

Wolfgang Schrödter, Martin Johnsson

Organisationsveränderungen entscheiden, umsetzen und begleiten

Ein Gespräch über die Rolle von Beratung in Veränderungsprozessen und die Beziehung zwischen Entscheider und Berater.

In diesem Gespräch wird vor dem Hintergrund des in diesem Heft beschriebenen, langjährigen, aber noch nicht abgeschlossenen Veränderungsprozesses, die konkrete Bedeutung von Beratung für Organisationen im Wandel und die Bedeutung einer vertrauensvollen Beziehung und engen Kooperation zwischen Entscheider und Berater in den Blick genommen. Die lockere Reihenfolge der Themen und die nicht allzu stringente Gesprächsführung, die sich an wenigen Kernsätzen orientiert, erlauben einen Blick hinter die Kulissen und eröffnen einen unverfälschten Blick auf die Entwicklung eines Veränderungsprozesses und die notwendige Kompatibilität des Führungs- und Beratungsverständnisses auf beiden Seiten.

25

Johnsson: Herr Schrödter, als Kaufmann sind Sie Geschäftsführer einer großen Stiftung, die sich der Behindertenhilfe verschrieben hat. Sie sind aber nicht nur für die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung zuständig, sondern auch für die konzeptionelle Entwicklung und Ausrichtung des operativen Geschäftes der Stiftung. Was bedeutet vor diesem Hintergrund Ihr Motto „Zahlen lesen – die Organisation verstehen“¹ konkret für Ihren Führungsalltag?

Schrödter: Wie Sie richtig feststellen, trage ich als Geschäftsführer der Stiftung nicht nur für das wirtschaftliche Wohlergehen, sondern im gleichen Maße auch für die inhaltliche Arbeit der Stiftung die Verantwortung, konkret für die Durchführung des Satzungszweckes. Unter diesem Aspekt geben mir auch die Zahlen bei genauem Hinschauen einen Hinweis darauf, ob und was in dieser Organisation oder einem Teilbereich nicht funktioniert und ich kann auch aufgrund der Zahlen erste Hypothesen anstellen, warum das so ist. Interessant ist es dann, mit den Verantwortlichen darüber ins Gespräch zu kommen und auf die innere Realität der Organisation einzuwirken.

Johnsson: Können Sie das verdeutlichen?

Schrödter: Wenn zum Beispiel der Umsatz nicht stimmt, gibt es in unserem Geschäft meistens zwei Gründe. Entweder stimmt der Marketingprozess nicht, wenn das Produkt in Ordnung ist, oder der Qualitätsprozess stimmt

nicht, dann ist das Produkt nicht in Ordnung. Also stelle ich als Geschäftsführer diese beiden Hypothesen schon einmal auf und prüfe dann in Ruhe. In dem Moment komme ich von der Zahl „Umsatz“ zur Frage, was passiert dort inhaltlich? Schaffen wir es nicht, die Kunden zu erreichen und zu gewinnen, oder ist die Qualität so lausig, dass der Kunde trotzdem nicht bucht?

Zahlen geben uns häufig die Hinweise, was inhaltlich zu klären ist. Es hat sich in der Zusammenarbeit mit unserem gruppenspezifisch arbeitenden Berater herausgestellt, dass wir mit der Analyse der Zahlen und der Befragung der daraus abgeleiteten Hypothesen häufig auf die gleichen Themen und Fragestellungen stoßen, die in einem gruppenspezifischen Beratungsprozess zur Sprache kommen. Das ist in sofern interessant, weil ein Controllingprozess emotional nicht so hoch besetzt ist wie ein gruppenspezifisches Meeting.

Wenn ich so ganz schlicht und ergreifend sage, lassen Sie uns mal über die Zahlen nachdenken und hole dazu zwei, drei Leute zusammen, dann ist die Einstiegsschwelle viel niedriger. Im Ergebnis geht es natürlich fast immer auch um Fragen der Zusammenarbeit. Stimmt beispielsweise der Marketingprozess nicht, kooperiert häufig die Leitung der betreffenden Einrichtung nicht oder schlecht mit ihrem Marketingverantwortlichen.

Johnsson: Das heißt, die Zahlen, die erste Hypothesen nahelegen, sind in der Diagnose genauer und führen schneller zum Ziel als die Befragung in einem gruppenspezifischen

¹ Titel eines erfolgreichen Seminars von Wolfgang Schrödter und Wolfgang Weigand zur Diagnose betrieblicher Konfliktfelder.

Häufig wird in Meetings etwas ganz anderes behauptet als man aus den Zahlen entnehmen müsste. Die behauptete oder gefühlte Realität und die tatsächliche Realität fallen häufig auseinander.

schen Setting, wo der Berater anfangs nicht weiß, auf welchen Problemen die Leute sitzen. Außer, er kennt die Zahlen vorher.

Schrödter: Das stimmt. Aber die Leute packen schon aus, wenn sie ernsthaft befragt werden.

Wirklich spannend ist, was hier vielleicht noch nicht so deutlich wird. Häufig wird in Meetings etwas ganz anderes behauptet als man aus den Zahlen entnehmen müsste. Die behauptete oder gefühlte Realität und die tatsächliche Realität fallen häufig auseinander. Beispielsweise wird behauptet, die Personalkosten seien in Ordnung, aber die Zahlen aus dem Controlling sagen genau das Gegenteil.

Johnsson: Aber das müssten Führungskräfte doch selbst feststellen können, wenn sie die Zahlen zur Kenntnis nehmen.

Schrödter: Das ist wirklich theoretisch! Jeder liest doch die Zahlen so, wie sie der eigenen Realität am besten dienen. Die Banken- oder Finanzkrise ist ja das beste Beispiel dafür.

Johnsson: So komplex ist das Controlling von Personalkosten in einer stationären Einrichtung nicht, als dass es nicht die Forderung an Führungskräfte erlaubt, das Soll mit dem Ist zu vergleichen und Schlüsse daraus zu ziehen.

Schrödter: Das finde ich, ist eine gewagte Behauptung. In einem Dienstleistungsunternehmen sind zwischen 70 und 80 Prozent der Kosten Personalkosten. Das heißt, die Steuerung eines Dienstleistungsunternehmens hängt fast ausschließlich von der Frage der Steuerung des Personals ab. Und genau an dieser Frage scheiden sich die Geister, weil da unheimlich viel geglaubt und wenig analysiert wird. Das ist ein ganz heißes Ding.

Johnsson: Richtig, es ist nicht leicht, die Personalkosten zu steuern, weil hier die Frage ist, welche Stellschrauben ich habe. Aber es kann nicht so schwer sein festzustellen, ob es passt oder nicht.

Schrödter: Aber was passt denn und was passt nicht? Der pädagogische Leiter und der Kaufmann haben beide ihre Wahrheit und beide haben recht.

Johnsson: Hier stoßen wir auf einen zwangsläufigen Konflikt in Ihrer Organisation ...

Schrödter: ... der ja auch bewusst in Kauf genommen und gewollt wird. Die Qualität und eine angemessene Betreuung auf der einen Seite sowie auf der anderen Seite, die

Wirtschaftlichkeit sicherstellen. Eine entscheidende Größe sind dabei natürlich die Durchschnittspersonalkosten. Die sind beeinflussbar und nicht Gott gegeben. Auch in unserer Organisation ist da immer noch Potenzial und wir arbeiten daran.

Johnsson: Die Absenkung der Personalkosten geht ja in der Regel zulasten des Qualitätsanspruchs der Pädagogen oder derjenigen, die die inhaltliche Seite der Arbeit verantworten. Die Stichworte hier sind Absenken der Fachkraftquote, neue Tarifstruktur, Reorganisation der Einsatzplanung und so weiter und so fort. Allein die Absenkung der Fachkraftquote ist eine Konfrontation der Organisationskultur und -tradition, weil sich dadurch Teamstrukturen und Kooperationsanforderungen massiv verändern.

Schrödter: Aber es hat auch etwas Konstruktives, eine differenzierte Auseinandersetzung über die Arbeitsaufträge zu führen, um herauszuarbeiten, was an Nichtfachkräfte sinnvollerweise delegiert werden kann.

Es ist nicht von vornherein gesagt, dass fünf Fachkräfte mehr Qualität produzieren, als drei Fachkräfte und zwei Nichtkräfte. Das bedeutet schließlich auch, dass ich mir über die Differenzierung meiner Arbeit deutlicher Gedanken machen muss. Und wenn ich differenziert nachdenke, werde ich besser. Das hat Qualitätsaspekte.

Johnsson: Diese Veränderung wirkt aber häufig wie eine „Kulturrevolution“, weil sie das Dogma der Beziehungsarbeit infrage zu stellen scheint. Und sie erfordert Kompetenzen, die Fachkräfte nicht per se haben, nämlich die Dienstleistung zu differenzieren, nur noch einen Teil der Dienstleistung selbst zu erbringen und die Erbringungen anderer Teile zu steuern. Und genau das macht diesen scheinbar so leicht nachvollziehbaren Ansatz, auf die Personalkosten einzuwirken, im Alltag so hochkompliziert.

Schrödter: Das stimmt, man berührt die Vorstellungs- und Verständnisswelten verschiedener Leute, die werden angepiekt. Mit welchem Berufs- und Selbstverständnis arbeiten die Betroffenen. Ein schwieriges Thema, man kommt sehr schnell an Glaubens- und Haltungsfragen.

Johnsson: Hier kommen wir zu einer Ihrer Grundaussagen zum Nutzen von Beratung, nämlich die psychodynamischen Folgen von Veränderungsprozessen beherrschen zu helfen. Also in diesem Fall mit dem Widerstand der Fach-

In dem Moment, wo ich finanziell unter Druck komme, entsteht die Bereitschaft, auch Veränderungsprozesse anzugehen. Da, wo alles sozusagen seinen geordneten Gang geht, werden doch eher die Gräben ausgehoben, um das Bestehende zu verteidigen.

kräfte angemessen umzugehen und sie für die Veränderungen zu gewinnen.

Schrödter: Ja, richtig.

Johnsson: Bevor wir diesen Punkt vertiefen, erlauben Sie mir noch einen kleinen Exkurs über die Bedeutung von Geld als Grund für Veränderungen. In vielen gemeinnützigen Organisationen wird die zunehmend schwierige Refinanzierung der Leistungsangebote leidvoll erlebt und mit Druck auf die Löhne der Mitarbeiter reagiert. Können Sie da dem Kostendruck als Motor für Veränderungen etwas Positives abgewinnen?

Schrödter: Also grundsätzlich ist dazu zu sagen, dass die Gesellschaft im sozialen Bereich weniger bereit ist, angemessene Löhne zu zahlen als in anderen Bereichen. Das hängt natürlich mit der Finanzierung zum großen Teil über öffentliche Haushalte zusammen. Aber die Frage, die gerade durch den Kita-Streik dieser Tage noch einmal in den Mittelpunkt gestellt wird, wie viel Qualifikation und Motivation wollen wir für die Erziehung unserer Kinder oder in unserem Fall zur Betreuung von behinderten Menschen zur Verfügung stellen, ist von zentraler Bedeutung.

Johnsson: Richtig, aber Sie sind ja auch mit der operativen Realität konfrontiert. Darüber nachzudenken, ob die Gesellschaft für diese Aufgaben nicht mehr Geld zur Verfügung stellen müsste, ist ein ethischer und politischer Diskurs. Aber Sie müssen sich damit auseinandersetzen, dass die Bereitschaft sinkt und vor dem Hintergrund der Krise öffentlicher Haushalte weiter sinken wird, soziale Dienstleistungen angemessen zu refinanzieren.

Schrödter: Ja, aber dem Druck auf die Löhne kann ich gar nichts Positives abgewinnen. Bei der Frage allerdings, wie kann ich Veränderungen grundsätzlich organisieren, da hilft der Außendruck natürlich.

Johnsson: Welche Auswirkungen hat dieser Veränderungsdruck auf die Bereitschaft und die Fähigkeit der verantwortlichen Führungskräfte und betroffenen Mitarbeiter/innen, die Organisation zu entwickeln und nicht nur zu bewahren oder zu schützen?

Schrödter: In dem Moment, wo ich finanziell unter Druck komme, entsteht die Bereitschaft, auch Veränderungsprozesse anzugehen. Da, wo alles sozusagen seinen geordneten Gang geht, werden doch eher die Gräben ausgehoben, um das Bestehende zu verteidigen. Veränderungen von Organisationen, Veränderungen von Geschäftsfeldern

lassen sich aus meiner Sicht immer dann gut durchsetzen, wenn wir den Schwung von außen, den Veränderungsdruck auch nutzen und ihn umformen in Energie zur Erreichung der Ziele, die sich die Organisation selbst gegeben hat. Also wir nehmen den Schwung von außen mit und nutzen ihn, um Veränderungsbedarf innerhalb der Organisation erst einmal zu konstatieren und Veränderungen auf den Weg zu bringen. In einer großen Einrichtung der Stiftung gab es so eine Situation. Einerseits erheblichen Druck auf die Pflegesätze, andererseits waren nach 30 Jahren kontinuierlicher Arbeit die Gebäude modernisierungsbedürftig. Dann stellt sich notwendigerweise die Frage, wie sieht die Arbeit in 20 Jahren aus? Was ist zukunftsfähig? Was müssen wir tun, um insgesamt die Zukunftsfähigkeit unserer Arbeit sicherzustellen? Und dann können wir Entwicklungsbedarf konstatieren und die entsprechenden Maßnahmen einleiten.

Johnsson: Sie haben unternehmerische Entscheidungen zur Weiterentwicklung der Stiftung vorbereitet. Diese unternehmerischen Überlegungen wurden durch einen Organisationsentwicklungsprozess begleitet. War der Auftrag an die Berater lediglich die Begleitung der Umsetzungen der Entscheidungen oder hatten die Berater Einfluss auf die Entscheidungen selbst?

Schrödter: Für mich war es immer eine Parallelität der unternehmerischen Zielsetzungen und Entscheidungen, zusammen mit den Zielsetzungen, Maßnahmen und Entscheidungen, die in der Organisationsentwicklung durchgeführt wurden. Wenn Sie so wollen, die innere Realität der Führung wurde angeschaut und sollte kompatibel gemacht werden mit den äußeren Notwendigkeiten. Das wurde nicht theoretisch besprochen, sondern immer anhand konkreter Fragestellungen. Die dahinterliegenden Themen wurden dann Stück für Stück bearbeitet und die Gruppendynamik in die Gänge gebracht, mit deren Hilfe erst die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Veränderungsprozess hergestellt und Verständnis für den Weg und das Gesamte erzeugt werden konnte.

Johnsson: Wenn Sie diesen Prozess rückblickend betrachten, war der Einfluss der Berater am Ende größer als Sie es anfangs angenommen haben?

Schrödter: Ja sicher, der Einfluss war schon groß und bedeutsam. Ich höre die Berater immer sagen, sie seien so eine Art Hebamme. Sie könnten nichts heraus bringen,

Dennoch, alle Strategieentwicklung ausschließlich aus sich selbst heraus, heißt immer auch, nur so weit zu gucken, wie alle Beteiligten gucken können.

28

was nicht irgendwo in der Organisation schon ist. Und das glaube ich auch. Aber wie das geht und was man da findet und was man da rausbringen kann, das hängt schon sehr vom Berater ab. Das ist die eigentliche Herausforderung in der Kooperation zwischen Berater und Geschäftsführer. Der Geschäftsführer muss die Potenziale, die in der Organisation sind, erschließen, um seine Arbeit gut machen zu können. Und das erschließen der Potenziale ist ein gemeinsamer Prozess mit den Beratern. So können auch Personalentscheidungen mit beeinflusst werden.

So haben wir in diesem Veränderungsprozess zwei Einrichtungen zusammengeführt, die im Prinzip einen ähnlichen Auftrag hatten. Nun war die Frage, wer leitet die neue Organisation und welche Aufgaben nimmt die zweite Leiterin wahr? Gleichzeitig hatten wir in einer anderen Einrichtung außerhalb Berlins die Notwendigkeit, die dortige junge Leiterin bei ihrer schwierigen Personalarbeit zu unterstützen. Und dann haben wir, Geschäftsführung und Berater, gemeinsam überlegt, ob nicht eine der beiden vorgenannten Führungskräfte das Potenzial mitbrachte, diese schwierige Situation zu meistern und dazu bewegt werden könnte, sich zu verändern. Diese nicht einfache Maßnahme ist in Kooperation zwischen Geschäftsführung und Berater entwickelt und umgesetzt worden.

Johnsson: Wenn Sie einen Veränderungsprozess durch die oben beschriebene Art von Organisationsberatung begleiten lassen, dann wird in dem Prozess nur das verändert werden können, was den Beteiligten selber möglich und einsichtig ist. Haben Sie in diesem Prozess keine Fachberater angefragt, die Ihnen zu bestimmten Problemstellungen konkrete Ziel- und Lösungsvorschläge gemacht haben?

Schrödter: Nein, wenn man von den Rechtsverständigen für ganz konkrete Rechtsfragen (Arbeitsrecht, Baurecht etc.) absieht. Aber eine Beratungsfirma haben wir immer abgelehnt. Über die Wertschöpfungsprozesse brauche ich keine große Belehrung, das ist mir schon klar, wie das funktioniert.

Johnsson: Meine Frage zielt darauf ab, dass das, was man aus sich selbst heraus in der Lage ist, zu gestalten, ja nie alles ist.

Schrödter: Das stimmt, aber dafür gibt es die Leitungsgremien: Das Kuratorium, in dem Fachleute sitzen, die über Strategien nachdenken und kritisch überprüfen, was wir

hier tun, die Donnersmarck-Konferenz, das Managementteam der Stiftung, meine Stellvertreterin und meine direkten Mitarbeiter.

Johnsson: Dennoch, alle Strategieentwicklung ausschließlich aus sich selbst heraus, heißt immer auch, nur so weit zu gucken, wie alle Beteiligten gucken können. Ob da nicht manchmal Expertise von außen hilft, diese zwangsläufige Begrenzung wenn nicht aufzuheben, so doch zumindest anzufordern, um nicht nur im eigenen Saft zu schmoren?

Schrödter: Im Grunde stellen Sie ja die Frage, wie orientiert sich eine Organisation über das unmittelbare Erkenntnisniveau der Einzelnen hinaus. Ich habe beispielsweise mein Erkenntnisniveau durch das Engagement im Vorstand des Bundesverbandes Evangelischer Behindertenhilfe und diverser Fachgremien erweitert. Das heißt, ich habe versucht im Umkreis, im politischen Umfeld und im fachpolitischen Umfeld zu verstehen, was die großen Herausforderungen sind, wie die großen Organisationen in der Behindertenhilfe damit umgehen und was wie auf unsere Organisation zu übersetzen ist.

Johnsson: Gut, kommen wir kurz auf zwei wichtige Gremien der Stiftung zu sprechen, die vermutlich ihren Einfluss auf den Entwicklungsprozess genommen haben, beziehungsweise nehmen wollten: das Kuratorium auf der einen und die Mitarbeitervertretung auf der anderen Seite.

Schrödter: Grundsätzlich ist zu sagen, dass das Kuratorium das höchste operative Organ der Stiftung ist, also nicht nur Aufsichtsgremium, sondern auch operativ verantwortlich. Der Geschäftsführer ist der operative Arm des Kuratoriums. Zudem hatten wir das große Glück, ein Kuratoriumsmitglied, das sich sehr gut mit Veränderungsprozessen auskennt, in diesen Prozess einbeziehen zu können, das heißt, sie hat als Vertreterin des Kuratoriums die Organisationsentwicklungsprozesse begleitet und auch ihre Sicht der Dinge dazu in den Prozess eingebracht. Mit der Mitarbeitervertretung war das ein wenig schwieriger. Nach meinem Verständnis gehört sie nicht in eine Leitungsorganisationsentwicklung, weil die Mitarbeitervertretung nach den Grundsätzen des Mitarbeitervertretungsgesetzes nicht Teil der Leitung ist und auch keine Leitungsaufgaben wahrnimmt. Vielmehr vertritt sie die Interessen der Mitarbeiter. Unter diesem Aspekt wurde sie angemessen informiert und in die Gesamtentwicklung einbezogen.

Wenn ich im Veränderungsprozess mir nicht ganz genau darüber im Klaren bin, was eigentlich die Mitarbeiter interessiert und wie ich sie konstruktiv einbinde, dann wird doch kein Veränderungsprozess dieser Welt gelingen.

Johnsson: Die Veränderungen hatten aber doch großen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen, waren also ein hochbrisantes Thema für die Mitarbeitervertretung. Gab es da nicht Initiativen, mehr Einfluss zu nehmen?

Schrödter: Ja, natürlich, aber wir sind hier im Geltungsbereich des Mitarbeitervertretungsgesetzes. Die Mitarbeitervertretung hat dort klar beschriebene Aufgaben der Mitwirkung und Mitbestimmung und Informationsrechte zu gewissen Themen, aber sie hat nicht die Aufgabe Leitungsprozesse mitzugestalten.

Johnsson: Das ist auch ganz gut so. Aber wie Sie sagen, die Mitarbeitervertreter müssen Mitarbeiterinteressen wahrnehmen.

Schrödter: Die nimmt die Leitung auch wahr. Wenn ich im Veränderungsprozess mir nicht ganz genau darüber im Klaren bin, was eigentlich die Mitarbeiter interessiert und wie ich sie konstruktiv einbinde, dann wird doch kein Veränderungsprozess dieser Welt gelingen. Das ist doch die entscheidende Frage, wie motiviere ich die Mitarbeiter in der Veränderung mitzumachen und das ist eine Leitungsfrage. Deswegen hat der Veränderungsprozess auch so lange gedauert.

Johnsson: Können Sie das konkretisieren?

Schrödter: Also wir haben versucht, nach der Leitungsebene, zuerst die zweite Ebene und dann die dritte Ebene usw. über eine ganze Reihe von Maßnahmen, die umfassend angelegt waren, einzubeziehen. Diese intensive Begleitung über drei bis vier Jahre hat insgesamt den Boden bereitet, um die Organisation wirklich weiterzuführen.

Johnsson: Das hat mit dem Zeitraum, in denen Organisationen normalerweise auf Veränderungsbedarfe reagieren müssen, schon nichts mehr zu tun. Ist Ihnen das nicht manchmal ein bisschen lang gewesen?

Schrödter: Mir schon, ich bin eigentlich ein anderer Typ. Aber wir haben kontinuierlich verändert und unsere Organisation der Realität angepasst, in dem wir Know-how-Themen, fachliche Themen, konzeptionelle Themen kontinuierlich bearbeitet haben.

Das ist wahrscheinlich der entscheidende Kniff gewesen zu sagen, wir trainieren die ganze Truppe auf eine ähnliche Art und Weise, zum Teil auch von denselben Leuten. Damit haben wir eigentlich dieses Denken und dieses Fühlen, Leitungshandeln ist ja immer auch Leitungsfüh-

len, transportiert. Das ist angekommen. Das ist der entscheidende Punkt.

Johnsson: Nun vertreten Sie die These, dass Veränderungen, die auch Opfer bedeuten, nur durch Einfluss von außen, der nach innen übersetzt werden muss, zustande kommen. Aber wenn wir beispielsweise den Punkt der Budgetverantwortung aufgreifen. Diese Maßnahme hätte auch aus der Einsicht heraus entschieden werden können, dass Verantwortung nur übernimmt, wer tatsächlich auch etwas zu verantworten hat. Das ist in vielen Organisationen bereits erprobt und erwiesen und bräuchte eigentlich keinen äußeren Anlass mehr. Das gilt für viele andere Managemententscheidungen ebenso, die aus Erfahrungen heraus sozusagen „krisenpräventiv“ getroffen werden könnten, nicht erst krisenbewältigend.

Schrödter: Ich stimme Ihrer Aussage zu: In der Tat ist das Management aufgefordert, krisenpräventiv zu arbeiten. Aber genau da ist ja auch eine Ursache der aktuellen Wirtschaftskrise, der wir gegenüberstehen: Man hat mit allen Mitteln versucht, tauglichen und untauglichen, und wie wir heute wissen, auch ausgesprochen windigen Methoden, die tatsächlichen Anpassungsprozesse, die notwendig geworden sind, in unserer gesamten Weltwirtschaft zu verzögern oder nicht zu bearbeiten. So sieht krisenpräventives Handeln aus, ohne den notwendigen Außen- druck. Schließlich hat dann der große Crash stattgefunden und erst jetzt kommen die eigentlichen Probleme auf die Tagesordnung und können auch in Angriff genommen werden. Ob sie dann wirklich bearbeitet werden, ist noch eine zweite Frage. Aber der Rückenwind der Krise erst macht notwendige Veränderungen möglich und bestätigt dadurch aus meiner Sicht meine These. Das Krisenpräventive ist immer das Homöopathische, das für alle leicht Verständliche, das irgendwie durchsetzbar ist. Aber ohne den entsprechenden Leidensdruck, ist es meistens eher unzureichend.

Johnsson: Sie haben in diesem Veränderungsprozess die Erfahrung gemacht, dass signifikante Rationalisierungseffekte erzielt werden können, wenn es gelingt, die Menschen miteinander in Beziehung zu bringen. So etwas würde gerne jeder Berater nachweisen können – ein kaum zu toppendes Verkaufsargument gegenüber Entscheidern. Aber was meinen Sie genau mit dieser Aussage? Und woran kann das gemessen werden?

Entscheidend ist das Band des Vertrauens, dass jeder sich auf den anderen verlassen kann, wenn es kritisch wird, wenn Mitarbeiter genauer untersuchen, wie krisenfest denn die Geschäftsführer-/Beraterverbindung tatsächlich ist.

30

Schrödter: Das ist eine Feststellung, die mich selbst auch immer wieder neu überrascht und verwundert. In dem Moment, wo wir die Bereichsleitungen und wesentliche Verantwortliche der Organisation mit Veränderungsprozessen beschäftigen, sollte man meinen, bleibt nicht genügend Kraft und Blick für das normale operative, tägliche Business. Und da ist sicher auch etwas dran. Aber, die gemeinsame, intensive Auseinandersetzung mit dem Woher und dem Wohin unseres Tuns, mit den Zielen, die die Organisation hat, führt dazu, dass alle sehr viel arbeiten, ich sage immer, schärfer am Wind segeln, genauer hinschauen, genauer überlegen, reflektierter das tägliche Tun angehen und zum Teil auch mit mehr Identifikation und innerer Anteilnahme. Zumindest lässt das nicht nach.

Das zusammen führt am Ende zu einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit ganzer Teilbereiche, die sich dann auch wirklich in wirtschaftlichen Ergebnissen oder auch in puncto Kundenzufriedenheit und Qualität am Arbeitsplatz, konzeptionelle Weiterentwicklung sehr genau messen lässt.

Johnsson: Am Beispiel eines so komplexen und langjährigen Entwicklungsprozesses ist es leicht nachzuvollziehen, dass Management und Beratung gut kooperieren müssen, dass sie eine „konfliktfeste“ Beziehung brauchen. Können Sie das aus der Sicht des Managements verdeutlichen? Wie müssen Management und Beratung kooperieren?

Schrödter: Wir arbeiten jetzt seit über zehn Jahren mit unserem Hausberater und seinen Leuten zusammen. In der Tat ist das gemeinschaftliche Verständnis für das, was jetzt dran ist, für die Analyse, die Diagnose, aber auch für die Maßnahmen, Grundlage der Prozesse. Und das fällt einem nicht in den Schoß, da wird hart gerungen und viel diskutiert. Entscheidend ist das Band des Vertrauens, dass jeder sich auf den anderen verlassen kann, wenn es kritisch wird, wenn Mitarbeiter genauer untersuchen, wie krisenfest denn die Geschäftsführer-/Beraterverbindung tatsächlich ist. Wichtig ist dabei, gegenseitiges Verständnis und auch Konfliktfähigkeit, das Benennen von vielleicht auch Gefühlen aus dem Bauch. Dazu neigen wir ja sonst im Management eher nicht, aber in dieser Zusammenarbeit ist es bedeutsam und für das gemeinsame Verständnis der Organisation, ihre innere Dynamik, ihre Rolle, ihre Ziele. Dabei gibt es nichts Gesichertes, sondern

auch dieses Verhältnis Manager/Berater ist ein kontinuierlicher Prozess.

Johnsson: Und wie wird das von den Mitarbeitern gesehen? Fragen die sich nicht, ob der Berater so nah ran darf?

Schrödter: Ja, die Mitarbeiter überprüfen das und versuchen Spaltungsprozesse, was im Prinzip wunderbar geht. In dem Moment legt man natürlich Feuer an diese Beziehung. Es bedarf schon eines gewissen Selbstbewusstseins zu sagen, ich zieh das hier durch und die Mitarbeiter können dieses Verhältnis ruhig überprüfen. Die versuchen da spaltend zu wirken oder die Eitelkeiten zu bedienen. Das muss man schon ein bisschen aushalten. Gerade am Anfang war es spürbar, da hatten wir hier eine ganze Reihe von erfahrenen Mitarbeitern, gestandene Personen, die sich da auch nichts so ohne Weiteres erzählen lassen wollten.

Johnsson: Vom Berater oder Geschäftsführer?

Schrödter: Weder vom Geschäftsführer noch von seinem Berater. Da gab es schon Widerstände.

Johnsson: Ging das ohne Trennungen?

Schrödter: Das gehört nicht zu den Instrumentarien dieser Stiftung. Diese Dinge hat man in aller Ruhe immer zu Ende geführt. Es gehört zu den Standards dieser Organisation, verantwortlich und zugewandt mit erfahrenen Mitarbeitern umzugehen.

Johnsson: Manchmal muss man auch Zeichen setzen.

Schrödter: Bei der einen oder anderen Stelle hätte ich mir das auch vorstellen können, aber wir haben es ausgehalten und für Vertrauen geworben. Letztlich hat sich das sehr bewährt.

Johnsson: Wie ist es dann gelungen, Menschen mit Widerständen gegen die Veränderungen trotzdem mitzunehmen oder produktiv sein zu lassen.

Schrödter: Eine Möglichkeit war, den Arbeitsbereich abzugrenzen und zu sagen: Okay, du bist da verantwortlich, und so lange da nichts schiefgeht, akzeptiere ich das, was du da machst, auch wenn du es ganz anders machst, als ich es machen würde. Und der andere Weg ist, sie so weit wie möglich einzubeziehen. Okay, wir brauchen dich, versuch es mitzutragen, sag was dir nicht gefällt, dann gibt es Dinge, die wir austarieren können, dann müssen wir uns das gegenseitig zumuten. Also ich mute dir meine Vorstellung zu und du mutest mir dein Nichtverstehen oder auch deine andere Vorstellung zu und dennoch ver-

*Unser Hausberater sagt, alle Berater sollen sich einmal oder zweimal im Jahr treffen.
Die Berater beäugen sich untereinander, der Geschäftsführer wird ebenfalls
merkwürdig beäugt und man erfährt nichts Neues.*

suchen wir es beide gemeinsam, diesen Weg zu gehen. Das ist grenzwertig, für beide Seiten. Es ist für mich eine Zumutung und für die andere Seite auch. Das ist ein harter Weg, aber der hat auch was, weil der immer auch die Korrektur beinhaltet.

Johnsson: Das Konzept des Hausberaters. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Erfahrung in Ihrer Organisation: Hat das Beraten auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Rollen nicht auch Grenzen?

Schrödter: Da gebe ich Ihnen recht: Es gibt Grenzen, weil der Berater letztendlich nicht auf allen Seiten stehen kann und es gibt natürlich nicht nur ein Miteinander mit Bereichsleitern und Mitarbeitern, sondern auch ein Gegenüber von Arbeitgeber und Angestellten oder von Unternehmensleitung und Bereichsleitung, mit unterschiedlichen Interessen. Jeder ist beauftragt, auch für seinen Bereich das Beste zu erzielen und daraus können sich durchaus Konflikte ergeben. In diesem Sinne ist die Beratung auf unterschiedlichen Ebenen begrenzt und teilweise ist das bei uns ja auch erfolgt, dass der Berater den Geschäftsführer berät, aber andere Coaches und Berater wieder andere Teile der Organisation und andere Leitungsmitglieder beraten.

Johnsson: Wie halten Sie das zusammen?

Schrödter: Das ist eine schwierige Frage. Unser Hausberater versucht das zusammenzuhalten, indem er sagt, alle Berater sollen sich einmal oder zweimal im Jahr treffen. Ich habe das am Anfang gemacht, für mich war das ein ungemütliches Treffen. Die Berater beäugen sich untereinander, der Geschäftsführer wird ebenfalls merkwürdig beäugt und man erfährt nichts Neues. Und dann hab ich gesagt, das tu ich mir nicht mehr an.

Johnsson: Wie versuchen Sie dann die Kontrolle zu behalten?

Schrödter: Wir haben eine Liste der zugelassenen Berater, das heißt alle die hier beraten, sind einmal gegengecheckt, ob sie die grundsätzlichen Positionen teilen, die unser Berater und ich miteinander teilen. Und wenn das gegeben ist, sollte das eigentlich auch funktionieren. Dann arbeiten die aber relativ frei. Ich hab bisher da keine großen Lücken oder Merkwürdigkeiten entdeckt.

Johnsson: Ein bisschen ketzerisch gefragt: Wenn bei Ihnen ein Berater akquirieren will, wendet der sich dann besser an Ihren Hausberater?

Schrödter: Der kann mir einen Brief schreiben. Aber dann macht er erst mal einen Termin mit unserem Hausberater. Wenn dieser grünes Licht gibt, dann lerne ich den meistens ebenfalls kennen. So gesehen, hat der natürlich richtig Macht.

Johnsson: Umtreibt Sie nicht manchmal die Sorge, dass Ihre Organisation infiltriert ist?

Schrödter: Ja, von guten Leuten! Ich hab die Sorge eigentlich nicht, weil ich das schon beobachte. Also was mir nicht gefällt, ist, wenn ich überhaupt nicht weiß, wo welche Beratungsprozesse stattfinden oder wo welche Revisionsprozesse stattfinden oder wer mit welchem Coach arbeitet. Das möchte ich schon wissen und eigentlich überprüfen, wie loyal sind die eigentlich.

Johnsson: Gab es Situationen, wo Sie eingreifen mussten?

Schrödter: Eingegriffen habe ich eigentlich nie. Manchmal fragt man sich, wie loyal sind die wirklich? Auf der anderen Seite bin ich dann immer auch ein bisschen bescheiden und sag, es muss ja auch Kritik möglich sein. Es kann ja nicht sein, dass alles richtig ist.

Johnsson: Kritik an sich, kann ja durchaus hilfreich sein.

Schrödter: Klar, genau, das würde ja jeder sagen. Aber die Kritik fängt damit an, indem man sozusagen die Gegenposition einnimmt. Ich hab eher den Anspruch, dass die Berater sozusagen mit der Message der Geschäftsführung durch die Organisation gehen und versuchen, das umzusetzen oder dafür den Boden zu bereiten.

Johnsson: Sie dürfen das sagen, aber vom Berater wird da doch mehr Neutralität erwartet!

Schrödter: Es gibt schon die Erwartung, dass eine klare Zielsetzung in der Organisationsentwicklung von den Beratern mit umgesetzt wird. Im Supervisionsprozess im Einzelnen nicht. Aber wenn es um Leitungsfragen geht, kann es nicht sein, dass da einer ein völlig anderes Leitungsverständnis verkündet. Ich erwarte, dass die Berater sozusagen Auge und Ohr der Geschäftsführung sind, in dem Sinne, dass die einfach sagen: Hör zu, da stimmt was nicht, damit müsst ihr euch mal in Ruhe beschäftigen. Und das tun wir dann.

Johnsson: Das ist ein brisanter Punkt, der kritisch diskutiert und betrachtet wird. Lasse ich mich als Berater funktionalisieren, wenn ich auf diese Art und Weise Verantwortung für die Organisation übernehme, übernehmen muss?

Das ist vielleicht der Punkt, an dem sich die Supervision aus dem Markt raushaut. Sozusagen nur für das Seelenheil meiner Mitarbeiter brauche ich das nicht, da muss noch ein bisschen was anderes dazukommen.

32

Schrödter: Ich kann nicht Hausberater sein und gleichzeitig neutral. Ich muss mich mit der Leitung und den Zielen dieser Organisation identifizieren, wenn ich Hausberater sein will, das ist für mich zwingend. Und das heißt nicht, dass Leitung und Berater einer Meinung sind, ganz im Gegenteil. Sie müssen auch schon mal sagen, da geht es lang. Oder habt ihr da schon mal hingeschaut oder wie stellt ihr euch das vor. Berater können natürlich auch Leitungsentscheidungen im Prozess hinterfragen. Das finde ich in Ordnung, das muss man aushalten.

Johnsson: Ja, und besonders interessant war: „... müssen schon mal sagen, wo es lang geht“.

Schrödter: Ja, finde ich schon. Es gibt ja Gruppen oder Menschen, die lange Zeit von antiautoritären Prinzipien geprägt sind, auch von Antileitungsprinzipien. Ich finde, dort muss der Berater auch mal eine kritische Frage stellen. Der Berater muss in gewisser Weise die Funktionsfähigkeit der Organisation als Ganzes mit sicherstellen. Deswegen macht er ja die Beratung.

Johnsson: Grundsätzlich bin ich da Ihrer Meinung. Aber die klassische supervisorische Position heißt hier, sich nicht vereinnahmen zu lassen.

Schrödter: Das ist vielleicht der Punkt, an dem sich die Supervision aus dem Markt raushaut. Sozusagen nur für das Seelenheil meiner Mitarbeiter brauche ich das nicht, da muss noch ein bisschen was anderes dazukommen.

Johnsson: Also Seelenheil sollte man vielleicht besser mit Psychohygiene übersetzen.

Schrödter: Genau, das meine ich ja, innere Hygiene, aber Seelenheil ist doch ein schönes Wort dafür, oder? Nur dafür, das ist zu wenig. Die Organisation verfolgt Ziele und die haben ihre Wirkung im Beratungsprozess. Leitung kann ja nie neutral sein, sie hat Aufgaben und Ziele, die umgesetzt werden müssen, vielleicht auch mal mit etwas härteren Bandagen. Da muss man schon hin und wieder Klartext reden mit dem einen oder anderen. Diese Vornehmheit, zu sagen, ich mach mir die Finger nicht schmutzig, das erwarte ich nicht vom Berater.

Johnsson: Welches Führungs- und Beratungsverständnis legen Sie Ihrem Handeln zugrunde?

Schrödter: Also aus meiner Sicht sind es zwei Fragen: erstens nach dem Führungsverständnis und zweitens nach dem Beratungsverständnis. Partizipativer Führungsstil ist das Schlagwort, sagt aber nicht viel. Das Führen ist eine

schwierige, veränderliche Sache und da ist mir der Apostel Paulus ganz nahe, „den Griechen ein Grieche sein und den Römern ein Römer“. Das heißt, ich muss mir immer wieder über meine Rolle und mein Umfeld im Klaren sein und entsprechend agieren. Ein weiteres dialektisches Begriffspaar in meiner Führungskultur: nah dran und weit weg, das beides findet abwechselnd oder fast gleichzeitig statt. Was auf meinem Tisch landet, ist auch mein Vorgang. Generalmanagement beruht immer auch auf detaillierten Kenntnissen der Situation und dem Prozess vor Ort. Das muss man natürlich herstellen, diese detaillierten Kenntnisse.

Also mein Führungsverständnis ist, dass ich meine Art und meine Räume wechsele, also ich bin mal strenger Chef und mal bin ich sozusagen unterstützender Berater. Und ich wechsele auch meine Methodik. Also mal hab ich ganz weit delegiert und mal bin ich ganz unmittelbar da und sage, ist mir egal was ihr macht, ich guck mir das jetzt selbst an. Und ich find beides ist wichtig und richtig.

Johnsson: Vielleicht würden die Mitarbeiter sagen, er ist ein bisschen unberechenbar?

Schrödter: Ja, klar.

Johnsson: Aber durch diesen Wechsel halten Sie natürlich die Spannungen hoch.

Schrödter: Ja, aber ich muss es auch tun. Ich mach das nicht um Angst und Schrecken um mich herum zu verbreiten, sondern um meiner Funktion gerecht zu werden und auch um den Leuten gerecht zu werden.

Johnsson: Zum Beratungsverständnis ...

Schrödter: Am Anfang war der Berater für mich eine Art Lotse im unbekanntem Gewässer, schau da hin, pass hier auf, entscheide das in Ruhe. Er war aber auch Trainer, der mich auf meine Defizite aufmerksam machte und die Remedur vorgibt. Nach und nach entwickelt sich ein Gegenüber, das in den Fachdialog einsteigt, in den organisatorischen Dialog, in den Führungsdiallog. Mehr und mehr Sparringspartner, Stichwortgeber, Ratgeber, Vertrauter. Die lange Zusammenarbeit lässt das ineinanderfließen und manchmal kommt es auch zum Krach, wird der Berater sozusagen selbst aktiv, will er in das Ruder greifen! – Die langjährige, vertrauensvolle Beziehung ist ein hohes Gut und gibt Sicherheit bei den Fahrnissen der Geschäftsführung und Leitung einer nicht ganz kleinen Organisation. Also das muss man auch sagen, man hat hier oben ja

Beratung muss am Mann/an der Frau sein, das heißt, mittragen, mit stützen, analysieren, kritisch sein und dennoch solidarisch und loyal.

nicht so viele Leute, mit denen man in Ruhe mal ein paar offene Worte reden kann, das ist, finde ich, von entscheidender Bedeutung.

Johnsson: Vertrauen ist also der Dreh- und Angelpunkt. Da gibt es nichts hinzuzufügen. Aber wie Sie sagen, es fällt einem nicht in den Schoß.

Zum Abschluss noch ein Blick in die Zukunft. Auf welche Veränderungen müssen sich Organisationen wie die Fürst Donnersmarck-Stiftung einstellen?

Schrödter: Die Fürst Donnersmarck-Stiftung wird sich weiter verändern, so wie sich der Gesundheitsmarkt im weitesten Sinne, auf dem wir tätig sind, verändert. Auch das Bild der Menschen mit Behinderung innerhalb der Gesellschaft und die Gesellschaft als Ganzes verändern sich kontinuierlich und nach meiner Wahrnehmung mit zunehmender Geschwindigkeit. Wenn Sie sich die Auswirkung der UN-Konventionen zu den Rechten von Menschen mit Behinderung auf unsere Gesellschaft anschauen, kann man, das glaube ich, nicht hoch genug einschätzen. Die Bundesrepublik ist dort auch nicht weiter in der Entwicklung als andere, die allgemeine Einbeziehung von Menschen mit Behinderung in das Leben ist ein noch nicht vollendeter Prozess. Also das ist diese politische Ebene.

Zurzeit sind wir dabei, die zentrale Aufgabenstellung dieser Stiftung und die zugehörige Einrichtung, die Post-Akute-Neurorehabilitation, zu modernisieren und auszubauen. Das ist ein intensiver Prozess, der noch zwei, drei Jahre dauern wird. Darüber hinaus wird die Stiftung vor allem auch gesellschaftlich arbeiten. Wir sind kein Anbieter von vielfältigen Komplexleistungen, sondern versuchen, unsere praktischen Erfahrungen in unseren Arbeitsfeldern beispielhaft anderen zur Verfügung zu stellen. Es ist zum Teil ein recht anstrengender Prozess in der Gesellschaft für die notwendigen Veränderungen zu werben. Ich denke, dass dieser Teil unserer Arbeit ausbaufähig ist und in Zukunft einen größeren Akzent bekommt.

Johnsson: Welche Entwicklungsnotwendigkeiten ergeben sich daraus?

Schrödter: Entwicklungsnotwendigkeiten heißt auf der einen Seite, innovatives Handeln in unseren Geschäftsfeldern, dies ist auf Dauer sicherzustellen und transparent zu machen, nach außen zu kommunizieren. Das ist ein Stiftungsziel, wir wollen Innovationsmotor sein, wir versuchen innovativ auf unseren Geschäftsfeldern zu sein, um

anderen Beispiele zu geben. Und dann unsere Ergebnisse und Erfahrungen in den Gesamtprozess einspeisen, dafür sorgen, dass darüber gesprochen wird, über die Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderung, über das Wohnen auch bei hohem Betreuungsbedarf im eigenen Appartement, über barrierefreie Hotels und auch über Betreuungsleistungen, die den anderen tatsächlich als selbstständige, autonome Person wahrnehmen und sich entsprechend auch positionieren.

Johnsson: Welchen Beitrag zum Gelingen kann Beratung künftig leisten?

Schrödter: Ich denke, das ist derselbe wie heute schon: Beratung muss am Mann/an der Frau sein, das heißt, mittragen, mit stützen, analysieren, kritisch sein und dennoch solidarisch und loyal. Beratung ist notwendiges Gegenüber für das Management. Wir sind an der Unternehmensspitze häufig allein oder im kleinen Kreis und wir brauchen das Gespräch und die Reflektion, um die Kraft für Veränderungsmanagement zu haben und um zielgenaue Maßnahmen zu entwickeln.

Johnsson: Herr Schrödter, vielen Dank für das sehr offene Gespräch und den Blick, den Sie uns in Ihre „Führungswerkstatt“ haben werfen lassen.