



Breaking
the Ceiling



Co-funded by
the European Union

WACHSTUMS- ORIENTIERES DENKEN

TEAMWORK TRAININGSMODUL



euro
pass



SKILL
CONSULTING up
TRAINING

Sfs
Adult
Education
Iceland



Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Inhalts- verzeichnis

01

Einleitung

02

**Das Modul im beruflichen
Umfeld**

03

**Auswirkungen aufgrund von
Geschlechterstereotypen**

04

Bewährte Methoden und Tipps

05

Schlussfolgerungen

1. Einleitung



In diesem Modul lernen wir eine sehr wichtige Fähigkeit im Zusammenhang mit der Teamarbeit kennen, nämlich das wachstumsorientierte Denken. Was ist eine wachstumsorientierte Denkweise und wie wirkt sie sich auf die Teamarbeit aus?

Die fixe Denkweise ist die Überzeugung, dass man eine bestimmte Fähigkeit oder Eigenschaft hat - vielleicht hoch, vielleicht niedrig - und dass man wenig tun kann, um dies zu ändern. Die wachstumsorientierte Denkweise hingegen ist die Überzeugung, dass man zwar mit einer bestimmten Fähigkeit oder Eigenschaft beginnt, diese aber steigern oder weiterentwickeln kann.

Natürlich gibt es, wie bei anderen persönlichen Eigenschaften auch, Menschen, die von Natur aus eine eher fixe oder eine eher wachstumsorientierte Denkweise haben, aber eine wachstumsorientierte Denkweise kann auch erlernt werden, was zu einer Veränderung im Denken, Fühlen und Handeln führt. Nicht nur, dass Menschen in einem Bereich, wie z. B. Beziehungen, eine fixe Denkweise und in einem anderen, z. B. im Beruf, eine wachstumsorientierte Denkweise haben können.

Um zu verstehen, wie sich eine wachstumsorientierte Denkweise auf die Atmosphäre und die Ergebnisse eines Unternehmens auswirken kann, könnte es interessant sein, sich die Ergebnisse einiger Studien anzusehen.

Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, dass Menschen mit einer wachstumsorientierten Denkweise mehr Herausforderungen annehmen, angesichts von Schwierigkeiten belastbarer sind, sich anpassen und aus Fehlern lernen. Es liegt also auf der Hand, dass Teamarbeit und Zusammenarbeit davon profitieren, wenn Mitarbeiter:innen mit einer Wachstumsmentalität statt einer fixen Denkweise arbeiten. Wenn Mitarbeiter:innen Wachstumsdenken pflegen, werden sie eher in der Lage sein, effektiv auf Fehler zu reagieren und zum Beispiel zu vermeiden, anderen die Schuld zu geben. Und nicht nur das: Menschen mit einer wachstumsorientierten Denkweise nutzen andere Menschen als Mentor:innen oder Ressourcen, um ihre Fähigkeiten oder Eigenschaften zu entwickeln. Arbeitsplätze, an denen Menschen die Möglichkeit haben, an ihrer wachstumsorientierten Denkweise zu arbeiten, werden mit größerer Wahrscheinlichkeit sinnvolle Verbindungen zwischen den Mitarbeiter:innen haben.

Auch Menschen mit einer natürlichen oder erlernten Wachstumsmentalität können von Zeit zu Zeit zu einer eher fixen Denkweise zurückkehren, insbesondere wenn sie mit bestimmten Situationen konfrontiert sind.

Auslösende Situationen sind zum Beispiel:

- Konfrontation mit einer anspruchsvollen Aufgabe
- Die Aufgabe wird als anstrengend und schwierig empfunden
- Bewertung der eigenen Fortschritte
- Fehler machen
- Kritik oder Lob von anderen, insbesondere von Autoritäten
- Von Gleichaltrigen über den Erfolg oder Misserfolg hören

2. Das Modul im beruflichen Umfeld



Die Entwicklung einer wachstumsorientierten Denkweise im beruflichen Umfeld kann nicht nur die Gesamtergebnisse, sondern auch die Beziehungen am Arbeitsplatz verbessern. Wenn wir die wichtigsten Situationen betrachten, die eine fixe Denkweise auslösen, können wir feststellen, dass sie alle täglich an jedem Arbeitsplatz vorkommen. Wenn die Teammitglieder darin geschult werden, eine gesunde und wachstumsorientierte Reaktion auf diese Situationen zu entwickeln, wird die Teamarbeit verbessert. Für ein Unternehmen ist es zum Beispiel entscheidend, eine positive Fehlerkultur zu entwickeln. Ein Ort, an dem Fehler eine Gelegenheit zum Lernen sind und nicht etwas, für das man sich schämen oder vor dem man Angst haben muss. Eine positive Fehlerkultur kann durch das Vorleben von positivem Verhalten - offener, transparenter und schneller Umgang mit Fehlern - entwickelt werden. Allerdings kann es Mitarbeiter:innen schwer fallen, sich an eine solche positive Fehlerkultur anzupassen, wenn sie noch in einer fixen Denkweise verhaftet sind. Warum aber können Frauen und insbesondere Frauen am Arbeitsplatz von einer Umstellung auf eine Wachstumsmentalität sehr profitieren?

Frauen, die eine Wachstums- statt einer fixen Denkweise haben, sind widerstandsfähiger. Sie sind besser in der Lage, Herausforderungen zu meistern und mit Rückschlägen umzugehen, weil sie diese als Chance zum Wachstum wahrnehmen.

Frauen mit einer wachstumsorientierten Denkweise sind motivierter, da sie sich eher anspruchsvolle Ziele setzen und hart daran arbeiten, diese zu erreichen.

Frauen mit einer wachstumsorientierten Denkweise haben auch ein höheres Selbstwertgefühl, da sie sich selbst bei Misserfolgen seltener über diese definieren. Und dank ihres Selbstwertgefühls können sie sich auf ihre Stärken und ihr Wachstumspotenzial konzentrieren.

Und nicht zuletzt entwickeln Frauen mit einer Wachstumsmentalität bessere Beziehungen zu anderen, da sie offener für Feedback und konstruktive Kritik sind. Sie sind eher bereit, Kolleg:innen zu helfen und als Mentor:innen für jüngere Mitarbeiter:innen zu fungieren. Frauen, die nach einer Unterbrechung ihrer beruflichen Laufbahn oder sogar nach einer Pause, um sich um ein Kind oder ein Familienmitglied zu kümmern, wieder ins Berufsleben zurückkehren, fühlen sich anfangs vielleicht verloren. Sie werden sehr davon profitieren, jemanden zu haben, den sie bei Bedarf um Hilfe bitten können. Mentorenbeziehungen sind besser und effektiver, wenn beide Parteien eine Wachstumsmentalität haben.

Ein:e Mentor:in kann auch in der Lage sein, eine fixe Denkweise bei jemandem zu erkennen und dabei helfen, diese in eine wachstumsorientierte Denkweise umzuwandeln. Eine fixe Denkweise lässt sich in der Regel an Selbstgesprächen, Emotionen und Handlungen erkennen. Der:die Mentor:in kann sowohl ein Verhalten vorleben, das von einer wachstumsorientierten Denkweise inspiriert ist, als auch Beispiele dafür geben, wie man sich in Selbstgesprächen positiv äußern kann.

3. Auswirkungen aufgrund von Geschlechterstereotypen



Schauen wir uns die geschlechtsspezifischen Stereotypen und ihre Beziehung zur fixen und zur Wachstumsmentalität näher an.

Eine von der Harvard Business Review durchgeführte Untersuchung hat gezeigt, dass Frauen, vor allem in der Anfangsphase ihrer Karriere, eher zu einer Bewährungsmentalität neigen als Männer. Sie sind weniger selbstbewusst und es fällt ihnen im Allgemeinen schwer, ihre Wachstumsorientierung zu kultivieren. Das liegt daran, dass Frauen sozialisiert werden, weniger selbstbewusst zu sein, während Männer sozialisiert werden, übermäßig selbstbewusst zu sein.

Noch schlimmer wird die Situation in der so genannten Rushhour des Lebens. Dabei handelt es sich um die relativ kurze Phase (5 bis 7 Jahre), in der die Menschen sowohl eine Familie gründen als auch im Beruf aufsteigen. Statistiken zeigen, dass Frauen immer noch den größten Teil der intensiven Belastung durch Beruf und Familie tragen.

Das Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern spielt selbst in Ländern eine große Rolle, in denen (theoretisch) auch Männern die gleiche Zeitspanne an Vaterschaftsurlaub gewährt wird wie Müttern.

Dennoch ist es für Frauen mit kleinen Kindern viel wahrscheinlicher, in Teilzeit zu arbeiten und ihre Karriere zu pausieren. Was geschieht dann mit ihrer Denkweise? Frauen, die versuchen, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen, neigen dazu, zu einer stärker fixierten Denkweise zurückzukehren als früher. Das liegt ganz einfach daran, dass sie meist übermäßig verplant und übermüdet sind. Eine von der Ohio State University veröffentlichte Studie hat gezeigt, dass selbst Paare, die früher mehr oder weniger gleichberechtigt waren, nach der Geburt ihrer Kinder eine sehr ungleiche Aufteilung der Hausarbeit vornehmen. Frauen, die voll berufstätig sind, müssen ihre Arbeit oft beenden, wenn die Kinder im Bett sind, und können sich nicht so sehr auf ihre berufliche Entwicklung konzentrieren, wie sie es sich wünschen. Sie haben weniger Zeit, ihre Beziehungen zu Kolleg:innen zu pflegen, sowohl in den Pausen als auch bei gelegentlichen sozialen Aktivitäten nach Feierabend.

Wenn sie weniger Zeit haben und sich weniger konzentrieren können, kann dies zu schlechten Leistungen bei der Arbeit führen. Frauen können sich an diesem Punkt als Versagerinnen sehen und in einer toxischen fixen Denkweise feststecken. Aber selbst wenn sie, wie alle anderen auch, einen Fehler machen, werden sie diesen eher nicht als Chance sehen, sich zu entwickeln. Dasselbe gilt, wenn sie vor einer Aufgabe stehen, die ihnen zu schwierig erscheint. Die beste Strategie zur Bewältigung einer herausfordernden Aufgabe wäre die Analyse von Fähigkeiten, die bei der Bewältigung der Aufgabe helfen können. Aber eine Frau, die in der Rushhour ihres Lebens mit einer schwierigen Aufgabe bei der Arbeit konfrontiert ist, wird sich wahrscheinlich die Schuld dafür geben, dass sie diese nicht mit Erfolg bewältigen kann. Und sie wird sich wahrscheinlich mit ihren männlichen Kollegen vergleichen, die mehr Zeit und Konzentration bei der Arbeit haben.

4. Bewährte Methoden und Tipps



Wir haben gesehen, wie sich eine wachstumsorientierte Denkweise auf die Art und Weise auswirkt, wie Menschen und insbesondere Frauen in Teams arbeiten.

Hier sind einige gute Praktiken und Tipps, um sicherzustellen, dass Menschen an jedem Arbeitsplatz die Chance bekommen, ihre Wachstumsmentalität zu verbessern. Wir haben gelernt, dass bestimmte Situationen, die am Arbeitsplatz sehr häufig vorkommen, so genannte Auslöser für eine fixe Denkweise sind. Der beste Weg, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter eine wachstumsorientierte Denkweise entwickeln, besteht darin, ihnen beizubringen, wie sie auf diese Auslöser reagieren können.

Hier sind einige wirksame Strategien:

- Wenn Frauen vor einer schwierigen Aufgabe stehen, sollten sie von ihrem:r Mentor:in oder einer:m Kolleg:in daran erinnert werden, ihre aktuellen Fähigkeiten und Eigenschaften zu analysieren; die Alles-oder-nichts-Bewertung ihrer selbst muss unbedingt vermieden werden.
- Wenn Frauen mit einer schwierigen Aufgabe konfrontiert sind, sollte man ihnen helfen, jede Anstrengung positiv und nicht negativ zu sehen;
- Bei der Bewertung von Fortschritten oder Leistungen sollte der richtige Maßstab "Jedes-Prozent-ist-etwas" sein (im Gegensatz zu "100 Prozent-oder-nichts");
- Wenn Frauen Fehler machen, sollten sie daran erinnert werden, diese als etwas zu Erwartendes und als Gelegenheit zum Wachstum zu sehen (als Antwort auf die Vergrößerung oder Verkleinerung von Fehlern)
- Frauen sollten andere, insbesondere Autoritäten, als Ressourcen betrachten (als Antwort auf die Betrachtung anderer als Richter oder Gedankenleser)
- Frauen sollten ermutigt werden, konstruktive Vergleiche mit Gleichaltrigen anzustellen, wenn sie von deren Erfolgen oder Misserfolgen hören (als Antwort auf den Konkurrenzvergleich mit Gleichaltrigen).

Um eine Kultur des Wachstumsdenkens am Arbeitsplatz zu schaffen und damit die Teamarbeit zu verbessern, ist es entscheidend, eine Gelegenheit für die Mitarbeiter:innen zu schaffen, das Wachstumsdenken im Gegensatz zum fixen Denken kennen zu lernen und zu praktizieren. Eine gute Gelegenheit dazu könnten spezielle Workshops und Aktivitäten sein.

5. Schlussfolgerungen



Bei einer wachstumsorientierten Denkweise glauben Menschen, dass ihre grundlegendsten Fähigkeiten durch Engagement und harte Arbeit entwickelt werden können, während Menschen mit einer fixen Denkweise glauben, dass Intelligenz, Talent und andere Eigenschaften angeboren und unveränderlich sind.

Die Forschung hat gezeigt, dass Menschen mit einer wachstumsorientierten Denkweise mehr Herausforderungen annehmen, angesichts von Schwierigkeiten belastbarer sind, sich anpassen und aus Fehlern lernen. Das macht sie zu hervorragenden Teammitgliedern.

Frauen, die eine wachstumsorientierte statt einer fixen Einstellung haben, sind widerstandsfähiger. Sie sind besser in der Lage, Herausforderungen zu meistern und mit Rückschlägen umzugehen, weil sie diese als Chance zum Wachstum begreifen.

Frauen mit einer wachstumsorientierten Denkweise sind motivierter, da sie sich eher anspruchsvolle Ziele setzen und hart daran arbeiten, diese zu erreichen.

Frauen mit einer wachstumsorientierten Denkweise haben auch ein höheres Selbstwertgefühl, da sie sich selbst bei Misserfolgen seltener über diese definieren. Und dank ihres Selbstwertgefühls können sie sich auf ihre Stärken und ihr Wachstumspotenzial konzentrieren.

Und nicht zuletzt entwickeln Frauen mit einer Wachstumsmentalität bessere Beziehungen zu anderen, da sie offener für Feedback und konstruktive Kritik sind. Sie sind eher bereit, Kolleg:innen zu helfen und als Mentorinnen für jüngere Mitarbeiter:innen zu fungieren.

Um eine Kultur des Wachstumsdenkens am Arbeitsplatz zu schaffen und damit die Teamarbeit zu verbessern, ist es entscheidend, den Mitarbeiter:innen die Möglichkeit zu geben, das Wachstumsdenken im Gegensatz zum fixen Denken kennenzulernen und zu praktizieren. Eine gute Gelegenheit dazu könnten spezielle Workshops und Aktivitäten sein, in denen es um Strategien geht, wie man auf Situationen reagieren kann, die eine fixe Denkweise auslösen:

Analyse der aktuellen Fähigkeiten und Zuschreibungen; positive und nicht negative Betrachtung von Anstrengungen; Bewertung mit dem Standard „Jeder Anteil ist etwas“; Fehler als Chancen für Wachstum; Betrachtung anderer, insbesondere von Autoritäten, als Ressourcen und nicht als Richter; konstruktiver Vergleich mit Gleichaltrigen.

Referenzen



Bazelo, L. (2022). The End of Mom Guilt.

Becca, B. (2023) 10 Growth Mindset Activities for Women To Try.

Elliott-Moskwa, E. (2022), The Growth Mindset Workbook: CBT Skills to Help You Build Resilience, Increase Confidence, and Thrive Through Life's Challenges.

W. Schmidt (2017). The rush hour of life.

B. Schulte (2015). Once the baby comes, moms do more, dads do less around the house.

R. Weigand (2022), Work and Family in the Rush Hour of Life. Gender Imbalances in the Nordic Countries and Germany.

Zenger, J. and Folkman, J. (2016). How Age and Gender Affect Self-Improvement.

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die des Autors/der Autoren und spiegeln nicht unbedingt die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können für diese verantwortlich gemacht werden.

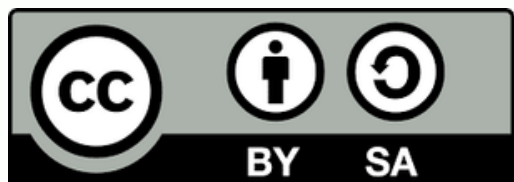
Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung [Mitteilung] trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Autoren

© Mai 2023 – EBB GmnH, Step-by-Step, VAEV R&D, INDEPCIE, Skill-Up Srl., SVERONIS & SIA O.E.

Diese Veröffentlichung wurde mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission unter Erasmus + Project “2022-1-DE02-KA220-VET-000085146” durchgeführt.

Namensnennung, Weitergabe unter gleichen Bedingungen



(CC BY-SA) : Es steht Ihnen frei, das Material zu teilen, d. h. zu kopieren und in jedem beliebigen Medium oder Format weiterzugeben, und es anzupassen, d. h. zu remixen, umzuwandeln und für jeden beliebigen Zweck, auch für kommerzielle Zwecke, zu nutzen. Der Lizenzgeber kann diese Freiheiten nicht widerrufen, solange Sie die Lizenzbedingungen unter den folgenden Bedingungen einhalten:

Namensnennung – Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen , einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.

Weitergabe unter gleichen Bedingungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder anderweitig direkt darauf aufbauen, dürfen Sie Ihre Beiträge nur unter derselben Lizenz wie das Original verbreiten.

Keine weiteren Einschränkungen — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.