



Katrin und Bernhard Schöner bieten mit Schöner & Schöner Realitätsberatung für Führungskräfte, Marktführer und Menschen, die es werden wollen.

Neugier als Motivationsfaktor im SHK-Unternehmen

AM ANFANG IST ES IMMER NEUGIER

Bekannte und neue Herausforderungen im Bereich Gebäudetechnik sind mehr als genug vorhanden. Ganz im Gegensatz zu Planungssicherheit und Personal: nach wie vor Mangelware. Eine grundlegende Veränderung der Situation ist ebenso wenig in Sicht, wie die Lösung weltweiter Konflikte, Energieprobleme und des Klimawandels. So begründet und zahlreich die Sorgen auch sein mögen, so wichtig ist ein gegengewichteter Umgang damit, um eine konstruktive Balance, die sich motivierend auf Mitarbeitende überträgt, zu finden bzw. zu erhalten. Ein Blick in die von Forschung und damit Neugier abhängige Pharmabranche kann dabei auch Fachhandwerksunternehmen inspirieren.

Neugierde kostet nichts, sie ist jedem in die Wiege gelegt. Der Griff zum Honigtopf oder zur heißen Herdplatte: Ist da was drin für mich und tut das wirklich weh? Erfahrungen sind rasch gemacht und verarbeitet. So wichtig dies zum Überleben ist, so sehr sorgt es doch für das zunehmende Verkümmern der Neugierde. Spätestens mit Eintritt in die schulische Laufbahn erledigen Lehr- und Stundenpläne größtenteils die Er-

fahrungsmechanik der sprichwörtlich und bekannten „kindlichen Neugierde“. Ausbildung, Studium und das anschließende Berufsleben bedienen sich vornehmlich weiterer extrinsischer Motivatoren wie Gehalt bzw. Lohn in Relation zur Arbeitszeit, Position bzw. Status, beides gekoppelt an Macht, Freiheit, Individualität. All dies nützt sich im Laufe eines Berufslebens auch zusehends ab, eingangs beschriebene Herausforderun-

gen machen zudem die Arbeitswelt auch nicht einfacher. Zeit also, es auf den Versuch ankommen zu lassen, die Neugierde zu reaktivieren. Gemeint ist dabei nicht nur die Neugierde auf das bisher noch nicht Erreichte und Erlebte. Oder die Neugierde, die sich durch das Leben eines anderen Individuums nährt: So wichtig diese beiden Ausprägungen auch sind, um die Mechanik der Neugierde zu verstehen,

so sehr können sie den Prozess der Kreativität speisen – der dritte Aspekt, um den es in diesem Kontext vor allem gehen soll. Denn vorausgesetzt, Neugierde ist „reaktivierbar“, bedeutet dies auch, dass Kreativität erlern- und abrufbar ist, auch in vermeintlich „nicht-kreativen“ Berufsumfeldern (wer immer auch hierfür die Entscheidungsinstanz sein mag).

Der Begriff Neugier bzw. Neugierde Neugierde ist Kapital und recht ungefährlich, wie sich herausstellen wird. Das schöne Wort setzt sich aus „Neu“ und „Gier“ zusammen und es lohnt, sich dies auf der Zunge zergehen zu lassen. Neugier und Neugierde sind in der deutschen Sprache Synonyme. Neben einer positiven Bedeutung, wie offen für neue Situationen sein, neue Dinge ausprobieren und wissbegierig sein, hat Neugier eine weniger angenehme Seite. Diese zeigt sich unter anderem, wenn Mitmen-

schen ungefragt im Berufs- oder Privatleben anderer Personen herumstöbern. Krankhafte Neugier wird als Skopophilie bezeichnet, die es auch ernst zu nehmen gilt, die jedoch im Folgenden nicht Gegenstand der Betrachtung ist. Vielmehr soll sich den positiven Aspekten im arbeits- und organisationspsychologischen Kontext gewidmet werden: Wie kann Neugier gezielt vermittelt und kanalisiert werden und somit helfen, mit aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen (neue Gesetze, neue Technik, neue Fachkräfte etc.) umzugehen?

» Ich habe keine besondere Begabung, sondern bin nur leidenschaftlich neugierig.«
(Albert Einstein)

Das Thema Neugier hat in der arbeits- und organisationspsychologischen For-

schung in den letzten Jahren zwar immer mehr an Relevanz gewonnen, im Vergleich zu anderen Themen, die sich mit Motivation von Mitarbeitenden beschäftigen, ist es jedoch ein immer noch recht junges bzw. „neues“ Fachgebiet. Einen aktuellen Blick auf den Stand der Wissenschaft zu werfen, lohnt: In der Psychologie kann Neugier als ein Phänomen verstanden werden, für das unterschiedliche Theorienansätze entwickelt wurden. Neugier wird in diesen Theorien unter anderem mit Lernen, explorativen Verhalten und motivationalen Prozessen in Verbindung gebracht.

Neugier als Beweggrund menschlichen Handelns Diese Ansätze fußen zum Teil auf unterschiedlichen psychologischen Perspektiven, wie einer psychodynamischen, einer behavioristischen, einer humanistischen oder einer kognitiven. Zusätzlich wird Neugier entweder als Trieb, Motiv

Foto: Schöner & Schöner/Artcom | Brandt

WÖHLER

ALLES WAS DU BRAUCHST!

Die Wöhler Kältetechnik-Produkte

Mehr Infos unter: www.woehler.de

Made in Germany

Wir wünschen dem Si-Fachmagazin alles Gute zum 50. Jubiläum!

oder Persönlichkeitsmerkmal verstanden. Ein Motiv (oder auch Bedürfnis, Wunsch, Trieb, Bestreben, Drang) ist der Beweggrund menschlichen Handelns. Eine Auswahl an Motiven aus dem beruflichen Kontext ist zum Beispiel Verantwortung, Leistung, Geld, (soziale) Anerkennung, als auch Fairness, Kollegialität, Wohlbefinden – und: Neugier!

» Die Neugier ist die mächtigste Antriebskraft im Universum, weil sie die beiden größten Bremskräfte im Universum überwinden kann: die Vernunft und die Angst. « (Walter Moers)

Die beiden amerikanischen Psychologen Edward Deci und Richard Ryan legen in ihrer Selbstbestimmungstheorie dar, dass Neugier als Teil der intrinsischen Motivation angesehen werden kann. Sie gehen davon aus, dass sich Neugier im Verhalten zeigen kann, wenn die drei Grundbedürfnisse Autonomie (Selbstbestimmung), Kompetenzerleben (Wirksamkeit) und soziale Eingebundenheit (Zugehörigkeit) durch die Gegebenheiten der Umwelt befriedigt werden (Deci & Ryan, 1980, 2008). Neben der Wirkung auf die intrinsische Motivation haben zahlreiche wissenschaftliche Studien der letzten Jahre die positive Wirkung von Neugier auf arbeitsrelevante Ergebnisse belegt. So unterstützt das Neugier-Motiv unter anderem – im Bereich der allgemeinen Arbeitszufriedenheit (Heintz & Ruch, 2020, Dorendahl et al., 2020), – verringert die Wahrnehmung individueller Arbeitsbelastung (Ishaq et al., 2019), – fordert die individuelle Innovationsfähigkeit und Kreativität (Celik et al., 2016), – kann Arbeitsleistung steigern (Muscel, 2013). Kurz: Neugier sorgt für Wissbegierde, Offenheit, Kreativität, Motivation und Frustrationstoleranz und sollte mehr in den modernen Arbeits- und Führungsalltag Unterstützung finden.

Neugier: Die Basis für Forschung
Lässt sich Neugier bei Mitarbeitenden fördern und falls ja: wie? Hier empfiehlt es sich einen Blick in eine Branche zu werfen, deren wirtschaftlicher Erfolg größtenteils auf Forschung basiert. Das Pharmaunternehmen Merck setzt sich daher seit 2016 mit dem Thema Neugier im Arbeitskontext auseinander. Forschung bedarf der menschlichen Neugier im Sinne von Wissbegierde und Lernen, um Innovationen und neue Produkte erst möglich zu machen. Basierend auf vorherigen Untersuchungen (unter anderem Studien, die aufgezeigt haben, dass unser Gehirn besser neue Informationen behalten kann, wenn vorab Neugier geweckt wurde) entwickelte Merck gemeinsam mit dem amerikanischen Psychologen Todd Kashdan einen Test, der Neugier mit unterschiedlichen Dimensionen misst und erfasst. Es wurden vier Dimensionen der Neugier dabei entdeckt:
1. Entdeckerfreude,
2. Antrieb durch Wissenslücken,
3. Offenheit für Ideen Anderer und
4. Anspannungstoleranz (Umgang mit Stress).
Interessanterweise wurde – neben der bereits bekannten Verbindung zwischen Neugier und Lernen – herausgefunden: Neugier hilft, Stresstoleranz zu entwickeln. Die Studien selbst wurden 2016 (3.000 externe Arbeitnehmende), 2018 (3.000 externe Arbeitnehmende) und 2020 (9.000 Merck-Mitarbeitende aus 23 Ländern) als sogenannte Neugier-Studien durchgeführt.
Die Studie 2020 fand generell heraus, dass die Ausprägung von Neugier nicht vom kulturellen Hintergrund oder der Unternehmenszugehörigkeit beeinflusst wird. Jedoch stellte die Studie ebenso fest, dass Mitarbeitende unter 25 Jahren (Generation Z) die am wenigsten ausgeprägte Fähigkeit besitzen, Unsicherheit zu tolerieren, die durch die Arbeit mit neuen Informationen und permanenten Veränderungen entsteht. Als Erklärung könnte dies mit dem „erhöhten Stresslevel“ zusammenhängen, den jüngere Mitarbeitende in der Umstellungsphase auf ein Arbeits- und Unternehmensumfeld spüren. Heißt: Die Anspannungstoleranz, also der Umgang mit Stress,

ist bei der „Gen Z“ am wenigsten ausgeprägt.

Wobei Neugier hilft: Wissbegierde, Offenheit, Kreativität, Frustrationstoleranz
Was können Unternehmen daraus für Schlüsse ziehen und anwenden? Folgende individuelle Maßnahmen haben Merck-Mitarbeitenden geholfen, ihre Neugier im Arbeitskontext einzubringen:
– Eigenverantwortung für Projekte und Aufgaben,
– eigenständige Durchführung von Aufgaben und
– Zeit für Entwicklung neuer Ideen.
Mögen die ersten beiden Punkte bereits Einzug in ein oder anderen Unternehmen gefunden haben, so ist es doch meist der Faktor Zeit, der sich immer wieder als die größte Herausforderung bei der Umsetzung herausstellt. Gemessen an dem, wie sich bei Mitarbeitenden reaktivierte Neugier auszahlen kann, sollte sich die SHK-Branche hierfür die Zeit nehmen, oder besser: gonnen! ■

Die Autoren

Katrin Schöner, Diplom-Betriebswirtin und BA. Sc. Psychologie, ist zertifizierter Systemischer Business Coach und Trainer für Klärung und Strukturierung von Rollen und Aufgaben, Begleitung von grundlegenden Entscheidungsprozessen und Moderation von Konfliktsituationen (Change-Management). Sie verfügt über 18-jährige Berufserfahrung, u. a. in Vertrieb und Marketing für IT, Automobil und Finanzdienstleistung sowie Expertisen in internationaler Marken-, CI-, Kommunikationsstrategie und Kundenzufriedenheitsstudien.
Bernhard Schöner, Kommunikationswirt (BAW), verfügt über 25-jährige Berufserfahrung mit Schwerpunkt Marketing und Kommunikation u. a. für die Branchen Maschinenbau, Automobil, IT und TGA. Seine Expertise liegt in Markenführung, Kommunikationsstrategie, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Mitarbeiterführung und Personalentwicklung, Moderation von Fachveranstaltungen, Entwicklung von Kreativkonzepten und Umsetzungsideen für interne und externe Kommunikation, Projektsteuerung, Budgeterstellung und Verantwortung sowie www.schoener-schoener.de



Si

Das Fachmagazin für SHK-Unternehmer

SI-LESERWAHL 2025

„Best of SHK Award“ für Hersteller und Handel

VERBÄNDE-STATEMENTS

Ein Blick in die Branchenzukunft

SI SPEZIAL

Gewinner des „Best of SHK Award“ für das Handwerk

JETZT ANMELDEN!
www.geberit.de/nahdran

GEBERIT NAHDRAIN 2025
EINLADUNG

KOMPETENZFORUM:
Vorträge rund um normgerechtes, rechts-sicheres und wirtschaftliches Bauen.

NEUHEITENSHOW:
Geberit Neuheiten 2025 – spannend präsentiert zum Erleben, Testen und Mitmachen.

WIR SIND SHK!

