

„Der Mythos bröckelt“

Warum manche neugierige Chefs Innovationen fördern, während andere Fehler suchen, ist eine Frage der Persönlichkeit.

Natascha Ickert



Es gibt verschiedene Arten der Neugier: von Interessen getrieben oder defizitorientiert.
GETTY IMAGES

Larry Page von Google und Louis Gerstner von IBM – zwei erfolgreiche CEOs mit völlig unterschiedlichen Arten der Neugier. Während der eine visionär in die Zukunft blickt, analysiert der andere akribisch die Gegenwart. Eine neue Studie zeigt jetzt: Die Art der Neugier eines Chefs entscheidet maßgeblich über Erfolg oder Stillstand eines Unternehmens.

Neugier ist nicht gleich Neugier – und sie beeinflusst das strategische Handeln von CEOs auf sehr unterschiedliche Weise. Entscheidend ist nicht, ob ein CEO neugierig ist – sondern wie. Denn Neugier ist kein einheitliches Konzept, sondern zeigt sich in zwei Varianten, die sehr unterschiedliche strategische Wirkungen entfalten können.

Einschneidende Erlebnisse

Dieter Gutsch und Patricia Klarner, zwei Forschende der Wirtschaftsuniversität Wien, untersuchten, wie unterschiedliche Typen von Neugier mit strategischem Wandel zusammenhängen.

Für diese Langzeitstudie werteten sie von über 750 Unternehmen rund 40.000 Earnings Calls aus. Das sind regelmäßig stattfindende Meetings, bei denen sich CEOs mit Finanzanalysten oder Stakeholdern treffen, um die finanziellen Ergebnisse zu diskutieren.

Grundsätzlich verwenden die Wissenschaftler die in der Psycholo-

gie übliche Unterscheidung von zwei Arten der Neugier: die interessengetriebene (I-Typ) und die defizitgetriebene (D-Typ). Menschen können selbstverständlich beide Eigenschaften als Persönlichkeitsmerkmal haben, allerdings gibt es oft eine Tendenz zu dem einen oder anderen Charakterzug.

Grundsätzlich geht man in der Psychologie davon aus, dass sich in einem bestimmten Alter Persönlichkeitsmerkmale manifestieren und sich diese im Laufe des Lebens stabilisieren. Einschneidende Erlebnisse können diese aber immer noch verändern.

Menschen, die eher eine I-Typ-Neugier haben, sind offen und suchen nach neuen Ideen und Perspektiven. Sie lassen sich Wissenslücken nicht stören. Ein Beispiel hierfür ist der erwähnte Larry Page, der Mitgründer von Google, der mit visionärem Denken und technologischem Forschergeist weit über das Tagesgeschäft hinausblickte.

Personen mit einer defizitorientierten Neugier streben eher gezielt danach, konkrete Wissenslücken zu schließen. Ein solcher Mensch ist der langjährige CEO von IBM, Louis V. Gerstner Jr., der das Unternehmen mit analytischer Konsequenz und operativem Fokus durch eine kritische Phase führte.

Das Ergebnis der Studie erstaunte die Forschenden, weil bisher die Annahme vorherrschte, dass Neugier zu Veränderung in Unternehmen führt. „Dieser Mythos bröckelt“, sagt Patricia Klarner.

Denn es stellte sich bei ihrer Studie heraus, dass CEOs mit D-Typ-Neugier signifikant weniger strategischen Wandel vorantreiben – sie konzentrieren sich eher auf bestehende Probleme statt auf Transformation.

I-Typ-CEOs zeigen zwar mehr Offenheit, dieser Neugierde-Typ unter CEOs war aber nicht signifikant mit strategischer Veränderung verbunden. Entscheidend ist auch das Top-

Management-Team: Große Vorstandsteams puffern die Tendenz zum Verharren bei D-Typ-CEOs ab, während personelle Veränderungen im Vorstandsteam die Wirkung von I-Typ-Neugierde bei CEOs verstärken. Wahrscheinlich, weil sie besser sind, von anderen zu lernen und neue Impulse aufzunehmen.

Ein Leadership-Kriterium

Was könnte das für die CEO-Nachfolgeplanung bedeuten? „Wir müssen das Thema Neugierde differenzierter betrachten“, sagt Patricia Klarner. Es lohne sich, Personalentwicklerinnen, Vorstände und Aufsichtsräte zu sensibilisieren, dass es konkrete Implikationen hat, welche Art der Neugier neue CEOs haben.

„Neugier sollte als differenziertes Leadership-Kriterium verstanden und bewertet werden“, sagt die Wissenschaftlerin. Dazu gehört auch, den Neugier-Typ von Nachfolge-Kandidatinnen und -Kandidaten zu erfassen.

Auch die Zusammensetzung und Dynamik im Vorstandsteam sind aktive Steuerungshebel für die wirksame Entfaltung von Neugierde von CEOs. Für Coaches und HR-Professionals im Bereich Leadership-Development ergibt sich daraus ein klarer Auftrag:

Führungskräfte sollten angeregt werden, sich mit ihrer eigenen Neugier auseinanderzusetzen – und zu reflektieren, wie sich deren Ausprägung konkret auf ihr Führungsverhalten und die Unternehmensentwicklung auswirkt.

Firmen erheben Neugier

Tatsächlich gibt es sogar Unternehmen, die die Neugierde ihrer Mitarbeitenden erheben. Das deutsche Pharmaunternehmen Merck beispielsweise veröffentlichte schon mehrmals den sogenannten Neugierde-Report, für den Angestellte zu diesem Thema befragt wurden. Patricia Klarner erklärt, dass es sich lohnt, firmenintern solche Daten zu erheben und auszuwerten.

Denn so kann man herausfinden, dass der oder die CEO eigentlich nicht die passende Neugier für die anstehenden Entwicklungen im Unternehmen hat. Aber es müsse nicht gleich ein Austausch erfolgen, meint Patricia Klarner. Wie das Vorstandsteam zusammenpasst und welche Persönlichkeitsmerkmale diese haben, sei entscheidend. Wichtig ist natürlich auch, welches Ziel die Firma verfolgt.

STIPENDIUM

**Professional MBA
Human Resource Management**
im Wert von EUR 23.900,-

EXECUTIVE PROGRAMS

UNI
FOR
LIFE

UNI
GRAZ

ZIEL

Entfesseln Sie Ihr Potenzial im Human Resource Management! In einer Zeit, in der Talente der Schlüssel zum Unternehmenserfolg sind, laden wir Sie ein, sich unserer Spezialisierung im Human Resource Management anzuschließen!

- Innovative Strategien: Lernen Sie die neuesten Trends und Techniken, um die besten Talente zu gewinnen und zu halten.
- Praktische Kenntnisse: Von der Rekrutierung über Performance-Management bis hin zu rechtlichen Grundlagen – wir bereiten Sie auf alle Facetten des HR-Managements vor!
- Networking-Möglichkeiten: Knüpfen Sie wertvolle Kontakte zu Branchenprofis und erweitern Sie Ihr berufliches Netzwerk. Melden Sie sich jetzt an und werden Sie zur HR-Fachkraft, die Ihr Unternehmen braucht!

ZIELGRUPPE

Der Professional MBA Human Resource Management ist der Schlüssel zum Erfolg für:

- Mitglieder von HR-Teams, die sich auf mehr Verantwortung vorbereiten wollen
- HR-Manager:innen, die ihre Arbeitspraxis professionalisieren wollen
- Business Leader, Führungskräfte, Projektmanager:innen, Geschäftsführer:innen, die spezielles Interesse an der aktuellen HRM-Praxis haben
- HR-Führungskräfte, die sich weiterqualifizieren möchten
- Alle Menschen, die sich für den State-of-the-Art von HR-Management interessieren

AUSBILDUNGSSCHWERPUNKTE

Zentrale Inhalte und Skills der Spezialisierung:

- Wirksame Strategien zur Gewinnung und Erhaltung der entscheidenden Kompetenz
- Aufbau einer kompetitiven Leistungskultur durch Leadership-Performance-Entwicklung
- Business-adäquate Steuerung des HR-Managements durch Daten und Prozesse
- HRM als Business Partnership: Positionierung in der Organisation / Expertise zur Mitgestaltung der Business-Strategien

ABSCHLUSS

Für den Erhalt „Master of Business Administration“, abgekürzt „MBA“, müssen alle drei Semester sowie die Masterarbeit und die Masterprüfung positiv abgeschlossen werden.

ANBIETER

UNI for LIFE unter der Programmschiene Executive Programs der Universität Graz

DAUER 3 Semester, berufsbegleitend

BEGINN 18. September 2025

BEWERBUNGSFRIST 30. Mai 2025

LEHRGANGSGEBÜHR EUR 23.900,-

STIPENDIUM

Ein Stipendium in der Höhe von EUR 23.900,- wird vom STANDARD-Expert:innenbeirat vergeben. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

INFORMATION

Andreas Trantura, BA MA
UNI for LIFE
T: +43/(0)316/380 12 80
E: stipendium@uniforlife.at

MEHR INFORMATIONEN ZUM LEHRGANG UNTER

www.executive-programs.at

BEWERBUNGSUNTERLAGEN SENDEN AN

stipendium@uniforlife.at

DOWNLOAD UNTER

derStandard.at/Events

DERSTANDARD