SN extra
Aus- und Weiterbildung

Eine Beilage der
Schaffhauser Nachrichten

Freitag, 16. Februar 2024

Seite 3
Wie es den Jungen gefällt
So geht Austausch auf Augenhöhe mit der Generation Z

Seite 5
Erste Lehrstellenbörse
Wo Suchende und Ausbildner direkt ins Gespräch kommen

Lernkultur gestalten und pflegen

In Unternehmen kommt das Lernen oft zu kurz – auch weil der Raum, in dem Mitarbeitende Verantwortung übernehmen können, künstlich begrenzt ist. Die Folge davon sind starre Glaubenssätze und fehlender Mut.

Von **Bettina Hoffmann-Ripken, Unternehmensentwicklerin, Coach und Autorin**



Die eigene Einstellung als Teil der Lösung: Ein «Growth Mindset» bietet viel mehr Möglichkeiten. ILLUSTRATION KI-GENERIERT

Was sind Ihre persönlichen Assoziationen, wenn Sie an «Lernen» denken? Löst das Wort eher schöne Gedanken und Erinnerungen aus, wie beispielsweise Neugierde, Lust und Kompetenzerleben oder eher unangenehme Gefühle, wie Anstrengung, Schwierigkeit oder Mühsal? Studien belegen, dass tief verinnerlichte Glaubenssätze über die Frage, wie wir zum Lernen stehen, mehr Einfluss auf unsere Motivation und unseren Erfolg ausüben als der eigene Intelligenzquotient.

Die Glaubenssätze, von denen hier die Rede ist – im Englischen spricht man von Mindset – sind zugrundliegende Annahmen, die in aller Regel unbewusst sind und die sich bereits im Kindesalter entwickelt haben. Diese unbewussten Glaubenssätze beeinflussen aber massgeblich das Verhalten auch als Erwachsene. Carol Dweck, eine amerikanische Psychologin der Universität Stanford, unterscheidet vor allem zwei diametral einander gegenüberstehende Glaubenssätze, wie Menschen lernen, nämlich den sogenannten «Fixed Mindset» und «Growth Mindset».

Menschen, die einen Fixed Mindset haben, gehen unbewusst davon aus, dass Intelligenz und Talent angeboren ist. Daher werten sie Misserfolge als eine Aussage über ihre angeborenen Fähigkeiten und versuchen, Herausforderungen eher zu vermeiden, um sich nicht als inkompetent zu erleben. Sie bewerten Hindernisse als ein Zeichen, dass es ratsamer ist, aufzugeben und sehen Anstrengungen als nutzlos. Erfolge anderer beängstigen sie, Wissenslücken versuchen sie zu verbergen.

Glaubenssätze hinterfragen

Menschen mit einem Growth Mindset sind davon überzeugt, dass sie sich jederzeit und immer weiterentwickeln und lernen können. Daher begegnen sie Herausforderungen mit Neugierde und sehen Hindernisse als eine Möglichkeit, zu wachsen. Sie haben Freude, sich anzustrengen und sehen Misserfolge als eine Chance zu lernen. Erfolge anderer motivieren und ermutigen sie.

Es kann durchaus sein, dass Menschen in unterschiedlichen Lebensbereichen unterschiedliche Mindsets ausgebildet haben, beispielsweise beim Sport ein Growth Mindset und bei akademischen Aufgaben eher ein Fixed Mindset. Ein Fixed Mindset ist häufig die Folge von schlechten Erfahrungen in der Schule, Entmutigungen im Kindesalter oder aber auch, wenn Kinder zu viel wegen ihrer Intelligenz gelobt wurden.

Sollten Sie jetzt feststellen, dass Sie in einem oder mehreren Bereichen eher zu einem Fixed Mindset neigen, so haben Sie den ersten Schritt gemacht, diesen Glaubenssatz zu verändern.

Glaubenssätze zu verändern, ist zwar nicht einfach, aber möglich und vor allem lohnt es sich. Man kann das alleine versuchen oder sich einen Coach nehmen. So oder so braucht es Beharrlichkeit, und vor allem geht es nicht, ohne dass man sich aus der eigenen Komfortzone bewegt. Und hier begegnet uns der nächste wesentliche Glaubenssatz: Glauben Sie, dass Menschen sich von Natur aus gern aus der Komfortzone bewegen oder eigentlich dazu gedrängt werden müssen?

Die humanistische Psychologie geht davon aus, dass der Mensch ein angeborenes Streben nach Wachstum, Lernen und Entwicklung hat. Schauen Sie sich kleine Kinder an. Sie sind voller Neugierde und voller Begierde, zu lernen, obwohl sie immer wieder die Erfahrung machen, dass es nicht klappt: Im wahrsten Sinne des Wortes fallen sie hin und stehen wieder auf, immer und immer wieder, bis sie schliesslich laufen. Kleinkinder begegnen der Welt in aller Regel mit Offenheit und Neugierde, Begeisterung und Freude.

Psychologische Sicherheit schaffen

Es wäre eine andere Diskussion zu analysieren, warum denn dann so viele Menschen die Freude am Lernen verloren haben, und warum so viele Menschen sich nicht gern aus ihrer Komfortzone bewegen. Darum soll es im Weiteren nicht gehen, sondern um die Frage, wie eine Lernkultur gestaltet werden kann. Und wo, wenn nicht bei der Arbeit, bieten sich dem berufstätigen Menschen die umfassendsten Möglichkeiten, zu lernen. Und zwar nicht nur in den von den Firmen angebotenen Trainings und Weiterbildungen, sondern auch im alltäglichen Miteinander, in der täglichen Zusammenarbeit.

Leider haben die meisten Unternehmen keine gute Lernkultur, denn dazu braucht es unter anderem eine gelebte Feedbackkultur und eine ebenso gut verankerte Fehlerkultur. Beide Kulturen bedürfen vor allem psychologischer Sicherheit. Das ist ein Begriff, den die Harvard-Professorin Amy Edmondson vor über zwanzig Jahren eingeführt hat.

Psychologische Sicherheit beschreibt das Erleben, dass jeder und jede zu jeder Zeit sich getraut, Fehler oder Unwissen einzugestehen und dass jeder und jede zu jeder Zeit sich getraut, das zu sagen, was sie oder er für bedeutsam und wichtig hält, auch wenn es gegen die Meinung der Chefin oder des Chefs ist oder gegen die Mehrheitsmeinung des Teams.

Lernkultur etablieren

Das Erleben von psychologischer Sicherheit wird massgeblich durch die höchste hierarchische Person in einem Team ermöglicht oder eben auch verunmöglicht. Wie reagiert der Chef auf Fehler, wie die Chefin auf Widerspruch oder Kritik? Der Teamleiter oder die Abteilungsleitende hat damit einen erheblichen Einfluss auf die Frage, wie sehr Mitarbeitende im Arbeitskontext lernen oder allgemein, inwiefern es gelingt, eine Lernkultur zu etablieren.

Lernen findet aber nicht nur statt, wenn psychologische Sicherheit gegeben ist, sondern auch, wenn Raum geschaffen wird, in denen Mitarbeitende Verantwortung übernehmen können und müssen. Ohne Verantwortungsübernahme bleiben Mitarbeitende in ihrer Komfortzone.

Ein Ort des Lernens erfordert also einen Rahmen, in denen Menschen Verantwortung übergeben wird, in dem Fehler erlaubt sind – jedenfalls dann, wenn sie nicht aus mutwilliger Nachlässigkeit entstanden sind – und in denen aus Fehlern gelernt wird.



Über die Autorin

Die diplomierte Volkswirtin und **Dr. oec. HSG Bettina Hoffmann-Ripken** arbeitet seit mehr als 15 Jahren als selbstständige Unternehmensentwicklerin und als zertifizierter systemischer Coach in Schaffhausen. Sie ist Dozentin an der Universität St. Gallen und an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich. In ihrem Buch **«Das Design humaner Unternehmen»** beschreibt sie mit Co-Autorin Dr. Andrea Barrueto verschiedene Ansätze, wie eine Feedback- und Fehlerkultur entwickelt werden kann. In einer idealen Welt würde man das Buch der oder dem Vorgesetzten zur Lektüre empfehlen, schreibt die Autorin. Sie ist verheiratet und hat drei Kinder, «die schon ziemlich flügge sind».