



INKONSTELLATION

Ausbildungsakademie

Coaching | Entwicklung | Persönlichkeit

# **Positive Leadership als systemischer Führungsansatz für Unternehmen**

## **Abschlussarbeit**

im Rahmen der Ausbildung zum systemischen Coach bei  
InKonstellation

Stuttgart, den 21.01.2024

**Inhaltsverzeichnis**

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	IV
1 Einleitung .....	1
2 Positive Leadership .....	1
2.1 Einordnung und Definition von Positive Leadership .....	1
2.2 Positive Leadership-Ansatz nach Cameron.....	3
2.3 Beschreibung relevanter Potenziale durch Positive Leadership und kritische Betrachtung .....	6
3 Schlussbetrachtung .....	10
Quellenverzeichnis .....	11

**Abkürzungsverzeichnis**

PL	Positive Leadership
PMI	Personal Management Interview
POS	Positive Organizational Scholarship
VUCA	Akronym für: volatilität, uncertainty, complexity und ambiguity

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 2: Verdeutlichung der positiven Abweichung ..... 4  
Abb. 3: Positive Strategien und Aktivitäten von Positive Leadership..... 6

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Vergleich Management und Leadership..... 2

## 1 Einleitung

„Glimpsing the vision of a flourishing human future is life changing“<sup>1</sup> schreibt Seligman, einer der Begründer der Positiven Psychologie<sup>2</sup>. „Positive leadership aims not just to create positive emotions in people - to help people feel happy - but to dramatically affect organizational performance for the better“<sup>3</sup> schreibt Cameron, der aufbauend auf den Erkenntnissen der Positiven Psychologie das Führungskonzept Positive Leadership (PL) entwickelt hat<sup>4</sup>. PL bietet Führungskräften einen wissenschaftlich fundierten Führungs-Ansatz, der Einzelpersonen, Teams und Unternehmen aufblühen lässt und gleichzeitig zu einer Leistungssteigerung führt.<sup>5</sup> Führungskräfte erhalten konkrete Handlungsempfehlungen, die sowohl ihre eigenen Stärken, als auch die Stärken ihrer Teams zur vollen Entfaltung bringen.<sup>6</sup> Intrinsische Motivation<sup>7</sup> und Kreativität kommen zum Vorschein<sup>8</sup>. Mit der Fokussierung auf Beteiligung und Eigenverantwortung sowie der Schaffung einer auf Werten basierenden Vertrauenskultur bietet PL eine adäquate Antwort auf die Herausforderungen der viel zitierten VUCA-Welt (Akronym für: volatiliy, uncertainty, complexity und ambiguity).<sup>9</sup>

## 2 Positive Leadership

### 2.1 Einordnung und Definition von Positive Leadership

Bei einem Unternehmen handelt es sich um ein komplexes und soziales System. Damit Menschen in diesem System als Einheit agieren, bedarf es zum einen einer gemeinsamen Zielsetzung, die den Mitarbeitenden als Handlungsorientierung dient und zum anderen einer Koordination, die eine effiziente Arbeitsteilung sicherstellt.<sup>10</sup> Dies ist Aufgabe von Führung.<sup>11</sup>

---

<sup>1</sup> Seligman (2011), S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. Creusen/Gall/Hackl (2017), S. 189.

<sup>3</sup> Cameron (2012), S. 9.

<sup>4</sup> Vgl. Morawski/Jablonowska-Luba (2021), S. 87; vgl. auch Cissna/Schockman (2020), S. 209.

<sup>5</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 9, 19.

<sup>6</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 13.

<sup>7</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 88.

<sup>8</sup> Vgl. Fredrickson (2003), S. 166.

<sup>9</sup> Vgl. Creusen/Gall/Hackl (2017), S. 197.

<sup>10</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf (2021), S. 321-322; vgl. auch Thommen et al. (2020), S. 548.

<sup>11</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf (2021), S. 322.

Führungskonzepte sind dabei auf eine praktische Anwendung von Führung ausgerichtet, wohingegen Führungstheorien Denkmodelle mit Gesetzmäßigkeiten für erfolgreiche Führung darstellen.<sup>1</sup> Ein Führungsstil bezeichnet eine konkrete Umsetzung durch die Führungskraft.<sup>2</sup> Die Begriffe Führungsansätze, führungstheoretische Ansätze und Führungsmodelle können mit dem Begriff Führungstheorien gleichgesetzt werden.<sup>3</sup> Die Trennung zwischen Führungstheorien, -ansätzen und -modellen auf der einen und Führungskonzepten auf der anderen Seite ist gleitend.<sup>4</sup>

Führungsansätze entstehen vor dem Hintergrund vorherrschender Wertesysteme und Menschenbilder ihrer jeweiligen Zeit.<sup>5</sup> Der Begriff Menschenbild beschreibt eine subjektive Sichtweise der menschlichen Natur, welches McGregor durch seine XY-Theorie verdeutlicht.<sup>6</sup> Seine X Theorie beschreibt Mitarbeitende als passive Teilnehmende in einem Unternehmen, die erst durch das Management zur Arbeit motiviert werden müssen, wohingegen seine Y Theorie darstellt, dass Mitarbeitende bereits Motivation mitbringen und es die Aufgabe von Leadern ist, einen passenden Rahmen zu schaffen, damit diese Motivation und das Entwicklungspotential der Mitarbeitenden sich entfalten kann.<sup>7</sup> Dieses konträre Menschenbild wird durch die Begriffe Management und Leadership verdeutlicht, welche in Tab. 1 näher erläutert werden. Mit Führung sind beide Begriffe gleichermaßen gemeint.

Tab. 1: Vergleich Management und Leadership

<b>Management</b>	<b>Leadership</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung notwendiger Elemente für eine Zielerreichung</li> <li>• Organisation von benötigten Ressourcen</li> <li>• Kontrolle von Ergebnissen und ggf. Maßnahmen bei Planabweichung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung einer Zukunftsvision und Strategien zur Erreichung der Vision</li> <li>• Kommunikation von Vision und Strategie an Mitarbeitende</li> <li>• Inspiration der Mitarbeitenden</li> </ul>

Quelle: Vgl. Kotter (2015), S. 22.

<sup>1</sup> Vgl. Lippold (2019), S. 2.; vgl. auch Rybnikova/Lang (2021), S. 14.

<sup>2</sup> Vgl. Lippold (2019), S. 2.

<sup>3</sup> Vgl. Lippold (2019), S. 3; vgl. auch Rybnikova/Lang (2021), S. 14.

<sup>4</sup> Vgl. Rybnikova/Lang (2021), S. 14.

<sup>5</sup> Vgl. Schirmer/Woydt (2016), S. 157.

<sup>6</sup> Vgl. Thommen et al. (2020), S. 420-421.

<sup>7</sup> Vgl. McGregor (1957), S. 7, 11-12.

In der Literatur existieren vielfältige Definitionen des PL-Begriffs.<sup>1</sup> Für diese Arbeit wird folgende Definition von Cameron verwendet: “Positive leadership emphasizes what elevates individuals and organizations (in addition to what challenges them), what goes right in organizations (in addition to what goes wrong), what is life-giving (in addition to what is problematic or life-depleting), what is experienced as good (in addition to what is objectionable), what is extraordinary (in addition to what is merely effective), and what is inspiring (in addition to what is difficult or arduous)”<sup>2</sup>.

## 2.2 Positive Leadership-Ansatz nach Cameron

Die Ursprünge von PL gehen u.a. auf die *Positive Psychologie* und *Positive Organizational Scholarship (POS)* zurück.<sup>3</sup> Im Gegensatz zu der bisherigen Ausrichtung der Psychotherapie, sich mit Linderung und Behebung von Krankheiten zu befassen, legt die *Positive Psychologie* ihren Schwerpunkt auf eine Steigerung des Wohlergehens (engl. well-being) und untersucht wie Menschen ihre Potenziale entwickeln und aufblühen lassen können.<sup>4</sup> POS analysiert Dynamiken in Organisationen, die zu außerordentlich positiven Ergebnissen führen.<sup>5</sup> Aufbauend auf dieser Basis beschreibt der PL-Ansatz wie Führungskräfte überdurchschnittlich positive Ergebnisse in Unternehmen ermöglichen und fokussiert folgende drei Schwerpunkte.<sup>6</sup>

(1) Positive Abweichung:<sup>7</sup> Mit dem Begriff wird ein von der Norm in positiver Weise abweichendes Verhalten bezeichnet.<sup>8</sup> Abb. 1 verdeutlicht wie bspw. aus physiologischer Sicht von einer negativen Abweichung (krank) nicht nur der Normbereich (gesund), sondern eine positive Abweichung (vital) hervorgehoben wird.<sup>9</sup> PL

---

<sup>1</sup> Vgl. Malinga/Stander/Nell (2019), S. 206.

<sup>2</sup> Cameron (2012), S. 12.

<sup>3</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 12.

<sup>4</sup> Vgl. Seligman (2011), S. 54.

<sup>5</sup> Vgl. Cameron/Dutton/Quinn (2003), S. 4.

<sup>6</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 12.

<sup>7</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 12.

<sup>8</sup> Vgl. Spreitzer/Sonenshein (2003), S. 209.

<sup>9</sup> Vgl. Cameron (2003), S. 53.

nutzt bewusst Formulierungen wie exzellent, außergewöhnlich und aufblühend, um eine positive Abweichung des Normbereichs zu verdeutlichen.<sup>1</sup>

Abb. 1: Verdeutlichung der positiven Abweichung

Faktor	Individuum		
	physiologisch	krank	gesund
psychologisch	krank	gesund	im Flow
Organisation			
Ökonomik	unprofitabel	profitabel	ergiebig
Effektivität	ineffektiv	effektiv	exzellent
Effizienz	ineffizient	effizient	außergewöhnlich
Qualität	fehleranfällig	verlässlich	nahezu perfekt
Ethik	unethisch	ethisch	wohlwollend
Beziehungen	abnutzend	unterstützend	hochachtend
Adaptivität	erstarrend	bewältigend	aufblühend
		←—————→	
		negative Abweichung	positive Abweichung
		Normbereich	

Quelle: Rose (2020), S. 54; vgl. auch Cameron (2003), S.53.

(2) Individuelle Stärken:<sup>2</sup> PL wertschätzt die Unterschiedlichkeit von Mitarbeitenden und bietet einen Rahmen, in dem individuell ausgeprägte Stärken genutzt und weiterentwickelt werden können.<sup>3</sup> Eine Fokussierung auf Stärken bietet ein deutlich größeres Potenzial als eine Reduktion von Schwächen.<sup>4</sup> Schwächen werden lediglich bei dringender Notwendigkeit bspw. bei unfreundlichem Verhalten gegenüber Kunden abgemildert oder durch Teammitglieder kompensiert.<sup>5</sup>

(3) Tugendhaftigkeit (engl. virtuousness):<sup>6</sup> Der Begriff Tugend beschreibt individuelle Eigenschaften wie bspw. Mitgefühl oder Bescheidenheit, die moralisch vorbildlich, auf das Gute ausgerichtet sind und dem Wohle der Gemeinschaft dienen.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 19.

<sup>2</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 13.

<sup>3</sup> Vgl. Buckingham/Clifton (2001), S. 5.

<sup>4</sup> Vgl. Clifton/Harter (2003), S. 111-112.

<sup>5</sup> Vgl. Clifton/Harter (2003), S. 112, 120.

<sup>6</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 13.

<sup>7</sup> Vgl. Cameron/Winn (2012), S. 232.



Tugendhaftigkeit bezeichnet eine kollektive Ansammlung von Tugenden und ist evolutionär veranlagt, da sie ein Zusammenleben von Menschen ermöglicht.<sup>1</sup> PL berücksichtigt diese intrinsische Motivation<sup>2</sup> von Mitarbeitenden und bietet einen Rahmen, in der tugendhaftes Verhalten sich im Unternehmen entfalten kann<sup>3</sup>.

Eine konkrete Umsetzung von PL durch Führungskräfte erfolgt durch ein Ausrichten an den vier Strategien *Positives Klima*, *Positiver Sinn*, *Positive Beziehungen*, *Positive Kommunikation* und dem Anwenden von jeweils den Strategien zugeordneten Aktivitäten, die in Abb. 2 dargestellt werden.<sup>4</sup> Die Strategie *Positives Klima* bezeichnet eine Arbeitsumgebung, in der positive Emotionen und Wohlbefinden dominieren, Mitarbeitende optimistische Einstellungen haben und Probleme als Chancen gesehen werden.<sup>5</sup> Sie kann durch die Aktivitäten *Dankbarkeit fördern*, *Mitgefühl fördern* und *Vergebung fördern* beeinflusst werden.<sup>6</sup> Jede Aktivität wiederum wird durch eine Reihe von Praktiken unterstützt.<sup>7</sup> Als Praktik für das Fördern von Dankbarkeit kann bspw. ein kurzer Besuch der Führungskraft bei einem Teammitglied sein, bei dem persönlich Dank für eine erfolgreiche Kundenpräsentation ausgedrückt wird.<sup>8</sup> Durch ein explizites Herausstellen von Dankbarkeit beginnen Führungskräfte ein positives Arbeitsklima zu kreieren.<sup>9</sup> Eine weitere Praktik zur Förderung von Dankbarkeit ist ein s.g. Dankbarkeitstagebuch, in das eine Person täglich etwa drei Ereignisse einträgt, für die sie dankbar ist.<sup>10</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Cameron/Winn (2012), S. 232-233.

<sup>2</sup> Vgl. Cameron (2003), S. 63.

<sup>3</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 13.

<sup>4</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 10, 30.

<sup>5</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 32, 37; vgl. auch Ozcelik/Langton/Aldrich (2008), S. 186.

<sup>6</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 10, 37.

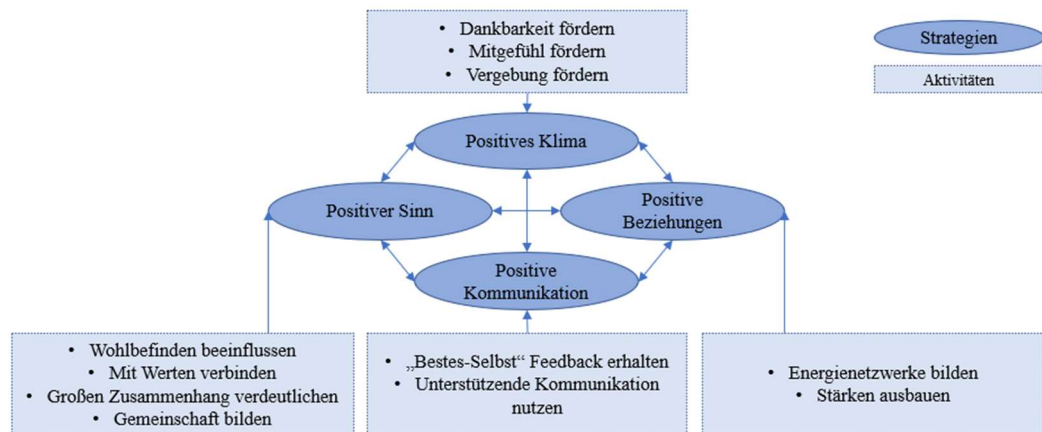
<sup>7</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 37.

<sup>8</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 45.

<sup>9</sup> Vgl. Geue (2018), S. 292.

<sup>10</sup> Vgl. Locklear/Taylor/Ambrose (2020), S. 3; vgl. auch Seligman (2011), S. 32-33, 171.

Abb. 2: Positive Strategien und Aktivitäten von Positive Leadership



Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Ebner (2019), S. 58; vgl. auch Cameron (2012), S. 30.

Analog der beschriebenen Praktiken der Aktivität *Dankbarkeit fördern* stellt der PL-Ansatz für jede der in Abb. 2 genannten Aktivitäten eine Reihe von Praktiken zur Verfügung, welche Führungskräfte für eine Integration von PL nutzen können.<sup>1</sup> Die genannten Strategien und Aktivitäten sind nicht abschließend, sondern beschränken sich auf eine empirisch priorisierte Auswahl.<sup>2</sup> Cameron empfiehlt ein Personal Management Interview (PMI), welches ein monatliches Entwicklungsgespräch zwischen Führungskraft und einer mitarbeitenden Person bzw. untergeordneten Führungskraft ist, um die vier Strategien im Unternehmen zu verankern.<sup>3</sup>

### 2.3 Beschreibung relevanter Potenziale durch Positive Leadership und kritische Betrachtung

PL stiftet Sinn in der Arbeit, indem die Zielsetzung und der Wertbeitrag der Unternehmenstätigkeit für die Gesellschaft hervorgehoben und Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben wird, diese mit individuellen Werten in Einklang zu bringen.<sup>4</sup> Dabei gilt es nicht, die Werte von Mitarbeitenden zu beeinflussen, sondern Mitarbeitenden direkte Kundenrückmeldung und intrinsische Motivation zu ermöglichen.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 30.

<sup>2</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 30.

<sup>3</sup> Vgl. Cameron (2012), Kap. 6.

<sup>4</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 92.

<sup>5</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 88.

Der Komplexität der VUCA-Welt wird mit Vertrauen und Eigenverantwortung begegnet<sup>1</sup>, was einen positiven Einfluss auf die Leistung hat<sup>2</sup> und ein extrinsisches Motivieren durch das Management mit Anordnung und Kontrolle erübrigt<sup>3</sup>.

Die Fokussierung von PL auf individuelle Stärken ermöglicht Mitarbeitenden ihr volles Potenzial zu entwickeln.<sup>4</sup> Die Basis sind Talente des Individuums, welche durch Übung und Aufbau von Wissen zu Stärken entwickelt werden.<sup>5</sup> Führungskräfte unterstützen Mitarbeitende bei dem Erkennen individueller Talente und ermöglichen ein Arbeiten an Aufgaben, bei denen Stärken maximal eingebracht werden können.<sup>6</sup> Führungskräfte, die sich auf die Stärken ihrer Mitarbeitenden fokussieren, haben eine 73%ige Wahrscheinlichkeit für eine Mitarbeiterbindung, im Vergleich zu 9% ohne Stärkenfokussierung.<sup>7</sup> Das Beratungs- und Analytikunternehmen Gallup<sup>8</sup> hat in einer Meta-Analyse ermittelt, dass Unternehmenseinheiten mit einem Stärkentraining einen im Vergleich zur Kontrollgruppe 10-19% höheren Umsatz, 14-29% höheren Gewinn, 9-15% höhere Mitarbeiterbindung, 3-7% höhere Kundenbindung und 22-59% weniger Sicherheitsvorfälle erzielen<sup>9</sup>.

Aufbauend auf den individuellen Stärken fördert PL ein Entstehen von *Flow*.<sup>10</sup> Mitarbeitende können in *Flow* gelangen, wenn Herausforderungen genau passend zu den eigenen Fähigkeiten bzw. Stärken sind.<sup>11</sup> Im *Flow* entsteht eine vollständige Konzentration auf die zu erledigende Aufgabe, welche dazu führt, dass Mitarbeitende mit optimaler Leistung handeln<sup>12</sup> und gleichzeitig maximales Lernen stattfindet<sup>13</sup>. *Flow* führt sowohl bei einzelnen Mitarbeitenden als auch bei Teams zu einer

---

<sup>1</sup> Vgl. Creusen/Gall/Hackl (2017), S. 197.

<sup>2</sup> Vgl. Pradhan/Panda/Jena (2017), 1.

<sup>3</sup> Vgl. Creusen/Gall/Hackl (2017), S. 197.

<sup>4</sup> Vgl. Clifton/Harter (2003), S. 114.

<sup>5</sup> Vgl. Rath (2021), S. 31.

<sup>6</sup> Vgl. Clifton/Harter (2003), S. 120.

<sup>7</sup> Vgl. Rath/Conchie (2008), S. 2.

<sup>8</sup> Vgl. Gallup (URL).

<sup>9</sup> Vgl. Asplund et al. (2016), S. 1-2, 9; Werte bezogen auf Konfidenzintervall von 90%.

<sup>10</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 18.

<sup>11</sup> Vgl. Nakamura/Csikszentmihalyi (2014), S. 240.

<sup>12</sup> Vgl. Engeser/Rheinberg (2008), S. 158.

<sup>13</sup> Vgl. Nakamura/Csikszentmihalyi (2014), S. 239-240.

gesteigerten Zielerreichung<sup>1</sup>, hat einen positiven Einfluss auf den Umgang mit Kunden<sup>2</sup> und wird zudem von Mitarbeitenden als bereichernd wahrgenommen<sup>3</sup>.

Die durch PL erzeugten positiven Emotionen führen nach der Broaden-and-Build-Theorie zu einer Erweiterung des Denk- und Handlungsraumes von Mitarbeitenden<sup>4</sup> und steigern sowohl die Leistung als auch die Resilienz von Teams<sup>5</sup>, wobei Resilienz hier die Fähigkeiten beschreibt, auf Widrigkeiten mit Weiterentwicklung zu reagieren<sup>6</sup>. Positive Emotionen wie bspw. Freude erzeugen Interesse neue Grenzen auszutesten und kreativ zu sein.<sup>7</sup> Durch eine wechselseitige positive Verstärkung von Mitarbeitenden untereinander entsteht eine Aufwärtsspirale von positiven Emotionen<sup>8</sup>, die mit der Zeit zu Erweiterung der Fähigkeiten der Unternehmensmitglieder führt<sup>9</sup>.

PL hat einen positiven Einfluss auf die physische Gesundheit.<sup>10</sup> Die durch PL geförderten positiven Beziehungen und positiven Emotionen verbessern den Vagus-tonus des Herzens, der als Messgröße für physische Gesundheit steht<sup>11</sup> und erhöhen die Lebenserwartung<sup>12</sup>. In einer Langzeitstudie wurden die im Alter von 18 bis 32 Jahren handgeschriebenen Autobiografien von 180 katholischen Nonnen in Relation zu dem tatsächlichen Lebensalter gesetzt.<sup>13</sup> Nonnen mit einer hohen Anzahl an positiven Worten in ihren Autobiografien hatten eine um 9,4 Jahre höhere Lebensdauer.<sup>14</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Aubé/Brunelle/Rousseau (2014), S. 124, 127.

<sup>2</sup> Vgl. Kuo/Ho (2010), S. 536, 547.

<sup>3</sup> Vgl. Nakamura/Csikszentmihalyi (2014), S. 244.

<sup>4</sup> Vgl. Fredrickson (2004), S. 1370.

<sup>5</sup> Vgl. Meneghel/Salanova/Martínez (2016), S. 250.

<sup>6</sup> Vgl. Caza/Milton (2012), S.896.

<sup>7</sup> Vgl. Fredrickson (2003), S. 166.

<sup>8</sup> Vgl. Fredrickson (2004), S. 1373.

<sup>9</sup> Vgl. Fredrickson (2003), S. 163.

<sup>10</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 33.

<sup>11</sup> Vgl. Kok et al. (2013), S. 1128.

<sup>12</sup> Vgl. Tamosiunas et al. (2019), S. 810.

<sup>13</sup> Vgl. Danner/Snowdon/Friesen (2001), S. 804, 806.

<sup>14</sup> Vgl. Danner/Snowdon/Friesen (2001), S. 809 (Vergleich Median des ersten und vierten Quantils).

Kritik an PL äußert Ehrenreich, die in positivem Denken und Optimismus ein Ignorieren von tatsächlichen Risiken sieht.<sup>1</sup> Sie zieht eine Verbindung zwischen der zu optimistischen Einschätzung von Verschuldungsquoten durch Führungskräfte in den USA und dem Zusammenbruch der Finanzsysteme 2007.<sup>2</sup> Aus Sicht von Malakyan/Wang/Niles ignoriert PL zudem negative Ereignisse, welche als Möglichkeit zur Entwicklung dienen können.<sup>3</sup> Baumeister beschreibt, dass negative Emotionen eine höhere kognitive Leistung erzeugen.<sup>4</sup> Zudem ermöglichen negative Ereignisse ein schnelleres und einfacheres Lernen.<sup>5</sup> Ebner merkt an, dass ein übersteigertes Einsetzen von individuellen Stärken schädlich sein kann, wenn bspw. Durchhaltevermögen zur Besessenheit wird.<sup>6</sup>

Dem entgegensetzen ist, dass PL keineswegs Risiken und Schwierigkeiten ignoriert, sondern diese bewusst als Entwicklungsmöglichkeit nutzt.<sup>7</sup> Die PL Aktivität *Vergebung fördern* ist bspw. eine Reaktion auf negative Ereignisse. Ein Erreichen von Positiver Abweichung kann somit durch Nutzen von sowohl positiven als auch negativen Emotionen erreicht werden.<sup>8</sup> Ergänzend zu Baumeister führt ein beabsichtigtes Einsetzen negativer Emotionen zu einer Leistungsreduktion<sup>9</sup> aufgrund der im Konflikt gebundenen Ressourcen<sup>10</sup>. Das Entwickeln von individuellen Stärken<sup>11</sup> ist einer der Schwerpunkte von PL, ebenso wie die auf das Wohl der Gemeinschaft ausgerichtete Tugendhaftigkeit, welche vor einer Übersteigerung von Stärken wie der genannten Besessenheit schützt<sup>12</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. Ehrenreich (2009), S. 10-11.

<sup>2</sup> Vgl. Ehrenreich (2009), S. 11-12.

<sup>3</sup> Vgl. Malakyan/Wang/Niles (2021), S. 98.

<sup>4</sup> Vgl. Baumeister et al. (2001), S. 334.

<sup>5</sup> Vgl. Baumeister et al. (2001), S. 336.

<sup>6</sup> Vgl. Ebner (2019), 196.

<sup>7</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 10-17 und im Folgenden.

<sup>8</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 10-17.

<sup>9</sup> Vgl. Rispens/Demerouti (2016), S. 115.

<sup>10</sup> Vgl. Weiss/Cropanzano (1996), S. 55.

<sup>11</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 62.

<sup>12</sup> Vgl. Cameron (2012), S. 13.

### **3 Schlussbetrachtung**

Damit Menschen in einem System als Einheit agieren, bedarf es einer effizienten Arbeitsteilung ausgerichtet auf ein gemeinsames Ziel. Dieses ist die Aufgabe von Führung. Der auf *Positiver Psychologie* basierende PL-Ansatz nach Cameron fokussiert auf die Schwerpunkte der erstens Positive Abweichung, mit einer von der Norm in positiver Weise abweichenden Verhaltens, auf zweites die individuellen Stärken von Mitarbeitenden und drittens einer auf das Gute ausgerichteten Tugendhaftigkeit. Eine konkrete Umsetzung von PL durch Führungskräfte erfolgt durch die vier Strategien *Positives Klima*, *Positiver Sinn*, *Positive Beziehungen*, *Positive Kommunikation* und dem Anwenden von jeweils den Strategien zugeordneten Aktivitäten. PL wirkt systemisch in die Organisationen hinein und fördert einen Rahmen, in dem Umsatz- und Gewinnwachstum gleichermaßen wie die Zufriedenheit und Entwicklung von Mitarbeitenden stattfinden können. Organisationen wird ein Aufblühen ermöglicht.

## Quellenverzeichnis

- Asplund, Jim et al. (2016): The Relationship Between Strengths-Based Employee Development and Organizational Outcomes. 2015 Strengths Meta-Analysis. Gallup: Washington, D.C.
- Aubé, Caroline; Brunelle, Eric; Rousseau, Vincent (2014): Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information exchange. In: *Motiv Emot*, Vol. 38, Nr. 1, S. 120-130.
- Baumeister, Roy et al. (2001): Bad is Stronger than Good. In: *Review of General Psychology*, Vol. 5, Nr. 4, S. 323-370.
- Buckingham, Marcus; Clifton, Donald (2001): *Now, Discover Your Strengths*. The Free Press: New York et al.
- Cameron, Kim (2012): *Positive Leadership. Strategies for Extraordinary Performance*. 2. Aufl., Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.
- Cameron, Kim; Winn, Bradley (2012): Virtuousness in Organizations. In: Spreitzer, Gretchen; Cameron, Kim (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford Library of Psychology: Oxford, S. 232-243.
- Cameron, Kim (2003): Organizational virtuousness and performance. In: Cameron, Kim; Dutton, Jane; Quinn, Robert (Hrsg.): *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler: San Francisco, S. 48-65.
- Cameron, Kim; Dutton, Jane; Quinn, Robert (2003): Foundations of Positive Organizational Scholarship. In: Cameron, Kim; Dutton, Jane; Quinn, Robert (Hrsg.): *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler: San Francisco, S. 3-13.
- Caza, Brianna; Milton, Laurie (2012): Resilience at Work. Building Capability in the Face of Adversity. In: Cameron, Kim; Spreitzer, Gretchen (Hrsg.): *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press: New York et al, S. 895-908.
- Clifton, Donald; Harter, James (2003): Investing in Strengths. In: Cameron, Kim; Dutton, Jane; Quinn, Robert (Hrsg.): *Positive organizational scholarship*.

- Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler: San Francisco, S. 111-121.
- Creusen, Utho; Gall, Birte; Hackl, Oliver (2017): Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Danner, Deborah; Snowden, David; Friesen, Wallace (2001): Positive emotions in early life and longevity: Findings from the nun study. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 80, Nr. 5, S. 804-813.
- Ebner, Markus (2019): Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance: ein Handbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer. Facultas: Wien.
- Ehrenreich, Barbara (2009): Bright-sided. How the relentless promotion of positive thinking has undermined America. Metropolitan Books: New York.
- Engeser, Stefan; Rheinberg, Falko (2008): Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. In: Motiv Emot, Vol. 32, Nr. 3, S. 158-172.
- Fredrickson, Barbara (2004): The broaden-and-build theory of positive emotions. In: Philosophical transactions of the Royal Society of London. Vol. 359, Nr. 1449, S. 1367-1378.
- Fredrickson, Barbara (2003): Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations. In: Cameron, Kim; Dutton, Jane; Quinn, Robert (Hrsg.): Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler: San Francisco, S. 163-175.
- Gallup (URL): URL: <https://www.gallup.com/corporate/212381/who-we-are.aspx>, abgerufen am 10.02.2023.
- Geue, Perry (2018): Positive Practices in the Workplace: Impact on Team Climate, Work Engagement, and Task Performance. In: The Journal of Applied Behavioral Science Vol. 54, Nr. 3, S. 272-301.
- Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten (2021): Grundlagen der Unternehmensführung. 6. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- Kok, Bethany at al. (2013): How positive emotions build physical health: perceived positive social connections account for the upward spiral between positive emotions and vagal tone. In: Psychological Science, Vol. 24, Nr. 7, S. 1123-1132.



- Kuo, Tsung-Hsien; Ho, Li-An (2010): Individual difference and job performance: the relationships among personal factors, job characteristics, flow experience, and service quality. In: *Scientific Journal Publishers*, Vol. 38, Nr. 4, S. 531-552.
- Lippold, Dirk (2019): *Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung*. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Locklear, Lauren; Taylor, Shannon; Ambrose, Maureen (2020): Building a Better Workplace Starts with Saying “Thanks”. In: *Harvard Business Review Digital Articles*, 26. Nov. 2020, S. 2-5.
- Malakyan, Petros; Wang, Wenli; Niles, Steven (2021). In: Dhiman, Satinder; Marques, Joan (Hrsg.): *New Horizons in Positive Leadership and Change. A Practical Guide for Workplace Transformation*. Springer: Cham, S. 83-101.
- Malinga, Kgomotso; Stander, Marius; Nell, Werner (2019): Positive Leadership: Moving Towards an Integrated Definition and Interventions. In: van Zyl, Llewellyn; Rothmann, Sebastiaan (Hrsg.): *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions*. Springer: Cham, S. 201-228.
- McGregor, Douglas (1957): The Human Side of Enterprise. In: *Reflections*, Vol. 2, Nr. 1, S. 6-15.
- Meneghel, Isabella; Salanova, Marisa; Martínez, Isabel (2016): Feeling Good Makes Us Stronger: How Team Resilience Mediates the Effect of Positive Emotions on Team Performance. In: *Journal of Happiness Studies*, Vol. 17, Nr. 1, S. 239-255.
- Morawski, Mieczyslaw; Jablonowska-Luba, Lidia (2021): The Importance of Positive Leadership in the Process of Change on the Example of the Banking Sector. In: *Foundations of Management*, Vol. 13, Nr. 1, S. 85-102.
- Nakamura, Jeanne; Csikszentmihalyi, Mihaly (2014): The Concept of Flow. In: Csikszentmihalyi, Mihaly (2014): *Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Springer: Dordrecht et al, S. 239-263.

- Ozcelik, Hakan; Langton, Nancy; Aldrich, Howard (2008): Doing well and doing good. In: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, Nr. 2, S. 186-203.
- Pradhan, Rabindra; Panda, Priyasha; Jena, Lalatendu (2017): Purpose, passion, and performance at the workplace: Exploring the nature, structure, and relationship. In: *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 20, Nr. 4, S. 1-24.
- Rath, Tom (2021): *Entwickle deine Stärken*. 11. Aufl., Redline Verlag: München.
- Rath, Tom; Conchie, Barry (2008): *Strengths based leadership. Great leaders, teams, and why people follow*. Gallup Press: New York.
- Rispens, Sonja; Demerouti, Evangelia (2016): Conflict at Work, Negative Emotions, and Performance: A Diary Study. In: *Negotiation and Conflict Management Research*, Vol. 9, Nr. 2, S. 103-119.
- Rybnikova, Irma; Lang, Rainhart (2021): *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. 2. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- Schirmer, Uwe; Woydt, Sabine (2016): *Mitarbeiterführung*. 3. Aufl., Springer Gabler: Berlin, Heidelberg.
- Seligman, Martin (2011): *Flourish. A new understanding of happiness and well-being, and how to achieve them*. Nicholas Brealey Publishing: London.
- Spreitzer, Gretchen; Sonenshein, Scott (2003): Positive Deviance and Extraordinary Organizing. In: Cameron, Kim; Dutton, Jane; Quinn, Robert (Hrsg.): *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler: San Francisco, S. 207-224.
- Tamosiunas, Abdonas et al. (2019): Psychological well-being and mortality: longitudinal findings from Lithuanian middle-aged and older adults study. In: *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, Vol. 54, Nr. 7, S. 803-811.
- Thommen, Jean-Paul et al. (2020): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. 9. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- Weiss, Howard; Cropanzano, Russell (1996): Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, S. 1-74.