

## KOMMENTAR

## Positive Querulanten



Die Sitzung war fast beendet. Die Entscheidung schien klar. Da meldete er sich wieder. Im letzten Moment hatte er noch einen Einwand. Diesmal waren es Bedenken. Und ein brandneuer Vorschlag. Freilich, oft genug hatte er schon in letzter Minute den entscheidenden Beitrag geleistet, vehement und – wie sich später zeigte – zu Recht eine Fehlentscheidung verhindert.

Wir kennen Sie alle, diese Querulanten, die immer noch etwas genauer wissen wollen und bei Veränderungen gelegentlich heftigen Widerstand leisten. Manche machen das prinzipiell und sind einfach Quertreiber. Manche denken zu langsam. Die kennen wir. Wichtig sind die, die genauer denken! Anpassungswiderstände bei Veränderungen in einer Organisation müssen nicht einfach gebrochen werden. Nicht immer sind sie Widerstand gegen Veränderungen, sondern eher Frühwarnsignale bei noch nicht ausgereiften Überlegungen. Die Lösungen von heute enthalten bereits den Kern des Problems von morgen. Positive Querulanten sind engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Lücken oder kleine, aber entscheidende Ungenauigkeiten in unserer schönen Argumentationskette vermuten oder erkannt haben. Während wir noch in der Nähe bisheriger Lösungen und Erfahrungen suchen, stehen sie schon an der Spitze des Problems und halten nach Neuem Ausschau. Sie wissen, dass Ziele nur Hypothesen sind und Erfahrungen zumindest zunächst als Feinde behandelt werden müssen. Querdenker entfalten das Wissenspotenzial im Unternehmen rascher. Sie zu fördern ist ein unverzichtbarer Teil des Innovationsmanagement!

präsentiert von



[www.betriebliche-altersvorsorge.at](http://www.betriebliche-altersvorsorge.at)

Betriebliche Altersvorsorge Consulting GmbH ■ Innsbruck ■ Saalfelden ■ St. Pölten

**Univ. Prof. Dr. Ekkehard Kappler** ist Professor am Institut für Organisation und Lernen der Universität Innsbruck.

[Foto: Friedle]