

# Erfolgreiche Quertreiber

Ein Gastbeitrag von  
Petra Barsch

Geradlinige Karrierewege werden immer seltener. Trotz Fachkräftemangel haben Unternehmen Quereinsteiger kaum auf dem Radar. Ein Manko, das sich rächen wird.

**T**homas Wenzler (Name von der Redaktion geändert) hat eigentlich Politik studiert. Doch mit seinem Verkaufstalent wurde er zu einem erfolgreichen Verkaufsrepräsentanten eines Pharmaunternehmens. Einige Jahre später gewann er als Verkaufsleiter eines Medizingeräteherstellers mehrere Großkunden, bevor er mit 45 Jahren den Sprung in die IT-Branche schaffte. Über eine Stellenanzeige, die explizit Quereinsteiger zur Bewerbung aufforderte, fand er einen Job als IT-Berater. Durch sein technisches Talent verbunden mit starker Kundenorientierung ist Wenzler entsprechend produktiv. Die persönliche Befriedigung zieht er aus der Lust an neuen Aufgaben und seiner Bereitschaft zur Veränderung.

Verwinkelte Karrierewege wie der von Thomas Wenzler sind jedoch noch eine Seltenheit, auch aufgrund fehlender

Akzeptanz seitens der Unternehmen. Armin Trost, Professor für Human Resource Management an der Hochschule Furtwangen, führt das Festhalten an bewährten Recruiting-Strategien auch auf die kulturelle Prägung zurück: „Wir Deutschen haben ein Faible für Gründlichkeit, denken sehr kriteriengeleitet und leben die Maschinenmetapher: Der richtige Mitarbeiter muss am richtigen Platz sitzen.“

Was seiner Ansicht nach besser wäre? Eine strategische Differenzierung in der Personalgewinnung für verschiedene Situationen: „Es gibt Situationen, in denen ich das Top-Talent brauche, andere, in denen der Spezialist wichtig ist. Aber zunehmend müssen sich Recruiter öffnen und die Zielgruppe breit halten. Es gilt, sich nicht mehr nur auf Kompetenzen, sondern vielmehr auf Potenziale zu konzentrieren.“

## Stallgeruch als Einstellungskriterium

In der Realität haben breit aufgestellte Bewerber nach wie vor schlechte Karten. Gefragt sind dagegen Kandidaten mit Lebensläufen, die auf eine Branchen- und langjährige Arbeitgebertreue schließen lassen – in der Annahme, dass ihre Einstellung mit weniger Risiken verbunden ist. Quereinsteiger jedoch, die solch eine lineare Laufbahn nicht aufweisen können, werden oftmals wenig beachtet und daher gleich zu Anfang des Recruiting-Prozesses von Personalern oder der Fachabteilung aussortiert.

Typische Vorbehalte sind: Die Branchenfremden kennen die Produkte und Dienstleistungen nicht; es fehle der notwendige Stallgeruch. Vielen Unternehmen scheint die zeitliche Investition in den neuen Mitarbeiter, der einer gewissen Einarbeitungszeit bedarf, zu aufwendig. Der Cultural Fit wird mittlerweile zwar stärker berücksichtigt, aber häufig falsch interpretiert: Es wird zu sehr der Hintergrund, sprich die übereinstimmende Branchenerfahrung, geprüft und weniger, ob ein Mensch ins Unternehmen passt. Es wird nicht berücksichtigt, dass der Kandidat gerade im neuen Umfeld aufblühen könnte.

## Eierlegende Wollmilchsau

Wozu führt dieser Tunnelblick der Unternehmen, die den Superstar suchen? Und können sich Firmen die Erwartungshaltung mit maximal erfüllten Auswahlkriterien in Zeiten des sich verschärfenden Wettbewerbs um Talente noch leisten? Realistisch ist diese Haltung in Anbetracht künftiger Herausforderungen nicht. Schon heute gibt es aufgrund von Veränderungsprozessen und Umstrukturierungen immer seltener glatte Aufstiegskarrieren. Ungerade Lebensläufe werden zunehmen. Gerade jüngere Menschen wollen sich stärker ausprobie-

ren. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung werden neue Berufe entstehen. Für die zukünftige neue Arbeitswelt gilt: Breites Wissen, Soft Skills und die Fähigkeit zum Perspektivwechsel werden wichtiger werden.

## Match Made in Heaven

Wenn wir Mitarbeiter wollen, die mit selbstverantwortlicher Lern- und Veränderungsbereitschaft brillieren, die zum übergreifenden Denken fähig sind und Wissen leicht adaptieren können, dann brauchen wir Auswahlprozesse, die stärker am Individuum ausgerichtet sind. Auch wenn Matching-Tools durchaus ihre Berechtigung haben, sind sie mit Vorsicht zu genießen: Zu eng gesetzte Filtermechanismen mit dem Fokus auf Abschlüsse und Qualifikationen lassen

mitunter geeignete Kandidaten in der Vorauswahl durchs Raster fallen. Wichtig wäre, Quereinsteiger in Stellenanzeigen explizit zur Bewerbung aufzufordern, auch wenn sie nicht über die erforderlichen Abschlüsse verfügen.

Auch hier gilt: Ein standardisiertes Online-Formular, das individuelle Stärken und Lebenserfahrungen zu wenig berücksichtigt, schreckt ab. Quereinsteiger bewerben sich dann gar nicht erst. Interessante Bewerber ohne idealtypischen Lebenslauf können zu einem telefonischen Vorauswahlgespräch oder auch zu einer zeitlich befristeten Probearbeit eingeladen werden. Schon oft zeigten sich Unternehmen überrascht, wie viel Innovationskraft, Veränderungsinitiative und Entscheidungsfreude unbelastete, breit aufgestellte Querdenker eingebracht haben. Gerade für Unternehmen, die sich

Wo  
**Wissenschaft**  
 auf **Wirtschaft**  
 trifft



**academics** ist das führende Karriereportal für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung. **Über 240.000 registrierte Nutzer** informieren sich monatlich über mögliche Karrierechancen. **Zeigen Sie ihnen den Weg!**  
(Quelle: Webtrekk 2018)

ANZEIGE

**Sarah Reinbacher**  
 Tel.: +49-40/32 80-5662  
 E-Mail: s.reinbacher@academics.de



Suchen. Finden. Forschen.

digital neu aufstellen müssen, sind das gefragte Eigenschaften. Generalisten vermögen das Netz zwischen den einzelnen Spezialaufgaben zu weben. Spezialistentum beziehungsweise eng auf ein Tätigkeitsfeld zugeschnittene Positionen können den Wandel nur unzureichend sicherstellen.

Für die Personaler bedeutet das: Es braucht Mut und den Willen, auch Branchenfremde ins Unternehmen zu holen und dadurch einen Kulturwandel einzuleiten. Nicht nur Abschlüssen und Zertifikaten sollte man Glauben schenken, sondern auch das Vertrauen haben, dass Menschen ein ausgeprägtes Gespür dafür haben, welche Tätigkeit sie gut ausfüllen können. Stellen sich Personalverantwortliche der Herausforderung, Quereinsteiger ins Unternehmen zu holen, können sie aus dem empfundenen Schattendasein heraustreten und die eigene Positionierung im Unternehmen stärken.



Petra Barsch ist Karriereberaterin und Expertin für künftige Arbeitswelten. Sie berät Unternehmen bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften.

Was ist überhaupt ein Quereinsteiger?

Es handelt sich um Personen, die aus einer fremden Branche in ein neues Betätigungsfeld wechseln, für das sie nicht die sonst allgemein übliche „klassische“ Berufs-/Studienausbildung absolviert haben.

SCHNEIDER  
AUF QUEREINSTEIGER

Warum nur den geradlinigen Lebensläufen Beachtung schenken? In Werdegängen mit Umwegen liegt viel Potenzial. Worauf kommt es bei der Auswahl an? Sieben Handlungsoptionen für die HR-Abteilungen:

- ..... Erweitern Sie Ihre inneren Einstellungen und überzeugen Sie die Geschäftsleitung und die Fachabteilungen vom Mehrwert der Quereinsteiger, die neue Perspektiven ins Unternehmen einbringen.
- ..... Rekrutieren Sie Quereinsteiger, um Denken in eingefahrenen Bahnen zu überwinden und Wissen aus anderen Branchen zu transferieren. Damit schützen Sie sich vor allzu viel Konformität.
- ..... Machen Sie einen Plan für die Einarbeitung und begleiten Sie den Prozess.
- ..... Integrieren Sie Quereinsteiger in heterogene Teams und nutzen Sie den frischen und unbelasteten Blick der Branchen- oder Fachwechsler für die Lösung komplexer Probleme. Unterstützen Sie Quereinsteiger

bei der Entwicklung fehlender fachlicher Kompetenzen, zum Beispiel durch die Teilnahme an entsprechenden Webinaren, und coachen Sie sie bei persönlichen Karrierewünschen oder kulturellen Herausforderungen (wie bei einem Wechsel von einem Konzern in ein mittelständisches Unternehmen).

Nutzen Sie Kompetenzen, die bei Quereinsteigern besonders gut ausgeprägt sind, zum Beispiel die Visionskraft, die Veränderungskompetenz und die Fähigkeit, schnell Beziehungen aufzubauen.

Überzeugen Sie die bestehende Belegschaft von dem Wert einer vielfältigen Unternehmenskultur mit langjährigen „Hausgewächsen“ und branchenfremden Mitarbeitern.