KEGON

„Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“ - wie unsere innere Haltung kontinuierliches Wachsen und Lernen unterstützt.

Susanne Bauer und Heike Weil

Tools4Agile Teams; 02.12.2021

Ablauf

KEGON

- Motivation
- Die Lehre
  - Was ist ein Mindset?
  - Was hat das Mindset mit der Plastizität des Gehirns zu tun?
  - Welche Ausprägung hat das Mindset? Fixed vs. Growth Mindset
- Was bringt es mir? Möglichkeitsräume im Fixed bzw. im Growth Mindset
- Wie gehe ich es an? Inkrementelles Lernen

- Austausch

Kernfrage - Motivation

Können wir unser inneres Mindset so „einstellen“, dass wir Lust auf Veränderung und Lernen bekommen & andere dazu motivieren?



Was ist ein „Mindset“?



- die geistige Haltung, mit der wir auf uns selbst schauen
- d.h. die „Selbstwahrnehmung“ oder "Selbsttheorie“
- Treiber für unser Denken und Handeln

- das Mindset einer Organisation bildet sich aus der inneren Einstellung ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter:innen
- unsere These: Das Mindset der Organisation bestimmt den Erfolg der Organisation

Braucht es ein bestimmtes Mindset um Erfolg zu haben? Oder reicht es - zumindest im Sport - einfach ein Naturtalent zu sein?



John McEnroe



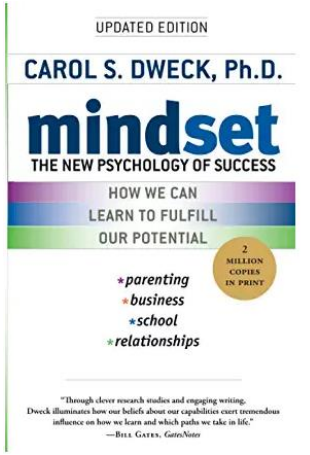
Dirk Nowitzki

… welche Assoziationen zu den beiden Sportlern kommen Euch?

Die Lehre

- Vorreiterin: amerikanische Psychologin Carol Dweck, Professorin für Psychologie an der Stanford University
- das Mindset bestimmt unser Denken & Handeln
  - Machen mich unbekannte Dinge neugierig?
  - Bin ich froh, wenn mein Leben in seinen gewohnten Bahnen verläuft?
  - Habe ich mich damit abgefunden, dass ich bestimmte Dinge einfach nicht kann?
- warum sind manche Menschen erfolgreich, während andere, die genauso begabt sind, keinen Erfolg haben?
  - Fokus auf Schüler & Studenten
  - Vermittlung eines Verständnis über die Fähigkeit des Gehirns, sich durch das Lernen zu verändern („Brainology“)





Die „Plastizität des Gehirns“: der neurowissenschaftliche Hintergrund

- seit den 1970er Jahren weiß die Neurowissenschaft um die „Plastizität des Gehirns“
- d.h. Struktur und Funktion des Gehirns im Erwachsenenalter ist nicht festgelegt
- die neuronalen Netzwerke im Gehirn besitzen die Fähigkeit, sich durch Wachstum und Reorganisation zu verändern
- diese Formbarkeit des Gehirns ermöglicht, sich kontinuierlich an Veränderungen in der Umwelt anzupassen



….das Gehirn wächst an seinen Aufgaben

Wir verdrahten unsere Synapsen
… oder: Wie trampeln Dich stärkt ☺

- unser Gehirn muss sich für neue, schwierige Dinge erst „verdrahten“
- um neue Fähigkeiten aufzubauen, müssen neue neuronale Bahnen entwickelt werden, damit wir Dinge tun können, die wir zuvor nicht tun konnten
- hartnäckige, häufige Wiederholung macht aus dieser ersten Verdrahtung einen Trampelpfad …. und irgendwann eine breite Straße



- Grundlegende Fähigkeiten, Intelligenz, und Talente sind festgelegte Eigenschaften.

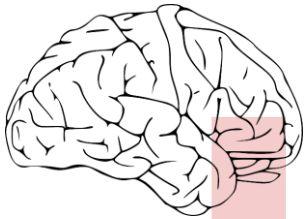
(= Entitätstheorie der Intelligenz)

- Intelligenz und Fähigkeit sind formbare Merkmale, die durch Anstrengung & harte Arbeit verbessert werden können.

(= Inkrementelle Theorie der Intelligenz)

Fixed Mindset versus Growth Mindset

Fixed Mindset



Talent ist vorgegeben

Talent kann entwickelt werden



Growth Mindset

Vermeiden neue Herausforderungen	Herausforderung	Begrüßen neue Herausforderungen
Geben schneller auf	Hindernisse	Bleiben auch bei Rückschlägen hartnäckig
Betrachten Anstrengung als vermeidenswert	Anstrengung	Betrachten Anstrengung als den Weg zur Perfektion
Vermeiden negatives Feedback	Kritik	Lernen aus Kritik
Betrachten die Erfolge anderer neidvoll und fühlen sich bedroht	Erfolge anderer	Bewerten die Erfolge anderer als inspirierend
Im Ergebnis wird das volle Leistungspotential nicht ausgeschöpft	Selbstsicherheit & Selbstwirksamkeit?	Im Ergebnis sind sie in der Lage ihr Leistungspotential besser auszuschöpfen

jetzt schauen wir uns die Sportler etwas genauer an …



John McEnroe

„This taught me a lesson, but I'm not sure what it is."



Dirk Nowitzki

„He´s a gym rat - and so am I",
(Kobe Bryant)

- "Naturtalente, die sich von ihrer Überlegenheit leiten lassen, lernen nicht, wie man hart arbeitet oder wie man mit Rückschlägen umgeht." (Carol Dweck)
- „John McEnroe ist immer ein Opfer der äußeren Kräfte." (Carol Dweck)

➢ ***Seine Erfolge sind das Ergebnis eines titanischen inneren Kampfes gegen quälende Selbstzweifel***.
(Tim Adams; Tennisstudie: "Being John McEnroe)

- „Nicht die Gabe selbst ist die Fähigkeit sondern die ständige, endlose Neugierde und die Suche nach Herausforderungen."(Carol Dweck)
- „Fleiß ist nichts, was dich angreifbar macht, sondern etwas, das dich klüger macht." (Carol Dweck)

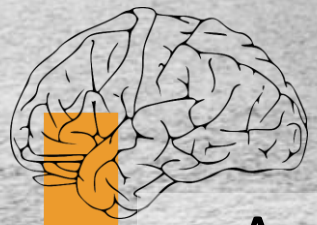
➢ ***Selbstvertrauen durch Übung & Dranbleiben***

Ist Mindset nun alles? Und was bedeutet ein Mindset-Wechsel? Anstrengung?



Vom Trampelpfad zur Autobahn

Talent kann entwickelt werden

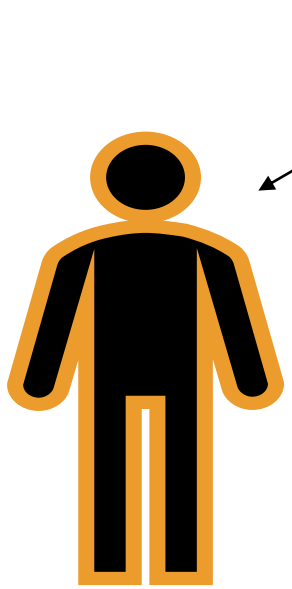


Growth Mindset

- „Austreten“ neuer Wege, Immer und immer wieder
- Bewusste Entscheidung
- Begrifflichkeiten anpassen (Anstrengung? → Training)
- Strategien, Hilfsmittel, Unterstützung
- Motivation fürs Dranbleiben, Aushalten von Durststrecken
- Veränderung passiert durch Lernen

Möglichkeitsräume mit Fixed Mindset

Meine Fähigkeiten

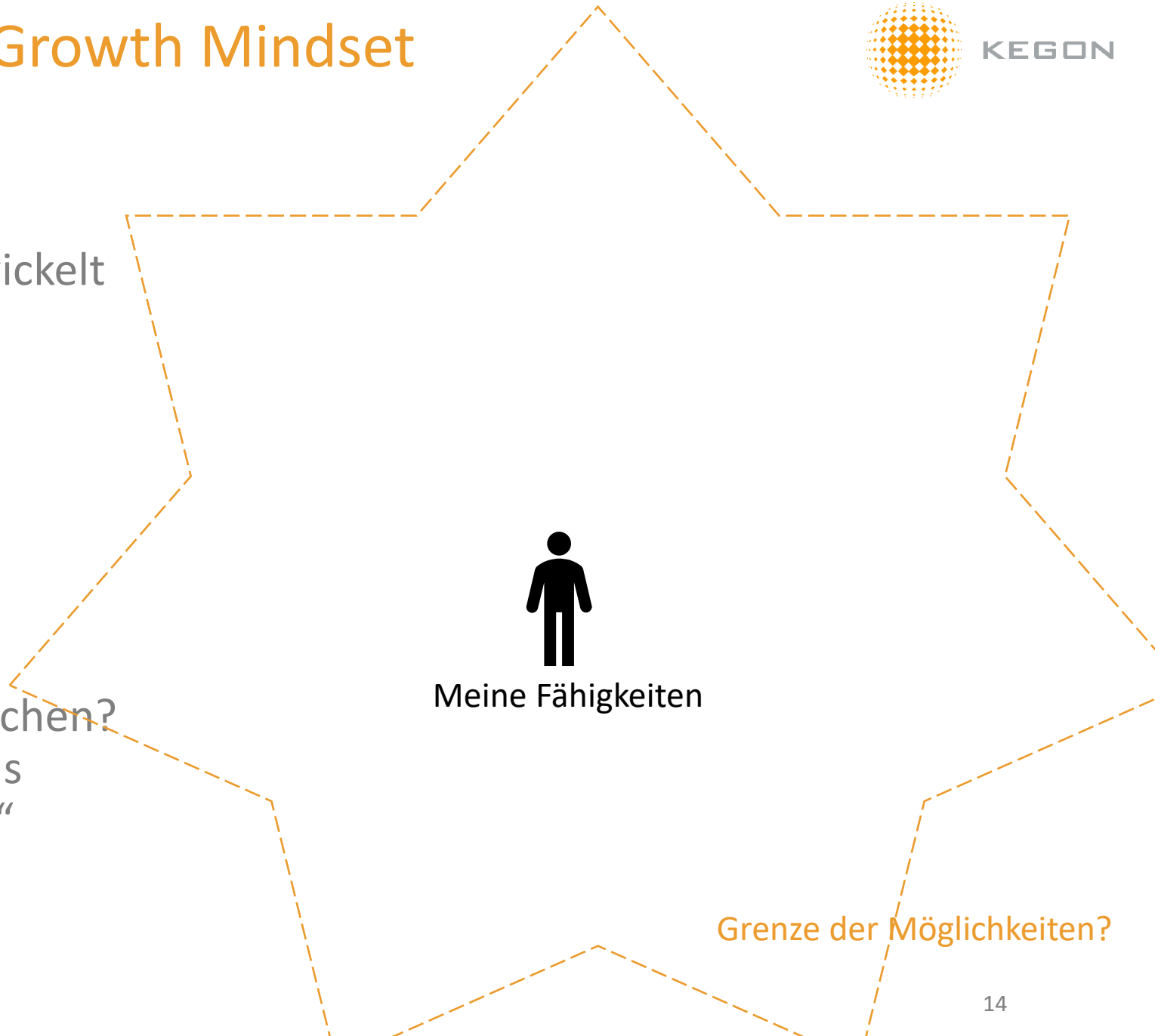


Grenze der Möglichkeiten

- Wenn meine Fähigkeiten (was ich kann und was ich nicht kann) durch Talent vorgegeben sind, habe ich keinen Möglichkeitsraum.
- „Ich kann das nicht“ wird einzementiert, ein Dazulernen abgesprochen.
- Übertragung auf andere Menschen? „Du kannst das nicht!“

Möglichkeitsräume mit Growth Mindset

- Wenn meine Fähigkeiten entwickelt werden können, geht der Möglichkeitsraum weit auf.
- „Ich kann das nicht“ wird „Ich kann das noch nicht“
- Übertragung auf andere Menschen? „Du kannst das noch nicht. Was brauchst du, um es zu lernen?“



Möglichkeitsräume im Vergleich

Möglichkeitsraum mit Fixed Mindset



Möglichkeitsraum mit Growth Mindset



Möglichkeitsräume im Vergleich

Möglichkeitsraum mit Fixed Mindset

unbeweglich

Komfortzone



Kein Spielraum

schicksalhaft

hilflos

Kein Einfluss

Selbstzweifel

Schwarz-weiß / binär denken

Möglichkeitsraum mit Growth Mindset



Möglichkeitsräume im Vergleich

Möglichkeitsraum mit Fixed Mindset

unbeweglich

Komfortzone



Kein Spielraum

schicksalhaft

hilflos

Kein Einfluss

Selbstzweifel

Schwarz-weiß / binär denken

Möglichkeitsraum mit Growth Mindset

Entscheidungen notwendig

Risiko

Lernzone



Erfordert Anstrengung

Selbstvertrauen

Verantwortung durch Einflussnahme

Denken in Graubereichen / Skalierungen

Ein Gedankenexperiment

- Wann hast du dir das letzte Mal gedacht: „Ich/Er/Sie kann das nicht!“

- Ersetze „Ich/Sie/Er kann das nicht!“
  durch „Ich/Sie/Er kann das NOCH nicht!“
  oder „Auf einer Skala von 1 bis 10, wie gut kann ich/sie/er das?

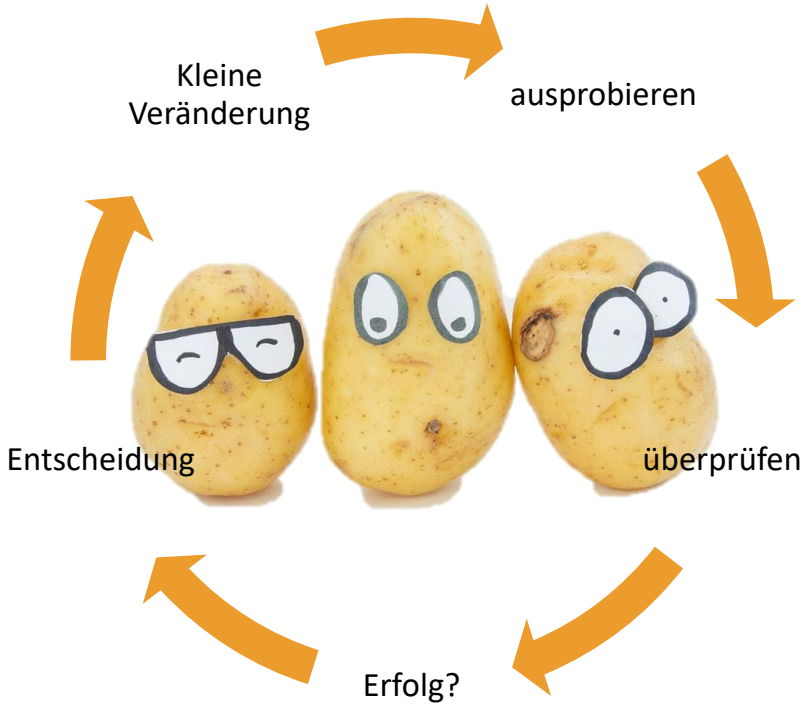
- Was fehlt mir/ihr/ihm? Was kann ein erster Schritt zum Können sein? Was braucht es?

Achtung: Überforderung!
Wie kann ich den Möglichkeitsraum nutzen?

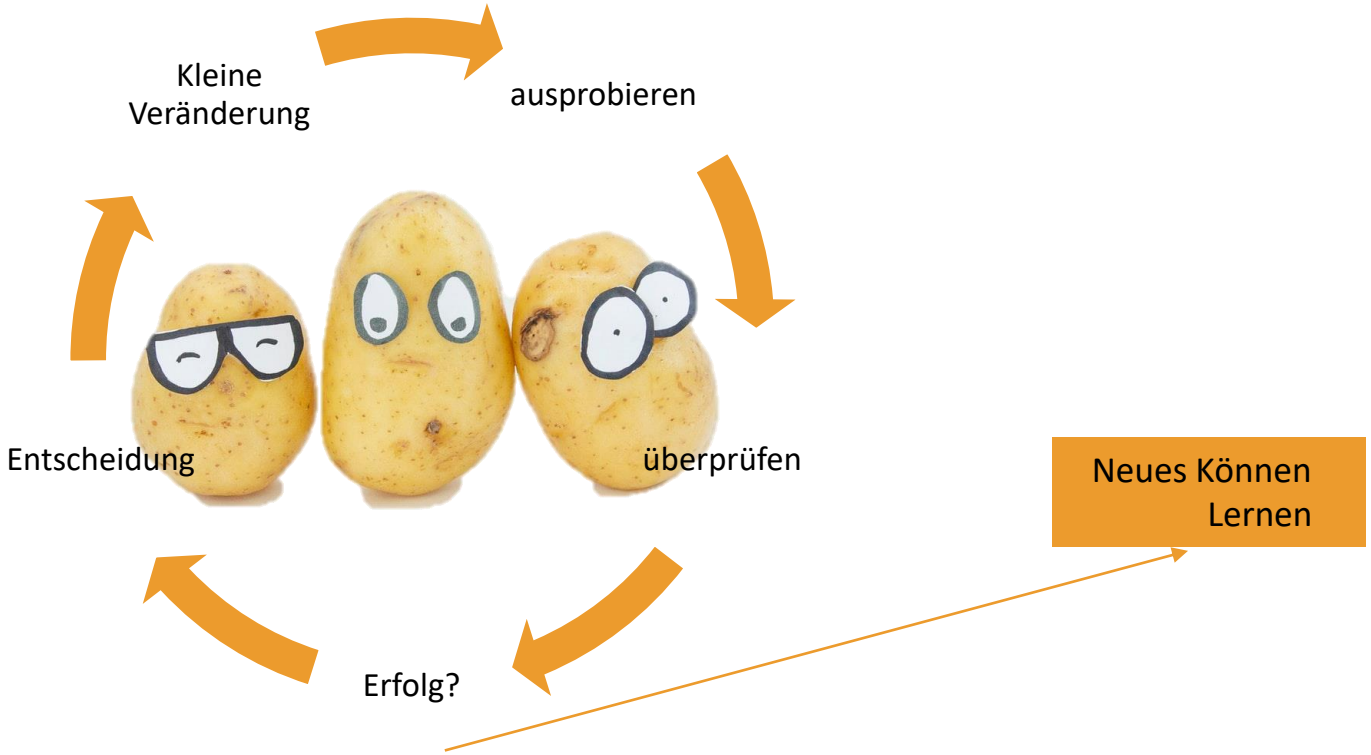
- Tun! Erster Schritt!
- Kleine Veränderungen
- Achtung auf Energiehaushalt
- Prioritäten setzen
- Balance zwischen Routine und Lernen



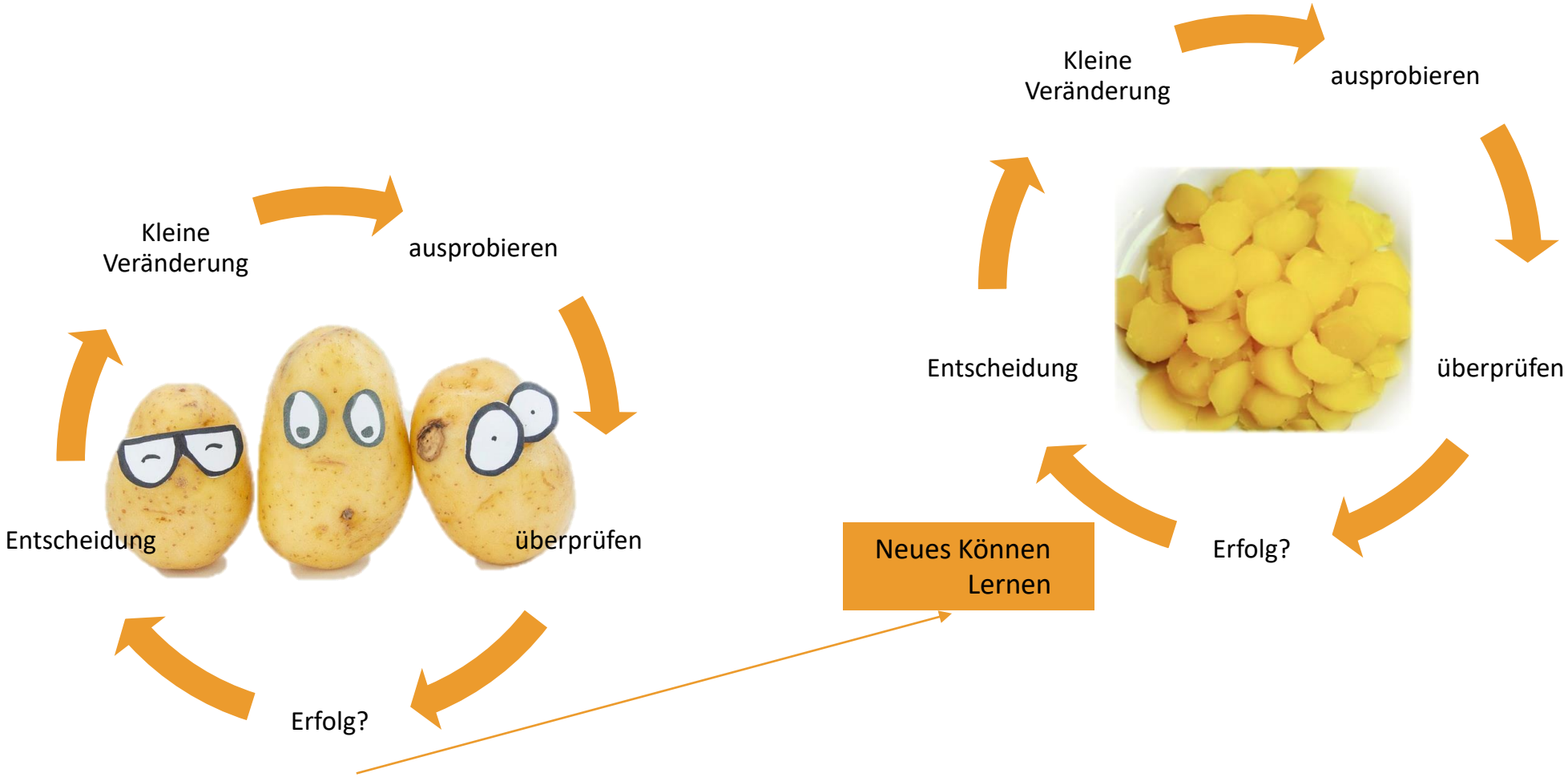
„Inkrementelles Lernen“ am Beispiel Kartoffelsalat



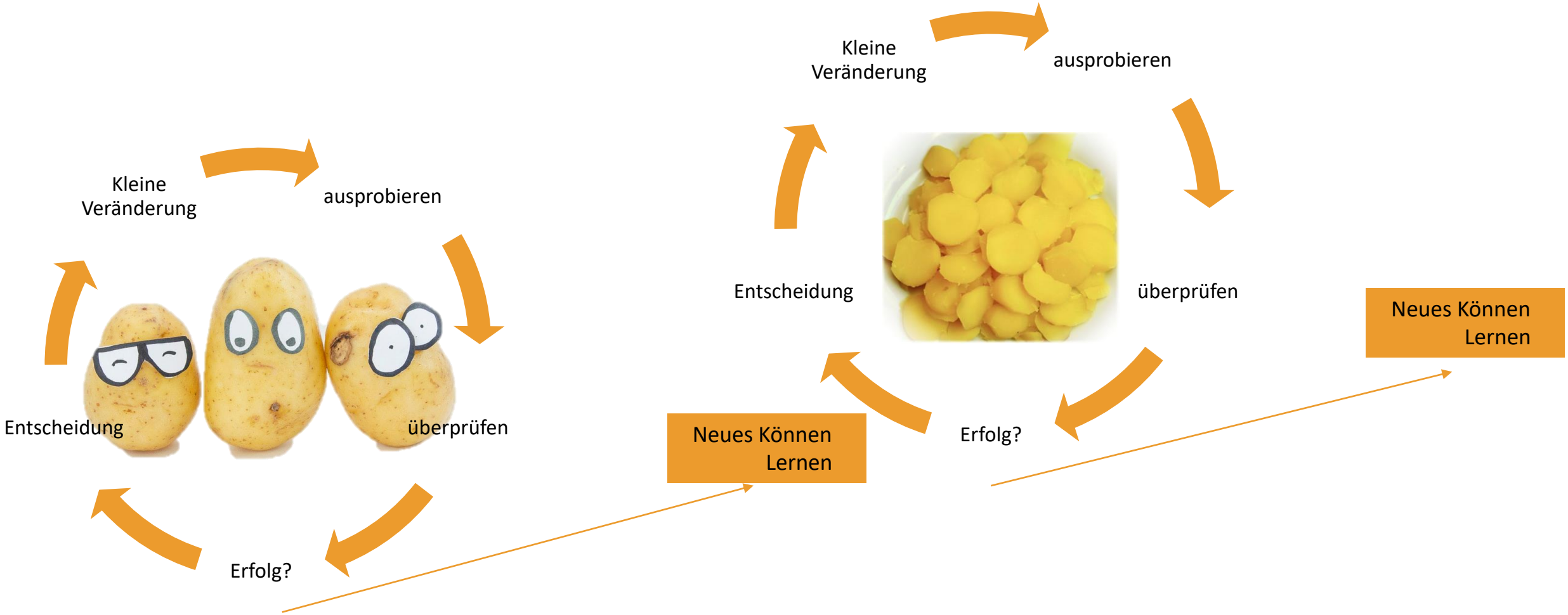
„Inkrementelles Lernen“ am Beispiel Kartoffelsalat



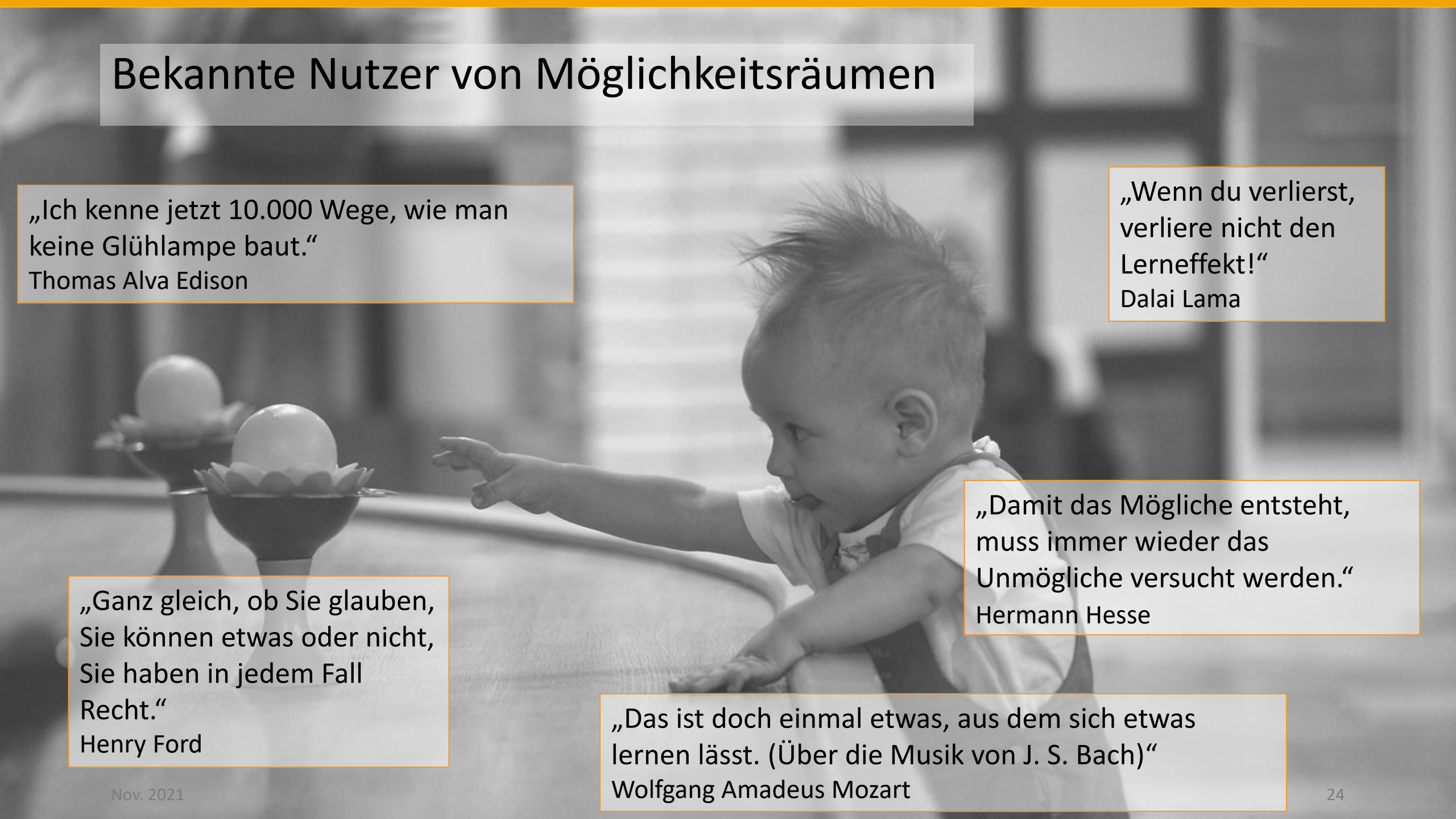
„Inkrementelles Lernen“ am Beispiel Kartoffelsalat



„Inkrementelles Lernen“ am Beispiel Kartoffelsalat



Bekannte Nutzer von Möglichkeitsräumen



„Ich kenne jetzt 10.000 Wege, wie man keine Glühlampe baut.“
Thomas Alva Edison

„Wenn du verlierst, verliere nicht den Lerneffekt!“
Dalai Lama

„Damit das Mögliche entsteht, muss immer wieder das Unmögliche versucht werden.“
Hermann Hesse

„Ganz gleich, ob Sie glauben, Sie können etwas oder nicht, Sie haben in jedem Fall Recht.“
Henry Ford

„Das ist doch einmal etwas, aus dem sich etwas lernen lässt. (Über die Musik von J. S. Bach)“
Wolfgang Amadeus Mozart



Was Hänschen nicht lernt, das lernt halt der Hans … wenn er sich dafür entscheidet

.. und falls jemand Unterstützung braucht:
Spotlight „Growth Mindset“

- 17.12.2021
- 24.01.2022

Kontakt



Heike Weil
Senior Beraterin
heike.weil@kegon.de

www.linkedin.com/in/heikeweil/



Susanne Bauer
Management-Beraterin
susanne.bauer@kegon.at

www.linkedin.com/in/subauer

Was bedeutet das für Führungskräfte?

- Mein Mindset als Führungskraft bestimmt mit, wie das Mindset meines Teams ist
- Growth Mindset ist eine innere Haltung, die nicht von außen erzwungen aber vorgelebt und gefördert werden kann
- Als Führungskraft muss ich daher mehr auf die innere Einstellung und Motivation achten als auf die (scheinbaren) Fähigkeiten
- Nützliche Werkzeuge dazu: Fragen, Feedback, offene Gespräche, Experimente
- Nützliche Haltung: Neugier, ein positives Menschenbild, Wertschätzung