

5.128 Der Neugier-Code

Fünf Elemente für ein erfolgreiches Neugier-Management

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum wir in einem Pionierzeitalter leben,
- warum Neugier ein wichtiger Treiber ist, um Veränderungen gestalten zu können,
- welche Parallelen Leonardo da Vinci und Albert Einstein aufweisen und was wir daraus lernen können,
- welches die fünf Elemente des Neugier-Codes sind,
- wie es Führungskräften erging, nachdem sie ihrer Neugier nachgaben.

Die Autorin

Melanie Vogel, zweifache Innovationspreisträgerin, ist seit 20 Jahren passionierte Unternehmerin. Futability®, Innovation und Leadership sind ihre Kernthemen, die sie als Dozentin unterrichtet und auch in Vorträgen, Keynotes, Webinaren und Seminaren mit Unternehmern und Führungskräften teilt. Das von ihr entwickelte „Futability®-Konzept“ ist ihre Antwort auf die VUCA-Welt – eine Welt dauerhafter und radikaler Veränderungen. Ihr Buch „Futability® – Veränderungen und Transformationen bewältigen und selbstbestimmt gestalten“ wurde mit dem *NiBB Innovationspreis* ausgezeichnete und kann online bestellt werden unter www.futability.com. Ihr zweites Buch „Raus aus dem Mikromanagement“ ist unter www.mikromanagement erhältlich. Ihr drittes Buch „Der Neugier-Code – 10 Elemente für ein erfolgreiches Neugier-Management“ erscheint Ende Februar 2018 und kann unter www.neugier.management bestellt werden. Melanie Vogel ist außerdem Initiatorin der *women&work*, Europas größtem Messe-Kongress für Frauen, der 2012 mit dem Innovationspreis „Land der Ideen“ in der Kategorie Wirtschaft ausgezeichnet wurde.

Kontakt: VogelPerspektive GmbH – Denkfabrik zur Vermeidung von Betriebsblindheit, Dürener Straße 3, 53173 Bonn, Telefon: 0228/61947120, www.VogelPerspektive.gmbh, www.melanie-vogel.com

E-Mail: melanie@VogelPerspektive.gmbh

Inhalt

	Seite
1	Das 21. Jahrhundert – eine Zeit der Extreme 2
2	Willkommen im Pionierzeitalter 4
3	Neugier – ein Juckreiz im Gehirn 8
3.1	Neugier – das wichtigste Merkmal nonkonformistischer Talente 12
3.2	Neugier macht Spaß 13
3.3	Neophobie – das Gegenteil von Neugier 15
4	Der Neugier-Code: 5 Elemente 17
4.1	Element 1: Freiheit. 17
4.2	Element 2: Dream Big 20
4.3	Element 3: Raus aus der Komfortzone 24
4.4	Element 4: Laterales Denken 27
4.5	Element 5: Sensorik und Intuition 31
5	Neugier in Aktion. 34
6	Quellen 37

1 Das 21. Jahrhundert – eine Zeit der Extreme

Seit Beginn des 21. Jahrhunderts verändert sich unsere Welt in einem immer rasanteren Tempo und spätestens seit der Finanzkrise 2008 ist klar: Wir sind Zeugen umwälzender Veränderungswellen, die unser gesamtes Denken und Handeln in Frage stellen und dazu führen, dass wir auch als Individuen „die Welt da draußen“ nicht mehr länger aus unserem Alltag heraushalten können, denn von „der Welt da draußen“ hängt unser Leben und unsere Existenz ab. Je stärker sich das Außen verändert, umso mehr sind wir Menschen selbst gezwungen, uns anzupassen – ob wir wollen oder nicht.

Und dass gefühlt zurzeit kein Stein auf dem anderen bleibt, liegt daran, dass wir im 21. Jahrhundert die Konvergenz von mindestens *fünf radikalen Veränderungszyklen* erleben:

1. **Überschuldung ganzer Ökonomien**

Extremfrage: Was werden wir tun, wenn die kombinierten Schulden des Planeten das kombinierte Bruttoinlandsprodukt aller Länder überschreiten?

2. **Umwelt**

Extremfrage: Wie werden wir das Überleben einer wachsenden Weltbevölkerung bei schrumpfenden Lebensräumen, zunehmend volatilen Klimabedingungen sowie sinkender Biodiversität sichern?

3. **Demografischer Wandel**

Extremfrage: Wie stellen wir die Grundversorgung und das Funktionieren von Gesellschaften sicher, wenn sich diese zum ersten Mal seit Menschengedenken nicht verjüngen, sondern altern?

4. **Digitalisierung und extremer gedacht: Cyborgisierung**

Extremfrage: Wann ist der Mensch ein Mensch und welchen „Wert“ besitzt er (noch), wenn künstliche Intelligenzen unseren Alltag durchdringen und so weit entwickelt sein werden, dass sie vollständig mit der menschlichen Intelligenz verschmelzen?

5. **Entropie¹**

Extremfrage: Wählen wir eine Zukunft, die auf der Gewohnheit des Krieges und der Konflikte, auf Krankheit und Mangel basiert – oder denken wir um und entscheiden uns für eine Zukunft, die auf Kooperation, gegenseitiger Hilfe, menschlichem Miteinander und Potenzialen aufgebaut ist?

Diese Extreme dürfen uns nicht gleichgültig sein, denn sie kosten wahn-sinnig viel Geld, schwächen Nationen, Gesellschaften, Unternehmen – und Menschen. Extreme führen immer eine Evolution herbei – die (Fort-)Entwicklung eines bisher dagewesenen Zustandes. Extreme sind daher automatisch Auslöser und Motor für die Veränderung von Systemen, Individuen, Organisationen oder Gemeinschaften. Sie alle müssen sich an

1 Unter Entropie versteht man in Unordnung geratene Systeme menschlicher und gesellschaftlicher Natur. Die Kohärenz (Stimmigkeit) ist nicht mehr vorhanden.

extreme Situationen anpassen. Dieser Anpassungsprozess verlangt von allen Beteiligten Höchstleistung und ein Über-Sich-Hinauswachsen, um den Wandel erfolgreich gestalten zu können.

Weil wir auf diese Extreme kaum vorbereitet sind und selten auf passendes Erfahrungswissen zurückgreifen können, müssen wir in der heutigen Zeit *sehr schnell lernen, anders zu denken, kreativ zu kombinieren und beherzt zu agieren*, denn unser gesamter Erfahrungsschatz, unsere Denkhaltungen, Routinen, Auffassungen und Prozesse basieren auf Wirtschafts- und Sozialprinzipien des späten 19. und frühen 20. Jahrhunderts.

Diese Prinzipien haben in vielen Bereichen heute keine Gültigkeit mehr und sorgen daher für massive *systemische Instabilitäten*, denn sie können den Veränderungswellen der Extreme auf Dauer nicht standhalten.

Dort, wo wir bewusst oder unbewusst an die Grenzen unserer erlernten und gewohnten Überzeugungen gedrängt werden, geraten wir nicht nur aus unserer Komfortzone, sondern wir müssen – oft sehr unvorbereitet – auch die Art und Weise verändern, wie wir Fragen stellen und Probleme lösen. Das ist nicht nur schwer zu akzeptieren, sondern es ist mindestens genauso schwer, alte Überzeugungen, Gewissheiten, Rituale, Traditionen und Ideen aufzugeben und neue zuzulassen.

Daher verursacht die Zeit der Extreme vor allem eines: *eine Krise des gewohnten Denkens und Handelns*. Alte Methoden, Denkweisen, Überzeugungen, Prozesse und Mechanismen funktionieren (oft) nicht mehr und neue sind noch nicht vollständig etabliert oder wurden noch gar nicht entwickelt. Daher verschärft sich unser Gefühl von Sand im Getriebe: *Alte Ideen konkurrieren mit neuen Möglichkeiten*.

Wer dieses Dilemma nicht nur aushalten, sondern damit schöpferisch umgehen kann, wird die Gegenwart besser meistern und die Zukunft aktiver gestalten können.

2 Willkommen im Pionierzeitalter

Eine Welt der Extreme braucht Menschen, welche mit der richtigen Einstellung die richtigen Fragen stellen, die notwendigen Informationen zur Beantwortung zur richtigen Zeit zusammenführen, darüber kritisch nachdenken und dann gemeinsam mit anderen weise Entscheidungen treffen.

Es reicht heute nicht mehr, Expertin oder Experte auf einem Gebiet zu sein, sondern wir müssen immer wieder Wissensgebiete verbinden, um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen.

In unserem „HR Future Trend 2017“¹ gingen wir der Frage nach, wie Unternehmen mit der derzeitigen Veränderungsdynamik umgehen und welche Folgewirkungen diese Welt der Extreme auf Menschen und Unternehmen hat. Das Ergebnis: 50 % der insgesamt 132 befragten Unternehmen gaben an, in den letzten drei Jahren mehr als drei Change-Prozesse durchlaufen zu haben, bei 30 % waren es mindestens zwei. Hauptgründe dafür seien die Digitalisierung von Geschäftsprozessen, Kosteneinsparungen, zunehmender Wettbewerbsdruck, Änderung der Geschäftsfelder, Outsourcing von Arbeitsplätzen und Stellenabbau.

Kein Wunder also, dass die Unternehmen einen Change-Prozess nach dem anderen vornehmen. Die im „HR Future Trend 2017“ angegebene Quantität der Change-Prozesse deckt sich mit einer Befragung des amerikanischen Unternehmens CBS Global. Auch sie stellten in einer Studie fest, dass Angestellte und Führungskräfte im Jahr 2016 drei große unternehmerische Veränderungen (Zukäufe, Produkteinführungen oder Umstrukturierungen) durchliefen. Nur ein Drittel dieser Change-Prozesse konnte dabei als klarer Erfolg verbucht werden.

Wenig überraschend erleben daher alle Befragten ihre Arbeitswelt als **VUCA**² und sie bestätigten, dass sich ihr Arbeitsumfeld immer schneller verändert. Das erschwere langfristige Planungen, sagen 90 % der Befragten. 57 % haben zusätzlich Schwierigkeiten, die derzeitigen Veränderungen überhaupt noch nachvollziehen und verstehen zu können.

Der „HR Future Trend 2017“ offenbarte aber auch, dass Menschen im Veränderungsprozess nur bedingt begleitet werden. 57 % der Führungskräfte erhalten eine gezielte Begleitung im Rahmen von Change-Prozessen, bei den Mitarbeitenden sind es gerade einmal etwas mehr als ein Drittel. Und das ist problematisch, denn die derzeitigen Veränderungen sind in dieser Form und Radikalität eine Zäsur.

1 Ein kostenfreier Download aller „HR Future Trends“ ist möglich unter <http://Future-Trends.AGENTURohneNAMEN.de>.

2 VUCA ist ein Akronym und steht für volatil (volatility), ungewiss (uncertainty), komplex (complex) und mehrdeutig (ambiguity). VUCA beschreibt die rasante Veränderungsdynamik und ihre Folgen.

Begleitung und Aufklärung sind elementar, sonst können Menschen diesen Change nicht pro-aktiv gestalten. In dem Moment nämlich, in dem Unternehmen nicht durch Weiterbildung in die aktive Begleitung der Mitarbeitenden bei Change-Prozessen investieren, sinkt der Handlungsspielraum eines jeden einzelnen. Anstatt den Change zu befürworten, stehen Mitarbeitende und Führungskräfte Change-Prozessen ambivalent gegenüber. Auch das bestätigt die Umfrage. Mit 90 % ist die Gruppe der Veränderungsunwilligen erschreckend hoch. Zusätzlich begegnen die Mitarbeitenden – so gaben die Unternehmen an – den Veränderungen in den Unternehmen eher mit einer abwartenden Haltung (80 %), mit Unsicherheit (77 %) oder mit Angst (20 %).

Aus diesen Ergebnissen ergibt sich *eine wesentliche Kernfrage*, die über Erfolg oder Misserfolg von Change-Prozessen entscheidet – ebenso wie über Erfolg oder Misserfolg der Gestaltung dieser neuen Welt der Extreme:

Wie können Menschen in der neuen Welt erfolgreich sein, wie können sie neue Ideen, neue Lebensweisen, neue Ideale und neues Wissen begrüßen, wenn sie emotional noch mit einer Welt verhaftet sind, die nie wieder in den Zustand zurückkehren wird, wie sie einmal war?

Oder verkürzt ausgedrückt:

Wie können wir das Neue umarmen, wenn wir noch um das Alte trauern?

Die Antwort liegt in der Resilienz des Menschen begründet – in der seelischen Widerstandskraft, die hilft, mit schwierigen Situationen umgehen zu können. Ich habe das ausführlich in meinem Buch „*Futability*“¹ dargestellt. Die Kunst besteht darin, in schwierigen und ungewollten Veränderungen nicht zu erstarren, sondern gestaltende Kräfte zu aktivieren, die nicht nur die eigene emotionale Balance wiederherstellen, sondern es ermöglichen, den Change pro-aktiv zu gestalten. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten (Selbstwirksamkeit) spielt dabei eine Rolle – ebenso wie die Überzeugung, nicht Spielball des eigenen Schicksals zu sein. Selbst- statt Fremdbestimmung, Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns und die Fähigkeit, immer wieder Zustände herzustellen, die einem nachhaltig

1 „*Futability*® – Wie Sie Veränderungen und Transformationen bewältigen und selbstbestimmt gestalten“, ISBN 978-3-946302-00-1, www.futability.com

gut tun, sind die Kernessenzen der eigenen „Futability®“ – der eigenen Zukunftsfähigkeit.

Resiliente Menschen können aber auch noch etwas anderes. Sie sind in der Lage, selbst unter den widrigsten Umständen Momente der Freude, der Lust und der *Neugier* zu erleben. Diese Resilienz ist in den Unternehmen kaum vorhanden, wie unser „HR Future Trend 2017“ mit Deutlichkeit offenbart: Nur 33 % der Befragten Unternehmen gaben an, dass ihre Belegschaft neugierig bzw. mit Vorfreude (3 %) auf Veränderungen reagiert.

In der heutigen Welt der Extreme werden wir immer öfter zu Pionieren. In regelmäßigen Abständen wird unser Status quo als Profi und Experte nicht nur in Frage gestellt – immer häufiger verlieren wir ihn auch, weil wir mit völlig neuen Situationen oder einer neuen Kombination von Situations-Komponenten konfrontiert sind, die wir nicht vorhergesehen haben oder vorhersehen konnten, die unsere Standards und Routinen durchbrechen, unsere Business-Modelle zerstören und auf die wir mit unserem vorhandenem Wissen nicht sofort adäquat antworten können.

Ein Status quo definiert immer einen bestehenden Sachverhalt und unterstützt so eine natürlich vorhandene Bequemlichkeit, ein ganz normales Beharrungsvermögen und das Denken in gewohnten Bahnen. Und daran ist nichts Verwerfliches. Problematisch wird es im Regelfall erst dann, wenn die Beharrungskräfte aufgerüttelt werden – meist durch Extreme, die als „natürliche Innovationen“ von außen unsere Geschäftsmodelle angreifen und Business-Konzepte in Frage stellen.

In diesem Fall ist ein wahrer Drahtseilakt erforderlich: Der Status quo wird herausgefordert und verändert, während gleichzeitig eine gesunde Transformation erfolgen muss, damit das Unternehmen überleben kann. Den Status quo in Frage zu stellen und *aus eigenem Antrieb heraus* zu verändern, ist daher eine immense Herausforderung. Viele sind sich bewusst, dass sie genau das tun müssten, um das berufliche oder unternehmerische Überleben zu sichern, aber nur die wenigsten trauen sich.

Anzuerkennen, dass etwas nicht mehr funktioniert, ist daher die grundlegende Voraussetzung dafür, einen Status quo zu hinterfragen. Und die Fähigkeit, zu solchen Erkenntnisgewinnen zu gelangen, gehört zu den elementarsten „Pionierkompetenzen“ der heutigen Zeit. Doch wie können

wir uns selbst dazu motivieren, diesen wichtigen, oftmals schmerzhaften und immer unbequemen Schritt *freiwillig* zu gehen?

An allererster Stelle steht die *Neugier*. Ist unsere Neugier geweckt, betrachten wir die Welt mit anderen Augen. Die Neugier ist ein elementarer – vielleicht sogar *der* elementare – Treiber dafür, dass wir den Mut aufbringen, einen Status quo zu hinterfragen. Neugier lädt uns zum Querdenken ein. Pioniere sind daher immer Menschen, die Normen und Denkweisen hinterfragen. Das tun sie nicht aus Spaß am Tabubruch, sondern um Probleme zu lösen. Pioniere sind daher keine Querulanten und Provokateure, auch wenn sie manchmal als solche stigmatisiert werden. Pioniere sind für Unternehmen und Gesellschaften überlebenswichtig, denn wer in der heutigen Zeit einen Status quo nicht hinterfragt, steht gedanklich still.

Pioniere sind daher sehr oft Regelbrecher. In dem Augenblick, in dem sie pro-aktiv einen Status quo infrage stellen, stellen sie gleichzeitig auch bestehende Regeln, Normen, Methoden und Prozesse in Frage. Und in der heutigen Zeit müssen wir Regeln brechen können, damit Neues entstehen kann.

Dort, wo andere dem Alten nachtrauern, leben Pioniere – meist sehr erfolgreich – in einer selbst geschaffenen *Kultur des Neugierigseins*.

3 Neugier – ein Juckreiz im Gehirn

Elementarer Grundtreiber für den Pioniergeist ist die Neugier. Durch Neugier werden wir vom Zuschauer zum Akteur, vom Opfer zum Gestalter, vom Routinier zum Pionier. Damit diese Transformation erfolgreich gelingen kann, ist es wichtig zu verstehen, was Neugier ist – und was sie nicht ist.

Beginnen wir mit dem, was Neugier *nicht* ist. Neugier ist nicht gleichzusetzen mit Sensationslust, Voyeurismus, Schnüffelei oder Schlüssellochgucken. All diese Tätigkeiten befriedigen zwar die Gier, Neues zu erfahren, doch keine dieser Tätigkeiten wird uns helfen, Pioniergeist zu entwickeln und Antworten auf Extremfragen zu finden, welche die Existenz der Menschen dauerhaft positiv beeinflussen.

Neugier ist sowohl ein *Zustand* als auch ein *Persönlichkeitsmerkmal*. Sie bezieht sich auf die Tendenz, Neues zu erleben, zu untersuchen, zu erkunden, zu erfahren und geht nach Ansicht des Psychologen Daniel E. Berlyne mit explorativen Verhaltensweisen einher. Neugier kann in drei Kategorien unterteilt werden:

1. **Epistemische Neugier**¹ – eine wissens- und erkenntnisbezogene Neugier. Epistemische Neugier kann uns in einen Zustand versetzen, in dem wir die Unordnung, mit der wir konfrontiert sind, vermindern wollen. Sie kann z. B. durch Überraschung, Zweifel, Verwirrung, Ratlosigkeit oder Widersprüche ausgelöst werden. Epistemische Neugier beinhaltet eine Offenheit für neue Erfahrungen und Ideen sowie das Suchen von fehlenden Informationen, um Neues zu lernen oder Probleme und Konflikte zu lösen. Sie kann als ein typisches intellektuelles Engagement angesehen werden. Sind Probleme oder Konflikte gelöst, lässt die epistemische Neugier auch wieder nach.
2. **Perzeptuelle Neugier** – eine reizgesteuerte Neugier, ausgelöst zum Beispiel durch das Ausprobieren neuer Speisen oder das Reisen in fremde Länder. Perzeptuelle Neugier ist stark mit Sensationslust assoziiert.
3. **Interpersonelle Neugier** – hinter ihr verbirgt sich ein Interesse an anderen Personen.

Zusätzlich unterscheidet man zwei Formen des Neugierverhaltens:

1. Diverses Neugierverhalten

Diverses Neugierverhalten tritt in Situationen auf, die reizarm sind. Reizarme Situationen wie Langeweile kennen sowohl Kinder und Jugendliche als auch Erwachsene heute kaum noch – der medialen Dauerbeschallung sei Dank. Auch Smartphones, Apps und die zu erwartende Virtual-Reality-Welle sorgen für permanente Ablenkung, sodass wir uns reizarme Situationen sehr bewusst schaffen müssen. Ohne diese Reizarmut fehlt uns nämlich eine angemessene Stimulation, was das Streben nach neuen Erfahrungen und neuen Reizen anregt und unser Gehirn in kreative Wallung bringt.

1 Im weiteren Verlauf des Artikels wird es bei der Neugier immer um die epistemische Neugier und das darin begründete explorative Verhalten gehen.

2. Spezifisches Neugierverhalten

Das spezifische Neugierverhalten wird durch konkrete Umweltgegebenheiten angeregt. Neuheiten, Überraschungen oder Komplexität triggern in diesem Fall die Neugier an. Wir bemühen uns, Informationen zu sammeln, um die durch konkrete Sachverhalte ausgelöste subjektiv empfundene Unsicherheit zu reduzieren und eine neue Kohärenz (Stimmigkeit) zwischen Umwelt und Verhalten zu erzielen. Durch Exploration sammeln wir nun Informationen zu dem neuen, unbekanntem Sachverhalt. Die Reduktion der Unsicherheit hat daher automatisch auch einen Informationsgewinn zur Folge, der meist als subjektiv angenehm empfunden wird.

Die Neugier, die wir als Motor für den Pioniergeist benötigen, ist (er) forschender sowie Wissen und Erkenntnis erlangender Natur, also epistemisch-explorativ. Diese Neugier ist die Ausführung einer Handlung mit der Erwartung, etwas Neues zu finden oder ein Problem zu lösen. *Epistemisch-explorative Neugier ist immer ein schöpferischer Akt.* Albert Einstein bezeichnete sie als „heilig“ und die Schriftstellerin Marie von Ebner-Eschenbach fasste diese Form von Neugier in einem Satz unmissverständlich zusammen: „Wenn die Neugier sich auf ernsthafte Dinge richtet, dann nennt man sie Wissensdrang.“

Neugier ist einer der grundlegendsten biologischen Antriebe und ein Schlüsselmotiv für Lernen und Entdecken. Neugier, gepaart mit der Fähigkeit des Staunens und unseren intellektuellen Kapazitäten, hat uns als einziges Lebewesen dazu befähigt, Pionierleistungen zu vollbringen. Die Grundlagen und die Errungenschaften unserer Zivilisation – positiv wie negativ – beruhen auf dem menschlichen Drang, Dinge zu erforschen, aus Unbekanntem Bekanntes zu machen, und aus dem unbedingten Willen, die Welt zu verändern.

Obwohl Forscher den neuronalen Pfad der Neugier im Gehirn noch nicht vollends entschlüsselt haben, so lassen mittlerweile mehrere Studien darauf schließen, dass Neugier Lernen beflügelt und das Belohnungssystem ankurbelt. Bei neugierigen Menschen sind die Nervenverbindungen im Gehirn zwischen dem ventralen Striatum und dem Hippocampus besonders ausgeprägt (Cohen u. a. 2008). Im Striatum sitzt das sogenannte Belohnungssystem, das uns zu zielgerichteten Handlungen anspricht. Der Hippocampus ist dagegen für bestimmte Gedächtnisfunktionen zuständig. Identifiziert der Hippocampus eine Erfahrung als neu,

sendet er demnach ein entsprechendes Feedback an das Striatum. Dort werden dann bestimmte Hirnbotenstoffe frei, die für positive Gefühle sorgen. Bei Menschen, die stets das Neue suchen, sind Striatum und Hippocampus besonders gut verkabelt.

Diese Erkenntnis ist wichtig, denn im Falle der Neugier liegt die Belohnung in einer Information, die man unbedingt haben möchte. Wir sind am neugierigsten, wenn wir ein bisschen was über ein Thema wissen – jedoch nur genau so viel, dass unsere Neugier geweckt wurde, wir die Antwort oder Lösung aber noch nicht kennen. Diese *Theorie der Informationslücke* wurde Anfang der 1990er Jahre von George Loewenstein von der Carnegie-Mellon Universität entwickelt. Neugier entsteht seiner Ansicht nach, wenn wir eine Kluft spüren „zwischen dem, was wir wissen und dem, was wir wissen wollen“ (Lehrer 2010). Diese Lücke hat emotionale Folgen: Sie fühlt sich an wie ein Mückenstich im Gehirn.

Da Neugier in vielen Fällen nicht sofort befriedigt werden kann – vor allem dann nicht, wenn es sich um explorative Neugier handelt, die Dingen auf den Grund gehen möchte – motiviert allein schon *die Aussicht auf Belohnung* zum Handeln. Dafür sorgt das neuronale Belohnungssystem im Gehirn. Empfinden wir Freude oder Glück, wird das Denkorgan von Dopamin durchflutet. Dopamin erfüllt dabei zwei Funktionen: Es macht uns nicht nur glücklicher, sondern es aktiviert auch all die Lernzentren im Gehirn, über die wir uns auf neue Art an die Welt anpassen können. Unser Wunsch nach Wissen und Information – die Ursache der Neugier – ist daher neuronal nicht mehr als ein dopamingesteuertes Verlangen, das im gleichen Urfeld verwurzelt ist, der auch auf „Sex, Drugs and Rock ‚n‘ Roll“ reagiert. Sowohl die Trias der Popkultur als auch die Neugier regen Wohlgefühle an und lassen Menschen agieren – oder sie stürzen sie in Sucht und tiefes Unglück.

Ist unsere Informationslücke nicht gestillt, suchen wir immer weiter nach neuen Erkenntnissen, weil wir nur so den Juckreiz stillen können. Explorative Neugier hat daher immer auch etwas Mühevolleres und Quälendes an sich, wenn ihre Befriedigung sich hinzieht und das Gehirn im wahrsten Sinne des Wortes einem dauerhaften Jucken ausgesetzt ist.

Neugier ist daher ein sich selbst verstärkender Prozess – sowohl in positiver als auch in negativer Richtung. Wird Neugier als ein erfolgreiches Verhalten erlebt, werden explorative Situationen immer wieder angestrebt. Wird Neugier schon in frühen Jahren frustriert oder unterdrückt

oder ist der Mensch aus unterschiedlichen Gründen nicht in der Lage, seine Neugier zu befriedigen, schläft das Neugierverhalten schnell ein. Das Gehirn lernt: Neugier lohnt sich nicht. Aus diesem Grund ist es so fatal, dass unser gesamtes Schul- und Ausbildungssystem so selten den Faktor Neugier bei Kindern und Jugendlichen antriggert, denn was in jungen Jahren nicht spielerisch als positive Neugiererfahrung verbucht wird, muss im Erwachsenenalter mühsam erlernt werden.

3.1 Neugier – das wichtigste Merkmal nonkonformistischer Talente

Neugier – der Impuls, nach neuen Ideen und Erfahrungen zu suchen – ist entscheidend für Innovationen, weil sie Menschen dazu bewegt, die Welt aus einer anderen Perspektive zu betrachten und Fragen zu stellen, anstatt den Status quo zu akzeptieren. Damit ist Neugier ein wichtiges Instrument zur Bekämpfung der Konformität, die in vielen Unternehmen an der Tagesordnung ist.

Doch nur die wenigsten Organisationen und Führungskräfte erkennen Neugier als das, was sie auch ist: ein Merkmal nonkonformistischer Talente. Die meisten Unternehmen bewerten Führungskräfte und Mitarbeiter auf der Grundlage bestimmter breiter Kompetenzen, wie z. B. ergebnisorientiertes Handeln oder Teamfähigkeit. Je volatil und komplexer jedoch ein Geschäftsumfeld wird, desto wichtiger ist es, sich durch das Erlernen neuer Fähigkeiten an unvorhergesehene Situationen anpassen zu können. Dazu gehört auch, die vorhandene Belegschaft und zukünftige Kandidatinnen und Kandidaten auf zusätzliche Veränderungs-Kompetenzen hin zu überprüfen. Die weltweit tätige Personalberatung Egon Zehnder hat eine Methode (Gino 2016) entwickelt, Neugier sowohl bei den eigenen Mitarbeitern als auch bei den Kandidaten, die sie den Kunden vorschlägt, zu beurteilen. Dieses Modell besteht aus *vier Dimensionen*:

1. **Neugier:** Durst nach neuen Erfahrungen und Erkenntnissen, Offenheit für Feedback, Lernen und Veränderung.
2. **Insight:** Die Fähigkeit, solche Informationen zu sammeln und zu synthetisieren, die neue Möglichkeiten eröffnen.
3. **Engagement:** Die Fähigkeit, sich mit anderen zu vernetzen und Visionen zu entwickeln.

4. Zielstrebigkeit: die Beharrlichkeit, Hindernisse zu überwinden und schwierige Ziele zu erreichen.

Von allen vier Dimensionen ist Neugier die wichtigste. Erfahrungen von Egon Zehnder (Gino 2016) zeigen, dass das Niveau der Neugier Auskunft über die Wahrscheinlichkeit gibt, dass bei einer neugierigen Person auch die anderen Merkmale erfüllt sind. Neugier löst eine direkte Reaktion auf Situationen aus, die bekannte Annahmen in Frage stellen. Je neugieriger Menschen sind, umso größer ist daher auch ihre Fähigkeit, Fragen zu stellen, und das Veränderungspotenzial zu erschließen, das unbekannte Situationen darstellen.

Um die Neugier eines Kandidaten oder einer Kandidatin einzuschätzen, stellen Sie Fragen, wie zum Beispiel:

- Wann kann man Sie nicht davon abhalten, etwas Neues zu lernen?
- Was treibt Sie an, sich mit neuen/unbekannten Themen zu beschäftigen?
- Was haben Sie sich in den letzten Wochen und Monaten selbst beigebracht?
- Welche Fragen machen Sie neugierig?
- Für welche Themengebiete können Sie sich begeistern?

Die Antworten werden darauf hindeuten, ob jemand extrinsisch neugierig war („Das neue Thema war wichtig für meinen Job.“) oder aus einer angeborenen Neugier heraus agiert („Ich musste es einfach wissen“).

Neugier erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen radikale Veränderungsprozesse nicht nur überleben, sondern auch triumphieren, wenn sie unerwartete Herausforderungen zu meistern haben. Durch die Förderung der Neugier der Mitarbeitenden – und die Förderung dieser Qualität in sich selbst – können Führungskräfte unglaubliches Potenzial in ihrer Organisation freisetzen.

3.2 Neugier macht Spaß

Das Vergnügen, Neugier zu befriedigen, konnte ich in meinen Lehraufträgen aus erster Hand erleben. Meine Studierenden bekamen nach dem ersten Seminartag – es ging um das Erlangen von Futability®-Kompeten-

zen – die Hausaufgabe, sich mit einer Fragestellung zu beschäftigen, die sie neugierig macht oder die sie schon immer beantwortet wissen wollten. Die erste Reaktion auf diese Aufgabe war in der Regel ungläubiges Stirnrunzeln, die zweite Reaktion jedes Mal – in unterschiedlichen Varianten – die Nachfrage: „Melanie, ehrlich? Habe ich das richtig verstanden, dass wir etwas machen sollen, was uns Spaß macht?“

Damit war der erste Lernerfolg bereits erreicht, denn sie erkannten sehr schnell: Neugier zu befriedigen macht Spaß. Also antwortete ich ihnen: „Ja, ihr dürft jetzt eine Woche lang nach Herzenslust etwas tun, das Euch Spaß macht, nämlich einer Frage nachgehen, die Eure Neugier weckt.“

Bei vielen entstand dann ein echter – antrainierter – Leistungsdruck. Sie hatten Angst, dass sie nichts finden, was sie neugierig macht. Ich besprach diese Ängste mit ihnen und ermutigte sie, darauf zu vertrauen, dass Leistung bei der Neugier-Befriedigung keine Rolle spielt. Sie sollten sich intuitiv leiten lassen und schauen, was mit ihnen passiert.

Eine Woche später traf ich meine Studierenden wieder und fragte sie, ob sie ihre Neugier befriedigt hätten. Alle nickten – mit einem Lächeln im Gesicht. Und nun wurde es spannend. Eine Person nach der anderen trat vor die Gruppe und präsentierte. Manche hielten einen spontanen Vortrag, manche hatten eine PowerPoint-Präsentation vorbereitet. Kein Vortrag sollte länger als fünf Minuten dauern – das war die einzige Vorgabe, die sie von mir bekommen hatten.

Das Ergebnis war ein Feuerwerk der Inspiration – für alle Beteiligten. Hier sind – auszugsweise – einige Themen, denen die Studierenden nachgegangen sind:

- Warum ist der Himmel blau?
- Warum wechseln Tiere die Farbe?
- Trinken Fische?
- Was ist Langeweile?
- Woher stammt das Wort „Okay“?
- Warum kommunizieren Menschen kaum noch wirklich miteinander?

Das Interessante an den Fragestellungen war, dass sich fast jeder Student/jede Studentin mit einem Thema beschäftigt hatte, das völlig außerhalb ihrer sonstigen Studienrichtungen lag. Auf meine Frage, ob es ihnen

schwer gefallen sei, sich mit einem neuen Fachgebiet zu beschäftigen, bekam ich unisono ein klares „Nein“. Ich fragte sie, ob sie sich erklären können, warum das so sei. Und auch hier sind sie sich recht einig:

- Sie hatten Spaß an der Fragestellung, weil es „ihre“ Fragestellung war.
- Sie waren motiviert, Antworten zu finden.
- Sie empfanden zu keiner Zeit Leistungsdruck.
- Sie waren stolz auf ihr Ergebnis.
- Sie zogen Selbstbewusstsein aus der Erfahrung, selbständig Antworten auf Fragen zu finden, die außerhalb ihrer Komfortzone lagen.

Für die Studierenden war diese Erfahrung – das spiegelten sie mir im Anschluss regelmäßig – augenöffnend. Warum? Weil sie erkannten und am eigenen Leib erfuhren, dass Neugier Spaß macht und damit auch Lernen Freude bereitet und in der Folge kaum stresst. Leistung zu erbringen, fiel ihnen leicht, weil sie ein gutes Ergebnis erbringen *wollten*. Auch das „Raus aus der Komfortzone“ war für sie eine wichtige Erfahrung, denn sie waren sich alle vorher nicht sicher gewesen, ob sie der Aufgabe gewachsen waren. Zusätzlich hatten sie auch ihre Angst vor Fragestellungen verloren, auf die sie nicht sofort eine Antwort wussten. Einige sagten mir ganz konkret am Ende dieser Übung sinngemäß: „Ich werde zukünftig nach den Aspekten suchen, die mich neugierig machen, dann geht’s vermutlich auch im Studium leichter.“

Und eine zusätzliche Beobachtung finde ich an dieser Stelle erwähnenswert: In dem Moment, als die Studierenden vor der Gruppe standen und über etwas referierten, das sie neugierig machte, änderte sich ihre gesamte Körpersprache. Sie waren offen, selbstbewusst, konnten mühelos Zusammenhänge erklären und Fragen beantworten.

3.3 Neophobie – das Gegenteil von Neugier

Wenn Menschen in ihren Überzeugungen und Routinen sehr gefangen sind, wenn sie aufgrund persönlicher (Kindheits-)Erlebnisse negative Erfahrungen mit Neugier gemacht haben oder aktuell um ihren Job oder ihre Position fürchten, dann ist es zur Neophobie – der Angst vor dem Neuen – nur ein ganz kleiner Schritt.

Wissensinhalte sind im menschlichen Gehirn über Bedeutungsfelder (vergleichbar mit „Wissensschubladen“) miteinander vernetzt. Je mehr Schubladen wir besitzen und je besser sie gefüllt sind, umso besser ist unsere Anschlussfähigkeit, also das Einsortieren neuer Informationen in bereits vorhandene Schubladen. Prallen Informationen auf uns ein, zu denen noch keine Schubladen vorliegen – und im Zeitalter der fünf extremen Veränderungszyklen werden solche Situationen zunehmen – sind diese Informationen *nicht* anschlussfähig. Das bedeutet, wenn wir uns keine Zeit nehmen und uns nicht aktiv um sie kümmern, fallen diese unspezifischen Informationen durch unsere mentalen Raster, weil sie nirgendwo verankert werden können. Je mehr solcher unverarbeiteten „Informationsabfälle“ wir in unserem Gehirn unsortiert abspeichern, umso größer wird unsere Verwirrung und umso eher erleben wir ein Gefühl von erdrückender und nicht zu bewältigender Komplexität. Demotivation schleicht sich ein – ebenso wie Stress und Unwillen, noch mehr von diesen schwer zu verarbeitenden Informationen zu bekommen. Dem Gehirn droht ein Kollaps. Und damit das nicht passiert, setzt eine mentale Schutzfunktion ein: Wir ignorieren, blicken weg, blocken ab und lassen nichts mehr an uns heran. Auch in diesen Situationen reagieren wir neophob.

Neophobie ist aber nicht nur negativ. Ein Verhaltenssystem, das auf Annäherung und Exploration neuer Reize und Situationen ausgerichtet ist, bringt nämlich nur dann einen wirklichen Anpassungsvorteil, wenn dieses System gleichzeitig durch ein gegengerichtetes System gehemmt wird. Vereinfacht ausgedrückt: Notorische Neugier kann schaden, wenn sie uns zu Handlungen verleitet, die ungesund oder gefährlich sind. Damit Neugier nicht zu einem ungehemmten Verhalten führt, das uns dauerhaft überlasten oder schaden würde, muss es einen natürlichen Kontrollmechanismus geben. Die Angst vor Neuem hat daher auch eine Schutzfunktion, denn im besten Fall regt sie uns zum Nachdenken über etwaige Folgen an.

In Zeiten der extremen Veränderung müssen wir jedoch zügig anfangen, eine sehr bewusste Abwägung zwischen Neophobie und Neugier vorzunehmen, indem wir unseren aktuellen Status quo unverhüllt betrachten und uns ehrlich fragen, was mehr Mut erfordert: die potenziellen Folgen erfolgreichen Neugierverhaltens – oder die potenziellen Folgen neophobischen Verhaltens, wenn wir weiterhin die Hände in den Schoß legen? Was sichert unser existenzielles Überleben eher: Das zunächst wackelige Surfen auf einer selbst erzeugten Welle oder das Mitgerissen werden

von einem extern verursachten Veränderungs-Tsunami unbekanntem Ausmaßes?

4 Der Neugier-Code: Fünf Elemente

Neugier – Curiosità – war das oberste Lebensprinzip von *Leonardo da Vinci*. Doch die Fähigkeit zur Neugier steht dem Renaissance-Mann nicht alleine zu. Nach ihm gab und gibt es viele weitere Forscher, Wissenschaftler, Pioniere und Regelbrecher, die sich der Neugier bedienen und immer noch bedienen. Einer davon war *Albert Einstein*.

Im Rahmen der Recherche, was Neugier eigentlich ausmacht und wie wir es schaffen können, sie wieder in unser Leben und in die Unternehmen zu integrieren, fielen mir frappierende Ähnlichkeiten zwischen dem Universal-Genie da Vinci und dem Jahrhundert-Genie Einstein auf.

Erfreulicherweise zeigt die Entschlüsselung des Neugier-Codes eines: *Die Genialität war beiden Männern nicht in die Wiege gelegt*. Obwohl man Leonardo bis heute als Universal-Genie bezeichnet, war er „keineswegs universell talentiert“ (Klein 2011 S. 255). Die Mathematik hat sich für Leonardo da Vinci zum Beispiel, trotz lebenslanger Versuche, nie komplett erschlossen. Auch Einstein haderte mit der Wissenschaft der Logik. Er sagte einmal: „Mach‘ dir keine Sorgen über deine Schwierigkeiten mit der Mathematik. Ich kann dir versichern, dass meine noch größer sind.“ Und er fügte später hinzu: „Seit die Mathematiker über die Relativitätstheorie hergefallen sind, verstehe ich sie selbst nicht mehr.“

Denn was beide Männer ohne Frage vereint, ist die „heilige Neugier“, wie Einstein sie bezeichnete. Doch was genau waren die Erfolgsgeheimnisse dieser beiden Männer? Wie haben sie es geschafft, ihre Neugier am Leben zu halten und immer wieder zu füttern? Meiner Meinung nach bestand ihr *Neugier-Code* aus fünf Elementen, die sie – bewusst oder unbewusst – perfektioniert haben.

4.1 Element 1: Freiheit

„Sinnbild des Fortschritts: Eines vertreibt das andere.“

Leonardo da Vinci

„Einen innerlich freien und gewissenhaften Menschen kann man zwar vernichten, aber nicht zum Sklaven oder zum blinden Werkzeug machen.“

Albert Einstein

Neugier benötigt nicht nur Gedankenfreiheit, um sich entfalten zu können. Auch der Mensch muss sich als Individuum frei fühlen, um seinem Wissensdrang nachgehen zu können. Freiheit ist daher zusätzlich die Befreiung von Last und Zwang. Freiheit liegt vor, wenn Menschen in ihrer Entscheidungsfindung nicht (mehr) eingeschränkt sind und Bindungen und Verpflichtungen eingehen *können* – aber nicht *müssen*. Freiheit bedeutet, sich frei, ungebunden und ungehindert bewegen zu können. Freiheit bildet die Grundlage für Fortschritt und die Bereitschaft, dass „eines das andere vertreibt“, so wie es Leonardo formulierte.

Sowohl Leonardo da Vinci als auch Albert Einstein haben in ihrer Epoche erlebt, was Unfreiheit mit Menschen macht. In der Renaissance und auch zur Zeit der beiden Weltkriege waren die Gesellschaften von Machtbestrebungen einzelner Despoten zerrüttet. Die Mehrheit der Menschen war fremdbestimmt und abhängig von Einflüssen bzw. vom Willen anderer. In den meisten Fällen konnten und in manchen Fällen wollten sie nicht frei über ihr Leben entscheiden.

Die unternehmerische Betrachtung:

Im Unternehmenskontext ist „Freiheit“ ein wichtiger Faktor. Sind Sie Führungskraft oder leiten Sie ein Unternehmen, dann sollten Sie über folgende Fragen nachdenken und aktiv werden:

- Ist **Mikromanagement**¹ in Ihrem Unternehmen ein Thema? Falls ja, finden Sie die Gründe dafür heraus. Oftmals liegt die Grundlage in Ängsten, Überforderungen und in einem grundlegenden Unverständnis hinsichtlich der neuen Veränderungslage. Überlegen Sie, welche Ängste und Überforderungen relativiert werden können. Suchen Sie sich Expertisen inner- und außerhalb des Unternehmens, die Ihnen

1 Überbordende Kontrolle, wenige Freiheiten und übertriebene Detailorientierung sind deutliche Indikatoren für Mikromanagement. Überlastung, mangelhafte Ressourcennutzung, sinkende Innovationskraft und Weitsicht sowie das Verlieren in operativen Aufgaben sind die Folgen – ebenso wie fehlendes Vertrauen, sinkende Loyalität, Verweigerung von Kooperation, Demotivation und steigende Krankenstände. Weitere Informationen dazu unter www.mikro.management.

helfen können, die derzeitigen Prozesse zu verstehen und undramatisch zu managen. Reflektieren Sie gleichzeitig Ihr Kommunikationsverhalten. Wie viel Transparenz lassen Sie zu? Je intransparenter Prozesse und Veränderungen sind und je mehr Mikromanagement die Zusammenarbeit diktiert, umso eher verursachen sie Angst und Unsicherheit und in der Folge Misstrauen. Eine Kultur, die auf Misstrauen basiert, ist unfrei! Neugier ist das letzte, was hier entsteht.

- Wie gehen Sie mit neuen **Ideen** um? Werden sie angehört, wertgeschätzt und dürfen sie anschließend weiterentwickelt werden? Oder neigen Ideen dazu, im mittleren Management zu versacken aus Angst vor negativen Folgen für die weitere Karriere, sollten die Ideen floppen? „Du tust unrecht, wenn du das lobst, was du nicht recht verstehst; aber es ist noch unrichtiger, wenn du es tadelst“, hat Leonardo da Vinci gesagt. Mit diesem Satz beschreibt er ein Phänomen, das Psychologen erst in diesem Jahrtausend entdeckt und benannt haben, nämlich die sogenannte „Kreativitätskränkung“ („creative mortification“), die immer dann erfolgt, wenn eine schöpferische Leistung (und dazu gehört das Gebären einer Idee) kritisiert wird. Ronald Beghetto (2014), Professor für Pädagogische Psychologie an der Universität Connecticut, entdeckte das Phänomen und fand heraus, dass eine Kreativitätskränkung zu Scham führt. In der Folge wird das kreative Streben vorübergehend oder gänzlich aufgegeben. Mit anderen Worten: Die Neugier stirbt!
- Wie gehen Sie mit **Vorurteilen** – auch Ihren eigenen – um? Schaffen Sie eine Kultur von Vielfalt, Offenheit und Wertschätzung? Achten Sie auf Diversität bei der Personaleinstellung? Berücksichtigen Sie Männer und Frauen gleichermaßen bei Stellenbesetzungen? Achten Sie auf einen fairen Umgang untereinander? Warum das wichtig ist, wird deutlich, wenn wir uns folgendes Zitat von Albert Einstein anschauen, aus dem ein wenig Frustration spricht: „Welch triste Epoche, in der es leichter ist, ein Atom zu zertrümmern als ein Vorurteil!“ Diese Epoche ist noch lange nicht vorbei. Vorurteile prägen unsere Gesellschaft und die Medien – und diese Vorurteile werden natürlich nicht vor den Werkstoren abgelegt. In dem Augenblick jedoch, wo Vorurteile im Unternehmenskontext wuchern dürfen, wo Vielfalt unterdrückt oder gar nicht erst gefördert wird, herrscht eine Kultur der Unfreiheit. Neugier in der Belegschaft werden Sie hier vergeblich suchen.

- Geben Sie Leistungsziele vor oder ermöglichen Sie **Zielbeteiligung**? Letzteres ist wichtig, fanden Johannes Hoppe und Renate Rau von der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (Hoppe/Rau 2017) heraus. Sie untersuchten, ob vorgegebene Zielvereinbarungen eine Ursache von Zeit- und Leistungsdruck, und in der Folge, für Stress darstellen. Das Ergebnis: Eine erlebte Beteiligung an den Zielsetzungen anstelle von vorgegebenen Leistungszielen sorgt insgesamt für realistischere Ziele und senkt Angst und Stress. Die Autoren der Studie warnen: „In ihrer Höhe absurde Leistungsvorgaben (*stretch goals*) mit der Absicht, die Kreativität der Beschäftigten zu steigern, *dynamische Ziele*, die jedes Jahr pauschal um 10% gesteigert werden, oder unerreichbare Leistungsvorgaben, die sich am Markt und nicht am Menschen orientieren, sind Perversionen der ursprünglichen Idee des *Führens durch Ziele*.“¹ Das Führen durch Ziele wurde von Peter Drucker befürwortet, der überzeugt war, gute Ziele dienen der Selbststeuerung. Selbststeuerung fördert ein Gefühl von Freiheit, Autonomie und Mitbestimmung und regt in der Folge die Neugier an, denn ein entspanntes Gehirn agiert suchender und wissbegieriger als ein gestresstes.

4.2 Element 2: Dream Big

„Es wird Wagen geben, die von keinem Tier gezogen werden und mit unglaublicher Gewalt daherkommen.“

Leonardo da Vinci

„Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.“

Albert Einstein

Wenn jemals einer große Träume hatte, dann war das Leonardo da Vinci. Seine Zeichnungen von Robotern, Hubschraubern und Unterseebooten sind eine Offenbarung für alle, die immer noch nicht an die Unendlichkeit des eigenen Geistes und die grenzenlose Fantasie des Menschen glauben. Und auch Albert Einstein ließ sich nicht lumpen. Er suchte Zeit

1 www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/lernen/lernen-20170216-lernen-von-johannes-hoppe-beteiligung-an-zielen-ermutigt.html

seines Lebens nach der „Weltformel“, welche die gesamte Physik in einer einheitlichen Feldtheorie zusammenfassen sollte.

Kühnheit und Grenzenlosigkeit – Leonardo fasste das wunderschön in einem Satz zusammen: „Binde Deinen Karren an einen Stern.“ Im Silicon Valley sagt man heute dazu abgekürzt „Moonshot“. Und letztendlich geht es genau darum: den Griff nach den Sternen, der den Mut erfordert, unerschämte Träume zu träumen.

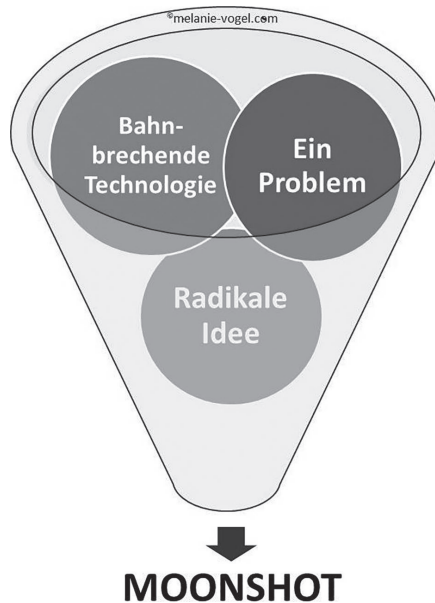


Abb. 1: Moonshot

Ich war neugierig, ob diese unerschämten Träume nur ganz wenigen vorbehalten sind oder bestimmter mentaler Voraussetzungen bedürfen. Daher stellte ich meiner letzten Studentengruppe die Frage nach ihren „unerschämten Zielen“. Ich bat sie, sich in Zweiergruppen über ihre beruflichen Visionen zu unterhalten und sich dann gegenseitig dabei zu unterstützen, diesen Visionen noch einen Extrakick Sternenstaub à la Leonardo da Vinci zu verpassen. Das Ergebnis war verblüffend für alle Beteiligten!

Heraus kamen individuelle Moonshots – hier die Highlights:

- „Ich werde der erste Präsident der Vereinigten Staaten von Europa.“
- „Über mich wird ein Buch geschrieben, weil ich ein Medikament gegen Krebs gefunden habe.“
- „Ich entwickle ein psychologisches Konzept, das es heute noch nicht gibt.“
- „Nach mir wird ein Tier benannt.“

Den Studierenden erschienen diese „Moonshots“ zum damaligen Zeitpunkt noch unmöglich. Sie waren von diesen unverschämten Zielen aber dermaßen motiviert, dass sie danach regelrecht vitalisiert wirkten. Plötzlich betrachteten sie ihr Studium (das ihnen vorher wie eine Last erschien) nur noch als eine Art „durchlaufenden Posten“ auf dem Weg zum Ziel. Alle konnten die unverschämten Ziele nicht nur benennen, sondern auch *sofort* klar und überzeugend begründen, warum dieses Ziel zu ihnen passte, weshalb sie in der Lage sein würden es zu erreichen – sogar die ersten Schritte auf dem Weg dahin fielen ihnen auf einmal leicht.

Diese Erfahrung triggerte meine eigene Neugier an und in einem Seminar mit Führungskräften von deutschen Hochschulen führte ich diese Übung erneut durch – auch dieses Mal mit sehr machtvollen „Gänsehaut-Ergebnissen“. Die Teilnehmenden erarbeiteten für sich folgende – übrigens sehr ernstgemeinte – Moonshots:

- „Mein Startup wird größer als Amazon.“
- „Ich erhalte einen Nobelpreis, weil ich eine Formel für Gerechtigkeit entwickle.“
- „Ich werde Präsidentin des Bildungsministerium der EU.“
- „Ich werde Weltenbummlerin.“

Der Begriff „Moonshot“ wurde bei Google eingeführt, um das Innovationsbestreben lebendig zu halten. Er diente nicht nur als Innovationstreiber, sondern auch als Aufforderung, unverschämte Träume zu träumen, große Visionen zu entwickeln und grenzenlos innovativ zu sein¹. Mittlerweile ist daraus „X – the Moonshot-Company“ – entstanden. Auf der Unternehmenswebseite finden sich die innovativsten Projekte und ein Blick in eine „Zukunft made by Google“.

1 www.ted.com/talks/astro_teller_the_unexpected_benefit_of_celebrating_failure

Moonshots sind *ehrgeizige, explorative und bahnbrechende Projekte* – die kurzfristig nicht profitabel sind und oft nicht einmal Nutzen bringen, von denen man sich aber langfristig die Lösung schwerwiegender Probleme verspricht. Das fahrerlose Auto, Google Glasses, Project Loon (ein Ballon-basiertes Internet Service-Projekt) oder Project Calico, ein Lebensverlängerungsprojekt, sind typische Moonshots.

Die unternehmerische Betrachtung

Eine der besten Möglichkeiten, unverschämtes Träumen am Arbeitsplatz anzuregen, besteht in der Ermutigung, dass prinzipiell alles möglich ist. Moonshots implizieren, dass Dinge nicht so getan werden, wie sie bisher gemacht wurden. Eine *Kernfrage* in jedem Meeting, das ein Problem aufwirft, könnte daher zukünftig sein: *Wenn es keine Begrenzungen gäbe, was wäre dann Ihre Traumlösung?*

Mentale Grenzenlosigkeit öffnet den Verstand und ermutigt Menschen, über den Tellerrand hinauszuschauen. Wenn Sie eine solche Frage stellen, ist es jedoch wichtig, dass Sie mögliche Träumereien nicht nur erlauben, sondern sie auch ernst nehmen, mit ihnen weiterarbeiten und sie nicht kurze Zeit später wieder im Keim ersticken.

Google besitzt keine Exklusivität, Moonshots zu entwickeln. Vier entscheidende strategische Maßnahmen hat das Unternehmen jedoch ergriffen, die eine Moonshot-Kultur deutlich befördern:

1. Google verfügt über riesige Kapitalmengen und investiert einen Großteil davon in Moonshots

Moonshots kosten Geld – und bringen womöglich über lange Zeit keinen Return on Investment. Daher muss eine Moonshot-Kultur eine Top-down-Entscheidung sein, die nicht nur kurz- und mittel-, sondern langfristige Gültigkeit haben muss, denn Moonshots brauchen Zeit.

2. Ausgründung der Zukunftsschmiede „X“ und dadurch Trennung vom Kerngeschäft

Wer dauerhaft innovativ sein möchte, muss das Kerngeschäft vom Zukunftsgeschäft trennen. Beide verlangen unterschiedliche Führungsqualitäten und -mentalitäten. Während das Kerngeschäft möglichst fehlerfrei abgewickelt werden muss, bedarf es beim Zukunftsgeschäft unbedingt einer funktionierenden Fehlerkultur.

3. Konsequentes (Employer) Branding, das Google als innovativ und zukunftsgerichtet darstellt und dadurch Pioniergeister, Neugierige und Zukunftsgestalter anzieht

Moonshots benötigen eine Kultur von Exzellenz, Pioniergeist, Neugier, Offenheit und dem Mut, Unmögliches zu denken und zuzulassen. Eine solche Kultur braucht entsprechende Menschen, die diese Kultur fördern, unterstützen und leben. Diese Menschen kommen nicht, wenn die Moonshot-Kultur nicht dauerhaft authentisch nach außen und innen gelebt und vermarktet wird.

4. Verabschiedung von Branchengrenzen

„X“ forscht grenzenlos – und damit auch branchenlos. Das einzige verbindende Element bei allen Forschungsprojekten ist der Technologiegedanke. Moonshots sind technologiegetrieben und ansonsten grenzenlos in ihrer Anwendung und Wirkungsweise.

4.3 Element 3: Raus aus der Komfortzone

„Wer zur Quelle gehen kann, gehe nicht zum Wassertopf.“

Leonardo da Vinci

„Der Fortgang der wissenschaftlichen Entwicklung ist im Endeffekt eine ständige Flucht vor dem Staunen.“

Albert Einstein

Wer wissensgetriebene Neugier (wieder) in sein Leben oder in ein Unternehmen integrieren möchte, muss raus aus der (mental)en Komfortzone. Es ist hochgradig irritierend, sich Fragen zu stellen, auf die eine Suchmaschine unserer Wahl noch keine Antwort weiß. Es verunsichert zutiefst, sich mit Dingen zu beschäftigen, die in den Augen unbeteiligter (und manchmal auch beteiligter) Dritter als „überflüssig“, „schwachsinnig“, oder „verrückt“ abgestempelt werden, während wir gleichzeitig den Juckreiz im Gehirn eliminieren wollen.

Leonardo da Vinci beschrieb dieses Gefühlsdilemma in einer Höhlen-erzählung, die der russische Wissenschaftler V. P. Zudov als literarisches Selbstportrait deutete: „[In mir] regten sich plötzlich zwei Gefühle, nämlich Furcht und Begierde: Furcht vor der bedrohlich düsteren Höhle und

Begierde zu erforschen, ob dort drinnen etwas Wunderbares sei ...“ (Klein 2011, S. 186).

Die Spannung zwischen der Lust, einen Status quo in Frage zu stellen und in Richtung Neuland zu segeln und der Furcht vor der Reise, kennzeichnen den inneren Kampf, den wir ausfechten, wenn wir unserer Neugier nachgeben und unsere Komfortzone verlassen.

Die Komfortzone spiegelt unsere gelernten Denk- und Handlungsmuster wider, unseren ganz persönlichen Status quo. In der Komfortzone fühlen wir uns wohl. Wir kennen bestimmte Situationen und Abläufe, wir haben eine klar definierte Erwartungshaltung, wie und wann etwas passiert oder passieren sollte. Wir können mit einem guten Gefühl Einschätzungen vornehmen. Das stellt in unsicheren Zeiten einen unbezahlbaren Vorteil dar und schafft Sicherheit. Die Komfortzone als Ausgangsbasis unserer täglichen Handlungen ist daher nicht zu unterschätzen. Jedoch: Wollen wir neugierig sein und gehen wir unserer Neugier nach, müssen wir unsere Komfortzonen verlassen.

Die unternehmerische Betrachtung

Wenn Sie als Führungskraft oder Unternehmenslenker erreichen möchten, dass Ihre Belegschaft die Komfortzone verlässt, so geht das weder auf Knopfdruck noch auf Befehl. Empfehlenswert ist es daher, den Paradigmenwechsel strategisch zu verpacken. Die aus meiner Sicht sinnvollste Weise ist, die Zeit der Extreme und die fünf Extremzyklen als Aufhänger zu benutzen. Mindestens einer dieser Zyklen wird auch Ihr Unternehmen betreffen – höchste Zeit also, sich mit ihm zu befassen. Dazu schauen Sie sich die folgenden *drei Handlungsfelder* an und arbeiten mit ihnen konsequent weiter.

1. Technologiesprünge

Künstliche Intelligenz, Robotik, 3D-Druck, Internet der Dinge oder Augmented Reality sind nur einige der aktuellen Technologie-Trends, die das Potenzial haben, disruptiv zu verändern. Nehmen Sie eine längerfristige Perspektive ein und überlegen Sie, wie sich das Verhalten der Verbraucher verändern und vermutlich inspiriert werden wird von den zu erwartenden Technologien und der Digitalisierung. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Welche (technologischen) Trends beeinflussen unser Unternehmen heute schon und welche werden es in Zukunft sein?

- Welche (technologischen) Trends können wir aktiv mitgestalten und vorantreiben?
- Sind wir offen für derzeitige und zukünftige Technologietrends?

2. Veränderungsbereitschaft

Anders als bei den Technologiesprüngen steht hier nicht die Technologie, sondern der Mensch im Mittelpunkt. Da wir Menschen nicht zu Veränderungen zwingen können, müssen wir Wege finden, sie für potenziell anstehende Veränderungen zu begeistern, damit sie ihre Komfortzonen freiwillig verlassen. Stellen Sie sich u. a. folgende Fragen:

- Wie ist es generell um die Veränderungsbereitschaft in unserem Unternehmen bestellt?
- Welche Auswirkung (positiv/negativ) werden die fünf Extreme (oder alternativ die Change-Prozesse innerhalb des Unternehmens) auf die Belegschaft haben?
- Welche Bedürfnisse können wir mit dem vorhandenen Know-how in unserem Unternehmen wecken oder stillen, die es den Menschen besser ermöglichen, mit den Veränderungen umzugehen?
- Benötigen wir parallel zu einer möglichen eingeführten Technik in unserem Unternehmen neue Werte, Gesetze, Routinen oder Organisationsstrukturen? Wenn ja, welche werden das sein – und welche werden vermutlich wegfallen?
- Haben wir eine Kultur des Neuanfangs in unserem Unternehmen eingeführt?

3. Innovationskultur

Um mit den Extrem-Zyklen mithalten zu können, ist eine innovative und veränderungsfreundliche Unternehmenskultur (= Moonshot-Kultur) notwendig. Das dritte Handlungsfeld konzentriert sich daher auf die Organisation selbst. Stellen Sie sich u.a. folgende Fragen:

- Haben wir in unserer Organisation ein Neugier-Management geschaffen?
- Nehmen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit – sprich: Befähigen wir sie zu Neugier, Kreativität und Innovationsdenken?

- Schulen wir unsere Führungskräfte so, dass sie mit Neugier, Ideen, Kreativität und den daraus entstehenden möglichen Fehlern wertschätzend und wertschöpfend umgehen können?
- Ermutigen wir die Menschen in unserem Unternehmen offensiv zum Quer- und Andersdenken und wie geht die Führung damit um, wenn sie es tatsächlich auch tun?

Alle drei Handlungsfelder drehen sich wie Zahnräder um- und miteinander und sorgen auf diese Weise in einer agilen Organisation für dynamische, gleichmäßige Bewegungen der Weiterentwicklung. Wenn nur eines der Zahnräder ins Stocken gerät oder vollends zum Stillstand kommt, ist die Dynamik unterbrochen. Ähnlich wie bei einem Uhrwerk kommt es dann zum organisatorischen Stillstand.

4.4 Element 4: Laterales Denken

„Bei einem Fluss ist das Wasser, das man berührt, das letzte von dem, was vorübergeströmt ist, und das erste von dem, was kommt. So ist es auch mit der Gegenwart.“

Leonardo da Vinci

„Man hat den Eindruck, dass die moderne Physik auf Annahmen beruht, die irgendwie dem Lächeln einer Katze gleichen, die gar nicht da ist.“

Albert Einstein

Wie gelangt man nun von der Neugier zu Kreativität und zu den von den Unternehmen gewünschten originellen und ungewöhnlichen Ideen? Wie ist es möglich, sich Moonshots auszudenken und auf bahnbrechende Ideen zu kommen? Sowohl Einstein als auch Leonardo da Vinci haben dazu eine Methode genutzt, die Edward de Bono, Mediziner und Kognitionswissenschaftler, erst nach dem Tod der beiden Genies als festen Begriff und damit als Methode einführte: *Laterales Denken*.

Um die Genialität Lateralen Denkens zu verstehen, ist es zunächst wichtig, sich bewusst zu machen, wie wir im Alltag denken und zu welcher Art des Denkens uns unser Schul- und Ausbildungssystem befähigt.

Typischerweise denken wir reproduktiv. Wir tun etwas, weil es so ähnlich ist, wie etwas, das wir bereits kennen, oder weil es so ist wie das, was

andere Menschen tun. Wir ahmen nach und gleichen ab. Dagegen ist erst einmal nichts einzuwenden, denn diese Art zu denken unterstützt die Leidenschaft unseres Gehirns, (Lern-)Muster zu bilden und diese immer wieder abzurufen. Im Grunde, so betone ich in meinen Seminaren und Vorträgen immer wieder, ist unser Gehirn ein stinkfaules Organ und – wenn wir es lassen – brillant un kreativ. Wenn es daher nicht ab und an einen Mückenstich bekäme, würde es sich in dieser Trägheit und Einfallslosigkeit bis an unser Lebensende suhlen. Und viele Gehirne sterben tatsächlich auch faul und ungenutzt. Weil Denken kein Schulfach ist, übernimmt unser Gehirn unkritisch die Methoden, die in Schule und Ausbildung unterrichtet werden – und dazu gehört das Lernen von Informationen (auch „Bulimie-Lernen“ genannt, weil das erlernte Wissen in Klausuren einfach nur wieder ausgespuckt werden muss) sowie das Analysieren und Urteilen. Diese Art von Denken bezeichnet man als *vertikales Denken*.

Zusätzlich leiden wir aufgrund der Liebe unseres Gehirns, in Mustern zu denken, zusätzlich an *mentalen Fixierungen*. Das bedeutet, wir sind darauf beschränkt, ein Objekt nur in der Art und Weise zu sehen, wie es traditionell verwendet wird, nämlich auf eine *Funktion*, ein *Design* oder ein *Ziel*. Im normalen Alltag erleichtert das unser Handeln und Tun, doch wenn es um Kreativität und Innovation geht, behindern uns funktionale Fixierungen massiv, denn sie führen dazu, dass wir elegante innovative Lösungen übersehen, die oftmals in aller Deutlichkeit vor uns liegen, wenn wir die mentale Perspektive wechseln.

Vertikales Denken und funktionale Fixierungen sind allerdings noch nicht alle Begrenzungen, denen wir erliegen. Auch die Intelligenz macht uns sehr oft einen Strich durch die Rechnung, denn „Menschen, die sich für hochintelligent halten, sind nicht unbedingt gute Denker“ (de Bono 2011, S. 16). Sie sind in der sogenannten „Intelligenzfalle“ gefangen, wie de Bono es ausdrückte. Das bedeutet, dass sehr intelligente Menschen sich eine Meinung bilden und diese dank ihrer Intelligenz verteidigen. Warum? Zum einen, weil sie sich an ihre Intelligenz gewöhnt haben, zum anderen weil sie von ihrer Intelligenz profitieren möchten und schließlich auch, weil Intelligenz zu Routineverhalten verleitet und daher oft zu einer überheblichen Selbstgewissheit führt.

Hier schließt sich der Kreis zu Leonardo da Vinci und Albert Einstein. Beide haben mit großer Wahrscheinlichkeit ein sehr hohes Maß an Intelligenz besessen, jedoch stelle ich infrage, dass sie sich selbst als wirklich

intelligent empfunden haben. Beide hatten Startbedingungen, die nicht zwingend förderlich waren, um Intelligenz zu entwickeln bzw. um auf hohe Intelligenz zu schließen. Leonardo fehlte die Schulbildung und der kleine Albert sprach erst mit drei Jahren. Heutzutage würde man ein Kind, das sich mit drei Jahren noch nicht in mindestens einer Sprache artikulieren kann, vermutlich von oben bis unten therapieren.

Dennoch sind beide – zu Recht – als Genies in die Annalen der Weltgeschichte eingegangen. Wenn es nicht (nur) ihre Intelligenz war, dann muss es an ihrer Art anders zu denken gelegen haben, die sie auf ihre brillanten Ideen kommen ließ. Sie müssen es irgendwie geschafft haben, unvoreingenommen zu denken und mentale Barrieren auszuschalten.

Und tatsächlich denken Genies produktiv, nicht reproduktiv. Wenn sie mit einem Problem konfrontiert werden, betrachten sie das Problem aus vielen unterschiedlichen Perspektiven. Sie überlegen immer wieder, auf wie vielen Wegen sie es knacken könnten und geben sich nicht mit einem Lösungsweg zufrieden. Sie durchbrechen den „Kult der Durchschnittlichkeit“ und haben feine Antennen für Anomalien, Unerwartetes und Ungeohntes. Oder wie Isaac Asimov es formulierte: „Der aufregendste Ausbruch in der Wissenschaft, der neue Entdeckungen ankündigt, ist nicht ‚Eureka‘, sondern ‚Das ist aber komisch.‘“

Genies lösen das Problem ganz sicher nicht so, wie sie es irgendwann einmal gelernt haben. Von Albert Einstein gibt es ein überliefertes Zitat, das darauf schließen lässt. Er sagte: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

Und Leonardo da Vinci konnte sich aufgrund seiner fehlenden Schulbildung gar nicht auf mental etablierte Techniken und Methoden berufen – er hatte sie wahrscheinlich nie gelernt. Der französische Kunsthistoriker Daniel Arasse nannte Leonardo vermutlich nicht ohne Grund einen „Denker ohne Denksystem“ (Klein 2011, S. 99). Es mangelte ihm an Methoden, sein Wissen zu ordnen und es war ihm zuwider, Probleme standardmäßig zu lösen. Anstatt sich einem Problem frontal zu nähern und in die Tiefe zu graben, „bewegte sich Leonardo gewissermaßen quer zu den Schichten“ (Klein 2011, S. 98).

Quer zu den Schichten zu denken ist die Kernfunktion des „Lateralen Denkens“. Laterales Denken bedeutet, dass man seine Wahrnehmung verändert und „sich über Muster hinwegsetzt, anstatt sich an ihnen entlangzubewegen“ (de Bono 2010, S. 57). Das ist nicht nur ein *mentaler*

Paradigmenwechsel, sondern auch *eine Kunst, die wirklich jeder erlernen kann*. Shawn Achor formuliert es so: „Nicht die Realität gibt uns Form, sondern die Linse, durch die unser Gehirn auf die realitätsformende Welt schaut. Und wenn wir die Linse austauschen, können wir nicht nur unser Glück beeinflussen, sondern zur selben Zeit jedes einzelne Resultat in der Bildung und Wirtschaft verändern.“¹

Durch Laterales Denken warten wir nicht erst auf den Mückenstich (der bei manchen Menschen unter Umständen nie erfolgt), sondern wir kitzeln unser Gehirn von außen, indem wir ganz bewusst dominante Lern- und Verhaltensmuster durchbrechen und uns, unser Wissen sowie unsere Ideen und Lösungen immer wieder hinterfragen.

Große Erfindungen und bahnbrechende Innovationen basieren ganz häufig auf Irrtümern und Zufällen. Bei Leonardo da Vinci und Albert Einstein war das anders. Viele ihrer Erfindungen und Denkansätze beruhen auf wertfreien Beobachtungen und daraus resultierenden lateralen Verknüpfungen. Wer Laterales Denken beherrscht,

- denkt fließend und nicht statisch,
- ist in der Lage, neue Kombinationen zwischen unterschiedlichen Wissensgebieten herzustellen und
- kann Ambivalenzen, Dilemmata und Mehrdeutigkeiten aushalten.

Zur besseren Visualisierung und zur Unterscheidung von Lateralem und Vertikalem Denken, finden Sie die Charakterisierungen hier noch einmal in einer tabellarischen Übersicht:

Vertikales Denken	Laterales Denken
Verläuft kontinuierlich	Verläuft sprunghaft
Beruhet auf gelernten Mustern	Durchbricht gelernte Muster
Begrüßt wird, was bekannt ist	Begrüßt wird, was anders ist
Fokus auf Normalität	Sensibilisierung für Anomalien

¹ www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work

Die unternehmerische Betrachtung

Eine ganz einfache Möglichkeit, Laterales Denken anzuregen, können Sie umsetzen, wenn Sie es sich zur Gewohnheit machen, *in strategisch wichtigen Meetings fachfremde Personen einzuladen*. Das können Personen aus anderen Abteilungen oder Expertinnen und Experten außerhalb des Unternehmens sein. Oder Sie laden zu einem Vorstands-Meeting mal die Vorstands-Sekretärinnen und Sekretäre ein – auch deren Sicht der Dinge belebt und reißt Sie aus gewohnten Denkmustern heraus. Wichtig dabei ist: Fachfremde Außenseiterinnen und Außenseiter liefern Ihnen Input, keine Lösungen. Die müssen Sie – basierend auf dem neuen Input – immer noch selbst erarbeiten!

4.5 Element 5: Sensorik und Intuition

„Jede unserer Erkenntnisse hat ihren Ursprung in der Empfindung.“

Leonardo da Vinci

„Fantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt.“

Albert Einstein

Der Philosoph Aristoteles bezeichnete die Sinnerfahrung als Grundlage allen echten Wissens. Er war der Ansicht, „dass die Ideen nicht unabhängig existieren, sondern dass wir vom Besonderen zum Universellen gelangen“ (Sedlacek 2013, S. 141).

Diese Grundhaltung ist uns heute jedoch kaum noch zu eigen. Unsere gesamte Welt ist rational-wissenschaftlich aufgebaut. Können wir Sachverhalte nicht durch Studien, Umfragen oder Statistiken stützen, werden sie schnell angezweifelt. Es geht bei „der gesamten Geschichte des Menschen und unserer Zivilisation um die allmähliche Vergrößerung der menschlichen Kontrolle über den Zufall“ (Sedlacek 2013, S. 151) – auch um die Dynamik einer sich ständig verändernden Welt zu erfassen. Und wie ginge das in unserer technikgetriebenen Welt besser als durch Zahlen, Daten und Fakten, die sich durch Statistiken, Formeln und Berechnungen beweisen lassen? Wir suchen nach Methoden, um eine hochdynamische Welt zu verstehen und ihre Veränderungen vorauszusagen, um besser vorbereitet zu sein auf das, was kommen könnte. Doch hier erliegen wir einer Illusion, denn was wir versuchen ist, der Dynamik lineare Struk-

turen zu verpassen – und das funktioniert nicht. Es ähnelt der Quadratur des Kreises, an der sich schon Archimedes die Zähne ausgebissen hat. Seinen Rat „Miss alles, was sich messen lässt, und mach alles messbar, was sich nicht messen lässt“, befolgen wir noch heute.

Dabei besteht eine komplexe Welt wie die unsrige nicht nur aus einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. In dem Moment, in dem wir versuchen, der Dynamik lineare Strukturen zu verpassen, zwingen wir etwas, was sich agil bewegen muss, in ein festes, vorgegebenes Korsett. Das führt dazu, dass „ein starres, unelastisches System plötzlich auf katastrophale Weise zusammenbrechen kann“ (Bardi 2017, S. 16). Besser wäre es daher, wir würden in unserer Welt der Extreme dem Rat Epiktets folgen, der sagte: „Wir müssen die Dinge, die in unserer Macht stehen, möglichst gut einrichten, alles andere aber so nehmen, wie es kommt.“ In diesem Satz liegt die wichtige Erkenntnis, dass wir Probleme beheben können, nicht aber eine Veränderung. Veränderungen kann man sich nur bestmöglich anpassen.

Leonardo da Vinci ist ein Paradebeispiel, wenn es um Sensorik und Intuition geht. Irgendwann nämlich stellte er fest, dass es nicht mehr genügte, ein vorhandenes Problem über das Nachlesen in Büchern zu lösen. In Büchern (heute in Suchmaschinen) finden sich nämlich nur die Antworten auf Fragen, die in der Vergangenheit bereits gestellt wurden. Antworten auf aktuelle Probleme der Gegenwart finden wir – wenn überhaupt – nur bruchstückhaft und unvollständig. Das erkannte auch Leonardo da Vinci und fing an, nach Naturgesetzen zu suchen. Zu Hilfe kam ihm dabei seine Beobachtungsgabe und die Fähigkeit, nichts von dem, was er beobachtete, als selbstverständlich hinzunehmen. Seine Sensibilität für das Besondere führte ihn in vielen Fällen zu universellen Gesetzen. Er besaß ein unglaubliches Talent, das ihm hierbei dienlich war: seine Vorstellungskraft.

Ein Talent, das übrigens auch Albert Einstein besaß. Er hatte „Freude an Gedankenexperimenten und Reisen in das Reich der Fantasie. Er selbst nannte die Intuition die Quelle seiner Ideen. Einsteins Lehrer war die Fantasie. Hinter jedem seiner grundlegenden Beiträge zur Physik der Moderne stand ein konkretes Traumbild.“¹

1 www.planet-wissen.de/geschichte/persoennlichkeiten/albert_einstein_das_jahrhundert_genie/index.html

Neugier, kreative Ideen und Träume können nicht in einer Umgebung geboren werden, die durch Logik und Rationalität begrenzt ist. Unsere Gehirne sind keine Computer, sondern sie verarbeiten neben Zahlen, Daten und Fakten auch Unmengen unlogischer Daten, die von Emotionen und Symbolen bis hin zu Träumen und Sprache reichen. Wenn wir einer rein logischen Vorgehensweise folgen und nur ihr vertrauen, dann dürfen wir uns nicht wundern, wenn Neugier durch Abwesenheit glänzt und die Kreativität einfach nicht fließen will. Wenn wir uns immer für die erste – logische – Lösung entscheiden, zerstören wir so auf effiziente Art und Weise jede neugierig-kreative Zelle in unserem Körper. Für Neugierige, Pioniere, Genies und Kreative ist eine Lösung nur der Anfang eines langen Prozesses. Für alle anderen ist es das Ende. *Logik allein führt zu Denkfehlern, denn sie erstickt Neugier und Kreativität* und blendet essenzielle Erkenntnisse unserer Wahrnehmungen aus, die unbewusst ablaufen und in unseren Sinneswahrnehmungen versteckt liegen.

Während wir uns heute von Zahlen, Daten, Fakten leiten lassen, waren da Vinci und Einstein bis ins hohe Alter bereit, die Welt mit den neugierigen Augen eines Kindes zu betrachten und nach Phänomenen zu suchen, die ihnen die Welt erklären würden. Während wir nach Antworten suchen, stellten Einstein und da Vinci Fragen. Während wir die Welt der Extreme ignorieren und heute immer noch glauben, sie durch Linearitäten beherrschen zu können, haben Einstein und da Vinci diesen Luxus nie gehabt. Sie lebten in und zwischen Kriegen und mussten ihre Welt als hochgradig volatil empfunden haben. Sie konnten sich viel weniger als wir auf Sicherheiten und fixe Annahmen berufen. Leonardo selbst begriff die „sich fortwährend verändernde Erde als eine Art Organismus“ (Klein 2011, S. 48). Mit dieser Denkhaltung konnte er gar nicht anders, als Anomalien wahrzunehmen, sich die Welt immer wieder neu zu erklären und somit Epiktets Rat zu folgen.

Sich auf seine Intuition zu verlassen, bedeutet, eine sensibilisierte Wahrnehmung für Bauch und Herz zu haben – zwei Organe, welche die Denk- und Wahrnehmungsfunktionen unseres Gehirns sinnvoll unterstützen. Unsere Sinne spielen dabei eine entscheidende Rolle, denn sie geben unserem Gehirn immer wieder entscheidende Impulse, aus dem gewohnten Muster-Allerlei auszubrechen.

Die unternehmerische Betrachtung

Integrieren Sie Sinneswahrnehmungen in Ihren Büro-/Arbeitsalltag. Sorgen Sie zum Beispiel durch Bilder an den Wänden für visuelle Ablenkung. Erlauben Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihre Büros so einzurichten und zu streichen, wie es ihnen gefällt. Erlauben Sie leise Musik am Arbeitsplatz und arbeiten Sie mit Düften.

Diese Tipps mögen Ihnen wie esoterische Spielereien vorkommen. Für eine gut funktionierende Neugier und dem sich darauf anschließenden Pioniergeist benötigen wir jedoch entspannte Menschen und entspannte Gehirne, denn Stress und Unwohlsein töten jede Form kreativer Energie. Düfte und Farben beeinflussen die Stimmung – nicht umsonst gibt es das Fachgebiet der Duft- und Farbpsychologie – und haben entscheidenden Einfluss darauf, ob sich Menschen wohlfühlen oder nicht. Wir verbringen den Großteil unseres Arbeitslebens am Arbeitsplatz – und nirgendwo steht geschrieben, dass sich das nicht auch gut anfühlen darf.

5 Neugier in Aktion

Laut Mihály Csíkszentmihályi, einem der Begründer der Positiven Psychologie und Pionier im Bereich der „Flow-Forschung¹“, besteht ein direkter Zusammenhang zwischen unserer Aufmerksamkeit und unserem Interesse an der Welt. Nichts ist für uns interessant, wenn wir unsere Aufmerksamkeit nicht darauf richten. Briefmarken beispielsweise sind so lange für uns nicht interessant, bis wir anfangen sie zu sammeln. Und auch Neugier ist für uns im Alltag ganz häufig nicht interessant, wenn wir ihr nicht unsere Aufmerksamkeit schenken.

Was passiert, wenn Menschen ihre Aufmerksamkeit bewusst auf ihre Neugier richten und sich die Freiheit und die Zeit nehmen, ihr zu folgen, möchte ich Ihnen mit anhand einiger Beispiele zeigen. In meinen Futability®-Seminaren bekommen die teilnehmenden Führungskräfte regelmäßig die Aufgabe, zwischen dem ersten und dem zweiten Seminartag gezielt ihre Neugier zu befriedigen. Anders als bei meinem Lehrauftrag müssen sie ihre Erkenntnisse jedoch nicht vor der Gruppe präsentieren,

1 Der Begriff „Flow“ bezeichnet das Gefühl der völligen Vertiefung und des Aufgehens in einer Tätigkeit. Vergleichbar in etwa mit einem Schaffens- bzw. Tätigkeitsrausch.

sondern sie sollen ein Neugier-Tagebuch führen und es mir zusenden, sobald sie ihre Neugier befriedigt haben.

Die konkrete Aufgabenstellung – zum Nach- und Mitmachen (!) – lautet:

Befriedigen Sie Ihre Neugier. Machen Sie in den folgenden Wochen etwas, was Sie schon immer mal ausprobieren wollten oder gehen Sie einer Frage nach, die Sie umtreibt und finden Sie Antworten. Schreiben Sie ein „Neugier-Tagebuch“ und beantworten Sie die folgenden Fragen:

- Schildern Sie die Situation, die Sie ausprobieren bzw. die Frage, der Sie nachgehen wollten.
- Warum wurde Ihre Neugier angeregt?
- Warum haben Sie Ihrer Neugier nicht schon viel früher nachgegeben?
- Wie ging es Ihnen in der Situation, als Sie Ihre Neugier befriedigten? Welche Gefühle konnten Sie prominent wahrnehmen?
- Wie ging es Ihnen, nachdem Sie Ihre Neugier befriedigt hatten? Welche Gefühle konnten Sie nun prominent wahrnehmen?
- Welche Erkenntnisse ziehen Sie für sich daraus?

Nehmen Sie diese Arbeitsanweisung als *Blaupause zum Starten*. Wenden Sie sich Ihrer eigenen Neugier zu und bringen Sie lustvolle Power in Ihr Leben. Seien Sie bereit, neue Dinge auszuprobieren oder Dinge einmal anders zu tun. Programmieren Sie sich auf Neugier getriebene Pro-Aktivität. Sie werden überrascht sein, was mit Ihnen passiert, wenn Sie sich selbst diese Freiheit schenken!

Dass Neugier beflügelt, Spaß macht und positive Emotionen freisetzt und all die angenehmen Nebenwirkungen hat, sehen Sie anhand ausgewählter Highlights aus den Neugier-Tagebüchern der Führungskräfte:

- **Christina** ist Mutter von zwei Kindern, die normalerweise ihren Tag generalstabsmäßig plant und viel Wert auf Struktur und reibungslose Abläufe legt. Sie wollte wissen, was passiert, wenn sie ihre Strukturiertheit einmal abstreift und einen ganzen Tag unter der Anleitung ihres 6-jährigen Sohnes verbringt. Dieser Neugier ist sie nachgegangen.

Ihr Fazit: „Es war herrlich! Es war ein befreiendes Gefühl und ein Leichtes, durch den Tag zu gehen, der so ungeplant war. Ich war gelassen und habe mich sehr gefreut, diesen Tag gemacht zu haben.“

Mein Sohn und ich haben die gemeinsame Zeit sehr genossen und es gab auch keinen Streit, was sonst doch im Alltag immer mal wieder der Fall ist. Sich auf eine Situation einlassen zu können und sich dabei auch mal treiben zu lassen, fühlt sich unheimlich befreiend an.“

- **Timo** wollte wissen, wie sich „Wakeboarding“ anfühlt und wie leicht oder schwer es ist, diesen Sport zu lernen. Gesagt getan.

Sein Fazit: „Im Vorfeld war ich ein wenig ängstlich, doch als ich dann das erste Mal auf dem Board stand, überwogen Freude, Spaß und Erleichterung. Danach war ich euphorisch, stolz und ich bin immer noch voller Freude, etwas Neues ausprobiert zu haben. Das sollte ich viel öfter tun!“

- **Tanja** wollte schon immer mal einen Tandem-Drachenflug machen. Sie buchte eine Session – und hatte danach einige schlaflose Nächte. Die Angst war groß und ihre Angespanntheit kurz vor dem Flug brachte sie fast dazu, das Unterfangen abubrechen. Doch sie überwand ihre Furcht; die Neugier siegte.

Ihr Fazit: „Wow! Einfach nur wow! Ich bin so ergriffen – es war ein wunderbarer Moment im Himmel zu schweben. Ich bin voller Energie und platze fast vor Stolz, dass ich es geschafft habe, meine Angst zu überwinden und meiner Neugier nachzugeben. Ich empfinde große Anerkennung vor mir selbst!“

- **Martin** ist leidenschaftlicher Motorradfahrer und hat dieses Hobby an seinen 18-jährigen Sohn vererbt, der seit kurzem stolzer Besitzer eines Motorradführerscheins ist. Martin wollte wissen, ob sich sein Sohn in einem typischen „Biker-Klientel“ wohlfühlt und unternahm mit ihm einen Sonntagsausflug zu einem Biker-Treff.

Sein Fazit: „Im Vorfeld war ich zwar unsicher und angespannt, da ich nicht wusste, wie mein Sohn reagieren würde – und ich war auch ein wenig aufgewühlt, da ich nicht abschätzen konnte, ob wir den ganzen Tag über miteinander zurechtkommen würden. Aber der Tag war super! Ich war am Abend gelassen, sehr zufrieden, ausgeglichen und stolz. Ich habe für mich gelernt, dass Skepsis und Befürchtungen zwar in Ordnung sind, aber dass man auch mal Risiken eingehen muss. Neue Dinge und Erfahrungen führen zu erweiterter Lebensqualität.“

- **Thomas** ist in seiner Freizeit Hobby-Fotograf. Er hat und nimmt sich wenig Zeit, seiner Leidenschaft nachzugehen. Angeregt durch seine

„Hausaufgabe“ wollte er nun wissen, ob er in der Lage wäre, ein mehrstündiges Fotoshooting mit einem Model durchzuführen.

Sein Fazit: „Ich habe mich sehr gefreut, dass es geklappt hat. Ich war zu Beginn ziemlich unsicher, da ich mit dem Model im Vorfeld wenig abgesprochen hatte. Nachdem ich jedoch die ersten Fotos gemacht hatte und positives Feedback bekam, setzte die Erleichterung ein. Am Ende des Shootings war ich zufrieden, glücklich und auch ein wenig erschöpft. Aber das Glück hielt bis zum nächsten Tag und ich habe Lust auf mehr. Wenn man einmal seine Neugier bewusst befriedigt und damit positive Erfahrungen gemacht hat, kann man nicht mehr aufhören ...“.

6 Quellen

- Bardi, U. (2017): Der Seneca-Effekt – Warum Systeme kollabieren und wie wir damit umgehen können. München
- Beghetto, R. A. (2014): Creative Mortification: An Initial Exploration [Abstract]. In: Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 8, 266–276
- Cohen, M. X./Schoene-Bake, J.-C./Elgner, Ch. E./Weber, B. (2008): Connectivity-based segregation of the human striatum predicts personality characteristics. In „Nature Neuroscience“, 12, 32–34 (2009). Online unter: doi: 10.1038/nn.2228
- de Bono, E. (2011): De Bonos neue Denkschule. München
- Gino, F. (2016): Let Your Workers Rebel. Online unter: <https://hbr.org/cover-story/2016/10/let-your-workers-rebel>
- Klein, S. (2011): Da Vincis Vermächtnis – oder wie Leonardo die Welt neu erfand. Frankfurt/M.
- Lehrer, J. (2010): The Itch of Curiosity. Online unter: www.wired.com/2010/08/the-itch-of-curiosity/
- Sedláček, T. (2013): Die Ökonomie von Gut und Böse. München

unbesetzt