

**Zeitschrift:** Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design  
**Herausgeber:** Hochparterre  
**Band:** 14 (2001)  
**Heft:** [6]: 3. Industrie Design Tag : "How to Design Innovation" : 21. Juni 2001, 9.00-17.00 Uhr : Design Center Langenthal

**Artikel:** Anwalt der Ideen  
**Autor:** Thom, Norbert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-121670>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 30.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Für Norbert Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal an der Uni Bern, beschränkt sich Innovation nicht auf Produkte und Verfahren. Ebenso von Bedeutung sind ihm Sozialinnovationen: wenn der Humanbereich in einem Unternehmen bewusst gestaltet wird. Aber auch die ganze Unternehmenskultur fördert oder behindert Innovationen – entscheidend ist, wie stark Rollenträger von Innovationen innerhalb der Organisation positioniert sind.

Beim Innovationsmanagement werden drei Arten betrieblicher Innovationen unterschieden:

Als Produktinnovationen werden die Erneuerungen in den absatzfähigen Leistungen von Unternehmen verstanden. Mit dem Begriff «Produkt» sind alle marktbezogenen Wirtschaftsgüter materieller und immaterieller Art (auch Dienstleistungen) eingeschlossen.

Als Verfahrens- oder Prozessinnovationen bezeichnen wir Neuerungen bei sämtlichen Leistungserstellungsprozessen in Unternehmen. Es geht um die neuen Verfahren bei der Kombination von Produktionsfaktoren, konkret gesagt z.B. um Innovationen innerhalb der Logistik und der Fertigung, aber auch um Neuerungen im Bereich der kaufmännischen Verwaltung.

Als Sozialinnovationen gelten schliesslich bewusst gestaltete Neuerungen im Humanbereich von Unternehmen. Als praktische Beispiele sind hier neue

und grundlegenden Denkhaltungen verstehen, die das Verhalten aller Führungskräfte und Mitarbeiter und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen.

Wichtige Bestimmungsgrössen für die jeweils vorherrschende Unternehmenskultur liegen beispielsweise in:

- Den Persönlichkeitsprofilen der Unternehmer und Führungskräfte, insbesondere deren Leitwerten und Mentalitäten (z.B. Risiko- und Innovationsbereitschaft, Durchhalte- und Durchsetzungsvermögen).
- Der Art der Kommunikation nach innen und aussen (z.B. spontane und unkonventionelle Kommunikation über verschiedene Hierarchiestufen, Ausbildungsniveaus und Altersgruppen hinweg, partnerschaftliche Kommunikation mit Kunden und Lieferanten).
- Der Delegationsbereitschaft von Unternehmern und Führungskräften, d.h. sie ermöglichen den hierarchisch tiefer

Leistungen eine hohe Position in der gültigen Werteordnung zukommt, kann das Wirkungspotenzial aller im Weitern genannten Führungsinstrumente nicht zur vollen Entfaltung gelangen.

#### Rollen und Organisationsstrukturen

Organisatorische Regelungen, die sich für Routineprozesse günstig auswirken, bewirken häufig genau das Gegenteil bei Innovationsprozessen. In der Überwindung dieses Spannungsverhältnisses liegt eine herausfordernde Aufgabe für die Unternehmensleitung. Denken wir zunächst an einzelne Rollen im Innovationsprozess. Wir benötigen Stelleninhaber, die sich auf den Gebieten kreative Ideenproduktion, analysierende Problemlösung und tatkräftige Ideenumsetzung besonders hervortun. Untersucht man Führungskräfte danach, ob sie sich primär als Entdecker, Analytiker oder Realisatoren sehen, so darf man kaum davon ausge-

genwärtigen Änderungswiderstand zu installieren. Es müssen also gewichtige «Ideenanhänger» auftreten, um die neue Idee in die nächsten Teilphasen des Innovationsprozesses zu promovieren. Fach- und Machtprimotoren befinden sich keineswegs immer in einer einzigen hierarchischen Linie. Entweder muss durch offizielle Organisationsentscheide (z.B. Projektorganisation) dafür gesorgt werden, dass beide Promotortypen miteinander verbunden sind, oder die Organisationsstruktur muss eine Durchlässigkeit aufweisen, die es ermöglicht, dass sich Ideenträger und Ideenumsetzer auch ausserhalb des «Dienstweges» finden können.

#### Adäquate Organisation

Für einzelne Phasen von Innovationsprozessen erweisen sich unterschiedliche organisatorische Regelungen als effizient. Gehen wir – wie bei KMU häufig vorzufinden – von einer nach Ver-

## Anwalt der Ideen

16

Salärsysteme, innovative Arbeitszeitmodelle, die Einführung von verbesserten Aus- und Weiterbildungskonzepten usw. zu nennen.

Während in Erhebungen befragte Manager beim Stichwort «Innovation» überwiegend sofort an Produkt- und Verfahrensinnovationen denken, wird die Bedeutung von betrieblichen Sozialinnovationen noch weitgehend unterschätzt. Im Übrigen sind die drei genannten Innovationsarten in ihrer Wechselwirkung zu betrachten. Die unternehmerische Absicht, ein neues Produkt einzuführen, kann im Einzelfall voraussetzen, dass auch Neuerungen im Logistik- und Fertigungsbereich vollzogen werden. Hinzu kommt möglicherweise ein spezielles Weiterbildungsprogramm für einzelne Mitarbeitergruppen und vielleicht ist das Entlohnungssystem an die neuen Verhältnisse (z.B. Arbeit in teilautonomen Gruppen) anzupassen.

#### Innovationsförderliche Unternehmenskultur

Unter Unternehmenskultur können wir die unternehmensindividuelle Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen

eingeordneten Personen vergrösserte Handlungsspielräume und übertragen nicht nur Aufgaben, sondern auch Kompetenzen und die entsprechende Verantwortung.

Aus der Sicht der Innovationsförderung können, neben dem bisher Gesagten, z.B. folgende Kulturausprägungen als günstig eingeschätzt werden:

- Initiativen und Bereitschaft zur Erprobung neuer Problemlösungen werden belohnt.
- Fehler dürfen bei Nichtroutineaktivitäten gemacht werden, sofern sie sich nicht identisch wiederholen und sie als Ausgangspunkt für gezielte Verbesserungen genutzt werden.
- Kunden werden ebenso wie Lieferanten als wertvolle Ideenquellen betrachtet und entsprechend respektvoll behandelt.
- Lassen sich neue Ideen aufgrund übergeordneter unternehmerischer Perspektiven nicht verwirklichen, so werden die Ablehnungsgründe den betreffenden Personen erläutert.

Ohne eine Unternehmenskultur, in welcher der Veränderungsbereitschaft und dem Streben nach innovatorischen

hen, dass alle Rollen gleich verteilt sind. In den seltensten Fällen sind Allrounder anzutreffen, welche über alle drei genannten Kernqualitäten im gleichen Ausmass verfügen. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass ein Zusammenwirken verschiedener Personenkatgorien notwendig ist, um zum Innovationserfolg zu gelangen.

#### Schutzmfeld für Kreative

Kreative Personen brauchen in der Unternehmenshierarchie Förderer und «Schirmherren». Man könnte sie Paten, Mentoren, Sponsoren oder Machtprimotoren nennen. Ihre Hilfe ist deshalb unentbehrlich, weil neue Ideen in aller Regel auf Widerstand stossen. Dies ist verständlich, weil die Verwirklichung einer neuen Idee zu Veränderungen in den betrieblichen Kraftfeldern führt (Budgetverschiebung, veränderte hierarchische Beziehungen etc.). Um eine ernsthafte, ziel- und strategiebezogene Prüfung von neuen Ideen der Fachprimotoren, also der fachlich versierten und emotional engagierten Ideenvantreiber, zu ermöglichen, ist es notwendig, «Gegengewichte» zum allge-

richtungen (z.B. die Funktionsbereiche Beschaffung, Produktion, Verkauf, kaufmännische Verwaltung) gegliederten Organisation für das Stammgeschäft aus. Dies ist die Primärorganisation für das Routinegeschäft. In diesem Falle könnte es sinnvoll sein, für die Ideenfindung und -bewertung Planungs- und Prüfungsteams zu bilden. Beim Übergang zur Ideenverwirklichung empfiehlt sich eine Projektorganisation mit starker oder mittlerer Entscheidungskompetenz des Projektleiters. Nach der sicheren Beherrschung der neuartigen Prozesse sind die ergänzenden und überlagernden Organisationselemente (Teams, Projekte) wieder abzubauen. Alle Aufgaben werden dann wieder im Rahmen der verrichtungsgegliederten Primärorganisation erfüllt. Gefragt ist also vor allem die Flexibilität der Organisationsstruktur. Sie muss sich den jeweiligen Aufgabenprofilen elastisch anpassen können, darf niemals Selbstzweck sein, sondern muss ausschliesslich in den Dienst der obersten Zielsetzung des Unternehmens gestellt werden.

Norbert Thom



Norbert Thom ist mit Robert J. Zaugg Herausgeber des Buches «Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz». Aus dem Buch stammt der vorliegende Auszug aus Norbert Thoms Beitrag «Innovationsförderliche Ausrichtung von Führungsinstrumenten».

Mit freundlicher Genehmigung des Verlags

Paul Haupt, Bern 2001.