

Positive Business

Positive Business darf nicht in die Schaffung einer einseitigen Hurra-Kultur münden. Wichtig ist, auf die Stärken von Mitarbeitenden zu setzen. Dafür braucht es die richtigen Führungskräfte.

Positive Business und Positive Leadership befassen sich mit der Umsetzung Positiver Psychologie im Unternehmen. Die Positive Psychologie wurde nach früheren Anfängen in den 90er-Jahren von Martin Seligman (University of Pennsylvania) wieder aufgegriffen. Sie stellt den Menschen und sein mentales Wohlergehen ins Zentrum – die Anleitung zum Glücklichein. Dabei fokussiert sie primär die Stärken des Menschen. Übersetzt auf das Gebiet Positive Business heisst das, dass die Mitarbeitenden mit positiven Emotionen bessere Arbeit leisten und dabei grössere Lebensqualität und Zufriedenheit erfahren sollen. Dagegen ist wenig einzuwenden, im Gegenteil. Kritikerinnen und Kritiker unterstellen der Positiven Psychologie allerdings eine ideologische oder gar esoterische Unterlegung. Es besteht die Gefahr der Etablierung einer Hurra-Kultur, in der die Mitarbeitenden konstant fröhlich zu sein und auch weniger tollen Ideen aus der Chefetage mit Begeisterung zu applaudieren haben. Der Schritt von der Hurra- in eine Angstkultur oder in die innere Kündigung ist dann ein kleiner. Und das wäre ja eigentlich genau das, was Positive Business verhindern möchte.

Auf die Stärken der Mitarbeitenden setzen

Wenn in Unternehmen das Wohlergehen der Mitarbeitenden ins Zentrum gestellt werden soll, werde ich jeweils misstrauisch. Denn das ist nicht die Kernaufgabe eines Unternehmens. Genauso wenig übrigens wie die einseitige Maximierung des Shareholder Value. Das zeigen ja auch die für die Gesamtheit der Mitarbeitenden verwendeten Begriffe wie Human Resources oder – etwas menschenfreundlicher ausgedrückt – Human Capital. Ressourcen oder Kapital sind nicht Unternehmenszweck, sondern den Zweck fördernde Produktivitätsfaktoren. Es ist deshalb wahrscheinlich ehrlicher, die Stärkenorientierung aus der Sicht des Unternehmens und weniger aus der Sicht der Mitarbeitenden zu betrachten. Und das haben schon Peter Drucker und Fredmund Malik eindrücklich und praxisnah getan. Sie empfehlen, auf die Stärken von Mitarbeitenden zu setzen und diese gezielt zu fördern. Nur dadurch

«Die richtige Person am richtigen Ort ist der Schlüssel zum Erfolg.»

werden Spitzenleistungen möglich. Wenn hingegen mittels Mitarbeitendengesprächen, Coaching oder gar Massregelungen versucht wird, Schwächen auszumerzen, werden ungenügende höchstens zu durchschnittlichen Leistungen. Die richtige Person am richtigen Ort ist der Schlüssel zum Erfolg.

Teampayer gefragt

Und damit sind wir beim Knackpunkt der Geschichte: Wie erkennt man die Stärken von Mitarbeitenden? Eigentlich ist es ganz einfach: Mitarbeitende verschiedene Dinge machen lassen und sie dabei beobachten. Dabei sieht man, was sie gut können und was weniger. Das ist viel effektiver, als sie im Einstellungs- oder Mitarbeitendengespräch nach ihren Stärken zu fragen. Viele Mitarbeitende sind sich ihrer Stärken gar nicht bewusst. Der Grund liegt darin, dass Dinge, die man gut kann, einem in der Regel nicht schwierig vorkommen und leicht von der Hand gehen. Naheliegenderweise stellt sich die Frage, welche Führung eine solche Stärkenorientierung voraussetzt. Möglicherweise gab die «NZZ am Sonntag» vom 14. Juni 2020 mit ihrem Artikel die Antwort: «Teampayer verdrängen die Egomane». Anstelle von herrschsüchtigen Autokratinnen und Autokraten sind selbstlose Teampayer gefragt. Diese müssen, um Stärken erkennen zu können, zudem ein Talent zur Beobachtung mitbringen oder dieses entwickeln. Eine Informatikdisziplin, in der das systematisch gemacht wird, ist das Requirements Engineering. Vielleicht sollten wir an der ZHAW School of Management and Law diese Kurse nicht nur für Informatikerinnen und Informatiker sowie Business-Analystinnen und -Analysten, sondern auch für Führungskräfte auf allen Stufen anbieten.



Andri Färber, lic. oec. publ.

ist Leiter des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der
ZHAW School of Management and Law.