

Was würde mein Nachfolger tun?

Durch Querdenken Grenzen überwinden

Wer sich im Wettbewerb auf den Preiskampf beschränkt, kommt nur selten weiter. Gerd-Inno Spindler weiß aus eigener Erfahrung, dass sich in jedem Unternehmen eine Kultur des Querdenkens etablieren lässt, mit der man zu neuen Ufern aufbrechen kann.

Spindler war jahrelang in leitenden Positionen und als Geschäftsführer tätig. Dabei machte er die Erfahrung, dass es gar nicht so schwierig ist, Mitarbeiter für das Querdenken zu gewinnen. Voraussetzung sei, dass der Chef überzeugt sei und es vorlebe. „Ich war der mehr oder weniger ergebnislosen Meetings irgendwann überdrüssig“, erzählt Spindler. „Ich bin auf das Querdenken gestoßen, habe mich darüber informiert und begonnen unsere Arbeit zu verändern.“ Bei der Gestaltung von Meetings und Workshops setzte Spindler verschiedene Mittel ein. „Ich gab zum Beispiel Trillerpfeifen aus, damit jeder pfeifen konnte, wenn er etwas gut fand. Ich änderte die Sitzordnung oder bat alle, in Freizeitkleidung zu kommen, um den gewohnten Blickwinkel auf ein Thema zu ändern“, sagt er. „Ich brachte Red-Bull-Dosen mit, um an diesem Beispiel zu zeigen, dass das Unternehmen durch einen Regelbruch eine neue Getränkeart, den Energy Drink etabliert hatte. Nespresso war ebenfalls ein Beispiel, das ich benutzte. Schließlich ist es dieser Firma gelungen, mit den Kapseln ein Lifestyle-Produkt zu kreieren, für das die Kunden bereit sind, einen vielfach erhöhten Kaffeepreis zu bezahlen.“ Das Wichtigste sei für ihn gewesen, die Konsumentenhaltung der Mitarbeiter aufzubrechen und sie dazu einzuladen, über den Tellerrand hinauszuschauen, ihren Blickwinkel zu ändern und die ungeschriebenen Gesetze in der Branche und im Unternehmen zu übertreten.

Routine frisst Kreativität

Spindler ist überzeugt, dass in vielen Mitarbeitern ein Querdenker steckt. Doch bei den meisten würde nach einiger Zeit im Unternehmen die Kreativität, das Denken über Grenzen hinweg, von der alltäglichen Routine aufgefressen. „Die immer gleichen Abläufe, zahllose Meetings und Termine verschütten die geistigen Freiräume“, sagt der Berater. „Schulungen können dabei helfen, dies zu verhindern. Man muss die Mitarbeiter dabei unterstützen, die Dinge zu hinterfragen, Grenzen nicht zu akzeptieren, sondern immer wieder hochzuhüpfen und über den Zaun zu schauen, Spielmacher zu sein und selbst die Regeln aufzustellen.“ Am Wichtigsten bei allen Bemühungen zur Etablierung einer Querdenker-Kultur sei deshalb der Wechsel, die Veränderung. „In Workshops zum Beispiel sollte die Besetzung wechseln, die Leute sollten aus verschiedenen Bereichen kommen, auch aus solchen, die mit dem eigentlichen Thema des Workshops nichts zu tun haben. Auf diese Weise kann man auch herausfinden, welche Mitarbeiter besonderes Querdenker-Potenzial haben“, sagt Spindler. „Empfehlenswert ist auch eine Mischung aus jungen und älteren Mitarbeitern, aus neu hinzugekommenen und altgedienten. Die Jüngeren stecken voller Energie, die Älteren sind in der Lage, den Ideen-Luftballon wieder herunterzuholen und für Bodenhaftung zu sorgen.“ Ohne einen überzeugten Chef gehe allerdings gar nichts, sagt Spindler. „Ich kann nicht verlangen, dass die Leute ab morgen pünktlich um 14.30 Uhr querdenken. Ich muss sie überzeugen. Das braucht

„Querdenken ist eine strategische Denkweise, bei der aktiv, bewusst und unvoreingenommen das bisher Erreichte nicht weiter optimiert, sondern in Frage gestellt und ohne Akzeptanz der bestehenden Branchenregeln nach neuen Möglichkeiten und Regeln im alten oder neuen Markt gesucht wird.“

GERD-INNO SPINDLER



Gerd-Inno Spindler war jahrelang in leitenden Positionen in Vertrieb und Marketing und als Geschäftsführer tätig bevor er sich als Berater und Autor selbstständig machte. Er leitet Seminare und Workshops zum Thema „Anders denken als bisher“ und ist gefragter Referent und Keynote Speaker.

► WWW.GERD-INNO-SPINDLER.DE

Zeit und die Leute müssen sich daran gewöhnen. Ich habe diesen Prozess zum Beispiel durch Reminder-E-Mails unterstützt, damit die Beteiligten die positive Erfahrung nicht vergessen.“

Geht nicht, gibt's nicht ...

... sei die einzige und wichtigste Regel, wenn man mit Querdenken beginnen wolle. „In vielen Unternehmen werden Ideen kaputt geredet, zum Beispiel mit dem Satz: ‚Das haben wir noch nie gemacht.‘ Eigentlich ist es das größte Lob für eine Idee“, schmunzelt Spindler und wird wieder ernst: „Führungskräfte müssen Vertrauen zu sich selbst und zu den Mitarbeitern haben, sie alleine arbeiten lassen und auf Einmischung verzichten. Schließlich haben Sie die Leute eingestellt und alle sind Fachleute. Sie müssen nur zum Thema hingeführt werden, damit sie sich aus den gewohnten Denkroutinen befreien können.“ Selbst wenn eine Gruppe einmal in die falsche Richtung laufe, erkenne sie das selbst. Die Selektion der Ideen passiere automatisch. Viel wichtiger seien Anerkennung und Wertschätzung.

„Wir haben damals einen Ideenwettbewerb initiiert“, erinnert sich Spindler. „Jede Gruppe durfte ihre zwei besten Ideen der Geschäftsführung präsentieren, die eine schnelle Entscheidung versprach. Da wurde nichts präsentiert ohne Wirtschaftlich-

keitsrechnung. Die Mitarbeiter waren sehr stolz auf ihre Präsentationen, auch wenn sie nicht zu den Gewinnern gehörten. Für sie viel wichtiger war die Wertschätzung, die sie dadurch erfuhren, dass die Geschäftsführung ihnen zuhörte und ehrliches Interesse an ihren Vorschlägen zeigte.“ Um Querdenken im Unternehmen zu etablieren, brauche man kein großes Budget, sondern ein bisschen Mut, denn die eine oder andere Idee könne schon einmal scheitern.

Querdenken provozieren

Spindler hat verschiedene Fragen parat, mit denen man in Meetings und Workshops Querdenken provozieren kann, zum Beispiel:

- Was würde mein Nachfolger tun?
- Was würde Apple in dieser Situation tun?
- Was würden wir tun, wenn unser Umsatz um 50 Prozent einbricht? Kostenoptimierung ist keine Option. Können wir zum Beispiel andere Märkte finden?
- Was wünschen sich unsere Kunden von uns? Sozusagen natürliche Querdenker seien Branchenfremde und neue Mitarbeiter, die vielleicht sechs bis zwölf Monate im Unternehmen seien. „Fragen Sie, was sie ändern würden“, empfiehlt der Berater. „Sie reflektieren noch ohne Scheuklappen.“ ■



KURZ VORGESTELLT

In diesem Monat erscheint die zweite, überarbeitete Auflage von Spindlers Buch „Querdenken im Marketing“. Es ist eine inspirierende Lektüre für alle, die sich nicht mit Optimierungen begnügen, sondern als Spielmacher im Markt dem Preis-Wettbewerb entgegenkommen und neue Wachstumsschübe generieren wollen. An zahlreichen Beispielen wie engelbert strauss, Europa Park, Ryanair, Red Bull oder AllDent zeigt der Autor, wie man mit Querdenken weiter kommt als die anderen.

Querdenken im Marketing, Springer-Verlag, ISBN 978-3-658-08441-7, € 34,99, auch als E-Book erhältlich.