

Martin Sauerland

# Design your mind – Denkfallen entlarven und überwinden

Mit zielführendem Denken die eigenen  
Potenziale voll ausschöpfen



Springer Gabler

---

# Design your mind – Denkfallen entlarven und überwinden

---

Martin Sauerland

# Design your mind – Denkfallen entlarven und überwinden

Mit zielführendem Denken die  
eigenen Potenziale voll ausschöpfen



Springer Gabler

Martin Sauerland  
Wirtschaftspsychologie  
Universität Koblenz-Landau  
Landau  
Deutschland

ISBN 978-3-658-09020-3      ISBN 978-3-658-09021-0 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-09021-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei denjenigen Personen bedanken, die das Zustandekommen dieses Buchs durch fachliche und persönliche Unterstützung gefördert haben.

Insbesondere danke ich Frau Sonja Gaukel, Frau Theresa Prokein und Frau Sylvia Hohwiller für ihre geduldige Auseinandersetzung mit den Details des entwickelten Messverfahrens, ebenso für ihre feingeistigen Anregungen hinsichtlich der zugrunde liegenden theoretischen Konzepte.

Ich bedanke mich auch für die beständige und vielschichtige Zusammenarbeit mit dem Springer Gabler Verlag, insbesondere danke ich Frau Eva-Maria Fürst für ihr Interesse an meinen Ideen und ihr freundliches Engagement.

Darüber hinaus möchte ich den Probanden danken, die sich bereit erklärten, im Rahmen der von mir und meinem Forscherteam durchgeführten Experimente und Befragungen teils recht persönliche Auskünfte zu geben.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
	Literatur .....	6
<b>2</b>	<b>Das Konzept der dysfunktionalen Kognitionen</b> .....	7
2.1	Was sind Kognitionen? .....	7
2.2	Was bedeutet „dysfunktional“? .....	8
2.3	Wann sind berufsbezogene Kognitionen dysfunktional? .....	11
2.4	Wie entstehen dysfunktionale Kognitionen? .....	12
2.5	Beziehungen zu anderen Termini .....	14
	Literatur .....	16
<b>3</b>	<b>Dysfunktionale Denkmuster</b> .....	19
3.1	Diesseits von Gut und Böse – dichotomes Denken oder Schwarz-Weiß-Denken .....	19
3.2	Traumwelten – kontrafaktisches Denken .....	23
3.3	Dein Auto, dein Haus, dein Boot – unfaire soziale Vergleiche ...	26
3.4	Zwischen Anspruch und Wirklichkeit – perfektionistisches Denken .....	29
3.5	Nicht der Rede wert – Minimierung .....	31
3.6	Und Überhaupt ... – Übergeneralisierungen .....	33
3.7	Mücke oder Elefant? – Übertreibungen .....	35
3.8	Nichts sehen, nichts hören, nichts sagen ... – ungeprüfte Projektionen .....	37
3.9	Ich denke, dass du denkst, dass ich denke ... – Mind-Reading ...	40
3.10	Mussturbationen und andere unangenehme Dinge – Du-Musst-/Du-Sollst-Imperative .....	43

3.11	Wenn ich wüsste, dass morgen die Welt unterginge ... – Katastrophisierungen .....	46
3.12	In Gedankenschleifen gefangen – Ruminieren .....	48
3.13	Einzig und allein – Reduktionismus .....	50
3.14	Auch gute Regeln können scheitern – heuristisches Denken ....	53
3.15	Einer dieser Tage – selektive Wahrnehmung .....	56
3.16	Schlussbemerkungen zur Identifikation und Verbreitung dysfunktionaler Denkmuster .....	59
3.16.1	Die Identifikation und Messung dysfunktionaler Denkmuster .....	59
3.16.2	Die Verbreitung dysfunktionaler Kognitionen im Arbeitsalltag .....	62
	Literatur .....	64
<b>4</b>	<b>Die Reduktion dysfunktionaler Kognitionen .....</b>	<b>67</b>
4.1	Schritt 1: Die Relativität von Überzeugungen erkennen – Loslösung von der Idee wahrer Gedanken .....	71
4.2	Schritt 2: Motive und Ziele identifizieren – definieren, was man will .....	74
4.2.1	Phantasiefragen .....	74
4.2.2	Verstärkerliste .....	76
4.3	Schritt 3: Ideale zielführende Gedanken ermitteln – hypothetisch analysieren, welche Gedanken- und Verhaltensmuster günstig wären .....	77
4.3.1	Reverse Storytelling .....	77
4.4	Schritt 4: Eigene Gedankenmuster entlarven – ermitteln, ob und inwieweit die eigenen Gedankenmuster dysfunktional sind .....	78
4.4.1	Hinweise finden wie ein Detektiv! – die Detektion von Negationen .....	80
4.4.2	Doch mal vom Schlimmsten ausgehen! – das Worst-Case-Szenario .....	83
4.4.3	Hinterfragen wie ein Philosoph! – die Sokratische Methode .....	84
4.4.4	Auf den Punkt bringen! – die Begründungssequenz .....	86
4.4.5	Die wahren Motive entlarven! – die Wirkungsanalyse ...	88
4.4.6	Daten analysieren wie ein Wissenschaftler! – das Verhaltensexperiment .....	90
4.4.7	Mach genau das Gegenteil! – das intentionale Verstoßen (Acting-As-If) .....	92

4.4.8	Du darfst! – die paradoxe Intention .....	93
4.4.9	Auf sprachliche Feinheiten achten! – die Distanzierung ...	94
4.4.10	Andere sind noch schlimmer! – das Merkmalskontinuum .....	96
4.4.11	Man gönne ihm nichts! – die Schade-deinem-Feind-Methode .....	97
4.4.12	Kontrolle gewinnen! – das konkrete Ausmalen .....	98
4.4.13	Mit den Gedanken vertragen! – Kontrakte schließen und Stopp-Signale festlegen .....	99
4.4.14	Wer ist schuld? – Anteilsermittlung (Re-Attribution) ....	100
4.4.15	Jammerschleifen sprengen! – Denken in Lösungen ....	101
4.5	Schritt 5 – ideale Gedanken mit der Funktion eigener Gedankenmuster kombinieren – funktionale Gedanken- und Verhaltensmuster entwickeln .....	104
4.5.1	Reaktionsliste .....	105
4.5.2	Hardiness .....	105
4.5.3	Ressourcen-ABC & Ressourcen-Reload .....	107
4.6	Zusammenfassung des Beispiels .....	109
	Literatur .....	110
<b>5</b>	<b>Denkhilfen für spezielle Herausforderungen .....</b>	<b>113</b>
5.1	Leistung .....	113
5.1.1	Leistungseinbußen aufgrund dysfunktionaler Kognitionen .....	113
5.1.2	Ein Training zur Reduktion demotivierender, leistungsmindernder Kognitionen .....	118
5.2	Stress und Burnout .....	123
5.2.1	Stressgedanken .....	123
5.2.2	Hardiness als Stresspuffer .....	124
5.3	Absentismus und Präsentismus .....	126
5.3.1	Fehlzeiten aufgrund irrationaler Überzeugungen .....	126
5.3.2	Gesundes Führen zur Vermeidung von Absentismus und Präsentismus .....	128
5.4	Change-Prozesse .....	129
5.4.1	Widerstand gegen Veränderungen .....	129
5.4.2	Die geistige Offenheit für Veränderungen .....	131
5.5	Weitere Bereiche .....	134
	Literatur .....	140

---

<b>6</b>	<b>Fazit und Zusammenfassung</b> .....	147
6.1	Fazit .....	147
6.2	Zusammenfassung .....	148

---

## Der Autor



**Dr. phil., Dipl.-Psych. Martin Sauerland**  
Studium der Psychologie und Philosophie an der Bergischen Universität Wuppertal. Promotion zum Dr. phil. an der Universität Regensburg. Derzeit Akademischer Oberrat an der Universität Koblenz-Landau im Bereich Wirtschaftspsychologie. Forschungsschwerpunkt: Dysfunktionale Kognitionen im Arbeitskontext. Veröffentlichungen in renommierten internationalen Fachzeitschriften zu einschlägigen Themenkreisen.

Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, wie es wäre, einen anderen Beruf auszuüben? Die überwiegende Mehrzahl der Berufstätigen bejaht, gemäß meinen eigenen Untersuchungen, diese Frage. Sich diese Frage zu stellen und daraufhin zu analysieren, mit welchen Vor- und Nachteilen ein Berufswechsel einherginge und unter welchen Rahmenbedingungen dieser erfolgreich realisiert werden könnte, stellt offenkundig einen durchaus funktionalen mentalen Akt dar: Wie sonst, wenn nicht durch die geistige Simulation von Alternativzuständen, sollte ein Individuum je in der Lage sein, Möglichkeiten zur Verbesserung seines aktuellen Zustandes zu entdecken und diese systematisch herbeizuführen?<sup>1</sup> Das dabei an den Tag gelegte so genannte *kontrafaktische Denken* („Was wäre, wenn ...?“) kann somit durchaus zielführend und funktional sein.

Je nach subjektiver Wahrnehmung der Situation kann sich die Abwägung der Vor- und Nachteile eines Berufswechsels beispielsweise zu der folgenden Überzeugung verdichten: „Hätte ich doch besser einen anderen Job gewählt!“. Meinen eigenen Untersuchungen zufolge hat sich diese Überzeugung in der Tat in den Köpfen zahlreicher Berufstätiger festgesetzt.

Selbstverständlich könnte man durch solche Gedankengänge auch zu der Einsicht gelangen, dass eine berufliche Veränderung insgesamt keinen Vorteil gegenüber dem aktuell ausgeübten Beruf mit sich bringen würde und es aus diesem Grund vernünftiger wäre, eher Entwicklungschancen im Rahmen des derzeitigen Berufs zu suchen und zu nutzen oder sich diese sogar selbst zu verschaffen. Am

---

<sup>1</sup> Sofern die Entdeckung und Herbeiführung einer Zustandsverbesserung nicht dem Zufall geschuldet sein soll.

Ende solcher Erwägungen könnte wiederum die Überzeugung stehen: „Derzeit gibt es keine bessere Alternative zu meinem Job!“. Auch dieser Gewinn an Klarheit wäre somit ein Endergebnis eines durchaus funktionalen geistigen Aktes.

Diese Überzeugungen, welche beide – je nach subjektiver Wahrnehmung der Situation – aus dem Bemühen erwachsen können, eine Antwort auf die Frage „Wie wäre es, wenn ich einen anderen Job ausüben würde?“ zu geben, sind solange funktional, wie sie einsichtskonsistentes, zielführendes Verhalten nach sich ziehen.

Aus meinen Untersuchungen geht zwar hervor, dass viele Berufstätige solche Überzeugungen wie „Hätte ich doch besser einen anderen Job gewählt!“ wöchentlich mehrfach repetieren, entsprechende Gedanken geradezu kultivieren, jedoch ziehen sie daraus keinerlei verhaltensbezogene Konsequenz. Häufig stellen solche Überzeugungen auch lediglich einen pauschalen Reflex auf aversive Situationen im derzeitigen Beruf dar und werden nicht im Detail analysiert. Sowohl die geprüfte Überzeugung, die keinerlei zielgerichtetes Verhalten nach sich zieht, als auch der unreflektierte Gedanke, der einer genauen Prüfung gar nicht erst unterzogen wird, führen dazu, dass das Jammern über den widrigen aktuellen Zustand persistiert, gar die Optik für die positiven Aspekte des ausgeübten Berufs verstellt wird und es auch nahezu ausgeschlossen ist, dass sich bietende Gelegenheiten im Rahmen des derzeitigen Jobs erkannt oder eigene Gestaltungsmöglichkeiten erwogen werden; zugleich wird aber auch kein konkreter Plan für einen Jobwechsel erstellt. Letzteres mag spezifischere Gründe haben, werden Sie vielleicht einwenden: Es mag für einen Wechsel zu spät sein, bestimmte Bedingungen sind nicht gegeben, ein Wechsel beinhaltet ein inakzeptables Risiko, der richtige Zeitpunkt wird erst noch kommen, alle Jobs haben negative Aspekte etc. Warum sich dann aber weiterhin mit einer kontrafaktischen Überzeugung belasten, die in ihrer undifferenzierten Form nichts als Schaden stiftet und somit für eine betroffene Person hochgradig dysfunktional ist?

Eine sinnvollere Vorgehensweise besteht darin, ein differenziertes, funktionales mentales Design für diese Situation zu entwickeln. Nun ist den meisten Personen allerdings nicht bekannt, wie Überzeugungen und Gedankenmuster verändert werden können. Dieses Buch jedoch zeigt Möglichkeiten auf, die eigene Gedankenwelt systematisch zu gestalten und ein zielführendes Mind-Design zu kreieren, um mit schwierigen Situationen, für die ein möglicher Berufswechsel nur ein veranschaulichendes Beispiel darstellt, effizienter umgehen zu können.

Menschen gründen in der Tat basale Lebensentscheidungen auf irrationale Überzeugungen, viele richten ihr gesamtes Leben nach unhinterfragten Glaubenssätzen aus und leiden, ohne dies zu durchschauen, dauerhaft unter dysfunktionalen Denkmustern.

Der Einfluss, den dysfunktionale Denkmuster auf Menschen ausüben imstande sind, ist beeindruckend. Gleichermäßen beeindruckend ist die ungeheure Tragweite, die eine Reduktion dysfunktionaler Denkmuster entfalten kann: Welche ungeahnten Erweiterungen des Handlungsrepertoires könnten sich für eine Person eröffnen, die sich aus rigiden geistigen Entweder-oder-Strukturen zu lösen vermag und plötzlich imstande ist, in Sowohl-als-auch-Relationen zu denken? Welche drastischen Auswirkungen auf die Ausschöpfung der Leistungspotenziale einer Person kann es haben, wenn sie von nun an mit Freude ihre Arbeit verrichten kann, weil sie sich aus dem Würgegriff unrealistischer, perfektionistischer Ansprüche befreit hat? Mit welcher schlagartiger Wucht verbessert sich das Leben einer leidenden Person, wenn sie plötzlich die mentale Kompetenz besitzt, eine positive Einstellung zum Leid aufzubauen? Mit welchen Veränderungen des Engagements, Einsatzwillens und der Leistungsbereitschaft werden eben solche Erkenntnisse auch für eine Person einhergehen, die bislang der Überzeugung unterlag, dass man sich möglichst schonen und das Leben tunlichst anstrengungslos zum Erfolg führen sollte? Welche radikalen Konsequenzen könnte es für die Lebensführung einer Person haben, wenn sie plötzlich begreift, dass sie nicht immer bei allen Personen beliebt sein muss?

#### **Beispiel aus der Praxis – Holger K. über seine Erfahrungen mit dysfunktionalen Kognitionen**

„Ich war verblüfft und fasziniert zugleich von den Einsichten, die ich im Coachingprozess bezüglich dysfunktionaler Kognitionen gewonnen hatte; sogar ein bisschen verärgert über mich selbst. Jahrelang habe ich in der Abteilung hart gearbeitet und kam doch nicht richtig voran, der Erfolg blieb aus. Lange dachte ich, dies ginge auf bestimmte Sachprobleme zurück, die ich, wenn schon nicht in diesem dann doch im nächsten Jahr durchaus lösen könnte. In Wahrheit jedoch ging es nur vordergründig um Sachprobleme. Die eigentliche Ursache dafür, dass ich karrieretechnisch hinter meinen Möglichkeiten zurückblieb, ging auf mich selbst zurück, auf ein fatales Denkmuster nämlich, das mein Handeln bestimmte: ‚Ich muss immer bei allen beliebt sein!‘ – diese Überzeugung war so tief in mir verwurzelt, dass mir nicht einmal bewusst war, dass sie mein tägliches Handeln leitete. Doch das tat sie: Ich versuchte, es jedem meiner Mitarbeiter recht zu machen. Ich war in Zielvereinbarungsgesprächen nachgiebig. Ich übernahm Aufgaben von Mitarbeitern, wenn ich sah, dass sie Schwierigkeiten damit hatten. Ich versuchte insgesamt, nichts Unangenehmes zu delegieren. Ich verbrachte viel Zeit damit, Konflikte unter den Mitarbeitern zu moderieren, ließ anderen in prestigeträchtigen Projekten den Vortritt. Ich hatte Schwierigkeiten,

Bitten von Kollegen abzulehnen und vieles mehr. Beliebt war ich im Kollegium, ein wahrer Sympathieträger, nett eben. Heute respektieren mich Mitarbeiter und Kollegen ebenso, vielleicht sogar noch mehr, gleichzeitig jedoch bin ich deutlich erfolgreicher und zufriedener mit mir selbst. Ich habe die Überzeugung, immer bei allen beliebt sein zu müssen, nicht aus meinem Kopf verbannt, sie nicht umkehren müssen oder Ähnliches, ich habe sie aber so differenziert, dass mir ein erfolgreicherer Handeln möglich wurde“, so Holger K., mittlerweile Abteilungsleiter in einem Unternehmen der Automobilzuliefererindustrie.

Es existieren zahlreiche Lebens- und Aufgabenbereiche, in denen Personen unnötig gehemmt, blockiert, angespannt, belastet, unglücklich, demotiviert und leistungsschwach sind, allein aufgrund bestimmter unhinterfragter Glaubenssätze, irrationaler Überzeugungen oder zielwideriger, dysfunktionaler Kognitionen, deren Beseitigung offenkundig ein ungeahntes Leistungspotenzial freizusetzen vermag. Dieses Buch kann dabei helfen, dieses Leistungspotenzial zu entfalten. Die in diesem Buch vorgestellten Techniken zielen darauf ab, 1) eine möglichst realistische Selbst- und Situationseinschätzung zu fördern, 2) komplexes Denken zu stimulieren, 3) eine Erweiterung und Flexibilisierung des Handlungsrepertoires herbeizuführen, 4) die Ausschöpfung von Leistungspotenzialen zu ermöglichen und 5) die Toleranz für Belastungen zu erhöhen.

Kein anderer Forschungsgegenstand der Psychologie hat eine derartige Faszination auf mich ausgeübt wie derjenige der dysfunktionalen Kognitionen. Durch keinen anderen erhält man einen derart direkten Zugang zur geheimnisvollen Welt des menschlichen Denkens. Keine anderen Erkenntnisse haben mein eigenes Leben derart radikal verändert wie die in diesem Buch dokumentierten. Mir ist keine Person bekannt, die nicht mit dysfunktionalen Kognitionen konfrontiert wäre und bei der die Begegnung mit den in diesem Buch vorgestellten Einsichten nicht imponierende Spuren hinterlassen hätte. Das Thema verblüfft Personen in aller Regel, sie erkennen sich selbst wieder, entlarven ihre bislang für unerschütterlich wahr gehaltenen Überzeugungssysteme als irrational und sind letztlich imstande, sich aus Denkstrukturen zu befreien, unter denen sie Jahre und Jahrzehnte gelitten haben oder die sie in der einen oder anderen Form eingeschränkt haben.

Doch wie ist dies möglich? Es scheint zunächst abwegig zu sein, dass der kognitive Apparat mit seinen Zielen, Motiven, Erkenntnissen, Überzeugungen und Gedanken ebenso (um)gestaltet werden könnte wie die Dinge der physikalisch-sachlichen Welt. Gedanken scheinen die Sachverhalte und Phänomene der Welt bloß passiv abzubilden und dies zudem noch recht automatisch. Somit erscheint es nicht nur abwegig, dass Personen dazu imstande sein könnten, die eigene Gedankenwelt strategisch zu konstruieren, vielmehr noch, es erscheint riskant, denn da-

mit könnte ja eine Verzerrung eben dieser Realitätsabbildung einhergehen. Dieses Buch zeigt jedoch, dass es durchaus möglich ist, den eigenen geistigen Apparat, die eigene Gedankenwelt strategisch zu gestalten. Es ist möglich, ein funktionales mentales Design zu erschaffen. Dies gelingt umso besser, je gründlicher dysfunktionale Gedankenmuster zurückgedrängt werden, je systematischer Überzeugungen konstruiert werden, je weniger zufällig und je gebündelter der kognitive Apparat strategisch ausgerichtet wird. Friedrich Nietzsche gab die diesbezügliche Programmatik vor: „Du solltest Herr über dich werden ... Du solltest Gewalt über dein Für und Wider bekommen und es verstehen lernen, sie aus und wieder einzuhängen, je nach deinem höheren Zwecke.“ (Nietzsche 1878, S. 443). Wie man dies genau bewerkstelligen kann, ist der Hauptgegenstand des vorliegenden Buchs.

Dass es nun gute und schlechte gedankliche Gestalten, nützliche und weniger nützliche geistige Konstruktionen, künstlerisch unterschiedlich filigrane mentale Designs gibt, liegt auf der Hand. Wonach bemisst sich dieser Urteilsstandard? Welches Kriterium könnte angesetzt werden, um Gedankenmuster als nützlich, optimal, rational oder funktional zu beurteilen?

Gesetzt den Fall, es gibt keine Letztbegründungen, keinen archimedischen Punkt, von dem aus alle Erkenntnis abgeleitet werden könnte, gesetzt, es gibt keine äußere, objektive Wahrheit und auch keinen absoluten Sinn, den man auffinden könnte (s. dazu Kap. 4), dann bleiben die eigenen Bedürfnisse und Motive übrig, die den fraglichen Maßstab darstellen: Eignet sich das Gedankensystem einer Person, um deren Bedürfnisse nachhaltig und effizient zu befriedigen? Sind ihre Überzeugungen zielführend oder hemmen sie die Person eher bei der Zielerreichung? Muss ein Ziel, ein Zweck, ein Bedürfnis zugunsten eines priorisierten zurückgedrängt oder modifiziert werden? Die in diesem Buch vorgestellten Techniken dienen letztlich genau diesem skizzierten Zweck: die Förderung der Fähigkeit, eigene Ziele effizienter zu erreichen oder eigene Bedürfnisse nachhaltiger zu befriedigen.

In keinem Lehrbuch der Arbeits-, Personal- oder Wirtschaftspsychologie findet man derzeit explizit ein Kapitel über Denkmuster von Mitarbeitern und Führungskräften. Bestenfalls im Zusammenhang mit Problemlösekompetenzen, Stresskognitionen, Entscheidungsfindungsprozessen oder dem Karrierecoaching werden sich entsprechende Randbemerkungen auffinden lassen. Die Bedeutung, die Denkmuster für fundamentale Bereiche des Arbeitslebens haben, ist mithin noch weitgehend unentdeckt und unerforscht. Eine Zielsetzung dieses Buches besteht daher auch darin, die Bedeutung der Thematik „dysfunktionale Kognitionen“ explizit für wirtschaftspsychologische Problemkreise darzulegen und für arbeitspsychologische Belange fruchtbar zu machen.

Im vorliegenden Buch wird von der Annahme ausgegangen, dass Menschen in ihrem Arbeitsalltag häufig mit dysfunktionalen Kognitionen konfrontiert sind.

Nach einigen allgemeinen Erläuterungen zum Konzept der dysfunktionalen Kognitionen im Arbeitskontext in Kap. 2 (*Definitionen, Beispiele etc.*) werden die wesentlichen dysfunktionalen Denkmuster in Kap. 3 herausgearbeitet. Anschließend wird auf dieser Grundlage in Kap. 4 skizziert, wie dysfunktionale Kognitionen im Rahmen eines kognitiv-behavioral ausgerichteten 5-Stufen-Programms reduziert und durch funktionale Kognitionen substituiert werden können. Kapitel 5 geht auf dysfunktionale Gedanken ein, welche die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern und Führungskräften in spezifischen Bereichen wirtschaftspsychologisch relevanten Verhaltens mindern können: Dysfunktionale Kognitionen wirken sich demnach negativ auf die *Leistung* aus, sie begünstigen *Stress und Burnout*, sie fördern *Absentismus und Präsentismus* und torpedieren *Change-Projekte*. Diese Themenfelder werden unter einer kognitiv-behavioralen Perspektive neu beleuchtet. Das Buch endet mit einer Zusammenfassung und einem Resümee in Kap. 6.

---

## Literatur

Nietzsche, F. (1999). *Menschliches, Allzumenschliches*. Berlin: De Gruyter. (Originalarbeit erschienen 1878).