

**ANNE M. SCHÜLLER**

MIT EINEM VORWORT VON GUNTER DUECK

# OLD DENKER

**VERZWEIFELT GESUCHT**

WARUM DIE ZUKUNFT DER UNTERNEHMEN IN  
DEN HÄNDEN UNKONVENTIONELLER  
IDEENGEBER LIEGT

**GABAL**



Anne M. Schüller

**QUERDENKER**

# **verzweifelt gesucht**

**Warum die Zukunft der Unternehmen  
in den Händen unkonventioneller Ideengeber liegt**

Mit einem Vorwort von  
Prof. Dr. Gunter Dueck

**GABAL**

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.  
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.  
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95623-973-1

Lektorat: Eva Gößwein, Berlin

Umschlaggestaltung: total italic (Thierry Wijnberg), Amsterdam / Berlin

Autorenfoto: privat

Grafiken S. 51 und 52: Hans-Georg Häusel

Weitere Grafiken: Anne M. Schüller

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
beschrifteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.

[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhalt

<b>Vorwort von Gunter Dueck: Wildes Wunschkind <i>Querdenker</i></b>	<b>9</b>
<b>1. Wie geht's auf den Weg in die Zukunft?</b>	<b>12</b>
Mehr als jemals zuvor sind Querdenker unentbehrlich	14
Querdenker sind Regelbrecher, und das ist auch gut so	16
Nein, wahre Querdenker sind keine Querulanten	19
Wer Querdenker mundtot macht, lebt gefährlich	20
Werden Querdenker also tatsächlich verzweifelt gesucht?	23
Eine Querdenkerkultur muss das ganze Unternehmen erfassen	25
»Quer« wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil	27
Warum es vielen so schwerfällt, Querdenker zu akzeptieren	29
Schnelligkeit zählt! Die Zukunft wird auf niemanden warten	31
Und Sie? Querdenkerfreundlich oder querdenkerfeindlich?	33
Mit allem, was wir tun oder lassen, formen wir die Zukunft	35
Geben wir Querdenkern Spielraum, es lohnt sich	38
<b>2. Wie Querdenker ticken und wie sie in Hochform gelangen</b>	<b>41</b>
Konvergent oder divergent? Unternehmen brauchen beides	42
Die spannende Frage: Welcher Denktyp sind Sie?	45
Querdenker sind, wie die Menschen, alle verschieden	47
Die Neurologik der verschiedenen Persönlichkeitstypen	50
Was wir über das Motivieren wissen sollten	53
Querdenker brauchen eine lachende Unternehmenskultur	55
Angst ist der größte Ideen- und Leistungskiller	58
Querdenker sind auf der Suche nach Sinn	59
Selbstwirksamkeit ist Querdenkern überaus wichtig	62
Querdenker brauchen Anschluss und Verbundenheit	64
Wertschätzung und Anerkennung: Turbo für Querdenker	66
Die Beharrungstendenzen der Menschen sind groß	68

Storytelling: Attacke gegen Beharrungstendenzen	71
Profi-Querdenker sind Organisationsrebelln	74
Profi-Querdenker sind T-shaped und street smart	76
Findet man Querdenker vor allem in der jungen Generation?	78
<b>3. Wie man eine unternehmensweite Querdenkerkultur erschafft</b>	<b>81</b>
Alles nach Plan? In neuen Zeiten höchst gefährlich	83
Ein Schnitt wäre überfällig! Was werden Sie also tun?	86
Die Erkenntnis ist da, doch wir haben ein Umsetzungsproblem	89
Neue Organisationsformen und Managementtools	91
Ihr Unternehmen: Konformistisch oder nonkonformistisch?	93
Der Selbsttest: Konformistisch oder nonkonformistisch?	96
Konformismus fördert den gefährlichen blinden Gehorsam	99
Nonkonformisten und Querdenker: Herzlich willkommen	101
Das Neue muss lohnender sein als »weiter wie bisher«	104
Das Querdenken outsourcen? Keine gute Idee	107
Selbstorganisation: Nicht nur von Querdenkern favorisiert	110
Das Erfolgsgeheimnis für Change liegt im »Wie«	113
<b>4. Wie man am besten mit Querdenkern umgeht</b>	<b>118</b>
Mit Klonen kommt man in Zukunft nicht weit	120
Wie Personaler Querdenker systematisch anlocken können	122
So texten Sie querdenkerfreundliche Stellenanzeigen	124
Den Start so konzipieren, dass gute Querdenker gerne bleiben	126
Wie starke Leader ein Querdenkerklima erschaffen	128
Der Unterschied zwischen starken und schwachen Leadern	130
Können Sie Querdenker führen? Ein kleiner Test	132
Querdenkerfreundlicher Führungsstil 1: Der Ermöglicher	135
Querdenkerfreundlicher Führungsstil 2: Der Katalysator	138
Kommunikationskompetenz 1: Gespräche mit Querdenkern	140
Kommunikationskompetenz 2: Feedback für Querdenker	143
Wie man mehr Beschäftigte zu Mit- und Querdenkern macht	145
Wie man sich im Guten von Querdenkern trennt	146
Jeder Querdenker ist Meinungsmacher und Influencer	149
<b>5. Wie Querdenker am nützlichsten eingesetzt werden</b>	<b>152</b>
Workhacks sind Trittsteine auf dem Weg in die Zukunft	154
Hack 1: Elefant im Raum	156
Hack 2: Die Sprechblasen-Methode	157

Hack 3: Kill a stupid rule	158
Hack 4: 30 Minuten für Transformation	160
Hack 5: Transformation-Taskforces	162
Hack 6: Die Rolle des Engelsadvokaten	165
Hack 7: Freitagnachmittagsprojekte	167
Hack 8: Die »Weisheit der Vielen«	169
Hack 9: Von der Querdenkeridee zur Machbarkeit	172
Hack 10: Dezentrale Entscheidungsfindung	175
Hack 11: Methoden für zügige Entscheidungen	177
Hack 12: Gamification	180
Hack 13: Kill-the-Company-Workshop	182
Hack 14: Disrupt-me-Workshop	185
Hack 15: Retrospektiven	187
<b>6. Wie man als Querdenker seine Anliegen gut verkauft</b>	<b>190</b>
Was geht? Seine Querdenkerchancen austarieren	191
Wie Querdenker sich zu einer internen Marke machen	194
Ein guter Querdenker ist ein Menschenexperte	196
Wie Sie zum Gewinnertyp werden	200
Worte sind die Kleider unserer Gedanken	203
Was der Körper erzählt, ist bedeutsam	205
Die Kunst des guten Zuhörens	208
Wenn Höhergestellte über Querdenkerprojekte entscheiden	209
Entscheidungsvorlagen für hochrangige Runden	211
Die Präsentation: Ein guter Start ist entscheidend	213
So strukturieren Sie Ihre Argumentation	216
So überstehen Sie die Diskussionsphase	218
Wie man auf Einwände reagiert	220
Wie man Totschlagargumente begräbt	222
Glückwunsch, Sie haben es geschafft!	224
<b>Anmerkungen</b>	<b>226</b>
<b>Literatur</b>	<b>230</b>
<b>Personen- und Stichwortverzeichnis</b>	<b>235</b>
<b>Über die Autorin</b>	<b>239</b>



## Wildes Wunschkind Querdenker

Die Unternehmen genehmigen sich so gerne frisches Blut, womit sie faktisch leider wieder nur Jungmanager der gleichen dressierten Art meinen, nur mit hungrig-frischem Gebiss. Sie gieren heute auch schon wieder nach Querdenkern, weil ohne solche die Gier nach Geld ins Leere geht. Querdenker ja, aber die machen dann etwas an den Prozessen vorbei! Die verbreiten Unruhe, weil ihre Ideen – wie gut diese auch immer sein mögen – das Bestehende infrage stellen. Das zeigt doch auch, dass Querdenker das Gegenwärtige nicht lieben, aber eben diese Liebe gehört unbedingt zur gewünschten bedingungslos begeisterten Identifikation der Führungskräfte mit ihrem Unternehmen. Querdenker sind wie ein wildes Wunschkind, eines, das Freude verbreitet und Energie ausstrahlt, eines, das immer auf neue drollige Ideen kommt und mit dem Dinge passieren, von denen seine Betreuer noch lange erzählen können: Wie schön das war! Aber, so seufzen sie oft, wilde Wunschkinder sind so anstrengend! Sie geben keine Ruhe, halten den Mittagsschlaf nicht ein und gehen sorglos mit Geld um, mit dem sie alles Mögliche probieren, ohne zu fragen, was ratsam und weise wäre. Am schlimmsten: Sie gehorchen nicht, wie man es auch von Dackeln kennt, die problematischer als Großhunde in der Haltung sind, auch wenn sie Freude machen.

Vielleicht kennen Sie die Geschichte: Mein Spitzname ist »Wild Duck«, das bedeutet bei der IBM »Querdenker«. Zahme Enten, so sagt die Legende, bleiben im Winter in der Großstadt, weil sie dort ganzjährig gefüttert werden, und nur wenige wissen noch, dass man in den Süden fliegen kann. »IBM does not mind to have a few wild ducks around«, wird seit Langem IBMs einstiger CEO Thomas Watson senior zitiert. Aber schon im IBM Handbook of Jargon findet man eine mehr augenzwinkernde Version: »IBM does not mind to have a few wild ducks

around, as long as they fly in formation.« Wir sehen: Wunschkind ja, aber bitte nicht zu wild und nicht zu viele davon. »A few.«

Mein Name lädt ein, mich »Wild Dueck« zu nennen, und etwas Besseres konnte mir nicht passieren! Es war wie ein Geschenk. Ich machte ein Markenzeichen für mich daraus und nahm hin, oft Hofnarr genannt zu werden – das wirkte im Notfall wie ein Blitzableiter, wenn das wilde Wunschkind wieder etwas angestellt hatte. Ich ging im Jahre 2011 »privat« und versuche mich seither ganz unabhängig im Querdenken. 2013 rief man mich von IBM aus an: Sie hatten in ihre Führungsprinzipien »Keeping the treasure of wild ducks« aufgenommen und wollten wissen, ob ich welche als meine Nachfolger nennen könnte. Das erfüllte mich mit Freude und Befriedigung, aber ich dachte (vielleicht zu Unrecht, ich konnte die Angelegenheit ja nicht weiterverfolgen): »Sie werden Querdenker nicht einfach liebend zulassen, sondern welche (»a few«) ernennen und tracken, ob sie gut querdenken oder ausgewechselt werden müssen.«

Ich will sagen: Die Unternehmen sind sehr ambivalent, wenn es um Wandel, Innovation, Agilität, New Work, Empowerment und eben auch Querdenken und Disruption geht. Im Amerikanischen sagt man für »X ist der Untertan von Y« meistens »X reports to Y«. Man ist nicht Mitarbeiter, sondern man »berichtet«. Genau aus dieser Mühle wollen alle neuen Bewegungen heute »agil« ausbrechen, aber die Fesseln der ständigen Berichte oder Kontrollen sind stark. Die Unternehmen leben heute von ihrer bewundernswerten logistischen Intelligenz, mit der sie jede noch so schwere Aufgabe der Form »Bringe etwas von A nach B, von Ist zu Soll« bewältigen können. Querdenker wollen dann ein anderes B, das wird als Verrat empfunden. Querdenker können oft nicht einmal ein gewünschtes B konkret benennen, sie wollen danach suchen, ganz ohne Millionen von Meetings und Bereichsabstimmungen! Querdenker behaupten, das Topmanagement würde nicht einmal A kennen, weil es ja zur Feststellung des Ist-Zustandes ständig Berater hole und daher mehr Geld für A als für B ausgabe ... Querdenker legen Finger auf Wunden und ärgern. Man liebt sie daher und man hasst sie. Damit müssen sie umgehen, damit muss das Unternehmen umgehen. Man wird diese Ambivalenz nicht aufheben können, aber es ist Zeit, sie ins Bewusstsein aller zu heben. Das Unternehmen muss Querdenker liebend-seufzend fördern und Dressurversuche unterlassen. Die

Querdenker müssen ihr Unternehmen liebend-seufzend voranbringen und in die Zukunft führen.

Es ist Zeit für ein Buch wie dieses. Unternehmen sollten ihre Querdenker aus dem Prozess-Berichtswesen-Fegefeuer heraushalten und Querdenker dürfen nicht verantwortungslose Querulanten sein, die nur Radikalkritik üben. Anne Schüller fegt jetzt mit einem leidenschaftlichen Appell dazu über Sie hinweg. Lassen Sie sich als Führungskraft mittragen! Lieben Sie nach der Lektüre ein bisschen mehr, seufzen Sie weniger. Fördern Sie Ihre andersartigen, nicht logistischen Intelligenzen und besänftigen Sie Ihre Querulanten. Wenn Sie dieses Buch als Querdenker lesen: Wild ist ganz schön, aber am Ende soll Ihr Wirken ja Konstruktives beitragen. Wild kann jeder, der sich traut (das sind auch nicht so viele), aber Wunschkind ist schon eine echte Aufgabe. Seien Sie, im Sinne der genannten IBM, ein »treasure«.

*Prof. Dr. Gunter Dueck*

Ex IBM Chief Technology Officer

Wirtschaftsphilosoph, Speaker, Buchautor

[www.omnisophie.com](http://www.omnisophie.com)

# 1. Wie geht's auf den Weg in die Zukunft?

Jedes Buch hat eine Geschichte, einen Grund, weshalb es geschrieben wurde. Bei diesem hier war es die abgebildete Grafik, mit der alles begann. Ich entdeckte sie in Richard Pirchers Buch *Agilstabile Organisationen*. Das englischsprachige Original stammt vom Marketoonisten Tom Fishburne. Pirchers Adaption diente mir als Illustration für einen Beitrag über Querdenkertum, den ich Ende 2019 auf dem Businessportal LinkedIn publizierte. Das Echo darauf war gigantisch.<sup>1</sup> Und zugleich sehr ernüchternd. Das Resümee: Querdenker gibt es reichlich, doch in den meisten Firmen sind sie gar nicht erwünscht. Man hat sie fortgejagt, kaltgestellt, kleinmütig gemacht. Dabei werden sie gerade heute so überaus dringend gebraucht. Würden sich die Unternehmen mehr für Querdenker<sup>2</sup> öffnen und eine konstruktive Querdenkercultur etablieren, täten sie sich mit dem Sprung in die Zukunft unglaublich leicht.

Denn Tatsache ist: Wir stecken mitten drin im größten Change-Prozess aller Zeiten. Menschen, humanoide Roboter und künstliche Intelligenzen (KI) bewegen sich in einem atemberaubenden Tempo aufeinander zu. Nie wieder wird der Wandel so beschaulich voranschreiten wie heute. Selbst das perfektteste Produkt von gestern ist morgen veraltet. Überall auf der Welt definieren Visionäre schon jetzt das Mögliche neu. Mutige neue Anbieter mit ihren frischen, wilden, kühnen Ideen schieben sich immer weiter nach vorn. Sie erwirtschaften Megaumsätze mit Technologien, die es vor wenigen Jahren noch nicht einmal gab. Sie besetzen die Geschäftsfelder der Zukunft und werden ganze Industrien verändern. Wer da nicht mitagiert, wird weginnoviert.

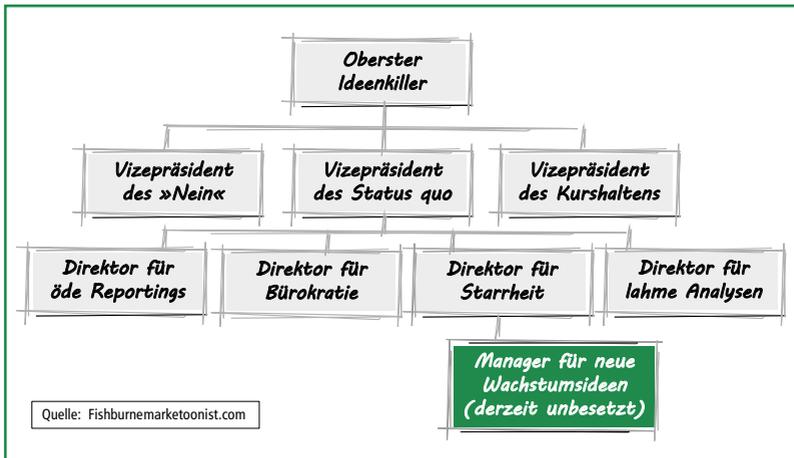


Abb. 1: Organigramm in Anlehnung an das Idea Killer Chart von Tom Fishburne

Auch die Corona-Pandemie<sup>3</sup> hat uns auf brutale Weise vor Augen geführt, wie fragil unser weltweites Ökosystem tatsächlich ist. Gewissheiten gibt es für nichts und niemanden mehr. Permanente Vorläufigkeit ist die neue Normalität. Unerwartete Ereignisse lauern an jeder Ecke. Wir wissen nicht, ob oder wann sie kommen, doch wenn, dann kommen sie schnell. Sie werden Risiken und Chancen ganz neu verteilen. Nur die wendigen, flinken, pfiffigen, jederzeit anpassungsfähigen Marktplayer mit couragierten, unkonventionellen, marktrelevanten Ideen werden das überleben.

Hier kommen die Querdenker ins Spiel. Sie sind Brückenbauer zwischen gestern und morgen, Helfershelfer auf dem Weg in die Zukunft, Lotsen in die kommende Zeit. Sie sind Wachrüttler, Infragesteller, Sinnsucher, Freigeister, Andersmacher, Kundschafter, Vorwärtsbringer, Zukunftsgestalter. Sie sind Mittler zwischen veraltetem Tun und zukunftsfähigen Vorgehensweisen. Sie sprengen den So-machen-wirdas-hier-Rahmen und setzen Impulse ganz neu. 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. Die heiligen Kühe packen sie bei den Hörnern. Sie wagen sich sogar dorthin, wo noch niemand vor ihnen war.

Zukunft beginnt mit neuem Denken. Wo dabei »quer«, also breit und unkonventionell gedacht werden darf, tauchen schnell die tollsten Lösungen auf: unverbraucht, adaptiv, experimentell. Oft sind Querdenker 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 im Großen. Sie sind der Voraustrupp ins Neuland. Sie bringen Metamorphosen in Gang. Sie können einfach nicht anders, weil sie Querdenker sind. Und ja, natürlich, sie werden sich auch verlaufen. Doch wie heißt es so schön: Wer sich nie verirrt, findet auch keine neuen Wege.

## *Mehr als jemals zuvor sind Querdenker unentbehrlich*

Querdenker wecken auf und machen wach, aber man muss den Wecker auch hören wollen. Was ihre Warnrufe sagen: Nicht Bewahrer, Hüter der alten Ordnung und des scheinbar Bewährten, sondern Erneuerer sind in heutigen Zeiten gefragt. Wenn der Außendruck steigt und der Wind von vorne kräftiger weht, dann bringt es rein gar nichts, die Schlagzahl zu steigern, also mehr vom Gleichen zu tun. Nur ein Kurswechsel kann da noch helfen. Der technologische Fortschritt zwingt *jeden* dazu, sich immer wieder neu zu erfinden. Vor allem Entwicklungssprünge, Andersartigkeit und das einfallsreiche Neukombinieren von Möglichkeiten bringen von nun an Erfolg. So braucht es in der voranschreitenden Digitalökonomie nicht nur ein effizientes Innovationsmanagement, sondern auch eine ausgeprägte Querdenkerkultur.

Querdenker sind erste Wahl, wenn es gilt, sich intern, also mit Blick auf die Mitarbeiter, und extern, also mit Blick auf die Kunden, besser für unsere Hochgeschwindigkeitszukunft zu rüsten. Sie können, sollen und müssen quer durch das gesamte Unternehmen tätig werden, um die Anbieter- und Arbeitgeberattraktivität unter die Lupe zu nehmen und alles Hinderliche aufzuspüren. Auch punktuell sind sie hervorragend geeignet, einzelne Produktkategorien, gegebene Dienstleistungskonzepte und abgesteckte Verfahrensweisen auf den Prüfstand zu stel-

len. Insofern lassen sich Querdenker sowohl für strategische als auch für operative Zwecke gut nutzen.

Wahre Querdenker sind bereit, sich für ihre Firma mächtig ins Zeug zu legen. Sie polarisieren und scheuen nicht vor der Kontroverse zurück. Ihre Motivation? *Nicht* Ruhm, Ehre und Geld, vielmehr handeln sie aus Überzeugung. Machenschaften und Unlauterkeit sind gar nicht ihr Ding. Sie wollen Schwachstellen beseitigen, Alternativen aufzeigen und Altbewährtes zu einem besseren Neuen machen. Insofern ist ihr Agieren riskant. »Wer sich zum Neuerer aufschwingt, macht sich die Nutznießer des alten Systems zu Feinden, während er in den möglichen Nutznießern des neuen Zustands nur lasche Verteidiger hat«, warnt der italienische Philosoph Niccolò Machiavelli.

*Mit Querdenkern in die Hochgeschwindigkeitszukunft!*

Weil sie stichhaltige Fragen stellen, Vertrautes in Zweifel ziehen, Untätigkeit schonungslos attackieren, ideenreich um die Ecke denken und scheinbar unumstößliche interne Glaubenssätze ins Wanken bringen, sind Querdenker wenig gelitten. Sie werden als »Unruhestifter« und »Gefährder des Bestehenden« apostrophiert. Anstatt von ihnen zu profitieren, werden sie abgelehnt und angefeindet, gar zum Verräter an der gemeinsamen Sache erklärt. Und anstatt für ihre Hinweise dankbar zu sein, werden sie Nestbeschmutzer genannt. Wer setzt sich dem schon gerne aus?

Klassische Organisationen funktionieren wie ein Immunsystem. Mit all ihren Rollen, Richtlinien, Normen, Strukturen und Methoden versuchen sie, Stabilität zu erzeugen und eine feste Ordnung zu bewahren. Infolgedessen reagieren sie auf Querdenker ausgesprochen allergisch. Und je mehr starre Prozesse, desto geringer ist der Veränderungswille. Sobald fremdes Neues an das alte, prozessadipöse System andocken will, macht sich eine Horde von Killerzellen auf den Weg. Okay, mit Details kommt man durch. Wenn aber jemand am Grundverständnis rüttelt, Machtbefugnisse hinterfragt und Entscheidungsverfahren ad absurdum führt, reagieren die Betroffenen mit heftigem Widerstand und schwerem Geschütz.

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 belohnt. Wer sich hingegen querstellt und die in den Unternehmen geltenden Regeln nicht schnurstracks befolgt, wird sanktioniert.

*Viele Unternehmen sind autoritäre Systeme.*

Schaut man historisch zurück, ist das beileibe nichts Neues. Früher endeten die, die ein Herrschaftssystem oder die Weltordnung infrage gestellt und in großem Stil quergedacht haben, in der Verbannung, am Galgen oder auf dem Schafott. Es sei denn, man schwor seinem »ketzerischen« Vorgehen ab und unterwarf sich der Machthoheit. So erging es auch dem Universalquerdenker Galileo Galilei, der seine Lehren vor dem Großinquisitor zu Rom widerrufen musste, um sein Leben zu retten. Das war 1633.

Dieser Tradition folgt man in tradierten Unternehmen noch heute, wenn auch, klar, sehr viel subtiler. Wer die eingefahrenen Abläufe stört, Vorgaben missachtet und sich dem firmeninternen Verhaltensprotokoll widersetzt, hat mit Vergeltungsmaßnahmen zu rechnen und wird bestraft: mit öffentlichen Rügen, Diffamierung, Missachtung, mit dem Verweigern von Goodies, mit der Zuteilung stupider Arbeit oder der Versetzung aufs Abstellgleis. Diese und ähnliche Züchtigungsmaßnahmen sollen dabei helfen, Querdenkern die Flausen aus dem Kopf zu treiben. »Wer sich der vorgegebenen Ordnung nicht fügt, den können wir hier nicht gebrauchen«, erklärte man mir neulich.

## *Querdenker sind Regelbrecher, und das ist auch gut so*

Manchmal mache ich in meinen Workshops einen kleinen Test. Die Teilnehmer sollen mir zurufen, was ihnen spontan zum Begriff Querdenker einfällt. Nervensägen, renitent, obergescheit, stachelig, Querulant, Widerstand, Tohuwabohu, Revoluzzer, Anarchie, das sagen die einen. Einfallsreich, ungewöhnlich, Regelbrecher, Tüftler, Innovato-

ren, Idealisten und so weiter, das höre ich auch. Oh, Regelbrecher sind auf der Positiv-Seite? Unbedingt! Nur wenn wir Regeln brechen, kann etwas Neues, also Fortschritt entstehen.

Selbstverständlich sind Grundregeln des Miteinanders für den Zusammenhalt jeder Gemeinschaft elementar. In den Unternehmen sorgen vorgeschriebene Abläufe für Qualität und Sicherheit. Doch Regeln, die jeden Handgriff in starre Prozesse gießen, machen hochtalentierete Menschen zu Hampelmännern des Systems. Sie nehmen ihnen die Luft zum Atmen. Sie versperren den Weg zu anderem, besserem Neuen und blockieren jeglichen Freiraum für Weiterentwicklung. Regeln *müssen* gebrochen werden, wenn sie sich als veraltet, als hinderlich oder als unsinnig erweisen.

*Veraltete, unsinnige  
Regeln »müssen«  
gebrochen werden.*

Hätten alle Menschen immer alle Regeln perfekt verfolgt, säßen wir noch heute in der Savanne. Es waren die Querdenker, die mit Entdeckerfreude, Gestaltungslust, neugierigem Infragestellen und umtriebigen Ideen Konventionen durchbrachen und erste Trittsteine in neue Lebensräume legten. Sie führten uns dahin, wo wir heute sind. Viele sind dabei auf der Strecke geblieben. Doch insgesamt brachte nur dieser unbändige Vorwärtsdrang, das Entdecker-Gen in uns, die Menschheit voran. »Gesellschaftliche Veränderung fängt immer mit Außenseitern an, die spüren, was notwendig ist«, so Robert Jungk, einer der ersten Zukunftsforscher, ein Querdenker, Träger des Alternativen Nobelpreises, ein Protagonist für Bürgerinitiativen.<sup>4</sup>

Dazu gleich eine Geschichte: Eine kleine Gruppe junger Menschen hat den Traum von einer Straße mit mehr Lebensqualität. Wenn da nur nicht die vielen Autos wären! »Eine Idee reift heran. Sie wird zum Plan. Der Plan hat eine Verschwörung zum Inhalt. Eine kleine Verschwörung nur, aber eine folgenreiche. Der erste Teil besteht darin, alle Parkplätze der Straße mit eigenen Fahrzeugen zu besetzen. Es dauert eine Woche, bis das gelingt. Dann folgt der zweite Teil, die Aktion. Alle geparkten Autos werden gleichzeitig aus der Straße weggefahren. Die Gruppe blockiert die Zufahrten. Die Straße ist jetzt frei.«<sup>5</sup> Die Anwohner feiern fröhlich ein Fest. Sie haben etwas kreiert, dem inzwischen der weltweite Durchbruch gelang: die Fußgängerzone.

Regelbrecher widersetzen sich den Auswüchsen des Konformismus. Konformismus ist eine Haltung, so der Duden, »die durch Angleichung der eigenen Einstellung an die herrschende Meinung gekennzeichnet ist.« Konformismus knipst das kritische Denken aus und fügt sich unreflektiert in die gängigen Vorgehensweisen. Das Kritikvermögen versandet, Uniformität und Gleichschritt stellen sich ein. In den frühen Zeiten der Industrialisierung war das vielleicht einmal sinnvoll. Da wurden ungelernte Tagelöhner direkt von den Feldern in die Fabriken geholt. Man sagte ihnen, was sie zu tun hatten, und genau das taten sie auch. Vorarbeiter waren dazu da, sie anzutreiben: mit Planzahlen, harschen Vorgaben und strengen Kontrollen. Das war damals.

Heute braucht es vor allem geniale Köpfe, damit das notwendige Neue »werden kann«. Die Routinen erledigt Kollege Computer. KI-unterstützt und algorithmusberaten nimmt er uns die repetitive, schmutzige, ungesunde und gefährliche Arbeit ab. Künstliche Intelligenzen sind Spezialisten. Menschen hingegen sind Generalisten. Unser großes Plus sind Kreativität, Emotion und Intuition. Am erfolgreichsten ist damit am Ende der, der die meisten und besten unkonventionellen Ideen hat. Es sollte einem Unternehmen geradezu Angst machen, wenn Meinungsvielfalt und forsches Hinterfragen erlöschen.

Es braucht Störung, oft sogar eine Krise, um Kurswechsel auszulösen. Krisen erzwingen Wandel. Störungen hingegen öffnen Türen, schaffen Durchbrüche und ermöglichen Chancen zur Weiterentwicklung. Erst

durch den falschen Umgang mit ihnen entstehen Konflikte. Wer in einem Optimierungsvorstoß keine Notwendigkeit sieht, sondern einen Angriff vermutet, reagiert darauf aggressiv. Schnell kann so

*Krisen erzwingen Wandel,  
Störungen öffnen Türen.*

eine persönliche Fehde entstehen, die im schlimmsten Fall ganze Unternehmen entzweit. Vor dem Initiieren einer konstruktiven Querdenkerkultur braucht es also ein gutes Konfliktmanagement.

Wie bitte? Störungen im Betriebsablauf als wertvoll akzeptieren? Mit solchen Gedankengängen ist man vielen im Unternehmen ein Graus. Bloß nicht den Laden durcheinanderbringen, bloß nicht für Unruhe sorgen, bloß nicht den Status quo unterminieren, bloß nicht das beschauliche »weiter so« stören. »Wieso was ändern, läuft doch prima

bei uns«, höre ich oft. Wer so denkt, wird womöglich zu spät erkennen, dass Störer ihre letzte Chance gewesen wären, es doch noch zu schaffen.

## Nein, wahre Querdenker sind keine Querulanten

Das Denken gegen die Regel gehört zu den maßgeblichsten Erfolgsfaktoren, um sich von Durchschnitt und Mittelmaß abzuheben. Wer das nicht versteht, wird Querdenker als Querulanten abqualifizieren. Doch damit liegt er falsch. Querulanten sind Personen, die an allem etwas auszusetzen haben, die sich wegen jeder Kleinigkeit beschwerten und starrköpfig darauf pochen, recht zu bekommen.<sup>6</sup> Querulanten legen sich quer um des Querlegens willen. Sie stänkern rum, verbreiten schlechte Stimmung, befeuern die Gerüchteküche, spinnen Intrigen und zetteln Streitigkeiten an. Man kann sie auch als Nörgler, Miesmacher und Quertreiber bezeichnen. Ihr Verhalten ist destruktiv und zu nichts nütze. Sie treiben Keile in Gemeinschaften, statt alle gemeinsam voranzubringen. Um diesen Typ Mensch geht es im Buch also *nicht*.

Gute Querdenker sind nämlich konstruktiv. Sie wollen nichts zerschlagen, keine Barrikaden errichten und auch nicht zündeln. Ihre Vorstöße zielen auf die Verbesserung einer jeweiligen Situation. Sie sind sanfte, schöpferische, förderliche Rebellen, aber keine Aufständischen, Saboteure oder Untergrundkämpfer. Allerdings befolgen Querdenker nicht unbesehen, was ein Prozess oder System von ihnen verlangt. Sie stellen, um es mit dem Wirtschaftsberater Simon Sinek zu sagen, zunächst die Frage nach dem Warum (machen wir das so?), und dann nach dem Wie (könnte es besser gehen?) und dem Was (bringt uns das?).<sup>7</sup>

Querdenker verlassen die Grenzen des Hier und Jetzt. Sie denken nach, denken mit, denken vor. Folgerichtig haben sie unablässig Optimierungsvorschläge parat. Diese sind von ihrer Güte her mehr oder weniger brillant, im Eifer gut oder schlecht durchdacht, im richtigen oder falschen Moment vorgetragen, zaghaft artikuliert – oder auch provokant. Denn, ja natürlich, Querdenker können auch lästig sein.

Einerseits: Hartnäckigkeit hilft. Andererseits aber: zu oft, zu viel, zu direkt, an der falschen Stelle, im falschen Moment, weit über das Ziel hinausgeschossen, all das nervt. Solche Querdenker merken nicht, wenn es genug oder gerade unpassend ist. Sie können einfach nicht die Klappe halten. Manchmal müssten sie ihr Timing verbessern, mehr taktisches Geschick entwickeln, nach Mitstreitern suchen, ausgegorener konzipieren. Und sie müssten nicht selten auch lernen, ihre Sache besser zu »verkaufen«, damit ihr Anliegen annehmbar wird. In Kapitel sechs beschreibe ich deshalb ausführlich, wie man ein guter Querdenker wird.

*Hartnäckigkeit hilft -  
aber zu viel nervt.*

Sich für Querdenker zu öffnen, tut der ganzen Firma gut, weil es alle mobilisiert. Sie »stärken die Widerstandskraft eines Unternehmens«, sagt Reinhard K. Sprenger, der selbst ein ausgewiesener Management-Querdenker ist.<sup>8</sup> Querdenker sind Menschen mit Mut und Urteilskraft. Sie haben ein gutes Gespür für Ungereimtheiten. Sie sind keine Beserwisser, sondern zeigen Missstände auf. Genau deshalb sind sie Störer in einem sehr wichtigen Sinn. Sie intervenieren, erkennen Unzeitgemäßes. Sie verlassen die üblichen Pfade auf vertrautem Terrain. Die zahlreichen blinden Flecken, die es in jedem Unternehmen gibt, machen sie sichtbar. Von Ausflüchten und Schönfärberei lassen sie sich nicht blenden. All das tun sie, weil ihr Unternehmen und dessen Fortkommen ihnen wirklich am Herzen liegt.

## *Wer Querdenker mundtot macht, lebt gefährlich*

Querdenker muss man fliegen lassen. Wer sie domestizieren und ihnen die Flügel stutzen will, nimmt ihnen genau die Power, die sie so überaus 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. Als reine Erfüllungsgehilfen sind sie also nicht zu gebrauchen, und das kann schon mal ärgerlich sein. Sie folgen nicht dem üblichen Trott, sondern hinterfragen die Dinge. Vor allem die, die man »immer schon so gemacht« hat. Und auch die, die »historisch gewachsen« sind. Denn

das, was gestern gut und richtig war, muss nicht gut und richtig für die Zukunft sein. Mehr vom Gleichen ist, sobald es veraltet, katastrophal. Veraltet ist es aber nicht selten nur deshalb, weil man die Querdenker nicht zu Wort kommen ließ.

Manche Querdenker haben viel Zivilcourage. Sie verteidigen, 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 gerne genannt und für »schräg« gehalten, weil ihr Verhalten nicht den erwarteten Normen entspricht. Sie werden abgekanzelt und ausgegrenzt. Ihre Ideen werden lächerlich gemacht, als unausgegoren verunglimpft oder als wirt beiseitegeschoben. Das ist der Preis, den man zahlen muss, wenn man Querdenker ist. Es ist schmerzlich, zu spüren, dass man ausgestoßen wird und keine soziale Wertschätzung für seine Ideen erhält.

»Du bist nicht allein« ist wohl das Tröstlichste, was man einem Menschen sagen kann. Isolation gehört zu unseren schlimmsten Ängsten, weil sie uns schutzlos macht. Dann doch lieber angepasst und besser kein Außenseiter, denken sich viele. Wer Ausgrenzung nicht verträgt, für den sind die Konventionen einer Gemeinschaft das kleinere Übel. Deshalb lassen so viele, obwohl sie Potenzial dafür hätten, am Ende das Querdenken sein. Sie machen sich Sorgen, was andere über sie denken. Querdenker werden eben oft nicht gemocht. Womöglich glauben sie irgendwann selbst, dass mit ihnen »etwas nicht stimmt«. Oder sie werden ganz still, weil sie eh nichts verändern können. »Für was denn, für wen und warum überhaupt?« Sie resignieren, werden kraftlos. Die Kollegen beobachten das und machen es dann genauso. Damit ebbt der Ideenreichtum insgesamt ab. Lethargie macht sich breit. So sterben selbst die größten Ideen. Ein sehr teures Schweigen.

*Die größten Ideen sterben, wenn Querdenker resignieren.*

Natürlich weiß jeder, dass sich ein Unternehmen verjüngen muss, damit es floriert. Doch solange man für Nonkonformismus einen Preis zahlen muss, wird kaum jemand es wagen, Althergebrachtes mutig infrage zu stellen. Man duckt sich weg, stellt das Denken ein, sein Gewissen ab, zuckt teilnahmslos mit den Schultern – und macht des-

interessiert, was verlangt wird. Wenn das Wort des Chefs Evangelium ist und niemand es sich mit ihm verscherzen will, wird selbst wider besseres Wissen gemacht, was der Chef will. Wer also Mitdenker und neues Gedankengut favorisiert, wird seine Mitarbeiter nicht für Konformität, sondern fürs Mit- und Querdenken belohnen.

Dort nämlich, wo die Leute in Reih und Glied marschieren, bekommt man nichts, was aus der Reihe tanzt. Müssen die Beschäftigten den vorbestimmten Abläufen feinsäuberlich folgen, tun sie eben nur das. Gegenüber den Kunden klingt das dann so: »Tut mir leid, mir sind die Hände gebunden, ich kann da nichts für Sie tun.« Oder so: »Ich weiß, das ergibt keinen Sinn, ist aber hier so gewollt.« Oder auch so: »Ich würde ja gern, steht aber nicht in meiner Stellenbeschreibung.« Das ist boshaft? Nein, der Mitarbeiter hat keine andere Wahl. »Sie halten sich gefälligst an meine Anweisungen!«, klingt ihm vom letzten Mitarbeitergespräch noch im Ohr. »Zerbrechen Sie sich über meine

Angelegenheiten mal nicht Ihr hübsches Köpfchen!«, schallte es einer regen jungen Kraft entgegen. »Das ist nicht Ihre Baustelle, was mischen Sie sich hier ein?«, hat sie von der Nachbarabteilung,

*Querdenker sind ein Wettbewerbsvorteil.*

über die ständig Klagen kommen, schon mehrmals gehört. Das ist bitter, weil sie ganz genau weiß: Mies behandelte Kunden suchen heute ruckzuck das Weite. Und im Web erzählen sie allen, warum das so ist.

Wer sich in den Unternehmen umhört, stellt weitläufig fest, dass viele den Mut zum Querdenken längst verloren haben. Oder andersherum: Die Mutigen verlassen das Unternehmen, um eine Firma zu finden, die Querdenkerqualität schätzt und sie mit offenen Armen empfängt. Oder sie werden sich, weil sie auf taube Ohren stoßen, selbstständig machen. »Ich war ein Querdenker. Das hat mich den Job gekostet. Nun werde ich meine Ideen selbst umsetzen«, schreibt mir eine Leserin des eingangs genannten LinkedIn-Beitrags.<sup>9</sup> So geht sehr viel wertvolles Potenzial verloren – und man macht sich seine Querdenker zur Konkurrenz.

## Werden Querdenker also tatsächlich verzweifelt gesucht?

Genügend Querdenker in den eigenen Reihen wären die größte Chance, sich fit für die Zukunft zu machen. Sie holen ein Unternehmen raus aus seinen Routinen und damit raus aus dem Mittelmaß. Standards, Regeln und Normen sind nur dann gut, wenn es gilt, eine Minimumqualität zu erreichen und Qualität nach unten abzusichern. Wenn aber jeder einem vordefinierten Weg folgen muss, erzeugt das keine Exzellenz, sondern Isomorphie: Alles gleicht sich immer mehr an. Doch nur das Besondere, Faszinierende, Bemerkenswerte hat eine Zukunft. Bei Allerweltslösungen und Beliebigkeit entscheidet allein der Preis. Dann soll es wenigstens billig sein. Für die Bilanz ist das verheerend.

*Nur das Besondere,  
Bemerkenswerte hat eine  
Zukunft.*

Tatsache ist: Kunden wollen keine Massenprodukte und Gleichmacherei, sondern Originalität, Unikate und Design – und Varianz, also immer wieder was Neues. Individualisierung, Emotionalisierung, Erlebnisse und ein ganz persönlicher Lifestyle, das sind heute die großen Trends. Wer auf *diese* Kundenbedürfnisse eingeht, sorgt für Loyalität, für Weiterempfehlungen und für Aufpreisbereitschaft. Das schafft man nicht mit Regelbetrieb, sondern nur mit Regelbruch. Wer aus der Belanglosigkeit raus will, braucht »wildes Wissen« (Anders Indset) und ständig neue Ideen von Menschen, die unvergleichlich außergewöhnliche Dinge denken und tun. Indem man einfallsreich und erfinderisch die »Ideenfunken« seiner Querdenker nutzt, macht man sich spannend – und damit begehrt. Man kann gar nicht genug verrückte Ideen haben, um seine Kunden immer wieder neu zu betören.

Querdenker im Unternehmen sind also ein echter Wettbewerbsvorteil. Sie sind offen für neue Themen und treiben den Wandel voran. Sie sind in der Lage, Entwicklungen und Trends feinfühlig wahrzunehmen. Ihre Innovationsbereitschaft ist hoch. Veränderungen werden als Chance und nicht als Gefahr gedeutet. Über Abteilungsgrenzen hinweg entwickeln sie Initiativen, die Ideen, Wissen und Einsichten miteinander verknüpfen und das ganze Unternehmen befruchten. Dies führt zu ständig neuen, herausragenden Lösungen, mit denen man

interne Prozesse zeitgemäßer gestalten und das Leben der Kunden erleichtern oder bereichern kann.

Dies geschieht aber nur dann, wenn Querdenker die »heilige Ordnung« der Machthierarchien stören dürfen. Denn die Gestörten, als Nutznießer des Systems in ihrem Besitzstand bedroht, werden sich wehren. Ebenso die, die von deren Wohlwollen abhängig sind. Und all die, die ihre Stellung bröckeln sehen. Doch Querdenkern geht es gar nicht um das Infragestellen von Macht, sondern um das Gestalten. »Es kann doch nicht sein, dass ...!« und »Wäre es nicht viel besser, wenn ...?«, das ist ihr Antrieb. Am Anfang steht also das Nachdenken über die Frage, warum etwas so ist, wie es ist.

Den Mächtigen hingegen geht es vor allem um politische Spielchen. So kann es passieren, dass selbst die brillianteste Idee nicht weiterverfolgt wird, weil sie von jemandem kommt, dessen Position man unter keinen Umständen stärken will. Oder ein großartiger Einfall wird allein deswegen abgeschmettert, weil ein »Rangniederer« ihn äußert. Das kratzt am Ego – und bedroht die Pfründe. Leider haben die persönlichen Interessen eines Einzelnen oft Vorrang vor den Interessen des Unternehmens. Mein gruseligster Fund: »Querdenker werden gern in Change-Projekte verschoben, denen die Unterstützung der Geschäftsführung fehlt. Solche Projekte haben damit kaum eine Chance, irgendetwas zu erreichen. Das mittlere Management erhält sogar Mittel, um entsprechende Projekte zu initiieren und scheitern zu lassen«, schrieb mir ein Berater. Das ist doch nicht mehr normal!

Als Unternehmenskultur ist das geradezu toxisch.

*Sich selbst zu entmachten, fällt Mächtigen unglaublich schwer.*

Die Wurzel solch verheerenden Übels: Querdenker erinnern die amtierenden Obrigkeiten daran, dass sie demontiert werden könnten. So wurden und werden

vor allem diejenigen verjagt, die man heute am dringendsten bräuchete: die jungen Vorwärtsbringer mit digitaler Expertise. Viele von ihnen haben sich selbstständig gemacht und müssen nun teuer zurückgekauft werden, weil Tradierte den Sprung in die Zukunft ohne sie ganz einfach nicht schaffen.