



# KMU-Tag-Studie 2011

## Gesamtauswertung

---



**Urs Fueglistaller,**



**Dominik Burger und**



**Alex Fust**

# KMU und Kreativität – vom Wert des Querdenkens

---

von Urs Fueglistaller, Dominik Burger und Alex Fust<sup>1</sup>

Der vorliegende Text teilt sich in drei Bereiche. Zuerst wird in einem allgemeinen Kontext über das Querdenken an sich reflektiert. Zweiter Teil offeriert den Überblick über die Schweizerische KMU-Tag-Studie 2011, die anlässlich des gleichnamigen KMU-Tages jährlich durchgeführt wird. Der Schweizer KMU-Tag ist mittlerweile eine fest verankerte Institution für Unternehmerinnen und Unternehmer von KMU und findet immer am letzten Freitag im Oktober (Freitag nach der Olma) in St. Gallen statt und ist mit mehr als 1'000 Teilnehmenden einer der grössten Veranstaltungen ihrer Art. Dritter Teil der vorliegenden Studie beschäftigt sich mit spezifischen Erkenntnissen. Mittels statistischen Prüfverfahren haben wir aus dem grossen Datensatz der KMU-Tag-Studie spannende Unterschiede entdeckt, so z.B. zwischen Männer und Frauen oder zwischen Quer- und Geradeausdenkern. Ein Blick lohnt sich.

---

<sup>1</sup> Urs Fueglistaller ist Ordinarius für KMU an der Universität St. Gallen und Direktor am KMU-HSG, Dominik Burger, M.A. HSG, ist Assistent des KMU-Lehrstuhls und Alex Fust, M.A. HSG, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am KMU-HSG. Letztere haben fundierte Unterstützung bei der Gestaltung des Fragebogens und bei der Auswertung der Daten geleistet. Details zu den Tätigkeitsfeldern siehe [www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch).

# 1. Über das Querdenken

---

Wem's gegönnt ist, aus entsprechender Distanz das Schaffen der KMU zu betrachten, der könnte leicht meinen, dass dieses Treiben wenig mit Kreativität zu tun habe, da die eingeschliffene Prozesse und Routinen des Chefs, der Chefin und Mitarbeitenden so offensichtlich sind. Glücklicherweise darf sich jedoch jener wännen, der – wie wir vom KMU-HSG – die Dinge auch ganz nahe betrachten darf und gar in die Belange von KMU involviert ist. Denn: KMU haben IMMER mit Kreativität zu tun. Und der Wert des Querdenkens wird von ALLEN Unternehmerinnen und Unternehmer als sehr bedeutend für die Kreativität und den Erfolg des Unternehmens angesehen.

Das sind zwei von zahlreichen Erkenntnissen aus unserer diesjährigen KMU-Tag-Studie, bei der sich mehr als 500 Unternehmerinnen und Unternehmer beteiligt haben: Deshalb sei's hier gesagt: „Über Ihre Teilnahme habe ich mich riesig gefreut, auch danke ich Ihnen für die wertvollen Antworten und persönlichen Kommentare. Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an der diesjährigen KMU-Tag-Befragung!“

Eigentlich haben wir eine Fülle von Einleitungssätzen zum Thema zu bieten. Sie reichen von „Querdenken ist das Lebenselixier“ bis hin zu „Querdenken – Blödsinn, nein danke!“. Dabei wollte ich Sie, verehrte Leserin, verehrter Leser, mit einem gescheiterten Eingangs-Statement entzücken. Wollte Sie zum Weiterlesen ermuntern, so wie man mittels gewagter Gebäude-Architektur den Besucher zum Eintreten verlocken möchte. Stattdessen müssen wir Ihnen bereits hier gestehen, dass es in den letzten Wochen Zeiten gab, in denen wir das Wort „Querdenken“ nicht mehr hören konnten. „Stop“, werden Sie zu Recht innerlich rufen, es kann nicht sein, dass man einen einigermaßen passablen KMU-Tag-Titel für 2011 wählt und dann gleich das Ganze verneint. Sie haben vollkommen Recht. Es liegt wahrscheinlich in der Natur der Sache, dass man sich im Leben mit seinem selbst gewählten Thema manchmal in die Haare kommt. So kann ich gut verstehen, wenn der Metzger manchmal kein Fleisch mehr sehen und noch weniger essen mag, wenn der Bergsteiger Sehnsucht nach dem Meer hat und wenn der

Investment-Banker in seinen wenigen, stillen Momenten das Manifest des Geldes verneint, nicht mehr die Share- und Stake-Holder-Ansätze verkörpern will und stattdessen mit Sehnsucht ans Wochenende denkt, an dem er Grillmeister sein darf und das saftige Steak seinen applaudierenden Gästen präsentieren kann (sog. Steak-Holder-Ansatz).

Deshalb hier meine Grundthese: „Querdenken ist vor allem Liebe zur und Auseinandersetzung mit der Sache; aber machen wir nicht so eine Geschichte draus.“

Damit sind drei respektive vier Aspekte angesprochen, doch beginnen wir von hinten (quasi quer):

1. „Machen wir nicht so eine Geschichte draus“: Oft beobachte ich folgende Konstellation: Wir Forschende der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften haben etwas Neues entdeckt und rufen „Hurra“ und die KMUler halten kurz inne und meinen dann: „Das wussten wir schon lange.“ Demzufolge wissen Menschen, die mit beiden Beinen in der rauen Marktwirtschaft stehen und versuchen, ab und zu den Kopf frei zu halten (was typisch für KMU ist), schon längst, dass Querdenken zum erfolgreichen Wirtschaften dazugehört. Deshalb mein erstes Fazit: Querdenken ist Fakt. Jede und jeder praktiziert es, also müssen wir keine Geschichte daraus machen.
2. „Auseinandersetzung mit der Sache“: Von berühmten Erfindern, Entdeckern und Querdenkern wissen wir, dass sie allesamt eines gemeinsam haben. Watt, Röntgen, Nobel, Otto, Diesel, Zeppelin, Rutherford, Newton, Edison, Galileo, Picasso, Marie Curie, Jobs, Hemingway, Gebrüder Wright, Einstein, Freud, Kafka, Wittgenstein, Mozart, Warburg, Gabriel, Benjamin, Schmitt, Kojève, Malraux, Blunt, Canetti, Berlin, Berners-Lee oder Lévi-Strauss, Zuckerberg, Shechtman (hier passt ‚quer‘ besonders) – natürlich habe ich tausende von ihnen hier nicht aufgezählt –, sind sich in einer Sache sehr ähnlich: Sie alle sind oder waren besessen von ihrer Arbeit, waren und sind Workaholics. Dabei denken, dachten sie quer, üben und übten es jeden Tag. Diese stete Ausein-

dersetzung mit Imaginationen, Erinnerungen, Aktualitäten und Definitionen hat als Denkprozess zum Ziel, (neue) Erkenntnisse zu erlangen.

3. „Querdenken ist Liebe zur Sache.“: Nicht nur die kognitive Auseinandersetzung mit der Sache ist für das Querdenken notwendig. Auch die emotionale Bindung mit dem Objekt, nennen wir es Liebe, ist essentiell. Dabei ergänzen sich Ratio und Emotion. Die Ratio kann vereinfacht als logisches Schlussfolgern und die Emotion (lat. ex motio, aus der Bewegung heraus) als Gefühlsleben verstanden werden. Ein Ingenieur erzählte mir letztthin, dass er mit der Planung und Berechnung eines Bauwerkes einfach nicht mehr weitergekommen ist. Seine Erfahrungen, sein Fachwissen sind zwar umfassend, aber es kam ihm vor, als ob er sich ständig in Sackgassen manövrierte. Entsprechend genervt ging er ins Wochenende. Der emotionale Zustand wandelte sich jedoch, als ihm seine Frau bei der Wanderung am Samstag gut zusprach und ihm den Spiegel vor Augen hielt, indem sie ihm erklärte, dass genau solche Herausforderungen ja seine Passion seien. „Stimmt“, dachte sich der Ingenieur, „mein Fachwissen ist das eine, meine Freude und Liebe zu meinem Beruf und zu den scheinbar unlösbaren Dingen ist das andere.“ Die Liebe zur Sache war an jenem Wochenende nicht die zündende Idee, aber dank seiner wiedererlangten Motivation und Freude konnte der Experte eine andere Perspektive einnehmen und Zuversicht gewinnen, die ihm zur Lösung des Problems verhalf.
4. „Querdenken muss geübt werden und ist Lebensphilosophie und Anwendung zugleich“: Unter Lebensphilosophie soll hier weniger die philosophische Schule von Henri Bergson und Wilhelm Dilthey anfangs des 20. Jahrhunderts verstanden werden, die sich gegen die Doktrin des rein wissenschaftlichen Verstandes wehrten und proklamierten, dass das Leben als „das Erleben“ höherwertig als die materielle Welt verstanden werden soll. Lebensphilosophie meint hier die Einstellung und Arten, wie man das Leben glücklich meistert. Dazu gehört beispielsweise der Umgang mit Widersprüchen und Gegensätzen, z.B. guten und schlechten Zeiten, das Sammeln von Erfahrungen und Erkenntnissen, die Ungeduld und Freuden und eben auch das Querdenken. Querdenken als Lebensphilosophie heisst, sich über die Andersartigkeit zu freuen, neue Gedanken und

Aspekte willkommen zu heissen, Querverbindungen zwischen Phänomenen und Gedanken entdecken, nicht linear folgern, sondern sprunghaft denken und Intuitionen zulassen, experimentieren können, bewusst unterschiedliche Perspektiven einnehmen, in Szenarien denken und vor allem immer neugierig zu bleiben. Das Anwenden des Querdenkens passiert tagtäglich, z.B. bei nicht-trivialen Herausforderungen. Das muss erläutert werden: Wenn ich meinen PC starte und ein Wordfile öffne oder wenn ich die Zähne putze, brauche ich für diese Tätigkeiten nicht das Querdenken (wohl kann ich dabei über ein anderes Thema reflektieren). Bereite ich mich hingegen auf ein heikles, matchentscheidendes Kundengespräch vor, dann reicht das Schema-Denken nicht mehr aus. Unter Schema-Denken verstehe ich die routinierte Abfolge von bewährten Gedankengängen: Wenn-Dann-Konstrukte. Bei besagter Vorbereitung auf das Kundengespräch will der Kunde verstanden und wahrgenommen werden. Er möchte evtl. von neuen und nützlichen Ideen überrascht werden. Um auf solche Ideen zu kommen, versuche ich mich in die Situation des Kunden zu versetzen, spiele Alternativen durch, inszeniere gar mit einem Kollegen ein Rollenspiel, kenne meine Argumente und die Kunden-Argumente haargenau (s.o.: Querdenken bedeutet Auseinandersetzung mit der Sache), weiss bestens, wo die neuralgischen Punkte sind, die bei entsprechender falscher Erwähnung den Kunden schnauben lassen. Der Wert des Querdenkens manifestiert sich entsprechend im gewünschten Ergebnis: die Zufriedenheit des Kunden gewinnen oder eben Kreativität der KMU fördern, womit wir wieder beim Titel des KMU-Tages angelangt sind: Querdenken als Haltung und Mittel zum Zweck. Und ein möglicher Zweck ist die Gewinnung kreativer Lösungen für das Unternehmen, die wiederum die Entwicklungsfähigkeit fördern.

Querdenken bedient sich der Routine, macht sie zur Quelle der Neuartigkeit. Deshalb bin ich überzeugt, dass eine agile Balance zwischen Quer- und Geradeausdenken für das erfolgreiche Wirtschaften notwendig ist. Diese These wurde jüngst untersucht, und die Wissenschaftler fanden heraus, dass besonders *Unternehmer* verglichen mit Managern und Beamten das Balancieren zwischen linearem und lateralem Denken gut be-

herrschen.<sup>2</sup> Wenn Queres aus bestehenden Strukturen entsteht, nennt man diesen Prozess „Emergenz“ (lat. emergere, auftauchen, entstehen). Aus dem Zusammenspiel von bestehenden Elementen entsteht Neues. Das kennen wir aus dem Verhalten von Tieren oder Menschen: Z.B. wechselt ein Vogelschwarm unverhofft und plötzlich seine Richtung. Bei einer grossen Zahl von Menschenansammlungen (Streetparade, Demonstrationen, ausverkauftes Stadion) passieren ähnliche Phänomene. Konrad Lorenz, österreichischer Zoologe und Verhaltensforscher (evolutionäre Erkenntnistheorie, 1903–1989), hat den Begriff Emergenz scharf kritisiert, da seiner Meinung nach etwas Neues aus dem queren Zusammenspiel mehr ist als nur das Auftauchen des bereits Bestehenden aus dem Verborgenen. Es entsteht etwas neues, weshalb er ein neues Wort dafür kreiert hat: Fulguration (von lat. fulgur, Blitz).

Ohne schwarze Wolken am Himmel kein unvorhersehbarer (jedoch vermutbarer) Blitz. Ohne Routine, ohne Geradeausdenken, also lineares Denken, ohne eingeschliffene Rituale und klare Prozessabfolgen kein Querdenken und keine Kreativität. Dabei spreche ich weniger vom Querdenker, denn einen absoluten Querdenker gibt es nicht. Auch er – falls es ihn doch gäbe – müsste sich anpassen, geradeausdenkend handeln, denn man kann frühmorgens die Socken nicht quer anziehen, beim Bräteln den Cervelat nicht quer in den Mund schieben, geschweige denn das dazugehörige Bier aus der Region – querdenkend – nicht durch die Nase einflössen, was auch nicht sein muss. Und schon gar nicht müssen wir das üben, wie uns einige Referenten in teuren Kreativ-Seminaren weiss machen wollen. Denn mit Querdenken ist etwas anderes gemeint: Grundsätzlich ist jeder von uns bis zu einem gewissen Grade – eben Lebensphilosophie – ein Querdenker.

Doch: Was ist Querdenken? Wie funktioniert das?

Querdenken ist ein umgangssprachlicher Ausdruck. Man kann auch das Synonym „laterales Denken“ dafür verwenden. Lateral (vom lat. latus, Seite) drückt das nichtlineare in der Gedankenabfolge aus, also z.B. den intuitiven, kreativen oder emotionalen

---

<sup>2</sup> Groves, Kevin et al., Examining Entrepreneurial Cognition, Journal of Small Business Management, 2011, S. 438 – 466.

Denkstil<sup>3</sup>. Die Freude an „Seitenblicken“, also Perspektivenwechsel, sind beim Querdenken zugelassen. In den 60-er Jahren des letzten Jahrhunderts hatte Edward de Bono (1967) den damaligen Zeitgeist aufgenommen und mit seinen parallelen Denkhüten ein passendes Bild geliefert, wie Querdenken funktionieren kann: Man setzt sich unterschiedliche Hüte auf, d.h. wenn man ein Problem lösen möchte, trägt man oft den „angestammten“ Hut des Chefs oder des Projektleiters auf dem Kopf. Die Metapher von de Bono war, dass man sich in den Phasen der Problemlösung bewusst mit einem anderen Hut oder gar mit mehreren Hüten schmückt, um so neue Perspektiven einzunehmen. Man legt also den Hut des Chefs bewusst auf den Tisch und zieht dafür den Hut des Kunden oder des Verkaufsleiters, Entwicklungschefs oder Lieferanten über. Die Methode ist leicht und gleichzeitig erstaunlich effizient. Machen Sie den Versuch, verehrte Leserin und verkehrter Leser, kennzeichnen Sie Ihren Lieblingshut als Chefhut, einen anderen als Kundenhut, tragen Sie den Chefhut während der nächsten Problemlösungsphase und ziehen Sie dabei – mitten im Prozess – den Kundenhut an. Sie werden staunen, wie wirkungsvoll dieses laterale Verhalten ist. Und wenn Sie kein Hutträger sind, versuchen Sie es mit den Stühlen in Ihrem Büro: Chefsessel, Mitarbeiter-Couch oder Kunden-Stuhl sind vor dem Experiment definiert und je nach Argument setzen Sie sich auf einen anderen Stuhl. Übrigens kommen Sie dann von selbst auf die Erkenntnis, den Chef-Sessel der Höhe der anderen Stühle anzupassen ...

---

<sup>3</sup> ebenda.



Was sind die Treiber hinter dem Perspektivenwechseln?

Das Geradedenken, auch lineares oder vertikales Denken genannt, verläuft Schritt für Schritt (kontinuierlich) und fundiert auf eingeübten Routinen. Das Querdenken wird nach de Bono durch folgende Grundsätze charakterisiert<sup>4</sup>:

1. Es wird zugelassen, dass vorhandene Informationen subjektiv bewertet und selektiv verwendet werden. Details werden nicht analytisch, sondern intuitiv erfasst.
2. Gedankliche Sprünge und Assoziationen werden zugelassen, nicht jedes Zwischenergebnis muss richtig sein.
3. Ja/Nein-Entscheidungen werden vermieden. Auch nicht durchführbare Lösungen können ein Schritt zum besseren Verständnis des Problems sein.
4. Konventionelle Denkmuster werden in Frage gestellt, indem z.B. bewusst nach der unwahrscheinlichsten Lösung eines Problems gesucht wird.
5. Ausgangssituation und Rahmenbedingungen werden nicht als unveränderbar hingenommen.

Die Technik des Lateralen Denkens kann geübt und im Rahmen eines kreativen Prozesses gezielt eingesetzt werden. Sie führt je nach Problemstellung nicht zwangsläufig zu einer praktisch umsetzbaren Lösung, kann aber durchaus neue Sichtweisen eröffnen.

---

<sup>4</sup> Edward de Bono: Laterales Denken: ein Kursus zur Erschliessung ihrer Kreativitätsreserven. Rowohlt, Reinbek 1972.

## 2. Zur Umfrage: KMU-Tag-Studie 2011

---

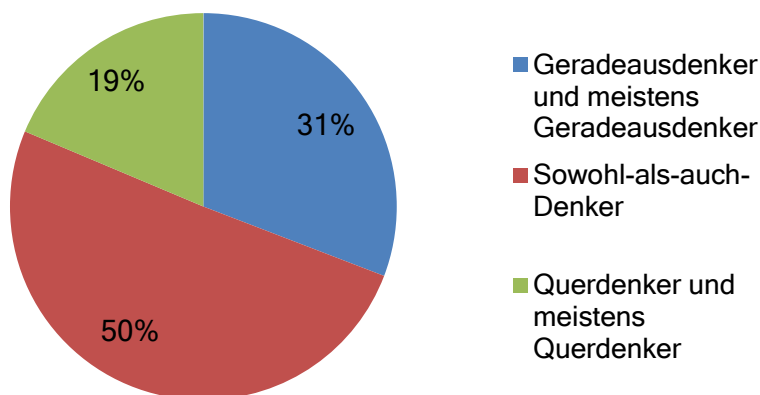
Für die grossartige Bereitschaft vieler Unternehmerinnen und Unternehmer, Führungskräfte und Verwaltungsräte danken wir nochmals innig. Ohne Ihre investierte Zeit und die Offenheit hätten wir nie derart interessante Ergebnisse vorweisen können.

Die Erkenntnisse über das Querdenken basieren auf der KMU-Tag-Studie 2011 und sind recht umfassend. Es wurden die Einschätzungen der Befragten untersucht, was immer Vor- und Nachteile hat. Vorteile: schnelles Ergebnis, der Betroffene kann direkt aus seinem Erfahrungsschatz berichten. Nachteil: eigene Einschätzung kann unterschiedlich zum tatsächlichen Verhalten sein. Für die meisten Fragen haben wir eine Skala von 1 bis 7 verwendet, wobei 1 keine Zustimmung oder kein Nutzen, 4 neutral und 7 vollkommene Zustimmung oder sehr hohen Nutzen bedeutet.

Die wichtigsten Eckdaten im Überblick:

- 509 Personen haben an der KMU-Tag-Studie 2011 teilgenommen, davon 79 Frauen (15.5%) und 439 Männer (84.5%)., Der Altersdurchschnitt liegt zwischen 48 und 50 Jahren, wobei die Bandbreite von 24- bis 73-jährigen Umfrageteilnehmern variiert. Der Dienstaltdurchschnitt im (momentanen) Unternehmen ist recht hoch und liegt zwischen 13 und 15 Jahren (!). Auch hier sind die Antworten breit gestreut (zwischen 0 und 45 Jahren). Die meisten der Befragten haben CEO-, (Mit-)Inhaber- und/oder Verwaltungsratsfunktionen in Familienunternehmen und dort Aktiengesellschaften inne.
- Selbsteinschätzung bezüglich Denkhaltung: 157 Personen (31%) bezeichnen sich als Geradeausdenker (meist Geradeausdenkende, selten Querdenkende inbegriffen), 257 (50%) als Sowohl-als-auch-Denker, 95 (19%) als Querdenker (meist Querdenkende, selten Geradeausdenkende inbegriffen). Die Verteilung zwischen Männern und Frauen sowie die Altersdurchschnitte der drei Grup-

pen sind identisch. Auch die Verteilung innerhalb verschiedener Aufgaben (Inhaber, CEO, VRP, ...) entspricht obgenannter Verteilung.



**Abbildung 1: Verteilung von Geradausdenkern, Sowohl-als-auch-Denkern und Querdenkern**

Zuerst stellen wir die zentralen Fragen und einen allgemeinen Überblick über die Antworten vor. Danach bieten wir für den interessierten Leser eine fundierte Auseinandersetzung mit signifikanten Unterschieden an. Wir unterscheiden dabei in einzelne Alters-, Geschlechts-, Denkhaltungs-, Grössen- und Branchengruppen.

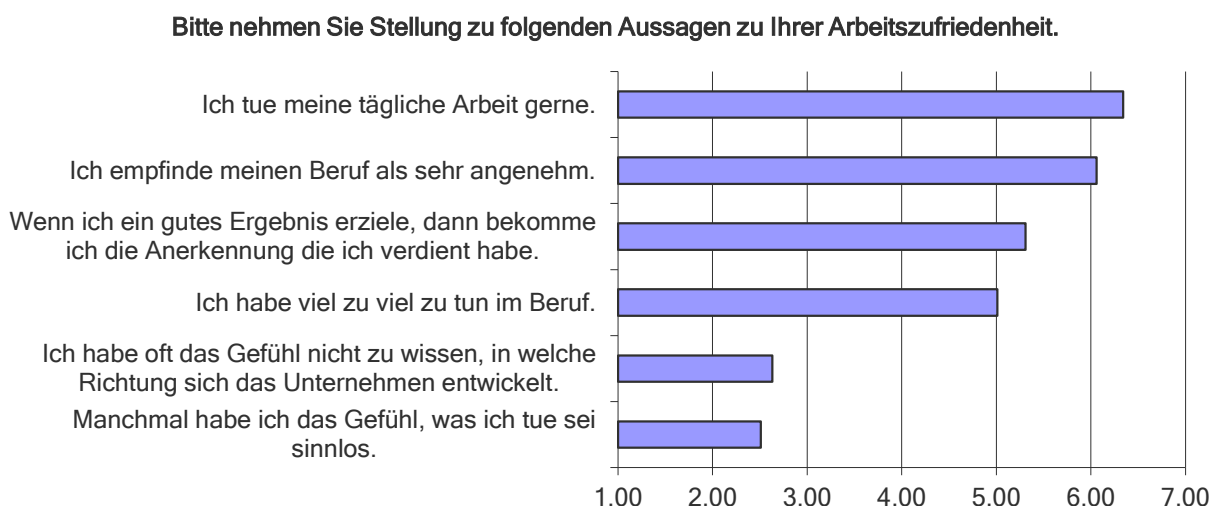
## **Überblick über die zentralen Fragen**

---

Die ersten Fragen beschäftigen sich mit der allgemeinen Lage des Unternehmens und der persönlichen Zufriedenheit des Befragten. Damit erhalten wir einen ersten Eindruck, aus welcher Situation heraus die Meinungen zum Querdenken geformt werden. Anschliessend stellen wir die Antworten zur Thematik des Querdenkens vor. Dabei interessiert u.a. der Ort des Querdenkens (Bei welcher Gelegenheit kann man besonders gut querdenken?), die organisationale Strukturierung und Gefahren des Querdenkens aber auch die Handlungen wie beispielsweise das Improvisieren, die mit Querdenken zu tun haben. Wichtig scheint uns ebenso die Frage nach den Informati-

onskanälen und Gesprächspartnern, um zu eruieren, wie man auf Ideen kommt. Ziel des Überblicks ist die Ermöglichung einer Gesamtschau zur Thematik.

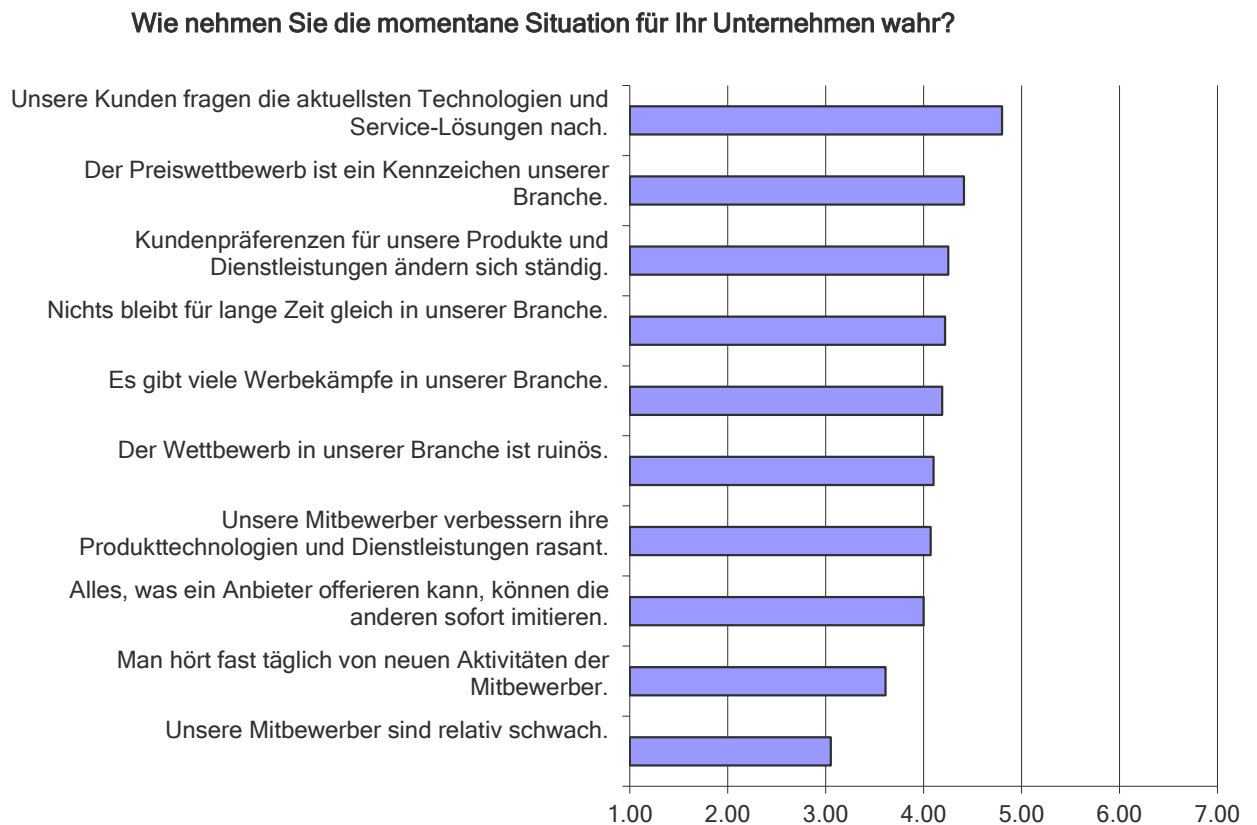
Die erste Frage beschäftigt sich mit der Zufriedenheit der Befragten. Die unten stehende Abbildung ist selbstredend: Ein dominanter Teil der Befragten hat eine hohe Arbeitszufriedenheit, da sie ihre tägliche Arbeit gerne tun, den Beruf als sehr angenehm empfindet und Anerkennung für gute Ergebnisse erhält. Die Kehrseite der hohen Identifikation mit der Arbeit ist die Belastung, die als relativ hoch eingestuft wird. Sinnlosigkeit und Unwissenheit im beruflichen Alltag sind bei den Befragten wenig vertreten. Das erstaunt wenig, da die meisten von ihnen (Mit-)Inhaber, Verwaltungsräte und CEOs sind. Aber immerhin: Einige hegen schon Selbstzweifel.



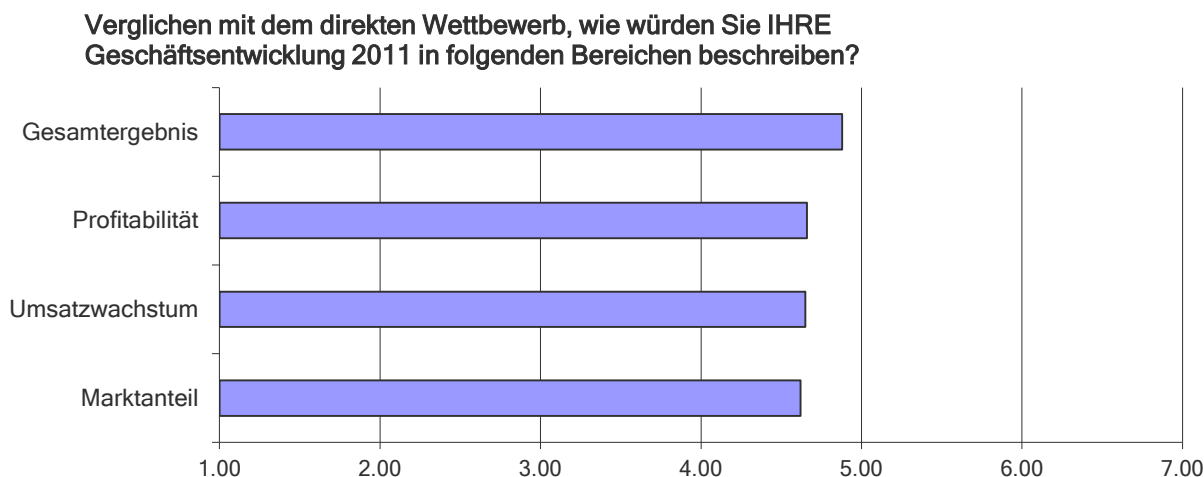
**Abbildung 2: Einschätzung zur momentanen Arbeitszufriedenheit (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)**

Ein eher verhaltenes Bild zeigt sich bei der Einschätzung der momentanen Situation für das Unternehmen (vgl. Abbildung 3 auf Seite 13). Die Hauptaussagen sind folgende: 1. Die Kunden fordern tendenziell nach aktuellster Technologie und Serviceleistungen. 2. Gleichzeitig ist der Preiskampf relativ gross. 3. Die Mitbewerber werden eher nicht als schwach eingestuft. Die anderen Themen befinden sich mehrheitlich im Bereich des Werts 4, was einer neutralen Einschätzung entspricht.

Gleichzeitig wird von den Befragten die eigene Geschäftsentwicklung 2011 im Vergleich zu den Mitbewerbern als leicht überdurchschnittlich (also positiv) eingeschätzt (vgl. Abbildung 4, Seite 14).



**Abbildung 3: Wahrnehmung der momentanen Marktsituation (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)**

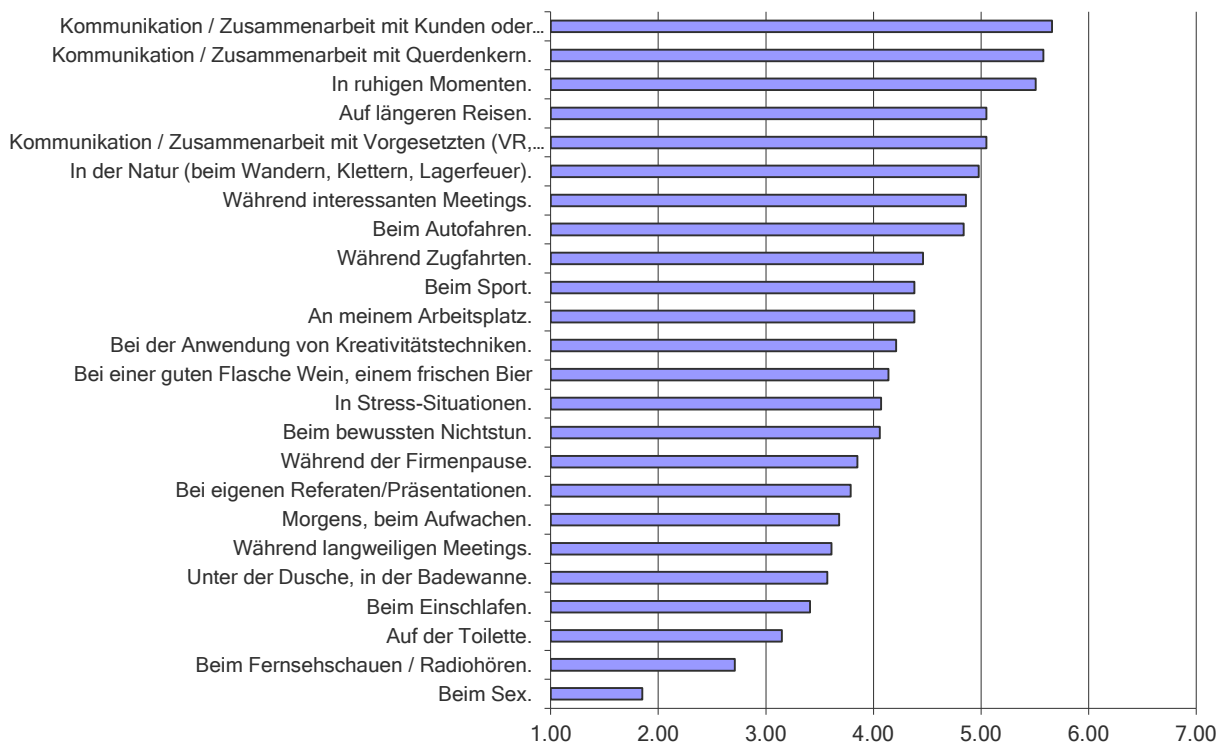


**Abbildung 4: Einschätzung der eigenen Geschäftsentwicklung 2011 im Vergleich zur Konkurrenz (1 = stark unterdurchschnittlich, 4 = durchschnittlich, 7 = stark überdurchschnittlich)**

Spannend wird es bei der Auswertung der Frage nach dem Ort des Querdenkens (vgl. Abbildung 5, Seite 15). Es fällt auf, dass die meisten Befragten 1. beim Gespräch mit Kunden, Mitarbeitenden, Querdenkern und 2. in ruhigen Momenten besonders gut querdenken können. Dieses Ergebnis deutet auf ein Sowohl-als-auch-Verhalten hin: Sowohl in der aktiven Auseinandersetzung mit Kunden oder Experten kann man reflektieren, Gedankensprünge zulassen, sich von Querdenkern inspirieren lassen als auch in ruhigen Momenten, an denen man für sich alleine nachdenken kann. Das entspricht einem interessanten Phänomen, welches wir oft beobachten: Viele erfolgreiche Unternehmer und Führungskräfte suchen die Nähe, aber auch bewusst die Distanz zum Kunden und Mitarbeitenden. Auf die Balance kommt es wohl an.

Die anderen vorgeschlagenen Gelegenheiten sind entweder ähnlich zu den oben genannten (z.B. „Auf längeren Reisen“ oder „In der Natur“ ist ähnlich wie „In ruhigen Momenten“) oder werden als neutral eingestuft. Interessant sind die Gelegenheiten, bei denen man besonders schlecht querdenken kann/will.

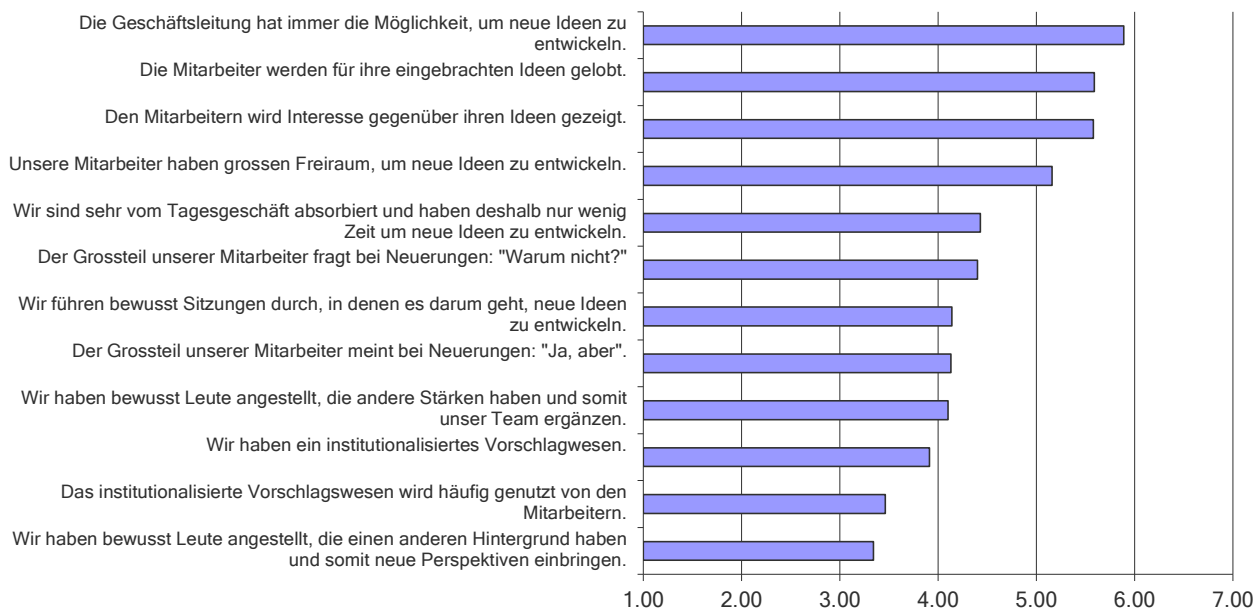
**Bei welchen Gelegenheiten / an welchen Orten können Sie besonders gut querdenken?  
(Mehrfachantworten möglich)**



**Abbildung 5: Ort des Querdenkens (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)**

Bei der nächsten Frage geht es um die Institutionalisierung des Querdenkens (vgl. Abbildung 6, Seite 16). Dabei interessiert uns, ob die Befragten in ihren Unternehmen etablierte Strukturen zur Förderung des Querdenkens besitzen. Es fällt auf, dass in vielen Unternehmen die Geschäftsleitung punkto Ideenentwicklung grosse Freiräume hat. Ebenfalls kann beobachtet werden, dass bei vielen Fragen etwas verhalten und neutral geantwortet wurde. Die befragten Unternehmen üben tendenziell eher Zurückhaltung, was die Rekrutierung von Mitarbeitenden mit anderem Hintergrund oder die Verbreitung und Nutzung eines Vorschlagswesens anbelangt.

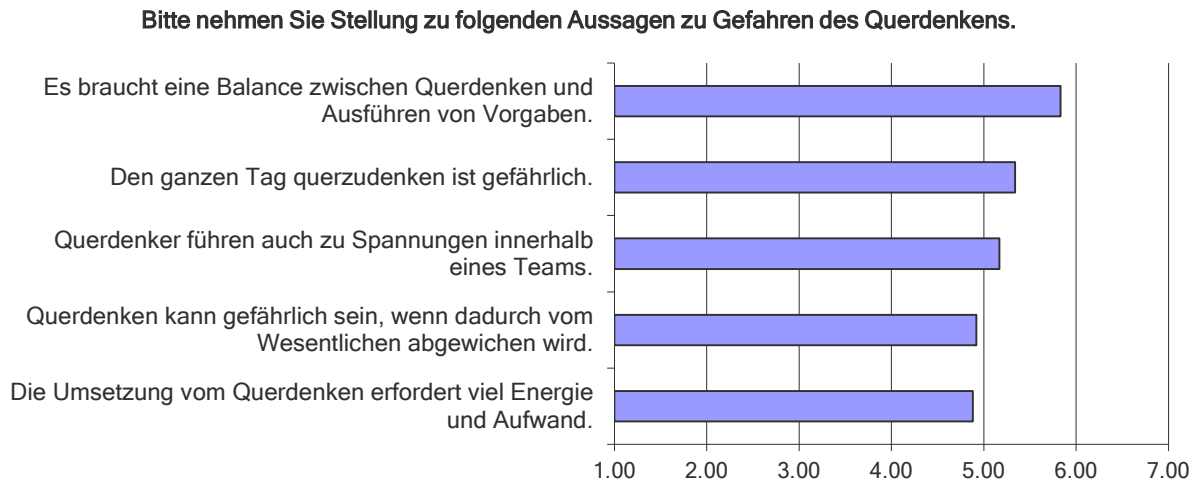
**Geben Sie bitte an, wie stark Sie den folgenden Aussagen zustimmen:**



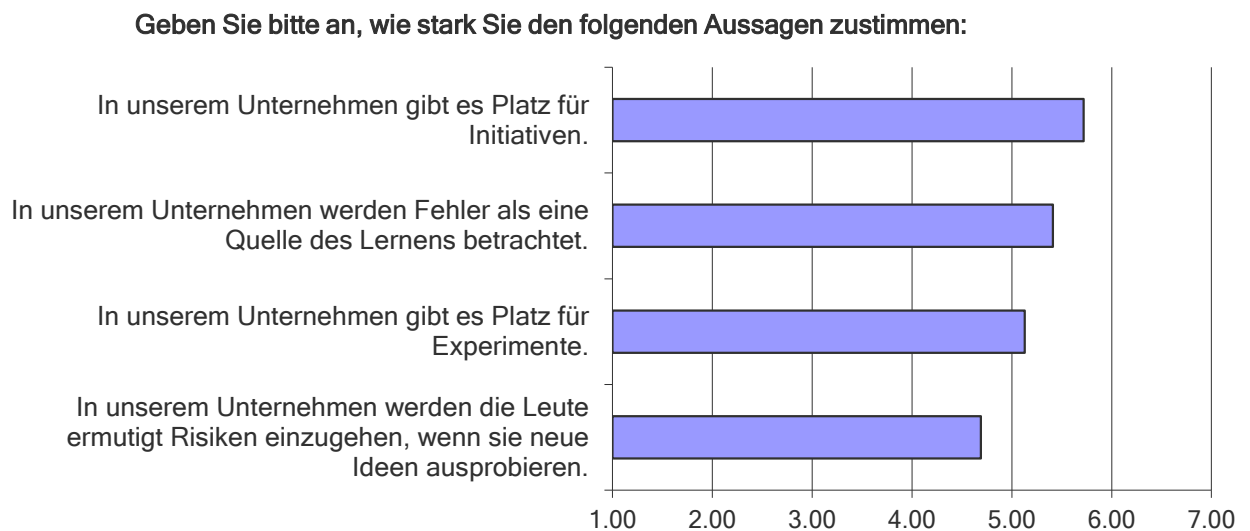
**Abbildung 6: Institutionalisierung des Querdenkens im Unternehmen (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)**

Auch weisen die Befragten in einigen Punkten eine gewisse Skepsis gegenüber dem Querdenken auf, was sicherlich aufgrund ihrer Erfahrung nachvollziehbar ist (vgl. Abbildung 7, Seite 17). Hingegen unterstützen sie mehrheitlich die Initiative des Einzelnen und betrachten dabei Fehler als Quelle für Verbesserungen (vgl. Abbildung 8, Seite 17). Der Nutzen des Querdenkens wird vor allem bei Strategiesitzungen und Forschungs- und Entwicklungsprojekten gesehen (vgl. Abbildung 9, Seite 18).

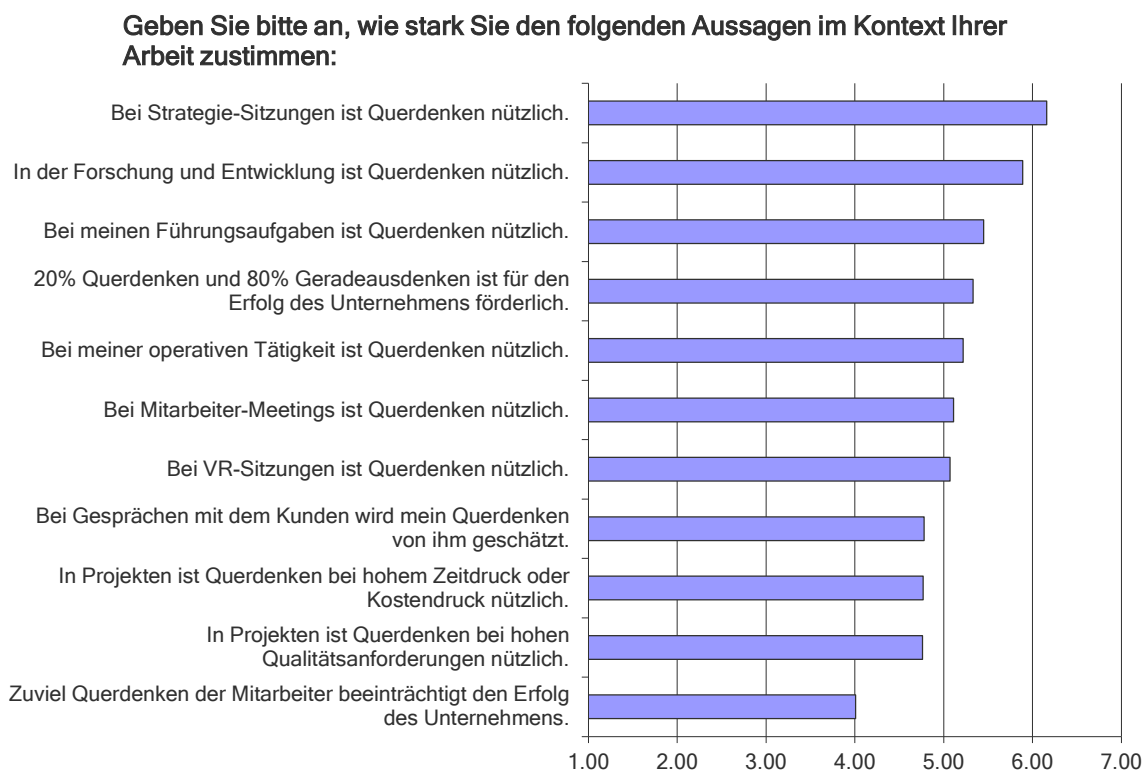




**Abbildung 7: Kehrseiten des Querdenkens und Relativierungen (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)**



**Abbildung 8: Förderung von Initiativen, Experimenten und Ideen (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)**



**Abbildung 9: Nutzenbereiche des Querdenkens (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)**

Der Nutzen des Querdenkens wird jedoch nicht nur in den Bereichen „Strategie“, „Forschung & Entwicklung“ oder „Führungsaufgaben“ gesehen, sondern auch mehrheitlich in allgemeinen, operativen Aufgaben, Sitzungen und Gesprächen mit Kunden. Interessant ist auch, dass die Zustimmung zur These „20% Querdenken und 80% Geradeausdenken ist für den Erfolg des Unternehmens nützlich“ doch recht hoch ist. Die Befragten bejahen demzufolge zwei zentrale Punkte:

1. Es braucht unbedingt die Routine und Erfahrungen aller Mitarbeitenden für den Erfolg des Unternehmens.
2. Daneben soll in einer gewissen Balance auch die Andersartigkeit im Denken zugelassen werden. Wichtig ist offenbar das Mass des Querdenkens.

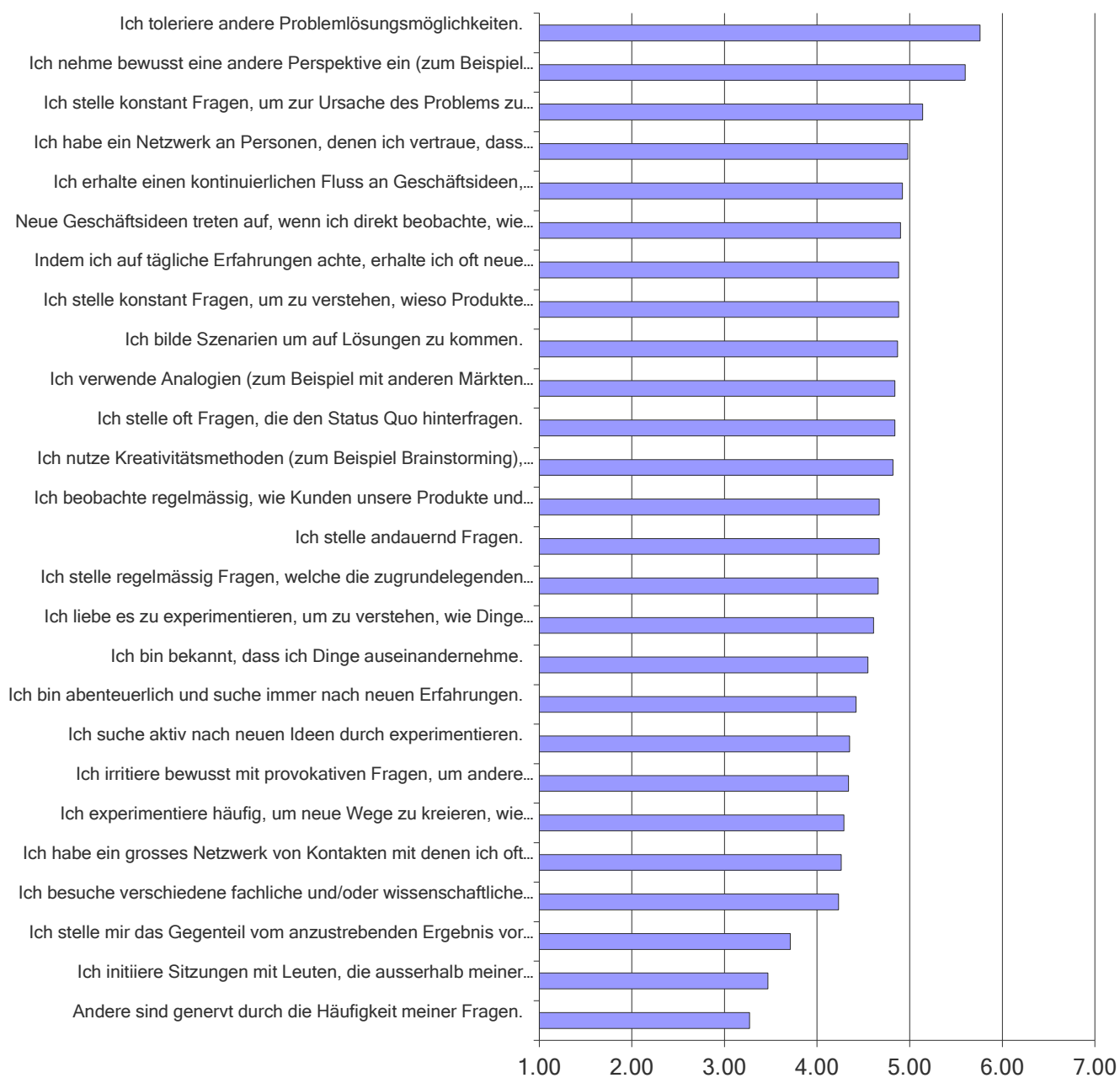
Die folgende Auswertung (vgl. Abbildung 10, Seite 20) beschäftigt sich mit der Frage nach der konkreten Handlung bezüglich des Querdenkens. Eine hohe Akzeptanz unter den Befragten erhalten vier Aktivitäten: 1. Die Toleranz gegenüber anderen Problemlösungstechniken. 2. Der bewusste Perspektivenwechsel, um neue Ansichten und Lösungen zu erlangen. 3. Fragentechnik, um an die Ursache (nicht das Symptom) des Problems zu gelangen. 4. Nutzung eines Netzwerks von vertrauten Personen, die neue Ideen und Perspektiven einbringen.

Mitarbeitende, Kunden, Bekannte mit ähnlichem beruflichem Hintergrund und die Nutzung des Internets helfen dabei den untersuchten Firmen, um auf neue Produkt- und Dienstleistungsideen zu kommen (vgl. Abbildung 11, Seite 21). Hingegen werden Fremde, Berater, Politiker oder die Regierung nach Beurteilung der Befragten praktisch nicht konsultiert, wenn es um Ideengenerierung geht.

Die Befragten geben mehrheitlich ebenfalls an, dass sie stets ein offenes Auge für neue Geschäftsideen haben, wenn sie neue Informationen erhalten. Die Informationsverarbeitung ist entsprechend zweckgerichtet. Auch stimmt ein beachtlicher Teil der befragten KMU-Vertreter, dass sie neben dem Alltagsgeschäft immer wieder Zeit für die Ideensuche finden, hingegen tendenziell ohne Systematik. (vgl. Abbildung 12, Seite 22).

Die nachfolgenden Abbildung 10ff. verdeutlichen die oben gemachten Aussagen.

**Beurteilen Sie bitte folgende Aussagen bezüglich Ihres Querdenkens und Ihren Handlungen.**



**Abbildung 10: Querdenken und daraus resultierende Handlungen (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)**

Wie intensiv nutzen Sie die folgenden Informationskanäle, um auf neue Produkt- und Dienstleistungsideen zu kommen? Bitte denken Sie dabei an die letzten Produkt-, Dienstleistungs-Innovationen oder neue Geschäftsfelder, die Sie entdeckt haben.

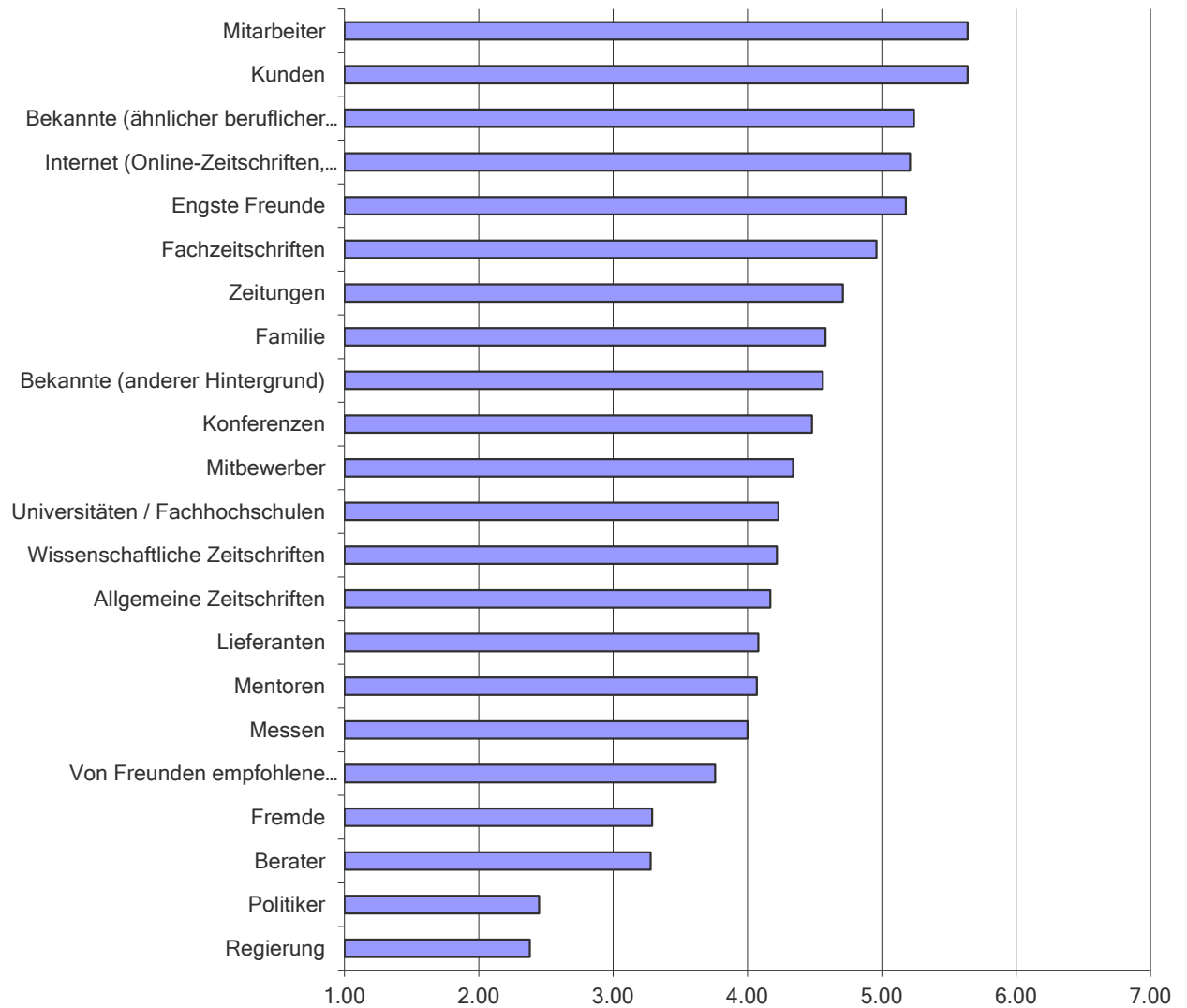
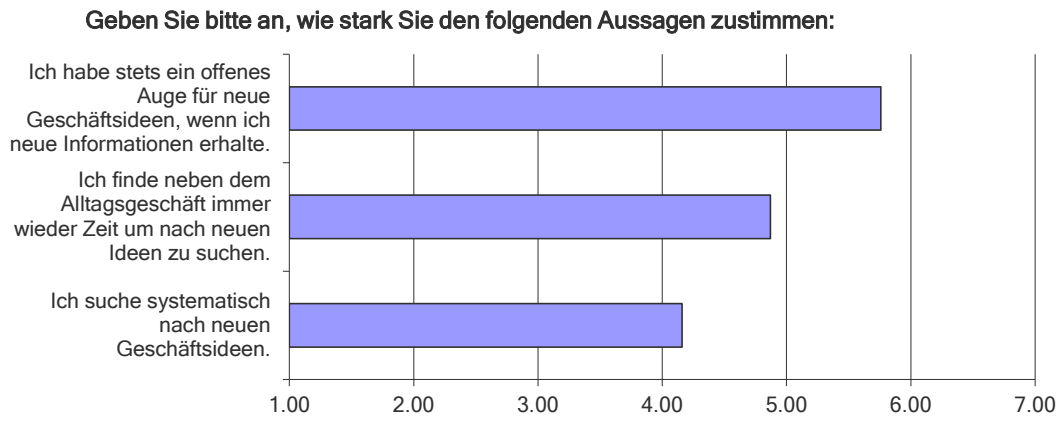


Abbildung 11: Nutzung von Informationskanälen für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)



**Abbildung 12: Suche nach neuen Geschäftsideen (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)**

### 3. Auswertung mit Fokus auf Unterschiedlichkeiten innerhalb von Gruppen

---

Der umfangreiche Datensatz der KMU-Tag-Studie 2011 wurde mit entsprechenden statistischen Verfahren nach Gruppen durchgeschaut und überprüft, ob signifikante Unterschiede existieren. So interessiert uns, ob bspw. das Alter, Geschlecht, der Bildungsabschluss der befragten Personen oder ob die Branche und die Unternehmensstruktur einen Einfluss auf die Antworten haben. Dabei haben wir uns 1. insbesondere auf die „wirklichen“ Unterschiede konzentriert. D. h. dass wir die vorgestellten Ergebnisse auf Signifikanz überprüft haben. Wir haben uns 2. auf die zentralen Ergebnisse beschränkt, weshalb hier viele Resultate nicht dargestellt sind.

Wiederum gilt für alle Graphiken Folgendes: 1 = stimme absolut nicht zu / kein Nutzen, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu / sehr hoher Nutzen.

Nach folgenden Gruppen wurde ausgewertet:

*Gruppenvariable: Alter Person in Jahren*

Gruppe 1: 00 – 39

Gruppe 2: 40 – 49

Gruppe 3: 50 – 59

Gruppe 4: 60 +

*Gruppenvariable: Geschlecht*

1: „weiblich“

2: „männlich“

*Gruppenvariable: Querdenken*

1: „Geradeausdenker“ und „meist Geradeaus-, selten Querdenker“

2: „sowohl als auch“

3: „meist Quer-, selten Geradeausdenker“ und „Querdenker“

*Gruppenvariable: Anzahl Mitarbeitende*

1: 00 – 09

2: 10 – 49

3: 50 – 249

4: 250 +

*Gruppenvariable: Sektor*

1: Dienstleister

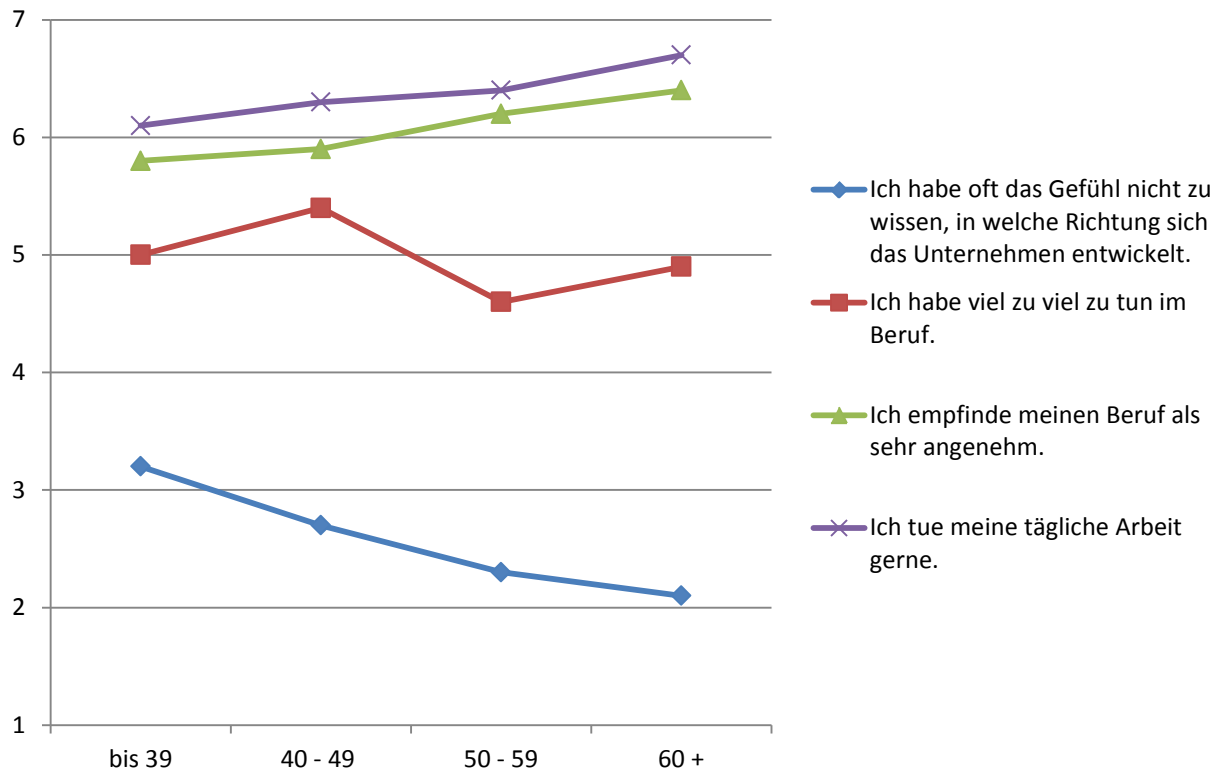
2: Industrie und Bau

### **Auslastung im Beruf / Arbeitszufriedenheit**

Was mit Signifikanz genau gemeint ist, soll mit folgender erster Erkenntnis dargestellt werden. Auf die Frage hin, ob man die Arbeit gerne tut, gibt es auf hohem Niveau signifikante Unterschiede. Die befragten Personen haben angegeben, dass sie recht gerne zur Arbeit gehen: *Je älter die befragten Personen sind, desto lieber arbeiten sie.* Die Unterschiede zwischen den über 60-Jährigen zu den anderen Altersgruppen – den unter 40-Jährigen, den 40- bis 49-Jährigen und den 50- bis 59-Jährigen – sind jeweils signifikant und nicht durch „Ausreisser“ bestimmt (Abbildung 13). Analog wird der Beruf mit höherem Alter als angenehmer empfunden. Zudem ist mit zunehmendem Alter weniger Unsicherheit über die Unternehmensentwicklung gegeben.

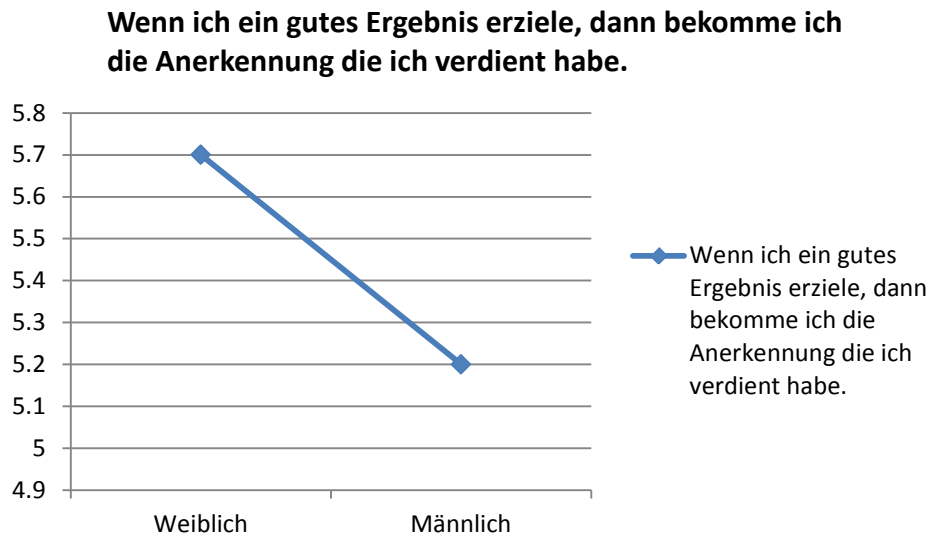
Hingegen fällt das Empfinden über die Auslastung im Beruf unterschiedlich aus. Die 40- bis 49-Jährigen haben diesbezüglich den höchsten Wert.





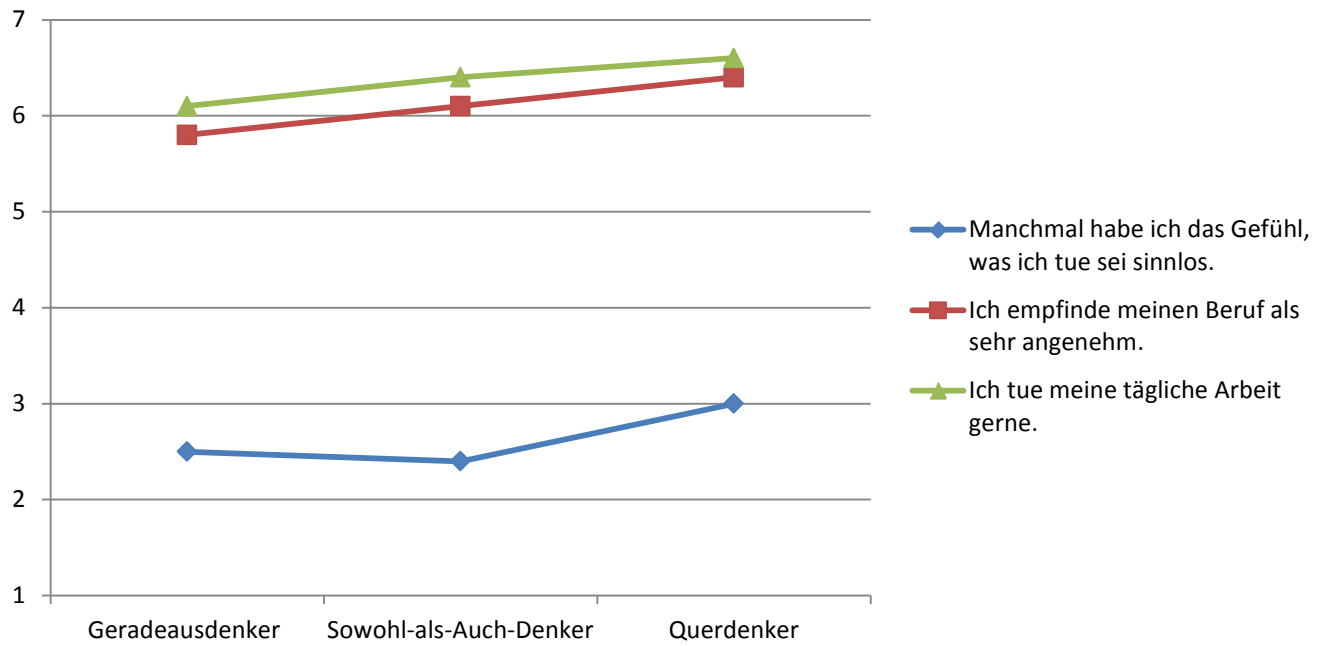
**Abbildung 13: Arbeitszufriedenheit nach Alter (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)**

Beim Vergleich der Antworten der weiblichen und männlichen Umfrageteilnehmer haben wir im Themenbereich der Arbeitszufriedenheit lediglich einen signifikanten Unterschied ausfindig gemacht. Demnach stimmen die Frauen der Frage nach der Anerkennung signifikant stärker zu als die Männer (Abbildung 14). Vielleicht müsste man sich als Chef die Frage stellen, ob die Damen im Unternehmen mehr gelobt werden als die Herren?



**Abbildung 14: Arbeitszufriedenheit nach Geschlecht (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)**

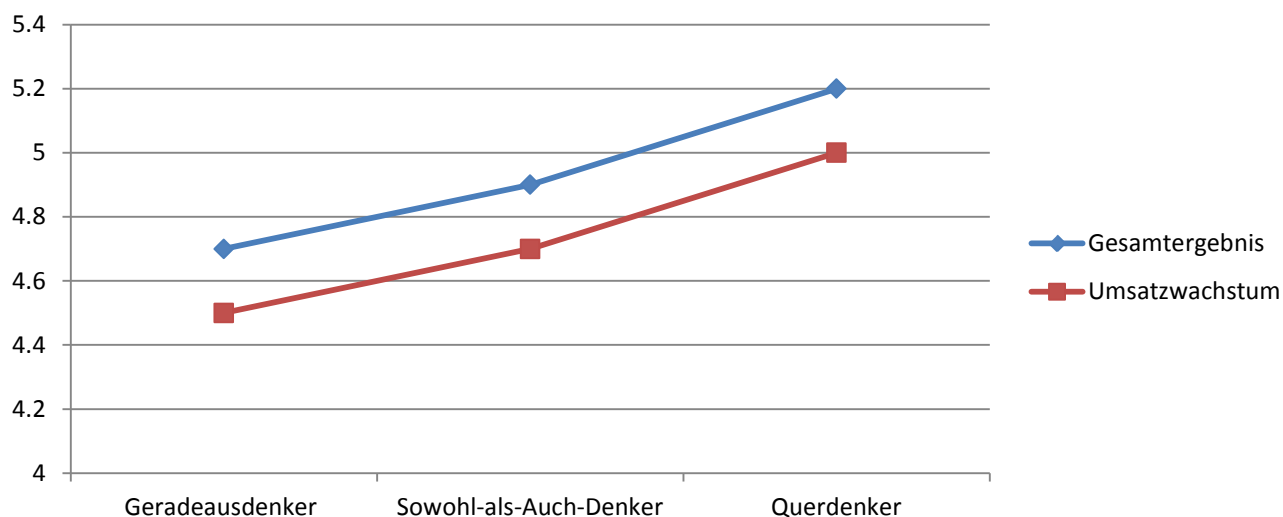
Signifikante Unterschiede im Zusammenhang mit der Selbsteinschätzung der Arbeitszufriedenheit haben wir ebenso innerhalb der Querdenkergruppen gefunden. Wie weiter oben bereits erwähnt wurde, haben wir die Befragten in die Gruppen „Geradeausdenker“, „Sowohl-als-auch-Denker“ und „Querdenker“ eingeordnet. Wie man unten stehender Abbildung 15 entnehmen kann, ‚ticken‘ Querdenker anders als die beiden anderen Gruppen. Querdenker arbeiten sehr gerne und empfinden ihren Beruf im Vergleich zu den anderen beiden Gruppen signifikant angenehmer. Im Hinblick auf den Sinn ihrer Arbeit sind Querdenker jedoch signifikant kritischer als die beiden anderen Gruppen.



**Abbildung 15: Arbeitszufriedenheit nach Querdenkergruppen (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)**

## Wettbewerbsvergleich

Was den Wettbewerbsvergleich betrifft, schätzen sich die Querdenker hinsichtlich der Entwicklung ihres Gesamtergebnisses und ihres Umsatzwachstums für 2011 signifikant besser ein als die beiden anderen Gruppen (Abbildung 16).



**Abbildung 16: Wettbewerbsvergleich nach Querdenkergruppen (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)**

Die Einschätzung der momentanen Situation für das eigene Unternehmen soll aufzeigen, wie stark die befragten Unternehmen aktuell gefordert sind. Wie bereits weiter oben dargestellt, sind wir in diesem Zusammenhang auf interessante Ergebnisse gestoßen. Wir möchten bei der Fülle an Informationen die Ergebnisse nach den Gruppen „Anzahl Mitarbeitende“ und „Sektoren“ differenzieren. Wie man leicht erkennt, gibt es nach Firmengrösse stark unterschiedliche Einschätzungen (Abbildung 17). So kann beispielsweise erkannt werden, dass mit zunehmender Grösse der Firmen ihre Kunden vermehrt nach der aktuellsten Technologie und den aktuellsten Service-Lösungen fragen. Mittelunternehmen stimmen im Gegensatz zu den Kleinst-, Klein- und Grossunternehmen bei der Frage nach dem ruinösen (Preis)Wettbewerb am stärksten zu. Insbesondere Kleinunternehmen mit mehr als 10 und weniger als 50 Mitarbeitenden sehen sich mehrheitlich bei folgenden Aspekten am stärksten gefordert: Neue Aktivitäten, verbesserte Technologien und Service-Leistungen von Mitbewerbern, Veränderungs-

geschwindigkeit und Werbekämpfe innerhalb der Branche. Wenig Zustimmung findet die Behauptung, dass die Mitbewerber schwach sind, was wiederum auf einen intensiven Wettbewerb in allen Grössenklassen hinweist.

Im Sektorenvergleich (Dienstleistungssektor und Industrie- respektive Bausektor) sind ebenso einige Unterschiede feststellbar: So beurteilen Firmen des Dienstleistungssektors die Veränderungsgeschwindigkeit („Nichts bleibt für lange Zeit gleich in unserer Branche.“) signifikant höher und die Änderung der Kundenpräferenzen signifikant beständiger als die Industrie- respektive Bauunternehmen (Abbildung 18). Offenbar ist im Gegensatz dazu der (ruinöse) Preiswettbewerb im Industrie- respektive Bausektor signifikant stärker als im Dienstleistungssektor.

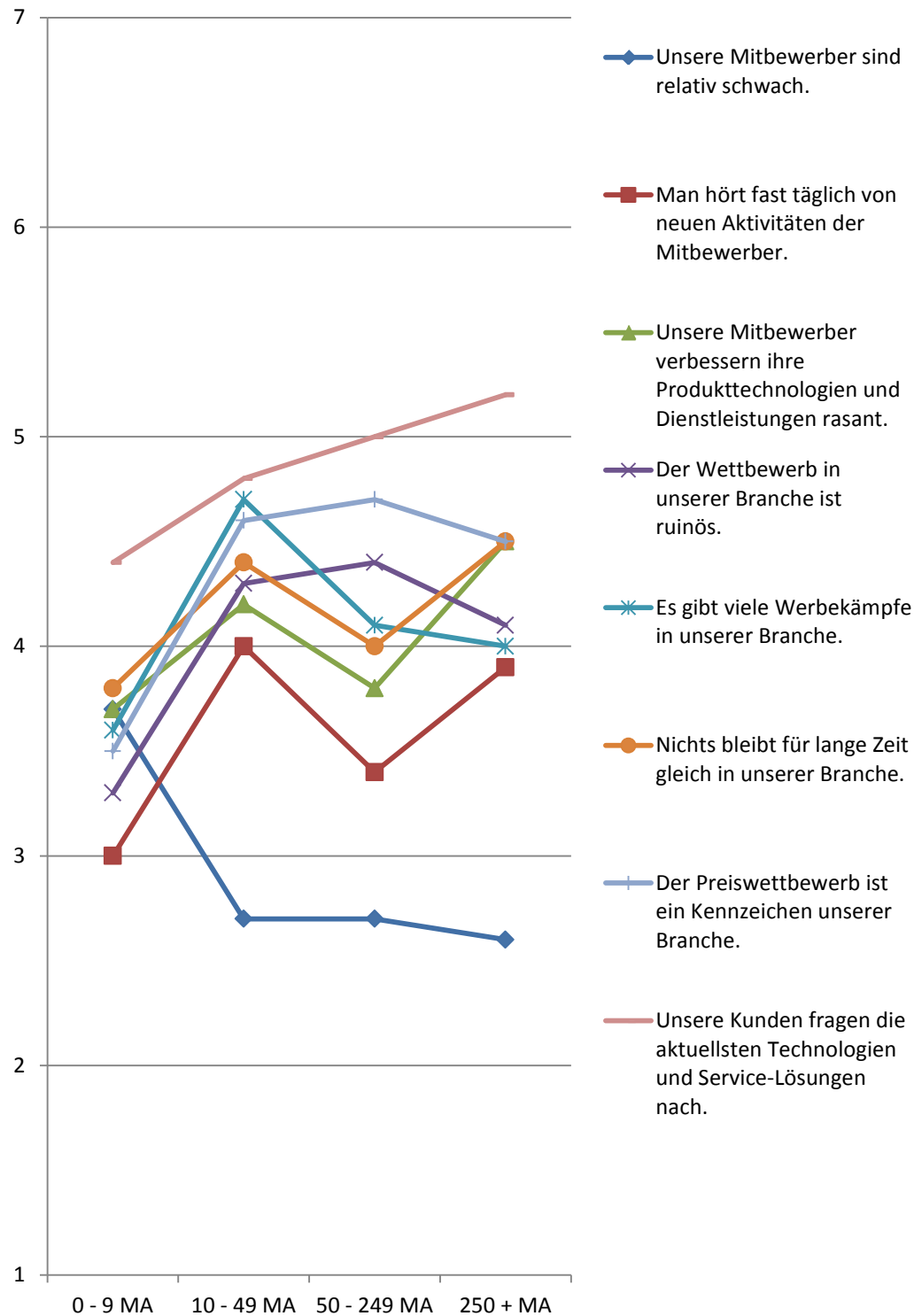
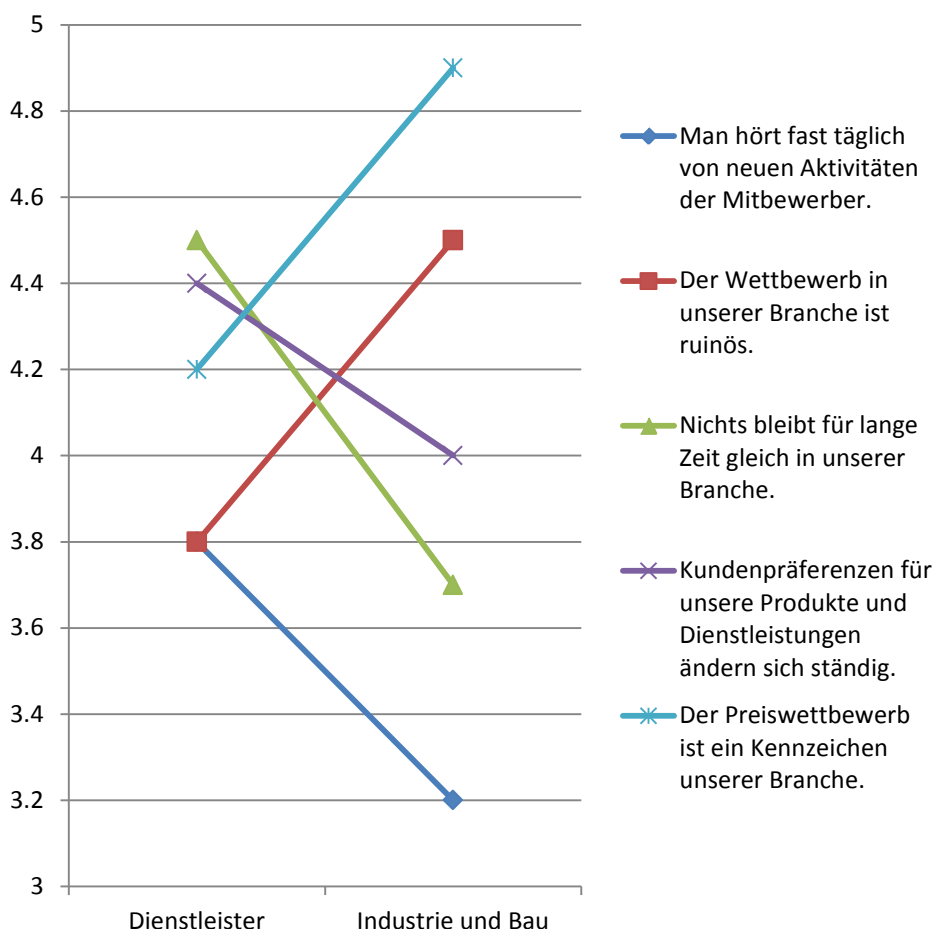


Abbildung 17: Einschätzung der momentanen Situation nach Grössenklassen (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)



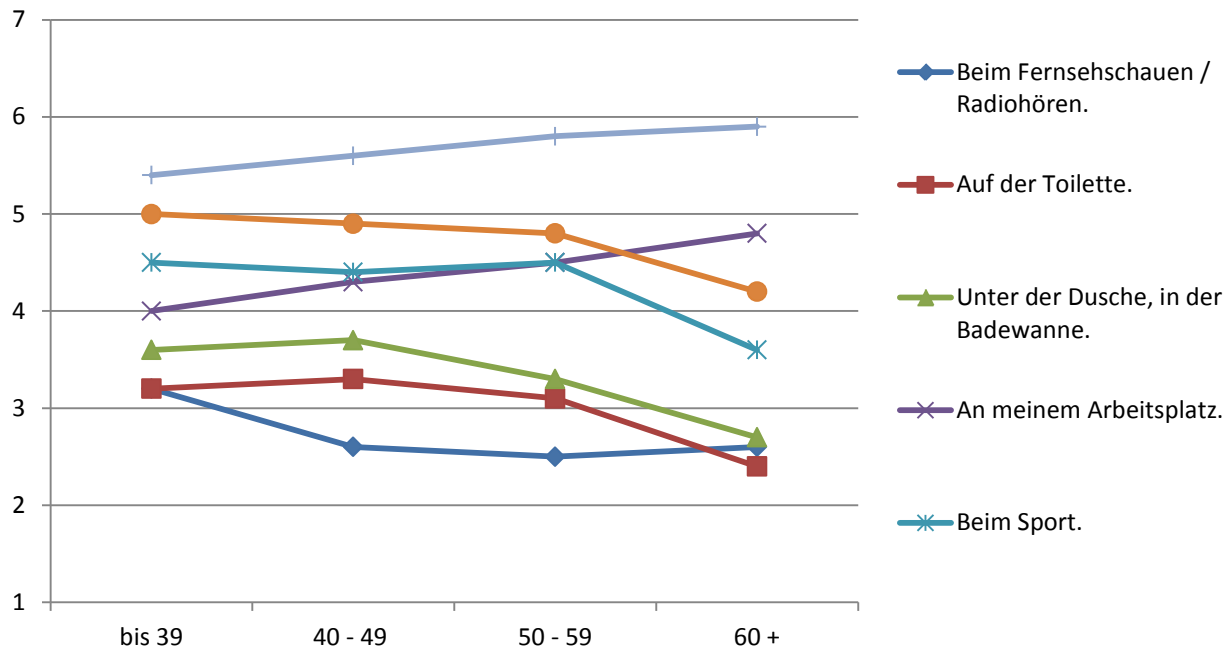
**Abbildung 18: Wettbewerbsvergleich nach Branchen (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)**

### Querdenkerorte

Die nächste Auswertung widmet sich dem Thema „Ort des Querdenkens“, also der Frage, bei welchen Gelegenheiten man besonders gut querdenken kann. Wiederum haben wir hinsichtlich der Gruppenvariablen „Alter Person in Jahren“, „Geschlecht“ und „Querdenken“ einige Unterschiede ausgemacht.

Bezüglich des Alters der Umfrageteilnehmer ist ein etwas kontroverses Bild erkennbar (Abbildung 19). Eine Vereinfachung sei hier erlaubt: Je älter, desto mehr Querdenken in der Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitenden und desto mehr Querdenken am Arbeitsplatz. Je jünger, desto mehr Querdenken beim Autofahren, beim Sport, un-

ter der Dusche, auf der Toilette und beim Fernsehen. Damit steht viel Raum für Interpretationen parat.



**Abbildung 19: Querdenkerorte nach Alter (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)**

Weiter sind bezüglich des Geschlechts signifikante Unterschiede erkennbar (Abbildung 20). Die Damen weisen bei folgenden Gelegenheiten signifikant höhere Einschätzungen als die Männer auf: Beim Einschlafen, während Firmenpausen, bei der Anwendung von Kreativitätstechniken, während interessanten Meetings, in der Kommunikation mit Vorgesetzten und mit Querdenkern. Dieser Befund bietet doch einigen Gesprächsstoff. Was ist los mit uns Männern?



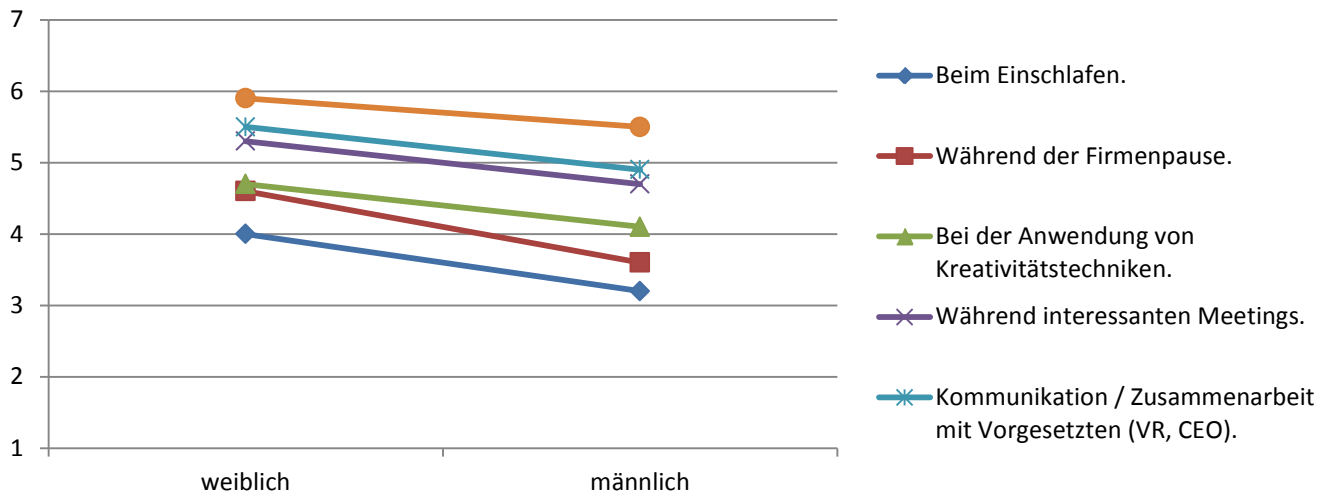


Abbildung 20: Querdenkerorte nach Geschlecht (1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)

### Nutzen des Querdenkens

Die Frage nach dem Nutzen des Querdenkens wird erwartungsgemäss von den Querdenkern am höchsten geschätzt (Abbildung 21). So stufen Querdenker ihren Denkan-satz für die operativen Tätigkeiten, für Führungsaufgaben und vor allem im Gespräch mit den Kunden als sehr nützlich ein.

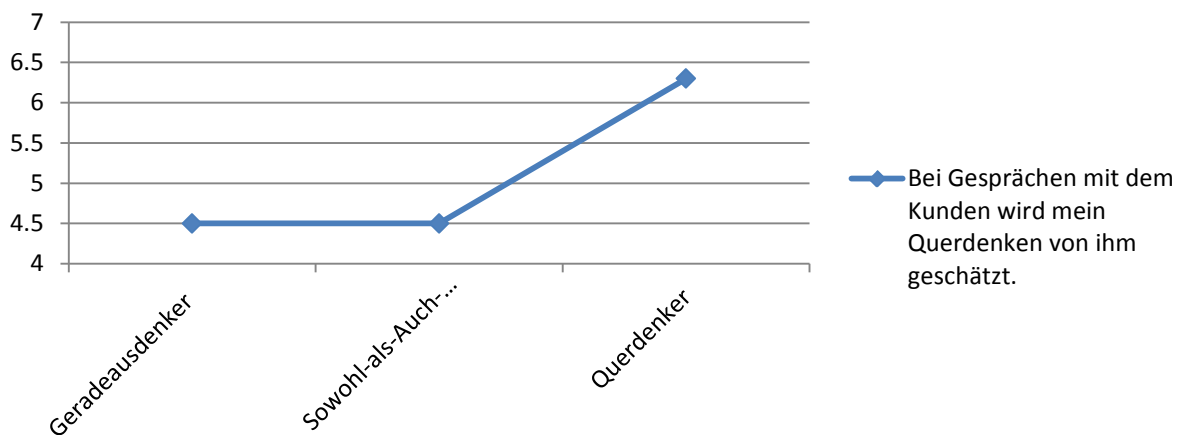


Abbildung 21: Nutzen des Querdenkens nach Querdenkergruppen (1 = stimme ab-solut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu)

## Weitere signifikante Feststellungen

Ebenfalls hat die Untersuchung aufgezeigt (hier nicht als Abb.), dass Querdenker gegenüber den anderen Gruppen signifikant anders handeln. Die folgende Aufzählung bildet ein Konzentrat zahlreicher Fragen und empirischer Überprüfungen, um zu zeigen, wie Querdenker ticken und was man vor allem für das eigene Querdenken mitnehmen kann.

Querdenkende ...

- stellen andauernd Fragen,
- sehen neue Ideen aufgrund ihrer Beobachtungen der Kundeninteraktion mit den Produkten und Dienstleistungen,
- lieben das Experimentieren,
- sind abenteuerlich und
- suchen andauernd nach neuen Erfahrungen und Ideen,
- arbeiten mit Analogien, um auf neue Ideen zu kommen,
- nehmen bewusst andere Perspektiven ein,
- studieren gründlich die Fachliteratur,
- sehen Verbindungen zwischen offensichtlichen und nicht zusammenhängenden Informationen und unabhängigen Themengebieten,
- finden im Alltagsleben immer Zeit, um nach neuen Ideen zu suchen,
- suchen dabei systematisch und
- sind überzeugt, dass sie mit ihrer Arbeitsweise innerhalb der Branche einzigartig sind. Und
- sie können auch geniessen.

Diese zentralen Ergebnisse gilt es noch zu vertiefen, stellen sie doch einen Schwerpunkt in der Schweizer KMU-Tag-Studie 2011 dar. Wir freuen uns nun auf die rege Diskussion über die Resultate zusammen mit Unternehmerinnen und Unternehmer, Führungskräfte und Querdenkern zugleich.

# Dankeschön

---

Rückblickend auf den Schweizer KMU-Tag 2011 sei mir ein Wort des Dankes an dieser Stelle erlaubt. So viele Menschen und Unternehmen haben wiederum am KMU-Tag 2011 für den reibungslosen und erfolgreichen Ablauf mitgeholfen, mitgefiebert und Freude gehabt. Mein Dank gilt meinen Kolleginnen und Kollegen vom KMU-HSG und von *alea iacta ag*: Euch allen eine feste Dankesumarmung. Weitere imaginäre Küsse kriegen 1.) Walter Weber für sein gutes Selektionshändchen in Sachen herausragenden und KMU-tauglichen Referentinnen, Referenten und Moderatoren sowie für die vielen KMU-Tag-Texte und Durchsicht des vorliegenden Manuskriptes. 2.) Roger Tinner für die frische Klarsicht, Organisation, Sponsorenbetreuung, das Layout und die Mithilfe bei der vorhin genannten Selektion und 3.) Heidi Fueglistaller, Marlène Tinner und Ilse Weber für die Betreuung der verschiedensten ‚Stakeholder‘, Durchsicht der Texte und für ihre Zuversicht – auch gegenüber ihren Männern. Ein weiteres grosses Dankeschön gilt unseren Sponsoren, also unseren langjährigen und loyalen Wegbegleitern: Ohne Euch und ohne Sie wäre ein Schweizer KMU-Tag in dieser Dimension niemals möglich! In Dankbarkeit gratuliere ich Ihnen allen, dass Sie in die Schweizer KMU investieren. Mein inniger Dank sei Ihnen, verehrte Damen und Herren, geehrte Gäste des KMU-Tages 2011, überbracht. Danke, dass Sie am diesjährigen KMU-Tag teilnehmen; danke, dass Sie an Unternehmertum und KMU glauben.

Ihr Urs Fueglistaller

St. Gallen, 7. Dezember 2011