ERÖFFNUNGSKAPITEL

00

Psychologische Irrtümer im Berufsalltag

Wie uns unsere Intuition im Büro täuscht

Ein Kollege, der nicht grüßt, ein Chef, der seine Tür schließt, eine etwas knappe E-Mail – und unser Gehirn hat schon entschieden: *„Er hat etwas gegen mich.“ „Man verheimlicht mir etwas.“*

Solche Schlüsse erscheinen uns selbstverständlich, sind aber selten bewiesen. Die Arbeitswelt ist voller verführerischer Ideen, die in Sitzungen, in Weiterbildungen oder an der Kaffeemaschine wiederholt werden und dennoch falsch oder stark übertrieben sind. Sie beeinflussen, wie wir arbeiten, wie wir unsere Kolleginnen und Kollegen beurteilen und wie wir ein Team organisieren. Mit ihnen beginnt dieses Buch.

DER LEITGEDANKE

Ein beobachtbares Verhalten reicht in der Regel allein nicht aus, um eine Absicht, ein Gefühl oder einen Charakterzug mit Sicherheit festzustellen.

Dieses erste Kapitel stellt eine Regel auf, die das ganze Buch begleiten wird: **Intuition und Beweis auseinanderhalten**. Die Psychologie verleiht uns nicht die Fähigkeit, die Gedanken von Kollegen oder Vorgesetzten zu lesen. Sie bietet etwas Bescheideneres und Nützlicheres: Werkzeuge, um bessere Hypothesen zu bilden, ein Verhalten in seinen Zusammenhang zu stellen und vorschnellen Gewissheiten zu widerstehen.

01 ACHT HARTNÄCKIGE MYTHEN IM BERUF

„Wer hart arbeitet, hat Erfolg“

Das ist einer der am tiefsten verwurzelten Mythen: Viel arbeiten, kompetent und verdienstvoll sein, das garantiere den Erfolg. Natürlich zählt Anstrengung. Doch auch Gelegenheiten, Netzwerke, die Unterstützung von oben, die Sichtbarkeit der eigenen Leistung und manchmal der Zufall beeinflussen Beförderungen und Anerkennung. Psychologen sprechen vom „Glauben an eine gerechte Welt“ (belief in a just world): Wir denken gern, dass jeder bekommt, was er verdient, und dass Ergebnisse die Anstrengung getreu widerspiegeln[1].

Ebenso irreführend ist es, Anwesenheit mit Produktivität zu verwechseln. Eine ökonomische Analyse von 2015 zeigt, dass die Leistung pro Stunde ab etwa fünfzig Wochenstunden sinkt; jenseits von 55 Stunden bringen zusätzliche Stunden fast nichts mehr[2]. Müdigkeit und Fehler übernehmen. Hart arbeiten zählt; sinnvoll arbeiten, die eigene Arbeit sichtbar machen und gute Gelegenheiten nutzen zählt ebenfalls.

55 Std.

pro Woche: Darüber hinaus steigern zusätzliche Stunden die Leistung kaum noch.

„Multitasking macht produktiver“

Gleichzeitig E-Mails, einen Bericht und eine Sitzung zu jonglieren, vermittelt den Eindruck, besonders effizient zu sein. Bei Aufgaben, die Nachdenken erfordern, arbeitet das Gehirn jedoch nicht parallel: Es wechselt von einer zur anderen, und jeder Wechsel kostet Zeit und erhöht die Fehlerquote (task switching)[3]. Unterbrechungen verschärfen das Problem: Nach einem Telefonanruf oder einer E-Mail-Benachrichtigung bleibt ein Teil der Aufmerksamkeit an der vorherigen Aufgabe hängen – Forscher sprechen von „Aufmerksamkeitsresten“ (attention residue) –, und die Arbeit wird langsamer und ungenauer wieder aufgenommen[4]. Eine Studie der Stanford University stellte sogar fest, dass Menschen, die gewohnheitsmäßig mehrere Informationsströme gleichzeitig verfolgen (E-Mails, Nachrichten, Videos), sich leichter ablenken ließen, Unwichtiges schlechter ausblendeten und schlechter zwischen Aufgaben wechselten als jene, die eines nach dem anderen erledigten[5], auch wenn spätere Studien differenziertere Ergebnisse lieferten[6]. Musik bei einer Routineaufgabe stört kaum; teuer wird die Konkurrenz zweier anspruchsvoller Tätigkeiten. Ähnliche Aufgaben zu bündeln und Konzentrationszeiten zu schützen, ist oft wirksamer, als die Aufmerksamkeit zu zerstreuen.

„Das Gehalt ist der wichtigste Motivationsfaktor“

Ein gutes Gehalt zählt, und eine als ungerecht empfundene Bezahlung demotiviert stark. Doch Geld erklärt die Arbeitszufriedenheit weit weniger, als man denkt: Eine Metaanalyse von fast hundert Studien zeigt, dass die Gehaltshöhe nur schwach mit ihr zusammenhängt[7]. Eine interessante Tätigkeit, Autonomie, gute Beziehungen und das Gefühl, anerkannt zu werden, wiegen oft schwerer. Das zeigt die Selbstbestimmungstheorie (self-determination theory), die Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit ins Zentrum dauerhafter Motivation stellt[8].

Beschäftigte vergleichen ihr Gehalt zudem ebenso sehr mit dem ihrer Kollegen wie mit ihren eigenen Bedürfnissen. Als Angestellte einer großen Universität die Gehälter ihrer Kollegen erfuhren, äußerten sich jene, die weniger als den Median ihrer Abteilung verdienten, deutlich unzufriedener und eher bereit, eine andere Stelle zu suchen[9]. Es zählt nicht nur der Betrag, sondern auch das, was das Gehalt über unseren Wert in den Augen der Organisation auszusagen scheint. Wir kommen in Kapitel 2 darauf zurück.

„Stress und Druck sind nötig, um leistungsfähig zu sein“

Die Vorstellung, gute Mitarbeitende bräuchten ständigen Druck, ist nach wie vor weit verbreitet. Sie enthält ein Körnchen Wahrheit: Eine Metaanalyse unterscheidet „herausfordernde“ Belastungen (challenge stressors) wie eine anspruchsvolle Arbeitsmenge oder Verantwortung, die eher mit besserer Leistung einhergehen, von „hinderlichen“ Belastungen (hindrance stressors) wie Unklarheit, Rollenkonflikten oder bürokratischem Aufwand, die klar mit schlechterer Leistung verbunden sind[10].

Und starker oder anhaltender Stress beeinträchtigt genau das, was geistige Arbeit braucht: das Arbeitsgedächtnis, das Urteilsvermögen und die gedankliche Flexibilität[11] – bevor er der Gesundheit schadet. Die

richtige Frage lautet nicht „Wie viel Druck?“, sondern „Welche Art von Druck?“.

„Überwachung verbessert die Leistung der Beschäftigten“

Software zur Aktivitätserfassung, Pausenkontrollen, Bildschirmfotos: Die digitale Überwachung hat mit dem Homeoffice zugenommen. Sie beruht auf einer unausgesprochenen Annahme: Ohne Kontrolle würden die Leute weniger leisten. Eine aktuelle Metaanalyse findet jedoch keinen Beleg dafür, dass elektronische Leistungsüberwachung (electronic performance monitoring) die Leistung verbessert; sie geht hingegen mit mehr Stress einher, umso mehr, je stärker sie in die Privatsphäre eingreift[12]. Dieselbe Studie zeigt, dass Transparenz darüber, was überwacht wird, das Erleben stark verändert. Leistung entsteht eher aus klaren Zielen, Autonomie und Unterstützung als aus Kontrolle.

„Konflikte sind immer schädlich und müssen vermieden werden“

Das ideale Team wäre eines, in dem alle einer Meinung sind. Ein Team ganz ohne Meinungsverschiedenheiten verbirgt jedoch oft Angst, Rückzug oder einen Konformismus, der Entscheidungen verarmen lässt. Die Forschung unterscheidet zwei Formen von Konflikten: Sachkonflikte über Ideen und Methoden (task conflict) und Beziehungskonflikte, die sich gegen Personen richten (relationship conflict). Letztere sind fast immer schädlich; Erstere können eine Entscheidung verbessern, vor allem wenn sie in einem respektvollen Klima ausgetragen werden und nicht in persönliche Angriffe ableiten[13].

„Man muss seiner Leidenschaft folgen, um erfolgreich zu sein“

„Mach das, was du liebst, und du musst nie wieder arbeiten“: Die Formel ist verlockend, aber riskant. Leidenschaft deckt sich nicht unbedingt mit dem, was der Markt honoriert, und sie kann sogar dazu dienen, schlechte Arbeitsbedingungen zu rechtfertigen. Studien zeigen, dass man es für akzeptabler hält, von einer als leidenschaftlich beschriebenen Person unbezahlte Stunden oder zusätzliche Aufgaben zu verlangen[14]. Sinn in der Arbeit hängt nicht nur von einer im Voraus entdeckten Berufung ab: Er entsteht auch mit der Zeit, in dem Maß, wie man an Kompetenz, Autonomie und Nützlichkeit gewinnt. Wer glaubt, dass sich Interessen entwickeln lassen, bleibt übrigens beharrlicher als jemand, der auf die Liebe auf den ersten Blick wartet[15].

„Homeoffice verringert Engagement und Produktivität“

„Aus den Augen, aus dem Sinn – und aus der Arbeit“: Beschäftigte im Homeoffice stehen schnell im Verdacht, so wenig wie möglich zu tun. Große Studien sagen etwas anderes. In einem Experiment mit mehr als 1.600 Beschäftigten eines großen chinesischen Unternehmens veränderten zwei Homeoffice-Tage pro Woche weder die Produktivität noch die Beförderungen, senkten aber die Kündigungen um ein Drittel[16]. Vollständige Fernarbeit liefert gemischtere Ergebnisse, vor allem beim Lernen von Berufseinsteigern. Entscheidend ist also nicht der Ort, sondern klare Ziele, gute Führung und der Erhalt der Verbindung.

1/3

weniger Kündigungen bei zwei Homeoffice-Tagen pro Woche, ohne Produktivitätsverlust.

Andere, unauffälligere Vorurteile belasten täglich unsere Beziehungen zu Kollegen, Vorgesetzten oder zum eigenen Team.

„Wenn er nicht auf meine E-Mail antwortet, ignoriert er mich." Diese Überlegung veranschaulicht den Korrespondenzfehler (correspondence bias): Wir erklären das Verhalten anderer bereitwillig mit ihrem Charakter oder ihren Absichten und unterschätzen die Umstände[17,18]. Oft kommt ein zweiter Fehler hinzu: anzunehmen, das Verhalten habe mit uns persönlich zu tun. Wenn wir selbst mit der Antwort auf uns warten lassen, wissen wir doch genau, warum: eine Sitzung, ein Notfall, ein überquellendes Postfach. Für sich genommen bedeutet eine Verzögerung fast nichts; aufschlussreich ist erst das Muster in der Beziehung.

„Ich weiß genau, was in der Sitzung gesagt wurde." 2018 legten Forscher mehr als 3.000 Personen eine Reihe von Nachrichtenartikeln vor, von denen zwei vollständig erfunden waren. Fast die Hälfte „erinnerte" sich an mindestens eines dieser falschen Ereignisse, manchmal mit Details, die nirgends standen, und umso bereitwilliger, je besser die Geschichte zu den eigenen Überzeugungen passte[19]. Wenn schon das Lesen genügt, um eine Erinnerung zu erzeugen, können zwei Kollegen in gutem Glauben zwei unvereinbare Versionen derselben Sitzung im Kopf haben. Deshalb lohnt sich ein schriftliches Protokoll.

1 von 2

Personen ungefähr „erinnern" sich an ein frei erfundenes Ereignis.

„Die Selbstsichersten sind die Kompetentesten." Selbstsicherheit beeindruckt in Sitzungen, und genau das ist das Problem. Forscher in Berkeley beobachteten, dass Menschen, die ihre Fähigkeiten überschätzen, von ihrer Gruppe als kompetenter beurteilt werden und mehr

Einfluss gewinnen, selbst wenn ihre Leistungen das nicht rechtfertigen[20]. Souveränes Auftreten sagt etwas über den Stil einer Person aus, nicht über ihr Können.

„Die beste Fachkraft wird die beste Führungskraft." Die leistungsstärkste Person zu befördern, erscheint gerecht und logisch. Eine Studie mit mehr als 200 Vertriebsunternehmen zeigte jedoch, dass die besten Verkäufer nach ihrer Beförderung im Durchschnitt schlechtere Führungskräfte wurden: Die Ergebnisse ihrer Teams sanken[21]. In einem Beruf zu glänzen und andere voranzubringen, sind zwei verschiedene Fähigkeiten.

„Ein guter Chef hat auf alles eine Antwort." „Ich weiß es nicht" zuzugeben, scheint die Autorität einer Teamleitung zu schwächen. Die Forschung legt das Gegenteil nahe: Wer seine Grenzen anerkennt, die Fähigkeiten anderer würdigt und Rückmeldungen annimmt, hat engagiertere und lernbereitere Teams[22]. Demut ist keine Schwäche; sie lässt anderen Raum, etwas beizutragen.

„Mein Team weiß, was ich von ihm erwarte." Wir überschätzen stark, wie klar wir uns ausdrücken. Psychologen sprechen von der „Transparenzillusion" (illusion of transparency): Wir glauben, dass man uns unsere Absichten viel deutlicher ansieht, als es tatsächlich der Fall ist[23]. Eine Führungskraft hält sich für klar, weil sie selbst weiß, was sie meinte; ihr Team hat nur gehört, was sie tatsächlich gesagt hat. Umformulieren, Prioritäten aufschreiben und fragen „Was hast du mitgenommen?" verhindert viele Missverständnisse.

„Die Körpersprache verrät Lügner." Ausweichender Blick, verschränkte Arme, die Hand an der Nase: „Experten" für nonverbale Kommunikation versprechen, Täuschung

54 %

durchschnittliche Trefferquote beim Erkennen von Lügen: kaum besser als ein Münzwurf.

auf einen Blick zu entlarven, im Vorstellungsgespräch wie in der Verhandlung. Eine Auswertung von mehr als zweihundert Studien zeigt jedoch, dass wir Lügen in etwa 54 % der Fälle erkennen, kaum besser als der Zufall[24], und dass kein einzelnes Signal ein eindeutiges Kennzeichen der Lüge ist[25]. Nervosität, Schüchternheit oder Unbehagen erzeugen genau dieselben Verhaltensweisen. Den Stress eines Bewerbers oder Mitarbeiters für ein Zeichen von Unehrlichkeit zu halten, ist der häufigste Fehler, und der ungerechteste.

„Wer kompetent ist, weiß, was zu tun ist, ohne fragen zu müssen." Wir verbinden Kompetenz gern mit völliger Selbstständigkeit und zögern, um Rat zu fragen, aus Angst, weniger fähig zu wirken. Studien zeigen das Gegenteil: Wer bei einer schwierigen Aufgabe um Rat fragt, wirkt auf die gefragte Person kompetenter[26]. Fachwissen garantiert weder einen klaren Blick auf die eigenen Grenzen noch die Qualität jeder Entscheidung. Um Hilfe bitten zu können, gehört zur Kompetenz.

„Fehler verbirgt man besser, um sich nicht zu gefährden." Die Sorge ist verständlich, und in manchen Umfeldern birgt das Eingeständnis eines Fehlers ein echtes Risiko. Wir neigen aber auch von Natur aus dazu, Erfolge uns selbst und Misserfolge den Umständen zuzuschreiben (selbstwertdienliche Verzerrung, self-serving bias), umso mehr, wenn unser Selbstbild bedroht ist[27]. Eine inzwischen klassische Studie auf Krankenhausstationen zeigte, dass die besten Teams mehr Fehler meldeten – nicht weil sie mehr machten, sondern weil sie es wagten, darüber zu sprechen, und sie deshalb korrigieren konnten[28]. Ein früh eingestandener Fehler lässt sich beheben; ein verborgener wächst.

03 WENN EINE ECHTE ENTDECKUNG ZUM GESETZ WIRD

Manche Mythen entstehen aus einer echten Entdeckung oder einer bewährten Praxis, die nach und nach zur absoluten Regel wird.

„Man muss nur an seine Mitarbeitenden glauben, damit sie Erfolg haben." Der Pygmalion-Effekt geht auf eine echte Entdeckung

zurück: Ende der 1960er-Jahre machten Schüler, die ihren Lehrern als vielversprechend vorgestellt wurden, größere Fortschritte als die anderen. Den Effekt gibt es auch im Beruf: Eine Führungskraft, die an das Potenzial ihrer Mitarbeitenden glaubt, bringt sie voran, vor allem jene, von denen man wenig erwartete[29]. Die Fehlentwicklung besteht darin, daraus eine Zauberformel zu machen. Erwartungen wirken über konkrete Verhaltensweisen (mehr Zeit, interessantere Herausforderungen, häufigere Rückmeldungen) und ersetzen weder Ausbildung noch Mittel. Sie wirken auch in die andere Richtung: Eine Führungskraft, die jemanden für schwach hält, traut ihm weniger zu, ermutigt ihn weniger – und bekommt, was sie erwartet hat.

„Man braucht 10.000 Stunden, um Experte zu werden." Anfang der 1990er-Jahre zeigte Anders Ericsson, dass die besten Geigerinnen und Geiger einer Berliner Musikhochschule bis etwa zum zwanzigsten Lebensjahr rund 10.000 Stunden „bewusstes Üben" (deliberate practice) angesammelt hatten, also ein gezieltes Training an ihren Schwachstellen[30]. Dieser Durchschnittswert wurde zu einem Gesetz für alle Bereiche erhoben, was Ericsson selbst bestritt. Eine Metaanalyse zeigt, dass Übung einen erheblichen Teil der Leistungsunterschiede bei Spielen oder in der Musik erklärt, in Berufen aber weniger als 1 %[31]. Im Beruf entsteht Expertise weniger aus Dienstjahren als aus der Qualität der Praxis, den erhaltenen Rückmeldungen und der Vielfalt der Situationen.

„Ich bin eher ein Linkshirn-Typ" oder „Ich bin ein visueller Lerntyp". Manche Funktionen hängen stärker von einer Gehirnhälfte ab, etwa die Sprache, und jeder hat Vorlieben im Umgang mit Informationen. Daraus wurden starre Profile abgeleitet: der „analytische Linkshirn-Typ", der „visuelle Lerntyp". Eine bildgebende Studie mit mehr als tausend Personen fand jedoch keinen einzigen Menschen mit „linker" oder „rechter Dominanz"[32,] und eine Schulung an den angegebenen Lernstil (learning style) einer Person anzupassen, verbessert ihre Ergebnisse nicht[33]. Das richtige Medium hängt davon ab, was gelernt werden soll, und die Verbindung von Wort und Bild hilft meist allen[34]. Diese Etiketten halten sich, weil sie schmeicheln: Sie geben jedem ein „Profil".

„Was weniger als zwei Minuten dauert, muss sofort erledigt werden." Diese Regel stammt aus einer Methode des Zeitmanagements, *Getting Things Done*: Kleine Aufgaben sofort zu erledigen, verhindert, dass sie den Kopf belasten. Nützlich zum Sortieren der eigenen Aufgaben, ist sie zur Forderung nach ständiger Erreichbarkeit verkommen. Doch jede Unterbrechung kostet weit mehr als zwei Minuten, und Teilnehmende, die ihre E-Mails nur dreimal täglich abrufen sollten, fühlten sich deutlich weniger gestresst[35]. Kleine Aufgaben gebündelt zu festen Zeiten zu erledigen, wahrt den Geist der Regel, ohne ihren Preis zu zahlen.

„Man muss sich alles sagen, um besser zu werden." Feedback ist unverzichtbar, um zu lernen, und manche Unternehmen haben daraus eine Kultur der ständigen, ungefilterten Rückmeldung gemacht. Eine umfassende Übersichtsarbeit zeigt jedoch: Feedback verbessert die Leistung zwar im Durchschnitt, verschlechtert sie aber in mehr als einem Drittel der Fälle, vor allem wenn es auf die Person statt auf die Aufgabe zielt[36]. Was voranbringt, ist eine präzise, nützliche und gut getimte Rückmeldung, keine Dauerkritik.

04 DIE ABSICHTSFALLE

Jenseits der großen Mythen ist unser Berufsalltag voller automatischer Deutungsabkürzungen. Sie haben alle dieselbe Form: ein beobachtetes Verhalten, gefolgt von einem Schluss darüber, was der andere denkt.

- *Er sagt in der Sitzung nichts, also steht er nicht hinter dem Projekt*. Vielleicht denkt er nach oder traut sich nicht, das Wort zu ergreifen.
- *Er hat auf meine E-Mail nur mit „OK" geantwortet, also ist er verärgert*. Vielleicht war er zwischen zwei Sitzungen.
- *Er schaut während meiner Präsentation auf sein Handy, also interessiert ihn nicht, was ich sage*. Vielleicht wartet er auf einen dringenden Anruf.

– *Mein Chef hat seine Tür geschlossen, also plant er etwas gegen mich.* Vielleicht muss er sich einfach konzentrieren.
– *Meine Kollegin hat mich nicht in Kopie gesetzt, also will sie mich ausbooten.* Vielleicht hat sie es einfach vergessen.
– *Er geht jeden Tag um 17 Uhr, also ist er nicht engagiert.* Vielleicht fängt er um 7 Uhr an oder holt seine Kinder ab.
– *Der Neue stellt keine Fragen, also hat er alles verstanden.* Vielleicht traut er sich noch nicht.
– *Mein Chef hat mich nicht gelobt, also hat er nichts bemerkt.* Vielleicht ist er es nicht gewohnt, das auszusprechen.

In jedem dieser Fälle springt die Intuition direkt vom Verhalten zur Absicht. Dieser Sprung geschieht in Sekundenbruchteilen, und er verwandelt ein Schweigen in Ablehnung und eine Ungeschicklichkeit in einen Konflikt. Man kann jedoch lernen, ihn zu bremsen.

IN DER PRAXIS · DREI SCHRITTE VOR DEM URTEIL

A. Den Sachverhalt beschreiben, ohne ihn zu deuten.

B. Zwei andere Erklärungen suchen.

C. Mit einer offenen Frage nachprüfen.

A. Den Sachverhalt beschreiben, ohne ihn zu deuten. „Er hat in der Sitzung kaum etwas gesagt" statt „Er ist gegen das Projekt".

B. Zwei andere Erklärungen suchen. Müdigkeit, Überlastung, Schüchternheit, ein Einwand, den er nicht zu äußern wagt: Fallen sie Ihnen leicht ein, war Ihre erste Deutung nur eine Hypothese unter anderen.

C. Mit einer offenen Frage nachprüfen. „Du hast vorhin nicht viel gesagt – was denkst du?" lädt den anderen ein, sich zu äußern; „Warum blockierst du das Projekt?" zwingt ihn, sich zu verteidigen.

Diese Methode stützt sich auf das, was Psychologen kognitive Neubewertung (cognitive reappraisal) nennen: Wer die Deutung einer Situation ändert, verändert auch das Gefühl, das sie auslöst – und das erweist

sich als wirksamer, als dieses Gefühl zu unterdrücken[37]. Im Beruf verhindert sie, dass aus einem Missverständnis von fünf Minuten ein Konflikt von fünf Monaten wird.

WARUM UNS MANCHE ÜBERZEUGUNGEN BERUHIGEN

Eine Überzeugung ist nicht nur eine Vorstellung von der Welt. Sie kann uns auch etwas geben: ein Gefühl von Kontrolle, eine beruhigende Erklärung, Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder Schutz vor Ungewissheit. Zu glauben, dass selbstsichere Menschen kompetent sind, erspart uns, ihre Fähigkeiten lange zu prüfen. Zu glauben, dass unsere Vorgesetzten unsere Bedürfnisse erraten sollten, erspart uns die Mühe, sie auszusprechen. Zu glauben, dass sich harte Arbeit am Ende immer auszahlt, beruhigt uns in Bezug auf unsere Zukunft.

Deshalb kann eine Überzeugung auch den Fakten widerstehen: Sie infrage zu stellen, kann unsere berufliche Identität, unsere Gewohnheiten oder unsere psychologische Sicherheit (psychological safety) berühren. Die tiefste dieser Überzeugungen ist vielleicht diese: **Unser persönlicher Wert bemisst sich nicht an unserem beruflichen Erfolg.** Status, Verantwortung, Beförderungen und Anerkennung werden leicht zu Maßstäben des persönlichen Wertes. Doch wenn die Identität zu sehr auf der Arbeit beruht, können ein Misserfolg, eine Kündigung oder der Ruhestand als Infragestellung der ganzen Person erlebt werden.

Eine Überzeugung zu verstehen, heißt also nicht nur zu fragen: „Ist sie wahr?“ Sondern auch: „Was gibt sie mir, und was erspart sie mir?“ **Eine Überzeugung kann psychologisch nützlich sein, ohne zuzutreffen. Und ein unbequemer Gedanke kann wahr sein, ohne leicht annehmbar zu sein.**

DIE INTUITION IST NICHT DER FEIND

Es geht nicht darum, der eigenen Intuition grundsätzlich zu misstrauen. Sie kann eine große berufliche Erfahrung bündeln und rasch nützliche

Muster erkennen: der Techniker, der eine Störung „spürt“, die Teamleiterin, die eine Spannung im Team wahrnimmt. Sie kann aber auch unsere Ängste, Vorurteile und früheren Erfahrungen wiedergeben. **Eine Intuition ist ein Signal, das geprüft werden will, kein Schluss, der sich aufdrängen darf.** Je wichtiger eine Entscheidung ist (eine Einstellung, eine Beförderung, ein Kritikgespräch), desto nützlicher ist es, zu unterscheiden, was man fühlt, was man beobachtet und was man tatsächlich weiß.

05 UND WIE GEHT ES WEITER?

Dieses Buch beruht auf einer einfachen Idee: Wer einige gut erforschte psychologische Mechanismen versteht, versteht Kollegen, Vorgesetzte und Team besser und kann die Zusammenarbeit verbessern. Derselbe Mechanismus wird übrigens von beiden Seiten erlebt: Der Mitarbeiter sieht in der geschlossenen Tür seines Chefs eine Bedrohung, der Chef im Schweigen eines Mitarbeiters mangelndes Engagement. Nur die Position ändert sich.

Die folgenden Kapitel gehen von dem aus, was wir in der Arbeit suchen, und betrachten dann, was wir tun, um es zu erreichen: wie wir kommunizieren, ins Handeln kommen und zusammenarbeiten – und stellen dabei die gängigen Vorstellungen jedes Mal den Forschungsergebnissen gegenüber. Die Psychologie ist keine Kristallkugel, sondern ein Kompass: Sie sagt nicht, was andere denken, aber sie lehrt, differenzierter und mit weniger vorschnellen Gewissheiten zu beobachten.

NOTES

1 Furnham, A. (2003). Belief in a just world: Research progress over the past decade. *Personality and Individual Differences*, 34(5), 795–817.

2 Pencavel, J. (2015). The productivity of working hours. *The Economic Journal*, 125(589), 2052–2076.

3 Monsell, S. (2003). Task switching. *Trends in Cognitive Sciences*, 7(3), 134–140.

4 Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 168–181.

5 Ophir, E., Nass, C., & Wagner, A. D. (2009). Cognitive control in media multitaskers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(37), 15583–15587.

6 Uncapher, M. R., & Wagner, A. D. (2018). Minds and brains of media multitaskers: Current findings and future directions. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(40), 9889–9896.

7 Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167.

8 Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

9 Card, D., Mas, A., Moretti, E., & Saez, E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *American Economic Review*, 102(6), 2981–3003.

10 LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775.

11 Arnsten, A. F. T. (2009). Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 410–422.

12 Ravid, D. M., White, J. C., Tomczak, D. L., Miles, A. F., & Behrend, T. S. (2023). A meta-analysis of the effects of electronic performance monitoring on work outcomes. *Personnel Psychology*, 76(1), 5–40. https://doi.org/10.1111/peps.12514

13 de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390.

14 Kim, J. Y., Campbell, T. H., Shepherd, S., & Kay, A. C. (2020). Understanding contemporary forms of exploitation: Attributions of passion serve to legitimize the poor treatment of workers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 118(1), 121–148.

15 O'Keefe, P. A., Dweck, C. S., & Walton, G. M. (2018). Implicit theories of interest: Finding your passion or developing it? *Psychological Science*, 29(10), 1653–1664.

16 Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925.

17 Gilbert, D. T., & Malone, P. S. (1995). The correspondence bias. *Psychological Bulletin*, 117(1), 21–38. https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.21

18 Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2010). Making attributions for behaviors: The prevalence of correspondence bias in the general population. *Basic and Applied Social Psychology*, 32(3), 269–277. https://doi.org/10.1080/01973533.2010.495654

19 Murphy, G., Loftus, E. F., Grady, R. H., Levine, L. J., & Greene, C. M. (2019). False memories for fake news during Ireland's abortion referendum. *Psychological Science*, 30(10), 1449–1459. https://doi.org/10.1177/0956797619864887

20 Anderson, C., Brion, S., Moore, D. A., & Kennedy, J. A. (2012). A status-enhancement account of overconfidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 718–735. https://doi.org/10.1037/a0029395

21 Benson, A., Li, D., & Shue, K. (2019). Promotions and the Peter Principle. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(4), 2085–2134.

22 Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538.

23 Gilovich, T., Savitsky, K., & Medvec, V. H. (1998). The illusion of transparency: Biased assessments of others' ability to read one's emotional states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(2), 332–346.

24 Bond, C. F., & DePaulo, B. M. (2006). Accuracy of deception judgments. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 214–234. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1003_2

25 DePaulo, B. M., Lindsay, J. J., Malone, B. E., Muhlenbruck, L., Charlton, K., & Cooper, H. (2003). Cues to deception. *Psychological Bulletin*, 129(1), 74–118. https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.1.74

26 Brooks, A. W., Gino, F., & Schweitzer, M. E. (2015). Smart people ask for (my) advice: Seeking advice boosts perceptions of competence. *Management Science*, 61(6), 1421–1435.

27 Campbell, W. K., & Sedikides, C. (1999). Self-threat magnifies the self-serving bias: A meta-analytic integration. *Review of General Psychology*, 3(1), 23–43. https://doi.org/10.1037/1089-2680.3.1.23

28 Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5–28.

29 McNatt, D. B. (2000). Ancient Pygmalion joins contemporary management: A meta-analysis of the result. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 314–322.

30 Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363–406.

31 Macnamara, B. N., Hambrick, D. Z., & Oswald, F. L. (2014). Deliberate practice and performance in music, games, sports, education, and professions: A meta-analysis. *Psychological Science*, 25(8), 1608–1618.

32 Nielsen, J. A., Zielinski, B. A., Ferguson, M. A., Lainhart, J. E., & Anderson, J. S. (2013). An evaluation of the left-brain vs. right-brain hypothesis with resting state functional connectivity magnetic resonance imaging. *PLOS ONE*, 8(8), e71275. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0071275

33 Pashler, H., McDaniel, M., Rohrer, D., & Bjork, R. (2008). Learning styles: Concepts and evidence. *Psychological Science in the Public Interest*, 9(3), 105–119. https://doi.org/10.1111/j.1539-6053.2009.01038.x

34 Mayer, R. E. (2009). *Multimedia Learning* (2. Aufl.). Cambridge University Press.

35 Kushlev, K., & Dunn, E. W. (2015). Checking email less frequently reduces stress. *Computers in Human Behavior*, 43, 220–228.

36 Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.

37 Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39(3), 281–291. https://doi.org/10.1017/S0048577201393198