

# Charakter- und Signaturstärken erkennen und nutzen

Eine kurze Einführung in wissenschaftliche Grundlagen des Kurses  
(Skript)



Olivier Zimmermann, BONO VUM GmbH  
[olivier.zimmermann@bonovum.ch](mailto:olivier.zimmermann@bonovum.ch)  
[www.bonovum.ch](http://www.bonovum.ch)

Juli 2023

## Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	1
1 Charakterstärken als Teil der Positiven Psychologie .....	2
2 Tugenden, Charakter- und Signaturstärken.....	5
3 Charakterstärken und Arbeit.....	8
3.1 Disziplinen und Psychologisches Kapital.....	8
3.2 Positive Psychologie und Resilienz .....	9
3.3 Charakterstärken und Sinn in der Arbeit.....	10
3.4 Positive Leadership vor dem Hintergrund des Wandels der Führung .....	11
3.5 Strengths Spotting .....	12
3.6 Job Crafting .....	13
3.7 Weitere Methoden und Ansätze.....	13
4 Relevanz und Nutzen .....	14
4.1 Grundsätzlich und auf individueller Ebene .....	14
4.2 In Teams.....	17
5 Kurs.....	19
6 Literaturverzeichnis (Skript und Kurs).....	20

## Abstract

Wenn Menschen ihre Charakter- und insbesondere ihre Signaturstärken kennen, diese am Arbeitsplatz nutzen, gezielt pflegen und fördern, ergeben sich dadurch zahlreiche positive Auswirkungen auf ihr Leben und ihr Umfeld. Signaturstärken sind Stärken, die besonders typisch für einen Menschen sind. Zu den positiven Effekten, die sich aus der Anwendung der Signaturstärken ergeben, gehören unter anderem, dass sie die Arbeit vermehrt als Berufung wahrnehmen, sie mehr Freude, Flow und Sinn bei der Arbeit empfinden und so ihre Arbeitszufriedenheit, ihr Wohlbefinden und letztlich ihre Arbeitsleistung steigern können, ohne dabei den Eindruck zu haben, übermässig viel Energie investieren zu müssen. Viele Menschen sind sich ihrer Charakter- und Signaturstärken nicht bewusst.

Der auf diesem Skript basierende Kurs soll einen Beitrag dazu leisten, dass die Teilnehmer:innen sich ihrer eigenen Charakter- und Signaturstärken bewusst werden, sie nutzen, pflegen und fördern können. Weiter soll mit der Vermittlung des hierfür relevanten Wissens auch die Sensibilität für die Signaturstärken ihrer Mitmenschen gefördert werden. Als Folge davon soll der Kurs einen Beitrag zu einer positiven, stärkenorientierten Zusammenarbeit leisten. Die Teilnehmer:innen profitieren demnach einerseits selbst vom Kurs und können andererseits einen Beitrag dazu leisten, dass ihre Mitmenschen davon profitieren und die Organisation zu einer positiven Institution wird. Es gibt viel Literatur und zahlreiche wissenschaftliche Studien zum Thema. Diese werden in diesem Skript möglichst kurz und verständlich zusammengefasst.

Auf den einschlägigen Erkenntnissen der Wissenschaft hat BONOVUM einen praxis- und transferorientierten Kurs nach dem Motto «wissenschaftlich fundiert, möglichst einfach erklärt» erarbeitet, um den Teilnehmer:innen das Potential der Positiven Psychologie und insbesondere dasjenige der Charakterstärken zugänglich zu machen.

Ich wünsche euch viel Spass/Freude und Flow bei der Lektüre.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Olivier Zimmermann", written in a cursive style.

# 1 Charakterstärken als Teil der Positiven Psychologie

In der Psychologie gibt es verschiedene Teil- und Anwendungsbereiche. Die Positive Psychologie ist eine Denkweise und Forschungsrichtung innerhalb der Psychologie (Ruch & Gander, 2018). Sie versucht die Psychologie, die sich seit geraumer Zeit vorwiegend mit den negativen Seiten des Lebens befasst, wieder zu komplettieren (Peterson, 2006; Ruch & Gander, 2018).

Positive Psychologie wird als Sammelbegriff für die wissenschaftliche Untersuchung derjenigen psychologischen Aspekte des Lebens verwendet, die es lebenswert machen (z. B. Ruch & Gander, 2018). Die Positive Psychologie beruht auf der Annahme, dass hohes Wohlbefinden nicht bloss das Ausbleiben von negativen Aspekten im Leben darstellt und Glück nicht auf die Abwesenheit von Leiden reduziert werden kann (ebd.<sup>1</sup>). Es gibt einige empirische Belege, dass das Erleben von positivem und negativem Effekt zwar negativ zusammenhängt, dass diese jedoch unabhängige Dimensionen des Wohlbefindens sind (ebd.).

Peterson, Park und Seligman (2005) haben sich der Frage angenähert, wie man ein gutes Leben erreichen kann. Sie beschreiben drei sogenannte Orientierungen zum Glück:

- *«Life of Pleasure»* – das vergnügliche Leben, das im Wesentlichen dem hedonistischen Prinzip folgt und darauf abzielt, Vergnügungen zu maximieren und Schmerzen zu minimieren.
- *«Life of Meaning»* – das bedeutsame Leben, bei dem es darum geht, seine eigenen Stärken und Tugenden zu erkennen, zu pflegen und zugunsten eines höheren Ziels einzubringen; es folgt somit einem eudaimonischen Prinzip.
- *«Life of Engagement»* – das engagierte Leben, bei dem es um das völlige Aufgehen in einer Tätigkeit geht, bei der man seine Fähigkeiten nutzen kann, die Zeit um sich

---

<sup>1</sup> Abkürzung für ebenda (bezieht sich jeweils auf die vorherige Quellenangabe, hier auf Ruch & Gander, 2018)

herum vergisst und daraus Gefühle der Zufriedenheit empfinden kann (unter dem Begriff «*Flow*» nach Csikszentmihalyi bekannt).

Seligman (2012) hat sein Modell des Wohlbefindens später um zwei Komponenten erweitert:

- «*Positive Relationships*» – das Erleben von positiven Beziehungen zu anderen Menschen und
- «*Accomplishment*» – das Erleben von Erfolg und Errungenschaften bzw. Zielerreichung oder der Selbstwirksamkeit.

Zusammen bilden die fünf Komponenten im Englischen das Akronym PERMA (*Positive emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment*; ebd.).

„Seligman geht in seiner *Well-being*-Theorie davon aus, dass diese fünf Komponenten die wesentlichen Elemente von Wohlbefinden sind, da sie als einzige nicht Mittel zum Zweck zum Erlangen anderer Komponenten seien und nicht auf andere Komponenten reduziert werden könnten“ (Ruch & Gander, 2018, S. 230).

„In den letzten Jahren findet sich immer öfter die Ergänzung PERMA-V, wobei das *V für körperliche Vitalität* steht. Diese Ergänzung trägt der Tatsache Rechnung, dass körperliches Wohlbefinden selbstverständlich in Wechselwirkung mit dem psychischen Wohlbefinden steht“ (Rose, 2021, S. 30).

Die Positive Psychologie hat sich klar einer empirischen, wissenschaftlichen Herangehensweise verschrieben (z. B. Ruch & Gander, 2018). Sie ist deshalb nicht mit positivem Denken, Selbsthilfe-Literatur oder religiösen Ansätzen zur guten oder korrekten Lebensführung gleichzusetzen, obwohl sie sich zum Teil mit ähnlichen Fragen beschäftigt; aber eben empirisch, wissenschaftlich (Peterson, 2006; Ruch & Gander, 2018).

Wie ist nun das Thema Charakterstärken in die Positive Psychologie einzuordnen? Charakterstärken lassen sich als überdauernde Muster von Gedanken, Gefühlen und Verhaltensweisen charakterisieren (Biswas-Diener, 2010). Charakterstärken können als Rückgrat der Positiven Psychologie betrachtet werden, denn sie haben massgeblichen

Einfluss auf die «Erfüllungen» im Leben und auf das Wohlbefinden (Niemiec, 2018). Der positive Zusammenhang zwischen Charakterstärken und Wohlbefinden ist gut belegt (z. B. Park, Peterson & Seligman, 2004). Die Charakterstärken (insgesamt 24 wie nachfolgend ausgeführt wird) untermauern alle fünf Komponenten von PERMA (Niemiec, 2018; Seligman, 2012). Jede der Charakterstärken hängt mit mindestens einer der Orientierungen positiv zusammen (Wagner, Gander, Proyer & Ruch, 2019).

## 2 Tugenden, Charakter- und Signaturstärken

Eines der wichtigsten Themen der Positiven Psychologie sind positive Eigenschaften (*Traits*) wie z. B. Tugenden, Charakterstärken oder Talente (Ruch & Proyer, 2011). Positive Eigenschaften sind Eigenschaften, die für das Individuum und die Gesellschaft nützlich sind.

Wenn eine positive Eigenschaft eine Reihe von Kriterien erfüllt, wird sie Charakterstärke genannt (Peterson & Seligman, 2004). Ein wichtiges Kriterium ist, dass Charakterstärken auf verschiedene «Erfüllungen» wirken, die ihrerseits das «gute Leben» ausmachen (für andere wie für sich selbst); man kann also mit ihnen die Lebenszufriedenheit steigern (ebd.). Ein weiteres Kriterium ist, dass die Stärke klar von den anderen Stärken abgrenzbar ist und auch nicht in andere überführt werden kann (ebd.).

Christopher Peterson und Martin Seligman haben 2004 eine Klassifikation von 24 Charakterstärken und sechs Tugenden erarbeitet, die *Values-in-Action*-Klassifikation, siehe Tabelle 1 (Niemic, 2018; Peterson & Seligman, 2004; Ruch & Gander, 2018). Diese Klassifikation bietet den Nutzen einer gemeinsamen Sprache; sie sieht eine hierarchische Ordnung vor, wonach der Charakter aus drei Ebenen besteht und sich der gute Charakter über Charakterstärken definiert (Peterson & Seligman, 2004):

- Tugenden: Von Moralphilosophen und religiösen Denkern geschätzte Kerneigenschaften; in Studien von Schriften tauchen sechs davon wiederkehrend auf.
- Charakterstärken: Mechanismen und Prozesse, die die Tugenden definieren; Wege, die Tugenden zu leben (z. B. Weisheit und Wissen definiert und erreicht über Neugierde, Liebe zum Lernen, Kreativität, Urteilsvermögen, etc.; siehe Tabelle 1).
- Situative Themen: Spezifische Gewohnheiten, die dazu führen, dass Personen in speziellen Situationen die Stärken anwenden.

Tabelle 1

## Übersicht über die 24 Charakterstärken und sechs Tugenden der Values-in-Action-Klassifikation

<b>Tugend</b>	<b>Charakterstärke</b>	<b>Beschreibung Charakterstärke</b>
<b>Weisheit und Wissen:</b> Kognitive Stärken, die den Erwerb und den Gebrauch von Wissen fördern.	<b>Kreativität</b> , Einfallsreichtum und Originalität	Neue und effektive Wege finden, Dinge zu tun.
	<b>Neugier</b> und Interesse	Interesse an der Umwelt haben.
	<b>Urteilsvermögen</b> und Aufgeschlossenheit	Dinge durchdenken und von allen Seiten betrachten.
	<b>Liebe zum Lernen</b>	Neue Fertigkeiten und Wissen aneignen.
	<b>Weitsicht und Tiefsinn</b>	Guten Rat geben können.
<b>Mut:</b> Stärken, die mittels der Ausübung von Willenskraft zur Überwindung interner und externer Widerstände beitragen.	<b>Tapferkeit</b> und Mut	Sich Schwierigkeiten oder Schmerz nicht beugen.
	<b>Ausdauer</b> , Beharrlichkeit und Fleiss	Begonnenes zu Ende führen.
	<b>Authentizität</b> , Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und Integrität	Die Wahrheit sagen und sich natürlich geben.
	<b>Enthusiasmus</b> und Tatendrang	Der Welt mit Begeisterung und Energie begegnen.
<b>Menschlichkeit:</b> Zwischenmenschliche Stärken, die fürsorgliche Beziehungen fördern.	<b>Bindungsfähigkeit</b> und Fähigkeit zu lieben	Menschliche Nähe herstellen und schätzen können.
	<b>Freundlichkeit</b> , Grosszügigkeit, Fürsorge und Altruismus	Anderen Gefallen oder Gutes tun.
	<b>Soziale Intelligenz</b> bzw. soziale Kompetenz	Sich der Motive und Gefühle von sich selbst und anderen bewusst sein.
<b>Gerechtigkeit:</b> Soziale Stärken, die das Gemeinwesen fördern.	<b>Teamwork</b> , Zugehörigkeit und Loyalität	Gut als Mitglied eines Teams arbeiten.
	<b>Fairness</b> , Gleichheit und Gerechtigkeit	Alle Menschen nach den Prinzipien von Fairness und Gerechtigkeit behandeln.
	<b>Führungsvermögen</b>	Gruppenaktivitäten organisieren und ermöglichen.
<b>Mässigung:</b> Stärken, die Exzessen und Versuchungen entgegenwirken.	<b>Vergebungsbereitschaft</b> , Verzeihung und Gnade	Jenen vergeben, die Unrecht getan haben.
	<b>Bescheidenheit</b> und Demut	Die eigenen Leistungen für sich sprechen lassen.
	<b>Vorsicht</b> , Klugheit und Diskretion	Keine unangemessenen Risiken eingehen.
	<b>Selbstregulation</b> , Selbstkontrolle und -disziplin	Verhalten und Gefühle regulieren.
<b>Transzendenz:</b> Stärken, die einen etwas Grösserem näherbringen und Sinn stiften.	<b>Sinn für das Schöne</b> und Exzellenz	Schönheit in allen Lebensbereichen schätzen.
	<b>Dankbarkeit</b>	Sich der guten Dinge, die einem geschehen, bewusst sein und sie zu schätzen wissen.
	<b>Hoffnung</b> , Optimismus und Zuversicht	Das Beste erwarten und daran arbeiten, es zu erreichen.
	<b>Humor</b> und Verspieltheit	Lachen und Humor zeigen und schätzen.
	<b>Spiritualität</b> , Religiosität und Glaube	Überzeugungen über einen höheren Sinn des Lebens haben.

(Niemiec, 2018; Peterson &amp; Seligman, 2004; Ruch &amp; Gander, 2018)

Die Charakterstärken gelten als das «Herzstück» der *Values-in-Action- (VIA) Classification of Strengths* (Peterson & Seligman, 2004; Ruch & Gander, 2018) und sind zentral für das Aufblühen (*Flourishing*) von Menschen (Seligman, 2012). Charakterstärken können auch langfristig mit Veränderungen im Wohlbefinden einhergehen; grössten Einfluss haben dabei die Charakterstärken Hoffnung, Enthusiasmus, Neugier, Bindungsfähigkeit und Dankbarkeit (z. B. Gander, Hofmann, Proyer & Ruch, 2019).

Charakterstärken basieren auf Denkmustern und Gefühlen und manifestieren sich in unserem Verhalten (Anmerkung: daher der Begriff Values-in-Action) (Rose, 2021).

Gemessen können die Charakterstärken mit dem *Values-in-Action Inventory of Strengths (VIA-IS)*. Der VIA-IS misst jede der 24 Charakterstärken mit je 10 Items und gilt als das Standardinstrument zur Erfassung der Charakterstärken. Die deutschsprachige Version, die von einer Arbeitsgruppe rund um Prof. Dr. Willibald Ruch entwickelt worden ist, kann auf einer Seite der Universität Zürich – [www.charakterstaerken.org](http://www.charakterstaerken.org) – kostenlos ausgefüllt werden. Es steht ebenfalls kostenlos eine Interpretationshilfe zur Verfügung.

Charakterstärken, die besonders typisch für eine Person sind und gerne und häufig eingesetzt werden, werden Signaturstärken genannt (Peterson & Seligman, 2004). Es gibt einige Kriterien für Signaturstärken wie z. B. ein Gefühl des Besitzes und der Authentizität gegenüber der Stärke («das bin wirklich ich»), ein Gefühl der Aufregtheit während der Ausübung der Signaturstärke oder ein Gefühl der Unvermeidlichkeit des Gebrauchs der Stärke (ebd.). Peterson und Seligman (2004) nehmen wie andere an, dass jeder Mensch zwischen drei und sieben Signaturstärken besitzt. Sie sind für die Praxis besonders wichtig, weil es sich um individuell besonders bedeutsame Stärken handelt, die eine Aufwärtsspirale bewirken können (Niemić, 2018).

### 3 Charakterstärken und Arbeit

Arbeit ist ein wichtiger Bestandteil im Leben von Menschen (Tomoff, 2017). Dies, nicht nur weil Menschen einen bedeutenden Teil ihrer Wachzeit bei der Arbeit verbringen, sondern auch weil sie uns ermöglicht, dem Sinn und der Bedeutung unseres Lebens näher zu kommen; sie hat einen profunden psychologischen Einfluss auf das Wohlbefinden (z. B. Tomoff, 2017). Es konnten Korrelationen zwischen Charakterstärken und Arbeitszufriedenheit nachgewiesen werden, d. h., dass Charakterstärken positiv mit der Arbeitszufriedenheit in Beziehung stehen (Heintz & Ruch, 2019). Im Weiteren hat ein stärkebasiertes Klima am Arbeitsplatz nicht bloss positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit, sondern auch auf die Arbeitsleistung (van Woerkom & Meyers, 2015).

#### 3.1 Disziplinen und Psychologisches Kapital

##### **Positive Organizational Scholarship (POS)**

*Positive Organizational Scholarship* (POS) ist ein übergreifendes Konzept für positive Ansätze im Bereich der Organisationswissenschaften.

Bei POS geht es hauptsächlich darum, Mitarbeitende nach positiven Fähigkeiten zu entwickeln und bestmöglich mit ihnen zusammenzuarbeiten (Tomoff, 2018).

Cameron hat POS massgeblich geprägt und definiert: „*Positive Organizational Scholarship* (POS) ist die Dynamik in Organisationen, die zur Entwicklung menschlicher Stärken führt, Resilienz in Individuen pflegt, Heilung und Restauration möglich macht und aussergewöhnliche individuelle und organisationale Leistung kultiviert“ (Cameron et al. 2003, zitiert nach Tomoff, 2018, S. 9).

##### **Positive Organizational Behavior (POB)**

*Positive Organizational Behavior* (POB) ist durch die Positive Psychologie stimuliert worden (Tomoff, 2018). Es ist eine positiv orientierte Forschungs- und Anwendungsrichtung (ebd.).

POB zielt auf positiv orientierte menschliche Stärken und psychologische Kapazitäten ab, die zur Leistungssteigerung am Arbeitsplatz eingesetzt werden können (Tomoff, 2018).

POB wie z. B. Hoffnung, Resilienz, Optimismus und Selbstwirksamkeit hängen positiv mit *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) zusammen. Unter OCB wird ein freiwilliges und selbstbestimmtes Verhalten verstanden, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt (Pouramini & Fayyazi, 2015).

### **Positive Organizational Psychology (POP)**

In jüngerer Vergangenheit hat sich in der Praxisliteratur auch der Begriff *Positive Organizational Psychology* (POP) als Oberbegriff für die Anwendung der Positiven Psychologie in der Wirtschaft etabliert (Rose, 2021).

### **Psychological Capital (PsyCap)**

Psychologisches Kapital ist der Indikator für die persönliche Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit am Arbeitsplatz (Tomoff, 2018). Es beschreibt, wer wir sind und was wir sein können (ebd.). Das psychologische Kapital formiert sich aus den vier Aspekten Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus (ebd.). Personen, die über ein hohes psychologisches Kapital verfügen, sind engagierter beim Erledigen von Aufgaben, sind motivierter und vermögen Aufgaben zu erledigen, weil sie positive Resultate erwarten (ebd.).

#### **3.1.1 Positive Psychologie und Resilienz**

Die viel erwähnte VUCA-Welt (vgl. Abschnitt 3.3) und die Digitalisierung bzw. der Megatrend Konnektivität erfordern Agilität. Agilität darf sich jedoch nicht auf neue Instrumente und Methoden beschränken. Damit Transformationen bzw. der permanente Wandel gelingt und nachhaltig Wert stiftet, gilt es, Agilität und Resilienz miteinander zu verbinden, damit Menschen gesund anpassungsfähig und gesund agil werden und bleiben. Die Positive Psychologie fungiert hier als Brückenbauer, indem sie Resilienz und Agilität verbindet. Sie schafft ein optimales Umfeld für nachhaltig gesunde

Leistung, stärkt Beziehungen und fördert die Ressourcenorientierung – auch in stürmischen und schwierigen Zeiten. Ohne den Blick auf Risiken zu verschleiern, ermutigt sie Organisationen (z. B. Unternehmen) und Menschen, sich auf Stärken zu besinnen. Mit Erkenntnissen, Ansätzen und Interventionen aus der Positiven Psychologie kann die individuelle Resilienz, die Resilienz in Teams und die organisationale Resilienz gezielt gefördert werden (Rolfe, 2019).

### **3.2 Charakterstärken und Sinn in der Arbeit**

Betrachtet man den Wertewandel in der Gesellschaft, insbesondere am Arbeitsmarkt und bei der Generation Z, stellt man fest, dass der sog. Purpose bzw. Sinn der Arbeit ein relevantes Thema ist. Im Zusammenhang mit Arbeit und Sinn gibt es viele Aspekte. Grundsätzlich gilt, dass Sinn gefunden werden muss – den populärsten Einzeiler zum Thema formulierte Viktor Frankl, der Begründer der Logotherapie: „Sinn kann nicht gegeben werden, sondern muss gefunden werden.“ (Hamm, 2022).

Sinn dank Kompetenz und der zum Charakter passende Sinn sind weitere relevante Aspekte. Schwer vorstellbar, dass einen Menschen selbst bei heroischem Purpose eine Charakter-fremde Aufgabe mit Sinn erfüllen könnte. Für Sinnerfüllung sollte das Arbeitsumfeld zum Charakter passen: Dem einen stiftet eine erbrachte Leistung Sinn, dem anderen ein erfüllter Wunsch nach Gestaltung und Veränderung, während wieder ein anderer dafür eine Führungsaufgabe braucht. (ebd.).

Jeder Mensch besitzt eine einzigartige Kombination von positiven Eigenschaften bzw. Charakterstärken. In Bezug auf die Arbeit kann die Identifikation und Nutzung von Charakterstärken dazu beitragen, dass Mitarbeitende ihre Arbeit als sinnvoll und erfüllend erleben.

Sinn/Bedeutung (Meaning) ist eine der wichtigsten Funktionen von Charakterstärken (Gander, Wagner, Amann & Ruch, 2021).

In diesem Zusammenhang gilt es auch das Phänomen Berufung zu erwähnen. Berufung kann als eine Kombination von hedonistischem und eudaimonischem Glückserleben

betrachtet werden. Wissenschaftlich fundiert ist, dass Personen, die vier und mehr Signaturstärken am Arbeitsplatz anwenden können, ihre Arbeit eher als Berufung wahrnehmen, was u. a. den positiven Effekt von Sinn bei der Arbeit zur Folge hat (z. B. Harzer & Ruch, 2012; Harzer & Ruch, 2013; Harzer & Ruch, 2014); mehr dazu folgt in Abschnitt 4.1.

Erkennen und Nutzen der eigenen Charakter- und Signaturstärken tragen also massgeblich dazu bei, dass der Sinn in der Arbeit gefunden wird.

### **3.3 Positive Leadership vor dem Hintergrund des Wandels der Führung**

*Positive Leadership* ist ein aus dem psychologischen Kapital weiterentwickeltes Konzept; es ist auf Führungskräfte in Unternehmen ausgerichtet (Tomoff, 2018).

Eine Definition lautet wie folgt: „*Positive Leadership* ist ein Führungsansatz, der durch systematische Konzentration auf menschliche Stärken freudvoll herausragende Resultate erreichen will. «Konzentration auf menschliche Stärken» bedeutet das systematische Entdecken, das Entwickeln und das Einstehen für wertvolle Eigenschaften von Individuen wie auch von Gruppen“ (Hunziker, 2018, S. 17).

Die Führung ist stets im Wandel und es gibt viele Führungsansätze wie bspw. situatives Führen, agiles Führen, transaktionales Führen, transformationales Führen oder *Holocracy* (sich selbst organisierende Teams anstelle der traditionellen Management-Hierarchie) (Ebner, 2019). Das Menschenbild hat sich in den letzten 100 Jahren verändert: Vom *Economic Man* bzw. *Homo oeconomicus* (strebt überwiegend nach Gewinnmaximierung), über den *Social Man* (Beziehung steht im Vordergrund) zum Menschenbild des *Self-Actualizing Man* (strebt nach Selbstverwirklichung) und schliesslich zum *Complex Man*, einem Menschenbild, das der Verschiedenartigkeit der Menschen gerecht wird und anerkennt, dass Bedürfnisse von Menschen variieren und Motivation ein auf sich wechselseitig beeinflussende Faktoren gebautes, komplexes Konstrukt ist (ebd.). Innerhalb dieses Menschenbildes können Menschen unterschiedliche Ziele parallel verfolgen und Aspekte aller vorherigen Menschenbilder in sich tragen (ebd.).

Heute wird auch vom Zeitalter des *Virtual Man* in der VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity<sup>2</sup>) gesprochen: Dieses Zeitalter zeichnet sich durch einen starken Einfluss an Aktivitäten in Netzwerken aus und fordert von Menschen, sich an ständige Veränderung und Unsicherheit anzupassen (Ebner, 2019). Der *Virtual Man* ist allerdings eher ein Kontext, in dem sich Menschen zurechtfinden müssen, als ein Menschenbild (ebd.).

*Positive Leadership* versucht, dem Menschenbild des *Complex Man* gerecht zu werden: Es handelt sich um einen wertschätzenden Führungsansatz, der auf unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Charakteren bzw. Charakterstärken und einmaligen Profilen eingeht und die Variationen an Bedürfnissen und Komplexität der Motivation anerkennt. Praktischerweise ist es auch ein Führungsansatz, der viele Aspekte der Positiven Psychologie und des Themas der Charakterstärken in den Führungsalltag ‚übersetzt‘ (Tomoff, 2018).

*Positive Leadership* findet auf drei Ebenen statt:

- Sich selbst führen: Selbstachtsamkeit, Reflexionsfähigkeit, Kongruenz
- Mitarbeitende führen: Respekt für Person, Dialogfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit
- Organisationen führen: Vision erarbeiten, Richtung und Energie geben, Lernen ermöglichen.

### **3.4 Strengths Spotting**

Ergänzend kann man Charakter- und Signaturstärken bei Mitmenschen mittels *Strengths Spotting* erkennen. *Strengths Spotting* ist genau das, wonach es klingt: Stärken in Menschen – bei sich selbst oder anderen – im Alltag zu erkennen (Linley, 2008). Schliesslich soll Teilnehmer:innen des Kurses aufgezeigt werden, wie sie die Charakterstärken der Mitmenschen nutzen bzw. Mitmenschen aufgrund ihrer Charakterstärken fördern und einsetzen sowie Teams stärkenorientiert führen können, um so die Arbeitszufriedenheit und Teamleistung zu steigern.

---

<sup>2</sup> Flüchtigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit

### 3.5 Job Crafting

*Job Crafting* ist eine Methode, die darauf abzielt, die Passung zwischen dem Einzelnen, seiner Arbeit und der Organisation herzustellen. Aufgaben und Projekte in Teams so zuschneiden und zuordnen, dass sie für die Mitarbeitenden gewinnbringender und sinnvoller werden: 1. Bestandsaufnahme (Tätigkeiten, Beweggründe, Charakterstärken); 2. Kombination dessen, was ist; 3. Neugestaltung (Tomoff, 2018).

„Job Crafting ist förderlich für das Arbeitsengagement, die Arbeitszufriedenheit und wirkt sich letztlich positiv auf verschiedene Aspekte der Arbeitsleistung aus“ (Rose, 2021, S. 167).

### 3.6 Weitere Methoden und Ansätze

Ergänzend zu diesen Theorien und Konzepten gibt es weitere Methoden, die dabei unterstützen, Positive Psychologie und insbesondere den Fokus auf die Charakterstärken in den Führungs- und Arbeitsalltag zu transferieren. Es sind dies auf organisationaler Ebene bspw. „*Appreciative Inquiry*“ (werteorientierter Ansatz in der Organisationsentwicklung, der bereits eine Intervention darstellt) und „*High Quality Connections*“ (zwischenmenschliche Verbindungen, die sich durch gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen und aktives Engagement auf beiden Seiten auszeichnen). Weiter gibt es auf Teamebene und individueller Ebene Methoden zur Anwendung in der Organisation; auf der Teamebene sind dies bspw. Teamrollen-Ansätze (z. B. VIA Teamrollen) und auf individueller Ebene z. B. der Ansatz des „*Active Constructive Responding*<sup>3</sup>“ (Tomoff, 2018).

Darüber hinaus gibt es zahlreiche pragmatische Möglichkeiten, die Stärkenorientierung im Arbeitsalltag zu leben, wie z. B. Stärkengespräche führen sowie Verteilung von kleinen und grösseren Aufgaben, die zu den Stärken der Mitarbeitenden passen (Hunziker, 2018).

---

<sup>3</sup> aktiv-konstruktives Antworten

## 4 Relevanz und Nutzen

Warum habe ich Seminare und Kurse rund um das Thema Charakterstärken und Arbeit konzipiert? Einerseits fühle ich mich mit der Positiven Psychologie und insbesondere dem Thema Charakterstärken sehr verbunden. Die Stärkenarbeit gibt Aufschlüsse zur Frage «Wer bin ich?», die mich schon seit langer Zeit interessiert und beschäftigt. Andererseits halte ich das Thema für sehr relevant, weil es Nutzen sowohl auf individueller Ebene wie auch in der Zusammenarbeit in Teams stiftet.

### 4.1 Grundsätzlich und auf individueller Ebene

Einige Argumente für die inhaltliche Relevanz des Themas sind in den Abschnitten 1 bis 3 bereits genannt worden; fassen wir kurz zusammen:

- Positive Eigenschaften sind eines der wichtigsten Themen der Positiven Psychologie und können gar als Rückgrat der Positiven Psychologie betrachtet werden.
- Die Charakterstärken gelten als das Herzstück der *Values-in-Action- (VIA) Classification of Strengths*.
- Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Charakterstärken und Wohlbefinden.
- Die Charakterstärken untermauern alle fünf Komponenten von PERMA. Jede der Charakterstärken hängt mit mind. einer der Orientierungen positiv zusammen. Die Charakterstärken sind zentral für das Aufblühen und Gedeihen von Menschen.
- Organisationen (wie z. B. Unternehmen) können positive Institutionen sein.
- Arbeit hat einen profunden psychologischen Einfluss auf das Wohlbefinden.
- Das Nutzen der eigenen Charakter- und Signaturstärken trägt massgeblich dazu bei, dass der Sinn in der Arbeit gefunden wird.
- Charakterstärken stehen positiv mit der Arbeitszufriedenheit in Beziehung und ein stärkebasiertes Klima am Arbeitsplatz hat positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit und -leistung.

Ergänzend zu diesen Argumenten für die Relevanz des Themas soll an dieser Stelle auf einige weitere spezifische Aspekte eingegangen werden.

Charakterstärken sind für vieles gut. Ergänzend zu den direkt aus den Tugenden und Charakterstärken hervorgehenden positiven Wirkungen (vgl. Tabelle 1 auf Seite 6) sind die wichtigsten Funktionen Sinn/Bedeutung, Engagement, Vergnügen, Gesundheit, Optimismus, Fortschritt (Errungenschaften), Bewältigungswille/-kraft (Mastery), positives Denken, Unabhängigkeit, Verstehen und Selbstwirksamkeit (Gander, Wagner, Amann & Ruch, 2021).

Weiter ist erwähnenswert, dass eine positive Wechselbeziehung zwischen Charakterstärken und Achtsamkeit (Mindfulness) besteht (Pang & Ruch, 2019).

Da die Arbeit ein wichtiger Bestandteil im Leben von Menschen ist, erstaunt es nicht, dass bei vielen Charakterstärken ein relativ hoher Zusammenhang zur Arbeits- und Lebenszufriedenheit besteht (vgl. z. B. Ruch & Gander, 2016).

Das Anwenden von Charakterstärken ist einem gesundheitsförderlichen Arbeitsverhalten zuträglich, wobei Enthusiasmus, Hoffnung und Ausdauer (sowie Neugier) den grössten Einfluss haben (Gander, Proyer, Ruch & Wyss, 2012; Schaarschmidt & Fischer, 2008).

Ergebnisse zeigen, dass fünf Charakterstärken am stärksten mit Arbeitszufriedenheit zusammenhängen; es sind dies Enthusiasmus, Hoffnung, Neugier, Bindungsfähigkeit und Dankbarkeit. Diese fünf Charakterstärken werden auch als die *Happiness strengths* bezeichnet (Heintz & Ruch, 2019).

Charakterstärken sind zwar relativ stabil über längere Zeitperioden, können jedoch gezielt genauso entwickelt werden bzw. sind durch Interventionen oder Kultivierung veränderbar (Gander et al., 2019).

Sie können mit sog. positiven psychologischen Interventionen entwickelt werden. Positive psychologische Interventionen sind Behandlungsmethoden oder willentlich gesetzte Aktivitäten, die darauf abzielen, positive Gefühle, positive Verhaltensweisen oder

positive Gedanken herbeizuführen bzw. individuelle Stärken aufzubauen (Sin & Lyubomirsky, 2009).

Veränderungen bei den Charakterstärken und Wohlbefinden verlaufen ausgeprägt parallel zueinander und gehen auch langfristig mit Veränderungen im Wohlbefinden einher (ebd.). Es konnte gezeigt werden, dass Veränderungen in Charakterstärken auch mit positiven Veränderungen in Einschätzungen zum Wohlbefinden, Gesundheit und Krankheit einhergehen (ebd.).

Eine erhöhte Anwendung/ein Training der Stärken – besonders der Signaturstärken – führt zu einem Anstieg im positiven Erleben am Arbeitsplatz (vgl. z. B. Harzer & Ruch, 2012 und Harzer & Ruch, 2013). Ein Beispiel einer derartigen positiven psychologischen Intervention ist die Intervention *«Benutzung einer Signaturstärke auf eine neue Weise»*: Eine Signaturstärke soll während einer Woche auf eine andere bzw. neue Art und Weise eingesetzt werden (Niemic, 2019).

Vergleicht man zwei Interventionen (orientiert an Stärken vs. an Defiziten), zeigt sich ein stärkerer Effekt bei der Orientierung an Stärken auf das persönliche Wachstum (Meyers, van Woerkom, de Reuver, Bakk & Oberski, 2015).

In einer Studie konnte nachgewiesen werden, dass Teilnehmende sowohl einen Nutzen aus Interventionen zu ihren Signaturstärken als auch aus solchen zu geringer ausgeprägten Stärken ziehen (mehr Happiness, weniger depressive Symptome) (Proyer, Gander, Wellenzohn, Ruch, 2015). Teilnehmende mit vielen Stärken (*high virtuousness*) profitierten mehr vom Trainieren der geringeren Stärken und Teilnehmende, die generell geringer ausgeprägte Stärken haben (*low virtuousness*), profitierten mehr vom Arbeiten an den Signaturstärken (ebd.).

Signaturstärken nehmen jedoch, wie bereits erwähnt, eine besondere Rolle ein. Dies auch deshalb, weil Personen, die vier und mehr Signaturstärken am Arbeitsplatz anwenden können, ihre Arbeit eher als Berufung wahrnehmen, was mit positiven Folgewirkungen wie Spass, *Flow*, Sinn bei der Arbeit, erhöhter Arbeits- und

Lebenszufriedenheit einhergeht und letztlich zu mehr Leistung führt (z. B. Harzer & Ruch, 2012; Harzer & Ruch, 2013; Harzer & Ruch, 2014). Je mehr Signaturstärken am Arbeitsplatz eingesetzt werden können, desto ausgeprägter ist das positive Erleben (ebd.).

Signaturstärken werden ihrer selbst willen eingesetzt, sind also intrinsisch motiviert; sie wirken besonders positiv auf die Energie und sind selbst-verstärkend (Niemić, 2018).

## 4.2 In Teams

Laut einer Umfrage der Gallup Organisation mit knapp 200'000 Mitarbeitern in 36 Unternehmen nur 20 % der Befragten das Gefühl hatten, dass sie ihre Stärken täglich einsetzen könnten (Blickhahn, 2018) und bloss ein Drittel der Mitarbeitenden selbst über ein bedeutendes Verständnis ihrer (Charakter-)Stärken verfügten (Linley, 2008).

Menschen arbeiten oft in Teams und nehmen in diesen bestimmte Rollen ein oder bekommen diese zugewiesen. Der Umstand, dass die Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeitenden häufig nicht bekannt sind, kann Einfluss auf die Teamleistung haben: Je nach Fähigkeiten und Neigungen werden die Mitarbeitenden ihre Rolle unterschiedlich gerne einnehmen und darin unterschiedlich erfolgreich sein bzw. zum Erfolg des Teams beitragen.

Das VIA Institute on Character entwickelte 2013 ein Teamrollen-Modell, das sich auf positive Aspekte des Teamverhaltens konzentriert und das Bezug auf die Charakterstärken nimmt. Die VIA Teamrollen lauten wie folgt: *Idea Creator* (Ideen-Entwickler:in), *Information Gatherer* (Informationen-Sammler:in), *Decision Maker* (Entscheidungsträger:in), *Implementer* (Umsetzer:in), *Influencer* (Beeinflusser:in), *Energizer* (Antreiber:in) und *Relationship Manager* (Beziehungsmanager:in). In einer Studie (Ruch, Gander, Platt & Hofmann, 2018) konnte ein Zusammenhang selbst zugeschriebener Rollen und Charakterstärken nachgewiesen und festgestellt werden, dass man auf Basis der Rolle 30 % der Varianz der Arbeitszufriedenheit vorhersagen kann.

Weiter haben Gander, Gaitzsch & Ruch (2020) herausgefunden, dass Teams mit relativ hohen Werten (über alle Personen hinweg) bei den Stärken Teamwork, Fairness und Vorsicht (Umsicht) mit hoher Wahrscheinlichkeit auch produktiv zusammenarbeiten, weil diese Stärken wie ein sozialer Schmierstoff fungieren.

## 5 Kurs

Auf Basis dieses Skripts ist ein praxis- und transferorientierter Kurs nach dem Motto «wissenschaftlich fundiert, einfach erklärt» erarbeitet worden. Grob umfasst er die nachfolgenden Ziele und Inhalte.<sup>4</sup>

### Ziele

- Die Teilnehmenden kennen die grundsätzliche Denkweise der Positiven Psychologie und die Verknüpfung mit den Charakterstärken
- kennen verschiedene Nutzenaspekte von Charakterstärken
- haben ein Verständnis über ihre eigenen Charakter- und Signaturstärken
- können ihre eigenen Charakter- und Signaturstärken nutzen und trainieren
- können Stärken bei Mitmenschen erkennen (Strengths Spotting)

### Inhalte

- Einführung in die Positive Psychologie und Grundlagen zu den Charakterstärken
- Erkennen und bessere Nutzung der eigenen Charakterstärken (Selbst-Führung)
- Anwendungen von Charakterstärken mit Fokus auf die Arbeit
- Erkennen von (Charakter-)Stärken bei anderen (Strengths Spotting)
- Teamrollen und Charakterstärken
- Sinn und Wesen von Positive Leadership

---

<sup>4</sup> Kursausschreibung auf [www.careum.ch](https://www.careum.ch): <https://careum.ch/de/bildungsangebot/weiterbildung/charakter-und-signaturstaerken-erkennen-und-nutzen-3475>

## 6 Literaturverzeichnis (Skript und Kurs)

- Biswas-Diener, R. (2010). *Practicing positive psychology coaching: Assessment, activities and strategies for success*. Hoboken NJ, USA: Wiley.
- Blickhan, D. (2018). *Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis*. Paderborn, Deutschland: Junfermann Verlag.
- Ebner, M. (2019). *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: Die fünf Schlüssel zur High Performance*. Wien, Österreich: facultas.
- Gander, F., Gaitzsch, I., & Ruch, W. (2020). The relationship of team role- and character strengths-balance with individual and team-level satisfaction and performance. *Frontiers in Psychology, 11*:566222. doi:10.3389/fpsyg.2020.566222
- Gander, F., Hofmann, J., Proyer, R.T., & Ruch, W. (2019). Character Strengths – Stability, Change, and Relationships with Well-Being Changes. *Applied Research in Quality of Life*. Advance online publication. doi:10.1007/s11482-018-9690-4
- Gander, F., Proyer, R., Ruch, W., & Wyss, T. (2012). The good character at work: An initial study on the contribution of character strengths in identifying healthy and unhealthy work-related behavior and experience patterns. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 85*(8), 895-904. doi:10.5167/uzh-57045
- Gander, F., Wagner, L., Amann, L., & Ruch, W. (2021). What are character strengths good for? A daily diary study on character strengths enactment, *The Journal of Positive Psychology*. doi:10.1080/17439760.2021.1926532
- Haas, O. (2014). *Corporate Happiness als Führungssystem. Glückliche Menschen leisten gerne mehr*. Berlin, Deutschland: Erich Schmidt Verlag.
- Hamm, I. (2022). Macht Arbeit Sinn?. *Wirtschaftspsychologie aktuell, 3*, 32-36

- Harzer, C., & Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *Journal of Positive Psychology, 7*, 362-371. doi:10.1080/17439760.2012.702784
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies, 14*, 965-983. doi:10.5167/uzh-63533
- Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance, 27*, 183-205. doi:10.1080/08959285.2014.913592
- Harzer, C., & Ruch, W. (2015). The relationships of character strengths with coping, work-related stress, and job satisfaction. *Frontiers in Psychology, 6*, 165. doi:10.3389/fpsyg.2015.00165
- Heintz, S., & Ruch, W. (2019). Character Strengths and Job Satisfaction: Differential Relationships Across Occupational Groups and Adulthood. *Applied Research in Quality of Life*. Advance online publication. doi:10.1007/s11482-018-9691-3
- Hunziker, W. (2018), *Positiv führen. Leadership – mit Wertschätzung zum Erfolg*. Zürich, Schweiz: Verlag SKV.
- Illig, T. (2013). *Die stärkenfokussierte Organisation: Methoden und Instrumente des Positiven Managements*. Stuttgart, Deutschland: Schäffer-Poeschel.
- Krobath, K., & Schmidt, J. (2010). *Innen beginnen – Von der internen Kommunikation zum Internal Branding*. Wiesbaden, Deutschland: Gabler.
- Layous, K., & Lyubomirsky, S. (2014). The how, why, what, when, and who of happiness. In J. Gruber & J.T. Moskowitz (Hrsg.), *Positive Emotion: Integrating the Light Sides and Dark Sides* (S. 473-495). Oxford, England: Oxford University Press.

- Linley, A. (2008). *Average to A+: Realising Strengths in Yourself and Others. Strengthening the World: Volume 1*. Coventry, England: Capp Press.
- McGrath, R. E. (2014), Scale- and Item-Level Factor Analyses of the VIA Inventory of Strengths. *Assessment, Vol. 21(1), 4-14*. doi:10.1177/1073191112450612
- Meyers, M.C., van Woerkom, M., de Reuver, R., Bakk, Z., & Oberski, D. L. (2015), Enhancing psychological capital and personal growth initiative: Working on strengths or deficiencies. *Journal of Counseling Psychology, 62, 50-62*. doi:10.1037/cou0000050
- Niemiec, R. M. (2019). *Charakterstärken. Trainings und Interventionen für die Praxis*. Bern, Schweiz: Hogrefe.
- Niemiec, R. M. (2. Auflage, 2018). *Character Strengths Interventions. A field guide for practitioners*. Boston, USA: Hogrefe.
- Ninck, A., Bürki, L., Hungerbühler, R., & Mühlemann, R. (2. Auflage, 1998). *Systemik. Integrales Denken, Konzipieren und Realisieren*. Zürich, Schweiz: Verl. Industrielle Organisation.
- Pang, D., & Ruch, W. (2019). The Mutual Support Model of Mindfulness and Character Strengths. *Mindfulness, 10(8):1545-1559*. doi:10.5167/uzh-169211
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M.E.P. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology, 23, 603-619*. doi:10.1521/jscp.23.5.603.50748
- Peterson, C. (2006). *A primer in positive psychology*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N., & Seligman M. E. P. (2009): Zest and work. *Journal of Organizational Behavior, 30, 161-172*. doi:10.1002/job.584:

- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, *6*, 25-4. doi:10.1007/s10902-004-1278-z
- Peterson, C., & Seligman M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York, USA: Oxford University Press.
- Proyer, R., Gander, F., Wellenzohn, S., & Ruch, W. (2015). Strengths-based positive psychology interventions: A randomized placebo-controlled online trial on long-term effects for a signature-strengths- vs. a lesser strengths-intervention. *Frontiers in Psychology*, *6*, 456. doi:10.3389/fpsyg.2015.00456
- Pouramini, Z., & Fayyazi, M. (2015). The relationship between positive organizational behavior with job satisfaction, organizational citizenship behavior, and employee engagement. *International business research*, *8(9)*, 57-66. doi:10.5539/ibr.v8n9p57
- Rolfe, M. (2019). *Positive Psychologie und organisationale Resilienz*. Berlin, Deutschland: Springer.
- Rose, N. (2021). *Management Coaching und Positive Psychologie*. Freiburg, Deutschland: Haufe.
- Ruch, W., & Gander, F. (2016). Charakterstärken und Wohlbefinden bei der Arbeit: Wann der Job zur Berufung wird. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, *3*, 45-48. doi:10.5167/uzh-128347
- Ruch, W., & Gander, F. (2018). Positive Psychologie. In C.-W. Kohlmann, C. Salewski, & M. A. Wirtz (Hrsg.), *Psychologie in der Gesundheitsförderung* (S. 227-239). Bern, Schweiz: Hogrefe.
- Ruch, W., Gander, F., Platt, T., & Hofmann, J. (2018): Team roles: Their relationships to character strengths and job satisfaction. *Journal of Positive Psychology*, *13(2)*:190-199. doi:10.5167/uzh-128344

- Ruch, W., & Proyer, R. T. (2011). Positive Psychologie: Grundlagen, Forschungsthemen und Anwendungen, *Report Psychologie, 36, 60-70*. doi:10.5167/uzh-45837
- Ruch, W., Proyer, R. T., Harzer, C., Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2010). Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS): Adaptation and Validation of the German Version and the Development of a Peer-Rating Form. *Journal of Individual Differences, 31(3):138-149*. doi:10.5167/uzh-35168
- Schaarschmidt, U., & Fischer A.W. (2008). *AVEM Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster*. London, UK: Pearson PLC.
- Seliger, R. (2014). *Positive Leadership. Die Revolution der Führung*. Stuttgart, Deutschland: Schäffer-Poeschel.
- Seligman, M. (2012). *Flourish – Wie Menschen aufblühen. Die positive Psychologie des gelingenden Lebens*. München, Deutschland: Kösel-Verlag.
- Sin, N. L., & Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing Well-Being and Alleviating Depressive Symptoms with Positive Psychology Interventions: A Practice Friendly Meta-Analysis. *Journal of Clinical Psychology, Volume 65, Issue 5, 467-487*. doi:10.1002/jclp.20593
- Tomoff, M. (2017). *Positive Psychologie – Erfolgsgarant oder Schönfärberei?* Berlin, Deutschland: Springer-Verlag
- Tomoff, M. (2018). *Positive Psychologie in Unternehmen. Für Führungskräfte*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Fachmedien.
- Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My Strengths Count! Effects of a Strengths-Based Psychological Climate on Positive Affect and Job Performance. *Human Resource Management, Volume 54, Issue 1, 81-103*. doi:10.1002/hrm.21623

Wagner, L., Gander F., Proyer, R. T., & Ruch, W. (2019). Character strengths and PERMA: Investigating the relationships of character strengths with a multidimensional framework of well-being. *Applied Research in Quality of Life*. doi:10.1007/s11482-018-9695-z

Wentzel, D., Tomczak, T., Kernstock, J., Brexendorf, T. O., & Henkel, S. (2011). Der Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior. In T. Tomczak Torsten, F-R. Esch, J. Kernstock & A. Herrmann (Hrsg.), *Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (S. 81-99). Wiesbaden, Deutschland: Gabler.