

## Innovationskultur Von Querdenkern und Innovationstypen



Eine gelebte Innovationskultur erfordert den Abschied des eindimensionalen Denkens. Eine gesunde Mischung aus Quer- und Geradeausdenken ist gefordert.

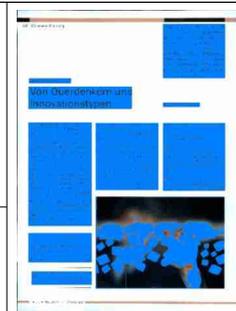
### Regula Heinzelmann

Am KMU-Tag 2011 wurde das Thema Querdenken behandelt. Dieses steht in unmittelbarem Zusammenhang mit Innovation. Querdenken ist ein umgangssprachlicher Ausdruck, heisst es in der Zusammenfassung «KMU und Kreativität – vom Wert des Querdenkens» von Urs Fueglistaller, Dominik Burger und Alex Fust. Man kann auch das Synonym «laterales Denken» dafür verwenden. Lateral (vom lateinischen *latus*: Seite) drückt das nichtlineare in der Gedankenabfolge aus. Dabei kann man auch die Perspektiven wechseln. Edward de Bono hat 1967 das Vorgehen mit unterschiedlichen Hüten entwickelt. Man setzt sich unterschiedli-

che Hüte auf, z.B. wenn man ein Problem lösen möchte, trägt man oft den Hut des Chefs oder des Projektleiters auf dem Kopf. Das veranschaulicht, dass man in diesem Fall die Perspektive einer anderen Person, allenfalls auch die der Gegenpartei in einem Konflikt einnimmt.

### Studie über Querdenken

«Eine freie Wirtschaft kennt den Wert des Querdenkens, kennt die Kraft der Kreativität. Kennt aber auch die Wichtigkeit und Bedeutung des Geradeausdenkens, des Schema-Denkens, das genauso wichtig ist wie das Querdenken», sag-



te Professor Dr. Urs Fueglistaller am  
KMU-Tag.

■ **Gemeinsam fällt Querdenken offenbar leichter.**

Im Vorfeld hat das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Hochschule St. Gallen (KMU-HSG) eine Studie durchgeführt, bei der es um Querdenken und Geradeausdenken ging. An der Umfrage nahmen 509 Personen, davon 15,5 Prozent Frauen und 84,5 Prozent Männer im Alter von 24 bis 73 Jahren teil. Der überwiegende Teil der Befragten waren CEOs, Inhaber und/oder haben Ver-  
Wer innovativ sein will, darf nicht immer in vorgegebenen Bahnen denken. Querdenken ist eine wichtige Innovationsquelle, wie zwei Umfragen zeigen. Der grösste Nutzen des Querdenkens wird vor allem bei Strategiesitzungen sowie Forschungs- und Entwicklungsprojekten gesehen.

■ **Die meisten Befragten können beim Gespräch mit Kunden, Mitarbeitern und anderen Personen besonders gut querdenken. Die ruhigen Momente kommen erst an dritter Stelle. Auffallend selten genannt wurden die vermuteten «Klassiker» unter den Querdenkerorten, zum Beispiel die Badewanne.**

■ **Je älter die Leute sind, desto mehr wird am Arbeitsplatz und bei der Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitenden quergedacht. Die jüngeren Leute machen das mehr in der Freizeit.**

waltungsratsfunktionen in Familienunternehmen.

Erstaunlich ist es nicht, dass Querdenker innovativ handeln. Sie stellen viele Fragen, erkennen neue Ideen aufgrund ihrer Beobachtungen, lieben das Experimentieren und nehmen bewusst andere Perspektiven ein. Das machen sie nicht nur im Beruf, sondern auch im Alltagsleben.

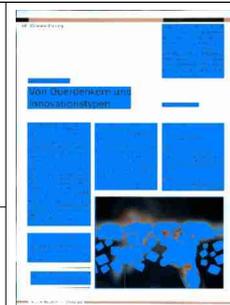
Die wichtigsten Resultate:

- 31 Prozent aller Befragten schätzen sich überwiegend als Geradeausdenker ein, 19 Prozent als reine Querdenker und überwiegend Querdenker ein. Die Hälfte der Befragten betrachtet sich als ausgewogen.
- Bei der Umfrage ergaben sich keine wesentlichen Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Befragten, und auch nicht zwischen den Funktionen, die die Befragten in den Unternehmen haben.
- Die Umsetzung vom Querdenken erfordert viel Energie und Aufwand.

## Quer- und Geradeausdenken

Dabei hängen die Querdenker keineswegs in der Luft. Querdenker befassen sich mit Informationsgrundlagen, d.h. sie studieren gründlich die Fachliteratur und erkennen Verbindungen zwischen offensichtlichen und nicht zusammenhängenden Informationen und unabhängigen Themengebieten. Sie sind überzeugt, dass sie mit ihrer Arbeitsweise innerhalb der Branche einzigartig sind.

Und die Querdenker haben auch Erfolg mit dieser Strategie: Beim Wettbewerbsvergleich schätzen sich die Querdenker hinsichtlich der Entwicklung ihres Gesamtergebnisses und ihres Umsatzwachstums für 2011 signifikant besser ein als die beiden anderen Gruppen.



In einigen Punkten zeigte die Umfrage eine gewisse Skepsis gegenüber dem Querdenken. Insbesondere zeigt die Umfrage, dass eine Balance aus Querdenken und Ausführen von Vorgaben gefordert wird.

Der grösste Nutzen des Querdenkens wird vor allem bei Strategiesitzungen und Forschungs- und Entwicklungsprojekten gesehen, allerdings auch bei allgemeinen, operativen Aufgaben, Sitzungen und Gesprächen mit Kunden. Interessant ist auch die grosse Zustimmung zur Antwortmöglichkeit «20 Prozent Querdenken und 80 Prozent Geradeausdenken ist für den Erfolg des Unternehmens nützlich». Querdenken könne zu Spannungen innerhalb eines Teams führen und gefährlich sein, wenn dadurch vom Wesentlichen abgewichen wird.

### Innovation aus Leidenschaft

Über das Verhältnis der Unternehmer zur Innovation hat die Hochschule Luzern eine Umfrage mit rund zweihundert Innovationsverantwortlichen aus rund 95 Unternehmen der Zentralschweiz veranstaltet. Daraus liess sich ein Profil von vier Innovationstypen ableiten. Der Innovationskulturführer zeigt ein grosses Bedürfnis, eine Leidenschaft, etwas anderes machen zu wollen und betrachtet alle Mitarbeitenden als Innovationsquelle. Die Ergebnisse des Innovationsprozesses sind entweder völlig neue Produkte und Dienstleistungen. Oder ein vorhandenes Produkt wird mit einer neuen Technologie ausgestattet.

Die internen Strukturen des Innovationskulturführers sind darauf ausgerichtet, möglichst viel internen Austausch zu ermöglichen. Speziell gefördert wird interdisziplinäre Projekt- und Teamarbeit. Gezielte regelmässige Weiterbildung gehört bei Innovationskulturführern zum Standard. Innovationskulturführer wissen,

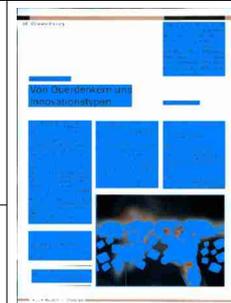
dass Innovation kreativen Freiraum braucht. Ein wichtiger Wert für Innovationskulturführer ist das Vertrauen in Partnerschaften, welche über persönliche Kontakte aufgebaut werden. Dazu gehören auch die Kunden.

Viele Innovationskulturführer beklagen sich über innovationsbehindernde bürokratische Hürden und politische Rahmenbedingungen. Insgesamt kritisieren Innovationskulturführer staatliche und halbstaatliche Institutionen jedoch differenzierter, konkreter und weniger pauschal als die anderen Innovationstypen.

### Management gefordert

Für den Innovationstyp Suchender Innovator benötigen Innovationsvorhaben vor allem eins: Unterstützung durch das Management. Auf operativer Ebene ist zudem ein Mitarbeitender notwendig, der von der Idee überzeugt ist und das Projekt eigenverantwortlich vorantreibt. Dazu sind neben fachlichen Qualifikationen Beharrlichkeit und Risikobereitschaft gefragt. Bei Partnerschaften legt der Suchende Innovator sehr viel Wert darauf, dass diese regional verankert sind und auf persönlichen Beziehungen aufbauen. Innovationen bedeuten für die Kunden eine hohe Produktqualität und für das Unternehmen Kosten- und Zeitersparnis.

Zwei Drittel der Suchenden Innovatoren geben an, dass Ideen in ihrem Unternehmen aus wirtschaftlichem, meistens finanziellem Druck entstehen. Die Möglichkeit, dass Innovationsprozesse auch scheitern können, wird als negativ und innovationshemmend betrachtet. Weiterbildung ist den Suchenden Innovatoren wichtig. Suchende Innovatoren beschreiben Belange aus dem Bereich der Politik als Stolpersteine für Innovationsprozesse. Unbeliebt sind bei ihnen gesetzliche



KMU-Magazin  
9326 Horn  
071/ 846 88 74  
www.kmu-magazin.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 13'500  
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 601.13  
Abo-Nr.: 1085734  
Seite: 98  
Fläche: 104'206 mm<sup>2</sup>

Auflagen und Normen und bürokratische oder untransparente Entscheidungsprozesse von Behörden.

### Tradition und Innovation

Traditionelle Selbstinnovatoren entwickeln Ideen als Reaktion auf wirtschaftlichen Druck, der meistens finanziell ist. Bei einem Drittel der Traditionellen Selbstinnovatoren ist der Grund für die Innovationsentwicklung jedoch die Leidenschaft, etwas anderes machen zu wollen, die aktuelle Situation zu verbessern oder sich neuen Herausforderungen zu stellen. Ideen von innovativen Einzelpersonen werden im Unternehmen sowohl von der Geschäftsleitung sowie von den Mitarbeitenden realisiert.

Externe Ideen erhält der traditionelle Selbstinnovator vor allem aus Weiterbildungsmaßnahmen (Kurse), dem Literaturstudium und dem Besuch von Messen sowie durch Kundenwünsche. Andererseits haben Traditionelle Selbstinnovatoren manchmal Schwierigkeiten, das Produkt den Kunden schmackhaft zu machen.

### Erfolgreich ohne Innovation?

Der Innovationsnovize verfolgt keine Innovationsideen, denn er hält Innovation nicht für notwendig. Sein Fokus liegt auf normaler Wirtschaftswachstumsentwicklung und dem Erhalt des Status quo. Viele Innovationsnovizen führen seit sehr langer Zeit erfolgreiche Kleinunternehmen, bei denen aber ein grosses Veränderungspotenzial besteht. Der Eigentümer des Unternehmens sorgt aber dafür, dass nicht zu grosse Störungen im normalen Geschäftsablauf entstehen. Bei den Mitarbeitenden wird darauf geachtet, dass diese nicht zu abgehoben denken, son-

dern handwerkliche Spezialisten sind.

Der Innovationsnovize pflegt engen und persönlichen Kontakt mit seinen Kunden. Zudem ist er Mitglied in lokalen Unternehmerverbänden, in denen er gern auch den Vorsitz übernimmt. Zu staatlichen und halbstaatlichen Akteuren steht der Innovationsnovize in einem kritischen Verhältnis, auch wenn er sich sehr stark für regionale Belange in den entsprechenden Gremien engagiert. Aus diesen Aktivitäten könnten sich grosse Chancen für Innovationen ergeben.

Auch Innovationsnovizen können mit wirtschaftlichen Veränderungen konfrontiert werden und unter Druck geraten. Dann haben sie die besten Voraussetzungen, um wie die Traditionelle Selbstinnovatoren Ideen durch ihre Kontakte zu entwickeln. ■

**Innovative Unternehmen – Geschichte/Profile/Test, Patricia Wolf**, herausgegeben vom Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule Luzern über Innovationstypen mit Test:  
[http://www.idee-suisse.ch/fileadmin/pdf\\_presse/ZSI\\_Broschuere\\_Selbsttest.pdf](http://www.idee-suisse.ch/fileadmin/pdf_presse/ZSI_Broschuere_Selbsttest.pdf)

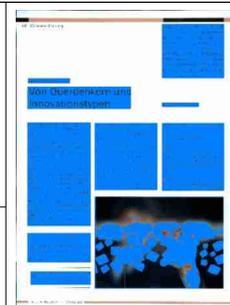
[www.kmu-tag.ch](http://www.kmu-tag.ch)  
<http://www.kmu.unisg.ch/org/kmu/web.nsf/wwwPubhomepage/webhomepage?opendocument>

Regula Heinzelmann studierte Rechtswissenschaften an der Universität Zürich und arbeitet seit 1984 als selbstständige Autorin mit Schwerpunkt auf wirtschaftlichen und juristischen Themen. Für Unternehmen verfasst sie PR-Texte und Vertragsmuster. Die freischaffende Journalistin wohnt in Zürich und lebt zeitweise in Berlin.



Regula Heinzelmann  
Juristin und freischaffende Journalistin

Textservice für Unternehmen  
rhz@bluewin.ch  
[www.heinzelmann-texte.ch](http://www.heinzelmann-texte.ch)



### 30 Jahre Idee-Suisse

Idee-Suisse Schweizerische Gesellschaft für Ideen- und Innovationsmanagement ist ein Verein nach ZGB und eine Nonprofit-Organisation, Idee-Suisse ist seit April 1997 eine eingetragene Schweizer Marke. Die Mitglieder des Vereins sind innovative natürliche und juristische Personen. Idee-Suisse ist Mitglied der Schweizerischen Akademie der Technischen Wissenschaften SATW.

Zur Jubiläumsfeier passt der Band 13 aus der Schriftenreihe Kreatives Management, Verlag Peter Lang: Innovationsmanagement – Erkennen und Überwinden von Innovationsbarrieren, ISBN 978-3-0343-0066-7.

23 Autorinnen und Autoren haben sich mit Beiträgen dem Thema «Innovation» gewidmet, das als Dauerbrenner an der Spitze der Prioritätenliste einer jeden Unternehmung steht. Neben Essays über das klassische Innovationsmanagement, z.B. von Idee-Suisse-Gründer Olaf J. Böhme schrieb auch Klaus Stöhlker über Innovation und Kommunikation. Ein Schwerpunkt des Buches ist der Einsatz von Onlineplattformen und

die Nutzung von Internet und sozialen Medien zur Entwicklung und Beurteilung von Innovationen. Dafür sind auch Fragebögen beliebt, denjenigen von Eduard Hauser, Präsident Entwicklung Schweiz, findet man im Anhang. Bundesrat Schneider-Ammann bringt es auf den Punkt: «Eine gelungene Innovation ist ein Produkt, das die Kundschaft überzeugt und sich ausgezeichnet verkaufen lässt, oder ein Prozess der dem Unternehmen wesentliche Vorteile bringt.» Bundesrat Schneider-Ammann hält die Schweiz für einen hervorragenden Innovationsstandort – unter der Bedingung, dass vorteilhafte Rahmenbedingungen auch bestehen bleiben.

Interessant ist auch der Band 6 der Schriftenreihe «Innovation als Lernprozess», Verlag Peter Lang, Eduard Hauser, Idee-Suisse, ISBN 3-261-04169-2. Eduard Hauser analysiert darin, auch an Beispielen, wie man Unternehmen innovationsfreundlich organisieren und den Wandlungsprozessen der Wirtschaft anpassen kann. Dazu gibt er Tipps, die auch heute noch aktuell sind.