

Innovation in Zeiten der Angst

Was treibt die Menschen in die Kreativität und was verhindert Kreativität?

Der Meyer-Galow-Preis für Wirtschaftschmie wird jährlich Wissenschaftlern im deutschsprachigen Raum verliehen, die eine aktuelle Innovation der Chemie erfolgreich in den Markt eingeführt haben. Der Stifter des Preises, Erhard Meyer-Galow, war in seiner aktiven Berufskarriere u. a. Vorstandsvorsitzender von Brenntag, Stinnes und Hüls sowie Präsident der GDCh, bei der die Stiftung angesiedelt ist. In CHEManager erläutert der promovierte Chemiker wie die Kreativität von Forschern die Innovationsfähigkeit von Unternehmen beeinflusst und was Unternehmen tun könne, um diese Kreativität auch unter schwierigen Rahmenbedingungen zu fördern.

CHEManager: Herr Professor Meyer-Galow, Sie befassen sich seit langem mit den Themen Innovation, Kreativität und Intuition. Was reizt Sie an diesen Themen?

Erhard Meyer-Galow: Mich reizt die Frage: Was treibt die Menschen in die Kreativität und was verhindert Kreativität? Es hat zu tun mit meinen Erfahrungen aus vielen Berufsjahren, aber auch aus den letzten zehn Jahren der Preisverleihungen. Innovationen sind die Werttreiber in jedem Unternehmen. Aber warum tun sich viele Unternehmen so schwer, die Innovation zu steigern. Viele Unternehmensführungen wissen überhaupt nicht, was Innovation fördert oder einschränkt. Der schlimmste Feind der Innovation ist Performance-Angst. Je größer der Druck von oben wird, umso mehr steigt die Angst bei den Mitarbeitern zu versagen. In einer Atmosphäre der Angst entsteht aber nichts Gutes.

Dann müssten die Krisen der Gegenwart aber Gift für Innovation sein, ausgerechnet jetzt, wo wir innovative Erfindungen und Entwicklungen insbesondere aus der Chemie so dringend benötigen.

E. Meyer-Galow: In gewisser Weise stimmt das. Wir erleben derzeit, dass in den Medien ständig Angst gesendet wird. Angst ist aber Gift für die Kreativität. Wer Angst hat, kann nicht kreativ sein, weil er dann befürchtet, Fehler zu machen. Fehler machen zu dürfen, ist aber für den kreativen Prozess wichtig.

In einer im letzten Jahr veröffentlichten repräsentativen Studie des Rheingold Instituts für Marktforschung und der Identity Foundation, der ich selbst einmal angehörte, ging es um die Frage, wie die Deutschen in die Zukunft blicken. Das Thema war: „Deutschlands Zukunft zwischen No-Future-Modus und Gestaltungskraft im kleinen Kreis“. Ich glaube, dass diese Studie gut zusammenfasst, dass wir



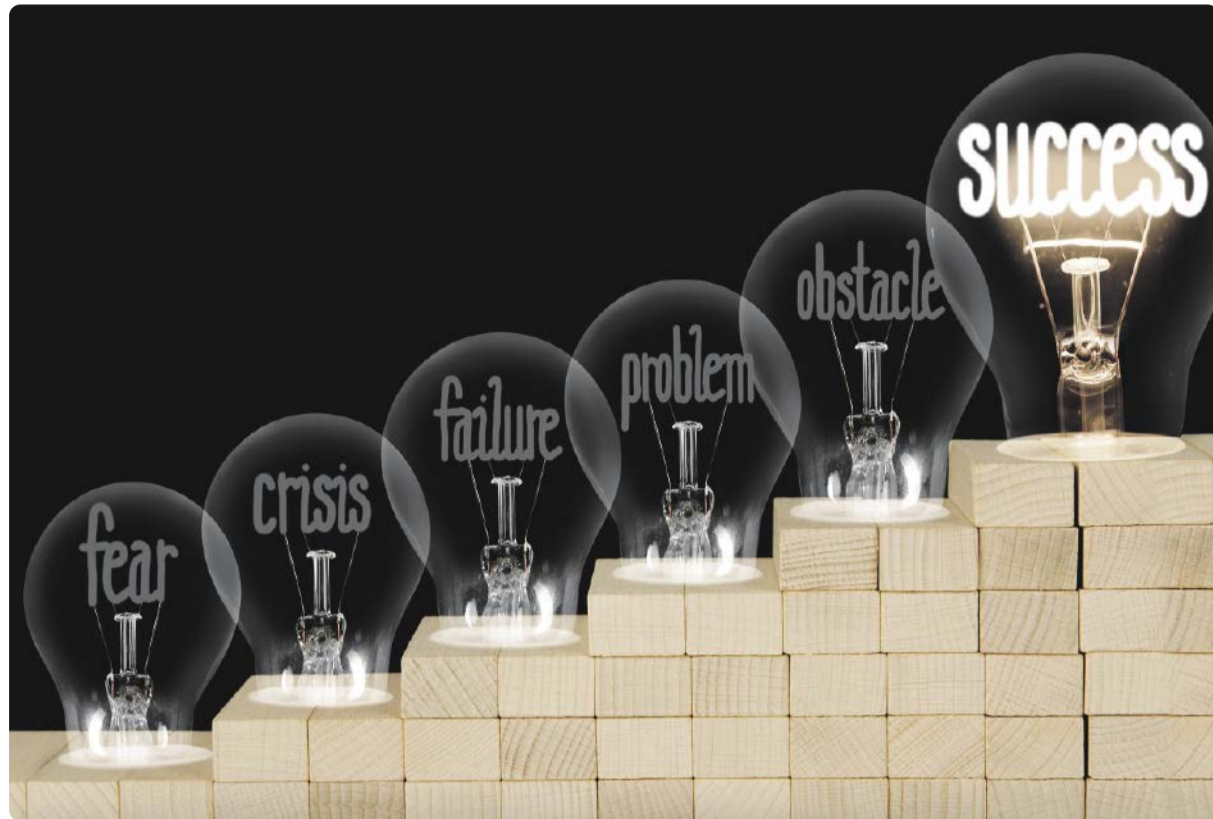
Erhard Meyer-Galow,
Autor, Redner und Stifter

eine große Mehrheit haben, die im No-Future-Modus ist, aber auch Kerne von Gestaltungskraft in kleinen Kreisen, privat und auch in der Wirtschaft und in den Unternehmen. Fast 90% der Bevölkerung würden der Studie zufolge durch Krisen wie Corona und den Klimawandel drastische Veränderungen befürchten. Das ist sehr viel! Und zwei Drittel der Deutschen blickten ängstlich auf die gesellschaftliche Zukunft. Gesellschaftlichen Herausforderungen und Umbrüchen begegne eine Mehrheit mit einer resignativen Grundhaltung, sie glaube nicht daran, dass die großen Probleme unserer Zeit gelöst werden können.

Es wachse der Studie zufolge aber andererseits auch die Bereitschaft, allein oder in Gemeinschaft für eine lebensfähige Zukunft tätig zu werden. Anstatt also ein Schreckensszenario zu malen, sollten wir die positiven Ansätze sehen und die Chancen, die in dieser Entwicklung stecken, aufzeigen.

Wo also liegen Ihrer Meinung nach die Chancen?

E. Meyer-Galow: Meinen geschätzten Freund Wendelin Baumstark, der letztes Jahr vier Wochen vor seinem 100. Geburtstag gestorben ist,



befragte ich in einem Interview zu seinem Lebensprinzip. Seine spontane Antwort: „Die Menschen haben eine Sehnsucht nach Geborgenheit – zurzeit wie vielleicht noch nie zuvor. Und ich haben meine Aufgabe darin gesehen, Geborgenheit und Wertschätzung zu geben.“

Mit Verlaub: Mit dem Begriff Wertschätzung bin ich einverstanden, aber passt der Ausdruck Geborgenheit in die heutige Wirtschaftsrealität, in der es doch eher um Konkurrenzkampf geht?

E. Meyer-Galow: Geborgenheit ist eine große Sehnsucht in unserer Gesellschaft und auch in der Wirtschaft, also auch in allen Unternehmen. Nun ist Vertrauen das Gegenteil von Angst. Mit Vertrauen kann man die Angst bewältigen, die man nicht unterdrücken und verdrängen sollte, denn dann kommt sie irgendwann wieder. Die Aufgabe ist die Integration der Angst. Es gilt, die Angst in uns mit Geborgenheit zu umkleiden. Das ist das, was Kreative brauchen!

Das Entscheidende in meinen Führungsaufgaben war immer, die kreativen Fackelträger, die in den Unternehmen einen Anteil von geschätzt 16% ausmachen, zu stützen und ihre Flamme neu anzuzünden, wenn andere sie ausgeblasen haben.

Also sie zu motivieren und ihnen den Rücken zu stärken. Meinen Sie das mit Geborgenheit?

E. Meyer-Galow: In gewisser Hinsicht. Einen kreativen Chemiker

schmerzt nichts so sehr, als wenn diejenigen, die von Chemie nichts verstehen, ständig kritisieren. Das ist für viele kreative Forscher eine bittere Erfahrung. Dann hören sie auf, kreativ zu sein. Das Ergebnis dieses Frusts sind dann Meetings, bei denen stundenlang diskutiert wird, warum etwas nicht geht. Es geht jedoch immer wieder darum, Vertrauen zu signalisieren, damit Geborgenheit wachsen kann und Wertschätzung empfunden wird. Für mich ist das eine Voraussetzung für Kreativität.

Nun haben Sie ja durch Ihre Stiftung regelmäßig mit kreativen Forschern zu tun. Haben Sie da Gemeinsamkeiten entdecken können?

E. Meyer-Galow: Dass Geborgenheit und Wertschätzung Voraussetzungen für Kreativität sind, habe ich auch in den Gesprächen mit den Preisträgern des Meyer-Galow-Preises für Wirtschaftschmie während der letzten 10 Jahre immer wieder er-

gebnissen geforscht, und heute sind die Projekte Blockbuster.

Es gibt also Innovatoren, die sind so hartnäckig auf Erfolgskurs, dass es ihnen völlig egal ist, was die Unternehmensleitung entscheidet. Sie sind robust und machen einfach immer weiter. Ich nenne sie die robusten kreativen Innovatoren. Sie haben auch keine Verlustängste. Sie sind mutig und risikobereit, ruhen in sich selbst und strahlen eine gewisse Gelassenheit aus. Um diese robusten kreativen Innovatoren brauchen sich Führungskräfte nicht viel zu kümmern, sie müssen ihnen nur die Ressourcen zur Verfügung stellen.

Das sind aber sicherlich Ausnahmen. Was ist mit den anderen?

E. Meyer-Galow: Es gibt eine große Anzahl Mitarbeiter mit Kreativpotenzial, die sehr sensibel sind und die deshalb jeden Tag Lob und Anerkennung als Motivation brauchen. Sie leiden unter ständiger Kritik,

ZUR PERSON

Erhard Meyer-Galow, 1942 in Frankfurt/Main geboren, war in führenden Positionen der deutschen Chemiewirtschaft tätig, u. a. zwischen 1989 und 1998 als Vorstandsvorsitzender von Brenntag, Hüls und Stinnes sowie Vorstand der VEBA. Während seiner Amtszeit als Präsident der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) 1998/1999 hat er sich für die Gründung der Vereinigung Chemie und Wirtschaft (VCW) sowie für die Einrichtung eines Studiengangs Wirtschaftschmie an deutschen Hochschulen eingesetzt. Der promovierte Chemiker und Honorarprofessor wurde 1998 mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet. Meyer-Galow ist u. a. Autor und Redner sowie Stifter des Meyer-Galow-Preises für Wirtschaftschmie. Von Anfang 2019 bis zum Frühjahr 2022 war er zudem Präsident der Humboldt-Gesellschaft.

wirkungen des Ukraine-Krieges auf unsere Gesellschaft; jeden Tag neue Nachrichten über die Verschlechterung unserer Lebenssituation. Energiekrise, Gaskrise, Ölkrise, Stromkrise, Rohstoffkrise, unterbrochene Lieferketten, Immigration, Veränderungen der politischen Gewichte weltweit. Die Angst wächst in einem noch viel größerem Maß als wir es aus der Vergangenheit kennen. Wenn ich Gespräche in den Unternehmen führe, spüre ich die Unsicherheit und die Ängste. Wir müssen uns jetzt also noch viel mehr darum kümmern, dass die Menschen sich geborgen fühlen, dass wir uns gegenseitig vertrauen.

Das ist eine herausfordernde Aufgabe.

E. Meyer-Galow: Ja. Wer führt und Verantwortung trägt, muss sich um die Geborgenheit und Wertschätzung der ihm anvertrauten Menschen kümmern. Vielen ist diese Aufgabe überhaupt nicht bewusst. Sie wird häufig sträflich vernachlässigt. Denjenigen dies deutlich zu machen, ist mir ein wichtiges persönliches Anliegen: Schaffen Sie die Voraussetzungen zu mehr Innovation, indem Sie für mehr Geborgenheit und Wertschätzung sorgen. Geborgenheit ist der Schlüssel zu mehr Innovation in Zeiten der Angst. Unternehmen, die das begriffen haben, erreichen einen ungeahnten Wettbewerbsvorteil. Wer das nicht begreift und berücksichtigt, wird zu den Verlierern gehören. Nicht nur das, er muss auch zur Rechenschaft gezogen werden.

Infolge der vielen Krisen und der explodierenden Kosten sehen viele Unternehmen, insbesondere im Mittelstand, ihre Existenz bedroht. Was sollten sie in – oder trotz – dieser Situation tun, um Kreativität zu fördern?

E. Meyer-Galow: Wir befinden uns ohne Zweifel weltweit in einer dramatischen Transformation, besonders aber in Deutschland. Das gilt für das Individuum und das Kollektiv, also auch für alle Unternehmen. Alte Strukturen brechen weg und neue bilden sich. Diesem Wandel muss man sich kreativ stellen; auch jeder Einzelne. Der zunehmende Ruf nach dem Staat führt uns nicht weiter. Unternehmen sollten, solange sie dies finanziell können, ihrer Belegschaft Geborgenheit signalisieren und allen Achtsamkeit und Respekt entgegenbringen. Aber sie sollten der Belegschaft auch deutlich machen, dass nur mit deren Kreativität und vermehrter Anstrengung die Existenz gesichert werden kann.

Der zunehmende Ruf nach dem Staat führt uns nicht weiter.

fahren. Es waren Preisträger darunter, deren Projekt schon mehrmals von der Unternehmensleitung beendet wurde. Sie haben aber dennoch immer weiter gearbeitet, oft heimlich. Dann wurde weiter nach neu-

mangelnder Anerkennung, Angst vor dem Scheitern und Angst vor dem Jobverlust. Ihnen fehlt eine Zukunftsvision, die von Geborgenheit und Vertrauen getragen ist. Das sind sehr viele in jedem Unternehmen. Wenn sie Angst haben, ist ihre Kreativität blockiert.

Wenn ich also sage, dass ich versuche aus dieser pessimistisch stimmenden Studie eine große Chance zu machen, dann rufe ich auf, dieses große Potenzial von der Angst zu befreien, um in der Wirtschaft Innovationen auf den Weg zu bringen. Das ist die große vernachlässigte Gruppe, um die wir uns kümmern müssen. Die robusten Fackelträger machen sowieso weiter. Aber die sensiblen, oft hochbegabten Spezialisten, gilt es zu fördern. Sie sind oft verschollen und leisten so keinen Beitrag zur Wertsteigerung im Unternehmen.

Also: Vertrauen, Geborgenheit und Wertschätzung sind die Basis für Innovation zur Gestaltung einer wertsteigernden Zukunft.

Die Ergebnisse der zitierten Studie stammen vom letzten Jahr. Wie ist denn die Situation seit dem 24. Februar dieses Jahres?

E. Meyer-Galow: Es ist heute noch viel schlimmer, wenn wir über Angst in unserer Gesellschaft sprechen. Jetzt erleben wir all die negativen Aus-

Experten für Ihre maßgeschneiderte, biobasierte Oleochemie.

Sprechen Sie uns an!




Natürlich. Innovativ. HOBUM.

www.hobum.de



4GENE

IF YOU CAN DREAM IT WE CAN MAKE IT.

4gene.de

Bisher nur geträumte Produkt-Innovationen können mit der 4GENE Wirklichkeit werden:

Mit unserer Biotech Technologie-Plattform veredeln wir verschiedenste Moleküle zu Glucosiden mit individuell erweiterten Eigenschaften. So entstehen **deutlich optimierte oder komplett neuartige individualisierte Produktanwendungen**, die Ihre Vorstellung vom Machbaren revolutionieren können.

Unser Fokus liegt auf den Marktsegmenten **Cosmetics, Pharma und Industrielösungen.**

GIT SICHERHEIT AWARD 2023 FINALIST

Wir sind GIT Security Award Finalist 2023 mit unserer Industrielösung zur Brandprävention SNIFF & SAVE®