



DER HR-DEVELOPER

FEBRUAR 2021
NEWSLETTER 02

CORPORATE FITNESS – H IM HR – HR-SKILLS – HR@WORK



Liebe Leserin, lieber Leser

Nicht erst seit der Corona-Krise hat sich gezeigt, dass Unternehmen, die sich Veränderungen und Innovationen nicht verschließen, im Vorteil sind. Und hier kommen die internen Quer- und Weiterdenker ins Spiel. Die als Freigeister oder Organisationsrebellern wahrgenommenen Mitarbeitenden geben sich nie mit dem Status quo zufrieden, sondern sind gewillt, auch «heilige Kühe» bei den Hörnern zu packen. Dies ist zwar unbequem, aber oft bitter nötig (Seite 1).

Der Ort, wo wir arbeiten, hat sich im letzten Jahr, wo dies möglich war, weg vom Büro in die eigenen vier Wände verlagert – und uns zum Nachdenken angeregt. Sind hybride Arbeitsmodelle die neue Normalität und was bedeutet dies für die Zusammenarbeit und das Teamgefühl (Seite 8)?

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness: Querdenker Seite 1
- HR-Skills: Bildungsthesen Seite 4
- Mindset: Unternehmenskultur reloaded Seite 6
- Collaboration: Hybride Arbeitsmodelle Seite 8
- H im HR: Selbstwertgefühl Seite 10

Querdenkerkultur im Unternehmen: wichtiger als jemals zuvor

Die Spielregeln der Wirtschaft werden nie mehr die alten sein. Nun zeigt sich, wer durchstartet und wer ins Trudeln gerät. Veränderungskraft und Innovationsgeist sind dabei entscheidend. Hier kommen die internen Quer- und Weiterdenker ins Spiel. Sie treiben mit frischem Wind den Wandel voran und legen Trittsteine auf den Weg in die kommende Zeit – wenn man sie lässt ...

■ Von Anne M. Schüller

«Niemand sucht Querdenker», schreibt mir eine Leserin frustriert. Doch, doch. Die Unternehmen, die den Sprung in die Zukunft schaffen wollen, die schon. Alle anderen nicht. Denn, ohne Zweifel: Wer die Zukunft erreichen will, braucht neue Ideen. Andere

Ideen. Bessere Ideen. Kühne Ideen. Ideen, die bislang noch nicht gedacht worden sind. Ein zaghaftes Auffrischen von Bestehendem reicht dabei nicht aus. Tiefgreifende Veränderungen sind vielerorts nötig, oft steht ein komplettes Umkrempeln an.

Denn überall auf der Welt definieren Visionäre gerade das Mögliche neu. Bahnbrechende Innovationen kommen wie aus dem Nichts. Mutige neue Anbieter mit unverbrauchten Ideen schieben sich immer weiter nach vorn. Sie erwirtschaften Megaumsätze mit Technologien, die es vor wenigen Jahren noch nicht einmal gab. Sie denken und handeln «quer» – nicht nur im Kleinen, sondern auch im ganz Grossen. So besetzen sie die Geschäftsfelder der Zukunft und werden ganze Industrien verändern.

Weshalb interne Querdenker so wertvoll sind

Interne Querdenker, hie und da auch Organisationsrebellern genannt, sind oft die ersten, die instinktiv merken, wenn in der Firma et-



was aus dem Ruder läuft. Sie sprühen vor Ideen, wie man das, was in die Jahre gekommen ist, besser machen könnte, sollte und müsste. Sie sind Freigeister, Wachrüttler, Infragesteller, Andersmacher, Vorwärtsbringer, Helfershelfer auf dem Weg in die Zukunft, Lotsen in die kommende Zeit. Sie ehren das Gute und plädieren zugleich für das bessere Neue.

Sie reden Klartext, wenn sie Verfahrensweisen aufgespürt haben, die aus der Zeit gefallen sind. Sie brandmarken alles, was für Kollegen und Kunden eine Zumutung ist. Sie sind offen für Fortschritt und treiben mit frischem Wind den Wandel voran. Die «heiligen Kühe» packen sie bei den Hörnern. Sie wagen sich dorthin, wo noch niemand vor ihnen war. Sie kämpfen sogar gegen Windmühlen an. Und all das tun sie, weil ihre Firma ihnen wirklich am Herzen liegt.

Wer Querdenker mundtot macht, lebt gefährlich

Querdenker muss man fliegen lassen. Wer ihnen die Flügel stutzt, nimmt ihnen genau die Power, die sie so wertvoll macht. Denn ja, Querdenker sind unbequem, weil sie sich von dem, was als Usus gilt, nicht bändigen lassen. Sie unterwerfen sich nicht dem Gruppenzwang und parieren nicht auf Kommando. Gottseidank. Konformismus scheint zwar auf den ersten Blick praktisch, doch in Wahrheit ist er äusserst gefährlich, weil das Kritikvermögen versandet und eigenes Denken verebbt.

Als Erfüllungsgehilfen sind Querdenker kaum zu gebrauchen. Sie folgen nicht dem üblichen Trott, sondern hinterfragen die Dinge. Vor allem die, welche man «immer schon so gemacht hat». Und auch die, die «historisch gewachsen» sind. Denn das, was gestern gut und richtig war, war zwar gestern richtig und gut. Das muss aber noch lange nicht für die Zukunft so sein. Mehr vom Gleichen ist, sobald es veraltet, katastrophal. Veraltet ist es aber nicht selten nur deshalb, weil man Querdenker nicht zu Wort kommen lässt.

Was dem droht, der eingefahrene Abläufe stört

Wahre Querdenker haben Mut, Biss und Tatendrang, oft sogar richtig Zivilcourage. Sie verteidigen heftig, wofür sie stehen, doch nicht selten stehen sie damit allein. Das muss



man aushalten können. Insofern brauchen Querdenker ein dickes Fell und einen langen Atem. «Sonderlinge» werden sie bisweilen genannt. Sie werden abgekanzelt und ausgegrenzt. Ihre Ideen werden lächerlich gemacht, als unausgegoren verunglimpft oder als wirr beiseitegeschoben. Das ist der Preis, den man zahlt, wenn man Querdenker ist. Denn tradierte Unternehmen sind autoritäre Systeme. Karriere wird dort durch Anpassung gemacht. Anreizsysteme sorgen für die richtige Richtung. Wer seine Arbeit «at target, on budget, in time» erledigt, eine Punktlandung auf vorgegebene Ziele schafft und Verfahrenstreue beweist, wird mit Boni und anderen Goodies belohnt. Wer sich hingegen querstellt, wer die eingefahrenen Abläufe stört, strikte Vorgaben

missachtet und sich dem firmeninternen Verhaltensprotokoll widersetzt, wird sanktioniert.

Anpassung ist nicht selten das kleinere Übel

Es ist schmerzlich, ausgestossen zu werden und keine soziale Wertschätzung für seine Ideen zu erhalten. Menschen brauchen die Nähe, den Schutz und die Geborgenheit einer Gemeinschaft. Isolation gehört zu unseren schlimmsten Ängsten. Dann lieber angepasst und besser kein Aussenseiter, denken sich viele. Wer Ausgrenzung nicht verträgt, für den sind die Konventionen eines Kollektivs das kleinere Übel. Deshalb lassen so viele, obwohl sie durchaus Potenzial dafür hätten, am Ende das Querdenken sein.



Querdenker werden eben oft nicht gemocht. Kaum sagen sie was, verdrehen viele die Augen: Der/die schon wieder mit seinen/ihren komischen Ideen. Womöglich glauben Querdenker irgendwann selbst, dass mit ihnen «etwas nicht stimmt». Oder sie werden ganz still, weil sie eh nichts verändern können. Die Kollegen beobachten das und machen es dann genauso. Resignation und Lethargie stellen sich ein. Damit ebbt jede Initiative von allen ab. So sterben selbst die grössten Ideen. Ein teures Schweigen.

Mitarbeitende fürs Querdenken belohnen
«Querdenker sind wie die Windräder», hörte ich neulich. «Jeder weiss, wie nützlich sie sind, doch niemand will sie in seiner Nähe.»

Was bedeutet: Grundsätzlich findet man das Querdenken ja vielleicht gut, nur nicht im eigenen Hoheitsgebiet. Wer sich in herkömmlichen Unternehmen umhört, stellt weitläufig fest, dass vielen der Mut zum Querdenken fehlt. Eine Menge wertvolles Potenzial geht so verloren. Oder man macht sich seine Ex-Querdenker zur Konkurrenz, weil diese anderswo tätig werden.

Was ist also zu tun? Damit Freigeister, Querdenker und Andersmacher nicht ins Abseits geraten, brauchen sie die Erlaubnis zum Widerspruch, Schutz zonen für ihre innovativen Gedanken, einen gefahrlosen Meinungs austausch und Versuchslabore für neuartiges Tun. Nur dann kann sich ihre Kreativität voll entfalten. Wer neues Gedankengut favorisiert, um den Sprung in die Zukunft zu schaffen, sollte zudem seine Mitarbeitenden nicht für Konformität, sondern fürs Mit- und Querdenken belohnen.

Jegliches Bewahrer-Mindset infrage stellen

Wer den Status quo einbetoniert, wird aussortiert: von Kunden, die mehr wollen als das, was es gestern schon gab – und von den «jungen Wilden», die solche Kunden verstehen. Deshalb sorgen fortschrittliche Unternehmen dafür, dass Bestehendes regelmässig auf den Prüfstand kommt, um mit unserer Hochgeschwindigkeitszukunft Schritt halten zu können. Dies bedeutet auch, an derzeitigen Mindsets und etablierten Vorgehensweisen zu rütteln. Eine Methode, um das in Angriff zu nehmen, heisst «Elephant in the room».

Warum Elefant? Weil es um etwas wirklich Grosses geht: ein offensichtliches Problem, das zwar im Raum steht, aber dennoch nicht offen angesprochen wird. So können mithilfe des «Elefanten im Raum» endlich längst überfällige Diskussionen angestossen werden. Stellen Sie den Anwesenden dazu zum Beispiel folgende Frage: «Wenn es um unsere unternehmerische Zukunft geht, was sind die wahren Blockaden, über die zwar offiziell niemand spricht, worüber wir aber unbedingt reden sollten?»

«Elefant im Raum», um Blockaden zu lösen

Initiiert wird dieser Prozess am besten von jemandem aus dem Managementteam, der die Warnglöckchen des Wandels läuten hört.

Arbeiten Sie bei diesem Anlass unbedingt mit einem Moderator. Zunächst ist es klug, eine «Sicherheitsfrage» zu stellen. Zeichnen Sie dazu auf eine Pinnwand eine Elfer-Skala. Dann kommt folgende Frage: «Auf dieser Skala von null bis zehn: Wie frei denkt Ihr, in dieser Runde sprechen zu können?»

Die Pinnwand mit der Skala wird umgedreht, so dass die Teilnehmer ihre Bewertung anonym geben können. Damit jeder seinen Punkt unbeeinflusst aufkleben kann, soll er die Zahl darauf schreiben, für die er sich entschieden hat, bevor er/sie hinter die Pinnwand tritt. Liegen viele der Punkte unter acht, wird das zunächst thematisiert und diskutiert. Danach ist das Feld frei für den eigentliche «Elefanten im Raum».

Mein Fazit: Nicht die Menschen in den Unternehmen sind «verkehrt», sondern ein organisationales System und die mit ihm verbundenen Denkmuster und Arbeitsweisen. Das kann man überwinden. Vor allem mithilfe interner Freigeister und Change Maker, die sich mit Herzblut, Leidenschaft und Wagemut auf neue Wege begeben. Experimentieren und couragiert ausprobieren, Versuch und Irrtum, Scheitern und grandioser Erfolg, all das gehört zu einer gesunden Innovationskultur. Ergebnisoffenheit ist dabei entscheidend. Denn es gibt keine Vollkaskoversicherung für neue Ideen.

DAS BUCH ZUM THEMA



Anne M. Schüller
Querdenker verzweifelt gesucht – Warum die Zukunft der Unternehmen in den Händen unkonventioneller Ideengeber liegt

Mit einem Vorwort von Gunter Dueck
Gabal Verlag 2020, 240 Seiten
ISBN: 978-3-86936-998-3



AUTORIN

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen und Kongressen. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. www.anneschueller.de