



Schluss mit rosaroter Brille

„Bleib positiv“ klingt harmlos. In Wahrheit ist es oft die höfliche Variante von: „Stell dich nicht so an.“ Die Tyrannei des Positiven beginnt genau dort, wo Stimmung wichtiger wird als Realität. Wo das, was Menschen fühlen, nicht mehr als Information gelesen, sondern als Störung des gewünschten Narrativs behandelt wird. In Unternehmen heißt das oft: Risiken werden nicht diskutiert, sie werden „re-framed“. Überlastung wird nicht reduziert, sie wird als „Herausforderung“ verkauft. Angst heißt „Wachstumschance“, Erschöpfung „temporäre Phase“, strukturelle Zumutung „ambitioniertes Ziel“. Es ist dieselbe Realität – nur mit einem Filter, der jede Dissonanz in Wohlklang verwandeln soll.

Psychologisch ist das zuerst eine Entwertung der Wahrnehmung. Wer chronisch müde, genervt oder besorgt ist, hat keinen „falschen Fokus“, sondern ein nervöses System, das mit den tatsächlichen Anforderungen nicht mehr synchron läuft. In einer gesunden inneren Ökonomie wären das Warnsignale: Hinweise darauf, dass Ressourcen erschöpft sind, Grenzen überschritten werden, Werte verletzt sind. In der Logik des Positiven werden diese Signale in Defekte umcodiert. Nicht mehr die Situation ist problematisch, sondern die „Haltung“ zur Situation. Die Konsequenz ist subtil, aber brutal: Menschen lernen, sich selbst zu misstrauen.

So entsteht eine doppelte Verzerrung. Auf der ersten Ebene bekommen Führungskräfte nur noch gefilterte Informationen. Niemand möchte derjenige sein, der „negative Energie“ in den Raum

Anstelle psychologischer Tools braucht es eine simple, radikale Verschiebung: Negative Affekte werden wieder als das behandelt, was sie sind – präzise Messwerte einer inneren Ökonomie, die sich nicht an Narrativen orientiert, sondern an Wirklichkeit. Wer das aushält, verliert die Illusion der glatten Oberfläche, gewinnt aber etwas, das in vielen Unternehmen längst verschwunden ist: die Möglichkeit, wieder ehrlich zu rechnen – mit Menschen, mit Gefühlen, mit Grenzen. Erst dann ist Veränderung mehr als ein motivierender Slogan.

bringt, besonders nicht in Kulturen, in denen „Lösungsorientierung“ zur moralischen Leitwährung geworden ist. Also werden Risiken weichgespült, Konflikte auf informelle Gespräche verlagert, Zweifel als Ironie verkleidet. Man sagt: „Das wird schon“, obwohl alle wissen, dass es rechnerisch nicht „wird“. Auf der zweiten Ebene werden die Menschen selbst innerlich unlesbar. Wer auf jeder Ebene lernt, seine Affekte zu glätten, verliert den Zugriff auf sein eigenes Frühwarnsystem. Man funktioniert weiter, weil Funktionieren belohnt wird – und merkt immer später, dass etwas nicht mehr zu tragen ist.

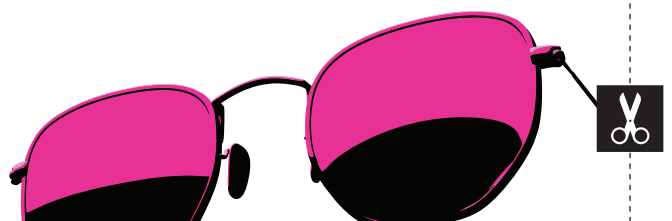
Die eigentliche Herausforderung besteht darin, diesen Mechanismus radikal umzudrehen. Wer führen will, muss das Negative wieder rehabilitieren – nicht als Stimmung, sondern als Datenquelle. Ein Satz wie „Ich habe Angst vor diesem Projekt“ ist kein emotionales Leck, das man mit „Zuversicht“ abdichten muss, sondern eine Information über Ressourcen, Risiken und Rollenunklarheit. „Ich bin wütend“ ist kein Affront, sondern ein Hinweis darauf, dass eine Grenze verletzt, eine Vereinbarung gebrochen, eine Person systematisch übergangen wurde. „Ich bin erschöpft“ ist kein persönlicher Makel, sondern eine Bilanz, in der Aufwand und Ertrag in einem toxischen Verhältnis stehen.

Das Problem ist: Diese Sätze sind in vielen Organisationen gar nicht mehr sagbar, ohne dass sofort eine Gegenbewegung einsetzt. Angst wird „umgedeutet“, Wut „moderiert“, Erschöpfung „begleitet“. Man bietet Coaching an, Resilienztrainings, Mentoring. Psychologisch gesehen sind das Reparaturversuche, die am Symptom ansetzen, aber die Ursache schützen. ■

Oliver Hoffmann

Professor für Innovationsmanagement
Experte für Wirtschafts- und Innovationspsychologie
www.thetaeos.com

Lektüretipp: „Negative Psychologie – wie Angst, Zweifel und Scheitern zu essenziellen Ressourcen werden. Ein praktischer Gegenentwurf zum Diktat der Positiven Psychologie“ von Oliver Hoffmann. Erschienen im Verlag BusinessVillage.



60 Years X-ray. Follow us into the future.



60 YEARS RAY

Follow us!



Feiern Sie mit uns und lassen Sie Ihre Praxis leuchten.

Seit 60 Jahren setzen wir Maßstäbe in der Zahnmedizin – mit einem kompletten Portfolio innovativer Röntgentechnik, die Sie z. B. mit AI-Funktionen unterstützt und Ihre Praxis zukunftssicher macht.

Mehr unter duerrdental.com/60years

**DÜRR
DENTAL**

DAS BESTE HAT SYSTEM