

## 2 Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen der vorliegenden Arbeit richtet sich nach den abgeleiteten Forschungsfragen und baut auf einen theoretischen sowie einen praktischen Forschungsstrang auf. Die beiden Stränge münden in eine Integration. Abbildung 2.1 zeigt das Forschungsvorgehen im Überblick. Daraus wird ersichtlich, dass zur Beantwortung von Forschungsfrage 1 (mit Zahl gekennzeichnet) eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Innovatoren-DNA-Modell nach Dyer et al. erfolgt. Dazu wird das Modell auf theoretischer Ebene mit den Ansätzen von Michalko (2001) und Kelley (2008) verglichen. Der theoretische Forschungsstrang mündet in die Ableitung eines theoretisch weiterentwickelten Modells. Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage (wiederum gekennzeichnet) erfolgt eine praktische Auseinandersetzung mit dem Modell der Innovatoren-DNA, indem es in eine Fördermaßnahme überführt, im Einzelsetting pilotiert und anschließend analysiert wird. Der praktische Forschungsstrang mündet in die Ableitung eines praktisch weiterentwickelten Modells. Zur Beantwortung der dritten, integrierenden Forschungsfrage werden die Modelle abgeglichen und weitere Ansätze von Amabile (1998) und Csikszentmihalyi (2010) darin verortet. Ziel beider Forschungsstränge ist die Ableitung eines übergreifenden, weiterentwickelten Kreativitätsmodells.

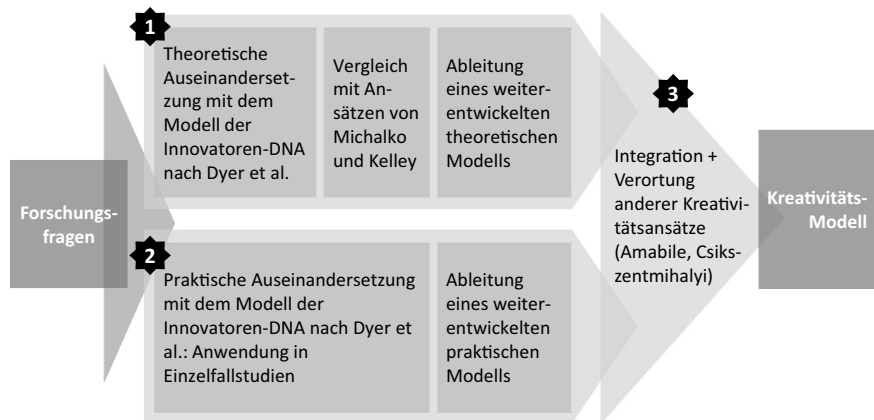


Abbildung 2.1 Forschungsvorgehen im Überblick

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen zur Beantwortung der zweiten Forschungsfragestellung detailliert dargelegt. Zur Beantwortung dieser Fragestellung werden Einzelfallstudien durchgeführt, welche sich stark am Case Study Design nach Eisenhardt (1989) orientieren.

## 2.1 Forschungsansatz Einzelfallstudie

Wie der aktuelle Forschungsstand zeigt, wurden die Ergebnisse von Dyer et al. (2008) bisher nicht in Bezug auf ableitbare Fördermaßnahmen erforscht beziehungsweise sind dazu bislang keine Studien erschienen. Dyer et al. (2011) nennen lediglich Vorschläge zur Übung der Entdeckerqualitäten. Außerdem fehlt der Abgleich mit bisherigen Ansätzen, die ähnliche Untersuchungsgegenstände vorgelegt haben. Folglich hat die vorliegende Arbeit explorativen Charakter. Renner, Heydasch und Ströhlein (2012) zufolge können

Einzelfallstudien [...] zur Exploration eines neuen Untersuchungsfeldes dienen. Wenn ein Phänomen untersucht werden soll, zu dem es noch wenig oder gar keine Forschung gibt, dann können intensive Analysen von Einzelfällen helfen, Hypothesen zu generieren oder zentrale Variablen zu identifizieren. (S. 108)

Zur Theoriebildung auf Grundlage der Anwendung und Weiterentwicklung der Innovatoren-DNA, stellt das einzelfallanalytische Vorgehen einen sinnvollen Forschungsansatz dar, da er ermöglicht, Einzelfälle tiefgehend zu betrachten sowie ein ganzheitliches und realistisches Bild zu zeichnen (vgl. Lamnek, 2010, S. 273). Dem Forschungsansatz der Einzelfallstudie liegt ein idiografisches Vorgehen zugrunde, da er sich „auf das Beschreiben der Besonderheiten einzelner Persönlichkeiten“ (Laux, 2008, S. 17) konzentriert und auf eine „möglichst detaillierte und umfassende verbale Beschreibung und Interpretation eines Einzelfalls in seiner gesamten Komplexität und Prozesshaftigkeit“ (Renner et al., 2012, S. 112) abzielt. Damit wird die Einzigartigkeit des Untersuchungsobjekts, in diesem Fall der Person, in den Mittelpunkt gestellt. Bei Einzelfallstudien werden „besonders interessante Fälle möglichst umfassend und zumeist über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtet [...], beschrieben und analysiert“ (Kromrey, 2009, S. 504). In der vorliegenden Arbeit ermöglicht dieses Vorgehen, einzelne Personen bezüglich ihrer Kreativität, Umsetzung der Entdeckerstrategien und individuellen Innovatoren-DNA-Modelle zu vergleichen und damit Aussagen über die Zusammenhänge der discovery behaviors und des Verknüpfens zu gewinnen.

Trotz der langen Vergangenheit der Einzelfallforschung in der Psychologie, sind idiografische Studien deutlich weniger verbreitet als nomothetische, gruppenstatistische Studien (vgl. Renner et al., 2012). Obwohl Einzelfalluntersuchungen

vielfach eingefordert werden (z.B. in der Klinische Psychologie durch Grawe, 1988 oder Reinecker, 1999) überwiegt die Methoden- gegenüber der Gegenstand-orientierung, wie Lamnek (2010) aufzeigt:

Die Dominanz der Methode vor dem Gegenstand und die einhergehende Favorisierung und zum Teil Fetischisierung quantitativer Forschung in Daten und Befunden hat die Einzelfallstudie über Jahrzehnte hinweg zu einem Mauerblümchendasein degradiert. (S. 272)

Dabei schließt ein idiografisches Forschungsvorgehen – die Beschäftigung mit dem Einzelfall – nomothetische Erklärungen und Vorgehensweisen nicht aus. Vielmehr können sie sich ergänzen, indem zunächst individuelle Verhaltensmuster einzelner Personen identifiziert und anschließend Aussagen über Personen mit ähnlichen Reaktionsmustern getroffen werden. Dieses Vorgehen wird als Bottom-up Ansatz bezeichnet (vgl. Asendorpf, 2007, S. 130; Laux, 2008, S. 157; Renner et al., 2012).

Eisenhardt (1989) definiert die Fallstudie als „research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings“ (p. 534). Entscheidend bei der Einzelfallstudie ist, dass die zu untersuchenden Objekte nicht auf wenige Variablen reduziert werden, sondern ein ganzheitliches Bild gezeichnet werden kann (vgl. Lamnek, 2010). “Case studies do [...] reveal a diversity and richness of human behavior that is simply not accessible through any other method” (Salkind, 2006, p. 206). Nach Lamnek (2010) stellt die Einzelfallstudie einen *Approach* (Forschungsansatz) dar, da sie weder eine konkrete Erhebungstechnik noch ein methodologisches Paradigma beschreibt, sondern dazwischen anzusiedeln ist. Die Fallstudie zeichnet sich durch Methodenvielfalt aus und sieht die Betrachtung möglichst vieler Dimensionen vor, um Erkenntnisse über das Zusammenwirken verschiedener Faktoren zu ermöglichen. In der Regel werden verschiedene Erhebungsmethoden wie Interviews und Beobachtungen genutzt. Neben qualitativen Methoden können auch quantitative Methoden einfließen. Darüber hinaus kann Einzelfallforschung auch rein quantitativ erfolgen. Ziel ist es, Informationen aus unterschiedlichen Datenquellen zu integrieren und Methodenartefakte auszuschließen (vgl. Lamnek, 2010). Im Falle einer Kombination qualitativer und quantitativer Methoden zur Datenerhebung und -auswertung spricht man von *Mixed Method Research* (siehe Renner et al., 2012).

Als die wichtigsten Ziele von Einzelfallanalysen benennt Eisenhardt (1989) die Beschreibung, Theorietestung und Theoriebildung. Mayring (2002) empfiehlt ein fünf Punkte umfassendes Vorgehen bei der Einzelfallanalyse: Zunächst muss die Fragestellung formuliert werden, da kein Fall an sich interessant ist, sondern der Zweck der Fallanalyse deutlich gemacht werden muss. In Abhängigkeit von der Fragestellung folgt an zweiter Stelle die Falldefinition. Es kann sich dabei

bspw. um häufige oder besonders seltene, extreme, ideale, theoretisch interessante oder Grenzfälle handeln. An dritter Stelle werden die einzusetzenden Methoden bestimmt und das Datenmaterial gesammelt. Dazu wird das Material z.B. durch Tonaufnahmen und Protokolle fixiert und kommentiert. Der Fall wird zusammengefasst und strukturiert, um die spätere Interpretation zu erleichtern. An fünfter Stelle steht die Einordnung des Falls in einen größeren Kontext, indem er mit anderen Fällen verglichen wird. Dieses Vorgehen deckt sich gut mit dem von Eisenhardt (1989) beschriebenen, welches jedoch detaillierter und spezifischer ist. Die vorliegende Arbeit orientiert sich primär an der Theoriekonstruktion durch Einzelfälle wie Eisenhardt sie beschreibt.

Das einzelfallanalytische Vorgehen soll in der vorliegenden Arbeit dazu dienen, Aussagen über das Innovatoren-DNA-Modell auf Basis der praktischen Betrachtung verschiedener Einzelfälle zu treffen und anschließend zur Theoriekonstruktion beitragen. Die daraus entstehende Theorie soll in ein Modell münden, das wiederum Anregungen für weitere Forschungsvorhaben liefert. „While case studies do not necessarily result in hypotheses being tested, they suggest directions for further study” (Salkind, 2006, p. 206). Die Theoriekonstruktion durch Einzelfallstudien sowie das Forschungsvorgehen im vorliegenden Dissertationsprojekt sind in den folgenden Unterkapiteln beschrieben.

## **2.2 Theoriekonstruktion durch Einzelfallstudien**

Theoriebildung durch Einzelfallstudien ist nach Eisenhardt (1989; siehe auch Eisenhardt & Graebner, 2007) eine Forschungsstrategie, die anhand eines Einzelfalls oder mehrerer Fälle theoretische Konstrukte bildet, Aussagen trifft oder Theorien mittlerer Reichweite ableitet. Die Daten werden dabei aus verschiedenen Datenquellen gezogen. Die Fälle dienen als Ausgangsbasis, aus der heraus die induktive Theoriebildung erfolgt. Die Theorie entsteht dadurch, dass Muster innerhalb und Beziehungen zwischen den Konstrukten eines Falles sowie Fälle übergreifend gebildet werden (siehe Eisenhardt & Graebner, 2007, p. 25). Der Theoriebildungsprozess erfolgt durch das wiederholte Durchlaufen der Falldaten, der entstehenden Theorie und zu einem späteren Zeitpunkt auch durch den Einbezug von bestehender Literatur (vgl. Eisenhardt & Graebner, 2007).

Im Falle der Theoriekonstruktion anhand von Fallstudien muss der Forscher das Vorgehen begründen und rechtfertigen, warum die Forschungsfrage besser mit einem theoriebildenden als einem theorietestenden Vorgehen beantwortet werden kann. Dazu muss die Bedeutung der Forschungsfrage herausgearbeitet und dargelegt werden, dass die bisherige Forschung das Problem nicht adressiert oder dies

nur in unzureichender Weise tut (vgl. Eisenhardt & Graebner, 2007). Theoriebildende Forschung anhand von Fallstudien beantwortet üblicherweise Fragen nach dem „Wie“ oder „Warum“ in wenig erforschten Bereichen (vgl. Edmondson & McManus, 2007 zitiert nach Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2003, p. 5). Deshalb eignet sich das Vorgehen in besonderer Weise für die vorliegende Dissertation, da der Zusammenhang zwischen Verknüpfen und den discovery behaviors im Innovatoren-DNA-Modell und damit das „Wie“ im Fokus steht.

In der vorliegenden Arbeit wurden die Gründe für die Bearbeitung der Fragestellungen anhand eines theoriebildenden Vorgehens in Kapitel 1.10.1 *Zentrale Forschungsergebnisse für die vorliegende Arbeit* sowie im übergeordneten Kapitel 2.1 *Forschungsansatz Einzelfallstudie* dargelegt. Eine Überprüfung des Innovatoren-DNA-Modells sowie eine Untersuchung der beschriebenen Zusammenhänge der einzelnen Faktoren ist über die Studie von Dyer et al. (2008) hinaus bisher nicht erfolgt. Ebenfalls ist eine gezielte Förderung der Entdeckerqualitäten nach Dyer et al. (2011) noch nicht beforscht worden bzw. finden sich dazu keine wissenschaftlichen Publikationen. Einzelfallstudien eignen sich in der vorliegenden Arbeit somit besonders, da das „Wie“ unterschiedlicher Zusammenhänge interessiert – ob die fünf Entdeckerqualitäten wie im Modell dargestellt aufeinanderfolgen und wie sich die Umsetzung der Entdeckerqualitäten anhand einer Fördermaßnahme im Einzelfall gestaltet. Über die Untersuchung von Zusammenhängen hinaus soll eine Synthese aus aktuellen Studienergebnissen und Ansätzen der Kreativitäts- und Innovationsforschung gebildet werden, die einen Schritt weiter geht und nicht nur feststellt, was hoch kreative oder innovative Personen auszeichnet, sondern auch nach grundlegenden Kreativitätsprinzipien sucht. Außerdem soll – ähnlich wie im Ansatz von Michalko (2001) – ein Übersetzungsschritt wagt werden, um diese Verhaltensweisen für andere Personen durch gezielte Förderung erlern- und praktikierbar zu machen.

### 2.2.1 Acht Schritte zur Theoriebildung

Eisenhardt (1989) geht hinsichtlich des einzelfallanalytischen Vorgehens von einem Prozess mit acht Schritten aus, der von der Forschungsfragestellung zur Theoriebildung führt. Die Theoriekonstruktion anhand von Fallstudien baut sich folgendermaßen auf: (1) Getting Startet, (2) Selecting Cases, (3) Crafting Instruments and Protocols, (4) Entering the Field, (5) Analyzing Data, (6) Shaping Hypotheses, (7) Enfolding Literature, (8) Reaching Closure. Tabelle 2.1 gibt einen Überblick über die Prozessschritte der Theoriekonstruktion, deren Inhalte und Zielstellungen. In den folgenden Kapiteln erfolgt eine genaue Beschreibung des Vorgehens

nach Eisenhardt (1989). Die einzelnen Prozessschritte werden außerdem auf die Umsetzung in der vorliegenden Arbeit spezifiziert.

*Tabelle 2.1* Acht Schritte der Theoriekonstruktion nach Eisenhardt (1989, p. 533, eigene Übersetzung)

| Prozessschritt                                | Inhalt                                                              | Zielsetzung                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>(1) Getting Started</b>                    | Definieren der Forschungsfrage                                      | Fokussierung                                                                                                                                |
|                                               | Gegebenenfalls Konstrukte benennen                                  | Grundlage für das Erfassen der Konstrukte schaffen                                                                                          |
|                                               | Keine Theorie, keine Hypothesen                                     | Flexibilität bewahren                                                                                                                       |
| <b>(2) Selecting Cases</b>                    | Spezifische Population                                              | Externe Einflüsse eingrenzen, externe Validität verbessern                                                                                  |
|                                               | Theoretical sampling (nicht Zufallsstichprobe)                      | Fokussierung auf theoretisch nützliche Fälle (z.B. solche die Theorien replizieren oder erweitern, indem sie bestimmte Kategorien besetzen) |
| <b>(3) Crafting Instruments and Protocols</b> | Multiple Datenerfassungsmethoden                                    | Methodentriangulation                                                                                                                       |
|                                               | Kombination qualitativer und quantitativer Daten                    | Synergien gewinnen                                                                                                                          |
|                                               | Mehrere Forscher einbinden                                          | Verschiedene Perspektiven, fundierte Ergebnisse                                                                                             |
| <b>(4) Entering the Field</b>                 | Überlappen der Datenerfassung und Analyse inklusive eigener Notizen | Beschleunigen der Analyse und Anpassungen vornehmen                                                                                         |
|                                               | Flexible und zweckmäßige Methoden der Datengewinnung                | Aufkommende Themen und Besonderheiten einbeziehen                                                                                           |
| <b>(5) Analyzing Data</b>                     | Analyse der Einzelfälle in sich                                     | Datenmaterial kennenlernen, erster Schritt der Theoriegewinnung                                                                             |
|                                               | Suche nach fallübergreifenden Mustern                               | Über erste Eindrücke hinausgehen, unterschiedliche Perspektiven einbeziehen                                                                 |
| <b>(6) Shaping Hypotheses</b>                 | Iterativer Prozess der Ergebnisdarstellung pro Konstrukt            | Konstruktdefinition, -validität und -messbarkeit erhöhen                                                                                    |
|                                               | Replikationslogik über Fälle hinweg                                 | Bestätigen, erweitern und Präzisieren der Theorie                                                                                           |
|                                               | Erklärung der Zusammenhänge zwischen den Fällen                     | Internale Validität                                                                                                                         |

|                                 |                                           |                                                                                             |
|---------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>(7) Enfolding Literature</b> | Vergleich mit widersprüchlicher Literatur | Internale Validität, theoretisches Niveau heben, Konstruktdefinitionen schärfen             |
|                                 | Vergleich mit ähnlicher Literatur         | Verallgemeinerbarkeit erhöhen, Konstruktdefinition verbessern, theoretisches Niveau erhöhen |
| <b>(8) Reaching Closure</b>     | Theoretische Sättigung, wenn möglich      | Prozess beenden, wenn Verbesserungsmöglichkeiten nur noch gering sind                       |

### 2.2.1.1 Getting Started

Im ersten Schritt, *Getting Started*, wird die Forschungsfragestellung oder das Forschungsproblem, wenn auch nur in groben Zügen, erstmals formuliert. Dabei werden Verweise auf bestehende Literatur einbezogen. Die Bildung eines Forschungsfokus erleichtert die Datenerhebung und vermeidet, dass der Forscher sich in der Datenmenge verliert. Es kann darüber hinaus hilfreich sein, potenziell wichtige Konstrukte zu spezifizieren, um das vorgesehene Forschungsdesign genauer herauszubilden. Außerdem soll möglichst theoriefrei und ohne die Absicht einer Hypothesentestung an die Theoriekonstruktion im Rahmen der Fallstudien herangegangen werden, so Eisenhardt (1989). Sie hebt diesen Aspekt besonders hervor, da er die Einzelfallstudie maßgeblich vom quantitativen Forschungsdesign unterscheidet.

In der vorliegenden Arbeit ist ein möglichst theoriefreies Vorgehen nur begrenzt möglich, da die Überprüfung und Weiterentwicklung des Innovatoren-DNA-Modells nach Dyer et al. (2008) im Mittelpunkt steht und deshalb eine theoretische Grundlage geschaffen werden muss. Im Theorieteil (Kap. 1.1 bis 1.10) wurden dazu wichtige Konstrukte – insbesondere das Kreativitätskonstrukt mit Verweisen auf bestehende Literatur und Forschungsergebnisse – sowie das Forschungsproblem und abgeleitete Fragestellungen ausführlich dargestellt. Folgende Forschungsfragen sollen durch Fallstudien untersucht werden:

Wie lässt sich das Innovatoren-DNA-Modell nach Dyer et al. (2008) praktisch anhand von Einzelfallstudien implementieren und weiterentwickeln?

- Wie lässt sich die Förderung der Entdeckerqualitäten nach Dyer et al. im Einzelfall gestalten?

- Inwiefern ist eine Abgrenzung der discovery behaviors Hinterfragen, Beobachten, Experimentieren, Vernetzen vom kognitiven Prozess des Verknüpfens praktisch realisierbar?
- Welche Zusammenhänge zwischen den discovery behaviors und dem kognitiven Prozess des Verknüpfens können ausgemacht werden?

### 2.2.1.2 Selecting Cases

Im nächsten Schritt erfolgt die Fallauswahl, *Selecting Cases*. Diese ist entscheidend, da mit ihr die Untersuchungseinheiten für das Forschungsvorhaben definiert werden. Die Fälle können aus einer bestimmten Grundgesamtheit gezogen oder theoretisch festgelegt werden (*theoretical sampling*). Bei der Fallauswahl aufgrund eines theoretical sampling erfolgt diese aus theoretischen, nicht aus statistischen Gründen und eignet sich, um Fallstudien zu replizieren, Theorien zu vertiefen, theoretische Kategorien zu füllen oder Beispiele für gegensätzliche Fälle zu liefern (siehe Eisenhardt, 1989). Ein theoretical sampling wird herangezogen, weil das Ziel der Forschung die Entwicklung einer Theorie und nicht die Theorietestung ist. Die Fallauswahl erfolgt, indem Fälle ausgewählt werden, die sich in besonderer Weise eignen, um Zusammenhänge zwischen Konstrukten aufzuzeigen (vgl. Eisenhardt & Graebner, 2007). Auch Hartfield (1982) weist darauf hin, dass die Auswahl der Einzelfälle generell so erfolgt, dass diese „hinsichtlich einer gleich oder ähnlich strukturierten größeren Menge von Phänomenen als typische Fälle oder besonders prägnante oder aussagefähige Beispiele gelten“ (zitiert nach Lamnek, 2010, S. 273). Im theoretical sampling wird „die Untersuchungseinheit für die erste Einzelfallstudie [...] aufgrund ihrer Eignung als extremer oder idealer Typ ausgewählt“ (Lamnek, 2010, S. 286). Eisenhardt und Graebner (2007) sprechen von „polar types“, Extremfällen, die Kontraste zwischen Musterausprägungen aufweisen. Darüber hinaus sprechen sich die Autorinnen für multiple-case studies, also das Einbeziehen mehrerer Fälle aus, da diese verlässlichere Theorie erbringen, besser verallgemeiner- und testbar sind als reine Einzelfallstudien. Die Herausforderung besteht darin, den Rahmen der Ergebnisdarstellung mit dem Umfang der Ergebnisse nicht zu sprengen.

Die Auswahl von Einzelfällen erfolgt in diesem Dissertationsprojekt nach theoretischen Kriterien (theoretical sampling). Kriterien, die zugrunde gelegt werden, sind ein berufliches Interesse an Kreativität und Innovation, eine hohe Motivation zur Teilnahme an der Fördermaßnahme sowie Offenheit für bislang



(wenig) genutzte Strategien zur Kreativitätsförderung. Es werden Personen angesprochen, die einen beruflichen Bezug zum Thema Innovation und Kreativität haben und sich für dieses Thema interessieren. Für die Einzelfallanalyse und Theoriekonstruktion im Anschluss an die Fördermaßnahme erfolgt die Auswahl von Einzelfällen aus dem Teilnehmerkreis wiederum nach theoretischen Kriterien wie im theoretical sampling. Es sollen insbesondere Fälle, die besonders ergiebig sind, Fälle, die gegensätzlich sind sowie Fälle, die unterschiedliche Methoden bevorzugt haben, betrachtet werden. Gegebenenfalls gehen nicht alle Teilnehmer/innen in die einzelfallanalytische Auswertung ein.

### 2.2.1.3 Crafting Instruments and Protocols

Als nächsten Schritt benennt Eisenhardt (1989, p. 537f.) *Crafting Instruments and Protocols*. Die Datengewinnung in Fallstudien kann multimethodal durch das Verknüpfen verschiedener Instrumente erfolgen, das Kombinieren qualitativer und quantitativer Verfahren beinhalten oder durch mehrere Forscher realisiert werden. Das Kombinieren quantitativer und qualitativer Verfahren hat mehrere Vorteile: Quantitative Daten können Zusammenhänge aufzeigen, die dem Forscher bislang nicht aufgefallen sind, falsche Eindrücke durch qualitativ gewonnene Ergebnisse korrigieren sowie qualitativ gewonnene Ergebnisse unterstreichen und bestärken. Qualitative Daten können Zusammenhänge erklären und direkt zur Theoriegewinnung führen, die wiederum durch quantitative Befunde bestärkt werden kann.

In der vorliegenden Arbeit werden qualitative und quantitative Verfahren sowohl in der Datenerhebung als auch in der Auswertung kombiniert, weshalb von Mixed Method Research gesprochen werden kann. Zur qualitativen Datenerhebung werden Interviews, Beobachtungen sowie offene Evaluationsfragen eingesetzt. Die individuelle Modellkonstruktion und kommunikative Validierung im Rahmen der Fördermaßnahme gemeinsam mit den Teilnehmenden stellt ebenfalls ein qualitatives Vorgehen dar. Zur quantitativen Datenerhebung werden das NEO-Fünf-Faktoren-Inventar, ein Fragebogen zur Erfassung der Entdeckerqualitäten, Evaluationsfragebögen und Kreativitätstests eingesetzt (siehe Abbildung 2.3, Kap. 2.3 zum Forschungsvorgehen).

### 2.2.1.4 Entering the field

Ein bemerkenswertes Charakteristikum von Fallstudien zur Theoriekonstruktion ist laut Eisenhardt (1989) das Überlappen von Datengewinnung und Datenanalyse. Eigene Notizen während der Datenerhebung können dazu beitragen, eine solche Überlappung zu realisieren. Der Forscher sollte demnach seine Beobachtungen und Eindrücke im Prozess notieren und seine Lernerfahrungen reflektieren. Dies kann er beispielsweise tun, indem er sich fragt, wie sich die Fälle voneinander unterscheiden. Ein weiterer Aspekt des Schrittes *Entering the Field* (p. 538) ist, dass die genannte Überlappung dem Forscher Flexibilität bei der Datenerhebung gibt, da das Vorgehen bei der Einzelfallstudie eine Anpassung während der Datengewinnung erlaubt. So kann der Forscher im Prozess der Datengewinnung weitere Methoden oder Fälle hinzuziehen, wenn es die Einzelfallanalyse erfordert. Außerdem können Fragen in einem Interview oder Fragebogen ergänzt oder neue Datenquellen hinzugezogen werden. Dies erlaubt es dem Forscher, aufkommende Themen einzubeziehen und Möglichkeiten, die sich in einer bestimmten Situation ergeben können, zu nutzen. Dabei können einzelne Methoden auch bei nur einem Fall ergänzt werden. Das Ziel des Forschers bei Einzelfallstudien ist es, ein möglichst tiefes Verständnis des Einzelfalls zu erlangen, weshalb es legitim ist, die Methoden im Laufe der Studie anzupassen (siehe Eisenhardt, 1989).

In dieser Arbeit wird während der Datengewinnung durch die Autorin protokolliert. Besonderheiten und Notizen werden festgehalten. Darüber hinaus werden Anpassungen im Verlauf der Einzelfallstudien vorgenommen, wenn dies notwendig erscheinen sollte.

### 2.2.1.5 Analyzing Data

Der Folgeschritt *Analyzing Data* stellt das Herzstück der Theorieentwicklung durch Einzelfallstudien dar, ist aber zugleich der schwerste und am wenigsten festgeschriebene Teil des Prozesses. Viele Studien beschreiben Forschungsmethoden, diskutieren jedoch wenig, wie die eigentliche Analyse erfolgt, sodass eine große Kluft zwischen den erhobenen Daten und den daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen besteht, so Eisenhardt (1989, p. 539). Auch Renner et al. (2012) betonen, dass die Auswertung und Interpretation qualitativer Einzelfallstudien verglichen mit quantitativen Vorgehensweisen wenig festgelegt und formalisiert sind. Trotz des wenig vorgeschriebenen Vorgehens nennt Eisenhardt (1989) einige wichtige Schritte der Datenanalyse:

Um mit der Größe der Datenmenge umgehen zu können, empfiehlt sich eine *within-case analysis*. Diese ist vom methodischen Vorgehen nicht genauer festgeschrieben, beinhaltet jedoch eine detaillierte Fallbeschreibung und verfolgt das Ziel, die individuellen Fälle gut zu kennen und als Entitäten zu begreifen, bevor Muster gebildet werden, die die Fälle miteinander vergleichen. Die Analyse einzelfallübergreifender Muster soll anschließend durch das Verknüpfen der Fälle erfolgen (vgl. Eisenhardt, 1989, p. 540). Dabei besteht allerdings die Gefahr, falsche oder voreilige Schlüsse zu ziehen. „The key to good cross-case comparison is counteracting these tendencies by looking at the data in many divergent ways“ (Eisenhardt, 1989, p. 530). Eisenhardt schlägt daher verschiedene Strategien einer *cross-case analysis* vor. Beispielsweise kann nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen Fällen in Bezug auf zuvor ausgewählte Dimensionen oder Kategorien gesucht werden. Diese Kategorien können aus der Forschungsfragestellung oder Literatur hervorgehen beziehungsweise durch den Forscher festgelegt werden. Eine weitere Möglichkeit ist der direkte Vergleich von zwei Einzelfällen in Bezug auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Dieser erzwungene Vergleich schafft eine tiefere Kenntnis der Fälle und kann neue Kategorien und Konzepte aufzeigen. Außerdem kann eine Analyse der Daten nach ihrer Quelle, wie z.B. Interviewdaten, Beobachtungsdaten, Fragebogendaten erfolgen. Wenn Muster aus einer Datenquelle durch eine andere bestätigt werden, führt dies zu fundierteren Ergebnissen. Wenn sich Ergebnisse widersprechen, können die Analysen vertieft werden. Insgesamt ist das Ziel der „cross-data analysis“, den Forscher zu zwingen, sich von anfänglichen Eindrücken zu lösen und die Wahrscheinlichkeit der Entwicklung einer akkuraten, reliablen Theorie zu erhöhen (siehe Eisenhardt, 1989).

In dieser Arbeit werden die Einzelfälle zunächst genau beschrieben, Ergebnisse aus allen Erhebungen analysiert und anschließend verschiedene Datenquellen des Einzelfalls miteinander verglichen (*within-case analysis*). Anhand der gewonnenen Daten wird pro Einzelfall ein individuelles Kreativitätsmodell entwickelt. Im folgenden Schritt werden Fälle miteinander verglichen (*cross-case analysis*) wie auch die entstandenen individuellen Innovatoren-DNA-Modelle.

#### 2.2.1.6 Shaping Hypotheses

Auf die Datenanalyse, aus der vorläufige Ergebnisse, Konzepte und gegebenenfalls Beziehungen zwischen verschiedenen Variablen gewonnen wurden, folgt die Hypothesenbildung – *Shaping Hypotheses*. In einem iterativen Prozess werden Daten und die daraus entstehende Theorie immer wieder verglichen, um zu einer

Theorie zu gelangen, die die gewonnenen Daten möglichst präzise abbildet. Einen Schritt der Hypothesenbildung stellt das Ableiten von Konstrukten dar. Dieser Prozess umfasst das Präzisieren der Konstruktdefinition und Abbilden des Konstrukts in jedem Einzelfall. Durch das stetige Vergleichen von Datenmaterial und Konstrukten entsteht am Ende ein gut definiertes Konstrukt. Ein weiterer Schritt der Hypothesenbildung ist das Überprüfen der aufgezeigten Zusammenhänge zwischen Konstrukten anhand jeden Einzelfalls. Diese Überprüfung entspricht der traditionellen Hypothesentestung (vgl. Eisenhardt, 1989). Die Einzelfälle werden dabei als Serie von Experimenten betrachtet, wobei jeder Einzelfall als eigenständiges Experiment die Hypothese bestätigen oder widerlegen kann (vgl. Yin, 1984 zitiert nach Eisenhardt, 1989, p. 542). Fälle, die die Zusammenhänge bestätigen, erhöhen die Validität der Hypothesen. Fälle, die sie widerlegen, können dazu beitragen die Theorie weiterzuentwickeln. Die qualitativen Daten tragen dazu bei, zu verstehen, warum die gefundenen Zusammenhänge bestätigt oder widerlegt werden. Das Verstehen der zugrundeliegenden Dynamik und theoretischen Grundlage von ermittelten Zusammenhängen ist ausschlaggebend für das Erhöhen der internen Validität, so Eisenhardt (1989): „Overall, shaping hypotheses in theory-building research involves measuring constructs and verifying relationships” (p. 543).

Das Vorgehen in dieser Arbeit ergibt sich aus dem gewonnenen Datenmaterial und fokussiert neben den einzelnen Case Studies insbesondere den Vergleich der Individualmodelle der Teilnehmenden untereinander sowie mit dem Innovatoren-DNA-Modell nach Dyer et al. (2008, 2011). Die Autorin orientiert sich an dem von Eisenhardt (1989) skizzierten Prozess des Abgleichs von Datenmaterial, entstehender Theorie und den zugrunde gelegten Konstrukten.

#### 2.2.1.7 Enfolding Literature

Eine Besonderheit der Theorienbildung stellt der Vergleich gewonnener Ergebnisse, Konzepte, Hypothesen und Theorien mit ähnlicher und abweichender Literatur dar. *Enfolding Literature* meint das Einbeziehen einer breiten Auswahl an Literatur. Der Vergleich mit widersprüchlicher Literatur ist wichtig, da ein Nichtbeachten dazu führen könnte, dass die Richtigkeit der Ergebnisse angezweifelt wird (siehe Eisenhardt, 1989). Darüber hinaus bietet der Vergleich die Chance, kreatives Denken in Bezug auf die Ergebnisse zu fördern, einen tieferen Einblick in die gewonnene Theorie und in widersprüchliche Befunde zu gewinnen sowie Grenzen der gefundenen Ergebnisse zu spezifizieren (Eisenhardt, 1989, p. 544). „Literature discussing similar findings is important as well because it ties together

underlying similarities in phenomena normally not associated with each other“ (Eisenhardt, 1989, p. 544). Der Vergleich mit ähnlichen Befunden ist folglich wichtig, um zugrundeliegende Gemeinsamkeiten von Phänomenen miteinander zu verknüpfen. Das Ergebnis ist laut Eisenhardt (1989) oftmals eine Theorie mit höherer internen Validität, breiterer Generalisierbarkeit und einem höheren konzeptuellen Niveau. Der Literaturvergleich ist insbesondere durch die geringe Fallzahl beim einzelfallanalytischen Vorgehen unabdingbar für die Theoriebildung.

In der vorliegenden Arbeit sollen die gewonnenen Ergebnisse und das daraus entwickelte Modell mit den zugrunde gelegten Theorien, den Ansätzen von Csikszentmihalyi (2010), Amabile (1998) und weiteren Publikationen erfolgen. Darüber hinaus besteht die Intention, die Ergebnisse durch eigene Amplifikationen und Ideen zu interpretieren und weiterzuentwickeln. Enfolding Literature ist damit ein wichtiger Bestandteil der Diskussion der vorliegenden Arbeit.

#### 2.2.1.8 Reaching Closure

Das Abschließen der Untersuchung, *Reaching Closure*, bezieht sich sowohl auf das Hinzufügen von Einzelfällen als auch auf den Abgleich von Theorie und Daten. Das Hinzufügen von Fällen sollte dann abgeschlossen werden, wenn eine theoretische Sättigung erreicht wurde (vgl. Eisenhardt, 1989). Theoretische Sättigung meint den Punkt, an dem durch das Hinzufügen eines weiteren Falles nur noch minimale neue Erkenntnisse zu erwarten sind (vgl. Glaser & Strauss, 1967 zitiert nach Eisenhardt, 1989, p. 545). In der Praxis ist die theoretische Sättigung häufig mit pragmatischen Überlegungen bezüglich Zeit und Budget verbunden. Es ist nicht ungewöhnlich, die genauen Fallzahlen bereits im Voraus zu planen. Auch beim Abgleich von Datenmaterial und entstehender Theorie ist die theoretische Sättigung ausschlaggebend. Als Endresultat der Theoriebildung durch Einzelfallanalysen können Konzepte, konzeptuelle Rahmenstrukturen, Theoreme oder „mid-range theory“ hervorgehen (siehe Eisenhardt, 1989, p. 545).

In der vorliegenden Arbeit wird die Teilnehmerzahl an der Fördermaßnahme und damit die Fallzahl vorher auf sechs Cases festgelegt. So viele Fälle gehen maximal in die einzelfallanalytische Auswertung ein. Bei annähernder theoretischer Sättigung oder geringer Ergiebigkeit einzelner Fälle soll die Anzahl der Fälle gegebenenfalls angepasst werden. Bei Abgleich von Datenmaterial und entstehender Theorie soll ebenfalls die Ergiebigkeit ausschlaggebend für das Abschließen der Analyse sein.

## 2.2.2 Zusammenfassung des Forschungsvorgehens und Implikationen für die Einzelfalluntersuchungen in der vorliegenden Arbeit

Die Anwendung der acht Schritte zur Theoriekonstruktion nach Eisenhardt (1989) in der vorliegenden Arbeit wurde schrittweise dargestellt und soll nun zusammengefasst werden, indem das Forschungsvorgehen dargelegt, auf die Implikationen für die Einzelfalluntersuchungen eingegangen und die Umsetzung skizziert wird. Es wurde ein einzelfallanalytisches Vorgehen gewählt, da die Untersuchung explorativen Charakter hat und das „Wie“ kreativitätsbezogener Zusammenhänge von zentralem Interesse ist. Einzelfallstudien eignen sich besonders zur Exploration eines neuen Untersuchungsfeldes, zu dem es bislang wenig Forschung gibt (vgl. Renner, Heydasch & Ströhlein, 2012). Der Stand der Forschung und die daraus abgeleiteten Fragestellungen sind in Kapitel 1.10 dargelegt, die Implikationen für das Forschungsvorgehen in Kapitel 2.1 *Forschungsansatz Einzelfallstudie*.

Der Theoriekonstruktion durch Einzelfallstudien liegt in der vorliegenden Arbeit die einzelfallanalytische Betrachtung der Teilnehmenden der Fördermaßnahme zugrunde. Die Teilnehmerauswahl erfolgt im Sinne eines theoretical sampling nach Kriterien der Motivation, Offenheit und einem berufsbezogenen Interesse an Kreativitätsförderung. Die acht Schritte der Theoriekonstruktion nach Eisenhardt und deren Umsetzung sowie Darstellung in der vorliegenden Arbeit sind in Tabelle 2.2 zusammengefasst. Aus dieser Übersicht geht auch hervor, in welchen Kapiteln die jeweiligen Schritte umgesetzt sind.

*Tabelle 2.2 Schritte der Theoriekonstruktion nach Eisenhardt und Umsetzung in dieser Arbeit mit Verweis auf die jeweiligen Kapitel*

| Prozessschritt             | Inhalt                                         | Umsetzung in der vorliegenden Arbeit                                                                                                                                |
|----------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>(1) Getting Started</b> | Forschungsfrage definieren                     | Im Theorieteil, Kap. 1.10 dargelegt                                                                                                                                 |
|                            | Gegebenenfalls Konstrukte benennen             | Im Theorieteil, Kap. 1.1 und 1.6 dargelegt                                                                                                                          |
|                            | Keine Theorie, keine Hypothesen                | Im Theorieteil wichtigste Grundlagen dargelegt, keine Hypothesen (Kap. 1.1-1.8)                                                                                     |
| <b>(2) Selecting Cases</b> | Spezifische Population                         | Personen die in freier Wirtschaft tätig sind (Beschreibung in Kap. 3.2)                                                                                             |
|                            | Theoretical sampling (nicht Zufallsstichprobe) | Personen mit Führungsaufgaben oder Entrepreneure, Arbeitsbezug zu Kreativität und Innovation, Motivation für Kreativitätsförderung (Fallbeschreibung in Kap. 3.2.1) |

|                                               |                                                          |                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>(3) Crafting Instruments and Protocols</b> | Multiple Datenerfassungsmethoden                         | Qualitative und quantitative Verfahren (Interviews, Evaluation mit offenen und geschlossenen Fragen, Fragebögen, Beobachtungen, Kreativitätstests); Kap. 2.3.4 |
|                                               | Kombination qualitativer und quantitativer Daten         |                                                                                                                                                                |
|                                               | Mehrere Forscher einbinden                               | Regelhafter Austausch mit Betreuern und anderen Wissenschaftlern zum methodischen Vorgehen                                                                     |
| <b>(4) Entering the Field</b>                 | Überlappen der Datenerfassung und Analyse                | Durch Coaching-Setting gegeben                                                                                                                                 |
|                                               | Flexible, zweckmäßige Methoden der Datengewinnung        | Wurde berücksichtigt                                                                                                                                           |
| <b>(5) Analyzing Data</b>                     | Analyse der Einzelfälle in sich                          | Erfolgt in Falldarstellung Ergebnisteil, Kap. 3.2.1.1 bis 3.2.1.13                                                                                             |
|                                               | Suche nach fallübergreifenden Mustern                    | Erfolgt in Falldarstellung Ergebnisteil, Kap. 3.2.1.14 und 3.2.3.7                                                                                             |
| <b>(6) Shaping Hypotheses</b>                 | Iterativer Prozess der Ergebnisdarstellung pro Konstrukt | Erfolgt in Falldarstellung Ergebnisteil, Kap. 3.2.1 und 3.2.3                                                                                                  |
|                                               | Replikationslogik über Fälle hinweg                      | Erfolgt in Falldarstellung Ergebnisteil, Kap. 3.2.1.14, 3.2.2 und 3.2.3.7                                                                                      |
|                                               | Erklärung der Zusammenhänge zwischen den Fällen          | Erfolgt in Falldarstellung Ergebnisteil, Kap. 3.2.1.14 und 3.2.3.7                                                                                             |
| <b>(7) Enfolding Literature</b>               | Vergleich mit widersprüchlicher Literatur                | Erfolgt in Diskussion, Kap. 4                                                                                                                                  |
|                                               | Vergleich mit ähnlicher Literatur                        |                                                                                                                                                                |
| <b>(8) Reaching Closure</b>                   | Theoretische Sättigung, wenn möglich                     | Fallzahl vorher festgelegt                                                                                                                                     |

Die aufgezeigte Realisierung der Schritte zur Theoriekonstruktion ist in das übergeordnete Forschungsvorgehen der vorliegenden Arbeit (vgl. Abbildung 2.1) eingebettet und gestaltet sich, wie in Abbildung 2.2 dargestellt. Das Forschungsvorgehen baut sich ausgehend von den drei Hauptforschungsfragen auf. Die praktische Auseinandersetzung mit dem Modell der Innovatoren-DNA anhand von Einzelfallstudien (Forschungsfrage 2) erfolgt in mehreren weiter ausdifferenzierten Schritten: dem Design der Fallstudie (die genaue Darstellung erfolgt in Kap. 2.3), einer Fallauswahl im Sinne des theoretical sampling (u.a. durch Kreativitätstestung), gefolgt von der Durchführung der Fallstudie (siehe Ergebnisteil, Kap. 3.2.1). Alle Coachings werden im Einzelsetting durchgeführt und als Case Studies beschrieben. Die Auswertung der Case Studies erfolgt, wie durch Eisenhardt beschrieben, zunächst anhand einer within-case analysis und im nächsten Schritt

durch eine cross-case analysis – jeweils bezogen auf die dargelegten Forschungsfragen. Daraus leitet sich die Hypothesenbildung (shaping hypotheses) ab, welche abschließend mit weiterer Literatur abgeglichen wird (enfolding literature).



Abbildung 2.2 Forschungsvorgehen im Detail

## 2.3 Design der Fallstudien

### 2.3.1 Hintergrund zur Wahl des Settings

Im Vorfeld dieser Arbeit wurde eine Vorstudie im Gruppensetting zur Förderung von Kreativität durchgeführt (siehe Jacob, 2014). Die einzelfallanalytische Auswertung dieser Vorstudie ergab Erkenntnisse für die weitere Datenerhebung sowie Impulse für die entwickelten Forschungsfragen. Daraus hervorgegangen ist außerdem die Wahl des Einzelsettings für das Design der Fallstudien sowie die Entwicklung einer entsprechenden Fördermaßnahme. Ziel dieser Fördermaßnahme ist



es, die Strategien kreativer Personen – wie durch die fünf Entdeckerqualitäten beschrieben – anhand von Methoden der Kreativitätsförderung zu vermitteln und die Maßnahme an mehreren Einzelfällen zu pilotieren. Die Fördermaßnahme erfolgt im Einzelsetting und kann daher auch als Coaching-Maßnahme bezeichnet werden (das zugrunde gelegte Coaching-Verständnis orientiert sich an Rauen, 2005 sowie Riedelbauch & Laux, 2011). Für das Einzelsetting wurde sich entschieden, da aus der Vorstudie hervorging, dass Gruppeneffekte nicht kontrolliert werden können und damit eine einzelfallbezogene Auswertung erschwert würde. Die Fördermaßnahme ist stark an das Originalmodell der Innovatoren-DNA nach Dyer et al. (2008; 2011) angelehnt. Von einer Pilotierung eines Erweiterungsmodells wurde abgesehen, da grundlegende Zusammenhänge zunächst aufgedeckt werden müssen, bevor eine begründete Weiterentwicklung sinnvoll erscheint.

### 2.3.2 Ziele der Fördermaßnahme

Die Fördermaßnahme hat in erster Linie die Funktion, die Teilnehmenden mit den Innovatoren-DNA-Faktoren vertraut zu machen, sie diese erproben und im Alltag anwenden zu lassen, um sie dazu zu befähigen, Zusammenhänge zwischen den Entdeckerqualitäten auszumachen. Die Maßnahme dient vor allem der abschließenden individuellen Modellkonstruktion und ist nicht an sich Forschungsgegenstand im Sinne einer Wirksamkeitsprüfung. Das Vorgehen in der Fördermaßnahme sieht vor, die Teilnehmenden durch gezielte Methoden für jeden der fünf Bausteine der Innovatoren-DNA zu sensibilisieren, sie in jeder der Entdeckerqualitäten zu fördern, das Generieren möglichst origineller Ideen zu unterstützen und die Anwendung des Gelernten im Arbeitskontext zu ermöglichen. Am Ende der Maßnahme soll jeder Teilnehmer ein individuelles Innovatoren-DNA-Modell entwickeln, welches in die praktische Modellentwicklung dieser Arbeit eingeht.

Als Ausgangspunkt für die Entwicklung der Fördermaßnahme wird das Kreativitätsverständnis von Amabile (1998) zugrunde gelegt. Für sie entsteht Kreativität an der Schnittstelle von Fachwissen, Motivation und kreativen Fähigkeiten (siehe Kap. 1.2). Amabile geht davon aus, dass kreative Fähigkeiten grundsätzlich lernbar sind. Sie sieht Kreativität demnach als eine Fähigkeit und nicht als Persönlichkeitsdisposition oder genetische Voraussetzung an. Diese Annahme teilt auch die Autorin der vorliegenden Arbeit.

Den Kern der Maßnahme bildet die Frage: *Was zeichnet innovative Personen aus und was kann man von ihnen lernen?* Dyer et al. (2011) bringen das dahinterstehende Interesse folgendermaßen auf den Punkt: Die retrospektive Eine-Million-Dollar-Frage könnte lauten „Wie haben diese innovativen Personen das ge-

macht?“, die prospektive Zehn-Millionen-Dollar-Frage „Wie könnte ich es machen?“ (p. 1, eigene Übersetzung). Um der Antwort auf diese Frage näher zu kommen, werden die fünf Entdeckerqualitäten innerhalb der Maßnahme von allen Teilnehmenden individuell durchlaufen. Dabei werden die Entdeckerqualitäten *Hinterfragen*, *Beobachten*, *Experimentieren*, *Vernetzen* und *Verknüpfen* als Kreativitätsbausteine verstanden, die den Teilnehmenden vermittelt werden, zur Anwendung kommen, auf ein berufliches Thema transferiert und anhand von Hausaufgaben verinnerlicht und weiter eingeübt werden.

### 2.3.3 Konzept: Kreativ-Coaching

Die Fördermaßnahme zur Entwicklung der Entdeckerqualitäten erfolgt individualszentriert und wird auf die kreativitäts- bzw. innovationsbezogenen Fragestellungen der Teilnehmer angewandt. Das im Folgenden dargelegte Kreativ-Coaching-Konzept bildet den methodischen Rahmen für die individuellen Interventionsmaßnahmen. Das Kreativ-Coaching-Konzept lässt sich in Abbildung 2.2 den Schritten „Fallauswahl“ und „Durchführung Fallstudien“ innerhalb der praktischen Auseinandersetzung mit dem Innovatoren-DNA-Modell zuordnen. Abbildung 2.3 skizziert das Konzept der Fördermaßnahme zur Entwicklung der Entdeckerqualitäten (Kreativ-Coaching).

Wie aus Abbildung 2.3 hervorgeht, wird mit der *Information und Fallauswahl* begonnen. Diese dient einerseits der Information potenzieller Teilnehmer/innen über die Fördermaßnahme und andererseits der Fallauswahl für die Einzelfalluntersuchungen nach Prinzipien des theoretical sampling. Die Fallauswahl erfolgt in erster Linie aufgrund der hohen Motiviertheit und Offenheit der angesprochenen Personen und die Selbstselektion der Teilnehmenden, da die Anmeldung zum Kreativ-Coaching freiwillig und interessenbasiert geschieht. Im Vorgespräch kommen außerdem Kreativitätstests (verbaler und figuraler Art), offene Fragen zur selbsteingeschätzten Kreativität, ein Fragebogen zur Analyse der Entdeckerqualitäten sowie das NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und McCrae (Borkenau & Ostendorf, 2008) zum Einsatz.

Darauf folgt die *Intervention*. Diese stellt den Schwerpunkt und die eigentliche Interventionsphase der Coaching-Maßnahme dar. Hier werden alle fünf Entdeckerstrategien durchlaufen, indem Teilnehmende jeweils Lerneinheiten zu den einzelnen Bausteinen erhalten und Übungen in den Coaching-Sitzungen durchführen. Die Teilnehmenden arbeiten dabei an ihrer persönlichen „innovation challenge“, um das Gelernte anwenden zu können. Weiterhin wird der Transfer auf reale Herausforderungen im Arbeitskontext besprochen sowie abschließend eine Hausaufgabe empfohlen, die das Üben im Arbeitskontext und -alltag sichern soll.

Die abschließende *individuelle Modell-Entwicklung* sieht vor, dass Teilnehmende darin unterstützt werden, aufgrund ihrer Erfahrungen mit den Entdeckerqualitäten ein eigenes Modell über die Zusammenhänge der fünf Bausteine abzuleiten und bildlich darzustellen. Dieses wird kommunikativ validiert. Die Individualmodelle sind zentral für die Beantwortung der Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit. Nach Abschluss der Fördermaßnahme wird diese durch einen Fragebogen evaluiert. Die Teilnehmenden reflektieren außerdem ihre drei zentralen Lernerfahrungen und entwickeln einen persönlichen Veränderungsplan.

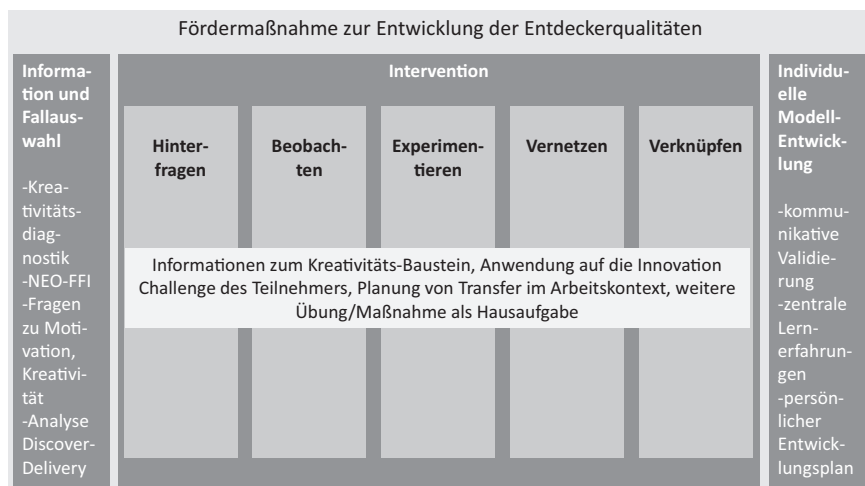


Abbildung 2.3 Fördermaßnahme zur Entwicklung der Entdeckerqualitäten im Überblick

#### 2.3.4 Diagnostik und Datenerhebung im Rahmen des Kreativ-Coachings

Es wird ein Mixed Methods Research-Vorgehen zugrunde gelegt, indem qualitative und quantitative Verfahren in der Datenerhebung kombiniert werden. Tabelle 2.3 fasst den Methodeneinsatz zur Diagnostik und Datengewinnung zusammen und unterscheidet dabei qualitative von quantitativen Vorgehensweisen. Im Folgenden werden die Methoden in der eingesetzten Reihenfolge im Coaching-Verlauf beschrieben.

Tabelle 2.3 Mixed Methods Research-Ansatz in der vorliegenden Arbeit

| Methodik      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Datenerhebung | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene Fragen zu Kreativität und Teilnahmemotivation</li> <li>• Entdeckerqualitäten (Interview)</li> <li>• Verhaltensbeobachtung, Notizen, Protokolle</li> <li>• Zentrale Lernerfahrungen der Teilnehmenden</li> <li>• Offene Fragen im Evaluationsfragebogen</li> </ul>                                                                                                                                |
|               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Test zum schöpferischen Denken –zeichnerisch (TSD-Z)</li> <li>• Analyse des Schlussfolgernden und Kreativen Denkens ASK, Testteil Kreatives Denken, Aufgaben <i>Hypothesen generieren</i> und <i>Kategorien bilden</i> (jeweils gekürzt)</li> <li>• NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI)</li> <li>• Discovery and Delivery Skills Quiz (eigene Übersetzung)</li> <li>• Evaluationsfragebogen</li> </ul> |

Eine erste Datenerhebung in der Sitzung zur Information und Fallauswahl erfolgt anhand des *Interviews zu Kreativität und Teilnahmemotivation* durch offene Fragen (siehe Interviewleitfaden, Anhang B). Außerdem kommen der *Test zum Schöpferischen Denken -zeichnerisch* (TSD-Z) sowie Aufgaben aus dem Testmodul „Kreatives Denken“ der *Analyse des Schlussfolgernden und Kreativen Denkens* (ASK) zum Einsatz. Der TSD-Z nach Urban und Jellen (Urban, 1995) ist ein zeichnerisches Screeninginstrument zur Erfassung des Kreativitätspotenzials. Der Proband wird darin aufgefordert, eine angefangene Zeichnung fertigzustellen. Die Zeitvorgabe liegt bei 15 Minuten, wobei viele Probanden deutlich weniger Zeit in Anspruch nehmen. Die ASK nach Schuler und Hell (2005) besteht aus zwei Testteilen – einem zum Schlussfolgernden und einem zum Kreativen Denken – wobei in der vorliegenden Arbeit verbale Aufgaben zum kreativen Denken zum Einsatz kommen, um das zeichnerische Screening zu ergänzen. Die eingesetzten Testaufgaben stammen aus den Aufgabengruppen *Hypothesen generieren* und *Kategorien bilden* und werden jeweils in gekürzter Form eingesetzt. Da es sich bei der ASK um einen Leistungstest handelt, sind die Durchführungszeiten festgeschrieben. Beim *Hypothesen generieren* sollen sinnvolle Hypothesen zur Erklärung eines beschriebenen Sachverhalts generiert werden. Es kommen drei der vier im Test enthaltenen Hypothesen (HG2, HG3, HG4) zum Einsatz. Pro Hypothese hat der Proband drei Minuten Zeit. Beim *Kategorien bilden* sollen vorgegebene Begriffe zu selbst definierten Kategorien gruppiert werden, wobei der Proband pro Aufgabe vier Minuten Zeit erhält. In dieser Arbeit wird nur eine Aufgabe zum Bilden von Kategorien (KB1) eingesetzt. Teilnehmende bearbeiten außerdem das *Discovery and Delivery Skills Quiz* (im Folgenden mit DDSQ abgekürzt) nach Dyer et al.

(2011, p.38-40) in eigener Übersetzung (siehe Anhang D). Dieser Fragebogen enthält Items zu umsetzungs- als auch entdeckungsorientierten Verhaltensweisen im beruflichen Kontext (vgl. Kap. 1.6.1.6, Abschnitt (6)). Das *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar* (NEO-FFI) in der deutschen Version von Borkenau und Ostendorf (2008) bearbeiten die Teilnehmenden ebenfalls vor Beginn der Interventionssitzungen. Das NEO-FFI ist ein Persönlichkeitsfragebogen zur Erfassung der Big Five-Persönlichkeitsfaktoren Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. In der ersten Coaching-Sitzung erfolgt das *Interview zu den Entdeckerqualitäten* anhand offener Fragen (vgl. Anhang C).

Während der gesamten Interventionssitzungen werden Notizen, Aufzeichnungen und Beobachtungen gemacht. Am Ende der Interventionsphase stehen die Entwicklung des Individualmodells zum Zusammenhang der Einzelbausteine der Innovatoren-DNA sowie dessen kommunikative Validierung. Das Kreativ-Coaching wird zudem schriftlich anhand geschlossener und offener Fragen evaluiert (*Evaluationsbogen* siehe Anhang J). Die Teilnehmenden halten außerdem ihre drei *wesentlichen Lernerfahrungen* schriftlich fest (Instruktion siehe Anhang H) und formulieren einen persönlichen Entwicklungsplan für im Kreativ-Coaching generierte Ziele und Ideen (*Entwicklungsplan* im Anhang I).

### 2.3.5 Datenauswertung

In der Phase der Datenanalyse werden die eingesetzten quantitativen Verfahren (NEO-FFI, TSD-Z, ASK, DDSQ) entsprechend des vorgegebenen Auswertungsschemas ausgewertet<sup>3</sup> und die Ergebnisse interpretiert. Bei der Auswertung der ASK-Testaufgaben wird lediglich die Ideenflüssigkeit für die vorgelegten Aufgaben bestimmt. Eine Auswertung laut Testmanual und anhand der entsprechenden Normen ist nur bei vollständiger Testdurchführung möglich, auf welche jedoch aus ökonomischen Gründen im Rahmen des Kreativ-Coachings verzichtet wurde. Die Auswertung des TSD-Z erfolgt anhand der im Manual (vgl. Urban, 1995) beschriebenen Kategorien Weiterführung, Ergänzungen, neue Elemente, Verbindungen zeichnerisch, Verbindungen thematisch, Begrenzungsüberschreitung figurabhängig, Begrenzungsüberschreitung figurunabhängig, Perspektive, Humor/Affektivität/Emotionalität/Expressive Kraft, Unkonventionalität. Ergänzt wird die Ergebnisinterpretation durch die von Dukat und Piesbergen (2009) vorgeschlagenen Bewertungsdimensionen “abstrakt versus gegenständlich”, “Wohnlichkeit/Idylle versus andere Themen” sowie “ähnlich/vergleichbar versus einmalig”.

---

3 Auswertung Discovery and Delivery Skills Quiz siehe Anhang E

Die eingesetzten Evaluationsbögen werden quantitativ und qualitativ ausgewertet. Ein weiterer Analyseschritt ist die Interpretation der Notizen und Beobachtungen des Coachs sowie Antworten der Teilnehmenden auf die qualitative Datenerhebung (Interviews, Lernerfahrungen, Rückmeldungen im Coaching-Prozess). Zur Evaluation der Maßnahme werden neben der subjektiven Sichtweise der Teilnehmenden auch beobachtbare Leistungen sowie sichtbare Ergebnisse durch den Coach erfasst und bewertet. Teilnehmende können eventuell nicht alles in Worten ausdrücken bzw. reflektieren, weshalb eine Außenperspektive zur Qualität der generierten Ideen eine wichtige Ergänzung darstellt. Objektivierbare Ergebnisse sollen daher berücksichtigt und in der Fallbeschreibung dargelegt werden.

Alle Daten und Ergebnisse werden in der within-case analysis (Schritt 5 nach Eisenhardt, 1989) integriert. Dabei werden die Einzelfälle zunächst genau beschrieben, Ergebnisse analysiert und anschließend verschiedene Datenquellen des Einzelfalls miteinander verglichen. Erst nach der genauen Einzelfallanalyse erfolgt der Vergleich der Fälle miteinander (cross-case analysis).

### 2.3.6 Fördermethodeneinsatz im Kreativ-Coaching

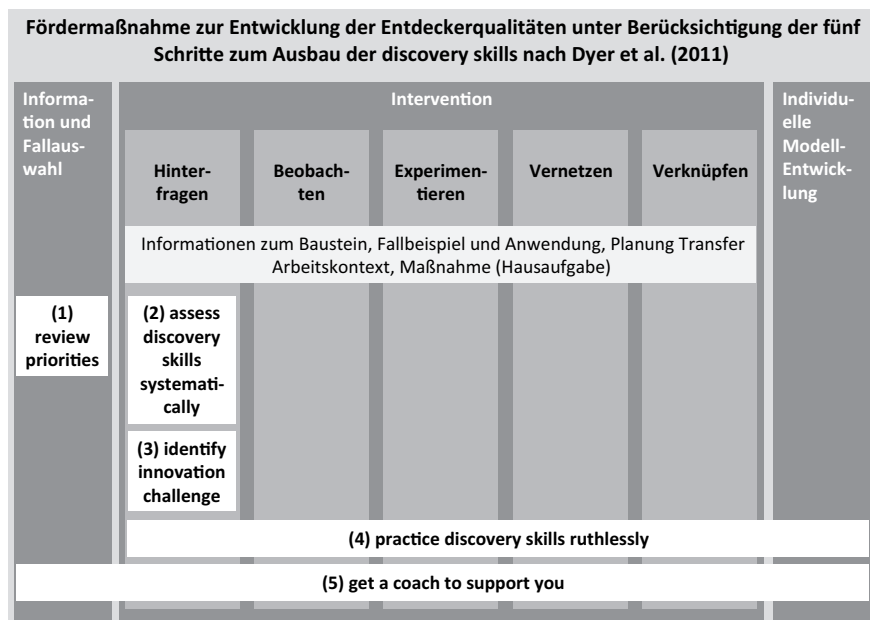
Ziel der Fördermaßnahme ist es, die Strategien kreativer Personen – wie durch die fünf Entdeckerqualitäten beschrieben – anhand von theoretischem Wissen und Methoden der Förderung zu vermitteln und die Coaching-Maßnahme an mehreren Einzelfällen zu pilotieren. Die fünf Entdeckerqualitäten sollen durch die Teilnehmenden intensiv erprobt werden, um dann Zusammenhänge ausmachen und individuelle Innovatoren-DNA-Modelle entwickeln zu können. Zur Förderung der Innovatoren-DNA werden jedem Kreativitätsbaustein, d.h. jeder Entdeckerqualität, angelehnt an die Tipps von Dyer et al. (2011, vgl. Kap. 1.6.1.6), Übungen zugeordnet, indem passende Kreativitätstechniken und gegebenenfalls weitere Methoden genutzt sowie neue Techniken entwickelt werden.

Ein zentrales Prinzip des Kreativ-Coachings ist das Lernen, sich vom Ausgangsproblem zu distanzieren und dadurch eine veränderte Perspektive zu gewinnen. Dieses Grundprinzip zahlreicher Kreativitätstechniken fällt erfahrungsgemäß vielen Personen schwer. Es soll daher wiederholt geübt werden. Die Grundlage bilden Kreativitätsregeln, die Teilnehmenden vermittelt werden (vgl. Kap. 1.9.1).

Die Maßnahme orientiert sich an den von Dyer et al. (2011) empfohlenen fünf Schritten zum Aufbau der discovery skills

- (1) review priorities to see where you spend your time, (2) assess your discovery skills systematically, (3) identify a compelling innovation challenge that matters, (4) practice your discovery skills ruthlessly, and (5) get a coach to support your ongoing development efforts (p. 249),

mit der Ausnahme, dass Schritt (1) bereits teilweise bei der Teilnehmerselektion umgesetzt wird und der Coach (Schritt 5) von Beginn an den Prozess begleitet. Schritt (2) erfolgt über Interviewfragen in der ersten Sitzung, Schritt (3) wird über Fragen im Sinne des QuestionStorming ebenfalls in der ersten Sitzung abgedeckt. Schritt (4) erfolgt in der gesamten Interventionsphase sowie zwischen den Sitzungen eigenständig im Sinne des Praxistransfers durch die Teilnehmenden. Der Übersichtlichkeit halber sind die fünf Schritte nach Dyer et al. (2011) in folgender Abbildung nochmals auf das Konzept der Fördermaßnahme zur Entwicklung der Entdeckerqualitäten (vereinfacht abgebildet) bezogen dargestellt (Abbildung 2.4).



*Abbildung 2.4 Fördermaßnahme unter Berücksichtigung der fünf Schritte zum Ausbau der discovery skills nach Dyer et al. (2011)*

Zur systematischen Anwendung der discovery skills werden diese in einer vorgegebenen Reihenfolge von den einzelnen Teilnehmern durchlaufen. Die vorgegebene Reihenfolge soll eine Vergleichbarkeit der Fälle ermöglichen und weicht deshalb leicht von Dyers et al. (2011) Empfehlung ab, mit dem Hinterfragen zu beginnen und dann das am stärksten ausgeprägte discovery skill zu trainieren.

Im Folgenden werden die einzelnen Kreativitätsbausteine und deren Anwendung im Kreativ-Coaching beschrieben. Die folgenden Kapitel gehen demnach

genauer auf die Interventionsphase der Entdeckerqualitäten, wie in Abbildung 2.5 dargestellt, ein. Die aufgeführten einzelnen Übungen und Methoden zur Förderung der Entdeckerqualitäten wurden überwiegend aus den von Dyer et al. (2011) empfohlenen Tipps zur Entwicklung der discovery skills abgeleitet, die in Kapitel 1.6.1.6 des Theorieteils (Fördermöglichkeiten der Innovatoren-DNA) beschrieben und in den folgenden Unterkapiteln nochmals anwendungsbezogen dargestellt werden. Die Methoden wurden außerdem so ergänzt und angepasst, dass sie im gegebenen Coaching-Kontext anwendbar sind. In Abbildung 2.5 sind Hausaufgaben – also Übungen die Teilnehmende zwischen den einzelnen Sitzungen eigenständig durchführen – mit der Abkürzung „HA“ gekennzeichnet.

| Information und Fallauswahl | Intervention                                                                                   |                                                                       |                                                                                                             |                                |                                   | Individuelle Modell-Entwicklung |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
|                             | Hinterfragen                                                                                   | Beobachten                                                            | Experimentieren                                                                                             | Vernetzen                      | Verknüpfen                        |                                 |
|                             | Informationen zum Baustein, Anwendung, Planung Transfer Arbeitskontext, Maßnahme (Hausaufgabe) |                                                                       |                                                                                                             |                                |                                   |                                 |
|                             | -Question Storming                                                                             | -Beobachten anhand von Videos<br><br>-10 Fragen beim Beob. Von Kunden | -neue Aktivität ausprobieren und reflektieren<br><br>-fachfremde Literatur, Internetseiten, Veranstaltungen | -Netzwerk-Check Ist-Soll       | - Reizwortanalyse<br><br>-SCAMPER |                                 |
|                             | -fragenzentriertes Notizbuch führen (HA)                                                       | -tägl. 10min beobachten und Notizen machen (HA)                       | -Prototyp für Verbesserungsidee (HA)                                                                        | -Mealtime Networking Plan (HA) | -Curiosity Box (HA)               |                                 |

Abbildung 2.5 Fördermaßnahme zur Entwicklung der Entdeckerqualitäten im Detail (Abkürzung HA bezeichnet Hausaufgaben)



### 2.3.6.1 Hinterfragen

In der ersten Interventionssitzung wird der Teilnehmer hinsichtlich seiner discovery skills interviewt (Interviewleitfaden siehe Anhang C). Dies entspricht ergänzend zum DDSQ dem von Dyer et al. (2011) empfohlenen zweiten Schritt zum Ausbau der discovery skills – „assess your discovery skills systematically“ (p. 249). Bevor mit den Bausteinen der Innovatoren-DNA in fünf Einzelsitzungen begonnen wird, steht zu Beginn dieser ersten Interventionssitzung die Bestimmung einer individuellen „innovation challenge that matters“ (Dyer et al., 2011, p. 249). Anschließend werden Informationen zum Baustein *Hinterfragen* vermittelt. Die praktische Anwendung erfolgt durch die von Dyer et al. (2011) vorgeschlagene Techniken, die auf den Arbeitskontext transferiert werden sollen.

Zur Übung der Entdeckerqualität Hinterfragen kann den Autoren zufolge das QuestionStorming sehr wirkungsvoll sein, indem ausschließlich Fragen zur Problemstellung notiert werden. Beim QuestionStorming werden mindestens 50 Fragen zum Problem gesammelt und nacheinander notiert, ohne bereits Antworten zu geben. Es sollen „*what is, what caused, why and why not, and what if questions*“ (Dyer et al., 2011, p. 85, Kursivdruck i.O.) gestellt werden. Abschließend werden die Fragen strukturiert, priorisiert, die wichtigsten diskutiert und erste Lösungen gesucht. Im Kreativ-Coaching wird das QuestionStorming zu einer realen „innovation challenge“ aus dem Arbeitskontext des Teilnehmers durchgeführt bzw. diese anhand des QuestionStorming genauer bestimmt.

Als Hausaufgabe soll das Führen eines fragenzentrierten Notizbuches begonnen werden. Darin können beispielsweise Fragen notiert werden, die sich die Person beim Beobachten, Vernetzen und Experimentieren stellt. Die Fragensammlung kann später hinsichtlich deren Ausrichtung, Muster, unerwarteter Erkenntnisse etc. analysiert werden (siehe Dyer et al., 2011, p. 84ff.). Dazu empfehlen Dyer et al. (2011) mehrere Reflektionsfragen: „What are your question patterns? [...] What questions yield unexpected insights into why things are the way they are? [...] What questions generate strong emotional responses?“ Die Autoren empfehlen auch, täglich zehn Fragen aufzuschreiben, die den Status Quo des eigenen Unternehmens oder der eigenen Branche herausfordern (Dyer et al., 2010, S. 64f.). Diese Übung wird als Hausaufgabe eingesetzt. Tabelle 2.4 fasst den Aufbau der beschriebenen Sitzung nochmals zusammen.

Tabelle 2.4 Ablauf Kreativitätsbaustein *Hinterfragen*

| Interview zu den discovery skills |                                                                        |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Kreativitätsbaustein Hinterfragen |                                                                        |
| Ablauf                            | (1) Informationen zum Baustein                                         |
|                                   | (2) Bestimmung einer „innovation challenge that matters“               |
|                                   | ANWENDUNG UND TRANSFER ARBEITSKONTEXT                                  |
|                                   | (3) QuestionStorming zur „innovation challenge“                        |
| Hausaufgabe                       | Führen eines fragenzentrierten Notizbuches: täglich 10 Fragen notieren |

### 2.3.6.2 Beobachten

Zu Beginn der Sitzung wird die Hausaufgabe nachbesprochen indem die von Dyer et al. vorgeschlagenen Reflexionsfragen genutzt werden. Außerdem wird der Transfer des ersten Bausteins in den Arbeitskontext des Teilnehmers besprochen. Nach allgemeinen Informationen zum Baustein *Beobachten*, wird dieser praktisch angewandt. Dazu werden von Dyer et al. (2011) vorgeschlagene Techniken in zum Teil weiterentwickelter Form eingesetzt, die später auf den Arbeitskontext transferiert werden sollen.

Dyer et al. (2011) empfehlen, Kunden regelmäßig beim Umgang mit eigenen Produkten/Dienstleistungen zu beobachten, nach Dingen zu suchen, die ihnen das Leben erleichtern bzw. erschweren sowie zu erfahren, welche Bedürfnisse das eigene Produkt beim Kunden befriedigt und welche nicht. Die Beobachtung soll anhand von zehn Fragen unterstützt werden, wie etwa „What do customers really use your product or service for? [...] What do customers need help with when they use the product?“ (p. 100f.). In der Fördermaßnahme wird das Beobachten aufgrund des Coaching-Settings anhand von zuvor ausgewählten kurzen Videos erprobt und geübt. Dies stellt eine Weiterentwicklung der vorgeschlagenen Beobachtungsübungen dar. Die zehn Beobachtungsfragen nach Dyer et al. (2011) werden besprochen und können vom Teilnehmer genutzt werden, falls dieser das Beobachten realer Kunden plant. Gemeinsam mit dem Teilnehmer werden potenzielle Beobachtungssituationen besprochen und eine oder mehrere Beobachtungen geplant, die bspw. im Rahmen der Hausaufgabe durchgeführt werden können.

Als Hausaufgabe soll eine tägliche, intensive, zehnminütige Beobachtungsübung im realen Alltag durchgeführt werden. Gegenstand davon ist was immer dem

Teilnehmer auffällt oder ihn interessiert. Dazu sollen Notizen und gegebenenfalls Fotos gemacht werden, die später noch einmal betrachtet werden können, um zu versuchen, darin neue Ideen für Strategien, Produkte oder Dienstleistungen zu entdecken. Dyer et al. (2011) empfehlen zudem, beim Beobachten bewusst mehrere Sinne zu nutzen und auch diese Erfahrungen zu notieren.

Tabelle 2.5 fasst den Aufbau und das Vorgehen in der Sitzung zusammen.

*Tabelle 2.5 Ablauf Kreativitätsbaustein Beobachten*

| <b>Kreativitätsbaustein Beobachten</b> |                                                                                     |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Ablauf                                 | (1) Nachbesprechung Hausaufgabe und Transfer                                        |
|                                        | (2) Informationen zum Baustein                                                      |
|                                        | <b>ANWENDUNG UND TRANSFER ARBEITSKONTEXT</b>                                        |
|                                        | (3) Beobachtung von Videos, Besprechung der 10 Fragen für das Beobachten von Kunden |
|                                        | (4) Planung Beobachtungen (z.B. eigener Kunden)                                     |
| Hausaufgabe                            | tägliche, intensive, zehnminütige Beobachtungsübung                                 |

### 2.3.6.3 Experimentieren

Zu Beginn der Sitzung wird die Hausaufgabe nachbesprochen sowie reflektiert, wie der Transfer des zweiten Bausteins in den Arbeitskontext gelungen ist. Nach allgemeinen Informationen zum Baustein *Experimentieren* wird dieser praktisch angewandt. Dazu werden die von Dyer et al. (2011) vorgeschlagene Übungen im erweiterten Sinne sowie in einer für den Coaching-Kontext weiterentwickelten Form eingesetzt.

Experimentierfähigkeiten kann man laut Dyer et al. (2011) unter anderem entwickeln, indem man neue Aktivitäten ausprobiert wie etwa Lesungen außerhalb des eigenen Fachbereichs besucht, in ungewöhnliche Ausstellungen geht usw. Um neue Erkenntnisse aus diesen Erfahrungen zu gewinnen, empfehlen die Autoren, sich folgende Fragen zu stellen: „If my work team were here, what could we learn from this experience that would lead us to do something new? If I were going to replicate one thing (product, process, and so on) from this environment in my everyday environment, what would it be?“ (Dyer et al., 2011, p. 151). Bei der konkreten Umsetzung dieser Fördermöglichkeit im Coaching-Kontext wird zu einer

Übung gegriffen, die im gegebenen Setting realisierbar ist und bei der davon auszugehen ist, dass sie für den Coaching-Teilnehmer eine neue Erfahrung darstellt: Der Teilnehmer wird aufgefordert, eine ihm völlig unbekannte Präsentation zu halten. Er erhält dafür einen Foliensatz sowie eine Vorbereitungszeit von 90 Sekunden. Die Präsentationszeit vor dem Coach beträgt sieben Minuten. Diese Übung nennt sich PowerPoint-Karaoke und wird beispielsweise als spielerischer Wettbewerb an Universitäten durchgeführt (für weitere Informationen siehe beispielsweise [www.powerpointkaraoke.org](http://www.powerpointkaraoke.org) oder [www.kapopo.de](http://www.kapopo.de)).

Eine weitere Möglichkeit des Experimentierens stellt das Überschreiten geistiger Grenzen dar. Dyer et al. (2011) empfehlen das Erproben neuer Hobbies, Besuchen von Vorträgen und Ausstellungen, das Lesen fachfremder Zeitschriften, Newsletter oder Internetseiten wie auch von Publikationen aus anderen Ländern und Kulturen. Im Kreativ-Coaching soll der Teilnehmer dazu angeregt werden, geistige Grenzen zu überschreiten. Die Umsetzung wird gemeinsam geplant, wobei zahlreiche individuell ausgewählte Vorschläge und Anregungen für Veranstaltungen, Literatur, Internetseiten etc. präsentiert werden.

Als Hausaufgabe soll der Teilnehmer/die Teilnehmerin einen Prototyp für eine Verbesserungsidee, die ihm vorschwebt, bauen. Um zu lernen mit Versuch und Irrtum umzugehen, regen Dyer et al. (2011) zudem an, Ideen regelmäßig zu pilotieren und jeweils für den kommenden Monat eine Ideentestung zu planen. Dies wird dem Teilnehmer ebenfalls nahegelegt. Die zuvor besprochene Überschreitung mindestens einer geistigen Grenze ist ebenfalls Teil des Transfers und damit der Hausaufgabe. Tabelle 2.6 fasst das Vorgehen in der beschriebenen Sitzung nochmals zusammen.

*Tabelle 2.6 Ablauf Kreativitätsbaustein Experimentieren*

| <b>Kreativitätsbaustein Experimentieren</b> |                                                                                                                     |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ablauf                                      | (1) Nachbesprechung Hausaufgabe und Transfer                                                                        |
|                                             | (2) Informationen zum Baustein                                                                                      |
|                                             | <b>ANWENDUNG UND TRANSFER ARBEITSKONTEXT</b>                                                                        |
|                                             | (3) neue Aktivität ausprobieren und reflektieren (PowerPoint-Karaoke)                                               |
|                                             | (4) Überschreiten geistiger Grenzen: fachfremde Literatur, Veranstaltungen, Internetseiten, Kurse und Seminare etc. |
| Hausaufgabe                                 | Prototyp für Verbesserungsidee bauen                                                                                |

### 2.3.6.4 Vernetzen

Zu Beginn der Sitzung werden die Hausaufgabe sowie der Transfer des letzten Bausteins in den Arbeitskontext des Teilnehmers nachbesprochen. Nach allgemeinen Informationen zum Baustein *Vernetzen* wird dieser praktisch angewandt. Hierbei werden wieder die von Dyer et al. (2011) vorgeschlagene Übungen eingesetzt, welche später auf den Arbeitskontext transferiert werden sollen.

Zur Entwicklung von „idea networking skills“ empfehlen Dyer et al. (2011), das eigene Netzwerk hinsichtlich der Diversität (Herkunftsland, Branche, Geschlecht, Beruf, Karrierelevel, Alter, politische Ansicht, sozioökonomischer Status der Personen) und Größe zu prüfen und gegebenenfalls gezielt zu erweitern. Dieser Netzwerk-Check wird mit dem Teilnehmenden in Form einer Ist-Soll-Analyse durchgeführt (siehe Anhang F). Mögliche Erweiterungen des Netzwerks werden geplant. Da Dyer et al. (2011) auch das Aufsuchen von Experten in anderen Positionen, Branchen, Regionen sowie das Begleiten dieser Personen z.B. in Trainings und Meetings vorschlagen, wird die Erweiterung des persönlichen Netzwerks auch in dieser Hinsicht betrachtet. Hierbei wird erarbeitet, wer geeignete Experten sind und wie eine sinnvolle Begleitung aussehen könnte.

Als Hausaufgabe soll der Teilnehmer einen „mealtime networking“-Plan erstellen und mindesten einmal pro Woche zum Mittagessen eine Person mit einem verschiedenartigen Hintergrund treffen. Dyer et al. (2011) nennen als weitere Möglichkeit das Einladen einer Person mit einem anderen beruflichen, branchenspezifischen, kulturellen oder sozioökonomischen Hintergrund zum Mittagessen mit dem eigenen Team. Die Person soll gebeten werden, zu den Herausforderungen und Ideen des Teams Stellung zu nehmen. Bei der Erstellung des „mealtime networking“-Plans sollen Teilnehmende beide Möglichkeiten berücksichtigen. Tabelle 2.7 fasst den Aufbau und das Vorgehen in der Sitzung zusammen.

*Tabelle 2.7 Ablauf Kreativitätsbaustein Vernetzen*

| <b>Kreativitätsbaustein Vernetzen</b> |                                                          |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Ablauf                                | (1) Nachbesprechung Hausaufgabe und Transfer             |
|                                       | (2) Informationen zum Baustein                           |
|                                       | ANWENDUNG UND TRANSFER ARBEITSKONTEXT                    |
|                                       | (3) Netzwerk-Check und Erweiterung (Experten/Fachfremde) |
| Hausaufgabe                           | Mealtime-Networking-Plan erstellen und umsetzen          |

### 2.3.6.5 Verknüpfen

Zu Beginn der Sitzung wird die Hausaufgabe nachbesprochen wie auch der Transfer des Bausteins Vernetzen in den Arbeitskontext des Teilnehmers. Nach allgemeinen Informationen zum Baustein *Verknüpfen*, wird dieser praktisch angewandt indem von Dyer et al. (2011) vorgeschlagene Übungen, ergänzt durch passende Kreativitätstechniken, eingesetzt werden. Das Ziel ist erneut, die Anwendung auf die innovation challenge des Teilnehmers und der Transfer in den Arbeitskontext.

Dyer et al. (2011) empfehlen zur Entwicklung der Verknüpfungsfähigkeiten, neue Verbindungen zu erzwingen, indem man unverbundene Ideen oder zufällige Produkte mit dem zu lösenden Problem verbindet und so zu neuen Verknüpfungen und Ideen gelangt. Sie nennen dieses Vorgehen „forced association“. Dies entspricht dem Force-Fit-Prinzip, das zahlreichen Kreativitätstechniken zugrunde liegt. In der Sitzung soll eine Force-Fit-Methode, die Reizwortanalyse, zum Einsatz kommen und auf die jeweilige „innovation challenge“ angewendet werden.

Die Reizwortanalyse – auch Zufallswort-Methode genannt – kann den intuitiv-phantasieanregenden Kreativitätstechniken zugeordnet werden (vgl. Kap. 1.9). Bei der Reizwortanalyse wird zunächst ein Thema bzw. eine Fragestellung bestimmt, zu der neue Ideen benötigt werden. Anschließend wird ein Wort zufällig aus einem Buch oder einer vorher angefertigten Reizwort-Liste gewählt. Es folgt eine genaue Analyse des Reizwortes, indem beispielsweise Bedeutungen, Beschaffenheit, Assoziationen, typische Eigenschaften, Formen und Funktionen notiert werden. Abschließend werden die gesammelten Wortanalysen auf das Ausgangsproblem übertragen und somit Ideen für die Problemlösung generiert, wodurch eine Verknüpfung der Reizwortanalysen mit dem Ausgangsproblem erzwingen wird (siehe zur Methodenbeschreibung Brunner, 2008; de Bono, 2005).

Als weitere Kreativitätstechnik empfehlen Dyer et al. (2011) die SCAMPER-Methode, die bei Michalko (2006) detailliert beschrieben wird. Diese soll ebenfalls auf die Problemstellung des Teilnehmers („innovation challenge“) angewandt werden, um kreative Lösungen zu generieren. Die SCAMPER-Methode leitet sich von der Osborn-Checkliste ab und enthält zahlreiche ideenanregende Fragen. Das Akronym SCAMPER setzt sich zusammen aus „substitute something“, „combine it with something else“, „adapt something to it“, „modify or magnify it“, „put it to some other use“, „eliminate something“ und „reverse or rearrange it“ (Michalko, 2006, p. 74; siehe zur Methodenbeschreibung im Gruppensetting auch Rohm, 2010). Die Fragen eignen sich besonders für die Generierung von Veränderungsideen für bestehende Produkte und Dienstleistungen. Tabelle 2.8 bildet die SCAMPER-Methode im Überblick ab, indem die sieben Kategorien, exemplarische Fragen und wesentliche Inhalte dargestellt werden.

Tabelle 2.8 SCAMPER-Methode (eigene Übersetzung nach Michalko, 2006)

| SCAMPER                                                          | Frage                      | Inhalt                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Substitute something                                             | Ersetzen?                  | Vertauschen von Einheiten, Regeln, Orten, Farben etc.                                                                          |
| Combine something                                                | Kombinieren?               | Synthesen bilden, Einheiten verbinden, Gruppierungen herstellen                                                                |
| Adapt something                                                  | Hinzufügen?<br>Adaptieren? | Ähnliche Ideen von anderen Leuten integrieren bzw. adaptieren                                                                  |
| Modify it, magnify it                                            | Verändern?<br>Hinzufügen?  | Einzelne Teile verändern und beispielsweise neue Technologien einsetzen; etwas hinzufügen, vergrößern und Vorhandenes ausbauen |
| Put it to some other use                                         | Zweckentfremden?           | Objekte aus ihrem Kontext nehmen und ihnen eine neue Bedeutung geben                                                           |
| Eliminate                                                        | Beseitigen?                | Ideen, Objekte und Prozesse auf das Nötigste reduzieren                                                                        |
| Rearrange it into something else, reverse it to see what happens | Neu ordnen?                | Schaffen neuer Alternativen durch Umstrukturierung; Dinge ins Gegenteil verkehren, um neue Perspektiven einzunehmen            |

Als Hausaufgabe soll sich der Teilnehmer eine individuelle „curiosity box“ schaffen – eine Sammlung außergewöhnlicher, interessanter Gegenstände, die bei der Konfrontation mit einer Problemstellung zufällig herausgegriffen werden können. Zwischen der Frage- oder Problemstellung und dem herausgegriffenen Gegenstand soll dann eine Verknüpfung geschaffen werden. Die curiosity box kann laut Dyer et al. (2011, p. 62f.) dazu beitragen, neue Verbindungen und Ideen zu stimulieren. Tabelle 2.9 fasst den Aufbau der beschriebenen Sitzung zusammen.

Tabelle 2.9 Ablauf Kreativitätsbaustein *Verknüpfen*

| Kreativitätsbaustein Verknüpfen |                                              |
|---------------------------------|----------------------------------------------|
| Ablauf                          | (1) Nachbesprechung Hausaufgabe und Transfer |
|                                 | (2) Informationen zum Baustein               |
|                                 | ANWENDUNG UND TRANSFER ARBEITSKONTEXT        |
|                                 | (3) Reizwortanalyse                          |
|                                 | (4) SCAMPER nach Michalko                    |
| Hausaufgabe                     | Einrichten einer curiosity box               |



<http://www.springer.com/978-3-658-19709-4>

Kreativität und Innovation  
Anwendung und Weiterentwicklung der  
Innovatoren-DNA im Coaching  
Jacob, N.-C.  
2018, XXVI, 373 S. 62 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-19709-4