

Wie Nerven die Potenz entfalten:

Organisationsentwicklung ist Chefsache.

Organisationsentwicklung ist ein Begriff, der in aller Munde ist. Doch weiss eine junge HR-Fachhochschulabsolventin oder ein junger Marketingabgänger mit Bachelor und Master, was eine Organisationsentwicklung, die nicht über die Sprachschwäche der Chefetage gesteuert wird, wirklich ausmacht? Organisationen sind dazu da, Strategien zu bilden und die Sprache des Unternehmens zu entfalten, um Krisen abzuwenden oder Konflikte in konstruktive Kommunikationsbahnen zu verwandeln. Wo dieses Bewusstsein fehlt, häufen sich Mobbing statt offene und angstfreie Kommunikation. Die Schattenseiten der angestellten Menschen mehren sich wie düstere Wolken am Himmel, und es kommt zum Kollaps oder zur Auflösung der Unternehmenskultur.

Manchmal kann ein solcher Kollaps befreiend sein. Aber meistens führt er zu Burnout einzelner Menschen oder zu unerträglichen Konflikten am Arbeitsplatz, denen erfahrungslose Fachhochschulabsolventen und sprachlich eingeschränkte Marketingspezialisten kaum gewachsen sind. Die Leid-

tragenden sind meistens die unschuldigen Angestellten. Denn die Chefs bestimmen das Sprachpotenzial ihrer Organisation und damit auch die Rekrutierung von Menschen als Personal in die bestehenden Teams.

Das Entwicklungsvermögen einer Organisation hat aber noch eine weitere Wurzel: Die Architektur des Gebäudes und das Grundstück, auf dem die Liegenschaft steht. Wenige Unternehmer, Verwalter oder Stadtpräsidenten machen sich Gedanken, auf welchem Grund und Boden sich ihre Sprache entfaltet und welches Potenzial wie ein Schatten ihrer selbst die Entscheidungen über Strategien und Personaleinstellungen mitbestimmt. Entsprechend bildet sich das Niveau der jeweiligen Unternehmungen oder Stadtregierungen ab. Eine Organisationskultur hat viel damit zu tun, ob sich die Angestellten gewahr sind, welche Entscheidungen sie in welchem Ausmass treffen und wie sie das Schwert ihrer Strategien führen. Beides hängt weitgehend von ihrem Sprachpotenzial und von Erfahrungswissen ab. Denn wer meint gescheit zu sein, weil er Plagiate verbreitet und oppor-

tunistische Meinungen vertritt, vermehrt im Verlauf der Zeit die Kommunikation derart trivial, dass selbst die eigene Auflösung kaum mehr wahrgenommen oder gar noch zelebriert wird – was leider mehr vorkommt und sich verbreiteter zeigt, als es verantwortet werden kann.

Ein Beispiel dafür mag die Firma Sulzer in den 80er und 90er Jahren sein, auf deren Grund und Boden nun die Stadtregierung mitsamt ihrer Verwaltung residiert. Wahrlich hat sie damit keine Intelligenz geerbt. Die Entwicklung einer Organisation, die auch unsere Stadt sein kann, wird die Geister die sie rief, nicht mehr so leicht los. Es wäre deshalb dem Stadtpräsidenten zu wünschen, für die Fehler in der vergangenen und heutigen Stadtentwicklung gerade zu stehen, sie zu korrigieren und die Führung zu übernehmen. Wie sagte es sein Vorgänger: Das ist Chefsache. Sagen wir es einfach anders: So wie die Organisationskultur die städtische Sprache bestimmt, entfalten sich die Nerven unseres Stadtpotenzials.

Heiner Dübi,

5.8.2015, 114. Jahrgang, Nr. 217.