



„Wir entwickeln Tennisspieler, die nachher Fußball spielen sollen! Größeren Unfug gibt es kaum.“

Im Gespräch mit Frank Schäfer, Inhaber des Beratungsunternehmens Schäfer,ei in Stuttgart und Buchautor von „Erfolgreiche Kooperation in Unternehmen – warum wir heute mehr brauchen als gute Führungskräfte“

Redaktion: In Ihrem neuen Buch gehen Sie ziemlich hart ins Gericht mit der bisherigen Praxis der Personalentwicklung. Stichwort: Abschied vom Patentrezept Führung. Warum?

Schäfer: Aus meiner Sicht kann der Einzelne, ob als CEO, Vorstand, Geschäftsführer oder als Führungskraft auf der mittleren Führungsebene die immer komplexer werdenden Problemstellungen und Arbeitsprozesse, die in einem modernen Wirtschaftsunternehmen täglich neu entstehen, weder ausreichend überblicken noch adäquat steuern. Die Zeit einsamer Führungsentscheidungen und genial charismatischer Managementgurus ist vorbei. Einzelne Manager werden in den Medien zwar noch immer gerne inszeniert. Heldengeschichten machen eben Auflage. Wer jedoch an diese Inszenierungen glaubt, der glaubt leider auch, dass unser Wohl und Wehe von einem überschaubaren Kreis ausgewiesener Managementgurus abhängt. Was für ein Irrtum!

Redaktion: ...dabei käme es jetzt erst recht auf uns alle an? ...

Schäfer: ...selbstverständlich. Gerade jetzt in dieser Wirtschaftskrise müssen wir begreifen, dass wir unseren Lebensstandard und die Leistungsfähigkeit unserer Unternehmen nicht durch ein „Mehr“ an Führung retten, sondern durch ein „Mehr“ an Kooperation. Durch die Verlagerung von Verantwortung nach unten. Vor diesem Hintergrund äußere ich mich derzeit sehr kritisch über das, was die gegenwärtige Praxis der Personal- und Organisationsentwicklung in Unternehmen leistet, um die Beschäftigten zu befähigen, sich kompetent, professionell und lösungsorientiert mit den aktuellen Herausforderungen ihres Unternehmens auseinander zu setzen ...

Redaktion: ... kritisch ist gut. Sie werfen ihren Kollegen in den Unternehmen schlicht vor, dass sie nicht nur nichts zu bieten haben, um die Beschäftigten bei der Bewältigung der aktuellen Krise effizient zu unterstützen. Sie kritisieren auch, dass die gegenwärtige Praxis der beruflichen Erwachsenenbildung auf Prämissen basiert, die noch aus der Zeit des 18. Jahrhunderts stammen und viele Qualifikationsmaßnahmen auf Konzepten basieren, die aus der Kinderpädagogik stammen bzw. geradezu wahllos aus der Arbeit mit psychisch kranken Menschen übernommen werden.

Schäfer: ... das ist wahr. Aber vielleicht auch etwas erklärungsbedürftig. Sehen Sie: Personalentwickler arbeiten meist unreflektiert auf der Grundlage eines Bildungsbegriffs, der die Entfaltung des individuellen Lebenspotentials in den Mittelpunkt stellt. Es gibt einen Haufen von Trainings- und Coaching-Angeboten, die sich mit der einzelnen Persönlichkeit auseinandersetzen, deren jeweiligen Potenzialen, der eigenen Entfaltung, usw.. Was im Bereich der PE fehlt, ist ein Bildungsbegriff, der sich an der Effizienz und der Leistungsfähigkeit sozialer Hochleistungssysteme orientiert. Wir bilden also konsequent Beschäftigte zu „Tennispielern“ aus und wundern uns dann, warum die Beteiligten anschließend so schlecht Fußball spielen!

Redaktion: Sie sprechen der Weiterbildungspraxis also ab, einen sinnvollen Beitrag zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu liefern?

Schäfer: Das ist der Punkt. Unternehmen sind in erster Linie soziale Gebilde. Ihre Leistungsfähigkeit steht und fällt mit der Qualität kooperativer Routinen, die das Wissen und Können der Beschäftigten im Arbeitsalltag koordinieren. Diese Routinemuster sind von enormer Bedeutung. Träger dieser Routinen ist jedoch nicht der einzelne Beschäftigte! Dieser Perspektivenwechsel ist von enormer Bedeutung. Entscheidend ist, was „zwischen“ den Akteuren in einem Unternehmen geschieht. Das Medium, das dieses „Zwischen“ trägt, nennt man Unternehmenskultur. Kennen Sie einen aktuellen Personalentwicklungsansatz, der sich darauf konzentriert, kulturelle Praktiken zwischen Beschäftigten direkt, d.h. live und vor Ort im Tagesgeschäft zu professionalisieren? Ich kenne keinen. Das ist aus meiner Sicht ein Armutszeugnis für die gesamte Branche. Ich plädiere nicht für ein bisschen mehr Teamarbeit. Wir benötigen einen vollkommen neuen Ansatz, einen Paradigmenwechsel, um Unternehmen für das 21. Jahrhundert wirklich fit zu machen. Entscheidend ist doch Folgendes: Mitarbeiter kommen und gehen in einem Unternehmen. Warum investiert man in etwas, das geht? Ich plädiere dafür das zu entwickeln, was bleibt, und das ist die Unternehmenskultur.

Redaktion: Es gibt doch aber schon viele Konzepte für die Entwicklung von Kultur ...

Schäfer: ... ja, aber die sind entweder reichlich schwammig und abstrakt. Oder sie basieren auf so naiven Konzepten wie z.B. die Entwicklung von Unternehmensleitbildern oder die Aufstellung von Führungsgrundsätzen. So nett das alles ist – und viele Berater haben in der Vergangenheit gutes Geld mit solchen Angeboten verdient! – die Leistungsfähigkeit des Unternehmens steigern diese Spielereien nicht. Menschen sind Gewohnheitstiere. Um Unternehmen wirklich leistungsfähiger zu machen, muss man diese Gewohnheitsmuster verändern. Und zwar flächendeckend. Dafür benötigen wir wirksame Bildungs- und Entwicklungskonzepte. Deshalb sage ich und das beschreibe ich ja auch in meinem Buch, das eine moderne Personal- und Organisationsentwicklung vollkommen neu und anders ansetzen muss. Wir müssen aufhören, den Einzelnen ins Zentrum von Bildungsmaßnahmen zu setzen. Im Zentrum unseres Konzepts steht die Entwicklung von „sozialen Räumen“ im Unternehmen. Verändert man diese sozialen Räume, verändert man die Unternehmenskultur. Wie das geht, erkläre ich ausführlich in meinem Buch. Einige wenige Beispiele gibt es ja auch schon, z. B. Gore oder Google, ...

Redaktion: ... die sich nicht in die Karten schauen lassen. Herr Schäfer, konkret, wie sieht eine Maßnahme aus, die die Kooperationskultur eines Unternehmens fördern will?

Schäfer: Um einen sozialen Raum zu entwickeln, gehen wir konsequenterweise nicht mehr personenbezogen, sondern sozusagen geografisch vor. Wir unterteilen einen Unternehmensstandort in überschaubare, eindeutig markierte Kooperationszonen. Innerhalb dieser Zonen werden dann jene Kooperationspraktiken professionalisiert, die das Leistungsvermögen des Unternehmens als Ganzes direkt oder indirekt beeinflussen. Betritt ein Beschäftigter diese Zone, nimmt er automatisch an den dort stattfindenden Qualifikationsprozessen teil. Verlässt er die Zone, ist er nicht mehr Teil des

Qualifikationsprozesses. So genannte „Kooperationsagenten“ (Berater, Anm. der Red.) unterstützen innerhalb der Zonen den Auf- und Ausbau qualitativ hochwertiger Kooperationsroutinen. Dabei geben die Kooperationsagenten den Beschäftigten nicht vor, wohin sie ihren sozialen Raum entwickeln.

Redaktion: Trotzdem hört es sich so an, als müsste ein solcher Prozess doch irgendwie gesteuert werden, oder nicht?

Schäfer: Ja klar. Wer vor Ort dabei ist, entscheidet mit, was in welcher Form in der Zusammenarbeit verbessert werden soll. Klingt simpel, ist aber für viele Mitarbeiter eine kleine Revolution. Glauben sie mir, es ist erstaunlich, was die Mitarbeiter in einem Unternehmen alles so können – wenn man sie erst einmal lässt. Dabei werden Führungskräfte weder überflüssig noch will ich für die Einführung von Basisdemokratie oder Kuscheltherapie plädieren. Die Rolle des modernen Managers muss sich allerdings fundamental wandeln. Und wer sein Unternehmen in ein soziales Hochleistungssystem umwandeln will, um im globalen Wettbewerb zu bestehen, der tut gut daran, die dafür notwendige Basis zu schaffen.

Redaktion: Herr Schäfer, vielen Dank für das Gespräch.

Frank Schäfer:
Erfolgreiche Kooperation in Unternehmen- warum wir mehr brauchen als gute Führungskräfte.
Campus Verlag 2009
EUR 39,90