

## Zum Buch „Die Humanisierung der Organisation“



Eine gute Freundin hat mir dieses Buch geschenkt, das ich zum Jahreswechsel mit großem Gewinn gelesen habe.

Judith Muster und Kai Matthiesen von Metaplan ist zusammen mit dem Journalisten Peter Laudenbach eine inspirierende Reise zu konkreten Organisationen mit anschaulichen Fallbeispielen gelungen.

Der Leitgedanke steht gleich am Anfang und benennt als Kernproblem vieler Organisationen: „Statt Defizite in ihrer eigenen Struktur zu erkennen (und nach Möglichkeit zu beheben), macht sie ihre Mitglieder zum Puffer, der jedes Organisationsversagen auffangen soll.“ So würden Organisationen von ihren Mitgliedern beispielsweise das Brennen für die gute Sache, das Gehen von Extrameilen, das richtige Mindset einfordern. Übersehen werde, dass es eigentliche Aufgabe der Organisationsverantwortlichen sei, die Arbeit der Mitarbeitenden bestmöglich zu organisieren.

Um diese Zusammenhänge genauer zu beobachten und zu verstehen, arbeiten die Autor:innen mit den Instrumenten der Organisationssoziologie und greifen insbesondere auf Begriffe und Theorien des Soziologen Niklas Luhmann zurück. Im Mittelpunkt steht die Unterscheidung zwischen Person und Funktion, zwischen dem „ganzen Menschen“ und dem Organisationsmitglied. Menschen seien einzigartig, Organisationsmitglieder müssten „austauschbar“ sein. Persönliche Belange könnten für den Arbeitgeber zwar nützlich sein, gingen ihn aber nichts an. „Diese Rollentrennung schützt beide Seiten, die Organisation und ihr Mitglied, vor Übergriffigkeit.“

So erschließt sich auch der möglicherweise irritierende Untertitel des Buches. Eine leistungsfähige Organisation entlastet ihre Mitglieder in ihren Funktionen und wird ihnen dadurch rollenadäquat gerecht. Mit diesem Verständnis ist das Buch ein Plädoyer für „die Humanisierung als Eigenleistung der klug gebauten Organisation.“

Ich halte das Buch für einen wichtigen Diskussionsbeitrag und es regt zum Nachdenken an. Nach vielen Jahren als Führungskraft bin ich unverändert der Meinung, dass gute Führungskräfte immer auch an den Menschen interessiert sind (und nicht nur an deren Funktion). Zugleich gestalten gute Führungskräfte organisatorische Rahmenbedingungen so, dass Mitarbeitende ihre Funktionen bestmöglich ausüben können.

Es ist das besondere Verdienst von Muster, Matthiesen und Laudenbach, dass sie diese Entlastungsfunktion einer guten Organisation in Erinnerung rufen und praxisorientiert und fundiert herausarbeiten. Die Lektüre des Buches ist kurzweilig und lohnend und ich empfehle sie - verbunden mit den besten Wünschen für 2024!