

*An der Zürcher Hochschule der Künste gibt es ein Weiterbildungsangebot, das sich ganz der Kreativität und dem Querdenken widmet. Wir unterhalten uns mit den Leiter, Prof. Paolo Bianchi, darüber, ob man mal so eben querdenken kann und wie Kreativität entsteht.*

# Irritierende Umwege gehen

Das Gespräch führte Veronika Schuster

**Lieber Herr Bianchi, was genau meint Querdenken? Es scheint ja durchaus ein inflationäres Modewort geworden zu sein ...**

Skeptiker behaupten, es gäbe keine feste Definition für den Begriff, daher handle es sich nur um ein luftiges Modewort. Das Gegenteil ist der Fall: Der Brite Edward de Bono entwickelte 1967 die Denkmethode des „lateral thinking“, was soviel wie Querdenken oder Um-die-Ecke-Denken bedeutet. Die Überzeugung dahinter lautet, dass sich aus ver-rückten Vorschlägen die besten Ideen entwickeln lassen. De Bono erklärt: „Man gräbt kein zweites Loch, wenn man ein bereits vorhandenes vertieft. Das laterale Denken wird angewendet, um woanders ein Loch zu graben.“ Querdenker sind Menschen, die sich nicht in Schubladen stecken lassen. Wer querdenkt, braucht das Ausschweifende, das krumm Geratene, meidet die zielstrebige Gradlinigkeit und lässt sich über irritierende Umwege führen. Das Querdenken ist ein Akt und keine Sache. Es aktiviert vernachlässigte Ressourcen zu einer Gestaltungskraft, umgeht Gewohnheiten, um frei zu sein für neue Blicke und Erfahrungen. Jedes unvorhergesehene Erlebnis schließt einen neuen Erfahrungsraum in uns auf. Die Routinen der inneren und äußeren Abläufe geraten in den Prozess einer Transformation, in dem etablierte Verhaltensweisen durch Subversion erschüttert werden. So entstehen Momente der Offenheit für Abweichungen, für Ungeplantes und bislang Unverfügbares, genährt aus den Quellen unbewusster Kräfte.

Freifließende Zustände bevorzugen

**...und inwieweit unterscheidet bzw. verbindet sich das Querdenken von dem Begriff der Kreativität?**

„Kreativität“ ist ein Synonym für Querdenken, auch divergentes Denken genannt, das qualifiziert ist, fortwährend schematische Konstellationen von Erfahrung zu durchbrechen. „Kreativ“ ist ein Bewusstsein, das ständig in Bewegung ist, immer wieder Fragen stellt, dort Probleme aufspürt, wo andere sich mit scheinbar klaren Antworten zufriedenstellen lassen. Es bevorzugt ungeschützte und freifließende Zustände, wo ein konventionelles Denken eine bedrohliche Gefahr wittert. Es befähigt zu selbständigen und von äußeren Einflüssen unabhängigen Urteilen. Eine Erziehung zur Kreativität respektive zum Querdenken ist möglich. Hierbei unterstützt ein kritisches und schöpferisches Denken den Fortbestand unserer Welt, obwohl es gerade immer wieder jene „kreativen“ Erkenntnisse und „ver-rückten“ Erfindungen waren und sind, welche die Menschheit an die Grenzen der Wahrscheinlichkeit ihrer Selbstausslöschung gebracht haben oder bringen.

## Für Diversity sorgen

### ***Ist Querdenken der Schlüssel für Innovationen? Oder noch viel mehr?***

Ja, Querdenken ist Schlüssel und Basis für Forschung und Innovation, mehr noch, ein Muss für jeden kreativen Prozess. Querdenken sollte eigentlich eine Selbstverständlichkeit darstellen, denn es geht nämlich ganz einfach darum, selbst zu denken. Wer das Querdenken als bewusstes Brechen mit Konventionen betrachtet, kann es durchaus auch als Selbstzweck betreiben. Unternehmen und Organisationen brauchen unbedingt Querdenker, am besten in einer begrenzten Zahl, um ein Chaos zu vermeiden, das, paradox formuliert, zugleich jedoch auch erwünscht sein sollte, um vom Fleck zu kommen, also vorwärts und aufwärts. Die meisten Unternehmen können mit Querdenkern nichts anfangen. Daher geht es nicht so sehr um den Querdenker als Person, sondern um das Querdenken als eine zu pflegende Unternehmenskultur. Das Querdenken erhöht die Innovation von Produkten wie auch von Prozessen. Es darf nicht darum gehen, bloß ein kreatives Arbeitgeberimage vorzugaukeln. Sondern es sollte vorrangig darum gehen, für Diversity zu sorgen und Probleme aus möglichst vielen Winkeln betrachten zu können. Das entspricht dem Wirken des evolutionären Prinzips in der Natur: Es überleben nicht die Stärksten, sondern die Kreativsten, was an der Diversität der Arten und Individuen ablesbar wird. Der Bedarf für Querdenker wird steigen, denn sie bringen frischen Wind in die meisten Abteilungen und stoßen Entwicklungen an. Abgesehen von Firmen wie Google und Apple, die von Innovationen leben und ausdrücklich nach Querdenkern suchen, entscheidet in den meisten Fällen immer noch der Zufall, ob eine querdenkende Person in ein Unternehmen kommt – und ob sie sich dort entfalten kann.

## Für Eigensinn kämpfen

***Manch einem ist es ein Graus, die Einladung zu einem „Brainstroming“ und die Aufforderung zum „Querdenken“ im wöchentlichen jour fixe. Geht es denn „mal ebenso“ – das Querdenken?***

Wer Kreativität und Querdenken als verbindliche Norm verordnet, im saloppen Jargon von Heilsbringern die Mitarbeitende dazu auffordert, mutig vom Mainstream abzuweichen und mit verstaubten Konventionen zu brechen, um stattdessen ein profitables Andersdenken zu praktizieren, wird in der Tat scheitern. In einer von Effizienzdenken und Funktionalität geprägten Arbeitswelt hat sich hier eine Norm zu einem Standard erhoben, der sich auch als Konformismus zur Abweichung beschreiben ließe. Hierin besteht die Gefahr, dass derart strapazierte Effizienz auf Dauer ineffizient wird, was dazu führt, dass damit die Wirkung des Querdenkens verpufft. Wer Kreativität bloß als Möglichkeit zur Steigerung des Bruttosozialprodukts betrachtet, erlebt früher oder später Schiffbruch. Gegenstrategie ist wohl, einer unaufhörlichen Anstiftung zum Quer-Feldein-Denken verpflichtet zu bleiben, für einen Eigensinn zu kämpfen.

## Selbstverwirklichung erfahren

***Kann jede Person das Querdenken lernen?***

Kreativität alias Querdenken ist etwas, das jede Person besitzt – ein anthropologisches Vermögen. Wir sind offenbar von Natur aus kreativ. Nicht nur Genies, Künstler und Wissenschaftler, nein, jedes Kind, jeder erwachsene Mensch, jede Alltagssituation vermag Kreativität zu generieren, wenn das Zusammenspiel von Anlagepotenzial und Umwelt dem zuträglich sein kann. Mehr noch: Das Querdenken kann man durch methodische Anleitung und Übungen steigern – es ist eine erlernbare Kompetenz. Ein angewandtes Querdenken hat zum Ziel, das produktive und kreative Potenzial einer Person zu seiner Umsetzung zu bringen. Die Menschen werden bestärkt darin, sich an ihre Ressourcen heranzuführen zu lassen und in diesem Prozess Kreativitätstechniken zu erwerben. Es geht um die Befähigung zu einer empathischen Haltung wie auch zu einer authentischen Position gegenüber anderen und sich selbst. Es geht um die Ausgestaltung eigener Lebenswege und Lebensräume, um das substantielle Erfahren von Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung. Ein angewandtes Querdenken setzt Neugierde und Begeisterungsfähigkeit voraus, so auch die Freude am Zulassen und Erleben des Widerspruches, damit sich ein entscheidender Perspektivenwechsel einstellen kann.

## Anregende Möglichkeitsräume schaffen

### **Welche Voraussetzungen braucht Querdenken und Kreativität – sowohl beim Menschen selbst als auch in den Institutionen, in denen Menschen arbeiten?**

Ein querdenkender Mensch negiert den kodifizierten Kanon, rückt Dinge wie Begriffe zurecht, ohne dass sich ihm konformistische Auffassungen in den Weg stellen könnten. Die mitzubringende Schlüsselkompetenz dafür ist eine offene, neugierige und forschende Haltung gegenüber Mitmenschen und der Umwelt, damit dank der Anwendung und Einübung von Kreativitätstools eine Persönlichkeitsentwicklung ermöglicht werden kann. Auf diese Weise kreative Leistungen zu erbringen, ist nicht nur vorteilhaft, sondern sogar lebensnotwendig, wenn man mit unbekanntem Problemstellungen konfrontiert wird und nach wirksamen Handlungsstrategien sucht. Innovationen sind nur dann möglich, wenn Phantasien zugelassen und auch utopische Ziele gesetzt werden sowie ein Scheitern in Kauf genommen wird. Die methodische Förderung der Kreativität stärkt die positive Grundhaltung des Individuums zur Gesellschaft und zur eigenen Zukunftsgestaltung. Die Gestaltung von anregenden Arbeitsatmosphären ist von individuellen Lebensperspektiven abhängig, ob jemand eine Situation nun als produktives Chaos oder als Möglichkeitsraum für Entdeckungen und Begegnungen betrachtet. Für die Suche nach anregenden Kontexten empfiehlt es sich, möglichst viele verschiedene Orte und Situationen spielerisch-experimentell auszuprobieren, bis die Lust an der Erkenntnis geweckt wird. Die Transformation von unpersönlichen Lern- und Seminarräumen in inspirierende Kreativlabore kann durch Aneignung erfolgen, wie neue Farben, anderes Licht, Möblierung, Arbeitsmaterial und weitere szenografische Eingriffe. Es gibt keine Rezeptur für die Ausgestaltung eines geeigneten Kreativraums, man sollte selbst spüren, ob nun ein Frei- und Möglichkeitsraum für kreative Prozesse und für die Entfaltung von Energie, Lust und Schaffenskraft geschaffen werden konnte.

## Kreativität als Gegensatztoleranz erkennen

### **Und muss es nicht auch durchaus den vermeintlichen „Gegenpol“ geben, also jene, die die kreativen Gedanken einfangen, vielleicht auch wieder in die „tradierten“, konventionellen Bahnen lenken bzw. damit verbinden?**

Hier ist es wertvoll, auf die Unterscheidung zwischen konvergentem und divergentem Denken hinzuweisen. Der Intelligenzforscher Joy P. Guilford hat 1950 in einer vielzitierten Rede vor der American Psychological Association, welche eine Bewegung von Kreativitätsforschung in Gang setzte, davon gesprochen, dass sich im divergenten Denken die offensichtlichsten Anzei-

chen von Kreativität finden. Damit wandte er sich nicht zuletzt gegen die für konvergentes Denken charakteristische Annahme, dass es nur eine einzige korrekte Lösung für ein Problem gäbe. Ihre Frage zielt auf einen entscheidenden Punkt: Linkshirn und Rechtshirn lassen sich in der Tat nicht schematisch trennen, sodass jemand entweder nur konvergent, logisch, rational und objektiv denkt oder jemand nur divergent, intuitiv, holistisch und subjektiv. Im kreativen Prozess sind sowohl divergentes als auch konvergentes Denken unabdingbar. Die Beziehung zwischen konvergentem und divergentem Denken sollte eher als Kontinuum denn als Dichotomie verstanden werden. Wichtig ist zu erkennen, dass divergentes Denken eine grundlegende Voraussetzung für die Umsetzung von Intelligenzressourcen bildet. Der erwähnte Begriff „Gegenpol“ ist ein Schlüsselwort, denn Kreativität ist stets eine Gegensatztoleranz. In den letzten Jahrzehnten ist es der Kreativitätsforschung gelungen, das zentrale Charakteristikum zu bestimmen, mit dem sich kreative Menschen beschreiben lassen: Es handelt sich um die Kompetenz, den Balanceakt zwischen zwei gegensätzlichen Eigenschaften so zu meistern, dass es zu einer paradoxalen Verbindung kommt. Die Kreativität, unsere Schöpferkraft, ist im Grunde genommen kein Mysterium mehr. Ihr Rätsel scheint gelöst. Die Kreativität bezieht ihre Kraft aus der Spannung von jeweils zwei Momenten, die zwar einander ausschließen, jedoch wieder miteinander verbunden sind – ja, einander gerade voraussetzen. Eine Spannung übrigens, die sich im rhythmischen Wechselspiel wieder entspannt. So gesehen lässt nicht nur die ungestörte Harmonie den Menschen wachsen und die Gemeinschaft sich entfalten, sondern ebenso das Streben von zwei (oder mehreren) Polen zu einer Mitte hin. Mit anderen Worten: Wir sind zur Kreativität geboren, um unsere Mitte zu finden.

## Die Kraft des Staunens erleben

### **Wie kam es zu Ihrem Studienangebote und wie muss man sich das vorstellen? Was kann man hier lernen?**

Der Studiengang „CAS Creationship – Angewandtes Querdenken und Kreatives Coaching“ an der Zürcher Hochschule der Künste ist aus der wachsenden Bedeutung der Kreativwirtschaft heraus entstanden. Er dient der Persönlichkeitsentwicklung und der innovativen Projektarbeit. Querdenken wird hier als phantasiefördernde Methode der Weltaneignung verstanden, als Basis für spielerisch-experimentelle Versuche und als Kraft für die Herausbildung einer eigenständigen denkschöpferischen Haltung. Vor einigen Tagen hat mich das Schreiben einer ehemaligen Studentin erreicht, die darin bemerkt, dass Creationship nicht einfach eine Methode, sondern eine „Bildung“ im

humanistischen Sinne sei, die Frau/Mann nicht mehr los werde. Man muss sich die neumonatische Weiterbildung als explorativ-experimentelle Entdeckungsreise vorstellen, die einem ästhetisch forschenden Vorgehen entspricht. Die Learning Community bildet gewissermaßen eine Karawane, die den Weg zum Ziel macht. Karawanen dienen meistens dazu, Güter und Lasten von A nach B zu transportieren. Es gibt natürlich auch Expeditions-Karawanen, die in unbekannte Gebiete vordringen und Neues entdecken wollen. Unsere Karawane ist eine Mischung aus Handels- und Bildungsreise: Wir wollen Neues und Ungeahntes in der Welt, im Umgang mit uns selbst und mit anderen entdecken. Und wir wollen auch etwas Handfestes mitnehmen, das wir als Creationship-Toolbox für uns selbst gebrauchen können. Auf unserer Reise können wir ins Staunen geraten. Das Staunen kann uns dabei freimachen für neue Bildungserfahrungen. Es geht darum zu erleben, dass wir im Staunen neuartige Erkenntnisse von der Welt gewinnen, uns selbst oder unsere Psyche anders kennen lernen und den anderen anders als zuvor begegnen. Die Teilnehmenden können im CAS Creationship lernen, dass es in dieser „Schule des Staunens“ wünschenswert wäre, wenn Erwachsene an die Ursprünglichkeit kindlichen Fragens und Staunens anknüpfen, etwas von deren authentischer Genialität, Naivität, Offenheit, Phantasie und Begeisterungsfähigkeit in sich zuließen. Die bewusstseinsverwandelnde Kraft des Staunens würde damit einsetzen, dass wir uns wundern, dass wir staunen. Sie würden die Erfahrung eines staunenden Ergriffenwerdens machen. Der Mensch kann nur gebildet werden „durch eine Begegnung, die ihn ergreift, der er sich hingibt und die ihn dann zum Greifen und Begreifen bewegt“, wie der Physiker und Pädagoge Martin Wagenschein treffend schreibt.

## Ästhetische Forschung performen

### ***Welche Lehrmethoden sind dabei die Bausteine? Wie wecken Sie das Querdenker-Potenzial?***

Das Betriebssystem für den Studiengang CAS Creationship liefert die ästhetische Forschung. Jede/r muss sein Projekt – ganz am Anfang – mit einem persönlichen Sinn versehen statt bloß einer verordneten Aufgabenstellung zu folgen. Ästhetisches Forschen beschreibt im Grunde eine Schlüsselkompetenz von kreativem Sein und Tun: Wir begeben uns auf den Weg, ohne ein bereits vorhersehbares Ergebnis erhalten oder erwarten zu wollen. Es ist ein Weg mit Unwegsamkeiten und einem ungewissen Ausgang. Wir folgen zwar bestimmten Zielvorstellungen, verlassen sie jedoch wieder – greifen andere auf, folgen ihnen, verwerfen sie usw. Der Prozess ist performativ. Kern ästhetischer Forschung ist die Synergie (das Zusammenwirken, Vernetzen,

Verknüpfen) von Kunst- und Kreativstrategien mit Alltagserfahrungen und wissenschaftlichen Methoden, um dies alles in einer Selbsterfahrung zu integrieren. Kunst–Alltagserfahrung–Wissenschaft bilden zusammen das große Reservoir für die Realisation der eigenen Projektarbeit. Die Vorstellung eines ästhetisch forschenden Staunens begleitet die Entfaltung des eigenen Querdenker-Potenzials. Anlass des Staunens kann dabei alles sein – eine Frage, ein Gedanke, eine Befindlichkeit; ein Gegenstand, eine Pflanze, ein Tier; ein Phänomen, ein Werk, eine fiktive oder authentische Person, eine Gegebenheit oder Situation; ein literarisches Thema, ein Begriff, ein Sprichwort und anders mehr. Es gibt insgesamt sechs variable Bausteine, die sich wie an einer Wirbelsäule entlang schlängeln: (1) der Blick der Psychologie führt uns zur Frage „Was macht Menschen kreativ?“, (2) mittels Selbstdarstellungskunst erfolgt der Appell „Perform your project!“, (3) ausgehend von der Philosophie prüfen wir die Erkenntnis „Paradoxie ist der Königsweg zur Kreativität“. Hinzu kommt es, dass wir im (4) Kreativen Coaching einen positiven Flow zu erzeugen versuchen, dass wir in der (5) Beschäftigung mit der Kreativwirtschaft disruptive Innovationen studieren und dass wir etwa durch (6) Kritisches Denken uns ein Urteil bilden, eine Haltung entwickeln und zu authentischer Kommunikation finden. Im CAS Creationship wird Projektmanagement neu interpretiert, denn wir sind überzeugt, dass durch Projekte Kristallisationspunkte und Intensitätszonen entstehen. Das bedeutet, das Projekt aus der Wortherkunft des Projizierens heraus zu verstehen: als ein Projektil, als das Auswerfen eines Netzes, als eine Projektion wie im Kino. Wir verstehen das Projektmachen als etwas Ereignishaftes, dem ein innovativer, außerplanmäßiger, azyklischer oder experimenteller Charakter innewohnt. Den Projektmachern von morgen bringen wir die nötigen Schlüsselkompetenzen bei, um dynamisch, agil und vernetzt agieren zu können. Das setzt ein Offensein für Inspiration voraus und eine Lust an der Entfaltung der eigenen Potenziale.



**Paolo Bianchi** ist Kurator, Kulturpublizist und Kreativitätsforscher, Dozent an der Zürcher Hochschule der Künste ZHDK, lebt in der Nähe von Zürich, lehrt, forscht und publiziert zur Geschichte und Kritik des Kreativitätsbegriffs, zu existenziellen Fragen im Kontext von Kunst und Lebenskunst, zur Ästhetik des Kuratierens sowie zur ästhetischen Forschung. Mehr Informationen: [www.zhdk.ch/cas-creationship](http://www.zhdk.ch/cas-creationship)