



Das PERMA-Modell für Innovation

Mit Positivität die Innovationsarbeit stärken

Adrian W. Müller/Angela Beckenbauer/Claudio Cometta

Unternehmen und ihre Innovationsteams müssen in einem immer komplexer werdenden Umfeld in der Lage sein, schneller und kundenzentrierter zu agieren, ohne dabei an Kreativität, Leistungsfähigkeit und Resilienz einzubüßen. Die Verankerung eines ganzheitlichen Ansatzes aus der Positiven Psychologie kann dabei helfen, diesen Herausforderungen besser gerecht zu werden.

Hintergrund

Innovation ist ein entscheidender Faktor für das Wachstum und den Erfolg von Unternehmen. Doch in einem Umfeld geprägt von zunehmender Unsicherheit, Komplexität und unvorhersehbaren Dynamiken steigen die Anforderungen an ein Unternehmen rasch an. Das Finden einer Balance zwischen der Unterstützung des Kerngeschäfts (Exploitation) und der Entwicklung neuer innovativer Initiativen für weiteres Wachstum und Transformation (Exploration) wird zunehmend anspruchsvoller. Einerseits steigt die externe Komplexität durch kürzere Innovationszyklen bei schwieriger werdenden Beschaffungsprozessen, andererseits sind interne Herausforderungen wie eine zu geringe Kunden- und Bedürfnisorientierung, fehlende Agilität und Interdisziplinarität, fehlendes Empowerment sowie fehlender Freiraum für Innovation zu bewältigen. Sich diesen Herausforderungen zu stellen, bedingt, dass Unternehmen die Kreativität, Resilienz und Durchsetzungskraft ihrer Mitarbeitenden nicht nur erhalten, sondern gezielt stärken. Dies kann mit dem Ansatz der Positiven Psychologie gelingen.

Positive Psychologie und PERMA

Während sich die klassische Psychologie lange Zeit vor allem auf psychische Probleme und deren Behebung konzentrierte, wurde die Erforschung dessen, was im Leben zu Zufriedenheit führt, vernachlässigt. Die Positive Psychologie widmet sich daher den Stärken und positiven Eigenschaften sowie den positiven Erfahrungen, die zu einem erfüllten Leben beitragen. Sie versteht sich als Wissenschaft von einem »gelingenden und erfüllten Leben«.

Die Positive Psychologie bietet damit auch für Unternehmen wichtige Anhaltspunkte, die zur Steigerung des Wohlbefindens ihrer Mitarbeitenden, ihrer Zufriedenheit und kreativen Entfaltung sowie ihrer Leistungsfähigkeit in der Innovationsarbeit führen.¹ Im Zentrum steht dabei das sogenannte

»Flourishing«, das »Aufblühen« im Sinne von subjektivem Wohlbefinden, psychischer Leistungsfähigkeit und persönlichem Wachstum. Dieses Aufblühen ist dabei unmittelbar verbunden mit positiven Effekten auf die individuelle Motivation, Kreativität, Leistungsfähigkeit und Resilienz, die in der alltäglichen Innovationsarbeit mehr denn je an Bedeutung gewonnen haben. Fünf zentrale Dimensionen bilden nach Seligman² die Grundlage für das Aufblühen von Menschen. Diese Dimensionen führt er im sogenannten PERMA-Modell (englisches Akronym) zusammen:

- **Positive Emotionen (Positive Emotions):** Damit der Mensch psychisch gesund und leistungsfähig bleibt, muss er regelmäßig positive Gefühle wie Freude, Genuss oder Spaß erleben können. Positive Emotionen wirken sich stärkend aus, sie steigern unsere Ressourcen- und Chancenwahrnehmung, Kreativität, Kooperationsfähigkeit sowie Resilienz.
- **Engagement (Engagement):** Um persönliche Potenziale wirksam zu entfalten, brauchen Menschen die Möglichkeit, ihre Stärken optimal einbringen zu können. Dies setzt voraus, dass man seine eigenen Stärken kennt, diese einsetzen und dabei auch etwas Nützliches bewirken kann (subjektiv bewusst oder unbewusst wahrgenommen).
- **Beziehungen (Relationships):** Sich eingebunden in eine Gemeinschaft zu fühlen und sich auf andere Menschen verlassen zu können, ist eine wichtige Voraussetzung für psychisches Wohlbefinden und die Potenzialentfaltung. Positive Beziehungen wirken sich dabei nicht nur leistungssteigernd aus, sie können auch zu einer schnelleren Erholung von Stress und zu einem insgesamt geringeren Stresslevel beitragen.
- **Sinnhaftigkeit (Meaning):** Etwas als sinnvoll zu erachten, bildet eine wichtige Voraussetzung dafür, um sich mit erhöhter Motivation und Engagement für eine Sache oder ein Ziel einzusetzen. Es erstaunt daher wenig, dass in verschiedenen Experimenten der leistungssteigernde Effekt einer subjektiv empfundenen Sinnhaftigkeit aufgezeigt wurde. Menschen, die ihre eigene Tätigkeit als sinnvoll erachten, erleben zu-

dem weniger Stress und weisen eine geringere Wahrscheinlichkeit auf, an einer Depression zu erkranken.

- Leistungserreignisse (Accomplishment): Wenn sich Menschen besonders für ein Ziel einsetzen, möchten sie auch erfahren, dass sich dieser Einsatz gelohnt und zu einem positiven Unterschied geführt hat. Zielerreichung gilt daher in der Positiven Psychologie als wichtiger Baustein für individuelles Wohlbefinden, Selbstwirksamkeit sowie Lern- und Leistungsbereitschaft.

PERMA als Basis für Innovationserfolg

Mit dem PERMA-Modell zeigt die Positive Psychologie wichtige Handlungsfelder auf, um Faktoren wie Kreativität, Leistungsfähigkeit, Resilienz und damit auch die Wirksamkeit und Leistungsfreude in der Innovationsarbeit zu stärken. Entlang der fünf Dimensionen des PERMA-Modells lassen sich verschiedene Verhaltens- und Verfahrensweisen auf der Ebene von Innovationsteams sowie Innovationsprozessen ableiten. Um diese

nachhaltig zu verankern, ist die Berücksichtigung der PERMA-Dimensionen bei der Erarbeitung einer Innovationsstrategie unerlässlich. Mit konkreten Formaten und Umsetzungsmaßnahmen können Leistungsfreude, Kreativität und Resilienz im Unternehmen gezielt gestärkt und ein positiver Beitrag zur Entwicklung der Innovationskultur geleistet werden (vgl. Abb.1).

So kann beispielsweise auf Teamebene die Selbstwirksamkeit gefördert werden, indem individuelle Expertise und Beiträge häufiger wertgeschätzt und auch kleine Projekt-Meilensteine zelebriert werden. Indem Mitarbeitende genügend Freiraum erfahren, um experimentieren und testen zu können, wird ein kurzzyklisches Lernen von Kundenbedürfnissen gefördert. Dadurch wird kundenorientiertes Innovieren, aber auch ein frühzeitiges Scheitern ermöglicht, was wiederum zu schnelleren Lernzyklen führt (»Fail fast, learn fast«).

Sobald in der Innovationstrategie auch innovationskulturelle Ziele und Maßnahmen integriert werden, steigt das Bewusstsein von Mitarbeitenden, diese aktiv in Projekten einzusetzen. Eine solche Maßnahme kann beispielsweise die Förde-

- Formate und Umsetzungsmaßnahmen -			
PERMA-Dimension	Innovationsteams	Innovationsprozess	Innovationsstrategie
Positive Emotions In der Innovationsarbeit positive Gefühle bewusst wahrnehmen und wertschätzen	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßig Lob anbringen und in die Organisation weitertragen • Inspirierende Feldbesuche durchführen • Kleine Aufmerksamkeiten zu Meetingstarts einbringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation Roadshows/ multimediale Aufbereitungen etablieren • »Innovation Days« für Partner und Beteiligte durchführen 	<ul style="list-style-type: none"> • In der Innovationsstrategie auch innovationskulturelle Ziele und Maßnahmen integrieren • Strategiekommunikation kreativ/multimedial ausgestalten
Engagement Eigene Stärken fördern und in der Innovationsarbeit optimal einbringen können	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkenanalysen durchführen (z. B. VIA-Stärkentest) • Eine Innovation Academy gründen: gezielte Schulungs- und Trainingsangebote schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärken-/Kompetenz-Reviews bei Innovation Gates einrichten • Job Rotation zwischen Innovationsprojekten anbieten 	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Innovation Labs und Plattformen schaffen (Entstehung emergenter Strategien) • Partizipative Strategieentwicklung ermöglichen
Relationships In der Innovationsarbeit tragfähige Beziehungen ausbauen und pflegen	<ul style="list-style-type: none"> • Verbindende Symbolik und Rituale im Alltag schaffen • Unfocus Groups einsetzen • Regelmäßige Peer Visits durchführen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein »Innovators in Residence«-Programm etablieren (physisch/digital) • Open Innovation Days durchführen • Externe Expert:innen in Projektausschüsse einbinden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kollaborative Innovationsformate schaffen bzw. daran partizipieren • Strategische Kollaborationsfähigkeiten gezielt weiterentwickeln durch regelmäßigen Austausch mit Partnern
Meaning Einen Sinn in der eigenen Innovationsarbeit erkennen und erfahren können	<ul style="list-style-type: none"> • Monatliche Dankes-/Wertschätzungsmail versenden (»Weshalb wir dich brauchen«) • »Job follows values«-Prinzip einführen: persönliche Werte in Aufgabenteilung mit-einbeziehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Das »Why« als festen Inhalt aller Anträge und Review-Präsentationen definieren • Ein Mission-Alignment-Kriterium/-Index für Projekte einführen 	<ul style="list-style-type: none"> • In der Innovationsstrategie nicht nur geschäftliche, sondern auch gesellschaftlich relevante Ziele integrieren • Jede Strategiekommunikation mit dem »Why« starten
Accomplishment In der Innovationsarbeit motivierende Ziele setzen und sie mit Selbstwirksamkeit erreichen können	<ul style="list-style-type: none"> • In jedem Meeting zum Schluss ein festes Traktandum zur Würdigung des aktuellen Fortschritts integrieren • Innovation Peer Coaching und Peer-Feedback-Systeme einrichten 	<ul style="list-style-type: none"> • End of Project Awards einführen und entsprechende Budgets mit einplanen • Regelmäßig Erfolgsursachenanalysen durchführen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein jährliches »Innovation Success Yearbook« einführen • Wirksamkeit von Innovationsstrategien und -maßnahmen messen und als Grundlage für Verbesserungsmöglichkeiten nutzen

Abb. 1 PERMA-Formate und Umsetzungsmaßnahmen

rung von Kollaboration und Zusammenarbeit betreffen, mit der Vorgabe, Innovationsprojekte nicht durch Einzelpersonen, sondern durch interdisziplinäre Teams voranzutreiben. So lassen sich projekt- und standortübergreifende Synergien besser nutzen. Eine solche Förderung der Kollaboration kann zusätzlich durch eine entsprechende Perspektivenvielfalt und Diversität in Innovationsgremien und -funktionen unterstützt werden. Gleichzeitig sollten diese Teams stärkenorientiert besetzt werden, um die individuelle Expertise der Teammitglieder zu nutzen und zu fördern.

PERMA erfolgreich im Unternehmen verankern

Neben verschiedenen Formaten und Umsetzungsmaßnahmen ist oftmals eine gewisse Verhaltensänderung unerlässlich (vgl. Abb. 2). Diese sollte bei der Unternehmensführung beginnen und sich in Prozessen und auf Teamebene wiederfinden. So ist beispielsweise eine hohe Entscheidungsautonomie auf Teamebene nur sinnvoll, wenn die Ergebnisse und Entscheidungen auf Managementebene auch angenommen und gewürdigt werden. Werden solche Ergebnisse und Entscheidungen regelmäßig revidiert oder überstimmt, lässt nicht nur die Motivation, sondern auch das Engagement und die positiven Emotionen zur eigenen Tätigkeit nach.

– Verhaltens- und Verfahrensweisen –			
PERMA-Dimension	Innovationsteams	Innovationsprozess	Innovationsstrategie
Positive Emotions In der Innovationsarbeit positive Gefühle bewusst wahrnehmen und wertschätzen	<ul style="list-style-type: none"> • Den positiven Botschaften mehr Zeit widmen • Positive Momente explizit »artikulieren« & gemeinsam würdigen • Individuelle Expertisen & Beiträge wertschätzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektphasen immer mit Würdigung des Geleisteten abschließen • Auch kleinere Projektmeilensteine im Projektverlauf zelebrieren • Eine positive Start-up-/ Pitch-Kultur pflegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Begeisterung für Innovationsvorhaben top-down vorleben • Positive Erlebnisse und Inspirationen in Strategieentwicklung mit integrieren • Realistische Erfolgserwartungen formulieren
Engagement Eigene Stärken fördern und in der Innovationsarbeit optimal einbringen können	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkenorientierte Besetzung von Innovationsteams • Aufgabenzuteilung auf Basis individueller Stärken & Motivation • Hohe Entscheidungsautonomie ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Genügend Freiraum für individuelles Ausprobieren & Experimentieren schaffen • Am Ende von Projektphasen nachfragen, welche persönl. Stärken einbracht wurden • Freiwillige Aufgaben- und Funktionswechsel unterstützen 	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentieren, Testen & Lernen als zentrale strategische Werte definieren • Innovationsstrategie stärkenorientiert ausrichten und formulieren • Strategische Innovationskompetenzen gezielt weiterentwickeln
Relationships In der Innovationsarbeit tragfähige Beziehungen ausbauen und pflegen	<ul style="list-style-type: none"> • Sich nicht nur als »Expert:innen«, sondern auch als »Menschen« begegnen • Zusammenhalt und psychologische Sicherheit im Team stärken • Wertschätzende Feedback-Kultur etablieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Neben Innovationsprozess auch den Teamentwicklungsprozess aktiv gestalten • Interdisziplinäre und projektübergreifende Kollaboration fördern • Perspektivenvielfalt und Diversität in Innovationsgremien & -funktionen fördern 	<ul style="list-style-type: none"> • Mit Strategie bewusst organisationale Barrieren durchbrechen • Innovationsstrategie offen und ökosystemisch anlegen • Strategische Kollaborationsfähigkeiten ausbauen
Meaning Einen Sinn in der eigenen Innovationsarbeit erkennen und erfahren können	<ul style="list-style-type: none"> • Sinn & Zweck der eigenen Innovationsarbeit regelmäßig reflektieren • Im Innovationsumfeld eine Kultur der Dankbarkeit & Wertschätzung etablieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Das »Warum« einzelner Innovations- und Projektentscheide gemeinsam erarbeiten • Von Beginn an das Feedback von Endnutzenden mitintegrieren • Gescheiterte Projekte würdigend stoppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevanz und Nutzen der Innovationsziele regelmäßig kommunizieren und würdigen • Alternative Visionen bottom-up ermöglichen
Accomplishment In der Innovationsarbeit motivierende Ziele setzen und sie mit Selbstwirksamkeit erreichen können	<ul style="list-style-type: none"> • Intrinsisch gestützte Zielformulierungen wählen • Den eigenen Leistungsbeitrag im Team regelmäßig reflektieren • Die Leistungsbeiträge der anderen Teammitglieder würdigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze & iterative Vorgehensweisen mit Zwischenergebnissen etablieren • Ursachen für gelungene Prozessschritte identifizieren & teilen • Projektfortschritte textuell, verbal und visuell festhalten & kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Lern- und Experimentierfreudigkeit als zentrale innovationsstrategische Werte definieren und genügend Ressourcen dafür zur Verfügung stellen • Innovationserfolge mit internen und externen Anspruchsgruppen feiern

Abb. 2 PERMA-Verhaltens- und -Verfahrensweisen

In erfolgreichen Start-ups lässt sich oftmals beobachten, dass diese ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, die Entwicklungsrichtung des Unternehmens mitzugestalten. Diese Sinnhaftigkeit wirkt sich positiv auf die Kreativität und Leistungsfähigkeit aus. In etablierten Unternehmen ist es daher umso wichtiger, den Beitrag von Innovationsteams regelmäßig zu reflektieren und zu würdigen – und dies in einer wertschätzenden Umgebung, in der die Zusammenarbeit und psychologische Sicherheit im Team gestärkt werden.

Führungskräfte und ihre Innovationsteams können daher auf unterschiedlichen Ebenen ausgewählte Verhaltens- und Verfahrensweisen aus dem PERMA-Modell integrieren und diese regelmäßig überprüfen:

1. Sind auf Strategieebene neben Geschäftszielen auch gesellschaftlich und ökologisch relevante sowie innovationskulturelle Ziele integriert?
2. Werden auf Teamebene positive und wertschätzende Feedbacks gegeben und sind verbindende Rituale etabliert? Ist dem Team bewusst, welchen Beitrag es in der Innovationsarbeit und für das Unternehmen leistet?
3. Werden PERMA-Maßnahmen in Prozessen umgesetzt und stehen genügend finanzielle sowie zeitliche Ressourcen dafür zur Verfügung? Ist die Relevanz der Maßnahmen für die Einzelnen sowie für das Team klar und werden sie befürwortet?

Das PERMA-Modell ist ein wichtiger Ansatz, um den Mitarbeitenden in Innovationsvorhaben zum »Aufblühen« zu verhelfen. Kreativität, Resilienz und Leistungsfreude werden gestärkt. Auch Führungskräfte sind aufgefordert, entsprechende Maßnahmen auszuprobieren und zu lernen, was in ihren Teams gut funktioniert und was nicht, sowie welche Verhaltensänderungen langfristig damit einhergehen. Es ist zudem wichtig, anzuerkennen, dass das Wohlbefinden der Mitarbeitenden eng mit der Innovationskraft und dem Erfolg des Unternehmens verknüpft ist. Führungskräfte, die das PERMA-Modell in ihrer Füh-

rungsfunktion berücksichtigen, legen einen wichtigen Grundstein, um ihr Unternehmen resilienter, innovativer und erfolgreicher in die Zukunft zu führen.

Anmerkungen:

- 1 Ebner, M.: Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead. Die fünf Schlüssel zur High Performance, Wien 2019.
- 2 Seligman, M.: Flourish. Wie Menschen aufblühen. Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens, München 2012.



Prof. Dr. oec. Adrian W. Müller
Leiter Institut für Innovation und Entrepreneurship, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), School of Management and Law
adrian.mueller@zhaw.ch



Dr. oec. (HSG), Dipl.-Wi.-Ing. Angela Beckenbauer
Dozentin, Studiengangleitung MAS Digitale Transformation, Institut für Innovation und Entrepreneurship, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), School of Management and Law
angela.beckenbauer@zhaw.ch



Prof. Dr. oec. Claudio Cometta
Leiter Fachstelle Innovation Systems, Institut für Innovation und Entrepreneurship, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), School of Management and Law
claudio.cometta@zhaw.ch

Im nächsten Heft:

- zfo-Toolkit [Das digitale Produktivitätsprogramm](#)
zfo-Toolkit [Cut the Crap Committee](#)