



Individualist setzt auf's Kollektiv als Erfolgsrezept

Unternehmens- und Personalberater Frank Schäfer möchte die herkömmliche Personalentwicklung am liebsten selbst ins Trainingslager stecken. „Seit Jahren entwickeln wir Führungskräfte zu Tennisspielern und wundern uns anschließend darüber, weshalb die so schlecht Fußball spielen.“ Er muss es wissen, denn er bringt die Erfahrung aus zwei Karrieren mit: als Fußballspieler und angehender Jungprofi in der 2. Fußballbundesliga und als erfolgreicher Unternehmensberater für die freie Wirtschaft. Beide Erfahrungen hat er in seinem neuen Buch: „Erfolgreiche Kooperation- warum wir heute mehr brauchen als gute Führungskräfte“ verarbeitet.

Bei den Stuttgarter Kickers spielte er, als die noch 2. Bundesliga waren, in der Jugendmannschaft eine Jahrgangsstufe unter Jürgen Klinsmann. Schon mit 16 Jahren gehörte er zu den besten 20 Nachwuchstalenten in Baden-Württemberg. Seine kurze, jedoch von vielen Verletzungen geprägte Laufbahn liegt zwar über 20 Jahre zurück, doch wirkt diese Zeit als prägende Initialzeit für seine berufliche Entwicklung bis heute fort. Sie liefert auch einige grundlegende Anregungen für das Buch, das er geschrieben hat. Dieses geht mit der gegenwärtigen Praxis der Personal- und Organisationsentwicklung in Unternehmen hart ins Gericht. Denn darin müssen sich viele Personalentwickler den Vorwurf gefallen lassen, noch immer auf Konzepte zu setzen, die kaum nennenswerte Steigerungen der Leistungsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes zur Folge haben. Schäfer weiß aus den Erfahrungen im Mikrokosmos Fußball: „Hier kann man beobachten, wie Gruppen unter Erfolgsdruck kooperieren.“ Das tun viele Mitarbeiter in Wirtschaftsunternehmen aus Schäfers Erfahrung nicht. Stattdessen konzentriert man sich in Unternehmen noch immer darauf, vor allem die Führungskräfte zu professionalisieren – und wundert sich, weshalb die Qualifikation von meist nur 10 % der Beschäftigten (den Führungskräften) bei den anderen 90% (den Beschäftigten) keine nennenswerte Leistungssteigerung zur Folge hat. Aus Schäfers Sicht ist ein Paradigmenwechsel längst überfällig – der Abschied vom Patentrezept Führung und der Aufbau kollektiver, wissensbasierter sozialer Hochleistungssysteme. „Es wird allmählich Zeit, dass die Personalentwicklung aufwacht und sich kritisch mit ihren

Bildungsvorstellungen und Lernkonzepten und deren Wirksamkeit im Tagesgeschäft der Unternehmen auseinander setzt.

Schäfer selbst ist Individualist und ein Einzelgänger in der Beraterszene, weil er sich keinen „Beratermoden“ unterwirft. Als studierter Philosoph und Pädagoge machte er sich direkt nach seinem Studium in Freiburg und Stuttgart selbständig. „Das kommunikative Talent habe ich wohl geerbt“ – sagt er. Den Ehrgeiz, an einer Aufgabe so lange dran zu bleiben, bis der Erfolg kommt, „das hat mir der Leistungssport beigebracht“. Die bestehenden Verhältnisse kritisch zu hinterfragen und sich nicht einfach damit zufrieden zu geben, das zu tun oder zu denken, was alle tun oder denken, „das lernt man, wenn man Philosophie studiert“.

Seit Jahren praktiziert sein Unternehmen, die Schäfer,ei einen Beratungsansatz, der sich konsequent darauf konzentriert, die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern dort zu professionalisieren, wo es ernst wird – im Arbeitsalltag vor Ort. „Schicke PowerPoint-Präsentationen vorzeigen und Idealkonzepte predigen, sich dann aber vom Acker machen, wenn es an die anstrengende Umsetzung geht“ – von solchen Beratungspraktiken hält Schäfer herzlich wenig. „In der gegenwärtigen Wirtschaftskrise benötigen Unternehmen mehr Unterstützung denn je“ - ist Schäfer überzeugt. Das Management alleine bewältigt die gegenwärtigen Herausforderungen nicht. „Wir müssen umdenken und uns einmal gründlich mit der Kehrseite der Heroisierung des Managements auseinander setzen“, glaubt er. „Das Problem vieler Unternehmen besteht im Augenblick darin, dass sie meilenweit davon entfernt sind, das tatsächliche Leistungspotential ihrer Belegschaft auch nur annähernd voll auszuschöpfen“, so Schäfer. „Einzelne Mitarbeiter kommen und gehen“ – sagt er, „warum investiert man in Menschen, die wieder gehen? Warum dann nicht lieber in die Professionalisierung der Unternehmenskultur? Denn die bleibt, die ist hartnäckig“, das weiß Schäfer aus 13 Jahren Change-Management-Projekten. „Gelegentlich muss man als Berater die eigene Branche auch mal revolutionieren“, sagt er dann noch. Und dass er sich über diesen Punkt gerne mal mit Klinsi austauschen würde. Von Fußballer zu Fußballer und von Erneuerer zu Erneuerer.

Frank Schäfer:

Erfolgreiche Kooperation in Unternehmen-

Warum wir heute mehr brauchen als gute Führungskräfte

Campus-Verlag 2009

EUR 39,90