

# **Growth Mind am Arbeitsplatz: Was Führungskräfte zur Entwicklung wachstumsorientierten Denkens beitragen können**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Thomas Vit, B.A.

51807412

Begutachterin: Prof.<sup>in</sup> (FH) Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Christa Walenta

Sigmundsherberg, Mai 2022

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

22.05.2022

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes.

Unterschrift

# Zusammenfassung

Bedingt durch die zunehmende Unsicherheit im unternehmerischen Umfeld in Kombination mit der Abnahme der Halbwertszeit von Wissen, ist es für Unternehmen unabdingbar, dass Maßnahmen zum Erhalt oder Ausbau von Fähigkeiten und Fertigkeiten des Personals zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gesetzt werden. Die Mindset-Theorie von Dweck (2006, S. 15f.) beschreibt, dass Personen mit einem Growth Mindset an den Ausbau von Intelligenz und Fertigkeiten glauben, wohingegen Personen mit einem Fixed Mindset die Intelligenz und individuelle Fähigkeiten als angeborene Parameter sehen, die kaum verändert werden können. Dementsprechend reagieren Mitarbeiter:innen mit einem Growth Mindset aufgeschlossener gegenüber Entwicklungsmöglichkeiten als Mitarbeiter:innen mit einem Fixed Mindset. In dieser Arbeit wird dargestellt, welcher Einfluss den Führungskräften, als Bindeglied zwischen den Erwartungen der Belegschaft und der Unternehmensstrategie, auf das Mindset zugeschrieben wird. Anhand eines qualitativen Studiendesigns in Form von teilstrukturierten Interviews werden die Erfahrungen und Meinungen von Personen mit Führungsverantwortung aus verschiedenen Branchen aufgezeigt. Dabei wird unterschiedlichen Faktoren, wie Führungsverhalten, organisationale Rahmenbedingungen oder der Art des Informationsaustausches, eine Bedeutung im Zusammenhang mit dem Mindset der Mitarbeiter:innen attestiert. Die Förderung eines Growth Mindset in der Belegschaft kann die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sicherstellen sowie die Führungsarbeit einfacher gestalten.

Schlüsselbegriffe: Mindset, Growth Mind, Fixed Mind, Personalentwicklung, Führung, Führungsstile, Aus- und Weiterbildung

## Abstract

Due to the increasing uncertainty in the corporate environment in combination with the decrease in the half-life of knowledge, it is essential for companies to take measures to maintain or expand the skills and abilities of their staff to ensure competitiveness. Dweck's mindset theory (2006, p. 15f.) describes that people with a growth mindset believe in the development of intelligence and skills, whereas people with a fixed mindset see intelligence and individual abilities as innate parameters that can hardly be changed. Accordingly, employees with a growth mindset are more open to development opportunities than employees with a fixed mindset. This thesis shows the influence of managers on the mindset, as they are the link between the expectations of the workforce and the corporate strategy. Based on a qualitative study design in the form of partially structured interviews, the experiences and opinions of people with managerial responsibility from various industries are shown. Various factors, such as leadership behaviour, organizational framework conditions or the type of information exchange, are attested to be important in connection with the mindset of the employees. Establishing a growth mindset in the workforce can not only ensure the competitiveness of a company, but also make management work significantly easier.

Keywords: Mindset, growth mind, fixed mind, personnel development, leadership, leadership styles, vocational education and training

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Unternehmensbezogene Problemstellung .....	1
1.2	Personenbezogene Problemstellung .....	2
1.3	Forschungsfragen .....	4
1.4	Zielsetzung und Aufbau.....	4
<b>2</b>	<b>Theoretischer Rahmen</b> .....	<b>6</b>
2.1	Mindset Theorie.....	6
2.2	Relevanz des Mindset in der Personalentwicklung .....	13
2.2.1	Interventionen im Hinblick auf das Growth Mindset.....	16
2.2.2	Rolle des Mindset von Führungskräften .....	18
2.3	Einfluss des Führungsverhaltens auf das Mindset von Mitarbeiter:innen .....	18
<b>3</b>	<b>Empirie</b> .....	<b>23</b>
3.1	Dokumentation des Vorverständnisses .....	24
3.2	Darstellung der Erhebungsmethoden und -instrumente.....	27
3.3	Erläuterungen zum Sample .....	29
3.4	Durchführung der Erhebung .....	32
3.5	Datenauswertung .....	33
<b>4</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>35</b>
4.1	Case Summaries.....	36
4.1.1	Die Freundliche von der man alles haben kann.....	36
4.1.2	Der unkonventionelle Pragmatiker .....	37
4.1.3	Der über der Anlage kreisende Adler .....	38
4.1.4	Die strenge und faire Fürsorgliche .....	39
4.1.5	Die ungeduldige Dauergrantige.....	40
4.1.6	Der kooperative Konstruktive .....	41
4.1.7	Die überarbeitete Vertrauenswürdige.....	42
4.1.8	Der ruhige Neue.....	43

4.1.9	Die faktenorientierte Nachvollziehbare .....	44
4.1.10	Der gesellige Humorvolle .....	45
4.1.11	Die ökonomische Gutmütige .....	46
4.2	Fallübergreifende Analyse .....	47
4.2.1	Bedeutung des Führungsverhaltens für das Mindset .....	48
4.2.2	Leistungsbezogene Aussagen unter dem Aspekt des Mindset.....	55
4.2.3	Rahmenbedingungen für Mindset bezogene Maßnahmen .....	61
4.2.4	Kommunikationsbedingte Auswirkungen auf das Mindset.....	67
4.2.5	Generationenbezogene Ansichten zum Mindset .....	71
4.2.6	Wirkung des Mindset auf Entwicklungsvorhaben .....	74
4.2.7	Weitere Meinungen zu möglichen Einflussgrößen auf das Mindset..	80
<b>5</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>83</b>
5.1	Zusammenfassung der Theorie und der Studienergebnisse.....	84
5.2	Beantwortung der Forschungsfragen.....	91
5.3	Implikationen für die Praxis .....	95
5.4	Stärken und Limitationen der Studie.....	96
5.5	Ausblick.....	97
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>98</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>104</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>105</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

## 1.1 Unternehmensbezogene Problemstellung

Die Arbeitswelt befindet sich derzeit in einem grundlegenden, strukturellen Wandel, welcher auf wirtschaftliche, politische und soziale Faktoren zurückzuführen ist. Für bestimmte Beschäftigungsgruppen resultiert aus der Veränderung der Struktur des Arbeitsmarktes ein tiefgreifender Wandel (Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017, S. 105ff.). Durch die Globalisierung, die rasant fortschreitenden technologischen Standards befeuert durch die Digitalisierung, den demografischen Wandel und die steigenden gesellschaftlichen Erwartungen, kann das wirtschaftliche, politische und soziale Umfeld von Organisationen nicht mehr Stabilität und Kontinuität garantieren. Vielmehr besteht das unternehmerische Geschäft zunehmend aus Ungewissheit und Unberechenbarkeit mit unterschiedlich stark ausgeprägten Überraschungen und disruptiven Brüchen. Um dieser Art der zunehmenden Instabilität gerecht zu werden, wurde unter anderem der Begriff „VUKA-Welten“ kreiert, welcher für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität steht (von Ameln & Wimmer, 2016, S. 12). Kombiniert man dies mit langen Ausbildungszeiten und die durch die Digitalisierung noch verschärfte Situation hinsichtlich der ohnehin schon kurzen Halbwertszeit von Wissen, so sind laufend Maßnahmen gefordert, um vorhandene Kenntnisse und Kompetenzen zu festigen oder auszubauen sowie sich neue Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen, um sowohl als Unternehmen als auch als Einzelperson konkurrenzfähig zu bleiben (Klammer, 2017, S. 459).

Aus diesen Gründen investieren Unternehmen im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen viele Ressourcen in die Fortbildung ihrer Mitarbeiter:innen. Neben diesen unternehmerischen Anstrengungen besteht auch die Möglichkeit, dass sich die Mitarbeiter:innen auf eigene Kosten und aus Eigeninitiative weiterbilden und besser qualifizieren, um die Karrierechancen zu erhöhen oder sich umzuorientieren. Daher ist es äußerst wichtig, dass sich Arbeitgeber:innen verdeutlichen, dass durch betriebliche Fortbildungsmaßnahmen das Leistungs- und Lernpotenzial der Mitarbeiter:innen im Hinblick auf die Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung der Mitarbeiter:innenbedürfnisse ausgebaut werden kann. Weiters können Wettbewerbsvorteile durch Sicherung der Unternehmenskompetenzen entstehen und das Potenzial der Mitarbeiter:innen besser genutzt werden. Außerdem wird dadurch dem allgegenwärtigen und zuhauf kritisierten Fachkräftemangel entgegengewirkt und letztendlich auch die Mitarbeiter:innenmotivation und -bindung gesteigert, was sich wiederum in einem verbesserten Employer Branding bemerkbar macht (Rößler, 2019, S. 1ff.).

## 1.2 Personenbezogene Problemstellung

Im Jahr 2020 wurde eine von der Wirtschaftskammer Österreich und dem Weiterbildungsinstitut WIFI in Auftrag gegebene und durch das Marktforschungsinstitut IMAS durchgeführte Studie veröffentlicht, wonach 51 Prozent der befragten Personen angibt, dass lebenslanges Lernen äußerst wichtig ist. Die tatsächliche Umsetzung ebenjener Aussage lässt allerdings zu wünschen übrig, da nur 28 Prozent der Teilnehmer:innen angaben, dass sie lebenslanges Lernen auch effektiv praktizieren (IMAS, 2020, S. 1ff.). Gegenfurter, Spagert, Schwab, Wenig & Bomke (2017, S. 9ff.) fanden neben finanziellen Gründen, der mangelnden Studienorganisation, zeitlichen Faktoren und den Umständen im Zusammenhang mit den Arbeitgeber:innen auch den Mehrwert und die Überforderung als wesentliche Begründungen für die Nichtteilnahme an weiterbildenden Maßnahmen. Insbesondere die letzten beiden Angaben des vermeintlichen Mehrwertes und der möglichen Überforderung sind von besonderem Interesse für diese Arbeit, da davon ausgegangen wird, dass diese überwiegend durch die Einschätzung der persönlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten determiniert wird.

Einen Erklärungsansatz, wieso manche Personen mangelndes Engagement hinsichtlich der persönlichen Fortbildung an den Tag legen, bietet Dweck (2006, S. 1ff.) in Form ihrer Mindset-Theorie. Diese basiert auf den impliziten Annahmen der persönlichen Intelligenz und inwiefern diese von Individuen als veränderbar wahrgenommen wird. Sie postuliert, dass mithilfe der beiden Pole ihrer Theorie, nämlich des Growth Mindset auf der einen Seite und des Fixed Mindset auf der anderen Seite, festgestellt werden kann, worauf Lernende Wert legen und wie diese Einstellung gegenüber der individuellen Lern tendenz zur Förderung der Lern- und Leistungskompetenzen führen kann. Dementsprechend sind Personen mit einem Growth Mindset davon überzeugt, dass Intelligenz entwickelbar und ausbaufähig ist, wohingegen Personen mit einem Fixed Mindset der Ansicht sind, dass Intelligenz einen statischen und unveränderbaren Faktor darstellt. Empirischen Studien zufolge beeinflussen unterschiedliche Kontextfaktoren die Entstehung eines entwicklungsorientierten oder wachstumsfördernden Mindsets, von Dweck (2006, S. 15f.) als Growth Mindset bezeichnet. Erste Untersuchungen zu dieser Thematik attestieren dem Growth Mindset essenzielle Auswirkungen etwa im Zusammenhang mit Führungsstilen (Caniels, Semeijn & Renders, 2018, S. 48 ff.), im Zuge von organisationalem Wandel (Joshi, 2021, S. 83ff.) oder auch der Fehlerkultur (Caniels, Semeijn & Renders, 2021, S. 1ff.). Dem gegenüber stehen Forschungsergebnisse beispielsweise von Burgoyne, Hambrick & Macnamara (2020, S. 1ff.) oder Li & Bates (2020, S. 7f.), welche der Mindset-Theorie, wenn überhaupt nur marginale Einflüsse auf erreichte Ziele und

Leistungen im Zusammenhang mit der persönlichen Einstellung der beteiligten Akteur:innen zugestehen. Nichtsdestotrotz stellt Dweck (2016, S. 213f.) fest, dass sich Mitarbeiter:innen, welche ein Growth Mindset pflegen, motivierter und engagierter sind hinsichtlich der eigenen und der organisationalen Weiterentwicklung. Folglich sollte sich ein wachstumsförderndes Mindset positiv auf die gesamte Organisation auswirken.

Die Rahmenbedingungen, welche im Arbeitsleben vorherrschen, können als weitere wichtige Komponenten bei der persönlichen Entwicklung angesehen werden, da diese beeinflussen, inwiefern arbeitsbezogene Fortbildung und Weiterentwicklung, zusammengefasst als Personalentwicklung, unterstützt beziehungsweise gefördert wird. Rauchert, Schulenburg, Schütt & Gabler (2016, S. 2f.) sprechen von drei Einflussfaktoren, welche die Auswirkungen der organisationalen Dimensionen darstellen sollen. Erstens das „Können“ der Mitarbeiter:innen, womit die Leistungs- und Lernfähigkeiten gemeint sind. Zweitens inwiefern die Mitarbeiter:innen „Wollen“, worunter die Leistungsmotivation und die Entwicklungsbereitschaft fallen. Sowie drittens das „Dürfen“, welches die angebotenen Entwicklungsmöglichkeiten und die Rahmenbedingungen umfasst. Für alle diese Einflussfaktoren werden die Führungskräfte als zentrales Element dargestellt, da diese die Schnittstelle und die Entscheidungsträger:innen hinsichtlich der Personalentwicklungsmaßnahmen und -rahmenbedingungen darstellen (Rauchert et al., 2016, S. 3). Unterstützt wird dies von Mitarbeiter:innenbefragungen und Untersuchungen von Korek & Rigotti (2012, S. 209ff.), die zutage förderten, dass sich Mitarbeiter:innen mehr Unterstützung von ihren Vorgesetzten für die berufliche Entwicklung wünschen.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die individuelle Entwicklung und lebenslanges Lernen für mehr als die Hälfte aller Personen als wichtig gelten, aber oft nicht effektiv verfolgt wird (IMAS, 2020, S. 1f.). Ein möglicher Grund dafür kann ein fixiertes Mindset der Betroffenen sein, welches den Glauben an die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie deren Weiterentwicklung unterminiert. Abhilfe wird im Aufbau eines Growth Mindes oder wachstumsfördernden Denkens gesehen, das damit ausgestatteten Personen nachsagt, motivierter zu sein hinsichtlich der persönlichen Aus- und Weiterbildung und dem produktiveren Umgang mit herausfordernden Situationen (Dweck, 2006, S. 1ff.). Für die individuelle Entwicklung am Arbeitsplatz wird vermehrt die Unterstützung der Vorgesetzten verlangt (Korek & Rigotti, 2012, S. 209ff.), wodurch diese in den Fokus der arbeitsplatzbedingten Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung rücken, um den Mitarbeiter:innen beste Voraussetzungen im Zusammenhang

mit deren Leistungs- und Lernfähigkeiten, Leistungsmotivation und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten (Rauchert et al., 2016, S. 2f.).

### **1.3 Forschungsfragen**

Aus den einführenden Erklärungen wird abgeleitet, dass ein Growth Mindset für das individuelle Lernen und die Entwicklung essenziell ist, da wachstumsorientierte Personen motivierter sind die eigenen Potentiale vollends auszuschöpfen, sich weiterzuentwickeln und dazuzulernen. Im beruflichen Kontext bedeutet dies, dass Unternehmen eine Kultur aufbauen sollen, welche es den Mitarbeiter:innen erlaubt, ein Growth Mindset zu entwickeln und gewinnbringend für das Unternehmen umzusetzen, wobei hierzu die Führungskräfte aufgefordert sind, ihren Beitrag zur Personalentwicklung zu leisten und die Entwicklung eines Growth Mindset zu unterstützen. Die bisherige Forschung hat ansatzweise die einzelnen Parameter der organisationalen Rahmenbedingungen für die Relevanz eines Growth Mindset aufgezeigt. Wenig erforscht ist dagegen die tatsächliche Umsetzung der Förderung eines Growth Mindset im Zusammenhang mit der praktischen Führungsaufgabe. Daher sollen im Rahmen dieser Arbeit folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

- Wie können Führungskräfte das Mindset ihrer Mitarbeiter:innen beeinflussen?
  - Was können Führungskräfte dazu beitragen ein Growth Mindset bei den Mitarbeiter:innen zu forcieren?
  - Welche Handlungen von Führungskräften können negative Auswirkungen auf die Entwicklung eines Growth Mindset ihrer Mitarbeiter:innen haben?
  - Welche organisationalen Rahmenbedingungen unterstützen Führungskräfte bei der individuellen Förderung des Mindsets von Mitarbeiter:innen?
  - Wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter:innen hinsichtlich deren Weiterbildungsaktivitäten beeinflussen?

### **1.4 Zielsetzung und Aufbau**

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die Relevanz der Mindset-Theorie von Dweck (2006, S. 1ff.) im Arbeitskontext herausgearbeitet und darauf aufbauend insbesondere die Rolle der Führungskraft bei der Förderung eines Growth Mindsets ihrer Mitarbeiter:innen aufgezeigt. Folglich soll ein tieferer Einblick in die unternehmerische Realität

im Zusammenhang mit der Präsenz des Themas Mindset bei der Führungsarbeit generiert werden, welche sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter:innen hinsichtlich der Einstellung zum Thema Entwicklungsmöglichkeiten von Intelligenz und individuellen Fähigkeiten sensibilisieren soll. Dementsprechend werden Meinungen und Erfahrungen von Führungskräften unterschiedlicher Branchen zu deren Führungsverhalten und potenziell fördernden oder hemmenden Vorgehensweisen im Zusammenhang mit dem Mindset ihrer Mitarbeiter:innen dargestellt. Letztendlich werden den theoretischen Meinungen und Ansichten von wachstumsorientierten oder fixierten Denkweisen praxisorientierte Erkenntnisse gegenübergestellt. Damit soll festgehalten werden, welche von Führungskräften durchgeführte Handlungen und Maßnahmen Mitarbeiter:innen bei der Entwicklung eines Growth Mindset unterstützen und welche Aktionen hinderlich sind. Überdies werden organisationale Rahmenbedingungen aufgezeigt, die die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit sämtlicher Beschäftigten determiniert.

Hiernach anschließend wird in Kapitel zwei die für das Forschungsvorhaben zugrunde gelegte Theorie im Blockverfahren dargestellt, wobei darauf geachtet wird, einschlägige Literatur und den Stand der Forschung zum Thema Mindset abzubilden. Darauf folgt in Kapitel drei die Darstellung des Forschungsvorgehens und der für diese Studie verwendeten empirischen Methoden. Zusätzlich zur Strukturierung der Datenerhebung und der Dokumentation des Vorverständnisses des Forschenden wird aufgezeigt, welche Maßnahmen zur Informationssicherung beziehungsweise Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit angewendet wurden. Weiters werden die Kriterien der Suche nach den Forschungsteilnehmer:innen, das sogenannte Sampling, erläutert und die konkret ausgewählten Personen und deren für das Thema situative Relevanz dargestellt. Ebenfalls enthalten sind Erläuterungen zu der konkreten Datenerhebung, um die Erfahrungen und Dynamiken bei den durchgeführten Interviews festzuhalten. Abgeschlossen wird das dritte Kapitel mit den Ausführungen betreffend der Datenauswertung. Kapitel vier enthält die Darstellung der Gesprächsergebnisse, welche, basierend auf dem Interview-Leitfaden und dem bei der Datenauswertung näher beschriebenen Kategoriensystem, gegliedert und verdichtet werden. Abgeschlossen wird diese Arbeit mit dem fünften Kapitel, in welchem die Erkenntnisse aus den Interviews den theoretischen Ansätzen gegenübergestellt und diskutiert werden. Dabei wird besonderer Wert auf die Überführung der theoretischen Implikationen in alltagstaugliche Situationen und Ansätze zur Verdeutlichung der praktischen Bedeutung von Mindset im Führungsalltag gelegt.

## 2 Theoretischer Rahmen

In diesem Abschnitt werden die Mindset Theorie von Dweck (2006, S. 1ff.) sowie deren heutiger Stand nach mehrmaliger Adaption durch Dweck (2009, S.4ff.; 2015, S. 20ff.; 2016, S. 213ff.) selbst dargestellt. Weiters wird die Theorie anhand diverser Forschungsergebnisse von dem ursprünglichen auf den schulischen Kontext bezogenen Forschungsgebiet auf das Arbeitsumfeld im Erwerbskontext übergeleitet. In einem weiteren Schritt werden theoretische Erläuterungen zu der Relevanz der laufenden Aus- und Fortbildung über die schulische Ausbildung hinaus dargestellt und die dafür entscheidende Rolle der Führungskräfte sowie deren Führungsverhalten im Zusammenhang mit der Unterstützung von Mitarbeiter:innen bei deren persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung näher beleuchtet.

### 2.1 Mindset Theorie

Dweck (2006, S. 1ff.) erforscht die Denkweise von Personen, insbesondere deren Einstellung hinsichtlich des Lernens oder der persönlichen Weiterentwicklung. Im Zuge ihrer Forschungen entdeckte sie, dass die Vorstellungen über die eigenen intellektuellen Fähigkeiten, also wie Fähigkeiten wachsen und somit Herausforderungen besser gemeistert werden können, ausschlaggebend für die Motivation und Leistung einer Person ist und dadurch deren Erfolge determiniert. Daraus resultiert, dass mit einer Veränderung des Mindsets auch die Leistung entwickelt werden kann (Dweck, 2015, S. 20). Ihrer Theorie zufolge gibt es zwei Arten von Denkweisen, eine Fixierte und eine Wachstumsorientierte. Menschen mit einer fixierten Denkweise gehen davon aus, dass Intelligenz ein angeborenes und unveränderliches Wesensmerkmal ist. Dweck (2006, S. 7f.) bezeichnet dies als das Fixed Mindset. Im Gegenteil dazu beschreibt sie Personen mit einem Growth Mindset, welche davon ausgehen, dass ihre intellektuellen Fähigkeiten formbar sind und durch Anstrengungen verändert werden können. Personen mit einem Fixed Mindset neigen dazu Risiken zu vermeiden und Herausforderungen zu fürchten, wodurch deren Möglichkeiten eingeschränkt werden. Es sei aber durchaus möglich, dass Menschen von einer fixierten Denkweise zu einer wachstumsorientierten Denkweise wechseln (Dweck, 2006, S. 12ff.; 2016, S. 213f.). Damit wird angedeutet, dass das Mindset einer Person wandelbar ist und sich situationsbezogen verändern kann, wodurch unterschiedliche Einflussmöglichkeiten im unternehmensbezogenen Kontext entstehen.

Die von Dweck (2006, S. 57ff.) durchgeführte Forschung beruht hauptsächlich auf dem schulischen Kontext, also inwiefern beispielsweise junge Schüler:innen die Lösung eines Puzzles bewerkstelligten. Nach der erstmaligen Lösung eines Puzzles wurden dieselben Schüler:innen gefragt, ob sie ein schwierigeres beziehungsweise anspruchsvolleres Puzzle versuchen wollten. Dabei konnte festgestellt werden, dass Schüler:innen mit einem Fixed Mindset weiterhin ein einfaches Puzzle bearbeiten wollten. Als Gründe hierfür wurden Versagensängste, Risikoaversion und die Einstellung, dass intelligenten Personen kein Fehler unterlaufen würde, angeführt. Die Schüler:innen mit einem Growth Mindset dagegen scheuten die Herausforderung eines schwierigeren Puzzles nicht und nahmen die Folgen eines Scheiterns in Kauf, um die Möglichkeit wahrzunehmen sich zu verbessern. Dabei wurde herausgefunden, dass sofern bei Kindern der Fokus auf den Lernprozess gelenkt wird und weniger auf das Ergebnis, diese dann eher ein Growth Mindset inklusive dessen Vorteile entwickeln (Dweck, 2015, S. 20). Das weist darauf hin, dass äußere Einflüsse und situationsbezogene Rahmenbedingungen auf das Mindset von Personen einwirken und demnach einen wichtigen Aspekt bei der Förderung eines Growth Mindset darstellen. Demnach wird im Hinblick auf die Forschungsfragen hervorgehoben, dass unterschiedliche Verhaltensweisen und Handlungen der Führungskräfte sowie die organisationsbedingte Umstände Einfluss auf das Mindset der Arbeitnehmer:innen ausüben können. Zum schulischen Kontext gilt es aber auch anzumerken, dass erste Studienergebnisse von Li & Bates (2020, S. 7 f) nahelegen, dass ein Growth Mindset keine Auswirkungen auf die Leistungen in Form der Leistungsbeurteilung anhand der von den befragten Personen bekanntgegebenen Noten hat. Weder unter normalen Bedingungen noch unter besonders herausfordernden Umständen, wie den Wechsel in eine höhere Schule oder einem Studium konnten signifikante Einflüsse der Mindset Theorie nachgewiesen werden.

Weiters wird hervorgehoben, dass ein Growth Mindset nicht mit den unternommenen Anstrengungen gleichgesetzt werden kann, sondern vielmehr mit der Fülle an unterschiedlichen Herangehensweisen und Strategien zur Bewältigung von Aufgaben. Nicht jede Anstrengung kann mit einem Lernprozess gleichgesetzt werden und eben dies kann zu einem falschen Verständnis von Growth Mind führen. Es gilt weniger die Anstrengung oder den Aufwand zu honorieren, als vielmehr die damit verbundenen Erkenntnisse, um ein sich ständig fortbildendes Mindset zu unterstützen (Dweck, 2015, S. 22). Als herausragendes Beispiel eines Fixed Mindset im Bereich der Arbeitstätigkeit werden die Journalist:innen Janet Cook und Stephen Glass angeführt (Dweck, 2006, S. 24f.), welche als aufstrebende Talente für die Washington Post und The New Republic arbeiteten. Um

den auf ihnen lastenden Erwartungen vermeintlich gerecht zu werden fingierten sie Quellen und Geschichten, wodurch sie ihrem Output einen wesentlich höheren Stellenwert beimaßen als dem Erlernen der seriösen Berichterstattung. Um das Growth Mindset umgelegt auf den Erwerbskontext hervorstechend zu illustrieren, stützt sich Dweck (2006, S. 101ff.) auf die Karriere des weltbekannten Basketballspielers Michael Jordan. Dieser schaffte es als Schüler nicht in das College-Basketballteam. Er hat seinen Traum aber nicht aufgegeben und hart trainiert, um letztendlich doch in der höchsten Spielklasse der amerikanischen Basketballliga, der NBA, erfolgreich zu sein.

In einem weiteren Schritt streicht Dweck (2006, S. 223ff.) heraus, dass Mindsets nicht konstant sind, sondern dass Menschen zwischen einem Fixed und einem Growth Mindset schwanken können. Außerdem wird festgehalten, dass beide Haltungen in mehr oder weniger ausgeprägter Form in jedem Menschen vorhanden sind (Dweck, 2015, S. 21f.). Dabei ist es wichtig, dass sich die Individuen ihrer jeweiligen Denkweise in bestimmten Situationen bewusst sind, um Ängste zu rationalisieren und Erwartungshaltungen besser bewerten zu können. Bei der persönlichen Weiterentwicklung steht zumeist die Erweiterung des intellektuellen Horizonts und das Austesten der jeweiligen Grenzen im Vordergrund, wobei die damit verbundenen Mühen, Zweifel und Erfolge für beide Denkweisen gilt. Der Umgang mit dem Weg zum Erfolg ist das entscheidende Unterscheidungsmerkmal. Das Fixed Mindset orientiert sich am Output einer Handlung und ist dieser nicht zufriedenstellend, wird die Erfahrung negativ bewertet und zukünftig vermieden werden. Hierbei spielt die Außenwirkung, also das extrinsische wirkende Ergebnis im Vordergrund. Bei einem Growth Mindset ist es wichtig, dass auf dem Weg des Erfolgs oder Misserfolgs etwas Positives mitgenommen wird, um eine wertvolle Erfahrung gemacht zu haben und nicht ausschließlich das negative Ergebnis bewertet wird. Die Motivation des Growth Mindset wird demnach als intrinsisch beschrieben (Dweck, 2015, S. 22). Auf die Forschungsfragen bezogen kann abgeleitet werden, dass Führungskräfte ein Betriebsklima schaffen sollten, in welchem das Ergebnis zwar wichtig ist, aber der Weg dahin im Vordergrund steht und mitunter auch Misserfolge in Kauf genommen werden, um das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen und so ein Growth Mindset bei der Belegschaft zu unterstützen.

Konkret auf die unternehmerische Situation umgelegt, bietet die Mindset-Theorie nach Dweck (2006, S. 1ff.) Ansätze zu verstehen, wieso Mitarbeiter:innen gewisse Aktionen in bestimmten Situationen setzen und damit Einfluss auf den Erfolg des gesamten

Unternehmens nehmen können. Individuen, welche davon überzeugt sind, dass sie ihre Fähigkeiten stetig entwickeln können, sei es durch harte Arbeit, gute Strategien oder durch Beiträge von Anderen, besitzen ein Growth Mindset (Dweck, 2016, S. 213 f). Diese Personen erreichen auch mehr als jene mit einem Fixed Mindset, die ihre Talente als gegeben und nicht veränderbar betrachten. Dabei zeichnen sich Erstgenannte durch erhöhte Lernbereitschaft und weniger Bedenken hinsichtlich der Außenwirkung, also wie talentiert oder intelligent sie erscheinen, aus. In Unternehmen, die ein Growth Mindset unterstützen, wird von erhöhtem Engagement und Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeiter:innen berichtet, sowie zunehmender Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Innovationsfreude. Dem entgegen sehen sich Organisationen mit überwiegend Fixed Mindset auslösenden Rahmenbedingungen mit Täuschung und List konfrontiert, welche Mitarbeiter:innen einen Vorteil gegenüber Kolleg:innen verschaffen soll (Dweck, 2016, S. 213).

Entsprechend Dweck (2016, S. 214) sind die folgenden drei Missverständnisse im Zusammenhang mit Growth Mind weit verbreitet:

- 1.) Oftmals werden Flexibilität, Offenheit und eine positive Grundeinstellung, welche als Charaktereigenschaft definiert werden, mit Growth Mindset gleichgesetzt, die Personen schon immer besitzen können. Tatsächlich gibt es aber kein vollkommenes Growth Mindset, sondern vielmehr gilt es Auslöser von Fixed Mindset zu analysieren und daran zu wachsen.
- 2.) Das Growth Mindset wird mit Anstrengung und Aufwand gleichgesetzt, welcher betrieben wird, um eine Aufgabe zu bewältigen. Unproduktiver Aufwand kann und soll nicht das Ziel sein. Vielmehr gilt es Lernprozesse zu fördern und zu unterstützen. Als Lernprozess kann das ausprobieren neuer Strategien gesehen werden, sowie aus Fehlern zu lernen und wenn nötig um Hilfe zu bitten.
- 3.) Growth Mind als Buzzword in die Unternehmensmission aufnehmen oder schlicht als Lippenbekenntnis zu praktizieren, ohne die entsprechenden Werte umzusetzen ist nicht sinnvoll. Risikobereitschaft auch unter der Aussicht, dass etwas nicht hundertprozentig nach Plan läuft, schafft die Möglichkeit aus Fehlern zu lernen. Damit einhergehend sind in Unternehmen, die sich dem Growth Mindset verschreiben, vielfache Förder- und Weiterbildungsangebote vorhanden. Erst wenn den Worten Taten folgen, können die Vorteile eines Growth Mindset genutzt werden.

In zwei der drei angeführten Punkte wird auf den Umgang mit Fehlern hingewiesen und inwiefern diese für die Entwicklung eines Growth Mindset ausschlaggebend sein können. Dahingehend zeigt eine Studie von Caniels, Semeijn & Renders (2021, S. 1ff.) einen positiven Zusammenhang zwischen lernorientierter Fehlerkultur und wachstumsorientierter Denkweise der Mitarbeiter:innen auf, wodurch die Relevanz der Entwicklungsmöglichkeiten aus Fehlern in den Vordergrund gerückt wird. Folglich kann die Fehlerkultur in einem Unternehmen einen wichtigen Einflussfaktor auf die Wachstumsorientierung innerhalb der Belegschaft darstellen.

Andererseits können Auslöser für Verhaltensweisen entsprechend des Fixed Mindset beispielsweise Herausforderungen, Kritik oder eine vermeintlich schlechtere Leistung im Vergleich zu anderen Personen sein. Dadurch wird eine unsichere oder defensive Reaktion hervorgerufen, welche dem Wachstum entgegensteht. Weiters wird ausgeführt, dass leistungsorientiertes Talent-Management als wesentlicher Umweltfaktor die Entwicklung eines Growth Mindset behindern kann, weil hierfür Informationsaustausch, Kooperation, erfragen von Feedback oder das Eingestehen von Fehlern zwar notwendig wäre, im Zusammenhang mit dem Ansehen als Talent innerhalb des Unternehmens aber schädlich wahrgenommen werden könnte (Dweck, 2016, S. 215). Mit der Erkenntnis, wonach gewisse Ereignisse das Fixed Mindset auslösen, können eben jene Situationen dazu genutzt werden, um ein Growth Mindset zu entwickeln. Beispielsweise kann dies mit der aktiven Reflexion von herausfordernden Situationen erreicht werden. Folgende Fragen werden als essenziell für ein besseres Verständnis angesehen und können herangezogen werden, um die eigene Denkweise zu ergründen (Dweck, 2015, S. 22):

- Fühlen Sie sich ängstlich oder warnt Sie eine innere Stimme vor einer Herausforderung?
- Fühlen Sie sich inkompetent oder besiegt, wenn Mitarbeiter:innen keinen Lernfortschritt zeigen? Suchen Sie Ausreden?
- Wie reagieren Sie auf Kritik? Defensiv, verärgert, gebrochen oder interessiert aus dem Feedback zu lernen?
- Fühlen Sie sich von Konkurrenz bedroht oder sehen Sie darin eine Möglichkeit dazu zu lernen?

Im Zusammenhang mit dem Thema Führung und Führungsstilen wird die Relevanz des Growth Mindset dadurch hervorgehoben, dass die Entwicklung von Zielen und die Definition von Erfolg innerhalb eines Unternehmens ausschlaggebend ist, inwiefern das

Mindset der Mitarbeiter:innen beeinflusst oder geformt werden kann, beziehungsweise welche Rahmenbedingungen vorherrschen, um das persönliche Wachstum der Belegschaft zu fördern (Dweck, 2006, S. 108ff.). Das Führungsverhalten wird als wichtig für die optimale Ausschöpfung des unternehmerischen Potentials und damit sämtlichen darin agierenden Einzelpersonen bezeichnet. Abgeleitet aus den Fallbeispielen von Dweck (2006, S. 124ff.) können insbesondere Aspekte der transformationalen Führung (Bass, 1999, S. 9ff.) oder der adaptiven Führung (Heifetz, 1994, S. 1ff.), welche sich dem individuellen Wachstum jedes Einzelnen verschreiben, um die Organisation als Ganzes zu stärken, für die Förderung eines Growth Mindset als prädestiniert angesehen werden. Dabei sollte ein Talent nur als Ausgangspunkt angesehen werden, da Verbesserungen immer vorgenommen werden können und das Streben nach Fortschritt eine Voraussetzung für langanhaltenden Erfolg darstellt (Dweck, 2006, S. 143).

Allerdings gibt es auch Kritiker der Ansichten von Dweck (2006, S. 1ff.). Neben den erwähnten Studien von Li & Bates (2020, S. 7 f) aus dem schulischen Bereich, untersuchten Burgoyne, Hambrick & Macnamara (2020, S. 1 ff) anhand von sechs Kernaussagen der Mindset Theorie, inwiefern diese statistisch nachvollziehbar sind. Dabei steht das Einhalten von Lern- und Performance-Zielen genauso im Fokus, wie der Umgang mit Rückschlägen und dem Durchhaltevermögen bei herausfordernden Aufgaben. Das Ergebnis kann keine signifikanten Zusammenhänge zwischen Personen mit einem Growth Mindset und den diskutierten Merkmalen desselbigen feststellen, wodurch die Mindset Theorie in Frage gestellt wird hinsichtlich deren Relevanz bei der Ressourcenverteilung. Nach Meinung von Burgoyne, Hambrick & Macnamara (2020, S. 3) gibt es andere Merkmale, wie Selbstwirksamkeit, die Notwendigkeit von Leistung oder Offenheit gegenüber Neuem, die einen signifikanteren Einfluss beispielsweise auf die Zielerreichung oder das Verhalten nach Rückschlägen verzeichnen können. Demnach wird der Mindset Theorie unterstellt, dass diese den ihr nachgesagten Effekten statistisch gesehen hinterherhinkt. Kritik bedeutet aber nicht unbedingt, dass eine Theorie falsch sein muss, sondern vielmehr noch Forschungsbedarf vorhanden ist, um mitunter Diskrepanzen auszumerzen und das Verständnis zu vertiefen. Dementsprechend folgt eine anschauliche Zusammenfassung der Merkmale von Growth und Fixed Mindset.

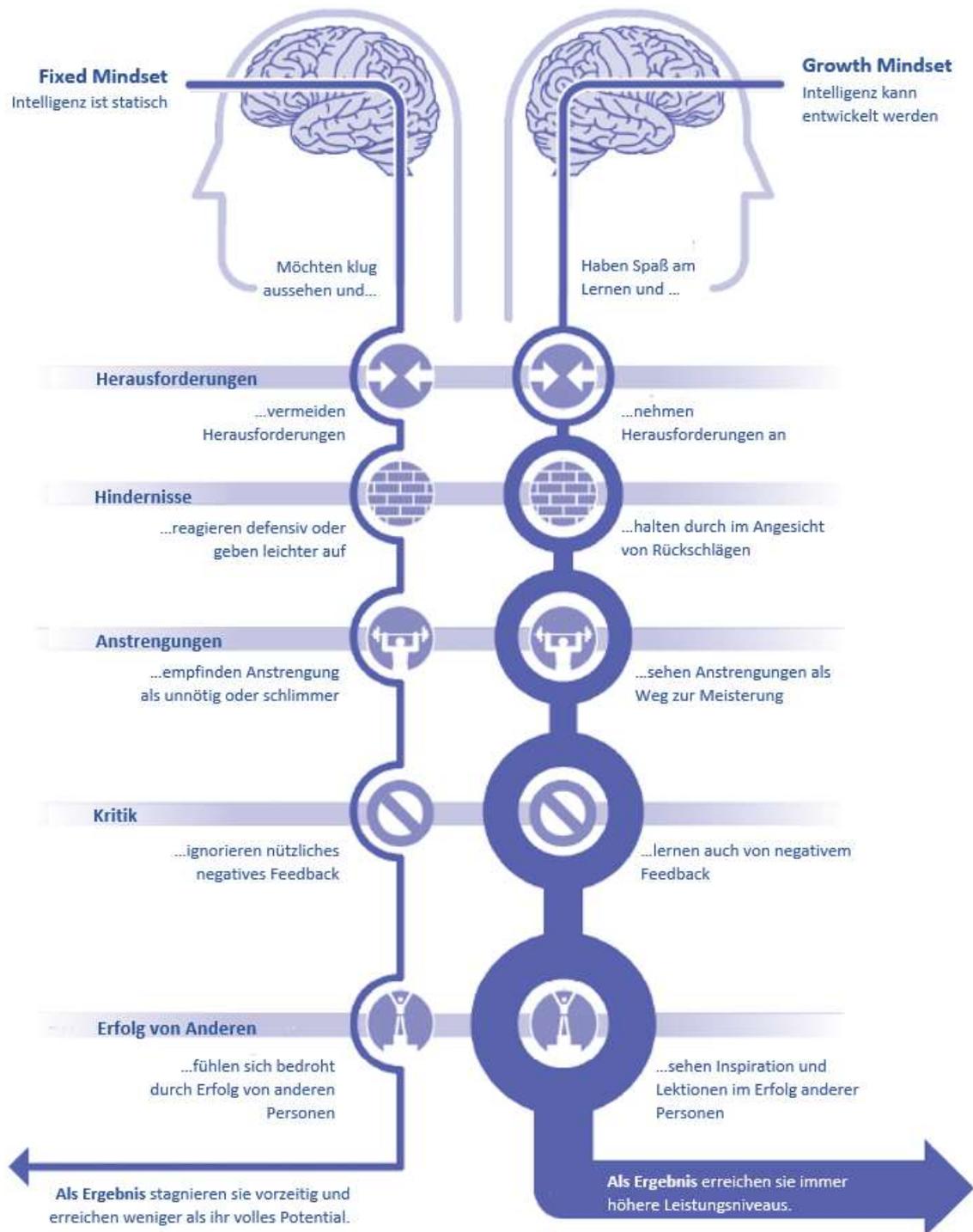


Abbildung 1: Übersicht Mindsets, adaptiert von Holmes (Dweck, 2009, S. 7)

Abbildung 1 fasst die beiden Pole der Mindset-Theorie von Dweck (2006, S. 1ff.) in besonders plakativer Weise zusammen und zeigt die Unterschiede hinsichtlich des Fixed Mindset, welches von der Annahme ausgeht, dass Intelligenz unveränderbar feststeht, und Growth Mindset, welches Intelligenz als ausbau- und steigerungsfähig betrachtet, auf. Dementsprechend legen Personen mit einer ausgeprägt fixierten Denkweise den

Fokus darauf, anderen Leuten gegenüber klug auszusehen, wohingegen Personen mit einer wachstumsorientierten Denkweise erpicht darauf sind, zusätzliche Dinge zu lernen und Spaß daran haben Neues auszuprobieren. Folglich ist ein Growth Mindset hilfreich, wenn es darum geht Herausforderungen anzunehmen und auftretenden Hindernisse mit einer gewissen Resilienz zu begegnen. Das Fixed Mindset verhindert einen produktiven Umgang mit Herausforderungen und Hindernissen, da Personen mit dieser Einstellung mit Vermeidung und defensivem Verhalten reagieren. Eine weitere Differenz mit Auswirkungen auf das persönliche Wachstum wird in der Handhabung von Anstrengungen aufgezeigt. Fixierte Denker sehen Anstrengungen als unnötig oder noch Schlimmeres an, wohingegen Wachstumsdenker die Anstrengungen als Weg zum Ausbau von Fähigkeiten und Fertigkeiten bis hin zur Meisterung derselbigen ansehen. Weitere Unterscheidungsmerkmale betreffen die Annahme von kritischen Rückmeldungen, sowie die Reaktion auf den Erfolg von anderen Personen. Das Growth Mindset ermöglicht einen produktiven Umgang sowohl mit negativem Feedback als auch mit dem Erfolg von Anderen, da daraus ein Wissensgewinn resultiert. Personen mit einem Fixed Mindset dagegen fühlen sich vom Erfolg Anderer bedroht und verschließen sich vor negativer Kritik, auch wenn diese nützlich wäre, weil ihre oberste Prämisse, um jeden Preis klug auszusehen, damit untergraben werden würde. Letztendlich führen diese Verhaltensweisen und Einstellungen dazu, dass einerseits Personen früh in ihrer Leistungskapazität stagnieren und folglich nicht ihr volles Potential entfalten, wenn sie eine fixierte Denkweise haben. Andererseits ist das Erreichen immer neuer und höherer Leistungsniveaus bei Personen mit einer wachstumsorientierten Denkweise möglich. (Dweck, 2009, S. 1ff.)

Nachdem nunmehr das Verständnis von Growth Mind im Gegensatz zu Fixed Mind herausgearbeitet wurde, widmet sich der nächste Abschnitt der Verknüpfung dieser Inhalte mit der individuellen Aus- und Weiterbildung im organisationalen Kontext.

## **2.2 Relevanz des Mindset in der Personalentwicklung**

Wie in der Einleitung erwähnt, ist das Humankapital, also die Mitarbeiter:innen und deren Fertigkeiten und Fähigkeiten, essenziell einerseits für deren eigenen beruflichen Erfolg sowie andererseits für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen (Rößler, 2019, S. 1ff.). Bereits Polyhart, Nyberg, Reilly & Maltarich (2014, S. 371ff.) stellten klar, dass der Sicherstellung und Entwicklung von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, welche den Mitarbeiter:innen und somit auch dem Unternehmen einen wirtschaftlichen Wert verleihen, mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Einen weiteren

zukunftssichernden Schritt stellt die Entwicklung der erforderlichen Fähigkeiten bei nachkommenden Generationen dar, welche die Führungskräfte von morgen stellen werden und dadurch wiederum mit der Aufgabe konfrontiert sind, das Humankapital zu wahren und auszubauen (Pricewaterhouse Coopers, 2016, S. 15f.). Somit können Investitionen in die Personalentwicklung oder allgemein in die Personalstrategie als bedeutsam angesehen werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Definition von McCauley & Hezlett (2001, zitiert in Anderson, Ones, Sinangil & Viswesvaran, 2001, S. 314) zum grundlegenden Verständnis herangezogen, welche die Personalentwicklung als die Erweiterung der Fähigkeit einer Person beschreiben, um in ihrer gegenwärtigen oder zukünftigen Arbeitsumwelt erfolgreich sein zu können. Formale Personalentwicklungsmaßnahmen können Präsenzunterricht, Online-Kurse, Hochschulstudiengänge und Mentorenprogramme umfassen, welche systematisch die Lernziele und Erwartungen sowie die Bewertung der eingesetzten Methodik sicherstellen (Chen & Klimoski, 2007, S. 180ff.).

Die traditionelle Herangehensweise ist jene, wonach die Entwicklung des Personals rein nach dem Ermessen der Arbeitgeber:innen stattfindet, was aus heutiger Sicht nicht mehr zeitgemäß ist, da vermehrt davon ausgegangen wird, dass die Mitarbeiter:innen eigenverantwortlich versuchen, ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten laufend anzupassen und auszubauen (Dachner, Ellingson, Raymond & Brian, 2021, S. 2). Auch Bedwell, Weaver, Salas & Tindall (2011, S. 452) bekräftigen, dass lebenslanges Lernen für die persönliche, soziale und berufliche Entwicklung jedes Einzelnen unabdingbar ist und die Konzeptualisierung der Personalentwicklung durch die Abstimmung von Mitarbeiter:innen und Arbeitgeber:innen effektiver ist, als von Unternehmen verordnete Pflichtprogramme zur Weiterbildung. Das heißt allerdings auch, dass sich Arbeitnehmer:innen nicht passiv auf das Warten von Angeboten verlassen dürfen, sondern eine aktive Rolle bei der eigenen Entwicklung einnehmen müssen. Durch die Fortbildung soll sichergestellt werden, dass Personen aktuellen Arbeitsanforderungen gewachsen sind, für auftretende Führungschancen gewappnet sind und die eigene Beschäftigungsfähigkeit sowohl innerhalb des Unternehmens als auch in Bezug auf den Wechsel zu anderen Organisationen aufrechterhalten können (Molloy & Noe, 2009, S. 333f.). Durch die Digitalisierung können sich Mitarbeiter:innen kurzerhand selbstständig Wissen aneignen, beziehungsweise wurde der Zugang zu relevanten Informationen hinsichtlich der eigenen Aus- und Fortbildung vereinfacht. Als Beispiel hierfür kann das Intranet in einem Unternehmen angesehen werden, in welchem Best-Practices oder Anleitungen zu diversen Aufgaben zur allgemeinen Bereicherung zugänglich gemacht werden. Für Unternehmen bedeutet das,

Ressourcen für die Personalentwicklung bereitzustellen und das Personal zur Nutzung derselbigen zu motivieren (Dachner, Ellingson, Raymond & Brian, 2021, S. 2).

Selbstredend sind hierbei die Führungskräfte als Vertreter:innen der unternehmensseitigen Angebote für deren Bekanntmachung und Durchsetzung prädestiniert, um Werbung für Entwicklungsangebote zu machen und die Informationen bis in die untersten Hierarchieebenen weiterzugeben. Rauchert, Schulenburg, Schütt & Gabler (2016, S. 4.) gehen so weit zu behaupten, dass die Führungskräfte den elementaren Grundstein für die Personalentwicklung bilden. Einerseits wissen diese um die bestehenden Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Mitarbeiter:innen Bescheid und durch regelmäßigen Austausch sollten genauso die Vorstellungen des Personals hinsichtlich deren Interessen und Anforderungen an das Unternehmen bekannt sein. Andererseits haben Führungskräfte einen guten Überblick über die Unternehmensstrategie und können somit sämtliche Aspekte gewinnbringend sowohl für Arbeitnehmer:innen als auch Arbeitgeber:innen verknüpfen und berücksichtigen. Weiters werden angemessene Leistungsziele, konstruktives und ehrliches Feedback sowie gezielte Fördermaßnahmen als die wichtigsten Aufgaben von Führungskräften im Sinne der Personalentwicklung zusammengefasst (Rauchert et al., 2016, S. 4f.). Berücksichtigt man hierzu noch die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen und Untersuchungen von Korek & Rigotti (2012, S. 209ff.), welche die Schlussfolgerung ziehen, dass sich Mitarbeiter:innen mehr Unterstützung von ihren Vorgesetzten für die berufliche Entwicklung wünschen, so können Führungskräfte als Kernelement der unternehmerischen Personalentwicklung angesehen werden.

Studien zeigen, dass die Art der Denkweise, also eine eher fixiertes oder wachstumsförderndes Mindset, aus spezifischen leistungsbezogenen Verhaltensweisen ableitbar ist (Lee, Heeter, Magerko & Medler, 2012, S. 190ff.). Beispielsweise ist das Mindset bei der Wahrnehmung von Feedback wichtig, da eine Person mit einem Growth Mindset Rückmeldungen tendenziell positiver aufnimmt als jemand mit einem Fixed Mindset (Forsythe & Johnson, 2017, S. 856). Weiters fanden Elliott & Dweck (1988, S. 5ff.) im Zusammenhang mit der Zielorientierung von Mitarbeiter:innen heraus, dass eine Wachstumsorientierung positiv mit der Bereitschaft korreliert an einer herausfordernden akademischen Aufgabe festzuhalten, während Untersuchungsteilnehmer:innen mit einem fixierten Mindset klar definierte und eindeutig messbare Leistungsziele bevorzugten. Darauf aufbauend wurde empirisch belegt, dass das Mindset eine entscheidende Rolle bei der Beharrlichkeit des Lernverhaltens von Erwachsenen einnimmt (Ong, 2014, S. 156ff.).

Hinsichtlich des Personalmanagements werden Interventionen schwerpunktmäßig auf drei Ebenen unterschieden, welche als die Entwicklung von individuellen Fähigkeiten, den Aufbau von Beziehungen und der Änderung des Organisationssystems beschrieben werden (Day & Harrison, 2007, S. 360ff.). Diese Erkenntnisse ergänzen Han & Stieha (2020, S. 8ff.) um mögliche Ergebnisse aus den beschriebenen Interventionsmöglichkeiten, welche im Bereich der individuellen Ebene die Mitarbeiter:innenmotivation, das Arbeitsengagement und die Kreativität umfassen. Die dyadischen oder beziehungsorientierten Maßnahmen beinhalten die Beziehung zwischen Vorgesetzten und deren Mitarbeiter:innen sowie Coaching und Konfliktmanagement, während allgemeine Änderungen der Organisation vor allem im informellen Bereich abseits der festgeschriebenen Regeln oder Aufgaben und der allgemeinen Mindset-Orientierung angesiedelt sind. Es gilt zu beachten, dass sich Interventionen und daraus ergebenden Veränderungen auf alle drei Ebenen auswirken können, da sich diese auf die Änderung von Verhaltensweisen konzentrieren, indem individuelle Einstellungen, Werte und Arbeitsstile angepasst werden (Werner & DeSimone, 2011, zitiert in Han & Stieha, 2020, S. 14). Bezüglich des Forschungsinteresses dieser Arbeit wird zusammengefasst, dass Führungskräfte somit einen essenziellen Einflussfaktor hinsichtlich des Mindsets der Belegschaft darstellen, da sie überwiegend die unternehmensseitigen Interaktionspartner:innen darstellen und einen wesentlichen Beitrag zur Gestaltung der Interventionsmaßnahmen leisten.

### **2.2.1 Interventionen im Hinblick auf das Growth Mindset**

Im Folgenden werden basierend auf den Forschungserkenntnissen von Han & Stieha (2020, S. 15ff.) sechs konkrete Interventionsmöglichkeiten zur Förderung eines Growth Mindset in Organisationen, sowie damit einhergehende Vorteile, näher ausgeführt. Die erste Maßnahme umfasst sämtliche Trainingsaktivitäten zur Entwicklung von Fähigkeiten und Verhaltensweisen. Wird mit der Etablierung von Konzepten zu wachstumsfördernden Denkweisen begonnen, so schaffen es Mitarbeiter:innen, welche ein Growth Mindset vorweisen können, das Wissen aus Trainingseinheiten, im Vergleich zu Mitarbeiter:innen mit einem Fixed Mindset, besser in den Arbeitsalltag zu integrieren und dadurch ihre Leistung zu steigern, wodurch der Wert von Fortbildungsmaßnahmen zusätzlich angehoben wird (Keena & Simmons, 2014, S. 842; Özduran & Tanova, 2017, S. 602; Cutumisu, Brown, Fray & Schmölder, 2018, S. 1ff.). In diesen Trainingseinheiten ist es wichtig darauf zu achten, dass Perfektionismus vermieden und Raum zum Ausprobieren geboten wird, wodurch die Bedeutung von Versuch und Irrtum in den Mittelpunkt rückt, unabhängig der gemachten Umwege oder Fehler (Cutumisu et al., 2018, S. 1ff.).

Führungskräfte sollen daher die Überzeugung haben, dass sich Mitarbeiter:innen neue Fähigkeiten aneignen können und dadurch wachsen, was wiederum mit einem Verlassen der Komfortzone einhergehen kann (Özduran & Tanova, 2017, S. 592). Außerdem bedarf es spezifischer Schulungsaktivitäten für Führungskräfte, damit diese aktive Einstellungsreflexion betreiben und dadurch leichter feststellen können, wann und wie sich das Mindset sowie die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter:innen im Laufe der Zeit verändern (Heslin, Latham & VandeWalle, 2005, S. 842ff.).

Ebenso relevant ist die Art und Weise, wie Coaching-Aktivitäten umgesetzt werden. Fixierte Mindsets verhindern die Anerkennung von Verhaltensänderungen von Mitarbeiter:innen (Heslin, Latham & VandeWalle, 2005, S. 843f.), wodurch es am effektivsten ist die wachstumsorientierte Denkweise von Mitarbeiter:innen und Führungskräften zu fördern und somit das Arbeitsengagement (Caniels, Semeijn & Renders, 2018, S. 52) und das informell produktive Verhalten gegenüber der Organisation (Özduran & Tanova, 2017, S. 595) zu steigern. Konsistente Feedbacksitzungen und wachstumsorientiertes Coaching-Feedback durch Führungskräfte kann die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter:innen steigern (Shapcott & Carr, 2020, S. 279). Eine weitere Interventionsmöglichkeit im Sinne der Personalentwicklung nach Han & Stieha (2020, S. 15ff.) beinhaltet Schulungen für Führungskräfte, welche nicht nur technische oder verhaltensbezogene Fähigkeiten hervorheben, sondern die Förderung einer wachstumsorientierten Denkweise zum Ziel haben und damit dem egozentrischen Verhalten der Führungskräfte entgegenwirken (Wang, Owens, Li & Shi, 2018, S. 1019ff.). Darauf folgen die Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Recruiting und dem allgemeinen Personalmanagement, welche darauf abzielen, dass wachstumsorientierte Organisationen Angestellte mit einem Growth Mindset einstellen und fördern sollen (Caniels, Semeijn & Renders, 2018, S. 63), da diese an die Möglichkeit der Veränderung von Fähigkeiten und Fertigkeiten im Laufe der Zeit glauben und somit ein offeneres Verhalten gegenüber der Organisation und Kolleg:innen zeigen werden (Özduran & Tanova, 2017, S. 600). Um die Unvoreingenommenheit unter den Mitarbeiter:innen einer Organisation zu unterstützen, sollten die Personalentwicklungsmaßnahmen so gestaltet sein, dass die wachstumsorientierte Denkweise unabhängig von Geschlecht oder ethnischer Zugehörigkeit gefördert wird (Shapcott & Carr, 2020, S. 275ff.).

### **2.2.2 Rolle des Mindset von Führungskräften**

Das Mindset nimmt auch im Leistungsbewertungssystem einen zu beachtenden Stellenwert ein (Han & Stieha, 2020, S. 16). Demnach ist es wichtig zu verstehen, dass Führungskräfte mit fixierter Denkweise Probleme bei der objektiven Bewertung von Mitarbeiter:innen haben können. Mit einem Fixed Mindset ist es nämlich schwieriger und daher unwahrscheinlicher, dass Führungskräfte die Veränderung der Leistungen von Mitarbeiter:innen unvoreingenommen bewerten. Hatte beispielsweise ein/e Mitarbeiter:in zuvor eine schlechte Leistung erbracht und folgen danach gute Leistungen, ist es für Vorgesetzte mit einer fixierten Denkweise schwieriger, die Meinung über die generelle Leistungsfähigkeit anzupassen und die Entwicklung entsprechend anzuerkennen (Heslin, Latham & VandeWalle, 2005, S. 852.). In Folge daraus ist es wichtig bei den organisationalen Bewertungsmechanismen von Leistung schriftliche, mündliche oder videobasierte Hilfestellungen zu modellieren, um die wachstumsorientierte Denkweise zu unterstützen und fixierte Denkweisen in der Führungsebene sukzessive aufzubrechen (Han & Stieha, 2020, S. 16). Dadurch kann impliziten genauso wie absichtlichen Vorurteilen vorgebeugt und die Ungleichbehandlung am Arbeitsplatz reduziert werden.

### **2.3 Einfluss des Führungsverhaltens auf das Mindset von Mitarbeiter:innen**

Nachdem im vorherigen Kapitel herausgearbeitet wurde, wie sich die Denkweise einer Führungskraft auf ihre Mitarbeiter:innen und ganze Organisationen auswirken können, widmet sich der folgende Abschnitt dem Führungspersonal, das aufgrund ihrer Position besonders prägend für die Umstände innerhalb einer Organisation ist. Wie zuvor bereits dargestellt, sollen Führungskräfte die bestehenden Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mitarbeiter:innen im Sinne der Unternehmensstrategie berücksichtigen und ausbauen (Rauchert et al., 2016, S. 4f.). Hierbei gilt es zu beachten, dass Interventionen durch die Führungskraft unterschiedliche Auswirkungen auf das Mindset sämtlicher involvierten Personen haben können und dadurch die Leistungs- und Lernbereitschaft von Mitarbeiter:innen sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können.

Führung kann als die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf das Verhalten von Personen im Arbeits- und Organisationskontext beschrieben werden und stellt somit eine der wichtigsten Gestaltungsmöglichkeiten der organisationalen Rahmenbedingungen dar. Die Art und Weise wie Führungskräfte kommunizieren, Entscheidungen treffen,

Konflikte bewältigen und Aufgaben zuweisen übt einen entscheidenden Einfluss darauf aus, wie Mitarbeiter:innen ihren Arbeitsalltag erleben (Northouse, 2018, S. 19f.). Besonders treffend erscheint daher die von Van Seters & Field (1990, S. 43) getätigte Aussage, wonach Führung beschrieben wird als *„eines der komplexesten und vielfältigsten Phänomene, auf die organisationspsychologische Forschung angewendet wurde.“* Betrachtet wird daher die Entwicklung der Führungsstile auf Basis der Unterteilung von Kelly (2019, S. 1ff.) in Leadership 1.0, Leadership 2.0, Leadership 3.0 und Leadership 4.0, wobei letztgenannte die derzeit aktuelle Führungsideologie darstellt. Dies soll kompakt formuliert verdeutlichen, wie die Arten der Führung Einfluss auf die Einstellungen und das Verhalten ihrer Mitarbeiter:innen im Laufe der Zeit genommen haben. Leadership 1.0 wurde geprägt von charismatischen Führungskräften, welche aufgrund ihrer Charaktereigenschaften besonders hervorstachen und durch ihre Handlungen und vorgelebten Einstellungen die Mitarbeiter:innen beeinflussten. In dieser im späten 18. Jahrhundert angesiedelte Ära des geborenen Führers konnten Führungskräfte durch ihre vorgelebten Verhaltensweisen die Mitarbeiter:innen motivieren, indem diese animiert wurden dem Vorbild in Form der Führungskraft nachzueifern (Reams, 2020, S. 12). Leadership 2.0 dagegen wurde von wissenschaftlichen und prozessorientierten Ansätzen geprägt, welche allesamt der Maximierung der Produktivität und Effizienz verschrieben waren. Der Führungsstil dieser Ära kann demnach als weniger menschenzentriert und vielmehr prozessorientiert beschrieben werden. Die Einflussnahme auf die Motivation und Einstellungen der Mitarbeiter:innen erfolgte vermehrt durch die Vorgabe von Leistungszielen und den Vergleich mit dem Arbeitspensum von Kolleg:innen (Taylor, 1911, S. 1ff.). Einen moderneren Ansatz in diese Richtung stellt Burns (1978, S. 1ff.) mit dem transaktionalen Führungsstil vor, welcher besagt, dass ein Austauschverhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen besteht. Über genaue Ziel- und Aufgabendefinitionen soll beim transaktionalen Führungsstil die Motivation aufrecht erhalten oder gesteigert werden, indem die Leistung der Mitarbeiter:innen durch Einhaltung der Vorgaben mit den entsprechenden materiellen oder immateriellen Belohnungen vergütet wird.

Auf die wenig individuell gestaltete Form der Führung folgte mit Leadership 3.0 die Zeit der engagierten Führung und die Beziehungsbildung von Führungskräften mit den Mitarbeiter:innen. Hierbei waren weniger der Austausch und die Kontrolle von Leistungszielen und der damit einhergehenden Boni oder anderweitiger Vorteilen im Vordergrund, als vielmehr die Kooperation und Aufforderung zum organisationalen Engagement die wesentlichen Merkmale der Führungstheorien. In diese Ära fällt auch die Entwicklung des transformationalen Führungsstils (Bass, 1999, S. 1ff.), welcher entsprechend Dweck

(2006, S. 124f.) signifikanten Einfluss auf das Mindset von Mitarbeiter:innen ausüben kann. McGregor (1960, S. 1ff.) beispielsweise beschrieb Führung in dieser Zeit als Notwendigkeit, die menschliche Natur und deren Motivation differenziert zu betrachten. Führungskräfte sollten ihm zufolge die Mitarbeiter:innen dabei unterstützen, deren Eigenverantwortlichkeit und Kreativität auszuleben, wodurch Führung weniger durch Kontrolle als vielmehr durch Unterstützung geprägt wurde. Angekommen in der aktuellen Situation des Leadership 4.0 müssen Führungskräfte die Beziehungen zu den Mitarbeiter:innen in ihrem Führungsstil berücksichtigen, sondern auch die zunehmende Unsicherheit im organisationalen Kontext bedenken. Dies wiederum bedeutet, dass erlernte Verhaltensweisen in einer Situation hilfreich sein können, aber aufgrund der raschen Veränderungen des Umfelds in einer anderen Situation bereits angepasst werden müssen. Außerdem wird dabei meist die Bedeutung des Mindset in der Erwachsenenentwicklung unterschätzt (Reams, 2020, S. 15). Bereits Bartunek, Gordon & Weathersby (1983, S. 273ff.) haben erkannt, dass die Art und Weise wie sich Erwachsene verändern und entwickeln müssen, um wettbewerbsfähig zu sein, bei der Führungsforschung vernachlässigt wurde. Es gilt daher den Mitarbeiter:innen die nötige Unterstützung zukommen zu lassen, damit notwendige Anpassungen der Arbeitsweisen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen und gleichermaßen Individuen ideal umgesetzt werden können. Jakubik & Berazhny (2017, S. 471) zufolge sind die alten Wege Menschen zu führen überholt, da der Wettbewerbsvorteil von Organisationen durch Lernen, Kreativität und Innovationsfähigkeit bestimmt wird.

Im Hinblick auf die Bedeutung des Führungsverhaltens mit der Motivation und der Einstellung zur Weiterbildung und somit zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit lassen sich zwei Führungsstile als prädestiniert für das Thema Mindset ableiten. Einerseits die adaptive Führung und andererseits die transformationale Führung (Dweck, 2006, S. 108ff.). Adaptive Führung bedeutet, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter:innen dabei unterstützen, ihre für die Arbeit notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erhalten oder auszubauen. Dabei stehen die bestehenden Anforderungen und Ansichten im Kontrast zu den erwarteten Leistungen. Eine adaptive Führungskraft ergreift daher Maßnahmen, um Anforderungen im Zusammenhang mit der beruflichen Leistung zu klären, indem sie unterschiedliche Ansichten auf einen einheitlichen Nenner bringt und selbstorganisiertes Lernen durch den Austausch von Informationen fördert. Dabei obliegt es der adaptiven Führungskraft die Bedingungen zu schaffen und zu lenken, in welcher ein selbstorganisierter Lernprozess der Mitarbeiter:innen unter Berücksichtigung der unternehmerischen Strategie zur Wertschöpfung beider Seiten ermöglicht wird. Meist gehen

mit einem adaptiven Führungsstil gravierende Änderungen sowohl der individuellen als auch der organisationalen Werte, Überzeugungen und des Verhaltens einher (Heifetz, 1994, S. 1ff.). Der transformationale Führungsstil berücksichtigt Faktoren wie Engagement und Selbstdisziplin, um Mitarbeiter:innen selbstständiger zu machen und dazu zu motivieren, aus Eigeninitiative herausfordernde Ziele in Angriff zu nehmen (Bass, 1999, S. 11f.). Dies wird von Busari, Khan, Abdullah & Mughal (2019, S. 182) als proaktives Handeln zur Sensibilisierung der kollektiven Interessen der Mitarbeiter:innen beschrieben, welche zur Erreichung außergewöhnlicher Zielsetzungen beiträgt. Bass (1997, S. 19ff.) beschreibt zudem vier wesentliche Merkmale der transformationalen Führung. Beginnend mit dem Charisma oder dem idealistische Einfluss, welcher die moralische und vertrauenswürdige Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in zusammenfasst, gefolgt von der Inspiration und Stärkung des Vertrauens der Mitarbeiter:innen, über die intellektuelle Stimulation zur Lösungsfindung bis hin zur individuellen Betreuung und Unterstützung. Als weiterer Aspekt wird die Stärke von transformationalem Führungsverhalten im Zusammenhang mit der Änderung der Denkweise von Mitarbeiter:innen zur beschleunigten Anpassung an organisationale Veränderungsprozesse hervorgehoben (Mansaray, 2019, S. 18).

Die Berücksichtigung von negativem oder destruktivem Führungsverhalten erscheint besonders relevant, da laut einer Metastudie von Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs (2001, S. 1ff.) negativ wahrgenommene Interaktionen und Ereignisse einen stärkeren Einfluss auf Personen ausüben als positive. Dies wird mit evolutionspsychologischen Mechanismen erklärt, wonach es für Organismen wichtig ist negative Informationen oder Bedrohungen vorrangig zu erkennen und zu verarbeiten, um überlebensfähig zu sein. Infolgedessen sind negative Informationen von größerer emotionaler Bedeutung als positive Eindrücke. Im Führungskontext bedeutet das, dass destruktives Führungsverhalten und die daraus ableitbaren emotionalen und motivationalen Folgen in der Regel positive Effekte überwiegen (Schmid, Verdorfer & Peus, 2017, S. 1427). Ein gutes Beispiel hierfür ist die Studie von Hu, Hood & Creed (2017, S. 63ff.), die die Auswirkungen von drei unterschiedlichen Arten von negativem Feedback auf die Karriereziele von jungen Erwachsenen untersucht. Die Arten des Feedbacks werden unterschieden in Feedback zur Zieleignung, Feedback zum Fortschritt und Feedback zu Verbesserungsmöglichkeiten, wobei erstgenannte Rückmeldungen zur Zieleignung die größte Wahrscheinlichkeit aufweist, Engagement und Anstrengungen zur Zielerreichung einzustellen. Dies wird damit begründet, dass mit der Zieleignung die Vereinbarkeit von beruflichen Vorhaben mit den persönlichen Qualitäten und Werten die Selbstwirksamkeit und

Ergebniserwartungen unterminiert werden (Hu, Hood & Creed, 2017, S. 65). Um eine Verhaltensänderung herbeizuführen, sollten Führungskräfte daher auf das Feedback zum Fortschritt und zu Möglichkeiten der Verbesserung zurückgreifen. In Bezug auf das Mindset wurde dabei festgestellt, dass ein Growth Mind dazu beiträgt, dass mehr Anstrengungen unternommen werden, um Ziele zu erreichen und Feedback als willkommene Anregungen zur Erreichung derselbigen angesehen werden. Daraus kann abgeleitet werden, dass Führungskräfte, die eine wachstumsfördernde Denkweise ihrer Mitarbeiter:innen unterstützen, nicht nur ausdauerndere Arbeitskräfte hinsichtlich deren Zielerreichung bekommen, sondern darüber hinaus Feedback positiver aufgenommen wird, als dies bei Personen mit fixiertem Mindset der Fall wäre.

Weitere empirische Befunden zeigen, dass die Entwicklung eines bestimmten Führungsstils im Zusammenhang mit dem Mindset der Mitarbeiter:innen von Bedeutung sind. Einen Ansatz zeigen Caniels, Semeijn & Renders (2018, S. 48 ff), welche den transformationalen Führungsstil im Zusammenhang mit der Mindset Theorie und dem proaktiven Engagement von Mitarbeiter:innen untersucht haben. Dabei wurde festgestellt, dass aktiv betriebene transformationale Führung einen positiven Einfluss auf Personen ausübt, welche überwiegend Growth Mindset Tendenzen aufweisen, und diese dadurch erhöhtes Engagement bei der Arbeit zeigen (Caniels, Semeijn & Renders, 2018, S. 57f.). Das ist nicht verwunderlich, wenn man bedenkt, dass die Überzeugungen der Führungskräfte hinsichtlich der Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Mitarbeiter:innen im Zusammenhang mit deren wachstumsorientierten oder fixierten Denkweise ausschlaggebend für die Aufgaben- und Verantwortungsverteilung sind (Özdoğan & Tanova, 2017, S. 589ff.). Wenig transformationale Führung begünstigt dagegen das Engagement von Personen mit einem Fixed Mindset. Dies wird bekräftigt durch die Befunde von Plaks, Grant & Dweck (2005, S. 245ff.), wonach Interaktionen zwischen Menschen besser funktionieren, wenn übereinstimmende Vorstellungen, in diesem Fall hinsichtlich der Erwartungen und dem gezeigten beziehungsweise geforderten Engagement, vorhanden sind. Konkret bedeutet das, dass Beschäftigte mit wenig Ambitionen der ständigen Weiterentwicklung, mehr Engagement zeigen, wenn sie sich nicht durch einen Führungsstil permanent unter Druck gesetzt fühlen (Caniels, Semeijn & Renders, 2018, S. 58). Es wird hervorgehoben, dass kein direkter Zusammenhang zwischen Growth Mindset und Engagement besteht, sondern vielmehr durch weitere Einflüsse, wie einen transformationalen Führungsstil, erst relevant wird (Caniels, Semeijn & Renders, 2018, S. 59).

Neben der Entwicklung der Überzeugungen von Führungskräften zu einem Growth Mindset können reflexionsorientierte Praktiken auch deren Mitarbeiter:innen zu einer offeneren und positiveren Einstellung gegenüber Veränderungen verhelfen (Hanson, Bangert & Ruff, 2016, S. 230). Bei Interventionen zur Entwicklung eines Growth Mindsets der Mitarbeiter:innen gilt es von Seiten der Führungskräfte weiters zu beachten, dass im Unternehmen herrschende Vorurteile einen Einfluss auf den Umgang mit eben jenen Betroffenen ausüben. Implizite Vorurteile gegenüber Frauen oder Beschäftigten aus unterrepräsentierten Gruppen können sich nämlich beispielsweise in der Art und Weise des Feedbacks niederschlagen, wodurch eine weitere Ausgrenzung dieser Beschäftigtengruppen stattfindet (Shapcot & Carr, 2020, S. 275ff.). Dies erfordert besondere Aufmerksamkeit in Organisationen oder Organisationseinheiten, welche mit der Unterrepräsentanz von Frauen und Beschäftigten aus Minderheitengruppen in der Führungsetage zu kämpfen haben (Han & Stieha, 2020, S. 16).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das individuelle Mindset ausschlaggebend dafür ist, wie Herausforderungen bewältigt werden. Während Personen mit einem Growth Mindset aufgeschlossen reagieren und an der persönlichen Weiterentwicklung interessiert sind, tendieren Personen mit einem Fixed Mindset zu mehr Zurückhaltung, da ein potenzielles Scheitern mit einem Verlust des Ansehens einhergehen könnte. Weiters wird dem Mindset zugeschrieben, dass es eine entscheidende Rolle beim Lernverhalten und der Zielorientierung einnimmt. Zusätzlich wird wachstumsorientierten Mitarbeiter:innen eine höhere Resilienz bei schwierigen Aufgaben und eine bessere Umsetzung von Fortbildungsinhalten im Arbeitsalltag nachgesagt. Dementsprechend ist es nachvollziehbar, dass Führungskräfte, als Bindeglied zwischen den Anforderungen des Unternehmens und den Erwartungen der Belegschaft, daran interessiert sind, ein Growth Mindset bei ihren Arbeitnehmer:innen zu unterstützen, um den sich schnell ändernden Anforderungen gerecht zu werden.

### **3 Empirie**

Auf die Darstellung des Einflusses von Führungskräften im Kontext der Personalentwicklung und die Bedeutung des individuellen Mindset folgend, wird in diesem Abschnitt erläutert, wie die Daten zur Beantwortung der Forschungsfragen dieser Arbeit erhoben und ausgewertet wurden. Angefangen mit der Darstellung des Vorverständnis des Forschenden in Bezug auf den Forschungsgegenstand werden weiters die verwendeten

Instrumente und Methoden zur Datenerhebung, -auswertung und -aufbereitung vorgestellt, sowie das Sampling der Studie näher erläutert.

### **3.1 Dokumentation des Vorverständnisses**

Bei qualitativen Studien werden im Vergleich zu quantitativen Erhebungen keine Vorabhypothesen erstellt, da dies dem Grundprinzip der Offenheit in der qualitativen Forschung entgegenstehen würde. Trotzdem ist es notwendig, dass die Forschenden Vorannahmen und Erwartungen dokumentieren, die sie vor der Arbeit bereits hatten, damit nachvollziehbar wird, unter welchen Voraussetzungen die Daten erhoben und ausgewertet werden. Die expliziten und impliziten Erwartungen können nämlich die Rahmenbedingungen der Forschung, hinsichtlich Wahrnehmung und Auswahl beziehungsweise Entwicklung der angewendeten Methoden beeinflussen und somit auf die erhobenen Daten sowie deren Auswertung und Interpretation einwirken. Folglich helfen die Ausführungen zum Vorverständnis der Forschenden festzustellen, ob die Studie zur Erschließung neuer Erkenntnisse konzipiert wurde, beziehungsweise inwiefern versucht wurde dieses Vorwissen zu irritieren (Steinke, 2004, S. 324f.).

Die persönlichen Erfahrungen des Autors und aus der Literatur ableitbare Aussagen hinsichtlich der Bewertung von Fehlern (Caniels, Semeijn & Renders, 2021, S. 1ff.) sowie dem Umgang mit den selbigen während eines Lernprozesses (Dweck, 2006, S. 57ff.) legen nahe, dass die Fehlerkultur ein wesentliches Kriterium für die Entwicklung eines Growth Mindset darstellt. Dementsprechend wird davon ausgegangen, dass insbesondere für Mitarbeiter:innen ausschlaggebend ist, wie mit Fehlern in Unternehmen umgegangen wird und dies den Führungskräften nicht unbedingt bewusst ist. Ist es im Unternehmen wichtig die Schuldigen bei suboptimalen Ergebnissen zu finden diese zu verurteilen, so werden Versuche Innovationen zu forcieren oder die Etablierung anderer Arbeitsabläufe eher mit den erwarteten negativen Konsequenzen assoziiert werden als mit potenziellem Erfahrungs- oder Wissensgewinn. Besonders schlimm dürften sich Sanktionen, infolge von Fehlern oder nicht optimal durchgeführten Aufgaben, auf die Entwicklung eines wachstumsfördernden Mindsets auswirken. Möglich wäre auch, dass die Schwere eines Fehlers determiniert, ob der Erfahrungsgewinn einen Misserfolg von Seiten des Unternehmens rechtfertigt.

Weiters wird vermutet, dass sich Führungskräfte nicht darüber im Klaren sind, dass sie effektiv die individuelle Personalentwicklung unabhängig von den Angeboten des

Unternehmens vorantreiben können. Erwartet wird auch, dass den Führungskräften nicht bewusst ist, dass ihre vorgelebte Einstellung dem Unternehmen gegenüber, sowie deren Führungsstil, erhebliche Auswirkungen auf das Mindset ihrer Mitarbeiter:innen haben können. Beispielhaft dargestellt, wenn eine Führungskraft vor ihren Mitarbeiter:innen negativ über die Strategie oder andere Aspekte des Unternehmens spricht, wird es für die Belegschaft schwieriger sein, eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen aufzubauen. Etwas differenzierter wird diese Annahme betrachtet, wenn es sich um den Willen zur Aus- und Weiterbildung dreht. Hierbei wird den persönlichen Tendenzen der Mitarbeiter:innen mehr Gewicht zugeschrieben, als den Einflussmöglichkeiten der Führungskräfte. Ähnlich verhält es sich nach Sicht des Autors mit den direkten Teammitgliedern. Wenn diese ein positives Mindset gegenüber dem Leben und der Arbeit an den Tag legen, wird es für einzelne Personen einfacher sein, ebenfalls eine positive Einstellung anzunehmen oder zu entwickeln. Neben allen Einflüssen während der Arbeitstätigkeit durch Vorgesetzte und Kolleg:innen darf auch nicht außer Acht gelassen werden, dass die grundlegende Einstellung von Personen schon ab dem Kindesalter bis zum Eintritt ins Erwerbsleben geprägt werden. Abgeleitet aus den Erfahrungen als Lehrlingsausbilder und im Zuge mehrerer Einschulungen neuer Mitarbeiter:innen, sieht der Autor die Relevanz des elterlichen Einflusses beziehungsweise der Rahmenbedingungen bei der Erziehung, sowohl im privaten als auch im schulischen Bereich, als Basis für das initiale Mindset im Arbeits- oder allgemeinen Alltag an. Beispielsweise wenn Schüler:innen überwiegend positive Erlebnisse mit dem Erwerb von Wissen verbinden, werden diese Personen im beruflichen Umfeld ebenfalls offener für die laufende Entwicklung sein, als dies Schüler:innen sein werden, die hauptsächlich negative Erfahrungen gemacht haben oder an ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten zweifeln.

Eine weitere Vorannahme ist jene, wonach die Bedeutung eines Growth Mindset der Mitarbeiter:innen für Führungskräfte eines Teams mit überwiegend körperlichen Tätigkeiten weniger relevant beschrieben werden wird, als das bei Führungskräften die ein mit meist geistigen Tätigkeiten betrautes Team führen, der Fall sein wird. Dementsprechend werden sich Führungstätigkeiten im Zusammenhang mit vielfältigen Arbeitsmustern im eigenen Bereich eher mit der Thematik von Innovationen oder Bewältigung komplexer Anforderungen befassen, als dies bei Führungskräften der Fall ist, die eine überwiegend gleichbleibende Palette an Tätigkeiten verantworten. Zum Beispiel wird die Bandbreite der möglichen Veränderungen der Aufgaben von Staplerfahrer:innen als geringer angesehen, verglichen zu jenen von IT-Mitarbeiter:innen oder vielseitig eingesetzten Assistent:innen. Angenommen wird weiters, dass die Bezeichnung des Growth Mindset den Untersuchungsteilnehmer:innen nicht bekannt sein wird, wohingegen die

Inhalte der Theorie schon in der ein oder anderen Weise im Führungsalltag berücksichtigt werden. Da diese Untersuchung in Pandemiezeiten durchgeführt wird, ist davon auszugehen, dass die Erfahrungen der befragten Führungskräfte überwiegend von den Themen Home-Office und Remote Work geprägt sein werden. Tabelle 1 dient zur Übersicht, wo die Vorannahmen im Zuge dieser Arbeit dieselbige beeinflussen könnten:

<b>Vorannahme</b>	<b>Beispiel</b>	<b>Verortung</b>
Theoretisches Vorverständnis	<p>Das theoretische Vorverständnis beruft auf der in Kapitel 2.1 beschriebenen Mindset Theorie von Carol Dweck (2006, S. 1ff.), sowie auf der Kritik an der Theorie durch beispielsweise Li &amp; Bates (2020, S. 7f.), welche nur marginale Zusammenhänge zwischen Growth Mind und Leistung sehen.</p> <p>Das Mindset der Führungskräfte ist ausschlaggebend für die Entwicklung einer Wachstumsorientierung der Mitarbeiter:innen (Han &amp; Stieha, 2020, S. 16).</p>	Theorie- und Diskussionsenteil
Auswahl des Samples	<p>Angenommen wird, dass es unterschiedliche Ansichten bei Führungskräften gibt, je nachdem ob diese ein Team führen, welches überwiegend geistige oder körperliche Tätigkeiten wahrnimmt.</p> <p>Die Erfahrung der Führungskräfte im Zusammenhang mit neuen Aufgaben, determinieren deren Beitrag zur Arbeit.</p>	Beschreibung des Samples
Zugang zum Feld und Ablauf der Erhebung	<p>Pandemiebedingt werden die Interviews hauptsächlich online stattfinden.</p> <p>Die Untersuchungsteilnehmer:innen werden überwiegend durch persönliches Netzwerk rekrutiert.</p>	Darstellung der Erhebungsmethode
Durchführung der Datenerhebung	<p>Basierend auf den theoretischen Ausführungen werden Fehlerkultur, Vorbildwirkung und Gruppendynamik im Zusammenhang mit dem Thema Mindset erwähnt werden.</p> <p>Erwartet wird, dass die persönliche Veranlagung oder die individuellen Rahmenbedingungen als wichtig für die Entwicklung eines Mindsets dargestellt werden. Dem Einfluss von außen wird weniger Relevanz zugesprochen werden.</p> <p>Der Begriff Growth Mind wird den wenigsten Personen bekannt sein und daher eine andere Formulierung, wie Motivation oder Einstellung verwendet werden.</p>	<p>Konstruktion Interviewleitfaden</p> <p>Darstellung Ergebnisse</p>

**Tabelle 1: Darstellung Vorannahmen**

## 3.2 Darstellung der Erhebungsmethoden und -instrumente

Um möglichst verschiedene Sichtweisen zum Forschungsgegenstand in Erfahrung zu bringen und den situativen und intrapersonalen Unterschieden der Befragten gerecht zu werden, wurde zur Erhebung eine qualitative Befragung mittels Leitfadeninterview eingesetzt. Der qualitative Ansatz soll einen tieferen Einblick in die individuellen Sichtweisen der befragten Personen gewähren und eventuell neue Perspektiven auf das Forschungsthema eröffnen (Bortz & Döring, 2006, S. 307). Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde zur Datenerhebung die qualitative Befragung mittels eines teilstrukturierten Leitfadeninterviews eingesetzt, da dieser einerseits die Offenheit für neue Ansichten bietet und andererseits sicherstellt, dass die für die Forschung relevanten Aspekte zur Sprache kommen (Helfferich, 2011, S. 36f.; S. 179f.). In Bezug auf die Forschungsintention sollen aus den Erzählungen von Führungskräften praxisnahe Anwendungsmuster und Veränderungsmöglichkeiten dargestellt beziehungsweise die Relevanz von Mindsets innerhalb eines Unternehmens sowie die determinierenden Rahmenbedingungen abgeleitet werden können. Bei der Entwicklung des teilstrukturierten Gesprächsleitfadens wurde darauf geachtet, dass Aufbau und Struktur themenorientiert erfolgen, ohne dabei zu starke Vorstrukturierungen vorzunehmen und somit dem Gedanken der Offenheit für neue Erkenntnisse Rechnung zu tragen (Froschauer & Lueger, S. 55ff.).

Hierbei wurde der teilstrukturierte Gesprächsleitfaden als Unterstützung und Orientierung für das Interview zugrunde legt. Prägnant formuliert behandelt der Leitfaden Fragen zu den Themen Führungsstil, Erfolg und Misserfolg in Projekten beziehungsweise bei der Erledigung von Aufgaben, Aus- und Weiterbildungsaktivitäten, Unterstützung der Mitarbeiter:innen bei deren Entwicklung, die persönliche Einstellung von Mitarbeiter:innen und der Bekanntheit des Begriffs Growth Mind. Folgend wird der Abschnitt des verwendeten Leitfadens näher beschrieben, welcher sich mit guten Leistungen von Mitarbeiter:innen beschäftigt, um das Vorgehen während den Interviews nachvollziehbar zu gestalten und die Intention hinter den Fragestellungen herauszuarbeiten. Die Ausführungen gelten sinnbildlich für sämtliche Teile des Fragebogens, welcher im Anhang eingesehen werden kann.

Erzählaufforderung		
Beschreiben Sie bitte eine Situation, in welcher eine/r Ihrer Mitarbeiter:innen über sich hinausgewachsen ist und eine herausragende Leistung erbracht hat.		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Ursachenzuschreibung für Erfolg Einfluss von Führungskraft Konsequenzen für FK od. MA	Wie ging es danach weiter? Was bringen Sie mit guten Leistungen von MA gedanklich noch in Verbindung? Gibt es sonst noch etwas?	Wodurch wurde diese Leistung ermöglicht? Welchen Anteil hatten Sie an der Leistung? Welche Konsequenzen wurden aus der guten Leistung gezogen?

Abbildung 2: Auszug aus dem Interviewleitfaden

Jeder Fragenblock wurde mit der Aufforderung begonnen, einen tatsächlichen Sachverhalt zu schildern. Im Fall der Abbildung 2 dreht sich die Fragestellung darum, eine konkrete Situation zu visualisieren, in welcher ein/e Mitarbeiter:in eine gute Leistung erbracht hat, und diese zu beschreiben. Einerseits wurde dadurch das Thema zu Beginn relativ weit geöffnet, wodurch die Teilnehmer:innen beliebige Sachverhalte und Aspekte, die sie mit den geschilderten Umständen verbinden, anführen konnten und andererseits wurden die Nachfragen darauf aufbauend an den Kontext angepasst, um die relevanten Aspekte für das Forschungsvorhaben eingehender zu beleuchten. Damit wurde prinzipiell versucht, den/die Interviewpartner:in gedanklich in eine bereits erlebte Lage zu versetzen, damit effektiv durchgeführte Handlungen, Ansichten und Verhaltensweisen geschildert werden. Hintergrund dieses Ansatzes ist, Aufzählungen von theoretisch als ideal empfundenen Ansichten vorzubeugen und die Gesprächsteilnehmer:innen zu einer mitunter kritischen Auseinandersetzung und Reflektion mit dem Erlebten anzuregen. Angenommen wird, dass fehlende Offenheit oder Antworten basierend auf deren sozialer Erwünschtheit durch die Fragestellung nach einer konkreten Erinnerung und den damit verbundenen Erfahrungen eher vorgebeugt werden konnte, als dies bei der Skizzierung einer utopischen Vision möglich wäre. Selbstverständlich kann nicht vollständig umgangen werden, dass sich Interviewpartner:innen in einem vorteilhafteren Licht darstellen möchten, als es in der Situation tatsächlich der Fall war. Durch die Erzählungen, direkten Rückmeldungen und Reaktionen der Gesprächsteilnehmer:innen auf die unterschiedlichen Nachfragen, konnte der Eindruck gewonnen werden, dass durchwegs ehrlich und reflektiert geantwortet wurde. Neben der Erzählaufforderung wurden im Leitfaden die inhaltlichen Aspekte notiert, welche mit dem jeweiligen Abschnitt in Verbindung gebracht werden oder in welche thematische Richtung Antworten erwartet wurden, um die

Relevanz für das Forschungsvorhaben festzuhalten. Außerdem wurden Aufrechterhaltungsfragen aufgelistet, um die Teilnehmer:innen zu weiteren Ausführungen einzuladen und insbesondere bei weniger detaillierten Schilderungen zusätzliche Informationen und potentiell interessante Daten zu generieren.

Zur Qualitätssicherung und Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit wurden die Gespräche aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Für die Interviews, welche online mit dem Kommunikationstool Microsoft Teams geführt wurden, kam die in der Software enthaltene Funktion zur Aufzeichnung des Gesprächs zur Anwendung. Bei den persönlich geführten Interviews wurde die Aufzeichnungsfunktion des Smartphones, vom Typ Xiaomi Redmi Note 10, des Forschenden verwendet. Weiters wurde zu jedem Interview ein Protokoll erstellt, wo wesentliche Aspekte hinsichtlich der Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Ort des Interviews, Zeit, Dauer und Anwesende, sowie Besonderheiten, zu welchen Störfaktoren und Auffälligkeiten gezählt werden, festgehalten wurden. In einem Fall wurden nach Beendigung der Aufzeichnung noch wertvolle Beiträge zum Forschungsgegenstand geäußert, welche stichwortartig im Protokoll festgehalten wurden und nicht wortwörtlich im Transkript aufscheinen.

### **3.3 Erläuterungen zum Sample**

Im Zusammenhang mit dem Thema Mindset ist es aufgrund des dafür nötigen Aufwandes nicht möglich sämtliche betroffenen Personen direkt zu befragen und so eine eindeutige Aussage treffen zu können. Vielmehr wird in der qualitativen Forschung ein Sampling anhand nachvollziehbarer Kriterien bestimmt, anhand derer sich induktiv aus den Einzelfällen auf die Allgemeinheit abzielende Verallgemeinerungen ableiten lassen. Daher gilt es eine kleinere Anzahl an Personen festzulegen, welche stellvertretend interviewt werden können und einen repräsentativen Schnitt darstellen. Patton (2015 zitiert in Zepke, 2016, S. 27) etwa stellt die Möglichkeit des gezielten Samplings vor. Dazu zählt neben den Methoden der gezielten Extremfälle, der Auswahl besonders typischer Fälle und der Suche nach Gegenbeispielen auch die Auswahl einer maximalen Variation im Sample. Letztgenannte soll in dieser Arbeit für eine möglichst aus unterschiedlichen Richtungen beleuchtete Bedeutung des Mindset im unternehmerischen Kontext sorgen. Folglich wird bei der Auswahl der Untersuchungsteilnehmer:innen darauf geachtet eine große Varianz hinsichtlich der diversen Einsichten betreffend des Untersuchungsgegenstandes zu erreichen. Die für das Sampling verwendeten Varianzmerkmale beziehen sich hauptsächlich darauf, möglichst unterschiedliche Branchen durch die

Teilnehmer:innen abzudecken und so mannigfaltige Ansichten zum Thema Mindset in verschiedenen Arbeitsumwelten zu generieren. Basierend auf den Ausführungen von Waschull, Bokhors, Wortmann & Molleman (2022, S. 11f.) wird zusätzlich differenziert zwischen überwiegend körperlichen und überwiegend geistigen Tätigkeiten der geführten Mitarbeiter:innen, um auch unter diesen Aspekten möglicherweise antagonistische Ansichten zu berücksichtigen. Ihnen zufolge ist nämlich die Art der Arbeitstätigkeit ausschlaggebend dafür, auf welche individuellen Faktoren bei der Umsetzung von digitalen Veränderungen in Unternehmen besonders zu achten ist. Dementsprechend wird angenommen, dass dies nicht nur für digitale Anpassungen gilt, sondern generell bei Veränderungen zum Tragen kommt, die Mitarbeiter:innen in der Art und Weise ihrer Leistungserbringung beeinflussen.

Weiters wurde darauf geachtet gleichmäßig Männer und Frauen, sowie unterschiedliche Altersstufen in das Sample zu integrieren. Auch wenn empirische Studien belegen, dass es kaum auffälligen Unterschiede zwischen dem Sozialverhalten (Eagly, 1987, S. 1ff.) und dem Führungsverhalten von Frauen und Männern gibt (Wunderer & Dick, 1997, S. 132), so zeigt eine aktuellere Untersuchung auf, dass sich weibliche Führungspersonen tendenziell integrativer zeigen, wodurch sie mehr Wert auf die Entwicklung und die Einbindung von Mitarbeiter:innen legen, als dies bei männlichen Führungskräften der Fall ist (Mai, Büttgen & Schwarzinger, 2017, S. 119ff.). Außerdem kann das Alter der Untersuchungsteilnehmer:innen insofern von Belang sein, als dass sich die Bedürfnisse und Präferenzen von Personen durch den Einfluss zeitgenössischer Umstände laufend verändern und anpassen. Dadurch wird das eigene Verhalten als auch die Wahrnehmung des Verhaltens anderer beeinflusst (Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 89ff.).

Konkret wurde daraus ein Sample von Personen mit Führungsverantwortung abgeleitet, welche in unterschiedlichen Branchen beschäftigt sind. Bei der Auswahl der Teilnehmer:innen wurde auf eine heterogene Zusammensetzung in Bezug auf das Alter und das Geschlecht Rücksicht genommen, wobei diese Daten zwecks Daten- und Vertrauensschutz nicht näher angeführt werden. Außerdem konnte eine breite Varianz in Bezug auf die Führungsspanne sowie die Führungserfahrung erzielt werden, welche zwar ursprünglich nicht geplant war, für die Datenqualität aber einen wertvollen Beitrag leistet. Die partizipierenden Führungskräfte waren erst kürzlich, also innerhalb des letzten halben Jahres, mit Aufgaben im Zusammenhang mit der Lernbereitschaft ihrer Mitarbeiter:innen konfrontiert, oder haben sich bereits mit kommenden Herausforderungen, die

die Lernfähigkeit und -bereitschaft von Mitarbeiter:innen betreffen, beschäftigt, wodurch authentische und reflektierte Meinungen zur Thematik des Mindset am Arbeitsplatz generiert werden konnten. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Charakteristiken der Forschungsteilnehmer:innen und der Art der Aufgabenstellungen ihrer Mitarbeiter:innen, wobei differenziert wird, ob es sich um überwiegend körperliche oder überwiegend geistige Tätigkeiten handelt.

Nr.	Branche	Führungserfahrung	Führungsspanne	Aufgaben
1	Luftfahrt	2 Jahre	10-37	körperlich
2	Finanzen	7 Jahre	12	geistig
3	Tourismus	26 Jahre	20	körperlich
4	KFZ-Instandhaltung	3 Jahre	25	körperlich
5	Handel	20 Jahre	9	geistig
6	IT	5 Jahre	4	geistig
7	Pharmazie	8 Jahre	22	geistig
8	Altenpflege	6 Monate	27	körperlich
9	Produktion	13 Jahre	7	geistig
10	Krankenpflege	4 Jahre	18	körperlich
11	Bildung	19 Jahre	4	geistig

**Tabelle 2: Merkmale der Untersuchungsteilnehmer:innen**

Der Versuch Befragungsteilnehmer:innen über das Studiennetzwerk zu rekrutieren, führte zu einer an der Studie teilnehmenden Person. Gleichzeitig wurde das persönliche Netzwerk des Forschenden aktiviert, um über Bekannte potentielle zum Sampling passende Kandidat:innen in Erfahrung zu bringen. Dadurch konnten die restlichen zehn an der Befragung teilnehmenden Personen erreicht werden. Wären sämtliche Forschungsteilnehmer:innen aus einem ähnlichen Umfeld, hätte dies zu einer Verzerrung der Forschungsergebnisse, aufgrund ähnlicher Interessen oder Ansichten, führen können. Dem wurde einerseits durch die breite Varianz der Branchen, als auch durch das Vorgespräch im Zuge der ersten Kontaktaufnahme mittels Telefonanrufes vorgebeugt, in welchem einerseits die Branche sowie die Erfahrungen mit Veränderungen erhoben wurden und andererseits das Interesse am Themengebiet des Mindset beziehungsweise der

Motivation oder Einstellung insbesondere im Zusammenhang mit der Entwicklung von Mitarbeiter:innen erfragt wurde.

### **3.4 Durchführung der Erhebung**

Die Durchführung der elf Interviews erfolgte Ende Jänner 2022 bis Mitte Februar 2022 innerhalb von drei Wochen. Das kürzeste der Gespräche dauerte 38 Minuten und das Längste 78 Minuten. Im Durchschnitt dauerte ein Interview 58 Minuten, wobei die einleitenden Erläuterungen zur Person des Forschenden sowie dem Forschungsgegenstand bereits vor Aufnahmestart erfolgten, wobei diese Zeit nicht in der durchschnittlichen Dauer enthalten ist, sondern ausschließlich die Länge der inhaltlichen mit dem Thema verwandten Aussagen berücksichtigt wird. Erst nachdem die Ausführungen zum Thema Datenschutz erfolgten und die Einverständniserklärung der Gesprächspartner:innen zur Aufzeichnung des Interviews eingeholt wurde, wurde die Aufzeichnung gestartet und der Teil über den Datenschutz sowie dem Einverständnis zur Datensicherung wiederholt.

Auf Wunsch der Forschungsteilnehmer:innen wurden vier Interviews persönlich am Arbeitsplatz der jeweiligen Person geführt und die restlichen sieben Interviews wurden mittels des Online-Kommunikationstools Microsoft Teams abgehalten, wobei hier sowohl Bild als auch Ton angestellt und aufgezeichnet wurden. Die unterschiedliche örtliche Situation hatte bei der Durchführung der Interviews keinen wahrnehmbaren Einfluss, da bei der Online-Variante Gestik und Mimik ebenfalls erkennbar waren und vorrangig die Inhalte des Gesagten für das Forschungsvorhaben relevant sind und nicht die Körpersprache, welche bei keiner der teilnehmenden Personen markant aufgefallen ist. Erwähnenswert ist, dass bei den Interviews über Microsoft Teams genauso kurze Unterbrechungen durch Kolleg:innen stattgefunden haben, wie bei den Präsenzgesprächen, wobei diese nicht weiter unangenehm aufgefallen sind und auch den Redefluss nicht nennenswert unterbrochen haben. Einzig beim Interview mit der Führungskraft aus dem IT-Sektor hat es technische Schwierigkeiten mit der Internetverbindung gegeben, welche die Qualität der Daten beeinflusst haben könnte. Konkret war der Verbindungsaufbau schwierig und der Beginn wurde dadurch um zehn Minuten verschoben und die Tonübertragung war teilweise verzögert, wodurch sich der Forschende und die befragte Person unbeabsichtigt ins Wort gefallen sind. Das war für beide Beteiligte anstrengend und hat mitunter den Detailgrad der Aussagen eingeschränkt.

Im Zuge der Erhebung der Daten wurde meist eingangs festgestellt, dass die Bezeichnung Mindset als solches unter den Forschungsteilnehmer:innen nicht besonders

verbreitet ist, wodurch nach den einführenden Erläuterungen zu dem Forschungsvorhaben der Terminus „Mindset“ durch „Einstellung“ bei den Fragestellungen angepasst wurde. Nach dem ersten Interview wurde die Herangehensweise an das Gendern während des Gespräches dahingehend geändert, dass vor Beginn der Aufzeichnung abgeklärt wurde, welche Form des inklusiven Sprachgebrauches die Gesprächspartner:innen bevorzugen, um Missverständnissen und Nachfragen des Forschenden, auf welche Personen genau angespielt wird, vorzubeugen. Generell wurden Aussagen auf die gesamte Belegschaft bezogen, auch wenn nur die männliche Form verwendet wurde, außer es wurde explizit darauf hingewiesen, dass eine bestimmte Personengruppe gemeint ist.

### **3.5 Datenauswertung**

Anschließend an die Datenerhebung wurden die Aufzeichnungen der Gespräche vollständig transkribiert. Dabei erfolgte eine sprachliche Glättung, wobei Füll- oder Zögerungslaute wie „äh“ oder „ähm“ nicht festgehalten wurden, um die Lesbarkeit zu erhöhen und die Inhalte leichter verständlich zu gestalten. Fehlerhafte Sätze hinsichtlich der Grammatik, Wortwiederholungen, syntaktischen Fehlern und Satzbrüchen wurden nur insofern korrigiert, wenn die Lesbarkeit des Textes dadurch beeinträchtigt wurde. Es wurde darauf geachtet keine inhaltlichen oder sinnverändernden Korrekturen im Zuge der Transkription vorzunehmen.

Das dadurch entstandene Datenmaterial wurde mittels der Themenanalyse nach Froschauer & Lueger (2020, S. 182ff.) in Kombination mit einer Codestrukturanalyse ausgewertet, um einen Überblick über die von den Forschungsteilnehmer:innen angesprochenen Themen herauszuarbeiten. Infolgedessen konnten die vorherrschenden für die Arbeit besonders wichtigen Kategorien hergeleitet werden (Froschauer & Lueger, 2020, S. 172ff.). Mittels der Codestrukturanalyse wurde das Datenmaterial nach zusammenpassenden oder ähnlichen Textpassagen durchsucht und mit Markierungen beziehungsweise Codes versehen. Im nächsten Schritt wurden diese codierten Aussagen gruppiert, wodurch sogenannte Cluster entstanden, welche wiederum die Basis für die Ableitung von Kategorien und Subkategorien innerhalb der einzelnen Themen darstellten. Das nachfolgende Kategoriensystem, abgebildet in Tabelle 3, zeigt auf, nach welchen Gesichtspunkten die Daten ausgewertet wurden und die Interpretation des gesamten Datenmaterials erfolgte.

<b>Kategorie</b>	<b>Unterkategorien</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Abgrenzung</b>
<i>Führungsverhalten</i>	Machtverhältnis, Fachliche Kenntnisse der Führungskraft, Unterstützung, Vertrauen, Aufgabenerledigung, Einfluss auf die Einstellung von Mitarbeiter:innen	Ausführungen zum Führungsverhalten, also welche Handlungen von Führungskräften inwiefern Einfluss nehmen können	Nicht enthalten sind Aussagen zu Fortbildungen, zur Leistung oder den Rahmenbedingungen
<i>Einfluss des Mindset auf die Leistung von Mitarbeiter:innen</i>	Individuelle Einstellung, Gruppen- / Teamdynamik, Ausbildung / Vorkenntnisse, Entlohnung, Einwirkung von Führungskräften	Im Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Belegschaft angeführte Sachverhalte	Ohne allgemeine Angaben zu Führungsverhalten und Rahmenbedingungen
<i>Unternehmensbedingte Rahmenbedingungen</i>	Allgemeine Unternehmenskultur, Fehlerkultur, Führungsspanne, Vertrauen	Geschilderte Umstände unter denen gearbeitet wird und deren Auswirkungen	Keine explizit auf Personen bezogenen Aussagen, sondern vielmehr die Vorgaben und Gegebenheiten innerhalb des Unternehmens
<i>Informationsaustausch / Kommunikation</i>	Feedback, Rahmenbedingungen, Kommunikationsverhalten der Führungskräfte	Kommunikationsweise der Führungskräfte und Mitarbeiter:innen sowie Informationsweitergabe	Keine Angaben zu spezifischen Aufgaben oder Entwicklungsvorhaben
<i>Generationenunterschied</i>	Aus- und Weiterbildung, Teamzusammensetzung, Leistungsfähigkeit	Aussagen im Zusammenhang mit dem Alter der Mitarbeiter:innen	Nicht enthalten sind Schilderungen ohne Bezug zum Alter
<i>Mindset zur Unterstützung der Entwicklung von Mitarbeiter:innen</i>	Zugang und Rahmenbedingungen, Einstellung zu Fortbildungen, Einflussnahme von Führungskräften, Konsequenzen / Bezahlung	Behauptungen betreffend Aus- und Weiterbildungen oder Übernahme neuer Aufgaben bzw. Umgang mit Herausforderungen	Keine Aussagen zur Leistungsfähigkeit oder Einflussmöglichkeiten der Führungskräfte im Arbeitsalltag
<i>Sonstiges</i>	Arbeitsmaterialien, Fachkräftemangel / Personalmangel, Recruiting, Unternehmensstandort	Außerhalb der Führungskraft / Mitarbeiter:in unmittelbar beeinflussbare Umstände	Ohne Berücksichtigung bereits behandelter Themengebiete

**Tabelle 3: Kategoriensystem**

Mit der Hinzuziehung zwei weiterer Forscher:innen beim Auswertungsprozess wurden, dem methodischen Prinzip der Triangulation (Flick, 2004, S. 98) folgend, zusätzliche Sichtweisen und Meinungen im Zusammenhang mit der Kategorienbildung sowie der Interpretation einzelner Textpassagen eingeholt, um einer einseitigen Perspektive vorzubeugen und die Qualität der Arbeit sicherzustellen. Die Themenanalyse von Froschauer & Lueger (2020, S. 182ff.) zur Auswertung des Datenmaterials wurde aus mehreren Gründen ausgewählt. Zum einen wird der Fokus auf die Analyse der Textinhalte gelegt, welche im ersten Schritt nur marginale Interpretationsleistung erfordert. Dadurch wird einer Verzerrung der Ergebnisse durch den Forschenden weitestgehend vorgebeugt. Weiters lässt die Themenanalyse eine intersubjektive Differenzierung zu, welche aufgrund des vielseitigen Samplings als notwendig erachtet wird. Damit wird eine Darstellung unterschiedlicher Standpunkte sowie den unter Umständen einhergehenden Differenzen ermöglicht und das Potential für Erklärungsansätze geliefert (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182ff.).

Nachdem die transkribierten Daten durchforstet und die markanten Aussagen anhand des Kategoriensystems eingeordnet wurden, folgte die Verdichtung des Materials sowie erste Interpretationen im Zuge der Ergebnisdarstellung, welche nunmehr im nächsten Kapitel folgt. Abschließend werden die komprimierten Erkenntnisse im Diskussionsteil mit der zu Beginn dieser Arbeit aufbereiteten Theorie verbunden und mögliche Implikationen für die Praxis abgeleitet.

## **4 Ergebnisse**

Dieser Abschnitt widmet sich der Darstellung der Ergebnisse der Erhebung. Dabei werden im ersten Schritt die einzelnen Fälle in sogenannten Case Summaries eingehender beleuchtet, wodurch die Arbeitsumwelt und Besonderheiten der einzelnen Interviewpartner:innen aufgezeigt werden. Damit wird den Umständen der jeweiligen Situationen in Zusammenhang mit der Analyse sowie der Interpretation im darauffolgenden Abschnitt Rechnung getragen und die Nachvollziehbarkeit, also unter welchen Voraussetzungen die jeweiligen Ansichten zustande kommen, erleichtert. Das ist insofern von Bedeutung, als das Sample, wie in Kapitel 3.3. ausführlich beschrieben, eine möglichst große Varianz bei den unterschiedlichen Branchen vorsieht und somit der Rahmen der Erfahrungen der befragten Führungskräfte äußerst unterschiedlich sind, was sich in den einzelnen Meinungen und deren individueller Bedeutung zum Thema Mindset

widerspiegelt. Die Titel der Case Summaries basieren auf den Angaben der Gesprächspartner:innen zu der Frage, wie ihre Mitarbeiter:innen sie beschreiben würden und lassen durchaus Schlüsse auf die jeweiligen Führungsstile oder das allgemeine Verhalten der Führungskräfte zu. Weiters sind die weibliche oder männliche Formulierung unabhängig vom tatsächlichen Geschlecht der teilnehmenden Personen gewählt.

Auf die Beschreibung der einzelnen Interviewteilnehmer:innen folgt die Darstellung der Ergebnisse anhand des zuvor beschriebenen Kategoriensystems. Dabei werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Gespräche zusammengefasst und anhand exemplarischer Auszüge aus den Interviews verdeutlicht. Die Zitate aus den geführten Interviews werden kursiv und eingerückt dargestellt sowie mit einem Verweis versehen, wo sie im Transkript zu finden sind. Als Beispiel dient folgendes Zitat:

*Naja, die Frage ist, in dem Unternehmen, wo verankert man solche Theorien. [...] Wie können sie die Führungskräfte auch auf solche Konzepte einfach auch mal schulen. Das ist ja kein Selfservice eigentlich (I.9, Z.648),*

was so viel bedeutet wie, dass dieser Ausschnitt des Gesprächs in Interview neun in Zeile 648 beginnt und sich unter Umständen auch auf weitere Zeilen erstrecken kann, wenn es sich um ausführlichere Aussagen handelt. Außerdem bezeichnet die Zeichenkombination [...] einen Abschnitt, wo sich wiederholende Beispiele oder Formulierungen, zugunsten der Fokussierung auf die Kernaussage ausgelassen wurden, ohne damit den Sinn des wiedergegebenen zu verändern.

## **4.1 Case Summaries**

Wie erwähnt folgen nun die Profile der Interviewpartner:innen, welche hauptsächlich die Branche, Führungsspanne, Führungserfahrung, das Führungsverhalten und erste Einsichten zu den Themen Aus- und Weiterbildung sowie dem Forschungsgegenstand des Mindset beinhalten.

### **4.1.1 Die Freundliche von der man alles haben kann**

Die erste Interviewperson kommt aus der Branche der Luftfahrt und ist im Schichtbetrieb beschäftigt. Ursprünglich hatte sie nicht vor in eine Führungsposition zu wechseln, aber aufgrund der potenziellen Vorgesetzten, die sich für die Teamleitungspositionen

beworben haben, kurzentschlossen entschieden sich auch zu bewerben. Hintergedanke war die Tatsache, dass sie diese Bewerber:innen auf keinen Fall als Vorgesetzte haben wollte und deswegen selbst diesen Schritt gewagt hat und sich selbst als Gegenkandidat:in für subjektiv gesehen schlechte Führungskräfte aufgestellt hat:

*Ha, das wirklich ausschlaggebende war dann, wie ich gesehen habe wer sich aller bewirbt. Da waren schon einige dabei, die eben nicht so sehr als Führungskraft geeignet waren. (I.1, Z.247)*

Zuvor war die interviewte Person bereits sieben Jahre stellvertretende Teamleitung und hat vor zwei Jahren die Teamleitung übernommen, wobei die Führungsspanne zwischen 10 und 37 Mitarbeiter:innen pro Schicht schwankt. Zu ihren Aufgaben zählen überwiegend die Aufgabenverteilung unter den anwesenden Kolleg:innen, sowie die Sicherstellung, dass die geplanten Arbeiten bis Schichtende vollständig oder zumindest überwiegend erledigt sind. Von ihren Kolleg:innen wurde der interviewten Person nahegelegt, sich auch nach dem Aufstieg in eine Führungsposition nicht zu verändern, da sie die stets freundliche und kollegiale Art zu schätzen wissen:

*Dass ich mich ja nicht ändere. Das haben nämlich viele gemacht, wie sie zu einer Führungsposition gekommen sind. (I.1, Z.36)*

Im Laufe des Interviews wurde vermehrt die fehlende Fachkenntnis der Führungskräfte angesprochen:

*Weil da hat es viele gegeben, die halt nicht, den Flieger so noch nicht gesehen haben, sondern wirklich nur im Büro gesessen sind. (I.1, Z.49)*

Einerseits ist der körperlich ausgerichtete Tätigkeitsbereich der interviewten Person für die Varietät der Befragungsteilnehmer:innen wertvoll und andererseits sind die Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Aufstieg zur Führungskraft über ehemals gleichgestellte Kolleg:innen von besonderem Interesse. Hierbei ist vor allem hervorzuheben, dass die Beförderung vor zwei Jahren, somit erst vor relativ kurzer Zeit, stattgefunden hat und damit die Mischung aus den Erfahrungen als Mitarbeiter:in und den Erfahrungen als Führungskraft vielschichtige Einblicke gewähren konnte. Zusätzlich konnte der Aus- und Weiterbildungsweg, sowie die damit verbundene beziehungsweise ausgebliebene Unterstützung, anhand persönlicher Erlebnisse geschildert werden.

#### **4.1.2 Der unkonventionelle Pragmatiker**

Die zweite an der Forschung teilnehmende Person arbeitet im Finanzsektor und ist mit der Führung eines 12-köpfigen Teams betraut, das mit geistigen Tätigkeiten beschäftigt

ist. Zu ihren Aufgaben zählen neben regulatorischen und organisatorischen Dingen die Lernpatenschaft, also Zuständigkeit für Weiterbildungen, sowie das Mitwirken im Innovationsteam, welches sich überwiegend mit dem Thema Digitalisierung beschäftigt. Die Branche ist von strengen Vorgaben hinsichtlich der notwendigen fachlichen Kenntnisse geprägt, um gewisse Tätigkeiten durchführen zu dürfen, wodurch das übergeordnete Ziel der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen überwiegend auf obligatorische Seminare und Kurse ausgerichtet ist. Die Dezentralisierung der einzelnen Filialen wird als Vorteil des Unternehmens angesehen, welcher sich auch in einer breiten Wissensbasis der Mitarbeiter:innen widerspiegelt:

*Dadurch sag ich immer, das ist auch gar nicht böse gemeint, aber bei uns ist es dann tatsächlich so, dass man im Vertrieb irgendwie dann doch eine Eier-legende-Wollmilchsau so ein bisschen sein muss. (I.2, Z.74)*

Ein weiteres Erfolgskriterium für Organisationen wird in der Art der Kommunikation gesehen, die die interviewte Person allgemein aber auch im eigenen Unternehmen kritisiert beziehungsweise in Frage stellt:

*Mich überrascht glaub ich hier herinnen immer, wenn die zwischenmenschliche Kommunikation nicht funktioniert. Das ist etwas, das ich persönlich nicht nachvollziehen kann. (I.2, Z.536)*

Weiters sieht sich die Person in einer Vermittler:innenrolle zwischen Mitarbeiter:innen und Geschäftsführung, wenn es um Zielerreichung oder Mitspracherecht der Mitarbeiter:innen bei Entscheidungen geht. Der Führungsstil wird als partizipativ dargestellt, welcher sich auf die direkte persönliche Kommunikation stützt. Mit ihren sieben Jahren Führungserfahrung lieferte die befragte Person wertvolle Einsichten in ein hierarchisch aufgebautes Unternehmen, dem Aus- und Weiterbildungsaktivitäten zur Sicherstellung der Geschäftsfähigkeit ein großes Anliegen sind.

#### **4.1.3 Der über der Anlage kreisende Adler**

Interviewperson drei ist Geschäftsführer:in in der Tourismusbranche und führt einen Betrieb mit 20 Mitarbeiter:innen. Neben den organisatorischen Aufgaben stehen vor allem die Moderationsrolle bei Schwierigkeiten und die Serviceorientierung gegenüber den Kund:innen im Vordergrund. Zusammenhängend damit kann der Führungsstil als *laissez-faire* beschrieben werden, wo die Mitarbeiter:innen ihr Tagesgeschäft weitestgehend selbstständig verrichten können und sollen:

*Das hat aber damit zu tun, dass die Mitarbeiter wissen, was sie zu tun haben und ich fokussiere mich auf den Kunden. (I.3, Z.48)*

Im Zuge des Gesprächs wird klar, dass innerhalb der Belegschaft ein familiärer Umgangston gepflegt wird, welcher auch bei den Kund:innen guten Anklang findet:

*Das funktioniert insofern, als dass es Leute gibt, die sagen, dass wir eine Familie sind. Das finde ich sehr schön. (I.3, Z.365)*

Die Person hat insgesamt 26 Jahre Führungserfahrung, wobei 18 Jahre als Geschäftsführer:in in der derzeitigen Position angegeben wurden. Die Besonderheiten des Interviews liegen in der familiären Arbeitsumgebung, gepaart mit einer direkten und geradlinigen Führungsmentalität, die die Notwendigkeit der Erledigung von bestehenden und neuen Aufgaben ohne explizite Vorgaben ermöglicht:

*Also den Mitarbeiter nachzugehen und zu sagen, dieses und jenes musst du machen, das funktioniert auch nicht. Das macht die Gruppe dann selbst. (I.3, Z.34)*

Die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten für die meist körperlichen Tätigkeiten werden pragmatisch gesehen und überwiegend im Zusammenhang mit Arbeitsmitteln erwähnt:

*Die sagen das Mittel funktioniert nicht oder nicht mehr. Dann organisiere ich oder sie selber eine Alternative. (I.3, Z.233)*

Ebenfalls zu erwähnen ist die Überzeugung, dass ausschließlich monetäre Zuwendungen als angemessene Vergeltung für gute Leistungen angesehen werden:

*Nein, das ist das Wesentliche. Das ist für die Mitarbeiter sicher das Wesentliche. (I.3, Z.174)*

Allgemein wird den finanziellen Rahmenbedingungen, wie Kollektivvertrag, Lohnabgaben, politische Versprechungen zur Lohnsteuersenkung und dergleichen, eine entscheidende Rolle im unternehmerischen Alltag zugestanden.

#### **4.1.4 Die strenge und faire Fürsorgliche**

Die vierte befragte Führungskraft ist in der KFZ-Branche beheimatet und leitet ein Team von 25 Mitarbeiter:innen, die überwiegend mit körperlichen Tätigkeiten betraut sind. Die Aufgaben umfassen neben der Werkzeugverwaltung die Gebäudeinstandhaltung sowie die Aus- und Weiterbildung der Lehrlinge und Mitarbeiter:innen. Bei ihr stehen Spaß und Freude in und an der Arbeit im Vordergrund, was sich in der persönlichen Zielvorgabe widerspiegelt:

*Das ist in dem Betrieb eigentlich schwer zu sagen, aber es ist, würde ich mal sagen, etwas mehr Spaß an der Arbeit. (I.4, Z.42)*

Hinsichtlich des Führungsstils ist hier der Vergleich mit anderen Führungskräften wichtig, um aus deren subjektiv wahrgenommenen Fehlverhalten zu lernen:

*Ja, wenn ich was gefragt werde, schau ich mich um die Antworten mehr oder weniger um. Das heißt ich setze mich hin, recherchiere mir das und rede mit dem Techniker drüber. Mein Kollege sagt nur, schau nach. (I.4, Z.25)*

Die Besonderheiten der Inhalte dieses Interviews liegen in der Schilderung der zusätzlich komplizierten Handhabung von Lehrlingen und deren Arbeitsmotivation, sowie der Gratwanderung zwischen Kollegialität als Führungskraft und autoritärer Tendenzen bei nichterwünschten Verhaltensmustern von verhältnismäßig langgedienten Mitarbeiter:innen. Hinzu kommt, dass sie bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber erst ein Jahr lang beschäftigt ist, wobei sich die gesamte Führungserfahrung auf drei Jahre beläuft und bereits Änderungen in dem Verhalten der Mitarbeiter:innen geschildert wurden:

*Was ich finde, dass einige Techniker von den persönlichen Sachen her über sich selbst hinausgewachsen sind. Das heißt zum Beispiel es kommen viel mehr Fragen. Es ist das Gleichgültige, das Herumlaufen, ich mach meine Arbeit und ich gehe raus, das wird besser. Es wird viel mehr gefragt. Es wird viel mehr geredet. Untereinander aber auch mit uns. (I.4, Z.102)*

#### **4.1.5 Die ungeduldige Dauergrantige**

Als fünfte Interviewperson gewährte eine Führungskraft aus dem Bereich Handel Einblicke in ihre beruflichen Erlebnisse. Fachlich und disziplinar führt sie direkt neuen Mitarbeiter:innen, wobei sie mit zwei weiteren Kolleg:innen gemeinsam für insgesamt 20 Mitarbeiter:innen zuständig ist, welche ausschließlich geistige Tätigkeiten zu ihrem Aufgabengebiet zählen. Die geteilte Führungsverantwortung wurde teilweise als herausfordernd beschrieben:

*Also so ein dreier Team ist immer... für manche Sachen gut, so wie jetzt, wenn zwei nicht da sind, ist immer noch einer da. Wenn's um Sachen geht, die dann hin und her geschoben werden... manchmal ein bisschen schwierig. (I.5, Z.43)*

Sie setzt vor allem auf persönliche Erfahrungen und weniger auf Schulungen oder Seminare, um ihren Führungsstil der Gegenwart zu verdeutlichen:

*Teilweise, wo ich selber Erinnerungen an meine Zeit habe, wie ich noch jung war, wo es mir nicht gut gegangen ist und wo es mir gut gegangen ist. Aus dem habe ich halt auch viel gelernt, weil ich mir gedacht habe, also das will ich nie wieder haben. Und das möchte ich auch niemandem antun. (I.5, Z.409)*

Diese Vorgehensweise wirkt umso nachvollziehbarer, wenn man bedenkt, dass sie mittlerweile auf mehr als 20 Jahre Führungserfahrung und 26 Jahre Unternehmenszugehörigkeit zurückblicken kann. Zusätzlich zeichnet sie sich durch einen äußerst direkten Kommunikationsstil aus, vor allem wenn es um Aufgaben geht, die ihrer Ansicht nach umgehend zu erledigen sind:

*Ich bin nicht der, der sagt, dass... oder ja der bin ich schon... mit ‚ja bitte‘ und ‚sei so nett‘, aber wenn ich der Meinung bin, das ist etwas das erledigt gehört, dann bin ich manchmal vielleicht ein wenig schroff. (I.5, Z.93)*

Nicht zuletzt auch, wenn es um Aus- und Weiterbildungsvorhaben geht, welche sie gerne unterstützt und jedem nahe legt:

*Erfolg ist freiwillig, schläfst noch eine Nacht mal drüber. Wenn du es machen willst, kannst morgen nochmal zu mir kommen und sagen ja. Möchtest du nicht, hast du es verpasst. Vielleicht sitzt du in 25 Jahren aber immer noch da und machst dasselbe, ich würde mir das überlegen. (I.5, Z.106)*

Als besondere Umstände der Situation der Führungskraft kann die geteilte Verantwortung mit zwei weiteren Kolleg:innen angesehen werden, wobei sie einen resoluten und direkten Kooperationsstil an den Tag legt.

#### **4.1.6 Der kooperative Konstruktive**

Die sechste an der Befragung teilnehmende Person arbeitet in der IT Branche und leitet ein Team von vier Mitarbeiter:innen, welches in einer Matrixorganisation eingebettet ist und die Aufgabenorientierung im Vordergrund steht:

*Die Geschichte ist halt auch, wir sind nun mal eine Technikergruppe in Summe. Und ja, Führung und Weiterentwicklung ist halt eher ein kleiner*

*Punkt. Natürlich müssen wir es am Radar haben und bei Bedarf reagieren, aber ja, wir sind halt eher Vollbluttechniker und nicht so, ja... die klassischen Büroarbeiter. (I.6, Z.313)*

Die Führungskraft sieht sich daher als Koordinator ihrer Gruppe und bietet Hilfestellung fachlicher oder technischer Natur, sofern sich die Mitarbeiter:innen bei ihr melden. Die Führungserfahrung der Person belaufen sich auf fünf Jahre in Teamleitungsposition, wobei die Unternehmenszugehörigkeit mit 23 Jahren angegeben wurde. In der Eigenheit der Matrixorganisation wird beschrieben, dass die Mitarbeiter:innen weitestgehend Eigenständigkeit in der Aufgabenerledigung an den Tag legen müssen und bei dem hauptsächlich auf Projekten basierenden Arbeitsalltag die Lösung derselbigen priorisiert werden:

*Solange die Lösung passt, ist das nicht das große Thema, wenn mehr Aufwand benötigt wird. (I.6, Z.155)*

Die Besonderheit dieses Interviews lässt sich damit zusammenfassen, dass ein äußerst pragmatischer Zugang zum Umgang mit Mitarbeiter:innen, welche mit geistigen Aufgaben betraut sind, dargestellt wurde und vor allem die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten nicht für Einzelpersonen als relevant angegeben wurden, sondern vielmehr für die Fachgruppe als Ganzes wichtig sind, um Projekte als Team erfolgreich meistern zu können:

*Aber wichtig ist eben, dass die Fachgruppe ihre Anforderungen erfüllt und entsprechend ausgebildete Mitarbeiter für diesen Teil auch haben. Das müssen wir dann schon eher als Fachgruppe sicherstellen, dass wir uns, ja, da auch halbwegs am Laufenden sind. (I.6, Z.230)*

#### **4.1.7 Die überarbeitete Vertrauenswürdige**

Interviewperson sieben ist eine Führungskraft aus dem Sektor der Pharmaindustrie und mit der Leitung eines 22-köpfigen Teams im Bereich des Beschaffungsmanagements betraut. Ihre Führungserfahrung beläuft sich mittlerweile auf acht Jahre bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber, wo sie insgesamt seit über 30 Jahren beschäftigt ist. Im Umgang mit ihren Mitarbeiter:innen setzt sie auf ein offenes und von Vertrauen geprägtes Miteinander, was sich auch abteilungsübergreifend auswirkt, da Mitarbeiter:innen von anderen Führungskolleg:innen bei ihr um Rat anfragen:

*Also ich hatte einen Kollegen, da sind seine Mitarbeiter mit Fehler, also mit Schwierigkeiten zu mir gekommen. Und ... ja, dass ich irgendwo ihnen einen Rat gebe, wie man gewisse Dinge löst. (I.7, Z.45)*

Geprägt ist das Gespräch von der Relevanz des amikalen Führungsstils, durch welchen die Offenheit der Mitarbeiter:innen bei Problemen, hinsichtlich Weiterbildungen aber auch bei neuen Aufgaben gewährleistet werden soll. Allerdings wird auch hervorgehoben, dass diese Art der Führung mit gewissen Konsequenzen verbunden sein kann, wenn negatives Feedback oder konstruktive Kritik vermittelt werden soll:

*Nur was natürlich ein Thema sein kann, [...] wenn man so ein gutes Team hat und [...] wirklich einen Draht zu den Leuten hat, dass man dann Schwierigkeiten hat, wenn es zu viel wird, oder wenn man negative Messages überbringen will. (I.7, Z.347)*

Weitere Besonderheiten des Interviews sind in dem Anstieg der Mitarbeiter:innenanzahl von drei auf 22 in den vergangenen 8 Jahren zu sehen, sowie die öfters angesprochene Differenzierung zwischen Aufgabenbereichen mit geistigen Tätigkeiten im Vergleich zu Abteilungen mit überwiegend körperlichen Tätigkeiten, wenn es um Themen wie Zufriedenheit und Einstellung zur Arbeit geht:

*[...] der hat eine Gruppe zu führen, die im Schichtbetrieb ist. Da sind die Leute einfach ein wenig unzufriedener, als in dem Bereich wo ich arbeite. Meine Leute sind alle im Büro. (I.7, Z.169)*

#### **4.1.8 Der ruhige Neue**

Als achte Führungskraft konnte eine in der Führungsrolle noch eher neue Person aus der Altenpflege gewonnen werden. Sie ist ein halbes Jahr als Bereichsleitung mit der Betreuung von 27 Mitarbeiter:innen beschäftigt, welche unterschiedliche Tätigkeiten körperlicher und geistiger Natur zu verrichten haben, wohingegen die eigenen Aufgaben hauptsächlich mit dem Schreiben von Dienstplänen und der Koordination der Termine der Bewohner:innen zusammengefasst werden können. Im Laufe des Gespräches wird schnell klar, dass die Führungskraft einen pragmatischen Führungsstil an den Tag legt:

*Also ich bin der Meinung, wenn man selbst nicht bereit ist, dass man alles investiert, dann brauch ich es auch nicht erwarten von meinen Mitarbeitern. (I.8, Z.514)*

Dieser zeigt sich auch in der Handhabung unpopulärer Maßnahmen, wenn beispielsweise Mitarbeiter:innen in anderen Abteilungen aufgrund von Personalmangel einspringen müssen und Bewohner:innen pflegen sollen, mit denen sie nicht so vertraut sind:

*Aber ja die Verärgerung muss man in Kauf nehmen, weil im Endeffekt bin ich ja nicht da in der Arbeit, dass mich jeder mag, sondern dass die Arbeit gemacht wird. (I.8, Z.112)*

Neben der Einstellung, dass die eigenen Bedürfnisse, jenen der Mitarbeiter:innen zumindest ähnlich sind, spielt der Einfluss der Kolleg:innen derselben Führungsebene eine wichtige Rolle im Umgang mit der Belegschaft. Weiters betreibt die Person nebenbei ein Studium und beschreibt neue Herausforderungen als eine Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung:

*Also ich sehe halt jede Herausforderung ist eine Möglichkeit sich weiterzuentwickeln [...] Weil jede Chance, die man verpasst sich weiterzuentwickeln, wird man nicht wieder kriegen in der Form. Das ist meine Ansicht, also ich gehe immer davon aus, dass jeder selbst... sich eben selbst so weiterentwickeln möchte, wie ich das selber auch würde. Liege ich wahrscheinlich in 99 % der Fälle falsch, aber ja, ist halt so. (I.8, Z.521)*

Insofern wurde klar zum Ausdruck gebracht, dass die Führungskraft aufgrund der persönlichen Tendenzen gegenüber Entwicklungsmöglichkeiten aufgeschlossen und unterstützend handelt.

#### **4.1.9 Die faktenorientierte Nachvollziehbare**

Die neunte an der Befragung teilnehmende Person ist in einem international tätigen Produktionsbetrieb beschäftigt und zählt sieben auf mehrere Staaten in Europa verteilte Führungskräfte zu ihrer Führungsspanne. Sie ist bereits 24 Jahre im selben Unternehmen tätig und seit 13 Jahren mit Führungsaufgaben betraut, wobei sie im Zuge ihrer Laufbahn an unterschiedliche Arbeitsstätten im In- sowie internationalen Ausland, nicht nur in Europa, produktiv war. Dabei schreibt sie der Art zu kommunizieren und wie Informationen weitergegeben werden einen bedeutenden Stellenwert zu:

*Ich bin da sehr transparent. Also ich sage einfach die Information, die von oben kommt, die ist für alle Mitarbeiter da. Ich muss nicht jeden in jeden Prozess einbinden in der Entscheidungsfindung, aber ich finde ein Recht auf Kommunikation im Unternehmen haben alle. (I.9, Z.100)*

Einerseits ist die Besonderheit an dem Gespräch, dass auch die interkulturellen Unterschiede erwähnt werden, insbesondere bei ihrem sachlichen und lösungsorientierten Führungsstil:

*Da muss man auch schauen, wie kommt das bei einer anderen Kultur auch an, wie man kommuniziert. (I.9, Z.196)*

Andererseits hat sie mit ihrem Unternehmen in den letzten Jahren größere Umbrüche in der Unternehmensstruktur aufgrund von diversen Fusionen mit anderen Firmen begleiten dürfen, wo das Thema Change und damit verbundene Neuverteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten an der Tagesordnung standen und immer noch stehen:

*Aber deren Aufgabengebiet hat sich halt massiv verändert über unsere Transfers in andere Regionen. Also da hat sich auch sehr viel getan an neuen Aufgaben, an neuen Fragestellungen und Verantwortlichkeiten. (I.9, Z.150)*

Damit bringt sie auch in Verbindung, inwiefern die Einstellung der Mitarbeiter:innen und der Führungskräfte zum einen durch die Veränderung beeinflusst werden können, aber auch welche Bedeutung die Offenheit gegenüber der Annahme von Herausforderungen und dem Umgang mit neuen Aufgaben für den Unternehmenserfolg darstellen kann, insbesondere wenn massive Umwälzungen im Zuge eines unternehmensweiten Change-Prozesses bewältigt werden sollen.

#### **4.1.10 Der gesellige Humorvolle**

Die zehnte befragte Führungskraft ist im Gesundheitsbereich tätig und leitet seit sieben Jahren ein Team von 18 Mitarbeiter:innen, wobei die Führungsverantwortung seit drei Jahren mit einer weiteren Person geteilt wird und sie hauptsächlich die Stellvertretung übernimmt. Damit steuert sie wertvolle Einsichten bei, wenn es darum geht, einerseits leitende Aufgaben wahrzunehmen und andererseits genauso wie ihre Kolleg:innen auf derselben hierarchischen Ebene zu arbeiten:

*[...] das ist ein Unterschied als vorher zur Stationsleitung, weil jetzt als Stationsleitungsvertretung ich trotzdem ein Teil des Teams bin. Und nur phasenweise in diese Rolle der Leitung schlüpfen darf oder muss. Und das schätze ich aber momentan sehr, weil auch die Mitarbeiter mich zwar sehr schätzen, mich aber nicht als die böse Chefin titulieren, sondern immer wieder auch einfach als Kollegin und ich weiß es nicht warum, aber es redet sich einfach dann einfacher, wenn man eigentlich Kollege ist und nicht unbedingt, ok, das ist mein Vorgesetzter und das ist der Mitarbeiter. (I.10, Z.33)*

Ihre Hauptaufgaben setzen sich aus der Erstellung der Dienstpläne, der Aufgabenverteilung bei den morgendlichen Besprechungen, der Budgetierung und dem Krisenmanagement als erste Ansprechperson zusammen. Aus- und Weiterbildungen sind insofern von Interesse, als dass innerhalb von fünf Jahren eine gewisse Stundenanzahl an Schulungen absolviert werden müssen, um die Berufsberechtigung in ihrem Bereich aufrecht zu erhalten. Dementsprechend ist die Entwicklung der Mitarbeiter:innen ein großes Anliegen, wo mitunter unkonventionelle Ansätze von Seiten der Führungskräfte gefunden wurden, um die Mitarbeiter:innen zu unterstützen. Beim Gespräch wird die Gruppendynamik hinsichtlich guten Leistungen oder einer guten Einstellung zum Arbeitsalltag betont, da einer zuversichtlich gestimmten Person alleine in ihrem Bereich wenig Beeinflussungspotential auf die Gesamtsituation zugestanden wird:

*Also wenn das nicht wäre, dann glaube ich wäre es auch für mich als Leitung sehr mühsam da... da bringt es nichts, wenn ich ein gutes Lächeln drauf habe oder wenn ich einen Schmäh rennen habe, wenn alle anderen mit einem faden Gesicht herumlaufen. (I.10, Z.404)*

Sie persönlich bevorzugt einen wertschätzenden Umgang mit ihren Mitarbeiter:innen, was auch darauf basiert, da sie sich einerseits in der beurteilenden und andererseits in der beurteilten Rolle wiederfindet und somit beide Seiten gut nachvollziehen kann:

*Was mir einfach so wichtig ist, dass man trotz Führungskraft noch menschlich ist. (I.10, Z.446)*

#### **4.1.11 Die ökonomische Gutmütige**

Interviewperson elf ist im Bildungsbereich beschäftigt und führt permanent ein Team von drei bis vier Mitarbeiter:innen, wobei sie sich ebenfalls für die 40 bis 50 Lehrenden zuständig fühlt, welche von Jahr zu Jahr wechselnde Personen sein können:

*Ich fühle mich eigentlich schon verantwortlich dafür, wenn Leute in meiner Organisation Aufgaben erledigen und ich bin für sie zuständig, fühle ich mich auch verantwortlich, dass sich die gut entwickeln können. (I.11, Z.22)*

Neben den 14 Jahren Führungserfahrung in ihrer derzeitigen Position, konnte sie zuvor Erfahrungen im Bereich Training und Coaching sammeln, wodurch sie als vielschichtig erfahrene Person Einblicke in den Führungsalltag insbesondere im Zusammenhang mit Motivation und Vertrauenskultur, welche sie als eklatant für eine gute Zusammenarbeit ansieht, geben konnte. Die Führungskraft beschreibt sich selbst als pragmatisch und

bürokratisch, wobei ihr Partizipation und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen genauso wichtig ist, wie die Einhaltung von vereinbarten Zielen:

*Ich glaube, dass die Kultur eben so ein Thema ist, das zwar sehr schwer fassbar ist, jetzt mit so Fakten und Zahlen, aber das einfach so mit-schwingt und unheimlich einen starken Einfluss hat auf die Leistung, auf die Zusammenarbeit, auf das, ob es den Leuten gut geht, ob die sich gesund und wohl fühlen in der Organisation. (I.11, Z.111)*

Die Besonderheit an diesem Gespräch lässt sich damit zusammenfassen, dass die Mitarbeiter:innen ihrerseits Fortbildungen absolvieren sollen oder müssen, um dieses wiederum ihren Schüler:innen weitergeben zu können oder die Methoden verbessern, mit welchen sie die Informationen aufbereiten. Insofern wird den Mitarbeiter:innen von Vornherein zugesprochen, dass diese sich gerne entwickeln und eine gewisse grundlegende Neugier auf Neues vorhanden ist, wodurch ein anderer Zugang zum Thema Aus- und Weiterbildung vorhanden ist, als bei den bisherigen Interviewpartner:innen. Weiters ist auch die Art und Weise der Fortbildungsmöglichkeiten, nicht zuletzt auch wegen der Pandemie, ein angesprochenes Thema:

*Es muss nicht immer heißen, bei uns heißt es nimmer, dass man jemanden in einen Kurs schickt, sondern bei uns heißt es viel eigenständig sich aneignen. Im Internet, online Angebote sich anschauen, teilnehmen bei thematisch passenden Diskussionen, sich austauschen in Gruppen, wo es um verwandte relevante Themen geht. Also ein sehr breiter Begriff von wo man überall eigentlich Wissen herkriegen kann, um gut zu sein. Früher war das finde ich sehr anders. Da ist man halt in die Ausbildung A, B, C, D, E gegangen. (I.11, Z.203)*

## **4.2 Fallübergreifende Analyse**

Wie in Kapitel 3.5 dargestellt, wurden die Inhalte anhand der Themenanalyse nach Froschauer & Lueger (2020, S. 182ff) erhoben und mittels einer Codestrukturanalyse kategorisiert. Die daraus entstandenen Themengebiete werden weitestgehend auch als Kapitelüberschriften für die folgenden Ausführungen verwendet. Die abweichenden Titulierungen sind der Komplexität des Themas geschuldet.

#### 4.2.1 Bedeutung des Führungsverhaltens für das Mindset

Wie in den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit aufgezeigt, kann das Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeiter:innen Einfluss auf das Mindset derselbigen ausüben (Dweck, 2006, S. 108ff.; Bass, 1999, S. 11f.; Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001, S. 1ff.). Dieses Unterkapitel widmet sich konkreten Situationen der Forschungsteilnehmer:innen, in welchen sie Auswirkungen der eigenen Verhaltensweisen oder ihrer jeweiligen Vorgesetzten gegenüber der Belegschaft wahrgenommen haben. Die enthaltenen Themengebiete befassen sich mit dem Machtverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen, den fachlichen Kenntnissen der Führungskräfte, der Unterstützung durch Führungskräfte für Mitarbeiter:innen, das Vertrauen der Mitarbeiter:innen in die Führungskräfte und wie Führungskräfte direkt Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeiter:innen nehmen können.

Angesprochen wurde die Veränderung der Verhaltensweise einer Person, wenn sie von einem normalen Beschäftigungsverhältnis in eine Führungsposition kommt und dadurch das neu gewonnene Machtverhältnis ausgenutzt hat, um die eigenen Ansichten durchzusetzen. Unter anderem wurde das wie folgt beschrieben:

*Ja, dass eben andere Teamleader, weil wir waren 24 in Summe... einfach gesagt haben, du machst das jetzt, weil ich das sage und das ist etwas das ich nie gemacht habe und nie machen werde. Ich habe nie zu irgendwem gesagt, du musst das jetzt machen. (I.1, Z.43)*

In dieser Aussage ist enthalten, dass die Person eine Abneigung gegenüber Anordnungen hat, welche mitunter den Ansichten der Mitarbeiter:innen entgegenstehen und das Anliegen nur umgesetzt werden soll, weil die Führungskraft das gerne so möchte. Hier schwingt mit, dass die Anordnungen für die Geführten eventuell nicht nachvollziehbar sind oder diese eine gegenteilige Ansicht vertreten würden, sofern die Führungskraft dies zulassen würde, was sich selbstredend nachteilig auf die Einstellung oder das Mindset der Mitarbeiter:innen auswirken kann. Verstärkt wird dies noch durch die als mangelhaft wahrgenommene praktische Erfahrung der Führungskraft bei bestimmten fachlichen Angelegenheiten, wenn Kritik an Mitarbeiter:innen geübt wird:

*Und dann kommt einer, der ist schon ... der hat vielleicht zehn Mal in den letzten 30 Jahren am Flieger gearbeitet, mit solchen Aussagen. (I.1, Z.100)*

Daraus kann abgeleitet werden, dass negative Rückmeldungen von Vorgesetzten in gewissen Situationen, wo ihnen mangelnde eigene Erfahrungen zu derselbigen zugeschrieben werden, als unpassend oder sogar ungerecht empfunden werden. Eine weitere Möglichkeit ist, dass die Offenheit für konstruktives Feedback eventuell untergraben wird, wenn das Vertrauen in die objektive Bewertungsfähigkeit der Führungskraft in Frage gestellt wird. Damit zusammenhängend wurde von anderer Seite vorgebracht, dass der rein formelle Unterschied zwischen Kolleg:in und Chef:in zu einem Bruch bei den Umgangsformen führen kann:

*...das ist ein Unterschied als vorher zur Stationsleitung, weil jetzt als Stationsleitungsvertretung ich trotzdem ein Teil des Teams bin. Und nur phasenweise in diese Rolle der Leitung schlüpfen darf oder muss. Und das schätze ich aber momentan sehr, weil auch die Mitarbeiter mich zwar sehr schätzen, mich aber nicht als die böse Chefin titulieren, sondern immer wieder auch einfach als Kollegin und ich weiß es nicht warum, aber es redet sich einfach dann einfacher, wenn man eigentlich Kollege ist und nicht unbedingt, ok, das ist mein Vorgesetzter und das ist der Mitarbeiter. (I.10, Z.33)*

Das Machtverhältnis scheint die Abstimmung untereinander oder die Akzeptanz der einzelnen Akteur:innen zu beeinflussen, da bereits der hierarchische Unterschied mit Discrepanzen beim offenen Meinungs austausch verbunden wird.

Neben dem Machtverhältnis als Führungskraft wurden weiters die Aufgaben hinsichtlich der Unterstützung der Mitarbeiter:innen, einerseits bei deren Aufgabenerledigung, als auch andererseits im Zusammenhang mit der Zielerreichung und dem Rückhalt gegenüber übergeordneten hierarchischen Ebenen, als wichtige Determinanten für die Einstellung genannt:

*Hier sehe ich mich dann immer so, ich sage immer, ich bin so der Puffer, der zwischen meinen Mitarbeitern und dem Vorstand, also der Geschäftsführung steht. Das heißt wenn der Druck von oben zu groß wird, ist es meine Aufgabe den Druck rauszunehmen, damit natürlich die Leute auch dementsprechend arbeiten können, weil Mitarbeiter, die erschlagen werden von Zahlen, die ... oder vom Zielerreichungsdruck, die können dann auch nicht mehr produktiv sein. (I.2, Z.296)*

Aber es erscheint auch wichtig zu sein, dass die Führungskräfte Rückhalt geben, wenn es sich um nervenaufreibende Kund:innen handelt, welche nach Aussage der

Forschungsteilnehmer:in aus der Hotellerie durchaus in der Lage sind, die Belegschaft verzagen zu lassen:

*Wir begegnen uns alle auf Augenhöhe und wer das nicht akzeptiert, den schick ich nach Hause. [...] Den Stress mach ich mir nicht mehr, dass wir Leute hinten nachlaufen, weil die irgendwelche Erwartungen haben, die wir nicht erfüllen können. (I.3, Z.401)*

Diese Ansicht signalisiert, dass das Empfinden der Mitarbeiter:innen durchaus über jenes der Kund:innen gestellt wird, sofern der Aufwand nicht mit angemessenen Mitteln gerechtfertigt werden kann. Allerdings lässt dies nicht eindeutig eine Folgerung zu, ab wann Erwartungen nicht erfüllt werden können und bis zu welchem Grad die Mitarbeiter:innen Sonderwünsche befriedigen müssen. Unter Umständen kann die Einstellung negativ beeinflusst werden, wenn der nötige Aufwand zur Befriedigung von zusätzlichen Anforderungen seitens der Belegschaft als unangemessen eingestuft wird.

Hinsichtlich der direkten Aufgabenerledigung sind die Führungskräfte der Meinung, dass die Unterstützung ihrerseits zu einem offeneren und besseren Umgang mit dergleichen ermöglichen. Entweder durch direkte Hilfe bei Nachfragen der Mitarbeiter:innen,

*Die arbeiten bis dahin, wo sie sich nicht auskennen, oder sag ich mal beim Anfang, dann komm ich hin und dann machen wir das gemeinsam, die Arbeit. (I.4, Z.404),*

oder wenn zu viel Arbeit auf einmal anfällt und aufgrund von Personalengpässen Not an der Frau oder am Mann ist,

*Weil sie auch wissen, dass auch wir als Leitungen dann nicht zu scheu sind, da einfach auch mitzuarbeiten. Also wenn wir sehen, dass wir zu wenig Mitarbeiter haben, dann bleibt der Computer abgedreht und dann muss der Dienstplan warten, dann muss die Budgetkalkulierung warten, dann muss einfach jedes Mail, was wir geschickt bekommen an Arbeit warten, weil wir arbeiten dann an der Basis. Und ich glaube, das schätzen schon sehr viele, dass wir dann auch diese Notwendigkeit haben zu sagen, wir unterstützen unsere Mitarbeiter und lassen sie nicht zu zweit herumlaufen, sondern dann sind wir halt die dritte Person. (I.10, Z.390),*

beziehungsweise kann es schon durch die simple Tatsache geschehen, dass die Führungskraft den Mitarbeiter:innen zusprechen, dass sie die nötigen Fähigkeiten und Fertigkeiten haben:

*Da braucht es das Vertrauen und eine gewisse Einschätzung auch der Leute, ihnen zu sagen, ok, ich glaube das schaffst du selbst. (I.7, Z.119)*

Dementsprechend wird einerseits als wichtig erachtet, dass den Mitarbeiter:innen Unterstützung zugesagt wird, sofern diese unbedingt gebraucht wird, aber andererseits nicht alle Herausforderungen abzuwenden, sondern ihnen auch zuzugestehen an Aufgaben zu wachsen und Zuspruch zu geben, wenn Arbeitnehmer:innen an ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten zweifeln. Wie in der letzten Aussage enthalten, ist es auch von fundamentaler Wichtigkeit als Führungskraft die Mitarbeiter:innen einschätzen zu können hinsichtlich deren Potentialen und Leistungskapazitäten. Dahingehend wird auch impliziert, dass bei allzu großer Unterstützung der Vorgesetzten das Wachstum der Mitarbeiter:innen sogar unterminiert werden könnte, wenn sämtliche Herausforderungen abgewehrt oder stellvertretend beseitigt werden. Auf der anderen Seite kann mangelnde Hilfestellung zu Überforderung führen, welche mit eingeschränkter Produktivität und mentaler sowie körperlicher Beeinträchtigung einhergehen. Die Teilnahmslosigkeit von Führungskräften gegenüber Anliegen der Belegschaft wird dagegen mit negativen Auswirkungen auf das Engagement in Verbindung gebracht:

*Mein Kollege, also wir machen das zu zweit eigentlich, das ist, der ist halt schon jahrelang in dem Konzern, der sagt, bitte Seite da und da, nachlesen. (I.4, Z.30)*

Die Führungskraft, welche diese Aussage getätigt hat, unterstützt ihre Mitarbeiter:innen bei Fragestellungen, wohingegen diese Ausführungen nahelegen, dass das Vorgehen des/der Führungskolleg:in nicht gutgeheißen wird. Aufgrund des Zusatzes, dass die andere Führungsperson bereits längere Zeit im Konzern tätig ist, wird abgeleitet, dass der mangelnde Wille die Mitarbeiter:innen zu unterstützen mitunter auf die längere Betriebszugehörigkeit zurückzuführen ist. Oder aber die beschriebene Führungskraft legt mehr Wert darauf, dass sich die Belegschaft selbstständig weiterentwickelt, und aus eigener Kraft lernt mit Problemen umzugehen.

Einen weiteren Punkt mit Bezug zum Führungsverhalten stellt die Vertrauensbasis dar, welche im Laufe der Gespräche immer wieder genannt wurde. Insbesondere der indiscrete Umgang mit Problemen wird negativ beurteilt:

*[...] du die fürchten sich vor dir. Die haben Angst, dass du sie vor Publikum vielleicht, oder vor der Mannschaft abwatscht. Wenn man das so ausdrücken möchte. Und das ist jedem unangenehm. (I.7, Z.49)*

Diese Aussage legt nahe, dass manche Situationen besser in einem Vier-Augen-Gespräch geklärt werden sollten, um die Offenheit der Mitarbeiter:innen zu begünstigen. Ist es dementsprechend wahrscheinlich, dass eine Führungskraft unangenehme oder sensible Informationen verbreitet, werden sich Mitarbeiter:innen zweimal überlegen, ob sie die Vorgesetzten informieren, oder lieber darauf hoffen, dass gewisse Umstände nicht ans Licht kommen, was einerseits die wirtschaftliche Situation des Unternehmens beeinflussen könnte oder andererseits einzelne Personen in ihrer Entwicklung behindert, da sie nicht offen über Problemzonen, sei es hinsichtlich fehlenden Wissens oder mangelhafter Rahmenbedingungen, sprechen können. Das wiederum führt zu einer Einschränkung der persönlichen Wachstumsfähigkeit und somit einer Begrenzung des individuellen Mindset. Neben den Gegebenheiten bei der Arbeit können auch private Umstände die berufliche Leistungsfähigkeit einschränken, was laut folgender Aussage durch eine gute Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in zumindest abgefedert werden kann:

*Wenn du ein privates Problem hast und du ziehst das in die Firma mit, und du hast das ständig im Kopf, dann wird das nix. Wenn sie wissen, sie können zu mir kommen, dann reden wir darüber und es passt. Die Arbeit geht ganz normal weiter. (I.4, Z.82)*

Das impliziert, dass Einflüsse außerhalb des beruflichen Geschehens, Auswirkungen auf dasselbige haben können und Führungskräfte durch vermeintlich einfache Mittel wie Zuhören eine positive Einstellung der Mitarbeiter:innen unterstützen können. Glaubwürdigkeit ist ein weiteres Schlagwort das von den Führungskräften im Zusammenhang mit dem Vertrauen genannt wird:

*Und dass ich das halte, was ich ihnen verspreche. Das versuche ich halt so gut es geht. Wenn mich da nicht jemand beeinträchtigt, aber ich bin da auch gegenüber der oberen Ebene sehr hartnäckig, weil ich verspreche nicht etwas, wo ich mich nicht rückversichert habe. (I.5, Z.400) Und immer, wenn ich dann etwas sage, dann will ich das auch so haben, sonst verliere ich meine Glaubwürdigkeit. (I.5, Z.405)*

Dementsprechend kann angenommen werden, dass die Nichteinhaltung von Versprechen gegenüber den Begünstigten möglichst vermieden werden soll, um Enttäuschung oder im schlimmsten Fall das Empfinden von Verrat vorzubeugen. Als wichtig wird auch genannt, dass bei einer guten Vertrauensbasis der Verbreitung von schlechten oder schädlichen Meinungen vorgebeugt werden kann:

*Es muss ja die Möglichkeit geben, dass man sich mal irgendwo unter Anführungszeichen einmal Auskotzen darf. In einem 1 zu 1 Gespräch ist es mir am liebsten, weil da kann man dann direkt darauf reagieren. Da habe ich einfach viel mehr Möglichkeiten das einzudämmen. (I.7, Z.557)*

Hier wird zweierlei angesprochen. Einerseits, dass die Mitarbeiter:innen die Möglichkeit haben in einem geschützten Rahmen ihre Ansichten ungeschönt und direkt darzulegen und andererseits, dass diese subjektiven Empfindungen nicht auf die ganze Belegschaft übergreifen und allgemein schlechte Stimmung verbreiten. Daraus kann geschlossen werden, dass die Meinung von Kolleg:innen wesentlichen Einfluss auf die Einstellung von anderen Teammitgliedern haben kann und wenn negative Ansichten überhand nehmen, die allgemeine Gemütslage der gesamten Belegschaft nachteilig beeinflusst werden kann. Folgendes Zitat scheint die Relevanz der Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen auf den Punkt zu bringen:

*Also, wenn diese Vertrauenskultur nicht gut ist, oder wenn eben kein Vertrauen vorhanden ist, dann... dann glaube ich, dass... dass alles sehr mühsam wird, ja. Also dass Ziele, die man anstrebt, dass viel Widerstand passiert, dass Leute sich nicht offen Bedenken äußern trauen, oder sich vielleicht auch nicht äußern trauen, dass sie bestimmte Dinge einfach nicht können, oder sich nicht zutrauen, oder nicht wissen, wie sie das machen sollen, obwohl das vielleicht durch Gespräche ausgeräumt werden könnte. (I.11, Z.130)*

Im Zuge der Interviews wurde unter anderem direkt nach den Einflussmöglichkeiten der Führungskräfte auf die Einstellung, also das Mindset der Mitarbeiter:innen gefragt. Dabei wurde ausgesagt, dass negativ gestimmte Personen auffallen, was gezielte Interventionsmöglichkeiten erleichtert:

*Wenn ich das sehe, kann ich schon mal fragen warum oder macht dir das überhaupt einen Spaß. Ich sage, wenn ich hier hereingehe und es nicht gerne tue, dann fällst du auf. (I.3, Z.253)*

Hierbei wird insbesondere auch auf die Bedeutung der Kommunikation von Seiten der Führungskraft verwiesen. Dieser wird von sämtlichen befragten Personen hohe Signifikanz in Bezug des Einflusses auf die Einstellung zugesprochen, wobei folgende Aussage als Referenzbeispiel für den Großteil der Befragungsteilnehmer:innen aufzeigt, worauf Wert gelegt wird:

*Ich komme in der Früh herein, gehe durch die Abteilung. Sage jedem ‚Guten Morgen‘, wurscht, wenn einer den Schädel hängen lässt, frage ich nach ‚und was ist los‘. Also ich versuche auf jeden irgendwie individuell einzugehen und zumindest mit jedem jeden Tag ein paar Wörter zu wechseln. Und dadurch festzustellen, geht's dem gut oder geht's wem nicht gut. (I.5, Z.390)*

Hiermit wird aufgezeigt, dass die Kontaktaufnahme bereits zu Beginn des Arbeitstages seitens der Führungskraft passiert, um der Belegschaft die Möglichkeit zu geben barrierefrei erste Anliegen bei der Führungskraft zu deponieren und einen ersten Eindruck der Stimmungslage zu gewinnen. Darüber hinaus ermöglicht es den Mitarbeiter:innen umgehend nachzufragen, wenn ungeklärte oder anstehende Problemzonen auftauchen, welche im Laufe des Tages zu behandeln sind. Daraus wird abgeleitet, dass umso einfacher eine Führungskraft für die Mitarbeiter:innen erreichbar ist und je volksnaher sich diese präsentiert, die Offenheit und Möglichkeiten zur Kooperation in beruflicher sowie persönlicher Angelegenheit vereinfacht wird. Die Hemmschwelle wird auch erwähnt, wenn es um Situationen geht, welche die Führungskraft selbst nicht beeinflussen kann, oder wo die Mitarbeiter:innen nicht zu ihren Vorgesetzten gehen möchten. Dahingehend wird ein Ansatz erläutert, welcher über die unternehmensinternen Angebote hinausgeht und externe Partner, insbesondere im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungen, hinzugezogen werden, um der Belegschaft eine neutrale Auseinandersetzung mit bestehenden Schwierigkeiten oder Umständen zu ermöglichen:

*Was wir gemacht haben als Führungsebene, wir haben gesagt, wir holen uns Unterstützung von außen, nämlich über Experten, die Change-Management betreiben. (I.9, Z.595) Versuche dich da mal mit jemand anderes auszutauschen. Das muss nicht die Kollegin sein, wenn du niemanden hast, Familie, oder es haben nicht alle jetzt Sparringpartner zum Besprechen solcher Situationen. Vielleicht hilft dir das auch mal der Blick von außen, mit jemand Neutralem darüber zu reden. Also auch da wieder Möglichkeiten suchen und die Hemmschwelle runterzusetzen. (I.9, Z.601)*

Im Hinblick dessen ist es auch an Führungskräften einzusehen, wenn deren Möglichkeiten ausgeschöpft sind, oder von den Mitarbeiter:innen darüber hinaus Unterstützung benötigt wird und dementsprechend Maßnahmen zu setzen, um einen produktiven Umgang mit Herausforderungen sicherzustellen. Auch in diesem Zitat wird deutlich, dass den Kolleg:innen ohne Führungsaufgabe eine wesentliche Rolle zukommt, wenn es sich um die individuelle Einstellung dreht und wovon diese beeinflusst werden könnte.

Zusätzlich wird die Vorbildrolle angesprochen, welche insbesondere im Umgang mit frustrierenden Angelegenheiten sinnbildlich auf die Mitarbeiter:innen wirken soll:

*Da habe ich manchmal das Gefühl, ich muss einfach da Vorbild sein, indem ich dann sage, ok, das kann nicht so schnell funktionieren und man muss das und das Abwarten, damit sozusagen jetzt so die Leute nicht demotiviert sind, wenn nichts weitergeht, zum Beispiel in bestimmten Bereichen. (I.11, Z.87)*

Das Warten auf andere Personen oder Abteilungen, um bestimmte Aufgaben erledigen zu können, wird als demotivierend und somit negativ für die Einstellung dargestellt. Durch die Handlungen der Führungskraft kann sie Einfluss darauf nehmen, wie solche Situationen auf die Mitarbeiter:innen wirken:

*Also das ist so irgendwo so mein, die Energie, die ich versuche weiterzugeben, dass... und das macht es schon aus. Das macht schon vieles, wenn man hier in den meisten Fällen positiv auftritt. (I.7, Z.354)*

Ist eine Angelegenheit für die Führungsetage bereits ein Problem und wird das auch so an die Belegschaft kommuniziert, wird sich diese ebenso negativ darüber äußern, wie es die Vorgesetzten vorleben. Im Gegensatz dazu wird eine entspanntere Handhabung von Führungskräften auch bei deren Mitarbeiter:innen keinen Grund zur Nervosität auslösen, es sei denn die Belegschaft wäre über zuverlässige informelle Kanäle besser informiert als die übergeordneten Hierarchieebenen. Es wird angenommen, dass das im Arbeitsalltag eher ein Sonderfall ist, wobei nicht außer Acht gelassen werden soll, dass informeller Kommunikation vermutlich eine ähnlich initiale Wirkung zukommt wie offiziellen Verlautbarungen.

#### **4.2.2 Leistungsbezogene Aussagen unter dem Aspekt des Mindset**

Ebenfalls aus der Theorie ableitbar ist, dass die Leistung der in einem Unternehmen beschäftigten Individuen von deren Mindset abhängt (Hu, Hood & Creed, 2017, S. 65; Caniels, Semeijn & Renders, 2018, S. 57f.). Folglich widmet sich dieses Unterkapitel der Darstellung der Aussagen der Forschungsteilnehmer:innen dem Thema, welche Umstände oder Maßnahmen auf die Leistung der Mitarbeiter:innen einwirkt. Zusätzlich zur Entlohnung für die erbrachte Leistung werden weitere Themengebiete aufgezeigt, welche das Mindset im Zusammenhang mit der Leistung darstellen. Diese sind einerseits auf der Person beruhende Faktoren wie die individuelle Einstellung oder die Ausbildung beziehungsweise die Vorkenntnisse der Mitarbeiter:innen und andererseits den

Umständen geschuldete Faktoren wie Gruppen- und Teamdynamiken sowie den Einwirkungsmöglichkeiten der Führungskräfte auf das Leistungsverhalten der Arbeitnehmer:innen.

Das Erste was den meisten Leuten dazu in den Sinn kommt, ist das Thema der Entlohnung. Bei den Interviewpartner:innen ist die Meinung vorherrschend, dass mit Geld viele Dinge kompensiert werden können, wobei diese Aussagen meist sofort korrigiert wurden, so wie in diesem Fall:

*Wenn gar nichts mehr geht, dann geht das Geld. Für manche ist Geld die größte Motivation. (I.5, Z.183) Ich bin jetzt nicht der große Freund von Prämien, weil ich glaub mit Geld kann man auch nur gewisse Zeit motivieren. (I.5, Z.179)*

Dem entgegen steht die Anmerkung der Führungskraft aus dem Gesundheitssektor, wo den Umständen des humanitär ausgerichteten Tätigkeitsfeldes geschuldet die intrinsische Motivation als ausschlaggebend dargestellt wird:

*Ich kann ihm weder mit, keine Ahnung, einem Gutschein oder einem Boni irgendwie eine Freude machen, aber... bei uns gibt es halt einfach dann nur diese Wertschätzung von uns allen oder diese Dankbarkeit oder dieses auch wo wir immer sagen, ok, ich hoffe, dass wir noch 15 oder 20 Jahre in diesem Beruf auch noch immer diesen Fokus haben, dass der Mensch im Mittelpunkt steht. (I.10, Z.151)*

Neben dem intrinsischen Ansporn wird aber auch hervorgehoben, dass die Anerkennung und die Rückmeldungen von Vorgesetzten und Kolleg:innen auf die Leistung einwirken können.

Dementsprechend verwundert es nicht, dass das soziale Konstrukt des Teams durchaus selbstregulierend beschrieben wird:

*Man braucht einen Nukleus, der vielleicht 60 % der Mannschaft hat um die anderen, also diejenigen mitzunehmen. Da gibt's einen guten Spruch, Gleich und Gleich gesellt sich gern. (I.3, Z.116)*

Daraus lässt sich ableiten, dass eine vorherrschende Geisteshaltung der Belegschaft auf andere Personen, oder auch neu eintretende Beschäftigte, abfärben kann. Demzufolge wären keine Interventionen von Seiten der Führungskraft notwendig, wenn der Großteil der Mitarbeiter:innen eine positive Einstellung gegenüber den beruflichen

Tätigkeiten und Herausforderungen an den Tag legen, da diese Einstellung automatisch auf weniger positiv gestimmte Kollegen übergehen würde:

*Ich glaube die Gruppe richtet sich's her. Also das ist nicht mein Job. (I.3, Z.120)*

Hauptsächlich wurden direkte Kolleg:innen auch insofern als wichtig beschrieben, als dass sie für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz mitverantwortlich sind:

*Weil es den Mitarbeitern gut geht, wenn er gerne da hereingeht, weil er auch die Leute mag, die was da herinnen sitzen. [...] Für mich ist das zum Beispiel sehr sehr wichtig. Ich könnte nie mit jemandem arbeiten, oder wo arbeiten, wo ich mich nicht wohl fühle und wo ich die Leute nicht mag. (I.5, Z.376)*

Dieser Ausführung zufolge hat es einen negativen Effekt auf die Leistungsfähigkeit der Führungskraft, wenn sie mit Personen zusammenarbeiten müsste, welche sie nicht leiden könnte. Angenommen wird, dass das genauso für ihre Mitarbeiter:innen, beziehungsweise allgemein für die arbeitende Bevölkerung gilt. Das gute Verständnis untereinander kann auch dazu führen, dass neue Aufgaben eher angenommen werden, als dies bei einer weniger gut gestimmten Belegschaft der Fall wäre:

*Einfach auf Kollegialität setzen. Auf guten Willen setzen. Und entsprechend reden mit den Leuten. Ist meistens nur so möglich. Und dadurch, dass ich wie gesagt, ein sehr engagiertes Team habe, bin ich mit dieser Art noch immer am besten gefahren. (I.7, Z.337)*

Da sich der Rahmen dieser Aussage um die Übernahme von anderen oder neuen Tätigkeit gedreht hat, wird abgeleitet, dass durch das gute Verständnis der Mitarbeiter:innen untereinander Aufgaben selbstorganisiert von Kolleg:innen übernommen werden, um den Geschäftsablauf möglichst reibungslos zu gestalten, ohne dass die Führungskraft explizit Anordnungen treffen muss. Als wahrscheinlicher wird angesehen, dass mit der Übernahme von Tätigkeiten die Kolleg:innen unterstützt werden sollen, wie auch in folgendem Zitat veranschaulicht wird:

*Und das ist aber genau das, was glaub ich auch ein gutes Team dann im Endeffekt ausmacht, [...] dass der andere schaut, dass er ihm diese Zeit freispielt und halt dafür die anderen Sachen übernimmt. (I.10, Z.130)*

Damit wird der Faktor Zeit angesprochen, welcher einen für die Leistung wichtigen Aspekt darstellt. Daraus wird geschlussfolgert, dass wenn den Mitarbeiter:innen

ausreichend Zeit im Rahmen ihrer Arbeitstätigkeit zugestanden wird, diese bereit sind über das normale Arbeitsausmaß hinaus Aufgaben zu erledigen und sich zusätzlich zu engagieren oder die Qualität der erbrachten Leistungen gesteigert werden kann. Folglich ist ein Mangel an Zeit kontraproduktiv, insbesondere im Kontext neuer oder schwieriger Herausforderungen. Veranschaulicht wird dies durch folgende Aussage eine/r Teilnehmer:in, welche sich auf die Zeit vor der Führungstätigkeit bezieht:

*Und ehrlich gesagt mir wars auch egal, [...] da war ich noch kein Teamleader und ich muss schauen, dass meine Arbeit fertig wird, da kann ich mich nicht um den Kollegen kümmern, der was braucht. (I.1, Z.191)*

Durch die mangelnde Zeit oder vielleicht auch aufgrund der Abneigung gegenüber besagtem Kollegen, konnte eine Unterstützung nicht gewährt werden, welche unter Umständen zu beiderseitigem Wachstum geführt hätte und somit wünschenswert gewesen wäre.

Neben den Empfindungen gegenüber den Kolleg:innen scheint auch das Verhältnis zu den Vorgesetzten für die individuelle Leistung, im Sinne der Einstellung gegenüber dem Arbeitsalltag, relevant zu sein:

*[...] wenn ich mit meinem Chef nicht kann, bin ich auch angefressen wenn ich in die Firma gehe und mache wirklich nur das, was ich machen muss. Und wenn dann auf dem Auftrag draufsteht, ich habe 5 Stunden Zeit dafür, dann nehme ich mir auch die 5 Stunden Zeit und werde nicht vielleicht schon nach 4 fertig. (I.1, Z.69)*

Dieser Aussage zufolge beeinträchtigt eine subjektiv schlecht wahrgenommene Führungskraft die Leistungserbringung dahingehend, dass mit einem Mindset an die Arbeit herangegangen wird, welches die Leistungsfähigkeit untergräbt und behindert. Daraus abgeleitet ist naheliegend, dass mit solch einer Einstellung neue Aufgaben oder Herausforderungen von vornherein abgelehnt werden und somit die Möglichkeit des persönlichen Wachstums von Mitarbeiter:innen unterminiert wird.

Weiters wird den interpersonalen Unterschieden Rechnung getragen, wenn von der Veranlagung oder der grundlegenden Einstellung von einzelnen Personen zur Leistungserbringung die Rede ist:

*Und es hängt halt von jedem Mitarbeiter auch ab und ist auch nicht so einfach teilweise. (I.6, Z.279)*

*Ich glaube schon sehr wichtig, weil wenn jemand zum Beispiel den Anspruch an sich hat, dass er alles schnell und sorgfältig erledigen will, dann macht das einen Riesenunterschied zu einer Person, der das egal ist. (I.11, Z.413)*

Allerdings wird nicht nur beschrieben, dass die Veranlagung für die Leistungserbringung bedeutend ist, sondern auch den Rahmenbedingungen vor Arbeitsantritt eine wichtige Rolle zugestanden wird. Vor allem bei Berufseinsteiger:innen wird der schulische Einfluss erwähnt:

*Wichtig ist einmal, dass man sagt, man kriegt einmal motivierte Junge aus einer Schule raus... die wirklich einen Ehrgeiz haben und einen Ehrgeiz zeigen. (I.4, Z.451)*

Hierzu ist auch anzuführen, dass berufliche Vorerfahrungen negativ gesehen werden können:

*Wenn zum Beispiel jemand von der Uni kommt, sind die meisten Leute, haben eine relativ lockere Umgangsweise. Dann tue ich mir fast ein bisschen leichter, weil die, weil das ist ein unbeschriebenes Blatt, der oder diejenige, der da kommt. Wenn jemand aus starren hierarchischen Strukturen zu uns kommt, dann fällt das oft sehr schwer hier den Schalter umzulegen. (I.7, Z.63)*

Zu den schulischen Erfahrungen kommen noch die Erziehung oder die Umstände während des Heranwachsens als Determinanten für die Bildung eines ursprünglichen Mindsets im Kontext der Arbeitswelt hinzu:

*Ich glaube, dass ein Gutteil von dem schon aus der Erziehung kommt. (I.5, Z.364)*

Daraus lässt sich ableiten, dass Personen, die mit einer positiven Einstellung gegenüber der Arbeit aufgewachsen sind und auch während der schulischen Laufbahn positive Erfahrungen mit Herausforderungen gemacht haben, mit einem positiven und aufgeschlossenen Mindset in das Berufsleben einsteigen, während es im umgekehrten Fall schwieriger sein wird eine wachstumsorientierte Einstellung bei den betroffenen Dienstnehmer:innen zu erreichen. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal wird in der Art der Tätigkeit gesehen, ob sich Mitarbeiter:innen zu herausragenden Leistungen motivieren lassen:

*Immer gibt's diese Begeisterung nicht, das muss ich sagen. Meistens bei irgendwelchen neuen Projekten oder so wird das besonders sichtbar. Aber bei dem Daily Business ist es eher nicht so. (I.11, Z.71)*

Demnach wird auch bei einer positiven Einstellung gegenüber der Arbeit angeführt, dass gute oder hervorragende Leistungen eher bei außergewöhnlichen Aufgaben, wie sie beispielsweise Projekte mit sich bringen, erbracht werden, als dies beim Arbeitsalltag der Fall ist. Für Führungskräfte kann das bedeuten, dass die Einstellung ihrer Mitarbeiter:innen gegenüber neuen Aufgaben oder der Wachstumsorientierung jedes Einzelnen erst bei Herausforderungen zutage treten kann, welche abseits ihrer normalen Tätigkeiten angesiedelt sind. Das Herausreißen aus dem üblichen Trott könnte somit ungeahntes Potential in der Belegschaft offenbaren. Auch der Art der Aufgabenvermittlung und dem zugestandenen Freiraum wird eine Relevanz für die Leistungserbringung ange-dacht, welche die Führungskräfte direkt beeinflussen können und entsprechend der folgenden Aussagen auch sollten:

*Ja, eben auch entsprechend die Aufgabenstellung zu vermitteln. (I.6, Z.55)*

*Ich meine das ist auch mein Zugang, dass ich den Leuten die Freiheit gebe so zu arbeiten, wie sie am besten ihre Leistung bringen können. (I.7, Z.80)*

Werden demnach die Anforderungen im Zusammenhang mit einer Aufgabe, also das gewünschte Ergebnis mit den zur Verfügung stehenden Mitteln, nicht ausreichend detailliert dargestellt, kann das mitunter zu Schwierigkeiten bei der Bewältigung derselben führen, was sich wiederum negativ auf das Mindset auswirken kann. Das wird insbesondere dann angenommen, wenn Mitarbeiter:innen die Ursache mangelnder Leistungsfähigkeit auf externe Umstände zurückführen, die sie nicht selbst beeinflussen können. Folgendes Zitat zeigt auf, dass einerseits den persönlichen Veranlagungen als auch den durch die Führungskraft oder die Organisation bedingten Rahmenbedingungen erheblicher Einfluss auf gute Leistungen im Arbeitskontext zuerkannt wird:

*Also ich würde es schon zu einem Gutteil einfach der Kompetenz dieser Person zuschreiben. Der ist einfach so begabt und talentiert und das ist das eine. Und dann hoffe ich doch, dass ich auch dazu beigetragen habe auch Rahmenbedingungen zu schaffen, wo das möglich ist. Also genug Freiraum, genug Autonomie, jetzt mach das mal so, wie du glaubst und wenn du auf Probleme stößt, dann können wir ja miteinander reden. (I.11, Z.180)*

Nachdem damit Umstände für gute Leistungen zusammengefasst sind, widmet sich das anschließende Kapitel den eben erwähnten Rahmenbedingungen im organisationalen Kontext und dessen Einfluss auf das Mindset der darin beschäftigten Personen.

### **4.2.3 Rahmenbedingungen für Mindset bezogene Maßnahmen**

Dieses Unterkapitel behandelt die Aussagen zu den unternehmensbedingten Umständen, unter welchen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter:innen ohne Führungsfunktion agieren können oder müssen und welche Wirkung diese im Zusammenhang mit dem Mindset entfalten können. Die behandelten Themengebiete drehen sich um die allgemeine Unternehmenskultur, die Fehlerkultur, die Führungsspanne, also die Anzahl der geführten Mitarbeiter:innen je Führungskraft, sowie das Vertrauen der Arbeitnehmer:innen in die vorgegebenen Werte und Leitsätze der Organisation.

Im Hinblick auf die allgemeine Unternehmenskultur wird angeführt, dass diese unabhängig der Präferenzen der Führungskraft Einfluss auf die Einstellung ihrer Mitarbeiter:innen ausüben kann:

*Das heißt es muss auch auf der Unternehmensebene das Ziel geben, dass man ein offenes, aufgeschlossenes Mindset unterstützt. Und das heißt eben, dass man bestimmte Maßnahmen setzen muss, damit sich sowas überhaupt entwickeln kann in einem Unternehmen. Und da bin ich als Führungskraft auch angewiesen darauf, dass ich Vorgesetzte habe oder ein Management, die das unterstützen wollen. (I.11, Z.500)*

Darin schwingt die Aufforderung an die Entscheidungsträger:innen mit, dass die Führungskraft alleine kein allgemein wachstumsorientiertes Mindset erwirken kann. Vielmehr wird der Rückhalt ihrer Vorgesetzten benötigt, um eine aufgeschlossene Einstellung zu verbreiten und zu unterstützen. Dahingehend wird auch verlangt, dass die gezielte Schulung von Führungskräften auf das Mindset-Thema notwendig wäre, um es organisationsweit sinnvoll ausrollen zu können:

*Naja, die Frage ist, in dem Unternehmen, wo verankert man solche Theorien. [...] Wie können sie die Führungskräfte auch auf solche Konzepte einfach auch mal schulen. Das ist ja kein Selfservice eigentlich. (I.9, Z.648)*

Hierzu wird vermutet, dass einerseits die Unternehmen schon froh wären, wenn allgemein eine positive Einstellung in der Belegschaft vorherrschen würde, aber andererseits lässt man die Führungskräfte bis zu einem gewissen Teil auf verlorenem Posten stehen und bekennt sich nicht mit vollem Enthusiasmus dazu, indem man beispielsweise unternehmensweit Schulungen und Unterstützung für die leitenden Mitarbeiter:innen anbietet, wie diese Wachstumsorientierung unter der Belegschaft fördern können. Der Aussage mit dem Self-Service zufolge würde unternehmensseitig eher darauf vertraut werden, dass sich die Führungskräfte individuell dem Thema annehmen und es auf ihre Art in ihrem Bereich umsetzen sollen, ohne dass irgendwelche zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssten. Auf einen ähnlichen Umstand zielt das nächste Zitat ab:

*Ich bin dann eher so, ok, wir müssen mal schauen, dass die ganze Basis funktioniert und haben dann oft gar nicht so die Zeit wirklich sich Gedanken darüber zu machen, oder zu schauen, ok, wie kann man jeden Einzelnen fördern oder schauen, was bräuchte der vielleicht gerade. (I.10, Z.431)*

Daraus kann abgeleitet werden, dass wenn die grundlegenden Aufgaben im Arbeitsalltag nicht reibungslos funktionieren, die Zeit für individuelle Entwicklungsmaßnahmen oder überhaupt das Erkennen von Potential in der Belegschaft auf der Strecke bleibt. In Folge sollte darauf geachtet werden, dass die nötige Stabilität bei den täglichen Aufgaben gegeben ist, bevor man sich auf die Entfaltung von zusätzlicher Leistungsfähigkeit konzentriert. Ein weiterer Punkt wurde genannt, wenn das Gespräch auf Projekte und deren unternehmensseitiger Relevanz bezogen wurde:

*Wo ich mittlerweile, glaub ich auch und das kann ich teilweise gar nicht so beeinflussen, meine Mitarbeiter bald nicht mehr motivieren kann, weil wir jedes Jahr wieder von Neuem anfangen. (I.5, Z.148)*

Bei dieser Aussage wurde ein an die Führungskraft erteiltes Projekt mittlerweile zum dritten Mal verschoben, da sich die Prioritäten des Top-Managements laufend verändert haben und somit die Ressourcen mehrfach umverteilt wurden, ohne das Projekt gänzlich aufzugeben. Es wird hervorgehoben, dass dies außerhalb der Einflussmöglichkeiten der Führungskraft geschah und demnach zu Unmut bei der Belegschaft geführt hat, wodurch die Motivation der Mitarbeiter:innen Schaden genommen hat. Somit lässt sich erahnen, dass die Einstellung gegenüber diesem Projekt bei erneutem Anlauf äußerst schlecht und die Arbeitsleistung entsprechend mangelhaft sein wird. Weiters wird angenommen, dass in solchen Szenarien die Anstrengungen seitens der Führungskraft wesentlich

höher ausfallen müssen, um in dieser Situation ein produktives Mindset bei den Mitarbeiter:innen fördern zu können. Einen weiteren Aspekt, welcher sich auf die Einstellung der Belegschaft auswirken kann, wird in der Diensterteilung oder den Arbeitszeiten gesehen:

*Also wir haben dadurch, dass wir im Turnusdienst sind, ist es oftmals schon diese Dienstplanthematik, dass wir sagen, ok, wie viele wollen Nachtdienste machen, Wochenende, also das sind so diese Grundthemen. Oder auch diese Einsparungs-Dienste, also grade in der Gesundheits- und Krankenpflege muss man halt schon sehr flexibel sein und das stößt natürlich dem ein oder anderen auf. (I.10, Z.76)*

Diese Ausführungen legen nahe, dass einerseits die individuellen Präferenzen der Mitarbeiter:innen in der Diensterteilung möglichst berücksichtigt werden sollen, aber andererseits auch die damit einhergehend geforderte Flexibilität bei Ausfällen von Kolleg:innen mitunter zu Problemen führen kann. Implizit werden Abweichungen von der Norm mit einem negativen Einfluss auf die Einstellung gegenüber der Arbeit generell durch die Darstellung der Einsparungs- oder Ersatzdienste aufgezeigt. In weiterer Folge wird angenommen, dass alleine die Möglichkeit jederzeit einen zusätzlichen Dienst absolvieren zu müssen, oder angefragt wird, ob ein zusätzlicher Dienst übernommen werden würde, zu einer Beeinflussung des Mindset führen kann, ungeachtet dessen, ob dieser Fall auch tatsächlich eintritt. Insbesondere in komplexen Arbeitssituationen wird der Tätigkeitsgestaltung oder der Anforderungsdefinition von Aufgaben ein nicht zu unterschätzender Einfluss auf die Einstellung von Mitarbeiter:innen zugeschrieben. Basis der nächsten Aussage ist, dass die Führungskraft an der Einführung eines IT-Tools arbeitet, welches die zu erledigenden Aufgaben differenziert und übersichtlich darstellen soll:

*Auch jeder Mitarbeiter im Endeffekt das auch besser koordinieren kann und auch die richtigen Anforderungen auch klar, transparent eben zusammengefasst sind. (I.6, Z.89)*

Daraus kann abgeleitet werden, dass umso genauer die mit der Ausführung von Aufgaben betrauten Personen über die Spezifikationen und Prioritäten der anstehenden Herausforderungen Bescheid wissen, desto offener und produktiver wird deren Umgang damit sein. Im Umkehrschluss würde das bedeuten, dass schwammige und unklar definierte Angelegenheiten einen negativen Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeiter:innen haben können.

Im Zusammenhang mit den unternehmensbedingten Rahmenbedingungen wurde ebenso die Fehlerkultur erfragt und in welchem Maß diese das Mindset oder Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter:innen beeinflussen kann. Folgendes Zitat ist eine gute Zusammenfassung des von allen Forschungsteilnehmer:innen als optimal beschriebenen Umgangs mit Fehlern:

*So dieser sachliche professionelle Umgang mit einem Fehler, hey, das stimmt jetzt nicht. Wir müssen das jetzt irgendwie lösen und wir müssen da jetzt irgendwie eine Lösung finden, wie wir das wieder halbwegs reparieren können. Und so sehe ich es aber auch im Kleinen. Also ich glaube, vielleicht sind das diese Erfahrungen, die einen da klüger machen. Auf keinen Fall dramatisieren, nicht auszucken, nicht cholerisch herum, das hat ja alles keinen Sinn. Das kann man kurz mal in seinem Geist für sich machen, aber spätestens, wenn man mit den Leuten zu tun hat, die den Fehler eh schon meistens erkannt haben und eh schon total fertig sind, muss man schauen, dass man es möglichst sachlich angeht und halt verlangt auch, dass die das dann rasch machen und das ist im Normalfall, also immer so, dass die das dann versuchen gleich wieder gut zu machen. Oder halt zu verbessern, was zu verbessern geht. (I.11, Z.357)*

In dieser längeren Aussage werden gleich mehrere Aspekte erwähnt, welchen im Zusammenhang mit der Behandlung von angefallenen Fehlern Bedeutung beigemessen wird. Begonnen wird damit, dass der professionelle Umgang entscheidend ist und von Seiten der Führungskraft nicht über Gebühr dramatisiert oder emotional aufgeladen behandelt werden sollte. Zusätzlich nehmen der produktive Umgang mit aufgetretenen Diskrepanzen und die Lösungsfindung eine zentrale Rolle ein, um die Mitarbeiter:innen, die sich meistens selbst genug Vorwürfe machen, dahingehend zu bringen, sich produktiv mit der Angelegenheit auseinanderzusetzen, was genau den theoretischen Ausführungen zum Growth Mindset entspricht. In Verbindung mit neuen Aufgaben wird ebenfalls betont, dass das Zulassen von Fehlern für die Wachstumsorientierung entscheidend sein kann:

*Das ist aber auch abhängig von der Fehlerkultur her. Also davon, ob man Fehler machen darf. Das muss man halt auch zulassen, weil wenn man immer gleich einem auf die Finger klopft, und dann wird derjenige irgendwann nicht mehr motiviert sein etwas Neues zu probieren. (I.5, Z.436)*

Neben der Möglichkeit, neue Aufgaben wahrnehmen zu können, also eine Chance zu alternativen Tätigkeiten zu bieten, wird der Umgang mit dabei entstehenden Fehlern dargestellt. Als Charakteristikum von Neuem kann angesehen werden, dass die Erwartungen oder damit zusammenhängenden Anforderungen der ausführenden Person nicht bekannt sind und demnach über Versuch und Irrtum erstmal erlernt werden müssen. Würde man das notwendige Experimentieren durch Tadel oder zu erwartende Zurechtweisungen unterminieren, wird vermutlich kein/e Mitarbeiter:in bereit sein, etwas Neues auszuprobieren und somit der Wachstumsgedanke im Keim erstickt werden. Hinsichtlich der allgemeinen Fehlerkultur im Unternehmen wird auch ausgeführt, dass es als Führungskraft angebracht sein kann, die Belegschaft vor ungerecht wahrgenommenen Belehungen durch darüber angesiedelte hierarchische Ebenen zu schützen:

*Und wir als Stationsleitungen schon sehr genau abwägen, was wir dann auch wirklich zu den Mitarbeitern sagen und was nicht. Also oftmals, wenn ich es auch selbst als ungerecht empfinde, dann sag ich gar nichts zu dem Mitarbeiter, weil dann hör ich mir halt den Tadel der Pflegedirektion an und sage zum Mitarbeiter nichts, weil ich jetzt ganz genau weiß, wie es ist in der Rolle des Mitarbeiters. Und ich es dann einfach auch unfair oder eben ja, nicht gerecht empfinden würde wegen sowas zu maßregeln. (I.10, Z.237)*

Die eigenen Empfindungen gegenüber einer Aussage werden bereits von der Führungskraft als unfair empfunden und dadurch nicht an die eigentlichen Betroffenen weitergeleitet, da vermutlich befürchtet wird, dass ein ungerechtfertigter Tadel die Einstellung nachteilig beeinflussen könnte. Eine weitere Meinung macht deutlich, dass es auch auf die Branche oder den Bereich ankommt, in welchem Fehler passieren, um einen adäquaten Umgang mit den Selbigen zu finden:

*[...] das sind ja Fehler, die sind jetzt nicht so ein Leben und Tod Angelegenheit wie vielleicht ja doch in anderen Bereichen. (I.11, Z.374)*

Die befragte Person meint hiermit die Differenzierung zwischen Diskrepanzen, welche aufgrund von Zahlen auf einem Papier, beispielsweise bei Controlling-Tätigkeiten, auftauchen oder ob Menschenleben von korrekten Handlungsweisen abhängen, wie dies unter anderem im Gesundheitswesen bei Ärzt:innen oder im Personentransport bei Busfahrer:innen der Fall ist. Dementsprechend kann der Schweregrad eines Fehlers dessen Handhabung determinieren und es gilt sowohl von Seiten des Unternehmens als auch deren ausführende Organe in Form der Führungskräfte einen adäquaten Umgang mit Irrtümern zu finden, welcher den Umständen angemessen ist. Dabei erscheint es auch

wichtig, den Mitarbeiter:innen offen und ehrlich gegenüber aufzutreten und den Dialog zu suchen:

*Das Erste ist die Problemlösung, das Zweite ist die Ursachenforschung und das Dritte ist, ok, verbessern wir es und erstens schaut man, dass man transparent und ehrlich miteinander umgehen. Also dass nichts vertuscht wird. (I.7, Z.30)*

In dieser Aussage wird unter anderem angedeutet, dass Fehler vertuscht werden könnten, wenn die Transparenz und Ehrlichkeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen nicht gegeben ist. Als Folge wird angenommen, dass eine mangelhafte Fehlerkultur den offenen Umgang mit Verbesserungspotenzial hemmt und somit der wachstumsorientierten Denkweise entgegensteht.

Im vorhergehenden Zitat wurde die Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in erneut angesprochen und von den Forschungsteilnehmer:innen wurde oftmals auch das Vertrauen in das Unternehmen zu den Einflüssen auf die Einstellung der Belegschaft thematisiert. So zum Beispiel in diesem Fall, wo Versprechungen getätigt aber nicht eingehalten wurden:

*Dem sind auch viele Kurse versprochen worden, aber nicht von mir, sondern der hat halt... der hat sich mit mir zusammengesprochen, er hätte gerne einen Enginge-Run Kurs gemacht. Hätte ihm finanziell nichts gebracht, aber er hätte Interesse gehabt. Ich habe das meinem direkten Vorgesetzten weitergegeben und es ist nie was passiert. Darauf hinaus hat er sich veräppelt gefühlt, weil er immer wieder informiert wurde, dass sie dran sind den Kurs zu organisieren und dass es was wird. Nach 3 Jahren hat er gesagt, danke. (I.1, Z.443)*

Diese Ausführung zeigt, dass enttäuschte Erwartungen letzten Endes zu einer Kündigung von Arbeitnehmer:innen führen können, aber zuvor schon ein negativ beeinflusstes Mindset generieren. In diesem Fall hat auch die Unterstützung der direkten Führungskraft nicht geholfen, da sich das Unternehmen bei den Zusagen entweder verkalkuliert hat oder von vornherein kein Interesse daran hatte, den Mitarbeiter bei seinen Entwicklungsvorhaben zu unterstützen. Selbstredend ist mit der Verweigerung von Zugesagtem ein eklatanter Vertrauensbruch verbunden. Das kann soweit führen, dass sich Mitarbeiter:innen nicht mehr offen trauen ihre Anliegen oder Befürchtungen vorzubringen:

*Dass die Leute mir nicht vertrauen. Und dass sie auch demotiviert werden. Dass sie, wenn Menschen Fehler machen und werden kollektiv*

*verurt... unter Anführungszeichen verurteilt oder niedergebügelt, dann trauen die sich nix sagen. (I.7, Z.38)*

Mit dieser Aussage wird das Vertrauen mit dem offenen Eingestehen von Fehlern verbunden. Ähnlich könnte es sich verhalten, wenn Mitarbeiter:innen kein Vertrauen in das Unternehmen oder die Führungskraft haben sie bei ihren Entwicklungsvorhaben zu unterstützen, wodurch eine Einschränkung des Wachstums ideell vorweggenommen werden würde. Durch mangelndes Vertrauen könnte somit von vornherein die persönliche Tendenz zur Leistungssteigerung begrenzt werden. Entsprechend des folgenden Zitates wird der aufgeschlossene Umgang miteinander als Basis für die produktive Zusammenarbeit gesehen:

*Ich glaube, dass wir nur über diesen Erwartungsabgleich überhaupt miteinander zusammenarbeiten können. [...] die Offenheit das ansprechen zu können oder das Vertrauen, dass da nix passiert, wenn man das jetzt sagt [...] und ich darf dann aber auch sagen ‚nein ehrlich gesagt hätte ich mir das schon noch ein bisschen sorgfältiger erwartet, oder dass du da eine Grafik reinmachst‘ (I.11, Z.432)*

Implizit wird damit auch angesprochen, dass Mitarbeiter:innen eventuell gar nicht wissen, welche Anforderungen eigentlich gestellt wurden. Also in welcher Weise die Aufgabe hätte erledigt werden sollen, um als gut gelöst zu gelten. In diesem Fall wurde vielleicht eine grafische Darstellung erwartet, welche der/die Angestellte aber nicht als zielführend erachtet hatte. Daher könnte seitens der Führungskraft geschlussfolgert werden, dass die Person eine negative Einstellung gegenüber der Arbeit hat, obwohl ein Missverständnis bei der Aufgabendefinition vorliegen könnte. Somit ist eine gute Vertrauensbasis auch notwendig, um einen Erwartungsabgleich von beiden Seiten, sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter:in, zu ermöglichen und dadurch an beiderseitigem Wachstum ausgerichtete Maßnahmen zu setzen.

#### **4.2.4 Kommunikationsbedingte Auswirkungen auf das Mindset**

Angemessene Umgangsformen sind für viele Sachverhalte in Unternehmen oder generell, wenn mehrere Personen aufeinandertreffen, ein entscheidender Faktor in Sachen produktiver Interaktion. Da das Thema Kommunikation in verschiedenen Situationen und in verschiedenen Zusammenhängen als besonders wichtig geschildert wurde, widmet sich diese Arbeit in einem eigenen Unterkapitel eben jenen Ausführungen. Die damit verbundenen Themengebiete sind das Kommunikationsverhalten der Führungskräfte

sowie der Mitarbeiter:innen, die Art und Weise des Feedbacks und das organisationale Vorgehen hinsichtlich der Informationsweitergabe.

Gestartet wird mit einem Beispiel, welches aufgrund seiner Aussagekraft den Inbegriff einer abwertenden Stellungnahme einer Führungskraft gegenüber einem Mitarbeiter darstellt:

*[...] und der Teamleader hat das mitbekommen, weil er grade vorbeigegangen ist und gemeint, ‚Der kann dir nix erklären, weil der weiß selber einen Scheißdreck‘. (I.1, Z.88)*

Hierbei werden nicht nur die Kenntnisse des Mitarbeiters in Abrede gestellt, sondern der Zweifel an den Fähigkeiten zusätzlich vor anderen Kolleg:innen geäußert. Die Wortwahl am Ende ist ebenfalls äußerst abfällig und im professionellen Kontext unpassend. Die Führungskraft, welche dieses Szenario miterlebt hat, hat von dem verunglimpften Mitarbeiter die Rückmeldung erhalten, dass diese Aussage negativ aufgefasst wurde, auch wenn sie unter Umständen vielleicht als Scherz gemeint war. Dementsprechend liegt es nahe, dass sich abfällige Bemerkungen über die Leistungsfähigkeit von Personen nachteilig auf deren Mindset auswirken, insbesondere wenn diese von Vorgesetzten geäußert werden. Das könnte insofern von Belang sein, als dass Mitarbeiter:innen hinsichtlich der Konsistenz des Selbstbildes verglichen zum Fremdbild verunsichert werden oder sie sich schlicht zu Unrecht herabgesetzt fühlen. Eine weitere Einsicht in diese Richtung steuert eine Führungskraft bei, die selbst noch eine Führungsebene unter sich hat:

*Was ich auch mache, ich kommuniziere ungern auch über meine Mitarbeiter, die jetzt ja selbst Führungskraft sind, drüber. (I.9, Z.113)*

Hierbei wird darauf Wert gelegt, dass sich die untergeordneten Führungsebenen nicht übergangen fühlen und nur nach erfolgter Absprache Informationen weitergegeben werden. Angenommen wird, dass bei einer anderen Vorgehensweise entweder die Führungskräfte davon ausgehen, dass sie für die Weitergabe von wichtigen Informationen nicht fähig genug wären diese entsprechend zu vermitteln oder aber generell gesprochen das Vertrauen nicht vorhanden ist. So oder so wird das einen schlechten Einfluss auf deren Einstellung ausüben. Das führt wiederum zu den nächsten Gesprächsausschnitten, welche dem Mitspracherecht der Mitarbeiter:innen hohe Relevanz zusprechen:

*Das versuche ich auch über den Vorstand zu kommunizieren, dass ich mich vorher immer gerne mit meinem Team bespreche, bevor wichtige Entscheidungen getroffen werden, weil es ganz einfach so ist, und das*

*aus der Erfahrung heraus, mittlerweile kann ich das glaub ich schon sagen, dass nur Mitarbeiter, die auch ein gewisses Mitspracherecht haben, das Gefühl haben, gehört und gesehen zu werden. (I.2, Z.108)*

*Wenn die Mitarbeiter nicht das Gefühl haben, dass sie gesehen werden und dass sie gelobt werden, dann besteht natürlich auch wiederum die Gefahr, dass die Motivation wieder stark abnimmt. (I.2, Z.614)*

Darin enthalten ist einerseits, dass Mitarbeiter:innen, die in wichtige Entscheidungen eingebunden werden und nicht vor vollendete Tatsachen gestellt werden, eine positivere Einstellung entwickeln können und andererseits wird erwähnt, dass die Möglichkeit des Feedbacks, sowohl von Führungskraft an Mitarbeiter:in als auch umgekehrt erleichtert wird, welches mit einer Motivationsbeeinflussung einhergeht, die mitunter als Barometer für die Einstellung angesehen werden kann. Im Speziellen wurde oft das Thema Feedback und dessen Wirkung auf das Mindset der Belegschaft erwähnt, wobei die Befragungsteilnehmer:innen durchwegs Rückmeldungen ihrer Mitarbeiter:innen begrüßen, um gezieltere Entscheidungen treffen zu können. Das erscheint teilweise schwierig aufgrund einer eingeschränkten Vertrauensbasis:

*Hat auch ewig gedauert, um Feedback zu kriegen, weil jeder Angst hat, wenn ich ihn [neue Mitarbeiter:in, Anm.] wieder kündige, dass er selber wieder mehr Arbeit hätte. (I.3, Z.123)*

In diesem Fall wurde die Schwierigkeit angesprochen, eine ehrliche Rückmeldung zur Arbeitsweise neuer Mitarbeiter:innen zu bekommen, da eine negative Beurteilung mehr Arbeit für die beurteilende Person bedeuten könnte. Damit geht die Annahme einher, dass konstruktives Feedback eher zurückgehalten wird, wenn es mit vermeintlich zusätzlichem Aufwand für denjenigen verbunden wird, der das Feedback erteilt. Besonders im Zusammenhang mit Problemen oder Fehlern wird eine offene Kommunikation der Mitarbeiter:innen erwartet:

*Das ist halt eine Geschichte, wo ich auch hoffe, dass die Mitarbeiter sich entsprechend auch melden. Ja. Und eher nicht Sachen hier hineinschließen. (I.6, Z.38)*

Durch die Offenheit der Mitarbeiter:innen könnten weitere Komplikationen vermieden werden und wenn diese auf mangelndem Wissen basieren, wäre der Aufbau der notwendigen Kenntnisse zielführend. Als Folge wird angenommen, dass unzureichende Kommunikation von Führungskraft und Mitarbeiter:in die Leistungsfähigkeit einschränkt und dadurch der Wachstumsorientierung schadet. Folgende Anschauung soll verdeutlichen, dass diese Begrenzung beiderseitig auftreten kann:

*Und wenn es irgendwelche Kritikpunkte gibt oder irgendwelche Punkte, die auch Negativ-Feedback, ich meine, das ist ja ganz ganz wichtig. Dass auch Feedback, das nicht so toll ist für den Chef oder für die Chefin, dass das auch weitergegeben wird, weil sonst hat man keine Möglichkeit daran zu arbeiten. (I.7, Z.68)*

Diese Aussage zeigt auf, dass sich Führungskräfte sehr wohl auch der Umstände bewusst sind, dass sie nicht perfekt sind und aufgrund der Rückmeldungen ihrer Mitarbeiter:innen wachsen möchten. Weiters kann aus der Formulierung geschlossen werden, wonach daran gearbeitet werden kann, nicht nur die Führungskraft gemeint ist, sondern eventuell auch Kooperation gewünscht wird, um widrige Umstände zu bewältigen. Unter Bezug auf die Kommunikation wird die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiter:innen ebenfalls vermehrt erwähnt:

*Das muss auch jeder verstehen, dass er ein ganz ein wichtiger Part im... in dem Ganzen ist. Weil wenn einer das Gefühl hat, er ist eh nicht wichtig, dann nimmt er auch seine Arbeit nicht wichtig und dann wird auch nie was dabei rauskommen. (I.5, Z.55)*

Konträr zu dem ersten in diesem Kapitel angeführten Zitat, wird hier deutlich, dass das aktive Vermitteln der Wertschätzung an die Mitarbeiter:innen positiv mit der Leistungsfähigkeit verbunden wird. Abseits der verbalen Rückmeldungen werden auch in Naturalien angebotene Anerkennung, für in diesem Fall Kompensation von Personalausfällen, angeführt:

*Wir machen es grundsätzlich so, dass wenn wir sagen, ok wir sind heute wieder zu wenig, dann gehen wir meisten am Abend noch irgendetwas trinken oder wir spendieren als Stationsleitungen, wir haben halt eine Trinkgeldkassa, wir spendieren ein Mittagessen daraus oder so. Wir versuchen halt auf diese Art und Weise zu sagen, ok, wir schätzen das wert, was ihr alles macht, was ihr leistet. (I.10, Z.411)*

Daraus kann geschlossen werden, dass nicht nur wortreiche Wertschätzung als zielführend angesehen wird, sondern auch symbolische Gesten, wie die Einladung zum Essen oder der gemeinschaftliche Feierabend eine positive Einstellung aufrecht erhalten oder fördern kann. Letzteres wird auch dem Teamgeist zuträglich sein, welchem zuvor in Kapitel 4.2.2 bereits ein nicht zu unterschätzender Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und das Mindset von Individuen zugesprochen wurde. Unter dem Aspekt der Kommunikation wird vermehrt die Notwendigkeit der Wissensweitergabe oder des Wissensabgleichs im unternehmerischen Miteinander herausgestrichen:

*Wenn die Mitarbeiter ein gutes Arbeitsklima haben, sprich sie direkt miteinander reden, Ich-Botschaften senden anstatt Vorwürfe zu ... mit Vorwürfen in gewisse Gespräche reinzugehen, dann ist das natürlich schon sehr viel wert und die Kommunikation ist nun mal da in jedem Unternehmen. Und wenn die Kommunikation funktioniert und natürlich auch im Team, dann sind die Mitarbeiter zufriedener und die Motivation ist größer und somit sind wir auch produktiver. (I.2, Z.130)*

Inbegriff dieses Auszugs ist, dass der Austausch von Informationen immer notwendig ist und sein wird, wodurch angemessenen Umgangsformen eine große Bedeutung zukommt. Weiters wird die Kommunikation als kritischer Punkt angesehen in Bezug auf die Zufriedenheit, Motivation und Produktivität, welche auch einem positiven Mindset zugeschrieben werden. Letztendlich wird dem Umstand des Menschseins zugeschrieben, dass Kommunikation in einem gewissen Umfang erforderlich ist:

*[...], weil ich einfach davon ausgehe oder überzeugt davon bin, dass Organisationen nur funktionieren, wenn Leute auch genug Informationen und Wissen haben und wir alle das Bedürfnis haben Dinge zu wissen. (I.11, Z.41)*

Genau aus diesem Grund, weil Personen schlichtweg von Natur aus neugierig sind, gilt es sich als Führungskraft diesen Umstand zunutze zu machen und mit angemessenen und respektablen Kommunikationsformen, einerseits die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen zu befriedigen, und andererseits die Möglichkeiten in Bezug auf Wachstumspotenzial, sowohl für das Unternehmen als auch die darin agierenden Akteur:innen, zu nutzen.

#### **4.2.5 Generationenbezogene Ansichten zum Mindset**

Ein weiteres Thema, das von den Interviewpartner:innen insbesondere bei den Fragestellungen zu neuen Aufgaben oder der Bereitschaft zur Entwicklung der individuellen Fertigkeiten und Fähigkeiten immer wieder genannt wurde, ist jenes des Alters der Mitarbeiter:innen. Daher widmet sich folgender Abschnitt den Ansichten betreffend des Generationenunterschieds unter den Aspekten der organisationalen Aus- und Weiterbildung, der Teamzusammenstellung und der Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer:innen.

Bei der Frage nach herausragenden Leistungen in ihrem Bereich wurde beispielsweise folgendes angeführt:

*Ich muss gestehen ich bin sehr stolz auf meine Mitarbeiter. Man muss aber auch dazu sagen, dass wir ein sehr junges Team sind. (I.2, Z.145)*

Die explizite Erwähnung, dass sich das Team aus überwiegend jungen Leuten zusammensetzt, legt nahe, dass die guten Leistungen mit dem Durchschnittsalter der geführten Belegschaft in Zusammenhang gebracht wird. Allerdings lässt sich daraus nicht ableiten, welche Altersgruppen als jung und welche als alt angesehen werden. Des Öfteren wird geschildert, dass die Offenheit gegenüber neuen Aufgaben oder die Übernahme neuer Handlungsweisen bei den jüngeren Mitarbeiter:innen stärker ausgeprägt ist als das bei den älteren Arbeitnehmer:innen der Fall zu sein scheint:

*Du hast einfach den Unterschied zwischen den alten Technikern und den jungen Technikern. Da siehst die Alten bleiben bei dem was sie immer gemacht haben und die Jungen gehen doch den Schritt weiter. (I.4, Z.438)*

Eine weitere Führungskraft sieht dagegen keine Unterschiede bei der Einstellung aufgrund des Alters:

*Also ich sehe, dass das eher unabhängig ist. Also auch die Älteren, also wenn es irgendetwas technisches ist und das ihn interessiert, oder wollen sich weiterbilden. Dann sind die genauso motiviert meiner Meinung nach. Wenn es eher allgemeine Geschichten sind, was man eh nicht so gerne machen will, ja, sind die vielleicht auch ein wenig zickiger. (I.6, Z.301)*

Am Ende dieses Zitats schwingt aber auch mit, dass Überzeugungsversuche sich neue Fertigkeiten anzueignen, sei es durch Fortbildungen oder Entwicklung am Arbeitsplatz, bei älteren Mitarbeiter:innen auf mehr Gegenwehr stoßen könnten als bei jüngeren Kolleg:innen. Weiters wird den länger dienenden Arbeitnehmer:innen in jeglicher Hinsicht wesentlicher Einfluss auf die Jüngeren zugeschrieben:

*Für mich ist immer sehr sehr wichtig einfach diese Vorbildfunktion, dass auch meine Alten unter Anführungszeichen den jungen Leuten, den neuen Leuten Vorbilder sind. (I.7, Z.560)*

Aufgrund dieser Aussage kann angenommen werden, dass die Vorbildfunktion nicht nur wie bereits zuvor beschrieben für Führungskräfte zu berücksichtigen ist, sondern auch erfahrenere Mitarbeiter:innen sich ihrer Rolle als Vorbild mit den damit verbundenen Einflussmöglichkeiten auf die Einstellung von Kolleg:innen bewusst sein sollten. Implizit kann sich eine Führungskraft dies zu Nutze machen, indem sie den älteren Arbeitnehmer:innen zu einem Growth Mindset verhelfen und diese durch den Multiplikatoreffekt

weitere Mitarbeiter:innen zu ähnlichen Einsichten und Verhaltensweisen animieren. Ein weiterer Aspekt, der angesprochen wird, ist das Verhältnis des Alters der Führungskraft im Vergleich zum Alter der zu führenden Mannschaft:

*Wir sind halt auch muss ich auch ehrlich sagen, wir sind halt ein sehr junges Team und die fühlen sich natürlich auch mit einer jungen Leitungsververtretung natürlich auch dementsprechend wohler. (I.10, Z.68)*

Damit wird angedeutet, dass sich jüngere Mitarbeiter:innen mit einer jüngeren Führungskraft entsprechend wohler fühlen und dadurch ein offenerer Austausch stattfindet. Daraus kann abgeleitet werden, dass sich ein großer Altersunterschied zwischen Belegschaft und Führungskraft nachteilig auf das Wohlbefinden im Umgang miteinander auswirkt und somit einer wachstumsfördernden Offenheit entgegensteht. Unter anderem wird dem Alter der obersten Führungsetage ebenfalls ein gravierender Einfluss auf die Einstellung der gesamten Belegschaft eingeräumt:

*Das war damals in diesen Zeiten vor 20 oder 22 Jahren nicht angedacht, dass eine Frau in der Bereichsebene ist. Mittlerweile ist es gang und gebe, mit der Jugend hat sich einiges geändert. (I.5, Z.75)*

Dieser Fall streicht heraus, dass durch eine Unternehmenskultur, in welcher Frauen nicht in einer Führungsposition gesehen werden, die Entwicklungsmöglichkeiten der weiblichen Belegschaft von vornherein eingeschränkt werden. Es wird angenommen, dass diese Thematik der Diskriminierung mitnichten nur vor 20 Jahren relevant war, sondern auch heute noch eine beachtenswerte Beeinflussung der Einstellung und Möglichkeiten von Frauen darstellt. Im geschilderten Fall scheint durch die Geschäftsübergabe an die nächstjüngere Generation eine positive Veränderung stattgefunden zu haben. Eine konkretere Definition der mit älteren Mitarbeiter:innen gemeinten Beschäftigungsgruppe in Zusammenhang mit Entwicklungsvorhaben liefert folgende Aussage:

*Bei uns hat es auf jeden Fall sehr viel mit dem Alter zu tun. Ich merke schon, dass Mitarbeiter, die so über 45, um die 50 herum sind, ich weiß nicht, ob sie es leid sind, oder ob sie einfach nicht mehr mögen, aber die besuchen halt sehr wenig Fortbildungen. (I.10, Z.337)*

Dahingehend wird geschlossen, dass Arbeitnehmer:innen ab 45 Jahren eine besondere Handhabung hinsichtlich der Einflussnahme der Führungskräfte auf das Mindset benötigen. Das könnte damit zusammenhängen, dass die Abkehr von altbekanntem und bewährtem Vorgehen eine Verunsicherung auslöst, welche jüngere Arbeitnehmer:innen nicht so disruptiv wahrnehmen. Der nächste Abschnitt zeigt auf, welche Maßnahmen

und Strategien die Befragungsteilnehmer:innen verfolgen, um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter:innen aufrecht zu erhalten oder weiter auszubauen.

#### **4.2.6 Wirkung des Mindset auf Entwicklungsvorhaben**

Einen zentralen Faktor für die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nimmt die adäquate Aus- und Weiterbildung der Belegschaft ein (Rößler, 2019, S. 1ff.). Daher wird in diesem Kapitel aufgezeigt, was Führungskräfte als relevante Einflussgrößen auf die Bereitschaft zur Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter:innen wahrnehmen. Die angeführten Aussagen beinhalten sowohl die Themen des Zugangs zu Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten und die damit verbundenen Rahmenbedingungen, als auch die individuelle Einstellung der Arbeitnehmer:innen zu Entwicklungsmöglichkeiten und inwiefern Führungskräfte darauf Einfluss nehmen können. Außerdem werden die Folgen einer Fortbildung, also der Entlohnung sowie zusätzlicher Aufgaben und Verantwortung, als wichtiger Aspekt angeführt.

Gestartet wird mit den Rahmenbedingungen von neuen Aufgaben beziehungsweise mit dem Zugang zu Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Dahingehend wird angegeben, dass sofern sich Arbeitnehmer:innen für gewisse Themen interessieren und das auch bekannt ist, Unternehmen die Möglichkeiten schaffen sollen, sodass diesen Interessen nachgegangen werden kann:

*Also in erster Linie hab ich das mit meinen Mitarbeitern besprochen und nach Möglichkeit, bei Interesse, habe ich geschaut, dass sie die Kurse auch machen können, die sie wollen. (I.1, Z.127)*

Implizit wird angesprochen, dass Kurse, die von der Belegschaft verlangt werden oder gerne gesehen wären, als Gelegenheit wahrgenommen werden, die Wachstumsorientierung zu unterstützen. Dabei wird die Pandemie-Situation als förderlich angeführt, weil damit einhergehend der Fernlehre mitunter eine höhere zeitliche und örtliche Flexibilität zugeschrieben wird:

*Die [Anm.: konzerneigenes Weiterbildungsinstitut] sind für die Einteilung der Seminare zuständig, was jetzt ohnehin ein bisschen einfacher unter Anführungszeichen ist aufgrund der Coronasituation und dem Distance Learning natürlich. (I.2 Z.44)*

Zusätzlich wird die digitale Kompetenz der betreffenden Mitarbeiter:innen indirekt im Umgang mit Online-Kommunikationstools und Online-Lernplattformen geschult, wodurch eine Wissenserweiterung außerhalb der intendierten Schulungsinhalte stattfindet. Neben den besonders im Finanz- und Gesundheitsbereich gesetzlich vorgeschriebenen Aus- und Weiterbildungen, wird dem allgemeinen Zugang der Belegschaft zu Entwicklungsmöglichkeiten Rechnung getragen:

*Zum einen einmal die Veröffentlichung, dass es was gibt. Also, dass sie einfach mal den Zugang schaffen, weil alles was ich nicht zugänglich weiß, oder mir nicht besorgen kann an Information, naja, das werde ich auch nicht in Erfahrung bringen. (I.9, Z.523)*

In Folge kann festgehalten werden, dass davon ausgegangen wird, wenn Mitarbeiter:innen nicht wissen, welche Entwicklungsmöglichkeiten es gibt, diese auch keine Fortbildungen wahrnehmen werden. Dementsprechend gilt es sicherzustellen, dass das zur Verfügung stehende Angebot von Seiten des Unternehmens, erwähnt wurden Fortbildungskataloge, Mitarbeiter:innengespräche, Veröffentlichungen im Intranet und dergleichen, aktiv an die Arbeitnehmer:innen kommuniziert wird. Daraus kann geschlossen werden, dass das Anbieten von Entwicklungsmöglichkeiten zur Förderung einer wachstumsorientierten Denkweise beiträgt. Ein weiterer Aspekt wird darin gesehen, wie mit dem zusätzlichen Zeitaufwand umgegangen wird, welcher durch die Übernahme von anderen Aufgaben oder mit der Teilnahme an Fortbildungen verbunden wird:

*Das sind diese Gespräche und das Ausmachen, was sinnvolle Weiterentwicklungen wären. Das ist immer wieder so Feedbackschleifen, brauchst du was. Wo stehst du. Auch eher so diese alltäglichen Feedbackschleifen. Ich schau fle natürlich auch Zeit frei [...] dann muss man natürlich auch dafür sorgen, dass in der Zwischenzeit das [Anm.: die alltägliche Arbeit] irgendwie anders abgedeckt ist. (I.11, Z.289)*

Laut den Ausführungen ist neben dem Vereinbaren einer Weiterbildung relevant, wie das Alltagsgeschäft gehandhabt wird. Wenn Mitarbeiter:innen zwar die Möglichkeit haben, an Entwicklungsvorhaben teilzunehmen, aber währenddessen im Hinterkopf haben müssen, dass bei ihrer Rückkehr stapelweise Arbeit auf sie wartet, wird sich das negativ auf die Kompetenzgewinnung und auch auf die Bereitschaft zukünftig an Aus- und Weiterbildungen teilzunehmen auswirken. Allerdings wird auch angesprochen, dass dies mit zusätzlichem Aufwand für die Kolleg:innen verbunden wird, welche von der Führungskraft zu berücksichtigen ist:

*Dann bespreche ich das nochmal mit der Abteilung, weil oftmals das ja damit verbunden ist, dass dann ein Mitarbeiter nicht da ist und die anderen die Arbeit machen müssen. Weil das ist mir auch wichtig, dass die anderen verstehen, dass das wichtig ist für unsere Abteilung, dass das einer macht. (I.5, Z.255)*

Damit wird angedeutet, dass der Mehraufwand für den Rest der Belegschaft, durch die Abwesenheit einer Person, welche sich auf einem Fortbildungsvorhaben befindet, ebenfalls positiv kommuniziert und die Vorteile für das ganze Team hervorgehoben werden sollten, um einem Motivationsverlust der zusätzlich belasteten Personen zuvorzukommen. Ein negativer Effekt auf die Einstellung von Mitarbeiter:innen wird ebenfalls gesehen, wenn Arbeitnehmer:innen das Gefühl haben, dass Kolleg:innen mit Entwicklungsmöglichkeiten überhäuft werden und sie selbst nicht berücksichtigt werden. Das könnte neben dem Gefühl der Ungerechtigkeit dazu führen, dass an den eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten gezweifelt wird (I.10, Z.688), was einem Growth Mindset hinderlich entgegensteht.

Überdies wird neben den Rahmenbedingungen grundlegend das Interesse der jeweiligen Person am Thema vorausgesetzt, damit Entwicklungschancen angenommen werden:

*Sie werden es dann freiwillig tun, wenn sie ein gewisses Interesse für etwas entwickeln. [...] Also es ist mit Sicherheit so, dass einmal eine gewisse Vorliebe da sein muss. (I.2, Z.471)*

*Natürlich braucht der Techniker selber auch eine Motivation, dass er sagt, ja ok, ich will mir das ansehen. (I.4, Z.135)*

In beiden Aussagen wird unterschwellig angedeutet, dass aber nicht nur ein wachstumsförderndes Mindset, oder die Motivation beziehungsweise Bereitschaft, vorhanden sein muss, um erfolgreich Aus- und Weiterbildungen zu etablieren, sondern weitere Gesichtspunkte Einfluss auf die Einstellung zu Fortbildungen nehmen können, welche im Laufe dieses Unterkapitels noch aufgezeigt werden. Eine andere Führungskraft geht einen Schritt weiter und behauptet, dass die Veranlagung von Menschen sie dazu bringt zusätzliche Aufgaben anzunehmen und dadurch ihren Erfahrungshorizont zu erweitern:

*Es gibt gewisse Menschen, die wollen einfach mehr machen. Jetzt unabhängig davon, ob sie eine Aufstiegschance haben oder nicht. Die können gar nicht anders. (I.3, Z.248)*

Und auch hier wird darauf angespielt, dass eine zusätzliche Motivationshilfe, in Form der Aufstiegschancen, nicht schaden kann, um Arbeitnehmer:innen zur persönlichen Entwicklung zu ermutigen. Ein/e Befragungsteilnehmer:in spricht direkt an, dass mitunter nicht die individuelle Einstellung ausschlaggebend ist für den Willen zur Weiterentwicklung, sondern vielmehr damit verbundene Belohnungen als Anreiz gesehen werden:

*Wenn du die Karotte nicht vorhängst und sagst, schau ich glaub du könntest das und den auch bestärkst in dem und motivierst, dann wird er wahrscheinlich immer nur die Arbeit leisten [...] aber er wird nie, wahrscheinlich von sich selbst, oder dir wenigstens aus der Eigenmotivation heraus sagen, ja er möchte das mehr machen. (I.5, Z.128)*

Hierbei wird auch unterstellt, dass neben einer zu erwartenden Belohnung für die Übernahme anderer oder zusätzlicher Aufgaben, die Zusprache und Motivation seitens der Führungskraft hilfreich ist, um Mitarbeiter:innen zu überzeugen, sich alternativen Aufgabengebieten zu widmen. Hinsichtlich der positiven Beeinflussung der Einstellung gegenüber neuen Aufgaben wird aufgezeigt, dass durchaus dem Selbstbild der Mitarbeiter:innen auf die Sprünge geholfen werden sollte:

*Wenn ich merke jemand ist sehr zögerlich oder sehr unsicher, eben dem kleine Erfolge angedeihen zu lassen, damit derjenige mehr Selbstvertrauen aufbauen kann. (I.7, Z.549)*

Das bedeutet, sofern eine Führungskraft das Gefühl hat, dass Arbeitnehmer:innen in der Lage wären herausfordernde oder neue Aufgaben zu übernehmen, diese aber aufgrund von Zweifeln an der eigenen Leistungsfähigkeit nicht derselben Meinung sind, die Unterstützung von der Führungsebene dazu führen kann, dass ein wachstumsförderndes Mindset mithilfe kleinerer Erfolge aufgebaut werden kann. Neben dem mangelnden Selbstvertrauen können mit der Fortbildung verbundene Aufgaben als nachteilig für die Einstellung gegenüber derselbigen verbunden werden:

*Also ich finde oftmals ist es ja so, dass sich derjenige vielleicht keine Zeit nehmen möchte, das vielleicht zu anstrengend wäre oder was bei uns sehr, weiß nicht warum, aber das ist halt so, um Gottes Willen da muss ich vielleicht eine Abschlussarbeit schreiben, wenn es ein einjähriger Kurs ist. (I.10, Z.289)*

Neben dem bereits aufgezeigten Umstand des permanenten Zeitmangels wird durch dieses Zitat hervorgehoben, dass die mit Entwicklungsvorhaben verbundenen Anstrengungen als Ursache für ablehnende Haltungen seitens der Mitarbeiter:innen sorgen kann.

Gleichwohl sind hier entsprechend den Ausführungen der Forschungsteilnehmer:innen die Führungskräfte gefordert Unterstützung in unterschiedlicher Form anzubieten, um dadurch eine positive Einstellung gegenüber Fortbildungsvorhaben oder Entwicklungschancen zu verstärken:

*Und wenn sie, also ich habe den Eindruck immer gehabt, wenn so positive Inputs kommen über Referenzbeispiele, Feedback von anderen, dann gehen oft auch mal so die Augen auf und sagen, ok, ja wenn der das mal ausprobiert hat, dann mache ich das halt jetzt auch mal. (I.9, Z.614)*

Dieser Auszug zeigt auf, dass der Einfluss von Eindrücken oder Erfahrungen von Kolleg:innen ebenso bei Aus- und Weiterbildungsvorhaben als wichtiger Part angesehen wird. Wobei in solchen Fällen Führungskräfte oftmals in der Verantwortung gesehen werden, die notwendigen Kontakte und Ansprechpersonen zur Verfügung zu stellen:

*Also ich sehe mich da eher sozusagen als Weichensteller, oder als Ermöglicher in dem Rahmen, wo ich mich bewege. Oder auch was Networking angeht, weil ich kann ja als Führungskraft auch andere Führungskräfte ansprechen und das habe ich ja auch gemacht. (I.9, Z.275)*

Folglich kann angenommen werden, dass wenn Anforderungen im Zuge eines Entwicklungsvorhabens oder im Zusammenhang mit der Übernahme von anderen Tätigkeiten relativ genau bekannt sind und Erfahrungsberichte dazu eingeholt werden können, Mitarbeiter:innen eher eine positive Einstellung gegenüber dem Vorhaben aufweisen werden, als wenn die Rahmenbedingungen und Herausforderungen komplett unbekannt sind. Daher gilt es als Führungskraft klare und transparente Verhältnisse zu schaffen. Der Vorbildrolle der Führungsetage wird im Kontext der Annahme von zusätzlichen oder anderen Aufgaben ebenso ein nicht zu unterschätzender Beitrag zuerkannt:

*Ich glaube, wenn, so wie es bei uns ist, auch Stationsleitungen sich immer wieder fortbilden, oder sie auch sehen, dass immer wieder Projekte im Unternehmen gemacht werden, dann ist es glaub ich für die Mitarbeiter leichter zu sagen, ja, an dem habe ich auch Interesse. Das möchte ich auch einmal machen. (I.10, Z.312)*

Wobei die Erfahrungen und Schilderungen von Führungskräften oder Kolleg:innen teilweise als Grund für eine Nichtteilnahme an Entwicklungsmöglichkeiten gesehen werden. Im folgenden Fall wollte die Führungskraft eine/n Mitarbeiter:in erfolglos dazu motivieren, eine neue Arbeitsstelle des Unternehmens im Ausland anzunehmen:

*„Schau dir das an, sag mir Bescheid. Es ist ja nicht für die Ewigkeit‘ und da war ich vielleicht zu euphorisch, weil ich ihr auch gesagt habe, wie es bei mir war beim ersten Mal ins Ausland zu gehen. Es ist alles neu. Vielleicht habe ich da auch meine sozusagen meine Erfahrung so vielleicht auch miteingebracht und an das habe ich gedacht, weil ich gesagt habe, ‚du, am Anfang ist es schwer irgendwo neu Fuß zu fassen‘. (I.9, Z.580)*

Letztendlich wird die offene und ehrliche Kommunikation seitens der Führungskraft der Enttäuschung des/der Mitarbeiter:in vorgebeugt haben, sofern die tatsächlichen Umstände nicht den Schilderungen entsprochen hätten. Daraus wird der Schluss gezogen, dass eine Manipulation seitens des Unternehmens, um Arbeitnehmer:innen zur Übernahme von neuen oder zusätzlichen Aufgaben zu überzeugen, mit einem Vertrauensverlust verbunden wären. Die ehrliche Darstellung von Sachverhalten scheint am vielversprechendsten zu sein, denn wenn der/die Mitarbeiter:in im vorher geschilderten Fall nach einem Monat feststellt, dass der neue Aufgabenbereich oder die Umstände nicht passen, ist weder der Führungskraft noch dem/der Mitarbeiter:in geholfen. Weiters wird die Einschätzung der Mitarbeiter:innen hinsichtlich deren Potentiale als wichtiger Faktor für adäquate Vorschläge oder Maßnahmen betreffend Entwicklungsmöglichkeiten angesehen, wobei die zu führende Arbeitnehmer:innenanzahl relevant zu sein scheint:

*Das bekommt man natürlich mit, wenn man mit den Kollegen jeden Tag direkt zusammenarbeitet. Ich meine, es sind jetzt auch keine 100 Mitarbeiter, sondern es sind in meinem Team 12 Mitarbeiter. Natürlich kennt man da nach vielen Jahren die Stärken und Schwächen des Einzelnen. (I.2, Z.477)*

Insbesondere die direkte Zusammenarbeit und eine überschaubare Führungsspanne werden als hilfreich bei der Einschätzung der individuellen Leistungsfähigkeit angeführt. Die Erwähnung, wonach die Kenntnisse erst nach vielen Jahren der Kooperation entstehen, legt den Schluss nahe, dass langjährige Teamarbeit mit denselben Personen von Vorteil sein kann, um diese zuverlässig einschätzen zu können. Gefragt wurde auch, welche Möglichkeiten Führungskräften zur Verfügung stehen, Mitarbeiter:innen zur Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten zu bringen, wenn diese nicht von sich aus tätig werden oder überhaupt jedem Vorschlag gegenüber negativ eingestellt sind:

*Also ich täte schon hinterfragen, was da dagegenspricht. Und wenn klar ist, dass man das braucht, um bestimmte Aufgaben zu erledigen oder Projekte, dann ist es eigentlich ja offensichtlich, dass das erforderlich ist. (I.11, Z.259)*

Zusammenhängend mit erforderlicher Aneignung von Wissen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit wird ablehnenden Haltungen wenig Kompromissbereitschaft entgegengebracht. Wenn eine Fortbildung notwendig ist, um die Arbeit ordentlich erledigen zu können, scheint wenig Spielraum vorhanden zu sein und dementsprechend ist es für Führungskräfte wichtig, ihre Mitarbeiter:innen möglichst Wachstumsorientiert einzustimmen und zu unterstützen, damit eine konstruktive Auseinandersetzung mit Herausforderungen zur Zufriedenheit aller ermöglicht wird. Unter Umständen wird die derzeitige Leistung und Einstellung von Arbeitnehmer:innen allerdings nicht zugunsten von eventuell förderlichen Entwicklungsvorhaben aufs Spiel gesetzt:

*Nein ich habe es so hingenommen, weil ich zwingen keinen Mitarbeiter zu etwas das er nicht will und der in seiner Arbeitstätigkeit voll zufrieden und glücklich ist. (I.1, Z.131)*

Aus diesem Statement lässt sich ableiten, dass bei Mitarbeiter:innen, die zu einem Entwicklungsschritt gezwungen werden, die Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit oder dem Unternehmen allgemein beeinträchtigt werden kann.

#### **4.2.7 Weitere Meinungen zu möglichen Einflussgrößen auf das Mindset**

Dieses letzte Unterkapitel des Ergebnisteil beinhaltet jene Aussagen, welche vereinzelt aufgetreten sind und durchaus interessante Aspekte aufzeigen, welche mitunter nicht direkt der Beeinflussbarkeit der Führungskräfte oder Mitarbeiter:innen zuzuordnen ist. Die Themengebiete umfassen den allgemeinen Personalmangel beziehungsweise Fachkräftemangel, das Recruiting und geografische Aspekte des Unternehmensstandortes.

Begonnen wird mit dem allgegenwärtigen Fachkräftemangel, der mitunter auch für die Beeinflussung des Mindset einer Führungskraft verantwortlich sein kann:

*Da sind wir jetzt wieder bei dem Problem, dass wir Arbeitermangel haben und deswegen müssen wir den trotzdem mitziehen. (I.4, Z.220)*

Aus der Wortwahl des Mitziehens, also dass Mitarbeiter:innen aufgrund einer fehlenden Alternative beschäftigt werden, kann geschlossen werden, dass die befragte Führungskraft mit der Leistungsfähigkeit oder -bereitschaft einer Person nicht zufrieden ist. Obwohl insbesondere in solchen Fällen eine positive Beeinflussung durch die Führungskraft zu einer Besserung der Situation führen kann, entsteht der Eindruck, dass wenn

Arbeitnehmer:innen keine Eigeninitiative erkennen lassen, das Engagement seitens der Führungskraft auch nicht vorhanden ist, den betreffenden Mitarbeiter:innen besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Das könnte auch daran liegen, dass sofern sich eine Gelegenheit bieten würde, Personal mit einer schlechten Einstellung zuerst ausgetauscht werden würde und somit Investitionen in die Wachstumsfähigkeit Einzelner als verschwendet betrachtet werden. Zusammenhängend mit dem Mangel an potenziellen Mitarbeiter:innen wird auch angesprochen, dass aufgrund von Personalengpässen nicht die notwendigen Ressourcen freigesetzt werden können, um entwicklungswillige Arbeitnehmer:innen zu unterstützen:

*Jetzt ist es halt ein bisschen schwierig, es gibt viel zu tun. Die Mitarbeiter sind eher Mangelware, oder die Ressourcen zu den Aufgaben allgemein. (I.6, Z.91)*

Diese Aussage zielt darauf ab, dass Aus- und Weiterbildungsvorhaben nicht umgesetzt wurden, weil die anfallende Arbeit liegen geblieben wäre und dadurch zugunsten des Tagesgeschäftes auf die Entwicklung der Belegschaft verzichtet wurde. Daraus lässt sich ableiten, dass ausreichend Personal und die Kompensationsmöglichkeiten von Ausfällen bei Routinetätigkeiten gegeben sein sollten, um wachstumsfördernde Maßnahmen setzen zu können.

Eine weitere Einschränkung der Leistungsfähigkeit stellen mangelnde Ressourcen hinsichtlich der Arbeitsmaterialien dar:

*Du hast Stiegen gebraucht, Leitern gebraucht, bist nirgendwo nicht hingekommen, hast rumfahren müssen, das ist natürlich alles zeitaufwändig. Wie gesagt, alle das erste Mal gemacht, also auch nicht gewusst, wo man hin greifen muss. Dann hat sich herausgestellt, teilweise brauchst du zum Testen Gerätschaften, die wir gar nicht besitzen. (I.1, Z.162)*

In diesen Ausführungen werden mehrere die Einstellung beeinflussende Umstände angesprochen. Einerseits wenn die nötigen Arbeitsmaterialien nicht vorhanden sind, um effizient arbeiten zu können und andererseits die fehlende Unterstützung, sei es durch Anleitungen oder Anweisungen bei dem erstmaligen Ausführen einer Tätigkeit können leistungsbereite Mitarbeiter:innen beeinträchtigen. Wobei letztgenanntes hinsichtlich des Ausprobierens und des Umgangs mit schwierigen Situationen Charakteristiken eines Growth Mind anhaften. Deswegen sollten fehlende Vorgaben nicht uneingeschränkt negativ gesehen werden, sofern die Möglichkeit gegeben wird, sich produktiv mit der

Herausforderung auseinanderzusetzen, ohne dass beispielsweise die Führungsetage übermäßigen Druck ausübt, indem eine Lösung innerhalb kürzester Zeit verlangt wird oder wie in diesem Fall unrealistische Zeitvorgaben für einzelne Arbeitsschritte gesetzt werden.

Weiters wird dem Standort oder der Umwelt eines Unternehmens oder einer auszuführenden Tätigkeit ein maßgeblicher Einfluss auf die grundlegende Offenheit der Belegschaft gegenüber Neuem zugeschrieben:

*Da glaub ich... ich hab ja international gearbeitet... dass das Waldviertel so einen Beharrungseffekt hat. Alles was an Veränderung hereinkommt. Wurscht, wo es hingehört, wird argwöhnisch betrachtet. (I.3, Z.284)*

Dieses Zitat richtet sich dabei vor allem auf die Bewohner:innen eines bestimmten Einzugsgebietes, welche Beharrlichkeit gegenüber dem Wandel bevorzugen. Es kann implizit abgeleitet werden, dass die Herkunft der Mitarbeiter:innen einen determinierenden Effekt auf das ins Unternehmen mitgebrachte Mindset haben kann. Diese Ansicht wird noch deutlicher, wenn die Führungskraft von einer anderen Arbeitsstätte berichtet, deren Personal als offen für neue Aufgaben beschrieben wird:

*Da gehst rein und sagst wie du es haben möchtest. Dann machst Korrekturen und es läuft. So wie man es sich vorstellt. So wie es laufen soll und wie man es sich vorstellt. Ganz einfach. (I.3, Z.326)*

Infrage zu stellen ist, ob das für alle Arbeitskontexte wünschenswert wäre, da insbesondere bei komplexen und vielfältigen Aufgaben meistens keine eindeutigen Anweisungen gegeben werden können, sondern vielmehr die Kreativität und Kompetenz zur eigenständigen Lösungsfindung der Belegschaft kritisch für den Unternehmenserfolg sind.

Beim Thema Mindset wird allerdings auch die Personalabteilung oder die für die Rekrutierung und Aufnahme zuständigen Personen im Unternehmen, in der Pflicht gesehen passende Bewerber:innen zu identifizieren und einzustellen. Dabei erscheint ein intensiver Austausch mit den Führungskräften gewünscht zu sein:

*Wenn jemand vom Mindset zu meiner Mannschaft passt, bin ich eher gewillt den oder diejenige an Bord zu holen, als wenn einer daherkommt mit tollstem Lebenslauf, mit ich weiß nicht, 17.000 Zertifikaten und sonst was. (I.7, Z.583)*

Laut dieser Aussage ist die grundlegende Einstellung gegenüber der Arbeit von potenziellen Kolleg:innen wertvoller zu beurteilen, als diverse Erfahrungen und Zertifikate. Ein wenig ironisch erscheint das unter dem Gesichtspunkt, dass mit einer positiven und wachstumsorientierten Denkweise meist ein toller Lebenslauf und eine Fülle an belegbaren Aus- und Weiterbildungen einhergehen können. Aufgrund der nächsten Behauptung derselben Führungskraft kann aber angenommen werden, dass die Anpassungsfähigkeit oder die Ähnlichkeit hinsichtlich des Mindsets mit anderen Teammitgliedern für eine gelungene Integration neuer Arbeitnehmer:innen wichtig sind:

*Wichtig sind Gespräche, wichtig ist genau, dass man einfach generell, dass die Gruppe neue Leute gut aufnimmt und dass man gemeinsam irgendwie den oder diejenige ins Team einfügt und da spielt natürlich die Vorbildrolle auch wieder eine große Rolle. Die Vorbildfunktion der alten Kollegen, oder wir versuchen immer das über so ein Buddy-System zu machen. (I.7, Z.124)*

Zusätzlich werden hier nochmal die Vorbildfunktion oder Vorreiterrolle von insbesondere älteren Kolleg:innen sowie die Art der Kommunikation im Zusammenhang mit dem Onboarding erwähnt. Aufgrund der häufigen Anmerkungen im Zuge der Interviews kann angenommen werden, dass die Gestaltung des Informationsaustausches einen zentralen Faktor bei der Unterstützung eines wachstumsorientierten Mindsets darstellt.

## **5 Diskussion**

In diesem abschließenden Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Interviews in Bezug zu der eingangs erläuterten Theorie gestellt und zusammengefasst sowie die dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen beantwortet. Zusätzlich werden praktische Implikationen abgeleitet, welche nicht ausschließlich Führungskräfte zu einer Optimierung in ihrer Aufgabe anregen sollen, sondern genauso für Mitarbeiter:innen ohne Führungsverantwortung interessant sein können, da ein Einblick in das Spannungsfeld gegeben wird, in welchem sich die Führungsebene bewegt. Daran anschließend werden die Stärken und Schwächen des Forschungsprojektes reflektiert. Abgeschlossen wird diese Studie mit Anregungen zu weiteren Forschungsgebieten zum Thema Mindset im Arbeitskontext.

## 5.1 Zusammenfassung der Theorie und der Studienergebnisse

Nicht zuletzt wegen den massiven sozialen, politischen und wirtschaftlichen Veränderungen, bedingt durch die Corona-Pandemie, diverse politische Skandale in Österreich und den Krieg in der Ukraine, verändern sich die Umwelten in denen Unternehmen agieren zunehmend rasanter und tiefgreifender. In Kombination mit den ohnehin zuvor schon bestehenden Herausforderungen durch die Globalisierung, rasant fortschreitenden technologischen Standards befeuert durch die Digitalisierung, den demografischen Wandel und die steigenden gesellschaftlichen Erwartungen, kann das wirtschaftliche, politische und soziale Umfeld von Organisationen nicht mehr Stabilität und Kontinuität garantieren. Von Ameln & Wimmer (2016, S. 12) sprechen hierbei von den „VUKA-Welten“, welche für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität stehen. Die dieser Studie zugrunde liegende Annahme ist jene, dass seitens Unternehmen und Einzelpersonen laufend Maßnahmen gefordert sind, um vorhandene Kenntnisse und Kompetenzen zu festigen oder auszubauen, und den sich rasch verändernden Ansprüchen gerecht zu werden sowie konkurrenzfähig zu bleiben. Insbesondere durch die Digitalisierung und langen Ausbildungszeiten verkürzt sich die Halbwertszeit von Wissen zusehends (Klammer, 2017, S. 459).

Folglich ist es im organisationalen Kontext besonders wichtig, dass sich die darin agierenden Akteur:innen offen und gerne mit neuen Anforderungen auseinandersetzen und an individueller Entwicklung interessiert sind. Eine mögliche Erklärung für die persönliche Einstellung gegenüber dem Lernen oder der Weiterentwicklung bietet Dweck (2006, S. 1ff.), die mit ihrer Forschung zum Thema Mindset entdeckte, dass die Vorstellungen über die eigenen intellektuellen Fähigkeiten, also wie Fähigkeiten wachsen und somit Herausforderungen besser gemeistert werden können, ausschlaggebend für die Motivation und Leistung einer Person ist und dadurch deren Erfolge determiniert. Der Mindset Theorie zufolge werden zwei Arten von Denkweisen unterschieden, eine Fixierte und eine Wachstumsorientierte. Menschen mit einer fixierten Denkweise gehen davon aus, dass Intelligenz ein angeborenes und unveränderliches Wesensmerkmal ist. Dweck (2006, S. 7f.) bezeichnet dies als das Fixed Mindset. Im Gegenteil dazu beschreibt sie Personen mit einem Growth Mindset, welche davon ausgehen, dass ihre intellektuellen Fähigkeiten formbar sind und durch Anstrengungen verändert werden können. Daraus kann abgeleitet werden, dass in Unternehmen bevorzugt wachstumsorientierte gegenüber fixiert denkenden Mitarbeiter:innen beschäftigt werden. Berücksichtigt man die theoretischen Ausführungen, dass Personen durchaus von einer fixierten zu einer wachstumsorientierten Denkweise wechseln können (Dweck, 2006, S. 12ff.; 2016, S. 213f.),

erscheint es plausibel, dass sich Organisationen damit befassen, wie sie ihre Arbeitnehmer:innen dahingehend unterstützen können ein Growth Mindset zu entwickeln und somit eine höhere Anpassungs- und Leistungsfähigkeit der Belegschaft zur Sicherung oder zum Ausbau des Wettbewerbsvorteils erreichen.

Polyhart, Nyberg, Reilly & Maltarich (2014, S. 371ff.) sind der Meinung, dass der Sicherstellung und Entwicklung von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, welche den Mitarbeiter:innen und somit auch dem Unternehmen einen wirtschaftlichen Wert verleihen, mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Unter Berücksichtigung der Ausführungen von McCauley & Hezlett (2001, zitiert in Anderson, Ones, Sinangil & Viswesvaran, 2001, S. 314), wonach die Personalentwicklung als die Erweiterung der Fähigkeit einer Person beschrieben wird, um in ihrer gegenwärtigen oder zukünftigen Arbeitsumwelt erfolgreich sein zu können, so erscheinen Investitionen in die Personalentwicklung oder die allgemeine Personalstrategie als sinnvoll. Für Unternehmen bedeutet das Ressourcen für die Personalentwicklung bereitzustellen, beispielsweise durch Anleitungen oder Best-Practices im Intranet, und das Personal zur Nutzung derselbigen zu motivieren (Dachner, Ellingson, Raymond & Brian, 2021, S. 2). Die Führungskräfte erscheinen als Vertreter:innen der unternehmensseitigen Angebote prädestiniert für die Weitergabe der entsprechenden Informationen an die Mitarbeiter:innen, da sie die bestehenden Fähigkeiten und Fertigkeiten derselbigen kennen sollten und durch regelmäßigen Austausch die Interessen der Belegschaft sowie deren Vorstellungen und Anforderungen an das Unternehmen im Idealfall kennen (Rauchert, Schulenburg, Schütt & Gabler, 2016, S. 4.). Dem individuellen Mindset wird unter anderem eine nicht zu unterschätzende Relevanz bei der Wahrnehmung von Feedback (Forsythe & Johnson, 2017, S. 856), bei der Zielorientierung (Elliott & Dweck, 1988, S. 5ff.) und somit bei der Beharrlichkeit des Lernverhaltens von Erwachsenen (Ong, 2014, S. 156ff.) zugesprochen. Folglich kann es nur im Sinne der Unternehmen sein, dass möglichst viele Mitarbeiter:innen ein Growth Mindset aufweisen und dadurch aufgeschlossener gegenüber konstruktiver Kritik reagieren, ausdauernder bei herausfordernden oder langwierigen Aufgaben agieren beziehungsweise offener und anpassungsfähiger gegenüber Neuem reagieren.

Entsprechend Northouse (2018, S. 19f.) bestimmt das Führungsverhalten, also wie Führungskräfte kommunizieren, Entscheidungen treffen, Konflikte bewältigen und Aufgaben zuweisen, wie Arbeitnehmer:innen ihren Arbeitsalltag erleben. Vorgesetzte spielen damit eine große Rolle bei der Beeinflussung des individuellen Mindsets der Belegschaft. Kelly

(2019, S. 1ff.) zeigt auf, dass Führungsarbeit derzeit als Beziehungsmanagement zu den Mitarbeiter:innen unter zunehmender Unsicherheit im organisationalen Kontext verstanden werden kann. Das bedeutet, dass Lösungsansätze, die heute vielversprechend aussehen, nicht unbedingt zielführend sind bei den Herausforderungen von morgen und somit eine ständige Anpassung der Maßnahmen notwendig erscheint. Laut Reams (2020, S. 15) wird dabei meist die Bedeutung des Mindset in der Erwachsenenentwicklung unterschätzt. Unter Berücksichtigung, dass bereits Bartunek, Gordon & Weathersby (1983, S. 273ff.) erkannt haben, dass die Art und Weise wie sich Erwachsene verändern und entwickeln müssen, um wettbewerbsfähig zu sein, bei der Führungsforschung vernachlässigt wurde, erscheinen nachfolgend zusammengefasste Erkenntnisse aus dieser Studie über die Einflussmöglichkeiten und mitunter ungewollter Beeinflussung der Mindsets der Mitarbeiter:innen durch Führungskräfte besonders aufschlussreich.

Entsprechend den theoretischen Implikationen von Dweck (2006, S. 108ff.), welche die organisatorischen Rahmenbedingungen terminiert durch die Führungskräfte als ausschlaggebend für das persönliche Wachstum der Belegschaft beschreibt, sehen die Befragungsteilnehmer:innen in der Vertrauenssituation und dem allgemeinen Führungsverhalten einen wesentlichen Einflussfaktor auf das Mindset der Mitarbeiter:innen. Dabei gilt es seitens der Führungskräfte zu beachten, dass negative oder destruktiv wahrgenommenes Verhalten einen stärkeren Einfluss auf Personen hat als positives Führungsverhalten (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001, S. 1ff.). So wurde von den Befragten angegeben, dass eine als ungerecht wahrgenommene Behandlung die Einstellung negativ beeinflusst. Dies wird noch verstärkt, wenn der Führungskraft mangelnde fachliche Kompetenz unterstellt wird. Das führt zu der Annahme, dass es weitaus mehr gute Eindrücke zu vermitteln gilt, um einige wenige Verfehlungen wettzumachen. Vielfach wurde ebenso erwähnt, dass allein der formelle Unterschied von Führungskraft und Mitarbeiter:in zu eingeschränkter Kooperation führen kann. Positiv wird dagegen gesehen, wenn Führungskräfte ihre Machtposition dazu verwenden, die Mitarbeiter:innen zu unterstützen, sei es gegenüber einer übergeordneten Führungsebene oder anderen Abteilungen und hier sozusagen als Puffer auftreten. Selbstredend wird angebotene Hilfestellung bei Aufgaben anerkennend gegenübergestellt. Dabei wird aber auch angemerkt, dass Führungskräfte sehr wohl differenzieren müssen, ob Mitarbeiter:innen tatsächlich Unterstützung benötigen, weil sie nicht das nötige Wissen haben, oder inwiefern Bequemlichkeit oder mangelnde Motivation die Ursachen für Anliegen darstellen. Ein Eingreifen im zweiten Fall könnte mitunter dazu führen, dass ein Fixed

Mindset bei den Arbeitnehmer:innen gefestigt wird, wohingegen gewährte Hilfe bei mangelnden Fähigkeiten und Fertigkeiten ein Growth Mindset unterstützen kann.

Dahingehend postulieren Özduran & Tanova (2017, S. 592), dass Mitarbeiter:innen mitunter dazu gebracht werden sollen ihre Komfortzone zu verlassen, um die Möglichkeit für persönliches Wachstum zu schaffen. Daraus kann abgeleitet werden, dass Führungskräfte gut über die individuellen Kompetenzen Bescheid wissen müssen, um adäquate Entscheidungen treffen zu können, die entweder eine fixierte oder wachstumsfördernde Denkweise begünstigen. Laut Rauchert et al. (2016, S. 4f.) sollen Vorgesetzte diese individuelle Einschätzung der Mitarbeiter:innen mit der Unternehmensstrategie verknüpfen, um somit eine für beide Seiten gewinnbringende Situation zu schaffen. Schilderungen der Interviewpartner:innen legen nahe, dass eine geringere Führungsspanne dazu führen kann, dass die Führungskräfte genauer über die einzelnen Interessen und Kompetenzen Bescheid wissen, als dies bei einer größeren Anzahl zu führender Mitarbeiter:innen der Fall wäre. Die Verantwortung über einige wenige Arbeitnehmer:innen kann somit als vorteilhaft für die individuelle Entwicklung angesehen werden.

Hinsichtlich der Vertrauensbasis wird der diskrete Umgang mit Problemen und das Einhalten von Versprechungen als förderlich angesehen. Demzufolge kann vor Kolleg:innen geäußerte Kritik an Mitarbeiter:innen dazu führen, dass sich diese nicht mehr offen an die Führungskraft wenden und somit die persönliche Wachstumsfähigkeit eingeschränkt wird, wenn Angelegenheiten nicht produktiv aufgearbeitet werden. Ebenso kann es als Führungskraft mitunter notwendig sein, sich die Sorgen und Nöte von Arbeitnehmer:innen anzuhören und somit gewissermaßen Verständnis zu zeigen, indem die Möglichkeit geboten wird, sich andere Sichtweisen einzuholen. Werden solche Anliegen nicht vertraulich behandelt und weiterverbreitet, stellt das einen Vertrauensbruch dar, welcher die Einstellung der Belegschaft in mehrfacher Hinsicht negativ beeinträchtigt. Einerseits wird es sich die Person, die sich an die Führungskraft gewandt hat, beim nächsten Mal überlegen, ob sie offen sprechen kann und andererseits wird auch den Kolleg:innen aufgezeigt, dass im Vertrauen getätigte Äußerungen jederzeit verbreitet werden könnten, was auch deren Offenheit beschränken wird. Damit zusammenhängend wurde ebenso angesprochen, sofern die Möglichkeiten der Führungskraft nicht ausreichen, um mit gewissen Herausforderungen fertig zu werden, es auch angemessen ist, sich zusätzliche Hilfe zu holen. Hervorgehoben wurden die nächste Hierarchieebene oder externe Berater:innen und Trainer:innen.

Einen wichtigen Aspekt stellt die Erkenntnis dar, dass sich Führungskräfte in einer Vorbildrolle sehen und durch ihr eigenes Verhalten Einfluss auf ihre Mitarbeiter:innen nehmen können. So wird ein vorgelebtes Growth Mindset von Seiten der Führungskraft mit

einem positiven Effekt auf die Denkweise der Belegschaft verbunden und umgekehrt wird bei einem Fixed-Mindset-Verhalten der Führungskraft nichts anderes bei deren Arbeitnehmer:innen erwartet. Das lässt sich unter Umständen auf die von Reams (2020, S. 12) beschriebene Situation der Führungskräfte im 18. Jahrhundert zurückführen, wo die Belegschaft dazu animiert wurde den charismatischen Vorbildern in Form der Vorgesetzten nachzueifern und deren Verhalten zu imitieren. Neben dem Referenzbild der Führungskraft wird dem Team oder der Gruppe, in welcher ein/e Mitarbeiter:in tätig ist, ebenfalls ein bedeutender Einfluss zuerkannt. Wenn die direkten Kolleg:innen, mit denen überwiegend zusammengearbeitet wird, eine positive Einstellung gegenüber Herausforderungen und dem Wissensgewinn an den Tag legen, erscheint es nachvollziehbar, dass sich die einzelnen Arbeitnehmer:innen entweder anpassen oder nur mangelhaft in das Team integrieren, wodurch Spannungen bis hin zu Kündigungen die Folge sein können. Damit einhergehend wird das allgemeine Arbeitsklima als ebenso ausschlaggebend für das Mindset der Belegschaft gesehen, wobei eine schlechte Stimmung dazu führen kann, dass sich Mitarbeiter:innen und Führungskräfte weniger gegenseitig unterstützen und dadurch Potential verloren geht. Andererseits ist Kollegialität und ein gutes Verständnis füreinander wichtig, um bei Herausforderungen Unterstützung zu fordern und auch zu bekommen, wodurch dem Gedanken des Growth Mindset Rechnung getragen wird. Das entspricht den Ausführungen von Dweck (2016, S. 213), wonach Unternehmen, die ein Growth Mindset unterstützen und in ihrem Arbeitsalltag berücksichtigen, davon berichten, dass sich die Mitarbeiter:innen durch erhöhtes Engagement und Verantwortungsübernahme auszeichnen. Hierzu muss auch der Gesichtspunkt der Zeit erwähnt werden, welche es den Arbeitnehmer:innen ermöglichen soll, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen oder sich mit neuen Themen vertraut zu machen. Ein Mangel an Zeit dagegen wird mit eingeschränktem Engagement und verminderter Unterstützungsbereitschaft illustriert, worunter wiederum die Einstellung leiden kann. Bedingt durch die derzeit wirtschaftlich unruhigen Zeiten wird allerdings eingesehen, dass das Alltagsgeschäft eindeutig Vorrang hat gegenüber dem Ausprobieren neuer Methoden oder der Etablierung alternativer Handlungsweisen.

Oftmals wurde die fehlende Unterstützung seitens des Unternehmens bemängelt, wenn die an der Befragung teilnehmenden Führungskräfte angeben, dass sie sich beispielsweise eine einheitliche Vorgehensweise zur Unterstützung eines Growth Mindset in der ganzen Organisation wünschen würden. Diese Ansicht wird von Heslin, Latham & VandeWalle (2005, S. 842ff.) untermauert, da spezielle Schulungsangebote zur Steigerung der Reflexionsfähigkeit der Führungsebene beitragen und dadurch eine aktivere Auseinandersetzung mit dem Thema und dessen Veränderbarkeit erreicht werden kann.

Zusammenhängend damit wurde im Zuge der Erhebung die Fehlerkultur erwähnt, welche, teilweise entgegen der persönlichen Präferenz der Führungskräfte, oftmals mit der Schuldzuweisung und dementsprechend negativ behafteten Gefühlen einhergeht. Ein für das Mindset förderlicher Umgang, der von den Befragungsteilnehmer:innen unisono so beschrieben wurde, wäre der produktive Umgang mit Abweichungen, um daraus zu lernen und daran zu wachsen, was wiederum der Mindset Theorie von Dweck (2016, S. 214) entspricht, die Unterstützung beim Lernprozess und das Zulassen von Fehlern als essenziell für ein Growth Mindset beschreibt. Die Interviewpersonen differenzierten hierbei aber auch die Entstehung der Diskrepanzen bei Ergebnissen oder der Zielerreichung. So wurden Unstimmigkeiten, welche aufgrund von Bequemlichkeit oder mangelndem Engagement entstanden sind, gegenüber jenen, welche auf Unwissenheit oder dem Ausprobieren von alternativen Herangehensweisen basieren, getrennt betrachtet. Erstere werden nicht gerne gesehen und zweitere weitestgehend unterstützt, sofern es keine unternehmenskritischen Belange betrifft. In beiden Fällen wurde aber angegeben, dass die Lösungsfindung oder die Fehlerbehebung an erster Stelle zu stehen haben.

Meistens wenn die Interaktion zwischen zwei oder mehr Individuen Gegenstand einer Untersuchung ist, wird unweigerlich auf die Art des Informationsaustausches oder der Kommunikation hingewiesen, wobei übereinstimmende Vorstellungen hinsichtlich der Erwartungen und Anforderungen als förderlich beschrieben werden (Plaks, Grant & Dweck, 2005, S. 245ff.). Genauso wird im vorliegenden Fall der Führungskräfte geschildert, dass die Kommunikationsweise ausschlaggebend ist für die Beeinflussung der Mindsets der Mitarbeiter:innen, sowohl in negativer als auch positiver Hinsicht. Selbstreden sind abfällige Bemerkungen von Vorgesetzten über die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person absolut unzutraglich für ein wachstumsförderndes Mindset, da einerseits Unsicherheit bei der Konsistenz zwischen Selbst- und Fremdbild erzeugt wird und andererseits schlicht Ungerechtigkeit empfunden werden kann. Hinsichtlich der Selbstwirksamkeit haben Hu, Hood & Creed (2017, S. 65) festgestellt, dass Anstrengungen zur Zielerreichung unterlaufen werden, wenn die Selbstwirksamkeit zerstört oder in Frage gestellt wird.

Die befragten Führungskräfte schreiben Mitspracherecht bei Entscheidungen, die zum Aufgabenbereich der jeweiligen Arbeitnehmer:in zählen, wachstumsförderndes Potential zu, wohingegen fehlender Einbezug der Belegschaft mit negativen Auswirkungen gleichgesetzt wird. Dahingehend begrüßen die Befragten Rückmeldungen seitens ihrer Mitarbeiter:innen zu diversen Situationen, um schlichtweg bessere oder vielseitiger durchdachte Entscheidungen treffen zu können. Andererseits wird der Wertschätzung bei Feedback an die Belegschaft oder einzelne Personen eklatantes Gewicht auf die

Einstellung oder das Mindset gegenüber der Arbeit zugeschrieben. Hierzu soll angemerkt werden, dass laut Forsythe & Johnson (2017, S. 856) ein Growth Mindset der Arbeitnehmer:innen dazu beiträgt, dass Feedback tendenziell positiver aufgenommen wird. Daraus abgeleitet kann die Forcierung eines wachstumsfördernden Mindset die negativen Aspekte von Rückmeldungen abschwächen und somit den Führungskräften eine direktere Gesprächsbasis ermöglichen. Beim Thema Kommunikation wird von den Befragungsteilnehmer:innen hervorgehoben, dass Menschen das Bedürfnis haben, Dinge zu wissen, entweder aus Neugier oder eben um gewissen Handlungsweisen nachvollziehbar zu gestalten, und demnach wird die Notwendigkeit der Kommunikation immer vorhanden sein, wodurch dem angemessenen Umgang miteinander sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch im Alltag große Bedeutung zukommt.

Gesondert betrachtet wird das Mindset, wenn Inhalte der Gespräche explizit Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens behandeln. Es wurde aufgezeigt, dass sich Mitarbeiter:innen vermehrt eigenverantwortlich darum kümmern müssen, ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten auszubauen. Gemäß der Studie von Dachner, Ellingson, Raymond & Brian (2021, S.2) kann die traditionelle Herangehensweise, wonach die Entwicklung des Personals nach Ermessen der Arbeitgeber:innen stattfindet, als nicht mehr zeitgemäß bezeichnet werden. Allerdings lassen sich aus den Interviews keine Unterschiede zu den allgemeinen Einflussmöglichkeiten ableiten. Es werden genauso die Art der Kommunikation, wie die Vereinbarkeit der Interessen der Mitarbeiter:innen mit jenen des Unternehmens, die Zeitressourcen und das individuelle Mindset gegenüber Fortbildungen erwähnt. Etwas konkreter formuliert werden die Erwartungen, welche Arbeitnehmer:innen aufgrund einer beruflichen Weiterentwicklung entwickeln und bei einer Nichterfüllung zu einer negativen Einflussnahme auf das Mindset führen. So werden entsprechend des bereits erwähnten Vertrauensbruches, zugesagte, aber nicht eingehaltene Fortbildungsmöglichkeiten, als nachteilig geschildert. Mehrfach wurden Fortbildungsaktivitäten mit einer entsprechenden Kompensation für die betroffenen Mitarbeiter:innen verbunden, wobei monetäre Entlohnung genauso erwähnt wurden, wie die Möglichkeit an interessanten Projekten mitwirken zu dürfen. Neben den direkten Boni oder Vorteilen aus Weiterbildungsvorhaben, streichen die Führungskräfte die allgemeine Beschäftigungsfähigkeit der entwicklungswilligen Arbeitnehmer:innen heraus, welche mitunter dazu führen kann, dass diese das Unternehmen verlassen oder sich innerhalb der Organisation umorientieren. Untersuchungsergebnisse von Molloy & Noe (2009, S. 333f.) unterstützen diese Ausführungen, wonach mit Fortbildungen die individuelle Employability aufrechterhalten und gesteigert werden kann.

Zusätzlich zu den unternehmerischen Möglichkeiten zur Förderung eines Growth Mindsets werden weitere Aspekte genannt, welche Führungskräfte nicht unmittelbar beeinflussen können. So wird der Erziehung und der schulischen Ausbildung genauso Relevanz zugeschrieben, wie beruflichen Erfahrungen. Dazu gilt es festzuhalten, dass ein von Growth Mindset geprägtes Umfeld beim Heranwachsen oder bei vorherigen Arbeitsstationen von Führungskräften als kaum veränderbare Tatsache wahrgenommen werden. Dem steht allerdings entgegen, dass genauso angeführt wurde, dass bei manchen Arbeitnehmer:innen die grundlegende Veranlagung entscheidend für das Mindset ist, ohne dass eine wesentliche Beeinflussbarkeit dahingehend festzustellen wäre. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in Unternehmen agierende Akteur:innen ein gewisses Mindset aufgrund ihrer vorherigen Erfahrungen und Veranlagung mitbringen, welches es zugunsten der persönlichen Employability und unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit möglichst wachstumsorientiert zu beeinflussen gilt. Vereinzelt wird dem Recruiting nachgesagt, dass dieses bereits bei der Anstellung neuer Mitarbeiter:innen feststellen soll, welche Einstellung bei den Interessent:innen vorherrscht und somit weniger Intervention seitens der Führungskräfte erforderlich ist. Einen ähnlichen Ansatz verfolgen Caniels, Semeijin & Renders (2018, S. 63), die bereits beim Rekrutierungsprozess Maßnahmen zur Förderung eines Growth Mindsets vorschlagen.

Aufgrund der Schilderungen der befragten Führungskräfte werden mehrere Ansätze genannt, welche eine positive Auseinandersetzung mit neuen Aufgaben und der individuellen Entwicklung ermöglichen, also ein wachstumsförderndes Mindset unterstützen. Die kritischeren Aspekte können als angemessen professionelles Führungsverhalten, ein produktives Arbeitsklima und wertschätzende Kommunikation resümiert werden. Das Thema der Generationenunterschiede macht einen differenzierten Zugang der Führungskräfte notwendig, um altersspezifische Maßnahmen zur Unterstützung eines Growth Mindset zu entwickeln.

## **5.2 Beantwortung der Forschungsfragen**

Nachdem im vorhergehenden Kapitel die Theorie und die Erhebungsergebnisse zusammengefasst wurden, werden nunmehr die dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen beantwortet. Das übergeordnete Forschungsinteresse bezieht sich auf die Beeinflussungsmöglichkeiten der Führungskräfte im Hinblick auf das individuelle Mindset der Belegschaft:

## **Wie können Führungskräfte das Mindset ihrer Mitarbeiter:innen beeinflussen?**

Im Zuge dieser Studie wird bestätigt, dass unterschiedliches Führungsverhalten, beispielsweise kategorisiert durch unterschiedlichen Führungsstile, das Mindset der Arbeitnehmer:innen beeinflussen kann. Schlüsselmomente stellen dabei die Art der Kommunikation, Entscheidungsfindung, Konfliktbewältigung und die Aufgabenverteilung beziehungsweise die Unterstützung bei Schwierigkeiten oder der Umgang mit Fehlern dar. Hervorzuheben ist, dass negative oder destruktiv wahrgenommenes Verhalten einen stärkeren Einfluss auf Personen hat als positives Führungsverhalten. Wie sich die einzelnen Verhaltensweisen konkret auf das Mindset auswirken, wird anhand der folgenden untergeordneten Forschungsfragen dargestellt.

*Was können Führungskräfte dazu beitragen ein Growth Mindset bei den Mitarbeiter:innen zu forcieren?*

Führungskräfte, die ihre Machtposition verwenden, um Arbeitnehmer:innen zu unterstützen, beispielsweise als Puffer zu anderen Abteilungen oder gegenüber übergeordneten Führungsebenen, werden positiv wahrgenommen. Damit zusammenhängend wird betont, dass die Vorbildwirkung der Führungskräfte einen wichtigen Faktor darstellt. Handeln die Vorgesetzten wachstumsorientiert, ist es naheliegend, dass sich auch die Mitarbeiter:innen ähnlich verhalten, oder zumindest aufgeschlossener gegenüber wachstumsfördernden Maßnahmen reagieren. Ähnlich wird es innerhalb des Teams oder in Kooperation mit Kolleg:innen gesehen, wonach ein überwiegend wachstumsorientiertes Mindset in der Belegschaft dazu führen kann, dass Individuen eher ein Growth Mindset entwickeln, als dies in einem überwiegend von Fixed Mindset geprägten Umfeld der Fall wäre. Angebotene Hilfe bei Schwierigkeiten oder Unklarheiten wird ebenso ein positiver Einfluss auf das Mindset der Belegschaft nachgesagt. Hinsichtlich der Entscheidungsfindung wird angeregt, dass Arbeitnehmer:innen, sofern es sie betrifft, miteinbezogen werden sollen, um ein Growth Mindset zu unterstützen. Es wird auch angemerkt, dass Maßnahmen, wo Mitarbeiter:innen die Komfortzone oder den Alltagstrott verlassen müssen, zur Entwicklung eines Growth Mindset beitragen können. Weiters werden der diskrete Umgang mit Problemen oder Anliegen unter Bezug auf die Vertrauenskultur, sowie das Einhalten von Versprechen als förderlich für ein Growth Mindset beschrieben. Ausreichend zeitliche Ressourcen sind ein weiterer Punkt, der die Wachstumsorientierung positiv beeinflussen kann. Wird den Mitarbeiter:innen ausreichend Zeit eingeräumt, um Herausforderungen anzunehmen und zu meistern, kann dies die Entwicklung eines Growth Mindset unterstützen. Das Lernen aus Fehlern wird als wesentlicher Faktor für

die Entwicklung wachstumsorientierten Denkens angesehen. Daher erscheint es logisch, dass ein produktiver Umgang mit dergleichen seitens der Führungskraft vorteilhaft ist. Damit zusammenhängend wird festgehalten, dass wertschätzendem Feedback eklatantes Gewicht bei der Entwicklung eines Growth Mindset zugesprochen wird.

*Welche Handlungen von Führungskräften können negative Auswirkungen auf die Entwicklung eines Growth Mindset ihrer Mitarbeiter:innen haben?*

Es wurde angegeben, dass als ungerecht wahrgenommene Behandlung die Einstellung negativ beeinflussen kann, wobei dieser Effekt als noch größer beschrieben wurde, wenn der Führungskraft mangelnde fachliche Kompetenz nachgesagt wird. Dahingehend wird auch beschrieben, dass Führungskräfte, die Handlungen entsprechend des Fixed Mindset praktizieren, nicht davon ausgehen können, dass ihre Mitarbeiter:innen ein Growth Mindset aufweisen. Zu viel Unterstützung durch die Führungskraft kann allerdings auch dazu führen, dass dies von der Belegschaft ausgenutzt wird, und sofern die Führungskraft oftmals Probleme aus dem Weg räumt, verhindert das die Entwicklung eines Growth Mindset. Besonders negativ für ein Growth Mindset wurden Vertrauensbrüche geschildert. Demnach kann beispielsweise vor Kolleg:innen geäußerte Kritik dazu führen, dass sich Mitarbeiter:innen nicht mehr offen an die Führungskraft wenden, wodurch auftretende Herausforderungen nicht mehr gemeinsam bewältigt werden und somit das persönliche Wachstumspotential eingeschränkt wird. Damit zusammenhängend wird angeführt, dass Schuldzuweisungen bei Fehlern, anstelle der gemeinsamen Lösungsfindung, einen nachteiligen Effekt auf die Entwicklung eines Growth Mindset haben. Insbesondere abfällige Bemerkungen oder abwertendes Feedback der Führungskräfte über ihre Mitarbeiter:innen sind einer Wachstumsorientierung nicht zuträglich. Nicht zuletzt können mangelnde zeitliche Ressourcen dazu führen, dass sich Arbeitnehmer:innen nicht konstruktiv mit der Bewältigung von schwierigen Aufgaben auseinandersetzen und somit ein Fixed Mindset gestärkt wird.

*Welche organisationalen Rahmenbedingungen unterstützen Führungskräfte bei der individuellen Förderung des Mindsets von Mitarbeiter:innen?*

Eine einheitliche Vorgehensweise im Unternehmen gepaart mit der entsprechenden Unterstützung der Führungskräfte werden als die Grundpfeiler zur Entwicklung eines Growth Mindset innerhalb der Belegschaft angeführt. Ein positives Arbeitsklima, wo Kollegialität und abteilungsübergreifend ein gutes Verständnis herrscht, wird ebenso als ausschlaggebend für die Etablierung eines unternehmensweiten Wachstumsdenkens

angegeben. Die Studienteilnehmer:innen führen weiters an, dass eine geringere Führungsspanne zielführend ist, um die individuellen Interessen und Kompetenzen ihrer Arbeitnehmer:innen besser einschätzen zu können und somit effizient Maßnahmen umzusetzen. Zusätzlich können Unterstützungs- oder Entwicklungsangebote durch interne und externe Berater:innen Führungskräfte bei der Förderung eines Growth Mindset behilflich sein. Weiters wird eine aufgeschlossene Feedback- und Fehlerkultur beziehungsweise der konstruktive Umgang mit Fehlern als wünschenswert beschrieben, um wachstumsförderndes Denken zu unterstützen. Dabei erwarten sich die Führungskräfte entsprechendes Verhalten und Verständnis bis in die obersten Managementebenen, welches auch Mitarbeiter:innen erlaubt, bestehende Abläufe kritisch zu hinterfragen und Innovation zu ermöglichen.

*Wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter:innen hinsichtlich deren Weiterbildungsaktivitäten beeinflussen?*

Grundlegend werden die Vereinbarkeit der Interessen der Arbeitnehmer:innen mit der Unternehmensstrategie als ausschlaggebend für zielführende Entwicklungsmöglichkeiten angeführt. Dafür sind vor allem das individuelle Mindset, das Kommunikationsverhalten und die vorhandenen Ressourcen, vor allem in Bezug auf ausreichend Zeit, ausschlaggebend. Das deckt sich weitestgehend mit den Ausführungen zur Unterstützung eines Growth Mindset in den vorhergehenden Fragestellungen. Im Zusammenhang mit beruflicher Weiterentwicklung wird allerdings besonders großer Wert auf die Einhaltung von Versprechungen gelegt. So können zugesagte Fortbildungsaktivitäten bei deren Nichteinhaltung zu einer negativen Einstellung und somit verringerter Akzeptanz gegenüber weiteren Entwicklungsangeboten führen. Monetäre Anreize wurden ebenso genannt, um Mitarbeiter:innen zu Weiterbildungsaktivitäten zu motivieren, wie die Möglichkeit an interessanten Projekten mitwirken zu können. Darüber hinaus wurden Beförderungen oder anderweitige Stellenoptionen innerhalb des Unternehmens als mögliche Anreize genannt. Die Steigerung der Employability von erfolgreich fortgebildeten Mitarbeiter:innen wird zweiseitig betrachtet, da eine offene Kommunikation dieses Anreizes dazu führen könnte, dass Leistungsträger:innen aufgrund dessen das Unternehmen verlassen.

### **5.3 Implikationen für die Praxis**

Wichtig ist, dass Führungskräfte das Mindset ihrer Mitarbeiter:innen als veränderbar betrachten. Mit diversen Maßnahmen, wie beispielsweise dem Anbieten von Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung und der entsprechenden Unterstützung durch Vorgesetzte, kann der Wechsel von einem Fixed Mindset zu einem Growth Mindset gelingen.

Weiters sollten sich Unternehmen und Führungskräfte wieder vermehrt den Stellenwert von Entwicklungsmöglichkeiten zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in Erinnerung rufen. In Zeiten der Pandemie scheint dieser nämlich vermehrt in den Hintergrund gerückt zu sein.

Führungskräfte können als die Schnittstelle zwischen den Vorstellungen der Mitarbeiter:innen und den Anforderungen aufgrund der Unternehmensstrategie gesehen werden. Dementsprechend gilt es ein Weiterbildungsangebot zu schaffen, welches die Interessen der Mitarbeiter:innen mit der Unternehmensstrategie verbindet und dadurch gemeinsames Wachstum ermöglicht.

Unter allen Umständen soll auf die Art der Kommunikation geachtet werden, welche möglichst wertschätzend und offen zielführend erscheint. Bereits ein unbedachtes Statement kann einen großen Schaden bezüglich des Mindset der Belegschaft nach sich ziehen. Von Sarkasmus kann im professionellen Kontext abgeraten werden, da diesem zu viel Interpretationsspielraum zugrunde liegt.

Generell soll eine Vertrauensbasis geschaffen werden, in welcher ein offener Austausch über Probleme und diverse Angelegenheiten zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in ermöglicht wird.

Führungskräfte müssen sich ihrer Vorbildrolle klar sein, da ihre Handlungen bewusst oder unbewusst auf ihre Mitarbeiter:innen abfärben und somit ein erwünschtes Verhalten zum Positiven oder Negativen beeinflussen können.

Mitunter kann es hilfreich sein Mitarbeiter:innen aus ihrem Alltagstrott herauszureißen, um verborgenes Potential sichtbar zu machen. Hierbei ist es wichtig, dass Führungskräfte Vertrauen in die Fertigkeiten und Fähigkeiten ihrer Belegschaft beweisen.

Letztendlich kann durch eine ausgeprägte Wachstumsorientierung der Arbeitnehmer:innen die Führungsaufgabe erleichtert werden, da ein Growth Mindset unter anderem die Offenheit für Feedback, eigenverantwortliches Handeln und Engagement beeinflussen kann.

## 5.4 Stärken und Limitationen der Studie

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Auswirkungen von unterschiedlichen Handlungsweisen von Führungskräften gegenüber dem Mindset ihrer Mitarbeiter:innen. Es gibt zwar unzählige Studien zum Thema Motivation oder Engagement und anderen schwierig zu messenden Einflussgrößen auf die Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmer:innen bei spezifischen Aufgaben, allerdings ist das Mindset, als gesamtheitliche Veranlagung einer Person im Umgang mit schwierigen Situationen, im organisationalen Kontext noch wenig untersucht. Diese Studie soll dabei helfen einen ersten Eindruck zu vermitteln, welche Handlungen seitens der Führungskräfte oder des Unternehmens positiv und negativ auf das Mindset der Belegschaft einwirken. Die Art der Datenerhebung mittels qualitativen Interviews ermöglicht zudem, dass die Interviewpartner:innen weitestgehend unbeeinflusst durch den Forschenden ihre Ansichten teilen konnten. Zusätzlich weist das Sampling eine hohe Varianz auf, wobei die Untersuchungsteilnehmer:innen hinsichtlich deren Branche, Führungsspanne, Führungserfahrung, Alter, Geschlecht und der Art der Tätigkeit ihrer Mitarbeiter:innen eine hohe Heterogenität aufweisen.

Allerdings spiegeln die Ansichten der befragten Führungskräfte eine einzige subjektive Meinung je Branche wider, wodurch eine Generalisierbarkeit der erhobenen Daten nicht gegeben, aber auch nicht angestrebt wurde. Außerdem wurde mit der Befragung von ausschließlich als Führungskraft tätigen Personen nur Daten aus deren Blickwinkel generiert. Natürlich sind Führungskräfte selbst auch Mitarbeiter:innen, allerdings kann eine Befragung von Arbeitnehmer:innen ohne Führungsverantwortung gänzlich andere Ergebnissen zutage fördern. Weiters sind die Forschungsteilnehmer:innen ausnahmslos an Unternehmensstandorten in Österreich tätig, wodurch eine internationale Nachvollziehbarkeit der Inhalte nicht gewährleistet werden kann. Da sich das Forschungsdesign an der Erhebung der persönlichen Erfahrungen und Handlungsweisen orientiert, kann nicht zweifelsfrei ausgeschlossen werden, dass die befragten Personen aufgrund der sozialen Erwünschtheit geantwortet haben oder die ein oder andere Situation etwas vorteilhafter für sich selbst dargestellt haben, als sich diese tatsächlich zugetragen hat. Einen weiteren Punkt stellt die unterschiedliche Datenerhebung dar, welche einerseits persönlich und andererseits mittels Microsoft Teams online stattgefunden haben. Diesem Umstand wird allerdings weniger Relevanz zugestanden, nicht zuletzt da die Auswertungsmethode hauptsächlich auf der Analyse von Textmaterial aufbaut. Generell gesprochen wurden die Interviews in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten, bedingt durch die Corona-Pandemie, durchgeführt, wodurch sämtliche Unternehmen mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind. Darunter hat möglicherweise die Daten- und Meinungsvielfalt gelitten.

## 5.5 Ausblick

Basierend auf der vorliegenden Arbeit würde sich anbieten, eine ähnliche qualitative Studie aus der Sicht der Mitarbeiter:innen durchzuführen, um deren Ansichten und Erfahrungen zu erheben. In einem weiteren Schritt könnten aus einem Abgleich der Ergebnisse ein ganzheitliches Bild der Einflussmöglichkeiten und -erwartungen auf das Mindset innerhalb einer Organisation gezeichnet werden. Darauf aufbauend können quantitative Erhebungen zu einem detaillierteren Bild beitragen, welche Maßnahmen besonders zielführend oder hemmend sind, um ein Growth Mindset in Unternehmen zu fördern und dadurch die Ressourcen hinsichtlich der Personalentwicklung zielführend zu verwenden. Ein weiterer Ansatz ergibt sich aus dem Generationenthema und inwiefern die erfahreneren Arbeitnehmer:innen zu einem wachstumsorientierten Mindset angehalten werden können. Erste Angaben in dieser Arbeit beziehen sich auf die Weitergabe von Wissen an jüngere Kolleg:innen und dessen Aufbereitung, welche zu einer positiven Auseinandersetzung mit alternativen Aufgaben führen könnten. Weitere Forschung in diese Richtung wird als sinnvoll erachtet, da die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen den Großteil der erwerbstätigen Personen betrifft und tendenziell das Durchschnittsalter der arbeitenden Bevölkerung zunimmt beziehungsweise im Jahr 2021 mehr als ein Viertel der Beschäftigten 50 Jahre und älter waren (WKO, 2022, S. 1).

Die individuelle Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in sowie der Belegschaft untereinander wird in dieser Arbeit als wichtiger Faktor für die Entwicklung eines gewissen Mindsets dargestellt. Demnach kann weiterführende Forschung zu unterschiedlichen Team- und Gruppenkonstellationen aufzeigen, welche Aspekte ein Growth Mindset begünstigen. Unter anderem könnten Gruppengröße, Ausmaß der Arbeitsteilung, Vollständigkeit von Aufgaben oder Abhängigkeit von anderen Abteilungen interessante Gesichtspunkte darstellen. In dieser Arbeit nur am Rande erwähnt wird die Relevanz des Rekrutierungsprozesses bei der Förderung einer wachstumsorientierten Unternehmenskultur. Allerdings lassen erste Eindrücke den Schluss zu, dass bereits bei der Suche nach neuen Mitarbeiter:innen berücksichtigt werden sollte, welches Mindset potentielle Kandidat:innen an den Tag legen und inwiefern diese zum Unternehmen passen würden. Dementsprechend wäre es sinnvoll in Erfahrung zu bringen, welchen Methoden bei der Personalsuche zielführend sind, um wachstumsorientierte Interessent:innen identifizieren zu können.

## Literaturverzeichnis

- Bass, Bernard (1997). Personal selling and transactional transformational leadership with effective leadership. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (3), S. 19-28.
- Bass, Bernard (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), S. 9-23.
- Bartunek, Jean / Gordon, Judith /Weathersby, Rita (1983). Developing "Complicated" Understanding in Administrators. *Academy of Management Review* 8, S. 273-284.
- Baumeister, Roy / Bratslasky, Ellen / Finkenauer, Catrin / Vohs, Kathleen (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology* 5 (4), S. 323-370.
- Bedwell, Wendy / Weaver, Sallie / Salas, Eduardo / Tindall, Mitchell (2011). Emerging Conceptualizations of Adult Training and Learning. *The Oxford handbook of lifelong learning*, S. 450-471, Oxford: Oxford University Press.
- Bortz, Jürgen / Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler; mit 87 Tabellen* (4.Auflage). Heidelberg: Springer-Medizin-Verlag.
- Bruch, Heike / Kunze, Florian / Böhm, Stephan (2010). Führung von fünf Generationen am Arbeitsplatz. In: *Generationen erfolgreich führen*. Springer: Online [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8506-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8506-4_4) [Abruf 12.11.2021].
- Burgoyne, Alexander / Hambrick, David / Macnamara, Brooke (2020). How Firm Are the Foundations of Mind-Set Theory? The Claims Appear Stronger Than the Evidence. *Psychological Science*, 31 (3), S. 1-10.
- Burns, James (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Busari, Abdul / Khan, Sajjad / Abdullah, Siti / Mughal, Yasir (2019). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies* 14 (2), S. 181-209.
- Caniels, Marjolein / Semeijn, Judith / Renders, Irma (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23 (1), S. 48-66.
- Caniels, Marjolein / Adamska, Katarzyna / van Oortmerssen, Lise / van Assen, Marcel (2021). Set your mind on it: The mediating role of mindset in the relationship between

- a learning-from-error climate and work-related flow. *Current Psychology* (2021). Springer: online. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01572-3> [Abruf 02.01.2022].
- Chen, Gilad / Klimoski, Richard (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong?. *Human Resource Management Review* 17 (2). S. 180-190.
- Cutumisu, Maria / Brown, Matthew / Fray, Caroline / Schmölzer, Georg (2018). Growth Mindset Moderates the Effect of the Neonatal Resuscitation Program on Performance in a Computer-Based Game Training Simulation. *Frontiers in Pediatrics*, 6. Online: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fped.2018.00195/full> [Abruf 06.11.2021].
- Dachner, Alison / Ellingson, Jill / Noe, Raymond / Saxton, Brian (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review* 31 (2), S. 1-14.
- Day, David / Harrison, Michelle (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review* 17 (4), S. 360-373.
- Dweck, Carol (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House Publishing Group.
- Dweck, Carol (2009). *Mindsets: Developing Talent through a Growth Mindset*. *Olympic Coach*, 21, S. 4-7.
- Dweck, Carol (2015). Carol Dweck Revisits the „Growth Mindset“. *Education Week*, 35 (5), S. 20-23.
- Dweck, Carol (2016). What Having a „Growth Mindset“ Actually Means. *Harvard Business Review*, 13, S. 213-226.
- Eagly, Alice (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-role interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Elliott, Elaine / Dweck, Carol (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (1), S. 5-12.
- Flick, Uwe (2004). *Triangulation: Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Forsythe, Alex / Johnson, Sophie (2017). Thanks, but no-thanks for the feedback. *Assessment & Evaluation in Higher Education* 42 (6), S. 850-859.
- Froschauer, Ulrike / Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Stuttgart: UTB GmbH.

- Gegenfurtner, Andreas / Spagert, Lina / Schwab, Nina / Weng, Gabriele / Bomke, Christine (2017). Gründe und Attributionen für eine Nicht-Teilnahme an berufsbegleitender Weiterbildung. Deggendorf: Technische Hochschule Deggendorf.
- Hackl, Benedikt / Wagner, Marc / Attmer, Lars / Baumann Dominik (2017). Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden: Springer.
- Han, Soo Jeoung / Stieha, Vicki (2020). Growth Mindset for Human Resource Development: A Scoping Review of the Literature with Recommended Interventions. *Human Resource Development Review* 19 (3), S. 1-23.
- Hanson, Janet / Bangert, Arthur / Ruff, William (2016). Exploring the relationship between school growth mindset and organizational learning variables: Implications for multicultural education. *Journal of Educational Issues* 2 (2), S. 222-243.
- Heifetz, Ronald (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge: Belknap Press
- Helferich, Cornelia (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Heslin, Peter / Latham, Gary / VandeWalle, Don (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology* 90 (5), S. 842-856.
- Hu, Shi / Hood, Michelle / Creed, Peter (2017). Negative career feedback and career goal disengagement in young adults: The moderating role of mind-set about work. *Journal of Covational Behavior*, 102, S. 63-71.
- IMAS (2020). Weiterbildung in Corona-Zeiten: Wenn sich die Arbeitswelt verändert. Pressekonferenz 28.08.2020. Online: [https://news.wko.at/news/oesterreich/IMAS\\_Weiterbildung\\_2020\\_Kurzfassung\\_280820.pdf](https://news.wko.at/news/oesterreich/IMAS_Weiterbildung_2020_Kurzfassung_280820.pdf) [Abruf 04.09.2021].
- Jakubik, Maria / Berazhny, Ivan (2017). Rethinking Leadership and Its Practices in the Digital Era. Vortrag auf der Management International Conference, Monastier di Treviso (Venice), 24-27 Mai 2017, S. 471-483.
- Joshi, Prem (2021). Change management and management of mind-set. *Asian Journal of Management and Commerce* 2 (1), S. 83-86.
- Keena, Linda / Simmons, Chris (2014). Rethink, Reform, Reenter: An Entrepreneurial Approach to Prison Programming. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology* 59 (8), S. 837-854.

- Kelly, Richard (2019). Constructing Leadership 4.0. Swarm leadership and the fourth industrial revolution. Palgrave Macmillan. Online: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-98062-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98062-1_1) [Abruf: 12.11.2021]
- Klammer, Ute (2017). Arbeiten 4.0 – Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Wirtschaftsdienst, 47 (7). S. 459-463.
- Korek, Sabine / Rigotti, Thomas (2012). Aufstiegsförderliche Führung – gut für den Aufstieg, schlecht für die Gesundheit? Gruppendynamik und Organisationsberatung, 43(3), S. 209-224.
- Lee, Yu-Hao / Heeter, Carrie / Magerko, Brian / Medler, Ben (2012). Gaming Mindsets: Implicit Theories in Serious Game Learning. Cyberpsychology, Behavior and Social Networking 15 (4), S. 190-194.
- Li, Yue / Bates, Timothy (2020). Testing the association of growth mindset and grades across a challenging transition: Is growth mindset associated with grades?. Intelligence, 81, S. 1-8.
- Mai, Christian / Büttgen, Marion / Schwarzinger, Dominik (2017). Think-Manager-Consider-Female: Eine Analyse stereotypischer Ansichten über weibliche Führungskräfte und die empirische Überprüfung ihrer realen Persönlichkeit anhand der Big Five und Dunklen Triade. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 69, S. 119-152.
- Mansaray, Hassan (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. Journal of Human Resource Management 7 (1), S. 18-31.
- McCauley, Cynthia / Hezlett, Sarah (2001). Individual development in the workplace. In Anderson, Neil / Ones, Deniz / Sinangil, Handan Kepir / Viswesvaran, Chockalingam (Hrsg.), Handbook of industrial, work & organizational psychology (S. 313–335). London: Sage Publications.
- McGregor, Douglas (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.
- Molloy, Janice / Noe, Raymond (2009). "Learning" a Living: Continuous Learning for Survival in Today's Talent Market. New York: Routledge.
- Northouse, Peter (2018). Leadership: Theory and Practice. Los Angeles: SAGE.
- Ong, Choon Hee (2014). Goal orientation of adult students towards learning strategies: The Malaysian context. Psychological Thought 7 (2), S. 156-167.

- Özduran, Ali / Tanova, Cem (2017). Manager mindsets and employee organizational citizenship behaviours. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 29 (1), S. 589-606.
- Patton, Michael (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. In Zepke, Georg (2016) *Qualitative Forschungsmethoden*, Wiener Neustadt: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m.b.H.
- Plaks, Jason / Grant, Heidi / Dweck, Carol (2005). Violations of implicit theories and the sense of prediction and control. *Journal of Personality and Social Psychology* 88 (2), S. 245-262.
- Polyhart, Robert / Nyberg, Anthony / Reilly, Greg / Maltarich, Mark (2014). Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources!. *Journal of Management* 40 (2), S. 371-398.
- Pricewaterhouse Coopers LLP. (2016). 20th annual global CEO survey. Online: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/pwc-ceo-20th-survey-report-2017.pdf> [Abruf: 16.10.2021].
- Rauchert, Marion / Schulenburg, Nils / Schütt, Sebastian / Gabler, Birgit / Jochens, Norbert (2016). In Führung gehen – interdisziplinäre Ansätze aus Wissenschaft und Praxis - Personalentwicklung als Aufgabe von Führungskräften. Vortrag auf der Fachtagung an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege in Mecklenburg -Vorpommern, Güstrow, 23. November 2016.
- Reams, Jonathan (2020). *Maturing leadership: How adult development impacts leadership*. Emerald Publishing Limited. Online: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/fernfh/detail.action?docID=6158249&query=growth+mind> [Abruf 14.11.2021].
- Rößler, Anette (2019). Berufliche Fortbildung und Weiterbildung: Wie Sie den Bedarf an betrieblicher Fortbildung und Weiterbildung ermitteln. Online: <https://www.businesswissen.de/hb/wie-sie-den-bedarf-an-betrieblicher-fortbildung-und-weiterbildung-ermitteln/> [Abruf: 04.09.2021].
- Schmid, Ellen / Verdorfer, Armin / Peus, Claudia (2017). Shedding Light on Leaders' Self-Interest: Theory and Measurement of Exploitative Leadership. *Journal of Management* 45 (4), S. 1401-1433.

- Shapcott, Susan / Carr, Sam (2020). Golf coaches' mindsets about recreational golfers: Gendered golf experiences start on the practice tee. *Motivation Science* 6 (3), S. 275-284.
- Steinke, Ines (2004). Gütekriterien qualitativer Forschung. In Flick, Uwe (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch.*, (3. Aufl.), Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Taylor, Frederick (1911). *The Principles of Scientific Management*. Online: [https://www.phytographia.com/ebta/titles/the\\_principles\\_of\\_scientific\\_management/the\\_principles\\_of\\_scientific\\_management\\_pdf.pdf](https://www.phytographia.com/ebta/titles/the_principles_of_scientific_management/the_principles_of_scientific_management_pdf.pdf) [Abruf: 14.11.2021].
- Van Seters, David / Field, Richard (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organisational Change Management* 3(3), S. 29-45.
- Von Ameln, Falko / Wimmer, Rudolf (2016). Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. *Gruppe Interaktion Organisation (GIO)*, 47(1), 11–21.
- Wang, Lin / Owens, Bradley / Li, Junchao / Shi, Lihua (2018). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), S. 1019–1038.
- Waschull, Sabine / Bokhorst, Jos / Wortmann, Johan / Molleman, Eric (2022). The redesign of blue- and white-collar work triggered by digitalization: collar matters. *Computers & Industrial Engineering*, 165, S. 1-14.
- Werner, Jon / DeSimone, Randy (2011). Human resource development. In Han, Soo Jeoung / Stieha, Vicki (2020). *Growth Mindset for Human Resource Development: A Scoping Review of the Literature with Recommended Interventions*. *Human Resource Development Review* 19 (3), S. 1-23.
- Wirtschaftskammer Österreich (2022). *Beschäftigte nach Altersgruppen 2021*. Online: <http://wko.at/statistik/jahrbuch/am-beschaefigte-alter.pdf> [Abruf: 19.04.2022]
- Wunderer, Rolf / Dick, Petra (1997). *Frauen im Management. Kompetenzen- Führungsstile-Fördermodelle*. Berlin: Luchterhand Verlag.

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Übersicht Mindsets, adaptiert von Holmes (Dweck, 2009, S. 7).....	12
Abbildung 2: Auszug aus dem Interviewleitfaden .....	28

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Darstellung Vorannahmen .....	26
Tabelle 2: Merkmale der Untersuchungsteilnehmer:innen .....	31
Tabelle 3: Kategoriensystem .....	34

# Anhang

## Anhang 1) Teilstrukturiertes Leitfadeninterview

### Einstiegsinformation

Mein Name ist Thomas Vit und ich studiere an der Ferdinand Porsche FernFH in Wr. Neustadt. Meine Masterarbeit dreht sich um die Mindset Theorie von Carol Dweck im Zusammenhang damit, wie Führungskräfte die Einstellung zum Lernverhalten von Mitarbeiter:innen beeinflussen können. Freundlicherweise haben Sie sich bereit erklärt mir in Ihrer Rolle als Führungskraft wertvolle Einblicke zu gewähren, welche mir erlauben die Relevanz von individuellen Einstellungen für die unternehmerische Personalentwicklung herauszuarbeiten. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, um meine Fragen zu beantworten.

Mit Ihrer Erlaubnis würde ich unser Gespräch gerne aufzeichnen, um Informationsverlust zu vermeiden und die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Die Aufzeichnungen werden nicht weitergegeben und dienen ausschließlich der Erstellung der Transkripte, welche wiederum nur meiner Betreuerin im Rahmen der Beurteilung zur Verfügung gestellt werden. Sämtliche erhobenen Daten werden vertraulich behandelt und ausschließlich zur Erstellung meiner Masterarbeit verwendet. Desweiteren werden alle Aussagen anonymisiert, wodurch keine Rückschlüsse auf die interviewten Personen möglich sein werden.

Bei unserem Gespräch geht es nicht darum Wissen abzufragen, sondern die Fragen sind darauf ausgelegt Ihre individuelle Sichtweise und Ihre Erfahrungen zum Thema darzustellen. Haben Sie noch Fragen bevor wir beginnen?

Datum:	Ort:	Dauer:
Interviewpartner:in:	Unternehmen:	Branche:
Anmerkungen:		

## Gesprächsleitfaden

Fragen zur Person		
<p>Beschreiben Sie bitte Ihre Rolle und die damit verbundenen Aufgaben in Ihrem Unternehmen. (Aufgabengebiet)</p> <p>Wie lange arbeiten Sie bereits in dieser Position? Hatten Sie zuvor ähnliche Positionen bei anderen Unternehmen? (Erfahrung)</p> <p>Wie viele Mitarbeiter:innen unterstehen Ihnen direkt? (Führungsspanne)</p>		
Erzählaufforderung		
<p>Skizzieren Sie bitte eine Situation mit einer oder mehreren Mitarbeiter:innen, in welcher sich Ihr Führungsstil prägnant widerspiegelt.</p>		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<p>Führungsstil</p> <p>Anforderungen an FK</p> <p>Vorbildwirkung</p>	<p>Können Sie das bitte genauer beschreiben?</p> <p>Gibt es sonst etwas zu Ihrem Führungsstil zu sagen?</p>	<p>Was ist Ihr vorrangiges Ziel als Führungskraft?</p> <p>Was wünschen Sie sich von Ihren Mitarbeiter:innen?</p> <p>Wie würden Ihre Mitarbeiter:innen Sie beschreiben?</p> <p>Welche Anliegen werden am meisten an Sie herangetragen?</p>
Erzählaufforderung		
<p>Beschreiben Sie bitte eine Situation, in welcher eine/r Ihrer Mitarbeiter:innen über sich hinausgewachsen ist und eine herausragende Leistung erbracht hat.</p>		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<p>Ursachenzuschreibung für Erfolg</p> <p>Einfluss von Führungskraft</p> <p>Konsequenzen für FK od. MA</p>	<p>Wie ging es danach weiter?</p> <p>Was bringen Sie mit guten Leistungen von MA gedanklich noch in Verbindung?</p> <p>Gibt es sonst noch etwas?</p>	<p>Wodurch wurde diese Leistung ermöglicht?</p> <p>Welchen Anteil hatten Sie an der Leistung?</p> <p>Welche Konsequenzen wurden aus der guten Leistung gezogen?</p>

Erzählaufforderung		
Was fällt Ihnen ein, wenn Sie an ein gescheitertes Projekt oder eine schlecht gelöste Aufgabe in Ihrem Unternehmen denken? Wie würden Sie die Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Umgang mit Fehlern Ursachenzuschreibung bei Fehlern Abgeleitetes Verbesserungspotential	Können Sie das bitte genauer beschreiben? Wie ging es weiter? Und noch?	Wie wurden die Verantwortlichen behandelt? Welche Konsequenzen hatte das für die MA/FK? Was bedeuten Rückschläge für MA?
Erzählaufforderung		
Welche Rolle spielen Aus- und Weiterbildungsaktivitäten in Ihrem Unternehmen bzw. wie ist er übliche Ablauf für Fortbildungsvorhaben?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Wichtigkeit von Fortbildung Einbezogene Akteur:innen	Können Sie bitte ein konkretes Beispiel nennen? Fällt Ihnen dazu noch etwas ein?	Worauf wird der Fokus bei den Weiterbildungsangeboten gelegt? Wer ist für die Aus- oder Weiterbildung der Mitarbeiter:innen zuständig?
Erzählaufforderung		
Welche Maßnahmen setzt Ihr Unternehmen um die Entwicklung der Mitarbeiter:innen zu unterstützen?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Unterstützende Maßnahmen für Fortbildung Unterstützung durch FK für Fortbildung Motivation zur Fortbildung	Können Sie bitte ein konkretes Beispiel nennen? Gibt es noch etwas zu ergänzen?	Was können Sie als Führungskraft tun, um Mitarbeiter:innen bei der Aus- und Weiterbildung zu unterstützen? Welche Maßnahmen sind hilfreich Mitarbeiter:innen zur Weiterbildung zu animieren bzw. die Motivation daran aufrecht zu erhalten?

Erzählaufforderung		
Können Sie bitte eine Situation beschreiben, in welcher Sie durch die persönliche Einstellung einer Ihrer Mitarbeiter:innen überrascht wurden?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Einstellung von MA gegenüber Arbeit Einfluss von FK auf Einstellung von MA Bereitschaft zur Fortbildung	Was unterscheidet dieses Ereignis von anderen? Können Sie das bitte genauer beschreiben? Wie ging es weiter?	Wie wichtig denken Sie ist die Einstellung, also die Denkweisen und Überzeugungen von Mitarbeiter:innen für den Arbeitsalltag? Inwiefern können Sie Einfluss auf die Einstellung Ihrer Mitarbeiter:innen nehmen? Wie können Sie beeinflussen, ob Ihre Mitarbeiter:innen gewillt sind sich weiterzuentwickeln?
Erzählaufforderung		
Ist Ihnen der Begriff Growth Mind bekannt? Was fällt Ihnen im Zusammenhang mit einer wachstumsorientierten Denkweise, verglichen zu einer fixierten Denkweise ein?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Bekanntheit der Theorie Anwendungsfeld Relevanz	Können Sie ein konkretes Beispiel skizzieren? Und noch?	Wie nutzen Sie dieses Wissen als Führungskraft? Welche Relevanz sehen Sie bzgl. der Denkweisen in Ihrem Unternehmen?
Erzählaufforderung		
Möchten Sie noch etwas ergänzen, das wir im Zusammenhang mit individueller Personalentwicklung nicht angesprochen haben? Haben Sie abschließend noch Fragen?		

Vielen Dank für Ihre Teilnahme am Interview und die wertvollen Einsichten.