

Schlüssel für Veränderungen

OSHOTIMES

SHARING A VISION



Richard Spätling

Richard Spätling ist Sozialpädagoge und Organisationsberater. Ein Mann aus der Praxis: mehr als zwanzig Jahre hat er selbst Einrichtungen im sozialen Bereich geleitet. Nach Weiterbildungen als Gesprächstherapeut und Sozialmanager macht er sich 1991 selbstständig und gründet mit einem Partner die Beratungsfirma „Innovative

Dienste Köln“. Zurzeit berät er die Kölner Akademie für Naturheilkunde THALAMUS in ihrem Entwicklungsprozess. Vor wenigen Monaten ist sie vom beschaulichen Hinterhof in Köln-Sülz in die umgestaltete ehemalige Produktionsstätte von 4711 im Barthonia-Forum Köln gezogen. Dort treffen wir uns in den schönen lichtdurchfluteten Räumen und lassen uns den hauseigenen Cappuccino schmecken.



*Anmerkung: Mittlerweile arbeitet R. Spätling unter dem Label: **IMPULS** einfach weiter kommen*

Interview von Ishu

aus

OSHO TIMES Jan. 2007

Können auch Organisationen und Firmen Schlüsselerlebnisse haben?

„Ja natürlich“, sagt Richard Spätling und fügt schelmisch lächelnd hinzu: „Oft allerdings nicht in dem Sinn, dass sich die Tür für etwas Neues öffnet, sondern dass sie krachend ins Schloss fällt. Und man etwa mit Erschrecken bemerkt, dass man völlig über die eigenen Verhältnisse gewirtschaftet hat. Jedes Schlüsselerlebnis hat eine Vorgeschichte. Es kommt nicht „out of the blue“, sondern ist Teil eines Prozesses. Man wird mit etwas Neuem konfrontiert: positiv mit einer Chance oder negativ mit einer Krise. In der Krise funktioniert die Organisation entweder von unten oder von oben. Im ersten Fall werden Aufstände gegen den Vorstand geführt und es können dramatische Dinge passieren. Auf jeden Fall gibt es Reibung. Und dadurch entsteht etwas Neues. Wenn Vorstände plötzlich gehen müssen und es neue Menschen in der Leitung gibt, kann das für eine Organisation ein Schlüsselerlebnis sein.“

Ich habe zum Beispiel die Manager einer Stiftung beraten, die ihre Arbeit besser steuern wollten. Beim Sichten der Papiere habe ich dann festgestellt, dass diese Stiftung gar nicht an dem Punkt war, wo sie zu stehen glaubte. Sie war im Grunde pleite. Hier reichte es also nicht, eine Kur zu verschreiben, sondern hier ging es um Reanimation. Das hat schockiert, aber es öffnete auch eine Tür. Es stellte sich die Frage: Wollen wir die Stiftung beenden oder versuchen wir mit aller Kraft einen Neuanfang? Oft gibt es in Organisationen schleichende Prozesse, wo man sich auf Erfolge ausruht. Oft ersticken Innovationen und gehen im Alltag unter. Dann geht das ideelle Plus-Konto auf Null oder weit in den Minus-Bereich hinein und jemand kommt von außen und sagt: „Korrigieren Sie die Zahlen, denn so kann es nicht weitergehen.“

Deine Aufgabe als Berater ist also erstmal die gnadenlose Bestandsaufnahme?

(lacht) Bestandsaufnahme ja, die Frage der Gnade kommt erst danach. Auf jeden Fall sind Klarheit und Transparenz essenziell, auch wenn sie manchmal wehtun.

Eine Bestandsaufnahme kann zu einem Schlüsselerlebnis führen. Gibt es noch weitere Schlüssel, die zu einer dramatischen Änderung führen können?

Veränderungen von außen: Wenn etwa das Produkt einer Firma nicht mehr gekauft wird. Oder wenn eine Sozialeinrichtung die seit Jahrzehnten bewilligten Zuschüsse nicht mehr bekommt. Wir haben zurzeit bei Bildungseinrichtungen Einbrüche von 40 bis 60 Prozent, bei Sozialeinrichtungen sogar bis zu 80 Prozent. In solchen Situationen gibt es einen interessanten Effekt: Entweder verlassen alle wie die Ratten das sinkende Schiff oder man kommt zusammen und versucht das Schiff wieder flott zu bekommen. Zum Beispiel habe ich eine kleine Aids-Hilfe beraten, deren Zuschüsse über die Jahre immer gleich blieben – die Kosten allerdings, die stiegen. Da sagte die Steuerberaterin: In einem Jahr

seid ihr pleite! Daraufhin hat der Vorstand den Mitarbeitern gekündigt und das in der Presse publik gemacht: „Wir sind am Ende. Es sei denn, ihr helft.“ Das löste eine so große Spendenflut aus, dass das Defizit innerhalb von zwei Monaten ausgeglichen war!

Das waren jetzt vorwiegend Krisen-Beispiele. Gibt es denn auch Fälle, wo sich unerwartet eine Blüte zeigt?

Natürlich – zum Beispiel, wenn eine Organisation unerwartet eine große Spende bekommt. Dann stellen sich ganz andere Fragen: Kann die Organisation das Geld wirklich nutzbringend anwenden? Verändern sich dadurch womöglich die Inhalte? Oftmals wird die Organisation dann mit Begehrlichkeiten von allen Seiten bedrängt. Dann ist es ganz wichtig, die unterschiedlichen Interessen wieder zusammenzuführen und zu überlegen, was eigentlich das ursprüngliche Anliegen war. Personalwechsel können auch zu Schlüsselerlebnissen werden. Ein neuer Chef, der seine Mitarbeiter wirklich in ihrer Kreativität unterstützt, kann gewaltige Veränderungen auslösen. Wenn Mitarbeiter sich unterstützt fühlen, identifizieren sie sich mit ihrer Firma, und das strahlt auch nach außen.

Harmonie im Innern führt zum Erfolg im Äußeren?

Nicht unbedingt. Es gibt viele gut arbeitende Firmen, die vielleicht auch vollkommen von ihrem Produkt überzeugt sind. Doch dann verändern sich im Laufe der Zeit die Bedürfnisse der Kunden. Und weil man sich so gut untereinander versteht, bekommt man das gar nicht mit. Wie die Lemminge stürzt man dann in höchster gemeinsamer Harmonie in den Abgrund. Das ist fatal. Gerade heute ist es eine besondere Herausforderung, mit der Schnelligkeit von Veränderungen Schritt zu halten. Die Halbwertszeit von Wissen wird immer kürzer. Der Club of Rome hat beschrieben, wie sich die Anhäufung von Wissen in den letzten Jahrzehnten dramatisch beschleunigt hat. Wer sich also nicht ständig weiterentwickelt und dazulernt, dem wird es gehen wie den Korbflechtern. Das war auch einmal ein blühendes Geschäft – bis irgendwann die ersten Plastikkörbe auftauchten. Da kann man ein noch so guter Korbflechter sein: Die Nachfrage ist einfach radikal geschrumpft.

Was war dein letztes Schlüsselerlebnis als Berater?

Zurzeit berate ich ein kleineres Unternehmen, dessen alte Hülle einfach zu klein geworden ist. Das war sowohl eine schöne als auch eine schmerzhaftes Erkenntnis, denn die alte Heimat musste verlassen werden. Die Kommunikation auf der Treppe, das Schwätzchen im Flur oder im kuscheligen Hinterhof – das alles war einmal. Jetzt finden sich alle im Rahmen einer großen modernen Akademie wieder, mit einer Rezeption, verschiedenen Büros und viel Glas. Hier wieder heimisch zu werden, ist ein Prozess. Heimat ist ja nicht der Ort, wo man sich plötzlich befindet, sondern wird zur Heimat, indem man anfängt den Ort zu gestalten. Ein solcher Prozess braucht seine Zeit. Wie bei einer Reise braucht die Seele länger, um ans Ziel zu kommen. Hier finde ich toll, dass eine Organisation aus eigenem Antrieb eine solche Entwicklung macht und nicht aus einem Zwang heraus. Für mich ist auffallend, dass es hier den starken Willen gibt, es möge allen bei diesem Prozess gut ergehen. Die Leute werden gefragt, wie sie sich an ihrem neuen Arbeitsplatz fühlen – und ob sie Unterstützung brauchen. Es macht Spaß, mit so motivierten Leuten zu arbeiten.

Die meisten Organisationen, die mit plötzlichem Wandel konfrontiert werden, meinen ja, sie müssten alleine damit fertig werden. Dabei leben wir in einer Gesellschaft, wo es ganz normal ist, alle möglichen Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen. Ich backe ja auch nicht mehr mein Brot selbst, sondern kaufe es beim Bäcker. Genauso normal sollte es sein, sich in Umbruchsituationen extern beraten zu lassen.

... wobei die Unternehmensberater in den letzten Jahren nicht zuletzt deswegen ein schlechtes Image bekommen haben, weil es viele Fehlleistungen gab.

In der Tat gab es viele mangelhafte Beratungen. Viele produzieren nur einen Haufen Papier mit Zahlen. Das ist für mich keine Unternehmensberatung! Kürzlich wurde ich von einer Firma um Rat gefragt, die sich in einer echten Krise befand. Die Mitarbeiter kamen nicht miteinander klar und es mussten neue Absatzmärkte erschlossen werden. Diese Firma hatte sich zwei Berater ins Haus geholt, die dort über ein halbes Jahr wirkten und hunderttausende Euros in Rechnung stellten. Am Ende stand ein 300- Seiten-Bericht, mit dem niemand etwas anfangen konnte. Das ist keine Beratung, sondern eine Konfrontation mit Papier. Ein wirklicher Berater muss sich im Detail mit einem Unternehmen beschäftigen. Er muss wissen, was die Sekretärin denkt und was der Hausmeister an Wissen hat. Was sind die Kernfähigkeiten im Haus und wie schätzen die Mitarbeiter die Lage ein? Nur wenn ich begreife, was eine Firma im Detail ausmacht, kann ich beraterische Konzepte entwickeln und gemeinsam mit allen Mitarbeitern einen Veränderungsprozess einleiten. Und dann muss ich wissen, dass jede Beratung, genau wie jedes Schlüsselerlebnis auch, einen Anfang und ein Ende hat. Nichts ist für die Ewigkeit geschaffen, alles ist im Fluss der Veränderungen. Daher ist es gut, wach zu bleiben.