

Neugier und Innovation waren zentrale Themen beim 5. deutschen Arbeitsmarktforum am 10. November in Neckarsulm. Im Vorfeld sprachen wir mit dem Autor und Pädagogen DR. CARL NAUGHTON über seine Keynote »Neugier – sich und anderen Lust auf Neues und Veränderungen machen«. *Interview: Thomas Rauh, Foto: Promo*

## Neugierige machen vieles besser



*Hanix: Herr Doktor, Neugier ist eher negativ belegt. Warum eigentlich?*

Dr. Carl Naughton: Wenn man schaut, wer oder was diese Neugier auf dem Gewissen hat, kommt man auch zum Begriff der »nosiness«, der Schnüffelei. Diese dunkle Seite trat bereits in der Antike auf: Adam und Eva warf sie aus dem Paradies. In der

Antike erstarrten wegen ihr Menschen zu Salzsäulen, wurden zu Hirschen oder mit »Doppeltsehen« gestraft. Das miese Image wurde durch Aristoteles begründet, der zwischen »thauma« (=Wundern) und »perierga« (= Schnüffeln) unterschied. Augustinus nahm die Fackel auf und beschrieb sie als »beschämend«. Erst John Locke drehte sie in ein besseres Licht.

*Was verstehen Sie unter Neugier?*

Wenn Sie die gängige Definition wollen, lautet die: Es gibt mehrere Arten von Neugier. Die Diverse (Interesse an vielen unterschiedlichen Dingen), die Soziale (Interesse an Menschen) und die Epistemische (der Wunsch nach Wissen). Wichtig ist nicht, was man darunter versteht, sondern welche man stärken möchte. In den beruflichen Kontexten, die unser Team untersucht, geht es um diesen Wissenshunger. Dem widmen wir gemeinsam mit Merck aus Darmstadt seit zwei Jahren unser weltweites Forschungsinteresse. Ganz wichtig: Der Wissensdurst korreliert nicht mit der Schnüffelei. Wer mehr wissen will, ist nicht automatisch »zu neugierig«.

*Ohne Neugier kein Ketchup, kein Auto, kein Internet. Welche Rolle spielt Neugier in der Menschheitsgeschichte?*

Die entscheidende Neugier ist in unserem Hirn fest verdrahtet. Das gehört zur Grundausstattung und ist kein optionales Extra. Archäologen der Uni Mainz, mit denen ich eine Ausstellung zur Entwicklung des menschlichen Verhaltens entwickeln durfte, konnten zeigen, dass zwei Kernverhalten dem Menschen erlaubten, schon vor vielen 10.000 von Jahren das Feuer zu bändigen, Speere zu entwickeln, deren Gewichtsverteilung denen heutiger Sportgeräte nahezu entspricht. Das waren das »Wissen wollen« und das »Dranbleiben«. Genau das sind auch im heutigen Berufsleben die Erfolgsfaktoren der Menschen mit hoher beruflicher Neugier.

*Was macht Menschen neugierig?*

Gerade entwickeln wir für ein weltweites Technologieunternehmen mit Zentrale in Deutschland eine Kampagne, die die beiden Richtungen von Neugier nutzt, um Menschen Lust auf eine neue Software für ihren Arbeitsalltag zu machen. Dazu nutzen wir die beiden Wirkrichtungen von Neugier: von außen nach innen und von innen nach außen. Beides wird von »Informationslücken« gesteuert. Wenn Menschen merken, dass ihnen eine Information



fehlt, um etwas zu verstehen, springt nahezu automatisch ein Suchmechanismus an, der diese Lücke füllen will. Das entsteht zum Beispiel durch konfligierende Informationen oder irritierende Erlebnisse.

*Wie lässt sich menschliche Neugier in Innovation und Veränderung transformieren?*

Die Verknüpfung ist bei Weitem nicht so einfach, wie es manche Berater suggerieren. Wir sind der Frage mit dem Unternehmen Merck ernsthaft nachgegangen und sind Teil des Curiosity Councils, der weltweit Tausende von Menschen in puncto beruflicher Neugier misst. Zwei wichtige Meilensteine haben wir bereits erreicht. Erstens konnten wir zeigen, dass berufliche Neugier aus vier Dimensionen besteht: Dem Drang nach Wissen, der Fähigkeit, viele Wege zur Lösung eines Problems zu suchen, der Offenheit, sich auf neue Erfahrungen einzulassen und der Kraft, die Anspannung auszuhalten, die mit der Unsicherheit und Komplexität des Neuen einhergeht. Das zweite Ergebnis ist die Lab Partnership, in der Unternehmen in den vier Dimensionen der Neugier trainiert werden. Klares Ziel ist es, die Innovationskraft zu stärken. Wir stehen kurz vor den Abschlussergebnissen des Trainings mit Porsche Consulting, dem Weizmann Institute und Merck Performance Materials. Die Halbeitergebnisse haben bereits klar gezeigt: Die vier Dimensionen zu trainieren wirkt sich auf die Innovationskraft aus. Die Abschlussergebnisse stehen Mitte November zur Verfügung.

*Warum sind neugierige Mitarbeiter so wichtig?*

Bereits 2012 untersuchten Kollegen von der Universität Würzburg die berufliche Neugier. Ergebnis: Neugierige Menschen lernen leichter, sind gewissenhafter und tun sich leichter damit, mit sich permanent verändernden Anforderungen umzugehen. Und 2015 zeigte unsere Studie der Braincheck GmbH: Neugierige Menschen sind auch die kreativeren Kollegen. Menschen mit einem überdurchschnittlichen Neugierscore hatten bis zu 40% mehr und dazu die ungewöhnlicheren Ideen. Fazit: Der Neugierquotient einer Firma, also das Neugieverhalten aller Mitarbeiter, entscheidet über ökonomischen Erfolg oder Misserfolg - nur neugierige Unternehmen sind zukunftsfähig.

*Sie sprechen davon, dass Neugier nachhaltige Nebenwirkungen hat. Welche sind das?*

Neugierige schneiden bei beruflichen Herausforderungen besser ab, sie leben nachweislich länger, haben mehr Selbstvertrauen, höhere Merkfähigkeit, kommen auf bessere Ideen und erleben auch mehr Sinn im eigenen Leben. Aus Unternehmenssicht lässt sich diese Liste komplettieren: Neugierige Talente müssten Unternehmen besonders willkommen sein, denn die Vorteile von Menschen, die sich durch hohe »berufliche Neugierscores« auszeichnen, also im Job großen Wissensdurst an den Tag legen, sind schon länger bekannt: Studien in Unternehmen von 2013 zeigen, dass Neugierige leichter mit Veränderungen zurechtkommen, gewissenhafter arbeiten und insgesamt bessere Leistungen erzielen. Erfolgreiche Unternehmen investieren in die Neugier - und sparen so Geld.

*Liest man Stellenanzeigen, taucht dort Neugier nicht als Eigenschaft auf, die gesucht wird. Was muss sich ändern, damit Neugier als zentraler Baustein für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens anerkannt wird?*

Neugier als Teil der Job Description war genau der Grund, warum die job-bezogene Neugier überhaupt untersucht wurde. Die Forschungsfrage kam nicht aus der Uni, sondern wurde von einem Automobilzulieferer losgetreten, der gezielt Mitarbeiter finden wollte, die Lust am Lernen mitbringen. Außerdem: Neugier taucht permanent in Stellenanzeigen auf. Beispielsweise bei Rossmann

oder beim TÜV Süd. Internationale Unternehmen haben es bereits erkannt. Die Frage sollte vielmehr sein: Warum erkennen das nicht viel mehr Unternehmen?

*Sie sagen, Neugier ist erlernbar. Mit welchen Mitteln kann man berufliche Neugier gezielt erzeugen?*

In unserer Arbeit im Curiosity Council konnten wir zeigen: Diese Neugier ist kein wachswecher Mix aus Schnüffelei und Flatterhaftigkeit. Sie ist ein solider mentaler Skillset. Der besteht aus vier klaren Dimensionen: Erstens, wie gerne wir unbekannte Dinge, Situationen und Menschen kennenlernen und Fragen stellen. Zweitens, wie wir mit Unsicherheit und Mehrdeutigkeit umgehen. Drittens, wie sehr wir es genießen, Meinungen zu erkunden und zu verstehen, die gegensätzlich zu unseren eigenen sind. Und wie tief wir gerne in Neues, Komplexes vordringen wollen, um es zu verstehen. Diese Dimensionen unserer Persönlichkeit haben wir alle. Manche mehr, manche weniger. Und: Sie sind veränderbar. Wir haben ein Trainingsprogramm dazu entwickelt. Der Kick-off fand mit Porsche Consulting, dem Weizmann Institute aus Israel und der Performance Materials Abteilung von Merck statt. Das Training besteht aus maßgeschneiderten, evidenzbasierten Taktiken, die helfen, das Verhalten der vier Dimensionen zu stärken. *Warum ist Kreativität so wichtig für den Entwicklungsprozess?*

Neugier ist die helle Seite der Entwicklung, sie ist der Treibstoff für Innovation, wie wir unsere Studie für das Zukunftsinstitut untertitelten. Aber eines muss man dabei immer beachten: Neugier kann Angst machen. Wir Menschen wollen generell vorher-sagen, verstehen und kontrollieren, was uns widerfährt. Das fällt naturgemäß leichter, wenn wir uns in bekanntem Terrain bewegen. Jack Gonzalo von der Cornell University hat in solchem Verhalten den Treiber für eine regelrechte Ideenangst in Unternehmen ausgemacht - eine richtige »Ideophobie«. Denn obwohl Menschen und Unternehmen dauernd sagen, sie wollen kreative und innovative Lösungen, lehnen sie genau die in Wirklichkeit oft ab.

*Welchen Einfluss hat eine florierende Kunst- und Kreativszene auf die Innovationsfähigkeit einer Region?*

Wenn Sie von den Rezipienten als ein Zeichen der Experimentierfreude und als ein Angebot des Eintauchens in vielfältige Erlebnisse verstanden und erlebt werden kann, wirkt sie wie ein Neugierturbo. Entscheidend dafür sind zwei Dinge: das Sichtbar-Machen der Kontaktpunkte zwischen beiden Dimensionen und zweitens: Wie stark Unternehmen diese Kreativ- und Kunstszene in die eigene Welt eintauchen lassen. Der Austausch bringt die Innovationskraft, nicht allein das bloße Vorhandensein einer Kreativszene. •

#### ZUR PERSON:

Dr. Carl Naughton ist Keynote Speaker zu den Themen Veränderung, Kreativität, Kommunikation und Neugier. Er gehört zu einem Team von erfahrenen Linguisten und Bildungswissenschaftlern: der Braincheck GmbH. Sie forschen in den Bereichen »Sprache«, »Denken« und »Neugier«. Dr. Naughton ist der Redner im Team. Mehr als 10 Jahre arbeitet der Deutsch-Engländer in Forschung und Lehre. Gute 20 Jahre steht der ausgebildete Schauspieler auf der Bühne.