

# Bühne frei für interne Weiterdenkende

Anne M. Schüller

Wer die Zukunft erreichen will, braucht neue Ideen. Andere Ideen. Bessere Ideen. Viele solcher Ideen. Er muss sich von Veraltetem lösen und ins Neuland wagen, im Kleinen wie auch im ganz Großen. Ein divergentes Mindset ist dafür elementar. Zudem braucht es junge, frische, mutige Initiativen – von Menschen, die als **unkonventionelle Ideengeber** fungieren. Wenn man sie doch nur machen ließe.

**A**lle reden jetzt vom „New Normal“ nach Corona. Doch ein „Normal“ wird es nicht geben. Permanente Vorläufigkeit ist von nun an die Norm. Alles steht ständig zur Disposition. Alte Rezepte funktionieren nicht mehr. Der Erfolg von gestern sagt rein gar nichts über den Erfolg von morgen. Die wichtigste Fähigkeit, die ein Unternehmen fortan braucht, ist die konstante Bereitschaft zum Umdenken und Andersmachen.

Denn überall auf der Welt definieren Visionäre gerade das Mögliche neu. Disruptiv vernetzen sie die virtuelle mit der realen Welt auf kühne, bahnbrechende Weise. Sie erwirtschaften Megaumsätze mit Technologien, die es vor wenigen Jahren nicht einmal gab. Mit hohem Tempo besetzen sie die Geschäftsfelder der Zukunft und werden ganze Industrien verändern. Dies wird Risiken und Chancen neu verteilen. Nur die wendigen, flinken, pffiffigen, jederzeit anpassungsfähigen Marktplayer mit fortschrittlichen, unverbrauchten, marktrelevanten

Ideen werden das überleben. Und es braucht viele solcher Ideen. Denn nur wer viel würfelt, der würfelt am Ende auch Sechser.

## Konvergent oder divergent? Eine Frage des Mindsets

Wie entstehen Wandel und Innovationen? Jemand löst sich von herkömmlichen Vorgehensweisen und geht neue, ungewohnte Wege. Ob und wie das gelingt, hängt im Wesentlichen mit der Art des Denkens und Handelns zusammen, die im Unternehmen vorherrscht – konvergent oder divergent. Hier sind die Unterschiede:

- **Konvergentes Denken** beschreibt das einleisige, lineare, analytische, rational-logische Denken in üblichen Bahnen und bekannten Routinen. Konvergent Denkende lieben klar definierte Abläufe und strukturierte Verfahrensweisen. Sie können sich schlecht auf andere als die von ihnen vertretenen Sicht- und Handlungsweisen einlassen. Konträre Vorschläge können sie nur widerwillig als die besseren Lösungen akzeptieren.

Typisch für sie ist zudem, dass sie schablonenhaft und sehr fokussiert nur eine begrenzte Anzahl an Optionen sehen. Oft sind es sogar nur zwei: entweder – oder. Punktlandungen auf Planvorgaben werden eingefordert. Methodenhörigkeit, Prozessbesessenheit

» *Divergent Denkende haben meist mehrere Optionen parat, sie suchen danach und finden sie auch.*



und Engstirnigkeit sind die Folgen. All das führt zu statischen Unternehmen, die von konvergenten Mindsets bevölkert sind. Dies wiederum lockt konvergente Geister an, die in ihrer Komfortzone verharren, jenem Bereich, in dem wir wissen, was wir tun und was uns erwartet. Da fühlen wir uns sicher, weil es keine größeren Überraschungen gibt. Doch in einer Zukunft voller Ungewissheit ist solches Denken und Handeln fatal.

- **Divergentes Denken** bedeutet, sich aufgeschlossen, unsystematisch, mehrgleisig und experimentierfreudig mit einer Sache auseinanderzusetzen. Typisch für divergent Denkende ist, dass sie gewohnte Pfade verlassen, mit gängigen Vorstellungen brechen, in alle Richtungen blicken, über den Tellerrand schauen und um die Ecke denken. Sie möchten Hintergründe erkennen und Zusammenhänge verstehen. Sie sind neugierig und lernwillig, haben einen wachen Geist und eine schnelle Auffassungsgabe.

Sie lösen sich von „üblichen“ Mustern und verknüpfen Bekanntes mit Neuem. So kommt eine Vielzahl von originellen, überraschenden, unkonventionellen Ideen zustande. In einem wahren Schöpfungsakt wird oft völlig Neues erschaffen. Divergent Denkende haben meist mehrere Optionen parat, sie suchen nach ihnen und finden diese auch. Denn sie wissen: Oft gibt es mehr als einen Weg zum Ziel. „Sowohl – als auch“ ist ihre Devise. Sie lassen sich wertfrei und tolerant auf den Dialog mit anderen ein. Unterschiedliche Sichtweisen und neue Erkenntnisse sind für sie anregend und lehrreich. Ihr Kreativpotenzial ist hoch. Allerdings sind sie auch sprunghaft. Insofern können sie sich leicht verzetteln, vor lauter Ideen ins Chaos geraten und das Ziel aus den Augen verlieren.

## Freitagnachmittag-Projekte: So schaffen Sie Spielraum für Innovationen

*Für Innovationen haben Sie eine Abteilung? Besser ist es, die „Weisheit der Vielen“ zu nutzen und jeden hilfreichen Einfall zu integrieren – ganz egal, woher er kommt. Je mehr unterschiedliche Perspektiven eingebracht werden, desto eher werden anstehende Aufgaben wirksam gelöst und gänzlich neue Ideen gefunden. Gerade die ambitionierten Quer- und Weiterdenkenden haben oft einen Riecher für Chancen am Markt. Geben Sie diesen Personen und ihren anfangs oft vagen Vorstößen Raum zur freien Entfaltung.*

**Eigenzeit** zwecks Fortentwicklung kreativer Gedanken ist unglaublich wichtig. Denn in der Hektik des Tagesgeschäfts ist meist keinerlei Platz, sich ausgiebig mit der Zukunft des Unternehmens zu befassen.

*Freigeistern sollte also zum Beispiel gestattet werden, dass sie für eine Dauer von vier bis sechs Wochen freitags nach 14 Uhr unbehelligt an ihren eigenen Projekten arbeiten dürfen. Am Ende der festgelegten Periode sollen sie unternehmerisch sinnvolle Vorschläge für das weitere Vorgehen machen.*

Bei **Gore**, unter anderem Hersteller von Gore-Tex, nennt man dieses Konzept die **Steckenpferdzeit**. Von vielen Unternehmen aus der Digitalwirtschaft sind ähnliche Initiativen bekannt. So hat Google mit der 20-Prozent-Spielzeit Furore gemacht. In dieser Zeit durften die Mitarbeitenden an Projekten arbeiten, die sie ganz persönlich interessierten. „50 Prozent aller neuen Google-Produkte kamen aus dieser 20-Prozent-Zeit“, berichtete **Marissa Mayer**, die bei Google federführend tätig war, anlässlich einer Vorlesung an der Stanford University.

*Auch der Softwarehersteller Adobe macht Innovationen zu einem gelebten Teil der Unternehmenskultur. Dazu wurde ein Tool namens **Kickbox** entwickelt, mit dem **Adobe** seine Mitarbeitenden zu Erfindern macht. Wer an diesem Programm teilnehmen will, erhält im Rahmen einer Einführungsveranstaltung eine rote Schachtel. Sie enthält Anweisungen, um selbst einen Innovationsprozess zu starten. Außerdem befindet sich in der Box eine Prepaid-Kreditkarte mit einem Limit von 1.000 Dollar für die Anschubfinanzierung. Zudem können sich die Beschäftigten für bis zu 40 Prozent ihrer Arbeitszeit freistellen lassen, um ihr jeweiliges Projekt zu entwickeln.*

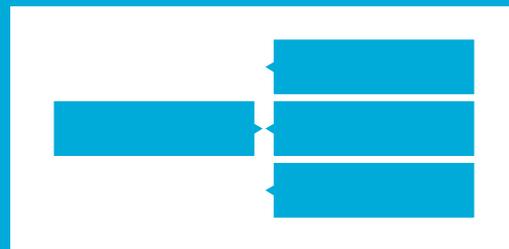
## Die Sprechblasenmethode: So stoßen Sie Verbesserungsmaßnahmen an

Wer Stimmungsbilder und Verbesserungspotenzial zeitnah einfangen will, braucht die richtigen Fragen. Versuchen Sie es doch mal mit der Sprechblasen-Methode. Die ist pfiffig und geht so: Man malt Sprechblasen, die sich gegenüberstehen, eine links und drei rechts. In die linke kommt eine ausgewählte Frage aus der folgenden Liste, die rechten sind leer, damit der Befragte seine Antworten dort einsetzen kann.

- **Die Goldstück-Frage:** Was sind die drei umsatzträchtigsten oder auch kostensparendsten Ideen, die Sie für uns hätten?
- **Die Sternenstaub-Frage:** Was sind Ihre drei verrücktesten bzw. emotionalsten Ideen, die wir bei unseren Kunden umsetzen könnten?
- **Die Trüffelschwein-Frage:** Welche sind die drei innovativsten Dinge, die wir schnellstmöglich einführen sollten?
- **Die Killer-Frage:** Wenn es einen Sensenmann gäbe, welche drei Dinge müsste er unbedingt dahinraffen?
- **Die Ufo-Frage:** Wenn Sie ein Außerirdischer wären, welche drei Dinge kämen Ihnen bei uns besonders merkwürdig vor?
- **Die Kaffeemaschinen-Frage:** Wenn unsere Kaffeemaschine sprechen könnte, was würde sie ehrlicherweise zu unserer Innovationskultur sagen?

Diese Methode hat etwas Verspieltes und macht kreativ. Sie kann offen oder auch anonymisiert eingesetzt werden. Hierbei befragt man jeden Mitarbeitenden einzeln oder im Rahmen eines Meetings. Im zweiten Fall nutzt man eine Pinnwand zu

diesem Zweck. Offene, wahrhaftige, ungeschminkte Antworten können vieles ans Licht bringen, was sonst im Verborgenen schlummert. Womöglich wird man so endlich mehr über die eigentlichen Gründe für hartnäckige Probleme erfahren. Maßnahmenkataloge entstehen dabei fast wie von selbst. Um Defizite schnell und konstruktiv aus der Welt zu schaffen, erarbeiten die Mitarbeitenden passende Verbesserungsmaßnahmen am besten gemeinsam.



Allerdings geben sie ihre Ideen nur dann wirklich preis, wenn sie glauben, dass diese Wertschätzung erfahren. Und wenn sie wissen, dass Fehler kein Beinbruch sind. Denn Fehler sind der Preis für Evolution und Innovation. Wird ein Individuum hingegen für schöpferische Leistungen oft kritisiert oder werden seine Einfälle stets abgewiesen, entsteht ein Phänomen, das als „Kreativitätskränkung“ bekannt ist: Die Neugier erlischt und man zieht sich zurück. Von sensiblen Mitarbeitenden bekommt man, wenn sie nur ein einziges Mal heftig angegriffen und heruntergemacht wurden, nie mehr Ideen.

Die Unterscheidung zwischen konvergentem und divergentem Denken geht auf den Intelligenzforscher **Joy Paul Guilford** zurück. Konvergentes Handeln ist typisch für pyramidal strukturierte Organisationen. Um aber in Zukunft erfolgreich zu sein, ist Divergenz unerlässlich. Es sollte einem Unternehmen geradezu Angst machen, wenn Meinungsvielfalt und forsches Hinterfragen ausbleiben bzw. verschwinden.

### Literaturtip



Anne M. Schüller (2020): „Querdenker verzweifelt gesucht: Warum die Zukunft der Unternehmen in den Händen unkonventioneller Ideengeber liegt“, Gabal Verlag

» Divergent denkende Menschen tanzen aus der Reihe und brechen aus den üblichen Denkmustern aus.

### Es braucht den passenden Nährboden

Divergenz ist systemerweiternd, dynamisierend und erneuernd. Divergent denkende Menschen sind wissensdurstig, offen für Alternativen und vielseitig interessiert. Sie beobachten, fragen nach und hören zu. Sie tanzen aus der Reihe und brechen aus den

## » Bereits im Bewerbungsprozess werden Andersdenkende vorsorglich aussortiert, wenn sie mangelnden Konformismus zeigen.

üblichen Denkmustern aus. Insofern sind sie Störer in einem sehr wichtigen Sinn. Über alle Abteilungsgrenzen hinweg entwickeln sie Initiativen, die Ideen, Wissen und Können neu miteinander verknüpfen.

Solches Denken und Handeln können aber nur dort entstehen, wo es den passenden Nährboden gibt: die Erlaubnis zum Widerspruch, eine ergebnisoffene Lernkultur und Freiraum zum Experimentieren. Zudem braucht es Menschen, die sich als Vorreiter und Pioniere mit Mut, Biss und Tatendrang ins Neuland wagen. Sogar dorthin, wo noch niemand vor ihnen war.

Solche Menschen werden Quer- und Weiterdenker oder bisweilen auch Game Changer und Corporate Rebels genannt. Sie sind Wachrüttler, Kundschafter, Wegbereiter, Andersmacher, Vorwärtsbringer, Übermorgengestalter. Sie sind Helfershelfer auf dem Weg in die Zukunft, Lotsen in die kommende Zeit. Sie sprengen den „So machen wir das hier“-Rahmen und setzen Impulse ganz neu.

Oft sind sie die ersten, die instinktiv merken, wenn in der Firma was aus dem Ruder läuft. Sie sprühen vor Ideen, wie man das, was in die Jahre gekommen ist, besser machen könnte, sollte und müsste – im Kleinen wie auch im Großen. 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. Selbst „heilige Kühe“ packen sie bei den Hörnern. Man müsste sie also eigentlich feiern.

### Andersdenkende sind gar nicht erwünscht

Doch in den meisten Firmen sind Andersdenkende gar nicht erwünscht. Man hat sie fortgejagt, kaltgestellt, kleinmütig gemacht. Oder man lässt sie gar nicht erst ins Unternehmen hinein. Bereits im Bewerbungsprozess werden sie vorsorglich aussortiert,

wenn sie mangelnden Konformismus zeigen. Der, der sich dem firmeninternen Verhaltensprotokoll widersetzt, hat mit Vergeltungsmaßnahmen zu rechnen. Hingegen wird Verfahrenstreue im Jahresgespräch ausdrücklich gewürdigt. Wer seine Arbeit „at target, on budget, in time“ erledigt, wird mit Boni und anderen Goodies belohnt. Eine Führungskraft mag es ja durchaus praktisch finden, wenn sie Mitarbeitende hat, die sich nicht groß widersetzen. Doch genau das führt am Ende ins Aus. Würden sich die Unternehmen mehr für kluge Freigeister öffnen und eine konstruktive Querdenkerkultur etablieren, täten sie sich mit dem Sprung in die Zukunft außerordentlich leicht. **cl**



**Anne M. Schüller**

ist Managementdenkerin, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als anerkannte Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen.  
([www.anneschueler.de](http://www.anneschueler.de))