

Wollen wir die Störenfriede wirklich?

Führung. Kritische Köpfe werden händeringend gesucht - in der Theorie. In der Praxis werden sie oft als mühsam erlebt. Anne M. Schüller über fünf große Hürden im Umgang mit Querdenkern.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

In der Theorie verlangen viele Unternehmen nach den Wachrüttlern, Infragestellern, Sinnsuchern, Freigeistern, Andersmachern, Vorwärtsbringern, Brückenbauern zwischen gestern und morgen oder Querdenkern, wie sie hießen, bis der Begriff politisch punziert wurde. Sie sind gefragt, weil Innovationen so gefragt sind wie noch nie. „Sie reden Klartext. Die heiligen Kühe packen sie bei den Hörnern“, sagt Anne M. Schüller, Managementberaterin und Autorin von „Querdenker zweifelt gesucht“ (Gabal, 240 Seiten, 30,80 Euro).

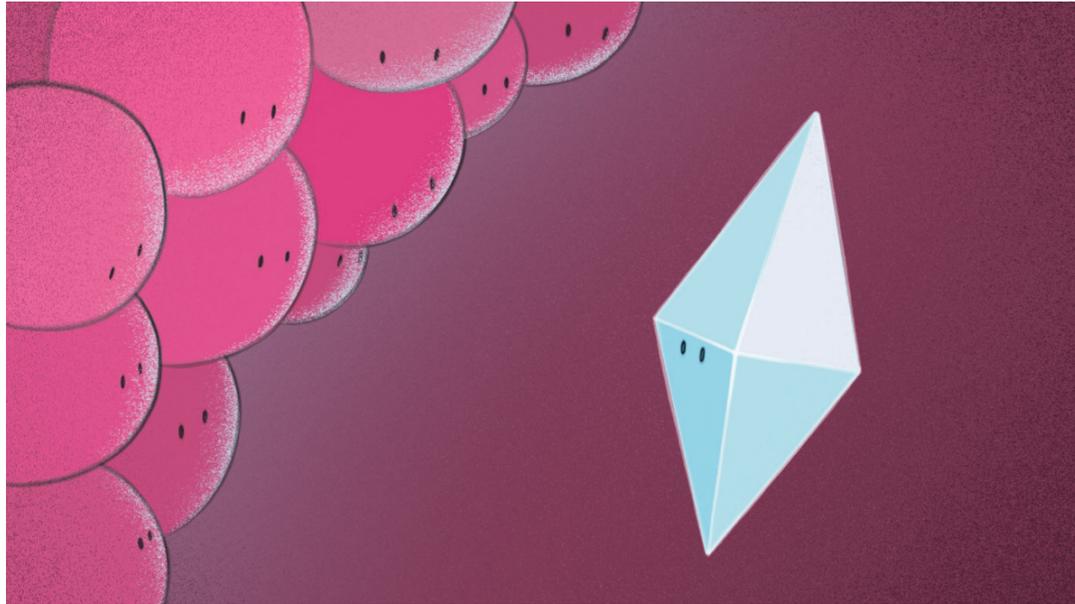
In der Praxis sieht das oft anders aus, und Querdenker werden als Störenfriede erlebt. Deshalb sollten Führungskräfte ehrlich sein, rät Schüller, und sich fragen: Wollen wir Unruhe, die damit ins Unternehmen kommt? Wie stehen wir dem im Alltag gegenüber? Was belohnen wir: Verfahrenstreue, Planzahlen oder Wagemut?

Doch selbst wenn Einigkeit darüber besteht, dass kritische Köpfe im Unternehmen tatsächlich willkommen sind, heißt das noch lang nicht, dass sie den Weg in das Haus finden. (Mitunter wird man gezielt auf sie zugehen müssen.)

► **Hürde 1: HR-Abteilung.** „HR-Mitarbeiter sind eher die Konservativen“, sagt Schüller, „sie fürchten Ärger und entscheiden sich im Zweifel für etwas angepasste Kandidaten.“ Und eben nicht für die unangepassten kritischen Köpfe.

Weil: Performt ein Querdenker, ist es das Verdienst der Führungskraft. Performt ein Querdenker nicht, ist das die Schuld der HR. „Man muss HR aus der Situation erlösen: HR macht den Support, die Entscheidung trifft die Führungskraft mit den Mitarbeitern.“

► **Hürde 2: Jobportal.** Unterneh-



[MGO]

men, die auf ihrem Jobportal nur einen Standardprozess zulassen, bei dem alle Formalitäten zu erfüllen sind, sagen Querdenkern mehr oder weniger deutlich: Ihr passt hier nicht her. „HR muss alle Kanäle öffnen. Denn Querdenker wollen überraschen.“ Und brauchen dafür auch die Möglichkeit.

► **Hürde 3: Auswahlverfahren.** Schüller rät diejenigen Bewerber zuerst einzuladen, die anders sind und sich aus irgendeinem Grund abheben. Dabei ist zu beachten: „Querdenker agieren eher in der Breite, weniger in der Tiefe. Man wird sie daher unter den Generalisten finden.“ Bewerber, bei denen „alles passt, sind langweilig“.

► **Hürde 4: Interview.** Wer kritische Köpfe haben will, darf sich nicht mit einem standardisierten Gespräch zufriedengeben. „Standard heißt Mittelmaß heißt Belieblichkeit“, sagt Schüller. Querden-

kern muss man eine Gesprächssituation liefern, auf die sie sich nicht vorbereiten können und bei der sie nicht so einfach die gewünscht-erwartete Antwort geben können. Das heißt andere Fragen, anderer Ort, mehr zuhören als Fragen stellen: „Maximalen Spielraum geben, um zu sehen, wie sie mit Freiräumen umgehen.“ Hier sind die HR-Mitarbeitenden gefordert, die entsprechende Inszenierung des Gesprächs zu organisieren.

► **Hürde 5: Onboarding.** Viele Unternehmen lassen die künftigen Mitarbeitenden bis zum ersten Arbeitstag allein. Oder sie versorgen sie gut gemeint mit einem Manual, in dem genau steht, wie man sich zu benehmen hat. Gut gemeint ist auch hier das Gegenteil von gut. „Die erste Woche eines neuen Mitarbeiters im Unternehmen ist die beste Chance, um aus dem ‚Das haben wir schon immer so ge-

macht‘ herauszukommen“, sagt Schüller. Sie sollten angehalten werden, alles aufzuschreiben, was ihnen seltsam oder veränderungsbedürftig vorkommt. Man könnte sogar so weit gehen, den Neuen ein Kapperl aufzusetzen, das der Belegschaft signalisiert: Ihnen könnt ihr alles erzählen, was bei uns zwecks Zukunftssicherung verbessert werden sollte und müsste. Daraus macht man dann eine Prioritätenliste, die gemeinsam in die Umsetzung geht.

Aber ganz ehrlich: Unternehmen, die so etwas zulassen, leben entweder Kontrollwahnsinn oder haben ohnehin eine gute Gesprächskultur samt funktionierendem Verbesserungsmanagement.

Noch etwas sagt Schüller: Man solle sich gut überlegen, ob man Querdenkern am Ende der Probezeit tatsächlich die Frage stellt: „Haben Sie sich gut eingefügt?“

SPRECHBLASE



VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Menschlichkeit hat Grenzen

Warum Daten niemals etwas hergeben.

Wir nehmen und haben es gern persönlich. So ist nachvollziehbar, dass wir mit Freuden alles Mögliche zu Personen, zu Menschen machen würden. Organisationen wie Unternehmen etwa. Ihnen wird oft ein eigener Wille zugeschrieben, Herz und Hirn gleich dazu.

Hingegen werden die „Sprechblase“-Leserin Nina V. und der „Sprechblase“-Leser Niki H. nicht müde zu betonen, dass nicht einmal Einheiten wie Teams sprechen oder denken können. Ihre Mitglieder hingegen können das. Diese können – auf welche Weise auch immer – Entscheidungen fällen.

So ähnlich ist das mit Daten – auch sie können nicht sprechen. Schon gar nicht – Achtung, Sprechblase – etwas hergeben. Nicht einmal, wenn man sie darum bittet, man muss schon selbst Schlüsse ziehen. Und diese verantworten. Daten sind, wenn man so will, geizig. Das macht sie fast schon wieder menschlich.

michael.koetttritsch@diepresse.com

DiePresse.com/Karriere

Ihr Newsletter jeden Freitagmittag neu mit News aus „Management & Karriere“. Jetzt kostenlos bestellen: DiePresse.com/karrierenewsletter

LEHNER EXECUTIVE PARTNERS

Vienna Munich Frankfurt Moscow

Unser Klient – die Lebenshilfe Österreich – ist eine gemeinnützige Organisation mit Sitz in Wien, die zur Unterstützung von Menschen mit Behinderung 1967 gegründet wurde. Österreichweit begleitet die Lebenshilfe mit mehr als 7.000 Mitarbeitern über 11.000 Menschen mit Behinderung an rund 500 Standorten. Über die Schwerpunkte Wohnen, Arbeit und Unterstützung im Alltag hinaus, ist die Lebenshilfe Österreich ein wichtiger und angesehener nationaler und internationaler Interessenvertreter für die Anliegen von Menschen mit Behinderung. Für den Bundesverband der Lebenshilfe Österreich gelangt folgende Position zu Ausschreibung:

GENERALSEKRETÄR/IN

Die Aufgaben

- Führen der operativen Geschäfte der Lebenshilfe Österreich
- Wirtschaftliche Leitung der Bundesgeschäftsstelle (Budgeterstellung, Controlling, Jahresabschluss, ...)
- Ausarbeitung und Umsetzung von Strategieplänen (in Zusammenarbeit mit dem Präsidium)
- Umsetzung der Beschlüsse der Mitgliederversammlung des Vereins und des Präsidiums
- Führung und Entwicklung des Teams der Bundesgeschäftsstelle
- Interessenvertretung und Lobbying auf nationaler und internationaler Ebene im Bereich Inklusionspolitik
- Bundesweites Monitoring der Gesetzgebungsverfahren der Behindertenpolitik
- Ausarbeitung von Stellungnahmen, Konzepten und Studien
- Koordination der Zusammenarbeit mit den Landesorganisationen und Beratungsgremien der Lebenshilfe als auch mit externen Partner-Organisationen
- Steuerung und Leitung von Projekten (Überarbeitung Leitbild, Digitalisierung, EU-Förderprojekte, ...)

Dotierung: ab EUR 75.000.- Jahresbruttogehalt mit Bereitschaft zur Überzahlung entsprechend der Qualifikation und Erfahrung.

Ihre Qualifikationen

- Abgeschlossene universitäre Ausbildung
- Hohe rechtliche Kompetenz
- Erfahrung in Bezug auf Menschen mit Behinderung
- Kenntnis der österreichischen (Behinderten-) Politik
- Langjährige Erfahrung in nationaler und internationaler Interessensvertretung
- Nachgewiesene Führungserfahrung
- Hohe strategische Kompetenz als auch Umsetzungsfähigkeit
- Erfahrung in öffentlicher Kommunikation und PR
- Netzwerker/in und sehr hohe kommunikative Fähigkeiten
- Soziale Intelligenz und Teamfähigkeit
- Hohes Maß an Integrität und Verbindlichkeit

Wir wenden uns mit dieser Ausschreibung an Persönlichkeiten, die über langjährige Erfahrung in der Interessenvertretung verfügen und die Lebensrealität von Menschen mit Behinderungen kennen. In dieser Rolle gestalten Sie maßgeblich die Entwicklung der gesetzlichen Rahmenbedingungen in Österreich mit und arbeiten daran, eine möglichst selbstbestimmte Lebensführung, Inklusion und gesellschaftliche Teilhabe von Menschen mit Behinderung im Alltag selbstverständlich werden zu lassen.

Mag. Stefan Reichelt, MBA s.reichelt@lehnerexecutive.com