

KMU-TAG-STUDIE 2016

KMU UND PERSPEKTIVENWECHSEL – MITTENDRIN UND TROTZDEM DRAUSSEN

Urs Fueglistaller, Dominik Burger, Alexander Fust

Urs Fueglistaller, Dominik Burger, Alexander Fust²

«Immer mehr komme ich zur Überzeugung, dass KMU-Führungspersönlichkeiten das vertikale und horizontale Oszillieren bestens beherrschen und es oft nicht (mehr) wahrnehmen, weil es für sie selbstverständlich ist. Vertikal meint dabei: operativ tätig sein und immer wieder den strategischen Blickwinkel einnehmen; horizontal: sich selbst dabei wahrnehmen und stets versuchen, sich in das Gegenüber zu versetzen. Das ist nützlicher Perspektivenwechsel – mittendrin und trotzdem draussen. Oder anders gesagt: Bleib mit beiden Füßen auf dem Boden und halte die Nase in den Wind.» (Urs Fueglistaller)

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Freunde des KMU-Tags

Lassen Sie uns dieses Jahr mit einer Metapher beginnen. Die Geschichte stammt ursprünglich aus der Feder von Peter Bichsel und passt gut zur Thematik «Perspektivenwechsel»:

«Als die Gazellen von den Löwen Mitbestimmung forderten, waren die Löwen dagegen. «Es kommt noch so weit, dass die Gazellen bestimmen, wen wir fressen (dürfen)!\», sagten die Löwen. Sie beriefen sich auf eine unverdächtige Studie des WWF und sprachen von Wildpartnerschaft bei klarer Kompetenzen-Trennung: Fressen auf der einen Seite – Gefressenwerden auf der anderen. «Denn», so sagten sie, «es liegt doch auf der Hand, dass einer nicht zugleich etwas vom Gefressenwerden und vom Fressen verstehen kann. Und der Entscheid, jemanden zu fressen, muss schnell und unabhängig gefasst werden können.»

Das leuchtete denn auch den Gazellen ein. «Eigentlich haben sie recht», sagte eine Gazelle, «denn schliesslich fressen wir ja auch.» – «Aber nur Gras», sagte eine andere Gazelle. – «Ja, schon», sagte die erste, «aber nur weil wir Gazellen sind. Wenn wir Löwen wären, würden wir auch Gazellen fressen.» «Richtig», riefen die Löwen, «wir bewundern Eure Fähigkeit, die Perspektive derart schnell zu wechseln». (In Anlehnung an P. Bichsel (1979) – der Epilog der Metapher befindet sich ganz am Schluss der KMU-Tag-Studie 2016)

Perspektivenwechsel – was ist das?

Bevor wir in die Interpretation der Metapher und in die Auswertung der KMU-Tag-Studie 2016 eintauchen, lassen Sie uns den Begriff des «Perspektivenwechsels» definieren. Perspektivenwechsel umschreibt einen Teil der Empathie-Kompetenz des Menschen. Dabei geht es um die Zuversicht, sich in jemand anderen hineinversetzen zu können – abhängig von der Situation und der Person. Perspektivenwechsel umfasst also die Kompetenz und Bereitschaft, Gedanken, Emotionen, Motive und Persönlichkeitsmerkmale einer anderen Person zu erkennen und zu verstehen. Es geht um das kognitive und emotionale «Einfühlen» und das anschließende «Ausfühlen». Perspektivenwechsel kann als Instrument im Umgang mit Verhaltens- und Entscheidungsprozessen betrachtet werden.³

Die eben geschilderte Diskursfähigkeit im Sinne des Perspektivenwechsels der Gazellen ist aus drei Gründen beachtlich: 1.) Sie kommen dank der Übernahme der Löwenperspektive zu neuen Erkenntnissen; 2.) sie ernten Anerkennung ihrer Gesprächs-

¹ Wir danken Thomas Kade, CEO und Partner, und Christoph Brunner, Partner, von der OBT AG. Die OBT AG unterstützt seit 2003 den Schweizer KMU-Tag als Hauptsponsorin. Ein kameradschaftliches «Danke vilmo!» meinen beiden Mitstreitern Roger Tinner und Walter Weber für das Vertrauen und die Gewährung der wissenschaftlichen Freiheit. Ebenfalls danken wir Prof. Dr. Michael Gasda (KMU-HSG) für die kritische Durchsicht des Manuskripts und seine konstruktiven, fachmännischen Korrekturen.

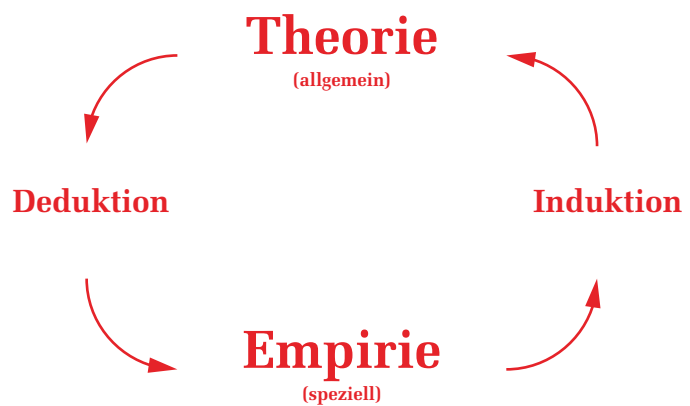
² Prof. Dr. Urs Fueglistaller ist Ordinarius für Unternehmensführung mit besonderer Berücksichtigung der kleinen dynamischen Unternehmen und Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG). Dominik Burger, M.A. HSG, und Dr. Alexander Fust sind Projektleiter am KMU-HSG.

³ Bei der Definition haben wir uns an Teilen der psychologischen Umschreibung der Empathie bedient (vgl. Ekman, 2007, S. 249, und plato.stanford.edu/entries/empathy). Wir haben zusätzlich eigene Interpretationen eingefügt. Inspiriert wurden wir auch von der Forschungstätigkeit von Badea (2010), der zum Schluss kommt, dass Menschen, die den Perspektivenwechsel besonders gut beherrschen, profundere persönliche Beziehungen haben, die Selbst- und Fremdmotivation besser beherrschen, schneller lernen können und ein grösseres Vertrauen geniessen als andere.

GESAMTSICHT

Abbildung 1

Induktion und Deduktion.



partner, und 3.) es findet ein Diskurs zwischen zwei Organisationen statt. Diskurs meint dabei, dass These und Antithese besprochen werden und dabei eine Synthese entsteht. Auch mag die Metapher ein wenig an die Lehre von Max Weber (1864–1920) erinnern, der sog. Bürokratiemodelle als Idealtypus formeller Prozesse beschrieb. Denn nach seiner Meinung befolgen die Untergebenen (Gazellen) gemäss den Vorgesetzten (Löwen) klare Regeln. Weber nennt sie logisch-deduktive Regeln und meint damit die Schlussfolgerung, dass aufgrund gegebener Prämissen (Löwe = Fleischfresser, stark, Jäger) eine zwingende Konsequenz (Gazelle = Veganerin, schwach, Beute) folgen muss. So kann – gemäss Weber – der Aufwand der Kommunikation in der Verwaltungspraxis auf ein händelbares Mass vermindert werden. Könnte man ihn noch fragen, würde er wohl zur Metapher meinen, dass eine oben geschilderte Aussprache eigentlich nicht hätte stattfinden müssen. Denn die Reflexion würde quasi den Gegenprozess zur logisch-deduktiven Regel auslösen, also genau das, was die Gazellen versuchten. Man nennt diesen Prozess auch Induktion, also die Gewinnung einer neuen Regel aufgrund einzelner Fälle oder Bedürfnisse.

Perspektivenwechsel in der Wissenschaft und Praxis

Dieses «Spiel des Perspektivenwechsels» ist in der Wissenschaft tief verankert: Anhand einer bewährten, allgemein gültigen Theorie (z.B. Gravitationsgesetz) können mittels Deduktion Aussagen über Einzelfälle getroffen werden (der Apfel fällt auf den Boden), wohingegen durch die Beobachtung von Einzelfällen allgemein gültige Sätze mittels Induktion gewonnen werden können (neue Theorie, Anpassung einer bewährten Theorie) (vgl. Abbildung 1). Diese Spielregeln gelten nicht nur in der Physik, sondern auch für unseren Alltag. Auch da gibt es Gesetzmässigkeiten und Einzelfälle. Da kommt mir das Beispiel aus dem Strassenverkehr in den Sinn: Kreisverkehr. Wer im Kreisverkehr ist, hat gemäss Verkehrsregelverordnung Vortritt gegenüber solchen, die in den Kreisverkehr reinkommen wollen. Wer aus dem Kreisverkehr ausscheren will, tut das mit Blinker «rechts» und schert dann aus. Das ist klassisch logisch-deduktiv.

Abbildung 2

Kreiselfahrtregelung. Quelle: <http://www.tcs.ch>.



Nun zur Praxis: Wir waren während der Sommerferien im Land der Kreisel zu Gast, in Frankreich. Meine Güte, da fährt man ja nur noch im Kreis(-el) herum. Und vor allem: Da gibt es haufenweise doppelspurige Kreisel. Und die gibt es im Appenzellerland eher nicht, also stellte sich augenblicklich die Frage vor dem französischen Kreisel: «Wie verhalte ich mich korrekt?» Die Antwort lautet: «Eben genau induktiv» (und nicht intuitiv, sonst wird's gefährlich). Induktives Verhalten widerspiegelt die genaue Beobachtung, wie sich andere Verkehrsteilnehmer im doppelspurigen Kreisel bewegen, danach folgt die Adaption, und schliesslich mache ich daraus eine Gesetzmässigkeit. Also lerne ich von der Beobachtung des Einzelfalles mit zusätzlicher Umsetzung und schliesse daraus auf eine Regel, ein Gesetz oder eben eine Theorie.

Und nun wird es spannend: In Frankreich befanden wir uns oft im inneren Kreisel. Dies aus zwei Gründen: 1.) Wir konnten uns dank doppelter Schlaufe immer wunderbar orientieren (was natürlich zumindest ein Kopfschütteln der Franzosen verursachte) und 2.) weil wir sicher waren, dass wir nicht die erste Ausfahrt im Kreisel nehmen mussten. Hinzu kam, dass wir uns dank doppelter Schlaufe ein Bewertungsraster für die künstlerische Gestaltung des Kreisinnern aneigneten (sicherlich gibt es bereits schon Bildbände und Ratings darüber. Übrigens: der schönste Kreisel offenbart sich in Concarneau, Bretagne). Und nun das Spannende an der Sache: Die Franzosen liessen uns den Vortritt, wenn wir vom inneren Kreisel über den äusseren Kreisel die Ausfahrtsstrasse wählten. Also quasi das Gesetz: Wer vom inneren Kreisel in den äusseren Kreisel wechselt, hat Vortritt. Hat sich gefühlt eintausendmal bewahrheitet. Nur: Kaum daheim, haben wir aus Jux in der Kreiselfahrtanleitung des TCS nachgeschaut und festgestellt, dass es eben nicht so ist, sondern anders rum ... Hätten Sie es gewusst? Abbildung 2 verdeutlicht es (man beachte auch die Gestaltung der Kreiselmittle; also das können die Franzosen besser!).

Das Beispiel ist deshalb interessant, weil daheim angekommen, nicht nur die Ferien vorbei waren,

sondern weil eine angebliche Gesetzmässigkeit verworfen werden musste, um einer neuen Regel Platz zu machen. Und genau das ist eigentlich Alltag und wissenschaftliches Forschen: Beobachten, interpretieren, Gesetzmässigkeiten festlegen, überprüfen, bestätigen, verwerfen, weiterentwickeln, neu beobachten ... Kurz: Induktion & Deduktion, oder einfach: LERNEN.

Dabei kommt eine zentrale Bedingung für die Praxis hinzu: Wir müssen uns bewusst sein, ob wir im Modus «Anwendung von Gesetzmässigkeiten oder Theorien» oder ob wir im Modus «Beobachten von Einzelfällen und Gesetzmässigkeiten erkennen» sind. Oder für die Wissenschaft formuliert: Es ist eine Bedingung, dass für eine gute Anwendung sozialwissenschaftlicher Methoden das Bewusstsein der Forscherin oder des Forschers vorhanden sein muss, um die jeweilige Perspektive (Theorie- oder Empirie-getriebenes Vorgehen) einzunehmen. Die Abbildung 1 verdeutlicht diese beiden Modi.

Thesen des Perspektivenwechsels

Zurück zur Löwen-Gazellen-Metapher: Auch wenn wir nicht wissen, was nach der klärenden Diskussion genau mit den Gazellen passierte, können wir mit Fug und Recht sagen, dass dank Perspektivenwechsel der Nutzen für beide Seiten beachtlich erscheint. Das ermutigt uns zu folgenden Thesen:

1. *Dank Perspektivenwechsel erhöht sich die reflexive Wahrnehmung der Beteiligten.*

und – jenseits der Löwen-Gazellen-Metapher, dafür umso mehr in unserem Alltag –

2. *Selbst wenn das Unternehmen mir nur teilweise oder gar nicht gehört, verhalte ich mich so, als wenn es mein eigenes Unternehmen wäre.*

Die erste These passt gut zur Metapher (Gazellen-These) und die zweite möchte überprüfen, wie oft wir «automatisch» Perspektiven ganz im Sinne für das Unternehmen wechseln.

Wir haben in der KMU-Tag-Studie 2016 nicht nur zu diesen beiden Thesen den Grad der Zustimmung bei den Teilnehmenden abgefragt. Zahlreiche andere Behauptungen wurden untersucht. Dabei stellen wir

fest, dass für die meisten Teilnehmenden an der Studie das Perspektivenwechseln zahlreiche Chancen mit sich bringt (s. Abbildung 11).

Übrigens wurde am häufigsten der zweiten, oben genannten These und Aussage über psychologisches Eigentum zugestimmt. Damit wird verdeutlicht, dass von Führungskräften in KMU die Perspektive des Besitzers oft – gar automatisch – eingenommen wird und sowohl das tägliche als auch strategische und kulturelle Verhalten prägt. Die Überzeugung «Ich agiere so, wie wenn das Unternehmen, in dem ich arbeite, mein eigenes wäre» ist nicht nur Motivator und sinnstiftend für die Arbeit, sondern sie koppelt die eigene Haltung, Bereitschaft und Handlung mit der Tätigkeit, Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens, resp. mit den Gestaltungsvorstellungen des oder der Inhaber der Firma. Dank zahlreichen Forschungen im Bereich des psychologischen Eigentums (Psychologic Ownership) wissen wir, dass damit die drei zentralen menschlichen Motive befriedigt werden: Selbstwirksamkeit, Identität und Geborgenheit (vgl. Englisch, Sieger & Zellweger, 2010). Worauf es ankommt, wenn man diese Einstellung fördern möchte, haben wir ebenfalls untersucht.

Folgende Faktoren fördern das Verhalten der Mitarbeitenden im Sinne des psychologischen Eigentums:

- Verteilungsgerechtigkeit: Die Arbeitsleistung wird gerecht entlohnt, es werden Beförderungsmöglichkeiten aufgezeigt, es gibt eine transparente, zweckmässige Leistungsbeurteilung;
- Informationsgerechtigkeit: Frühzeitige Information über strategische Angelegenheiten, regelmässige Sitzungen zwecks Informationsaustausch, während der Kommunikation zeigen, dass die Philosophie der «gleichen Augenhöhe» gelebt wird;
- Gefühlte Kontrolle über das Unternehmen: mehr Delegation, Entscheidungsfreiheit, Mitbestimmung und Verantwortung, weniger patriarchischer Führungsstil.

Geehrte Leserin, geehrter Leser, nehmen Sie doch versuchsweise an Ihrer nächsten Strategie-Sitzung

Abbildung 3

Persönliche Einschätzungen der Umfrageteilnehmer zum Perspektivenwechsel.

Bitte nehmen Sie Stellung zu den folgenden Aussagen.

(1: «stimme absolut nicht zu»; 3:«neutral»; 5: «stimme absolut zu»)



die drei Faktoren unter die Lupe und fragen Sie sich, wie fit Ihr Unternehmen diesbezüglich ist. Unser Tipp: Bauen Sie die drei Faktoren in Ihren unternehmerischen Alltag ein; achten Sie penibel auf die Verteilungs- & Informationsgerechtigkeit und geben Sie Ihren Mitarbeitenden das Gefühl der Kontrolle über das Unternehmen – es lohnt sich.

Perspektivenwechsel – Einschätzung zu weiteren Thesen

Bei der ersten, oben genannten These handelt es sich um die Behauptung, dass sich durch die Einnahme einer anderen Perspektive die reflexive Wahrnehmung erhöht. Diese These scheint uns eine zentrale Aussage zu sein, weshalb wir etwas vertiefter in die Thematik eintauchen. Dabei ist interessant, dass die These unabhängig von alt oder jung, erfolgreich oder weniger, Frau oder Mann, Dienstleister oder Industrieller, gross oder klein, Familienbesitz oder nicht, Eigner oder CEO, dynamischer, strukturierter oder geselliger Persönlichkeitstyp eine hohe Zustimmung erhalten hat (vgl. Abbildung 3).

Perspektivenwechsel und Wahrnehmung

Mit *reflexiver Wahrnehmung* sind zwei zentrale Elemente der Adaption und Interpretation von Eindrücken gemeint:

1. Wahrnehmen als aktiver Prozess.
2. Selbstwahrnehmung.

Wahrnehmung als aktiver Prozess

Unsere fünf Sinne (vgl. Abbildung 4) sind Sehen, Hören, Tasten, Schmecken, Riechen oder visuelles, auditives, taktiles, gustatorisches und olfaktorisches Wahrnehmen. Dank den Erkenntnissen aus der Physiologie kennen wir noch weitere Sinne: Temperatur-, Schmerz- und Gleichgewichtssinn sowie Körper-/Eigenempfinden. In diesem Sinne bildet auch (die Reflexion über) das Atmen einen bewussten und erfahrbaren Akt der Empfindung.

Unsere Sinne offerieren laufend eine riesige Menge an Informationen, die wir bewusst und unbewusst interpretieren. Denken Sie beispielsweise an den Saft einer frisch gepressten Zitrone, den Duft einer

ZU DEN ERGEBNISSEN

Abbildung 4

Die fünf Sinne. Gemälde von Hans Makart aus den Jahren 1872–1879: Tastsinn, Hören, Sehen, Riechen, Schmecken. Schloss Belvedere, Wien.



Abbildung 5

Einnahme zeitlicher und räumlicher Perspektiven durch die Umfrageteilnehmer.

**Wie häufig nehmen Sie zeitliche und räumliche Perspektiven ein?
(1: «nie oder sehr selten»; 3: «manchmal»; 5: «sehr oft oder immer»)
Ich versetze mich:**



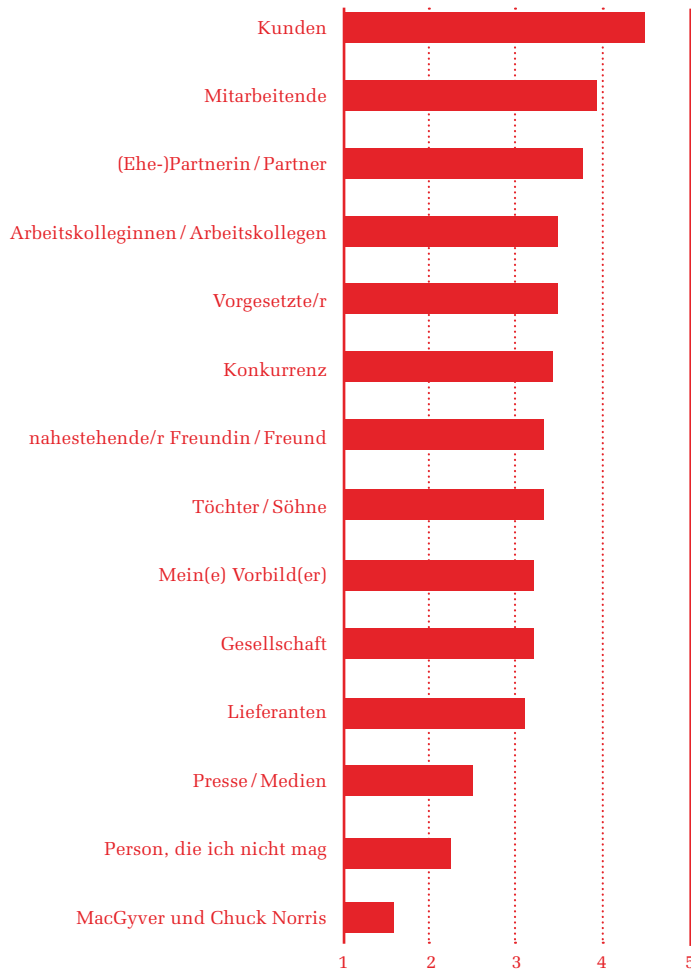
blühenden Rose, das Quietschen von Autorädern, die letzte Sonnenfinsternis oder den Gutenachtkuss – unsere Sinne sind immer dabei. Und immer wieder faszinierend ist doch, mit welcher Gewandtheit wir uns in alle fünf «Sinneseindrücke» hinein- oder zurückversetzen können. Auch das ist eine Kunst der Perspektivenübernahme, nämlich die zeitlich-räumliche.

Die Frage nach der Häufigkeit der zeitlich-räumlichen Reflexion haben wir unseren Teilnehmenden der KMU-Tag-Studie ebenfalls gestellt (vgl. Abbildung 5). Erstaunliches ist dabei aufgetaucht: Gemäss Einschätzung der Befragten versetzen wir uns zeitlich am meisten in die nahe Zukunft und an einen Ort, der uns gefällt. Die beiden Perspektivenwechsel lassen sich auch kombinieren: «In drei Wochen liege ich am Strand und lausche den Wellen des Atlantik.» Der Nutzen dieses Sichtwechsels ist vielseitig. Z.B. kann uns die zeitlich-räumliche Versetzung motivieren, alle Pendenzen in den nächsten drei Wochen zu erledigen oder sie befähigt uns, aktuelle Probleme zu relativieren. Aus der Graphik geht – nebst anderen Erkenntnissen – hervor, dass wir uns eher nicht an Orte, die uns missfallen, projizieren. Wir haben bewusst in der KMU-Tag-Studie 2016 einige zentrale Ort-Zeit-Kombinationen des Perspektivenwechsels nicht angesprochen, resp. abgefragt. Jedoch sind sie ebenfalls von zentraler Bedeutung und stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit unserem Lebenszyklus: Es geht um ritualisierte Anlässe in der Familie, im Unternehmen oder in der Gesellschaft. Denken Sie dabei an den Sonntagabend nach drei Wochen herrlichen Ferien oder an Ihre letzten Familienfeste wie «runde» Geburtstage, Hochzeiten, Geburten, Beerdigungen oder Weihnachten – Anlässe, an denen man feiert und auch in sich gehen kann. Gerade Beerdigungen sind per se Orte der Reflexion und des Perspektivenwechsels: Da werden Erlebnisse, Empfindungen, zentrale Aussagen, die wir mit der Verstorbenen oder dem Verstorbenen erlebt haben, wach, an die wir nicht mehr dachten. Wir beginnen dann auch über unser eigenes Leben zu reflektieren und uns über den Sinn oder über Ziele Gedanken zu machen. Beerdigungen – so abgedroschen es tönen

Abbildung 6

Häufigkeit der Perspektivenübernahme nach Personengruppen.

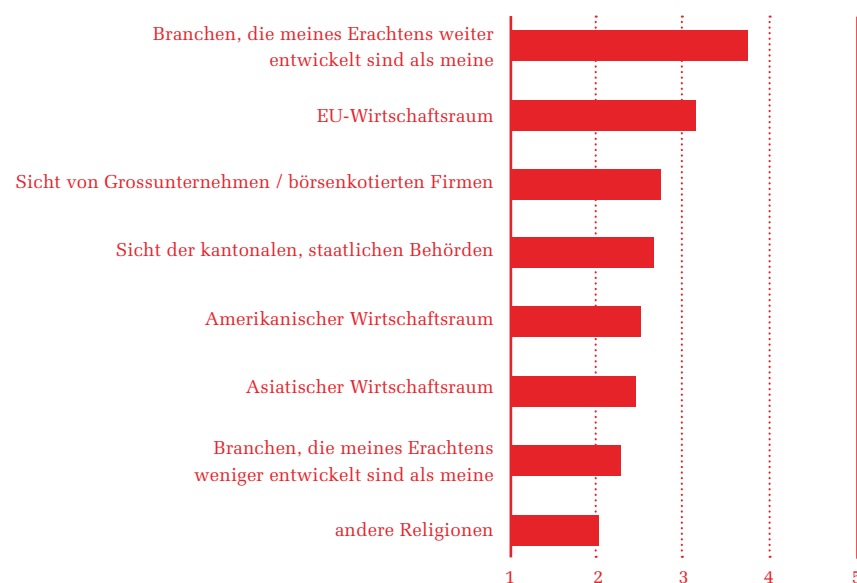
Wie häufig nehmen Sie die Perspektive folgender Personengruppen ein?
(1: «nie oder sehr selten»; 3: «manchmal»; 5: «sehr oft oder immer»)



mag – sind die beste Gelegenheit für die Selbstreflexion und Perspektivenwechsel. Doch nicht nur im trauten Kreise gibt es solche Gelegenheiten. Mitarbeitergespräche, Sommeranlässe, Sonnenfinsternis, Sommersonnenwende, Weihnachtessen oder Geburtstagsfeiern im Unternehmen, sind Chancen der Reflexion. Gesellschaften kennen solche Rituale ebenfalls. Wie viele von uns habe auch ich schon viele Kirchen von innen gesehen und war als Bub über Jahre Ministrant. Heute sind Kirchen für mich Einladungen für das Innehalten, für das Reflektieren. Weiter können (alter) Silvester oder die Nationalfeiertage genannt werden: 4. Juli, 14. Juli oder 1. August sind Tage, an denen man ausspannen, festen oder reflektieren kann.

Natürlich haben wir auch die offensichtliche Thematik des Perspektivenwechsels untersucht. Es geht dabei um die Frage, welche Perspektive einer Person oder von Personengruppen man am häufigsten einnimmt. Grundsätzlich möchten wir unsere Auffassung einbringen, dass es den Perspektivenwechsel, so wie er hier suggeriert wird, nicht gibt: «Ich kann mich doch nicht einfach – Abrakadabra – in mein Gegenüber versetzen!» Jedoch kann ich den Versuch wagen, mich in seine Situation, in seine Stimmung zu versetzen und aus meiner Perspektive wiederum interpretieren, wie ich mich fühlen würde, wenn ich an seiner Stelle wäre. Sie merken, liebe Leserin, lieber Leser, es ist nicht so simpel, wie es scheint. Könnte ich mich einfach so in jemanden versetzen, würde ich wohl ziemlich rasch schizophren werden und meine Identität zugunsten von mehreren Identitäten verlieren, was wiederum zu einem krankhaften Verhaltensbild führen würde.

Bei der Auswertung der Antworten gibt es klare Favoriten und andere. Die Befragten versetzen sich eindeutig am meisten in ihre Kunden (vgl. Abbildung 6). Das ist ein klares Statement. Und eigentlich KMU-logisch und -tauglich, denn die KMU konzentrieren sich auf die Nähe zum Kunden, indem sie mit Innovationen und hoher Kundenorientierung versuchen einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Es liegt deshalb auf der Hand, dass immer wieder ver-

Abbildung 7**Häufigkeit der Übernahme ausgewählter Perspektiven.****Wie häufig nehmen Sie folgende Perspektiven ein?****(1: «nie oder sehr selten»; 3: «manchmal»; 5: «sehr oft oder immer»)**

sucht werden muss, die Sichtweise des Kunden einzunehmen; sei das bei der Entwicklung eines Produktes, beim Vertrieb, bei der Administration oder bei der Erbringung von Dienstleistungen. «Wie fühlt sich meine Kundin, wie zufrieden ist sie, welche Wünsche hätte sie noch zusätzlich?»; lauter Fragen, die 1:1 mit Perspektivenwechsel zu tun haben.

Ebenfalls haben wir nach sozialen Strukturen gefragt, die als Perspektivenübernahme dienlich sind. Aus Abbildung 7 wird deutlich, dass KMU bewusst Perspektiven übernehmen, und zwar von Branchen, die mehr entwickelt sind als die eigene. Der stete Vergleich mit den Besseren, um mögliche Referenz- und Benchmarkpunkte festzulegen, ist damit ein Instrument von KMU. Und sie wissen auch, mit wem sie sich lieber nicht vergleichen möchten, z.B. mit Branchen, die weniger entwickelt sind als die eigene.

Wir haben bereits einige Erkenntnisse aus der KMU-Tag-Erhebung erläutert, die sich auf die Wahrnehmung durch externe Perspektivenwahl konzentrierte. Wie sieht es nun mit der Selbstreflexion aus?

Selbstwahrnehmung

Selbstwahrnehmung oder -reflexion ist ein Teil der Wahrnehmung, die auf die eigene Person gerichtet ist – also Selbstreflexion über die Interpretation der Sinnesbotschaften. Wie oft denken Sie über Ihre Handlungen oder Einstellungen nach? Gewissensbisse, Schmunzeln, Lachen, Erkenntnis für Verbesserungen – sie entstehen bei der Selbstreflexion. Dabei ist das Ziel, seinen eigenen Wahrnehmungshorizont zu erweitern.

Abbildung 8

Vexierbild. NZZ Folio, Juni 2016, Bild von H. Binder.

**Abbildung 9**

Frank & Jamie. Werk von Maurizio Cattelan, Courtesy Gallery Perrotin, 2002.



Technik des Perspektivenwechsels und unternehmerische Kernkompetenz

Zurück zum Wechsel der Perspektive: Probieren Sie doch die Perspektivenänderung gleich selbst an nachfolgendem «Vexierbild» aus (Abbildung 8). Die Aufgabe lautet: Wo ist der Hund?

Der Wechsel der Perspektive wird dabei als Technik eingesetzt, die es ermöglicht, den Hund, viel schneller zu entdecken. Denn mit einer 180 Grad-Drehung des Bildes sieht man am unteren linken Rand den Hund viel deutlicher als in der Originalposition.

Dies soll jedoch nicht eine Aufforderung sein, ab sofort die Welt quasi permanent per Kopfstand zu betrachten, wie es der Künstler Maurizio Cattelan stimmungsvoll mit seiner Kunst inszeniert (Abbildung 9).

Dennoch gilt: Die Dreh-Technik können wir uns auch zunutze machen, wenn wir widersprüchliche Sinneswahrnehmungen ordnen wollen (vgl. Abbildung 10). Betrachtet man das erste der drei Bilder, sieht es auf den ersten Blick verwunderlich aus. Man merkt jedoch schnell, dass es um 90 Grad im Uhrzeigersinn gedreht wurde. Die beiden anderen Bilder spielen ebenfalls mit der Perspektive des Betrachters.

Die Trias «reflexives Wahrnehmen, Kommunizieren und Entscheiden» bildet die unternehmerische Kernkompetenz oder eben auch – wie oben erwähnt – Technik. Die Gestaltung, Entwicklung und Führung eines Unternehmens würde ohne die drei Elemente der unternehmerischen Kernkompetenz nicht funktionieren. Fehlt ein Element oder ist eines der Elemente ganz schwach ausgeprägt, läuft man Gefahr, dass die Führung versagt. Mangelt es beispielsweise an der Kommunikationsfähigkeit des Chefs, sind Mitarbeitende rasch frustriert und verstehen die Entscheide nicht. Sie interpretieren dann mögliche Gründe für die Entscheidungen, und die Kluft zwischen Management und Ausführung wird riesig. Hat der Chef eine hohe Wahrnehmungs- und Kommunikationsfähigkeit, schiebt jedoch alle Entscheide wie ein Bulldozer vor sich her, kollabiert das Unternehmen ebenfalls.

Abbildung 10**Aus der Perspektive des Betrachters.**Quelle: <http://www.architecturendesign.net>

Deshalb geht es im Zusammenhang mit der reflexiven Wahrnehmung grundsätzlich um zwei Anforderungen an Unternehmerinnen und Unternehmer:

1. Permanente Prüfung des Verständnisses durch Perspektivenwechsel, ob man die (versteckten) Botschaften, Absichten und die vielen non-verbalen Zeichen des Gegenübers (Mitarbeitende, Lieferanten, Kunden, Stakeholder, Aktionäre, Inhaber usw.) verstanden hat und anschliessend zunutze machen kann. Es geht also um die Fähigkeit der Wahrnehmung.
2. Eigenreflexion im Sinne der Selbstwahrnehmung, indem man sich mitten im Tagesgeschehen befindet und sich trotzdem davon distanzieren kann. Dadurch wird ein Blick von aussen ermöglicht, der wiederum befähigt agiler zu handeln, seine Erkenntnisse zu schildern und die richtigen Entscheidungen zu fällen. Deshalb haben wir auch den Zusatztitel zum KMU-Tag 2016 so gewählt: «Mittendrin und trotzdem draussen». Und es ist von zentraler Bedeutung, die Aussensicht zu verinnerlichen. Dass diese Thematik von Führungspersönlichkeiten in KMU bestens verstanden wird, zeigen die zahlreichen Ergebnisse unserer Studie.

Die dritte These lautet demnach:

Der passende Umgang mit reflexivem Wahrnehmen, Kommunizieren und Entscheiden verhilft der unternehmerisch handelnden Persönlichkeit zu mehr Agilität und Erfolg.

Auch diese These haben wir in unserer KMU-Tag-Studie untersucht. Dabei haben wir mehrere Aussagen geprüft.

1. Dank meiner Art der Perspektivenübernahme fühle ich mich agiler in meinen Handlungen.
2. Richtige Entscheidungen sichern die Zukunft des Unternehmens und nicht Perspektivenübernahme.
3. Dadurch, dass ich verschiedene Perspektiven einnehme und das Unternehmen von aussen betrachte, komme ich zu besseren Entscheidungen.

Abbildung 11

Nutzen und Chancen des Perspektivenwechsels
(abstrahiert nach den häufigsten Nennungen).



Abbildung 12

Gefahren des Perspektivenwechsels
(abstrahiert nach den häufigsten Nennungen).



Eine Glorifizierung der Perspektivenübernahme streben wir jedoch nicht an. Wir haben deshalb auch die Behauptung prüfen lassen, ob Perspektivenwechsel automatisch zu mehr Erfolg führt. Die Umfrageteilnehmer stufen diese Behauptung zwar als neutral ein, wobei sie sich auch einig sind, dass Perspektivenwechsel nicht einfach nutzlos sind (vgl. Abbildung 3).

Nutzen der Perspektivenübernahme

Aus den obigen Gedanken und Thesen folgt die zentrale Frage nach dem effektiven Nutzen des Perspektivenwechsels, nach der Art und den Grenzen/Gefahren. Dazu haben wir drei offene Fragen gestellt. Die Teilnehmenden der Befragung haben bezüglich Chancen oder Nutzen des Perspektivenwechsels Folgendes geantwortet (vgl. Abbildung 11):⁴

- Perspektivenwechsel verhilft mir zu mehr
- Chancenerkennung,
 - Ideengenerierung und Innovationen,
 - Markterschliessung,
 - Lösungsfindungen, Produktentwicklungen, aber auch zu mehr
 - Selbsthinterfragung und Aussensicht.

Die Antwort auf die Frage, welche Gefahr die Perspektivenübernahme in sich birgt, ist sehr eindeutig ausgefallen: Verzettlung (vgl. Abbildung 12).

Aufgrund der Antworten zu beiden Fragen (Chancen / Gefahren) kann eine der zentralen Thesen bestätigt werden: *Perspektivenwechsel lohnt sich für jede und jeden*. Die einzige Gefahr dabei ist die Verzettlung. Da man sich dieser Gefahr bewusst ist, kann damit professionell umgegangen werden: 1.) Verzettlung bewusst machen, erkennen, 2.) Verzettlung über vordefinierte Zeitspanne zulassen, und 3.) Techniken der Fokussierung anwenden, wie z.B. Moderation, Zeit- und Inhaltskontrollen.

Ein eindrückliches Beispiel, wie gross der Nutzen des Perspektivenwechsels sein kann, bietet wiederum der Strassenverkehr, diesmal jedoch nicht als

⁴ Hier werden nur die acht häufigsten Nennungen genannt. Effektiv sind es sehr viele verschiedene Nennungen von Chancen und Nutzen.

Regelwerk, sondern aus der Perspektive der Verkehrsteilnehmer, besser: der verschiedenen Gruppen von Verkehrsteilnehmern. Wer die Strasse benutzt, tut gut daran, 1.) sich auf die Strasse zu konzentrieren (und nicht SMS zu schreiben oder das Feierabendbier zu geniessen) und 2.) immer wieder zu versuchen, sich in andere Benutzer zu versetzen. Das ist vor allem dann gut möglich, wenn man bereits Erfahrungen der verschiedenen Arten von Verkehrsteilnehmern hat. Ich bin erfahrener Fussgänger, Velo-, E-Bike-, Töff-, Auto-, Lieferauto- und Kleinbus- sowie PW-Fahrer samt Anhänger (und vom Militär her noch Panzer- und Schüpa-Fahrer, aber das zählt nicht mehr, weil verjährt :-)). Der Umgang mit dem Gefahrenort «Strasse» ist ein zentrales Thema; für die meisten von uns täglich. Deshalb versuche ich beispielsweise, mich beim Autofahren in die Situation des vor mir strampelnden Velo-Fahrers zu versetzen, deshalb versuche ich als Fussgänger vor der Überquerung der Strasse abzuschätzen, ob der Wagen im übersetzten Tempo überhaupt bremsen kann, wenn ich meinen Fuss auf den ersten gelben Balken des Fussgängerstreifens setze, und versuche als Velo-Fahrer klare Handzeichen beim Verlassen meiner Fahrbahn zu machen, weil ich dank meiner P(K)W-Fahrpraxis weiss, dass man «Velo-Arme» sofort wahrnimmt. Oder allgemein gesagt: Verantwortung übernehmen heisst: Fokussieren und verschiedene Perspektiven einnehmen; es gilt unbedingt das «Sowohl-als-auch»-Prinzip.

Wer beherrscht Perspektivenwechseln besonders gut?

Zurück zur Studie: Zusätzlich haben wir noch eine dritte offene Frage gestellt (nebst den beiden offenen Fragen nach Chancen/Nutzen und Gefahren der Perspektivenübernahme): «Welche Persönlichkeiten oder welche Firmen kommen Ihnen (spontan) in den Sinn, die den Perspektivenwechsel besonders gut beherrschen?». Da wir die Umfrage ja hauptsächlich an Führungspersönlichkeiten von KMU gerichtet haben, rechneten wir mit vielen Beispielen

Abbildung 13

Für Perspektivenwechsel stehende Firmen/Persönlichkeiten (abstrahiert nach den häufigsten Nennungen).



Abbildung 14

Gelebte Werte in KMU und deren Wichtigkeit.

Welche Eigenschaft der nachfolgenden Eigenschaftspaare ist Ihnen wichtig?
 Wählen Sie zwischen A oder B oder dazwischen.
 (1: «Eigenschaft A»; 3: «gleichbedeutend»; 5: «Eigenschaft B»)



aus der KMU-Welt. Falsch gedacht. Folgende Reihenfolge der Firmen ergibt sich nach der Häufigkeiten der Nennungen (vgl. Abbildung 13):

1. Apple
2. Google
3. Tesla, Musk (Person)
4. Swisscom
5. Swatch, Hayek (Person)
6. Stadler
7. Uber
8. Hilti
9. Airbnb
10. Goba (also erst an 10. Stelle wird ein Vertreter von KMU genannt)

Perspektivenwechsel, Werte sowie Menschentyp und Alter

Im Folgenden wird kurz auf die Wertediskussion eingegangen. Danach erfolgt eine Betrachtung zweier Variablen, die unseres Erachtens interessant ist. Es handelt sich um die Frage, ob verschiedene Menschentypen und verschiedene Altersklassen sich bezüglich Perspektivenwechsel unterschiedlich verhalten.

Werte

Während der Vorbereitung für die KMU-Tag-Studie 2016 kam uns die Idee, dass es auch interessant wäre, Werte von KMU zu erforschen. Denn es könnte sein, dass die Mehrheit der Befragten ein klares Werteprofil hat, das wiederum die Perspektivenübernahme beeinflusst. Wiederum haben wir uns eines bewährten Rasters bedient (Kühne, 2015). Bei der Auswertung haben wir recht bald festgestellt, dass die befragten KMU «Sowohl-als-auch» sind: Bei zahlreichen abgefragten Wertepolen positionieren sich KMU im Mittelbereich, also im Bereich «sowohl-als-auch» (vgl. Abbildung 14). Z.B. ist den Befragten wichtig, eine hohe Position in der Hierarchie inne zu haben *UND* zu einem Expertenteam von Gleichgestellten zu gehören. Es ist den KMU zudem wichtig, an Grundwerten festzuhalten *UND* die Grundwerte auch regelmässig zu überdenken. Und beide Kulturen sollen es sein: Leistungsorientiert *UND* mitarbeiterorientiert. Doch auch in einigen Wertepaaren sind sich die KMU einig: Wir lieben die freie Arbeitsgestaltung und halten wenig von Abhängigkeiten gegenüber anderen, wir präfe-

rieren herausfordernde Tätigkeiten; Routinetätigkeit interessiert uns weniger. Auch Fairness und Klartext sind wichtiger als Leistungsorientierung und höfliches «Um-den-Brei-Schwafeln». Tendenziell neigen KMU zu Fixlöhnen, Arbeitsfreundschaften und Spass. Damit wird deutlich, dass die befragten KMU auch im Wertebereich einen reflektierten Perspektivenwechsel vornehmen.

Menschen- oder Persönlichkeitstypen

Als nächstes haben wir uns mit Persönlichkeitstypen auseinandergesetzt. Die leitende Frage dazu war: «Welcher Menschentyp bin ich eigentlich und gestalte ich dadurch meinen Perspektivenwechsel anders als andere Typen?». Da uns das Verhalten beim Perspektivenwechsel bezüglich Menschentyp interessiert, haben wir in unserer Studie danach gefragt. Es gibt eine grosse Zahl von theoretischen Konstrukten zu Menschen- resp. Charakter-/Persönlichkeits-Typen und zahlreiche entsprechende empirische Befunde. Wir haben uns eines einfachen und doch stabilen Modells bedient (vgl. Tabelle 1). Es handelt sich um die Structogram-Matrix. Hierbei haben wir uns an Schoemen (2006) angelehnt. Die Theorie ist immer wieder empirisch untersucht worden und gilt demnach als etabliert.

Im Fragebogen konnten wir nicht das gesamte Modell erfassen. Wir konzentrierten uns auf zentrale Typenbezeichnungen (vgl. Abbildung 15), damit sich die Befragten ihrem Persönlichkeitsprofil zuordnen konnten. Auch haben wir klar darauf hingewiesen, dass es nicht DEN Typen gibt. Folgende Frage und Antwortmöglichkeiten haben wir also geboten: Frage: «Wenn Sie zwischen drei Typen von Menschen wählen müssten, welcher Typ würde am meisten zu Ihnen passen? Sie haben von allen drei Typen Elemente in sich, doch uns interessiert Ihr tiefer Kern sehr. Nehmen Sie sich einige Sekunden Zeit und fragen Sie sich, was wirklich gut zu Ihnen passt.

1. Dynamik zeichnet mich aus, z.B. kann ich auch bei Unsicherheit und Dringlichkeit entscheiden, und ich kann Menschen mitreissen.
2. Strukturiertes Verhalten zeichnet mich aus, z.B. liebe ich den Überblick und finde mich in unterschiedlichsten Situation zurecht, und ich kann Menschen überzeugen.

Tabelle 1

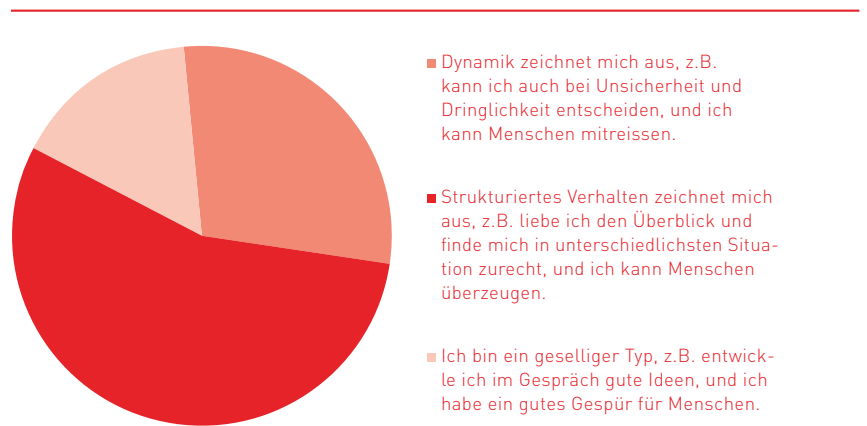
Empfindsamkeit, Emotion und Ratio: Charakteristika.

Quelle: Schoemen (2006).

	Grün-Komponente Stammhirn Gefühl / Empfindung	Rot-Komponente Zwischenhirn Emotion	Blau-Komponente Grosshirn Ratio
Beziehung zu Menschen	Kontakt Streben nach menschlicher Nähe Gespür für Menschen Allgemeine Beliebtheit	Dominanz Streben nach Überlegenheit Natürliche Autorität Neigung zum Wettbewerb	Distanz Streben nach Sicherheitsabstand Zurückhaltung Tendenz zur Verslossenheit
Orientierung in der Zeit	Vergangenheit Bauen auf Vertrauen Handeln aus Erfahrung Vermeiden radikaler Veränderungen	Gegenwart Erfassen des Augenblicks Impulsives Handeln Aktivität und Dynamik	Zukunft Bedenken der Konsequenzen Planvolles Handeln Streben nach Fortschritt
Denk- und Arbeitsweise	Erspüren Intuitives Denken, Fingerspitzengefühl Verlässliche erste Eindrücke Phantasie	Begreifen Konkretes, praktisches Denken Schnelles Erkennen des Machbaren Neigung zum Improvisieren	Ordnen Systematisches, analytisches Denken Hohes Abstraktionsvermögen Hang zur Perfektion
Erfolg durch	Sympathie	Mitreissen	Überzeugen

Abbildung 15

Menschentypen der Umfrageteilnehmer.



3. Ich bin ein geselliger Typ, z.B. entwickle ich im Gespräch gute Ideen, und ich habe ein gutes Gespür für Menschen.»

Die Mehrheit (55.3%) der Befragten bezeichnet sich als strukturierten Typ, gefolgt vom dynamischen Typ (28.6%), und schliesslich am geringsten der gesellige Typ (16.0%).

Die Kernfrage lautet, ob die drei unterschiedlichen Typen von Menschen auch unterschiedliche Perspektivenarten und Präferenzen wählen.

Aufgrund der erhaltenen Antworten kann behauptet werden, dass «der gesellige Typ» bei vielen Aussagen signifikant anders antwortete als die anderen beiden Typen. So kann festgehalten werden:

Gesellige Typen (im Gegensatz zu den strukturierten und dynamischen Typen)

- fühlen sich bei Kritiken, die das Unternehmen betreffen, stärker beleidigt,
- inspirieren sich stärker, indem sie das Unternehmen von aussen betrachten,
- stimmen stärker der Aussage zu, dass sie jemanden haben, der ihnen bewusst und immer wieder den Spiegel hinhält,
- bejahen am deutlichsten, dass sich dank Perspektivenwechsel die reflexive Wahrnehmung erhöht,
- fühlen sich stärker zu einem Expertenteam unter Gleichgestellten hingezogen als zu einer hohen Position in der Hierarchie und
- weisen eine höhere Anzahl an Dienstjahren auf bzw. verbleiben länger im Unternehmen.

Altersklassen

Wir haben die Antworten auch auf unterschiedliche Altersklassen geprüft (bis 39 / 40 – 49 / 50 – 59 / 60 und älter) und festgestellt, dass es ebenfalls unterschiedliche Antworten gibt. Je älter die Person ist, desto

- weniger fühlt sich die Person betroffen, wenn jemand das Unternehmen kritisiert,
- mehr fühlen sie sich inspiriert, das Unternehmen von aussen zu betrachten,

- mehr betrachten sie das Unternehmen von aussen,
- grösser ist die Überzeugung, dass beim Perspektivenwechsel das «Einfühlen» UND das «Ausfühlen» genau so wichtig sind,
- mehr ist die Person überzeugt, dass durch Perspektivenübernahme bessere Entscheidungen entstehen und
- desto mehr gilt die Ausgewogenheit zwischen den Werten Spass und Ernsthaftigkeit.

Selbst das Alter des Unternehmens haben wir getestet. Dort darf Folgendes festgehalten werden: Je älter das Unternehmen ist, desto

- überzeugter ist die Haltung, dass man Perspektiven nur dann einnehmen kann, wenn man weiss, wo man steht und seine Werte kennt,
- weniger stark ist die Inspiration, wenn das Unternehmen von aussen betrachtet wird,
- bedeutender ist eine hohe Position in der Hierarchie anstelle die Zugehörigkeit in einem Expertenteam unter Gleichgestellten,⁵ und
- mehr gilt die Ausgewogenheit zwischen den Werten Fairness und Leistungsorientierung im Unternehmen.

Weitere interessante Ergebnisse in eklektischer Form

Zusätzlich haben wir verschiedene andere Variablen auf signifikante Unterschiede getestet. Die einzelnen Erkenntnisse sind abschliessend und ohne weitere Ausführungen dargestellt:

- Frauen stimmen der Aussagen weniger zu als Männer, dass richtige Entscheidungen die Zukunft des Unternehmens sichern und nicht Perspektivenübernahmen. Und für die befragten Frauen ist die freie Arbeitsgestaltung wichtiger als für Männer (Wertepaar «Freie Arbeitsgestaltung» vs. «Abhängigkeit von anderen»).
- Personen, die den Mehrheitsanteil am Unternehmen haben, sind überzeugter als jene mit keinem oder einem Minderheitsanteil, dass bei grossen Problemen, die rasches Entscheiden verlangen, eine «Nacht drüber schlafen» zwingend sein

⁵ Dieser signifikante Unterschied gilt ebenfalls für die Unternehmensgrösse: Je grösser ein Unternehmen, desto wichtiger ist die Positionierung in der Hierarchie.

muss. Ebenfalls möchten Nichtinhaber lieber einen fixen Lohn als Inhaber. Die Inhaber sind diesbezüglich wertneutral, für sie ist sowohl ein Fix als auch ein Leistungslohn gut denkbar. Und sie betrachten gedanklich ihr Unternehmen öfter von aussen als Nichtinhaber.

- Der Vergleich zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmerinnen und Unternehmern bietet einige signifikante Unterschiede: Wer erfolgreich ist, betrachtet das Unternehmen gedanklich mehr von aussen und lässt sich dadurch mehr inspirieren. Wer erfolgreich ist, schläft lieber noch eine Nacht über das Problem, bevor er oder sie entscheidet. Wer erfolgreich ist, ist überzeugt, dass er oder sie durch Perspektivenübernahmen zu besseren Resultaten kommt, dass die Handlungen dadurch agiler sind und sich dank Perspektivenwechsel die reflexive Wahrnehmung erhöht. Ebenfalls schätzen erfolgreiche Persönlichkeiten die freie Arbeitsgestaltung im Vergleich zur Abhängigkeit zu anderen mehr als weniger erfolgreiche.
- Unternehmen, die sich in einer hohen Umwelt-dynamik oder Wettbewerbsintensität befinden, weisen gegenüber Firmen mit niedriger Dynamik oder Wettbewerbsintensität ebenfalls signifikante Unterschiede aus. So stimmen Führungskräfte, die in einer dynamischen, wettbewerbsintensiven Umwelt agieren, häufiger der These zu, dass die Aussenbetrachtung des Unternehmens inspirierend ist und dass sie dadurch zu besseren Entscheidungen gelangen als Personen, die in niedriger Dynamik und Wettbewerbsintensität arbeiten.

Fazit

«KMU und Perspektivenwechsel – mitten drin und trotzdem draussen» – der Titel des KMU-Tages 2016 ist gut gewählt. Denn die diesjährige KMU-Tag-Studie weist folgende Ergebnisse aus: Führungspersönlichkeiten von KMU

- nehmen Perspektiven differenziert ein. Sie wissen genau, welchen Nutzen ihnen die Übernahme von Sichtweisen bringen kann (Chancenerkennung, Ideengewinnung, neue Sichtweisen für das Unter-

nehmen und erhöhte, individuelle Selbstwahrnehmung) und welche Gefahr sich dahinter auch verbirgt (Verzettelung). Sie wissen ebenfalls, welche Personen oder Personengruppen sie bewusst wählen, um zu reflektieren (Kunden, Branchen, die weiterentwickelt sind, als die eigene) und welche zeitlich-räumliche Konstellation für Perspektivenwechsel geeignet ist (sich in die nahe Zukunft versetzen, sich an einen schönen Ort versetzen).

- agieren, als ob die Firma ihnen gehört, auch wenn sie keine Anteile am Unternehmen haben. Diese Art der Perspektive ist sehr ausgeprägt bei Führungskräften und zeigt, wie enorm motiviert sie sich für den Nutzen der KMU engagieren.
- haben begriffen, welchen hohen Nutzen im Sinne der Inspiration, besserer Wahrnehmung und Entscheidungen sowie Sicherung der Zukunft das sporadische Einnehmen der Aussenperspektive auf das eigene Unternehmen bietet.
- sind nicht naiv und wissen genau, dass blosse Perspektivenübernahme nicht automatisch zu mehr Erfolg führt.

Die letztgenannte Erkenntnis mag sehr gut zum Ende der Löwen-Gazellen-Metapher passen.

«Epilog: *«Und die Gazellen freuten sich über das Kompliment der Löwen. «Ja, wir sind gut im Perspektivenwechsel», so die eine Gazelle. Eine andere fragte die Löwen: «Apropos Perspektivenwechsel: Was würdet ihr an unserer Stelle nun machen?» Der Grösste unter den Löwen grinste und sprach: «Rennen». Alle rannten sie davon, ausser die eine, die stehen blieb und meinte: «Auch wir bewundern eure Fähigkeit, die Perspektive derart schnell zu w...»».*

Zum Schluss noch ein Anliegen in eigener Sache. Wir beobachten und verfolgen seit vielen Jahren die Strukturdaten der KMU in der Schweiz und im Ausland. So wissen wir, dass es heute mehr als 560'000 KMU in der Schweiz gibt (vgl. Tabelle 2). Grossunternehmen gibt es hier gerade mal 1'265 (mit mehr als 250 Mitarbeitenden). Von den 560'000 sind knapp die Hälfte, nämlich 273'000 Firmen, winzig klein und beschäftigten 0 bis 1 Mitarbeiterin oder Mitarbeiter.

Tabelle 2**Unternehmen und Beschäftigte nach Unternehmensgrösse 2013.**

Quelle: BfS, 2015.

Grössenklasse in VZÄ	Anzahl Unternehmen		Beschäftigte in VZÄ	
		in%		in %
Mikro-/ Kleinstunternehmen (0–9 Mitarbeitende)	519'697	92.3	922'109	26.9
Kleinunternehmen (10–49 Mitarbeitende)	35'213	6.3	714'186	20.8
Mittelunternehmen (50–249 Mitarbeitende)	7'003	1.2	694'888	20.2
Grossunternehmen (>250 Mitarbeitende)	1'265	0.2	1'101'604	32.1
Total	563'178	100.0	3'432'786	100.0

Diese Tatsache hat auch mit Perspektivenwechsel zu tun, und zwar mit Ihrer eigenen, geehrte Leserin, geehrter Leser. Wenn Sie das nächste Mal beim Zeitunglesen, Fernsehschauen, Radiohören oder auf dem Netz wieder einmal die Gewinne, Skandale usw. der riesenhaften Giganten der Schweizer Wirtschaft vernehmen, denken Sie bitte daran, dass es noch ganz, ganz viel mehr Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen gibt, die unsere Wirtschaftswelt und unser gesellschaftliches Befinden auch beeinflussen und fördern, nicht nur die Grossen. Als Relation: Auf einen Grossen kommen 444 KMU (gerechnet mit $[563'178 - 1'265] : 1'265 = 444.2$).

Literaturverzeichnis

Badea, L. (2010). The role of empathy in developing the leader's emotional intelligence. *Theoretical and Applied Economics*, 17(10), 69–78.

Bichsel, P. (1984). *Geschichten zur falschen Zeit* (6. Aufl.). Darmstadt: Hermann Luchterhand.

Ekman, P. (2007). *Gefühle lesen: Wie sich Emotionen richtig erkennen und interpretieren*. München: Spektrum Akademischer Verlag.

Englisch, P., Sieger, P. & Zellweger, T. (2010). *Psychologisches Eigentum – Wie aus Mitarbeitern Mitunternehmer werden*. Zürich: Ernst & Young GmbH.

Kühne, M. (2015). *Überblick Work Value Insight*. St.Gallen: Career Services Center.

Schoemen, J. (2006). Die Biostruktur-Analyse mit Structogram und Triogram. In: W. Simon (Hrsg.), *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests*. Offenbach: GABAL, S. 342–354.

ANGABEN ZUR STICHPROBE

Personen- und Funktionsangaben

Merkmal	Mittelwert	Standardabweichung	N
Alter	49.9	10.0	451
Dienstjahre im Unternehmen	15.1	10.6	445
Merkmal	Ausprägung	N	%
Geschlecht	männlich	389	86.0
	weiblich	62	14.0
Funktion im Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)		N	%
	VRP / VR	129	28.6
	CEO	208	46.1
	CFO	37	8.2
	GL-Mitglied	109	24.2
	Abteilungsleiter	55	12.2
	Projektleiter / Vertriebsleiter	39	8.7
	andere Funktion	58	12.9
Unternehmensanteil	kein oder Minderheitsanteil	305	70.3
	Mehrheitsanteil	129	29.7
Menschentypen	Dynamisch	91	28.6
	Strukturiert	176	55.3
	Gesellig	51	16.0

Unternehmensangaben

Merkmal	Median*	N	
Alter Unternehmen	46.0	395	
Anzahl Mitarbeitende (Vollzeit)	45.0	395	
Umsatz 2015 in Mio. Fr.	12.4	337	
Merkmal	Ausprägung	N	%
Branche	Dienstleistung	287	65.7
	Industrie, andere	150	34.3
Unternehmensbesitz	Familienunternehmen	221	50.8
	Nicht-Familienunternehmen	214	49.2

* Aufgrund der teilweise stark unterschiedlichen Angaben werden die Medianwerte ausgewiesen.

Weitere Angaben zum Unternehmen und seinem Umfeld

Weitere Angaben	Mittelwert	Standardabweichung	N
Wettbewerbsintensität*	4.0	0.9	384
Dynamik des Unternehmensumfelds*	3.6	0.7	384
Performance der letzten drei Jahre im Vergleich mit dem direkten Wettbewerb**	3.3	0.7	393

* Die Angaben erfolgten auf einer Skala von 1 («stimme absolut nicht zu») bis 5 («stimme absolut zu»).

** Die Angaben erfolgten auf einer Skala von 1 («stark unterdurchschnittlich») bis 5 («stark überdurchschnittlich»).

