

Aufstieg und Fall der Gebrüder Schnelle

Von einfachen Büromöbelverkäufern avancierten die Brüder Eberhard und Wolfgang Schnelle zu Planungsberatern im Bundeskanzleramt. Nun sind die Erfinder der Büro-landschaft in Bonn nicht mehr gefragt und haben ihr Quickborner Team verlassen.

1958, Technische Hochschule Braunschweig. Zwei Männer stehen auf dem Podium, 30 sitzen im Hörsaal. Die auf den Bänken sind Studierende: Diplom-Ingenieure und Architekten, unter ihnen Professor Friedrich-Wilhelm Kraemer, Ordinarius für Hochbau. In deren Verständnis sind die auf dem Katheder Laien. Einer nur hat das Abitur, studiert haben beide nicht. Zwei Stunden lang belehren die Laien die Spezialisten über die Planung von Bürogebäuden.

Eberhard Schnelle, damals 37, und Bruder Wolfgang, damals 27, hatten so omnipräsent wie kurzweilig doziert: Über Psychologie und Hängeregistratur, Büro- und Stadtplanung, Hierarchie und Arbeitsmedizin, über Akustik, Klimatechnik und Beleuchtung, Gruppendynamik und Bau, Steine, Erden. Die Stichworte ihrer Aufklärung hatten sie auf kleinen Kärtchen an eine große Wand gepinnt. Tief beeindruckt spendierte Professor Kraemer Sekt.

Ein Jahr darauf, im Oktober 1959, gründeten die Brüder in Hamburg die Unternehmensberatung Eberhard und Wolfgang Schnelle GmbH & Co. KG, die sie später ins holsteinische Quickborn verlegten, und der sie 1966 den Namen »Quickborner Team« gaben.

Damals, als bundesdeutsche Bauplanungen über den Leisten einer unzeitgemäßen Bauentwurfslehre geschlagen wurden, waren es die Schnelles, die – wiewohl Autodidakten – den Bauherren und Architekten interdisziplinäres Zusammenwirken als Voraus-

setzung befriedigender Planungsergebnisse bewußt machten. In Vorträgen, in Publikationen, die sie selbst edierten, forderten sie Partnerschaft zwischen Bauherren, Architekten und Organisatoren, und in der Organisatorenrolle boten sie sich den anderen als Berater an. Als Berater erstrebten sie stets den Büro-Großraum, den sie als »Bürolandschaft« bewohnbar gemacht hatten.

Ihre ersten (wagemutigen) Auftraggeber waren Boehringer in Mannheim und Bertelsmann in Gütersloh. Heute ist die Summe der vom Quickborner Team geplanten Bürolandschaften eine Büroprovinz: 40 000 White-Collar-Worker in neun Ländern der Erde schaffen rationeller, kommunikativer und angeblich auch lustvoll in Schnelles Großräu-

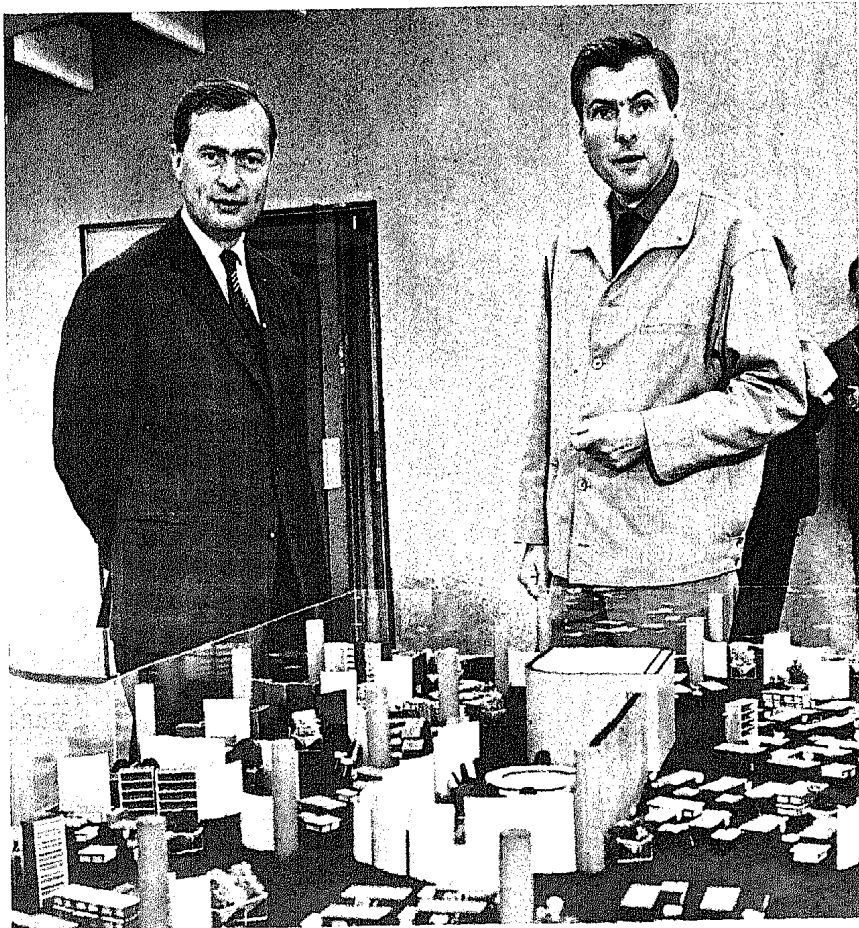
men – bei Krupp in Rheinhausen und der IBM in New York, bei der BP in Mailand und der Shell in Caracas, bei Phillips in Eindhoven und Osram in München. Bei Industrie und Behörden erwarben sich die Quickborner einen guten Namen.

Sie setzten ihn aufs Spiel, als sie ihr Leistungsspektrum mit Hilfe linker Sozialwissenschaftler um eine Methode erweiterten, die sie »Entscheider-Training« nannten. In Quickborner Verständnis ist die Methode gleichermaßen anwendbar für Training wie (leicht modifiziert) zur Planung, ist sie gleichermaßen effektiv in Wirtschaftsunternehmen und Regierungsapparaten, in Irrenhäusern und Universitäten. In Quickborner Definition ist sie »eine Methode zur Erweiterung von Problemkomplexität, zur Produktion von Problemlösungs-Phantasie, zur Offenlegung von Konflikten und Übereinstimmungen beim Erfinden gemeinsamer Handlungsstrategien«.

In Quickborner Anwendung bekämpft sie hierarchische Strukturen, denn sie bedient sich der Technik des Brainstormings und des gruppendynamischen Trainings, denen egalitäre Kooperation als Prozeßprämisse gemeinsam ist.

Als die Quickborner 1960 bis 1971 beauftragt waren, administrative Effizienzen in der Bundesregierung per Entscheider-Training zu steigern, zogen sie die Kritik von Ministerialbeamten, des Bundesrechnungshofes und der Springer-Presse auf sich.

Am 1. April 1972 nun trennten sich >>>



Wolfgang (links) und Eberhard Schnelle: »Größte Planer der Welt«

Eberhard, 51, und Wolfgang Schnelle, 41, vom Quickborner Team und gründeten, wiederum mit Sitz in Quickborn, die Metaplan GmbH. Damit waren die Quickborner zum vorerst letzten Male von jenem Spaltpilz befallen, dem sie sich schließlich selbst verdanken. Denn die Brüder Schnelle haben noch einen Bruder: Klaus. Von ihm trennten sie sich zuerst.

Vor ihrem Braunschweiger Auditorium des Jahres 1958 predigten sie zwar schon in der ihnen gefälligen Heilskünder-Pose, aber zunächst wollten sie nur Büromöbel verkaufen. Denn damals waren sie noch, gemeinsam mit Bruder Klaus, Teilhaber des Velox-Werkes im holsteinischen Barmstedt, das diese Möbel fabrizierte. Es waren Schreibtische und Schränke, in die, obgleich sie kleiner als DIN-gefällig waren, per Hängeregistratur und Loseblatt-Ablage mehr Papier übersichtlicher hineinpaßte als in die Akten-schreine der Konkurrenz. Damit das auch verstanden wurde, reisten die Schnelles – lange bevor Promotion zum Modewort im Marketing wurde – in die großen Städte und predigten vor Fachhändlern, Vertretern, Einkäufern, Architekten, Organisatoren. In Barmstedt veranstalteten sie die ersten Seminare, die sie noch Lehrgänge nannten.

Der gesamten bundesdeutschen Konkurrenz schnappten die emsigen Brüder den Einrichtungsauftrag für den 13geschossigen Büroneubau der Landesversicherungsanstalt (LVA) in Düsseldorf vor der Nase weg. Doch in den bundeseinheitlich üblichen sechs Meter tiefen Zimmern der neuen LVA standen Schnelles raumsparende Schreibtische etwas verloren herum. Der gesparte Raum war für teures Geld bereits gebaut.

Daraufhin postulierten Eberhard und Wolfgang Schnelle, daß, wer Büromöbel verkauft, auch den Raum planen müsse, für den sie bestimmt sind. Sie forderten auch, daß der Verkäufer die Akten des Kunden zu zählen habe, um den Bedarf an Velox-Möbeln festzustellen. Und da sie die Akten selbst nicht zählen mochten, stellten sie dafür Personal ein: zunächst einen Speisewagenkellner, dann einen Studenten der Germanistik und als Spezialisten für Farbpsychologie einen Kunstmaler. Der vierte war vom Fach: Büromöbelverkäufer.

Aus dem Aktenzählen entwickelten die Schnelles eine eigene Organisationsmethode. Sie war nicht akade-

misch umständlich oder wissenschaftstheoretisch überfrachtet, sondern real und realisierbar. Daß die Schnelles sie gegen den Widerstand veränderungsfeindlicher Administratoren durchsetzen mußten, machte sie zu Eiferern. Daß es gelang, erschwerte ihnen die Selbsteinschätzung. So wurden sie zu Heilskündern, die den nebensächlichen Unsinn der Aktenheftung so emphatisch gelöbelten, wie sie den Nutzen der Bürolandschaft predigten.

Solange das lateinische Velox für ihren Familiennamen stand, predigten, schimpften und planteten Eberhard und Wolfgang nur, um über Planungsaufträge Lieferaufträge für ihre Büromöbel zu akquirieren. Dafür planteten sie noch gratis. Daheim aber schmollte Bruder Klaus, weil er nicht auch verkündigen durfte, sondern als Betriebsleiter in Barmstedt fungieren mußte. Rivalitäten behinderten nun in der mittlerweile erfolgreichen Firma zuerst die Entscheidungsprozesse und führten dann zum Bruch. Eberhard und Wolfgang gründeten in Hamburg ihre Beratungsfirma. Klaus behielt die Fabrik und gründete seinerseits die Beratungsfirma Velox-Interorg. Motto seiner Verkaufspolitik: »Für einen Auftrag werde ich Mohammedaner!«

Die beiden anderen planteten jetzt gegen Honorar, anfangs für 100 Mark, später für 1000 Mark pro beplantem Kunden-Arbeitsplatz. Es war jetzt wichtig, das Büromöbel-Image abzustreifen.

Trotz der Familienhändel hatten Eberhard und Wolfgang weiter an ihrer Technologie gebastelt. Im Großraum sahen sie das Resultat einer komplexen Planungsaufgabe. Ihre Analysen begannen beim Aktenzählen und hörten bei der Strukturorganisation nicht auf. Denn inzwischen hatten sie die Sozialwissenschaften entdeckt. Sie begannen ins Betriebsklima zu schnuppern, »um einen Überzeugungsprozeß mit besseren Argumenten starten zu können. Bei Umstellungen wollen wir wissen, wie die Leute motivationsmäßig eingestellt sind, ob sie zum Beispiel unter einem neuen Vorgesetzten arbeiten wollen« (Quickborner Teammitglied Karsten Trebesch).

Den Widerstand der Kundenchargen, die mit dem Einzelzimmer ihr Prestige gefährdet sahen, kanalisieren die Schnelle-Brüder in betriebliche Planungskollektive, in denen die Berater präsidieren und die Beplanteten mitreden durften. In Quickborner Terminologie heißt das: »Wir treten nicht



Quickborner Entscheider-Training in Bonn:

als Solisten auf und oktroyieren nichts, sondern integrieren uns in die Organisation des Kunden und die Leute in den Planungsprozeß« (Team-Geschäftsführer Arno Lappal).

Mit diesem Verfahren waren die Schnelles so erfolgreich, daß sie es exportieren konnten. Sie gründeten Tochterfirmen in New Jersey und Caracas. In den USA sind von dem 30köpfigen Team ständig acht bis zehn Mitglieder tätig. Deren Planungsergebnisse lobte die »New York Times« als »Demokratisierung des Büros« und die Planer als »revolutionäre Berater«. In den USA wurde ihnen der Preis für die beste Büroplanung des Jahres 1970 verliehen. Mit dem Ruhm stiegen die Honorare. Seit 1969 kostet in Deutschland eine Quickborner Planungswoche inklusive Nebenkosten 24 000 bis 30 000 Mark. Tätig werden dafür ein bis zwei Teammitglieder, kurz Teamster, im Planungskollektiv mit den Mitarbeitern des Auftraggebers.

Unterdessen hatte die Büromöbelindustrie zu praktizieren begonnen, was die Schnelles Jahre zuvor für Velox postuliert hatten. Überall wurden »Organisationsberater« eingekauft, einstige Schnelle-Schüler darunter. Das Know-how zeigte sich nicht unlösbar an seine Erfinder gebunden. In Quickborn suchte man neue Wirkungsfelder.

1967 dekretierte Eberhard Schnelle: »Es sollen Methoden entwickelt, be-



Gleichermaßen für Wirtschaft und Regierung, Irrenhäuser und Universitäten

herrscht und anwendbar gemacht werden für die Planung von... Mikrostrukturen (darunter Werbung, Marktforschung, Menschenführung), Makrostrukturen (Wirtschaftsprogrammierung, Infrastruktur usw.)« Aus dem komplexen Kuchen der Großraumplanung halten sich die Quickborner einige Rosinen schon vorher herausgeholt: Arbeitsablauf-Planung und Strukturanalyse wurden eigenständige Beratungsgebiete, Neue Heimat und BBC auf diesen Gebieten die ersten Beratungskunden.

Die neue Methode aber hieß »Entscheider-Training«, der neue Markt »Öffentliche Verwaltung«. Trainieren ließen sich die Entscheider der aus Kleingemeinden zusammengewachsenen CDU-regierten Stadt Meerbusch bei Düsseldorf und vor den schleswig-holsteinischen Landtagswahlen 1971 Jochen Steffens rotes Schattenkabinett. Trainieren ließen sich das Management der Bodelschwingschen Anstalten Bethel und die Berliner Senatsdirektoren.

Mit dem Großraum hatten die Quickborner nahezu 60 Auftraggeber bis 1971 zufriedengestellt. Die neuen Methoden ernteten Kritik:

□ Ein Manager eines Konzerns, den die Quickborner in den letzten Jahren beraten hatten, urteilte über die Quickborner Qualität: »In der Strukturorganisation völlig Null! Sogar negativ! Überhaupt kein Organ dafür. Nur Ideologie!« Zur Ideologie: »Das ist eine

gewisse Opportunität zum Modernismus. Oder ich darf so sagen: Die Leute sind unsicher.« Und zum Entscheider-Training: »Wovon die Schnelles immer ausgewichen sind, ist eine sachlich-analytische Diskussion der Zusammenhänge!«

□ SPD-MdB und Schnelle-Freund Ulrich Lohmar, der die Quickborner in Bonn einführte und die »Schnelles nach wie vor« für »einsame Asse« hält, gesteht über das Entscheider-Training: »Die machen an einem bestimmten Punkt Schluß und geben keinen eigenen Wert-Input.« Dennoch beteiligte Lohmar sie an seiner Bonner Lobby, dem »Institut für Kommunikationsforschung«.

□ CDU-Mitglied Dr. Claus Seemann, Ministerialrat und Personalratsvorsitzender im Bundeskanzleramt, wo die Schnelles 1970 die organisatorischen Voraussetzungen für den Neubau planen sollten, kritisiert die Quickborner Regierungsaktivitäten: »Ihr Versagen war offensichtlich!« Und Ministerialrat Dr. Alfons Bobbert vom selben Amt meint, die Quickborner hätten »am Amt vorbeigeplant«, weil sie sich nicht bemüht hätten, es kennenzulernen. Der Bundesrechnungshof monierte die 498 000 Mark Honorar: »Das Amt sollte prüfen, ob das bisher erzielte Ergebnis den Erwartungen entspricht, die an eine derart aufwendig arbeitende Gruppe gestellt werden müssen.«

Wie für das Kanzleramt hat das Team auch für den Bundestag mit

organisatorisch fundamentierten Bauplanungen immerhin sichtbare Ergebnisse erarbeitet. In der beim Bundesinnenministerium lokalisierten »Projektgruppe zur Reform von Bundesregierung und Bundesverwaltung« haben die Quickborner 1969/70 lediglich moderierend »die Zusammenarbeit der Projektgruppenmitglieder ermöglicht« (Teamster Hanns Reiner Iblher). Damit realisierten sie zwar Eberhards Zieldefinition von 1967 (»Wir dürfen Planung nicht mehr machen, sondern lehren«), setzten sich aber an weithin sichtbarer Stelle der Kritik aus. Längst war in Quickborn als »kleinkariertes Problemlöser« abqualifiziert, wer der Eberhard-Definition nicht folgte und Kundenprobleme löste. Die Kleinkarierten allerdings brachten das Geld: von den 4,6 Millionen Mark Honorarumsatz hatten 1969 die Problemlöser in Amerika mit einem knappen Personaldrittel nahezu die Hälfte erwirtschaftet.

»Der größte Planer der Welt« (Wolfgang Schnelle über Wolfgang Schnelle) erklärt die Beschränkung auf problemfindende zu Lasten problemlösender Arbeit so: »Wir traten früher als Leute auf, die zu wissen vorgaben, wie man ein Organisationsproblem löst. Jetzt sagen wir: Es nützt nichts, wenn wir einen guten Vorschlag haben. Viel zu selten ist er dann wirklich gut.« In der neuen Firma Metaplan wollen er und sein Bruder deshalb nur noch »gruppendynamische Prozesse ablaufen lassen bei der Erarbeitung von Strategien, der Aufarbeitung von Zielkonflikten und der Behandlung von Strukturproblemen durch die Beteiligten oder Betroffenen selbst«.

Zehn Problemlöser aus Quickborn hatten sich schon 1970 sehr gruppendynamisch verhalten: Sie lösten den Konflikt durch Austritt. Obgleich sie bis zu 7000 Mark Monatsgehalt bezogen hatten, riskierten sie die Gründung einer eigenen Firma, der Congena in München. Die Kunden Krupp und Siemens folgten ihnen als Starthilfe.

Die Schnelles waren ihrer eigenen Strukturprobleme nicht Herr geworden. Obwohl sie 1966 zehn Mitarbeiter zu Gesellschaftern und fünf zu gleichberechtigten Geschäftsführern gemacht hatten, lieferten Gruppendynamik und linker Standpunkt ständig Konfliktstoff.

Zum Beispiel bezeichneten es einige Team-Mitglieder als »scheinsozialistische Gebärde«, als Eberhard Schnelle provozierend fragte: »Warum sind Manager nicht in der Apo?«

Benno Kroll

