

"Mindset" im Business: Wie Sie im Unternehmen "Mindset-Change" ermöglichen

Ein Vortragstitel, der Hoffnung macht. Zum Beispiel die, dass es überhaupt so etwas wie einen Mindset-Change gibt. Und darüber hinaus jemanden, der wisse, wie es geht.

Vorab einige wohl den meisten vertraute Gedanken: die Uhren in der Arbeitswelt drehen sich immer schneller. Im Erleben vieler Menschen werden die an sie gerichteten Erwartungen zunehmend größer. Sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen, diesen Erwartungen zu entsprechen, stetig kleiner (Personalabbau usw.). Die Schere zwischen Anspruch und Wirklichkeit klafft immer weiter auseinander. Die Auswirkungen sind hinreichend bekannt: fehlende emotionale Bindung zum Arbeitsplatz, Demotivation, Frustration, zunehmende Krankenstände bis hin zu Burn-Out usw. Es liegt nahe, dass Organisationen wie z.B. Profit-Unternehmen solche Folgen vermeiden wollen. Als Heilsbringer (neben vielen anderen) wird in schöner Regelmäßigkeit ein „Mindset-Change“ bei den eigenen Führungskräften und Mitarbeitern ausgerufen. Daran anknüpfend lautete die zentrale Botschaft des Vortrags:

„Ändere für einen Mindset-Change (zunächst) die Strukturen der Organisation!“

Warum? Dazu ein Beispiel: Leon, 23 Jahre jung und zertifizierter Berater der Positiven Psychologie (PP), freut sich nach einer kaufmännischen Ausbildung auf seinen ersten Job: Kundenberater in einer Bank. Menschen helfen, ihre finanziellen Belange zu ordnen und ihnen dabei ein Gefühl von Vertrauen und Sicherheit zu geben.

Aus seiner PP-Ausbildung erinnert sich Leon an das **Growth Mindset** nach Carol Dweck, Professorin für Psychologie an der Stanford University in Lewis und Virginia/USA. Als eine Denk- und Handlungslogik, nach der Intelligenz und Fähigkeiten sich entwickeln und ausbauen lassen. In der es u.a. darum geht, sich Entwicklungsziele zu setzen. Auf den Prozess zu fokussieren und sich anzustrengen, diese Ziele zu erreichen. Sehr schnell werden dann auch die Ergebnisse stimmen, die als laufende Feedbackschleife (!) entscheidend wichtig sind. Alles andere würde abkoppeln von unternehmerischer Wirklichkeit.

Beim **Fixed Mindset** hingegen sind Intelligenz und Fähigkeiten kaum oder gar nicht veränderlich. Daher geht es in der Folge im Prozess (fast) nur um das Ergebnis, das Endresultat, das um jeden Preis zu erreichen ist. Im Fokus auf der Ebene von „Zielen“ stehen hier Ergebnis- bzw. Performanceziele- also statische Größen.

In zahlreichen Untersuchungen hat Carol Dweck belegt, dass Menschen mit einem Growth Mindset (Achtung „Etikettierung“- u.a. immer kontextbezogen) regelmäßig **deutlich bessere Ergebnisse** erzielen als Menschen mit einem Fixed Mindset.

Kurzum: Leon beschließt, sich ambitionierte Entwicklungsziele zu setzen- voller Vorfreude auf seinen ersten Arbeitstag. Der gleich mit einem Gespräch mit seinem Chef beginnt. Und schon bald in das Thema „Ziele“ mündet:

1. Leons Chef erklärt ihm, dass die Bank puncto „Ziele setzen“ Leon die Arbeit schon mal abgenommen hat. Er braucht die von der Bank vorgegebenen Ziele nur noch als „seine Ziele“ anzusehen. Und natürlich motiviert verfolgen und erreichen. Am besten übertreffen. Änderungen an den Zielen wird es nicht mehr geben. Und allein diese Ziele sind für die spätere Bewertung seiner Arbeit maßgeblich. Fazit: die für die Bewertung der Arbeitsleistung von Leon

entscheidenden Ziele sind vorgegeben. Leon ist nicht mehr selbst „Autor“ seiner Ziele. Nicht einmal Mitautor.

2. Außerdem scheinen die Geschmäcker bei der Art der Ziele unterschiedlich zu sein. Leons Chef erklärt ihm, im Vertrieb ist das wie im Fußball. Im Grunde zählt nur das Ergebnis. Performance, Performance, Performance eben... Ja, auch ein bisschen Entwicklung, Entwicklungsziele sind ja auch schön. Aber entscheidend ist... das Ergebnis. Fazit: (Primär) statische Performanceziele, nicht dynamische Entwicklungsziele, koordinieren und steuern künftig die Aktivitäten von Leon in seiner Aufgabe als Kundenberater.

3. Ach ja: sicher versteht Leon, so sein Chef, dass es klein wenig Kontrolle bzgl. der unterjährig erzielten Ergebnisse schon sein müsse. Einmal die Woche eine Stunde gemeinsam auf die Zahlen schauen, Ergebnis Soll, Ist, Delta usw. Sein Chef nennt das „gemeinsam am Ball bleiben“... Fazit: auch unterjährig, wie ein Schatten, der Leon ständig begleitet, immer wieder Fokus auf Endresultate- und eher nachrangig: Entwicklung.

Und die Moral von der Geschichte? Für ein **Growth Mindset** bedarf es interner Strukturen, welche engagierten und leistungsbereiten Mitarbeitern wie Leon Chancen bieten- statt diese zu konterkarieren. Umgekehrt führen interne Strukturen, wie auch immer diese ausgestaltet sind, nicht automatisch zu einer Kultur von Growth Mindset. Aber das ist eine andere Geschichte. Wie auch immer: sich (relevante) bestehende „Strukturen“ und deren Auswirkungen überhaupt erst einmal bewusst zu machen, ist wohl eine nützliche Idee für einen ggf. folgenden „Mindset-Change“. Quasi als Absprungbasis für „mehr“.

Hamburg, den 03.07.2019