

Grenzen | OS



360

Das Magazin der
Versicherungsforen Leipzig

Alle Grenzen hinter sich lassen:
Interview mit ESA-Astronaut Thomas Reiter

Die Welt wird klein:
Globalisierung und Protektionismus
verändern unsere Gesellschaft



Die Komfortzone verlassen
Wie kreative Ideen im
Unternehmen sprießen können

Peter Tümmers
Senior Consultant – ICO Oberstdorf GmbH

Die Komfortzone verlassen



Im Dialog mit Peter Tümmers – von Katharina Thiemann

Innovation gilt als Dreh- und Angelpunkt für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Zahlreiche Sprichwörter wie „der frühe Vogel fängt den Wurm“ zeugen von einer weitverbreiteten Meinung, dass derjenige den meisten Erfolg hat, der innovativ vorausdenkt. In der Versicherungsbranche wurde dieses Thema – nicht zuletzt aufgrund der starken Regulierung bis 1994 – sehr stiefmütterlich behandelt. Doch spätestens seit InsurTechs wie Pilze an jeder Stelle der Versicherungswirtschaftlichen Wertschöpfungskette aus dem Boden sprießen, horcht die Assekuranz auf. Innovationsfähigkeit und Kreativität werden zu Kernkompetenzen und Labs, Hubs, Akzele-

ratoren und Inkubatoren sind für die Führungsebene längst keine Unbekannten mehr. Dies spiegelt sich jedoch nicht in Zahlen wider. Laut einer Erhebung des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gaben Finanzdienstleister (Banken sowie Versicherungen/Makler) im Jahr 2015 gerade mal 0,7 Prozent ihres Umsatzes für Innovationsprojekte aus. In anderen Branchen werden – zum Vergleich – bis zu zehn Prozent des Umsatzes für diesen Zweck investiert. Hier besteht Nachholbedarf.

Doch Geld allein macht bekanntlich nicht glücklich und löst auch in

anderen Bereichen nicht alle Probleme. Um kreative Ideen und innovative Konzepte zu entwickeln, reicht es nicht, finanzielle Mittel bereitzustellen, es muss auch das Mindset im Unternehmen stimmen. Denn wie sollen Mitarbeiter kreativ sein, wenn dies im täglichen Arbeitsumfeld nicht gefördert oder sogar unterdrückt wird? Wie können Ideen entwickelt werden, wenn Mitarbeiter bis über beide Ohren in anderen Projekten stecken und keine freie Minute zum Nachdenken finden? Jede Innovation, jede umgesetzte Idee geht zudem mit Veränderungen und Anstrengungen einher, mit der so mancher nicht umgehen kann oder will. Peter Tümmers, ehemaliger Mentalcoach der deutschen Wild-

wasser- und der deutschen Skisprung-Nationalmannschaft, wagt einen Erklärungsversuch: „Das Problem ist die Simultanz, dass wir viele Dinge gleichzeitig tun. Und wenn wir Simultanz erleben, dann haben wir, weil wir immer mehr Dinge parallel anfassen, auch immer mehr Dinge, die halb offen, halb fertig sind.“ Dies fördere Stress und Unwohlsein.

Doch damit Neues gelingen kann, muss man oftmals die Komfortzone verlassen. Die Komfortzone verlassen – wer hat diesen Spruch in seinem Leben nicht schon tausendfach gehört? Wir alle kennen den Ausdruck und wissen, was er bedeuten soll. Eine kleine Umfrage unter Kollegen ergab beispielsweise folgende Definitionen: „sich aktiv auf etwas Unbequemes, Unangenehmes einlassen, um an anderer Stelle voranzukommen“, „das bekannte Terrain verlassen“ oder „Dinge tun, die nicht den üblichen Gewohnheiten und Routinen entsprechen und eher nervös machen“. Was man sich ungefähr darunter vorstellen kann, ist also bekannt. Weniger bekannt ist hingegen, dass die Komfortzone als Teil des Lernzonenmodells nach Luckner & Nadler in der Lern- und Erlebnispsychologie einen wichtigen Zweck erfüllt. Das Lernzonenmodell besteht aus drei Bereichen, in denen der Mensch Erfahrungen machen kann, diese jedoch je nach Zone unterschiedlich verarbeitet. In der Komfortzone fühlen wir uns sicher, wir kennen uns aus. Ordnung und Routine herrschen vor, man ist sich seiner Stärken und Fähigkeiten bewusst, Neues entsteht jedoch nicht. In der Lernzone hingegen werden

wir gefordert. Um Problemlösungen zu entwickeln, muss man sich strecken, manches kostet Mut oder Überwindungen und ungewohnte Handlungen werden verlangt. All dies fördert positiven Stress. Wird eine Situation jedoch zu herausfordernd, treten wir von der Lern- in die Panikzone. Hier wird der positive Stress zu negativem Stress. Angst entsteht, Aufgaben können nicht mehr bewältigt werden, alles ist eine Nummer zu groß für uns. Frustration tritt ein. Auch werden Lust und Neugier auf Neues durch die Überforderung gehemmt.

Kreativität und neue Ideen finden also nur in der Lernzone statt. Da sich dauerhaft hier zu bewegen wieder zu Überforderungen führt, ist es entscheidend, die Grenze zur Panikzone nicht zu überschreiten und regelmäßig, quasi zur Erholung, wieder zurück in die Komfortzone zu kommen. Dies gilt natürlich auch für ein kreatives Umfeld im Unternehmen. Damit Ideen und Innovationen entstehen, brauchen Mitarbeiter ein Umfeld, in dem sie gefordert, aber nicht überfordert werden. Dumm nur, dass die Grenzen zwischen den einzelnen Zonen bei jedem unterschiedlich und häufig auch tagesform- oder situationsabhängig sind. Was für den einen ein angenehmes Stresslevel ist, überlastet den Kollegen vielleicht bereits. Hier ist Führungskompetenz gefragt. Im normalen Arbeitsalltag, aber vor allem auch in Veränderungssituationen, sind Führungskräfte gefordert, ihre Mitarbeiter individuell zu motivieren.

Mentalcoach Tümmers empfiehlt beispielsweise zwischen Lotsen

und Pionieren zu unterteilen: „Ein Lotse ist jemand, der, wenn er einen Weg für sich gefunden hat, diesen nicht wieder freiwillig verlässt. Ein Pionier hingegen langweilt sich, wenn er dreimal hintereinander den gleichen Weg gehen soll.“ Jedem Mitarbeiter-Typ müsse – auch mit Hinblick auf die Entfaltung der individuellen kreativen Möglichkeiten – ein eigener Raum gegeben werden. Wer gern vorneweg prescht, darf bei der Ideengenerierung rumspinnen, hier sind Komfort- und Lernzone offensichtlich etwas größer. Wer Veränderungen eher kritisch gegenübersteht, kann als „Strukturbewahrer“ gewürdigt werden, der in Transformationsprozessen eine stabilisierende Wirkung hat. Wer schnell in die Panikzone gerät, wird also mit Aufgaben betraut, die sich nicht plötzlich und gänzlich ändern.

Innovationsdruck hin oder her, erzwingen lassen sich kreative Ideen nicht. Letztlich muss beachtet werden, dass Innovationen nur dann entstehen können, wenn den klugen Köpfen des Unternehmens ein geeignetes Klima dafür bereitgestellt wird. Zentral ist daher, im Unternehmen die Fähigkeit zu verankern und die Mitarbeiter dahingehend individuell zu begleiten anstatt anlassbezogene Ideengenerierung auf Knopfdruck zu fordern. Vor allem Führungskräfte müssen ein Gespür für die Bedürfnisse und Fähigkeiten ihrer Teammitglieder entwickeln und zwar über deren bloße Fachkompetenzen hinaus. Vielleicht müssen auch sie dafür mal ihre Komfortzone verlassen. •