

Kreuz und quer – aber nicht desorientiert:

„Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann.“



## start

Echte Querdenker sind im Sinne dieser Metapher des französischen Schriftstellers und Malers Francis Picabia (1879-1953) Meister des Richtungswechsels – mehr noch: Sie denken aus verschiedensten Perspektiven in neue Zusammenhänge, nehmen unterschiedlichste Impulse auf und entwickeln daraus innovative Ideen, Strategien oder Produkte. Sie durchbrechen Regeln und gehen neue, ungewöhnliche Wege.

Grundvoraussetzung des Querdenkens sind eine generelle Offenheit und der Mut, Unbekanntes auszuprobieren sowie Risiken einzugehen. Im besten Fall wird man dann positiv überrascht und profitiert vom Ergebnis der eigenen Risikobereitschaft.

So erzählt es eine humoristische Episode aus unbekannter Quelle: „Ein renommierter Professor ließ sich von seinem Chauffeur zu einem Kongress fahren, wo er einen Vortrag halten sollte. Diesen Vortrag hatte er bereits einige hundert Male gehalten – und sein Chauffeur hatte ihn schon ungefähr ebenso oft gehört. An diesem Tag hatte der Professor eine Idee. ‚Wissen Sie was, heute halten Sie einfach an meiner Stelle den Vortrag. Ich setze mich incognito in die letzte Reihe und höre entspannt zu‘, schlug er seinem Fahrer vor, der freudig einwilligte. Die beiden tauschten die Kleider, der Professor fuhr die letzten paar Meter bis zum Kongresshaus, der Chauffeur hielt den Vortrag, während sein Chef in der letzten Reihe saß und lauschte. Als der angebliche Professor mit seiner Rede am Ende war, wurde er mit Standing Ovations. Der Organisator der Veranstaltung war begeistert: ‚Da Sie die Redezeit nicht voll ausgenutzt haben, bleibt uns noch Zeit für Fragen.‘ Der Professor wurde unruhig, denn er befürchtete, dass sein Chauffeur keine Frage würde beantworten können und der Schwindel auflöge. Aus dem Publikum wurde eine komplizierte Frage gestellt. Der Fahrer reagierte gelassen und entgegnete: ‚Das ist die dümmste Frage, die ich je gehört habe – als Beweis wird mein Chauffeur, der dort hinten in der letzten Reihe sitzt, sie beantworten.‘“

In diesem Fall waren beide Seiten bereit, neue Wege zu beschreiten, und hatten die Grundbereitschaft und Fähigkeit, flexibel zu reagieren. Das Querdenken kann aber auch systematisch gelernt werden. So leiten die Autoren Anja Förster und Peter Kreuz in ihrem Buch „Differentes Denken!“ zum Querdenken an und geben Tipps für Unternehmen, die die Aufmerksamkeit einer kaufkräftigen Zielgruppe erlangen möchten und überdurchschnittliche Wachstumsraten zu erzielen suchen. Ihr Fazit lautet: Wer die Dinge angeht wie die anderen, wird auch die gleichen Produkte herstellen und in denselben Märkten anbieten. Die Kunden bestrafen dieses Verhalten mit einer einfachen Reaktion: Die Kaufentscheidung fällt nur noch über den Preis. Das Gebot der Stunde heißt: Differenzierung. Woody Allen bringt es auf den Punkt: „Erfolgreich zu sein heißt, anders als die anderen zu sein.“ Das setzt unkonventionelles Denken voraus – was wiederum etwas mit Interdisziplinarität zu tun hat.

## 4-Farben-Denken

Ein Beispiel: Der Schweizer Psychologe und Philosoph Max Lüscher (\* 1923) entwickelte die sogenannten Lüscher-Farben. Die Wahl bestimmter Test-Farben soll laut der Lüscher-Color-Diagnostik Aufschluss geben über den Zustand des Selbstgefühls und den psychosomatischen Status der auswählenden Person. So kann man angeblich mit Hilfe seiner Farbenlehre lernen, den Charakter anderer Menschen

Wenn einem das Wasser bis zum Hals steht, hat man sich vielleicht nicht rechtzeitig die richtige Strategie angeeignet. Querdenker-Strategien gibt es viele – man muss sich nur entscheiden. Oder kombinieren ...



einzuschätzen und sich so auf deren Verhalten einzustellen. Praktisch ... Max Lüscher unterscheidet vier verschiedene Denktypen, die den Farben gelb, blau, grün und rot zugeordnet sind. Jeder Mensch bevorzugt eine bestimmte Art zu denken (siehe Übersicht). Dieses Denken prägt das Verhalten eines Menschen, wobei die meisten Menschen nur einen einzigen Denktyp verwenden, entweder:

rezeptiv (die Möglichkeiten betrachtend),  
reflexiv (verstehend),  
objektiv (nach Notwendigkeiten) oder  
provokativ (ausführend).

„Solange man ein bestehendes Loch tiefer gräbt, kann man kein zweites Loch an einer anderen Stelle graben.“

Edward de Bono

Dadurch sind sie sozusagen 1-Farben-Denker. Die Anwendung aller vier Denktypen zusammen soll es ermöglichen, in jeder Situation angemessen zu reagieren, also entweder aktiv zu werden (rot) oder empfindsam zu verweilen (blau) oder aufgeschlossen das Neue zu erleben (gelb) oder fest und beharrlich (grün) zu sein. Erst dann spricht Lüscher vom 4-Farben-Denken im Sinne eines ganzheitlichen Denkens. Um sich selbst einzuordnen und am eigenen Denken bzw. Verhalten

zu arbeiten, kann man sich den Lüscher-Test zunutze machen – oder aber umgekehrt: Um mehr über einen Menschen zu erfahren, werden ihm die Original Lüscher-Farben (mit genau festgelegten Farbwerten) vorgelegt, die er nach persönlichem Gefallen aussucht und innerhalb derer er eine Rangfolge festlegt, welche Farbe ihm am besten, am zweitbesten, drittbesten usw. gefällt.

Der Lüscher-Test erfasst dabei beispielsweise die folgenden Charakteristika:

- Aktivität und Motivation
- Willenssteuerung
- Kommunikationsfähigkeit
- Belastbarkeit
- emotionale Grundstimmung
- Konflikt-Tendenzen

Das Testergebnis könnte es erleichtern, bestimmte Arbeitsteams zusammenzustellen oder sich optimal auf den Umgang mit „getesteten“ Personen einzustellen. Daher kann der Lüscher-Test auch im Verkauf als Werkzeug eingesetzt werden. Allerdings ist der Test umstritten und sollte nicht als allgemein gültiges und alleiniges Instrument genutzt werden – ein kritischer Umgang damit sei angeraten.



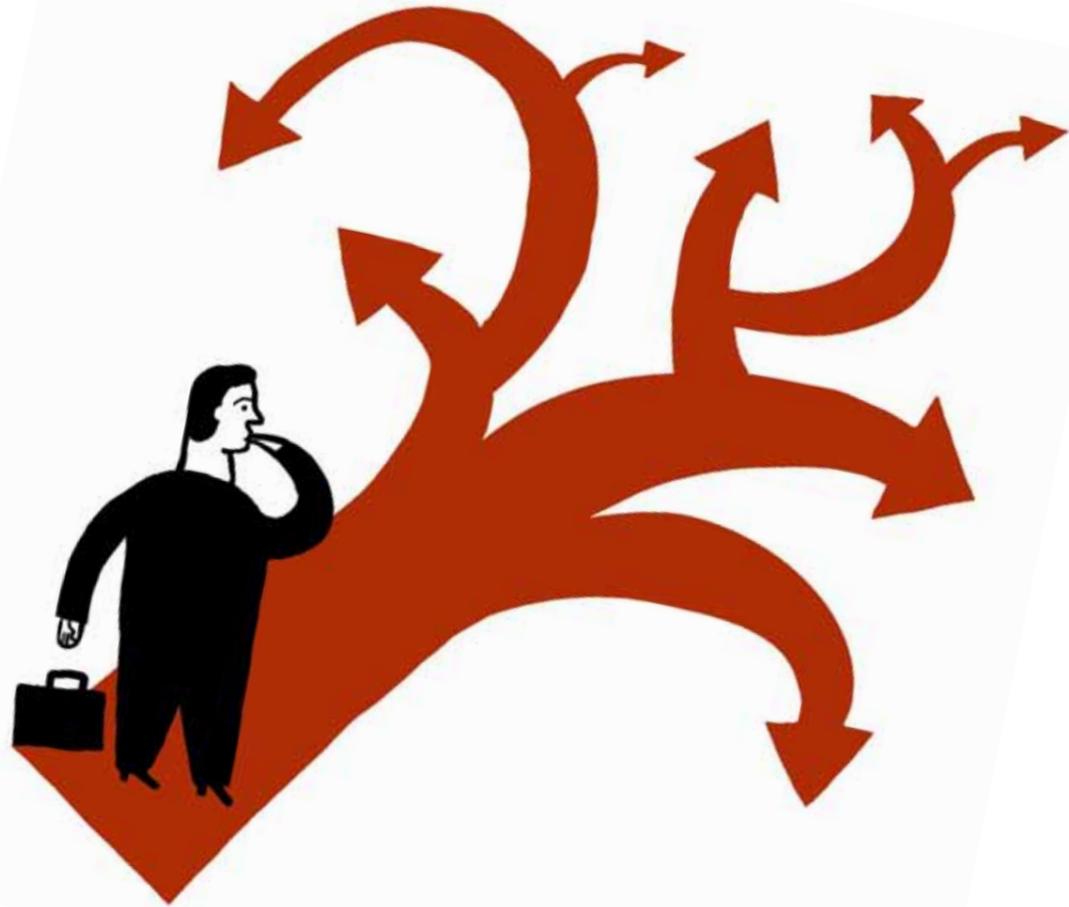
„Querdenker sind natürliche Feinde der Gewohnheitstiere und somit mühelos in der Lage, ihre Perspektive zu wechseln. Sie wissen ihr Gehirn zu vernetzen, können gezielt den Verstand abschalten, ihre Emotionen beeinflussen und spielerisch neue Wege beschreiten.“  
[www.quer-denken.eu](http://www.quer-denken.eu)



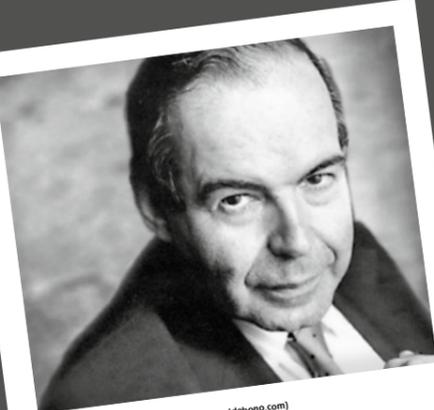
Leichter nachzuvollziehen und zudem meist überaus unterhaltsam gestalten sich die Vorträge des Japaners Minoru Tominaga, dessen Steckenpferd grundlegende Missstände in der deutschen Wirtschafts- und Verkaufskultur sind. Als freier Unternehmensberater vermittelt er seit 1989 Management-Methoden und Tugenden seiner Heimat, allen voran Teamarbeit und Kundenfreundlichkeit. Sein Querdenker-Ansatz besteht in der Übertragung von Erkenntnissen aus einem Kulturkreis auf den anderen. Er konfrontiert sein Publikum mit einem ersten Thema, der „Servicewüste Deutschland“. Während Handel und Industrie hierzulande oft Umsatz und Profit vor die Zufriedenheit der Kunden stellen, ist in Japan vielmehr die Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung das Ziel. Tominaga referiert sowohl über Kunden- als auch über Mitarbeiterorientierung als stetigen Prozess zur Qualitätsverbesserung.

## LMAA – lächle mehr als andere

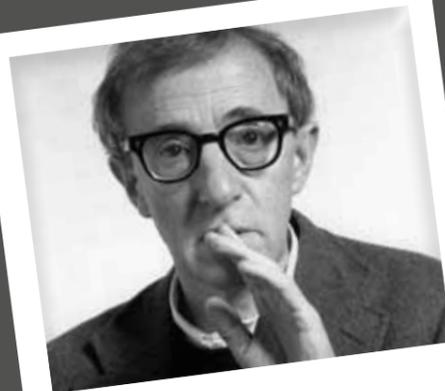
Nur ein einfaches Beispiel, das er aufzeigt, ist der Spiegel, der in Deutschland über der Kasse so platziert wird, dass potenzielle Diebe bzw. gestohlene Ware im Einkaufswagen entdeckt werden können – in Japan ist der Spiegel unterhalb der Kasse angebracht, damit der Kassierer oder die Kassiererin darin sein / ihr Lächeln überprüfen kann.



Unsere kleine „Querdenker-Galerie“ zeigt v.l.n.r.: Vordenker Edward de Bono, der den Begriff „Laterales Denken“ prägte, ein Synonym für die Vokabel „Querdenken“ – eine Vokabel, die der hinter sinnige Stadtneurotiker Woody Allen geradezu personifiziert, denn er weiß, was es heißt, querzudenken: Nur wer anders ist, kann erfolgreich sein. Das haben auch die Autoren Peter Kreuz und Anja Förster verinnerlicht, allerdings gehen sie etwas weiter und geben eine echte Anleitung zum erfolgreichen Querdenken. Das haben auch die Autoren heutzutage auf so mancher Postkarte, die den vielseitigen Künstler Francis Picabia zitiert: „Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann“. Weniger rund als vielmehr farbig geht es bei Max Lüscher zu, der mit seiner Farbenlehre auch angemessenes Reagieren ermöglichen will. Am Ende vielleicht doch eine nicht nur farbige, sondern auch runde Sache ... Last but not least: Unternehmensberater Minoru Tominaga, Experte für Kaizen und Total Quality Management.



Edward de Bono ([www.edwarddebono.com](http://www.edwarddebono.com))



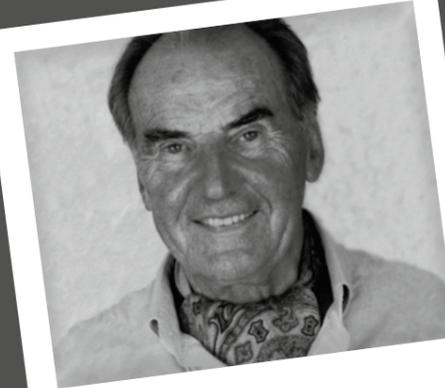
Woody Allen



Anja Förster und Peter Kreuz



Francis Picabia



Max Lüscher



Minoru Tominaga



„Wege entstehen dadurch,  
dass man sie geht.“  
Franz Kafka

Tominaga weiß aus Erfahrung, dass bei mehr Service die Kunden mehr kaufen, zufriedener sind und dafür auch höhere Preise in Kauf nehmen. Großzügige Garantiezeiten und Rücknahmeangebote führen nicht zu mehr Reklamationen, sondern zu höherer Nachfrage. Vor diesem Hintergrund entwickelte die Journalistin und Betreiberin des Internetblogs [www.innovativ-in.de](http://www.innovativ-in.de) Elita Wiegand vor einigen Jahren mit Unterstützung von Minoru Tominaga ein Stadtmarketingkonzept für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Die Botschaft: „Stadt des Lächelns“ – Düsseldorf als serviceorientierte Stadt mit netten Menschen, guten Dienstleistern und kundenfreundlichen Geschäften. Zu den zahlreichen durchgeführten Aktionen gehörte auch die „Rote Karte“, die Kunden immer dann zeigen sollten, wenn sie schlecht bedient wurden. Ziel war es, dass die Dienstleister mit dem Kunden ins Gespräch kommen und Beschwerden direkt ausgesprochen werden. Eine Idee, die bei Kunden und Medien großen Anklang fand – bei den Unternehmen, der IHK, Kaufhäusern und Einzelhändlern weniger. Aber mit Widerstand und Steinen auf dem Weg zum Erfolg müssen Querdenker immer rechnen.

Wer solche Widrigkeiten nicht scheut, kann Farbpsychologie, praktische Ratgeber oder die eigene Intuition als Begleiter wählen. Andreas Schönmeyer, Personalberater bei der Pape Consulting Group, geht jedenfalls davon aus, dass der Bedarf an Querdenkern steigen wird, denn: „Sie bringen frischen Wind in die meisten Abteilungen und stoßen Entwicklungen an.“



Finden Sie interessante Informationen für Architekten unter:  
[www.flaeche-objekt.de](http://www.flaeche-objekt.de)

### Querdenken = Laterales Denken

1967 führte der britische Mediziner und Schriftsteller Edward de Bono den Begriff „Laterales Denken“ ein, in der Fachsprache zuweilen auch als nichtlineares Denken bezeichnet. Umgangssprachlich sagt man um die Ecke denken oder querdenken. Im Gegensatz zum vertikalen oder linearen Denken, das kontinuierlich Schritt für Schritt nach eingeübten Mustern verläuft, funktioniert das laterale Denken anders.

Zunächst einmal ist Subjektivität erlaubt, d.h. Informationen werden subjektiv bewertet und selektiv verwendet. Einzelheiten werden nicht analytisch, sondern intuitiv erfasst. Es kommt bei Zwischenergebnissen nicht auf Richtigkeit an – Gedanken sprünge und Assoziationen sind erlaubt. Die Kategorien „Ja“ und „Nein“ werden vermieden, denn auch nicht durchführbare Lösungen können ein Schritt zum besseren Verständnis des Problems sein. Gern wird sogar bewusst nach der unwahrscheinlichsten Lösung gesucht, um konventionelle Denkmuster in Frage zu stellen. Und auch Daten und Fakten bzw. Ausgangssituation und Rahmenbedingungen werden nicht einfach hingenommen, sondern hinterfragt. So weit ein paar Eckdaten.

Laterales Denken ist eine erlernbare Technik, die sich in kreativen Prozessen gezielt einsetzen lässt – allerdings: Sie führt nicht zwangsläufig zu einer praktisch umsetzbaren Lösung. Aber: Sie kann neue Sichtweisen eröffnen.

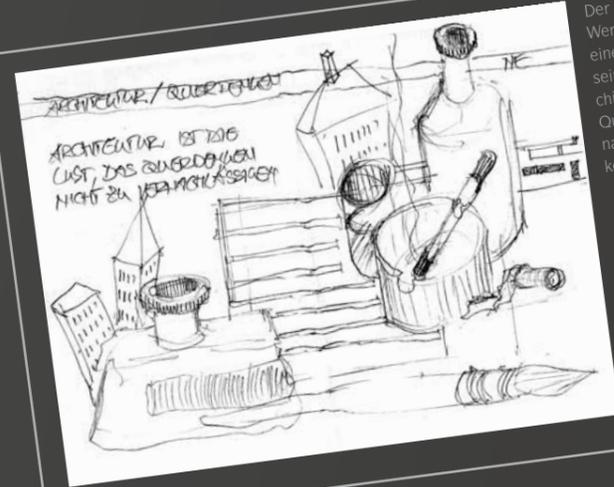
# Was bedeutet für Sie Querdenken?

Diese Frage stellten wir Architekten ...

„Architektur  
quer zur Natur  
sei doch modern  
denkt Planer gern.  
Wie töricht nur!“



Dr. Hanns Michael Küpper  
Architektur und Denkmalpflege  
München



Der Düsseldorfer Architekt Werner Nebe schickte uns eine Skizze, versehen mit seinem Statement: „Architektur ist die Lust, das Querdenken nicht zu vernachlässigen.“ Wir bedanken uns!

„Wer heutzutage im  
sogenannten Bereich  
,Architektur‘ nicht  
,Querdenker‘ ist, ist  
nicht kreativ.“



Ulrich Zimmermann  
Freier Architekt  
Murrhardt

„Querdenken – Architektur – hm, interessant. Durchaus geläufig, eigentlich alltäglich. Quer – quer wozu? Also, nicht ‚wozu‘ im Sinne von ‚warum‘ (eigentlich, warum auch nicht in diesem Sinn – vielleicht später ...), sondern im Sinne von ‚quer‘ zu ‚kreuz‘ oder ‚längs‘.“

Oder auch ‚quer‘ meined ‚durch‘. Also ‚Querdenken‘ als gegen das Vordergründige, gegen den Strom, gegen das Berechenbare, das Erstbeste, das allgemein Anerkannte, Erprobte, auch Langweilige.

Oder / und ‚Querdenken‘ als ‚Durch-Denken‘, quer durch, von Anfang bis Ende, von einer bis zur anderen Seite, ganz- und gesamtseitlich-quer (vgl. Punkt eins!), mit Durchblick und Übersicht quer denken.

Gut, dann aber doch ‚quer wozu‘, warum, mit welchem Sinn und Zweck, also, Querdenken in der Architektur? Wozu? Weil sonst nichts weitergeht, weil sonst kein Fortschritt möglich ist, wenn nicht quer gedacht wird; Architekten (und -innen, natürlich) müssen quer denken und querdenken – können; noch besser, wenn sie's auch wollen; denk ich halt – quer.“



Mag. arch. Irene Pollak  
ENA-Architektur  
Wien, Österreich