

DANIEL RETTIG

77

schonungslose
Jobwahrheiten



Warum **Perfektion**
sinnlos und an
jedem **Gerücht**
was dran ist

campus

Warum **Perfektion** sinnlos
und an jedem **Gerücht** was dran ist

Daniel Rettig ist Redaktionsleiter der digitalen Bildungsplattform *ada*. Zuvor leitete er bei der *Wirtschaftswoche* das Ressort Erfolg. Er hat bereits einige erfolgreiche Bücher veröffentlicht.

DANIEL RETTIG

Warum **Perfektion**
sinnlos und
an jedem **Gerücht**
was dran ist

77 schonungslose Jobwahrheiten

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Für Isa, Emma und Matilda

ISBN 978-3-593-51083-5 Print

ISBN 978-3-593-44282-2 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-44281-5 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Zeichenpool, München

Umschlagmotiv: © Shuttestock, BadBrother; Antun Hirsman

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Minion und der Myriad

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Vorwort	11
1 Alles dauert länger, als man denkt Pläne sind zwangsläufig zu optimistisch	14
2 Alter bringt Zufriedenheit Der mürrische Senior ist ein Mythos	16
3 Nur Anfänger reagieren auf Kritik allergisch Der Umgang mit Feedback ist ein Indiz für Expertise	18
4 Anregungen sind beliebter als Einwände Achten Sie auf Lösungen, nicht auf Probleme	21
5 Was leicht aussieht, ist immer harte Arbeit Fleiß bringt eben doch den Preis	23
6 Seien Sie bloß nicht zu authentisch Erfolgreiche Menschen sind selten sie selbst	26
7 Belastung lässt uns aufblühen Stress ist, was du draus machst	30
8 Bescheidenheit wird bestraft Stehen Sie offen zu Ihren Stärken – und zu Ihren Schwächen ..	33
9 Boni töten die Motivation Mehr Geld spornt nicht mehr an, sondern weniger	35
10 Charisma wird glorifiziert Große Visionäre sind oft miserable Chefs	37

11	Disziplin wird idealisiert	
	Manchmal ist aufgeben klüger als weitermachen	39
12	E-Mails führen zu Missverständnissen	
	Wer nur digital spricht, redet aneinander vorbei	42
13	Elternzeit schadet der Karriere	
	Je länger die Auszeit, desto schlechter die Chance auf Beförderung	45
14	Empathie wird überschätzt	
	Zu viele Gefühle schaden der Zusammenarbeit	47
15	Fremde Entscheidungen treffen wir sorgfältiger	
	Die Macht des Perspektivwechsels	50
16	Erfolg braucht eine Glückssträhne	
	Ein Triumph kommt selten allein	52
17	Erfolg macht einsam	
	Überflieger sind bei der trägen Masse unbeliebt	54
18	Ständige Erreichbarkeit senkt das Engagement	
	Das Smartphone sollte abends pausieren	57
19	Der Erste wird nicht immer belohnt	
	Nachzügler haben wertvolle Vorzüge	60
20	Experten werden überbewertet	
	Generalisten sind erfolgreicher als Spezialisten	63
21	Frauen sind zu selbstlos	
	Männer handeln karriereorientierter	66
22	Es gibt im Job keine echten Freundschaften	
	Vertrauen ist gut, Grenzen sind besser	69
23	Ein hohes Gehalt macht nicht glücklich	
	Topmanager sind nicht zufriedener als Pförtner	72
24	Geheimnisse kosten Kraft	
	Eine Schweigepflicht sorgt für seelischen Stress	74

25	An jedem Gerücht ist was dran Bei wichtigen Themen funktioniert der Flurfunk einwandfrei	76
26	Geschäftigkeit dient als Statussymbol Mit einem vollen Terminkalender lässt sich prima kokettieren	79
27	Gründer sind miserable Manager Was dem Start-up hilft, ist im Konzern hinderlich	81
28	Hilfsbereitschaft wird missverstanden Unterstützen Sie andere nur, wenn Sie gefragt werden	84
29	Im Home Office macht man keine Karriere Erfolg braucht Sichtbarkeit	86
30	Idioten werden eher Chef Der beste Spieler ist noch lange kein guter Trainer	89
31	Intelligenz gefährdet die Gesundheit Hochbegabte sind anfälliger für Probleme	92
32	Introvertierte wollen nicht auf den Chefsessel Die Aussicht auf eine Führungsposition löst Angst und Stress aus	94
33	Es lebe die Komfortzone Sie müssen nicht permanent Ihre Grenzen überwinden	97
34	Konkurrenz fördert die Kreativität Die besten Ideen entstehen im gesunden Wettbewerb	100
35	Korrekturen sind besser als Makellosigkeit Haben Sie Mut zur Lücke	102
36	Kreativität braucht Chaos Unordentliche Büros regen die Fantasie an	105
37	Kündigungen aus Frust rächen sich Suchen Sie erst etwas Neues, bevor Sie hinschmeißen	107

38	Ein bisschen Lärm muss sein	
	Warum das Großraumbüro auch Vorteile hat	109
39	Langeweile macht kreativ	
	Das Gehirn braucht Leerlauf	112
40	Lebenserfahrung ist ein Vorteil	
	Die erfolgreichsten Gründer sind Mitte 40	115
41	Leidenschaft führt ins Unglück	
	Das Ideal der beruflichen Passion wird glorifiziert	117
42	Lob macht faul	
	Wann Komplimente nach hinten losgehen	120
43	Loyalität lohnt sich nicht	
	Wer seinem Arbeitgeber die Treue hält, wird unglücklich	122
44	Lügen steigern das Ansehen	
	Fürsorge ist wichtiger als die Wahrheit	124
45	Macht vernebelt die Selbstwahrnehmung	
	Anführer schieben Erfolge auf die eigene Großartigkeit	126
46	Meditation schadet der Motivation	
	Achtsamkeitsübungen machen antriebslos	128
47	Millionengehälter haben üble Folgen	
	Die Gehaltsschere senkt Motivation und Kaufbereitschaft	131
48	Mittelmanager werden öfter krank	
	Das Leid der Sandwich-Position	133
49	Morgenlerchen haben einen besseren Ruf als Nachteulen	
	Der frühe Start gilt traditionell als tugendhaft	135
50	Überbringer schlechter Nachrichten werden bestraft	
	Helden bezahlen einen hohen Preis	138
51	Narzissmus begünstigt den Aufstieg	
	Rampensäue haben es leichter als Mauerblümchen	140
52	Nette Menschen verdienen weniger	
	Klingt löblich, ist finanziell aber schädlich	143

53	Nichtstun ist unerträglich	
	Menschen sind ungern mit ihren Gedanken allein	146
54	Organisationen brauchen Hierarchien	
	Hackordnungen sind unbeliebt, aber unverzichtbar	149
55	Pendeln kann man sich schönreden	
	Kopfarbeit lindert den Stress im Stau	153
56	Perfektionismus ist sinnlos	
	Es ist ein Fehler, keine Fehler machen zu wollen	156
57	Ein Plan B macht alles kaputt	
	Der Gedanke an einen Alternativplan kostet Energie	158
58	Prokrastination wird zu Unrecht verteufelt	
	Mit Druck lässt sich besser arbeiten	161
59	Querdenker haben es schwer	
	Neue Ideen treffen immer auf Skepsis	164
60	Wer um Rat bittet, wirkt kompetenter	
	Unwissenheit beweist Souveränität	167
61	Wer einen Rat zurückweist, riskiert seinen Ruf	
	Ignoranz erweckt den Eindruck der Arroganz	169
62	Scheitern wird verherrlicht	
	Niederlagen haben keine messbaren Vorteile	171
63	Schicksalsschläge sind gar nicht so schlimm	
	Menschen sind widerstandsfähiger, als sie denken	174
64	Schleimer vergiften das Betriebsklima	
	Hören Sie auf, Ihren Chef »in cc« zu setzen	177
65	Schwarzmalerei ist ein Machtinstrument	
	Auf dem Weg ins Chefbüro helfen Pessimismus und Misanthropie	179
66	Smartphones stören die Konzentration	
	Es reicht schon, wenn ein Gerät im Raum ist	181

67	Störungen haben etwas Gutes	
	Fremde Unterbrechungen sind harmloser als selbst gewählte . . .	183
68	Streit tut gut	
	Aus Reibung entsteht Energie	186
69	Talent ist angesehener als Fleiß	
	Genies schinden mehr Eindruck als Streber	189
70	Ohne Termindruck passiert nichts	
	Je länger die Deadline, desto größer die Lethargie	192
71	Transparenz fördert den Frust	
	Gehälter sollten geheim bleiben	194
72	Überstunden fördern die Karriere	
	Lange Arbeitszeiten erhöhen die Chance auf eine Beförderung	196
73	Versammlungen im Stehen sind besser als im Sitzen	
	Ohne Stühle kommen alle schneller zum Punkt	198
74	Verwundbarkeit erzeugt Sympathie	
	Echte Stärke kann sich Schwäche erlauben	201
75	Die Work-Life-Balance steht dem Glück im Weg	
	Zu viel Muße drückt aufs Gemüt	204
76	Hohe Ziele lassen sich leichter erreichen	
	Je ambitionierter das Vorhaben, desto größer die Energie	207
77	Der Zwang zum Glück fördert das Unglück	
	Niemand kann immer fröhlich sein	209
	Literatur	211

Vorwort

Als Produktdesigner war Steve Jobs ein Genie, als Karriereberater ein Stümper. Am 12. Juni 2005 hielt der Apple-Gründer eine Rede vor Absolventen der Stanford University – und gab den Anwesenden ein paar Ratschläge mit auf ihren Lebensweg. Darunter auch den Tipp, dass man seinen Beruf unbedingt lieben müsse: »Eure Arbeit wird einen großen Teil eures Lebens ausmachen, und ihr werdet nur dann zufrieden sein, wenn ihr eure Arbeit für bedeutsam haltet – aber dafür müsst ihr sie lieben.«

Was für ein Quatsch.

Damit wir uns nicht falsch verstehen: Ja, es ist besser, seine Arbeit zu mögen, als sie zu verachten. Das heißt aber noch lange nicht, dass wir sie zwangsläufig lieben müssen.

Natürlich hören die Menschen gerne zu, wenn einer der berühmtesten Manager der Welt seine Erfolgsgeheimnisse offenbart. Manche lassen sich davon inspirieren, andere wollen sie gar imitieren. Aber ist das wirklich eine gute Idee? Lassen sich solche Methoden einfach übertragen? Oder sind sie schlicht die Erfahrungen eines einzelnen Managers – nicht weniger, aber eben auch nicht mehr?

Spätestens seit Steve Jobs' Rede teilen amerikanische Manager gerne philosophische Weisheiten mit Anhängern, Aktionären und Angestellten. Sheryl Sandberg, Chief Operating Officer von Facebook zum Beispiel, richtete sich in ihrem Bestseller *Lean In* vor allem an moderne, karrierebewusste Frauen. Hedgefonds-Milliardär Ray Dalio sprach bei der Ideenkonferenz TED über seine Führungsphilosophie der radikalen Transparenz (zu der wir später noch kommen). Und Amazon-Gründer Jeff Bezos erinnert ständig an sein Mantra vom »Tag 1«, damit sich die Belegschaft bloß niemals ausruht und jeden Morgen motiviert zur Arbeit kommt.

Von diesen modernen Hirtenbriefen soll vor allem das Image des Unternehmens profitieren. Seht her, so die Botschaft, unser Chef denkt trotz eines vollen Terminkalenders längst nicht nur an Geld, sondern vor allem über das Tagesgeschäft hinaus – was für ein wunderbarer Köder für talentierte Nachwuchskräfte, die heute nicht nur honoriert, sondern auch inspiriert werden möchten. Die hypnotisierende Wirkung der beruflichen Lebenslektionen wird dabei leicht vergessen.

Sagen wir es, wie es ist: Erfolg fasziniert. Auch weil er so wenig planbar ist. Niemand kann mit Sicherheit sagen, warum der eine Millionen auf dem Konto hat und der andere darben muss; wieso der eine vom Chauffeur ins Büro gefahren wird, während der andere sich jeden Morgen in den vollen Pendlerzug quetschen muss; weshalb aus dem miserablen Schüler ein Professor wurde, während der Streber von einst sich von einem Aushilfsjob zum nächsten hangelt. Manchmal dreht das Leben die Hierarchien um, manchmal behält es sie bei. War der eine fleißiger? Die andere klüger? Welche Rolle spielt das Glück? Und welche der pure Zufall?

Fragen über Fragen. Insofern ist es erstmal verständlich, von Vorbildern lernen zu wollen. Das Problem ist bloß: Dieses Bedürfnis nutzen selbsternannte Karriereexperten, Coaches und Berater gerne aus. In Seminaren, Büchern und Keynotes adaptieren sie die Best-Practice-Denke aus der Betriebswirtschaft und orientieren sich an bekannten Erfolgsgeschichten: Was dem einen Unternehmen hilft, wird ganz sicher auch dem anderen nützen. Und wer sich vom Klassenbesten inspirieren lässt, kann nichts falsch machen.

So haben sich in den vergangenen Jahren einige vermeintliche Gewissheiten etabliert. Demnach sind flache Hierarchien ein nahezu idyllischer Zustand. Gehälter sollten transparent sein, Gründer möglichst jung, Manager unbedingt authentisch, charismatisch und empathisch. Jeder sollte zunächst mal seine Leidenschaft finden, Langeweile unbedingt vermeiden und ruhig Fehler machen. Solange wir dabei vor allem nach Glück streben, ist alles gut.

Aber stimmt das wirklich? Die Arbeits- und Organisationspsychologie liefert hier wertvolle Hinweise. Wer einmal all die Feldstudien, Langzeituntersuchungen und Laborexperimente liest, der stellt relativ schnell fest, dass die Wahrheit doch wohl eher in der Mitte liegt. Zum einen lassen sich gewisse Muster nicht so einfach übertragen. Und zum anderen

erweist sich die Hoffnung, dass man von erstrebenswerten Eigenschaften gar nicht genug haben kann, bei näherem Hinsehen als großes Missverständnis.

Die beiden Managementforscher Jason Pierce und Herman Aguinis von der Indiana University nennen das den *too-much-of-a-good-thing effect*. Studien zeigen zum Beispiel: Ein durchsetzungsstarker Chef ist gut – bis zu einem gewissen Punkt. Jenseits einer Grenze jedoch schadet er mit zu viel Durchsetzungsstärke sich selbst und seinen Angestellten. Ähnlich ist es mit der Gewissenhaftigkeit. Eine Eigenschaft, die erstmal gut ist – bis sie abgeleitet in Kontrollwahn und Perfektionismus. Genauso wenig führt Autonomie am Arbeitsplatz immer zu seelischer Erfüllung, sondern im Extremfall zu purem Stress. Der Grat zwischen Erfolg und Scheitern ist äußerst schmal – auch weil dieselben Eigenschaften, die den Höhenflug ermöglichen, mitunter den Absturz einläuten. Umso wichtiger ist es, sich vor falschen Ratschlägen zu schützen. Genau dafür gibt es dieses Buch.

Vielleicht werden manche der Einsichten in diesem Buch Sie überraschen, andere womöglich verärgern oder enttäuschen. Aber wenn Ihnen auch nur ein Teil der hier vorgestellten Jobwahrheiten dabei hilft, vermeintlichen Erfolgsrezepten aus dem Weg zu gehen oder sich von falschen Vorstellungen zu befreien, dann hat mein Buch seinen Zweck erfüllt.

Zu diesen vermeintlichen Erfolgsrezepten gehört eben auch das eingangs von Steve Jobs zitierte Mantra, seine Arbeit unbedingt lieben zu müssen. Denn dieser Ratschlag birgt in Wahrheit zahlreiche Gefahren. Erstens riskieren Sie, dass weder Ihre Kollegen und Kunden noch Ihre Vorgesetzten diese Liebe erwidern – und dann sind Enttäuschungen programmiert. Und zweitens gibt es schließlich genauso gut Menschen, die ihr Lebensglück nicht daraus ziehen, jeden Morgen in ein Bürogebäude zu gehen und dort den ganzen Tag zu verbringen. Lieben die ihre Arbeit? Eher nicht. Geht es ihnen deshalb zwangsläufig schlechter? Wohl kaum. Was dem einen hilft, kann dem anderen schaden. Aber was dem einen schadet, kann dem anderen auch helfen.

Alles dauert länger, als man denkt

Pläne sind zwangsläufig zu optimistisch

Es gibt gewisse Themen, über die macht man keine Witze mehr. Ostfriesen zum Beispiel. Blondinen. Schotten. Oder den geplanten Berliner Flughafen. Ursprünglich sollte er 1,7 Milliarden Euro kosten und im Jahr 2011 eröffnen, Anfang 2019 hat er bereits 5,4 Milliarden Euro verschlungen und ist immer noch eine Baustelle. Doch »der BER« ist längst nicht das einzige Großprojekt in Deutschland, das zum Synonym wurde für Inkompetenz und Geldverschwendung. Die Elbphilharmonie in Hamburg sollte 186 Millionen Euro kosten, letztlich lief es auf 866 Millionen hinaus. Der Preis für den Bahnhof Stuttgart 21 wurde im Jahr 1995 auf 2,6 Milliarden Euro taxiert, 2017 waren es dann 7,6 Milliarden Euro. Ein deutsches Phänomen? Mitnichten: Die Baumeister von Sydney schätzten im Jahre 1957, dass das Opernhaus sechs Jahre später für sieben Millionen Dollar fertig würde. Tatsächlich feierte die Stadt die Eröffnung 1973, die Rechnung belief sich am Ende auf 102 Millionen Dollar.

Den dänischen Wirtschaftsgeografen Bent Flyvbjerg können solche Zahlen nicht mehr schockieren. Der Professor an der University of Oxford ist einer der weltweit renommiertesten Experten in Sachen Planungsfehler. Seine Studien zeigen es deutlich: Große Vorhaben dauern meistens länger und werden teurer als geplant. Etwa neun von zehn Projekten, hat Flyvbjerg beobachtet, entpuppen sich als Kostengrab.

Nun könnte man das als Versagen der staatlichen Bürokratie abtun oder auf die Komplexität der entsprechenden Projekte schieben. Wer selbst mal ein Haus neu gebaut, renoviert oder saniert hat, der weiß, was dabei alles schief gehen kann. Doch Psychologen wissen schon lange: Das Problem kennen nicht nur Bauherren. In Wahrheit dauert immer alles länger als geplant. Die legendären Psychologen Daniel Kahneman und Amos Tversky bezeichneten dieses Phänomen bereits im Jahr 1979

als »Planning Fallacy«, was auf Deutsch so viel heißt wie Planungsfehlschluss. »Er resultiert aus der Tendenz, gewisse Daten zu vernachlässigen«, schrieben die Forscher. Sie zogen damals ebenfalls den Vergleich zur Baubranche: Ein neues Gebäude könne nur dann pünktlich entstehen, wenn alle Materialien wie vereinbart geliefert werden, wenn alle Arbeiter immer gesund, munter und motiviert sind und obendrein das Wetter mitspielt: »Dass nichts davon klappt, ist unwahrscheinlich«, schrieben Kahneman und Tversky, »aber dass mindestens einer dieser Faktoren ausfällt, ist sehr wahrscheinlich.« Roger Buehler, Psychologieprofessor von der kanadischen Wilfrid Laurier University, befragte vor einigen Jahren eine Reihe von Studenten, wann sie ihre Abschlussarbeit abgeben wollten. Die Schätzungen wichen deutlich von den späteren tatsächlich benötigten Zeiten ab: Nur 30 Prozent wurden innerhalb der angedachten Frist fertig, im Schnitt brauchten sie 22 Tage länger als geplant.

Aber wieso unterschätzen wir ständig die benötigte Zeit, bis etwas fertig ist? Das hat mehrere Gründe: Zum einen wissen wir nicht, wie die Welt in Zukunft aussieht. Wenn wir uns etwas vornehmen, vernachlässigen wir sämtliche Faktoren, die das Projekt zumindest kurzfristig aufhalten, mitunter manipulieren und bisweilen sabotieren könnten. Wir ignorieren alle Unwägbarkeiten und Störungen, selbst wenn wir uns über sie völlig im Klaren sind. Zweitens unterstellen wir uns selbst mehr Disziplin und Organisationstalent, als wir tatsächlich haben. Immer und immer wieder. »Die Geschichte lehrt die Menschen, dass die Geschichte die Menschen nichts lehrt«, soll Mahatma Gandhi einst gesagt haben.

Daniel Kahneman und Amos Tversky empfahlen bereits in den Siebzigerjahren, sich vom individuellen Projekt zu lösen. Statt nur an die anstehenden Probleme, Herausforderungen und Schwierigkeiten zu denken, sollten wir uns bemühen, vergangene Erfahrungen zu berücksichtigen. Wie lief es bei vergleichbaren Projekten? Wo lauern Fallen und Umwege – und wie könnte man sie vermeiden? Die Antwort dürfte dabei helfen, den Weg ins Ziel genauer zu planen und sich so manchen Ärger zu ersparen.

Doch gleichzeitig muss man auch sagen: In gewisser Weise hat der Planungsfehlschluss durchaus einen Sinn. Würden wir schon vor Beginn über alle Hindernisse nachdenken, würden wir uns nie auf den Weg machen. Ein bisschen ungesunder Optimismus darf, nein: muss also sein. Aber seien Sie am Ende nicht enttäuscht, wenn es mal wieder länger dauert.

Alter bringt Zufriedenheit

Der mürrische Senior ist ein Mythos

Wo Menschen aufeinandertreffen, sind Vorurteile nicht weit – und solche Denkmuster haben mitunter fatale Folgen. Dann etwa, wenn ältere Mitarbeiter automatisch als Minderleister abgestempelt werden und sie infolgedessen auf Distanz zur Firma gehen. Dabei ist der grummelige Alte, der sich auf den Ruhestand freut wie ein Kleinkind auf die Bescherung an Heiligabend, ein Mythos: Mit steigendem Alter sind Menschen in der Regel tatsächlich zufriedener mit ihrem Beruf – und daher auch motivierter, engagierter und zufriedener.

So lautete vor einigen Jahren das Fazit von Thomas Ng und Daniel Feldman (beide University of Hong Kong). Die Forscher suchten dafür in wissenschaftlichen Datenbanken nach Arbeiten, die sich dem Zusammenhang zwischen dem Lebensalter und der Jobzufriedenheit gewidmet hatten. Um möglichst lebensnahe Ergebnisse zu erhalten, ignorierten sie allerdings alle Laborexperimente und berücksichtigten nur Feldstudien. Immerhin blieben dabei noch 802 Untersuchungen übrig. Und siehe da: Egal ob es um die Einstellung gegenüber den Aufgaben, den Kollegen oder den Arbeitgebern ging – alle wiesen einen positiven Zusammenhang zum Lebensalter auf. Ältere waren glücklicher.

Dafür könnte es eine Reihe von Gründen geben. Vielleicht liegt es ja am Job selbst. Tendenziell haben ältere Arbeitnehmer mehr Macht, Status und Ansehen, außerdem verdienen sie meist mehr Geld als ihre jüngeren Kollegen – einfach deshalb, weil sie schon länger dabei sind. Ng und Feldman zufolge lässt sich das Resultat aber womöglich auch mit der sozioemotionalen Selektivitätstheorie erklären. Klingt schrecklich kompliziert, ist aber eigentlich ganz simpel.

Die Theorie geht zurück auf die Psychologin Laura Carstensen von der Stanford University. Die renommierte Altersforscherin nimmt an,

dass Menschen ihr Handeln bewusst danach ausrichten, wie viel Zeit ihnen noch auf der Erde bleibt. In Kindheit und Jugend wollen sie demnach vor allem neue Eindrücke gewinnen und neue Menschen kennenlernen. Doch je älter sie werden, desto wichtiger werden Aspekte wie Sicherheit und Geborgenheit, da die sprichwörtliche Uhr langsam abläuft – und umso mehr Wert legen sie auf stabile Freundschaften mit ausgewählten Menschen.

Und Thomas Ng und Daniel Feldman glauben: Diese Theorie erklärt auch, warum Ältere mit ihrem Beruf tendenziell zufriedener sind als Jüngere. Mit steigendem Lebensalter verschieben sich die Prioritäten. Die Erwartungen sinken, die Gelassenheit nimmt zu. Die einen ziehen ihr Glück lieber aus Freizeitaktivitäten, die anderen haben ab der zweiten Lebenshälfte ohnehin andere Wünsche und Ziele, manchen wiederum sind Beförderungen und Gehaltserhöhungen nicht mehr so wichtig. Und wer das Spiel im Büro gar nicht erst mitmacht, der kann auch nicht verlieren.

Nur Anfänger reagieren auf Kritik allergisch

Der Umgang mit Feedback ist ein Indiz für Expertise

Jim Haskel war genervt. Wochenlang hatte der Investmentmanager das Treffen mit einem wichtigen Kunden vorbereitet, doch ausgerechnet sein Chef hatte es verbockt. Seinen Ärger ließ er ihn noch am selben Tag wissen.

»Ray«, begann er die E-Mail an seinen Vorgesetzten, »für deinen Auftritt in der heutigen Besprechung verdienst du eine Vier minus. Alle Kollegen sehen das genauso, und das war vor allem aus zwei Gründen enttäuschend: In der Vergangenheit warst du bei solchen Meetings immer herausragend. Außerdem hatten wir vorher genau besprochen, dass du dich bitte kurzfasst, weil insgesamt nur zwei Stunden Zeit mit dem Kunden angesetzt waren. Stattdessen hast du alleine 62 Minuten geredet. Offensichtlich hast du dich überhaupt nicht vorbereitet, sonst wärest du niemals so planlos gewesen. Das darf uns nicht mehr passieren.«

Ob Haskels Chef ihn daraufhin zur Rede stellte oder sogar abmahnte? Nichts dergleichen. Stattdessen leitete er die E-Mail an alle Mitarbeiter weiter, bedankte sich für das kritische Feedback – und versprach, an sich zu arbeiten.

In einem normalen Unternehmen wären solche digitalen Pamphlete beruflicher Selbstmord. Aber der Arbeitgeber von Jim Haskel will gar nicht normal sein. Denn sonst hätte Ray Dalio seine Firma Bridgewater Associates nicht zu einem der erfolgreichsten Hedgefonds der Welt gemacht, mit einem verwalteten Vermögen in Höhe von 160 Milliarden Dollar. Nicht trotz, sondern gerade wegen der besonderen Unternehmenskultur. Dalio hat radikale Transparenz zum obersten Prinzip erklärt – und dazu gehört es auch, dass sich einer der reichsten Männer der Welt regelmäßig von Berufseinsteigern öffentlich kritisieren lässt: »Manche Menschen haben regelrecht Panik davor, mit ihren Schwächen

konfrontiert zu werden«, sagt Dalio: »Aber die beeindruckendsten Persönlichkeiten haben genau deshalb Erfolg, weil sie mit ihren Schwächen umzugehen wissen. Und die dümmersten Menschen, die ich kenne, stellen sich diesen Schwächen nie.«

Feedback muss sein. Wer nie eine realistische Rückmeldung zu seiner Leistung bekommt, kann sich nicht verbessern. Er weiß nicht, was er schon beherrscht und wo er noch Schwächen hat. Andererseits wird niemand wirklich gerne kritisiert. Natürlich werden wir lieber auf Großtaten hingewiesen als auf Besuche im Fettnapf. Aber das ist nicht nur falsch und gefährlich, weil es Fortschritt verhindert. Der souveräne Umgang mit negativem Feedback ist obendrein sowohl Zeichen von Stärke als auch Indiz für Expertise. Kenner können Kritik nicht nur gut vertragen. Sie fordern sie regelrecht ein.

Das zeigte vor einigen Jahren auch eine Studie von Stacey Finkelstein (Columbia University) und Ayelet Fishbach (Booth School of Business an der University of Chicago). In einem Versuch befragten die beiden Psychologinnen beispielsweise amerikanische Studenten, die an ihrer Hochschule Französischkurse belegten. Die einen saßen im Anfänger-, die anderen im Fortgeschrittenenkurs. Wer gerade erst mit der neuen Fremdsprache begonnen hatte, wollte lieber positives Feedback haben. Wer hingegen schon recht gut Französisch sprach, wollte lieber negative Rückmeldungen erhalten. Solche also, die ihn eher an seine verbleibenden Schwächen erinnerten als an seine bereits vorhandenen Stärken. In weiteren Experimenten war das Ergebnis ähnlich. Egal ob bei Männern oder Frauen, egal ob es um berufliche oder private Fähigkeiten ging: Die Anfänger wollten eher Lob, die Fortgeschrittenen eher Kritik.

Finkelstein und Fishbach glauben, dass es im Lernprozess zu einem Sinneswandel kommt. Wenn Menschen gerade erst etwas Neues lernen, tut ihnen verbaler Beifall gut, damit sie überhaupt dranbleiben. Doch je besser sie etwas können, desto wichtiger wird der Faktor Fortschritt. Experten wollen vorankommen und sich verbessern – und dabei hilft Klartext mehr als Schönfärberei. Amateure lassen sich anders motivieren als Profis.

Die beiden Wissenschaftlerinnen vergleichen das mit einem Klavierspieler. Ein Anfänger verspielt sich häufig, er kann kaum Noten lesen und muss lernen, Hände und Füße miteinander zu koordinieren. Wenn der Lehrer ihn nun auch noch ständig auf seine Unzulänglichkeiten hinweist,

dürfte das seine Motivation nicht unbedingt steigern. Sagt er ihm jedoch, was er bereits gut macht, wird ihn das eher zum Weiterüben animieren. Ein ausgebildeter Pianist hingegen arbeitet vor allem an seinen Schwächen. Daher macht es ihm auch nichts aus, wenn er erfährt, woran er noch arbeiten muss. Und so lassen sich nach Angaben von Finkelstein und Fischbach auch im echten Leben die wahren Könner identifizieren: Sie fordern negatives Feedback aktiv ein.

Das heißt aber im Umkehrschluss: Man muss die Art der Kritik immer daran ausrichten, wen man adressiert. Dessen ist sich auch der Milliardär Ray Dalio bewusst. Er weiß, dass seine Art der Unternehmensführung nicht für jeden geeignet ist. Im Schnitt dauere es 18 Monate, bis sich neue Mitarbeiter an die totale Transparenz gewöhnt hätten: »Aber dadurch nehmen sie gut begründeten Widerspruch und andere Meinungen niemals persönlich.« Entscheidend sei es, stets offen für Verbesserungen zu sein, aber trotzdem seinen Standpunkt zu vertreten. Oder, wie es der amerikanische Organisationsforscher Karl Weick mal ausdrückte: »Kämpfe, als ob du Recht hättest – und hör zu, als ob du Unrecht hättest.«

Anregungen sind beliebter als Einwände

Achten Sie auf Lösungen, nicht auf Probleme

Querdenken ist derzeit schwer angesagt. Kreative Branchen, Designer, Architekten oder Werbeagenturen zum Beispiel, fordern und fördern Vielfalt schon immer. Doch in Zeiten der Disruption stehen auch Traditionsunternehmen auf geistige Regelbrecher. Diversity soll Diskussionen befeuern und Lösungen erleichtern. Deshalb will angeblich jede Führungskraft, die etwas auf sich hält, freiwillig institutionellen Widerspruch fördern. In Interviews betonen Topmanager gerne, dass sie abweichende Meinungen nicht nur akzeptieren, sondern auch honorieren. Aber stimmt das überhaupt? Wie ergeht es jenen, die die Wahrheit aussprechen, die Missstände anprangern und auf Fehler hinweisen? Werden sie für ihren freiwilligen Gang in die Opposition wirklich belohnt?

Dieser Frage widmete sich im Jahr 2017 die Managementforscherin Elizabeth McClean von der University of Arizona. Für den ersten Teil ihrer Studie kooperierte sie mit der US-Militärakademie in West Point im Bundesstaat New York. Dort bereitet sich jeder Kadettenjahrgang vier Monate lang auf eine mehrtägige Kriegssimulation vor. McClean schickte allen 36 Teams an drei unterschiedlichen Zeitpunkten Fragebögen.

Bei der ersten Umfrage wollte sie wissen, inwieweit die einzelnen Kadetten sich in den Gruppendiskussionen einbrachten, ob sie zum Beispiel Ideen zur Verbesserung machten oder auf Fehler und Probleme hinwiesen. Kurz vor Beginn des Wettbewerbs meldete sich McClean dann erneut und erkundigte sich, welchen Status die Kadetten den anderen Teammitgliedern zuwiesen. Nach Abschluss der Übung wollte sie wissen, welchen Kameraden sie in einer Wiederholung des Wettbewerbs am ehesten als Anführer wählen würden. Und siehe da: Am ehesten zu Befehlshabern gekürt wurden männliche Kadetten, die sich mit verbesserungsorientierten Vorschlägen (*promotive voice*) zu Wort gemeldet

hatten – nicht aber jene, die mit problemorientierten Ideen (*prohibitive voice*) auf sich aufmerksam gemacht hatten. Weibliche Kadetten hingegen, die in jeder Gruppe immerhin mit einem Anteil von etwa 20 Prozent vertreten waren, profitierten weder von lösungs- noch von problemorientierter Kommunikation.

Nun könnte man dieses Resultat noch auf die männerdominierte Militärwelt schieben. Allein: In einem darauffolgenden Laborexperiment war das Ergebnis dasselbe. Hier ließ McClean knapp 200 Freiwillige die Mitarbeit in einer Versicherung simulieren und einer fiktiven Besprechung lauschen. Vorher teilte sie die Probanden in vier Gruppen: Gruppe A hörte, wie ein Mann Verbesserungsideen einbrachte, Gruppe B hörte diese Einfälle von einer Frau. Gruppe C lauschte, wie ein Mann Fehler anprangerte, Gruppe D hörte dasselbe von einer Frau. Welche Gruppe der Person hinterher am meisten Führungsstärke zutraute? Genau: Gruppe A. Anscheinend wird Männern mehr Macht zugebilligt, wenn sie sich an Diskussionen beteiligen – aber nur dann, wenn sie Ideen einbringen, nicht wenn sie auf Probleme hinweisen. Frauen hingegen wurde in den Experimenten keine Form der Beteiligung zugutegehalten.

Elizabeth McClean erklärt sich das Resultat mit der Theorie der Erwartungszustände (*expectation states theory*), die einst der US-Sozialpsychologe Joseph Berger entwickelte. Demnach resultieren Statusunterschiede innerhalb einer Gruppe aus den verschiedenen Erwartungen, die die Mitglieder aneinander haben. Von einem Anführer wird demnach verlangt, dass er durchsetzungsfähig ist und eine Strategie für die Zukunft hat – und diese Eigenschaften werden eher mit verbesserungsorientierten Vorschlägen verbunden. Wer hingegen immer nur darauf hinweist, was alles falsch läuft, wirkt tendenziell destruktiv und vergangenheitsorientiert. Und so jemandem wollen die Menschen anscheinend ungerne folgen. Egal ob Mann oder Frau.

Mit ihren Forschungen will McClean auf keinen Fall suggerieren, dass Männer oder Frauen Probleme missachten sollten. Vielmehr legt ihre Untersuchung nahe, dass die Reaktion auf eine Meinungsäußerung immer noch vom Geschlecht abhängt. Daher appelliert sie vor allem an die Wachsamkeit der Führungskräfte: »Wenn Menschen von Natur aus dazu neigen, den Ideen von Frauen weniger Beachtung zu schenken, dann müssen wir zusätzliche Anstrengungen unternehmen, um diese Verzerrung zu überwinden.«