

Think Different:

Here's to the crazy ones, the misfits, the rebels, the troublemakers, the round pegs in the square holes, the ones who see things differently. They're not fond of rules. And they have no respect for the status quo. You can quote them, disagree with them, glorify or vilify them. But the only thing you can't do is ignore them. Because they change things. They push the human race forward. And while some may see them as the crazy ones, we see genius. Because the people who are crazy enough to think, they can change the world, are the ones who do.

Originaltext aus dem Apple-Spot „Think Different“ von TBWA\Chiat\Day, Los Angeles

Von Schafen und Rebellen

Ein Querdenker kann den Trott der Massen ins Stocken bringen, oder aber einen notwendigen Fortschritt lostreten. Bereichernd ist er in jedem Fall. Text von Doris Raßhofer

Andersein.

Es sind die Verrückten, die Durchgeknallten, die Rebellen, die Problemkinder. Die eckigen Stifte in den runden Löchern. Die, die keine Regeln mögen und keinen Respekt vor dem Status quo haben. Für manche sind sie Verrückte, für manche Genies. Man kann sie lieben oder hassen, aber man kann sie nicht ignorieren – weil sie die Welt verändern können. Die Querdenker. Sie waren jahrelang die Gallionsfigur in dem legendären Apple-Spot „Think different“ (siehe Text nebenan). Sie sind die, die den Teamgeist in unserer Konsensgesellschaft, den Gleichschritt in der Herde, empfindlich stören können, indem sie immer wieder Knüppel zwischen die Beine werfen, sie mit unangenehmen Fragen, Einwüfen und Gedanken quälen und damit einen braven Trott der Masse unmöglich machen. Was sie für manche so unangenehm macht, ist ihre Denke, die so gar nicht dem Mainstream kritiklos folgen will, und die eine Gruppe immer wieder zwingt, sich in den Diskurs zu begeben, sich selbst und den eingefahrenen Weg zu hinterfragen. Sie sind aber auch diejenigen, die genau mit ihren verquerten Ideen Veränderungen herbeiführen. Veränderungen, die unsere Wirtschaft vermutlich schon lange nicht mehr so dringend gebraucht hat wie jetzt, wo die Krise sich in immer neuen Schwungwellen aufbäumt, die Budgets überall auf einem Minimum eingefroren, die Märkte randvoll gesättigt sind, der Info-Overflow die Menschen wie Hochwasser zuschüttet. Der Ruf nach Ideen, neuartigen Wegen, Innovationen ist überall hörbar, sei es für einen Quantensprung im Makro- wie im Mikrokosmos. Die Zeit der Querdenker?

Zeitalter der Synthese

„Unsere Gesellschaft ist in eine neue Ära der Wissensentstehung eingetreten“, erklärt Andreas Steinle, Geschäftsführer des Zukunftsinstituts, „zuerst war es die Entdeckung, dann das Experiment und nun hat das Zeitalter der Synthese begonnen.“ Wissen ist genug vorhanden, jetzt geht es ums neue Kombinieren der Schätze. Nicht umsonst kursiert derzeit der „interdisziplinäre Ansatz“ als Heilsbringer, das Zusammenführen von Entwicklungen und Lösungen aus verschiedenen Branchen, um daraus Analogien für den eigenen Markt abzuleiten, die zu neuen Erkenntnissen und Ideen führen können. Unerlässlich dabei: die eigene Grenzüberschreitung, den Gang zum berühmten Tellerrand, um einen Blick darüberhinaus zu wagen, weg mit den Scheuklappen. So hat zum Beispiel ein deutsches Bauunternehmen von Holzhäusern durch Inspiration aus dem Automobilmarkt ein „Cabriodach“ entwickelt, das man bei schönem Wetter einfach aufklappen kann. „Wir nennen das ‚Cross-Innovation-Ansatz‘. Durch die Grenzüberschreitung in ein komplett artfremdes Segment konnte das Unternehmen die Tatsache, dass Menschen gerne unter freiem Himmel sind, für ihre Produktparte ummünzen“, erklärt Steinle. Cross-Innovation fördert aber nicht immer ein neues Produkt zu Tage, manchmal ist es auch eine Lösung auf ein bisher nicht wahrgenommenes Problem. Nehmen wir einen Waschmittelhersteller. Die meisten kaprizieren sich auf immer noch bessere und noch „innovativere“ Waschmittel. Aber brauchen wir das? – fragte sich ein kluges Unternehmen und stieß dabei auf ein interessantes Problem berufstätiger Kunden: Sie haben keine Zeit zu waschen. Die Lösung dafür war also nicht das 25. Waschpulver, sondern ein Reinigungsservice namens Cleanbox,

→

das Waschsalons miteinander vernetzt, DHL als Abhol- und Bringservice mit ins Boot geholt hat und nun das Wäschestück für einen Euro holt, wäscht und gebügelt wieder bringt. Tolle Idee. Toll, wem so was einfällt.

Ideen auf Knopfdruck

Außergewöhnliche Ideen gelten oft als Hoheitsterrain von entweder völlig ausgeflippten Star-Kreativen oder schrulligen Nerds. Vor allem aber als eine Art Zufallsprodukt von gottgegebenen Ausnahmetalenten. „Das ist ein Irrglaube“, meint Anke Meyer-Grashorn, Geschäftsführerin der Münchner Agentur große Freiheit, „denn in jedem von uns steckt ein Spinner. Er wurde uns nur abgezogen. Kreativität ist aber wieder lernbar.“ Mit professionellem Ideenmanagement unterstützt Meyer-Grashorn Unternehmen bei der Freisetzung von Geniestreichen – auf Knopfdruck. Dafür brauche es jedoch „gesteuerte Rahmenbedingungen“ in Form von Zeit, Ressourcen und Geld, denn „gemeinsam eine Flasche Wein saufen, sich dann dumpf anstarren und darauf warten, dass so irgendetwas Geniales entsteht, funktioniert nicht“, so die Münchnerin. Deshalb ist „Spinnen“ für sie ganz klar Chefsache, und weil solche Männer in der Regel eher prozess- denn kreationsorientiert seien, wie sie schmunzelnd beschreibt, hat sie für sie eigens den Begriff „Prozess der systematischen Ideenproduktion“ geschaffen.

Jemand, der diese Dienstleistung mit Begeisterung nutzt, ist Regina Mehler, Marketingleiterin CEE bei Adobe Systems. Angeheuert mit der Auflage „Wir brauchen Veränderung“ fand sie am Anfang eine „perfekte Marketingmaschinerie“ beim US-Softwarehersteller vor, allerdings „ohne Querdenker-Ansätze und ohne jeglichen Input von außen“. Keine guten Voraussetzungen, um mit stark gekürzten Budgets und Ressourcen und damit ohne große klassische Kampagnen eine neue Differenzierung am Markt herbeizuführen. Was es brauchte, waren innovative Ideen, ein motiviertes Team, aber vor allem eine offene, kreative Kultur. „Letzteres war fast das Schwierigste: im Alltagsstress die Köpfe nachhaltig freikriegen und aus dem Fahrwasser rauskommen“, erinnert sich Mehler. Die „große Freiheit“ wurde deshalb als kontinuierlicher externer Treiber eingesetzt, der in regelmäßigen, interdisziplinären Sessions Mehlers Veränderungsvision erst ins Team und dann in die ganze Firma implantierte – mit dem Ergebnis, dass ihr Innovations-Pilot-Projekt inzwischen von Europa in die USA hinüberschwappt ist. „Die Krise hat uns hier sicher



Mira Kloss-Zechner, bwin: „**Ich brauche Mitarbeiter, die meine Mission ins Unternehmen weitertragen, die sie vermitteln.**“



Andreas Steinle, Zukunftsinstitut: „**In unserer heutigen Gesellschaft sind nicht mehr die Antworten das Entscheidende, sondern die Fragen.**“



Peter Skala, Querdenke: „**Agenturen machen Kreativität. Ich mache Querdenke, indem ich die vorhandenen Wissensschätze wie Mosaiksteinchen neu zusammenlege.**“



Anke Meyer-Grashorn, große Freiheit: „**So wie man einen Tisch nicht ohne Werkzeug bauen kann, braucht es auch für die Ideenfindung eigene Instrumente.**“

geholfen, weil einfach Veränderungsbedarf da war“, so Mehler. Ein Beispiel, dass die interdisziplinäre Analogienfindung gut zeigt, ist die „Ikea-Mindmap“. Dabei werden sämtliche brandbildende Attribute des Einrichtungshauses sternförmig aufgelistet mit Ikea im Zentrum – vom Maßband über den Fernseher im Restaurant bis hin zum Wickeltisch, um dann Ikea mit Adobe zu überkleben und mögliche Entsprechungen für das Softwareunternehmen abzuleiten.

Um das persönliche Querpotenzial lebendig zu halten, rät Meyer-Grashorn zu folgenden Spinntipps: eine Woche lang jeden Tag einen anderen Weg in die Arbeit fahren oder genau das Gegenteil von dem tun, was man normalerweise tut (U-Bahn statt Auto, Buch statt Bunte), im Restaurant etwas bestellen, was man noch nie gegessen hat oder nur essen und trinken, was mit „M“ beginnt oder „gelb“ ist. Oder haben Sie schon mal versucht, im Supermarkt einmal nur Dinge ins Wagerl zu legen, die Sie noch nie gekauft haben? Viel Spaß dabei. Und vor allem Zeit.

Grüne Socken, gelber Hut

„Sie sehen gar nicht aus wie ein Querdenker“, wurde Peter Skala neulich von einem neuen Kunden empfangen. „Was haben Sie sich denn erwartet?“, fragte er zurück, „Grüne Socken und gelber Hut? Ich bin nicht kreativ. Ich bin quer.“ Skala hat sich mit seiner Wiener Berateragentur Querdenke nach zehn Jahren internationalem Konzernmarketing selbstständig gemacht – und die „Querdenke“ ein wenig aus dem flippigen Revoluzzer-Eck geholt, salonfähig gemacht. Er definiert „Querdenke“ als die gemäßigte Form des „Querdenkers“: Während Letzterer ungefragt und ohne Rücksicht auf die Verkraftbarkeit seiner Äußerungen eher auf Konfrontation geht, nimmt sich die Querdenke mehr zurück, kommt nur gefragt zum Einsatz und punktet mehr durch Impulse denn durch Rechthaberei, vor allem aber übernimmt sie Verantwortung für die Umsetzbarkeit des Outputs. „Ich bin keine Kreativwolke, das überlasse ich den Agenturen“, so Skala.

Nachgefragt wird seine Querdenke jedoch vor allem bei Firmen, die einen Generationswechsel schon hinter sich haben, bei denen es keine alten Autori-

täten mehr gibt, denen sich niemand widersprechen traut, wo Kritik nicht mehr als Angriff gewertet wird. Bei der Schmid Industrie Holding in Waldegg ist dieser Schritt bereits vollbracht, Robert Schmid ist Geschäftsführer eines Unternehmens mit 4.000 Mitarbeitern weltweit. Als Investitionsgüterbetrieb hat er die Zeichen der Zeit erkannt: Dass er sich auf die Hinterfüße stellen muss, um die Innovationsführerschaft nicht den Asiaten zu überlassen, statt sich zu Tode zu sparen. In einer Arbeitsgruppe, die klugerweise „weder aus den groben Bewahrern, aber auch nicht aus den Innovationsneurotikern besteht“, wurden unter anderem neue Vertriebswege außerhalb der Baustoffszene gesucht. „Als wir am Schluss sogar bei der Apotheke waren, wusste ich, dass wir auf dem richtigen Weg sind“, erinnert sich der Geschäftsführer an diesen Moment und schmunzelt.

Oft braucht es einfach den Blick von außen, um die eigene Betriebsblindheit aufzuheben. Das hat auch die US-Psychologin Carlan Nemeth von der Berkeley University herausgefunden: Die geistige Leistung von Gruppen steigt, sobald sie sich mit Außenpositionen beschäftigen. „Minderheitsargumente sind intellektuell anregend und fördern den divergenten Denkstil“, so die Psychologin. Nicht ohne Grund haben Firmen wie Procter&Gamble eine Innovationsquote von außen – „Not invented here“ – von 50 Prozent verordnet, die Hälfte der Ideen wird außerhalb der eigenen Denkschienen gesucht. Die Steigerungsförm davon heißt „Crowd-Sourcing“, für das übrigens Apple ein gutes Beispiel geliefert hat, indem die Entwicklung der Apps an Hobbyentwickler ausgelagert wurde – inklusive 60 Prozent des Umsatzes. Die kreative Kraft wurde so einfach dem Kunden überlassen.

Freigehege für Spinner

Die Reinform der „Außendenke“ ist der Think-Tank, ein „Gehege“ nur für interdisziplinäre Freigeister, zum kreativen Austoben ohne Zwänge. Bei BMW gibt es einen solchen seit 25 Jahren, nämlich in der Form der BMW Forschung und Technik GmbH. Das ist ein Konglomerat aus 200 Mitarbeitern der verquersten Disziplinen – Psychologen, Maschinenbau-Ingenieure, Elektrotechniker, Informatiker – die sich ihre Inspirationen aus der Bionik wie auch der Raumfahrttechnik holen. Ihr Ziel: Zukunftsperspektiven für den Münchner Automobilhersteller zu entwickeln, weit jenseits des Produktionslebenszyklus – um anders als die anderen zu sein. Wichtig dabei: Die Querdenker sollten einen vollständigen Überblick über vorhandene oder bald verfügbare Techniken haben. Oder, wie es der Berliner Einstein-Biograf Jürgen Renn →



Wir sorgen dafür, dass das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ist.
Und vor Allem: viel mehr als die Ziffer hinter dem Eurozeichen.

mec:
Active Engagement

im Reportage-Magazin *Geo* beschreibt: „Nicht jeder Spinner ist ein Querdenker. Nur wer im Wissen zu Hause ist, kann auch querdenken.“ „Die GmbH wurde gegründet, um kreatives Neuland unabhängig vom Tagesgeschäft einer automobilen Serienentwicklung betreten zu können“, erklärt der Leiter der Abteilung, Raymond Freymann, natürlich mit Querdenkern an Bord, „ohne sie sehe ich keine Zukunftsfähigkeit.“

Ohne sie hat ein System auch überhaupt keine Überlebensfähigkeit. Denn es sind die Querdenker, die den Fortschritt der Welt überhaupt erst ermöglichen. Hirnforscher Hans-Georg Häusel dazu: „In einem biologischen System gibt es 60 Prozent Bewahrer und 7 bis 8 Prozent, die in permanenter Revolution leben. Mehr würde ein System aber auch nicht verkraften, da es sonst an einem zu viel an Neuem kaputt gehen würde.“ Diese Verhältnismäßigkeit zeigt sich auch bei Bakterien, eine der erfolgreichsten Spezies. Hier gibt es einen „Diversitätsgenerator“, der verlässt die Gruppe und sucht neue Nahrungsquellen. Die „Konformitätsverstärker“ sorgen für das Gruppengefühl. Und der Ressourcenschalter schickt den Schwarm schließlich zum Ausprobieren.

Natürlich bedarf es bei der „artgerechten Haltung“ von Querdenkern einem Maximum an Freiheit. Automobilkonzerne wie Audi lagern Kreativität bewusst von Ingolstadt nach München-Schwabing aus – nicht zuletzt, um auch die rigiden Arbeitszeitvorschriften der Produktion für diesen Bereich zu umgehen. Manche werden auch gleich im Austausch nach Kalifornien und vice versa geschickt, denn: Physische Mobilität ermöglicht auch Mobilität im Kopf. „Leider herrscht in vielen Firmen immer noch das industrielle Denken vor, dass Arbeit weh tun muss und keinen Spaß machen darf“, erklärt Zukunftsforscher Steinle, „aber was ist dagegen einzuwenden, wenn jemand beim meditativen Rasenmähen die besten Ideen hat?“ Selbst SAP-Mitgründer Hasso Plattner fordert: „Wir müssen wieder eine ‚happy company‘ werden!“

Überdosis Dopamin

Querdenker als Teil der Unternehmenskultur? „Für ein kreatives Team braucht es sowohl einen Branchenmix als auch einen Kulturmix“, weiß Hirnforscher Häusel. Wenn es jedoch um die Generierung von großen Ideen geht, dann muss der Querdenker unter seinesgleichen sein, „den dürfen sie dann nicht mit einem Erbsenzähler zusammentun“. Und ihn schon gar nicht mit Vorschriften, strikten Verordnungen oder starren Hierarchien quälen – „das bringt die Kreativität in ihm um, da wird er depressiv“, so Häusel.

Doch wer ist denn nun Querdenker, und wer nicht? Und vor allem warum? „50 Prozent sind die Gene, der Rest ist abhängig, ob zu Hause ein reizstarkes, kreatives Klima vorhanden war“, erklärt der Hirnforscher der Gruppe Nymphenburg. Was in den Genen gespeichert ist, sind die Hormone. Der Querdenker hat eine Art Überdosis Dopamin im Blut, das ihn für die Welt öffnet, seine Belohnung (Neuromarketing!) ist das Neue. Das sind in erster Linie die Abenteurer, die Hedonisten, die Sensation-Seeker. „Sie brauchen auch eine gewisse Kampfbereit-



Hans-Georg Häusel, Gruppe Nymphenburg: „Ohne Querdenker wären wir immer noch eine Meerschweinchenkultur im Wald.“



Regina Mehler, Adobe: „Mit einer offenen, kreativen Unternehmenskultur kann man nicht verlieren. Die Mitarbeiter wollen gefragt und miteinbezogen werden.“

schaft, um den Anfeindungen, die ihnen oft entgegengebracht werden, zu begegnen, beziehungsweise, um für ihre Ideen zu sterben“, so Häusel. Zum Vergleich: Ein Bewahrer hat hingegen mehr Cortisol, das fokussiert.

Apropos Anfeindungen: Der US-Hirnforscher Gregory Berns hat die Angst von Querdenkern im Hirn nachgewiesen: Wenn sich ein Querdenker mit seinen Gedanken gegen die Masse erhebt, zeigt das Gehirn ein Störfeuer im Mandelkern an. Das heißt: Gefahr! Die Folge sind Stresshormone, die wiederum Herzklopfen, nasse Hände verursachen. „Das ist die Angst, die aus den meisten Querdenkern Konformisten macht“, erklärt der Wissenschaftler.

Mira Kloss-Zechner, International Brand Director von bwin, kann davon ein Lied singen – sie hat den Online-Wettanbieter von der Schmuttel-Gambling-Ecke mir ihrer Denke zur Lifestyle-Marke umfunktioniert: „Fünf Jahre haben die Konformisten um mich herum versucht, mich rauszuekeln – weil ich im Kampf um die Sache überzeugt war und nicht aufgegeben habe und weil ich nicht kompromissbereit war.“ Vor allem Letzteres kritisiert sie zunehmend bei jüngeren Mitarbeitern: „Sie sind nicht mehr gewillt, für ihre Sache zu kämpfen. Lieber gehorchend da sitzen, nach oben adressieren und darauf warten, die Karriereleiter mitzusteigen.“

Ein hartes Urteil. Denn schließlich haben Hirnforscher herausgefunden, dass das größte Querdenkerpotenzial, oder, wie es die Forscher sagen, „die größte Revolutionsdichte“, Menschen zwischen 25 und 35 Jahren haben. In dieser Zeit arbeitet das Hirn am schnellsten, die kognitive Kompetenz ist am größten. Und danach? Sinkt das Querdenkerpotenzial – was bei der steigenden Überalterung unserer Gesellschaft ein zunehmendes Problem werden könnte, vor allem in Bezug auf China. 7 bis 8 Prozent von 1,2 Milliarden Menschen sind einfach eine ganz andere Masse an Querdenkern. Deshalb die Frage: Bieten wir jungen Talenten genug Möglichkeiten? Häusel dazu: „Wir müssen die kreative Störung als Teil des Systems fest einbauen und fördern, auch wenn es weh tut, den Schmerz aktiv fördern.“