

## NZZ Online

### Hemmschuh Innovationskultur – Reinhold Würth

Erschienen bei NZZ Online am 28.3.2013

---

**Frank Arnold** gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt.

---

*Reinhold Würth hat einen Konzern mit mehr als 60.000 Mitarbeitern geschaffen; Innovation war immer ein Mantra, jeder Mitarbeiter war aufgefordert fortlaufend Beiträge zu einer starken und gesunden Innovationskultur zu leisten.*

*„Eine Innovationskultur muss über Jahre beständig gelebt und entwickelt werden.“  
Thomas Berden, Geschäftsführer Hilti GmbH*

Wer sein Geschäftsmodell nicht fortlaufend an die wechselnden Rahmenbedingungen der Märkte anpasst, riskiert Wettbewerbsnachteile und Kundenverlust. Das bestätigen unzählige Studien zum Thema Unternehmensstrategie.

Den nötigen Innovationen – seien dies Anpassungen des Geschäftsmodells, ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder ein neuer Prozess – steht allerdings oft die Unternehmenskultur im Weg. Mitarbeiter können noch so kreativ sein und noch so gute Ideen haben: Werden sie nicht ermutigt, ihre eigenen Ideen einzubringen und auszuprobieren, ist selbstständiges Denken unerwünscht und konformes Verhalten willkommen, wird wenig

Innovation entstehen. Sind ausserdem die Arbeitsprozesse starr und die Strukturen im Unternehmen unflexibel, fehlen weitere wichtige Voraussetzungen für Innovationen.

Wirksame Führungskräfte schaffen den Nährboden für Innovationen, indem sie sich um ein innovationsfreundliches Klima im Unternehmen bemühen. Sie ermutigen die Mitarbeiter zu selbstständigem Denken und nutzen alle Möglichkeiten, um Ideen, Neuerungen und jede Form von Anregungen zu stimulieren.

Gemeint ist hier allerdings nicht ein zentrales Vorschlagswesen mit Formularschlachten, starren Abläufen und zähen, langwierigen Entscheidungsprozessen. Ideen und Innovationen sollen normal und selbstverständlich sein: Der Mitarbeiter, der eine unkonventionelle Idee hat, steht keinem kalten Ideenbriefkasten gegenüber, sondern seinem Vorgesetzten und Kollegen, mit denen er sich über seine Idee austauscht und deren Umsetzung diskutiert.

Ob ein innovationsfreundliches Klima nur Lippenbekenntnis ist oder nicht, zeigt sich letztendlich am persönlichen Einsatz der Führungskraft: Versteht sie sich als

# Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

---

Förderer von Ideen ihrer Mitarbeiter und motiviert sie ihre Mitarbeiter direkt zu mehr Engagement, so sind gute Bedingun-

gen dafür geschaffen, dass ein regelmässiger Ideenstrom im Unternehmen fliesst.

## **Aufgaben und Denkanstösse:**

- Sorgen Sie für eine intensive Kommunikation innerhalb der Teams und zwischen den Bereichen. Lassen Sie zu, dass kreative und auch unkonventionelle Ideen eingebracht werden.
- Sorgen Sie dafür, dass in regelmässigen Treffen Ideen und Wissen aus allen Teilen des Unternehmens zusammenkommen.
- Beteiligen Sie sich selbst bei der Ideenfindung. Als Vorbild können Sie die Innovationskultur entscheidend beeinflussen.