

In der bestehenden Literatur existiert eine Vielzahl an unterschiedlichen Begrifflichkeiten, um ein „Mindset“ bzw. eine „mentale Struktur“, „Kognitionsstruktur“¹ oder „kognitive Struktur“ adäquat zu definieren. Im Englischen finden sich meist Begriffe wie „cognitive maps“, „mindset“, „mental models“ oder „belief structures“. Diese Begriffe haben ihren Ursprung in der Kognitionspsychologie. Ein gemeinsamer Nenner dieser Begrifflichkeiten besteht darin, dass jeder Akteur bzw. Manager seine Umwelt bzw. Realität in „vereinfachter“ Form abbildet. Das bedeutet, dass die kognitive Aktivität wie z. B. das Wahrnehmen und Denken über ein Informationsgebiet auf einer strukturierten Repräsentation des Wissens beruht, welches hier als „Mindset“ definiert wird. Nehmen wir an, Sie interessieren sich für Fußball und den Verein Bayern München und nun kann man Ihnen entlocken, was Sie alles über den Verein wissen, welche Vorurteile Sie haben und wie Sie den Verein wahrnehmen. Dies ist wahrscheinlich sehr subjektiv und selektiv, aber genau darum geht es. Sie können jetzt ergründen, wie dieses Mindset bei Ihnen entstanden ist, welchen Bezug Sie zum Thema Fußball haben und welche Bedeutung dieser Verein für Sie einnimmt. Doch dies soll hier nicht weiterverfolgt werden.

Nehmen wir nun das Beispiel der Internationalisierung Ihres Unternehmens. Die Bedeutung, welche die Internationalisierung für Sie oder Ihr Unternehmen hat, bestimmt zukünftige Entscheidungen und auch Konsequenzen Ihres Handelns. Wie nehmen Sie die Chinesen wahr und wie interpretieren Sie deren Verhalten? Das bedeutet, wenn Sie zum Beispiel Entscheidungen bezüglich des Markteintritts nach China planen, basiert dies primär auf Ihren Erfahrungen und persönlichen Bedeutungen.

¹ Vgl. Hruby (2009).

In der Entscheidungsforschung gibt es eine Vielzahl an sogenannten Heuristiken und Beschränktheiten bzw. Abkürzungen, um möglichst schnell eine Entscheidung zu treffen. Welche Sie in Ihrem Kontext anwenden, können nur Sie beantworten. Die bekanntesten Autoren zu diesem Thema sind wohl Tversky und Khaneman, die auch den Nobelpreis erhalten haben. Das heißt, Sie können nicht alle Informationen zu dem Thema Internationalisierung und den Markteintritt nach China einholen. Sie gehen dementsprechend selektiv vor und bestätigen Ihr Mindset, welches Sie über die Chinesen haben.

Man unterscheidet in der Literatur demnach, ob ein Mindset nach dem Inhalt oder der Struktur betrachtet werden kann. Der *Inhalt eines Mindset* besteht aus den Dingen, die eine Person über ein Thema weiß, wie sie über das Thema denkt, was sie über das Thema annimmt und glaubt. Mit anderen Worten bezieht sich der Inhalt eines Mindset auf das Wissen und die Annahmen, die eine Person zu einem Kontext (hier: Internationalisierung) mit sich bringt. Mit Bezug zur Struktur des Mindset stellt der kognitive Inhalt insgesamt eine Vorbedingung („antecedent“) dar. Walsh beschreibt,² dass die Erforschung des Inhalts des Mindset erforderlich und wichtig ist, um die Struktur des Mindset zu untersuchen, weil man dieses nicht untersuchen kann, ohne zuvor die Informationswelt, welche durch diese repräsentiert wird, identifiziert zu haben. Das bedeutet, dass der kognitive Inhalt (Mindset-Inhalt) und die kognitive Struktur (Mindset-Struktur) eng miteinander verbunden sind und die Handlungen und Entscheidungen der Manager maßgeblich steuern.

Hingegen bezieht sich die *Struktur des Mindset* auf die Prinzipien, wie der kognitive Inhalt angeordnet ist. Einige Autoren verteidigen ihr Interesse an der Erforschung der Struktur des Mindset, indem sie argumentieren, dass es sehr schwierig ist, vollständig zu verstehen, was der Inhalt eines Mindset für ein Individuum bedeutet, und dass es wichtig ist zu erkennen, wie dieser Inhalt angeordnet wird. Es wird gemäß der Kognitionspsychologie angenommen, dass die Struktur des Mindset aus Kategorien, Konstruktsystemen, Kausalstrukturen sowie Skripten besteht. Der Schwerpunkt dieses Beitrags wird auf *Kategorien* gelegt, weil diese leichter zu elizitieren sind als bspw. die tiefer liegenden Konstruktsysteme, Kausalsysteme sowie Skripte. Kategorien werden aufgrund von Ähnlichkeiten der Attribute gebildet bzw. entwickelt. Anders ausgedrückt, Kategorien stellen Gedanken dar, die hierarchisch organisiert sind. Sie werden von Managern benutzt bzw. angewendet, um deren Gedanken bzgl. strategischer Situationen, Ziele und Handlungen zu ordnen. Beispielsweise äußern sich Stevenson/Radin, dass insbesondere die Position des Managers innerhalb der Unternehmung einen Unterschied macht,

² Vgl. Walsh (1995).

wie die Information kategorisiert wird und wie die Informationskategorien im Mindset der Individuen verankert sind. Weiter ist es schwer vorzustellen, wie Menschen intelligent funktionieren könnten, ohne brauchbare Kategorien entwickelt zu haben. Wenn Gedanken jedes Mal neu abgeleitet würden, anstatt durch Kategorien geordnet zu sein, würden die menschliche Wahrnehmung und das Gedächtnis schnell an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit kommen.

2.1 Bestandteile und Funktionen des Mindset

Wrona³ verweist darauf, dass das Mindset den Vollzug höherer geistiger Tätigkeiten wie Sprechen oder Verstehen erfüllt. Im Kern besteht das Mindset aus Propositionswissen und schematischem Wissen. Propositionswissen ist das Wissen in Eindrücken oder Emotionen und das schematische Wissen ist das Wissen, welches aus der Erfahrung abstrahiert wird. Anders ausgedrückt: Das Mindset legt fest, wie Individuen bestimmte Informationen aufnehmen, speichern, transformieren und wieder abrufen. Des Weiteren wird argumentiert, dass sich das Mindset aus nicht sichtbaren, hierarchisch komplexen „*Komponenten*“ zusammensetzt. Darunter sind z. B. die Einflussfaktoren des Mindset wie Werte, Ziele, Motive, Wünsche, Normen (Regeln, Regelungen, Prinzipien, Maximen), Attitüden (Einstellungen), Faktenwissen sowie Annahmen zu Zusammenhängen der Realität (Überzeugungen zu Ursachen- und Wirkungszusammenhängen) gemeint, die die Manager im Laufe ihrer Erfahrung über ein repräsentatives Gebiet (hier: der Internationalisierung) entwickelt und gesammelt haben. Abbildung 2.1 zeigt die Bestandteile eines Mindset.

Das Mindset kann dem Handelnden bewusst oder unbewusst sowie explizit oder implizit vorliegen. Bestimmte Komponenten des Mindset wie z. B. Faktenwissen liegen an der Oberfläche und sind relativ leicht veränderbar. Grundlegende Werte, Motive, Normen und Überzeugungen – die den Kern der Persönlichkeit bilden – sind kaum oder nur langfristig veränderbar. Das Mindset wirkt nicht nur vereinfachend auf die Verarbeitung von Informationen, sondern es füllt auch Lücken auf der Grundlage vorliegender Erfahrungen. Markus/Zajonc⁴ vertreten die Ansicht, dass das Mindset drei wichtige *Funktionen* erfüllt:

³ Vgl. Wrona (2008).

⁴ Vgl. Markus und Zajonc (1985).

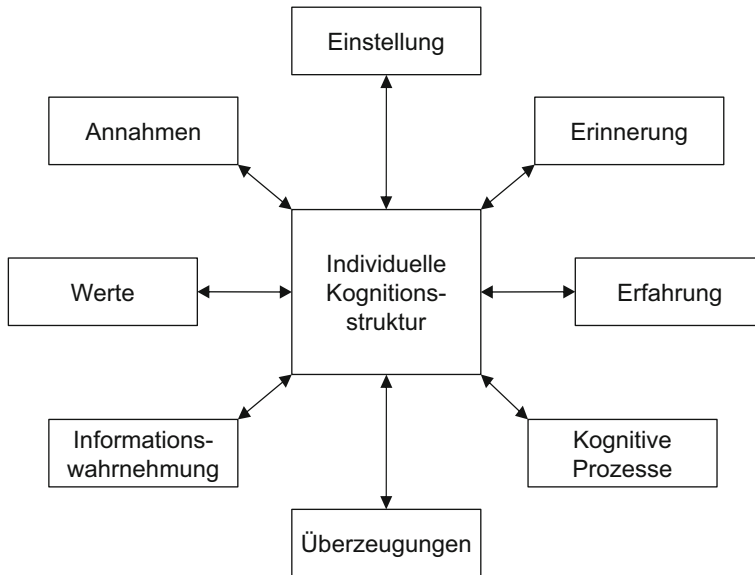


Abb. 2.1 Bestandteile des Mindset (individuelle Kognitionsstruktur). (Quelle: eigene Darstellung)

1. Mindsets steuern bzw. lenken die Wahrnehmung und die Aufmerksamkeit, indem sie auf bereits bestehende Mindsets rekurrieren.
2. Das Mindset steuert Informationen bzw. Fakten, die sich auf bekannte Mindsets beziehen. Diese Informationen werden bevorzugt und leichter verarbeitet bzw. abgerufen.
3. Das Mindset dient als Grundlage zur Bewertung, Interpretation und Erwartung von Informationen.

2.2 Nachteil des Mindset

Andererseits können Mindsets auch dafür sorgen, dass das Verständnis des Entscheidungsträgers über die Informationsumwelt begrenzt wird, und somit auch das strategische Entscheidungsverhalten sehr einschränken. Das Mindset kann den Akteur bei Entscheidungsproblemen z.B. für wichtige Änderungen in der Umwelt „blind“ machen, was dann zu fehlerhaften Entscheidungen führt. Des Weiteren kann das Mindset stereotypes Denken fördern, was zu kaum kontrol-

lierten Informationsprozessen bzw. zum Befüllen der Datenlücken durch typische, aber inakurate Informationen führen kann. Daraus folgt u. a. das Ignorieren diskrepanter und möglicherweise wichtiger Informationen oder auch die Verhinderung kreativer Problemlösungen. Die Konsequenzen werden in der Literatur als „blinde Flecken, kollektive strategische Kurzsichtigkeit, selektive Wahrnehmung, Tunnelvision und kalibriertes Denken“ bezeichnet.

2.3 Zugrunde gelegtes Verständnis von Mindset

Entsprechend den vorherigen Ausführungen lenkt das Mindset insbesondere bei Entscheidungsprozessen die Aufmerksamkeit und Wahrnehmung auf bestimmte interne und externe Reize und ermöglicht dadurch das Erkennen von Problemen und die Suche nach weiteren Informationen bzw. Lösungen. Des Weiteren kann das Mindset den Fakten „Sinn“ und „Bedeutung“ geben und „interpretative Schemata“ bei der Entwicklung strategischer Entscheidungsprozesse bereithalten. Insgesamt kann konstatiert werden, dass die *Regeln der Vergangenheit* (schematisches Wissen), die im Mindset verankert sind, *die aktuellen Handlungen sowie das Verhalten der Akteure in der Zukunft maßgeblich bestimmen*. Kurz gesagt, ist das Mindset mit dem organisatorischen und individuellen Handeln verbunden. Das Mindset vereinfacht die Informationsverarbeitung und das strategische Entscheidungsverhalten stark und selektiert offenbar irrelevante Umwelt-Informationen aus.

Wie erwähnt, ist es sinnvoll, den Inhalt des Mindset zu elizitieren. Es wird angenommen, dass der Inhalt eines Mindset sich in Schritten entwickelt und „pfadabhängig“ ist. Die Pfadabhängigkeit bedeutet z. B., dass individuelle, funktionale, professionelle, nationale, kulturelle sowie soziale Faktoren eine wichtige Rolle in der *Mindset-Entwicklung* spielen. Der Gebrauch bzw. die Nutzung eines Mindset ist immer situativ. Diese wird über die Zeit anhand von Erfahrungen geformt, welche jeweils im Langzeitgedächtnis abgespeichert werden. Poole et al.⁵ unterscheiden *indirekte Erfahrungen*, die durch Geschichten, Mythen bzw. Rollenmodelle angeeignet werden. Möglichkeiten der *direkten Erfahrungen* gestalten sich durch in vergleichbaren Situationen erworbenes Wissen, Lernen, Training, Karrierehintergründe, Arbeits- bzw. Berufserfahrung, Ausbildungshintergrund, Familienleben und durch direkte Kommunikation mit anderen. Abschließend soll kurz auf Sparrow⁶ eingegangen werden, der die Bemerkung macht, dass ein geeignetes Mindset über ein repräsentatives Gebiet die Fähigkeit des Managers impliziert,

⁵ Vgl. Poole et al. (1990).

⁶ Vgl. Sparrow (1999).

- an den bedeutsamen Ereignissen in der Umgebung teilzunehmen,
- die Informationen effektiver zu dekodieren und abzurufen,
- angemessenere und genauere Interpretationen vorzunehmen und
- Probleme schneller zu lösen.

Für das Management scheint es daher bedeutsam zu wissen, wie die Mindsets ihrer Mitarbeiter aussehen.

Mindsets für das Management
Überblick und Bedeutung für Unternehmen und
Organisationen

Hruby, J.; Hanke, Th.

2014, VII, 24 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-06325-2