

Alles Einstellungssache? –

Wie unsere Denkweise uns hemmt oder beflügelt

» Nachhaltige Leistung bei Einzelnen, in Teams oder Organisationen kommt aus der Suche nach Erfolgen, nicht durch Angst vor Niederlagen. (Amy Edmondson)

Wie kommt es, dass manche Menschen ihre Talente und Fähigkeiten nutzen und ausbauen, um zu hervorragenden Ergebnissen zu gelangen, während andere zwar hohen Idealen anhängen, jedoch Aufgaben lange aufschieben oder ganz vermeiden anstatt die Ärmel hochzukrempeln, loszulegen und dranzubleiben? Die Forschungsergebnisse der Stanford University-Professorin Carol Dweck zeigen, dass bestimmte Umgangsweisen mit uns selbst und mit anderen Ausdruck davon sein können, ob unsere Denk- und Verhaltensmuster von einer eher starren oder eher wachstumsorientierten Einstellung (Fixed vs. Growth Mindset) geprägt sind.

Bei ihren umfangreichen Untersuchungen, zunächst mit Schüler*innen und Studierenden, fanden die Lernpsychologin und ihr Forschungsteam bei den Probanden auffällige Unterschiede im Umgang mit Herausforderungen und Misserfolgen. Diese lassen sich in Kürze folgendermaßen beschreiben:

- „**Fixed Mindset**“ meint: eingeschränkter Fokus, festgefahrene Ansichten, „ein für alle Mal“-Standpunkte, Generalisierungen (immer, müssen, man macht), Perfektion etc.
- „**Growth Mindset**“ meint: natürliches Wachstum, Entwicklung, angemessene Schritte, Prozesse, Experimente, aus Fehlern erwachsen wertvolle Erfahrungen etc.

Sowohl Kinder als auch junge Erwachsene mit einer Fixed-Mindset-Betonung zeigten die Befürchtung, durch jedwede Fehler oder Misserfolge für immer auf eine mindere Intelligenz oder Nichteignung festgelegt zu sein. Daher empfanden sie in Prüfungssituationen ein extrem hohes Stresslevel bis hin zur akuten Hilflosig- bzw. Handlungsunfähigkeit. Sie meinten, wenn sie nicht sofort alles richtig machten, führe eine Teilnahme (woran auch immer) zu dauerhaft negativen Konsequenzen. Lernblockaden und Rückzug bzw. „Abschreiben“ oder noch schwächere Peers als Vergleiche heranzuziehen, um selber besser dazustehen, wurden von ihnen als Strategien zur Dämpfung des eigenen Frusterlebens beschrieben.

Wohingegen von Menschen mit einem Growth Mindset Misserfolge zwar durchaus auch als schmerzhaft wahrgenommen wurden. Jedoch, so Dweck, fühlten sie sich dadurch nicht gleich abgestempelt. Hier wurden Misserfolge als Probleme erfasst, denen man sich stellen, mit denen man umgehen und aus denen man lernen könne.

In ihrem Buch „Mindset“ (dt. Selbstbild) führt Dweck ihre langjährige Forschung auch bezüglich der Konsequenzen auf Denk- und Verhaltensmuster von Erwachsenen sowohl in beruflichen als auch privaten Kontexten weiter aus. Hierbei wird ausdrücklich betont, dass niemand in seinem oder ihrem Denken *nur* festgefahren oder *nur* wachstumsorientiert sei.

Über die Lebensspanne hängt die Entwicklung von Denkmustern und den ihnen zugrunde liegenden Glaubenssätzen von komplexen Umständen ab, beispielsweise:

- Von unseren ersten Lernprägungen in unterschiedlichen Feldern und mit verschiedenen Bezugspersonen bzw. Lehrenden,
- von Erfahrungen der Krisen- und Konfliktbewältigung,
- von der Gestaltung von Beziehungen, Passungsprozessen und Zugehörigkeiten.

Für die Selbsterforschung dahingehend, in welchen Zusammenhängen eigene Denkweisen eher festgefahren oder eher wachstumsorientiert sind, lässt sich folgende Gegenüberstellung nutzen:

| FIXED MINDSET | GROWTH MINDSET |
|---|---|
| Ergebnisse fokussieren, bewerten, loben – kritisieren, belohnen - strafen | Prozesse, Beiträge wahrnehmen, wertschätzen und anerkennen |
| Was richtig ist, steht fest. | Was richtig ist, orientiert sich an flexiblen Kontexten (z. B. Experimentfolgen) |
| Wir haben das schon immer so gemacht. | Wir orientieren uns mit dem, wie wir etwas machen an sich wandelnden Gegebenheiten (Passungsprozesse) |
| persönliche Eigenschaft, Identität, Image | sich entwickeln, Handlung, Verhalten |
| Kritik als Urteil und Strafe | Kritik als Mittel / Hilfe zur Selbsthilfe |
| be- und verurteilen, Hierarchie | Feedback geben, zeigen, Augenhöhe |
| Talent, Intelligenz, Expertise, ICH, | Vorschläge, Experimente, neues Wissen, WIR |
| Selbstwert an Erfolg knüpfen („Nur wenn ich erfolgreich bin, bin ich wertvoll, liebenswert etc.“) | Der positive Wert eines Menschen bleibt konstant. |
| Perfektion & o Fehler | Begeisterung für Lernprozesse |

Wobei zu betonen ist, dass schon die neugierige Selbstbeobachtung sogleich als wachstumsorientierte Einstellung verbucht werden darf, auch wenn wir einige festgefahrene Sichtweisen als solche erkennen werden. Die Mischformen unserer Denkweisen können sich je nach Kontext und/oder individueller Tagesform zu bestimmten Schwerpunkten hin ausrichten. Beispielsweise freuen wir uns vielleicht auf unseren Sport als Ausgleich zum Alltag und als Tätigkeit, in der wir uns lebendig fühlen und gerne weiterentwickeln wollen (Growth Mindset). Sind wir dann jedoch beim Training, fangen wir möglicherweise an, uns zu vergleichen und negativ zu bewerten, erwarten von uns, immer zu den Besten gehören zu müssen, was uns nicht immer gelingt, verlieren dadurch ggf. die Lust an der Sache und

den Fokus auf das Training selbst. Mögliche Konsequenz: Lieber auf's Sofa statt zum Sport (Fixed Mindset).

Je nachdem welche Einstellung in welchen Kontexten also gerade wirksam ist, kann sich dies hemmend oder beflügelnd auf unser Handeln auswirken. Wir laufen davon, stecken den Kopf in den Sand und schieben auf – oder verspüren eine starke Motivation, eine positive innere Spannung, die uns in Flow versetzen und auch so manche Hürden nehmen lässt.

Führungsverhalten zur Unterstützung eines Growth Mindset

” *Das organisationale Mindset gibt den Ton und den Takt vor. Wollen wir das Denken von Menschen im Rahmen von Kulturwandel beeinflussen, so können wir das nie tun, ohne die Organisation einzubeziehen. In ihr nimmt jeder „Change“ seinen Anfang.* (Svenja Hofert)

Selbstorganisation und Agilität sind zentrale Stichworte moderner Organisationsgestaltung – ihnen ist die Idee permanenten Lernens (auch) aus Fehlern implizit. Das heißt, es ist heute wichtiger denn je, dass Führungskräfte sich selbst reflektieren: In Bezug auf ihre eigenen Denk- und Verhaltensmuster, durch die sie entweder Fixed Mindsets bei Ihren Mitarbeiter*innen verstärken oder sie dazu ermutigen, ihr Growth Mindset auszubauen.

Trigger für ein „Fixed Mindset“:

- Lob für Intelligenz und Talent statt für Einsatz und Durchhaltevermögen
- Konkurrenz statt Teamwork
- Mobbing statt Zugehörigkeit
- Anpassung statt Passung
- Überforderung statt Entwicklung
- Eine „Culture of Blame“ statt eines systemischen Fehlermanagements

Förderung eines „Growth Mindset“:

- Psychologische Sicherheit (Amy Edmondson)
- „Humble Inquiry“ (Edgar Schein)
- Prozessorientiertes und experimentelles Vorgehen
- Rollenklarheit und Feedback auf Augenhöhe
- Gemeinsame Ausrichtung und Orientierung

Darüber hinaus ist Führung für die Gestaltung und Bewahrung des Rahmens verantwortlich, innerhalb dessen ein selbstorganisiertes Handeln und Entscheiden der Mitarbeitenden erst möglich wird. Neben einer lebendig und transparent kommunizierten gemeinsamen Ausrichtung, sind es hier auch und gerade die ganz konkreten Kriterien und Prinzipien, die den Arbeitsalltag gestalten und strukturieren, in denen sich festgefahrene und wachstumsorientierte Denkweisen in detail zeigen. Denn weder werden Mitarbeitende ihrer Führung das „offene Ohr“ abkaufen, wenn Feedback beiseite gewischt oder korrigiert wird, noch werden sie angesichts einer harschen Fehlerkultur und Schuldzuweisung die eigene Motivation und Begeisterung lange aufrecht halten können.

Ja, es ist mutig, wachstumsorientierte Denkweisen zu fördern, nicht nur bei sich selbst, sondern im gesamten Kontext der Organisation und damit

- als Führungskraft nicht die alles überragende Figur sein zu wollen, sondern im Dienst der Sache immer wieder das Beste aus sich herauszuholen und auch andere dabei zu unterstützen, ihr eigenes Bestes stetig weiterzuentwickeln,
- aktiv für eine „Growth Mindset“-Teamkultur zu sorgen, in der die Mitarbeitenden an- und miteinander wachsen, anstatt sich gegenseitig klein zu halten und
- Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen experimentiert werden darf und Fehler neugierig daraufhin untersucht werden, was genau im System sie möglich gemacht hat.

Mindshift: Bewältigung statt Optimierung

„ Denn in der Regel kommen die Dinge viel banaler daher, als wir das aus Heldengeschichten kennen. Das „Richtige“ zeigt sich nicht in magischen Offenbarungen. Es formt sich – gerade auch aus Pendelbewegungen heraus – über die Zeit. (Guwak und Strolz)

Wachstumsfördernde Denkweisen zu entwickeln und zu unterstützen heißt auch, immer wieder mit festgefahrenen Vorstellungen konfrontiert zu sein, mit eigenen und denen der anderen. Es gibt hier keinen Schalter, den wir umlegen können. Alte Prägungen, Denk- und Verhaltensroutinen werden immer wieder zum Zuge kommen, was sich in diesen Augenblicken sogar sehr vertraut und richtig anfühlen mag. Das ist normal. Die Pendelbewegungen zwischen neuen Erkenntnissen und den Vorstellungen, die wir eigentlich schon lange hinter uns lassen wollten, dürfen wir als Teil des Entwicklungsprozesses selbst verstehen. Denn wann immer Menschen in Stress geraten, greifen sie zuallererst auf alte Muster zurück. Hier helfen Mitgefühl (mit sich und anderen), Strategien zur Stressreduktion, Offenheit für Feedback und die Bereitschaft zu Perspektivwechseln und kleinen, kontinuierlichen Entwicklungsschritten weiter. Schließlich kann daraus eine Bewältigungskompetenz erwachsen, die sich in ihrer Flexibilität, Vernetzung und Passungsfähigkeit auf lange Sicht als weit widerstandsfähiger erweist als eine Festung aus Optimierung und Perfektionismus.

Ein solcher Umgang mit Unsicherheiten, ohne die Vorstellung einer vermeintlich kontrollierbaren („fixed“) Welt, versprechen uns zwar keine Heldenreisen mehr. Doch Entwicklung bleibt weiterhin ein spannender Prozess.

Literatur

- „ Domke, U., & Granica, J. M. (2019). *Mutig führen. Wie Sie in Ihrem Unternehmen die Lust auf Verantwortung wecken*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.
- „ Dweck, C. (2007). *Selbstbild. Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt*. Frankfurt am Main : Campus Verlag.

- ” Edmondson, A. (2020). *Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. München: Verlag Franz Vahlen.
- ” Guwak, B., & Strolz, M. (2012). *Die vierte Kränkung: Wie wir uns in einer chaotischen Welt zurechtfinden*. Wien: Goldegg Verlag.
- ” Hofert, S. (2018). *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- ” Kaluza, G. (1991). *Gelassen und sicher im Stress. Das Stresskompetenz-Buch: Stress erkennen, verstehen, bewältigen*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Autorin

Regine Töpfer, M.A. Systemische Beraterin (SG), Kommunikations- und Mentaltrainerin, Fachbuchautorin (www.regine-toepfer.de), Lehrbeauftragte mit den Schwerpunkten "Systemische Interventionen und Leadership Skills" am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und Vorstand der awisu eG – der Think & Do Tank für innovative Unternehmer/innen (www.awisu.de).