

„Querdenker sorgen für Schwindelgefühle“

Psychologe Peter Fischer über den Zusammenhang von Innovation und Emotion

Innovation bedeutet Wandel – doch nicht jeder Mensch findet ständige Veränderungen gut und kann damit umgehen. Der Psychologe und Unternehmensberater Peter Fischer spricht über den wachsenden Innovationsdruck – und was er für die Mitarbeiter und die Anforderungen an die Kultur in Unternehmen bedeutet.

Herr Fischer, wer innovativ sein will, muss sich verändern können. Können wir Deutschen das?

Die Veränderungsbereitschaft in deutschen Unternehmen ist ein großes Problem. Wir haben dort ständig mit Ängsten und Tabus zu tun, mit Dingen, über die nicht gesprochen werden darf, und mit der Sorge, die Kontrolle zu verlieren.

Innovation löst Ängste aus?

Richtig, sehr große sogar. Alle Unternehmen sehen sich dem permanenten Wandel gegenüber. Dem gegenüber steht die schlichte Feststellung, dass sich ein Großteil der Menschen eben nicht gerne permanent verändert.

In Wandlungsprozessen wird der Mensch übersehen?

Leider beschäftigen sich Veränderungsprozesse meist mit organisatorischen und prozessualen Fragen und Problemen – aber eben nicht mit den damit einhergehenden Ängsten der Mitarbeiter, die davon betroffen sind. Die Leute ahnen oft, dass es notwendig wäre, sie emotional besser einzubinden. Aber die Führungskräfte übersehen

und übergehen es – oder ihnen fehlt das Handwerkszeug, das Problem auf die richtige Weise anzugehen.

Woher kommt die Angst vor Innovation, also vor Neuem?

Es geht um die Furcht, einen sicheren Platz in der alten Welt in der zukünftigen zu verlieren. Eine Fähigkeit, die ich bisher gut einbringen konnte, könnte nach dem Wandel nicht mehr ganz so wichtig sein. Deshalb sperren sich zunächst viele Menschen vor dem Wandel. Hinzu kommt eine natürliche Angst vor neuen Anforderungen und zusätzlicher Belastung. Ein weiterer Punkt ist der Wandel zur Wissensgesellschaft in Deutschland. Damit einher geht die Befürchtung, dass Wissen abwandert oder Tätigkeiten an anderen Stellen angesiedelt werden.

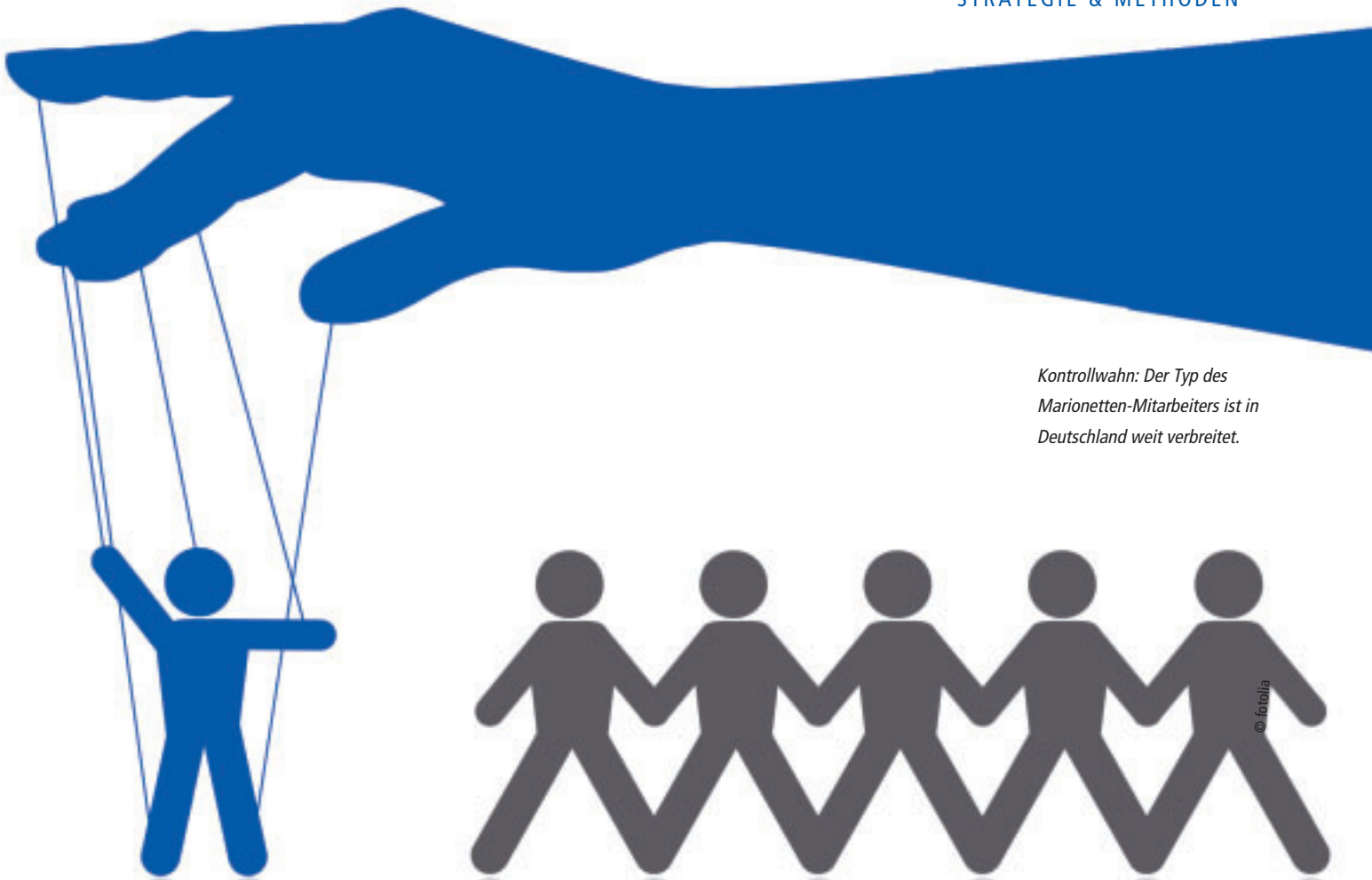
Also hat Innovation immer mit Angst zu tun?

Beim Thema Innovation als Umsetzung von Neuem sind deutsche Unternehmen bekanntermaßen ja im weltweiten Vergleich nicht schlecht. Wenn man genauer hinschaut, dann funktioniert Innovation in

Deutschland immer dann besonders gut, wenn es mit der konsequenten, disziplinierten Verfolgung von Entwicklungen zu tun hat. Schwieriger wird es, und damit kämpfen viele Unternehmen in Deutschland, wenn es um disruptive Innovationen, um das neue Entdecken geht.

Wir bleiben Weltmeister im Organisieren, sind aber zu un kreativ?

Wir haben Schwierigkeiten, in Unternehmen Räume zu schaffen, in denen es Spaß macht, etwas Neues auszuprobieren – das auch honoriert wird. Wir müssen lernen, den Menschen die Chance zu geben, auch mal zu spinnen. Und dazu gehört die Erlaubnis, Fehler machen zu dürfen. Aber genau da wird es eng in Deutschland, dafür gibt es in den auf Kontrolle, Hierarchie und Disziplin ausgelegten Firmenkulturen keinen Platz. Wir haben mal in der Forschung eines großen Unternehmens gearbeitet. Innovativ waren die dort – im Sinne von Weiterentwicklungen. Aber sie waren weder kreativ noch experimentierfreudig. Genau deshalb kaufen viele Konzerne diese Kreativität zu, indem sie kleinere Firmen akquirieren. Und selbst das fällt Unternehmen



Kontrollwahn: Der Typ des Marionetten-Mitarbeiters ist in Deutschland weit verbreitet.

schwer, weshalb sie die kleinen Unternehmen mit ihrer eigenen Kultur erschlagen – und die neuerworbene Kreativität ersticken.

Betrifft das alle Deutschen?

In den jüngeren, hochqualifizierten Generationen ist ein Wertewandel zu beobachten, der eine größere Wandlungsbereitschaft beinhaltet. Doch diese hochqualifizierten wandlungsbereiten Kräfte gehen eher ins Ausland – weil sie sich dort freier bewegen können. Diesen Menschen wird die Kultur, die Freiheit für Innovation einräumt, immer wichtiger bei der Auswahl des Arbeitsplatzes.

Aber die Bezahlung bleibt das wichtigste Kriterium, oder?

Nicht unbedingt. Die Freiheit, sich selbst zu verwirklichen, wird immer wichtiger. Die jungen Menschen mit hoher Qualifikation wollen experimentieren. Diese Menschen haben im Internet gelernt, sich selbst auszuprobieren, sich die nötigen Informationen zu holen, die sie brauchen. Wenn sie das nicht dürfen in Organisationen, haben die Firmen ein Problem. Dieses Querdenken ist ja auch eine Voraussetzung für Innovation.

Doch in Deutschland ist Kontrolle wichtiger als Freiheit. Die Angst vor Kontrollverlust in deutschen Unternehmen ist schon faszinierend – und sie steigt mit der Größe der Unternehmen.

Ein Vorteil für den Mittelstand im „War for Talents“?

In einer mittelständischen Kultur spielen die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern, aber auch zu den Chefs, eine größere Rolle als in Konzernen, wo die Regeln eher im Fokus stehen. Je bedrohter die Großen von außen sind, desto mehr erhöhen sie die Kontrolle. Viele versuchen ihre Forschungsabteilungen aus den Unternehmen herauszuziehen, weil sie effizientes Innovieren in der vorhandenen Kultur nicht hinbekommen.

Welche Kontrollmechanismen sind das?

Ein uraltes Problem ist der Wahn, den Menschen nicht nur Ziele vorzugeben, sondern auch den genauen Weg dorthin. Gib den Leuten doch ein Ziel, und lass sie dafür arbeiten! Viele Firmen versuchen das, sind aber nicht konsequent genug, weil ein tiefes Misstrauen bleibt, ob der Weg zum Ziel

richtig beschritten wird. Die Unternehmen haben eine verrückte Angst vor Unordnung, unangepasstem Verhalten und Widerworten. Alle Unternehmen wollen derzeit diverser werden, suchen Querdenker, wollen internationaler werden und Frauen die gleichen Chancen einräumen. Doch wenn sie sich dieses Vorhaben genauer anschauen, wird ihnen schwindelig.

Ein Feigenblatt?

Ja. Unterschiedlichkeit wird nicht wirklich geschätzt. Wenn Sie offen sein und Kreativität fördern wollen, brauchen Sie diese Un- ▶

ESSENTIALS

- In deutschen Unternehmen behindern Kontrolle und Regulierung Kreativität und Innovation
- Deutsche Organisationen sind gut darin, inkrementelle Innovationen konsequent voranzutreiben. Dagegen mangelt es an Räumen für disruptive Entwicklungen
- Fehler müssen erlaubt sein – auch mehrfach
- Die steigende Innovationsgeschwindigkeit wird in Deutschland zum Problem, wenn Wandel in Unternehmen nicht besser gelebt wird



Große Sprünge sind in Firmen nur möglich, wenn die Mitarbeiter losgelassen werden und sich ausprobieren dürfen.

© fotolia

terschiedlichkeit – und müssen auch riskieren, dass dort mal ein paar Leute dabei sind, die das Unternehmen nicht ganz wie erwartet weiterbringen.

Das Problem stammt von der Führung?

Menschen haben von Geburt an Lust darauf, etwas Neues auszuprobieren. Organisationen neigen zumeist zum Gegenteil. Vorreiter wie 3M, die von Anfang auf Innovation angewiesen waren, haben andere kulturelle Merkmale. Aber der Großteil sozialisiert Mitarbeiter anders. Von daher ist das natürlich ein Führungsproblem. Unternehmen brauchen Experimentierräume, das wäre ja schon mal ein Anfang. Das reduziert die Angst vor Neuem. Das Erfolgsrezept deutscher Unternehmen, durch Disziplin und starke Zielorientierung eine gute Performance hinzubekommen, gerät aufgrund der wachsenden Innovationsgeschwindigkeit in Gefahr – da brauchen sie flexiblere Organisationen.

Wie steht es mit der Fehlerkultur?

Häufig sind Fehler erlaubt, aber nur einmal. Das ist falsch, es muss erlaubt sein, auch Irrwege zu gehen, und zwar mehr als einmal. Natürlich darf beim Bau einer chemischen Anlage nichts schiefgehen, hier sind Experimente unerwünscht. Aber in den meisten Fällen sind sie wichtig.

Wie hat sich das Thema in den vergangenen Jahren entwickelt?

Psychologische Fragen spielen heute eine viel größere Rolle als noch vor 20 Jahren. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie viel ich als Mensch an Schnelligkeit, Unterschiedlichkeit, Widersprüchlichkeit und Veränderung aushalten kann.

Die Diskussion um das Burnout-Syndrom wird immer intensiver. Wird der Innovationsdruck zu hoch?

Die Verdichtung an den Arbeitsplätzen hat zugenommen. Ein Symbol dafür ist zum Beispiel die permanente Erreichbarkeit über Telefon oder Mail in den Abend, die Wochenenden und den Urlaub hinein und die Erwartung an die Mitarbeiter, schnell darauf zu reagieren. In vielen Coachings mit Führungskräften ist das ein Dauerthema. Immerhin beginnen die Unternehmen, Gegensignale zu senden – weil sie merken, dass die Mitarbeiter dem Druck nicht mehr standhalten.

Welche Rolle spielen externe Faktoren für das Verhalten der Mitarbeiter? Die Begriffe Krise und Rezession sind ja derzeit wieder in aller Munde – was bedeutet das für die Innovationsfähigkeit und -kultur?

Sie wird zurückgehen. Deutschland ist geprägt von einer Ingenieurskultur. Die Lust, selbst unternehmerisch zu handeln, etwas

neu zu probieren, ist keine deutsche Eigenschaft.

Scheitern ist in Deutschland nicht erwünscht.

Ja, und das ist in einer so schnelllebigen Welt schwierig.

Welche Länder machen es besser?

Die Asiaten sind sehr selbstbewusst und somit auch sehr risikobereit. Da können wir uns eine Menge abschauen. In den USA gibt es eine viel besser ausgeprägte Gründungskultur, wo Unternehmertum und Mut eher gefördert werden. Die Deutschen sind eher gut darin, Sicherheit zu geben. Aber das ist immerhin auch wichtig zum Experimentieren. ■

Das Gespräch führte Daniel Schleidt.

d.schleidt@innovationsmanager-magazin.de

VITA



Dr. Peter Fischer

ist Gründer der Fischer Group International und berät seit 20 Jahren Topmanager bei der Übernahme neuer Aufgaben, in Veränderungsprozessen und in persönlichen Neuorientierungen. Er verfügt über umfangreiche Erfahrungen bei der Weiterentwicklung globaler Organisationen und leitete eine Vielzahl von Veränderungsprozessen.