter den genannten Aspekten wendet sich die Autorin in Teil C der Arbeit der Adaption und Interpretation zu. Hierbei geht es um die Übertragungsmöglichkeiten der Regula Benedicti auf Formen des modernen Managements. Zur Strukturierung der Interpretation kommt abermals der doppelte Dreischritt zur Anwendung. Zur sachlichen Dimension arbeitet die Autorin die Kombination von Linien-Organisation mit Mitbestimmungsgremien (127), die Spiegelung relevanter Umweltereignisse im organisationalen Ablauf (127f.), rotierende Dienstleistungsämter (128f.) sowie Transparenz und Partizipation (129ff.) als wesentlich heraus. Für den Aspekt der sozialen Dimension, bei der die Passung zwischen Sachziel und individuellem Ziel im Vordergrund steht, hält die Autorin folgende Prinzipien fest: die Führungskraft als „Facilitator für die Förderung des Subjekts“ und der sozialen Beziehungen durch fallbezogen begründete, nicht aber beliebige Regelanwendung (133f.), die Vorbildfunktion der Führung (134f.), die Berücksichtigung individueller Besonderheiten bei der Aufgabenerfüllung, eine Anreizstruktur für Leistungs- und Einsatzbereitschaft, ein wechselseitiges System der Förderung (135f.) sowie Vergebung im Sinne einer konstruktiven Konfliktlösung zur Erneuerung (135f.). Eine wertebezogene Verankerung der Organisation zur gezielten Gestaltung der Schnittstelle zur Umwelt (140f.; in der aktuellen Leitbildorientierung sieht die Autorin eine Parallelität zu diesem in der Regula Benedicti formulierten Prinzip), gegenseitige Prüfung als Voraussetzung von Mitgliedschaft (145), „ethische Orientierung und Verantwortung der Leitungsfunktion“ (141ff.) sind die unter dem Aspekt der operativen Dimension herausgearbeiteten Gestaltungsprinzipien.

Was die unterschiedlichen Formen des Lernens anbelangt, kommt die Autorin zu folgendem Schluss: Für die Dimension des Anpassungslernens sei das „mitgängige Lernen“ (151) zentral. Dieses soll entsprechend der gegenseitigen Verstärkung von individuellem und gemeinschaftlichem Gebet so gestaltet sein, dass sich „einzelne, vom Subjekt ausgeführte Arbeitsaktivitäten mit einer Gruppenaktivität wechselseitig verschränken“ (151). Voraussetzung für den Wissenstransfer zwischen individueller und organisationaler Ebene sei eine förderliche Lernkultur, die insbesondere dann bildend wirken könne, wenn persönliche Werte und organisationale Ziele widerspruchsfrei bzw. kompatibel sind. Für die Dimension des Erschließungslernens könne aus der Regula Benedicti abgeleitet werden, dass Bewusstheit und Rezeptivität sowie Authentizität und Integrität grundlegend für den Umgang mit Lernimplikationen auf individueller Ebene und für den Transfer auf die organisationale Ebene seien. Ist dies gewährleistet, würde der Organisation Schlüsselkompetenz zugeschrieben werden können (160). Für die dritte Dimension –

das Identitätswissen – sei analog dem Steigerungsverhältnis von individueller und organisationaler Spiritualität ebenfalls der doppelte Bezugspunkt von zentraler Bedeutung. Hierüber könne eine gleichgelagerte Weiterentwicklung und Gestaltung von Identität gewährleistet und – gewissermaßen Bildung – realisiert werden (162ff.).

Das Buch endet mit einer Reflexion von Ertrag und Anschlägen (Kapitel D). Als die aus der Regula Benedicti ableitbaren Gestaltungshinweise hebt die Autorin zwei auf den ersten Blick polarisierte Dimensionen hervor: Wertrationalität und Zweckrationalität sowie Stabilität und Flexibilität. Sie lassen sich als Erbe und Auftrag gleichermaßen begreifen: Erbe, weil das in der Regula Benedicti hinterlegte Wissen – quasi das Vermögen – für nachfolgende Überlegungen zur Organisationsgestaltung verfügbar gemacht und insofern an bestehende Konzepte angeschlossen werden kann; Auftrag – so könnte man die Autorin deuten –, weil einerseits noch zahlreiche Präzisierungen zu leisten sind und andererseits neue Fragen aufgeworfen werden.

Insgesamt ist die Arbeit von Karin Reiber eine aufschlussreiche Analyse historischen Materials unter der Perspektive seiner Gegenwartsbedeutung für die Gestaltung von Organisationen. Dabei werden interessante Aspekte herausgearbeitet, die frappierende Ähnlichkeit zu den aktuellen Managementideen haben und den Diskurs um die lernende Organisation und die Reflexion der Aggregationsproblematik zwischen individuellem und organisationalem Lernen bereichern. Über die Frage, ob dabei Begriffe wie Organisationsbildung zur Anwendung kommen sollten, lässt sich streiten.

Für den Argumentationsgang der Arbeit wäre ein systematischer Vergleich zwischen dem nach der Regula Benedicti geführten Kloster und dem modernen Unternehmen wünschenswert gewesen. Beide Organisationsformen unterscheiden sich – wie die Autorin dies an unterschiedlichen Stellen eher beiläufig anspricht – u.a. in Bezug auf die Bedingungen für Mitgliedschaft und die hermetische Abriegelung gegenüber der Außenwelt fundamental. Mitgliedschaft im Kloster erfordert eine mehrstufige Statuspassage und ist auf Lebenszeit angelegt – in modernen Unternehmen ist dies mitnichten der Fall (141). Auch stehen moderne Unternehmen – anders als Klöster – in starker Wechselwirkung und Abhängigkeit zur Umwelt. Mehr noch – die Autorin selbst begreift die Interdependenzen und Verflechtungen heutiger Unternehmen mit ihrer Umwelt geradezu als ihr Wesensmerkmal (144). Diese und z. T. noch herauszuarbeitende Differenzen setzen der Übertragbarkeit der in der Regula Benedicti formulierten Gestaltungshinweise auf moderne Organisationen Grenzen. Deshalb wäre es für eine Arbeit, die die Übertragungsmöglichkeiten der in der Regula Benedicti formulierten Gestaltungsanforderungen auf heutige Organisationen zum Thema hat, hilfreich, beide Organisationsformen systematisch miteinander zu vergleichen – anstatt die Differenz zwischen beiden nur beiläufig und punktuell zu behandeln.

Was den Aufbau des Buches anbelangt, lässt sich folgendes festhalten: Einerseits ist die Strukturierung des beschreibenden und des auswertenden Teils der Arbeit durch den doppelten Dreischritt systematisch, andererseits lässt dies aber Teile der Arbeit als redundant erscheinen. Unter methodischer Perspektive bleibt anzumerken, dass auf den selektiven Zugang zu dem Material – doppelter Dreischritt – zwar verwiesen wird, er allerdings nur begrenzt hinsichtlich der Bedeutung für die geleitete Interpretation reflektiert wird. Hier wäre es wünschenswert, wenn die Beobachtungen

zweiter Ordnung hinsichtlich der Bedeutung für die Ergebnisse der Untersuchung thematisiert und kritisch betrachtet worden wären.

Stefanie Hartz (Tübingen)

Stefanie Hartz: Rezension von: Reiber, Karin: Organisationen im Spiegel der Regula Benedicti, Eine hermeneutische Interpretation der benediktinischen Regeln im Kontext der Lernenden Organisation. Münster: Waxmann 2005. In: EWR 5 (2006), Nr. 2 (Veröffentlicht am 04.04.2006), URL: <http://www.klinkhardt.de/ewr/83091480.html>