

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
ZHAW School of Management and Law

BACHELORTHESIS

Positive Leadership und Innovation Advantage in Innovation Powerhouses

Qualitative Untersuchung zum Beitrag positiver Führung für die
Generierung eines innovationsbasierten Wettbewerbsvorteils in
innovativen Schweizer Unternehmen


27. Mai 2020

Eingereicht durch:

Benjamin Blapp
16-568-826

Betreut durch:

Prof. Dr. Adrian W. Müller
Institut für Innovation und Entrepreneurship

«  s we look ahead into the next century, leaders will be those
who empower others. »

Bill Gates

Management Summary

Organisationale Führungsansätze entwickelten sich im Wandel der Zeit von einer transaktionalen Führung des Austauschverhältnisses, hin zu einer transformationalen Führung der Begeisterung der Mitarbeiter. Dieser Entwicklung wird «Positive Leadership» gerecht, welches aus den Strömungen der «Positiven Psychologie» entstanden ist. Damit werden moderne Managementtheorien mit der wirtschaftlichen Innovationsforschung und den neusten Forschungserkenntnissen im Bereich der «Positiven Psychologie» verbunden. Diese Vereinigung stützt sich dadurch auf einer breiten Basis an Forschungsliteratur ab, die auch aus quantitativen Studien entstanden ist.

Auf diesem Fundament wurden die übergreifenden Themen «Positive Leadership» und «Innovation Advantages» einem qualitativen Forschungsansatz unterzogen. Es wurde der Frage nachgegangen, welcher Beitrag positive Führungsansätze zur Generierung eines innovationsbasierten Wettbewerbsvorteils leisten. Dafür wurden fünf innovative Schweizer Unternehmen mit teilstrukturierten Interviews zu den Themen «Positive Emotions», «Engagement», «Innovationsfähigkeit» und «Wettbewerbsvorteil» befragt.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen auf, dass «Positive Leadership» stark mit der organisationalen Innovationsfähigkeit korreliert. So konnte eruiert werden, dass positive Emotionen am Arbeitsplatz als direkter Input für individuelles «Engagement» wahrgenommen werden. Dabei wurde vor allem die Wichtigkeit der Stärkenausübung und der intrinsischen Motivation auf die Innovationsschaffung hervorgehoben. Es konnte dadurch aufgezeigt werden, dass diese positiven Führungsprinzipien einen relevanten Beitrag zur Generierung eines «Innovation Advantages» einer Organisation leisten. Zudem werden die untersuchten Faktoren des «Positive Leadership» als zentral für die Schaffung eines Wettbewerbsvorteils angesehen. Ebenso konnte die positive Beeinflussung einer ausgeprägten Qualitätskultur auf die Innovationsschaffung erneut bestätigt werden. Letztlich wurde angedeutet, dass auch die Wahrnehmung, als innovatives Unternehmen zu gelten, ein Wettbewerbsvorteil darstellen kann.

Diese Erkenntnisse wurden anschliessend in die eigens entworfene «PERMA-Lead Innovation Matrix» überführt. Darin wird über Normstrategien aufgezeigt, wie sich eine Unternehmung – über positive und innovationsfördernde Führungsansätze – zu einem «Innovation Powerhouse» entwickeln kann. Abschliessend werden Best Practice Ansätze der interviewten Wirtschaftspartner präsentiert und damit aufgezeigt, wie solche Führungsansätze konkret und innovationsfördernd in der Praxis eingesetzt werden können.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Problemstellung und Relevanz	1
1.3 Forschungsfrage	2
1.4 Aufbau	3
1.5 Abgrenzungen.....	4
2 Wissenschaftliche Grundlagen	6
2.1 Führungsansätze im Wandel der Zeit	6
2.2 Positive Psychologie.....	7
2.3 Positive Leadership	9
2.3.1 Mikroebene: Psychologisches Kapital (PsyCap)	10
2.3.2 Makroebene: Positive Organizational Scholarship (POS)	11
2.3.3 PERMA-Lead Framework	13
2.3.4 Die Korrelation zwischen PERMA-Lead und Innovationsfähigkeit.	15
2.4 Innovation Advantage	19
2.4.1 Definition Innovation	20
2.4.2 Definition Wettbewerbsvorteil.....	23
2.4.3 Definition nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	24
2.4.4 Definitionsherleitung Innovation Advantage	26
2.5 Kapitelfazit	28
3 Methodik	29
3.1 Literaturrecherche.....	29
3.2 Qualitative Forschung	29
3.2.1 Auswahl der Wirtschaftspartner.....	30
3.3 Datenerhebung: Qualitative Interviews	32

3.3.1	Teilstrukturiertes Interview als Leitfadenterview	32
3.3.2	Durchführung der Interviews	33
3.3.3	Transkription der Interviews	33
3.3.4	Datenauswertung nach qualitativer Inhaltsanalyse	34
3.4	Reflexion der Methodik.....	34
4	Ergebnisse.....	35
4.1	Ergebnis aus der Literaturrecherche.....	35
4.1.1	PERMA-Lead Innovation Framework.....	35
4.2	Ergebnisse aus den Experteninterviews	36
4.2.1	Kurzportrait der Wirtschaftspartner	36
4.2.2	PERMA-Dimension «P»: Positive Emotions.....	39
4.2.3	PERMA-Dimension «E»: Engagement.....	43
4.2.4	Innovationsfähigkeit.....	49
4.2.5	Wettbewerbsvorteil	53
4.3	Kapitelfazit	55
5	Diskussion der Ergebnisse.....	58
5.1	PERMA-Lead Innovation Matrix.....	58
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage.....	60
6	Handlungsempfehlungen.....	64
6.1	Normstrategien der PERMA-Lead Innovation Matrix.....	64
6.1.1	Normstrategie A: Positive & Innovative Advantage.....	65
6.1.2	Normstrategie B: Innovative Leadership	65
6.1.3	Normstrategie C: Positive Leadership.....	65
6.1.4	Normstrategie D: Positive & Innovative Leadership	66
6.2	Best Practice	66
7	Fazit und Ausblick	69
7.1	Reflexion über Ergebnis und des Vorgehens	69
7.2	Weiterführende Forschungschancen	70
7.2.1	Quantitative Erforschung der Korrelationsbeziehung von Positive Leadership und Innovation	70
7.2.2	Korrelation zwischen Innovation und Arbeit 4.0.....	71
7.2.3	Korrelation zwischen Innovation und Innovations-Image	72

Literaturverzeichnis	73
Anhang.....	i
Anhang A. Kurzbeschreib der Führungsansätze im Wandel der Zeit	i
Anhang B. Gütekriterien des PERMA-Lead Modells	iv
Anhang C. Die Korrelation der PERMA-Lead Komponenten mit der Innovationsfähigkeit	v
C 1. Engagement.....	v
C 2. Relationships	vi
C 3. Meaning.....	vii
C 4. Accomplishment.....	vii
Anhang D. Übersicht Interviewpartner.....	viii
Anhang E. Leitfaden für Experteninterviews.....	ix
Anhang F. Inhaltliche Zusammenfassung der Experteninterviews.....	xi
F 1. PERMA-Dimension «Positive Emotions».....	xi
F 2. PERMA-Dimension «Engagement»	xv
Selbständigkeitserklärung	xvii

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
APA	American Psychological Association
PsyCap	Psychologisches Kapital
POS	Positive Organizational Scholarship

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: PERMA-Lead Gesamtdurchschnitts nach Ebner (2019: S.76f.).....	4
Abbildung 2: Führungsansätze im Wandel der Zeit (Schirmer & Woydt, 2016: S.158) und eigene Ergänzung des «Positive Leadership»	7
Abbildung 3: Gegenüberstellung der Klinischen und Positiven Psychologie in Anlehnung an Ebner (2019: S. 46f.)	8
Abbildung 4: Das «Positive Leadership» Modell nach Luthans et al. (2007) und Ebner (2019: S.54ff.)	10
Abbildung 5: Die Korrelation zwischen dem Psychologischen Kapital und der Innovationsfähigkeit nach Jafri (2012), Hsu & Chen (2017), Abbas & Raja (2015), Ebner (2017, 2019) und Sameer (2018).....	11
Abbildung 6: Die vier positiven Führungsstrategien nach Cameron (2012) und Übersetzung nach Ebner (2019)	12
Abbildung 7: Erweiterung der Korrelation des PsyCap auf die Innovationsfähigkeit um den Einflussfaktor POS gemäss Cameron & Quinn (2011) und Cameron (2012).....	13
Abbildung 8: Die fünf Dimensionen der Innovationsfähigkeit entnommen aus Sammerl (2006: S.308)	22
Abbildung 9: Wettbewerbspositionen der «ADL-Matrix», entnommen aus Lippold (2016: S.430)	26
Abbildung 10: PERMA-Lead Innovation Framework in Anlehnung an Ebner (2019) und Sammerl (2006)	36
<i>Abbildung 11: Zusammenfassung der qualitativen Datenauswertung.....</i>	<i>57</i>
Abbildung 12: PERMA-Lead Innovation Matrix.....	58
Abbildung 13: Normstrategien der PERMA-Lead Innovation Matrix.....	64
Abbildung 14: Quantitative Forschungslücken zwischen PsyCap, POS, PERMA-Lead und der Innovationsfähigkeit	70
Abbildung 15: Informationen zu den Interviewpartnern.....	viii

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die vier Elemente des «Positive Leaderships»	9
Tabelle 2: PERMA-Modell nach Seligman (2011)	14
Tabelle 3: PERMA-Lead Kurzbeschreibung nach Ebner (2019: S.68 ff.).....	15
Tabelle 4: Positive Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit der PERMA-Komponente «Positive Emotions»	17
Tabelle 5: Positive Emotionen nach Barbara Fredrickson (2011, 2013), Übersetzungen nach Ebner (2019)	18
Tabelle 6: Positive Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit der PERMA-Komponente «Engagement»	19
Tabelle 7: Kurzbeschreibe der Innovationsgrade nach Goffin et al. (2009)	21
Tabelle 8: Die wichtigsten Faktoren für organisationale Innovationsfähigkeit	22
Tabelle 9: Innovationsfaktoren zur Förderung des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils .	25
Tabelle 10: Auswahl der Wirtschaftspartner für die Experteninterviews	31
Tabelle 11: Zentrale Aussagen der Experteninterviews bzgl. «Positive Emotions».....	40
Tabelle 12: Zentrale Aussagen aus den Experteninterviews bezüglich Neugier, Leidenschaft und Kompetenz	47
Tabelle 13: Dimensionen der Innovationsfähigkeit.....	52
Tabelle 14: Normstrategien der PERMA-Lead Innovation Matrix zur organisationalen Entwicklung hin zum Innovation Powerhouse.....	65
Tabelle 15: Übersicht relevanter Führungsansätze im Wandel der Zeit	iii
Tabelle 16: Positive Auswirkungen von Tugenden auf die Innovationsfähigkeit	vi
Tabelle 17: Positive Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit der PERMA- Komponente «Relationships».....	vi
Tabelle 18: Positive Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit der PERMA- Komponente «Meaning»	vii
Tabelle 19: Positive Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit der PERMA- Komponente «Accomplishment»	vii
Tabelle 20: Interview-Leitfaden	x
Tabelle 21: Auswertung der PERMA-Dimension "Positive Emotions"	xi
Tabelle 22: Inhaltliche Zusammenfassung der "Positive Emotions" aus den Experteninterviews	xiv
Tabelle 23: Stärkenauslebung bei den Interviewpartnern	xvi

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Als Martin Seligman 1998 die Präsidentschaft der American Psychological Association antrat, kritisierte er, dass sich die wissenschaftlich fundierte (klinische) Psychologie bislang überwiegend auf den leidenden Teil der Menschen fokussierte (Seligman, 1998). In seiner Antrittsrede sprach er sich für die Erforschung positiver Aspekte wie Courage, Freude, Optimismus, Zukunftsorientierung aus, wofür er die Bezeichnung «A new science of human strenghts» verwendete. Er rief dazu auf, neben dem «negativen» klinischen Bereich, auch oben genannte positive Aspekte zu erforschen. Aus dieser Initiative entstanden mehrere Forschungsgruppen zum Ansatz «Positive Psychologie», was sich als gängige Bezeichnung durchsetzen konnte. Der Fokus liegt dabei auf den positiv empfundenen Realitäten des Lebens. Die Erhöhung der Lebenszufriedenheit und das Aufblühen des Individuums sowie bisher unerforschte Bereiche wie Charakterstärken, Tugenden, Wohlbefinden, Lebenszufriedenheit, positive Emotionen und Talente werden mit dem Ziel erforscht, die Psychologie als Wissenschaft zu vervollständigen (Hone et al., 2014). Deshalb legt die Positive Psychologie den Fokus auf die individuellen Stärken und wie das Leben optimiert werden kann.

Aufbauend auf den Grundannahmen und betriebswirtschaftlichen Praxis-Erkenntnissen der Positiven Psychologie, entwickelte sich mit «Positive Leadership» ein ressourcen- und stärkenorientierter Führungsansatz in der Führungsforschung (Creusen & Eschemann, 2008). «Positive Leadership» stellt das menschliche Wohlbefinden im Unternehmen und die Leistungsfähigkeit der Organisation ins Zentrum des Ansatzes, wobei das individuelle psychologische Kapital, das Fundament dieser positiven Führung bildet (Luthans et al., 2007). Sie besteht konkret aus den Elementen des individuellen Engagements, der individuellen Talententwicklung, der Teamentwicklung und der Organisationsentwicklung mittels Vision (Giuliani, 2020a).

1.2 Problemstellung und Relevanz

Die Psychologie fokussierte sich seit dem Zweiten Weltkrieg vor allem auf menschliche Probleme und deren Behebung. Damit begründet wurde zu dieser Zeit hauptsächlich die Klinische Psychologie erforscht. Mit der «Positiven Psychologie»-Initiative von Seligman (1998) wurde zu Beginn des 20. Jahrhunderts der Fokus auf ein positives Leben und das individuelle «Aufblühen» gelegt und damit die «negative» klinische Psychologie

um eine positive Skala erweitert (Kapitel 2.2). Parallel dazu haben sich die Führungsansätze anhand des Denk- und Wertesystems der jeweiligen Menschenbilder weiterentwickelt. Vom Fokus auf der Führungsperson (Persönlichkeitseigenschaften), fand eine Erweiterung um die Perspektiven der Führungssituation (u.a. kulturelle Aspekte, Organisationsstruktur, Branche) und des Führungsverhaltens statt.

Der Führungsansatz «Positive Leadership» ist aus der «Positiven Psychologie» und aktuellen Menschenbildern entstanden. Er beantwortet dadurch die Anforderungen an die Führungskraft nach einer Führung, welche die Individualität und Komplexität des Menschen respektiert und das Führungsverhalten entsprechend anpasst. Mit Grundwerken wie dem Psychologischen Kapital (Luthans et al., 2007) und dem PERMA-Framework (Seligman, 2011) wurde das Fundament dieses neuen Ansatzes gelegt. Durch die Erweiterung zum PERMA-Lead Framework von Ebner (2019) wurde dabei ein Tool geschaffen, welches sowohl in der Praxis anwendbar ist, aber auch wissenschaftliche Gütekriterien erfüllt.

Diese Arbeit untersucht die Dimensionen des PERMA-Lead Frameworks unter dem Gesichtspunkt der Innovation und erschliesst damit die vorhandene Forschungslücke qualitativ. Obschon Aspekte der PERMA-Dimensionen sich förderlich auf die Innovationsfähigkeit auswirken (Ebner, 2019), wurde noch nicht detailliert erforscht, inwiefern sich die Aspekte des «Positive Leadership» direkt auf die Innovationsfähigkeit auswirken. Unter diesen Rahmenbedingungen wird – mittels Experteninterviews – in einer Auswahl der innovativsten Schweizer Unternehmen (Auswahlkriterien in Kapitel 3.2.1 beschrieben) untersucht, inwiefern «Positive Leadership» zur Generierung eines «Innovation Advantages» beiträgt. Dafür wird die «Positive Leadership» Führungsausprägung entsprechend den PERMA-Lead Dimension nach Ebner (2019) qualitativ gemessen, um die nachfolgend dargelegte Forschungsfrage zu beantworten.

1.3 Forschungsfrage

Die im Rahmen dieser Arbeit qualitativ untersuchten Forschungsfrage basiert auf den Themenfeldern «Positive Leadership» und «Innovation». Das Themenfeld «Innovation» ist für diese Arbeit, in die Begrifflichkeiten «Innovation Advantage» und «Innovation Powerhouse» unterteilt. Daraus wurde die nachfolgende Forschungsfrage abgeleitet:

«Inwiefern trägt Positive Leadership zur Generierung eines Innovation Advantages in Innovation Powerhouses bei?»

Diese Forschungsfrage wurde in nachfolgende Hypothesen unterteilt, um die Fragestellung – durch die qualitative Datenerhebung – systematisch beantworten zu können. Die ersten beiden Hypothesen stehen dafür stellvertretend für «Positive Leadership» (siehe Abgrenzungen Kapitel 1.5).

Hypothese 1: «Positive Emotions»

Die innovativsten Unternehmen haben eine hohe Ausprägung der PERMA-Dimension «Positive Emotions».

Hypothese 2: «Engagement»

Die innovativsten Unternehmen haben eine hohe Ausprägung der PERMA-Dimension «Engagement».

Hypothese 3: «Innovation Advantage»

Die innovativsten Unternehmen («Innovation Powerhouses») haben dank «Positive Leadership» einen Wettbewerbsvorteil durch Innovation («Innovation Advantage»).

Hypothese 4: «Innovation Powerhouse»

Der «Innovation Advantage» ist ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil und führt (im Optimalfall) langfristig dazu, dass ein Unternehmen ein «Innovation Powerhouse» wird bzw. bleibt.

1.4 Aufbau

Die vorliegende Bachelorarbeit ist in sieben Kapitel gegliedert. In Kapitel 2 werden die wissenschaftlichen Grundlagen zu den für die Forschungsfrage relevanten Themenfeldern «Positive Leadership» und «Innovation Advantage» aufgearbeitet und definiert. Nachfolgend wird in Kapitel 3 die gewählte Forschungsmethode für die Durchführung der Experteninterviews und Auswertung der Daten erläutert. Darin wird das qualitative Vorgehen begründet, näher auf die Datenerhebungsmethode eingegangen und das Vorgehen der Inhaltsanalyse erklärt. Im anschließenden 4. Kapitel werden die Ergebnisse präsentiert. Die Diskussion und Verknüpfung der erhobenen Daten mit der Theorie und die Beantwortung der Forschungsfrage sowie der Hypothesen findet in Kapitel 5 statt. Basierend darauf folgen im 6. Kapitel Handlungsempfehlungen mittels Normstrategien sowie Best Practice Beispiele der untersuchten Unternehmen. Abschliessend wird im 7. Kapitel ein zusammenfassendes Fazit gezogen und ein Ausblick auf weiterführende Forschungschancen gegeben, um diese Arbeit abzurunden.

1.5 Abgrenzungen

Diese Arbeit thematisiert ausschliesslich die «Positive Psychologie», während die «Klinische Psychologie» lediglich aus Verständlichkeitsgründen punktuell angesprochen wird. Mit dieser qualitativen Arbeit werden zwei der fünf PERMA-Dimensionen untersucht. Gemäss der von Ebner (2019) durchgeführten Untersuchungen zum PERMA-Lead Gesamtdurchschnitt (Abbildung 1), achten Führungskräfte am stärksten auf die Dimensionen «Relationships» und «Accomplishment», während Führungskräfte in den Dimensionen «Positive Emotions» und «Engagement» noch am meisten Entwicklungspotenzial haben.

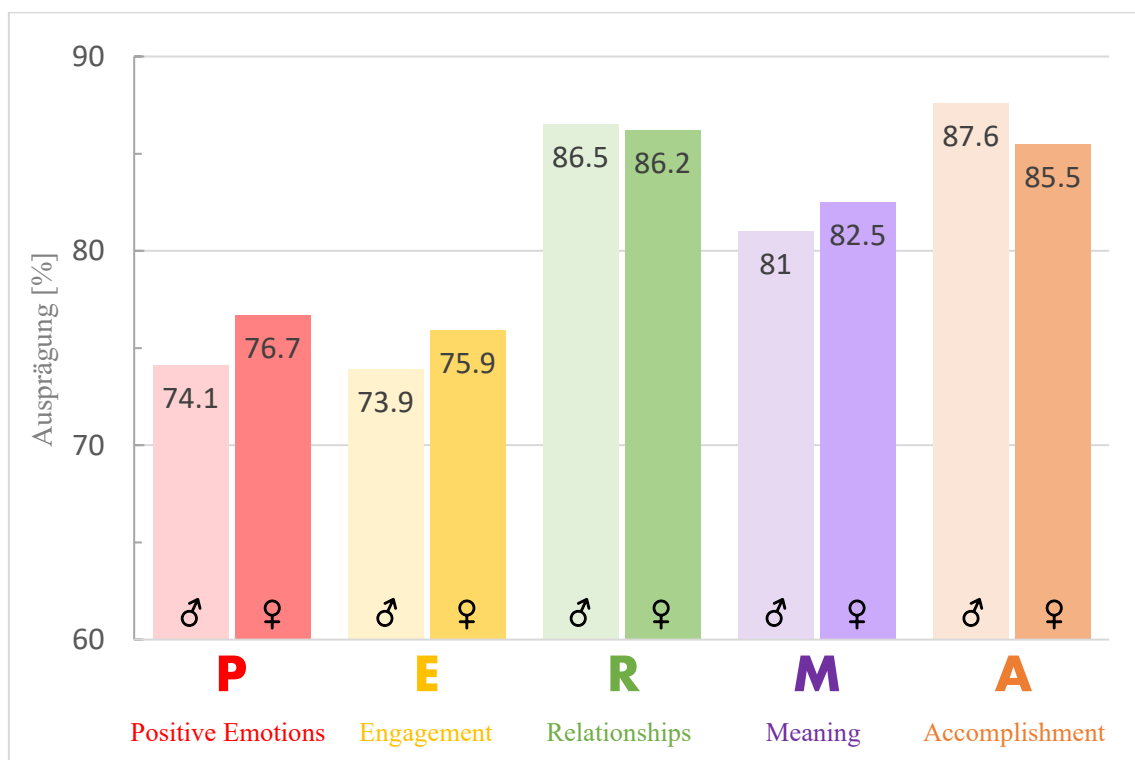


Abbildung 1: PERMA-Lead Gesamtdurchschnitts nach Ebner (2019: S.76f.)

Aufgrund der geringsten Ausprägung der Dimensionen «Positive Emotions» und «Engagement», sowie der Dimensions-Relevanz bezüglich der Innovationsfähigkeit (siehe Kapitel 2.3.4), stehen diese beiden zuletzt genannten Dimensionen im Zentrum dieser Arbeit. Hinzukommend ist zu erwähnen, dass bei diesen beiden durchschnittlich am schwächsten ausgebildeten Dimensionen – insbesondere bei der qualitativen Untersuchung der innovativsten Unternehmungen – die Abweichung vom Mittelwert am eindeutigsten untersucht werden kann.

Für die Begrifflichkeiten «Innovation», «Innovation Advantage» und «Innovation Powerhouse» gibt es keine allgemeingültige Definition, weshalb diese Begriffe mittels wissenschaftlicher Quellen, Fachartikeln und Wirtschaftslexika definiert wurden. Wissenschaftlich belegte Daten aus quantitativen Studien sind bezüglich der Innovationsfähigkeit in die Definitionen eingeflossen.

Genderkonformitätserklärung

Zur Erhöhung einer besseren Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit mehrheitlich die Sprachform des generischen Maskulinums verwendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig zu verstehen ist.

Layoutkonformitätserklärung

Zur Erhöhung einer besseren Lesbarkeit werden in dieser Arbeit gewisse farbliche Akzente gesetzt. So wurde beispielsweise das Farbschema des PERMA-Lead Frameworks von Ebner (2019) weiterverwendet. Ebenfalls werden praxisfreundlich Elemente zur Veranschaulichung verwendet. Bei Referenzen werden die Seitenzahlen im Fliesstext nur bei Direktzitatzen oder verwendeten Grafiken anderer Autoren aufgeführt. Das Literaturverzeichnis enthält die entsprechenden Seitenzahlen aller Quellen.

2 Wissenschaftliche Grundlagen

Die Fragestellung schreibt die beiden Begrifflichkeiten «Positive Leadership» und «Innovation» ins Herz der Untersuchung dieser Bachelorarbeit, weshalb der wissenschaftliche Forschungsstand entsprechend dieser beiden Themenfelder aufgearbeitet ist. In einem ersten Teil sind relevante Entwicklungen von Führungsansätzen (Kapitel 2.1) in zeitlich chronologischer Reihenfolge aufgeführt. Das «Positive Leadership» (Kapitel 2.3) ist als Führungsansatz aus neuen Erkenntnissen der «Positiven Psychologie» (Kapitel 2.2) entstanden. Im Zentrum von «Positive Leadership» steht das «PERMA Framework» von Seligman (2011), welches von Ebner (2019) um die Dimension Lead (Kapitel 2.3.3) erweitert wurde. In einem zweiten Teil wird die Definition für die Hauptbegriffe «Innovation Advantage» (Kapitel 2.4.4) hergeleitet, welche die Definitionsfaktoren der Teilbereiche «Innovation» (Kapitel 2.4.1), «Wettbewerbsvorteil» (Kapitel 2.4.2) und «nachhaltiger Wettbewerbsvorteil» (Kapitel 2.4.3) integriert. Anschliessend wird «Innovation Powerhouse» (Kapitel 2.4.4.1) als Unternehmen mit «Innovation Advantage» definiert. Die Ergebnisse des Grundlagenteils werden im Kapitelfazit (Kapitel 2.5) reflektiert.

2.1 Führungsansätze im Wandel der Zeit

Führung ist als Prozess der Verhaltensbeeinflussung anderer Menschen in die Richtung eines gemeinsamen Ziels zu verstehen (Nerdinger et al., 2008). Mit der Führungsforschung wird die Frage untersucht, wovon der Erfolg der Mitarbeiterführung abhängt. Es wurden entsprechende Theorien entwickelt, welche Führenden helfen sollen, ihr eigenes Führungsverhalten erfolgreich zu gestalten. Die historischen Entwicklungen der relevantesten Führungsansätze sind in Abbildung 2 dargestellt und mit Kurzbeschreibungen in Anhang A detaillierter ausgeführt. Im Wandel der Zeit wurden diverse Führungstheorien entworfen, denen ein dieser Zeit entsprechendes Menschenbild zugrunde lag. Das Denk- und Wertesystem der jeweiligen Menschenbilder basierte auf dem historischen Gesellschaftsumfeld und hat sich im Zeitverlauf um globale und interkulturelle Einflüsse erweitert. Das anfängliche Menschenbild – wonach alle Mitarbeiter in einer Organisation basierend auf den gleichen Motiven handeln und keine Differenzierung vorhanden war («alle sind gleich») – worauf sich die ersten Führungsansätze basierten, hat sich so schrittweise näher an die individuelle Realität entwickelt. Die Hauptunterschiede der unterschiedlichen Menschenbilder sind vor allem die wahrgenommene

Individualität und Komplexität des Menschen. Das heutige Menschenbild, auf dem die aktuellen Führungstheorien aufbauen, ist näher an der Realität und der Anerkennung der menschlichen Gesamtheit und Komplexität. Führungstheorien aus früheren Jahren wirkten dabei auf die Entwicklung moderner Führungsansätze ein. In Bezug auf die Ausrichtung der Führung im Allgemeinen wandelte sich die Führung als Austauschbeziehung (transaktionale Führung) hin zur Führung der Begeisterung der Mitarbeiter (transformationale Führung). Abbildung 2 führt die relevantesten Führungsansätze auf und wurde um den Ansatz «Positive Leadership» (Kapitel 2.3) ergänzt.

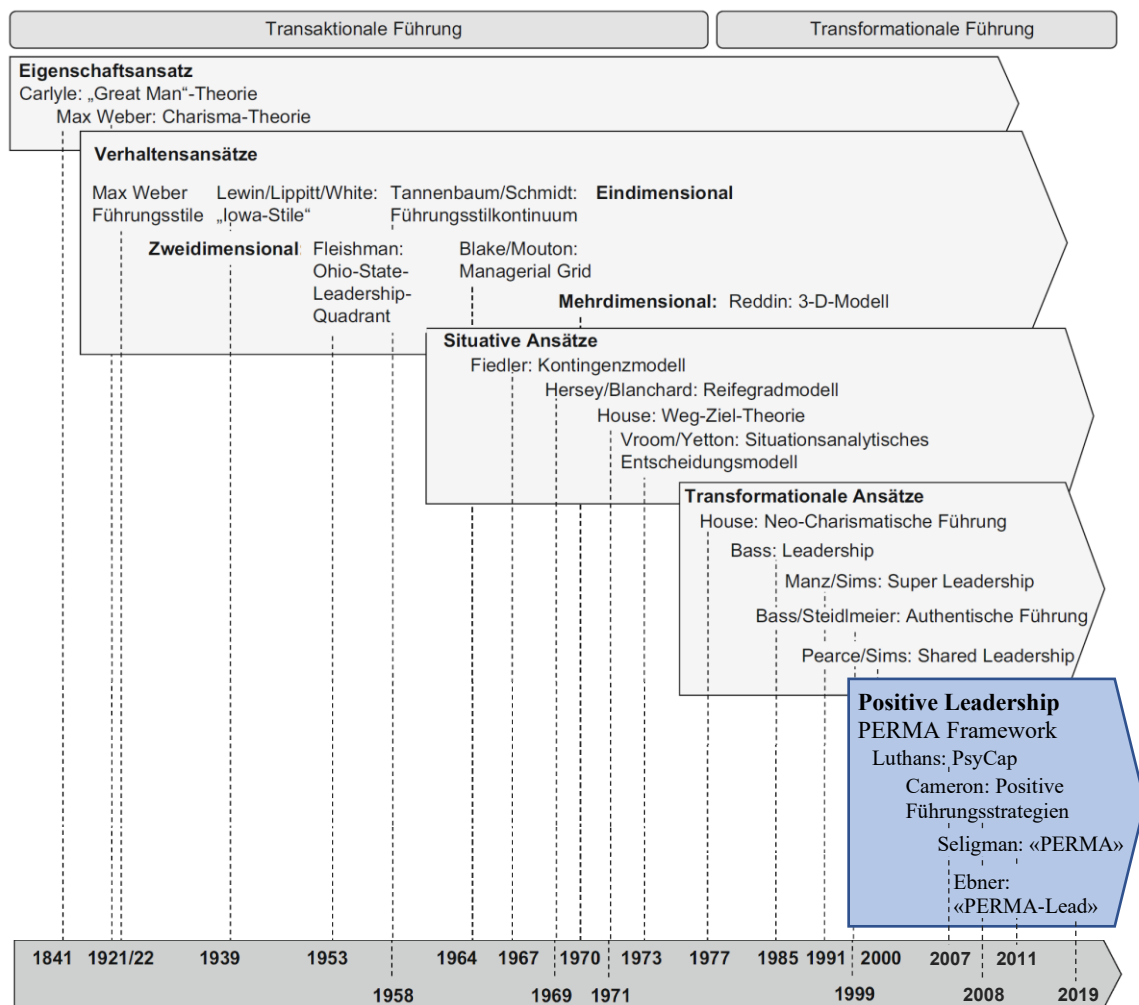


Abbildung 2: Führungsansätze im Wandel der Zeit (Schirmer & Woydt, 2016: S.158) und eigene Ergänzung des «Positive Leadership»

2.2 Positive Psychologie

Die wissenschaftlich fundierte Psychologie hat sich in ihren Anfängen überwiegend auf die Leidensminderung bei Menschen fokussiert. Seligman (1998) kritisierte, dass die Psychologie wenig wissenschaftlich fundiertes Wissen anbietet, um das Leben von gesunden Menschen zu bereichern und die Lebenszufriedenheit zu erhöhen. Der Fokus

liegt bei der «Positiven Psychologie» auf den positiv empfundenen Realitäten des Lebens. Wissenschaftlich fundiert ergänzt dieser Teilbereich die Psychologie mit «einfachen» Techniken, welche für Menschen in alltäglichen Situationen gedacht sind und wirkungsvoll in das Leben integriert werden können (Ebner, 2019). Dieser Ansatz ist die wissenschaftliche Untersuchung positiver Aspekte des menschlichen Lebens und fokussiert sich hierbei auf die Erhöhung der Lebenszufriedenheit und soll zum individuellen Aufblühen führen. Die Positive Psychologie beschäftigt sich unter anderem mit den Grundlagen eines "guten Lebens", was dieses lebenswert macht und mit begünstigenden Eigenschaften und Bedingungen des Wohlbefindens (Giuliani, 2020b). Dieser noch relativ junge Teilbereich der Psychologie ist als Erweiterung im positiven Bereich, zu den bestehenden Klassifikationssysteme der klinischen Psychologie, wie in Abbildung 3 ersichtlich ist, zu verstehen.

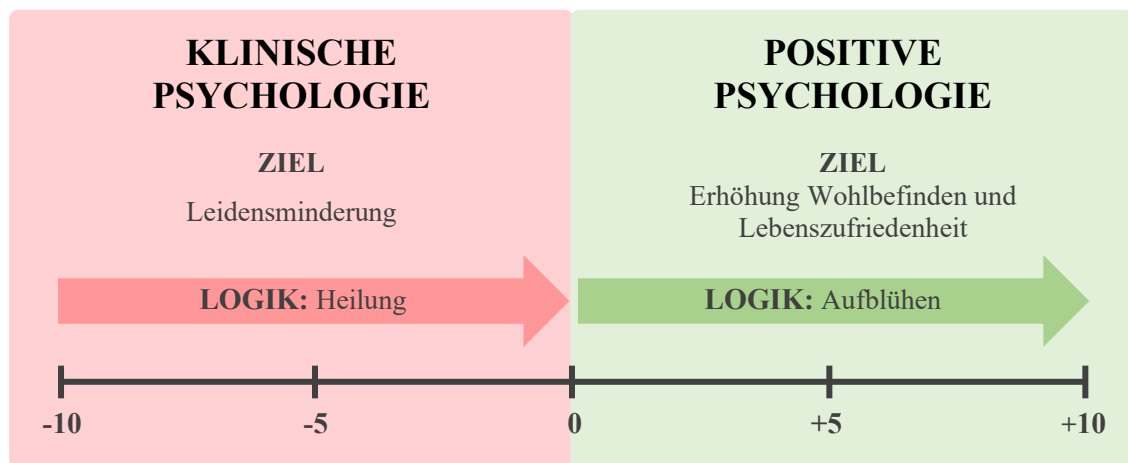


Abbildung 3: Gegenüberstellung der Klinischen und Positiven Psychologie in Anlehnung an Ebner (2019: S. 46f.)

Die Forschung der weitgefassten Positiven Psychologie hat sich bereits anfänglich stark verzweigt. Bisher unerforschte Bereiche wie Charakterstärken, Tugenden, Wohlbefinden, Lebenszufriedenheit, positive Emotionen und Talente wurden mit dem Ziel analysiert, die Psychologie zu vervollständigen (Hone et al., 2014). Dabei haben sich auch die Werte «Well-Being» und «Flourishing» im Verlaufe der Forschung im Zentrum der Thematik positioniert. Mit der Positiven Psychologie wird der Fokus auf die individuellen Stärken und positiven Eigenschaften, die Lebenserfahrungen, ein erfülltes Leben und wie das Leben optimiert werden kann, gelegt.

2.3 Positive Leadership

Die Erforschung der Positiven Psychologie hat, übertragen in der Führungsforschung, unter der Bezeichnung «Positive Leadership» einen ressourcen- und stärkenorientierten Führungsansatz ermöglicht. Dabei ist die Definition des Begriffes in der Forschung nicht einheitlich und bewegt sich zwischen der Positiven Psychologie und Managementtheorien (Ebner, 2019). Verschiedene «Positive Leadership» Ansätze haben sich parallel zur Positiven Psychologie entwickelt. Das «Positive Leadership» besteht aus den vier Elementen Talententwicklung, Engagement, Teamentwicklung und Visionsentwicklung, welche in Tabelle 1 zusammengefasst sind (Giuliani, 2020a).

Element	Schwerpunkte	Quelle
Talententwicklung (Ebene: Individuum)	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung von individuellen Charakterstärken • Implementierung von Charakterstärken in den Arbeitskontext 	(Peterson & Seligman, 2004)
Engagement (Ebene: Individuum)	<ul style="list-style-type: none"> • Flow Ansatz um Engagement zu steigern: individuelle Fähigkeiten treffen auf hohe, aber ideale Herausforderungen, sodass die Person in der Arbeit versinkt und positive Emotionen erfährt • Balance für Flow-Effekt zwischen Fähigkeiten und Anforderungen • Flow-Tätigkeiten identifizieren und ausweiten 	(Csikszentmihalyi, 1977, 1996)
Teamentwicklung (Ebene: Team)	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Resultate und Erfolge: Durch die Beteiligung aller Mitarbeiter entsteht Zusammengehörigkeit. • Managerial-Grid: Unterscheidung zwischen Mensch- und Sachorientierung führt zu fünf wesentlichen Führungsstrategien 	(Blake & Mouton, 1964)
Visionsentwicklung (Ebene: Organisation)	<ul style="list-style-type: none"> • Built to Last-Ansatz: Entwicklung einer motivierenden Unternehmensvision • Visionen geben Sinn und lösen das Sinnerleben aus, fördern die Unternehmensidentifikation und schaffen Motivation bei der Arbeit 	(Collins & Porras, 1996)

Tabelle 1: Die vier Elemente des «Positive Leaderships»

Die beiden Modelle, welche unter «Positive Leadership» den grössten Bekanntheitsgrad erlangt haben, werden in den beiden nachfolgenden Kapitel vorgestellt.

2.3.1 Mikroebene: Psychologisches Kapital (PsyCap)

Managementprofessor Fred Luthans entwickelte das Modell des «Psychologischen Kapitals» (Luthans et al., 2007) auf Basis des «Positive Organizational Behavior» (Luthans, 2002), den Strömungen der «Positiven Psychologie» (Luthans & Youssef, 2004) und eigener empirischer Forschung (Luthans & Avolio, 2003). Luthans verfolgte mit seinem Ansatz die Verbesserung der Leistungen am Arbeitsplatz durch die Anwendung positiv ausgerichteter Stärken und den psychologischen Fähigkeiten der Mitarbeiter. Als «Psychologisches Kapital» wird der positive psychologische Entwicklungsstand eines Individuums verstanden. Der Ansatz dieses Modells befindet sich somit auf der Mikroebene eines Unternehmens. Wissenschaftlich ist belegt, dass dieses psychologische Kapital positive Auswirkungen auf zahlreiche im Arbeitsleben relevante Bereiche hat, unter anderem auf die Positivität und die Performance (Dawkins et al., 2018). Ebenfalls wurde nachgewiesen, dass das Psychologische Kapital einer Führungskraft, jenes der Mitarbeiter beeinflusst (Avey et al., 2011; Walumbwa et al., 2010). Der Wunsch nach Beeinflussung des Mitarbeiters durch eine Führungskraft bezeichnet Ebner als «Followership» (Ebner, 2019).



Abbildung 4: Das «Positive Leadership» Modell nach Luthans et al. (2007) und Ebner (2019: S.54ff.)

Gemäss Ebner wird das Psychologische Kapital einer Führungskraft erst dann zu «Positive Leadership», wenn dieses (Psychologische Kapital) hoch ausgeprägt ist und der Wunsch vorhanden ist, Mitarbeiter aktiv beeinflussen zu möchten.

2.3.1.1 Die Korrelation des PsyCap mit der Innovationsfähigkeit

Die Korrelation eines ausgeprägten Psychologischen Kapitals auf die Verbesserung der Innovationsfähigkeit ist durch wissenschaftliche Studien belegt worden. Die positive Beeinflussung der Innovationsfähigkeit ist zusammenfassend in Abbildung 5 dargestellt.

Unter anderem zeigt sich, dass Personen mit einem hohen PsyCap-Wert von ihren Vorgesetzten als Personen eingestuft werden, welche ein innovativeres Verhalten an den Tag legen und dadurch mit grösserer Wahrscheinlichkeit neue Ideen am Arbeitsplatz entwickeln und umsetzen (Abbas & Raja, 2015). Zudem empfinden Personen mit hohem PsyCap ein geringeres Ausmass von Stress am Arbeitsplatz. Dies beeinflusst und verstärkt das Erleben von Positiven Emotionen (Ebner, 2017, 2019). Ausserdem zeigt sich, dass sich das PsyCap auch auf die PERMA Dimension «Engagement» auswirkt und dadurch innovatives Verhalten am Arbeitsplatz fördert (Sameer, 2018). Des Weiteren wurde bestätigt, dass das PsyCap mit der Varianz des Innovationsverhaltens eines Mitarbeiters signifikant korreliert (Hsu & Chen, 2017; Jafri, 2012). Die damit zusammenhängenden Implikationen für das Management einer Organisation besteht in der Empfehlung, das PsyCap als Instrument zu nutzen, um die Kreativität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter zu entwickeln und darauf aufbauend eine Innovationskultur zu schaffen.

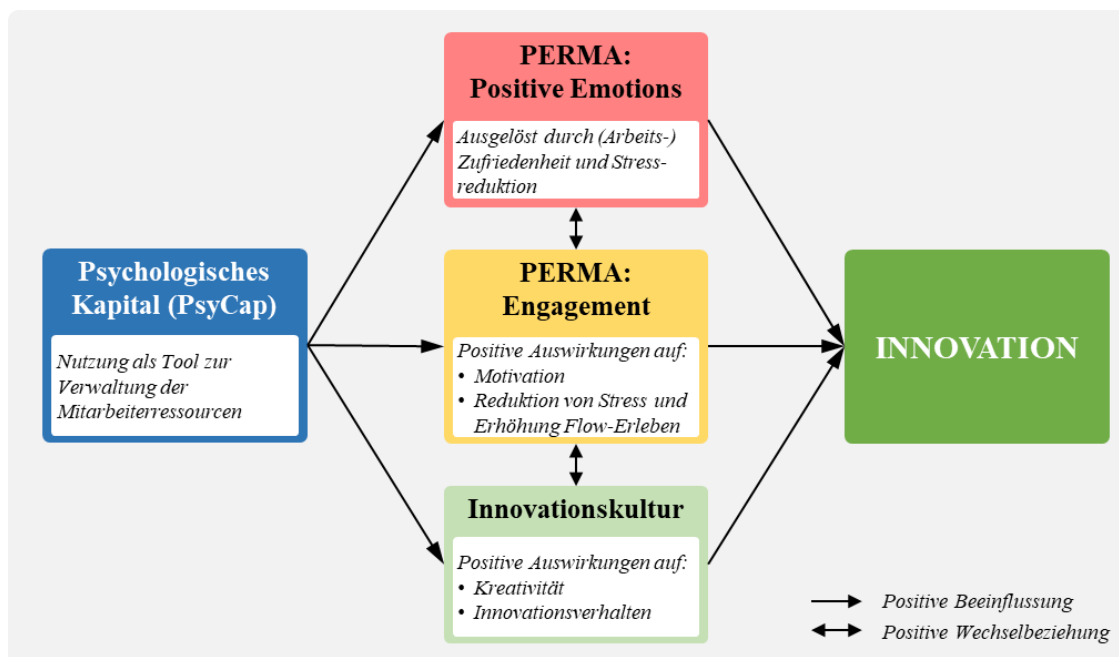


Abbildung 5: Die Korrelation zwischen dem Psychologischen Kapital und der Innovationsfähigkeit nach Jafri (2012), Hsu & Chen (2017), Abbas & Raja (2015), Ebner (2017, 2019) und Sameer (2018)

2.3.2 Makroebene: Positive Organizational Scholarship (POS)

Der POS Ansatz ist kein konkretes Modell, sondern gibt einen wissenschaftlichen Rahmen vor, in welchem weitere Modelle und Strategien Platz finden (Cameron et al., 2003). POS beschäftigt sich dabei mit besonders positiven Ergebnissen, Prozessen und Attributen von Organisationen und ihren Mitgliedern. Der Ansatz fokussiert dabei Dynamiken die mit Exzellenz, gedeihend, aufblühend, Überfluss, Widerstandsfähigkeit

und Tugendhaftigkeit beschrieben werden. Die Publizierung dieses Ansatzes unter dem Begriff «Positive Leadership» fand in der ersten Auflage 2008, und in der zweiten Auflage 2012 (Cameron, 2012), statt. In Abbildung 6 werden vier Führungsstrategien beschrieben, welche zu einer «positiven Abweichung» führen.

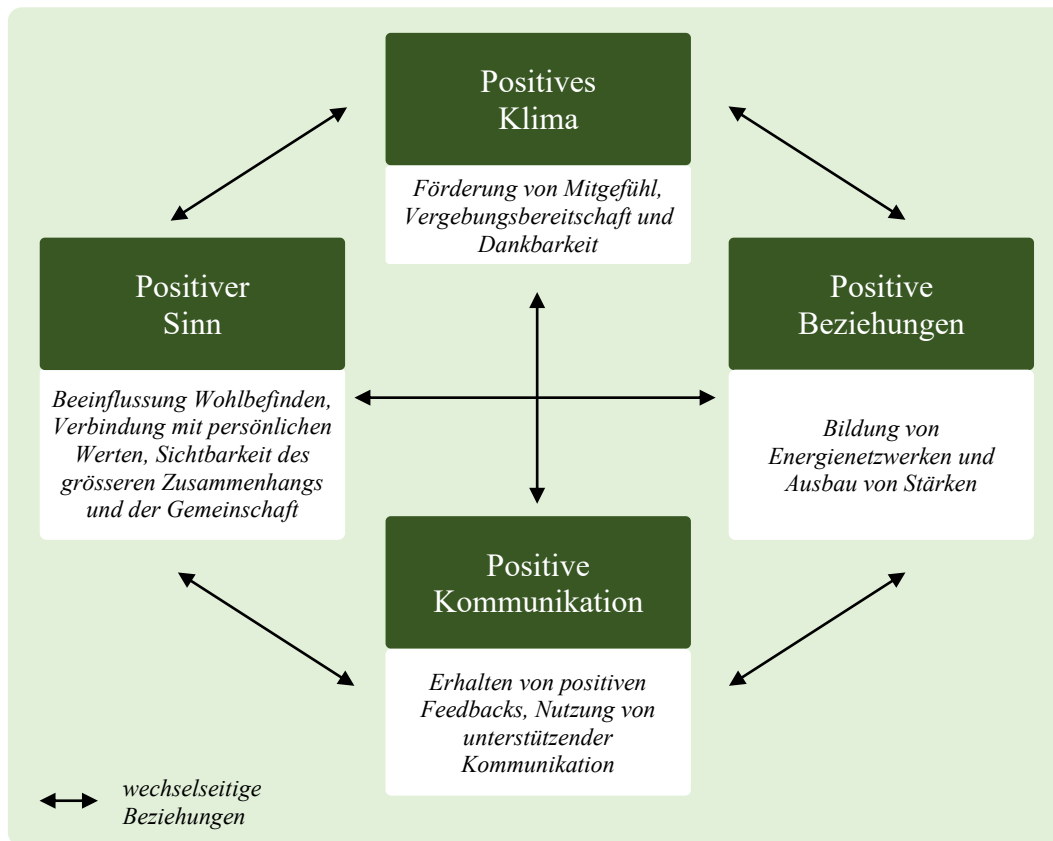


Abbildung 6: Die vier positiven Führungsstrategien nach Cameron (2012) und Übersetzung nach Ebner (2019)

Dieses Modell beschreibt Faktoren, welche in wechselseitig abhängigen Beziehungen zueinanderstehen. Cameron (2012) beschreibt, dass Unternehmensleistungen mittels negativ bis positiver Skala versinnbildlicht werden können. Die Norm liegt in der Mitte der Skala, während links negative und rechts positive Abweichungen aufgezeigt werden können. Bezüglich dieser Skala geht Cameron davon aus, dass Organisationen im Normalfall auf Stabilität und Beständigkeit, sowie Planbarkeit ausgerichtet sind. In Bezug auf die Zielerreichung, steht folglich nicht die überdurchschnittliche Leistung im Vordergrund, sondern die Erfüllung dieser Norm. Die Übertreffung dieser Norm führt zu überdurchschnittlichem Unternehmenserfolg. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es sich bei Camerons Ansatz nicht um konkret definierte Führungsverhalten oder Eigenschaftsbeschreibungen einer Führungskraft, sondern mehr um eine Organisationstheorie handelt. Aus dieser lassen sich indirekt Führungsverhaltensweisen ableiten. Camerons Ansatz definiert folglich ein Rahmenmodell, wie die «Positive Psychologie» auf der

Makroebene im Unternehmenskontext zu einer leistungsförderlichen und gleichzeitig menschenfreundlichen Unternehmenskultur beitragen kann (Cameron & Quinn, 2011).

2.3.2.1 Die Korrelation des POS mit der Innovationsfähigkeit

Ergänzend zu Cameron und Quinn führen Cooperrider und Godwin (2012) weitere Innovationsfaktoren auf. Durch die Nutzung und Erweiterung von Stärken, Ausbau von Kapazitäten, der Etablierung des Neuen und Verdrängung des Alten, wird stärkenbasierte unternehmerische Innovation geschaffen (Cooperrider & Godwin, 2012). Durch die Korrelation mit dem Innovationsfähigkeits-Faktor «Innovationskultur», wird eine innovationsinspirierte, positive Organisationsentwicklung geschaffen (Abbildung 7).

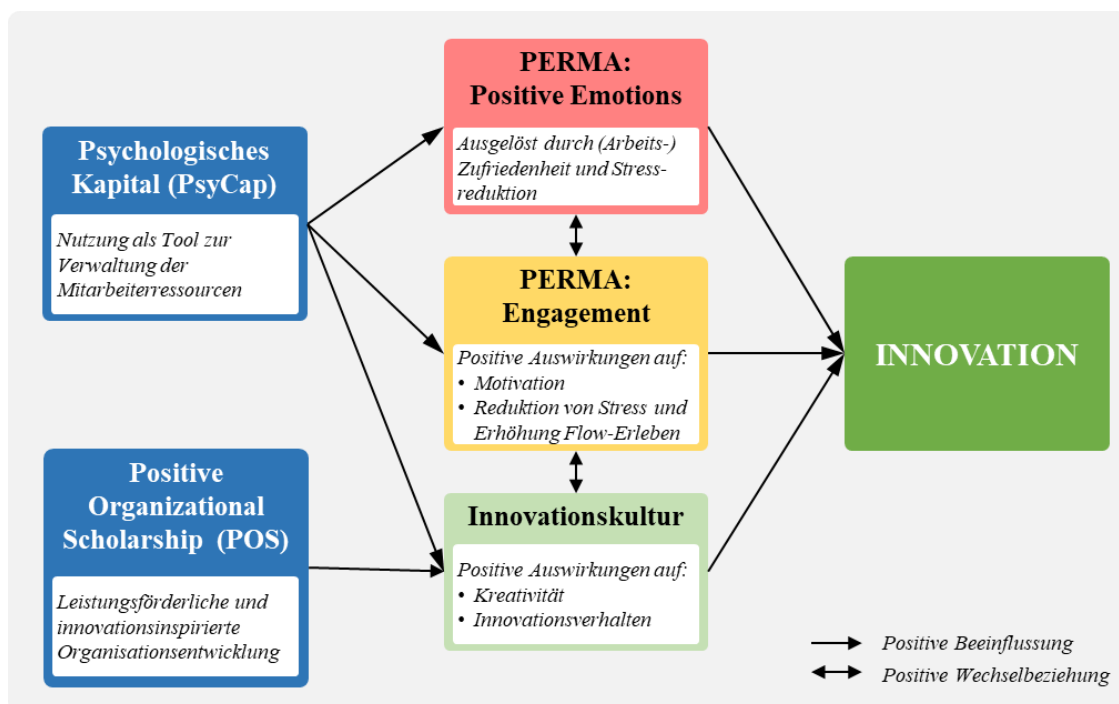


Abbildung 7: Erweiterung der Korrelation des PsyCap auf die Innovationsfähigkeit um den Einflussfaktor POS gemäss Cameron & Quinn (2011) und Cameron (2012)

2.3.3 PERMA-Lead Framework

Ein massgeblicher Treiber der Positiven Psychologie ist die Theorie des Wohlbefindens von Seligman. Im Jahre 2011 stellte er in seinem Buch «Flourish» («Aufblühen») mit dem PERMA-Modell seine neue «Well-Beings» Theorie vor. Mit diesem Modell werden messbare und beeinflussbare Faktoren als Basis für das Aufblühen definiert. Ebenfalls wird diskutiert, was ein "gutes Leben" ausmacht und was zu einer Verbesserung davon führen kann. Dieses Konzept überführt die Erkenntnisse der Positiven Psychologie in einen messbaren Rahmen.

Seligman schreibt dazu in seinem Buch:

«I now think, that the topic of positive psychology is well-being, that the gold-standard for measuring well-being is flourishing, and that the goal of positive psychology is to increase flourishing.»¹ (Seligman, 2011: S.13)

Gemäss dieses Ansatzes hängt die Leistungsfähigkeit von Menschen massgeblich von den Aspekten der fünf Dimensionen des «Positive Leadership» ab, welche in nachfolgender Tabelle beschrieben sind.

Komponente	Bezeichnung	Beschreibung
P	Positive Emotions	Regelmässiges Erleben positiver Emotionen ist ein wichtiger Faktor für das menschliche Wohlbefinden. Gefühle werden als positiv angesehen, wenn diese stärkend sind und als angenehm erlebt werden.
E	Engagement	Sich einbringen können, die eigenen Potentiale entwickeln und Stärken entfalten.
R	Relationships	Förderliche Beziehungen haben und in einem Netzwerk verknüpft sein, um Teil davon zu sein und dies zu erleben. Dies ist eine wichtige Basis für die Potentialentfaltung. Dieses Verbundensein reicht von Arbeitsbeziehungen bis zur Liebesbeziehung.
M	Meaning	Die erlebte Sinnhaftigkeit bildet die Grundlage dafür, sich zu engagieren und dabei tiefe Erfüllung zu erleben. Ein Bedürfnis, was menschlichen Sinn ergibt, liegt im Tun von etwas Grösserem und Bedeutungsvollem.
A	Accomplishment	Das Erleben einer Zielerreichung aufgrund eigenen Schaffens, ist eine Erfahrung, die Menschen brauchen, um zu erleben, dass sie einen Einfluss auf die Geschehnisse haben.

Tabelle 2: PERMA-Modell nach Seligman (2011)

Die Kritikpunkte des Modells liegen beim hohen Zusammenhang der fünf Faktoren, welche unter anderem bei der Faktormessung aufgrund der gegenseitigen Korrelationen problematisch ist. Zudem weist das PERMA-Modell einen hohen Zusammenhang mit dem bereits existierenden Modell des «Subjektiven Wohlbefindens» aus (Goodman et al., 2018). Der Vorteil beim PERMA Modell liegt in der Vergleichbarkeit unterschiedlicher Forschungsergebnisse, welche auf dem einheitlichen Messinstrument des PERMA-Profiler basieren (Butler & Kern, 2016). Mit diesem Modell kann die Forschung

¹ Eigene Übersetzung: «Ich denke jetzt, dass das Thema der positiven Psychologie das Wohlbefinden ist, dass der Massstab zur Messung des Wohlbefindens Aufblühen ist, und dass das Ziel der positiven Psychologie die Steigerung des Aufblühens ist.»

systematisiert werden und auf Faktorebene differenziert stattfinden. Die Weiterentwicklung des PERMA Modells von Seligman durch Ebner hat zum «PERMA-Lead»-Modell geführt (Ebner, 2019). Entstanden ist ein Positive-Leadership-Modell, welches tatsächliches Führungsverhalten abbilden kann. Die dafür verwendeten wissenschaftlichen Gütekriterien sind in Anhang B aufgelistet. Ebner beschreibt dabei eine Führungskraft als «Positive Leader», wenn das Führungsverhalten das PERMA in seinen Mitarbeitern positiv beeinflusst. «Positive Leadership» ist das, was eine Führungskraft konkret zur PERMA-Steigerung beiträgt und das PERMA der Mitarbeiter ist folglich das Ergebnis von «Positive Leadership». Wie im Kapitel zur POS-Makroebene (Kapitel 2.3.2) festgehalten wurde, beeinflussen neben Leadership auch noch weitere Faktoren im Makroumfeld einer Organisation das PERMA der Mitglieder. Führung ist dabei ein relevanter Aspekt (Tsui et al., 2006) und «Positive Leadership» das, was eine Führungskraft zu PERMA beiträgt.

Lead-Komponente	Bezeichnung	Führungsverhalten eines Positive Leaders
P Lead	Positive Emotions	Ermöglicht positive Emotionen: Beitrag leisten, dass sich Mitarbeiter am Arbeitsplatz wohlfühlen, zufrieden sind und Spass bei der Arbeit haben.
E Lead	Engagement	Fördert individuelles Engagement: Aufgaben entsprechen der individuellen Stärken der Mitarbeiter. Hilft Stärken auszubauen und Fähigkeiten zu erkennen.
R Lead	Relationships	Schafft tragfähige Beziehungen: Gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung im Team fördern. Förderung der Teamzugehörigkeit.
M Lead	Meaning	Vermittelt Sinn in der Arbeit: Förderung des Sinnerlebens und Verständnisses über die Wichtigkeit der Arbeit. Vermittlung, dass wertvolle Arbeit geleistet wird.
A Lead	Accomplishment	Macht Erreichtes sichtbar: Positive Feedbacks und Lob bei Zielerreichung und gemeinsames Freuen über Abgeschlossenes.

Tabelle 3: PERMA-Lead Kurzbeschreibung nach Ebner (2019: S.68 ff.)

2.3.4 Die Korrelation zwischen PERMA-Lead und Innovationsfähigkeit

Im Rahmen dieser Arbeit, werden die PERMA-Lead Komponenten «Positive Emotions» und «Engagement» im Kontext von Innovation genauer untersucht. Pro Komponente

wurden die relevanten Faktoren hervorgehoben, welche eine wissenschaftlich belegte positive Abweichung des Faktors Innovation auslösen können. Die Korrelation mit der Innovationsfähigkeit, der in dieser Arbeit nicht untersuchten Komponenten «Relationships» (Anhang C 2), «Meaning» (Anhang C 3) und «Accomplishment» (Anhang C 4), sind im Anhang aufgeführt.

In den nachfolgenden Tabellen sind die innovationsfördernden Faktoren zusammengetragen, welche einen wissenschaftlich belegten Einfluss auf die Innovationsfähigkeit der PERMA Dimensionen «Positive Emotions» (Tabelle 4) und «Engagement» (Tabelle 6) haben.

Gemäss der von Ebner (2019) durchgeführten Untersuchungen zum PERMA-Lead Gesamtdurchschnitt (Abbildung 1) haben Führungskräfte in den Dimensionen «Positive Emotions» und «Engagement» noch am meisten Entwicklungspotenzial, weshalb diese Dimensionen mit dieser Arbeit untersucht werden. Dieses Kapitel legt nahe, wie zentral die Korrelation dieser Dimensionen auf die Innovationsfähigkeit ist, weshalb diese Wissenslücke durch die qualitativen Experteninterviews zu schliessen versucht wird.

2.3.4.1 Die Korrelation der PERMA-Lead Dimension «Positive Emotions» mit der Innovationsfähigkeit

In diesem Unterkapitel werden die Faktoren für eine positive Abweichung – bezüglich Innovation – vorgestellt. Die Ermöglichung positiver Emotionen korreliert wissenschaftlich belegt mit der menschlichen Innovationsfähigkeit. Die nachfolgende Tabelle fasst die wesentlichen Innovationsfähigkeits-Faktoren der PERMA-Dimension «Positive Emotions» zusammen.

Lead-Komponente	Faktor für positive Abweichung	Positive Abweichung auf die Innovationsfähigkeit
P Positive Emotions	Positive Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung und Art des Denkens (Isen, 1987) • Veränderung der Wahrnehmung (Wadlinger & Isaacowitz, 2006) • Erweiterung des momentanen Denken und Handelns führt zu kreativen, flexiblen und unvorhersehbaren neuen Denk- und Handlungsmöglichkeiten (Fredrickson & Branigan, 2005) • Aufbau (persönlicher) kognitiver Ressourcen (z.B. Expertenwissen, intellektuelle Komplexität) (Fredrickson, 2013) • Aufbau persönlicher und organisationaler Ressourcen (Salanova et al., 2006)

		<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Arbeitsleistung (um rund 12 Prozent) bei gleichbleibender Qualität (Oswald et al., 2015)
	Mitgefühl (negative Emotion)	<ul style="list-style-type: none"> • Fördert menschliche, kollektive Fähigkeiten wie Kreativität & Lernen und trägt zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen bei (Worline & Dutton, 2017): <ul style="list-style-type: none"> - Innovation - Zusammenarbeit - Verbleib talentierte Mitarbeiter im Unternehmen • Verbesserte Anpassungsfähigkeit an Veränderungen
	Positive Grundhaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung und Art des Denkens (Isen, 1987) <ul style="list-style-type: none"> - Steuerung des Denkens (Dreisbach, 2008)

Tabelle 4: Positive Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit der PERMA-Komponente «Positive Emotions»

Im Rahmen dieser Arbeit ist die Definition von «Positiven Emotionen» unerlässlich. In Tabelle 5 sind die zehn Variationen von positiven Emotionen nach Fredrickson (2011) vorgestellt, welche besonders häufig das Alltagsleben von Menschen prägen (Fredrickson, 2013). Ebenfalls schreibt Fredrickson, dass diese zehn Emotionen nicht Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Ergänzend zu erwähnen ist, dass Barbara Fredrickson eine der führenden Forscherin auf dem Gebiet der positiven Emotionen ist und diese zehn Emotionen die Grundlage zahlreicher weiterer Forschungsarbeiten im Organisationskontext bilden (Green et al., 2017).

Positive Emotionen	Kurzbeschreibung
Freude	<ul style="list-style-type: none"> • Entstehung: Bei Eintritt von unerwartetem Glück • Folge: Freude erzeugt Lust sich zu engagieren
Dankbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Entstehung: Anerkennung eines anderen Menschen als Auslöser von unerwartetem Glück • Folge: Motivation kreativ neue Wege zu gehen sowie freundlich und grosszügig zu sein
Zufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> • Entstehung: Gegenwärtige Situation wird als geschätzt, richtig oder befriedigend wahrgenommen • Folge: Gelassenheit und Ruhe, Geniessen aktueller Umstände
Interesse	<ul style="list-style-type: none"> • Entstehung: In neuen, sicheren und herausfordernden Situationen • Folge: Lust das Neue zu erforschen, zu lernen und einzutauchen
Hoffnung	<ul style="list-style-type: none"> • Entstehung: In schwierigen Lebenssituationen mit unsicherem Ausgang, in welcher die Chance zur Änderung besteht • Folge: Motivation Dinge durch eigene Fähigkeiten und Ideen positiv zu beeinflussen
Stolz	<ul style="list-style-type: none"> • Entstehung: Relevanter Anteil an etwas haben, was im sozialen Kontext als positiv und wertvoll wahrgenommen wird • Folge: Zufriedenheitsempfinden

Vergnügen	<ul style="list-style-type: none"> • Entstehung: Situationen, welche in einem bestimmten sozialen Kontext als "witzig" wahrgenommen werden • Folge: Lachen, kreative Wege zur Fortsetzung der Heiterkeit finden
Inspiration	<ul style="list-style-type: none"> • Entstehung: Erleben von Exzellenz bei anderen • Folge: Motivation zur eigenen Weiterentwicklung und Ansporn zur Bestleistung
Ehrfurcht	<ul style="list-style-type: none"> • Entstehung: Erleben von Situationen, welche als mächtig erscheinen • Folge: Faszination, Erweckung von Eindruck
Liebe	<ul style="list-style-type: none"> • Entstehung: Zwischenmenschliche Verbindung in sicherer Umgebung • Folge: Wahrnehmung sozialer Verbindung und «Selbsterweiterung», baut soziale Gemeinschaft auf

Tabelle 5: Positive Emotionen nach Barbara Fredrickson (2011, 2013), Übersetzungen nach Ebner (2019)

Diese zehn positiven Emotionen fließen als Kategorie P1 «Positive Emotions» (Kapitel 4.2.2) in die qualitative Datenerhebung mit ein.

2.3.4.2 Die Korrelation der PERMA-Lead Dimension «Engagement» mit der Innovationsfähigkeit

Die Förderung des individuellen Engagements ist das Zentrum dieser Dimension. Engagement ist Leidenschaft und kann zu Höchstleistungen führen (Ebner, 2019). Diese Höchstleistungen entstehen unter anderem in Situationen, welche vorhandene spezifische Stärken und Kompetenzen erfordern und ein ideales Mass an Herausforderungen beinhalten. Das Schaffen von idealen Situationen zur Ermöglichung von Höchstleistungen wird in dieser Dimension als «Positive Leadership» verstanden.

Lead-Komponente	Faktor für positive Abweichung	Positive Abweichung auf die Innovationsfähigkeit
E Engagement	Stärkenauslebung	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von Signaturstärken (Stärken, welche beim Individuum am stärksten ausgebildet sind) führt zu messbaren Höchstleistungen und positiveres, arbeitsbezogenes Verhalten (Lavy & Littman-Ovadia, 2017; Littman-Ovadia et al., 2017) • Stärkenorientierte Organisationskultur wirkt sich positiv auf die Leistungen der Mitarbeitenden aus, sowohl im Erfüllen ihrer Rolle, als auch darüber hinaus (Woerkom & Meyers, 2015)
	Intrinsische Motivation und die höchste Form der Motivation («Flow-Effekt»)	<ul style="list-style-type: none"> • Ausführung einer Tätigkeit aus innerer Motivation und Eigeninitiative • Bessere Leistung während «Flow-Erleben» (Csikszentmihalyi, 1996; Murphey, 2012), im Businesskontext («Gamification») positive Wirkung belegt (Foster & Lloyd, 2007)

	Neugier, Leidenschaft und Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Neugier und Interesse (Erforschung neuer Ideen, Tätigkeiten und Erfahrungen). Leidenschaft und Kompetenz als wichtigste Unternehmensressource zur Innovationsschaffung (Thulin, 2017)
--	-------------------------------------	---

Tabelle 6: Positive Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit der PERMA-Komponente «Engagement»

Aufbauend auf dem VIA-Modell der Charakterstärken beinhaltet die PERMA Lead-Komponente «Engagement» sechs Tugenden und 24 Charakterstärken als Faktor für eine positive Abweichung (Peterson & Seligman, 2004). Dieses Modell umfasst konkrete Werte, welche sich in allen Kulturen gefunden haben und die definierten Anforderungen einer «Charakterstärke» erfüllen. So musste unter anderem erfüllt sein, dass diese klar abgrenzbar ist, individuelle Zufriedenheit fördert, kulturübergreifend, moralisch wertvoll und messbar ist, sowie die Ursache für etwas Positives wie Lebenszufriedenheit, Kompetenz oder Arbeitszufriedenheit darstellt. Die Tugenden wurden im Rahmen dieser Arbeit über die Innovationsfähigkeit in den Experteninterviews untersucht. Diese Tugenden wurden zum einen nicht explizit erhoben, weil dies über das Forschungsdesign dieser Arbeit nur erschwert möglich gewesen wäre, und zum anderen wurde die strategische Relevanz von Unternehmenstugenden auf die unternehmerische Innovationskraft nachgewiesen (Chatterjee et al., 2015). Aus diesen genannten Gründen wurde die Untersuchung der Tugenden über den Faktor Unternehmenskultur ausreichend berücksichtigt. Die Erkenntnisse zur Unternehmenskultur ist in die Auswertung zur Innovationsfähigkeit über den Faktor «Innovationskultur» (Faktor-Nr. I1.5) eingeflossen. Die Tugend der Weisheit und des Wissens, ist über die Faktoren «Internes Lernen» (Faktor-Nr. I1.1) und «Lernen vom Kunden» (Faktor-Nr. I1.2) eingeflossen. Eine Übersicht zu den unterschiedlichen Tugenden und ihren positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit ist in Anhang C1 angefügt.

2.4 Innovation Advantage

In diesem Kapitel wird der Begriff «Innovation Advantage» für diese Arbeit definiert (Kapitel 2.4.4), da keine allgemein akzeptierte Definition vorliegt. In die Herleitung der Definition eingeflossen sind Aspekte der Teilbereiche «Innovation» und «Competitive Advantage» («Wettbewerbsvorteil»). Der «Innovation Advantage» beschreibt folglich einen Wettbewerbsvorteil durch Innovation. Da Innovationsfaktoren die stärkste Form eines Wettbewerbsvorteils sind (Sammerl, 2006), kann in diesem Kontext auch von einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil durch Innovation gesprochen werden. Unter optimalen Rahmenbedingungen kann sich dadurch eine Organisation zu einem

«Innovation Powerhouse» entwickeln. Daraus können ein starker bis dominanter Marktanteil und ein hoher finanzieller Innovationserfolg generiert werden.

2.4.1 Definition Innovation

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert «Innovation» im Allgemeinen wie folgt (Möhrle, o. J.):

«Bezeichnung in den Wirtschaftswissenschaften für die mit technischem, sozialem und wirtschaftlichem Wandel einhergehenden (komplexen) Neuerungen.»

Im Duden ist «Innovation» im wirtschaftlichen Kontext wie folgt definiert (Wirtschaftliche Bedeutung von Innovation, o. J.):

«Realisierung einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem, besonders die Einführung eines neuen Produkts oder die Anwendung eines neuen Verfahrens.»

Obschon keine allgemein akzeptierte Definition für den Begriff «Innovation» vorliegt, haben die Definitionsversuche nachfolgende gemeinsame Merkmale (Möhrle, o. J.):

- Neuheit oder (Er-)Neuerung eines Objektes oder sozialen Handlungsweise.
- Veränderung bzw. Wechsel durch die Innovation in und durch eine Unternehmung. Eine Innovation muss folglich entdeckt/erfunden, eingeführt, angewandt und institutionalisiert werden.

Zwingend positiv konnotiert ist Innovation in diesen Gemeinsamkeiten hingegen noch nicht, weshalb der Erweis in den nachfolgenden Unterkapitel erbracht wird.

2.4.1.1 Innovationsgrad

Innovationen unterscheiden sich voneinander durch unterschiedliche Innovationsqualität der Neuerung. Dies wird durch den Innovationsgrad einer Neuerung beschrieben. In Tabelle 7 (Folgeside) sind die Unterschiede zwischen radikalen und inkrementalen Innovationen dargestellt.

Innovationsgrad	Kurzbeschreibung
Inkrementell	Beschreibt eine punktuelle Verbesserung oder Erweiterung eines standardisierten Produktes, Dienstleistung oder Prozesses. Es handelt sich um eine Innovation mit geringerem Innovationsgrad. Die inkrementelle Innovation ist vor allem in bestehenden bzw. umkämpften Märkten und in bekannten Anwendungsgebieten anzutreffen. Diese Form der Innovation dient primär der Erhaltung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit.
Radikal	Beschreibt eine Durchbruchinnovation und zeichnet sich durch einen hohen Innovationsgrad aus. Im Normalfall werden dadurch tiefgreifende organisationale Veränderungen hervorgerufen. Es handelt sich hierbei um revolutionäre Produkte, Technologien oder die Erschliessung neuer Geschäftsfelder.

Tabelle 7: Kurzbeschreibe der Innovationsgrade nach Goffin et al. (2009)

In diesem Zusammenhang muss angefügt werden, dass es sich bei der Determination des Innovationsgrads um ein akademisch umstrittenes Thema handelt. Dabei stufen Fachexperten eine bestimmt Innovationen als radikal ein, während andere diese als inkrementell bezeichnen würden (Goffin et al., 2009). Da im Rahmen dieser Arbeit nicht einzelne Innovationen bezüglich ihres Grades untersucht werden, erfüllen die oben aufgeführten Beschreibungen die Definitions-Anforderungen dieser Arbeit ausreichend.

2.4.1.2 Faktoren zur Förderung der Innovationsfähigkeit

Die finanziellen und wirtschaftlichen Vorteile, welche sich aus unternehmerischer Innovation ergeben sind allgemein bekannt. Viel relevanter ist die Betrachtung von Faktoren, welche zur unternehmerischen Innovation beitragen. In diesem Unterkapitel wird deswegen ergründet, welche Faktoren sich fördernd auf die Innovationsfähigkeit auswirken. Als Einleitung wird dafür ein übersetztes Zitat von Hyland und Beckett aufgeführt:

«Innovation gilt weithin als wesentlich für das Überleben und das Wachstum einzelner Firmen und auch für die Nachhaltigkeit des nationalen und regionalen Wirtschaftswachstums. Vor diesem Hintergrund wäre es eine wichtige Aufgabe für die Strategie, sowohl auf der Mikro- als auch auf der Makroebene der Wirtschaft, die kritischen Faktoren zu identifizieren, die Innovation stimulieren und hemmen.» (Hyland & Beckett, 2004: S.36)

Dieses Zitat weist klar auf die wirtschaftliche Wichtigkeit der Identifikation von innovationsstimulierenden Faktoren hin. Aufbauend auf wissenschaftlichen Untersuchungen, werden hier Faktoren (Prozesse und Elemente) in Unternehmen identifiziert, welche

innovationsförderlich sind. Die Basis dafür schaffen die wichtigsten Faktoren für die organisationale Innovationsfähigkeit, welche in Tabelle 8 aufgeführt sind.

Faktor	Innovationskontext	Quelle
Wissens- und Kompetenzbasis des Unternehmens	Gesamtheit des kollektiven und individuellen Wissens und Könnens in der Unternehmung	(Kirsch, 1990; von Wartburg, 2000)
Bereitgestellte finanzielle Mittel	Notwendige Bedingung für die Innovationsaktivitäten	(Ernst, 2001; Hauschildt, 2004; Kostopoulous et al., 2002)
Personelle Ressourcen		

Tabelle 8: Die wichtigsten Faktoren für organisationale Innovationsfähigkeit

Darauf aufbauend ist die «Dynamic Capability-based View» (Leiponen, 2000; Weerawardena, 2003b) zu verstehen. Diese untersucht die Dimensionen der organisationalen Innovationsfähigkeit aus ressourcentheoretischer Perspektive. Über dieses Modell sollen grundlegende organisationale Innovationskompetenzen entwickelt und eingesetzt werden. Die Innovationsfähigkeit ist als Folge der fünf Dimensionen zu verstehen, welche in Abbildung 8 dargestellt und beschrieben sind.

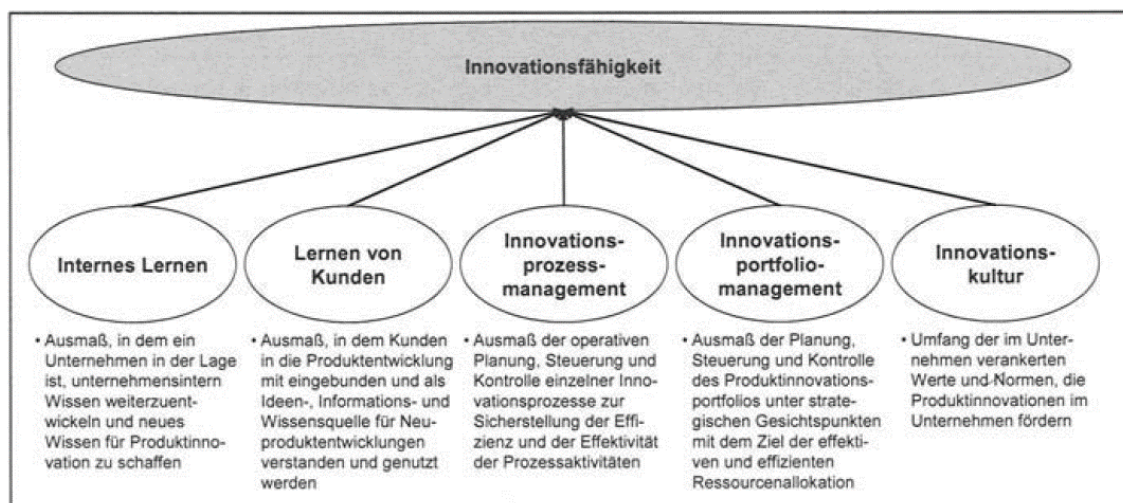


Abbildung 8: Die fünf Dimensionen der Innovationsfähigkeit entnommen aus Sammerl (2006: S.308)

Internes Lernen wird in diesem Modell als kontinuierliche Lernprozesse und als im Unternehmen verankerte Lernroutinen verstanden. Neben dem internen Lernen ist auch das Lernen von Kunden zentral für die Innovationsfähigkeit. Dieses Austauschverhältnis und der Einbezug von Kunden führt zur besseren Kundenbedürfnisausrichtung, was wiederum neue Erkenntnisse und Problemlösungsansätze ermöglicht. Das Innovations-

prozessmanagement besteht aus Koordinations- und Managementprozessen zur effektiven und effizienten Steuerung von Innovationsaktivitäten auf operativer und strategischer Ebene. Ergänzend dazu ist das Innovationsportfoliomanagement zu erwähnen, welches die Steuerung der Innovationsprojekte anhand strategischer Zielgrößen und unter der Abstimmung des Innovationsportfolios auf unternehmerische Kompetenzen und Ziele vornimmt. Letztlich ist die Innovationskultur als Unternehmenskultur – basierend auf Innovationsfördernden Werten und Normen – zentral für die Innovationsschaffung.

Diese fünf Dimensionen der Innovationsfähigkeit sind Bestandteil der qualitativen Daten, welche im Rahmen dieser Arbeit erhoben wurden. Die Auswertung dieser Daten ist in Kapitel 4.2.4.1 aufgeführt.

2.4.2 Definition Wettbewerbsvorteil

Eine der grössten Herausforderungen ist es für Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil durch Innovation zu erzielen (Porter, 1990). Porter (1990) definiert den marktstruktur-basierten «Wettbewerbsvorteil» wie folgt:

«Unternehmen erreichen Wettbewerbsvorteile mittels Innovationsakten. Sie nähern sich der Innovation im weitesten Sinne und schließen neue Technologien und neue Vorgehensweisen ein.»

Die Definition des Wettbewerbsvorteil basiert auf den «Wettbewerbsstrategien» und ist, in Anlehnung an Johnson et al. (2015), wie nachfolgend definiert:

Eine Wettbewerbsstrategie umfasst die Art und Weise, wie eine Geschäftseinheit Wettbewerbsvorteile in ihrem Markt realisieren kann.

Beim Wettbewerbsvorteil geht es darum, wie eine strategische Geschäftseinheit für ihre Kunden einen Nutzen schafft, der einerseits grösser ist als die Kosten der Herstellung und andererseits höher ist als bei Wettbewerbern wahrgenommen.

Durch die in Kapitel 2.4.1.2 beschriebenen Innovationsfaktoren ist es möglich, neue innovative Ideen zu generieren und so einen organisationalen Wettbewerbsvorteil zu erzielen (Hana, 2013). Ebenfalls konnte gezeigt werden, dass mittels organisationaler Innovation auf dynamische und stark wettbewerbsorientierte Marktumgebungen reagiert werden kann und dies ein vorteilhaftes Mittel zur Organisationserhaltung darstellt.

2.4.3 Definition nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

Im Fokus dieser Arbeit steht eine Auswahl der innovativsten Unternehmungen (für die Definitionskriterien siehe Kapitel 3.2.1), die in der nachfolgenden qualitativen Untersuchung betrachtet werden. Um dem langfristigen Erfolg dieser innovativen Unternehmen gerecht zu werden, muss deren Wettbewerbsvorteil beständig und andauernd sein. In diesem Unterkapitel wird deshalb der nachhaltige Wettbewerbsvorteil definiert. Im Anschluss werden Innovationsfaktoren zur Förderung des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils aufgeführt.

Gemäss Sammerl et al. (2006) ist der «nachhaltige Wettbewerbsvorteil», in enger Anlehnung an Day und Wensley (1988) und Weerawardena (2003a), wie folgt definiert:

Längerfristig überlegene Marktposition eines Unternehmens, die seit mindestens fünf Jahren zu einem dominierenden Marktanteil und erhöhtem wirtschaftlichen Erfolg führt.

«Positive Leadership» ist ein Führungsansatz, welcher den Fokus umfassend auf die Ressource Mitarbeiter legt. Dass personelle (und finanzielle) Ressourcen die notwendige Bedingung für die Innovationsaktivitäten bilden, wurde bereits in Kapitel 2.4.1.2 gezeigt. Gemäss der «klassischen Resource-based View» (Barney, 1991) sind wertvolle Ressourcen und besondere organisationale Fähigkeiten bedeutend für die Schaffung von (finanziell) erfolgreichen Produkten, welche wiederum den Wettbewerbsvorteil nachhaltig begründen. Definition des «nachhaltigen ressourcenbasierten Wettbewerbsvorteils» nach Barney (1991):

Inwiefern eine Ressource zu einem beständigen (nachhaltigen) Wettbewerbsvorteil führen kann, muss die Charakteristik dieser (besonderen) Ressourcen nachfolgende Kriterien (VRIO-Eigenschaften) erfüllen:

- *Wertvoll (wenn mit dieser Ressource Strategien umgesetzt werden können, welche die unternehmerische Effizienz und Effektivität steigern)*
- *Selten (Nachfrage nach Ressource übersteigt das Angebot)*
- *Nicht imitierbar (Ressource kann kaum ersetzt werden und führt zu einem Nachteil, wenn diese nicht vorhanden ist)*
- *Nicht substituierbar (keine strategisch gleichwertige Ressource existiert)*

2.4.3.1 Innovationsfaktoren zur Förderung des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils

Der durch die Ressourcen generierte Output in dieser klassische Ressource-based View trägt somit – in Form von erfolgreicher Produktinnovation – zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen bei. Da wertvolle Ressourcen aber nicht über die Zeit beständig bleiben, müssen diese stetig an die sich ändernden Kundenbedürfnisse angepasst werden. Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil bedarf folglich eines kontinuierlichen Prozesses zur Weiterentwicklung und Erneuerung. In der Praxis ist die Wichtigkeit der Korrelation zwischen Innovation und dem Erzielen eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils weit verbreitet. Hinweise des positiven Einflusses bezüglich des Umfangs und Neuheitsgrads einer Innovation auf den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil konnten durch Weerawardena (2003b) erschlossen werden. Diese konnte in umfänglichen Forschungen empirisch verifiziert und die Innovation als einer der zentralen Schlüssel zum Erreichen eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils identifiziert werden (Sammerl et al., 2008). In Tabelle 9 sind die Innovationsfaktoren bezüglich Ihrer Korrelationssignifikanz zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erläutert.

Innovationsfaktor	Beschreibung	Korrelationssignifikanz
Marktbezogener Innovationsgrad	Inkrementell (Verbesserung) oder Radikal (Durchbruch), siehe Tabelle 7	hoch
Finanzieller Innovationserfolg	Beschreibung des Innovationsergebnisses hinsichtlich der monetären Auswirkungen auf das innovierende Unternehmen.	hoch
Innovationshäufigkeit	Charakterisierung des Innovationsergebnisses hinsichtlich der Kontinuität und Menge. Beschreibung der relativen Häufigkeit, mit welcher ein Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb innovative Produkte am Markt einführt.	Sehr gering, jedoch steigend mit zunehmender Technologiedynamik

Tabelle 9: Innovationsfaktoren zur Förderung des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils

Zusammenfassend bedeutet dies, dass es zur Erzielung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils bedeutsamer ist, besonders innovative und finanziell erfolgreiche Innovationen zu generieren, als regelmässig eine grosse Menge an Innovationen auf den Markt zu bringen.

2.4.3.2 Klassifizierung der Wettbewerbsposition

Im Optimalfall hat das Vorhandensein von Wettbewerbsvorteilen einen direkten, positiven Einfluss auf die Wettbewerbsposition (Marktanteil) eines Unternehmens. In den 1970er Jahren wurde durch die Managementberatung Arthur D. Little die Marktlebenszyklus-Wettbewerbsposition-Matrix (auch bekannt als «ADL-Matrix») entwickelt (Lippold, 2016). Dieser Ansatz greift die Grundidee der BCG- und McKinsey-Matrix auf und definiert darin Ausprägungsstufen der Wettbewerbsposition in Bezug auf die Lebenszyklusphasen, welche in Abbildung 9 dargestellt sind.

Wettbewerbsposition	Lebenszyklusphase			
	Einführung	Wachstum	Reife	Rückgang
Dominant	Marktanteil hinzugewinnen oder mindestens halten	Position halten, Marktanteil halten	Position halten, mit der Branche wachsen	Position halten
Stark	Investieren, um Position zu verbessern; Marktanteils-gewinnung (intensiv)	Investieren, um Position zu verbessern; selektive Markt-anteils-gewinnung	Position halten, mit der Branche wachsen	Position halten oder ernten
Günstig	Selektive oder volle Marktanteils-gewinnung; selektive Verbesserung der Wettbewerbsposition	Versuchsweise Position verbessern; selektive Markt-anteils-gewinnung	Minimale Investition zur Instandhaltung; Aufsuchen einer Nische	Ernten oder stufenweise Reduzierung des Engagements
Haltbar	Selektive Verbesserung der Wettbewerbsposition	Aufsuchen und Erhalten einer Nische	Aufsuchen einer Nische oder stufenweise Reduzierung des Engagements	Stufenweise Reduzierung des Engagements oder Liquidierung
Schwach	Starke Verbesserung oder Rückzug	Starke Verbesserung oder Liquidierung	Stufenweise Reduzierung des Engagements	Liquidierung

Abbildung 9: Wettbewerbspositionen der «ADL-Matrix», entnommen aus Lippold (2016: S.430)

Diese Klassifizierung der Wettbewerbsposition ist in Bezug auf die Lebenszyklusphasen für diese Arbeit relevant, um die qualitativen Aussagen zum Marktanteil einordnen zu können. Über die Lebenszyklusphasen können die gesammelten Daten zu einem etablierten Unternehmen und einem Startup dem Kontext entsprechend einer Wettbewerbsposition zugeordnet werden.

2.4.4 Definitionsherleitung Innovation Advantage

Aus den vorgestellten Quellen konnte die Innovationsfähigkeit als zentraler Faktor für die Generierung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils eruiert werden. Daraus wurde über die vorgängig aufgeführten Begriffsdefinitionen eine nachfolgende, eigene

Definition für den Wettbewerbsvorteil durch Innovation, dem «Innovation Advantage» bzw. «Wettbewerbsvorteil durch Innovation» oder «Innovationsvorteil», hergeleitet:

Der «Innovation Advantage» («Innovationsvorteil») basiert auf dem Summieren organisationaler Wettbewerbsvorteile und positiven organisationaler Ressourcen, Fähigkeiten und Prozesse, zur Generierung eines kontinuierlichen und auf Innovation basierenden nachhaltigen Wettbewerbsvorteils, welcher (unter optimalen Bedingungen) zu starkem bis dominantem Marktanteil und erhöhtem wirtschaftlichen Erfolg führt.

Daraus ergeben sich die Hauptaspekte von «Innovation Advantage» wie folgt:

- Summierung unternehmerischer Wettbewerbsvorteile (Innovationskreierung)
- Positive unternehmerische Ressourcen, Fähigkeiten und Prozesse (Innovationskreierung)
- Die Innovationsschaffung ist ein kontinuierlicher Prozess
- Schaffung eines (kontinuierlich) auf Innovationskreierung basierenden Wettbewerbsvorteils führt zu einer nachhaltigen Unternehmensexistenz
- «Innovation Advantage» führt (unter optimalen Bedingungen) zu starkem bis dominantem Marktanteil und erhöhtem wirtschaftlichem Erfolg

2.4.4.1 Definitionsherleitung Innovation Powerhouse

Wird die Begrifflichkeit «Powerhouse» ins Deutsche übersetzt, ist figurativ vom Macht- bzw. Kraftzentrum die Rede. Im ökonomischen Kontext wird dies als führendes Unternehmen übersetzt. Daraus wurde nachfolgende, eigene Definition hergeleitet:

Das «Innovation Powerhouse» ist eine Organisation mit «Innovation Advantage».²

Ist der nachhaltige Wettbewerbsvorteil langfristig, die Innovationshäufigkeit ein kontinuierlicher Prozess und der marktbezogene Innovationsgrad überdurchschnittlich, kann sich eine Organisation, unter optimalen Rahmenbedingungen, zu einem «Innovation Powerhouse» entwickeln. Dabei kann ein dominanter Marktanteil und die Marktführerschaft erreicht und ein hoher finanzieller Innovationserfolg generiert werden.

² Diese Definition wurde in der Diskussion der Ergebnisse (Kapitel 5.1) überarbeitet.

2.5 Kapitelfazit

Die Aufarbeitung der für die Forschungsfrage relevanten Teilbereiche – «Positive Leadership» und «Innovation Advantage» – hat eingänglich «Positive Leadership» als neuen Führungsansatz der Führungsforschung, welcher aus der Positiven Psychologie entstanden ist, präsentiert. Die zentralen Werke der Positiven Psychologie sind auf ihre Korrelation mit der Innovationsfähigkeit untersucht worden. Dabei steht vor allem das PERMA-Lead Framework von Ebner (2019) im Fokus der weiteren Analyse dieser Arbeit, da dieses Modell die Mikro- und Makroebene des «Positive Leaderships» integriert und die PERMA-Dimensionen messbar (und vergleichbar) macht. Um die Innovationsfähigkeit zu untersuchen, wurde anschliessend der wissenschaftliche Rahmen für den Teilbereich Innovation geschaffen. Diese Arbeit definiert den «Innovation Advantage» als nachhaltigen Wettbewerbsvorteil durch Innovation. Ist dieser nachhaltige Wettbewerbsvorteil durch Innovation über einen längerfristigen Zeitraum anhaltend, entwickelt sich ein Unternehmen im Optimalfall zum Innovationsführer. Sind diese Bedingungen erfüllt, wird eine Unternehmung bzw. eine Organisation mit «Innovation Advantage» als «Innovation Powerhouse» bezeichnet. Die Untersuchung einer Auswahl der innovativsten Schweizer Unternehmen steht im Zentrum der qualitativen Datenerhebung dieser Arbeit, wovon die Erkenntnisse in Kapitel 4 präsentiert werden.

3 Methodik

Die theoretische Grundlage dieser Arbeit wurde mittels Literaturrecherche und wissenschaftlichen Fachbüchern geschaffen. Die hierfür relevanten Begrifflichkeiten wurden mittels Fachliteratur und Wirtschaftslexika definiert. Im Rahmen dieser Arbeit wurde die qualitative Forschung gewählt. Es wurden fünf teilstrukturierte Experteninterviews mit Führungskräften aus einer Auswahl der innovativsten Schweizer Wirtschaftspartner (Kriterien siehe Kapitel 3.2.1) durchgeführt. Das Ziel dieser qualitativen Interviews war, herauszufinden, inwiefern Aspekte von «Positive Leadership» in diesen Unternehmungen gelebt werden und wie sich diese auf die unternehmerische Innovationsfähigkeit auswirken. Durch die Leitfadeninterviews können die eingangs aufgestellten Hypothesen geprüft werden. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung wurden inhaltlich transkribiert und in tabellarischer Form zusammengefasst.

3.1 Literaturrecherche

In einem ersten Schritt wurde der aktuelle Forschungsstand mittels Fachartikeln und wissenschaftlichen Fachbüchern aufgearbeitet. Die Entstehung des Themengebietes «Positive Leadership» wurde über Recherchen zum Forschungsbereich «Positive Psychologie» und der «Führungsforschung» erarbeitet. Neben zentralen Werken aus der Psychologieforschung diente das wissenschaftliche Fachbuch von Ebner (2019) mit dem Titel «Positive Leadership» als wichtiger Bestandteil dieser Recherche. Diese Grundlagen-Erarbeitung dient dazu, die Relevanz und Aktualität der Arbeit herauszuarbeiten.

Der Begriff des «Innovation Advantages» wurde mittels wissenschaftlicher Fachliteratur und Wirtschaftslexika recherchiert und definiert. Dafür wurden die relevanten Teilbereiche «Innovation», «Wettbewerbsvorteil» und «Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil» aufgeführt und erschlossen. Empirisch quantitativ belegte Faktoren zur Förderung der Innovationsfähigkeit und eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils wurden in den entsprechenden Kapiteln abgehandelt. Anschliessend wurde der «Innovation Advantage» mit «Innovation Powerhouse» verknüpft.

3.2 Qualitative Forschung

Für den empirischen Teil dieser Bachelorarbeit wurde das qualitative Forschungsdesign gewählt. Ein qualitatives Vorgehen eignet sich bei Forschungen, welche aufgrund ihrer Komplexität nicht isoliert im Labor untersucht werden können. Dabei wird der alltägliche

Kontext des Untersuchungsgegenstandes, die Kommunikation der teilnehmenden Person und des Forschenden zum Bestandteil der Erkenntnis (Flick, 2007a). Die Ergebnisse aus der qualitativen Forschung dienen in erster Linie dazu, neuartige Phänomene zu verstehen und zu entdecken (Mayring, 2010).

Im Vergleich zur quantitativen Forschung ist bei einem qualitativen Forschungsdesign auch durch eine geringe Anzahl an Fällen eine detaillierte Ergebnisanalyse möglich (Gläser & Laudel, 2010).

3.2.1 Auswahl der Wirtschaftspartner

Für die Wahl der Wirtschaftspartner stand der Faktor «Innovation Powerhouse» im Zentrum. Gemäss der Definitionsherleitung ist ein «Innovation Powerhouse» ein Unternehmen mit «Innovation Advantage» (siehe Kapitel 2.4.4.1). Um dieser Definition gerecht zu werden, wurde eine Auswahl der innovativsten Schweizer Unternehmungen für ein Interview angefragt. Die Selektion dieser Unternehmen konnte anhand öffentlich zugänglicher Informationen, sowie Forschungspublikationen identifiziert werden. Die relevanten Quellen für die Auswahl sind in Tabelle 10 aufgeführt. Die gewählten Unternehmen haben neben der erwähnten Quelle noch zahlreiche weitere innovationsrelevante Auszeichnungen erhalten, weshalb die Aufzählung nicht abschliessend ist. Auf die Auflistung aller unternehmerischen Auszeichnungen wurde zum einen aufgrund der Leserlichkeit und zum anderen wegen der öffentlichen Zugänglichkeit der Informationen verzichtet.

Die Wahl der Gesprächspartner bestimmt gemäss Gläser und Laudel (2010) über die Qualität der Informationen und Daten, welche als Grundlage für diese Arbeit dienen. Bei der Auswahl der Gesprächspartner wurde darauf geachtet, dass diese in Führungspositionen der jeweiligen Unternehmung und im Bereich Innovation tätig sind. Dabei wird die Begrifflichkeit des «Innovation Powerhouse» mit der Untersuchung der innovativsten Schweizer Unternehmungen erfüllt (siehe Tabelle 10 auf der nachfolgenden Seite).

Anhang D bietet eine Übersicht zu den Interviewpartnern und deren Funktion.

Quelle	Beschreibung	Unternehmen
Die innovativsten Unternehmen der Schweiz, Erhebungen 2009, 2012 und 2017 («Innovation in der Schweiz», 2017)	Basierend auf verschiedenen Datenbanken und allgemein zugänglicher Unternehmenslisten wurden Verwaltungsräten, CEOs und weiteren Führungskräften von Unternehmen und öffentlichen Instituten kontaktiert. Die Stichprobe enthält Unternehmen unterschiedlicher Unternehmensgrösse und berücksichtigt sämtliche Branchen. Mittels offener Fragen («Free Recall, ohne Angabe von Firmennamen») wurden die Teilnehmenden gebeten, aus ihrer Sicht einzuschätzen, welches die innovativsten Schweizer Unternehmen sind. Mehrfachnennungen waren möglich. So konnte die Studienfrage «Welches sind aus Managementsicht die innovativsten Schweizer Unternehmen?» beantwortet werden.	<ul style="list-style-type: none"> • Victorinox AG (2012) • Digitec Galaxus AG (2009, 2012 & 2017)
Swiss Champions 2016 (PwC, 2016)	Die Gruppe der marktführenden Schweizer KMUs beinhaltet ca. 130 Firmen. Die Erkenntnisse der Swiss-Champions-Studie 2016 stützen sich hierbei auf eine Vielzahl von Quellen und Experten (intensive und praxisnahe Forschungsarbeit in den Bereichen KMU und Familienunternehmen; proprietäre PwC Datenbank, angereichert mit Daten aus einer Umfrage; Interviewsammlung aus Gesprächen mit mittlerweile mehr als 30 Swiss Champions). Swiss Champions sind agil, innovativ und krisenresistent.	<ul style="list-style-type: none"> • Trisa AG
Promarca «Explorer of the Year» (<i>Explorer of the Year</i> , 2019)	«Promarca Explorer of the Year» zeichnet, unter den Promarca-Mitgliedern, die überraschendste, neuartigste und verrückteste Innovation des Jahres aus.	<ul style="list-style-type: none"> • Zweifel Pomy-Chips AG
«Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich» (<i>PRIX SVC</i> , 2020)	Für die Nomination des «Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich» sind die zentralen Voraussetzungen nebst einem Leistungsausweis, die Etablierung und die Nachhaltigkeit auch insbesondere der Innovationsgedanke und die regionale Verwurzelung. Damit wird eine Mischung aus harten und weichen Faktoren in die Entscheidung einbezogen.	
TOP 100 Swiss Startups (<i>Top 100 Swiss Startups</i> , 2020)	Seit 2011 werden jedes Jahr die 100 innovativsten und vielversprechendsten Schweizer Startups von einer Jury aus 100 führenden Investoren und Startup-Experten ausgewählt.	<ul style="list-style-type: none"> • Contovista AG (2015-2017)

Tabelle 10: Auswahl der Wirtschaftspartner für die Experteninterviews

3.3 Datenerhebung: Qualitative Interviews

In der empirischen Sozialforschung gibt es unterschiedliche Möglichkeiten für die geeignete Datenerhebung. Ein dafür weit verbreitetes Verfahren ist die Befragung von Menschen:

«Zu den Befragungsmethoden gehören alle Verfahren, bei denen die Untersuchungsfrage in Fragen an Gesprächspartner übersetzt wird. Die Antworten auf die Fragen sind dann die Daten, die einer Auswertung unterzogen werden.» (Gläser & Laudel, 2010: S.38-39)

Eine mündliche Befragung wird im Allgemeinen als ein Interview bezeichnet. Die wichtigste Klassifizierung eines Interviews ist dabei der Grad der Strukturierung (auch Standardisierung). Der Strukturierungsgrad gibt vor, wie der Fragewortlaut, die Reihenfolge des Befragenden und die Antwortmöglichkeiten des Interviewpartners vorgegeben werden.

Im Prozess der qualitativen Datenerhebung für diese Arbeit wurden fünf Interviews durchgeführt. Die Ergebnisse aus der Auswertung dienen als Grundlage zur Ableitung der Handlungsempfehlungen für die Praxis.

3.3.1 Teilstrukturiertes Interview als Leitfadeninterview

Die für diese Bachelorarbeit gewählte Form der Befragung erfolgt als teilstrukturiertes Interview. Dabei gibt der Befrager gewisse Vorgaben, lässt aber die Antwortmöglichkeiten für den Interviewten im entsprechenden Fragerahmen offen (Gläser & Laudel, 2010). Bei dieser offenen Form der Interviewführung hat der Interviewpartner Freiheiten bei der Formulierung der Antworten und es können Themen fokussiert werden, die dem Interviewten als wichtig erscheinen (Atteslander, 2010; Flick, 2007a). Der Vorteil davon ist, dass teilstrukturierte Interviews mehr in die Tiefe gehen als standardisierte Interviews, während nachteilhaft die erschwerte Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews zu erwähnen ist (Atteslander, 2010). Dennoch eignet sich dieses Vorgehen für die qualitative Forschung wesentlich besser, da es kongruent mit dem gewählten Forschungsansatz ist.

Teilstrukturierte Befragungen mit Einzelpersonen werden in der Regel als leitfadengestütztes Interview geführt, weshalb auch von Leitfadeninterviews gesprochen werden kann (Atteslander, 2010). Dieses bietet sich zur Rekonstruktion eines sozialen Prozesses an. Leitfadeninterviews können unterschiedliche Ziele verfolgen, weshalb im Rahmen

dieser Arbeit das explorative Format gewählt wurde. Die Entscheidung, ein exploratives Interview durchzuführen, wird hauptsächlich getroffen, um sich in einem neuen Feld zu orientieren und das Untersuchungsfeld zu strukturieren (Flick, 2007a).

Es wurde, wie dies gemäss Flick (2007) bei einem systematisierenden Experteninterview üblich ist, ein Leitfaden entwickelt, der in sogenannte „Schlüsselfragen“ und „Eventualfragen“ eingeteilt wurde. Die Schlüsselfragen beziehen sich jeweils auf die untersuchten Dimensionen «Positive Emotionen», «Engagement» und «Innovation», während die Eventualfragen die relevanten Definitionsgrössen der entsprechenden Dimension abdecken. Einzelne Eventualfragen wurden gestellt, wenn die Definitionsgrössen in der Antwort zu geringfügig Erwähnung gefunden haben.

3.3.2 Durchführung der Interviews

Alle interviewten Personen wurden persönlich und einzeln befragt. Die Gespräche fanden ausschliesslich online per Video-Anruf statt. Der Hauptgrund dafür sind die Einschränkungen aufgrund der Richtlinien aus dem Epidemiegesetz wegen des COVID-19 Virus. In den Interviews wurde immer ungefähr mit der gleichen Einführung gestartet, während die individuelle und persönliche Beziehung zum Unternehmen offengelegt wurde. Gemäss Gläser und Laudel (2010) ist es dem Forschenden erlaubt, vertrauensbildende Massnahmen zu ergreifen, welche ein erforderliches Gesprächsklima herstellen. Je besser die Interview Atmosphäre, «desto eher wird der Interviewpartner ausführlich erzählen, sein Gedächtnis anstrengen, wohlüberlegte Bewertungen abgeben usw.» (Gläser & Laudel, 2010: S.110).

Sämtliche Interviews wurden elektronisch aufgezeichnet. Dafür wurde von den Interviewpartnern vor dem Aufnahmebeginn das Einverständnis eingeholt. Bei der Durchführung der Interviews, wurde beachtet, dass der zeitliche Rahmen im dafür optimalen Bereich zwischen 30 und 60 Minuten lag, da die Aufnahmefähigkeit der befragten Personen sowie auch deren Bereitschaft auf die Fragen zu antworten, in dieser Zeitspanne am höchsten ist (Atteslander, 2010). Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 43 Minuten, während das kürzeste Gespräch 35 Minuten und das Längste 50 Minuten dauerte.

3.3.3 Transkription der Interviews

Die relevanten Aussagen aus den Experteninterview wurden inhaltlich sinngemäss transkribiert, da der darin enthaltene Informationsgehalt im Zentrum steht (Flick, 2007b). Dabei wurde auf einen verständlichen Wortfluss geachtet, jedoch keine Änderungen am

Inhalt vorgenommen. Die zentralen Aussagen zu den gestellten Fragen wurden tabellarisch zusammengefasst und sind in Anhang F aufgeführt.

Die in dieser Arbeit verwendeten Direktzitate wurden aus den Interviews wörtlich transkribiert.

3.3.4 Datenauswertung nach qualitativer Inhaltsanalyse

Die Auswertung der aus den Interviews erhaltenen Daten erfolgte über die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Diese sieht die Analyse des Inhaltes der erhaltenen Information vor. Gemäss Flick (2007b) können mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse grosse Mengen von Texten analysiert werden, indem die auszuwertenden Daten auf eine relevante Anzahl von Daten und Aussagen reduziert wird. Dies geschieht mithilfe eines Kategoriensystems, welches aufgrund der theoretischen Grundlagen und Annahmen gebildet wird (Gläser und Laudel, 2010).

Für diese Arbeit wurde die zusammenfassende und strukturierende Inhaltsanalyse gewählt. Die zusammenfassende Inhaltsanalyse hat das Ziel, die erhaltene Daten so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte bestehen bleiben. Bei der strukturierten Inhaltsanalyse geht es darum, das Material aufgrund definierter Kategorien einzuschätzen (Mayring, 2010).

3.4 Reflexion der Methodik

Bei der Durchführung der Interviews, bei der Datenauswertung und der Interpretation wurden die Anforderungen, an die Reliabilität und Validität beachtet und mit grösster Sorgfalt umgesetzt (Flick, 2007c). Ebenfalls wurde der angestrebte Grad an Authentizität gewährleistet. Die erhobenen Daten aus den Interviews sind als einheitlich zu betrachten, da die Erhebungen denselben Rahmenbedingungen unterlagen. Die offenen Fragen stellten sicher, dass der Interviewpartner über den Inhalt der Antworten entscheiden konnte. Die Gefahr, dass die Antworten in Bezug auf die Forschungsfrage unpräzise oder oberflächlich ausfallen, wurde mittels offenen Eventualfragen vorgebeugt. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Antworten aus teilstrukturierten Interviews sind die Ergebnisse schwieriger zu vergleichen. Wegen des Forschungsdesigns kann letztlich die Beschönigung oder Verschweigung bestimmter Dinge nicht ausgeschlossen werden. Der Interviewer hatte jedoch zu keinem Zeitpunkt dieses Gefühl vermittelt bekommen. Durch das sehr offene Austauschverhältnis mit den Interviewpartnern wurden nämlich auch mehrmals negativ wahrgenommene Realitäten offen thematisiert.

4 Ergebnisse

Aus der Erarbeitung der wissenschaftlichen Grundlagen wurde das PERMA-Lead Innovation Framework (Kapitel 4.1.1) erstellt. Dieses Framework ist als Erweiterung des PERMA-Lead Frameworks von Ebner (2019) zu verstehen. Darin ergänzt wurde die Dimension der Innovationsfähigkeit. Basierend auf dieser Grundlage wurde das qualitative Forschungsdesign entworfen und Experteninterviews mit Vertretern der innovativsten (Definition siehe Kapitel 3.2.1) Schweizer Unternehmen und Startups durchgeführt. Die dadurch erhobenen Daten werden in Kapitel 4.2 vorgestellt. Im Teilbereich des «Positive Leaderships» folgt die Datenauswertung zu den beiden PERMA-Dimensionen «Positive Emotions» (Kapitel 4.2.2) und «Engagement» (Kapitel 4.2.3). Im Anschluss werden die Resultate des zweiten Forschungsbereichs «Innovation Advantage» aufgeführt. Darin werden die gewonnenen Daten bezüglich der «Innovationsfähigkeit» (Kapitel 4.2.4) und des «Wettbewerbsvorteils» (Kapitel 4.2.5) präsentiert. Abschliessend werden im Kapitelfazit die relevanten Ergebnisse zusammengefasst.

4.1 Ergebnis aus der Literaturrecherche

Die wissenschaftlichen Grundlagen haben aufgezeigt, dass das PsyCap und POS direkte Inputfaktoren für «Positive Leadership» – in Form des PERMA-Lead Modells – und die Innovationskultur sind. In diesem Kapitel findet nun eine Erweiterung dieses Modells statt, welches in das PERMA-Lead Innovation Framework überführt worden ist.

4.1.1 PERMA-Lead Innovation Framework

Die Dimensionen PERMA und Innovationskultur wurden, wie in Abbildung 10 ersichtlich, erweitert. Anhang C zeigt die positive Korrelation der verbleibenden PERMA-Lead Dimensionen auf, weshalb nun alle fünf PERMA-Lead Dimensionen nach Ebner (2019) im Framework enthalten sind. Ebenfalls wurde von Sammerl (2006) die Korrelation der Faktoren «Innovationskultur», «Internes Lernen», «Lernen von Kunden», «Innovationsprozessmanagement» und «Innovationsportfoliomanagement» mit der Innovationsfähigkeit verifiziert, weshalb sie im Framework ergänzt wurden. Dieses Modell zeigt die direkte und positive Beeinflussung mit der Innovationsschaffung auf. Das heisst, wenn in einer Organisation «Positive Leadership» gelebt wird und dies der zentrale Bestandteil der organisationalen Führung – und Unternehmensideologie – ist, hat dies einen positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit und letztlich auf die Innovationsschaffung. Das

Gleiche gilt für die Innovationsfähigkeit: Wenn in einer Organisation die Faktoren der Innovationsfähigkeit gefördert und gelebt werden, hat dies einen direkten Einfluss auf die Innovationsschaffung, aber auch auf das PERMA der Führungspersonen und der Mitarbeiter.

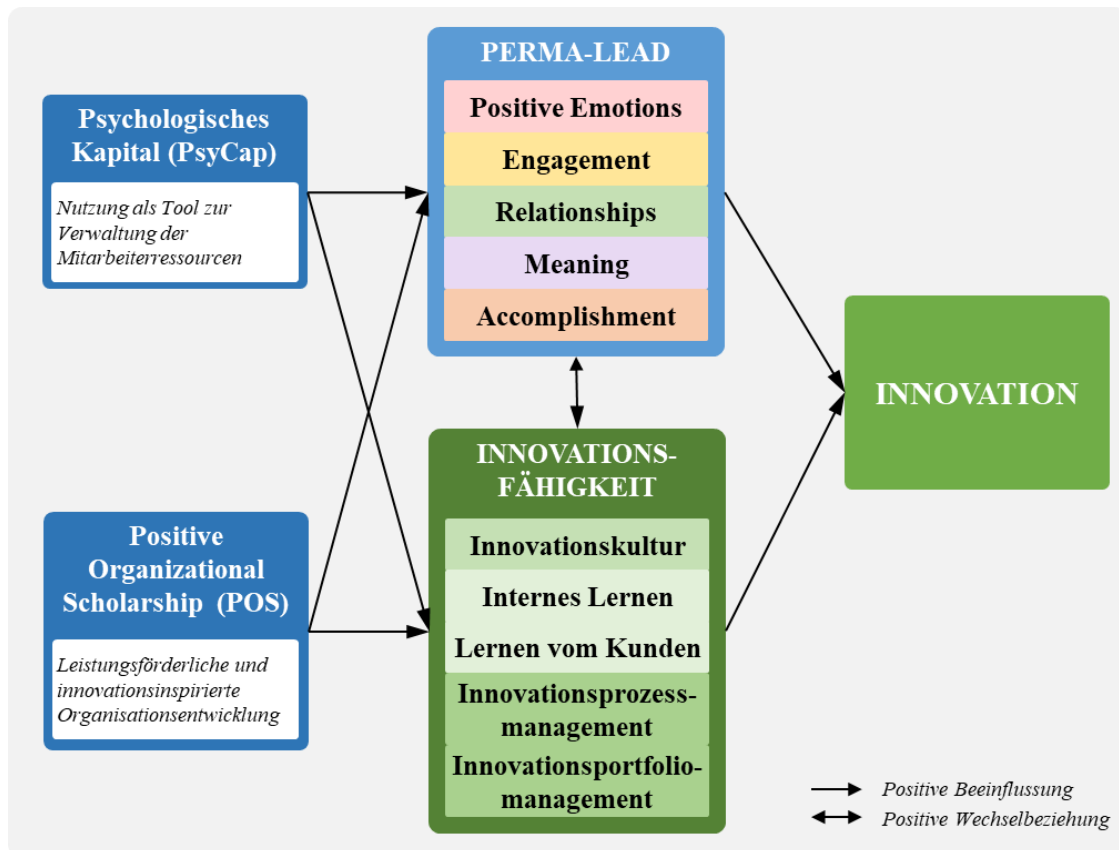


Abbildung 10: PERMA-Lead Innovation Framework in Anlehnung an Ebner (2019) und Sammerl (2006)

4.2 Ergebnisse aus den Experteninterviews

Als Einleitung vor der Ergebnispräsentation aus den Experteninterviews sind die Wirtschaftspartner in einem kurzen Leitbild vorgestellt. Diese Leitbilder wurden aus den Interviews erfragt. Dadurch können die Unternehmungen in einen ersten Kontext eingeordnet werden. Die Tätigkeitsbereiche der Unternehmen sind in Anhang D aufgeführt.

4.2.1 Kurzportrait der Wirtschaftspartner

Den Teilnehmern wurde zu Beginn die Frage gestellt, an was sie denken, wenn Sie an Ihr Unternehmen denken und was für sie Führung im Arbeitsalltag bedeutet. Entstanden sind daraus kurze individuelle «Top-of-Mind»³ Unternehmensbeschreibungen des Interview-

³ Top-of-Mind-Befragungen zielen darauf ab, das erste «was in den Sinn kommt» abzufragen. Dieser Befragungstyp ist ein wichtiges Konzept des Verbraucherverhaltens, in der Marketingforschung und in der Marketingkommunikation. (Farris et al., 2015)

partners. Dieses kurze «Leitbild» erhebt deshalb nicht den Anspruch auf die Vollständigkeit der gesamten unternehmerischen Tragweite, soll aber einige erste Einblicke in diese Unternehmen ermöglichen.



«Gutes Arbeitsumfeld, gute Mannschaft, menschliches Umgehen, Familienbetrieb, Team und "Kumpels" vom Mitarbeiter bis zur Führung. Wir sind der Überzeugung, dass zündende Ideen unsere Zukunft sind.

Für uns ist sehr zentral, dass durch Führung die richtigen Leute am richtigen Ort eingesetzt werden. Klare, verständliche Aufgaben geben, ist wichtig, aber dem Mitarbeiter dabei die Freiheit lassen - diese auf die eigene Art zu lösen - umso wichtiger. Wir leben eine ausgeprägte Feedbackkultur, in welcher Führungskräfte Herausforderungen aufmerksam anhören, offen thematisieren und im Anschluss vom Mitarbeiter lösen lassen. Führung heisst auch frühzeitig und transparent intern zu kommunizieren.»

- Peter Gross, Leiter Forschung und Entwicklung



«Sehr hohe Wertschätzung gegenüber allen Mitarbeitern und ein super angenehmes Arbeitsumfeld [und Arbeit], um sich sehr kreativ entfalten zu können.

Wir leben eine sehr partizipative Führung zusammen mit dem Mitarbeiter, welcher die volle Freiheit hat, Aufgaben individuell zu bewältigen. Die Führungspersonen schenken dabei volles Vertrauen gegenüber dem Individuum. Wir behandeln andere so, wie wir auch behandelt werden möchten.»

- Félix Rhyner, Head of Innovation & License Management



«Wir leben eine ausgeprägte Qualitäts- und Innovationskultur. Wir behalten die Konsumentenbedürfnisse immer im Auge und finden heraus, was Konsumentinnen und Konsumenten wollen und auch was sie beschäftigt. Dies ermöglicht uns, jedes Jahr zahlreiche Innovationen auf den Markt zu bringen, welche den exakten Kundenbedürfnissen entsprechen.

Führung heisst, ein gutes Vorbild zu sein und aufzeigen, was es bedeutet, Nahe am Markt zu sein, wachsam zu sein und immer die Augen offen zu halten. Dadurch nehmen wir Kundenbedürfnisse bewusst im Alltag wahr und sind fähig, Markttrends individuell zu entdecken. Ebenfalls ist es besonders wichtig, Vertrauen zu haben und hinter den Mitarbeitern zu stehen, falls mal etwas nicht optimal funktioniert haben sollte. Zum Innovieren gehören auch Rückschläge, welche den Lernprozess unterstützen.»

- Denise Spirig, Leader Brand Business Development und Innovation



«Ich denke an sehr viel Energie, welche die Unternehmung unglaublich entwickelt und dabei zu Wachstum geführt hat. Es hat sich sehr viel verändert, sodass wir immer mehr und etwas immer Grösseres machen können. Ich denke auch an die vielen tollen Menschen, die hier arbeiten. Führung ist zum einen die Hauptaufgabe in Managementpositionen. Es geht darum, eine Balance zwischen Leadership und Management zu finden. Als erstes bedeutet das, die richtigen Leute «reinzuholen», um daraus die bestmöglichen Teams zusammenstellen zu können. Zum anderen muss eine Umgebung geschaffen werden, sodass die Mitarbeitenden ihre beste Leistung erbringen können. Es geht aber auch darum, viel zu reden, Hindernisse aus dem Weg räumen und einen optimalen Arbeitsplatz bereitzustellen. Ebenfalls geht es darum, die Unternehmung gegenüber dem Team zu vertreten und umgekehrt.»

- Rebekka Fricke, Leader People & Organizational Development



«Wir sind jung, innovativ und sehen uns als Challenger. Dank Daten und AI gestalten wir die Fintech-Branche von Grund auf mit und sehen uns als die Zukunft der Finanzindustrie. Wir bauen hier als Team etwas Langfristiges und generieren dadurch direkten Kundennutzen mit grossem Impact und Mehrwert. Wir sind ein sehr kollaboratives, offenes, diverses und internationales Team mit 17 Nationalitäten bei 30 Menschen. Das ist eine weitere Stärke von uns und wir wissen, wie wir diese nutzen.

Führung heisst Klarheit über Ziele und Prioritäten zu schaffen. So müssen den Mitarbeitern die Hürden aus dem Weg geräumt werden, damit sie diese Ziele erreichen können. Dies geschieht auch wesentlich über unser offenes und vertrauensvolles Austauschverhältnis, welches in der gesamten Organisation gelebt wird.»

- Dominik Wurzer, Chief Executive Officer

4.2.2 PERMA-Dimension «P»: Positive Emotions

In der qualitativen Befragung wurde erfragt, was die Interviewpartner unter dem Begriff «positiver Arbeitsplatz» verstehen und wie sie diesen fördern. Wenn im Verlauf des Interviews noch weitere Emotionen genannt wurden, wurden diese entsprechend im Nachgang der entsprechenden Emotion zugeordnet. Diese Auswertung erhebt dabei nicht den Anspruch, sämtliche Emotionen abzubilden, welche in den jeweiligen Wirtschaftspartnern vorhanden sind. Dies ist vor allem auch im teilstrukturierten und qualitativen Forschungsdesign begründet, in welchem nicht direkt nach den vorhandenen positiven oder negativen Emotionen (gemäss Kapitel 2.3.4.1) gefragt wurde. Mit den Antworten konnte in der Auswertung dann Rückschlüsse auf die jeweiligen Emotionen gemacht werden. Die erhaltenen Antworten haben dabei gezeigt, dass positive Emotionen – und innovationsfördernde, negative Emotionen – präsent und stark in den untersuchten Unternehmungen vertreten sind. Die drei zentralsten und am stärksten vertretenen Aussagen pro Interviewpartner sind in der nachfolgenden Tabelle 11 (siehe Folgeseite) zusammengefasst.

Wirtschaftspartner	Kategorien der positive Abweichung		
	P1: Positive Emotionen ⁴	P2: Negative Emotionen ⁵	P3: Positive Grundhaltung
Trisa AG	<ul style="list-style-type: none"> • Freude an der Arbeit vermitteln • Förderung der individuellen Mitarbeiter, aber auch der Gemeinschaft, sodass alle davon profitieren • Erfolge Feiern 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Wohlbefinden des Mitarbeiters steht im Zentrum 	<ul style="list-style-type: none"> • Offene, vertrauensvolle Feedbackkultur und Sprechfreiheit • Mitarbeiter sind Mitunternehmer • Gründerspirit lebt im Unternehmen
Victorinox AG	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Kommunikation mit Respekt und Verständnis • Gegenseitige Wertschätzung • Vertrauen schenken fördert positives Arbeitsklima 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wurde nicht explizit erwähnt</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen • Offenheit • Respekt
Zweifel Pomy-Chips AG	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung • Offenheit • Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Miteinander ist zentral, gemeinsam feiern, aber auch gemeinsam wieder aufstehen nach einem Rückschlag 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität kommt vor allem • Innovationskultur • Offenheit und Verständnis
Digitec Galaxus AG	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung und Mitarbeiter wird als Mensch wahrgenommen • Transparenz • Freiheit und Spass bei der Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz und Aufklärungsarbeit zur Vorbeugung negativer Emotionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Offene und umfangreich ausgeprägte Feedbackkultur • Sicherheit • Gründerspirit löst Energie und Engagement aus
Contovista AG	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsames «Wirkgefühl» und gesunde Beziehungen • Erfüllung und Schaffung optimaler und sicherer Rahmenbedingungen • Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wurde nicht explizit erwähnt</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Junger Challenger • Innovativ • Zukunftsfähig

Tabelle 11: Zentrale Aussagen der Experteninterviews bzgl. «Positive Emotions»

Bei allen Interviews war eine stark positive Unternehmensgrundhaltung (Faktor P3.1) deutlich spürbar. Diese positive Grundhaltung wird von den Interviewpartnern durchwegs als notwendige Basis für ein nachhaltiges Fortbestehen angesehen. Die Ausprägung der jeweiligen Emotionen ist hingegen je nach Unternehmen unterschiedlich. Aus den Interviews hat sich gezeigt, dass die positiven Emotionen «Zufriedenheit», «Liebe» und

⁴ Gemäss Kapitel 2.3.4.1: Freude, Dankbarkeit, Zufriedenheit, Interesse, Hoffnung, Stolz, Vergnügen, Inspiration, Ehrfurcht, Liebe

⁵ Gemäss Kapitel 2.3.4.1: Mitgefühl

«Dankbarkeit» insgesamt am stärksten genannt wurden und prominent in allen untersuchten Unternehmen vertreten sind. Die Zufriedenheit war in der Befragung am stärksten durch die Werte Vertrauen, Transparenz und Offenheit vertreten. Beim Faktor Liebe haben die Begrifflichkeiten Wertschätzung und sicherer Arbeitsplatz am meisten Erwähnung gefunden. Die Dankbarkeit wurde vor allem über Ownership – eigene Verantwortung und die Möglichkeit zu erhalten, das individuell (oder als Team) Erarbeitete selbst vorzustellen – beschrieben, sowie, dass der Mitarbeiter als individueller Mensch wahrgenommen wird. Emotionen, die des Weiteren erwähnt wurden, korrelierten anschliessend stark mit den jeweiligen Firmenleitwerten und dem Gründerspirit. Ausserdem wurde die Emotion «Hoffnung» in diesem Interview-Kontext nur vom Jungunternehmen Contovista thematisiert, indem die Zukunftsfähigkeit und das Empfinden des «Herausforderers» Erwähnung gefunden haben. Die nachfolgenden Zitate aus den Interviews unterstreichen die Ausprägung der jeweiligen Emotionen. Die detaillierte Zusammenfassung und die Verknüpfung mit den innovationsfördernden Emotionen sind in Anhang F 1 aufgeführt.



*«Wenn du nicht an mindestens 364 Tage im Jahr mit **Freude** zur Arbeit kommst, dann stimmt etwas nicht.»*

*«Jemanden für seine Arbeit zu begeistern und das Verständnis schaffen, dass das Projekt [an welchem der Mitarbeiter arbeitet] sein "Baby" ist, löst **Freude, Dankbarkeit und Stolz** aus.»*

- Peter Gross, Leiter Forschung und Entwicklung



*«Man möchte gerne so behandelt werden, wie man die anderen behandeln sollte. Dabei spielen **Wertschätzung, Respekt und Offenheit** im Austausch mit anderen Personen eine zentrale Rolle. Ebenfalls fördert **Vertrauen** schenken und kein Mikromanagement zu betreiben das **positive Arbeitsklima** intern.»*

- Félix Rhyner, Head of Innovation & License Management



«Ein positiver Arbeitsplatz ist das Umfeld, welches eine positive und offene Kultur hat. In dieser herrscht **Wertschätzung, Offenheit** gegenüber einander und **Transparenz**. Dabei ist das **positive Arbeitsklima** am wichtigsten und der Arbeitsplatz zweitrangig.»

«Unser positives Arbeitsklima bildet die **Grundvoraussetzung** - "ist der Teppich" - für kundenorientiertes Innovieren.»

- Denise Spirig, Leader Brand Business Development und Innovation



«Viel **Freiheiten und Vertrauen** geben, denn, wenn die Mitarbeiter die Linie und **Vision** kennen, kann ich drauf vertrauen, dass die Mitarbeiter ihre Arbeiten "richtig" und gewissenhaft erfüllen.»

- Rebekka Fricke, Leader People & Organizational Development



«Zentral sind für uns auch **gute und gesunde Beziehungen** und das gemeinsame "**Wir-Gefühl**", um etwas **Zukunftsfähiges** aufzubauen. Sind die Beziehungen zu den Kollegen und die unternehmerische **Grundstimmung positiv** und habe ich **Spass** bei der Arbeit, dann mache ich **Fortschritt** und sehe die Ziele. Diese Ziele und der **konstante Fortschritt** sehe ich als extrem wichtig für das Erleben der **Sinnhaftigkeit**.»

- Dominik Wurzer, Chief Executive Officer

4.2.2.1 Der Einfluss von Positive Emotions auf die Innovationsfähigkeit

Aufbauend auf den gestellten Fragen zum positiven Arbeitsplatz und der jeweiligen Förderung davon, wurde gefragt, wie sich die genannten Aspekte auf die Innovationsfähigkeit auswirken. Dabei bestätigten alle Wirtschaftspartner den direkten und stark positiven Einfluss von positiven Emotionen auf die Innovationsfähigkeit. Peter Gross und Félix Rhyner sind sich dabei einig, dass positive Emotionen und ein positiver Arbeitsplatz als direkter Input für Engagement verstanden wird und daraus die Innovationsfähigkeit stark positiv beeinflusst wird. So ergänzte Peter Gross: «Die genannten Aspekte und die Freiheiten, welche die Mitarbeiter bei der Arbeitsausführung haben, sind nur positiv. Sobald zu viele Vorgaben kommen, wirkt sich dies negativ aus.» Félix Rhyner bezieht sich auf die persönliche Ebene und sagt: «Wenn man eine Idee und Vertrauen in die Mitarbeiter/Führungspersonen hat, kann diese eingebracht werden, unabhängig davon,

was das für eine Idee ist. Wenn man Vertrauen, Respekt und Offenheit hat und lebt [Leitwerte von Victorinox], ist dies sehr förderlich für Innovation.» Auch Denise Spirig schreibt den genannten Aspekten einen «sehr grossen Impact» zu und fügt an: *«Wichtig ist, wohl viel Druck auf Innovation zu setzen, aber nicht zu viel auf die Mitarbeitenden. In der Führung muss das Thema ebenfalls einen grossen Stellenwert haben und ein ausgeprägtes Wissen bezüglich des gesamten Innovationsprozesses vorhanden sein. Es muss bekannt sein, "was es eigentlich heisst", etwas zu entwickeln, zu testen, zu lancieren und welche Ressourcen dafür notwendig sind.»* Rebekka Fricke bestätigt aus ihrer Erfahrung:

«Positives Umfeld fördert Innovation direkt und setzt sehr viel Innovation frei. Sehr wichtig ist dabei die psychologische Sicherheit. Wenn das ganze Team miteinander in die gleiche Richtung zieht, ist dies massiv innovativer, als wenn dies nur von einem Teil gemacht wird.»

Dominik Wurzer sagt, dass der Zwang als Challenge gesehen werden muss: *«Je mehr Spass, je mehr «positiver Stress» man hat, desto mehr kreative Lösungen können im entsprechenden Kontext – Zwang als "positive Leitplanken" – erfunden werden.»*

4.2.3 PERMA-Dimension «E»: Engagement

Die Untersuchung der PERMA-Dimension «Engagement» hat analog dem Vorgehen zur Dimension «Positive Emotions» stattgefunden und die gleichen Fragetypen wurden gestellt. Als Einleitung wurde somit erfragt, was die Interviewpartner unter Engagement verstehen. Daraus wurde nun eine gemeinsame Definition, aus den jeweiligen Zitaten der Interviewpartner erstellt:

«Engagement ist etwas sehr Intrinsisches und der Wille, etwas auf die Beine zu stellen (Denise Spirig). Es ist ebenfalls die persönliche Motivation, alles zu tun, was man kann und zugunsten der Unternehmung die Extrameile gehen (Félix Rhyner). Es ist die Ambition, der Wille, einen Beitrag zu leisten und das Wollen auch über sein "Gärtli» zu denken und arbeiten (Rebekka Fricke). Es ist eine sehr persönlichkeitsbezogene Sache und das freiwillige engagierte Mitmachen und auch proaktive Vortreiben der Mitarbeiter (Dominik Wurzer). Engagement ist Freude an der Arbeit zu vermitteln, sodass alle davon profitieren können (Peter Gross).»

Bei der Trisa AG lebt eine (intern) bekannte Anweisung des Firmen-Patrons Ernst Pfenniger-Unternehmer noch tief in der Ideologie: *«Was ist die Aufgabe des Unternehmers? Aus meiner Sicht soll er Arbeit schaffen und Freude an dieser Arbeit vermitteln. Wer mit Freuden etwas tut, der leistet mehr. Davon sollen alle profitieren können.»* Aus dem Interview wurde klar, dass diese Anweisung direkt gelebt wird bei der Förderung von Engagement am Arbeitsplatz. Auch Erfolge zu feiern und Mitarbeiter oder eine Gruppe positiv hervorzuheben, wird als wichtige Massnahme zur Förderung von Engagement angesehen. Auch bei der Digitec Galaxus AG wird der Gründerspirit mit *«die Anwesenheit der Gründer löst viel Energie und Engagement aus»* thematisiert. Die Förderung von positiven Emotionen und einem positiven Arbeitsklima – über die Firmenleitwerte (Vertrauen, Offenheit, Respekt – wird ebenfalls bei der Victorinox AG als direkter Input für Engagement verstanden: *«Nicht der Lohn ist entscheidend, denn positives Arbeitsklima schafft Vertrauen und Engagement gegenüber der Firma.»* Positives Feedback geben und eine Plattform bieten, um den Mitarbeitern direkte und individuelle Wertschätzung zukommen zu lassen, ist von grosser Bedeutung in der Zweifel Pomy-Chips AG. Ergänzend fügt Denise Spirig an: *«Die Mitarbeiter sollen bewusst ihre Projekte "ownen", Projektownership ist wichtig bei Zweifel und trägt auch zur Motivation der Mitarbeitenden bei.»* Bei der Digitec Galaxus AG und der Contovista AG wird der individuelle Beitrag zum grossen Ganzen als wichtiger Faktor für die Entstehung von intrinsischer Motivation angesehen. *«Dabei haben die Mitarbeiter die Freiheit – aber auch die Herausforderung – wie sie die definierten Ziele erfüllen. Diese Selbstbestimmung führt zu stark positivem Engagement»* (Dominik Wurzer). Dies geschieht unter anderem über Performance Managementtools, welche eine Transparenz über die Unternehmensziele und Missionen der Teams bieten. Diese vorhandene Transparenz wird neben einer gewissen hierarchischen Barrierefreiheit ebenfalls als wichtiger Faktor aufgeführt.

4.2.3.1 Faktor E1 «Stärkenauslebung»

Die Stärkenauslebung in Bezug auf die individuellen Stärken und Tätigkeiten der Mitarbeiter konnte in allen Interviews festgestellt werden.

«Bewusstes fordern der Mitarbeiter mit Aufgaben, welche eine – nicht zwei oder drei! – Schuhnummer zu gross ist.» (Rebekka Fricke)

Am stärksten vertreten war die Ausrichtung auf die Stärken bei der Digitec Galaxus AG. Wie das einleitende Zitat aufzeigt, werden die Mitarbeiter stärkenbasiert und bewusst gefordert, um neue, interessante Ideen zum Vorschein zu bringen und neue Blickwinkel zu kreieren. Der stärkenbasierte Fokus ist ein Teil der Führungsprinzipien und des Einstellungsprozesses: *«Ausserdem ist es zentral, dass die richtigen Personen stärkenbasiert und divers eingestellt werden, was extrem wichtig für die Unternehmensentwicklung ist.»* Es wird dadurch auch als zentrales Element für die Weiterentwicklung der Unternehmung identifiziert. Auch bei der Trisa AG wird von Peter Gross angeführt, dass *«es sehr zentral ist, dass durch Führung die richtigen Leute am richtigen Ort eingesetzt werden.»* Dominik Wurzer sieht neben der Führungsaufgabe auch die Mitarbeiter in der Verantwortung: *«Die Stärkenauslebung und Mitarbeiterförderung wird von uns als ständiger Prozess verstanden, welche vor allem auch Führungsaufgabe jedes einzelnen Teamleads ist. Dennoch ist es auch eine Herausforderung jedes Einzelnen und es liegt ebenfalls in der Verantwortung der Mitarbeiter, ihre Stärken bewusst einzubringen.»* Das interne Mitarbeiterförderungs-Tool, welches von der Zweifel Pomy-Chips AG entwickelt wurde, verbindet diese beiden Welten, indem gemeinsam ein Mitarbeiter-Entwicklungsplan aufgestellt wird. Bei der Victorinox AG wird die individuelle Stärkenauslebung und die Abstimmung der Tätigkeiten, wenn immer möglich unterstützt. Die Unterstützung in der Förderungen der Fähigkeiten und Talente wird auch als primäre Rolle der Abteilung Human Resources gesehen.

Die wesentlichen Aussagen aus den Interviews sind in Anhang F 2 zusammengefasst.

4.2.3.2 Faktor E2 «Intrinsische Motivation & Flow-Effekt»

Die intrinsische Motivation – bzw. der FLOW-Effekt (Csikszentmihalyi, 1996) als die höchste Form der Motivation – wurde dabei in allen Interviews von den Partnern angesprochen, ohne direkt erfragt zu werden. Peter Gross hat als Antwort zu einer anderen Frage erwähnt, dass das Ownership der Mitarbeiter wichtig ist in Bezug auf Freude, Dankbarkeit und Stolz. Ergänzend dazu führte er an: *«Über [Themen-]Ownership der Mitarbeiter bezüglich ihrer Tätigkeiten fördern wir die individuelle Motivation direkt.»* Félix Rhyner argumentiert, dass die unternehmerischen Leitwerte auch für den Faktor Motivation förderlich sind: *«Es gilt der gleiche Grundsatz: Wenn Offenheit vorgelebt – und kein Mikromanagement betrieben – wird, schafft dies Vertrauen und Motivation.»* Auch von Rebekka Fricke wurde die Motivation direkt angesprochen:

«Der Arbeitsplatz muss dich motivieren und dir Sicherheit bieten, dass du dich sicher fühlst. Der Arbeitsplatz muss die intrinsische Motivation unterstützen, dass dadurch höhere Qualität, Leistung und Innovation erbracht werden kann.»

In der Einleitung zu diesem Kapitel der Stärkenauslebung wurde von Dominik Wurzer bereits der persönliche Beitrag zum grossen Ganzen als Förderung der intrinsischen Motivation angeführt. Ergänzend dazu machte er folgende Aussage: *«Dabei [bei der Arbeitserbringung] wird der "FLOW" als idealer Zustand empfunden: Die Mitarbeiter sind genügend und optimal gechallenged, sodass sie vorwärts kommen und nicht unterfordert sind.»* Ebenfalls identifiziert er die Wichtigkeit der Motivation und die Neugierde bei der Einstellung: *«Als Startup bzw. Jungunternehmen ist für uns die Neugierde und Motivation von Bewerbern ein besonders wichtiger Faktor bei der Einstellung.»* Denise Spirig erwähnt im Kontext der Erklärungen des internen Mitarbeiterentwicklungs-Tool dass diese Massnahme zahlreiche positive Auswirkungen auf den Mitarbeiter hat, unter anderem die Förderung von Motivation durch die Mitarbeiterförderung.

Abschliessend muss hervorgehoben werden, dass die Wichtigkeit des Motivationserlebnisses – und im besten Fall des «Flow»-Erlebnisses – von zentraler Bedeutung in den untersuchten Unternehmungen ist. Diese intrinsische Motivation wird dabei über unterschiedliche Werte, Führungsverhalten und Tools aktiv gefördert was zu einer Erhöhung der Innovationsfähigkeit führt.

4.2.3.3 Faktor E3 «Persönlichkeitseigenschaften»

Analog zur Motivation wurden die Persönlichkeitseigenschaften nicht direkt erfragt. Der Faktor Leidenschaft (E3.2) wird dabei vor allem durch die Unternehmens- und Innovationskultur gefördert und wird dabei eng mit dem Begriff des Engagements verknüpft. Die Neugierde (E3.1) wird über unterschiedliche interne Anreizschaffung, über internationale Messen, bis hin zu eigenen Innovationsräumlichkeiten geweckt. Kompetenz (E3.3) wird vor allem über Mitarbeiterförderung aufgebaut. Die nachfolgende Tabelle 12 (siehe Folgeseite) fasst die erhaltenen Aussagen der relevanten Eigenschaften zusammen. Auch diese Auflistung erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit der unternehmerischen Tragweite.

E3: Persönlichkeitseigenschaften			
Wirtschaftspartner	E3.1: Neugier	E3.2: Leidenschaft	E3.3: Kompetenz
Trisa AG	<ul style="list-style-type: none"> • «House of Ideas»: Dies ist das vom Unternehmen verwendete «Innovationshaus». Es hilft bei der Vermittlung von neuen Anreizen und Bildern, welche einen anderen Gedankenansatz anstossen und so neue Assoziationen in andere Richtungen zulässt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frage des Monats: In den Räumlichkeiten wird eine Frage platziert, was die Belegschaft dazu auffordert, mitzudenken, mitzudenken und sich damit Auseinandersetzung. • «Ideen-Pass»: Belohnung von eingebrachten Ideen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wird durch die Mitarbeiterförderung als kontinuierlicher Prozess aufgebaut. • Wird als Führungsaufgabe aufgrund des Wissens- und Erfahrungsvorsprungs verstanden. • Regelmässige Standort-Besprechungen werden durchgeführt.
Victorinox AG	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wurde nicht explizit erwähnt</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenswerte als fördernde Faktoren (Offenheit, Respekt, Vertrauen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung über Mitarbeiterentwicklung
Zweifel Pomy-Chips AG	<ul style="list-style-type: none"> • Das interne Mitarbeiterentwicklungstool deckt auch die Förderung von Neugier ab. Durch den konstanten Förderungsprozess und durch Leidenschaft geschaffen und Kompetenz aufgebaut • Transparenz und Offenheit gegenüber einander und Ideen 		
Digitec Galaxus AG	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrales Element im Einstellungsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Gründerspirit • «Teil vom Traum sein» • Offenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Viele klare Rituale um Feedback zu institutionalisieren. • Transparenz
Contovista AG	<ul style="list-style-type: none"> • «Brownbag-Lunch»: Knowhow Austausch, bei dem Themen und Neuerungen vorgestellt und diskutiert werden • Zentral beim Einstellungsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesunde und positive Diskussions- und Streitkultur • Offenheit • Spirit des Aufbaus von etwas Zukunftsfähigem 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkenauslebung • «Brownbag-Lunch» als gemeinsamer Lernprozess • Transparenz

Tabelle 12: Zentrale Aussagen aus den Experteninterviews bezüglich Neugier, Leidenschaft und Kompetenz

4.2.3.4 Der Einfluss von Engagement auf die Innovationsfähigkeit

Als dritte Frage wurde erneut die Relation auf die Innovationsfähigkeit der genannten Aspekte erfragt. Peter Gross und Félix Rhyner sehen eine starke Korrelation zwischen positiven Emotionen und einem positiven Arbeitsplatz und dem Engagement der Mitarbeiter. Es herrscht eine offene Ideenkultur, wodurch Projekte und neue Ansätze im entsprechenden Rahmen vorgestellt werden können. Félix Rhyner führt dabei ein eigenes Beispiel auf: «*Ich habe eine eigene Idee gehabt und daraus einen kurzen Businessplan erstellt und anschliessend unserem CEO vorgestellt. Dieser hat nach 30 Minuten gesagt: Ist gut mach!*» Er fügt an, dass jede Idee punkto Innovation sorgfältig angeschaut werden

muss und die Offenheit gegenüber Neuem gegeben sein muss. Das Risiko sieht er in der bremsenden Wirkung von etablierten Abläufen und Prozessen und daraus wiederum ein mögliches Risiko für die Abnahme von Engagement. Ein weiteres Risiko wird von Denise Spirig identifiziert: *«Die genannten Aspekte haben einen sehr grossen Impact auf die Innovationsfähigkeit. Wichtig ist, wohl viel Druck auf Innovation zu setzen, aber nicht zu viel auf die Mitarbeitenden.»* Abschliessend ergänzte sie, dass es wichtig ist *«ein optimales Mass pro Mitarbeiter zu finden.»* Wie bereits im vorangehenden Kapitel aufgeführt, sieht Dominik Wurzer das Flow-Erleben als direkten Input für die Innovationsfähigkeit:

«Diese idealen Bedingungen [das Flow-Erleben] wirken sich stark positiv auf die Kreativität, die Kommunikation sowie die Offenheit gegenüber andersartigen Lösungen aus und fördert dadurch direkt unsere Innovationsfähigkeit.»

Auch Rebekka Fricke fügt – ganz im Sinne des Gründerspirits – an: *«Der Glaube, "Teil vom Traum zu sein", fördert Engagement direkt und beeinflusst dadurch die Innovationsfähigkeit, weil du daran glaubst, etwas verändern zu können. Je mehr du von der Firma verstehst, umso besser werden die Inputs und die individuellen Beiträge.»* Wie eingangs erwähnt, führt Sie ebenso an, dass die direkte Anwesenheit und das persönliche «Dabei-sein» der Gründer – sowohl in den Teams, als auch in Meetings – sehr viel Energie und Engagement bei den Mitarbeitern auslöst. Ebenfalls ist es zentral, dass der Teambeitrag an den Erfolg vom Unternehmen gemeinsam ausgearbeitet wird. Dadurch wird Klarheit geschaffen und der Fortschritt kann konstant über die drei Faktoren «Team Mission», «Team KPI» und «Team Ziele» gemessen werden. Regelmässig werden Standortbestimmungen durchgeführt und dieses Dreieck kritisch hinterfragt: *«Was könnten wir in diesem Quartal erreichen, was dazu führt, dass wir unsere Mission noch besser verwirklichen? Und durch das haben die Mitarbeiter eine Mitbestimmung und daraus kommt extrem viel Engagement und auch gemeinsames Engagement, weil dies gemeinsam festgelegt wurde.»*

4.2.4 Innovationsfähigkeit

Als einleitende Frage für den Innovationsteil wurde gefragt, was der Interviewpartner unter Innovation versteht. Daraus ist nachfolgende Definitionsbezeichnung entstanden:

«Innovation ist, neuartige Lösungen auf bestehende Probleme zu finden, die kommerziell valabel sind (Dominik Wurzer). Eine Innovation ist eine echte Veränderung, die das Leben oder die Arbeit besser macht. Die Veränderung ist dabei nicht nur neu, sondern auch zwingend besser (Rebekka Fricke). Eine Innovation ist gut, wenn der Kunde den Unterschied sieht und spürt und dass die Innovation bzw. die Verbesserung nachweislich besser ist. Aus der Kombination von Bestehendem entsteht wieder etwas Neues (Peter Gross). Die Innovationsschaffung baut dabei auf bestehenden Kernkompetenzen auf. Eine Radikale Innovation wird als Neuerung der Branche verstanden, welche sehr viel Wertschöpfung und neue Orientierung bringen kann für die Unternehmung (Félix Rhyner). Um innovativ zu bleiben, müssen wir uns auch immer wieder neu erfinden und Innovation muss in der gesamten Organisation gelebt werden (Denise Spirig).»

Das Innovationsmanagement war dabei bei etablierten Unternehmen ausgeprägter vorhanden als bei Startups bzw. Jungunternehmen. Dominik Wurzer sagt dazu: *«Bei uns gibt es auch viele spontane und prozessuale Innovation, weil so vieles am Entstehen ist. Es gibt kein "Business as usual" und das ist auch kein Nachteil.»* Er sieht dabei die flexible Organisationsstruktur⁶ als Vorteil gegenüber traditionellen Unternehmen. Ebenfalls nennt er die durchgängige Transparenz als wichtiges Mittel zur Förderung von Innovation: *«Unser Unternehmen ist auf Transparenz aufgebaut. Jeder sieht genau, welche Ziele von wem verfolgt werden, sieht die Produkte-Roadmap, hat aber auch Zugang zu allen weiteren benötigten Informationen. Der einfache Zugang zur Visualisierungsmöglichkeit – wir haben extrem viele Whiteboards im Office – ist ein starker Innovationsförderer. Zudem sitzen wir alle in zwei Räumen, wodurch sehr kurze Austauschwege vorhanden sind. Der persönliche (physische) Kontakt – wenn der Product Manager direkt neben dem Entwickler sitzt – hat einen signifikant positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit.»* Auch von Rebekka Fricke wird die Flexibilität thematisiert. Diese wird stark durch die

⁶ Wird als mögliche Weiterführende Forschungschancen in Kapitel 7.2.2 aufgegriffen

Unternehmungs- und Teamkultur bzw. der Ideologie von *«Stelle alles in Frage»* geprägt. Ebenfalls führt sie an, dass *«dadurch weniger mittelmässige Prozesse übrigbleiben»*. Dies wird von ihr auch als wichtiger Treiber für Innovation wahrgenommen:

«Teamziele, interne Feedbacks – wie auch das bewusste Einholen von Kundenfeedbacks – fördert die Innovationsfähigkeit extrem. Über Ideenboards wird jede Idee angeschaut und Feedbacks gegeben. Dieser Prozess reicht bis in die Geschäftsleitung.»

Dabei sind die fünf unternehmerischen Leitwerte sehr zentral und allgegenwärtig. Dies sind die Werte kooperativ, innovativ, piratisch, eigenverantwortlich und ambitioniert. Dabei sagt sie, dass die Kombination dieser Werte extrem wichtig sei. Piratisch sei das zweiseitige Schwert der Unternehmung und bedeutet Mut intern sowie extern. Dieser Mut habe die Firmengeschichte seit den Anfängen geprägt. Auch bei der Zweifel Pomy-Chips AG stehen die unternehmerischen Werte im Zentrum der Innovationsschaffung:

«Qualität kommt vor allem. Ausgeprägte Qualitätskultur und nachher kommt bei uns direkt der Innovationsgeist. Bei uns müssen alle Innovieren, weshalb wir kein outgesourcetes Innovation Lab haben. Um innovativ zu bleiben, müssen wir uns auch immer wieder neu erfinden und Innovation muss in der gesamten Organisation leben. So müssen wir bewusst tagtäglich Konsumentenbedürfnisse wahrnehmen und diese auch zukunftsorientiert erkennen, aufnehmen und entwickeln. Konsumentenbedürfnisse inspirieren uns, denn der Konsument ist immer der Taktgeber. Wir müssen die Umwelt und Konsumenten genau beobachten und darauf Strategien aufbauen.» (Denise Spirig)

Diese allgegenwärtige Kundenzentrierung wird dadurch als zentraler Treiber der Innovationsschaffung verstanden. Als zusätzliche Option merkt sie an, dass die Produkte auch durch diese Werte neu aufgeladen werden können und fügt dazu das Beispiel an, dass auf jeder Chips-Packung steht, von welchem Bauern die Kartoffel stammen. Auch bei der Trisa AG und der Victorinox AG stehen die Endkonsumenten im Zentrum des Innovierens. Dabei hat erst kürzlich (2019) eine Reorganisation von Victorinox stattgefunden, um besser auf die Kundenbedürfnisse reagieren zu können: *«Wir haben eine noch etwas spezielle Situation, da wir erst kürzlich eine grosse interne Reorganisation durchgeführt haben. Wir haben den divisionalen Organisationsbetrieb mit einer Aktivitätsausrichtung*

ersetzt. Die Zusammenführung der Prozesse trägt wesentlich zur organisationalen Anpassungsfähigkeit bei.» (Félix Rhyner) Zudem sagt er, dass bis zum heutigen Zeitpunkt mehr inkrementelle Innovation stattgefunden hat, weil es keinen klaren Prozess für radikale Innovationen gegeben hatte. Ebenfalls eingeführt wurde die Best Practice Methode von 3M⁷:

«Den Mitarbeitern gibt man Zeit, um Innovationen zu fördern, sodass die Mitarbeiter auch genügend Zeit haben, solche [radikalen] Projekte zu realisieren.»

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in allen Unternehmen ein ausgeprägter Wissensstand bezüglich der Kundenbedürfnisse besteht. Diese Kundenzentrierung und die gekonnte Verknüpfung mit den jeweiligen Unternehmenswerten sind dabei omnipräsent. Das Qualitätsversprechen ist dabei als oberstes Gebot in die Unternehmenskultur geschrieben. Ergänzt wird dies jeweils um den starken Innovationsgeist, welcher auf den jeweiligen Gründerspirits basiert und die Mitarbeiter ins Zentrum der Unternehmung – als Quelle der Innovation – gestellt werden.

4.2.4.1 Die fünf Dimensionen der Innovationsfähigkeit

Die Dimensionen «**Internes Lernen**» (I1.1) und «**Lernen von Kunden**» (I1.2) kamen bereits in den vorangehenden Kapiteln deutlich zum Ausdruck. Die Erfüllung des internen Lernens wird vor allem mittels unterschiedlichen Tools zur Mitarbeiterentwicklung wahrgenommen. Die Entwicklung von Kompetenz und Knowhow steht im Zentrum der Führungsansätze, welche durch geeignete Human Resources Tools ergänzt werden. Die Dimension des externen und kundenbasierten Lernens wird durch die direkte Verknüpfung der Innovationsschaffung mit den Kundenbedürfnissen erfüllt. Alle interviewten Unternehmen weisen eine sehr stark positive Ausprägung in diesen beiden Dimensionen auf. Die Unterschiede in den Dimensionen «**Innovationsprozessmanagement**» (I1.3), «**Innovationsportfoliomanagement**» (I1.4) und «**Innovationskultur**» (I1.5) sind in der nachfolgenden Tabelle 13 (siehe Folgeseite) aufgezeigt.

⁷ Vergleiche Thulin (2017)

I1: Innovationsfähigkeit			
Wirtschaftspartner	I1.3: Innovationsprozessmanagement	I1.4: Innovationsportfoliomanagement	I1.5: Innovationskultur
Trisa AG	<ul style="list-style-type: none"> • Prozess für inkrementelle Innovationen • Prozess für radikale Innovationen • Innovation Management mit Innovation circles (=Kern der Unternehmung), Technology circles und Specialist groups (acht unterschiedliche "Daniel Düsentriebs der Trisa") 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktentwicklungssystematik (Innovationsportfolio Management) • Katalogisierung von Ideen in «uralter» Datenbank mit mehreren tausend Ideen 	<ul style="list-style-type: none"> • Information (Transparenz) • Motivation (Sinnhaftigkeit) • Accomplishment (Wertschätzung) • Innovationsspirit = Vertrauen, dass die Mitarbeiter mitdenken und mitreden. • Mitarbeiter sind Mitunternehmer • Technologie (auf dem neuesten technischen Stand) • Trisa Champion Programm: Ideenpass, Frage des Monats, jährlicher Innovationspreis, Trisa Champion Team des Jahres • Gründerspirit («Patron»)
Victorinox AG	<ul style="list-style-type: none"> • Prozess für inkrementelle Innovationen • Prozess für radikale Innovationen im Aufbau 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationsportfolio Management vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> • Offenheit • Respekt • Vertrauen • Qualitätsversprechen (oberste Gründer-Philosophie)
Zweifel Pomy-Chips AG	<ul style="list-style-type: none"> • Prozess für inkrementelle Innovationen • Prozess für radikale Innovationen • Innovation Management (Innovationskultur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationskultur • Innovationsportfolio Management vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgeprägte Innovationskultur (Organisational gesamtheitliches Innovieren) • Ausgeprägte Qualitätskultur (Gründerideologie) • Kein outgesourcetes Innovation Lab • Intrapreneurship
Digitec Galaxus AG	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationsprozesse bis in die Geschäftsleitung • Ideenboards 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideenboards und Innovationsprozesse • Innovationsportfolio Management vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperativ • Innovativ • Piratisch (Mut gegen Innen und Aussen) • Eigenverantwortlich • Ambitioniert • Gründerspirit
Contovista AG	<ul style="list-style-type: none"> • Performance Tools • Innovationsprozessmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Tracking von Projekten und Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Don't Fear to Fail • Be One Team • Be the Best Version of Yourself • Let's Enjoy Work • Create Value

Tabelle 13: Dimensionen der Innovationsfähigkeit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass alle untersuchten Unternehmungen eine sehr stark positive Innovationskultur haben. Diese Werte werden in der gesamten Organisation gelebt. Ein ausgeprägtes Innovationsprozess- und Innovationsportfolio-management ist dabei tief in die organisationalen Abläufe und Kultur integriert. Die einzige Ausnahme bildet Victorinox, bei welchen der Innovationsprozess für radikale Innovationen noch im Aufbau ist. Ebenso konnte durch die Untersuchung der innovationsfördernde Faktor einer ausgeprägten Qualitätskultur (respektive Qualitätsmanagements⁸) erneut bestätigt werden.

4.2.5 Wettbewerbsvorteil

Alle Interviewpartner sprechen von einem mindestens starken (Trisa und Contovista) respektive dominanten (Zweifel, Digitec, Victorinox) bis sogar omnipräsenten (Victorinox: Taschenmesser) Marktanteil. Eng damit verknüpft wurde der Begriff der Markt- respektive der Innovationsführerschaft. Ebenfalls wird im Kontext der Innovation die Innovationsschaffung – wie in den vorangehenden Kapiteln aufgezeigt – als kontinuierlicher Prozess verstanden. Der finanzielle Innovationserfolg bildet dabei die Basis für die Kontinuität der Innovationsschaffung.

Im Folgenden sind Zitate aufgeführt, welche die unternehmerischen Wettbewerbsvorteile der Interviewpartner beschreiben.



«Der Wettbewerbsvorteil durch Innovation und als innovativer Betrieb zu gelten, ist enorm. Dieser ist wirklich einer der Wichtigsten. Dadurch führen wir durch Innovation und Qualität, aber auch durch Service, dem Einhalten der Kundenversprechen und der höchsten Technologie. Qualität, Innovation und Funktionalität sind Garanten für die Langlebigkeit einer Unternehmung (und eines Produktes).»

- Peter Gross, Leiter Forschung und Entwicklung

⁸ Vergleiche unter anderem (Antunes et al., 2017; Perdomo-Ortiz et al., 2006)



«Unser Wettbewerbsvorteil ist auf Qualität entstanden. Dies ist für uns eine kompromisslose Bedingung und ein Produkt wird nicht lanciert, wenn es nicht auf einem absoluten Top-Niveau produziert wurde. Dies ist die oberste Philosophie von Victorinox und die Innovationen müssen die DNA der Firma reflektieren.»

- Félix Rhyner, Head of Innovation & License Management



«Unsere ausgeprägte Qualitäts- und Innovationskultur wirkt sich direkt und sehr sehr stark auf unseren Wettbewerbsvorteil aus. Wir werden als qualitativ besser und innovativer gegenüber dem Wettbewerb wahrgenommen. Wir bringen das auf den Markt, was sich die Konsumenten wünschen. Dabei stimulieren wir die Kunden und schaffen auch offline Kundenerlebnisse und Überraschungen im digitalen Zeitalter.»

- Denise Spirig, Leader Brand Business Development und Innovation



«Unser positives Arbeitsumfeld ist ein direkter und grosser Wettbewerbsvorteil. Die Ideologie von "Happy Mitarbeiter, Happy Kunde" führt zu besserer Leistung durch Glücklichkeit und dadurch zu höherer Produktivität, was ein wichtiges Ziel für uns ist. Bezüglich Engagement ist die Verantwortung durch die Mitarbeiter stark verankert. Der Mitarbeiter übernimmt Verantwortung, dass der Kunde glücklich und zufrieden ist. Durch Engagement findet dabei eine sehr starke Kundenzentrierung statt. Ein weiterer Wettbewerbsvorteil bildet die Digitec-Galaxus-Community. Kritik wird dadurch – intern sowie extern – sichtbar und transparent gemacht und schafft Vertrauen für die Kunden.»

- Rebekka Fricke, Leader People & Organizational Development



«Die genannten Aspekte sind ein massiver und massgeblicher Treiber für unseren Wettbewerbsvorteil. Unser Asset sind die Mitarbeiter, wir sind Engineers im Herzen und wenn wir happy sind, dann gibt es ein besseres Produkt und dadurch sind wir wettbewerbsfähiger in der Kreierung, Vermarktung und Betreuung. Wir streben danach, junge Menschen durch unsere positive Kultur zu begeistern und diese in unser Team aufzunehmen.»

- Dominik Wurzer, Chief Executive Officer

Abschliessend kann festgehalten werden, dass die Wirtschaftspartner die Summe ihrer internen Prozesse, Fähigkeiten und Ressourcen als Auslöser ihres Wettbewerbsvorteils eruieren. Das positive Arbeitsumfeld und das individuelle Engagement werden direkt als Inputfaktoren für die Schaffung von Innovation verstanden. Dazu zählt auch die Adaption relevanter Technologien zur Innovationsschaffung. Zusätzlich wird die Erfüllung der Kundenversprechen und die Servicequalität als wichtige Faktoren zur Schaffung eines Wettbewerbsvorteils aufgeführt. Eine ausgeprägte Qualitätskultur wurde ebenfalls als kompromisslose Bedingung identifiziert und häufig noch vor der Innovationskultur genannt. Letztlich wurde auch die Wahrnehmung, als innovatives Unternehmen zu gelten, als fördern für den Wettbewerbsvorteil postuliert. Dies wird als weiterführende Forschungschance in Kapitel 7.2 aufgeführt.

4.3 Kapitelfazit

Die qualitative Untersuchung hat aufgezeigt, dass in den untersuchten Unternehmungen eine positive bis stark positive Ausprägung der PERMA-Lead Dimensionen «Positive Emotions» und «Engagement» vorhanden ist. Es werden aktiv positive Emotionen – sowie die innovationsfördernde negative Emotion «Mitgefühl» – und eine positive Grundhaltung propagiert und durch die Führungspersonen vorgelebt. In diesem Kontext wird die Förderung von positiven Emotionen als direkter Input für das individuelle Engagement verstanden. Auch die Förderung von intrinsischer Motivation, Neugier, Leidenschaft und Kompetenz wird aktiv betrieben. Der Aufbau der Kompetenz der Mitarbeiter wird direkt über die Förderung der Mitarbeiter wahrgenommen. Wenn immer möglich, findet dabei eine Abstimmung der Tätigkeiten auf die individuellen Stärken statt. Diese Fähigkeiten werden bewusst erkannt und ausgebaut. Ebenfalls sind Verhaltensweisen in den Unternehmungen etabliert, welche die Innovationsfähigkeit fördern.

Die Innovationskultur wird dabei durchweg als Basis des Innovierens angesehen. Auch sind die internen und externen Lernprozesse marktnahe und ausgeprägt vorhanden. Ausserdem findet ein Innovationsprozess- und Innovationsportfoliomanagement statt. Der nachhaltige Wettbewerbsvorteil dieser Unternehmen basiert somit auf dem «Innovation Advantage». Abschliessend kann dadurch ausserdem bestätigt werden, dass es sich bei den untersuchten Unternehmungen gemäss der Definitionsbeschreibung (Kapitel 2.4.4.1) um «Innovation Powerhouses» handelt.

Abbildung 11 bietet eine Zusammenfassung der qualitativen Datenauswertung und ist auf Seite 57 angeführt.

Lead-Komponente	Kategorie Nr.	Kategorie für positive Abweichung	Faktor Nr.	Faktor für positive Abweichung	Trisa AG	Victorinox AG	Zweifel Pomy-Chips AG	Digitec Galaxus AG	Contovista AG	Summe	
P Positive Emotions	P1	Positive Emotionen	P1.1	Freude	3	1	1	1	1	7	
			P1.2	Dankbarkeit	2	2	3	3	1	11	
			P1.3	Zufriedenheit	3	3	2	3	4	15	
			P1.4	Interesse	2	1	2	3	1	9	
			P1.5	Hoffnung						2	2
			P1.6	Stolz	2	1	2	1		6	
			P1.7	Vergnügen	1	1		1	1	4	
			P1.8	Inspiration	1		1			2	
			P1.9	Ehrfurcht	1			1		2	
			P1.10	Liebe	3	3	2	2	2	12	
	P2	Negative Emotionen	P2.1	Mitgeföhl	2	0	3	2	0	7	
	Summe					20	12	16	17	12	77
	P1+P2	Emotionen		qualitative Zusammenfassung	++	+	++	++	+		
	P3	Positive Grundhaltung	P3.1	Unternehmensgrundhaltung	++	++	++	++	++		
Lead-Komponente	Kategorie Nr.	Kategorie für positive Abweichung	Faktor Nr.	Faktor für positive Abweichung	Trisa AG	Victorinox AG	Zweifel Pomy-Chips AG	Digitec Galaxus AG	Contovista AG		
E Engagement	E1	Stärkenauslebung	E1.1	individuelle Stärkenauslebung	++	+	+	++	+		
			E1.2	Fähigkeiten erkennen	++	+	++	++	+		
			E1.3	Fähigkeiten ausbauen	++	++	++	++	++		
	E2	Intrinsische Motivation und die höchste Form der Motivation («Flow-Effekt»)	E2.1	Intrinsische Motivation	++	++	++	++	++		
			E2.2	FLOW-Effekt	++	++	++	++	++		
	E3	Persönlichkeitseigenschaften	E3.1	Neugier	++	0	++	++	++		
			E3.2	Leidenschaft	++	++	++	++	++		
E3.3			Kompetenz	++	+	++	++	++			
Lead-Komponente	Kategorie Nr.	Kategorie für positive Abweichung	Faktor Nr.	Faktor für positive Abweichung	Trisa AG	Victorinox AG	Zweifel Pomy-Chips AG	Digitec Galaxus AG	Contovista AG		
I Innovation	I1	Innovationsfähigkeit	I1.1	Internes Lernen	++	++	++	++	++		
			I1.2	Lernen vom Kunden	++	++	++	++	++		
			I1.3	Innovationsprozessmanagement	++	+	++	++	++		
			I1.4	Innovationsportfoliomanagement	++	++	++	++	++		
			I1.5	Innovationskultur	++	++	++	++	++		
	I2	Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	I2.1	Marktanteil	stark	dominant	dominant	dominant	stark		
			I2.2	Innovationshäufigkeit	++	+	++	+	+		
			I2.3	Marktbezogener Innovationsgrad	++	+	++	++	++		
			I2.4	Finanzieller Innovationserfolg	++	++	++	++	++		

Legende:

++ (stark positiv), + (positiv), 0 (neutral), - (negativ), -- (stark negativ)

Abbildung 11: Zusammenfassung der qualitativen Datenauswertung

5 Diskussion der Ergebnisse

5.1 PERMA-Lead Innovation Matrix

Diese Arbeit hat aufgezeigt, dass «Positive Leadership» stark positiv mit der organisationalen Innovationsfähigkeit korreliert. Neben positiven Führungsansätzen sind aber auch innovationsfördernde Führungsansätze («Innovative Leadership») von zentraler Bedeutung. Aus diesem Grund muss ein «Innovation Powerhouse» sowohl ein «Innovation Advantage», wie auch ein «Positive Advantage» – ein Wettbewerbsvorteil durch «Positive Leadership» – gegenüber der Bezugsgrösse (Wettbewerber) besitzen, um langfristig die Innovationsführer-Rolle zu erarbeiten, respektive beibehalten zu können. Aus den Erkenntnissen dieser Arbeit wurde so die PERMA-Lead Innovation Matrix (Abbildung 12) erstellt, welche dazu dient, Unternehmen bezüglich ihres positiven und innovativen Leaderships sowie der jeweiligen Ausprägungsstufe zu klassifizieren. Die darin enthaltenen Begrifflichkeiten werden nachfolgend erläutert.

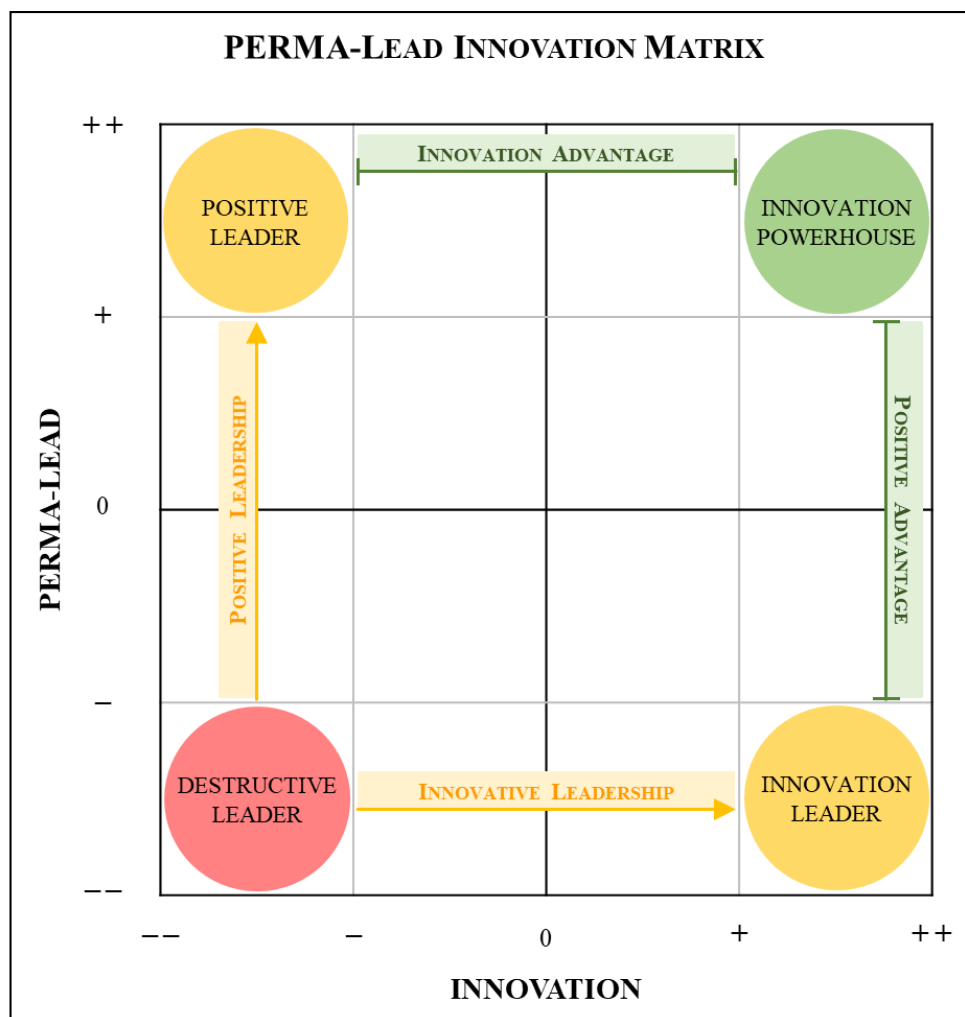


Abbildung 12: PERMA-Lead Innovation Matrix

Positive Leadership

Entspricht dem für diese Arbeit relevanten Führungsansatz, welcher auf dem PERMA-Lead Framework von Ebner (2019) basiert.

Positive Advantage

Ein «Positive Advantage» kann durch «Positive Leadership» erarbeitet werden. Dieser Wettbewerbsvorteil durch «Positive Leadership» liegt dann vor, wenn das eigene «Positive Leadership» ausgeprägter ist als bei der Bezugsgrösse (Wettbewerber).

Positive Leader

Der «Positive Leader» ist eine Organisation mit «Positive Advantage».

Innovative Leadership

Wird als Führungsansatz verstanden, welcher die Förderung der organisationalen Innovationsfähigkeit zum Ziel hat.

Innovation Advantage

Ein «Innovation Advantage» kann durch «Innovative Leadership» erarbeitet werden. Dieser Wettbewerbsvorteil durch Innovation liegt dann vor, wenn das eigene «Innovative Leadership» ausgeprägter ist als bei der Bezugsgrösse (Wettbewerber).

Innovation Leader

Der «Innovation Leader» ist eine Organisation mit «Innovation Advantage».

Innovation Powerhouse

Das «Innovation Powerhouse» ist eine Organisation, welche sowohl einen «Innovation Advantage», als auch einen «Positive Advantage» hat. Folglich muss die Definition aus Kapitel 2.4.4.1 wie folgt erweitert werden:

Das «Innovation Powerhouse» ist eine Organisation mit «Innovation Advantage» und «Positive Advantage».

Destructive Leader

Der «Destructive Leader» ist eine Organisation in welcher weder positive noch innovative Führungsansätze vorhanden sind.

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Forschungsfrage wurde zu Beginn dieser Arbeit in vier Hypothesen unterteilt, welche in diesem Kapitel nun diskutiert werden. Abschliessend wird die Forschungsfrage beantwortet werden.

Hypothese 1: «Positive Emotions»

Die innovativsten Unternehmen haben eine hohe Ausprägung der PERMA-Dimension «Positive Emotions».

Die Resultate dieser qualitativen Untersuchung assoziieren, dass in den innovativsten Unternehmen die PERMA-Dimension «Positive Emotions» stark ausgeprägt ist. Die Resultate zeigen eine positive bis stark positive Ausprägung von positiven Emotionen, innovationsförderlichen negativen Emotionen und einer positiven Grundhaltung im Unternehmen. Insgesamt konnte pro Interviewpartner mindestens das Vorhandensein von sieben der zehn positiven Emotionen nach Fredrickson (2011) festgestellt werden. Ebenfalls fanden die negativen Emotionen Erwähnung und es wurde auf die Wichtigkeit dieser Emotionen bezüglich dem individuellen Wohlbefinden hingewiesen. Diese Emotionen wurden dabei als Notwendigkeit für die Schaffung einer sozialen Gemeinschaft postuliert. Auch wenn diese nicht bei allen Interviewpartnern ausgesprochen wurden, kann aufgrund der starken Mitarbeiterorientierung angenommen werden, dass die individuellen Bedürfnisse und Gefühle in der Organisation thematisiert werden und einen wichtigen Stellenwert haben. Alle Interviewpartner betonten, dass die Mitarbeiter in ihrer Gesamtheit im Zentrum der Unternehmung stehen. Dies führt auch auf die positive Grundhaltung in den Unternehmungen zurück. Die Mitarbeiter werden als das Zentrum der Innovationsschaffung verstanden, worauf die jeweiligen Innovationskulturen ausgerichtet sind. Dadurch kann allen Interviewpartnern eine positive bis stark positive Ausprägung der PERMA-Lead Dimension «Positive Emotions» bescheinigt werden. Somit kann Hypothese 1 verifiziert werden.

Ergänzend ist aufzuführen, dass positive Emotionen von allen Interviewpartnern als direkter Input für Engagement gesehen werden. Ein positiver Arbeitsplatz wird als notwendige Basis verstanden, um innovieren zu können.

Hypothese 2: «Engagement»

Die innovativsten Unternehmen haben eine hohe Ausprägung der PERMA-Dimension «Engagement».

Etwas weniger eindeutig sind die Resultate beim Engagement. Die grössten Unterschiede konnten bei der Datenauswertung in der Stärkenausübung identifiziert werden. Es konnte festgestellt werden, dass auch klassische Stellenbeschreibungen die Flexibilität einschränken können und eine Stärkenausübung deshalb nicht immer möglich ist. Eng damit verknüpft ist die Erkennung von Fähigkeiten. Kann eine Stärkenausübung nicht stattfinden, können keine neuen Fähigkeiten entdeckt werden. Dennoch haben alle Interviewpartner bestätigt, dass die individuelle Stärkenausübung – wenn immer möglich – gefördert wird. Ebenfalls sind in den jeweiligen Unternehmungen Tools zur Mitarbeiterförderung in Anwendung, wodurch Fähigkeiten erkannt und ausgebaut werden können. Insofern kann auch die Stärkenausübung als mindestens positiv bezeichnet werden. Bezogen auf die Persönlichkeitseigenschaften wurde festgestellt, dass die Möglichkeiten zur Mitarbeiterförderung auch zum Aufbau von Kompetenz verwendet werden. Diese Tools fördern dadurch direkt die Leidenschaft der Mitarbeiter. Die Neugier wird im Arbeitsalltag über regelmässige Fragen und Herausforderungen begünstigt. Auch wurde die Neugier als wichtiger Faktor im Einstellungsprozess eruiert. Letztlich konnte bei allen Wirtschaftspartnern eine stark positive Ausprägung der Förderung intrinsischer Motivation festgestellt werden. Auch die Förderung des «Flow-Erlebens» und das Aufgehen in der Arbeit mittels Intrapreneurship werden als zentrale Aspekte zur Förderung des individuellen Engagements gesehen. Zusammenfassend kann somit bei allen Interviewpartnern auch eine positive bis stark positive Ausprägung der PERMA-Lead Dimension «Engagement» festgestellt werden. Dadurch kann diese zweite Hypothese ebenfalls verifiziert werden.

Hypothese 3: «Innovation Advantage»

Die innovativsten Unternehmen («Innovation Powerhouses») haben dank «Positive Leadership» einen Wettbewerbsvorteil durch Innovation («Innovation Advantage»).

Wie die PERMA-Lead Innovation Matrix aufzeigt, differenziert der «Innovation Advantage» ein «Innovation Powerhouse» von einem «Positive Leader», während der «Positive Advantage» ein «Innovation Powerhouse» von einem «Innovation Leader» abgrenzt. Die Erarbeitung der wissenschaftlichen Grundlagen hat die Korrelation zwischen «Positive Leadership» und der Innovationsfähigkeit einer Organisation aufgezeigt. Diese positive Beeinflussung der Innovationsfähigkeit wurde in den Experteninterviews bestätigt. Die Interviews haben aber auch gezeigt, dass neben positiver Führung auch weitere Faktoren

zur Innovationsschaffung notwendig sind. So wurde die zentrale Rolle einer ausgeprägten Innovationskultur in allen Interviews vermittelt. Des Weiteren wurden die Unternehmensleitwerte eng mit der Innovationsschaffung verknüpft. Die ausgeprägte und kompromisslose Qualitätskultur wird dabei häufig als noch wichtiger als die Innovationskultur aufgeführt. Folglich kann die Hypothese nicht vollständig verifiziert werden. Zum einen trägt «Positive Leadership» zur Innovationsfähigkeit bei und zum anderen spielen noch weitere Innovationsfaktoren eine zentrale Rolle. Um die Hypothese verifizieren zu können, müsste diese wie folgt umgeschrieben werden:

Die innovativsten Unternehmen («Innovation Powerhouses») haben dank «Positive Leadership» einen Wettbewerbsvorteil durch positive Führung («Positive Advantage»).

Hypothese 4: «Innovation Powerhouse»

Der «Innovation Advantage» ist ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil und führt (im Optimalfall) langfristig dazu, dass ein Unternehmen ein «Innovation Powerhouse» wird bzw. bleibt.

Mit der Erarbeitung der wissenschaftlichen Grundlagen wurde aufgezeigt, dass der marktbezogene Innovationsgrad und der finanzielle Innovationserfolg mit einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil hoch signifikant korrelieren. Somit kann der erste Teil dieser Hypothese verifiziert werden. Für die Beantwortung des zweiten Teils dieser Hypothese muss aufgezeigt werden, wann ein Unternehmen ein «Innovation Powerhouse» ist. Gemäss der PERMA-Lead Innovation Matrix ist ersichtlich, dass ein Unternehmen dank «Innovation Advantage» ein «Innovation Leader» ist und folglich noch kein «Innovation Powerhouse». In einem «Innovation Leader» werden innovationsfördernde Führungsprinzipien angewendet, was zu einer Erhöhung der Innovationsfähigkeit führt. Um nun ein «Innovation Powerhouse» zu werden, muss die Unternehmung auch einen «Positive Advantage» besitzen. Dafür muss die Unternehmung positive Führungsansätze in die Unternehmung einführen, um gegenüber der relevanten Bezugsgrösse einen «Positive Advantage» aufbauen zu können. Insofern müsste für die Verifizierung auch diese Hypothese wie folgt angepasst werden:

Der «Innovation Advantage» ist ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil und führt zusammen mit einem «Positive Advantage» (im Optimalfall) langfristig dazu, dass ein Unternehmen ein «Innovation Powerhouse» wird bzw. bleibt.

Darauf aufbauend kann die eingangs gestellte Forschungsfrage beantwortet werden:

«Inwiefern trägt Positive Leadership zur Generierung eines Innovation Advantages in Innovation Powerhouses bei?»

Diese Arbeit hat gezeigt, dass «Positive Leadership» – in der Form des PERMA-Lead Frameworks⁹ – stark positiv mit der organisationalen Innovationsfähigkeit korreliert. Insofern kann Positiv Leadership einen stark positiven Einfluss auf die Innovationsschaffung bescheinigt werden. Positive Führungsprinzipien leisten somit einen relevanten Beitrag zur Generierung eines «Innovation Advantages». Es wurde hingegen ebenfalls aufgezeigt, dass neben «Positive Leadership» noch weitere zentrale Faktoren zur Generierung eines «Innovation Advantages» vorhanden sind. Diese Arbeit untersuchte mit den Dimensionen der Innovationsfähigkeit¹⁰ fünf relevante Faktoren zur Innovationsschaffung. Die qualitative Untersuchung dieser Arbeit hat zusätzlich zu diesen Faktoren die Wichtigkeit einer ausgeprägten Qualitäts- und Innovationskultur identifizieren können. Die Innovationskultur wird dabei bereits eigens als eine Dimension der Innovationsfähigkeit abgedeckt, während der Qualitätsaspekt aus den Interviews ergänzend hinzugekommen ist. Die Begünstigung von Qualitätsmanagement auf die Innovation wurde somit erneut bestätigt. Zusammenfassend kann somit geschlossen werden, dass «Positive Leadership» als positive Erweiterung zur Generierung eines «Innovation Advantages» zu verstehen ist. Gelingt es einem Unternehmen, respektive einer Organisation, durch «Innovative Leadership» einen «Innovation Advantage» aufzubauen, spricht diese Arbeit gemäss dem PERMA-Lead Innovation Framework von einem «Innovation Leader». In die Welt des «Positive Leadership» übersetzt, heisst dies, dass eine Unternehmung respektive eine Organisation durch «Positive Leadership» einen «Positive Advantage» aufbauen und sich dadurch zu einem Positiven Leader entwickeln kann. Werden diese positiven Führungsansätze folglich mit innovationsfördernden Führungsansätzen ergänzt, kann sich dadurch eine Organisation durch ein «Positive Advantage» und ein «Innovation Advantage» zu einem «Innovation Powerhouse» entwickeln und sich einen starken bis dominanten Marktanteil erarbeiten. Dabei handelt es sich um einen nachhaltigen Marktanteil, welcher auf Innovation und «Positive Leadership» basiert. Die Forschungsfrage konnte in diesem Sinne beantwortet werden: «Positive Leadership» trägt massgeblich zur Generierung eines «Innovation Advantages» in Innovation Powerhouses bei.

⁹ Nach Ebner (2019)

¹⁰ Nach Sammerl (2006)

6 Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen dieser Arbeit leiten sich aus der PERMA-Lead Innovation Matrix ab und sind nachfolgend aufgeführt (Kapitel 6.1). Abschliessend wird der Praxisbezug mittels Best Practice Beispielen aus der qualitativen Untersuchung hergestellt. Diese wirkungsvollen Praktiken dienen der Veranschaulichung und als Inspiration, wie die organisationale Innovationsfähigkeit gefördert werden kann (Kapitel 6.2).

6.1 Normstrategien der PERMA-Lead Innovation Matrix

Aus der PERMA-Lead Innovation Matrix (Abbildung 13) können Normstrategien herausgelesen werden. Jene Strategien werden in diesem Kapitel als Handlungsempfehlung abgegeben. Dabei wird abhängig von der Unternehmensklassifizierung eine Normstrategie aufgezeigt, welche der Unternehmung ermöglicht, sich zu einem «Innovation Powerhouse» zu entwickeln.

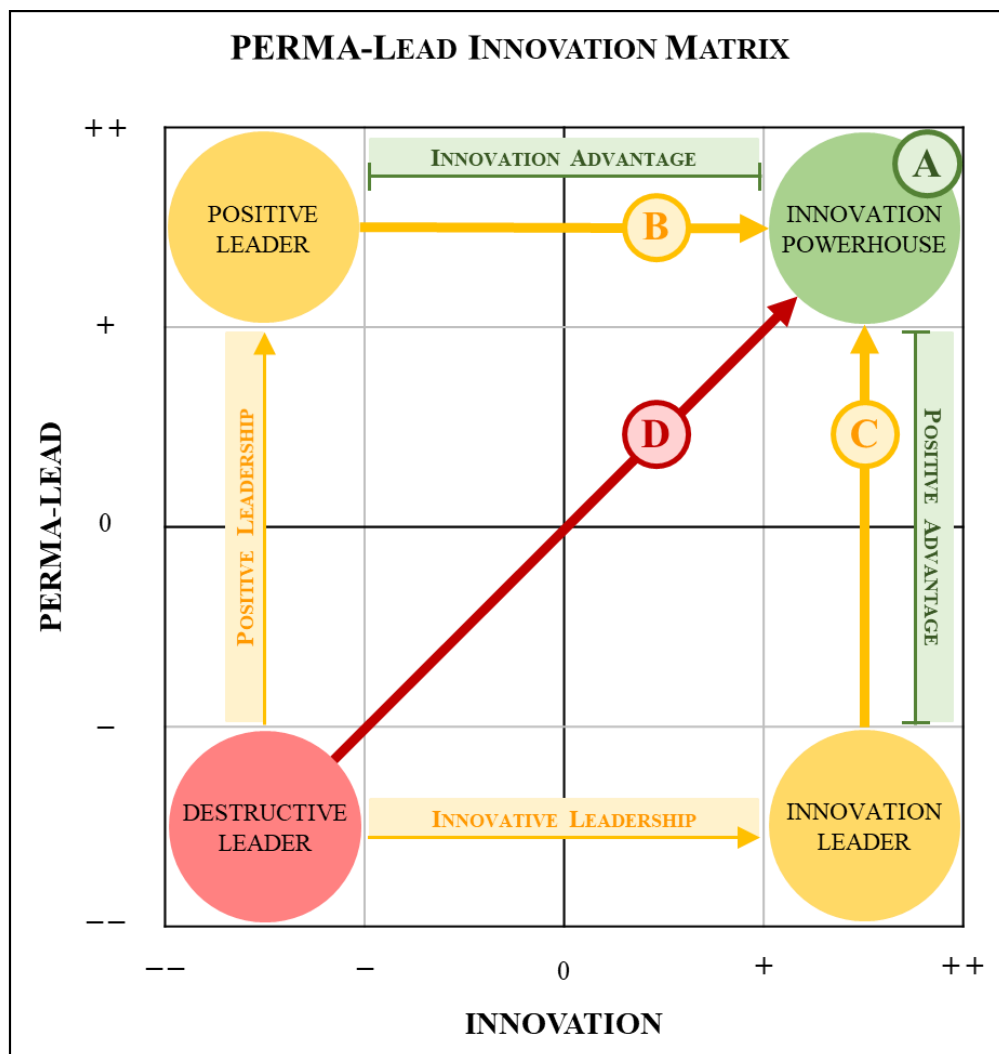


Abbildung 13: Normstrategien der PERMA-Lead Innovation Matrix

In Tabelle 14 wird die Zuteilung der Normstrategie auf die jeweilige Unternehmensklassifizierung aufgezeigt, welche anschliessend erläutert werden.

Unternehmensklassifizierung	Bez.	Normstrategie bzgl. Entwicklung hin zum Innovation Powerhouse
Innovation Powerhouse	A	Positive & Innovation Advantage
Positive Leader	B	Innovative Leadership
Innovation Leader	C	Positive Leadership
Destructive Leader	D	Positive & Innovative Leadership

Tabelle 14: Normstrategien der PERMA-Lead Innovation Matrix zur organisationalen Entwicklung hin zum Innovation Powerhouse

6.1.1 Normstrategie A: Positive & Innovative Advantage

Im Optimalfall wird von einer Unternehmung als «Innovation Powerhouse» gesprochen. Dies ist dann der Fall, wenn basierend auf positiven Führungsansätzen ein «Positive Advantage» und durch innovationsfördernde Führungsprinzipien eine «Innovation Advantage» generiert werden kann. Dieses «Innovation Powerhouse» ist dabei marktführend und hat einen starken bis dominanten Marktanteil. Diese Organisationen müssen Ressourcen investieren, um den «Positive Advantage» und «Innovation Advantage» gegenüber der Bezugsgrösse behalten zu können.

6.1.2 Normstrategie B: Innovative Leadership

Die Normstrategie B eignet sich für Unternehmen, welche «Positive Leader» sind. In diesem Fall ist die Grundlage zur Innovationsschaffung bereits gelegt. Um die interne Innovation zu fördern, müssen innovationsfördernde Führungsprinzipien in der Unternehmung etabliert werden, um die eigene Innovationskraft zu steigern. Ist diese Innovationskraft stärker positiv als diejenige der Bezugsgrösse, kann sich ein «Positive Leader» zu einem «Innovation Powerhouse» entwickeln.

6.1.3 Normstrategie C: Positive Leadership

Ist ein Unternehmen ein «Innovation Leader», besitzt dieses durch innovationsfördernde Führungsansätze einen «Innovation Advantage» relativ zur Bezugsgrösse. Diese Unternehmen sind bereits starke Innovatoren ihres Marktes. Um sich nun zu einem «Innovation Powerhouse» entwickeln zu können, muss «Positive Leadership» Einzug in die Unternehmung finden. Ansonsten kann der «Innovation Leader» den Wettbewerbsvorteil

verlieren, falls sich ein «Positive Leader» – mittels «Innovative Leadership» – zum «Innovation Powerhouse» entwickelt.

6.1.4 Normstrategie D: Positive & Innovative Leadership

Eine Organisation, welche weder innovative Führungsansätze noch «Positive Leadership» lebt, wird als «Destructive Leader» bezeichnet. Fehlen sowohl positive als auch innovative Führungsprinzipien, hat dies destruktive Auswirkungen auf die Innovationsschaffung und folglich auf das Fortbestehen einer Organisation. Um langfristig nachhaltig existieren zu können, muss diese Unternehmen dringend positiv und innovationsfördernde Führungsansätze etablieren. Dadurch kann sich schlussendlich ein «Innovation Advantage» respektive «Positive Advantage» erarbeitet und so innovationsfördernde Rahmenbedingungen geschaffen werden, was im Optimalfall die Entwicklung zu einem «Innovation Powerhouse» zur Folge haben kann.

6.2 Best Practice

Zum Abschluss der Handlungsempfehlungen, werden Best Practice Beispiele der interviewten Wirtschaftspartner präsentiert. Pro Unternehmung wird ein Beispiel präsentiert, welches intern ein bewährtes Erfolgskonzept zur Innovationsschaffung darstellt. Diese effektiven Tools zeigen praxisnahe auf, wie positive Führungsansätze direkt und signifikant positiv zur organisationalen Innovationsschaffung beitragen können.



«Wir haben seit mehr als 20 Jahren ein "HOUSE OF IDEAS" (ein Ideenhaus) welches für unsere INNOVATION CIRCLES verwendet wird. Ein Innovation Circle besteht aus sechs bis acht Mitarbeitern – den sogenannten "Daniel Düsentriebs der Trisa". Die Idee dabei ist, dass man weg vom Alltag kommt und sich in einer speziellen Umgebung – mit speziellen Farben, Formen etc. – befindet. Darin befinden sich unterschiedliche Ausstellungen, welche beispielsweise bewusst nichts mit Mundhygiene zu tun haben. Dies wirkt inspirierend für neue Produktideen und schafft direkt Innovation.»

- Peter Gross, Leiter Forschung und Entwicklung



«Wir geben den Mitarbeitern **FREIE INNOVATIONSZEIT**, um ganz bewusst Innovationen zu fördern. Wir lehnen uns damit an den Best Practice Ansatz von 3M¹¹ an, von welchem "Approach" ich ein grosser Fan bin. Dabei gibt die Firma den Mitarbeitern genügend Zeit, Ideen und Interessen zu erkunden und daraus innovative Projekte zu generieren und diese auch zu realisieren. Die Entstehungsgeschichte des "Post-it" demonstriert die Effektivität bezüglich der Innovationschaffung "par excellence".»

- Félix Rhyner, Head of Innovation & License Management



«Wir fördern Innovationen mit Offenheit gegenüber neuen Ideen. Dabei ist es für uns entscheidend, den Mitarbeitern eine **PLATTFORM BIETEN** zu können, dass ihre Ideen persönlich in Innovationsmeetings präsentiert werden können und die Mitarbeiter daraus direkte Wertschätzung erhalten. Die Mitarbeiter sollen "Projektowner" sein, denn bei uns ist "**OWNERSHIP**" sehr wichtig, damit das Engagement der Mitarbeiter vorhanden bleibt. Ebenfalls müssen alle Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Ideen einzureichen, weshalb wir intern auch einen Briefkasten haben.»

- Denise Spirig, Leader Brand Business Development und Innovation

¹¹ Vergleiche beispielsweise Thulin (2017)



*«Wir haben sehr viele klare Rituale, um Feedback zu institutionalisieren und dadurch einen positiven Arbeitsplatz zu schaffen. Dazu zählen unter anderem **360° GRAD FEEDBACKS**, unser "Echo-Mitarbeiter-Kreislauf" (Leistungsbeurteilungsfeedbacks) und regelmässige fixe Feedbackmöglichkeiten in beide Richtungen. Dabei wird unter anderem auch gemeinsam der Teambeitrag an den Erfolg von Digitec Galaxus ausgearbeitet. Dies basiert auf dem Dreieck von "Team Mission", "Team KPI" und "Team Zielen". Die Team Mission ist abgeleitet von den Zielen der höheren Abteilungsmission welche auf der Firmenvision basiert. Die von den Mitarbeitern selber gesetzt Team KPIs überprüfen anschliessend die Erreichung der Team Mission. Bei den Team Zielen reflektiert das Team jedes Quartal die KPIs und leitet daraus geeignete Massnahmen ab, um die Mission noch besser zu erreichen. Diese Faktoren, wie auch das bewusste Einholen von Kundenfeedbacks, fördert das gemeinsame Engagement und die Innovationsfähigkeit extrem.»*

- Rebekka Fricke, Leader People & Organizational Development



*«Wir verwenden das **PERFORMANCE TOOL "OKR"** (Objectives and Key Results). Dabei hat der Mitarbeiter die Freiheit - aber auch die Herausforderung - wie sie die definierten Ziele erfüllen. Dies fördert ausserdem die intrinsische Motivation und der Mitarbeiter sieht, was er zum grossen Ganzen beiträgt (Unternehmensziele sind abhängig von Mitarbeiterzielen). Diese «Selbstbestimmung» führt zu stark positivem Engagement. Unsere individuellen Stärken einbringen sowie die vorhandene Diversität und unsere gesunde und positive Diskussions- und Streitkultur wirken sich signifikant positiv auf unsere Innovationskraft aus.»*

- Dominik Wurzer, Chief Executive Officer

7 Fazit und Ausblick

7.1 Reflexion über Ergebnis und des Vorgehens

Beim Autor dieser Bachelorarbeit handelt es sich um einen Studierenden des Studienganges «General Management» an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Winterthur. Diese Arbeit ist aus einem objektiven betriebswirtschaftlichen Blickwinkel geschrieben. Bei den durchgeführten Interviews mit fünf Wirtschaftspartnern handelt es sich um eine geringe Repräsentationsgrösse. Der Grund dafür liegt hauptsächlich an den aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen aufgrund des COVID-19 Virus. Deswegen haben mehrere für die Arbeit anvisierte Wirtschaftspartner – trotz anfänglicher Zusage – im Nachhinein absagen müssen. Innerhalb dieser kontextbasierten Einschränkung muss diese Arbeit entsprechend reflektiert werden. Dennoch sollte ebenso hervorgehoben werden, dass es sich bei allen interviewten Unternehmen um repräsentative Vertreter der innovativsten Schweizer Unternehmen handelt. Unabhängig davon ist der Autor überzeugt, mit den Recherchen und dem Aufbau dieser Arbeit ein adäquates Format gewählt zu haben, um die gestellte Forschungsfrage zu erörtern. So stützt sich das theoretische Fundament der Arbeit auf einer breiten Basis an Forschungsliteratur ab, die auch aus quantitativen Studien entstanden ist. Daher wird es als angemessen erachtet, für diese vertiefte Auseinandersetzung der übergreifenden und breit untersuchten Themen «Innovation Advantage» und «Positive Leadership» einen qualitativeren methodischen Forschungsansatz umzusetzen. Dieses methodische Vorgehen gewährleistet nämlich bereits bei einer geringen Anzahl an analysierten Fällen eine detaillierte und ebenso fundierte Ergebnisanalyse. Dadurch konnten gewinnbringend auf die herausfordernden und kaum vorhersehbaren Rahmenbedingungen um die Arbeit herum reagiert werden.

Ausserdem ist anzufügen, dass gemäss Ebner (2019) die Vergleichbarkeit der jeweiligen PERMA-Ausprägung in unterschiedlichen Branchen gewährleistet ist. Mit dieser qualitativen Untersuchung wurden zwei der fünf PERMA-Lead Dimensionen untersucht. Bei der Analyse der am geringsten ausgeprägten PERMA-Lead Dimensionen wurde indes eine relevante Forschungslücke identifiziert und die Beziehung zur Innovationsschaffung untersucht. Die Datenerhebung konnte aufzeigen, dass bereits diese beiden untersuchten PERMA-Dimensionen eine positive bis stark positive Korrelation auf die Innovationsfähigkeit haben. Diese Erkenntnisse wurden anschliessend in die eigens entworfene

PERMA-Lead Innovation Matrix überführt. Daraus sind anwendbare Handlungsempfehlungen für die Praxis mittels geeigneten Normstrategien entstanden.

7.2 Weiterführende Forschungschancen

7.2.1 Quantitative Erforschung der Korrelationsbeziehung von Positive Leadership und Innovation

Diese Untersuchung hat qualitativ verifiziert, dass «Positive Leadership» einen Einfluss auf die unternehmerische Innovationsfähigkeit hat und dadurch zur Innovationsschaffung beiträgt. Diese Erkenntnis müsste nun mittels eines quantitativen Forschungsdesigns umfassend überprüft werden. Es haben sich dabei aus den erschlossenen Erkenntnissen drei quantitative Forschungslücken ergeben, welche in Abbildung 14 dargestellt sind und nachfolgend erläutert werden.

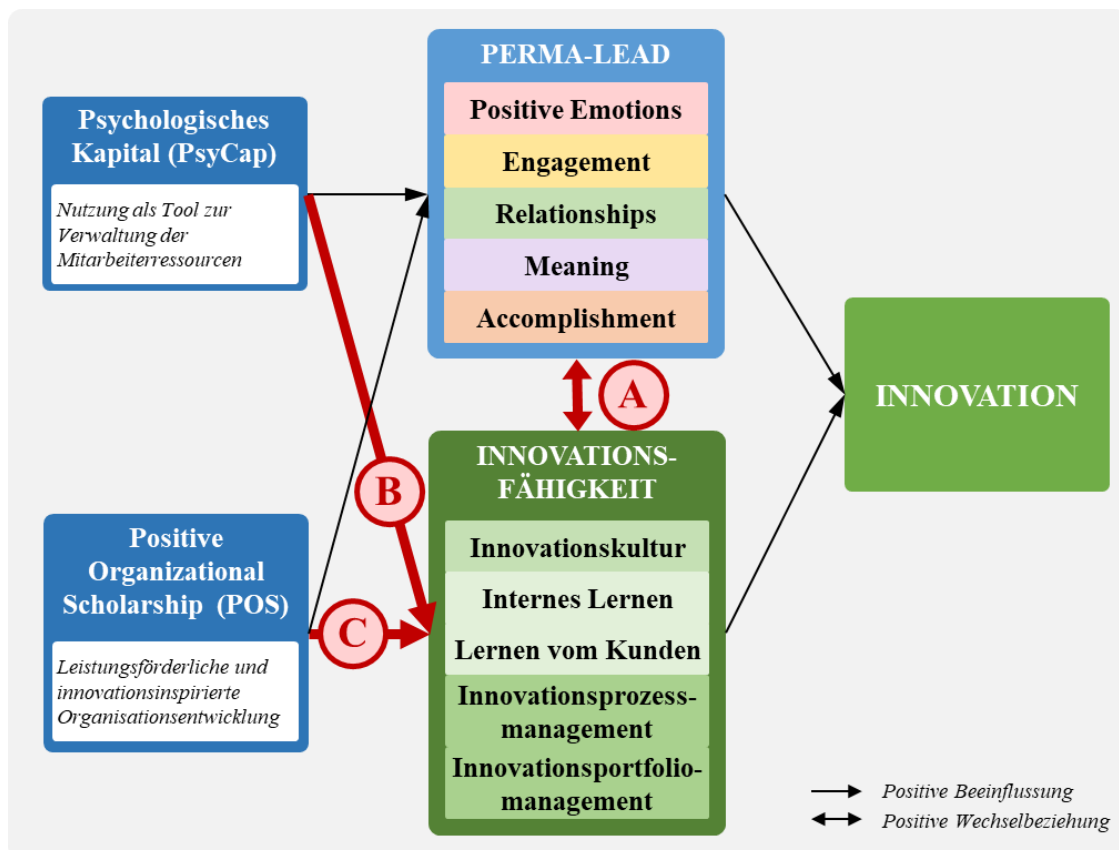


Abbildung 14: Quantitative Forschungslücken zwischen PsyCap, POS, PERMA-Lead und der Innovationsfähigkeit

Quantitative Forschungslücke A:

In dieser Arbeit wurde die Korrelation der PERMA-Dimensionen mit der organisationalen Innovationsfähigkeit aufgezeigt. Daran anschliessend könnten die evidenzbasierten

Innovationsfaktoren bezüglich ihrer Korrelation zu den PERMA-Dimensionen quantitativ untersucht werden. Aus diesen Resultaten könnte über die Indikatorreliabilität pro Dimension der Innovationsfähigkeit ein quantitativ-evidenzbasiertes «PERMA-Lead-Innovation-Framework» aufgestellt werden. Dadurch könnte eine Aussage gemacht werden, wie stark die Dimensionen der Innovationsfähigkeit mit den einzelnen PERMA-Lead Dimensionen korrelieren und wie stark dies zur effektiven unternehmerischen Innovationsfähigkeit beitragen würde. Schließlich wäre somit auch quantitativ belegt, inwiefern und wie stark «Positive Leadership» – in Form des PERMA-Lead Innovation Frameworks – zur organisationalen Innovationsfähigkeit beiträgt. Letztlich könnten daraus positive und gleichzeitig innovationsfördernde Führungsansätze abgeleitet werden, welche darauf abzielen, die organisationale Innovationsfähigkeit zu erhöhen, um letztlich nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Quantitative Forschungslücke B + C:

Weiterführend könnte die Korrelation des psychologischen Kapitals (PsyCap) und der positiven Führungsstrategien (POS) auf die Dimensionen der Innovationsfähigkeit quantitativ untersucht werden. Dadurch könnte die Tragweite der Korrelation der positiven Psychologie mit der Innovationsschaffung eruiert werden. Daraus könnte eine Erweiterung der positiven und innovationsfördernden Führungsansätze stattfinden und «Positive Leadership» als direkte Förderung der organisationalen Innovationskraft platzieren.

7.2.2 Korrelation zwischen Innovation und Arbeit 4.0

In der qualitativen Untersuchung dieser Arbeit wurde indiziert, dass sich die Arbeitsleistung ohne fixe Stellenbeschreibungen förderlich auf den Wettbewerbsvorteil auswirkt (Kapitel 4.2.5). Damit deutet diese Forschung in die Richtung einer Studie (Birkinshaw & Duke, 2013) zur mitarbeitergeführten Innovation («Employee-Led Innovation»), worin geschlossen wurde, dass expansive Rollen (im Sinne von umfangreichen Stellenbeschreiben) den Mitarbeitern helfen, Verbindungen herzustellen und das Gesamtbild zu sehen, welches wichtige Bestandteile des Innovationsprozesses sind. Diese Untersuchung könnte nun auf den gesamten Arbeit-4.0-Kontext ausgeweitet werden, indem die effektive Korrelation zwischen Arbeit 4.0 und «Positive Leadership» und der damit verbundenen Steigerung der Innovationsfähigkeit quantitativ gemessen werden.

7.2.3 Korrelation zwischen Innovation und Innovations-Image

Die Experteninterviews haben angedeutet, dass es wettbewerbsförderlich ist, wenn die Unternehmung als innovativ von aussen wahrgenommen wird (Kapitel 4.2.5). Dies scheint dabei genauso häufig als wichtig für die Generierung eines Wettbewerbsvorteils verstanden zu werden wie die Innovationsfähigkeit an sich. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass Innovation nicht nur für innere Entwicklungsprozesse, sondern gerade auch für das Firmen-Image nach aussen relevant ist. Diese weiterführende Untersuchung könnte an eine Studie (Yuan & Woodman, 2010) anschliessen, welche das interne Image eines Mitarbeiters und die damit verbundene Auswirkung auf ein gesteigertes innovatives Verhalten aufgezeigt hat. Diese Untersuchung könnte nun das externe Innovations-Image auf die Förderung der internen Innovationsfähigkeit und mögliche Wettbewerbsvorteile untersuchen, um zu eruieren, was es bedeutet, als «Innovation Leader» zu gelten.

Literaturverzeichnis

- Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32(2), 128–138.
- Antunes, M., Quirós, J. T., & Justino, M. D. R. T. F. (2017). The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(4).
- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (13. Auflag, S. 135–142). Erich Schmidt Verlag.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282–294.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Manual for the multifactor leadership questionnaire. In *Transformational leadership development* (S. 12ff.). Consulting Psychologist Press.
- Birkinshaw, J., & Duke, L. (2013). Employee-Led Innovation. *Business Strategy Review*, 1(2), 46–51.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing Company.
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implication for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35–66.
- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1–48.
- Cameron, K. S. (2008). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance: Bd. 1. Auflage* (1. Auflage). Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Cameron, K. S. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2. Auflage). Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cameron, K. S. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Foundations of Positive Organizational Scholarship. In K. S. Cameron, J. Dutton & R. Quinn (Hrsg.). *Positive Organizational Scholarship: Foundation of a New Discipline*, 241–261.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., & Winn, B. (2012). Virtuousness in organizations. In *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press, Inc.
- Carlyle, T. (1841). *On heroes, hero-worship and the heroic in history*.
- Chatterjee, S., Moody, G. D., Lowry, P. B., Chakraborty, S., & Hardin, A. (2015). Strategic Relevance of Organizational Virtues Enabled by Information Technology in Organizational Innovation. *Journal of Management Information Systems*, 32(3), 158–196.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 65(1), 65–77.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2005). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Random House.
- Cooperrider, D. L., & Godwin, L. N. (2012). Positive Organization Development: Innovation-inspired Change in an Economy and Ecology of Strengths. In *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (S. 737ff.). Oxford University Press, Inc.
- Creusen, U., & Eschemann, N.-R. (2008). Zum Glück gibt's Erfolg: Wie Positive Leadership zu Höchstleistung führt. In *Zum Glück gibt's Erfolg*. Orell Füssli.
- Csikszentmihalyi, M. (1977). Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Play in Work and Games. *Contemporary Sociology*, 6(2), 197–199.

- Csikszentmihalyi, M. (1996). Flow and the Psychology of Discovery and Invention. In *Creativity*. HarperCollins Publishers.
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., Sanderson, K., & Schüz, B. (2018). A cross-level model of team-level psychological capital (PsyCap) and individual-and team-level outcomes. *Journal of Management & Organization*, 1–20.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(4), 1–20.
- Dreisbach, G. (2008). Wie Stimmungen unser Denken beeinflussen. *Report Psychologie*, 33(6), 290–298.
- Dweck, C. (2017). *Mindset: changing the way you think to fulfil your potential* (Sixth Edit). Little, Brown Book Group.
- Ebner, M. (2017). 4-Evening-Questions: Eine einfache Technik mit tiefgreifender Wirkung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 24, 269–282.
- Ebner, M. (2019). *Positive Leadership*. Facultas Verlags- und Buchhandel AG.
- Ernst, H. (2001). Grundlagen für eine valide empirische Forschung. In *Erfolgsfaktoren neuer Produkte* (1. Auflage, S. S.301ff.). Deutscher Universitäts-Verlag.
- Explorer of the Year*. (2019). ProMarca. Abgerufen von <https://www.promarca.ch/index.php/veranstaltungen/awards/explorer-of-the-year-de>.
- Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. (2015). Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance. In *Marketing Metrics* (3. Auflage, S. 53ff.). FT Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A. (1953). The measurement of leadership attitudes in industry. *Journal of Applied Psychology*, 37(3), 153–158.
- Flick, U. (2007a). *Qualitative Sozialforschung* (8. Auflage, S. 26–30). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (2007b). *Qualitative Sozialforschung* (8. Auflage, S. 371 ff.). Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Flick, U. (2007c). *Qualitative Sozialforschung* (8. Auflage, S. 485–494). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Foster, S. L., & Lloyd, P. J. (2007). Positive psychology principles applied to consulting psychology at the individual and group level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *59*(1), 30–40.
- Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and built. *Advances in experimental social psychology*, *47*, 1–53.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & emotion*, *19*(3), 313–332.
- Giuliani, F. (2020a). *Positive Leadership*. Universität Zürich. Abgerufen von http://www.positive-psychologie.ch/?page_id=624.
- Giuliani, F. (2020b). *Positive Psychologie*. Psychologisches Institut Universität Zürich. Abgerufen von http://www.positive-psychologie.ch/?page_id=24.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Auflage). Springer Verlag GmbH.
- Goffin, K., Mitchell, R., & Herstatt, C. (2009). Innovationsmanagement: Strategien und effektive Umsetzung von Innovationsprozessen mit dem Pentathlon-Prinzip. In *Innovationsmanagement* (1. Auflage, S. 38ff.). Finanz Buch Verlag.
- Goodman, F. R., Disabato, D. J., Kashdan, T. B., & Kauffman, S. B. (2018). Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA. *The Journal of Positive Psychology*, *13*(4), 321–332.
- Grant, A. (2014). *Give and take: Why helping others drives our success*. Viking.
- Green, S., McQuaid, M., Purtell, A., & Dulagil, A. (2017). The psychology of positivity at work. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* (S. 9–33). John Wiley & Sons Ltd.
- Hana, U. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, *5*(1), 82–96.
- Hauschildt, J. (2004). *Innovationsmanagement* (3. Auflage). Verlag Vahlen.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26–35.
- Hone, L. C., Jarden, A., Schofield, G. M., & Duncan, S. (2014). Measuring flourishing: The impact of operational definitions on the prevalence of high levels of wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 4(1), 62–90.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987–1015.
- Hsu, M. L. A., & Chen, F. H. (2017). The Cross-Level Mediating Effect of Psychological Capital on the Organizational Innovation Climate–Employee Innovative Behavior Relationship. *Journal of Creative Behavior*, 51(2), 128–139.
- Hyland, P. W., & Beckett, R. C. (2004). Innovation and enhancement of enterprise capabilities. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 3(1), 35–46.
- Innovation in der Schweiz. (2017). *htp St.Gallen Managementberatung AG*, 16–25. Abgerufen von <https://www.htp-sg.ch/wissen/publikationen/innovation-in-der-schweiz-die-innovativsten-unternehmen-2017/>.
- Isen, A. M. (1987). Positive Affect, Cognitive Processes, and Social Behavior. *Advances in experimental social psychology*, 20, 203–253.
- Jafri, H. (2012). Psychological capital and innovative behaviour: An empirical study on apparel fashion industry. *Journal of Contemporary Management Research*, 82, 42–52.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2015). *Strategisches Management* (10. Auflage, S. 276). Pearson Studium.
- Kirsch, W. (1990). *Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung* (S. 500ff.). Kirsch Verlag.
- Kostopoulous, K. C., Spanos, Y. E., & Prastacous, G. P. (2002). The Resource-Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages. In *2nd European Academy of Management Conference*.

- Larson, C. E., & LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: What must go right/what can go wrong* (10. Aufl.). SAGE Publications, Inc.
- Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My better self: using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development, 44*(2), 95–109.
- Leiponen, A. (2000). Competencies, Innovation And Profitability Of Firms. *Economics of Innovation and New Technology, 9*(1), 1–24.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology, 10*, 271ff.
- Lippold, D. (2016). Die Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. In *Die Unternehmensberatung* (3. Auflage, S. 430ff.). Springer Gabler.
- Littman-Ovadia, H., Lavy, S., & Boiman-Meshita, M. (2017). When theory and research collide: examining correlates of signature strengths use at work. *Journal of Happiness Studies, 18*(2), 527–548.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717.
- Losada, M., & Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist, 47*(6), 740–765.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 695–706.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. *Positive organizational scholarship, 241–258*.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*(2), 143–160.

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- M. Grant, A., M. Campbell, E., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effect of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 53–67.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics* 1, 19(4), 18–35.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11. Auflag). Beltz.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535–546.
- Möhrle, P. D. M. G. (o. J.). *Definition: Was ist «Innovation»?* Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/innovation-39624>.
- Murphey, C. (2012). *Why Games Work and the Science of Learning*. Selected Papers Presented at MODSIM World 2011 Conference and Expo. Abgerufen von <https://ntrs.nasa.gov/archive/nasa/casi.ntrs.nasa.gov/20130008648.pdf>.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2008). Führung von Mitarbeitern. In *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 87–101). Springer Verlag GmbH.
- Niranjana, P., & Pattanayak, B. (2005). Influence of learned optimism and organisational ethos on organisational citizenship behaviour: A study on Indian corporations. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 5(1), 85–98.
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822.
- Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J., & Galende, J. (2006). Total quality management as a forerunner of business innovation capability. *Technovation*, 26(10), 1170–1185.

- Peterson, C. (2006). *A primer in positive psychology*. Oxford University Press.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 74.
- Prather, C. W. (2005). The dumb thing about SMART goals for innovation. *Research Technology Management*, 48(5), 14–15.
- PRIX SVC. (2020). Abgerufen von <https://swiss-venture-club.ch/de/event/prix-svc-wirtschaftsraum-zuerich-2020>.
- PWC. (2016). *Swiss Champions*. Abgerufen von https://www.pwc.ch/de/publications/2016/pwc-studie_swiss_champions_de_web.pdf.
- Reddin, W. J. (1977). *Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements* (S. 28ff.). Verlag Moderne Industrie.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1–28.
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1–22.
- Sameer, Y. M. (2018). Innovative behavior and psychological capital: does positivity make any difference? *Journal of Economics & Management*, 32, 75–101.
- Sammerl, N. (2006). *Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil*. Deutscher Universitäts-Verlag.
- Sammerl, N., Wirtz, B. W., & Schilke, O. (2008). Innovationsfähigkeit von Unternehmen. In *Die Betriebswirtschaft : DBW* (68(2), S. 131–158). Schäffer-Poeschel.

- Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 31–37.
- Seligman, M. E. P. (1998). The president's address. *American Psychologist*, 54(8), 559–562. Abgerufen von <https://doi.org/10.1071/MU912151>.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A New Understanding of Happiness and Well-Being - and How to Achieve Them*. Nicholas Brealey Publishing.
- Staehele, W. H. (1999). *Management* (8. Auflage, S. 334 f.). Verlag Vahlen.
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of counseling psychology*, 53(1), 80–93.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Tannenbaum, R. S., & Schmidt, W. H. (1958). No Title. *Harvard Business Review*, 36, 96.
- Thulin, I. G. (2017). *3M's most valuable resource*. Abgerufen von <https://investors.3m.com/financials/annual-reports-and-proxy-statements/default.aspx>.
- Top 100 Swiss Startups*. (2020). Top 100 Startups. Abgerufen von https://www.top100startups.swiss/index.cfm?page=136348&profil_id=6944&BackPage=136340.
- Tsui, A. S., Zhang, Z.-X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113–137.
- von Wartburg, I. (2000). *Wissensbasiertes Management technologischer Innovationen*. Universität Zürich.
- Wadlinger, H. A., & Isaacowitz, D. M. (2006). Positive mood broadens visual attention to positive stimuli. *Motivation and emotion*, 30(1), 87–99.

- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationship among leader and follower psychological capital, service climate and job performance. *Personnel Psychology*, *63*(4), 937–963.
- Weber, M. (1922). Grundriss der verstehenden Soziologie. In *Wirtschaft und Gesellschaft* (5. Auflage, S. 140ff.). J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Weerawardena, J. (2003a). Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. *European Journal of Marketing*, *37*(3/4), 407–429.
- Weerawardena, J. (2003b). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, *11*(1), 15–35.
- Wirtschaftliche Bedeutung von Innovation*. (o. J.). Duden. Abgerufen 26. April 2020, von Abgerufen von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Innovation>.
- Woerkmann, M. van, & Meyers, M. C. (2015). My strengths count! *Human Resource Management*, *54*(1), 81–103.
- Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017). *Awakening compassion at work: the quiet power that elevates people and organizations*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, *53*(2).

Anhang

Anhang A. Kurzbeschreib der Führungsansätze im Wandel der Zeit

Führungsansatz	Beschreibung
Eigenschaftsansatz	<ul style="list-style-type: none"> • «Great Man» Theorie (Carlyle, 1841): Entweder man ist als Leader geboren oder nicht. Man identifiziert angeborene Qualitäten und Charakteristika, welche politische, gesellschaftliche oder militärische Führer besitzen. • Charisma-Theorie (Weber, 1922): Die charismatische Führung wird als dritte Herrschaftsform, neben traditioneller Herrschaft (Monarchie) und legaler (Bürokratie), aufgeführt. Charisma wird dabei als «ausseralltägliche Qualität einer Persönlichkeit» beschrieben. ➔ Der statische Eigenschaftsansatz vernachlässigte die Situation/Rahmenbedingungen und es konnte kein konsistenter Zusammenhang zwischen Führungserfolg und einzelnen Persönlichkeitsmerkmalen festgestellt werden (Stogdill, 1948). Dieser Ansatz verlor im Zuge der Demokratisierung zunehmend an Bedeutung.
Verhaltensansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Eindimensional (Lewin et al., 1939; Tannenbaum & Schmidt, 1958): Basierend auf den theoretischen Arbeiten von Weber (1922) entwickelten sich «modernere» Führungsstile: <ul style="list-style-type: none"> - Autoritär (<i>Führung über Befehle und Gehorsam, Führung setzt Ziele und bestimmt Aufgaben</i>) - Kooperativ (<i>Einbindung der Mitarbeiter in Ziele und Aufgaben, Führungskraft unterstützt</i>) - Laissez-faire (<i>«Führung» ist passiv und initiativlos</i>) - Patriarchalisch (<i>Patriarch sorgt sich um seine Mitarbeiter, erwartet dafür Loyalität und Gehorsam</i>) - Autokratisch (<i>Führung über Hierarchie</i>) - Bürokratisch (<i>Führung über Regeln, Organisationsanweisungen</i>) - Führungsstilkontinuum (<i>Staffelung nach Führungsautorität und Mitarbeiterpartizipation</i>) • Zweidimensional (Blake & Mouton, 1964; Fleishman, 1953): Auf Basis empirischer Daten sind Führungsdimensionen entstanden, welche auf die beiden Dimensionen «Mitarbeiterorientierung» und «Aufgabenorientierung» eingeordnet wurden. Daraus entstanden «Verhaltensgitter» für Führungskräfte: <ul style="list-style-type: none"> - Ohio-State-Leadership-Quadrant - Managerial Grid

	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrdimensional (Reddin, 1977): Aufbauend auf dem zweidimensionalen Ansatz entstanden und um die Dimension der situativen Rahmenbedingungen erweitert. <ul style="list-style-type: none"> - 3-D Modell ➔ Im Zentrum dieses Führungsansatzes steht das bewusste und reflektierte Agieren der Führungskraft mit den Mitarbeitern (Form, Art und Weise). Ebenfalls wird nun Führung als teilweise erlernbar angesehen. Ziel dieses Ansatzes ist es, Produktivität, Effektivität und Arbeitszufriedenheit situations(un)-abhängig zu bestimmen (Stachle, 1999). Die situativen Rahmenbedingungen sind von Reddin (1977) als weitere Dimension hinzugefügt worden.
Situative Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Kontingenzmodell (Fiedler, 1967): Der Führungserfolg, bzw. die aufgabenbezogene Gruppenleistung, hängt neben dem Führungsstil von der Führungssituation (Beziehung zwischen Führer und Geführten, Aufgabenstruktur, Positionsmacht) ab. • Reifegradmodell (Hersey & Blanchard, 1969): Ergänzung der Situationsvariable der Mitarbeiter, als Reifegrad der Mitarbeiter, im «Ohio-State-Leadership-Modell». Abhängig vom Reifegrad des Mitarbeiters lässt sich daraus das passende und effektive Führungsverhalten wählen. ➔ Aufbauend aus den Erkenntnissen der Führungsforschung, wurde deutlich, dass das Verhalten der Führungskräfte den Führungserfolg nicht hinreichend erklären liess. So wurde im Zuge dieses Ansatzes die Situationsabhängigkeit miteinbezogen.
Transformationale Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Full Range of Leadership (Bass & Avolio, 1990): Erfolgreiche Führung integriert die aufeinander aufbauenden Führungsstile: <ul style="list-style-type: none"> - Transaktionale Führung («Geld gegen Leistung») - Transformationale Führung (Charisma, Inspiration, individuelle Wertschätzung, intellektuelle Stimulierung) • Super Leadership-Ansatz (Manz & Sims, 1991): Die externe Verhaltenssteuerung wird zugunsten der Selbststeuerung («Self Leadership») reduziert. Mitarbeiter sind befähigt, sich selbst zu organisieren und zielgerichtet zu handeln. Die Führenden schaffen die passenden Rahmenbedingungen. ➔ Antwort auf die zunehmende Globalisierung, Komplexität und Dynamik der Weltwirtschaft. Mitarbeitende sind aktive, mitdenkende und selbst steuernde Unterstützung für die Führenden.

<p>Positive Leadership</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mikroebene; Psychologisches Kapital «PsyCap» (Luthans et al., 2007): Messung, Entwicklung und Verwaltung positive ausgerichtete Stärken und psychologische Fähigkeiten der Mitarbeitenden, zur Leistungssteigerung. • Makroebene; Positive Organizational Scholarship (Cameron, 2008): Organisationstheorie als Rahmenmodell, welches im Unternehmenskontext eine leistungsförderliche und menschenfreundliche Kultur schafft. Daraus lassen sich positive Führungsstrategien, für die positive Abweichung bezüglich Arbeitsleistungen, ableiten. • PERMA-Lead Framework (Ebner, 2019; Seligman, 2011): Die Basis für das «Aufblühen» von Mitarbeitenden bilden die messbare und beeinflussbare PERMA-Faktoren: <ul style="list-style-type: none"> - Positive Emotions - Engagement - Relationships - Meaning - Accomplishment «Positive Leadership» ist dabei der Teil, welcher die Führungskraft zum einzelnen PERMA-Faktor der Mitarbeiter beiträgt. <p>➔ «Positive Leadership» ist als ressourcen- und stärkenorientierter Führungsansatz aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen der «Positiven Psychologie» entstanden. Der Fokus liegt auf der Unterstützung des individuellen Menschen in alltäglichen Situationen.</p>
-----------------------------------	--

Tabelle 15: Übersicht relevanter Führungsansätze im Wandel der Zeit

Anhang B. Gütekriterien des PERMA-Lead Modells

Markus Ebner legte bei der Entwicklung seines Positive-Leadership-Modells auf die nachfolgenden Kriterien wert, um mit diesem Modell eine hohe Qualität zu gewährleisten und wissenschaftliche Standards einzuhalten (Ebner, 2019: S.69):

- Entwicklung direkt aus der Positiven Psychologie (hier: PERMA-Modell)
- Entsprechung wissenschaftlich gültiger testtheoretischen Gütekriterien, um in der Forschung eingesetzt werden zu können
- Anschlussfähigkeit und Vergleichbarkeit mit aktueller PERMA-Testentwicklung
- Verständlichkeit in der Praxis für Führungskräfte
- Rückfluss der in der Praxis gewonnenen Daten in die Forschung, sodass das Modell ständig weiterentwickelt werden kann
- Einsetzbarkeit für Coaching und Leadership-Programme
- Messbarkeit von Entwicklungen
- Entwicklung eines wissenschaftlich fundierten Testsystems und 360° Feedback, auf welches Beraterinnen und Berater zertifiziert werden können
- Berücksichtigung bereits existierender Führungstestverfahren
- Einbezug von Führungskräften in der Entwicklungsphase des Modells
- Ausschliessliche Messung von Führungsverhalten
- Überprüfung nach Fertigstellung, ob das Modell messbare Zusammenhänge mit erfolgsrelevanten «harten» Faktoren in Organisationen zeigt

Anhang C. Die Korrelation der PERMA-Lead Komponenten mit der Innovationsfähigkeit

C 1. Engagement

Lead-Komponente	Faktor für positive Abweichung	Positive Abweichung auf die Innovationsfähigkeit
E Engagement	Tugend: Weisheit und Wissen	<p>Charakterstärken die dem Erwerb und der Nutzung von Wissen dienen (Peterson & Seligman, 2004):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kreativität, Einfallsreichtum und Originalität (neue oder aussergewöhnliche Verhaltensweisen) • Neugier und Interesse (Erforschung neuer Ideen, Tätigkeiten und Erfahrungen); Neugier, Leidenschaft und Kompetenz als wichtigste Unternehmensressource zur Innovationsschaffung (Thulin, 2017) • Urteilsvermögen, kritisches Denken und Aufgeschlossenheit (Dinge und Alternativen durchdenken und von allen Seiten beleuchten) • Liebe zum Lernen (Auseinandersetzung mit neuen Informationen und Fähigkeiten) <p>Weisheit, Weitsicht bzw. Tiefsinn (einfühlende Weltsicht bezüglich Bedürfnisse anderer)</p>
	Tugend: Mut	<p>Charakterstärken die der Zielverfolgung angesichts innerer & äusserer Widerstände dienen (Peterson & Seligman, 2004):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausdauer, Beharrlichkeit und Fleiss (Weiterverfolgung und Erreichung von Zielen trotz Herausforderungen, Schwierigkeiten oder Entmutigungen) • Enthusiasmus, Tatendrang und Begeisterungsfähigkeit (engagierte Lebensführung und ganzheitliche Erfüllung von Aufgaben)
	Tugend: Liebe und Humanität	<p>Charakterstärken die Beziehungen zu anderen Menschen dienen (Peterson & Seligman, 2004):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soziale Intelligenz bzw. soziale Kompetenz (adäquates Verhalten in unterschiedlichen Situationen und Integration in verschiedene soziale Situationen)
	Tugend: Gerechtigkeit	<p>Charakterstärken die positiven Beziehungen zwischen Personen, Gruppen und Gemeinschaften dienen (Peterson & Seligman, 2004):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teamwork, Zugehörigkeit und Loyalität (Höchstform dank Zusammenarbeit mit anderen, Beitragsleistung zum grossen Ganzen und Übernehmen von Verantwortung) • Führungsvermögen (positive Beeinflussung von Gruppen für Zielerreichung)

	Tugend: Mässigung	<p>Charakterstärken die dem Managen von Fähigkeit, Emotion, Motivation und Verhalten ohne äussere Einflüsse dienen (Peterson & Seligman, 2004):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorsicht, Klugheit und Diskretion (vorausschauende Planung) • Selbstregulation, Selbstkontrolle und Selbstdisziplin (bewusste Steuerung von Emotionen und Handlungen)
	Tugend: Spiritualität und Transzendenz	<p>Charakterstärken die der Sinnstiftung und der Verbindung zum grossen Ganzen dienen (Peterson & Seligman, 2004):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinn für das Schöne (Wahrnehmung von Geschicklichkeit oder Talent) • Hoffnung, Optimismus und Zuversicht (positive Erwartungen an die Zukunft und arbeiten dass diese erreicht wird und Überzeugung, dass die eigene Zukunft beeinflusst werden kann) • Humor und Verspieltheit (Entgegenblicken von Widrigkeiten mit einem (gesunden) Mass an Fröhlichkeit und Gelassenheit)

Tabelle 16: Positive Auswirkungen von Tugenden auf die Innovationsfähigkeit

C 2. Relationships

Lead-Komponente	Faktor für positive Abweichung	Positive Abweichung auf die Innovationsfähigkeit
R Relationships	Positive Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Vorhanden in High-Performance-Teams mit einem signifikanten Unterschied zum Verhältnis an negativer Kommunikation (Losada & Heaphy, 2004)
	Positive Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Beziehungen führen zu einer positiven Beeinflussung in jedem Lebenskontext (Peterson, 2006) • Überlegene Leistung durch Mischung (Diversity) von Teammitgliedern in Bezug auf Expertise und Erfahrung: fördert Kreativität, Innovation und Kompetenz Probleme zu lösen (Horwitz & Horwitz, 2007) • Unterstützende Teamkultur erhöht die Produktivität, Effizienz und steigert die Leistung und stellt den Wissenstransfer sicher (Podsakoff et al., 2009) • Positive Unternehmenskultur begünstigt Unternehmenserfolg signifikant (Cameron & Winn, 2012)
	Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Leistung als Gruppe (Larson & LaFasto, 1989) • Erfolgreichere Teams durch Bereitschaft Wissen und Informationen zu teilen (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009) • Unternehmerische Geber-Kulturen (Giver Cultures) mit gegenseitiger Unterstützung, wirken sich positiv auf die Effizienz von Teams aus (Grant, 2014)

Tabelle 17: Positive Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit der PERMA-Komponente «Relationships»

C 3. Meaning

Lead-Komponente	Faktor für positive Abweichung	Positive Abweichung auf die Innovationsfähigkeit
M Meaning	Sinnerleben	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Output Steigerung durch den Kontakt mit den Profiteuren der eigenen Arbeit (M.Grant et al., 2007) • Fördert positive Emotionen (Beeinflusst PERMA-Komponente «P») signifikant (Steger et al., 2006)

Tabelle 18: Positive Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit der PERMA-Komponente «Meaning»

C 4. Accomplishment

Lead-Komponente	Faktor für positive Abweichung	Positive Abweichung auf die Innovationsfähigkeit
A Accomplishment	Sichtbarer Beitrag zur Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> • Engagiertes und aktives Verhalten für Zielerreichung durch interne Zuschreibung, d.h. die persönliche Beeinflussung für die Zielerreichung ist vorhanden und wird wahrgenommen (Rotter, 1966)
	Dynamische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationen benötigen einen dynamischen (freien) Rahmen (Prather, 2005) und visionäre Unternehmen (Collins & Porras, 2005) • Setzen von «Everest-Zielen» zur Ermöglichung überdurchschnittlichen Erfolgs mittels Stärken-Entwicklung (Cameron, 2013)
	Dynamisches Selbstbild	<ul style="list-style-type: none"> • Momentane Kompetenz ist Startpunkt für kontinuierliche Weiterentwicklung und dynamisches Selbstbild für zur signifikanten Leistungssteigerung (Dweck, 2017)
	Erlerner Optimismus	<ul style="list-style-type: none"> • Erwartungshaltung dass man erfolgreich sein wird, führt zu signifikant höherem Erfolg (Schulman, 1999) • Optimistischer Erklärungsstil beeinflusst das Verhalten von Mitarbeitern in Organisationen signifikant (Niranjana & Pattanayak, 2005)
	Hohe Selbstwirksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Setzung höherer Ziele, Verbundenheit mit gesetzten Zielen, finden und benutzen besserer Problemlösungsstrategien und positivere Reaktion auf negatives Feedback (Locke & Latham, 2002)
	Promotionsfokus	<ul style="list-style-type: none"> • Promotionsfokussierte Personen sehen eher das «Big Picture», sind kreativer und ideenreicher (Brockner & Higgins, 2001)

Tabelle 19: Positive Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit der PERMA-Komponente «Accomplishment»

Anhang D. Übersicht Interviewpartner

Sämtliche Interviews wurden online als Videoanruf durchgeführt.

Unternehmen	Funktion	Name	Tätigkeitsbereiche	Dauer
Trisa AG	Leiter Forschung und Entwicklung	Peter Gross	<ul style="list-style-type: none"> • Mundpflege • Haarpflege • Schönheits-pflege 	0h50min
Victorinox AG	Head of Innovation & License Management	Félix Rhyner	<ul style="list-style-type: none"> • «Schweizer Taschenmesser» • Haushalts- und Berufsmesser • Uhren • Reisegepäck • Parfüms 	0h35min
Zweifel Pomy-Chips AG	Leader Brand Business Development und Innovation	Denise Spirig	<ul style="list-style-type: none"> • Lebensmittelhersteller 	0h40min
Digitec Galaxus AG	Leader People & Organizational Development	Rebekka Fricke	<ul style="list-style-type: none"> • Onlinehändler • Digitec: Elektronik • Galaxus: Vollsortiment 	0h42min
Contovista	Chief Executive Officer	Dominik Wurzer	<ul style="list-style-type: none"> • Fintech • Daten-basiertes Banking 	0h49min

Abbildung 15: Informationen zu den Interviewpartnern

Anhang E. Leitfaden für Experteninterviews

Für die Interviews wurde nachfolgender Leitfaden verwendet. Den Interviewpartnern wurde der Fragebogen ohne die blauen Gesprächsleitfaden Elemente zugesendet, um die Aussagen nicht zu beeinflussen.

Allgemeines <i>«Top-of-Mind»</i> <i>Einleitung</i>	1. An was denken Sie, wenn Sie an Ihren Arbeitgeber denken?
	2. Was heisst Führung im Arbeitsalltag für Sie?
	<i>Eventualfragen:</i> <i>a. Anzahl Jahre in aktueller Position</i> <i>b. Anzahl Jahre tätig als Führungskraft</i>
Positive Leadership <i>Positive Emotions</i>	3. Was verstehen Sie unter einem positiven Arbeitsplatz?
	4. Wie fördern Sie einen positiven Arbeitsplatz?
	5. Wie wirkt sich dies auf die Innovationsfähigkeit aus?
	<i>Eventualfragen:</i> <i>a. Grundhaltung</i> <i>b. Positive Emotionen</i> <i>c. Negative Emotionen</i>
Positive Leadership <i>Engagement</i>	6. Was verstehen Sie unter Engagement?
	7. Wie fördern Sie Engagement am Arbeitsplatz?
	8. Wie wirkt sich dies auf die Innovationsfähigkeit aus?
	<i>Eventualfragen:</i> <i>a. Individuelle Stärkenauslebung (Mitarbeiter Tätigkeiten auf individuelle Stärken abgestimmt)</i> <i>b. Fähigkeiten erkennen</i> <i>c. Fähigkeiten ausbauen</i> <i>d. Motivation</i> <i>e. Neugier, Leidenschaft, Kompetenz</i>

Innovation <i>Innovationsfähigkeit</i>	9. Was bedeutet Innovation für Sie?
	10. Wie fördern Sie Innovation am Arbeitsplatz?
	11. Wie wirkt sich dies auf die Innovationsfähigkeit aus?
	<i>Eventualfragen:</i> <i>a. Internes Lernen</i> <i>b. Lernen von Kunden</i> <i>c. Innovationskultur</i> <i>d. Innovationsprozessmanagement</i> <i>e. Innovationsportfoliomanagement</i>
Wettbewerbsvorteil <i>Wettbewerbsvorteil durch Innovation</i>	12. Wie wirken sich die genannten Aspekte auf mögliche Wettbewerbsvorteile aus?
	<i>Eventualfragen:</i> <i>a. Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil</i> <i>b. Marktanteil</i> <i>c. Innovationshäufigkeit (kontinuierlicher Prozess)</i> <i>d. Marktbezogener Innovationsgrad («Ausmass der Innovation»)</i> <i>e. Finanzieller Innovationserfolg</i>

Tabelle 20: Interview-Leitfaden

Anhang F. Inhaltliche Zusammenfassung der Experteninterviews

Die zentralen Elemente der Experteninterviews sind in den nachfolgenden Tabelle inhaltlich zusammengefasst. Dafür wurde ein qualitative Auswertungssystem von ++ (stark positiv), + (positiv), 0 (neutral), - (negativ), -- (stark negativ) gewählt.

F 1. PERMA-Dimension «Positive Emotions»

Die Aussagen aus den Interviews wurden den jeweiligen Emotionen über die Faktor Nummer zugeordnet. Wenn nicht die exakte Emotionsbezeichnung vom Interviewpartner verwendet wurde, wurde wo notwendig die Emotionen dem Kontext entsprechend zugeordnet. Tabelle 21 überführt die quantitative Messung der Emotionen in das qualitative Auswertungssystem dieser Arbeit. Auch an dieser Stelle ist erneut zu erwähnen, dass diese Auswertung nicht den Anspruch auf Vollständigkeit bezüglich aller im Unternehmen vorhandenen Emotionen erhebt. Die grün markierten Emotionen wurden dabei in den Interviews vom jeweiligen Unternehmung am stärksten thematisiert.

Lead-Komponente	Kategorie Nr.	Kategorie für positive Abweichung	Faktor Nr.	Faktor für positive Abweichung	Trisa AG	Victorinox AG	Zweifel Pomy-Chips AG	Digitec Galaxus AG	Contovista AG	Summe
P Positive Emotions	P1	Positive Emotionen	P1.1	Freude	3	1	1	1	1	7
			P1.2	Dankbarkeit	2	2	3	3	1	11
			P1.3	Zufriedenheit	3	3	2	3	4	15
			P1.4	Interesse	2	1	2	3	1	9
			P1.5	Hoffnung					2	2
			P1.6	Stolz	2	1	2	1		6
			P1.7	Vergnügen	1	1		1	1	4
			P1.8	Inspiration	1		1			2
			P1.9	Ehrfurcht	1			1		2
			P1.10	Liebe	3	3	2	2	2	12
	P2	Negative Emotionen	P2.1	Mitgefühl	2	0	3	2	0	7
					Summe	20	12	16	17	12
P1+P2		Emotionen		qualitative Zusammenfassung	++	+	++	++	+	
P3		Positive Grundhaltung	P3.1	Unternehmensgrundhaltung	++	++	++	++	++	

Tabelle 21: Auswertung der PERMA-Dimension "Positive Emotions"

In der folgenden Tabelle 22 wurden alle relevanten Aussagen aus den Interviews den entsprechenden Faktoren zugeteilt. Diese Tabelle hat die Basis für Zusammenfassung in Tabelle 21 gebildet.

Wirtschaftspartner	Faktor für positive Abweichung		
	Positive Emotionen ¹²	Positive Grundhaltung	Negative Emotionen ¹³
Trisa AG	<ul style="list-style-type: none"> • Spass, Vergnügen und Freude an der Arbeit • Gründerspirit der Vermittlung von Freude am Arbeitsplatz ist präsent (Ehrfurcht) • Ownership von Themen löst Freude, Stolz und Dankbarkeit und Zufriedenheit aus • Wertschätzung der Mitarbeiter, welcher im Zentrum steht (Dankbarkeit, Stolz, Liebe) • Erfolge feiern (Zufriedenheit) • Mit Freude zur Arbeit gehen ist essenziell • Notwendige Tools und individuellen «Wohlfühl»-Arbeitsplatz haben (Interesse) • Sichere Umgebung (Liebe) • Einen Platz haben, an dem man gerne ist und diesen auch selbst gestalten können • Vertrauen (Zufriedenheit) • Freiheit für Arbeiterbringung (Interesse) • «House of Ideas» fördert Inspiration und Kreativität • Interesse am Wohlbefinden des Gegenübers (Liebe) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stark positiv • Offenheit, Feedbackkultur • Ideen zulassen • Sprechfreiheit, mitdenken und mitreden • Vertrauen • Mitarbeiter sind Mitunternehmer • Gründerspirit lebt im Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wohlbefinden wird erfragt (Mitgefühl) • Bedrückendes wird explorativ erfragt (Mitgefühl)
Victorinox AG	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Kommunikation mit gegenseitigem Verständnis (Liebe, Zufriedenheit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Emotionen nutzen, um positives Arbeitsklima zu schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wurde nicht explizit erwähnt</i>

¹² Gemäss Kapitel 2.3.4.1: Freude, Dankbarkeit, Zufriedenheit, Interesse, Hoffnung, Stolz, Vergnügen, Inspiration, Ehrfurcht, Liebe

¹³ Gemäss Kapitel 2.3.4.1: Mitgefühl

	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung (Dankbarkeit, Stolz, Liebe) • Kein Mikromanagement (Zufriedenheit) • Vertrauen (Zufriedenheit) • Offenheit gegenüber anderen Personen und Ideen (Interesse) • Respekt (Liebe) • Ritual «Balance-Time»: «Alle (die können) müssen (bezahlte) Pause machen und z.B. an die frische Luft (Dankbarkeit, Vergnügen, Freude) • Effizienter und ergonomischer Arbeitsplatz haben • Gute IT-Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Leitwerte (Vertrauen, Offenheit, Respekt) werden in der gesamten Unternehmung – über alle Hierarchiestufen hinweg – (vor)gelebt • Positives Austauschverhältnis • Qualität kommt vor allem 	
Zweifel Pomy-Chips AG	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung (Dankbarkeit, Stolz, Liebe) • Offenheit gegenüber anderen Personen und Ideen (Interesse) • Transparenz (Zufriedenheit, Dankbarkeit) • Gemeinsames innovieren durch die gesamte Organisation (Liebe) • Mitarbeiter erhalten individuelle Plattformen im Unternehmen durch Ownership (Freude, Stolz, Dankbarkeit und Zufriedenheit) • Internes Mitarbeiterentwicklungstool: Entwicklung des Knowhows (Interesse, Inspiration) 	<ul style="list-style-type: none"> • Offene und positive Kultur • Innovativ • Wertschätzung • Verständnis • Fördern (Knowhow-Aufbau) und fordern (Grenzen ausreizen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hinter den Mitarbeiter stehen, wenn etwas nicht optimal bzw. schief läuft (Mitgefühl) • Gemeinsam wieder aufstehen (Mitgefühl) • Wertschätzung und Verständnis für komplexen Innovationsprozess schaffen (Mitgefühl)
Digitec Galaxus AG	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherer Arbeitsplatz (Zufriedenheit, Liebe) • Arbeitsplatz als Unterstützung intrinsischer Motivation (Interesse) • Wertschätzung und Mitarbeiter wird als Mensch wahrgenommen (Dankbarkeit, Stolz, Liebe) • Umfängliche Feedbackkultur und Beurteilungen (Interesse, Dankbarkeit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Offene und umfänglich ausgeprägte Feedbackkultur • Vertrauen in Mitarbeiter • Wertschätzung der Mitarbeiter • Psychologische Sicherheit • Gründerspirit löst Energie und Engagement aus 	<ul style="list-style-type: none"> • Antizipieren von Unzufriedenheit oder Unverständnis (Mitgefühl) • Aufklärungsarbeit betreiben (Mitgefühl)

	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz (Zufriedenheit, Dankbarkeit) • Freiheit (Interesse) und Spass bei der Arbeit (Freude, Vergnügen) • Vertrauen (Zufriedenheit) • Gründerspirit löst Engagement aus (Ehrfurcht) 		
Contovista AG	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter können sich selbst sein und fühlen sich wohl (Zufriedenheit, Liebe) • Verfolgung persönlicher Ziele und Weiterentwicklung (Interesse) • Gemeinsames «Wir-Gefühl» zur Schaffung von etwas zukunftsfähigem (Hoffnung) und gesunde Beziehungen (Liebe, Zufriedenheit, Dankbarkeit) • Wir sind Challenger (Hoffnung) • Spass bei der Arbeit (Freude, Vergnügen) • Erfüllung und Schaffung optimaler und sicherer Rahmenbedingungen (Zufriedenheit, Liebe) • Transparenz (Zufriedenheit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Jung • Innovativ • Challenger • Ergibt sich aus dem Gefühl etwas zukunftsfähiges aufzubauen und damit einen grossen Impact zu haben (Kundennutzen und Mehrwert) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wurde nicht explizit erwähnt</i>

Tabelle 22: Inhaltliche Zusammenfassung der "Positive Emotions" aus den Experteninterviews

F 2. PERMA-Dimension «Engagement»

In der nachfolgenden Tabelle sind die relevanten Zitate aus den Experteninterviews der Kategorie «Stärkenauslebung» zugeordnet. Diese Tabelle bildet die Grundlage für die qualitative Aussage in Kapitel 4.2.3.1.

Wirtschaftspartner	E1: Stärkenauslebung	
	E1.1 Individuelle Stärkenauslebung	E1.2 Fähigkeiten erkennen E 1.3 Fähigkeiten ausbauen
Trisa AG	<ul style="list-style-type: none"> • «Klare Aufgaben geben, aber dem Mitarbeiter die Freiheiten lassen, diese auf die eigene Art zu lösen.» • «Es ist sehr zentral, dass durch Führung die richtigen Leute am richtigen Ort eingesetzt werden.» 	<ul style="list-style-type: none"> • Dies ist eine Führungsaufgabe aufgrund des Wissens- und Erfahrungsvorsprungs. Manchmal muss man [vielleicht] den Mitarbeiter auch dazu anhalten, neue Techniken und bestimmte Verhalten über einen Zeitraum auszuprobieren. Durch diesen "Zwang" merkt der Mitarbeiter "aha", dass hilft mir, so geht es viel besser". • «Regelmässige Standbesprechungen durchführen, Probleme die auftauchen anhören, diese aber nicht selbst [als Führungskraft] lösen, sondern dem Mitarbeiter die notwendigen Tools zur Lösung geben.»
Victorinox AG	<ul style="list-style-type: none"> • «Wird im Rahmen der Möglichkeiten gemacht. Jeder hat viele Fähigkeiten und es ist v.a. auch die Rolle des Human Resources die Talente, welche in jedem stecken, herauszukristallisieren.» 	
Zweifel Pomy-Chips AG	<ul style="list-style-type: none"> • Internes Mitarbeiter-Entwicklungstool • «Die Stärkenauslebung wird im Rahmen der Möglichkeiten gemacht. Unabhängig der Jobdescription unterstützt man einander gegenseitig.» 	
Digitec Galaxus AG	<ul style="list-style-type: none"> • «Ist Teil von den Führungsprinzipien.» • «Geht nicht in allen Teams gleich einfach. Dennoch ist es essenziell, dass die Mitarbeiter möglichst breit aufgestellt sind und unterschiedliche Dinge tun.» • «Flexibilität bewahren» 	<ul style="list-style-type: none"> • «Stärkenbasierend Personen einstellen und Mitarbeiter Entwicklung sind extrem wichtig, dass das Unternehmen weiterkommt.»

Contovista AG	<ul style="list-style-type: none">• «Die individuelle Stärkenauslebung versuchen wir so gut es geht zu ermöglichen, zu fördern und auch aufzubauen.»• «Es wird von uns als ständiger Prozess verstanden, welche vor allem auch Führungsaufgabe jedes einzelnen Teamleads ist. Dennoch ist es auch eine Herausforderung jedes Einzelnen und es liegt ebenfalls in der Verantwortung der Mitarbeiter, ihre Stärken bewusst einzubringen.»• «Brownbag-Lunch»: «Es werden von Mitarbeitern Neuerungen präsentiert und wie diese beispielsweise entstanden sind. Dadurch entsteht ein gemeinsamer Lernprozess.»
----------------------	--

Tabelle 23: Stärkenauslebung bei den Interviewpartnern

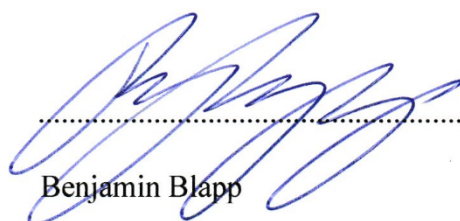
Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass die vorliegende Bachelorarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt wurden. Die Stellen der Arbeit, die anderen Quellen im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen wurden, sind durch die Angaben der Herkunft kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Hüntwangen, 27.5.20

Unterschrift



Benjamin Blapp