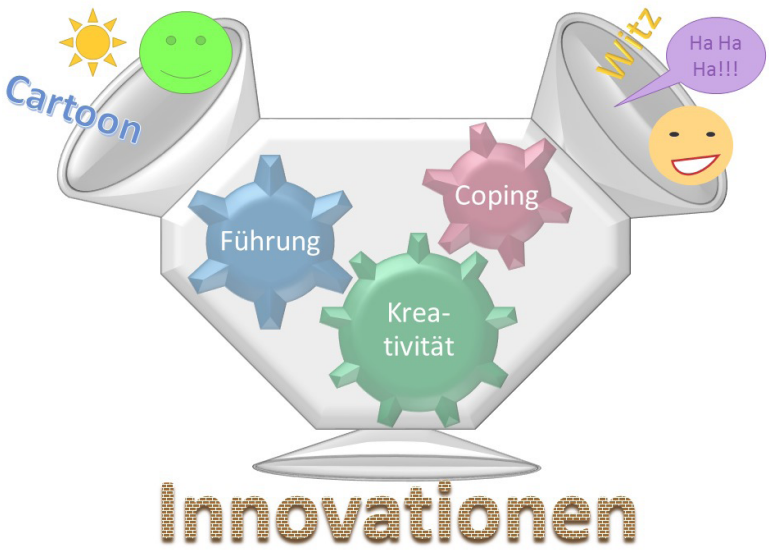
24 Schriften aus der Fakultät Humanwissenschaften
der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Humor als Förderfaktor für Innovationen

Analyse eines Innovationscoachings und Entwicklung eines theoretischen Modells

Christina Dornaus



University
of Bamberg
Press

24 Schriften aus der Fakultät Humanwissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Schriften aus der Fakultät Humanwissenschaften
der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Band 24

University
of Bamberg
Press
2016

Humor als Förderfaktor für Innovationen

Analyse eines Innovationscoachings und Entwicklung
eines theoretischen Modells
(qualitative Einzelfallstudien)

von Christina Dornaus

University
of Bamberg
Press
2016

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Informationen sind im Internet über http://dnb.d-nb.de/ abrufbar.

Diese Arbeit hat der Fakultät Humanwissenschaften der
Otto-Friedrich-Universität Bamberg als Dissertation vorgelegen.
Gutachter: Prof. Dr. Lothar Laux
Gutachter: Prof. Dr. Karl-Heinz Renner
Tag der mündlichen Prüfung: 18.01.2016

Dieses Werk ist als freie Onlineversion über den Hochschulschriften-Server (OPUS; http://www.opus-bayern.de/uni-bamberg/) der Universitätsbibliothek Bamberg erreichbar. Kopien und Ausdrucke dürfen nur zum privaten und sonstigen eigenen Gebrauch angefertigt werden.

Herstellung und Druck: docupoint, Magdeburg
Umschlaggestaltung: University of Bamberg Press, Anna Hitthaler

© University of Bamberg Press Bamberg 2016
http://www.uni-bamberg.de/ubp/

ISSN: 1866-8674
ISBN: 978-3-86309-421-8 (Druckausgabe)
eISBN: 978-3-86309-422-5 (Online-Ausgabe)
URN: urn:nbn:de:bvb:473-opus4-465833

DANK

Eine Doktorarbeit zu erstellen ist nur möglich, wenn man die Unterstützung vieler Menschen erhält. Mein ausdrücklicher und herzlichster Dank geht daher an die Menschen, ohne die diese Arbeit nie hätte entstehen können:

- Als allererstes und am Prozess am stärksten beteiligt, möchte ich meinen Doktorvater Prof. Dr. Lothar Laux erwähnen. Ohne seine humorvolle Unterstützung wäre es mir nicht möglich gewesen diese Arbeit so zu verfassen. Danke für Ihre individuumszentrierte, an meiner Persönlichkeit orientierte Betreuung!
- Ebenso sei hier auch meinem Zweitgutachter Prof. Dr. Karl-Heinz Renner für stets flexible und herzliche Betreuung gedankt.
- Tatsächlich unmöglich wäre meine Arbeit ohne die drei Führungskräfte, die sich so bereitwillig auf alle mehr oder weniger merkwürdige Methoden eingelassen haben und sich viel Zeit für Evaluation genommen haben.
- Auch meine Kollegen haben einen entscheidenden Teil zur Arbeit beigetragen, sei es durch die Übernahme von Arbeit, Korrekturen oder einfach ein offenes Ohr. Allen voran sei hier Nora Jacob genannt, die mit mir gemeinsam gecoacht und Workshops moderiert hat. Danke für deine stets konstruktive und freundliche Art! Genannt seien hier auch die Studenten, die in Form von Abschlussarbeiten, Praktikas oder HiWi-Stunden zur Arbeit beigetragen haben. Ausdrücklich genannt sei hier André Hechler, der bei allen Coaching-Sitzungen protokolliert und mitgewirkt und mir die Arbeit damit sehr erleichtert hat.
- Mein Dank gilt auch meinen Eltern, die mich in jeder Lebenslage unterstützt haben. Meinem Vater Johannes Dornaus danke ich für ausführliches Korrekturlesen der Arbeit.
- Dankbar bin ich auch für meinen Freundeskreis, der mir stets Verständnis entgegenbrachte und für Ablenkung sorgte, wenn es nötig war.

INHALTSVERZEICHNIS

Hinweise für den eiligen Leser: Im Inhaltverzeichnis sind Kapitel grau hervorgehoben, deren Lektüre sich für einen Überblick über die Arbeit eignet. Hervorhebungen beziehen sich dabei **nicht** auf die darunterliegenden Kapitel.

ZUSAMMENFASSUNG ***15***

EINFÜHRUNG UND AUFBAU DER ARBEIT ***21***

I) FORSCHUNGSSTAND UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN ***25***

1. Coaching ***26***

1.1 Allgemeine Coaching-Grundsätze 26

1.2 Persönlichkeitscoaching 27

2 Innovationsförderung, Innovationscoaching und das Verbundprojekt WertFlex ***29***

2.1 Innovation und ihre Förderung 29

2.2.1 Innovation und Kreativität 32

2.2.2 Innovationsförderliche Führung 34

2.2.3 Stressbewältigung als Voraussetzung von Innovation und Kreativität 36

2.2 Innovationscoaching 38

2.3 Das Verbundprojekt WertFlex 39

3. Humor – Forschungsergebnisse zu innovationsbezogenen Themen ***40***

3.1 Grundlagen Humor 40

3.1.1 Einordnung in die Forschungsrichtungen der Psychologie 41

3.1.2 Etymologie 41

3.1.3 Theorien zur Erklärung des Humorvollen 43

3.1.4 Humor als Prozess 47

3.1.5 Humorformen 50

3.1.6 Funktionen von Humor 51

3.1.7 Humor und Persönlichkeit – Ist Humor lernbar? 52

3.1.8 Zusammenfassung der relevanten Aspekte von Humor für das Innovationscoaching 53

3.2 Forschungsstand Humor und Innovation? 55

3.3 Forschungsstand Humor und Kreativität 56

3.3.1 Zur Ähnlichkeit von Humor und Kreativität 56

3.3.2 Der positive Einfluss von Humor auf Kreativität 59

3.3.3 Humor und Kreativität in Organisationen – Humor als Förderfaktor nutzen 62

3.3.4 Zusammenfassung Humor und Kreativität.....64

3.4 Forschungsstand Humor und Führung..... 65

3.4.1 Humor und Machtverhältnisse 66

3.4.2 Humor und Führungsstile.....69

3.4.3 Effektivität von Führung und Humor.....71

3.4.4 Zusammenfassung Humor und Führung.....77

3.5 Forschungsstand Humor und Stressbewältigung..... 78

3.5.1 Der Einfluss von Humor auf die Stimmung und das Wohlbefinden ..79

3.5.2 Humor als Stressbewältigungsstrategie.....80

3.5.3 Humor im Einsatz zur Stressbewältigung am Arbeitsplatz.....83

3.5.4 Zusammenfassung Humor und Stressbewältigung.....86

3.6 Humor in der Anwendungsforschung – Humor und Coaching? 88

3.6.1 Humor in der Psychotherapie.....88

3.6.2 Lernen, humorvoller zu werden - Humor in der Führungskräfteentwicklung.....93

3.6.3 Humor im Coaching – Zusammenfassung zur Humor-Intervention ...97

4. Humor in der Innovationsförderung - Ableitung der Forschungsfragen.....99

II) GRUNDLEGENDES METHODISCHES VORGEHEN 103

1. Der Einzelfall im qualitativen Paradigma 104

1.1 Zur qualitativen Forschung 104

1.2 Einzelfallstudien 106

1.3 Methodische Einbettung dieser Arbeit..... 108

2. Das halbstandardisierte Interview.....109

3. Innovationscoaching mit Humor 111

3.1 Das Coaching-Konzept 111

3.2 Evaluation des Innovationscoachings mit Humor 116

3.2.1 Rahmenmodelle für die Evaluation von psychologischen Interventionen insbesondere des Coachings 117

3.2.2 Evaluationsstrategie für das Innovationscoaching mit Humor 119

3.2.3 Der Einsatz offener Fragen zur Evaluation im Coaching 121

3.2.4 Einschätzung der Zielerreichung mittels Skalenfragen 123

3.2.5 Multiperspektivisches Feedback, das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeit und seine Auswertung mittels interner Referenzstrategie 124

3.2.6 Fragebogen zur Evaluation des Innovationscoachings mit Humor .. 129

3.2.7 Evaluation mittels Sense of Humor Scale 129

3.2.8 Auswertung der Interpretation einer Strichzeichnung 131

4. Theorienbildende Verfahren 132

4.1 Wissenschaftstheoretisch relevante Aspekte für diese Arbeit 132

4.1.1 Zur Abgrenzung von Alltagstheorien und wissenschaftlichen Theorien 132

4.1.2 Anforderungen an eine wissenschaftliche Theorie 134

4.1.3 Der Modellbegriff für diese Arbeit 135

4.2 Grounded Theory 135

4.2.1 Grounded Theory und komparative Analyse 135

4.2.2 Die Rolle von Einfällen des Forschers in der Grounded Theory 136

4.3 Eisenhardts (1989) Rahmenmodell 137

4.3.1 Getting Started: Die Ableitung einer Forschungsfrage 138

4.3.2 Selecting Cases: Absichtsvolle Stichprobenziehung 139

4.3.3 Crafting Instruments and Protocols: Die Auswahl von Erhebungs- und Auswertungsinstrumenten 140

4.3.4 Entering the Field: Verzahnung von Erhebung und Auswertung 140

4.3.5 Analyzing Data: Die Erstellung der Theorie aus den Einzelfällen... 141

4.3.6 Shaping Hypothesis: Die Rücküberprüfung der Passung für die Einzelfälle 142

4.3.7 Enfolding Literature: Integration bestehender Literatur 142

4.3.8 Reaching Closure: Der Abschluss der Theorie 143

4.4 Forschungsprogramm subjektive Theorien 143

4.4.1 Subjektive Theorien 143

4.4.2 Kommunikative Validierung – Die Erfassung subjektiver Theorien 144

III) VERTIEFENDE METHODIK, ERGEBNISSE UND INTERPRETATION 147

1. Humor im Innovationscoaching 148

1.1 Ausgewählte Methoden zur Diagnostik im Coaching 149

1.1.1 Methoden zur Diagnostik von Humor 150

1.1.1.1 Beschreibung und Hintergrund der Humor-Diagnostik 150

1.1.1.2 Erhebung und Ergebnisse der Humor-Diagnostik 151

1.1.2 Erhebung von Coachingthemen und -zielen sowie Ressourcen mittels halbstandardisierter Interviews 158

1.1.2.1 Hintergrund und Beschreibung der Herangehensweise 158

1.1.2.2 Durchführung, Identifizierung der Coaching-Themen und Ziele für die Coachings 161

1.1.2.3 Evaluation der Interview-Sitzungen 172

1.1.3 Multiperspektivisches Feedback mittels Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeit 174

1.1.4 Beantwortung von Fragestellung 1a) Eignung der Coaching-Ziele für den Humor-Einsatz 177

1.2 Methoden zur Humor-Intervention 183

1.2.1 Humor-Training 184

1.2.1.1 Beschreibung und Hintergrund der Methode 184

1.2.1.2 Anwendung und Ergebnisse im Coaching 187

1.2.1.3 Evaluation des Humor-Trainings 192

1.2.1.4 Fazit und Zusammenfassung für das Humor-Training 194

1.2.2 Humor-Einstieg in die Sitzungen 195

1.2.2.1 Beschreibung und Hintergrund der Methode 195

1.2.2.2 Anwendung und Ergebnisse im Coaching 199

1.2.2.3 Evaluation des Humor-Einstiegs 205

1.2.2.4 Zusammenfassung und Fazit für die humorvollen Einstiegsübungen 207

1.2.3 Humor-Strategien 208

1.2.3.1 Beschreibung und Hintergrund der Methode 208

1.2.3.2 Anwendung und Ergebnisse im Coaching 212

1.2.3.3 Evaluation der Sitzung mit den Humor-Strategien 219

1.2.3.4 Zusammenfassung und Fazit zu den Humor-Strategien in der Anwendung in einer Coaching-Sitzung 221

1.2.4 Humor als Methode zur Förderung von Kreativität 221

1.2.4.1 Methodischer Hintergrund des Kreativ-Workshops sowie der Coaching-Sitzung zu Kreativität und Humor 222

1.2.4.2 Durchführung des Humor-Teils im Kreativ-Workshop sowie der Coaching-Sitzung zu Kreativität 227

1.2.4.3 Evaluation von Workshop und Sitzung 233

1.2.4.4 Fazit und Zusammenfassung für die Einheit Humor und Kreativität 235

1.3 Ausgewählte erlebnisaktivierende Methoden 237

1.3.1 Methodischer Hintergrund für ausgewählte erlebnisaktivierende Methoden 238

1.3.2 Ausführliche Beschreibung einer ausgewählten Sitzung zur Kombination der 6 Hüte-Methode mit den Humor-Strategien..... 244

1.3.3 Weitere Coaching-Sitzungen zur Kombination erlebnisaktivierender Methoden mit Humor 250

1.3.3.1 Das Innere Team mit Herrn Bachmann in Sitzung vier und fünf 250

1.3.3.2 Das Innere Team mit Rollenspiel mit Herrn Steiger in Sitzung fünf..... 251

1.3.3.3 Das Rollenspiel mit Videofeedback mit Herrn Steiger in Sitzung sieben 252

1.3.3.4 Die 6 Hüte-Methode mit Herrn Bachmann in Sitzung sechs 253

1.3.4 Zusammenfassung und Fazit für Fragestellung 1 c) 255

2. Evaluation und Wirkung von Humor innerhalb des Innovationscoachings 258

2.1 Wirkung des Innovationscoachings mit Humor..... 258

2.1.1 Wirkung für Herrn Steiger..... 260

2.1.1.1 Die Ebene der Reaktion – Herrn Steigers Zufriedenheit 260

2.1.1.2 Die Ebene des Lernens – Herrn Steigers Lernerfolge 266

2.1.1.3 Die Ebene des Verhaltens – Herrn Steigers Verhaltensänderungen 271

2.1.1.4 Zusammenfassung der Wirksamkeit von Herrn Steigers Coaching..... 279

2.1.2 Wirkung für Herrn Welter 280

2.1.2.1 Die Ebene der Reaktion – Herrn Welters Zufriedenheit..... 280

2.1.2.2 Die Ebene des Lernens – Lernerfolge von Herrn Welter 287

2.1.2.3 Die Ebene des Verhaltens – Verhaltensänderungen von Herrn Welter 291

2.1.2.4 Zusammenfassung der Wirksamkeit von Herrn Welters Coaching..... 299

2.1.3 Wirkung für Herrn Bachmann..... 301

2.1.3.1 Die Ebene der Reaktion – Herrn Bachmanns Zufriedenheit 301

2.1.3.2 Die Ebene des Lernens – Herrn Bachmanns Lernerfolge..... 307

2.1.3.3 Die Ebene des Verhaltens – Herrn Bachmanns Verhaltensänderungen 311

2.1.3.4 Zusammenfassung der Wirksamkeit von Herrn Bachmanns Coaching....318

2.2 Die Rolle von Humor im Innovationscoaching.... 320

2.2.1 Der Beitrag von Humor zur Zielerreichung laut Teilnehmer....320

2.2.1.1 Herrn Steigers Einschätzung des Humorbeitrags 321

2.2.1.2 Herrn Welters Einschätzung des Humorbeitrags 323

2.2.1.3 Herrn Bachmanns Einschätzung des Humorbeitrags 326

2.2.2 Veränderungen im Humor der Teilnehmer 328

2.2.2.1 Veränderungen im Humor bei Herrn Steiger 329

2.2.2.2 Veränderungen im Humor bei Herrn Welter....332

2.2.2.3 Veränderungen im Humor bei Herrn Bachmann....334

3. Beantwortung der Fragestellung zur innovationsbezogenen Wirkung von Humor...338

3.1 Getting started: Ableitung der Forschungsfrage 338

3.2 Selecting Cases: Führungskräfte mit Innovationsbezug 340

3.3 Crafting Instruments and Protocols: Halbstandardisierte Interviews und kommunikative Validierung 341

3.4 Entering the field: Interviews im Coachingprozess 342

3.5 Analyzing Data: Von den subjektiven Theorien der Einzelfälle zu einem integrierten Modell.... 343

3.5.1 Entwicklung individueller innovationsbezogener Humormodelle....343

3.5.1.1 Modellentwicklung Herr Bachmann....344

3.5.1.2 Modellentwicklung Herr Steiger 363

3.5.1.3 Modellentwicklung Herr Welter....376

3.5.2 Zusammenführung der individuellen innovationsbezogenen Humormodelle....386

3.5.2.1 Integration der themenspezifischen Modelle zu einem intersubjektiven innovationsbezogenen Humormodell (Funktionsbezogenes Humormodell) 387

3.5.2.2 Erstellung eines Modells zum Zusammenhang von Humor und Innovationsfähigkeit aus den individuellen „Innovationsmodellen“ 402

3.5.2.3 Vergleich der beiden intersubjektiven innovationsbezogenen Modelle: Funktionsbezogenes Humormodell und allgemeines Humormodell....405

3.6 Shaping Hypothesis: Expertenvalidierung 406

IV) INTEGRATION UND DISKUSSION 409

1. Abschließende Integration und Diskussion zu Forschungsfrage 1) Humor als Schlüsselkonzept im Innovationscoaching 410

1.1 Integration der Humorwirkung im Coaching pro Teilnehmer 410

1.1.1 Humor im Innovationscoaching mit Herrn Steiger 410

1.1.1.1 Zielbezogene Interpretation des Humor-Einsatzes für Herrn Steiger 410

1.1.1.2 Zusammenfassende Interpretation des Humor-Einsatzes im Coaching mit Herrn Steiger 415

1.1.2 Humor im Innovationscoaching mit Herrn Welter 417

1.1.2.1 Zielbezogene Interpretation des Humor-Einsatzes für Herrn Welter 417

1.1.2.2 Zusammenfassende Interpretation des Humor-Einsatzes im Coaching mit Herrn Welter 420

1.1.3 Humor im Innovationscoaching mit Herrn Bachmann 421

1.1.3.1 Zielbezogene Interpretation des Humor-Einsatzes für Herrn Bachmann 421

1.1.3.2 Zusammenfassende Interpretation des Humor-Einsatzes im Coaching mit Herrn Bachmann 425

1.2 Humor im Innovationscoaching – ein Fazit 426

1.2.1 Interpretation und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für das Humor-Training 426

1.2.2 Interpretation und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die humorvollen Einstiegs-Übungen 427

1.2.3 Interpretation und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Humor-Strategien 428

1.2.4 Interpretation und Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Humor-Einsatzes im Kreativitäts-Workshop 430

1.2.5 Interpretation und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für den Humor-Einsatz innerhalb von erlebnisaktivierenden Methoden 430

1.2.6 Überblick über Interpretation und Weiterentwicklung der Humor-Elemente 431

1.3 Humor zur Förderung von Innovation – Ein Team-Training 432

2. Diskussion der Ergebnisse zu Forschungsfrage 2) Entwicklung eines theoretischen Modells zur Beziehungsstruktur von Humor und innovationsförderlichem Verhalten 435

2.1 Schritt 7 Enfolding Literature: Humortheorien und innovationsbezogene Humorforschung 435

2.2 Schritt 8 Reaching Closure: Möglichkeit einer Sättigung? 439

2.2.1 *Erstellung des theoretischen Modells zur Beziehungsstruktur von Humor und innovationsförderlichem Verhalten* 439

2.2.2 Überprüfung des entstandenen theoretischen Modells anhand formaler Qualitätskriterien 445

2.2.3 Möglichkeiten zur weiteren Überprüfung des theoretischen Modells 447

2.3 Bewertung des Vorgehens zur Erstellung des theoretischen Modells zum Zusammenhang von Humor und innovationsförderlichem Verhalten.. 450

2.3.1 Ausführliche Bewertung des Vorgehens 450

2.3.2 Zusammenfassende Bewertung des Vorgehens 454

3. Integration der beiden Forschungsfragen 455

LITERATURVERZEICHNIS 459

ABBILDUNGSVERZEICHNIS 471

TABELLENVERZEICHNIS 475

ANHANG 479

ZUSAMMENFASSUNG

Humor erfolgreich als Förderfaktor für Innovationen nutzen – ein Zusammenhang, den inzwischen einige Ratgeber thematisieren und erfolgreich propagieren. Wissenschaftliche Forschung existiert bislang jedoch nur für den Zusammenhang von Humor und Teilkonzepten von Innovation, die in dieser Arbeit als innovationsbezogene Fähigkeiten bezeichnet werden. Daher hat sich diese Arbeit zwei Ziele gesetzt: Zum einen ein Personalentwicklungsinstrument (Innovationscoaching) zu erarbeiten und zu evaluieren, das mit Humor arbeitet und Führungskräften zeigt, wie Humor zur Innovationsförderung einsetzbar ist; zum anderen ein theoretisches Modell für die Beziehungsstruktur von Humor und innovationsbezogenem Verhalten zu entwickeln.

Um die Förderung von Humor genau analysieren zu können, eignet sich ein individuumsorientiertes Vorgehen. Daher fiel die Wahl auf die Personalentwicklungsform *Coaching*. Bei einem Coaching handelt es sich um eine personenzentrierte Beratungsform, mit der an den Anliegen des Coaching-Teilnehmers, meist einer Führungskraft, im Einzelsetting gearbeitet wird. Dabei können bestimmte Themen, wie in der vorliegenden Arbeit Innovation, im Fokus des Coachings stehen. Unter *Innovation* wird allgemein „die Entwicklung, Einführung und Anwendung neuer Ideen, Prozesse, Produkte und Vorgehensweisen, von denen Einzelne, Gruppen oder ganze Organisationen profitieren, verstanden“ (Maier, Streicher, Jonas, & Frey, 2007, S. 810). Nach Guldin (2006) existiert keine psychologische Theorie der Innovativität. Daher muss ein psychologisch orientierter Bezugsrahmen für die Förderung von Innovationsprozesses aus anderen Forschungsbereichen abgeleitet werden. Für diese Arbeit wurden die Forschungsgebiete zu drei für Innovationsprozesse relevanten Fähigkeiten identifiziert: Kreativität, innovationsförderliche Führung und Stressbewältigung. Unter *Kreativität* wird hier die Fähigkeit verstanden, neue Ideen zu produzieren, die in einem gewissen Bezugsrahmen als nützlich oder passend bewertet werden. Weiterhin wichtig für erfolgreiche Innovationsprozesse ist ein entsprechendes *Führungsverhalten*. Verschiedene Führungsstile sind unterschiedlich effektiv, wenn es um die Entwicklung von Innovationen geht. Besonders effektiv scheint in diesem Rahmen der transformationale Führungsstil nach Bass und Avolio (1994) zu sein. Hierbei handelt es sich um einen Führungsstil, der die gemeinsame Weiterentwicklung von Mitarbeiter und Führungskraft zu höheren Standards fokussiert. Als letzte innovationsbezogene Fähigkeit wird *Stressbewältigung* gewählt, da bereits nachgewiesen wurde, dass sich eine stressreiche Arbeitsumgebung, charakterisiert durch starken Zeitdruck, negativ auf innovationsförderliches Verhalten auswirkt. Daher scheint es zur Förderung von Innovationen für Führungskräfte sinnvoll zu lernen, selbst besser mit Stress umzugehen und für ihre Mitarbeiter eine stressärmere Umgebung zu schaffen.

Im Rahmen dieser Arbeit werden die genannten innovationsbezogenen Fähigkeiten systematisch mit Humor in Zusammenhang gesetzt. Der Begriff *Humor* wird als Überbegriff für Witz und Komik verwendet, dessen Entstehung mittels vier verschiedener Theoriengruppen erklärt werden kann. Ebenso handelt es sich bei Humor um einen Prozess, der soziale, emotionale, kognitive und verhaltensbezogene Elemente umfasst. Unter Humor wird aber auch seine Ausdrucksform verstanden, also beispielsweise eine humorvolle Bemerkung oder ein nicht-intendierter Ausrutscher. Dabei können Ausdrucksformen positive oder negative Intentionen haben und selbst- oder fremdbezogen sein. Betrachtet man Humor als menschliche Ressource, soll in dieser Arbeit zwischen dem Sinn für Humor und der Humorproduktion unterschieden werden. Der Sinn für Humor beschreibt die Fähigkeit Humor wahrzunehmen oder zu erkennen, während Humorproduktion eher als performative Komponente von Humor gelten kann.

Die Fähigkeit zur Humorproduktion korreliert mit *Kreativität*. Auf einen Zusammenhang zwischen Humor und Kreativität weisen bereits verschiedene Parallelen in ihren Definitionen hin. Dabei führt die Produktion von Humor zu einer erhöhten Leistung in Kreativitätstests. Daneben kann der Einsatz eine Humor-Induktion – bspw. durch das Abspielen lustiger Filme vor einem Kreativitätstest – die Leistung in Kreativitätstests ebenso steigern (vgl. Ziv, 1983). Im Rahmen dieser Arbeit wird dieses Wissen genutzt, um durch Humor Kreativität zu fördern.

Als weiteres, für diese Arbeit relevantes innovationsbezogenes Konzept, scheint sich Humor ebenso positiv auf *Führungsbeziehungen* auszuwirken. Positiver Humor kann beispielsweise als Moderator zwischen dem transformationalen Führungsstil und seinen positiven Effekten bewertet werden. In einer Meta-Analyse zeigten Mesmer-Magnus, Glew, und Viswesvaran (2012), dass positiver, andere und sich selbst aufwertender sowie sachbezogener Humor einer Führungskraft positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, ihren Gruppenzusammenhalt, die Zufriedenheit mit der eigenen und der Leistung der Führungskraft sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft allgemein hat. Negativer, andere abwertender Humor hingegen führt zu einer verstärkten Unzufriedenheit mit der Führungskraft. Diese Erkenntnisse werden insbesondere im Hinblick auf eine humorvolle Gestaltung der Führungsrolle der, für diese Arbeit gewählten, Einzelfälle relevant.

Humor dient innerhalb der vorliegenden Arbeit auch als *Stressbewältigungsstrategie*. Dabei kann Humor zum einen zur Prävention von Stress eingesetzt, zum anderen als aktive Bewältigungsstrategie angewendet werden. Ein positiver Zusammenhang von Humor mit Leistung und Wohlbefinden sowie ein negativer Zusammenhang mit Burn-Out konnten für den Arbeitsalltag gefunden werden (vgl. Mesmer-Magnus et al., 2012).

Für den Einsatz von Humor im Coaching als *Intervention* eignen sich Anleihen aus verschiedenen psychotherapeutischen Schulen wie Logotherapie, provokative Therapie,

Verhaltenstherapie und Psychodrama. Dabei konnten in diesem Bereich bereits vier Einsatzebenen identifiziert werden, die sich auf Coaching übertragen lassen: humorvolle Haltung des Therapeuten, Beziehungsgestaltung, Diagnostik und direkte Intervention. Im Coaching soll der Teilnehmer ebenso lernen, Humor für sich persönlich als Ressource in seinem Alltag einzusetzen. Hierfür eignet sich insbesondere das Humortraining von McGhee (2010).

Aufgrund des Mangels an wissenschaftlich evaluierten Coaching-Konzepten, die mit Humor als Interventionsstrategie arbeiten, widmet sich die *erste Forschungsfrage* dieser Arbeit dem Innovationscoaching mit Humor als Personalentwicklungsmaßnahme:

1) **Wie lässt sich Humor als Schlüsselkonzept in ein Innovationscoaching integrieren und wie wirkt dieses Innovationscoaching bei Führungskräften?**

Im Mittelpunkt der zweiten Forschungsfrage steht der theoretische Zusammenhang von Humor und Innovation. Wie bereits aufgeführt, existieren einige Belege für den Zusammenhang von Humor und innovationsbezogenen Verhaltensweisen. Ein integriertes Modell, das diesen Zusammenhang erklärt, fehlt jedoch bislang. Daher lautet die *zweite Forschungsfrage*:

2) **Wie lässt sich die Beziehungsstruktur von Humor und innovationsförderlichem Verhalten im Rahmen eines theoretischen Modells abbilden?**

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen eignet sich als **methodische Herangehensweise** der *Einzelfallapproach im qualitativen Paradigma*. Die erste Fragestellung widmet sich der Durchführbarkeit und Wirkung des Innovationscoachings mit Humor. Hier bietet sich ein einzelfallanalytisches Vorgehen an, da so Zusammenhänge über den Lernerfolg und eine entsprechende Wirkung des Humors detaillierter exploriert werden können als in einer rein quantitativ orientierten Gruppenuntersuchung. Im Mittelpunkt steht das Erleben und Verhalten der Coaching-Teilnehmer, das in einer Mixed-Methods-Studie mit möglichst vielen verschiedenen Techniken im Hinblick auf die Wirkung des Humors in jedem einzelnen Fall untersucht wurde. In der zweiten Fragestellung steht die Entwicklung eines theoretischen Modells für den Zusammenhang von Humor und innovationsbezogenen Verhaltensweisen im Mittelpunkt. Hierzu bieten sich theorienbildende Verfahren an, die dem qualitativen Paradigma zuzuordnen sind. Als Rahmenkonzept zur Durchführung fiel die Wahl auf das strukturierte Vorgehen nach Eisenhardt (1989). Dieses wird ergänzt durch weitere qualitative Ansätze wie der Grounded Theory (vgl. Glaser & Strauss, 2010) sowie dem Forschungsprogramm subjektive Theorien (vgl. Groeben & Scheele, 2010).

Durch die Einbettung der Arbeit in das Verbundprojekt WertFlex standen drei Führungskräften eines Multimedia-Herstellers als Coaching-Teilnehmer zur Verfügung: Herrn Steiger, Herrn Welter und Herrn Bachmann*. Anhand der beschriebenen Vorgehensweisen konnten für beide Fragestellungen folgende **Ergebnisse** erzielt werden:

Fragestellung 1: Mit Hilfe der gewählten *Humor-Diagnostik* mittels quantitativer und qualitativer Methoden konnten bestimmte Coaching-Ziele für einen gezielten Humor-Einsatz definiert werden. Die Einzelfälle unterschieden sich in ihren *humorbezogenen Zielen*. Herr Steiger schnitt in der Humor-Diagnostik überdurchschnittlich ab, war sich aber unsicher, wie er ihn in seiner neuen Führungsrolle einsetzen dürfe. Nach dem Coaching war er wieder sicherer im Humor-Einsatz und konnte ihn für sich als Ressource nutzen. Herr Welter hingegen verfügte vor dem Coaching über einen feinen, subtilen Sinn für Humor und schien vom Humor-Einsatz im Coaching am wenigsten zu profitieren. Seine wichtigsten Coaching-Ziele eigneten sich nicht für eine Bearbeitung mit Humor. Der letzte Fall, Herr Bachmann, zeichnete sich vor dem Coaching durch einen sehr ausgeprägten Humor aus. Im Coaching ging es darum, den Humor-Einsatz in seinem Alltag sensibler zu gestalten und ihn als Ressource für sich persönlich zu nutzen. Beiden Zielen konnte durch das Coaching nähergekommen werden.

Für die *Humor-Intervention* kamen ein Humor-Training, humorvolle Einstiegsübungen am Anfang jeder Coaching-Sitzung, Humor-Strategien zur Bearbeitung eines spezifischen Coaching-Ziels, humorvolle Übungen zur Förderung von Kreativität sowie Humor in Kombination mit diversen erlebnisaktivierenden Methoden zum Einsatz. Die Hauptziele des *Humor-Trainings* können als erfüllt betrachtet werden: Die Teilnehmer wurden effektiv auf den Humor-Einsatz im Coaching vorbereitet und durch die Besprechung des Trainings im Coaching konnte der Einsatz von Humor individuell angepasst werden. Die *humorvollen Einstiegsübungen* am Anfang der Sitzungen trugen, wie geplant, zu einer entspannten Atmosphäre und einer Distanzierung vom Alltag bei den Coaching-Teilnehmern bei. Auch hier profitierten die Teilnehmer vom individualisierten Einsatz der Methoden. Die *Humor-Strategien* im Einsatz zur Stressbewältigung empfanden die Teilnehmer als zu aufgesetzt, sie würden entweder in der entsprechenden Situation nicht daran denken oder empfanden die Humor-Strategien nicht als unterstützend bei der Humor-Produktion. In *Kombination mit einer erlebnisaktivierenden Methode*, der 6 Hüte-Methode, eigneten sich die Humor-Strategien gut zur Ideenfindung alternativer Verhaltensweisen. Der Humor-Einsatz innerhalb weiterer erlebnisaktivierender Methoden zeigte, dass es stark vom Ziel und den Vorlieben des Teilnehmers abhängt, ob ein Humor-Einsatz in Frage kommt. In einem *Kreativitäts*-workshop sorgten humorvolle und spielerische Übungen für den Aufbau einer vertrauensvollen, entspannten und kreativen Atmosphäre. In einer Coaching-Sitzung konnte weiterhin

* Die Namen der Coaching-Teilnehmer sind anonymisiert. Für eine lesefreundliche Darstellung wird innerhalb dieser Arbeit mit Pseudonymen gearbeitet.

der Einsatz von Humor innerhalb von Kreativitätstechniken erprobt werden. Hier zeigte sich, dass Humor als Form der Synektik gut einsetzbar ist.

Für jeden Einzelfall konnte die *Wirksamkeit* des Coachings mittels zehn einzelfallbezogener Hypothesen auf den Ebenen Reaktion, Lernen und Verhalten nachgewiesen werden. Mit Hilfe offener Fragen ließ sich auch die *Wirkung* für jeden Einzelfall ableiten. Vom *Humor-Einsatz* im Coaching haben besonders Herr Steiger und Herr Bachmann profitiert. Herr Welter konnte das Angebot von Humor im Coaching weniger nutzen. Dies zeigt sich auch darin, dass Herr Welter durch das Coaching seinen Humor nicht weiterentwickeln konnte. Für Herrn Steiger lässt sich eine leichte und für Herrn Bachmann eine deutliche Entwicklung des Humors erkennen.

Forschungsfrage 2: Anhand der acht Schritte nach Eisenhardt (1989) konnte ein theoretisches Modell zum Zusammenhang von Humor und innovationsbezogenem Verhalten erstellt werden. Zunächst wurde bei der *Erstellung der individuellen Modelle* deutlich, dass sich die Aussagen jedes Teilnehmers einem von vier Faktoren des Humors zuordnen ließen: Voraussetzungen, Ausdrucksweisen, Funktionen und Gefahren. Ebenso konnte für alle Einzelfälle jeweils ein individuelles Modell zu den innovationsbezogenen Fähigkeiten Kreativität, Führung und Stressbewältigung abgeleitet werden. Die kommunikative Validierung der individuellen Modelle mit den Teilnehmern spricht für eine adäquate Darstellung der subjektiven Modelle durch die erstellten Abbildungen. Diese individuellen Modelle wurden zu verschiedenen *intersubjektiven Modellen zusammengeführt*. Zunächst entstanden drei Modelle für die Teilbereiche Kreativität, Führung und Stressbewältigung. Diese wurden nach einer Reduktion auf wesentliche Funktionen von Humor zu einem funktionsbezogenen Modell zum Zusammenhang von Humor und innovationsbezogenem Verhalten zusammengeführt. Ebenso entstand aus den individuellen Modellen zum Zusammenhang von Humor und innovationsbezogenem Verhalten ein intersubjektives Modell. Zur Erklärung der Funktionen des Humors für Innovation eignete sich das funktionsbezogene Modell jedoch deutlich besser. Der *Prozess der Entstehung* der Modelle wurde von einem weiteren Forscher *validiert*, der zwar über methodische Kenntnisse zum Vorgehen nach Eisenhardt, nicht aber über inhaltliches Wissen zum Thema Humor und Innovation verfügt. Er konnte den Entstehungsprozess der Modelle nachvollziehen und wies auf kleinere missverständliche Formulierungen hin.

In der **Diskussion und Interpretation** der Arbeit wurde das entstandene *funktionsbezogene intersubjektive Modell* in den Rahmen einschlägiger *Literatur eingeordnet*. Deutlich wurde zum einen, dass durch das intersubjektive Modell, im Vergleich zur Literatur, ein Mehrwert geschaffen wird, zum anderen, dass es zu den bislang bestehenden Erkenntnissen keinen Widerspruch darstellt.

Das funktionsbezogene intersubjektive Modell an sich stellt eine recht ausführliche Erklärung der Wirkung von Humor auf Innovationen dar. Mit der Zielstellung es einer quantitativen Forschungslogik zugänglich zu machen wurde das Modell modifiziert und reduziert. Es entstand ein *theoretisches Modell*, in dem humorvolle Führungsinteraktion als unabhängige Variable identifiziert und die beiden anderen innovationsbezogenen Fähigkeiten Kreativität und Stressbewältigung als abhängige Variablen deklariert werden. Mediiert werden diese durch die intrapsychischen Auswirkungen, kognitive Flexibilität, weniger negative Emotionen und bessere Stimmung, die Humor auf den Menschen allgemein zu haben scheint. Das theoretische Modell postuliert ebenso, dass sich ein dauerhafter Einsatz humorvollen Verhaltens in Führungsbeziehungen positiv auf die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft auswirkt und ebenso einen Einfluss auf die generelle Tendenz hat, Humor zu zeigen.

Eine *Überprüfung* wesentlicher *Kriterien für eine wissenschaftliche Theorie* belegte, dass sich das theoretische Modell durchaus zur wissenschaftlichen Anwendung eignet. Mit Hilfe der Identifikation von Vorteilen und Herausforderungen konnte dargelegt werden, dass mit der gewählten Kombination an Methoden eine Theorieerstellung möglich ist.

Die *Integration von Humor in ein Innovationscoaching* kann als gelungen interpretiert werden. Durch ein Team-Training zum Thema Humor und Innovation mit dem Arbeitsteam der gecoachten Führungskraft, könnten die gefundenen Effekte noch weiter verstärkt werden, da so direkter am humorvollen Klima in einer Abteilung gearbeitet werden könnte. Zudem bieten sich Weiterentwicklungen für die einzelnen Humor-Elemente an, um ihre Wirkung zu intensivieren. Das entwickelte theoretische Modell zum Zusammenhang von Humor und innovationsbezogenem Verhalten bietet letztlich die Grundlage für eine entsprechende Personalentwicklungsmaßnahme zur Förderung von Humor im Arbeitsalltag, mit dem Ziel Führungskräfte dahin zu entwickeln, häufiger Innovationen zu generieren und zu fördern.

EINFÜHRUNG UND AUFBAU DER ARBEIT

> Fröhlich betritt Herr Bart am Montagmorgen sein Büro. Er hatte ein entspanntes Wochenende mit seiner Frau und den Kindern verbracht. Jetzt fühlt er sich fit und frisch genug, dem täglichen Wahnsinn in seiner Firma zu begegnen. Er freut sich auf das Mittagessen mit seinen Abteilungsleiterkollegen. Sie wollen dort über neue Ideen für Produkte sprechen und vielleicht gemeinsam Neues entwickeln. Diese Freude währt jedoch nur kurz. Als er sein E-Mail-Postfach öffnet, findet er zwei Einladungen mit hoher Priorität für den heutigen Tag vor. Das Mittagessen mit den Kollegen muss wohl ausfallen. Stattdessen steht nun ein Gespräch mit dem Vorstand an, der über die neuesten Entwicklungen informiert werden will. Resigniert denkt sich Herr Bart, wie denn neue Entwicklungen zu schaffen sind, wenn nur ständig darüber geredet wird. Er sieht den Termin vor seinem geistigen Auge bereits vor sich. Der Vorstand würde wieder einen Vortrag über Innovationshöhe halten und dass man den aktuellen Trend nicht verschlafen dürfe. Dabei soll aber möglichst wenig Geld investiert werden. „Zur Not machen Sie es halt wie Bill Gates, der hat seine ersten Maschinen auch in der Garage entwickelt.“ Eine von vielen Plattitüden, die Herr Bart sich wieder mal anhören darf. Dabei hält sich der Vorstand für einen besonders lustigen Menschen. Wenn keiner lacht, schiebt er gerne Strombergsprüche hinterher wie „Humor ist hier aber auch ein ganz dünnes Pflänzchen, wie?“. Weil er das vermeintlich humorvolle Verhalten des Vorstands als unangenehm empfindet, hält sich Herr Bart selbst seinen Mitarbeitern gegenüber mit lustigen Sprüchen lieber zurück. Privat ist er allerdings jederzeit zu Scherzen aufgelegt. Hier und zusammen mit seinen Kollegen hat er schon erfahren, dass Humor und Scherze auch zu außergewöhnliche Ideen führen können.

Wie das Beispiel zeigt, kann das Thema Humor in Führungsbeziehungen bei Führungskräften Bedenken auslösen. Demgegenüber stehen oftmals positive Erfahrungen mit dem Einsatz von Humor im Berufsalltag. Dennoch verzichten viele Führungskräfte bewusst auf Humor. Das kann, wie in dem Beispiel beschrieben, an schlechten Vorbildern liegen oder aber auch an mangelndem Wissen darüber, wie man Humor effektiv einsetzt. Weiterhin existieren Bedenken dahingehend, dass zu viel humorvolles Verhalten von der eigentlichen Arbeit abhalte, daher würde man auf den Einsatz von Humor lieber gleich ganz verzichten. Möchte man diese Ressource – über die anscheinend jeder Mensch grundsätzlich verfügt – für Innovationen nutzen, scheint zumindest die Sorge vor der Unproduktivität durch Humor reduziert werden zu können. Allerdings begegnet man dann Bedenken, dass Humor doch nicht bewusst intendiert und schon gar nicht instrumentalisiert werden sollte. Welche Perspektive man auch immer einnehmen möchte, Humor ist so präsent, dass man stets auch auf Vorbehalte und eigene negative oder ambivalente Erfahrungen trifft. Jeder kann etwas beitragen, wenn es um Humor im Arbeitsalltag, in Führungsbeziehungen oder auch zur Anregung von Kreativität geht. Betrachtet man auf der anderen Seite das, was die Wissenschaft bislang zu diesem Thema beizutragen hat, stößt man im Kontext des Wirtschaftslebens auf eine sehr junge Forschungsrichtung. Ein systematisches und gezieltes Vorgehen, sich dem Thema Humor als Ressource für Innovationen zu widmen, scheint also nicht nur gegenüber Bedenkenträgern, sondern auch zur Gewinnung gesicherten Wissens notwendig.

Die Begründung für die Wahl des Forschungsthemas war jedoch nicht, Bedenkenträgern zu begegnen. Die Idee war, eine positive menschliche Ressource als Förderfaktor für Innovation zu untersuchen, nämlich Humor. Den bereits aufgeführten Bedenken begegnete die Autorin innerhalb des Forschungsvorhabens jedoch des Öfteren.

Diese Arbeit entstand im Rahmen des BMBF-geförderten Verbundforschungsprojekt WertFlex, dessen Ziel es war, Personalentwicklungsmaßnahmen für eine transformationale Unternehmenskultur zu schaffen. Dabei war eine von mehreren Maßnahmen das Innovationscoaching. Hierfür lag bereits ein entsprechendes Konzept vor. Die Autorin entschied sich jedoch für eine Weiterentwicklung dahingehend, das Schlüsselkonzept Humor in das Innovationscoaching zu integrieren. Dabei wurde sie von ihrem Doktorvater angeregt, der bereits für ihre Diplomarbeit das Konzept Mood-Management von Zillmann (1988) vorschlug. Nach einer kurzen Literaturrecherche wurde deutlich, dass neben der Personalentwicklungsmaßnahme auch die Entwicklung eines theoretischen Modells zum Zusammenhang von Humor und Innovation von Nöten war.

Aus diesem Grund widmet sich diese Arbeit zum einen der Möglichkeit, Humor zu fördern, zu lernen und weiterzuentwickeln und damit gezielt zur Ressource in einem Innovationsprozess zu machen, zum anderen dem theoretischen Zusammenhang zwischen Humor und Innovation. Dafür soll zunächst der *theoretische und methodische Hintergrund* von Coaching, Humor und seiner Förderung sowie den drei innovationsbezogenen Fähigkeiten Kreativität, Führung und Stressbewältigung inklusive ihres Zusammenhangs mit Humor in *Kapitel I* dargestellt werden. Hierin werden auch die bereits angerissenen *Fragestellungen* abgeleitet:

1) Wie lässt sich Humor als Schlüsselkonzept in ein Innovationscoaching integrieren und wie wirkt dieses Innovationscoaching bei Führungskräften?
2) Wie lässt sich die Beziehungsstruktur von Humor und innovationsförderlichem Verhalten im Rahmen eines theoretischen Modells abbilden?

Die vorliegende Arbeit hat sowohl für das Innovationscoaching als auch für das theoretische Modell Entwicklungscharakter. Aus diesem Grund eignet sich der Einzelfallapproach im qualitativen Forschungsparadigma als *methodischer Rahmen*. Seine Darstellung sowie das konkrete Innovationscoaching-Konzept, seine Evaluationsstrategie im Mixed-Methods-Design, sowie das Vorgehen zur Erstellung des theoretischen Modells mit Hilfe der acht Schritte nach Eisenhardt (1989), der Grounded Theory (vgl. Glaser & Strauss, 2010) sowie dem Forschungsprogramm subjektive Theorien (vgl. Groeben & Scheele, 2010) finden sich in *Kapitel II* dieser Arbeit.

Die Darstellung der *Ergebnisse* und damit auch die *Beantwortung der Forschungsfragen* sind Inhalte von *Kapitel III*. Dazu wird zunächst beschrieben, wie Humor in das Innovationscoaching bei drei Einzelfällen integriert wird (Kap. III 1). Das darauffolgende Kapitel widmet sich der Evaluation der drei Fälle (Kap. III 2). Im letzten Abschnitt von Kapitel III

wird ein intersubjektives Modell zum Zusammenhang von Humor und innovationsbezogenem Verhalten anhand der Aussagen der Einzelfälle entwickelt (Kap. III 3).

Den Abschluss dieser Arbeit bildet *Kapitel IV* mit einer *Integration und Diskussion* der Ergebnisse. Nach einem abschließenden Fazit für jeden Teilnehmer, stehen die einzelnen Humor-Elemente des Innovationscoachings zur Diskussion. Auf dieser Basis werden Vorschläge zur Weiterentwicklung der einzelnen Humor-Elemente gemacht. Für eine weitere Vertiefung des Förderfaktors Humor wird eine Maßnahme auf Team-Ebene vorgestellt (Kap IV 1). Auf Grundlage des intersubjektiven Modells wird in Kapitel IV 2 ein theoretisches Modell zum Zusammenhang von Humor und innovationsbezogenem Verhalten entwickelt und diskutiert. Das Ende dieser Arbeit bildet eine Ergebnis-Integration der beiden Forschungsfragen in Kapitel IV 3.

Für den eiligen Leser sind die wesentlichen Kapitel wie Zusammenfassungen oder relevante Vorgehensweisen und Ergebnisse im Inhaltsverzeichnis kursiv markiert. Diese Abschnitte eignen sich für einen Überblick über diese Arbeit. Markierungen beziehen sich dabei nur auf das entsprechende Kapitel und nicht auf Unterkapitel. Ebenso finden sich im Text kursiv gedruckte Textstellen, die als Leseanleitung für eilige Leser dienen sollen.

Zur besseren Lesbarkeit wurde auf die Verwendung der weiblichen Form im Plural verzichtet. In der konkreten Anwendung waren alle Teilnehmer männlich, weswegen hier guten Gewissens auf die weibliche Form verzichtet werden konnte. Ebenso wenig findet sich für ursprünglich englische Bezeichnungen wie Coach eine adäquate weibliche Form im Deutschen. Bei den Coachs handelte es sich jedoch ausschließlich um Frauen, die aber für die Leserfreundlichkeit und eine vereinfachte Rechtschreibung auf ihre Weiblichkeit verzichten.

I) FORSCHUNGSSTAND UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Dieser erste Abschnitt dient dazu, theoretische Grundlagen der Arbeit sowie den Forschungsstand zu Innovationsförderung und Humor darzustellen. Der Rahmen dieser Arbeit ist die Personalentwicklungsmaßnahme Coaching. Daher ist ihr das erste Kapitel gewidmet. Hier werden näher erläutert: Grundlagen des Coachings sowie ein spezifisches Coaching-Konzept, das Persönlichkeitscoaching. Daran schließt sich das zweite Kapitel an, das sich der psychologischen Innovationsförderung widmet und zum Schluss die Themen Coaching und Innovationsförderung im Innovationscoaching zusammenführt. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit Humor und seiner Förderung. Dazu soll zunächst geklärt werden, was unter Humor in der Psychologie verstanden wird. Daran schließt sich der Forschungsstand zu den innovationsbezogenen Themen Kreativität, Führung und Stressbewältigung an. Zum Schluss des dritten Kapitels wird dargestellt, wie Humor als Interventionsmaßnahme bislang eingesetzt wurde. Im vierten Kapitel werden aus diesen Erkenntnissen die Forschungsfragen abgeleitet und begründet.

Der eilige Leser widmet sich den Kapiteln 1.1, 2.1 (ohne entsprechende Unterkapitel), 2.2 für eine Einführung in die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit zu den Themen Coaching und Innovation. Die Kapitel 3.1.8, 3.2, 3.3.4, 3.4.4, 3.5.4 sowie 3.6.3 fassen das Humorverständnis sowie seine Relation zu innovationsbezogenen Fähigkeiten zusammen. Die Ableitung der Fragestellung in Kapitel 4 sollte auch bei einer verkürzten Lektüre berücksichtigt werden.

1. Coaching

Dieses erste Kapitel widmet sich den Grundlagen dieser Arbeit zum Thema Coaching. Coaching soll definiert und anhand des Konzepts des Persönlichkeitscoachings nach Riedelbauch und Laux (2011) für die vorliegende Arbeit genauer beschrieben werden.

Unter Coaching wird in der Regel eine Beratungsform verstanden, bei der der Coaching-Teilnehmer – meist eine Führungskraft – mit dem Coach im Einzelsetting an seinen individuellen Anliegen arbeitet. Diese Beratungsbeziehung ist zeitlich befristet, da „Hilfe zur Selbsthilfe“ im Mittelpunkt der gemeinsamen Arbeit stehen soll (vgl. Rauen, 2008). Anliegen können dabei sowohl individuelle oder kollektive Krisen als auch die Suche nach Verbesserung oder Optimierung sein (vgl. Schreyögg, 2012). Zur ausführlichen Lektüre über Coaching eignen sich beispielsweise Rauen (2008), Schreyögg (2012) oder Radatz (2006). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit soll lediglich kurz auf Grundsätze im Coaching eingegangen sowie zwei Konzepte erläutert werden, auf die das vorliegende Coaching-Konzept aufbaut: Persönlichkeitscoaching und Innovationscoaching.

1.1 Allgemeine Coaching-Grundsätze

Für die Wirksamkeit eines Coachings ist eine funktionierende, vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Teilnehmer Voraussetzung. Die Beziehungsbasis scheint umso relevanter, wenn Ergebnisse des Coachings für wissenschaftliche Zwecke verwertet werden sollen. Daher seien hier einige Grundsätze erläutert. Die Coaching-Beziehung ist an Voraussetzungen geknüpft, die zum Beispiel Rauen (2008) beschreibt:

- *Freiwilligkeit*: Ein Faktor zur Sicherstellung der Motivation des Teilnehmers ist die Möglichkeit für ihn, selbst über eine Teilnahme am Coaching entscheiden zu können.
- *Diskretion*: Die Coaching-Inhalte sind vertraulich und werden nicht an Dritte weitergegeben. Eine Versicherung der Diskretion hilft dabei,eine offene Atmosphäre zu schaffen und Veränderungsbereitschaft zu fördern. Gerade im Hinblick auf eine Veröffentlichung der Arbeit muss dieser Punkt gemeinsam mit den Teilnehmern diskutiert werden.
- *Gegenseitige Akzeptanz*: Coach und Teilnehmer sollten sich auf Anhieb sympathisch finden, damit Vertrauen aufgebaut werden kann. Dabei ist wichtig, dass beide Parteien als gleichrangige Partner erlebt werden. Weder Coach noch Teilnehmer dürfen sich hierarchisch überlegen fühlen. Jeder wird als Experte auf seinem Gebiet anerkannt.
- *Selbstmanagementfähigkeiten*: Der Coaching-Teilnehmer muss in hinreichender Weise über Selbstmanagementfähigkeiten verfügen, da Coaching keine Therapie ersetzen kann.

In einer Therapie kann am Aufbau von Selbstmanagementfähigkeiten gearbeitet werden, im Coaching stellen Selbstmanagementfähigkeiten eine Voraussetzung für die effektive Zielbearbeitung dar.

- *Offenheit und Transparenz*: Methoden und Vorgehen im Coaching hält der Coach stets offen und transparent. So ermutigt er den Coaching-Teilnehmer, seine Anliegen offen darzulegen und sich auf neue Vorgehensweisen einzulassen.
- *Veränderungsbereitschaft*: Die Bereitschaft des Teilnehmers zur Verhaltensänderung sollte auch für solche Bereiche gelten, die möglicherweise schwierig und unangenehm sein können.

1.2 Persönlichkeitscoaching

Das Persönlichkeitscoaching nach Riedelbauch und Laux (2011) richtet sich an Führungskräfte. In acht Schritten verhilft der Coach der Führungskraft zu einer stimmigen Führungsidentität. Zentrale Ansatzpunkte sind dabei das Selbst, Selbstbilder und die Selbstdarstellung der Führungskraft. Das vorliegende Coaching-Konzept orientiert sich grob an diesen acht Schritten, die daher im Folgenden kurz dargelegt werden sollen.

Der erste Schritt nach (Riedelbauch & Laux, 2011) befasst sich mit der Erläuterung der Ausgangssituation und der Festlegung von Coachingthemen. Als Methoden werden hier offene Fragen eingesetzt, die der Klärung der Motivation am Coaching teilzunehmen, Veränderungswünschen und Analyse der Ausgangssituation dienen (vgl. Kap. III 1.1.2)

Im zweiten Schritt geht es um die Erfassung realer Selbstbilder. Es geht also darum, wie sich der Coaching-Teilnehmer in Bezug auf seine Coachingthemen sieht, und was ihn als Führungsperson auszeichnet. Dazu werden Methoden eingesetzt, die diese realen Selbstbilder aktivieren können. Beispielsweise bietet sich die Arbeit mit dem Inneren Team nach Schulz von Thun an (vgl. Kap. III 1.3.1). Aber auch offene Fragen oder eine Charakterskizze aus der dritten Person können in Frage kommen (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

Der dritte Schritt dient der Erhebung möglicher und normativer Selbstbilder. Es geht also darum zu erfassen, wie sich der Teilnehmer in Bezug auf seine Coachingthemen entwickeln will und was andere bezüglich seiner Entwicklung erwarten. Als Methode kann beispielsweise die Ableitung von Entwicklungsrichtungen für das Innere Team dienen. Es können aber auch Imaginationen für die Konstruktion einer hypothetischen Zukunft, wie die Wunder- oder Kinofrage aus dem lösungs- und ressourcenorientierten Interview nach deShazer zum Einsatz kommen (vgl. Kap. III 1.1.2). Ebenso kann ein Wunsch-Profil oder Soll-Profil in einem standardisierten Fragebogen hilfreich sein, normative Selbstbilder zu

erfassen (vgl. Kap. II 3.2.5 und Kap. III 1.1.3). Auch eine Beschäftigung mit den persönlichen Werten der Führungskraft kann richtungsgebende Leitlinien ergeben (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

In Schritt vier werden Fremdbilder erhoben und mit dem Selbstbild der Führungskraft verglichen. Dazu kommt in der Regel ein multiperspektivisches Feedback zum Einsatz, wie es in Kapitel II 3.2.5 theoretisch und Kapitel III 1.1.3 in Methode und Anwendung beschrieben wird (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

Schritt fünf dient dazu Selbstdarstellungsmuster zu identifizieren und zu klären. Es gilt zu überprüfen, ob die Verhaltensweisen der Führungskraft zu ihren Selbstbildern passen und wie sie ihren Zielen durch das gezielte Ändern der Verhaltensweisen näher kommen kann. Dabei kommen insbesondere erlebnisaktivierende Methoden zum Ausdruck, da sich mit einem Rollenspiel Selbstdarstellungsmuster am leichtesten identifizieren lassen. Genauer gesagt können Videofeedback (vgl. Kap. III 1.3.3), diagnostisches Rollenspiel oder weitere Methoden aus dem Psychodrama zum Einsatz kommen (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

Die Klärung der Rahmenbedingungen steht im Mittelpunkt von Schritt sechs. Dazu wird erörtert, wie das Umfeld der Führungskraft beschaffen ist und wie es zu den Coachingthemen beiträgt sowie auf mögliche Veränderungen reagieren könnte (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

Im siebten Schritt geht es darum, die Ressourcen der Führungskraft zu erweitern. Mit ihr werden solche Verhaltensweisen und Fähigkeiten erarbeitet, die sie benötigt, um ihre Ziele zu erreichen. Auch hierfür stehen performative und erlebnisaktivierende Methoden aber auch Kreativitätstechniken zur Verfügung. Beispielsweise kann die performative Umsetzung der sechs Hüte-Methode zum Einsatz kommen (vgl. Kap. III 1.3.4). Aber auch Arbeitsformen aus dem Psychodrama oder Übungen aus dem Theaterkontext bieten sich zur Ressourcenerweiterung an (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

Der achte und letzte Schritt nach Riedelbauch und Laux (2011) dient der Integration und damit der Etablierung einer persönlichen Führungsidentität. Die Entwicklung der Führungskraft ist nach dem Coaching freilich nicht abgeschlossen, die Identität sollte so konstruiert sein, dass sie offen für Veränderung bleibt. In diesem letzten Schritt sollte ebenso eine Evaluation stattfinden (vgl. Kap. II 3.2 sowie III 3).

2 Innovationsförderung, Innovationscoaching und das Verbundprojekt WertFlex

In Kapitel I 2.1 soll es um Innovation sowie ihre Förderung in Bezug auf die Themen Kreativität, Führung und Stressbewältigung gehen. Das nächste Kapitel beschreibt die Umsetzung der Innovationsförderung im Coaching. Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen des Verbundforschungsprojektes WertFlex. Daher widmet sich das dritte Kapitel den Inhalten von WertFlex.

Für den eiligen Leser eignet sich hier die Lektüre der Kapitel 2.1 ohne die entsprechenden Unterkapitel sowie Kapitel 2.2.

2.1 Innovation und ihre Förderung

Unter *Innovation* kann allgemein „die Entwicklung, Einführung und Anwendung neuer Ideen, Prozesse, Produkte und Vorgehensweisen von denen Einzelne, Gruppen oder ganze Organisationen profitieren, verstanden werden“ (Maier, Streicher, Jonas, & Frey, 2007 S. 810). Alleiniges Produzieren einer Idee ist demnach noch keine Innovation. Erst die Umsetzung und ihre Vermarktung machen aus einer Idee eine Innovation (vgl. Maier et al., 2007). Wichtigstes Charakteristikum ist dabei die Neuheit. Hauschildt und Salomo (2007) unterscheiden drei Dimensionen der Neuartigkeit. Die prozedurale Dimension klärt den Änderungsbereich der Innovation, also die Frage, wo die Neuerung beginnt und wo sie endet. Die inhaltliche Dimension bezieht sich auf die Idee, das Objekt selbst und damit der Frage was neu ist. Diese können nach Guldin (2006) technischer, sozialer oder prozessualer Art sein. Und die letzte Dimension, die subjektive Dimension, adressiert das Subjekt, die Frage, für wen das neu ist. Die Neuheit einer Innovation ist immer in Relation zum Subjekt zu betrachten. Neue interne Prozess sind für das Unternehmen A eine Innovation, selbst wenn Unternehmen B schon länger damit arbeitet (vgl. Hauschildt & Salomo, 2007). Guldin (2006) fügt diesen Dimensionen die Intention als Definitionskriterium hinzu. Eine Innovation sollte in der Erwartung einer Verbesserung für den Nutzer initiiert worden sein, unabhängig davon, ob tatsächlich eine Verbesserung eintritt.

Als Innovation werden sowohl das Ergebnis als auch der Prozess beschrieben, der zur Innovation führte. Somit kann Innovation abhängige (Ergebnis) als auch unabhängige (Prozess) Variable sein (vgl. Guldin, 2006). Für die Förderung von Verhalten, das zu Innovationen führen kann, ist insbesondere der Prozess relevant, da nur hier eine Beeinflussung möglich ist. Bei der Beschreibung des Prozesses stehen sich die ganzheitliche und die

phasenorientierte Position gegenüber: Vertreter der ganzheitlichen Perspektive behaupten, dass eine Einteilung in Phasen den Prozess einfacher erscheinen lässt, als er ist und Details nicht berücksichtigt würden. Das Phasenmodell auf der anderen Seite erleichtert eine praxisorientierte Diskussion, damit jeweilige nötige Kompetenzen und Aufgaben beschrieben werden können (vgl. Guldin, 2006). In Abbildung I 2.1 findet sich ein schematischer Ablauf, ähnlich wie er in Maier et al. (2007) beschrieben wird.

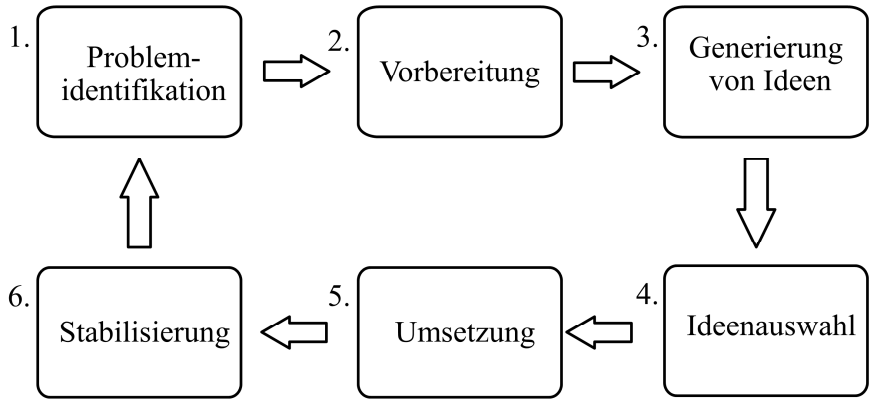


Abb. I 2.1: Schematischer Ablauf einer Innovation angelehnt an Maier et al. (2007)

Maier et al. (2007) unterteilen den Innovationsprozess in sechs Phasen: Die ersten vier Phasen beschreiben den kreativen Prozess. Hier sind besonders individuelle Kompetenzen gefragt: Die erste Phase dient der Problem-Identifikation. Das Problem oder der Veränderungsbedarf muss erkannt und formuliert werden. Außerdem muss die Existenz von Veränderungsmöglichkeiten belegt werden. Wichtige Quellen dabei sind bspw. die Diskussion mit Kollegen, Marktanalysen und systematische Auswertung von Kundenbewertungen. Die zweite Phase wird zur Vorbereitung und damit Sammlung notwendiger Informationen genutzt. In der dritten Phase geht es um die Generierung möglicher Lösungen. Hier können Kreativitätstechniken zum Einsatz kommen. In der vierten Phase werden die gesammelten Ideen beurteilt. Dabei werden Lösungen analysiert und bewertet, verfeinert und nach ihrer Umsetzbarkeit überprüft. Innerhalb dieses Prozesses besteht jederzeit die Möglichkeit zu früheren Phasen zurückzukehren (vgl. auch Streicher, Maier, Frey, Jonas, & Kerschreiter, 2006). Abgrenzung und Gemeinsamkeiten von Innovation und Kreativität widmet sich ausführlicher Kapitel I 2.2.1.

Die letzten zwei Phasen des Innovationsprozesses beschreiben die Implementierung der neuen Idee, also die Integration des neuen Wissens in die Organisation. In der fünften Phase wird die Idee erstmals umgesetzt. Je radikaler die Innovation, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit bei der Umsetzung auf Widerstände zu stoßen. Die erfolgreiche Umsetzung hängt deshalb oft von Macht und Einfluss der Initiatoren ab. Die letzte Phase ist die Stabilisierungsphase. Hier wird die Innovation standardisiert und Kontrollprozeduren werden durchgeführt (vgl. Maier et al., 2007; Streicher et al., 2006).

> Da eine psychologische Theorie der Innovativität selbst in Ansätzen nicht zu erkennen ist, muss der psychologisch orientierte Bezugsrahmen für die Förderung von Innovationsprozessen aus Bestandteilen anderer Forschungsansätze abgeleitet werden (vgl. Guldin, 2006, S. 293)

Dazu schlägt Guldin (2006) vor, Ansätze der Innovationsförderung über Kreativität, die Unternehmerpersönlichkeit und Rahmenbedingungen wie Gruppenstrukturen oder Organisationsklima heranzuziehen. Streicher et al. (2006) ordnen innovationsförderliches Verhalten der Individuums-, Team- und Organisations-Ebene zu. Innerhalb dieser Arbeit mittels Coaching, kann auf die ersten zwei Ebenen, die Individuums- und Teamebene, Einfluss genommen werden. Daher werden in Tabelle I 2.1 nur Einflussfaktoren dieser Ebenen beschrieben.

Tab. I 2.1: Psychologische Einflussfaktoren auf Innovativität

	Ebene des Individuums	**Teamebene**
Phase des kreativen Prozesses	- Persönlichkeitsmerkmale: Offenheit für neue Erfahrungen, geringe Konventionalität, geringe Gewissenhaftigkeit, hohe Selbstsicherheit - Divergentes Denken - Domänenspezifisches Wissen	- Teamklima: geteilte Visionen, partizipative Sicherheit, usw. - Transformationaler Führungsstil
Phase der Implementierung	- Persönlichkeitsmerkmale: Gewissenhaftigkeit, soziale Verträglichkeit - Konvergentes Denken	- Teamklima: Aufgabenorientierung und Unterstützung usw. - Aufgabenorientierter Führungsstil
Beide Phasen	- Intrinsische Motivation - Kreativitätstechniken	- Konfliktfähigkeit - Kommunikative Kompetenzen - Informationsweitergabe

Innerhalb dieser Ebenen scheint es Variablen zu geben, die in einem Coaching beeinflussbar sind, und solche die es nicht sind. Persönlichkeitsmerkmale stellen zeitlich relativ stabile Verhaltensdispositionen dar und sind somit schwer innerhalb einer relativ kurzen Interventionsmaßnahme beeinflussbar. Der interessierte Leser findet dazu beispielsweise in Streicher et al. (2006) ausführlichere Informationen. In der vorliegenden Arbeit soll es in den nächsten Kapiteln um die veränderbaren innovationsbezogenen Fähigkeiten gehen. Innovationsbezogene Fähigkeiten erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person eher Verhalten zeigt, welches zu Innovationen führt. Im Folgenden soll von innovationsbezogenen Fähigkeiten die Rede sein, wenn es konkret um die Fähigkeiten Kreativität, innovationsförderliche Führung sowie Stressbewältigung geht. Werden allerdings konkretere Verhaltensweisen – wie beispielsweise das Produzieren vieler Ideen – thematisiert, ist von innovationsbezogenem

Verhalten die Rede. Psychologische Interventionen zur Förderung innovationsbezogener Fähigkeiten setzen auf der Verhaltensebene an, d.h. sie vermitteln Techniken, die auf eine Steigerung des innovationsbezogenen Verhaltens abzielen. Werden solche innovationsbezogenen Verhaltensweisen von einer Person über die Zeit immer wieder erfolgreich ausgeführt, können infolge von Selbstwahrnehmungs- und Selbstinferenzprozessen sowie durch soziale Rückmeldungen signifikanter Anderer fähigkeitsbezogene Selbstschemata entstehen, die die Wahrscheinlichkeit von zukünftigem innovationsbezogenem Verhalten erhöhen.

In den folgenden Kapiteln werden für diese Arbeit relevante innovationsbezogene Fähigkeiten dargestellt. Die Gliederung orientiert sich an der Unterteilung von Tabelle I 2.1 in Kreativität, also dem persönlichen Teil der Innovation, und Führung inklusive der Beeinflussung des Teams. Als letzten Punkt soll auf den Zusammenhang von Emotionen / Stress und Innovation eingegangen werden.

2.2.1 Innovation und Kreativität

Wie im letzten Kapitel beschrieben, stehen Innovation und Kreativität in einer engen Beziehung. Im alltäglichen Sprachgebrauch werden sie oft sogar synonym verwendet. Im vorherigen Kapitel wurde der kreative Prozess als Teilprozess des Innovationsprozesses beschrieben (vgl. Maier et al., 2007). Im Unterschied dazu unterscheidet Guldin (2006) zwischen dem Prozess auf organisationaler und auf individueller Ebene: Kreativität und Innovation stehen in einer Mittel-Zweck-Beziehung. Kreativität, also der Prozess auf individueller Ebene, ist ein Mittel zum Zweck der Innovation, dem Prozess auf organisationaler Ebene. Diese Unterschiede in der Relation von Kreativität ergeben sich durch verschiedene Definitionen von Kreativität. So versteht Guldin Kreativität als persönliche Fähigkeit und Maier et al. als Prozess. Daher lohnt es sich genauer zu beschreiben, was man unter Kreativität verstehen kann.

Sonnenburg (2007) erarbeitet eine knappe Definition: „Kreativität ist das kontextgebundene Potenzial für sinnvolle Neuartigkeit, das sich in Aktion entfaltet“ (S. 72). Damit geht es letztlich immer um *neue* Ideen, von denen Verbesserungen erwartet werden (vgl. Schuler & Görlich, 2007).

Die genauere Definition dieses Konstrukts fällt jedoch, wie bereits angerissen, nicht leicht. Nach Schuler und Görlich (2007) beschreibt der Kreativitätsbegriff vier Facetten. Für die vorliegende Arbeit sind davon nur zwei relevant: Das Verständnis von Kreativität als Eigenschaft oder Fähigkeit sowie Kreativität als Produkt. Weit verbreitet ist das Verständnis von Kreativität als *Eigenschaft oder Fähigkeit*, über die Personen in einem gewissen Maß verfügen. Guilford (1950) beschreibt sie als ein Teilkonstrukt eines umfassenden Intelligenz-Modells. Er grenzt divergentes Denken von konvergentem Denken ab, bei dem es wie

bei klassischen Intelligenztests darum geht, die einzig richtige Lösung zu finden. Für Aufgaben, die divergentes Denken erfordern, existieren mehrere potentiell richtige Lösungen. Verschiedene Kriterien, Ideenflüssigkeit (die Anzahl an produzierten Lösungen), Originalität (z. B. die statistische Seltenheit oder Ungewöhnlichkeit einer Lösung), Elaboration (die Ausführlichkeit der Beschreibung der Lösung) und weitere werden zur Beurteilung der Leistung herangezogen. Kreativität als Eigenschaft oder Fähigkeit zu begreifen, kann verstehen helfen, warum es manchen Menschen gelingt kreative Produkte zu erzeugen und anderen nicht. Somit können also auch *Produkte* in ihrer Kreativität bewertet werden. Damit sind die Ergebnisse des kreativen Akts gemeint, das können käuflich zu erwerbende Produkte sein aber auch Kunstwerke oder immaterielle Ergebnisse von Kreativität. (vgl. Schuler & Görlich, 2007).

Für die vorliegende Arbeit sind Faktoren relevant, die sich förderlich auf Kreativität – verstanden als individuelle Fähigkeit – auswirken. Ideen sind also kognitive Leistungen einzelner (vgl. Preiser & Buchholz, 2004). In der Gruppe können diese Ideen jedoch weiterentwickelt werden (vgl. Sonnenburg, 2007). Darüber hinaus werden Personen durch viele Faktoren in ihrer Fähigkeit beeinflusst Ideen zu produzieren. Dazu zählen persönliche Variablen, Eigenschaften der Problemstellung und Umweltfaktoren (vgl. Preiser & Buchholz, 2004). Unter *persönliche Faktoren* werden Intelligenz (vgl. Schuler & Görlich, 2007), Motivation, Persönlichkeitseigenschaften (vgl. Scheitlin, 1993) und Stimmung (Russ, 1993) subsummiert. Veränderbar sind Motivation und Stimmung, zu einem gewissen Grad kann durch spezielle Techniken das divergente Denken verbessert werden (vgl. Preiser & Buchholz, 2004). Persönlichkeitseigenschaften hingegen sind relativ stabil und können damit innerhalb eines Coachings oder mittels Humor nicht direkt beeinflusst werden.

Einfluss auf die Kreativität hat die *Problemstellung* dadurch, dass sie beispielsweise entweder vorformuliert oder selbst entdeckt werden muss. Ebenso kann sie entweder „algorithmisch“ – es existieren fest vorgegebene Schritte, die zur Lösung des Problems abgearbeitet werden müssen – oder „heuristisch“ – die entsprechenden Wege zur Problemlösung müssen noch entdeckt werden – sein (vgl. Preiser & Buchholz, 2004). Anzunehmen ist, dass die Teilnehmer in ihrem Alltag allen möglichen Problemstellungen begegnen. Ziel kann sein, dass sie erkennen, welche Fragestellungen sich für den Einsatz von Kreativität eignen und wie eine Fragestellung so formuliert wird, dass sie zielführend ist.

In Organisationen lassen sich einige *Umweltfaktoren* identifizieren, die Kreativität beeinflussen. Zu den wichtigsten zählen dabei Führung (vgl. Schuler & Görlich, 2007), Team (vgl. Preiser & Buchholz, 2004) sowie Organisationskultur (vgl. Sonnenburg, 2007). Wie bereits zur Förderung von Innovation beschrieben, stehen in dieser Arbeit Führung und das durch die Führungskraft beeinflusste Teamklima im Mittelpunkt. Diesen beiden Faktoren werden im nächsten Kapitel hinsichtlich ihres positiven Einflusses auf Kreativität und Innovation beleuchtet.

2.2.2 Innovationsförderliche Führung

Will eine Führungskraft Innovationen in ihrer Abteilung fördern, muss sie ihre Mitarbeiter zunächst dazu bringen, die Situation als veränderungsbedürftig und -fähig zu erkennen. Auf gewisse interne Prozesse, wie intrinsische Motivation und internale Kontrollüberzeugung ihrer Mitarbeiter hat sie dabei nur indirekt Einfluss. Durch ein entsprechendes Führungsverhalten kann sie eine Umgebung schaffen, die es den Mitarbeitern möglich macht, intrinsische Motivation und internale Kontrollüberzeugungen zu entwickeln (vgl. Gebert, 2002).

Damit die Situation von Mitarbeitern als veränderungsbedürftig erlebt wird, kann die Führungskraft das Anspruchsniveau heben. Sie hebt also das Soll des Zielzustandes immer weiter an. Dabei muss sie jedoch dafür sorgen, dass die Mitarbeiter auch weiterhin davon überzeugt sind, dass das Soll erreichbar ist. Eine *delegative Führung* mit Vertrauen hilft den Mitarbeitern dabei, die Situation als veränderungsfähig einzuschätzen. Dadurch, dass die Führungskraft ihren Mitarbeitern anspruchsvolle Aufgaben sowie die zur Bearbeitung benötigten Ressourcen zur Verfügung stellt, überträgt sie dem Mitarbeiter Handlungsverantwortung. So zeigt die Führungskraft ihr Vertrauen in den Mitarbeiter und stärkt damit sowohl seine interne Kontrollüberzeugung als auch seine intrinsische Motivation. Damit unterstützt sie die Wahrscheinlichkeit, dass ihre Mitarbeiter in die Lage versetzt werden kreative Ideen zu produzieren (vgl. Gebert, 2002).

Auf der anderen Seite sollte ein Mitarbeiter, der die Situation als veränderungsbedürftig erlebt, das konkrete Problem seiner Führungskraft gegenüber äußern können. Dies bezeichnet man als Aufwärtskommunikation. Gerade im Forschungs- und Entwicklungsbereich korreliert sie positiv mit Innovationsindikatoren (vgl. z. B. Damanpour, 1991). Ein *partizipativ-diskursiver Führungsstil* kann die innovationsbezogene Aufwärtskommunikation stärken. Dabei tritt die Führungskraft mit ihren Mitarbeitern in regelmäßigen Dialog und schätzt sie für ihr Expertise und Wissen. Vor Entscheidungen diskutiert sie mit den Mitarbeitern und kann so für eine gemeinsam getragene Lösung sorgen. Dieser Führungsstil ist insbesondere vor der Initiierung von Innovationsprozessen und bei der Ideenbewertung und -auswahl von Bedeutung (vgl. Gebert, 2002).

Auch in den letzten Phasen des Innovationsprozesses, der Umsetzung der Ideen und Stabilisierung der Prozesse, sind gewisse Führungsverhaltensweisen vonnöten, um erfolgreich zu innovieren. In diesen letzten Phasen sind keine neuen Ideen mehr erwünscht, hier geht es lediglich um das Umsetzen der Veränderung. Dabei muss die Führungskraft dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter sowohl in der Lage als auch gewillt sind, die Veränderungen umzusetzen. Fähigkeiten können durch Training oder Lernen am Modell aufgebaut werden. Die Motivation der Mitarbeiter kann man durch Loben oder andere Formen der Belohnung für die Umsetzung der Neuerung erhöhen. Diesen Führungsstil, der erfüllte Ziele belohnt, nennt man *Management by objectives* (vgl. Gebert, 2002).

Ein Führungsstil, der als besonders hilfreich in Innovationsprozessen beschrieben wird, ist der *transformationale Führungsstil* (vgl. Streicher et al., 2006). Transformationale Führung zielt auf gegenseitige Fortentwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften hin zu höheren Standards (siehe Gebert, 2002). Vier Faktoren werden dabei als charakteristisch für den transformationalen Führungsstil angesehen:

1) *Idealized Influence*: Damit ist eine charismatische Ausstrahlung der Führungskraft gemeint, die sie mit modellhafter Vorbildwirkung und persönlicher Ausstrahlung über authentische und glaubwürdige Selbstdarstellung erreichen kann.
2) *Inspirational Motivation*: Hierunter versteht man visionäre Führung, die in der Kommunikation und Vermittlung von Visionen und der Begeisterung durch optimistische Zukunftsorientierung besteht.
3) *Intellectual Stimulation*: Unter fordernder Führung versteht man, dass die Führungskraft ihre Mitarbeiter zu kreativ-innovativen Denken herausfordert. Dies kann sie z.B. durch das Infrage-stellen gewohnter Annahmen und das Betrachten von Problemen aus ungewöhnlichen Blickwinkeln erreichen.
4) *Individualized Consideration*: Fördernde Führung meint die persönliche Wertschätzung und das gegenseitige Vertrauen durch die Berücksichtigung individueller Potentiale und Besonderheiten.

Forschungsergebnisse zu diesem Führungsstil zeigen, dass er zu mehr Leistung bei gleichzeitig höherem Wohlbefinden führt (vgl. Gebert, 2002).

> Transformationale Führung ermöglicht einerseits eine Anpassung an den zunehmenden Wettbewerbs- und Innovationsdruck, andererseits geschieht dies nicht zu Lasten der Mitarbeiter, sondern gründet auf einer stabilen Vertrauensbeziehung mit gegenseitigem Fördern und Fordern (vgl. Laux & Schmitt, 2009, S. 12).

Weiterhin inspiriert der transformationale Führungsstil Mitarbeiter dazu, ihre bisherigen Vorgehensweisen zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verändern. Den Mitarbeiter werden darüber hinaus die Visionen des Unternehmens aufgezeigt, und sie können gegebenenfalls für die Umsetzung der Visionen gewonnen werden (vgl. Maier et al., 2007).
Laut Streicher et al. (2006) ist in den kreativen Phasen des Innovationsprozesses der transformationale Führungsstil und in den Umsetzungsphasen ein aufgabenorientierter Führungsstil förderlich. Dies widerspricht jedoch nicht dem Konzept der „Full Range of Leadership“ nach Bass und Avolio (1996), auf die das Konzept der transformationalen Führung zurückgeht. Sie gehen davon aus, dass transformationale Führung nur möglich ist, wenn man die transaktionalen Führungsstile, wie „Mangament by Objectives“, beherrscht. Damit kann sich eine innovationsorientiert und transformational führende Führungskraft situationsbedingt dem entsprechenden Führungsstil bedienen.

2.2.3 Stressbewältigung als Voraussetzung von Innovation und Kreativität

In Interviews mit Führungskräften im Rahmen des WertFlex-Projekts (vgl. Kap. I 2.3) kommt bei den meisten Teilnehmern zum Ausdruck, dass diese unter starkem Druck stehen. Zeitdruck verhindere oftmals die Beschäftigung mit Innovation. Auch in den wenigen kurzen freien Zeiten wäre man kognitiv meist mit alltäglichen Herausforderungen beschäftigt, so dass freies Denken, das für Kreativität von Nöten sei, nicht möglich wäre.

Genauer untersuchten Amabile, Hadley und Kramer (2002) den Einfluss von Zeitdruck auf Kreativität mittels Tagebuchstudie. Als Stichprobe dienten 177 Angestellte aus Projektteams, in denen Kreativität gefordert war. Diese füllten täglich ein Tagebuch mit geschlossenen Fragen zur Arbeitsbelastung und einer offenen Frage, in der sie ein Ereignis des Tages schildern sollten, das ihnen besonders im Gedächtnis blieb. Generell zeigen die Autoren, dass sich Zeitdruck negativ auf die Kreativität ihrer Teilnehmer auswirkt. Dies gilt nicht nur für den Tag an dem der Zeitdruck berichtet wird, sondern auch an den zwei darauffolgenden Tagen und die weitere Projektlaufzeit. Insbesondere die Antworten auf die offene Frage ließen Rückschlüsse auf den Einfluss von Stress auf Kreativität der Teilnehmer zu. Durch Vergleiche in welchen Situationen die Personen berichten kreativ gewesen zu sein mit Situationen in denen dies nicht möglich war, entstand ein vier-Felder-Schema zu Zeitdruck und Kreativität. Standen die Personen unter wenig Zeitdruck, zeigten sie dann Kreativität, wenn sie sich wie auf einer „Expedition“ fühlten. Hierbei entstanden eher Ideen, die Probleme identifizieren. Zeigten die Teilnehmer keine Kreativität, wenn sie keinen Zeitdruck empfanden, wurden sie dazu vom Management auch weniger angehalten. Aber auch unter Zeitdruck zeigten einige Teilnehmer kreative Ergebnisse. Möglich wurde Kreativität dann, wenn die Teilnehmer einen längeren abgegrenzten Zeitraum zur Verfügung hatten, in dem sie sich ausschließlich mit einer Aufgabe beschäftigen konnten und dabei das Gefühl hatten, dass ihre Arbeit wichtig und nützlich ist. Im Gegensatz dazu, sahen sich Teilnehmer unter Zeitdruck, die gleichzeitig mit einem stark segmentierten Arbeitstag konfrontiert wurden, nicht in der Lage kreative Leistungen zu erbringen. Da die meisten Angestellten über stark segmentierte Arbeitstage klagen, empfehlen Amabile et al. (2002) bei der Projektplanung Zeit für Kreativität einzuplanen, damit eine Ideenproduktion erfolgreich möglich wird.

Auch Meier (2011) stellt in ihren Innovationscoachings fest, dass die Bewältigung von Stress eine wichtige Voraussetzung für Kreativität oder Innovation ist. Generell kann aus der Forschung abgeleitet werden, dass starker Stress einen negativen Einfluss auf die Arbeitsleistung und das Wohlbefinden Angestellter hat (vgl. Bartholdt & Schütz, 2010). Für den spezifischen Einfluss von starkem Stress auf Kreativität – über Zeitdruck hinaus – existieren kaum Forschungsergebnisse. Ausführlichere Forschung findet sich zur Wirkung von Emotionen und Stimmung, sowie der Arbeitsumgebung auf Kreativität, die im Folgenden kurz dargestellt werden soll.

Isen (2003) führt eine große Anzahl an Studien auf, die belegen, dass eine positive Stimmung förderlich für kreatives Problemlösen ist. Auf der anderen Seite kann eine negative Stimmung in einer Gruppe, die kreativ sein will, zu Unproduktivität führen. Denn es fehlt der Wille, gemeinsam die beste Lösung zu finden und nicht seine Meinung durchsetzen zu wollen (vgl. Carnevale & Isen, 1986). Weitere Ergebnisse zeigen, dass eine positive Stimmung die kognitive Flexibilität und die Fähigkeit unterschiedliche Perspektiven einzunehmen unterstützt (vgl. Isen, 2003). Ebenso beschäftigte sich Fredrickson (2001) mit der Rolle positiver Emotionen auf Kognition und insbesondere Kreativität. Aufgrund der Annahme, dass Emotionstheorien zu negativen Emotionen, die Funktionsweise positiver Emotionen nicht ausreichend erklären können, entwickelte sie die Broaden-and-Build-Theorie. Danach dienen positive Emotionen der Erweiterung des Gedanken- und Handlungsspielraums sowie personaler Ressourcen. Als Beispiel führt Fredrickson an, dass positive Emotionen Menschen dazu veranlassen, an einer Sache dranzubleiben und sie weiterzuverfolgen. Nur so können Neuentdeckungen und Innovation entstehen. In einer breit angelegten Studie können Amabile, Barsade, Mueller und Staw (2005) die positiven Effekte einer guten Stimmung auf Kreativität in einer Feldstudie belegen. Sie zeigen auch andersherum, dass das Finden einer kreativen Lösung meistens einen positiven Effekt auf die Stimmung hat. Etwas differenzierter ist der Einfluss positiver Stimmung im Innovationsprozess zu sehen. Kaufmann (2003) diskutiert, dass der positive Zusammenhang zwischen Kreativität und positiver Stimmung nur in der Ideenfindungsphase zu finden ist. Auf die Prozesse um die Ideenfindung herum, wie das Finden eines Problems, Informationssammlung und Ideenselektion scheint eine positive Stimmung keinen bis negativen Einfluss zu haben.

Da sich eine positive Stimmung positiv auf Kreativität auszuwirken scheint, scheint es sinnvoll in der Ideenfindungsphase darauf zu achten, dass diese vorherrscht oder zumindest induziert werden kann. Demgegenüber steht das Konzept Stress. Hierunter versteht man nach Aldwin (2007) dreierlei; den Auslöser oder die Situation, die von der Person eine Anpassungsleistung erfordert, die physiologischen Reaktionen auf die Situation sowie darüber hinaus das Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen einer Situationen und den Ressourcen eines Systems (z.B. einer Person). Die letzte Definition von Stress greifen Lazarus und Launier (1981) in ihrem transaktionalen Stressmodell auf. Das Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen der Situation und den Ressourcen einer Person erfordere eine Wiederanpassungsleistung an die Umwelt. Je nachdem wie sowohl die Anforderungen als auch die Ressourcen sowie die Passung der beiden bewertet werden, gerät die Person unter Stress.

Welche Situationen dagegen bei Personen Stress auslöst, unterliegt individuellen Unterschieden. Genauso unterliegt auch die Effektivität der Bewältigungs- oder Coping-Strategie persönlichen Eigenschaften und Vorlieben (vgl. Aldwin, 2007). Dennoch gibt es Situationen, die bei vielen Personen Stress auslösen, und Strategien, die vielen Menschen helfen mit dem Stress umzugehen. Bei Führungskräften können beispielsweise eine zu hohe Arbeitsbelastung, das Treffen unangenehmer Entscheidungen aber auch zwischenmenschliche

Probleme mit Stress verbunden sein. Allerdings sind wirksame Coping-Strategien eine Voraussetzung für nachhaltige Innovationsprozesse, da chronischer Stress Personen ihre Potenziale nicht optimal nutzen lässt (vgl. Laux & Schmitt, 2008). Darüber hinaus verhindert Stress das Entstehen einer kreativitätsförderlichen positiven Stimmung.

Eine stressfreie Arbeitsumgebung scheint also zur Kreativität beizutragen. In einer Studie mit Wissenschaftlern konnte Amabile (1996) herausfinden, dass Forscher ihr kreatives Potential unter bestimmten Bedingungen besser ausschöpfen konnten. Zu diesen Bedingungen gehörten eine hohe Verantwortung für die Initiierung neuer Ideen, die Möglichkeit Unterstützung in Form von Forschungsassistenzen zu erhalten, wenige Unterbrechungen durch den Vorgesetzten und hohe Arbeitsplatzsicherheit. Diese Bedingungen stellen laut Amabile den Rahmen für stressfreies Arbeiten.

2.2 Innovationscoaching

Zur Förderung innovationsförderlicher Verhaltensweisen kann ein Coaching die Personalentwicklungsmaßnahme der Wahl sein. Wie bereits abgesteckt, ist das Spektrum an Verhaltensweisen und Fähigkeiten, die einen Einfluss auf den Erfolg der Führungskräfte im Innovationsgeschehen haben, relativ breit. Aus diesem Grund scheint eine individuumszentrierte Maßnahme wie Coaching sinnvoll. Hier kann auf die persönlichen Herausforderungen der Teilnehmer eingegangen werden, welche die Führungskräfte für sich im Innovationsprozess im weiteren Sinne sehen. Ein Workshop, der beispielsweise Kreativitätstechniken vermittelt, kann ergänzend eingesetzt werden, jedoch nicht den komplexen Prozess der Innovation in all seinen Facetten von Fördermöglichkeiten abdecken.

Meier (2011) beschreibt das von ihr entwickelte Innovationscoaching als „thematisch fokussiertes Persönlichkeitscoaching“ (S. 15), womit sie sich auf das Persönlichkeitscoaching von Riedelbauch und Laux (2011) bezieht. Meier (2011) schlägt weiterhin vor, die Bearbeitung individueller Anliegen mit wissenschaftlichen Erkenntnissen aus Persönlichkeitspsychologie, Innovations- und Kreativitätsförderung zu ergänzen. Dabei stehen der subjektive Förderbedarf und das Erreichen der individuellen Coaching-Ziele im Vordergrund. So werden Forderungen an gutes Coaching, wie Individuums- und Ressourcenorientierung oder ein ganzheitliches Vorgehen, gewahrt.

In der konkreten Umsetzung bedeutet dies, dass der Ablauf des Persönlichkeitscoachings mit thematischen Ergänzungsvorschlägen zum Thema Innovationsförderung und einen Kreativitätsworkshop bereichert wird. Nach der Erhebung von persönlichen Coaching-Anliegen und Ressourcen des Teilnehmers werden vom Coach passende theoriegeleitete Ergänzungsvorschläge gemacht. Dabei liegt die Entscheidung beim Coaching-Teilnehmer, ob er diese annehmen möchte oder nicht. Daraufhin erfolgt die Bearbeitung der

Anliegen, gegebenenfalls durch wissenschaftliche Erkenntnisse ergänzt. In dieser Zeit oder nach Abschluss des eigentlichen Coachings findet ein additiver Kreativitätsworkshop statt, in dem die Teilnehmer neue Erkenntnisse aus der Kreativitätsforschung kennenlernen, sowie verschiedene Kreativitätstechniken an alltagsnahen Problemstellungen erproben können. Das Innovationscoaching stellt sich einer ausführlichen Evaluation, um Wirkung und Wirksamkeit für den Teilnehmer sicher zu stellen. Dazu werden nach jeder Sitzung, am Ende des Coachings und nach drei Monaten, bei einem sogenannten Follow-Up, die Ergebnisse evaluiert (vgl. Meier, 2011). Zusammengefasst und aktueller befindet sich die Konzeption in Laux und Meier (2014) sowie in ihrer Anwendung in Meier und Laux (2014). Die vorliegende Arbeit orientiert sich an diesem Vorgehen.

2.3 Das Verbundprojekt WertFlex

Die Entstehung dieser Arbeit beruht zu großen Teilen auf dem Verbundprojekt WertFlex (Wertebasiert Flexibel – Chancen des Human-Ressourcen-Managements zum Erhalt und Ausbau transformationaler Innovationskultur). Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanzierte und vom Europäischen Sozialfond kofinanzierte Verbundprojekt erarbeitete zwischen September 2009 und April 2013 gemeinsam Lösungen für persönlichkeitsorientierte Innovationsförderung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Diese wurden bei den beteiligten Praxispartnern etabliert und evaluiert. Das Innovationscoaching mit Humor stellt dabei eine Maßnahme in einem integrierten Gesamtkonzept zur transformationalen Innovationskultur dar (vgl. Schültz, Strothmann, Schmitt, & Laux, 2014). Eine kurze Zusammenfassung des praktischen Teils dieser Arbeit findet sich in der Abschlusspublikation des Projektes (Dornaus, 2014). Weitere Informationen über das Projekt sowie sämtliche Ergebnisse können Schültz et al. (2014) entnommen werden.

3. Humor – Forschungsergebnisse zu innovationsbezogenen Themen

Dieses Kapitel widmet sich zunächst den Grundlagen von Humor, um das Verständnis für den allgemeinen Forschungsgegenstand zu erhöhen (Kap. I 3.1). Der Forschungsstand zu Humor und Innovation wird in Kapitel I 3.2 erläutert. Daran schließen sich Kapitel zu Forschungsergebnissen von Humor und den innovationsbezogenen Themen Kreativität (Kap. I 3.3), Führung (Kap. I 3.4) und Stressbewältigung (Kap. I 3.5) an, die bereits in Kapitel I 2.1 dargelegt wurden. Abschließend soll beleuchtet werden, welche Erkenntnisse aus der Anwendungsforschung zum Einsatz von Humor existieren (Kap. I 3.6).

3.1 Grundlagen Humor

„Der Lachbazillus gehört zu den Bakterien, die sich nur schwer isolieren lassen; und hat man ihn endlich unter dem Mikroskop, so erweist er sich als hefeartiges, universales Ferment, dass für die Herstellung von Wein und Essig ebenso nützlich ist, wie für die Zubereitung von Brot."
(Koestler, 1966, S.23)

Die Multifunktionalität von Humor ist bis heute unbestritten. Eine genaue Definition von Humor, die alle Aspekte berücksichtigt, scheint es nicht zu geben. Daher möchte diese Arbeit Humor zunächst innerhalb der Forschungsrichtungen der Psychologie positionieren (Kap. I 3.1.1). Die Bestimmung der Begriffsherkunft gibt über den Wandel des Begriffes Humor Auskunft (Kap. I 3.1.2). Daran schließt sich die Zusammenfassung von Theorien über Humor an (Kap. I 3.1.3). Diese müssen jedoch immer im Hinblick auf den Begriffsgebrauch von Humor zur Zeit ihrer Entstehung interpretiert werden. Daher werden hier auch Theorien des Komischen und Amüsanten dargelegt. Zur Erläuterung von Humor als Prozess verstanden, sollen zunächst Modelle von Humor skizziert werden (Kap. I 3.1.4), die daraufhin in Kapitel I 3.1.5 und I 3.1.6 näher hinsichtlich Ausdrucksformen und Funktionen von Humor beleuchtet werden sollen. Abschließend wird in Kapitel I 3.1.7 der Frage nachgegangen, inwiefern Humor erlernbar ist.

3.1.1 Einordnung in die Forschungsrichtungen der Psychologie

Zunächst stand Humor wenig im Forschungsinteresse von Psychologen. Als Begründung nennt Martin (2007) die Angst davor, dass man zu einem unseriösen Thema wie Humor keine seriöse Forschung betreiben könne. Mit dem Aufkommen der positiven Psychologie, sei auch die Forschung zum Thema Humor vertieft worden.

Das Konzept des Humors lässt sich keiner spezifischen Forschungsrichtung der Psychologie zuordnen. Jede Richtung kann einen anderen Aspekt von Humor beleuchten und erklären. Das Wahrnehmen, Verstehen und Produzieren von Humor wird eher der kognitiven Psychologie zuzuschreiben sein. Die Sozialpsychologie hingegen beschäftigt sich eher mit den zwischenmenschlichen Funktionen von Humor und seiner Gruppendynamik. Wie sich der Sinn für Humor von der Kindheit über die Jugend bis in das Erwachsenenalter entwickelt, ist im Bereich der Entwicklungspsychologie anzusiedeln. Durch die Erfassung individueller Unterschiede und den Zusammenhang mit anderen Eigenschaften und Verhaltensweisen leisten Persönlichkeitspsychologen ihren Teil zur Erklärung des Phänomens Humor. Als letztes Grundlagenfach erforscht die biologische Psychologie die physiologischen Aspekte des Humors. Für einen Überblick über aktuelle Forschung zu den einzelnen Fächern eignet sich Ruch (2008).

Wesentlich für diese Arbeit sind jedoch die anwendungsbezogenen Fächer, wie die klinische Psychologie und die Arbeits- und Organisationspsychologie. Hier bezieht sich die Forschung auf Themen, wie man Humor zur Verhaltensmodifikation einsetzen kann, welche Rolle er im Führungsstil oder bei der Stressbewältigung spielt und welche Zusammenhänge zur Produktivität und Kreativität von Individuen bestehen (vgl. Martin, 2007).

Für das Konzept des Innovationscoachings mit Humor werden in den nächsten Kapiteln die wesentlichen Erkenntnisse aus der anwendungsbezogenen Humorforschung dargelegt: Kreativität, Führung, Stressbewältigung sowie Möglichkeiten der Trainierbarkeit von Humor und wie Humor zu Verhaltensmodifikation eingesetzt werden kann. Zunächst soll aber ein kleiner Abriss zu Humor im Allgemeinen gegeben werden. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die Aspekte gelegt, die für die Anwendung relevant sein können.

3.1.2 Etymologie

Ursprünglich stammt der Begriff aus dem Lateinischen (Humor oder Umor) und bedeutet Flüssigkeit oder Feuchtigkeit. Der griechische Philosoph Hippokrates glaubte, dass eine ausgewogene Balance der vier Körperflüssigkeiten Blut, schwarze und gelbe Galle sowie Schleim einen gesunden Menschen ausmachen. Galen schrieb diesen Flüssigkeiten „humores“ psychologische Eigenschaften (sanguinisch, melancholisch, cholerisch, phlegmatisch)

zu. Sind diese Körpersäfte ausgewogen im Körper eines Menschen vorhanden, so ist dieser gesund (vgl. Martin, 2007).

Ende des 16. Jhds wandelte sich im englischen Sprachraum die Bedeutung des Wortes Humor. Als „Humour“ wurde nun ein Mensch bezeichnet, der unabsichtlich komisch war, weil er von der Norm abwich. In diesem Zusammenhang lässt sich auch die Bedeutung von Lachen, als aggressives jemanden Auslachen einordnen (vgl. Schütz, 1960). Verlachte man zunächst nur angeborene Abweichungen, die durch eine unausgewogene Mischung der Körpersäfte zu begründen war, bezog sich „Humours“ nach und nach mehr auf die „zahlreichen Eitelkeiten und Albernheiten“ (Schütz, 1960, S. 197), die sich Menschen aneignen. Das Auslachen angeborener Gebrechen wurde verpönt, das Komische sollte keinen Schaden anrichten. Dabei wurde bis einschließlich dem 17. Jhd. der Ausgelachte als „Humours“ bezeichnet, der dabei passiv ist und aufgrund seines Wesens unwissentlich und ungewollt zum Ausgelachten wird. Ende des 17. Jhd wandelte sich dieses passive Begriffsverständnis im englischen Sprachraum. So wurde nun auch als Humor bezeichnet, wenn der Mensch selbst erkennt, was an seiner Person lächerlich ist. „Das Wort bezeichnete nun nicht mehr nur einen Zustand, sondern eine schöpferische Möglichkeit, eine geistige Haltung“ (Schütz, 1960, S.198). Damit bekommt „Humor“ zum ersten Mal die Bedeutung einer Geisteshaltung, die den Menschen auf wohlwollende Art ihre Fehler und Unpässlichkeiten klar macht. Im deutschen Sprachraum indes, bedeutet Humor im 17. Jhd noch Temperament oder Charakter. Erst durch deutsche Dichter, die an der englischen Dichtkunst und Lebensweise interessiert waren, erhielt im 18. bis 19. Jhd. die englische Bedeutung des Wortes Humor Einzug in die deutsche Sprache. Humor ist nun eine Fähigkeit, die einen Menschen seine Narrheit klug und mit Witz darstellen lässt. Seine positive Bedeutung beschreibt Freiherr von Knigge (1792, zitiert nach Schütz, 1960) zum ersten Mal, indem er von einer wohlwollenden Grundstimmung, Fröhlichkeit und von Herzen kommender Witz als Charaktereigenschaften eines Menschen schreibt, der nicht böse sein kann (vgl. Schütz, 1960).

Gerade für Persönlichkeitspsychologen bedeutsam ist die Entwicklung der Bedeutung des „Sinns für Humor“, was als Charakter-/ oder Persönlichkeitseigenschaft zu bezeichnen und dessen Ursprünge auf Galen zurückzuführen ist. Bedeutete es im 18. Jhd noch das Humorvolle in den Unvollkommenheiten des Lebens erkennen zu können, wurde es bereits Mitte des 19. Jhd zu einer erwünschten Charaktereigenschaft (vgl. Martin, 2007). Anfang des 20. Jhd beschrieben Psychologen (z.B. Allport, 1966) den Sinn für Humor als eine Eigenschaft, die zu einer gesunden Persönlichkeit gehört. Allport (1966) beschreibt dabei Humor als Fähigkeit über Dinge lachen zu können, die man liebt, aber auch über die eigene Person. Damit einher geht auch die Fähigkeit zur Selbsterkenntnis. Dabei war Humor eine Form des Komischen, neben Witz, Ironie, Sarkasmus und Schalk. Inzwischen wird der Begriff aber breiter verwendet und ist zum Oberbegriff geworden. Damit löst er den Begriff des Komischen ab und beinhaltet nun auch negative Formen wie Spott und Sarkasmus (vgl. Ruch, 1998).

3.1.3 Theorien zur Erklärung des Humorvollen

Eine Vielzahl von Erklärungen und Hypothesen, warum wir lachen oder was wir als humorvoll empfinden, kann unterschiedlichen theoretischen Ansätzen zugeordnet werden. Zum einen gibt es Theorien der Komik oder des Humors, die erklären sollen, warum es beim Menschen einen Lachreflex oder allgemeiner Humor gibt und welchem Zweck diese dienen. Zum anderen erklären weitere Theorien, was wir als komisch empfinden, also warum zum Beispiel ein Witz als lustig empfunden wird und wie Humor funktioniert (vgl. Ziv, 1984). Zu den Humor-Theorien liefern verschiedene Autoren verschiedene Unterteilungen. Überblicke über diese Theorien finden sich beispielsweise bei Keith-Spiegel (1972), Nyman (1932) oder Titze und Eschenröder (2007). Die prominentesten Erklärungsansätze sind Psychophysiologische Modelle (inklusive Theorien psychischer Energie und Spannungszustände), Aggressions- und Überlegenheitstheorien und die Inkongruenz- oder Widerspruchshypothese (inklusive Bisoziation nach Koestler, 1976). Diese Dreiteilung findet sich z.B. in Mosak (1987). Eine weitere Theoriengruppe, der in der heutigen Forschung jedoch kaum mehr Beachtung geschenkt wird, ist die fiktionale Humortheorie nach Nyman (1932). Diese vier Theoriengruppen sollen im Folgenden kurz dargestellt und anhand von ein bis zwei Vertretern erläutert werden.

(1) Psychophysiologische oder Erregungs- und Entspannungsansätze: Diesen Theorien oder Ansätzen ist gemeinsam, dass sie dem Lachen oder dem Humor eine entspannende Wirkung zuschreiben. Er dient also bspw. in Stresssituationen dem Abbauen von Anspannung oder der Katharsis, im psychoanalytischen Sprachgebrauch (vgl. Mosak, 1987). Die erste psychophysiologische Theorie stammt von Spencer (1987) und bildet die Grundlage für alle weiteren Erklärungsansätze dieser Klasse. Er war der Auffassung, das menschliche Nervensystem funktioniere wie eine Dampfmaschine. Im Körper wird danach Energie aufgebaut, die durch Bewegung abgebaut werden muss. Eine Möglichkeit sich dieser Energie zu entledigen ist Lachen. Hier soll nur kurz auf die Theorien zwei weiterer prominenter Vertreter dieser Erklärungsklasse eingegangen werden: Freud (1992) und Berlyne (1974).

1905 beschrieb Freud (1992) in seinem Werk „Der Witz“ eine Triebtheorie über Witze. Er unterteilt in harmlose und tendenziöse Witze. Letztere werden als humorvoller empfunden, da sie eine bestimmte Lust oder einen Trieb befriedigen. Eben diese Lust, die in der Tendenz des Witzes angesprochen wird. Die Befriedigung dieser Tendenzen, die meist aggressiver oder sexueller Natur sind, kann nur durch den Witz erreicht werden, da andere Befriedigungsformen gesellschaftlich nicht akzeptiert sind. Somit dient der Witz / Humor einer gesellschaftlich anerkannten Triebspannungsreduktion. Witz, Komik und Humor seien alles Methoden, die kindliche Euphorie durch eine Art Ersatzbefriedigung wiederzuerlangen. In seinem späteren Werk „Der Humor“ von 1927 beschreibt Freud (1992) dass eine „humoristische Einstellung – worin immer diese bestehen mag – [sich] gegen die eigene

oder gegen fremde Personen wenden [kann]“ (S.253). Dabei entsteht ein Lustgewinn für die eigene Person, aber auch für andere Zuhörer oder Beobachter. Dieser entsteht dadurch, dass statt einer starken negativen Emotion (wie Frust, Ärger oder Angst) Luft zu machen eine humorvolle Bemerkung geäußert wird: „aus dem ersparten Gefühlsaufwand wird nun […] die humoristische Lust“ (S.254). Der Unterschied zwischen Witz und Humor liegt darin, dass der „Humor […] nicht nur etwas Befreiendes wie der Witz und die Komik [hat], sondern auch etwas Großartiges und Erhebendes, welche Züge an den anderen Arten des Lustgewinns aus intellektueller Tätigkeit nicht gefunden wird“ (S.254). Das bedeutet, Humor hat die Funktion das Ich vor den Leiden der Realität zu schützen, indem es ihm die Möglichkeit gibt, über ihnen zu stehen (Freud, 1992). Zu Freuds Unterscheidung von Witz und Humor muss erläutert werden, dass Anfang des 20. Jhd. im Gegensatz zu heute, Humor nicht den Witz beinhalten konnte, sondern beide als eigenständige Formen der Komik betrachtet wurden (siehe Kapitel I 3.1.2).

Ein weiteres Modell zu Humor und Erregung / Spannungsreduktion stammt von Berlyne (1974). Er erläutert, dass durch einen Witz oder etwas Ungewisses im Körper Spannung entsteht, ein „arousal boost“. Die Pointe oder die Reduzierung der Ungewissheit durch eine einfache Erklärung führen zu einem rasanten Spannungsabfall, dem sogenannten „arousal jag“. Dieser Abfall äußert sich in lautem Lachen. Diese Theorie erklärt auch, warum Menschen nach bedrohlichen Situation lachen. Dies stellt aber nur eine Theorie des Lachens dar und erklärt einen Teil von Humor. Als weitere Kriterien führt Berlyne (1974) an: Humor ist im Vergleich zu Spiel oder Kunst kurz. Man ist nach einen Witz nur kurz erheitert. Er ist eingebettet in Hinweisreize, dass etwas nicht ernst genommen werden soll, sondern dass es sich um etwas Humorvolles handelt. Im Zentrum seiner Theorie steht aber, wie bei allen Theorien dieser Klasse, die Spannungsreduktion, die durch Humor oder Lachen entsteht. Diese Theoriengruppe liefert damit einen wichtigen Erklärungsansatz für den Einsatz von Humor als Stressbewältigungsstrategie (vgl. Martin, 2007).

(2) Aggressions- und Überlegenheitstheorien: Diese Theoriengruppe ist die älteste Erklärung für Humor und Lachen und geht zurück bis Plato und Aristoteles. Zentral an dieser Gruppe ist, dass immer ein „Opfer“ existiert, das ausgelacht wird und sich die Auslacher damit überlegen fühlen können. Beispiele dafür finden sich in Kriegsszenarien oder in der Bibel. So hatten die Araber im Mittelalter einen Komiker dabei, der am Abend der Schlacht Witze über den Feind machte und so die Krieger motivierte, sich damit überlegener zu fühlen. In der Bibel findet man das Wort Lachen in fast der Hälfte der Fälle in einem aggressiven Zusammenhang (vgl. Ziv, 1984). Der Aspekt des Ausgelacht-Werdens muss jedoch im Hinblick auf die Etymologie des Wortes Humor interpretiert werden (siehe Kapitel I 3.2.1). Eibl-Eibesfeldt (1999) bietet dafür eine verhaltensbiologische oder evolutionstheoretische Erklärung, Nyman (1932) nutzt eine eher kognitive Hypothese.

Eibl-Eibesfeldt (1999) unterscheidet: „Lächeln und Lachen haben eine gemeinsame Wurzel, scheinen jedoch in verschiedener Weise ritualisiert“ (S.250). Lächeln ist ihm zufolge eher eine beschwichtigende Geste. Im Lachen hingegen stecke Aggression, da es sich aus den rhythmischen Lauten von Primaten entwickelt habe, die damit einem Feind drohen und in der Gruppe einen festeren Zusammenhalt erlangen. Dieses „Lachen“ ist für außerhalb der Gruppe Stehende „unangenehm, ja, wenn es den Charakter des Auslachens trägt, wirkt es ausgesprochen aggressiv, herausfordernd“ (S. 249).

Nyman (1932) bezeichnet diese Theoriengruppe als *Degradations- oder Herabwürdigungstheorie.* Diese beschreibt, dass etwas als komisch empfunden wird, wenn es sich erst als überlegen oder groß darstellt, dann aber als klein oder unterlegen enttarnt wird. „Die Komik wird hier also durch einen Kontrast in absteigender Richtung hervorgerufen“ (Nyman, 1932, S. 166).

Die Betrachtung dieser Theorien scheint insofern relevant, als sie auf die abwertenden und für Coaching und Arbeitsalltag dysfunktionalen Aspekte des Humors hinweisen. So führt das Auslachen einer Person bei ihr unter Umständen zu Schamgefühlen. Damit wird sie aus der Gruppe ausgegrenzt und kann im schlimmsten Fall ihre Arbeit nicht mehr erledigen. Ein Beispiel für einen aggressiven Witz, der eine Gruppe von Menschen ausgrenzt:

Das Wort „Vegetarier“ kommt aus den Indischen und heißt: „zu blöd zum Jagen“

Die Angst ausgelacht zu werden nennt sich Gelotophobie. Menschen, die unter Gelotophobie leiden erleben das Lachen ihrer Mitmenschen − selbst wenn es sich nicht auf ihre Person bezieht oder aggressiv gemeint ist − grundsätzlich als einen Angriff gegen die eigene Person und damit eine Bedrohung für das Selbstwertgefühl (vgl. Titze, 2009; Titze & Eschenröder, 2007). Humor sollte im Umgang mit Menschen, die unter dieser Form von Phobie leiden, vorsichtig oder gar nicht eingesetzt werden (vgl. Martin, 2007).

Ein weiterer Aspekt der Überlegenheit ist die Erhabenheit über eigene Fehler, sich also über sich selbst lustig zu machen und damit über seinen eigenen Fehlern stehen zu können (siehe Dumbs, 2002). Diese Selbstironie kann auch im Coaching oder Arbeitsalltag der Coaching-Teilnehmer als Bewältigungsstrategie dienen.

(3) Inkongruenz- oder Widerspruchshypothese: Diese Theoriengruppe widmet sich primär den kognitiven Erklärungsansätzen von Humor, also auch der Frage, wann ein Witz als lustig wahrgenommen wird (vgl. Keith-Spiegel, 1972). Folgender Witz veranschaulicht die einfache Widerspruchstheorie:

Im Büro des Brokers ist ein schwerer Fehler passiert. Daraufhin meint der Chef vorwurfsvoll zu seinem Devisenhändler: "Sind nun Sie verrückt, oder bin ich es?"
"Aber Chef, ein Mann wie Sie wird doch keine verrückten Mitarbeiter beschäftigen..."

Hier entsteht durch die Aussage des Mitarbeiters eine Paradoxie. Wenn der Chef verrückt ist, muss es der Mitarbeiter auch sein und anders herum. Paradoxien und weitere kognitive Inkongruenzen erklärt Koestler (1976) mit dem Prinzip der Bisoziation. Damit will er „eine Unterscheidung zwischen dem routinemäßigen Denken, das sich sozusagen auf einer Ebene

vollzieht, und dem schöpferischen Akt […] treffen, der sich immer […] auf mehr als einer Ebene abspielt“ (S. 25). Der Begriff beschreibt, dass zwei bislang nicht verbundene Bezugssysteme in einem Ereignis aufeinander treffen. Das Ereignis ist dann nicht nur mit einem System assoziiert, sondern gleich mit zwei Systemen verbunden, also bisoziiert (vgl. Koestler, 1976).

Ein Marquis am Hofe Ludwig XIV. tritt in das Boudoir seiner Frau und erwischt sie dort mit Bischof. Daraufhin tritt er ans Fenster und fängt an die Leute auf der Straße zu segnen. Seine Frau fragt verängstigt: „Was tut Ihr da?“ Er entgegnet: „Monsignore vollziehen meine Pflichten, also vollziehe ich seine.“
(adaptiert nach Koestler, 1966, S.23)

Koestler (1966) selbst erklärt das Zustandekommen der Bisoziation:

> Entscheidend ist, daß das Verhalten des Marquis zugleich unerwartet und trotzdem vollkommen logisch ist – wenn auch von einer Logik, die in einer solchen Situation gewöhnlich nicht zur Anwendung kommt. Es ist die Logik der Arbeitsteilung, des *quid pro quo*, des Gebens und Nehmens. Demgegenüber hatten wir erwartet, daß sich die Handlungsweise des Marquis nach einer anderen Logik, einem anderen Verhaltenskodex richten würde. Aber gerade dieser Zusammenprall der beiden miteinandern unvereinbaren Spielregeln oder Assoziationschemata ist es, der die Spannung zur Explosion bringt. Das Prinzip, das dieser Geschichte zugrunde liegt, ist somit das Erfassen einer Situation oder Idee L in zwei in sich geschlossenen, aber gewöhnlich nicht miteinander vereinbarenden Bezugssystemen M1 und M2. Das Ereignis L, in dem sich die beiden Systeme treffen, wird gleichzeitig sozusagen auf zwei verschiedenen Wellenlängen zum Schwingen gebracht. Solange dieser ungewöhnliche Zustand andauert, ist L nicht nur mit einem Assoziationssystem verbunden, sondern mit zweien << bisoziiert >> (S. 24, Kursivdruck i. O.).

Dieses Aufeinandertreffen der Bezugssysteme beschreibt Koestler (1966) demnach auch als Knall, durch den das Komische und das Schöpferische entsteht. Koestlers Theorie der Bisoziation soll in Kapitel I 3.3.1 noch genauer in Bezug zu Kreativität beleuchtet werden.

Widerspruchs- oder Inkongruenztheorien gehen also davon aus, dass etwas als lustig erscheint, wenn ein nicht mit dem kognitiven Bezugsmodell vereinbarer Reiz gegeben wird. Das bedeutet, etwas wird in einen Rahmen oder eine andere Wirklichkeit gestellt und erhält so eine neue Bedeutung (vgl. Titze & Eschenröder, 2007). Hierunter wird auch das Nicht-Erfüllen von Erwartungen eingeordnet (vgl. Forabosco, 1992). Folgender Witz veranschaulicht dieses Prinzip:

Chef: "Wir haben eine ganze Menge Post aufzuarbeiten. Das ist bestimmt Arbeit für Wochen. Was schreiben sie zuerst?" Sekretärin: "Meine Kündigung."

Manche Witze spielen auch gekonnt mit den Bezugsrahmen von Witzen selbst.

Was ist schwarz, rasselt und fliegt durch die Luft? – Eine Amsel mit Schneeketten.
Was ist gelb-schwarz, fliegt und macht Mus-Mus? – Eine Biene im Rückwärtsgang

Erst, wenn man dieses Witze-Prinzip kennt, bei dem auf eine Frage mit mehreren Elementen eine zutreffende aber absurde Antwort gegeben wird, kann man folgenden Witz verstehen:

Was ist das: Tagsüber sitzt man drauf, nachts schläft man drin und morgens putzt man sich damit die Zähne? – Ein Stuhl, ein Bett und eine Zahnbürste.

Man erwartet nun auch eine absurde Antwort, wird aber dadurch überrascht, dass es die naheliegende ist. Keith-Spiegel (1972) ordnet den Überraschungseffekt einer eigenen Theoriengruppe zu, da das Humorerleben erst nach der Auflösung der Inkongruenz stattfindet. Eben dies beschreibt Forabosco (1992) mit der Debatte, ob für das Erleben von Humor die

Lösung der Inkongruenz vonnöten ist. Eine erste Informationsverarbeitungstheorie zur Wahrnehmung von Humor in Witzen erarbeitete Suls (1983). Darin spielt das Erkennen der alternativen Regel hinter dem Überraschungsmoment des Witzes eine wichtige Rolle. Erst durch das Erkennen dieser Regel wird Humor erlebt.

Diese Theoriengruppe scheint eher kognitiv orientiert. Durch die Verbindung bislang unverbundener Bezugssysteme kann sie im Zusammenhang mit Kreativität relevant werden.

(4) fiktionale Humortheorie: Nyman (1932) führt vier Theorien auf das Fiktionsmotiv oder das Als-Ob-Verhalten zurück: Die Herabwürdigungs-, die Inkongruenz-, die Spiel- und die reine Mechanisierungstheorie. Der Also-ob- oder Fiktionsschlüssel meint, „daß man etwas als etwas anderes nimmt, als es ist; d.h. daß wir das Opfer einer Täuschung, einer falschen Erscheinung, einer logischen oder moralischen Illusion werden, die wir jedoch unmittelbar als solche durchschauen“ (S. 168). Die Herabwürdigungstheorie besagt, dass etwas, das zunächst groß oder mächtig erscheint, sich doch als klein oder unwichtig herausstellt. Dies ist dann der komische Moment. Nach Nyman (1932) liegt hier ein Als-Ob-Verhalten vor, da das Kleine so tut als ob es größer wäre. Weiterhin zeigt Nyman (1932), dass auch die Inkongruenztheorie, die bereits dargestellt wurde, nur durch das zunächst Scheinbare erklärt werden kann. Ein reiner Widerspruch reicht nicht aus, um die Komik zu erklären, wichtig ist, dass eine Tatsache zunächst sinnvoll oder logisch erscheint, um dann als Widerspruch enttarnt zu werden. Bei der Spieltheorie scheint die Nähe zum So-Tun-Als-Ob sehr offensichtlich. Die Komik wird hierbei mit dem „Glauben-machen“ begründet. Das zugrunde liegende Prinzip ist laut Nyman (1932) das gleiche wie bei den anderen Theorien. Letztlich glaubt die *reine Mechanisierungstheorie* des Komischen, „je mehr etwas Lebendiges so aussieht oder sich benimmt, wie ein reiner Automat, desto lächerlicher oder zum Lachen reizender erscheint es uns“ (Nyman, 1932, S.167). Damit tut also etwas lebendiges so, als wäre es ein Automat und wirkt durch die Fiktion komisch (vgl. Nyman, 1932).

Renner (2006) untersucht in seiner Arbeit zu histrionischer Selbstdarstellung den Zusammenhang zwischen Als-Ob-Verhalten und Komik. In einer Verhaltensbeobachtung mit Fremd- und Selbsteinschätzung fand er heraus, dass beobachtete Als-Ob-Verhaltensweisen (wie kurzzeitige Verstellung durch Grimassen oder Gesten) höher mit der eingeschätzten Witzigkeit (Selbst und Fremd) korreliert als andere histrionische Verhaltensweisen.

3.1.4 Humor als Prozess

In seiner psychologischen Humordefinition teilt Martin (2007) den Humorprozess in vier wesentliche Komponenten: eine soziale, eine kognitive, eine emotionale und das Lachen. Einige Komponenten lassen sich spezifischen Theoriengruppen zuteilen, andere sind nicht

durch eine einzige Theorie erklärbar. Für die Erklärung dieser Komponenten sind mehrere Theoriengruppen relevant.

Kognitive Aspekte von Humor sind das Wahrnehmen und Erkennen einer humorvollen Äußerung, eines Bildes oder einer Situation. Die Analyse, was Menschen als humorvoll empfinden und worüber sie lachen, geschieht oft auf der Basis von Witzen (vgl. Martin, 2007). Diese Aspekte werden von der Inkongruenztheorie am besten erklärt.

Das Erleben von Humor kann ebenso einen Einfluss auf die Stimmung und den positiven Affekt haben. Im Gehirn werden beim Lachen dieselben Regionen im limbischen System angeregt, wie beim Konsum von Drogen (vgl. Martin, 2007). Zillmann (2000) beschreibt in seiner Mood Management Theorie, dass Menschen versuchen ihre Stimmung durch den Konsum von bspw. Comedy-Shows positiv zu beeinflussen. Ruch und Zweyer (2001) sprechen bei der Emotion, die durch einen humorvollen Stimulus ausgelöst wird von Erheiterung. Martin (2007) hingegen schlägt das englische Wort „mirth“ vor, dessen Übersetzung ins Deutsche „Fröhlichkeit“ jedoch nicht so passend scheint wie Erheiterung. Im Weiteren wird, wenn es eindeutig um die emotionale Reaktion auf einen humorvollen Stimulus geht, von Erheiterung gesprochen. Emotionale Aspekte können am besten durch Ansätze erklärt werden, die sich mit Anspannungs- und Entspannungszuständen beschäftigen.

Lachen kann als Ausdruck der Emotion Erheiterung begriffen werden. Dabei variiert dieser Ausdruck von einem Lächeln bis hin zu einem lauten Lachen (vgl. Martin, 2007). Martin (2007) argumentiert, dass wir fast ausschließlich in sozialen Situationen lachen, da es sich beim Lachen um eine Form der Kommunikation mit anderen Menschen handelt. Insofern ist Lachen primär ein soziales Phänomen, das hauptsächlich in Situationen erlebt wird, in denen Individuen mit anderen Menschen interagieren (vgl. Martin & Kuiper, 2009). Humor wird dabei als eine Form spielerischer Interaktion beschrieben (vgl. Martin, 2007).

Ein etwas ausführlicherer Humor-Prozess findet sich bei Dumbs (2002). Auf der Basis des Prozesses von Ruch & Carrell (1998) zum Konstrukt Erheiterung schlägt Dumbs (2002) folgendes „im Sinne eines verhaltenstherapeutischen Bedingungsmodell [konzipiertes]“ (S. 55) Modell vor:

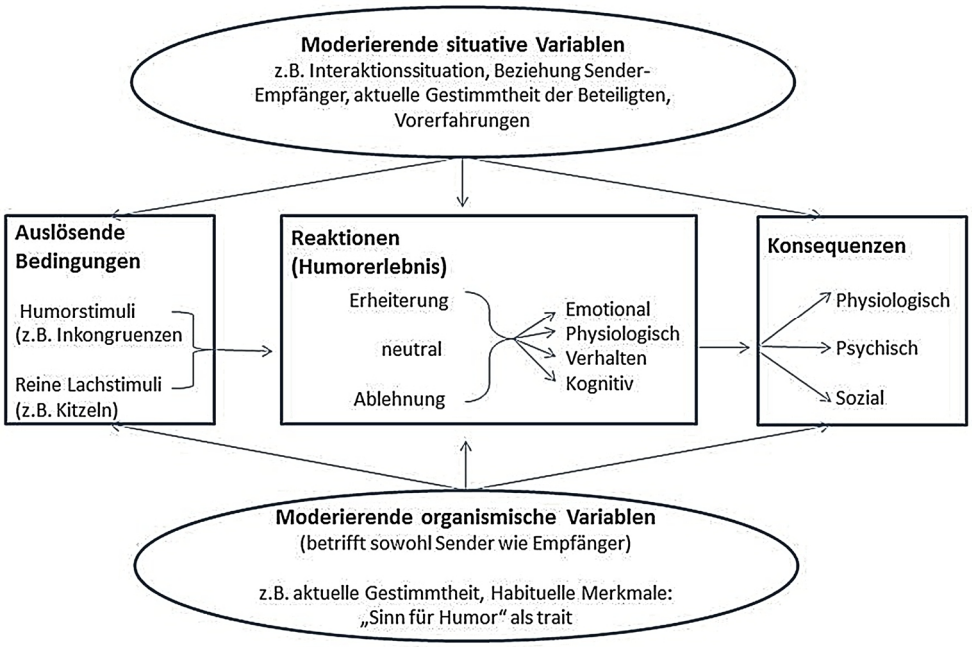


Abb. I 3.1: Modell „Humor als Prozess" von Dumbs (2002) S. 54

Zu den auslösenden Bedingungen zählen dabei Humorstimuli und Lachstimuli. Humorstimuli sind Reize wie Witze oder andere Inhalte, die den Rezipienten innerlich oder äußerlich zum Lachen oder Lächeln veranlassen. Aber auch der Anstieg und plötzliche Abfall von Anspannung gilt als Humorstimulus. Reine Lachstimuli sind frei von Humor, sie beinhalten also keinen Aspekt der Humortheorien. Ein Kitzelreiz, Lachgas oder Lachyoga sind Beispiele für Lachstimuli (vgl. Abb. I 3.1).

Moderierende Variablen sind Faktoren, die den Humorprozess beeinflussen können. Dumbs (2002) unterscheidet zwischen situativen und organismischen Moderatoren.

Die Humorreaktion oder das Humorerlebnis kann, wie vom Humorsender intendiert, zu Erheiterung einer neutralen oder negativen Reaktion führen. Diese drücken sich auf physiologischer, emotionaler, kognitiver und Verhaltensebene aus (vgl. Dumbs, 2002). Physiologische Effekte sind beispielsweise eine Erhöhung der Herzfrequenz, ein Anstieg der Hautleitfähigkeit oder hormonelle Veränderungen (vgl. Ruch, 2000, für einen Überblick über weitere physiologische Effekte). Auf kognitiver Ebene ist für ein Humorerleben das Verstehen des Witzes, also das Erkennen der Inkongruenz, Voraussetzung. Ebenso geschieht auf dieser Ebene eine Einschätzung der Witzigkeit und damit eine Ablehnung oder Zustimmung zu den humorvollen Inhalten. Je nach Bewertung des Humorprodukts fällt dann auch die Reaktion auf emotionaler Ebene aus. Bei positiver Bewertung empfindet der Humorrezipient Erheiterung, wohingegen er bei negativer Bewertung Wut, Ekel oder Ärger empfinden kann. Auf der Verhaltensebene erkennt man das Lachen oder Lächeln. Ein intensives Lachen kann weitere Verhaltensweisen mit sich ziehen, wie sich auf die Schenkel klopfen, den Körper verbiegen oder Tränen vergießen (vgl. Dumbs, 2002).

Konsequenzen aus der Humorreaktion unterteilt Dumbs (2002) in physiologisch, psychisch und sozial. Die für diese Arbeit wichtigen Funktionen oder positive Konsequenzen von Humor werden in den Kapiteln 3.1.6, I 3.2 bis I 3.5 dargestellt.

3.1.5 Humorformen

Martin (2007) teilt die Humorformen in drei Gruppen ein, Witze oder andere Formen vorformulierten Humors, der von einer Person zur anderen übertragen wird; spontaner Humor, der zumeist aus Interaktionen im alltäglichen Leben auftritt; versehentlicher Humor oder solcher, der aus Unfällen zustande kommt. Witze sind kleine abgeschlossene Geschichten, die durch ein überraschendes Ende, eine sogenannten Pointe lustig werden. Dabei können sie vom Kontext unabhängig erzählt und von bestimmten Sätzen eingeleitet werden, die klar machen, dass ein Witz folgt (vgl. Long & Graesser, 1988). Spontaner, situativer Humor ist die Form, die im alltäglichen Leben am häufigsten vorkommt (vgl. Martin & Kuiper, 2009). Im Vergleich zu Witzen ist sie kontextgebunden und entsteht zumeist aus einer Situation heraus und kann durch Nacherzählung nicht den gleichen Erheiterungseffekt erzielen wie die Situation selbst (vgl. Martin, 2007). Die Erheiterung wird dabei durch verschiedene Prinzipien erzielt (vgl. Long & Graesser, 1988). Long und Graesser (1988) identifizierten beispielsweise elf Formen aus der Analyse verschiedener Talkshows. Neben diesen verbalen, situativen Humorformen existieren noch eine Reihe nonverbaler Formen wie Grimassen, Gesten oder Gangarten (vgl. Martin, 2007). Als letzte Gruppe von Humorformen beschreibt Martin (2007) den versehentlichen oder unabsichtlichen Humor. Hier kann ebenso zwischen nonverbalen Ausrutschern (Slapstick: auf einer Bananenschale ausrutschen) und verbalen Versprechern (Freudsche Versprecher) unterschieden werden.

Zur Unterscheidung verschiedener Humorstile entwickelten Martin, Puhlik-Doris, Larsen, Gray und Weit (2003) den Humor-Style-Questionaire (Fragebogen zu vier Humorstilen). Neben positiven und negativen Formen unterscheiden sie selbst- und fremdbezogene Formen, so dass ein Vier-Felder-Schema wie in Tabelle I 3.1 entsteht. Dieser Fragebogen wird in der Forschung insbesondere dann eingesetzt, wenn zwischen positiven und negativen Humorformen unterschieden werden soll.

Tab. I 3.1: Humorstile im Humor-Styles-Questionnaire nach Martin et al. (2003)

	Selbstbezogen	**Fremdbezogen**
Positive Intention	Personen verfügen über einen humorvollen Blickwinkel auf die Welt, der sie über Ungereimtheiten schmunzeln lässt. Aber auch in Stresssituationen können diese Personen auf Humor als persönliche Ressource zurückgreifen.	Der Humor wird in Interaktion mit anderen geäußert. Ziel ist hierbei andere zu erheitern oder auch aufzumuntern. Diese Art von Humor ist beziehungsaufbauend und nicht aggressiv.
Negative Intention	Dies ist eine stark selbstabwertende Form des Humors. Personen mit diesem Humorstil machen viele Witze auf eigene Kosten und lachen mit anderen mit, wenn über sie gescherzt wird. Sie stellt eine extreme Form von Selbstironie dar	Diese Art von Humor ist aggressiv und kommt zum Einsatz, wenn andere abgewertet, geärgert oder manipuliert werden sollen. Auch Humor, der eine bestimmte Zielgruppe abwertet, fällt hierunter. Das Ziel ist meist, sich selbst durch die Abwertung anderer aufzuwerten.

Welche Formen von Humor eine Person bevorzugt, kann eine Frage der Persönlichkeitspsychologie sein. Den Fragen, was an Humor eine Persönlichkeitseigenschaft, eine Fähigkeit, eine Tugend oder eine ästhetische Wahrnehmung ist und welche Humorstile es gibt, geht das nächste Kapitel auf den Grund.

3.1.6 Funktionen von Humor

In den Theorien und Erklärungsansätzen zu Humor werden bereits einige Funktionen angesprochen. Hier sollen diese Funktionen noch genauer beleuchtet und mit aktuellen wissenschaftlichen Befunden weiter ausdifferenziert werden.

Martin (2007) unterteilt in drei grobe Funktionsklassen von Humor: kognitiven oder sozialen Nutzen von Erheiterung, Möglichkeiten der Kommunikation oder sozialen Beeinflussung, spannungsreduzierende Wirkung oder Stressbewältigung.

Kognitiven Nutzen haben Individuen dadurch, dass Erheiterung oder generell positive Emotionen Kreativität und kognitive Flexibilität also divergentes Denken positiv beeinflussen (vgl. Isen, 2003). Beim konvergenten Problemlösen scheint der Einfluss einer humorvollen Stimmung von Geschlecht und Aufgabe abzuhängen. Für das weibliche Geschlecht konnte keinerlei Einfluss nachgewiesen werden. Beim männlichen Geschlecht konnten durch eine humorvolle Stimmung Einbußen in der Testleistung bei verbalen Analogien und Verbesserungen bei Aufgaben zur räumlichen Vorstellung festgestellt werden (siehe Belanger, Kirkpatrick, & Derks, 1998).

Ebenso hat Humor aber auch Effekte auf unsere sozialen Beziehungen. Shiota, Campos, Keltner und Hertenstein (2004) konnten drei verschiedene Funktionen positiver Emotionen auf zwischenmenschliche Beziehungen herausstellen. So dient Humor der Identifizierung geeigneter Beziehungspartner, dem Entwickeln, Ausbauen und Halten dieser Beziehungen sowie der Zusammenarbeit bei Aufgaben, die nicht alleine zu bewältigen sind.

Neben dem Aufbau und Erhalt von Beziehungen generell, stellt Humor aber auch eine besondere Form der sozialen Interaktion dar. Eine humorvolle Bemerkung kann immer mit einer Intention (z.B.: sich als humorvoller, netter Mensch darzustellen) verbunden sein. Außerdem können mit Humor Bemerkungen geäußert werden, die sonst zu konfrontativ wären und zu Eskalation führen könnten. Humor kann aber auch dazu dienen, Normen festzulegen und eine Gruppe abzugrenzen. Jemand, der nicht zu einer Gruppe gehört oder von der Norm abweicht, ist dabei Ziel von Spott oder Witz und wird von der Gruppe ausgelacht. Das bedeutet, bei dieser Form sind immer mehr als zwei Personen beteiligt, während die deeskalierende und gesichtswahrende Form der humorvollen sozialen Interaktion sich meist unter zwei Personen abspielt (vgl. Martin, 2007).

Die spannungsreduzierende, stressbewältigende Wirkung von Humor wird in Kapitel I 3.4 ausführlicher beschrieben. Kurz eingeordnet lässt sich annehmen, dass sich durch Humor in Stresssituationen auf emotionaler Ebene die spannungsgeladene Stimmung reduzieren und sich damit auf kognitiver Ebene weitere Auswege finden lassen.

3.1.7 Humor und Persönlichkeit – Ist Humor lernbar?

Humor als Persönlichkeitseigenschaft wird umgangssprachlich als Sinn für Humor bezeichnet. Die Herkunft der Bedeutung Sinn für Humor wurde bereits im Kapitel Etymologie geklärt. Eine Person, die Sinn für Humor hat, schätzt und initiiert ihn häufiger und lacht öfter und intensiver als andere (vgl. Ruch, 2008). Damit wird er heutzutage breiter definiert und beinhaltet alle Aspekte der Komik.

Sinn für Humor ist eine sehr beliebte Charaktereigenschaft, von der die meisten Personen denken, dass sie sie besitzen. Doch was verbirgt sich dahinter? Martin (2007) fasst kritisch zusammen, dass der Sinn für Humor keine einheitliche Eigenschaft, sondern eher eine Gruppe von Traits und Fähigkeiten ist. Deshalb soll sich der Forscher genau überlegen, welches theoretische Konstrukt von Sinn für Humor seiner Forschungsfrage zu Grunde liegt, um dementsprechende Messinstrumente zu verwenden. Aus diesem Grund werden nur zwei Konzepte angerissen, die in der folgenden Arbeit zur engeren Auswahl stehen.

McGhee (2010) sieht als Basis-Fähigkeit von Humor das Spielerische, nur wer Inkongruenzen spielerisch betrachten kann, erkennt den Humor. Ruch und Carrell (1998) konnten mittels Faktorenanalyse – der von McGhee entwickelten Sense of Humor Scale (SHS) –

zwei Skalen ermitteln: Ernsthaftigkeit vs. Verspieltheit und positive Stimmung oder Optimismus vs. Negative Stimmung oder Pessimismus.

Ruch und Kollegen kommen mit einer anderen Methode zu einem ähnlichen Ergebnis. Sie starteten mit der Annahme, dass zu Humor sowohl eine kognitive als auch eine emotionale Basis vonnöten ist. Daher stellen sie in den Mittelpunkt ihres Fragebogens, des State-Trait-Heiterkeits-Inventars (STHI), die Konstrukte Heiterkeit, Ernst und schlechte Stimmung (vgl. Ruch, 2008). Der Faktor Heiterkeit erklärt in dem von McGhee entwickelten Fragebogen zum Sinn für Humor, der SHS, die meiste Varianz (vgl. Ruch & Carrell, 1998). Unter *Trait-Heiterkeit* wird im STHI die generelle Tendenz eines Menschen verstanden, schwierige Situationen gelassen zu nehmen, sie positiv zu deuten sowie generell heiter durchs Leben zu gehen. Ebenso als emotionale Dimension ist *schlechte Laune* als Eigenschaft definiert, generell eher missmutig oder traurig zu reagieren. Als kognitiver invertierter Faktor des Sinns für Humor wird der *Ernst* als Tendenz beschrieben, alltägliche Ereignisse auf ihre Bedeutung für selbstgesetzte große Ziele hin zu betrachten, generell Situationen und Aufgaben zu bevorzugen, die objektive Lösungen benötigen und Humor besetzte Situationen eher abzulehnen. Diese Konstrukte werden im State-Teil des Fragebogens auch als veränderbare momentane Zustände beschrieben. So ist *State-Heiterkeit* beschrieben als die Tendenz in einer bestimmten Situation auf einen Humorstimulus mit Lachen oder Lächeln zu reagieren. *State-Ernst* dagegen beschreibt einen Zustand von Ernsthaftigkeit und Nüchternheit und *schlechte Launen* von Missmut und Traurigkeit (vgl. Ruch, Köhler, & Van Thriel, 1997).

Hinter diesem Konzept verbirgt sich die Annahme, dass der Sinn für Humor eine mehr oder weniger stabile Persönlichkeit ist. Darüber hinaus gibt es jedoch weitere Konzepte, die im Sinn für Humor eine Fähigkeit sehen. Dabei wird meist von der Fähigkeit gesprochen, andere mit Humor zu unterhalten, egal ob mit erinnerten oder selbst erdachten Witzen. Eine Aufteilung der Konstrukte „Humor genießen“ und „selbst aktiv Humor produzieren“ scheint sinnvoll, da die beiden Konstrukte nicht miteinander korrelieren. Humorproduktion hingegen korreliert mit Kreativität (vgl. als Beispiel zur Erhebung von Humorproduktion Feingold & Mazzalla, 1993).

3.1.8 Zusammenfassung der relevanten Aspekte von Humor für das Innovationscoaching

Betrachtet man die Etymologie des Wortes Humor, fällt auf, dass seine Bedeutung lange Zeit mit Auslachen und Ausgrenzung von Personen zu tun hatte. Heute wird Humor als Überbegriff für Witz und Komik verwendet, damit löst er den Begriff Komik ab.

Es gibt vier gängige Theoriengruppen, die sich einer Erklärung von Humor oder Komik widmen. *(1) Erregungs- und Entspannungsansätze* erklären, dass durch Komik Anspannung gelöst werden kann. Diese bezieht sich entweder auf eine vorher bestehende Ungewissheit oder einen Widerspruch (vgl. Berlyn, 1974), oder auf eine Triebreduktion (vgl. Freud, 1992). Relevant ist diese Theoriengruppe für Erklärungen, warum Humor zur Stressbewältigung dienen kann. *(2) Überlegenheitstheorien* beschäftigen sich mit den Aspekten Andere auszulachen und Ausgrenzung durch Humor. Damit beziehen sie sich auf den alten Sprachgebrauch von Humor. Für die Praxis sind sie insofern von Nutzen, als dass sie erklären, wie Humor im Arbeitsalltag nicht eingesetzt werden sollte, z.B. indem er gezielt gegen eine Person gerichtet ist. Der Abgrenzungseffekt von Humor kann aber hilfreich sein, wenn er das Teamgefühl im Unternehmen durch die Abgrenzung zu Konkurrenten stärkt. *(3) Inkongruenz-Theorien* beschreiben, dass das Auflösen einer Inkongruenz oder die Änderung des Bezugssystems einen Witz komisch machen. Hierunter ist auch das Prinzip der Bisoziation von Koestler einzuordnen. Diese Theoriengruppe hat eine Relevanz für die Erklärung des Zusammenhangs von Humor und Kreativität. *(4) Die fiktionale Humortheorie* schließlich stellt das Als-Ob-Verhalten in den Mittelpunkt der Erklärung des Komischen. Übertragen auf die Anwendung im Coaching bedeutet dies, dass im humorvollen Verhalten durch den Coach im Coaching oder durch die Führungskraft im Berufsalltag der Als-Ob-Charakter stets deutlich zum Ausdruck kommen sollte. Dies ist zum Beispiel im Einsatz von Ironie wichtig.

Humor als Prozess kann in die Komponenten, sozial, emotional, kognitiv und Lachen unterteilt werden (vgl. Martin, 2007). Ein komplexeres Bedingungsgefüge für den therapeutischen Kontext bietet Dumbs (2002), das als Orientierungsrahmen für diese Arbeit dienen kann.

Ausdrucksformen von Humor sind relativ divers. Martin et al. (2003) unterscheiden vier Arten von Ausdrucksformen, selbstbezogenen und fremdbezogenen Humor jeweils kombiniert mit positiven und negativen Intentionen.

Die Zuordnung von Ausdrucksformen zu bestimmten Theorien und Funktionen gelingt bislang nur in Einzelfällen. Relevante Funktionen für diese Arbeit finden sich in allen drei von Martin (2007) genannten Funktionsklassen: kognitiver und sozialer Nutzen der Erheiterung, als Mittel der Kommunikation und sozialen Beeinflussung sowie die spannungsreduzierende Wirkung des Humors. Der kognitive Nutzen kann Kreativität anregen, soziale oder zwischenmenschliche Funktionen werden im Bereich Führung relevant und spannungsreduzierende Aspekte dienen der Stressbewältigung.

Der Sinn für Humor scheint eine Persönlichkeitseigenschaft zu sein. Dies belegt das State-Trait-Heiterkeits-Inventar, das die Facetten Heiterkeit, schlechte Laune und Ernst untersucht. Ruch und Carrell (1998) konnten belegen, dass es sich hierbei um relativ stabile Persönlichkeitsmerkmale handelt. Darüber hinaus geht das Konstrukt Humorproduktion. Hierunter versteht man eine Fähigkeit, die mit Kreativität korreliert (vgl. Feingold &

Mazzella, 1993). Im Rahmen dieser Arbeit spielt die Unterscheidung zwischen Humor als Persönlichkeitseigenschaft und Humor als Fähigkeit nur eine untergeordnete Rolle. Relevant ist eher, was am Humor einer Person entwicklungsfähig ist und wie diese Entwicklung möglicherweise aussehen kann.

3.2 Forschungsstand Humor und Innovation?

„Während die lehramtliche Betriebs- und Managementwissenschaft das Thema Humor geflissentlich noch weitgehend ausklammert, […] entwickelt sich allmählich in mehr und mehr – vor allem: amerikanischen – Unternehmen die Bewusstwerdung, dass unsere Lebenstrends früher oder später Spaß und Humor als Verstärker von Innovation und Kreativität höhere Stellenwerte einräumen werden."
Schlicksupp (2008) S.72

Schlicksupp (2008) beschreibt in diesem Zitat eine Diskrepanz, für die diese Arbeit eine Lösung anbieten möchte. Es soll darum gehen, wie Humor zur Förderung von Innovation eingesetzt werden kann und eine Theorie darüber entwickelt werden, wie Humor und Innovation möglicherweise zusammenhängen. Schlicksupps These, dass Humor oder eine spielerische Atmosphäre als Teil eines Unternehmensklimas zu mehr Innovation führen, untersuchte Ekvall (1996) im Rahmen einer Studie, die ein Messinstrument zur Erhebung eines innovationsförderlichen Unternehmensklimas (Creative Climate Questionaire: CCQ) überprüft. In mehreren ausführlichen Faktorenanalysen identifiziert er zehn Faktoren, die für ein kreatives Unternehmensklima relevant sind, eine davon ist Humor und spielerische Atmosphäre. Diesen Faktor beschreibt er als eine Atmosphäre, in der Witze erlaubt und spielerische Verhaltensweisen erwünscht sind. Bei einem Vergleich innovativer mit stagnierenden Unternehmen, operationalisiert durch die Anzahl der Patente und erfolgreiche Markteinführungen neuer Produkte, zeigte sich, dass innovative Unternehmen sich durch einen signifikant höheren Wert auf der Skala Humor auszeichnen als stagnierende Unternehmen. Diese Studie stellt einen Hinweis dar, dass Humor im Rahmen des Unternehmensklimas zur Förderung von Innovation beitragen kann. Über die Art und Weise der Förderung äußert sich Ekvall (1996) jedoch nicht. Wie bereits in Kapitel I 2.1 beschrieben, kann eine psychologische Innovationsförderung nur über bestimmte psychologisch beinflussbare Variablen von statten gehen. Für diese Arbeit wurden Kreativität, Führung und Stressbewältigung als Ansatzpunkte identifiziert.

Eine andere Herangehensweise an die Identifizierung der Ansatzpunkte von Humor als Förderfaktor für Innovationen bietet Schlicksupp (2008). Er stellt für die einzelnen Schritte im Innovationsprozess jeweils Möglichkeiten der Förderung durch Humor dar. Der entsprechende Innovationsprozess wurde bereits in Kapitel I 1.2 skizziert. Schlicksupp

(2008) beschreibt für die ersten drei Schritte Einsatzmöglichkeiten von Humor. So kann Humor beim Erkennen von Chancen oder Problemen helfen, die zu Innovationen führen können. Im zweiten Schritt geht es darum, sich durch Humor von den alten Lösungswegen zu befreien und neuartige Herangehensweisen zu finden. Aber auch bei der Generierung von Lösungen kann Humor hilfreich sein. Eine Weiterführung der Herangehensweise von Schlicksupp findet sich in Dornaus (2013). Hier wird auch für die restlichen Schritte des Innovationsprozesses dargestellt, welche Möglichkeiten Humor als Förderfaktor bietet.

Dem Ziel dieser Arbeit wird jedoch eine Darstellung des Förderfaktor Humors über die innovationsbezogenen Fähigkeiten eher gerecht. Denn sowohl der innovationsbezogene Einsatz von Humor im Coaching als auch die Erstellung eine Theorie zum Zusammenhang von Humor und Innovation können nur über entsprechendes innovationsbezogenes Verhalten vorgenommen werden. Daher soll hier der Forschungsstand zu Zusammenhängen von Humor mit Kreativität, Führung und Stressbewältigung dargestellt werden. Warum diese drei Fähigkeiten für Innovation relevant sind und was die Unterscheidung von innovationsbezogenen Fähigkeiten und innovationsbezogenem Verhalten für diese Arbeit bedeutet, wurde bereits in Kapitel I 2.1 beschrieben.

3.3 Forschungsstand Humor und Kreativität

„Um Überraschung auslösen zu können, muß der Humorist über ein gewisses Maß an Originalität verfügen; er muß also im Stande sein, sich von den stereotypen Denkgewohnheiten zu lösen.“
Koestler (1966) S.88

Anhand dieses Zitats wird deutlich, dass ein Zusammenhang zwischen Kreativität oder Originalität und Humor besteht. So wird hier die Leistung eines Humoristen als kreativ oder schöpferisch beschrieben. Daher widmet sich dieses Kapitel zunächst der konzeptuellen Ähnlichkeit von Humor und Kreativität. Anschließend werden Forschungsergebnisse beschrieben, wie Humor Kreativität beeinflussen kann. Zum Schluss wird darauf eingegangen, wie Humor mit organisationaler Kreativität zusammenhängt und wie man dies im beruflichen Alltag nutzen kann. Was unter Kreativität zu verstehen ist, findet sich in Kapitel I 2.2.1.

3.3.1 Zur Ähnlichkeit von Humor und Kreativität

Schlicksupp (2008) propagiert, dass „dem humorvollen Produkt quasi automatisch eine kreative Leistung innewohnt“ (S. 56) und „in den Merkmalen kreativer Menschen […] sich das

Wesen Kreativität selbst [spiegelt]“ (S. 56). Diese zwei Thesen versucht er mit 12 Merkmalen, Eigenschaften oder Fähigkeiten zu belegen, über die sowohl kreative als auch humorvolle Menschen verfügen. Darunter sind naheliegende Merkmale, wie gedankliche Flexibilität, also der Wechsel zwischen kognitiven Bezugssystemen, sowie Freude am Spiel und Experiment, aber auch weniger eingängige Eigenschaften, wie die Aufgeschlossenheit gegenüber Emotionen und den Inhalten des Unterbewusstseins, zu finden. Diese Auflistung schließt Schlicksupp (2008) mit dem Fazit „Humor ist eine Ausdrucksform von Kreativität, ist gelebte Kreativität“ (S. 59).

Neben der Herangehensweise über Persönlichkeitsvariablen finden sich auch Ähnlichkeiten in weiter gefassten Definitionen von Humor und Kreativität. Für beide Konstrukte ist Originalität und Überraschung von Bedeutung. Als zweites Definitionskriterium ist für beide ein Bezugssystem vonnöten. Kreativ kann etwas nur sein, wenn es für eine bestimmte Zielgruppe sinnvoll oder nützlich ist. Auch Humor muss sich auf ein weiteres, meist weit hergeholtes oder beim ersten Eindruck nicht naheliegendes, Bezugssystem beziehen, sonst wird ein Witz nicht als lustig sondern eher als merkwürdig empfunden (vgl. Kap. I 3.1.3 Inkongruenz- und Widerspruchshypothesen). Dabei stellt die Auflösung einer zunächst entstandenen Unklarheit nur eine Art von Humor dar (vgl. O’Quin & Derks, 2011). Neben Ähnlichkeiten in der Definition der Konstrukte Humor und Kreativität bestehen nach O’Quin und Derks (2011) auch Gemeinsamkeiten im kognitiven Prozess, emotionale Übereinstimmungen sowie ähnliche soziale Prozesse als Bedingung.

Insbesondere bei der Humor-Produktion scheinen ähnliche *kognitive Prozesse* abzulaufen wie bei Kreativität oder beim divergenten Denken. Die Humor-Produktion erfolgt in ähnlicher Weise wie das Finden kreativer Lösungen. So zeigte Derks, dass es bei der Humor-Produktion ähnlich wie bei Kreativität günstiger ist, viele Ideen zu produzieren. Auf diese Weise finden sich bei den Ideen mehr, die von anderen als kreativ bewertet werden. Humor zu verstehen hängt, konzeptuell betrachtet, dagegen eher mit konvergentem als mit divergentem Denken zusammen. Jedoch ergeben alle Studien Ergebnisse, die gegen diese These sprechen. So korreliert Humor-Produktion gleich moderat mit Kreativität wie Humor-Wahrnehmung (vgl. O’Quin & Derks, 2011).

Koestler (1966) beschäftigt sich ausführlich mit der Parallelität von Humor und Kreativität. So beschreibt er, dass der Wissenschaftler, der Künstler und der Spaßmacher mit dem gleichen *kognitiven Prinzip* arbeiten. Dieses nennt er Bisoziation. Bei der Erzählung einer Geschichte oder eines Witzes steigt zunächst die Spannung, die bei einer tragischen Geschichte logisch gelöst wird und so zur Katharsis führt. Bei einem Witz hingegen wird die Erzählung nicht wie erwartet fortgesetzt, sondern durch etwas Unerwartetes unterbrochen, die Spannung löst sich eher in einer Explosion. Relevant ist dabei jedoch, dass das Unerwartete trotzdem logisch ist. Eine Situation oder Ereignis L befindet sich gleichzeitig in der Logik zweier Bezugssysteme, die normalerweise nicht miteinander in Verbindung gebracht werden. Die beiden Systeme treffen sich quasi im Ereignis L, dieses ist dann nicht nur mit

einem System assoziiert, sondern mit einem zweiten bisoziiert. Der schöpferische Akt vollzieht sich nach Koestler (1966) immer in einer Bisoziation, also dort wo zwei unvereinbare Bezugssysteme miteinander in Verbindung gebracht werden. In einem Witz geschieht oft nur eine Bisoziation, in Satiren oder komischen Gedichten jedoch wird häufiger das Bezugssystem gewechselt, so dass es häufiger zu Bisoziation kommt. Dieses Prinzip der Bisoziation lässt sich genauso auf die Kreativität von Forscher und Künstler übertragen (vgl. Kap. I 2.1.1).

Die meisten Humor-Theorien beinhalten einen *emotionalen Aspekt* (vgl. Kap. I 3.1.3). Ob das Triebabbau, emotionale Erleichterung oder Spannungsabbau ist, alle beschreiben einen positiven emotionalen Effekt von Humor. Dieser scheint dem kreativen Akt nicht unähnlich (vgl. O'Quin & Derks, 2011). So fand Isen (1999) heraus, dass auch Kreativität oder das erfolgreiche kreative Problemlösen zu einer guten Stimmung führt.

Humor und Kreativität können nur durch *soziale Prozesse* als solche erkannt werden. Humorvoll ist ein Witz nur, wenn er zumindest einen anderen Menschen zum Lachen bringt. Genauso werden kreative Produkte meist durch andere Personen als den Schöpfer beurteilt. Für beide Phänomen ist also ein sozialer Beurteilungsprozess vonnöten (vgl. O'Quin & Derks, 2011).

In welcher Beziehung stehen Humor und Kreativität nun zu einander? O'Quin und Derks (2011) geben einen Überblick über verschiedene Ansätze wie dieser Zusammenhang aussehen kann: Einige Forscher gehen davon aus, dass Humor eine Form von Kreativität ist. So nutzte bereits Guilford zur Messung des divergenten Denkens die Produktion von Pointen für Cartoons. Ebenso geht Torrance davon aus, dass sich die Kreativität von Kindern in ihrer Humor-Produktion spiegelt. Es versteht sich von selbst, dass sich mit einer derartigen Messung keine Unterschiede zwischen Kreativität und Humor feststellen lassen (vgl. O'Quin & Derks, 2011).

Andere Forscher gehen davon aus, dass es sich sowohl bei Humor als auch bei Kreativität um vielschichtige Phänomene handelt. So existieren inzwischen zahlreiche Instrumente zur Messung von Humor sowie von Kreativität. Allerdings herrscht nach wie vor kaum Einigkeit darüber, welches der beste Weg zur Erfassung beider Konstrukte ist. Daher findet man sehr unterschiedliche Ergebnisse zum Zusammenhang der beiden. In einer Meta-Analyse konnte O'Quin eine moderate positive Beziehung feststellen (vgl. O'Quin & Derks, 2011).

Um Humor zur Förderung von Kreativität einsetzen zu können, scheint jedoch eher relevant, ob Humor einen positiven Einfluss auf Kreativität hat. Das folgende Kapitel widmet sich experimentellen Ergebnissen zu diesem Thema.

3.3.2 Der positive Einfluss von Humor auf Kreativität

Der positive Einfluss einer guten Stimmung auf Kreativität wurde bereits in vielen Studien belegt (für einen Überblick siehe Isen, 1998). Die Induktion positiver Stimmung findet dabei meist entweder durch die Betrachtung eines lustigen Filmausschnitts, durch das Verschenken eines kleinen Geschenks oder das Lesen positiver Wörter statt. Relevant ist dabei, dass überprüft wird, ob die gewünscht Stimmung induziert wurde. Dies ist bei lustigen Filmen fast immer der Fall (vgl. Isen, 2003). Bei dem Versuch, Humorinduktion mit der Induktion positiver Stimmung durch ein Geschenk zu vergleichen, konnten Isen, Daubman und Nowicki (1987) mit dem Geschenk keine positive Stimmung erzeugen. Daher kann kein Vergleich der Induktionsweisen hinsichtlich ihres Einflusses auf Kreativität gezogen werden. (vgl. Isen, 2003). Problematisch erscheint in diesem Zusammenhang, dass viele Autoren eher das Ziel der Induktion einer positiven Stimmung in den Mittelpunkt stellen, als die Art und Weise der Induktion selbst (vgl O'Quin & Derks, 2011). Nichtsdestotrotz scheint es Unterschiede zwischen den Induktionsformen zu geben, daher sollen im Folgenden nur Studien beschrieben werden, die sich explizit mit der Humorinduktion auseinandersetzen. Der Einfluss einer positiven Stimmung auf Kreativität und Innovation wurde bereits in Kapitel I 2.2.3 dargelegt.

Die erste Studie, die belegte, dass Humorinduktion die Ergebnisse in einem Kreativitätstest erhöhen, stammt von Ziv (1976). Er konnte belegen, dass Probanden (in diesem Fall Schüler), die vorher lustige Tonbänder hörten, im Torrence Kreativitätstest höhere Werte erzielten als die Kontrollgruppe. Ebenso konnte der Wert erhöht werden, wenn die Personen vor dem Treatment bereits eine andere Form des Kreativitätstests absolviert hatten. Bei diesen Probanden war der Wert im Test vor dem Treatment signifikant niedriger als danach. Ziv (1976) selbst führt dazu einige Erklärungen an. Durch das Anhören lustiger Tonbänder seien die Probanden in eine andere Art des Denkens gebracht worden, die nicht an konventionelle Antworten wie richtig oder falsch gebunden ist. Konventionelles Denken und das zu schnelle Urteilen kämen aber in unserer heutigen Gesellschaft oft zu schnell und würden das kreative Denken verhindern. Ein Lachen oder Schmunzeln befreie von diesen Restriktionen und unterstütze so das Finden von Inkongruenzen und Ideen. Ebenso wäre Humor ein Hinweisreiz dafür, dass in der Situation rationales Denken momentan nicht wichtig sei. Dadurch können verrückte Ideen geäußert werden. Das Experiment ergab auch, dass Probanden mit Treatment besonders viele humorvolle Lösungen produzierten, die gleichzeitig als kreativ gewertet werden konnten. Ziv (1983) wiederholte dieses Experiment und konnte die Ergebnisse mit Cartoons und Filmen als Humorindikatoren replizieren. In einer zweiten Studie wurden die Schüler explizit dazu aufgefordert, humorvolle Lösungen zu produzieren. Auch hier zeigte sich, dass die Schüler mit Humor-Instruktion kreativere Ergebnisse lieferten als die Schüler ohne entsprechende Instruktion.

Isen et al. (1987) konnten diese Ergebnisse mit einer Stichprobe Erwachsener und einer anderen Kreativitätsaufgabe replizieren. Sie zeigten ihren Probanden einen lustigen Filmausschnitt und ließen sie dann Dunckers Kerzenproblem lösen. Dabei werden die Probanden dazu aufgefordert, mit den Hilfsmitteln einer Schachtel voller Reisnägel eine Kerze an der Wand zu befestigen. Personen, die vorher den humorvollen Film gesehen hatten, lösten das Problem deutlich häufiger, als Personen, die keinen oder einen neutralen Film sahen. Für die Lösung des Problems muss die gedankliche Bindung einer Reisnagelschachtel an das Konzept „Aufbewahrungsort für Reisnägel" gelöst werden, damit die Schachtel zur Lösungsfindung dienen kann. Damit wird die These gestützt, dass durch Humor die Lockerung mentaler Bezugssysteme ausgelöst werden kann.

Auch Filipowicz (2006) testete den Einfluss eines humorvollen Videos auf die Kreativität seiner Probanden. Sein Augenmerk lag dabei darauf, welchen Einfluss die unterschiedlichen Emotionen, die er mit dem Video induzierten wollte, auf die Kreativität dieser haben. Direkt im Anschluss an das Video bat er seine Teilnehmer zu bewerten, wie sie ihre Emotionen hinsichtlich der Dimensionen Glücklich-Unglücklich, Erheitert-Ernst, Aufgeregt-Ruhig, Deprimiert-Freudig erregt, Interessiert-Gelangweilt, Wachsam-Gedämpft und Passiv-Aktiv und wie sie das Video hinsichtlich des Überraschungsgrads, der Entspannung und der Lustigkeit einschätzen. Das Video wirkte auf Männer und Frauen unterschiedlich. So konnten bei Männern mit dem lustigen Video alle Emotionen in die intendierten Richtungen im Vergleich zu einer Kontrollgruppe erhöht werden. Wohingegen bei Frauen lediglich die Emotionen glücklich und erheitert signifikant höher ausfielen als bei der Kontrollgruppe. Auch das Video bewerteten sie unterschiedlich. Frauen empfanden es eher als entspannend, Männer eher als überraschend. Sowohl Männer als auch Frauen empfanden es als lustig. Kreativität wurde durch die Leistung in einem Test erhoben, in dem eine Brücke oder ein Turm gebaut werden muss. Bewertet wird, ob alle Materialien verwendet wurden, wie breit die Brücke oder hoch der Turm ist und wie kreativ unabhängige Gutachter das Gebäude bewerten.

In der Leistung im Kreativitätstest schnitten Männer, die das lustige Video sahen, in allen Variablen signifikant besser ab, als ihre Vergleichsgruppe. Bei den Frauen hingegen konnte dieser Effekt nicht festgestellt werden. Eine ANOVA belegt den Effekt der Interaktion Geschlecht und Emotionsinduktion auf die Leistung. Diesen Unterschied erklärt Filipowicz damit, dass insbesondere die Emotionen, die bei den Frauen nicht induziert werden konnten, den kreativitätsanregenden Effekt von Humor ausmachen. Er verweist aber auch auf die Unterschiede in der Humorwahrnehmung zwischen den Geschlechtern (vgl. Filipowicz, 2006).

Weiterhin konnte Filipowicz (2006) herausfinden, dass die Bewertung des Videos als überraschend den Effekt der Emotionsinduktion auf die von unabhängigen Gutachtern bewertete Kreativität mediiert. Hierfür geben sie drei Erklärungsmöglichkeiten an. Der Überraschungseffekt führt zu einer generellen Erhöhung der Spannung, die sich wiederum positiv

auf das Durchhaltevermögen und damit die Leistung der Teilnehmer auswirkt. Diese Theorie scheint jedoch unwahrscheinlich, da sich der Effekt dann auch bei den quantitativen Messungen in Höhe/Breite und Verarbeitung des Materials hätte zeigen müssen. Die zweite Erklärung ist, dass Probanden die positive Stimmung, die durch die Überraschung entsteht als intrinsische Motivation fehlinterpretieren, die wiederum zu mehr Kreativität führt. Der letzte Erklärungsansatz zielt auf die kognitive Flexibilität ab, die durch den Überraschungseffekt getriggert wird. Da die Studie aber lediglich auf die Emotionen und eine Induktion positiver Gefühle abzielte, kann dieser Erklärungsansatz nicht überprüft werden. Allerdings weist diese Studie darauf hin, dass durch Humor mehr induziert wird als lediglich eine positive Stimmung.

O'Quin und Derks (2011) fassen die Ergebnisse dieser Studien zusammen und extrahieren zwei Wirkungen von Humor auf Kreativität. Der erste Effekt liegt in der positiven Stimmung, die durch Humor induziert wird. Hiermit scheint Angst und Stress zum Beispiel vor Versagen reduziert zu werden. Dies kann insbesondere dann relevant sein, wenn die Testsituation im Kreativitätstest bei den Probanden Leistungsdruck erzeugt. Der zweite Effekt bezieht sich eher auf die kognitive Bandbreite, die mit Humor möglich wird. Durch das Priming von Inkongruenzen durch Humor könnte das gedankliche Netzwerk erweitert werden. In ihrer Zusammenfassung merken sie kritisch an, dass bislang nicht klar ist, wie lange der positive Effekt von Humor anhält und welcher der beiden Faktoren der ausschlaggebende ist. Fraglich ist, ob lediglich die positive Stimmung, die mit Humor erzeugt wird, zu einer Erhöhung der Kreativität führt, oder ob durch Humor mehr erreicht werden kann als bei der Induktion positiver Stimmung mit anderen Mitteln.

Eine aktuelle Studie konnte das Experiment von Ziv (1983) nicht replizieren. Die Probanden waren mit einem Alter von durchschnittlich zehn Jahren deutlich jüngere Schüler als in Zivs Studie. Mit einer relativ kleinen Stichprobe konnten sie einen Unterschied in der Leistung im Torrance Kreativitätstest zwischen den Schülern, die einen humorvollen Cartoon sahen, und den Schülern, die einen neutralen Cartoon sahen, feststellen. Gegen die Erwartung schnitten die Schüler, die einen neutralen Cartoon sahen, besser ab, als die, die den humorvollen Film sahen. Die Autoren begründen dieses Ergebnis mit der Wahl der Cartoons. Es zeigte sich, dass die Schüler mit Humorinduktion nicht deutlich mehr oder lauter lachten als die ohne. Der humorvolle Film war eher textbasiert, wohingegen im neutralen Cartoon deutlich mehr Musik zu hören war. Dies könnte bei den Schülern auch eine positive Stimmung erzeugt oder andere Ebenen der Kreativität angeregt haben (vgl. Boyle & Stack, 2014).

Trotz der einen Studie, die keine Belege finden konnte, kann Humor also als Förderfaktor für Kreativität begriffen werden. Diesem Aspekt widmet sich das folgende Kapitel innerhalb des organisationalen Kontextes.

3.3.3 Humor und Kreativität in Organisationen – Humor als Förderfaktor nutzen

Bislang wurden die Effekte von Humor auf Kreativität im Allgemeinen beschrieben. In dieser Arbeit sollen sie für den organisationalen Alltag und Innovationsfähigkeit nutzbar gemacht werden. Daher widmet sich dieses Kapitel den Ergebnissen der Forschung, die es in diesem Zusammenhang bislang gibt und beschreibt ein Konzept, das sich ausführlicher mit dem Einsatz von Humor zur Generierung von Ideen beschäftigt.

Lang und Lee (2010) betrachten den Einsatz von Humor in Organisationen hinsichtlich seiner Wirkung auf Kreativität. Dabei unterscheiden sie zwischen befreiendem, kontrollierendem und stressreduzierenden Humor. Unter befreiendem Humor ist ein spielerischer und kognitiv anregender Humor gemeint. Kontrollierender Humor beschreibt verdeckt aggressiven Humor, der dazu dient Befehle und Kritik zu formulieren. Stressreduzierender Humor letztlich verbessert das Klima am Arbeitsplatz und entschärft Spannungen. Mittels eigens entworfener Fragebogen und Korrelationsstudie fanden sie heraus, dass befreiender Humor positiv mit organisationaler Kreativität korreliert, kontrollierender Humor hingegen negativ. Kein Zusammenhang ließ sich zwischen stressreduzierendem Humor und organisationaler Kreativität feststellen. Die Studie liefert zwar erste Hinweise zum Einfluss von Humor auf die Kreativität, jedoch liefert sie weder über die Wirkrichtung noch über die Art und Weise der Wirkung Aufschluss. Allerdings zeigt sie auch, dass die Art des Humors ausschlaggebend ist, wenn man Kreativität fördern will.

In einer Feldstudie in Organisationen in Neuseeland analysierte Holmes (2007) mittels qualitativer Inhaltsanalyse, in welchem Zusammenhang Humor in Unternehmen auftritt. Dabei kann sie zwischen Humor, der Beziehungen aufbaut oder stabilisiert und der die Kreativität anregen soll, unterscheiden. Die erste Form tritt relativ häufig auf, wohingegen die zweite Form nur relativ selten zu finden ist. Auf der einen Seite kann Humor vom Thema wegführen, auf der anderen Seite hat er einen positiven Effekt auf Beziehungen und Kreativität. Kreativität anregender Humor geht meist von Führungskräften aus, weswegen Holmes (2007) ihnen in diesem Kontext eine bedeutende Rolle zuweist. Dem Thema Humor und Führung widmet sich Kapitel I 3.4.

Die Art und Weise, wie Humor als Förderfaktor für Kreativität dienen kann, beschreibt Schlicksupp (2008) ausführlich. Dabei sieht er insbesondere in den ersten drei Phasen des kreativen Prozesses eine Wirkung des Humors, das sind:

- Das Erkunden von Chancen und Problemen als Auslöser für kreative Prozesse
- Das Entdecken von neuen Wegen, wie ein Problem angegangen werden kann
- Die konkrete Entwicklung von Lösungsideen

Für die erste Phase, *dem Erkunden von Chancen und Problemen*, ist insbesondere die innere Einstellung, die ein humorvoller Mensch hat, relevant. Schlicksupp (2008) unterteilt zunächst zwei Problemformen, deren Lösung eine Innovation darstellen würde. Zum einen gibt es offene Probleme, die allgemein bekannt sind. Beispiele wären Krankheiten oder gesellschaftliche Probleme. Zum anderen gibt es latente Probleme, die den meisten Menschen nicht bewusst sind, weil sie im Alltag dazugehören. Eine Lösung latenter Probleme würde das Leben aber leichter machen. Um einen Innovationsprozess zu starten, kann man an ein offenes Problem herangehen. Da dieses aber jedem bekannt ist, ist die Konkurrenz relativ groß. Wählt man hingegen ein latentes Problem, hat man gute Chancen, sein Produkt als erster anbieten zu können. Allerdings ist es nicht so einfach diese zu entdecken, denn wir haben uns oft mit den Unzulänglichkeiten des Lebens abgefunden. Bei der Entdeckung dieser Problemform ist nun die innere Einstellung des humorvollen Menschen relevant. Der humorvolle Mensch sieht sich und die Welt in einem größeren Bezugsrahmen, kann so seinen Blickwinkel ändern, festgefahrene Urteile erneut überdenken und sich frei von emotionaler Betroffenheit der Problemlösung widmen. Dadurch ist er sensibler für Probleme und erkennt Chancen leichter. Er lässt nichts als gegeben gelten.

Gerade in Witzen oder in Ironie wird oft mit den Widrigkeiten des Lebens gespielt. Diese können als Indikator für latente Probleme dienen. So gab es nach Schlicksupp (2008) seit Jahrhunderten eine Reihe an Witzen über das Fagottspielen. In einem Fagott gäbe es relativ viel Reibungswiderstand, weswegen es sehr schwierig sei dieses Instrument sauber zu spielen. Dieses latente Problem kommt in den Witzen darüber zum Ausdruck.

Aber auch das Erkennen von Chancen fällt nach Schlicksupp (2008), Personen leichter, die mit einer humorvollen Perspektive durch die Welt gehen. Denn die oben erwähnten breiteren Blickwinkel sowie der breitere Bezugsrahmen, in dem über sich und die Welt reflektiert wird, können dazu führen, dass man ein Ereignis, das andere als nichtig interpretieren würden, als Chance oder Glücksfall begreift.

In der zweiten Phase, der Entdeckung von neuen Richtungen und Wegen ein Problem zu lösen, wird erneut die Flexibilität in der Einnahme von Perspektiven durch Humor relevant. Der Mensch hält gerne aus Gewohnheit an alten Lösungswegen fest, auch wenn sie ihn nicht schneller zum Ziel führen. Um eine derartige Fixierung zu lösen, sind drei Herangehensweisen, bei denen Humor hilfreich sein kann, notwendig (vgl. Schlicksupp, 2008):

- Ausgetretene und eingefahrene Lösungswege müssen in Frage gestellt werden. Dazu muss auch Selbstkritik geübt werden, da man sich eingestehen muss, dass man bislang ungünstig an ein Problem herangegangen ist. Hilfreich dabei kann Selbstironie sein. Wenn man sich selbst nicht für unfehlbar hält und das mit Humor erkennt, kann man sich Fehler besser eingestehen
- Man sollte sich von Expertenglauben befreien und Mut zur eigenständigen Suche aufbringen. Dies kann in unserer Gesellschaft relativ schwerfallen, da eine hierarchische

Denkweise oft auch an die Kompetenz des Höherstehenden geknüpft ist. Ein humorvoller Geist hingehen erhält sich eine gedankliche Freiheit, die sich nicht an Konformität und Obrigkeitsglauben hält.

- Gewohnheiten müssen aufgegeben und gedankliche Konzepte flexibler werden. Hierbei kann wieder Selbstironie hilfreich sein. Ebenso kann Humor aber auch neue gedankliche Konzepte anregen.

Neue Herangehensweisen an Probleme äußern sich insbesondere in gut formulierten Aufgabenstellungen. So muss das Problem komasaufender Jugendlicher auf bessere Aufgabenstellungen reduziert werden als „wie bringe ich die Jugendlichen dazu nicht mehr so viel zu trinken?“. Dazu schlägt Schlicksupp (2008) vor, den inneren Komiker oder Humoristen zu Wort kommen zu lassen. Mit Hilfe dieser Perspektive, die zwar zunächst makaber erscheinen mag, könne man den Kern des Problems erfassen und gezieltere Fragestellungen formulieren.

In der dritten Phase, *der Entwicklung kreativer Lösungen*, geht es genuin um die Ideenfindung. Hierzu wurde im vorherigen Abschnitt dieses Kapitels schon einiges an Forschung dargestellt. Zur Nutzung von Humor als Förderfaktor bei der Ideenfindung schlägt Schlicksupp (2008) zunächst vor ihn zu nutzen, um ein kreatives Teamklima herzustellen. Dazu eignet sich ein entspannter Rahmen und humorvolles Spielen vor Workshop-Beginn. Aber auch sogenannte Kreativitätsregeln, die ein förderliches Klima unterstützen, können anhand von Cartoons oder Witzen anschaulich dargelegt werden und bleiben so besser im Gedächtnis. Die zweite Möglichkeit den Förderfaktor Humor für die Ideengenerierung zu nutzen, sieht Schlicksupp (2008) in der Integration von Humor in Kreativitätstechniken. Dafür eignen sich verschiedene Techniken unterschiedlich gut. Im Rahmen dieser Arbeit werden unterschiedliche Kreativitätstechniken mit Humor angereichert. Ergebnisse hierzu finden sich in Kapitel III 1.2.4.

3.3.4 Zusammenfassung Humor und Kreativität

Dieses Kapitel widmet sich dem Zusammenhang von Humor und Kreativität, um zu erörtern wie Humor als Förderfaktor für Kreativität dienen kann. Zunächst scheinen die Konstrukte Humor und Kreativität Ähnlichkeiten aufzuweisen. Ähnlichkeiten liegen in den Definitionskriterien sowie in Variablen die sowohl kreative als auch humorvolle Persönlichkeiten aufweisen. Weiterhin finden sich ähnliche kognitive Prozesse, die Koestler (1966) als Bisoziation beschreibt sowie emotionale Ähnlichkeiten. Sowohl Kreativität als auch Humor benötigen einen sozialen Prozess zur Bewertung. Die Relation der beiden Konstrukte wird spätestens dann relevant, wenn sie mittels psychologischer Tests überprüft werden soll. So benutzen einige Instrumente zur Testung von Kreativität Humor-Produktion. In einer Meta-

Studie, die Studien mit verschiedenen Instrumenten zur Erhebung von Kreativität und Humor integriert, ergibt sich eine moderate Korrelation zwischen Kreativität und Humor (vgl. O'Quin & Derks, 2011).

Dieser Zusammenhang lässt sich nutzen, wie mehrere Forscher herausfanden. So erhöht sich die kreative Leistung der Probanden bei vorheriger Humor-Induktion (vgl. Isen et al., 1987; Ziv, 1976; 1983). Dieses Ergebnis konnten Boyle und Stack (2014) nicht replizieren. Aber auch die Instruktion, humorvolle Lösungen in einem Kreativitätstest zu produzieren, führte zu einem höheren Testwert der Probanden in dem entsprechenden Kreativitätstest (vgl. Ziv, 1983). O'Quin und Derks (2011) bieten für diesen Zusammenhang zwei Erklärungen an. Zum einen scheint die positive Stimmung Bewertungsangst zu lösen, zum anderen erlangt man durch ein sogenanntes kognitives Priming von Humor ein breiteres Netz an Assoziationen.

Dem Zusammenhang von Humor und Kreativität in Organisationen widmen sich Lang und Lee (2010). Sie fanden heraus, dass befreiender Humor positiv und kontrollierender Humor negativ mit organisationaler Kreativität korreliert. Holmes (2007) konnte in Organisationen beobachten, dass kreativitätsanregender Humor relativ selten vorkommt und meist nur von Führungskräften initiiert wird. Eine Möglichkeit, Humor für Kreativität in Organisationen zu nutzen, bietet Schlicksupp (2008). Insbesondere für die drei Phasen Chancen und Probleme Erkennen, neue Wege für die Lösung Entdecken und kreative Lösungsideen Generieren schlägt er Anknüpfungsmöglichkeiten für Humor vor.

Da Innovation jedoch mehr beinhaltet als Kreativität und Ideenfindung, sollen nun weitere für Innovation relevante Konstrukte im Mittelpunkt stehen. Der Führung oder dem Führungsstil kommt dabei eine wesentliche Rolle zu.

3.4 Forschungsstand Humor und Führung

> Der Chef erzählt einen Witz. Alle lachen bis auf einen. Der Chef runzelt dich Stirn und fragt ihn: „Sie finden den Witz wohl nicht gut?" „Nein", sagt der Mitarbeiter, „ich habe nämlich gerade gekündigt."
> (aus Schwarz, 2007, S. 85)

Dieser Witz zeigt anschaulich, dass nicht jede Art von Humor in Führungsverhältnissen sinnvoll oder produktiv ist. Wird er in einem solchen Machtverhältnis als Instrument eingesetzt, sollten vorher einige Aspekte geklärt sein. Da ein Führungsverhältnis immer auch ein Machtverhältnis ist, widmet sich das erste Kapitel diesem Thema im Zusammenhang mit Humor. Hierunter wird auch erläutert, wie Humor durch den Missbrauch von Macht negative Effekte haben kann. Dieser Einsatz kann auch mit dem Führungsstil der Führungskraft zusammenhängen. Daher widmet sich Kapitel 3.4.2 dem Zusammenhang von Humor und den

als effektiv bewerteten Führungsstilen. Im letzten Kapitel wird dann beschrieben wie Humor Führung effektiver machen kann.

3.4.1 Humor und Machtverhältnisse

Hierarchische Beziehungen stellen Machtverhältnisse dar. Diese sind oftmals sehr kränkungsanfällig. Derartige Kränkungen werden meist bei dem in der Struktur Untergebenen nicht selten in Witzen, Zynismus oder Spott deutlich. Diese Art von Humor dient meist der Nivellierung der Autorität, da er oft auf Fehler des Vorgesetzten zielt. Damit machen Mitarbeiter deutlich, dass der Chef als Führungskraft hierarchisch zwar höher gestellt ist, Menschen jedoch alle gleich sind. Damit einher geht die Gefahr, dass die Autorität des Vorgesetzten untergraben wird (vgl. Schwarz, 2007). Um diesem entgegenzuwirken, eignet sich nach Schwarz (2007) der Einsatz von Selbstironie. Damit zeigt der Vorgesetzte, dass er sich bewusst ist, dass die Hierarchie nur im organisationalen Gefüge besteht und sich nicht auf die Wertigkeit als Mensch bezieht. Damit macht er Kritik an der eigenen Person möglich, die die Entwicklung seiner Person bedingt. Aber auch andersherum kann Humor der Führungskraft helfen, Fehler der Mitarbeiter zu kommunizieren.

Die Kommunikation von Fehlern mit Humor kann aber auch zur negativen Form der Machtausübung durch die Führungskraft werden. Wie bereits im letzten Kapitel beschrieben, korreliert kontrollierender Humor negativ mit Kreativität (vgl. Lang & Lee, 2010). Aber auch der Einsatz von Hohn, Spott und Zynismus gegenüber Mitarbeitern birgt die Gefahr, die Loyalität der Mitarbeiter zu verlieren (vgl. Schwarz, 2007). Humor kann also entweder dazu dienen, die Machtverhältnisse zu relativieren oder sie zu verstärken. Im Rahmen einer umfassenden Studie zum Einsatz von Humor am Arbeitsplatz analysierte Holmes (2000), wie Humor in Machtverhältnissen eingesetzt wird. Durch Tonaufnahmen, die Teilnehmer ihrer Studie in ihrem Berufsalltag in Interaktionssituationen machten, gelangte sie an ein umfassendes Datenmaterial, das sie zunächst qualitativ auswertete. Als Humor-Interaktionen kodierte sie Situationen, die vom Humor-Sender als humorvoll intendiert, vom Empfänger auch dementsprechend verstanden wurden sowie vom Kodierer als Humor erkannt wurden. In ihrer Analyse fand sie heraus, dass Humor in Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter auf verschiedene Weise eingesetzte wurde. Humor wurde von Untergebenen als Lizenz verwendet die Machtstruktur herauszufordern, aber auch um eine positive Beziehung zum Vorgesetzten aufzubauen oder zu wahren. Vorgesetzte hingegen verwenden Humor auch so, dass dieses Machtverhältnis gemindert wird. Aber ebenso setzten sie ihn ein, um Macht auszuüben, teilweise als eine nettere Art Befehle zu erteilen, teilweise aber auch um Kritik am Untergeben zu üben. Diese Kritik kann dann besser aufgenommen werden, wenn sie humorvoll und gesichtswahrend für den Mitarbeiter geäußert wird. Abschließend

resümiert Holmes (2000), dass es viele Möglichkeiten gibt, wie Humor am Arbeitsplatz in Machtverhältnissen eingesetzt wird. Problematisch an der Studie ist, dass durch die Operationalisierung des Humor-Begriffs als einer Interaktion, die beide Parteien als humorvoll erleben, abwertender Humor, bei dem der Mitarbeiter diesen nicht erkennt, nicht kategorisiert wird und somit in der Studie nicht erfasst ist.

Dunbar, Banas, Rodriguez, Liu und Abra (2012) untersuchten experimentell, wie Humor in Machtverhältnissen eingesetzt wird. Sie entschieden sich dafür Macht experimentell zu manipulieren, da so verschiedene Faktoren, die in bereits bestehenden Machtverhältnissen existieren, ausgeschlossen werden können. Ziel ihrer Untersuchung war zum einen herauszufinden, wie Humor-Interaktionen das Ergebnis von Beziehungen beeinflusst und zum anderen, ob Humor in unterschiedlichen Machtbeziehungen anders eingesetzt wird. Dazu stellen sie die folgenden drei Hypothesen auf:

- Frauen werden (a) mehr positiven und (b) weniger negativen Humor in Diskussionen zur Problemlösung verwenden
- Personen, die hierarchisch gleichgestellt sind, werden am meisten Humor einsetzen, darauf folgen Personen in höheren Machtpositionen und am wenigsten werden Personen mit niedriger Machtposition Humor einsetzen
- Der Einsatz von Humor hängt positiv mit der Zufriedenheit mit dem Partner zusammen.

Weiterhin wollen sie zwei Forschungsfragen beantworten: „Wie werden Personen mit unterschiedlichen Machtpositionen unterschiedliche Formen von Humor einsetzen?“, „Gibt der Einsatz von Humor den Probanden mehr Macht über ihren Partner?“.

Um diese Hypothesen und Fragen beantworten zu können, teilten Dunbar et al. (2012) 150 Testpersonen in eine der drei Bedingungen „Machtstatus hoch“ „Machtstatus gleich“ und „Machtstatus niedrig“ ein. Gemeinsam mit einem gleichgeschlechtlichen, instruierten Forschungsassistenten, der dem Probanden als Versuchspartner vorgestellt wurde, musste eine Liste erstellt werden, die relevante Überlebenstools nach ihrer Wichtigkeit ordnet. Diese Liste hatten die Probanden zuvor allein ausgefüllt und abgegeben. Der Machtstatus wurde induziert, indem beiden Personen gesagt wurde, wer beim ersten Bearbeiten der Liste besser war und demnach ein Veto-Recht und die Liste zum Ausfüllen erhält. In der Bedingung, in der beide gleich viel Macht hatten, erhielten beide eine Liste. Die Induktion konnte mittels Fragebogen als erfolgreich gewertet werden. Weiterhin sollten die Teilnehmer nach der Aufgabe ausfüllen, wie zufrieden sie mit der Konversation waren. Die Interaktionen beim Bearbeiten der Liste wurden gefilmt und hinsichtlich humorvoller Verhaltensweisen der Versuchsperson kodiert. Das Kodiersystem enthielt verschiedene Formen von Humor. Integriert waren positive Formen von Humor, wie verbindungsaufbauender Humor oder Humor, der den Partner ermutigt. Es beinhaltete aber auch negative Formen, insbesondere Abwertungen des anderen oder der Aufgabe. Ebenso enthielt es generelle Formen von Humor, wie leichten Humor, spannungsabbauenden Humor oder auch mitlachen.

Über alle Codings verwendeten Frauen insgesamt mehr Humor als Männer. Dies gilt für fast alle Formen des positiven Humors, außer dem Eigenlob und für alle Formen allgemeinen Humors. Nicht signifikant waren die Ergebnisse der negativen Formen von Humor. Diese verwenden Männer und Frauen gleich häufig. Da Männer relativ wenig Humor einsetzten, konnten in dieser Gruppe mittels ANOVA keine Unterschiede in dem Einsatz der Formen festgestellt werden. Bei den Frauen jedoch ließ sich feststellen, dass Frauen in gleich mächtigen Positionen mehr entspannenden und die Aufgabe abwertenden Humor verwendeten, als Frauen in höheren oder niedrigeren Machtpositionen (vgl. Dunbar et al., 2012).

Es konnte jedoch für beide Geschlechter nicht bestätigt werden, dass die Machtposition mit der Häufigkeit des Humor-Einsatzes zusammenhängt. Durch den Einsatz von Humor ließ sich die Zufriedenheit mit der Interaktion nicht vorhersagen. Diese beiden widerlegten Hypothesen interpretieren Dunbar et al. (2012) derart: da es sich bei den Probanden nicht um echte Führungspersonen handelt, fehlen weitere Variablen wie Führungspersönlichkeit oder Charisma, die bei anderen Untersuchungen zu gegenteiligen Ergebnisse führen würden.

Es ergaben sich jedoch Hinweise, dass durch den Einsatz von Humor Macht ausgeübt werden kann. Denn je mehr Humor sowohl Männer als auch Frauen einsetzten, desto weniger mussten sie in Entscheidungen nachgeben (vgl. Dunbar et al., 2012).

Wie die Ausübung von Macht durch Humor mit dem tranformationalen Führungsstil zusammenhängt, untersuchten Hoption, Barling und Turner (2013). Der transformationale Führungsstil wurde bereits im Zusammenhang mit Innovation beschrieben (siehe Kapitel I 2.2.2) Sie untersuchen dabei, wie sich positiver Humor, in diesem Fall Selbstironie, und negativer Humor, hier den Mitarbeiter abwertender Humor, auf die Bewertung des Mitarbeiters hinsichtlich transformationaler Führungsvariablen auswirken. Die Hypothese ist dabei, dass Selbstironie zu höheren Werten transformationaler Führung führt und aggressiver Humor zu niedrigeren Werten. Als dritte Humorform untersuchten sie den Einfluss von Ingroup abwertenden Humor auf transformationale Führung. Damit ist eine Form von Humor gemeint, bei der die Führungskraft einen abwertenden Scherz über die Gruppe macht, der sowohl sie als auch ihre Mitarbeiter angehören. Auch hier gehen sie von einer positiven Beziehung aus. Die Versuchspersonen lasen eine Ansprache ihrer fiktiven Führungskraft, in der diese ein neues Projekt und den entsprechenden ausführenden Projektleiter vorstellt. Lediglich der letzte Satz wurde entsprechend der Humor-Konditionen variiert. So bekamen die Versuchspersonen eine Vignette aus den vier Bedingungen, Selbstironie, Ingroup abwertenden Humor, die Versuchsperson abwertenden Humor und keinen Humor. Anschließend sollten sie einschätzen, wie sehr sie der Führungskraft vertrauen, wie sehr sie sie mögen und wie humorvoll sie die Ansprachen empfanden. Außerdem sollten sie eine Kurzform eines Fragebogens zur Einschätzung des transformationalen Führungsstils der Führungskraft ausfüllen.

Hoption et al. (2013) fanden so heraus, dass die unterschiedlichen Humor-Konditionen nur eine Unterscheidung in einer einzigen Facette des transformationalen Führungsstils hervorrufen konnten. So wurde individuelle Förderung in der Selbstironie-Bedingung signifikant höher bewertet als in der aggressiver Humor Bedingung. Ebenso war die Einschätzung der individuellen Förderung in der Kontrollgruppe signifikant höher als bei der aggressiver Humor Bedingung. Für die Bedingung Ingroup abwertender Humor sowie für alle anderen Facetten des transformationalen Führungsstils konnten keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden. Selbstironie scheint also zumindest für die Facette individuelle Förderung einen positiven Effekt zu haben. Die Autoren erklären das dadurch, dass durch die Selbstironie die Führungskraft auch als fehlbar gesehen wird und somit ein Lernen aus Fehlern möglich wird. Einschränkend ist zu sagen, dass sich die signifikanten Unterschiede nicht im Vergleich zur Kontrollgruppe zeigten, was die Ergebnisse abschwächt. Eine ähnliche Studie in echten Führungsbeziehungen würde weiteren Aufschluss geben. Wie Humor mit dem transformationalen Führungsstil in echten Führungsbeziehungen zusammenhängt, wird im nächsten Kapitel beleuchtet.

3.4.2 Humor und Führungsstile

Die unterschiedlichen Effekte von Humor im Führungskontext kann auch über Führungsstile erklärt werden. Um Humor und das Konzept transformationaler Führung in Zusammenhang zu bringen, stellen Avolio, Howell und John (1999) die Hypothese auf, dass der Einsatz von Humor im Führungskontext sich positiv auf die individuelle und die Gruppenleistung auswirkt. Dabei unterscheiden sie jedoch zwischen drei verschiedenen Führungsstilen, bei denen sich der Einsatz von Humor unterschiedlich auf die Leistung der Mitarbeiter auswirken soll. Sie postulieren dabei, dass Humor als Moderator zwischen Führungsstil und Leistung fungiert. So wollen sie überprüfen, ob der Einsatz von Humor den positiven Effekt, den transformationale Führung auf die Leistung hat, noch verbessert. Weiterhin überprüften sie, ob der Einsatz von Humor im Führungsstil Contingent Reward dessen Leistung noch verbessert. Unter Contingent Reward versteht man eine Form des Management by Objectives oder transaktionaler Führung. Bei diesem Führungsstil werden klare Ziele definiert und eine Erfüllung der Ziele belohnt. Die letzte Hypothese zur Auswirkung von Humor auf Führungsstile bezieht sich auf den Laissez-Faire-Führungsstil. Darunter versteht man eine Form der Nicht-Führung, bei der die Führungskraft kaum bis gar nicht auf die Arbeit ihrer Mitarbeiter eingeht. Hier wird postuliert, dass der Einsatz von Humor den negativen Effekt des Führungsstils auf die Leistung verstärkt.

An der Studie nahmen Führungskräfte und ihre Mitarbeiter eines kanadischen Unternehmens im Finanzsektor teil. Diese wurden gebeten, den Multifactor Leadership Questionaire (MLQ), einen Führungsfragebogen, der alle drei Führungsstile enthält, entweder für sich selbst oder für ihre Führungskraft auszufüllen. Ebenso sollten sie ihren eigenen und den Humor ihrer Führungskraft mittels fünf Items einschätzen. Die individuelle und die Gruppenleistung wurden ein Jahr später dem Unternehmensbericht entnommen. Dabei wird die Leistung der Gruppe durch den Erfolg der Führungskraft in der Umsetzung der Zielvereinbarungen operationalisiert. Die Individualleistung der Führungskraft wird von ihrem Vorgesetzten eingeschätzt (vgl. Avolio et al., 1999).

Die erste Hypothese, dass Humor sich positiv auf die Leistung der Gruppe und der Führungskraft auswirkt, konnte bestätigt werden. Die Auswirkungen von Humor auf die Leistungen durch die Führungsstile konnten nicht einwandfrei bestätigt werden. Transformationale Führungskräfte, die mit Humor führten, waren in der Gruppenleistung signifikant besser, in der Individualleistung waren die ohne Humor besser. Im Gegensatz zur Hypothese schnitten Führungskräfte mit einem Contingent Reward-Stil, die Humor einsetzten, in Individual- und Gruppenleistung schlechter ab, als solche, die keinen Humor einsetzten. Die Autoren begründen das mit der wirtschaftlich angespannten Situation des Unternehmens, in der der Einsatz von Humor dann gegenteilige Effekte hervorruft. Auch die dritte Hypothese von Avolio et al. (1999), dass Humor die negativen Effekte des Laissez-Faire-Führungsstils verstärke, konnte nicht belegt werden. So zeigten Führungskräfte mit diesem Stil höhere Individual- und Gruppenleistung, wenn sie Humor einsetzten, als wenn sie dies nicht taten. Als mögliche Begründung führen die Autoren an, dass Humor möglicherweise die negativen Effekte des Laissez-Faire-Führungsstils auf die Leistung der Mitarbeiter abmildert und durch den Humor ein besseres Abteilungsklima entstehe (vgl. Avolio et al., 1999).

Insgesamt zeigt sich, dass die mediierenden Effekte von Humor auf die Beziehung von Führungsstil und Leistung komplexer sind als die Autoren annahmen. Generell kann zwar von einem positiven Effekt ausgegangen werden, es sollten aber weitere Variablen, wie die Situation des Unternehmens oder die Unternehmenskultur, berücksichtigt werden. Denn bei bestimmten Konstellationen kann Humor auch einen negativen Effekt auf die Leistung haben (vgl. Avolio et al., 1999).

Ausgehend von diesen Ergebnissen untersuchten Holmes und Marra (2006), wie Humor effektive Führung unterstützt. Die Ergebnisse beziehen sie auf den transformationalen und den transaktionalen Führungsstil. Inhalte des transformationalen Führungsstils wurden bereits in Kapitel I 2.2.2 erläutert. Der transaktionale Führungsstil zeichnet sich, ähnlich wie Management by objectives und Contingent Reward, durch eine Betonung von Zielen und deren Erreichung aus. Dazu gibt es einen sogenannten Zielvertrag. Werden die Ziele erreicht, erhält der Mitarbeiter eine entsprechende, vorher festgelegte Belohnung. Fehler und Abweichungen vom normativen Verhalten werden bestraft. Als Datenmaterial dienen Tonband und Audioaufnahmen, die in einer Reihe von neuseeländischen Organisationen erhoben wurden

(vgl. dazu die Studie von Holmes, 2000, zu Humor in Machtverhältnissen am Arbeitsplatz). Da der Fokus dieser Studie auf Führungsbeziehung liegt, wurden solche Situationen analysiert, in denen eine Führungskraft mit mindestens drei weiteren Mitarbeitern ein Meeting abhält.

Zur Analyse, wie Humor Führung effektiver machen kann, teilen sie die gefundenen Humor-Funktionen in zwei grobe Kategorien ein. Die erste Kategorie beinhaltet Humor, der Solidarität und Zusammenhalt herstellt und so Teamgeist schafft und Arbeitsbeziehungen stärkt. Die zweite Kategorie beschreibt die Aspekte von Humor, die mit hierarchischen Arbeitsbeziehungen zusammenhängen (vgl. Holmes & Marra, 2006). Hierunter sind die Aspekte von Macht zu subsummieren, die bereits im entsprechenden Kapitel I 3.4.1 dieser Arbeit beschrieben wurden. Holmes und Marra (2006) konnten zu den beiden Kategorien für eine Reihe von Aspekten Belege in ihrem Material finden.

Diese wiederum bezogen Holmes und Marra (2006) auf den transaktionalen und den transformationalen Führungsstil. Für den *transaktionalen Führungsstil* beschreiben sie, dass dieser der Aufrechterhaltung des Status Quo und der Einhaltung von Normen, Regeln und Verantwortlichkeiten dient. Diese Aspekte können durch die zweite Kategorie des Humors Führung effektiver gestalten lassen. Aber auch mit Aspekten der ersten Kategorie, die den Zusammenhalt durch Humor im Fokus hat, kann transaktionale Führung effektiver gestaltet werden. So kann auch durch die Stärkung des Teamgeistes der Übertretung von Normen und Regeln entgegengewirkt werden. Aber auch der transformationale Führungsstil profitiert vom Einsatz beider Kategorien des Humors. Darüber hinaus beschreiben Holmes und Marra, dass Humor oft eingesetzt wurde, um freies und unabhängiges Denken und damit Kreativität zu fördern. Dieses Verhalten wäre mit dem transformationalen Führungsstil assoziiert, da dieser Führungsstil Innovationen und Visionen vorantreibt.

Holmes und Marra (2006) ziehen das Fazit, dass erfolgreiche Führungskräfte Humor nutzen, um sowohl Ziele des transformationalen als auch des transaktionalen Führungsstils zu verwirklichen. Der Einsatz von Humor erfolgt demnach situationsbedingt. Eine einfache Beziehung zwischen Humoreinsatz und Führungsstil existiert nicht. Daher widmet sich das letzte Kapitel zu Humor und Führung, den Effekten von Humor auf Führung allgemein.

3.4.3 Effektivität von Führung und Humor

Gelebte Führungsstile findet man in der Praxis relativ selten in Reinform, daher scheint es sinnvoll zu betrachten, wie Humor und Führung allgemein zusammenhängen. Wie kann Humor Führung effektiver machen? Welche Effekte hat Humor auf die Führung? Was gibt es

dabei sonst noch zu beachten? In den letzten Jahren wurden einige Teile dieses Feldes erforscht. Was für Führungskräfte in der Praxis und für die Umsetzung im Coaching relevant sein könnte, wird hier dargestellt.

Crawford (1994) widmete sich diesen Fragen von einer theoretischen Perspektive aus, indem er Forschungergebnisse zusammenfasste, die es bislang zum Förderfaktor Humor gab und sie in den organisationalen Kontext integriert. Er geht davon aus, dass es die wichtigste Aufgabe von Führungskräften ist, ihren Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass ihre Arbeit bedeutungs- und wertvoll ist. Dazu benötigt sie eine große Anzahl an Kommunikationsstrategien, denn eine effektive Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft wird mittels Kommunikation geschaffen. Eine der effektivsten Strategien, so Crawford, sei der Humor. Er beschreibt einige ältere Studien zum Einfluss von Humor am Arbeitsplatz und fasst die Ergebnisse auf drei wesentliche Effekte zusammen:

- Humor kann als Kommunikationsmittel über die *Angemessenheit von Verhalten* dienen. So kann mittels Humor erwünschtes Verhalten verstärkt und unerwünschtes sanktioniert werden.
- Durch Humor können *Machtverhältnisse* entweder verstärkt oder verringert werden. Die Führungskraft sollte Humor in der Beziehungsgestaltung zu ihren Mitarbeitern situationsadäquat einsetzen. (siehe auch Kap. I 3.4.1)
- Humor kann *Spannungsabbau* erzeugen. Richtig eingesetzt wirken Veränderungen weniger bedrohlich. Durch Humor kann also eine Offenheit für Veränderungen erzielt werden.

Jedoch kommt Crawford (1994) selbst zu dem Schluss, dass die Arbeitsumgebungen, die zu den Zeiten der Studien geherrscht haben, heute so nicht mehr zu finden sind. Darüber hinaus befasst sich keine der Studien explizit mit der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Nichtsdestotrotz stellt Humor einen verbindenden Kommunikationsakt dar, der eine Ressource für Führungskräfte darstellt.

Dazu muss jedoch die Frage, ob Humor generell einen Einfluss auf die Effektivität der Führung hat, geklärt werden. Dazu haben Priest und Swain (2006) zwei Studien mit Kadetten des amerikanischen Militärs durchgeführt. In der ersten Studie sollten die Probanden Fragebögen zu Humor und zu Führungseffektivität für eine Führungskraft ausfüllen. Dabei sollten sie entweder eine gute Führungskraft bewerten, die sie in ihrem Leben positiv beeinflusst hat, oder eine schlechte Führungskraft, die sie in ihrem Leben negativ beeinflusst hat. Mit den Kriterien zur Führungseffektivität konnten sie belegen, dass die Manipulation erfolgreich war, denn die Gruppe, die eine gute Führungskraft beschrieb, erlangte signifikant höhere Werte in diesen Kriterien. In Bezug zu Humor konnten sie herausfinden, dass Führungskräfte, die als gut bewertet wurden, durch einen warmen, positiven Humor und weniger

durch einen kalten, negativen Humor beschrieben wurden. Beispielsweise würden sie gutmütige Scherze und Sprüche machen, die andere aufmuntern. Die Gruppe, die schlechte Führungskräfte beschreiben sollte, bewertete deren Humor eher als kalt. Zum Beispiel verfügen dies Führungskräfte nicht über Selbstironie. Diese Ergebnisse entsprechen den Hypothesen von Priest und Swain, auch wenn sie den Probanden, durch die deutliche Anzahl an Fragen zum Humor, teilweise wahrscheinlich offensichtlich waren.

In ihrer zweiten Studie verwendeten Priest und Swain (2006) die gleiche Methode und bezogen ihre Stichprobe ebenfalls aus Kadetten des amerikanischen Militärs. Sie fügten jedoch einige Fragen zur ersten Studie hinzu, damit Probanden den Zweck der Studie nicht direkt erkennen können. Weiterhin fragten sie Variablen der Probanden ab, da die Wahl der guten oder schlechten Führungskraft möglicherweise mit ihrer Präferenz selbst Humor zu verwenden oder mit ihrem Geschlecht zusammenhängen könnte. Die Ergebnisse der ersten Studie konnten repliziert werden. Ergebnisse für das Geschlecht konnten nicht berechnet werden, da lediglich eine weibliche Führungskraft genannt wurde. Für die Präferenz selbst Humor einzusetzen konnten Priest und Swain jedoch zeigen, dass Personen, die sich selbst als Klassenclown bezeichnen, den guten Führungskräften höhere Werte im Humor gaben, als Personen, die sich selbst nicht als Klassenclown bezeichnen. Beide Studien zeigen sehr deutlich, dass gute Führungskräfte mit einem warmen Humorstil und schlechte Führungskräfte mit einem kalten Humorstil beschrieben werden. Jedoch fokussieren die Studien durch ihre Manipulation die beiden extremen Enden. Würde man auch mittelmäßige Führungskräfte mit einbeziehen, würden die Korrelationen wahrscheinlich nicht so deutlich ausfallen. Letztlich kann Humor alleine eine schlechte Führungskraft nicht zu einer effektiven werden lassen. Wie eine mittelmäßige Führungskraft durch Humor effektiver werden kann, muss weitere Forschung beantworten.

Die Idee, dass der Einsatz von Humor zur Effektivitätssteigerung von Führung vom Geschlecht abhängen könnte, haben Priest und Swain nicht untersuchen können. Dieser Hypothese sind bereits Decker und Rotondo (2001) nachgegangen. Sie propagierten, dass der positive Effekt, den warmer Humor auf die Effektivität von Führung hat, bei Männern höher ausfallen wird als bei Frauen. Andersherum wird der negative Effekt, den ein schlechter Humor auf die Effektivität von Führung hat, bei Frauen höher ausfallen. Diesen beiden Thesen stellen sie zwei Hypothesen zur Auswirkung von Führung auf Humor allgemein voran. So postulieren sie, dass der Einsatz positiven Humors durch die Führungskraft sich positiv auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter auswirkt, was die Arbeitsaufgaben und die Beziehung anbelangt, aber auch auf den Führungserfolg. Der Einsatz negativen Humors wiederum wirkt sich negativ auf die drei genannten Variablen aus.

In einer Fragebogenstudie sollten Absolventen einer wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät in Amerika ihre aktuellen Führungskräfte bewerten. Dazu erhielten sie einen län-

geren Fragebogen, der neben den demografischen Variablen auch Humoreinsatz der Führungskraft, Aufgabenverhalten und Beziehungsverhalten des Mitarbeiters selbst sowie die Effektivität der Führungskraft abfragte (vgl. Decker & Rotondo, 2001).

Deskriptive Analysen zeigen zunächst, dass Männer generell mehr Humor einsetzen, sowohl negativen als auch positiven. Weiterhin korreliert positiver Humor mit den abhängigen Variablen, Führungsverhalten und -effektivität. Für negativen Humor zeigt sich jedoch kein Zusammenhang mit den abhängigen Variablen. Mittels Regressionsanalysen für die drei abhängigen Variablen ließ sich für die abhängige Variable Aufgabeneffektivität zeigen, dass die Interaktion Geschlecht und Humor nicht signifikant wurde. Der Einsatz positiven Humors scheint mit einer höheren Aufgabeneffektivität zusammenzuhängen und der negativen Humors mit einer niedrigeren. Auch das Geschlecht hängt mit der Aufgabeneffektivität zusammen. So erhalten weibliche Führungskräfte eine höhere Effektivität in der Aufgabe. Für die Analyse der zweiten abhängigen Variable, die Beziehung, konnte das volle Modell – inklusive der Interaktion Geschlecht und Humorstil – bestätigt werden. Für den Einsatz positiven und negativen Humors zeigten sich den gleichen hypothesenkonformen Effekt wie bei der Aufgabeneffektivität. Die Interaktion legt nahe, dass Frauen, die positiven Humor einsetzen, erfolgreicher in der Beziehungsgestaltung sind als Männer, die positiven Humor einsetzen. Andersherum wirkt sich der Einsatz negativen Humors bei Frauen negativer auf die Beziehung aus als bei Männern. Für die letzte abhängige Variable, die allgemeine Effektivität der Führung, zeigt sich nur eine positive Auswirkung positiven Humors auf diese Variable. Negativer Humor scheint keinen Einfluss zu haben. Die Interaktion zwischen Geschlecht und Humorstil wiederrum wird signifikant und führt zu ähnlichen Ergebnissen, wie die der Beziehungsgestaltung. So wirkt sich der Einsatz positiven Humors bei Frauen deutlicher auf die eingeschätzte Effektivität ihrer Führung aus als bei Männern. Auch der Einsatz negativen Humors zeigt deutlich negativere Effekte bei Frauen als bei Männern (vgl. Decker & Rotondo, 2001).

Es zeigt sich also, dass gerade Frauen vom Einsatz positiven Humors in Führungssituationen profitieren. Andersherum hat der Einsatz negativen Humors bei Frauen einen deutlicheren Effekt auf die Beurteilung ihrer Führungseffektivität als bei Männern. Die Autoren erklären das damit, dass Männer generell mehr Humor einsetzen und dies als gewöhnlicher bewertet wird. So würde er auch als weniger negativ bewertet werden. Insgesamt kann der Einsatz positiven Humors für beide Geschlechter als nützliches Führungsinstrument gewertet werden. Insbesondere Frauen profitieren durch den Einsatz positiven Humors, in der Wahrnehmung ihrer Mitarbeiter (vgl. Decker & Rotondo, 2001).

Welchen Einfluss Humor auf die Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung (LMX) hat, greifen Wisse und Rietzschel (2014) in ihrer Studie auf. Sie wollten ermitteln, ob die gleiche Art von Humor die Qualität von Führungsbeziehungen verbessert und wie der Einsatz von Humor gestaltet sein muss, damit dies der Fall ist. Dazu stellten sie drei Hypothesen auf:

- Die Qualität der Führungsbeziehung ist höher, wenn Mitarbeiter über einen positiven Humor verfügen und niedriger bei negativem.
- Ebenso steigt die Qualität der Führungsbeziehung, wenn die Führungskraft über einen positiven Humor verfügt und sinkt bei negativem.
- Verfügen Mitarbeiter und Führungskraft über die gleiche Art von Humor, wirkt sich das positiv auf die Qualität der Führungsbeziehung aus.

Wisse und Rietzschel (2014) konnten einige niederländische Organisationen für ihre Fragebogenstudie gewinnen, deren Mitarbeiter und Führungskräfte an der Studie freiwillig teilnahmen. Diese füllten eine niederländische Form des Humor Styles Questionaire (HSQ) aus. So konnten die individuellen Humorpräferenzen von Mitarbeiter und Führungskraft ermittelt werden. Zur Ermittlung der Führungsbeziehungen wurden die Probanden gebeten einen Fragbogen zur LMX auszufüllen.

Mittels Regressionsanalyse, bei der Humorstil der Mitarbeiter und Führungskräfte unabhängige und die Zufriedenheit mit der Führungsbeziehung abhängige Variable war, testeten sie ihre Hypothesen. Die erste Hypothese, der Einfluss des Humorstils des Mitarbeiters auf die Beziehung, konnte bestätigt werden. Die zweite Hypothese zum Einfluss des Humorstils der Führungskraft auf die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit der Beziehung konnte nicht belegt werden. Die dritte Hypothese, dass ein ähnlicher Humorstil ausschlaggebend für Qualität der Beziehung ist, konnte insbesondere für den selbstabwertenden Humor belegt werden. Bevorzugen also sowohl Mitarbeiter als auch Führungskraft Selbstironie, verfügen sie über eine bessere Beziehung (vgl. Wisse & Rietzschel, 2014).

Für die Tatsache, dass ihre zweite Hypothese nicht signifikant wurde, geben Wisse und Rietzschel (2014) mögliche Erklärungen an. So könnte die Wahrnehmung des Humorstils der Führungskräfte durch die Mitarbeiter ausschlaggebender für die Qualität der Beziehung sein als der von den Führungskräften selbst berichtete Humorstil. Dies würde implizieren, dass die Wahrnehmung der Mitarbeiter relevanter für die Beziehung ist als angenommen. Eine weitere Erklärung ist, dass die gewählte Erhebungsmethode nicht die ausschlaggebenden Aspekte des Humors adressiert. Es könnten andere Humorstile ausschlaggebend für die Beziehung sein. Um diese Effekte besser verstehen zu können und den Erklärungsansätzen der Autoren auf den Grund zu gehen, ist weitere Forschung nötig. Nichtsdestotrotz liefert diese Studie Hinweise darauf, dass nicht nur der Humor der Führungskraft sondern auch der des Mitarbeiters für die empfundene Qualität der Beziehung ausschlaggebend ist. Insofern sollten Führungskräfte sensibel für den Humor ihrer Mitarbeiter werden, da auch eine gleiche Art von Humor, insbesondere bei Selbstironie, einen Einfluss auf die von den Mitarbeitern empfundene Qualität der Beziehung hat.

In seiner Studie betrachtet Fröhlich (2011) weitere Erfolgskriterien von Führung in ihrem Zusammenhang mit positivem und negativem Humor. Die Differenzierung von positivem und negativem Humor bestimmt er durch dessen Wirkung. Sind die intendierten Effekte, die

durch eine bestimmte Ausdrucksform von Humor, wie Ironie, Witz und Selbstironie entstehen, soziale Harmonie, Freundlichkeit oder Entspannung, ordnet er sie dieser Kategorie zu. Andersherum, nennt er Zynismus und Spott als negative Formen des Humors, da sie abwerten und aggressiv sind. Zu dieser Dichotomie entwirft er einen Fragebogen, anhand dessen seine Probanden das Humorverhalten ihres Vorgesetzten einschätzen sollten. Zur Erhebung der Erfolgskriterien von Führung setzt er bereits etablierte Instrumente ein, gewählt wurden Kommunikation, „Voice Behaviour", Zynismus des Vorgesetzten, Angst vor dem Vorgesetzten, Arbeitsengagement sowie Fluktuation. Voice Behaviour steht dabei für ein Extra-Rollenverhalten, das dadurch charakterisiert ist, dass sich der Mitarbeiter zum Wohl der Firma außerhalb seiner Rolle oder vorgeschriebenen Aufgabe bewegt und dies nach eigenem Ermessen. Die Richtungen seiner Annahmen zum Zusammenhang dieser Kriterien mit positivem oder negativem Humor sind in Tabelle I 3.2 aufgelistet.

Tab. I 3.2: Erfolgskriterien von Führung und ihr Zusammenhang zu positivem und negativem Humor

Erfolgskriterien von Führung	**Angenommener Zusammenhang mit positivem Humor**	**Angenommener Zusammenhang mit negativen Humors**
Kommunikation	+	-
Voice Behaviour	+	/
Zynismus	-	+
Angst vor Vorgesetztem	/	+
Arbeitsengagement	+	-
Kündigungsabsicht	-	/

Mittels Fragebogenstudie mit einer Stichprobe über 100 Personen aus verschiedenen Organisationen testete Fröhlich (2011) seine Hypothesen. Durch Korrelationen erhält er Hinweise, dass positiver Humor mit effektivem Kommunikationsverhalten und negativer Humor mit weniger effektiver Kommunikation zusammenhängt. Der positive Zusammenhang zwischen „Voice Behaviour" und positivem Humor kann bestätigt werden. Es bestehen weiterhin ein negativer Zusammenhang zwischen positivem Humor und Zynismus, sowie ein positiver Zusammenhang dieses Kriteriums mit negativem Humor. Auch die Angst vor dem Vorgesetzten korreliert positiv mit negativem Humor. Positiver Humor korreliert ebenso positiv mit Arbeitsengagement. Der inverse Zusammenhang mit negativem Humor kann nicht belegt werden. Positiver Humor hängt negativ mit Kündigungsabsicht zusammen.

Da es sich bei dieser Studie lediglich um eine Korrelationsstudie handelt, lassen sich keine Rückschlüsse über die Richtungen der Zusammenhänge ziehen. So scheint es naheliegend, dass negativer Humor – definiert als Zynismus und andere Formen – positiv mit Zynismus des Vorgesetzten korreliert. Jedoch kann insbesondere der Zusammenhang von positiven Humor mit dem Erfolgskriterium Voice Behaviour praxisrelevant sein. Denn darunter fällt auch das Äußern von Missständen oder Verbesserungsvorschlägen, das für die Initiierung von Innovationen notwendig ist und somit als innovationsförderliches Verhalten

gesehen werden kann. Ob Humor dieses ermöglicht oder ob der positive Humor der Führungskraft nur eine Möglichkeit ist, mit derartigem Verhalten umzugehen, kann diese Studie zwar nicht klären, aber für die praktische Umsetzung scheinen beide Wirkrichtungen erwünscht.

In einer Meta-Analyse untersuchten Mesmer-Magnus, Glew und Viswesvaran (2012) neben allgemeinen positiven Effekten des Humors in der Arbeitswelt, beschrieben in Kapitel I 3.5.2, auch den Einfluss auf Kriterien effektiver Führung, nämlich Leistung und Beziehung zu den Mitarbeitern. Weiterhin postulieren sie, dass positiver Führungshumor ebenso einen Einfluss auf arbeitsbezogene Kriterien der Mitarbeiter hat. Hierunter summieren sie Leistung, Arbeitszufriedenheit, Kündigungsabsichten und Gruppenzusammenhalt. Für ihre Meta-Analyse verwenden sie 49 Studien, fokussieren dabei aber auf positiven Humor.

Es zeigt sich, dass über alle Studien hinweg positiver Humor der Führungskraft positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, ihren Gruppenzusammenhalt, die Zufriedenheit mit der eigenen und der Leistung der Führungskraft sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft allgemein haben. Ein negativer Zusammenhang findet sich zwischen positivem Humor der Führungskraft und Kündigungsabsicht der Mitarbeiter. Die Autoren resümieren, dass Organisationen von einer humorvollen Kultur profitieren würden. Jedoch ist eine intendierte Humorintegration nicht einfach, da auf der einen Seite noch zu wenig Wissen darüber existiert und zum anderen sowohl der Sender als auch der Empfänger den Humor als solchen erkennen müssen. Diese Aspekte müssten auch Führungskräfte berücksichtigen (vgl. Mesmer-Magnus et al., 2012).

3.4.4 Zusammenfassung Humor und Führung

Führungsbeziehungen sind Machtverhältnisse, daher erscheint es sinnvoll, relevante Erkenntnisse zu Humor in Machtbeziehungen zusammenzutragen. So kann Humor Macht nivellieren oder erträglicher machen. Entsprechender Humor geht dabei sowohl von Mitarbeitern als auch von Führungskräften aus. Durch Humor können Machtverhältnisse aber auch verstärkt werden (vgl. Holmes, 2000). In gleichgeschlechtlichen Interaktionsbeziehungen mit induzierten Machtverhältnissen verwenden Frauen mehr positiven Humor als Männer. Die Häufigkeit des Humoreinsatzes hängt nicht von der Machtposition der Versuchsperson ab. Allerdings kann durch Humor Macht ausgeübt werden (vgl. Dunbar et al., 2012). Einen positiven Einfluss in Machtbeziehungen scheint Selbstironie zu haben, insbesondere auf die Facette individueller Förderung der transformationalen Führung (vgl. Hoption et al., 2013).

Positiver Humor kann als Moderator zwischen dem transformationalen Führungsstil und seinen positiven Effekten bewertet werden. Dabei scheinen jedoch weitere Variablen,

wie Unternehmenskultur und die wirtschaftlichen Umstände des Unternehmens, relevant (vgl. Avolio et al., 1999). Führungskräfte nutzen positiven Humor, um sowohl Ziele transformationaler Führung als auch Ziele transaktionaler Führung zu erreichen. Spezifische Formen des Humors lassen sich dabei nicht den Führungsstilen zuordnen (vgl. Holmes & Marra, 2006).

Humor kann als Kommunikationsmittel im Führungsalltag eingesetzt werden. Dabei kann er der Kommunikation über die Angemessenheit von Verhalten dienen, Machtverhältnisse beeinflussen und Spannungsabbau erzeugen (vgl. Crawford, 1994). Der Einsatz positiven Humors scheint sich auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter als gute Führungskraft auszuwirken, so wie der Einsatz negativen Humors zu einer Bewertung als schlechte Führungskraft führt (vgl. Priest & Swain, 2006). Führungskräfte mit positivem Humor werden als effektiver bewertet. Dabei profitieren Frauen mehr vom Einsatz positiven Humors in Führungsbeziehungen als Männer. Jedoch führt auch der Einsatz negativen Humors bei Frauen zu einer schlechteren Bewertung der Führungsleistung als bei Männern (vgl. Decker & Rotondo, 2001). Auch der Humor-Stil des Mitarbeiters hat einen Einfluss auf die Führungsbeziehung. So führt ein positiver Humor-Stil des Mitarbeiters zu einer höheren Zufriedenheit mit der Führungsbeziehung. Die gleiche Art von Humor kann auch einen Einfluss auf die Beziehung haben. Verfügen beide Parteien über Selbstironie, sind sie auch zufriedener mit der Beziehung (vgl. Wisse & Rietzschel, 2014). Für die Initiierung von Innovationsprozessen relevantes Extra-Rollenverhalten, sogenanntes Voice Behaviour, korreliert positiv mit gutmütigem Humor (vgl. Fröhlich, 2011). In einer Meta-Analyse zeigten Mesmer-Magnus et al. (2012), dass positiver Humor der Führungskraft positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, ihren Gruppenzusammenhalt, die Zufriedenheit mit der eigenen und der Leistung der Führungskraft sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft allgemein hat. Ein negativer Zusammenhang findet sich zwischen positivem Humor der Führungskraft und Kündigungsabsicht der Mitarbeiter. Alles in allem bietet diese Studie eine Integration der Effekte von Humor am Arbeitsplatz. Darunter auch, welche Wirkung Humor auf Stressbewältigung und Burn-out hat. Damit beschäftigt sich das folgende Kapitel ausführlicher.

3.5 Forschungsstand Humor und Stressbewältigung

„Humor ist der Knopf, der verhindert, dass einem der Kragen platzt.“
(Joachim Ringelnatz 1883 - 1934)

Zusammenhänge zwischen Humor und Stress, Stressbewältigung sowie Gesundheit sind bereits ausführlich erforscht. Daher sei hier auf zusammenfassende Artikel und Lehrbücher

verwiesen, die einen ausführlicheren Überblick bieten, als es in dieser Arbeit möglich ist (siehe bspw. Lefcourt & Thomas, 1998; Martin, 2007; Robinson, 1983). Hier soll ein kurzer Überblick wesentlicher Einflüsse von Humor auf die Stimmung und das Wohlbefinden sowie auf die Stressbewältigung dargestellt werden. Weiterhin stehen Forschungsergebnisse zum Einsatz von Humor als Stressbewältigungsstrategie im organisationalen Kontext im Mittelpunkt dieses Kapitels. Hier sollen ebenso Erkenntnisse zum Zusammenhang von Humor und Burnout aufgezeigt werden. Stress und Stressbewältigung oder Coping wurden bereits in Kapitel I 2.2.3 definiert.

3.5.1 Der Einfluss von Humor auf die Stimmung und das Wohlbefinden

Wie bereits im Kapitel zu Humor und Kreativität aufgezeigt, wird Humor zu Induktion einer positiven Stimmung eingesetzt. Dass dies funktioniert, belegte neben Isen et al. (1987) auch Ruch (1997). Einen Überblick über diverse Forschungsergebnisse und Implikationen für Methodik und weitere Forschung gibt Deckers (1998). Durch Humor kann aber auch einer negativen Stimmung entgegengewirkt werden. Danzer, Dale und Klions (1990) überprüften den Einfluss von Humor auf eine, von ihnen vorher induzierte, schlechte Stimmung. Mittels Präsentieren negativ assoziierter Bilder induzierten sie zunächst bei allen Probanden erfolgreich einen höheren Depressionswert. Daraufhin sahen die Probanden entweder einen humorvollen, einen neutralen oder keinen Film. Probanden, die den humorvollen Film sahen, zeigten danach wieder ihre Ausgangswerte wie vor der Depressionsinduktion, wohingegen die anderen beiden Gruppen weiterhin einen höheren Depressionswert hatten. Durch Humor lässt sich also kurzfristig eine depressive Stimmung abschwächen.

Mehrere negative Emotionen und die Wirkung des humorvollen Stimulus in Abhängigkeit von seiner Präsentationszeit untersuchten Cann, Calhoun und Nance (2000). Sie induzierten dabei mithilfe von Videofilmen Ärger, Angst und Depression. Probanden sahen entweder vor oder nach der Emotionsinduktion ein humorvolles oder ein neutrales Video. Für die Emotionen Ärger und Depression war der Zeitpunkt des humorvollen Videos nicht ausschlaggebend. Egal, ob sie das humorvolle Video vor oder nach der Emotionsinduktion sahen, sie berichteten über weniger Ärger oder Depression als die Kontrollgruppe, die das neutrale Video sah. Für Angst hingegen war das humorvolle Video erfolgreicher in der Reduktion dieses Gefühls, wenn die Probanden es vor dem angstinduzierenden Video sahen. Das bedeutet also, dass auch zuvor hergestellte humorvolle Stimmung vor negativen Gefühlen schützt.

Die positiven Effekte von Humor auf die Stimmung sind jedoch nur von kurzer Dauer. In den meisten Langzeitstudien konnten keine positiven Effekte von Humor gefunden werden

(vgl. zusammenfassend Martin, 2007). Da die Humorinduktionen nur durch humorvolle Videos geschieht, argumentiert Martin (2007), ist die Integration von Humor in das tägliche Leben relativ gering. Mit einem Humor-Training, das spontanen Humor im Alltag bei den Probanden häufiger macht und damit den Sinn für Humor erhöht, könnte man vielleicht nachhaltigere Effekte erzielen. Denn der Sinn für Humor scheint einen Einfluss auf das generelle Wohlbefinden von Personen zu haben.

Etwas differenziert nehmen Kuiper, Grimshaw, Leite und Kirsh (2004) diesen Zusammenhang unter die Lupe. Sie ließen ihre Probanden eine Reihe an Fragebögen zur Erfassung des Sinns für Humor und Variablen, die in Zusammenhang mit Wohlbefinden stehen, ausfüllen. In ihrer Analyse zum Zusammenhang von Humor und Wohlbefinden differenzierten sie zwischen Vorlieben für verschiedene Humorformen. Danach konnten sie belegen, dass besonders der Sinn für positive Humorarten, wie selbst-aufwertend, bewältigender und beziehungsrelevanter Humor, zu einem höheren allgemeinen Wohlbefinden der Testteilnehmer führt. Im Gegensatz dazu beschrieben Personen deren Humor eher durch negativ bewertete und selbstbezogene Humorformen geprägt war, ein geringeres Wohlbefinden. Der Sinn für negative Humorformen, die andere abwerten, wie aggressiver oder beleidigender Humor scheint in keinem Zusammenhang zum Wohlbefinden der Person zu stehen. Es zeigt sich also, dass nicht jeglicher Sinn für Humor das Wohlbefinden positiv beeinflusst, ein selbstabwertender Humor kann sich sogar negativ auf das Wohlbefinden auswirken.

3.5.2 Humor als Stressbewältigungsstrategie

Neben den Einfluss auf die Stimmung, welche für innovationsrelevantes Verhalten von Bedeutung sein kann, wird Humor auch einen Einfluss auf Stress und seine Bewältigung nachgesagt. Reichhaltige Forschung zu dem Thema zeigte bisher, dass Humor auf zweierlei Weise auf Stress wirkt. Zum einen erleben humorvolle Menschen weniger Stress, weil sie viele alltägliche Ereignisse im Gegensatz zu ihren weniger humorvollen Mitmenschen nicht als belastend bewerten. Zum anderen kann Humor auch direkt als Coping-Strategie dienen. In diesem Fall wird Humor eingesetzt, um mit dem als stressig erlebten Ereignis umzugehen. Dazu konnte belegt werden, dass der Sinn für Humor positiv mit als effektiv bewerteten Coping-Strategien korreliert und negativ mit solchen Strategien, die die Situation noch verschlimmern (vgl. zusammenfassend Lefcourt & Thomas, 1998).

Cann, Holt und Calhoun (1999) untersuchten, welche Rolle ein externes Humorerlebnis und welche Rolle der Sinn für Humor bei der Bewältigung von induzierten unerwünschten Gefühlen hat. Dazu induzierten sie mittels Videos Angst und Stress. Durch ein nachfolgendes humorvolles Video wurden im Vergleich zur Kontrollgruppe, die kein Video gesehen hatte, negative Gefühle abgeschwächt und positive Gefühle aufgebaut. Eine weitere Gruppe,

die ein neutrales Video sah, beschrieb danach ebenso weniger negative Gefühle, aber keine Erhöhung der positiven Emotionen. Mittels Regressionsanalyse versuchten sie weiterhin herauszufinden, welche Rolle der Sinn für Humor als Persönlichkeitseigenschaft oder Fähigkeit bei der Bewältigung von Stress spielt. Dazu verwendeten sie eine Reihe von Humorfragebögen, die teilweise unterschiedliche Facetten abfragen. Zum ersten Testzeitpunkt, also vor der Stressinduktion, konnte die Fähigkeit Humor in Situationen wahrzunehmen die Emotionen der Probanden am besten vorhersagen. So steht diese Fähigkeit mit positiven Gefühlen in einem positiven und mit Angst in einem negativen Zusammenhang. Zum zweiten Testzeitpunkt, also nach der Präsentation des Stressors und dem Treatment, unterschieden Cann et al. (1999) zwischen den drei Treatment-Gruppen humorvoller Videofilm, neutraler Videofilm und kein Videofilm. Für die Gruppe, die einen neutralen Film sah, konnte durch keinen der Fragebögen die Stimmung der Versuchspersonen vorhergesagt werden. In der Gruppe, die kein Treatment erhielt, konnte lediglich die positive Stimmung durch die Fähigkeit, Humor zu erkennen, vorhergesagt werden. Sie stehen in einem positiven Zusammenhang. Die Höhe der Angst konnte von keinem der Humorfragebögen bestimmt werden. In der Gruppe, die den humorvollen Film sah, konnte durch die Tendenz, Humor in sozialen Situationen zu benutzen, die positive Stimmung vorhergesagt werden. Probanden, die diese Tendenz zeigten, hatten nach dem humorvollen Video eine positivere Stimmung. Die situative Angst konnte wiederum von der Fähigkeit Humor zu erkennen am besten vorhergesagt werden. Hier war die Angst geringer, wenn Probanden über eine hohe Fähigkeit der Humorwahrnehmung verfügten. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass sowohl die Fähigkeit, Humor in Situationen zu erkennen als auch der aktive Einsatz von Humor nach einem stressigen Erlebnis dessen negative Effekte reduzieren können.

Eine ähnliche Studie führte Abel (2008) durch. Sie nahm jedoch den Zusammenhang des Sinns für Humor mit verschiedenen Coping-Strategien in den Fokus. So kann sie herausfinden, dass Humor als Mediator zwischen der kognitiven Bewertung von Stress und der tatsächlichen Anzahl an Stresssituationen dient. Sie schließt daraus, dass Menschen mit hohem Sinn für Humor Stress realistischer einschätzen. Außerdem scheinen Personen mit einem hohen Sinn für Humor eher effektive Bewältigungsstrategien zu nutzen. So zeigen sie verstärkt Einsatz bei der Lösungssuche für das Problem, können die Situation stressmildernd umdeuten, Gefühle sowie Handlungen besser regulieren und verfügen über eine erhöhte Fähigkeit sich emotional zu distanzieren. Trotz einiger methodischer Einschränkungen, wie die Generalisierbarkeit der Stichprobe, der Einsatz von Selbstbeschreibung und das korrelative Vorgehen, bietet die Studie Hinweise darauf, dass Humor sowohl problem- als auch emotionsfokussierte Stressbewältigungsstrategien positiv beeinflusst und die Bewertung einer Situation als stressig weniger wahrscheinlich macht.

Die im vorangegangen Kapitel beschriebenen positiven Effekte von Humor auf eine experimentell induzierte negative Stimmung können ebenso als Beleg für die Funktionalität von

Humor als Stressbewältigungsstrategie gewertet werden (vgl. Martin, 2007). Sowohl für den aktiven Einsatz von Humor zur Stressbewältigung als auch für den Zusammenhang mit dem Sinn für Humor existieren ebenso Forschungsergebnisse, die diese Zusammenhänge nicht belegen können. Wie im Kontext von Führung scheinen die Art des Humors sowie bestimmte Persönlichkeitseigenschaften für die Funktionalität von Humor für die Stressbewältigung relevant. Darüber hinaus könnten noch viele weitere Faktoren eine Rolle spielen, die bislang noch nicht im Fokus der Forschung standen (vgl. Lefcourt & Thomas, 1998, Martin, 2007).

Eben diese Aspekte, Persönlichkeitseigenschaften und Art des Humors, untersuchten Cann und Etzel (2008) in einer Fragebogen-Studie. Sie gingen davon aus, dass positive Persönlichkeitseigenschaften, den negativen Effekt, den der Sinn für Humor auf das Erleben von Stressoren im täglichen Leben hat, mediiert. Weiterhin postulieren sie, dass dieses Modell nur für eine positive Art von Humor gültig ist. Sie untersuchten Persönlichkeitseigenschaften die bereits alle im Zusammenhang mit Stressbewältigung als effektive Eigenschaften belegt wurden. Das waren Optimismus, Hoffnung, als generelle Überzeugung seine Ziele erreichen zu können, und Lebenszufriedenheit. Mittels Regressionsanalyse konnten sie zeigen, dass insbesondere selbstbezogener Humor einen Einfluss auf das Erleben von Stressoren im täglichen Leben hat. So beschrieben Personen mit selbstaufwertendem Humorstil, dass sie weniger Stress erlebten und auch weniger Stress erwarten, als Personen, die über einen anderen Humorstil verfügen. Andersherum beschreiben Personen mit einem selbstabwertenden Sinn für Humor, dass sie häufiger Stress erleben und diesen auch in Zukunft vermehrt erwarten. Die selbstbezogenen Humorformen sind ebenso mit den positiven Persönlichkeitseigenschaften verbunden. Personen mit einem selbstaufwertenden Humorstil verfügen auch über mehr Optimismus, Hoffnung und Lebenszufriedenheit. Mittels hierarchischer Regressionsanalyse konnten sie zeigen, dass die Persönlichkeitseigenschaften die Mediatoren zwischen Sinn für Humor und Stresserleben sind. Das bedeutet also, Personen mit einen hohen Sinn für Humor weisen häufiger die Persönlichkeitseigenschaften Optimismus, Hoffnung und Lebenszufriedenheit auf, die wiederum das Erleben von Stress im täglichen Leben beeinflussen.

Wie Personen Humor in sehr starken, realen Stresssituationen einsetzen, untersuchte Henman (2008). Sie führte mit 62 ehemaligen Kriegsgefangenen aus Vietnam qualitative Interviews, um etwas über die Zusammenhänge von Resilienz für posttraumatische Belastungsstörungen, Kommunikation und Humor herauszufinden. Bereits Frankl (1977) hatte über die Ressource Humor in Gefangenschaften in Konzentrationslagern des zweiten Weltkriegs berichtet. Henman (2008) ging davon aus, dass Resilienz ein kommunikatives Phänomen ist und Humor eine Form davon. Die ehemaligen Gefangen berichteten, dass Humor, den sie miteinander austauschten, eine wichtige Strategie war, mit den Stressoren der Ge-

fangenschaft umzugehen. So war es ihnen möglich, in einer Situation, in der sie keine Kontrolle über ihr Leben hatten, beispielsweise durch Witze über die Wärter oder die Situation, zumindest das Gefühl von Kontrolle wieder zu erlangen. Dafür riskierten sie teilweise sogar Bestrafungen. Die alltäglichen Stressoren, denen Führungskräfte ausgesetzt sind, lassen sich damit freilich nicht vergleichen. Aus diesem Grund widmet sich das letzte Kapitel der Forschung zum Einsatz von Humor als Stressbewältigungsstrategie am Arbeitsplatz.

3.5.3 Humor im Einsatz zur Stressbewältigung am Arbeitsplatz

In diesem Abschnitt sollen die Möglichkeiten des Einsatzes von Humor am Arbeitsplatz hinsichtlich physischer und psychischer Gesundheit diskutiert werden. Dabei soll zunächst der Einfluss von Humor auf das allgemeine Wohlbefinden im Beruf erläutert werden. Daraufhin steht Humor im Zusammenhang mit spezifischeren Stressoren am Arbeitsplatz im Fokus. Zum Schluss soll der Einfluss von Humor auf Burnout, als Auswirkung einer mangelhaften Stressbewältigung, skizziert werden.

Kerkkänen, Kuiper und Martin (2004) versuchten in einer Studie mit finnischen Polizeibeamten zu belegen, dass Humor mit einem höheren Wohlbefinden am Arbeitsplatz und einer besseren Gesundheit zusammenhängen. Sie fanden jedoch heraus, dass ein erhöhter Humor-Einsatz am Arbeitsplatz mit Verhalten zusammenhängt, das das Krankheitsrisiko erhöhte, wie beispielsweise erhöhter Alkohol- oder Tabakkonsum. Dies ließe sich mit dem Mediator Extraversion erklären. Personen mit hoher Extraversion neigen dazu, mehr Humor zu produzieren, aber eben auch ein riskanteres Verhalten für ihre Gesundheit zu zeigen. Mit dem Wohlbefinden am Arbeitsplatz ließ sich kein Zusammenhang feststellen. Die Studie weist einige Einschränkungen hinsichtlich der Erfassung von Humor und der Stichprobengröße auf. Insofern ist weitere Forschung notwendig, die zwischen Humorstilen differenziert und die Stichprobe auf mehrere Berufsfelder ausweitet. Schließlich ist bereits bekannt, dass sich die Präferenz für einen Humorstil auch auf das Wohlbefinden auswirkt (vgl. Kap. I 3.5.1).

Um herauszufinden, welchen Einfluss Humor auf organisationaler Ebene, also innerhalb der Unternehmenskultur, auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter hat, entwickelten Cann, Watson und Bridgewater (2014) den Humor-Climate-Questionaire (HCQ). Dieser beruhte auf der Idee, dass in Organisationen sowohl positiver als auch negativer Humor vorkommen kann. Diese beiden Facetten stellen sie neben die Faktoren Outgroup Humor und Unterstützung durch den Vorgesetzten mit Humor. Mit Outgroup Humor ist in diesem Zusammenhang eine Art von Humor gemeint, mit dem Personen, die nicht zum Unternehmen oder der Abteilung gehören, wie beispielweise Kunden, abgewertet werden. Durch Korrelationen mit Fragebögen zur Arbeitszufriedenheit konnten sie zeigen, dass positiver Humor

und die humorvolle Unterstützung durch den Vorgesetzten positiv mit Arbeitszufriedenheit korreliert und Outgroup Humor negativ mit dieser zusammenhängt. Auch wenn die Entwicklung dieses Fragebogens erst am Anfang steht, bieten sich hier dennoch Hinweise darauf, die unterschiedlichen Stile von Humor im Blick zu behalten.

Genau diese unterschiedlichen Humorstile adressieren auch Guenter, Schreurs, Van Emmerik, Gijsbers und Van Iterson (2013) in ihrer Tagebuchstudie. Dabei betrachteten sie, im Unterschied zu bisherigen Forschung, inter-individuelle Unterschiede in der Wirkung der Humorstile auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Das bedeutet, sie wollten wissen, welchen Einfluss positive und negative Humorformen auf das Arbeitsengagement und die emotionale Erschöpfung der Probanden hatte. Dies unterscheidet sich insofern von anderen Studien, da diese untersuchen, ob sich Personen mit einem eher positiven Humorstil wohler fühlen als Personen mit einem eher negativen Humorstil. Zusätzlich wollten sie noch wissen, welchen Einfluss die Reaktion des Gegenübers auf das humorvolle Verhalten des Probanden auf dessen Wohlbefinden hatte. Dazu füllten 57 Angestellte eines holländischen Unternehmens aus dem Automotive-Bereich über zwei Wochen täglich am Ende des Arbeitstages einen Fragebogen zum Auftreten und zur Art ihres Humorverhaltens, der Reaktion des Gegenübers darauf, zum Arbeitsengagement und zur emotionalen Erschöpfung aus.

Zunächst konnten Guenter et al. (2013) feststellen, dass sich sowohl der Humorstil als auch die Höhe des Arbeitsengagement und der emotionalen Erschöpfung über die Zeit ändern. Sie fanden Belege dafür, dass positives Humorverhalten sich zwar positiv auf das Arbeitsengagement auswirkt aber nicht auf die emotionale Erschöpfung. Ebenso wirkt sich negatives Humorverhalten nicht auf das Arbeitsengagement aus, jedoch ergeben sich leichte Hinweise, dass es einen Einfluss auf die emotionale Erschöpfung hat. Wenn die Probanden negatives Humorverhalten zeigten, berichteten sie über eine erhöhte emotionale Erschöpfung. Die Reaktion des Gegenübers auf das Humorverhalten hatte keinen Einfluss auf das Wohlbefinden der Probanden. Dass positiver Humor lediglich einen Einfluss auf das Arbeitsengagement und negativer Humor nur einen Einfluss auf die emotionale Erschöpfung hat, erklären die Autoren mit einer Emotionstheorie. Diese besagt, dass positiver Humor positive Gefühle verstärkt und negativer Humor negative Gefühle. Trotz einiger methodischer Schwächen, wie der exklusive Einsatz von Selbstbeschreibung und die Stichprobenwahl mit lediglich einem Unternehmen, bietet diese Studie Hinweise darauf, dass der individuelle Einsatz von Humor einen Einfluss auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz hat.

Mit emotionaler Erschöpfung integrierten Guenter et al. (2013) bereits eine Facette von Burnout in ihre Studie. Ein Burnout kann entstehen, wenn eine Person in ihrem Beruf in chronischen Stress gerät, den sie dauerhaft mit ineffektiven Bewältigungsstrategien zu bewältigen versucht, ihn selbst aber nicht mehr bewältigen kann, und der somit sämtliche Energie- und Bewältigungsreserven aufbraucht. Die Folgen sind *emotionale Erschöpfung*, die Person verfügt kaum noch über Emotionen anderen gegenüber, *Depersonalisation*, als

Konsequenz der emotionalen Erschöpfung und zum persönlichen Schutz, zeigt sie eine zynische Einstellung gegenüber ihren Klienten oder Mitarbeitern und Kollegen, und eine *stark reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit* (vgl. Maslach, Jackson, & Leitner, 1996). Diese drei Kriterien stehen im Diagnose-Instrument von Maslach et al. (1996), das in den hier beschriebenen Studien verwendet wird, im Mittelpunkt.

Mittels Fragebogenstudie untersuchten Talbot und Lumden (2000) den Zusammenhang von Humor, der als Stressbewältigungsstrategie eingesetzt wird, und Burnout-Kriterien bei Krankenschwestern. Aus den Probanden extrahierten sie zwei Gruppen, eine mit einem hohen Wert bei stressbewältigendem Humor und eine mit negativen. Die Gruppe mit hohen Humorwerten zeigte weniger Depersonalisation und emotionale Erschöpfung sowie erhöhte persönliche Leistungsfähigkeit als die Gruppe mit einem niedrigen Humorwert. Mit einer einfachen Korrelationsstudie kamen Talbot und Lumden zu einem ähnlichen Ergebnis. Stressbewältigender Humor korrelierte positiv mit persönlicher Leistungsfähigkeit und negativ mit Depersonalisation. Ein Zusammenhang mit emotionaler Erschöpfung konnte auf diesem Weg nicht gefunden werden. In dieser Studie konnte also belegt werden, dass Humor als Ressource oder Resilienzfaktor für Burnout dienen kann. Einschränkend ist jedoch zu sagen, dass sich die Studie auf Krankenschwestern bezieht, eine Übertragung auf Führungskräfte kann nicht ohne weiteres gezogen werden. Weiterhin differenzieren sie nicht zwischen verschiedenen Humorstilen. Dies kann auch der Grund sein, wieso die Korrelation zwischen emotionaler Erschöpfung und Humor nicht signifikant wurde.

Neben den Ergebnissen zu emotionaler Erschöpfung von Guenter et al. (2013) greift Malinowski (2013) die Differenzierung verschiedener Humorstile in ihrer Auswirkung auf alle drei Burnout-Kriterien in einer Studie mit Psychotherapeuten auf. Dafür setzt er das Burnout Inventory von Maslach et al. (1996) und den Humor-Styles-Questionnaire von Martin et al. (2003) ein. Mit einer bivariaten Korrelationsanalyse kann Malinowski zeigen, dass die beiden positiven Humorstile positiv mit persönlicher Leistungsfähigkeit aber nicht mit Depersonalisation und emotionaler Erschöpfung zusammenhängen. Die beiden negativen Humorstile korrelieren positiv mit Depersonalisation und emotionaler Erschöpfung, nicht jedoch mit persönlicher Leistungsfähigkeit. Mittels Regressionsanalyse zeigt er, dass sich 10% der Varianz in der Variable emotionale Erschöpfung und 9% Varianz in der Variable Depersonalisation mit selbstabwertendem Humor erklären lassen. Der Zusammenhang besteht in einer positiven Richtung. Weitere Humorformen werden nicht signifikant. Für die Varianz in der Variable persönliche Leistungsfähigkeit lässt sich lediglich eine Erklärung von 7% durch die Variable positiver, selbstbezogener Humor finden. Die Ergebnisse dieser Studie belegen also, wie bereits bei Gunther et al., dass die Auswirkungen von Humor auf Burnout stark vom Stil abhängen. So können negative Humorstile negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden aber auch auf die Burnout-Kriterien Depersonalisation und emotionale Erschöpfung haben. Aber ebenso haben positive Humorstile einen positiven Einfluss auf die persönliche Arbeitsleistung.

In der bereits in Zusammenhang mit Führung beschriebenen Meta-Studie von Mesmer-Magnus et al., (2012) wurden auch Studien zum Zusammenhang von Humor am Arbeitsplatz und verschiedenen individuellen Variablen zusammengefasst. Über 49 Studien hinweg fanden sie Hinweise, dass persönlicher Humor negativ mit Burnout und Stress korreliert und positiv mit Gesundheit und Effektivität der Stressbewältigung. Ebenso konnten sie zeigen, dass der Humor der Angestellten sich positiv auf die Arbeitsleistung und die Gruppenarbeit sowie negativ auf die Kündigungsrate auswirkte. Genauer betrachtet, konnte in der Zusammenfassung der Studien der negative Effekt positiver Humorformen auf Burnout und Stress belegt werden. Das bedeutet, positive Formen von Humor dienen als Mediator zwischen Stress und Auswirkungen auf die Gesundheit am Arbeitsplatz. Positive Humorformen können also als Stressbewältigungsstrategie am Arbeitsplatz dienen.

3.5.4 Zusammenfassung Humor und Stressbewältigung

Kurz gesagt trägt Humor positiv zur Beeinflussung der Stimmung, dem Wohlbefinden und Stresserleben sowie zur Burnout-Prävention bei. Der kurzfristige Einsatz von Humor vor oder nach einem negativen Reiz erhöht die positive Stimmung und schwächt negative Gefühle, wie Angst, Niedergeschlagenheit oder Ärger, ab. Personen mit positiven Humorstilen berichten über ein höheres allgemeines Wohlbefinden als Personen mit negativen, selbstbezogenen Humorstilen. Die Vorliebe für aggressiven Humor hat keinen Einfluss auf das Wohlbefinden der Person (vgl. Kerkkänen et al., 2004). Humorstile, über die eine Person verfügt, haben aber auch einen Einfluss auf die Wirkung der Humorinduktion. So konnten die von den Probanden beschriebenen positiven Gefühle nach einer Stress-Induktion durch den Humorstil und durch die Fähigkeit, Humor in Situationen wahrzunehmen, vorhergesagt werden. Zeigte man ihnen nach der Stress-Induktion ein humorvolles Video, stellte sich die Tendenz, Humor in sozialen Situationen zu benutzen, als Prädiktor für positive Gefühle und die Fähigkeit, Humor zu erkennen, als Prädiktor für negative Gefühle heraus (vgl. Cann et al., 2000).

Diese und weitere Forschung zeigt also, dass Humor zum einen zur Prävention von Stress eingesetzt werden kann. Humorvolle Menschen beschreiben weniger Stresserleben im Alltag. Zum anderen kann Humor aktiv eingesetzt als Stressbewältigungsstrategie dienen. Als entsprechender Beleg dient eine Studie von Abel (2008), die zeigen kann, dass der Sinn für Humor mit der Tendenz zusammenhängt, effektive Coping-Strategien einzusetzen. Dies gilt sowohl für problem- als auch für emotionsfokussierte Bewältigungsstrategien. Nicht alle Forschungsergebnisse verweisen auf diesen einfachen positiven Zusammenhang. Cann und Etzel (2008) zeigen, dass der Effekt von Humor auf das Stresserleben von Opti-

mismus, Hoffnung und Lebenszufriedenheit mediiert wird. Zu höheren Werten auf den genannten Persönlichkeitseigenschaften führen nur die positiven Humorstile. Diese wiederum schwächen das Stresserleben ab. In einer Befragung ehemaliger Kriegsgefangener zeigt sich, dass Humor dabei hilft, das Gefühl von subjektiver Kontrolle zurückzuerlangen (vgl. Henman, 2008).

Der positive Einfluss von Humor am Arbeitsplatz auf das Wohlbefinden und des Gesundheitsverhalten konnte in einer Studie mit Polizeibeamten nicht belegt werden (vgl. Kerkkänen et al., 2004). Hierbei wurde jedoch nicht zwischen den verschiedenen Humorstilen differenziert. Der Humor-Climate-Questionaire greift diese Stile auf und misst Humor als eine Facette von Unternehmenskultur. Bei der Validierung zeigt sich, dass positive Stile positiv mit Arbeitszufriedenheit und negative Stile mit Kündigungsverhalten korrelieren (vgl. Cann et al., 2014). Intraindividuelle Unterschiede zeigen, dass der Einsatz von positiven und negativen Humorformen auch innerhalb der Person unterschiedliche Effekte auf das Wohlbefinden hat. Positiver Humor führt zu einem höheren Arbeitsengagement und negative Humorformen verstärken den Grad der emotionalen Erschöpfung (vgl. Guenter et al., 2013). Diesen Zusammenhang konnten Talbot und Lumden (2000) in ihrer Studie mit Krankenschwestern nicht belegen. Sie zeigten jedoch auf, dass Humor, der zur Stressbewältigung eingesetzt wird, positiv mit persönlicher Leistungsfähigkeit und negativ mit Depersonalisation korreliert. Der Zusammenhang wird auch hier durch die unterschiedlichen Humorstile deutlicher. Die Burnout-Variablen emotionale Erschöpfung und Depersonalisation stehen in einer positiven Beziehung zu selbstabwertendem Humor. Die Burnout-Variable persönliche Leistungsfähigkeit scheint positiv durch positiven, selbstbezogenen Humor beeinflusst zu werden (vgl. Malinowski, 2013).

Insgesamt zeigt sich also, dass Humor am Arbeitsplatz als Stressbewältigungsstrategie sinnvoll sein kann. Im Fokus bisheriger Forschung stand dabei insbesondere Stress als Input, also Situationen die als stressig erlebt werden, und Stress als Output, also das emotionale Erleben und Verhalten der Person als Ergebnis einer stressigen Situation. Für Stress als Output zeigt sich, dass Humor intendiert eingesetzt werden kann, um für eine kurzfristige Erhöhung des Wohlbefindens zu sorgen (vgl. bspw. Cann et al., 2000). Für die Reduzierung des Stresserlebens und damit der Beeinflussung von Stress als Input scheint aber eine Erhöhung des Sinns für Humor sinnvoller (vgl. bspw. Abel, 2008). Eine Erhöhung des Sinns für Humor könnte gleichzeitig auch einen Effekt auf Stress als Transaktion haben, da dadurch die Bewertung der Situation und entsprechender Bewältigungsstrategien positiver ausfallen. In der aktuellen Forschung scheint auf den Einfluss von Humor auf Stress als Transaktion jedoch nicht explizit eingegangen zu werden.

3.6 Humor in der Anwendungsforschung – Humor und Coaching?

Aus den bisherigen Ausführungen zu Humor und innovationsbezogenen Themen wurde deutlich, dass es für Führungskräfte sinnvoll sein kann, Humor im beruflichen Alltag einzusetzen. In diesem Kapitel soll es nun darum gehen, auf welche Weise der Sinn für Humor veränderbar ist und welche Möglichkeiten es gibt, Humor als Methode im Coaching einzusetzen. Dazu dient zunächst ein Blick in verschiedene Psychotherapieschulen, denn dort hat sich der Einsatz von Humor bereits seit längerem bewährt. Weiterhin soll dann erläutert werden, welche Möglichkeiten es bereits gibt, den Sinn für Humor zu steigern, und wie Humor bereits in der Führungskräfteentwicklung zum Einsatz kommt. Als letztes soll aufgezeigt werden, welche Coaching-Konzepte mit Humor bereits existieren und welche Implikationen sich aus den vorangegangenen Kapiteln für die vorliegende Arbeit ableiten lassen.

3.6.1 Humor in der Psychotherapie

Humor hat in der Psychotherapie eine deutlich längere Geschichte als in der Personal- und insbesondere der Führungskräfteentwicklung. Jedoch entwickelten sich viele Coaching-Formen aus Psychotherapieschulen (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011). Daher kann es auch sinnvoll sein, sich für ein Coaching-Konzept mit Humor-Anleihen und -Inspiration aus der Psychotherapie zu holen. Titze und Eschenröder (2007) beschreiben elf Therapieformen, in denen sich Elemente von Humor finden lassen. Nicht alle eignen sich für einen Übertragung auf ein Coaching. Daher werden hier nur kurz die Interventionsformen aus denjenigen Schulen angeschnitten, die für die weitere Arbeit relevant sind. Ebenso können die verschiedenen Einsatzebenen von Humor in der Therapie auf Coaching übertragen werden. Für einen ausführlicheren Einblick in Humor in Psychotherapie eignen sich Titze und Eschenröder (2007) sowie Dumbs (2002).

Humor in verschiedenen Psychotherapieschulen

Freuds Humortheorien wurden bereits in Kapitel I 3.1 dargelegt. Weitere Anleihen aus der Psychoanalyse scheinen jedoch nicht sinnvoll, da sie auf einem eher passiven Menschenbild beruht, das im Gegensatz zu den hier vorliegenden Coaching-Grundsätzen steht. Beschrieben werden soll hier der Einsatz von Humor in Logotherapie von Viktor Frankl, Verhaltenstherapie, Provokativer Therapie von Frank Farrelly, Psychodrama nach Moreno und Rational-emotiver Therapie von Albert Ellis.

1) *Humor in der Logotherapie von Viktor Frankl:* Kern der Logotherapie nach Frankl (1987) ist die sogenannte paradoxe Intention. Der Patient wird dabei angehalten, sich

genau das zu wünschen, wovor er sich eigentlich fürchtet. Gerade bei Angststörungen, bei denen Patienten durch die Angst vor der Angst in einen Teufelskreis geraten, kann eine genau gegenteilige Intention diesen Teufelskreis durchbrechen. Beispielsweise soll sich der hidrophobe Patient den Schweißausbruch herbeisehnen. Damit könne er die Störung objektivieren und sich so von ihr distanzieren. „Der Patient soll lernen, der Angst ins Gesicht zu sehen, ja ihr ins Gesicht zu lachen. Hierzu bedarf es des Mutes zur Lächerlichkeit“ (ebd. S.156). Dabei sollte der Therapeut als Vorbild dienen und dem Patienten vorspielen, was er sich vorsagen könnte. Durch diese Selbstironie oder Lächerlichkeit kann der Patient sich besser von seiner Angst distanzieren und sie so bewältigen. So arbeitet Frankl (1987) intendiert mit Humor: „Nichts läßt den Patienten von sich selbst so distanzieren wie der Humor“ (S. 157).

2) *Humor in der Verhaltenstherapie*: Nach Titze und Eschenröder (2007) wird Humor in der Verhaltenstherapie eher weniger thematisiert. Meistens handelt es sich dabei um paradoxe Intentionen. Ausführlicher mit Humor in Verhaltenstherapie beschäftigte sich Ventis (1987). Er schlägt Humor als Möglichkeit vor, sich von der angstauslösenden Störung oder Situation zu distanzieren, um sie so mit einem konstruktiveren Blick betrachten zu können. Kann ein Patient in einer bisher angstbesetzten Situation Humor erzeugen, können seine angstbezogenen Assoziationen zu weniger bedrohlichen Assoziationen werden. Ähnlich wie bei einer Gegenkonditionierung kommt der Patient langsam weg von der symptomatischen Angst. Dabei kann der Humor auch vom Therapeuten ausgehen. Ventis (1987) schlägt dazu die Übertreibung vor und beschreibt sie als Methode im Zusammenhang mit einem Selbstsicherheitstraining. Unsichere Personen haben oft übertrieben schlechte Erwartungen von der Reaktion des Gegenübers. Der Therapeut kann diese noch dramatischer aussprechen und somit humorvoll ihren unrealistischen Kern thematisieren. Gerade im Umgang mit depressiven und unsicheren Patienten warnen auch einige Verhaltenstherapeuten vor dem zu unbedachten Gebrauch von Humor, da dieser leicht als Auslachen missverstanden werden kann (vgl. Titze und Eschenröder, 2007).

3) *Humor in der provokativen Therapie nach Frank Farrelly*: „Humor spielt eine zentrale, wesentliche Schlüsselrolle in der provokativen Therapie“ (Farrelly & Brandsma, 1986, S. 127). Zentrale Idee der provokativen Therapie ist, dass Veränderungen im Verhalten durch kleine Herausforderungen erzielt werden, die der Therapeut seinem Patienten stellt. Der Therapeut sollte dabei seinem Patienten gleichzeitig persönliche Sicherheit und Akzeptanz seiner Person versichern. Mit provokativer Therapie soll der Patient erkennen, dass er seine Probleme besser bewältigen kann als bisher angenommen. Humor wird in der provokativen Therapie zielorientiert eingesetzt, um damit „den Patienten dazu [zu] bringen, mit persönlichen Angelegenheiten, Gefühlen und Verhaltensweisen

direkt und ehrlich umzugehen.“ (Farrelly & Brandsma, 1986, S. 133). Farrelly und Brandsma (1986) beschreiben verschiedene Einsatzformen, darunter Übertreibung, Nachahmung, Spott (Lächerlichkeit), Entstellung, Sarkasmus, Ironie und Witz. Insbesondere die Übertreibung wird von den Autoren gerne ausführlicher beschrieben. So soll das Necken und Provozieren des Patienten durch den Therapeuten dazu führen, dass dieser sich abgrenzt und erkennt „so schlimm bin ich gar nicht.“ Daraufhin wird er seine positiven Seiten dem Therapeuten gegenüber betonen und sein Verhaltensrepertoire dahingehend erweitern. Durch die Herausforderung des Therapeuten wird der Patient also gezwungen, sein altes Verhalten, beispielsweise Jammern, aufzugeben und ein alternatives Verhalten zu entwickeln. Wichtig ist, dass dem Patienten klar ist, dass seine Ideen und Überzeugungen ins Lächerliche gezogen werden, er selbst aber wertgeschätzt und als Person gemocht wird. Aus diesem Grund muss diese Therapieform zum Therapeuten passen, da eine zwanghafte Anwendung von Humor unecht wirkt und dem Therapieerfolg im Weg steht (vgl. Farrelly & Brandsma, 1986). Dass Humoreinsatz immer mit einer wertschätzenden Haltung dem Klienten gegenüber gepaart sein muss, wird auch im Provokativen Stil von Höfner und Schachtner (1995) beschrieben. So betonen sie, dass der Therapeut ebenso in der Lage sein muss, über seine Fehler zu lachen, denn nur dann dürfe er auch über die Torheiten seines Klienten lachen. Dabei muss klar sein, dass eben diese im Mittelpunkt des Lachens stehen, nicht der Klient selbst. Diese Selbstironie des Therapeuten habe aber auch noch den Effekt, dass der Klient immer reflektieren muss, wie das Gesagte gemeint ist. So stellt er fest, dass die Meinung des Therapeuten nur eine von vielen ist und gelangt zu einer größeren Unabhängigkeit von diesem.

4) *Humor in Morenos Psychodrama:* Das Psychodrama ist eine gruppentherapeutische Methode, die von Jakob L. Moreno entwickelt wurde. Im Zentrum stehen Methoden aus dem Theater, insbesondere werden Rollenspiele eingesetzt. Bearbeitet werden damit innere Konflikte, aber besonders auch zwischenmenschliche Probleme (vgl. von Ameln, Gerstmann, & Kramer, 2004). Psychodrama arbeitet mit erlebnisaktivierenden Methoden (vgl. Benien, 2002), die im Coaching häufig zum Einsatz kommen (vgl. Dornaus, 2009; Riedelbauch & Laux, 2011; siehe dazu auch Kapitel III 1.3). Moreno selbst schreibt dem Lachen eine kathartische Funktion zu, die oft dem Erkennen eigener Fehler folgt. Er beschreibt weiterhin zwei Arten von Lachen, zum einen den eher öffentlichen Witz, hier versteht jeder, was der Inhalt ist und kann mitlachen, zum anderen das Lachen, das durch private Stimuli ausgelöst wird. Hier könne nur eine kleine Anzahl an Personen mitlachen, nämlich die, die das Problem kennen. Als Methode findet sich Humor beispielsweise im satirischen Doppelgänger. Ein Doppelgänger ist im Rollenspiel dazu angehalten, die Gefühle und Gedanken der eigentlichen Hauptperson (Protagonist) zu äußern. Der satirische Doppelgänger übertreibt dabei gezielt, um zu Reaktion und Abbau

von Abwehrmechanismen zu bewegen. Auch in weiteren Techniken des Psychodramas kann der spontane Einsatz von Humor zum Erkenntnisgewinn beitragen.

5) *Der Einsatz von Humor in der rational-emotiven Therapie von Albert Ellis*: Die rational-emotive Therapie (RET) ist eine verhaltensorientierte Therapie, die Kognitionen in den Mittelpunkt stellt. So seien nach Ellis (1977) gedankliche Bewertungen ausschlaggebend dafür, wie Menschen Verhalten und Emotionen interpretieren. Störungen kämen dann zustande, wenn es viele dysfunktionale Überzeugungen gäbe, sogenannte irrationale Ideen. Diesen könne man auf kognitiver und Verhaltensebene verändern. Dazu bediente sich Ellis des Humors. Ähnlich wie in der provokativen Therapie arbeitete er gern mit Übertreibungen, um die Irrationalität der Überzeugungen darzustellen. Weiterhin verwendete er gerne Ironie, Wortspiele, Kraftausdrücke und Slangsprache. Wichtig war ihm auch, dass stets nur die irrationalen Überzeugungen der Klienten im Fokus des Humors stehen, nicht aber der Klient selbst. Im Gegenteil war es Ellis‘ Ziel, dass seine Klienten lernen, sich trotz Fehler selbst zu akzeptieren. Dazu entwickelte er auch sogenannte „rational songs“. Hier wurden auf bekannte Melodien Lieder gedichtet, die irrrationale Überzeugungen auf die Schippe nehmen. Diese können beispielsweise in der Gruppentherapie zum Einsatz kommen oder dem Klienten als Hausaufgabe aufgegeben werden (vgl. Titze & Eschenröder, 2007). Ellis, (1977b) selbst beschrieb diverse Vorteile des Einsatzes von Humor in der Psychotherapie. Auf den nicht-klinischen Kontext lassen sich folgende Vorteile übertragen:
   - Humor hilft dabei, über sich selbst zu lachen und damit seine Fehler zu akzeptieren.
   - Er kann zu neuen und besseren Lösungen führen.
   - Humor bietet didaktische Möglichkeiten, die Monotonie von Interventionen aufzubrechen.
   - Durch die humorvolle Distanzierung des Therapeuten / Trainers kann der Klient ebenso zu einer Distanzierung von seinen Überzeugungen oder seinem Problem gelangen.
   - Er unterstützt dabei, alte Gewohnheiten aufzugeben und neue Verhaltensweisen angstfrei auszuprobieren.
   - Er kann als Ablenkung dienen, sei es von selbstabwertenden Gedanken oder von Alltagsproblemen.
   - Er dient der Entlarvung menschlicher Überheblichkeit, die Ellis (1977b) selbst für eine Störung hält.

Die verschiedenen Ansätze, wie Humor in der Psychotherapie eingesetzt wird, ähneln sich zum Teil relativ stark. Weiterhin kann man hier durchaus Anleihen für den Einsatz von Humor im Coaching ableiten. Welche Einsatzebenen sich in der Therapie finden lassen, hat Dumbs (2002) erörtert.

Einsatzebenen von Humor in der Psychotherapie

Im therapeutischen Kontext erarbeitete Dumbs (2002) vier Einsatzebenen von Humor, die sich auf die Arbeit im Coaching übertragen lassen. Er beschreibt Humor als grundlegende Haltung, Humor zur Beziehungsgestaltung, Humor als Mittel der Diagnostik sowie Humor als Mittel der Intervention.

(1) *Humor als grundlegende Haltung:* Wie bereits beschrieben, kann Humor in der Therapie nur dann funktionieren, wenn der Therapeut selbst über eine humorvolle Haltung verfügt. Wird Humor lediglich als eine Technik eingesetzt, wird der Therapeut dem Patienten Humor nicht authentisch vermitteln können. Der Therapeut hat beim Humoreinsatz Vorbildfunktion und muss ihn glaubhaft vertreten können (vgl. Dumbs, 2002). Über eine grundlegend humorvolle Haltung sollte auch der Coach im Coaching verfügen, wenn er mit Humor-Techniken arbeiten will.

(2) *Humor zur Beziehungsgestaltung:* Eine tragfähige Beziehung zwischen Therapeut und Klient ist ein Faktor, der Therapieerfolg bedingt (vgl. Dumbs, 2002). Auch im Coaching stellt die Beziehung zwischen Coach und Coaching-Teilnehmer einen wesentlichen Wirkfaktor dar (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011). Dumbs (2002) führt einige Studien an, die belegen, dass Humor in der Therapie zu einer vertrauteren Atmosphäre und einer verringerten sozialen Distanz zwischen Therapeut und Klient führt. So könnte man mittels humorvoller Atmosphäre auch im Coaching schneller zu einem Vertrauensverhältnis gelangen.

(3) *Humor als Mittel der Diagnostik:* In psychoanalytischen Ansätzen gibt es Bestrebungen, Störungen von Patienten durch ihren Sinn für Humor zu identifizieren (vgl. Dumbs, 2002). Aber auch Autoren eher eigenschaftsorientierter Ansätze entwickelten Instrumente, bei denen mit Hilfe der Erfassung des Sinns für Humor auf die Persönlichkeit geschlossen werden sollte (vgl. Cattell & Luborsky, 1947). Jedoch waren die Autoren mit ihrem Vorhaben nicht erfolgreich. Es scheint also keinen Mehrwert zu bringen, vom Sinn für Humor auf etwas anderes zu schließen. Eine Diagnostik des Humors macht im Coaching insofern Sinn, als dass bestimmte Humorvorlieben thematisiert werden können, wenn sich diese auf den Führungsalltag und die Mitarbeiter-Führungs-Beziehung auswirken.

(4) *Humor als Mittel der Intervention:* Wie bereits im vorangegangen Kapitel dargestellt, wird Humor in der Therapie auch aktiv als Interventionstechnik angewendet. Diese lassen sich wie dort beschrieben auf das Coaching übertragen. Diese eigenen sich insbesondere zur Bearbeitung eines individuellen Coaching-Anliegens in einer Sitzung. Der Coaching-Teilnehmer soll aber ebenso lernen, Humor als Ressource für Innovationen zu begreifen und einzusetzen. Welche Techniken es hierfür schon gibt und wie Humor in der Personalentwicklung bislang eingesetzt wurde, erörtert das folgende Kapitel.

3.6.2 Lernen, humorvoller zu werden - Humor in der Führungskräfteentwicklung

In diesem Abschnitt soll erörtert werden, welche Möglichkeiten es gibt, den Sinn für Humor gezielt zu entwickeln und wie Humor bislang in der Führungskräfteentwicklung eingesetzt wird. Der Einsatz von Humortechniken im Coaching, wie sie im letzten Abschnitt im Rahmen von Therapie beschrieben wurden, wird zwar implizit auch zu einer Erhöhung des Humors führen (vgl. Nevo, Aharonson, & Klingman, 1998), hier soll jedoch die aktive Förderung des Humors durch ein explizites Training beschrieben werden. Der Erfolg der aktiven Förderung des Humors kann als Beleg für die Trainierbarkeit von Humor gewertet werden. Beschrieben werden sollen zwei verschiedene Trainingskonzepte, die sich vom Inhalt jedoch nur in Teilen unterscheiden, nämlich das Humor-Training von Nevo et al. (1998) und das von McGhee (2010). Beide Trainings wurden in einem nicht berufsbezogenen Kontext entwickelt und wissenschaftlich evaluiert. Die Wissenschaftlichkeit ihrer Evaluation unterscheidet sie von vielen Programmen auf dem Personalentwicklungsmarkt.

Das Humor-Training von Nevo et al. (1998)

Ziel des Humor-Trainings von Nevo et al. (1998) ist es, die bis dato bekannten positiven Auswirkungen des Humors auf bestimmte Lebensbereiche durch eine Ausdifferenzierung des Sinns für Humor zu erhöhen. Dazu fokussieren sie auf fünf Komponenten. Mit der motivationalen Komponente wollen sie den Teilnehmern zeigen, dass es sinnvoll ist, ihren Humor auszubauen und dass dies möglich ist. Die kognitive Komponente wird mit der Reflexion der Einstellung zum Leben und Humor allgemein aktiviert. Zusätzlich lernen die Teilnehmer Witze und erfahren, wie Humor funktioniert. In der emotionalen Komponente geht es darum, Gefühle ausdrücken zu dürfen, aber auch das Kind in sich wiederzuentdecken und sich an spielerischen Verhaltensweisen zu erfreuen. Hierunter fällt auch Humor in Stresssituationen erkennen zu können. Die soziale Komponente umfasst eine Reflexion, in welchen Situationen Humor angebracht ist und wie man ihn adäquat in zwischenmenschlichen Situationen anbringen kann. Darum geht es letztlich auch in der verhaltensbezogenen Komponente, in der die Fähigkeit, Humor zu produzieren erlernt und die Tendenz zu lachen erhöht wird.

Nevo et al. (1998) überprüften die Wirksamkeit ihres Trainings mit weiblichen Highschool-Lehrerinnen. Diese nahmen sieben Wochen lang wöchentlich an einem dreistündigen Kurs teil, der die oben beschriebenen Komponenten beinhaltete. Zusätzlich bildeten sie eine Pseudo-Treatment- und eine Kontroll-Gruppe. Zur Überprüfung stand, ob sich der Humor der Teilnehmerinnen des Trainings deutlich mehr erhöht hatte als bei den anderen beiden Gruppen. Zur Überprüfung des Humors verwendeten sie zwei bereits existierende Humorfragebögen, nämlich den Sense of Humor Questionnaire (SHQ) und den Situational Humor Response Questionnaire (SHQR). Weiterhin entwickelten sie ein eigenes Instrument zur Er-

fassung der Einstellung zum Humor und eines zur Überprüfung, ob die Personen mehr Humor produzieren können. Diese beiden Aspekte ließen sie auch von den Kolleginnen mittels Fremdurteil bewerten.

Die Gruppe mit Training unterschied sich darin von den beiden Gruppen ohne Treatment, dass sie nachher eine höhere Selbsteinschätzung bezüglich des Wertes angaben, den Humor für sie hat. Auch im Fremdurteil über die Humorproduktion konnte eine deutlichere Veränderung durch das Treatment festgestellt werden als in den Kontroll-Gruppen. In den bereits existierenden Humor-Fragebögen sowie in den Humor-Produktionstests konnten keine signifikanten Unterschiede erzielt werden (vgl. Nevo et al., 1998).
Die Ergebnisse können dahingehend interpretiert werden, dass durch ein gezieltes Training Humor verbessert werden kann. Da das Training jedoch speziell für Lehrerinnen entwickelt wurde und auch kein Trainingsmaterial dazu verfügbar ist, kann es für das Coaching lediglich als Anregung dienen.

McGhees (2010) „7 Humor Habits Program“

Anders als beim Trainingsprogramm von McGhee (2010) liegt hier ein vollständiges Trainingsmanual in englischer Sprache vor. Zum Zeitraum des Coachings existierte noch keine deutschsprachige Version. Aktuell nutzen Falkenberg, McGhee und Wild (2013) das Humortraining in einer deutschen Adaption für die psychotherapeutische Praxis.

Das Trainingsprogramm von McGhee (2010) umfasst sieben Gruppensitzungen in denen jeweils ein sogenanntes Humor-Habit, also eine spezifisch humorbezogene Gewohnheit, im Zentrum steht. Zwischen den Sitzungen bearbeiten die Teilnehmenden dann Hausaufgaben zu der jeweiligen Gewohnheit, die wiederum in der darauffolgenden Sitzung besprochen wird. Eine Sitzung besteht also immer aus der Besprechung der Hausaufgabe, die McGhee Homeplay nennt, der Einführung und Gruppenübung zu einer neuen Gewohnheit sowie der Vorbereitung der neuen Hausaufgabe. Weiterhin empfiehlt McGhee (2010) ein sogenanntes Humor-Logbuch, in dem die Teilnehmenden alles notieren sollen, was ihnen bezüglich Humor aufgefallen ist oder was sie lustig fanden. Ziel ist es dabei nicht, dass die Teilnehmenden zu Komikern werden, sondern dass sie Humor im täglichen Leben nutzen können, um besser mit Stress im Alltag umgehen zu können und ein entspannteres Leben zu führen.

Dazu fängt das Training recht einfach ein, mit den Aufgaben, sich selbst mehr mit Humor zu beschäftigen und zu reflektieren, wie der eigene Sinn für Humor gestaltet ist. Das bezieht sich sowohl auf Vorlieben für bestimmte Humorformen oder Inhalte als auch auf die Ausprägung des Sinns für Humor (vgl. McGhee, 2010). Hierfür hat McGhee (2010) einen Fragebogen entwickelt, der sich im Anhang des Trainings befindet, die Sense of Humor Scale (SHS; vgl. Kap. II 3.2.7 dieser Arbeit). Er empfiehlt, diesen Fragebogen vor und nach dem Training auszufüllen, um die Veränderung durch das Training zu erfassen. Die zweite Gewohnheit dreht sich darum, seine spielerische Einstellung zu kultivieren. Dabei soll das

Kind im Menschen wieder geweckt und der Gewinn kindlicher Sichtweisen erfahren werden. Im dritten Abschnitt sollen die Teilnehmenden lernen, wieder laut und herzhaft zu lachen. Die vierte Humor-Gewohnheit gilt dem verbalen Humor und seiner Produktion. Ausgehend davon, dass zunächst Witze nacherzählt werden sollen, werden die Teilnehmenden dann angehalten, selbst Sprachwitze zu erfinden. Dafür erhalten sie verschiedene Aufgaben, mit denen beispielsweise das Erkennen von Mehrdeutigkeiten trainiert wird. Diese Fähigkeit soll im fünften Abschnitt noch ausgebaut werden, denn hier geht es darum, Humor im Alltag zu erkennen. Dazu sollen sich die Teilnehmenden regelmäßig daran erinnern, das Humorvolle in ihren Erlebnissen zu sehen, dies aufzuschreiben und gegebenenfalls mit anderen zu teilen. Die sechste Humor-Gewohnheit ist Selbstironie. Die Teilnehmenden lernen, sich selbst nicht zu ernst zu nehmen und ihre Fehler und Schwächen mit Humor zu nehmen. Dabei werden sie angehalten, darüber zu reflektieren, was gute Selbstironie ist und welche Gefahren damit einhergehen. Der letzte Abschnitt stellt das Ziel des Trainings dar. Alle bislang trainierten Fähigkeiten können nun dazu eingesetzt werden, Humor in Stresssituationen zu entdecken. Hierfür können die Teilnehmenden beobachten, wie andere mit Humor in Stresssituationen arbeiten, sich überlegen, wie sie selbst in Stresssituationen anderer oder eigener vergangener Situationen mit Humor hätten reagieren können sowie eine optimistische Lebenseinstellung kultivieren. Als letztes gilt es nun das Gelernte aus den sieben Abschnitten in den Alltag zu übertragen und dort zur Gewohnheit werden zu lassen (vgl. McGhee, 2010).

McGhee (2010) selbst führt an, dass es eine Reihe an Studien gibt, die das Trainingsprogramm evaluieren. Die meisten verwenden die SHS sowie weitere standardisierte Instrumente zur Erfassung von Stress oder Emotionen. Je nach Forschungsinteresse kamen weitere Fragebogen zum Einsatz. In einem Experiment mit älteren Personen konnte gezeigt werden, dass insbesondere Stressbewältigungsfähigkeiten bei Absolvierung des Humortrainings signifikant deutlicher stiegen als in einer Vergleichsgruppe, die lediglich lustige Videos sahen und Spiele spielten. Eine Studie in Österreich arbeitete mit einem Vier-Gruppen-Design zur Überprüfung des Trainings. Eine Gruppe absolvierte das komplette Training, eine weitere redete nur theoretisch über die Inhalte, die dritte diskutierte über sozial relevante Themen und die letzte erhielt keine Intervention. Die Werte in der SHS, aber auch in einem Instrument zur Erfassung von Stressbewältigung mit Humor der ersten beiden Gruppen, stiegen nach dem Training an. Auch in einem Follow-up nach einem Monat konnten diese Werte konstant nachgewiesen werden. Die Gruppe, die das gesamte Training absolvierte, hatte zwar höhere Werte nach dem Training als die Gruppe, die lediglich theoretisch diskutierte, die Unterschiede waren jedoch nicht sonderlich deutlich. McGhee (2010) argumentiert, dass sich diese Gruppe auch zwischen den Sitzungen traf und über Humor diskutierte und die Übungen vielleicht freiwillig durchführten. Auch eine Schweizer Studie konnte mittels Vier-Gruppen-Design feststellen, dass das passive Beschäftigen mit Humor zu einer Erhöhung der Werte in der SHS führt. Jedoch konnte lediglich in den Gruppen, die das Humortraining

mit oder ohne Hausaufgabe durchführten, ein Anstieg in der Lebenszufriedenheit gefunden werden. Eine Studie, die weitere Variablen mit einbezieht, kommt aus Australien. Hier wurden drei Gruppen hinsichtlich positiver und negativer Emotionen, Selbstwirksamkeit, Optimismus, Stress, Depression und interne Kontrollüberzeugung verglichen. Die Gruppe, die das Training erhielt, verbesserte sich signifikant deutlicher als die Gruppe, die lediglich zusammenkam und als die Gruppe, die keine Intervention erhielt Dies galt für fast alle Dimensionen der SHS, in der CHS, in der Skala zu selbstaufwertenden und positiven Humor, zu positivem Affekt, in ihrer Selbstwirksamkeit, interner Kontrollüberzeugung sowie hinsichtlich Optimismus. Sie gaben nach dem Training an, weniger Stress und depressive Stimmung zu empfinden sowie weniger negativen Affekt. Keine Effekte hatte das Training auf die Dimensionen Lachen und Über-Sich-Selbst-Lachen der SHS sowie auf selbstabwertenden und aggressiven Humor, ebenso wenig wie auf die subjektiv empfundene Angst der Teilnehmenden.

Insgesamt scheint das Training also Effekte zu zeigen. Es soll in einer leicht adaptierten Version im Coaching zum Einsatz kommen (vgl. Kap. III 1.2.1). Dazu entwickelte die Autorin eine an das Coaching angepasste, übersetzte Version (vgl. Anhang B.2).

Humor-Interventionen in der Führungskräfteentwicklung

Für den konkreten Einsatz von Humortraining in der Führungskräfteentwicklung gibt es bislang wenig Literatur in Form von Ratgebern, aber keine wissenschaftlich evaluierten Programme. Sicherlich kann es sinnvoll sein, sich auch aus Ratgebern Anregungen für das Coaching zu holen. Aus diesem Grund seien hier zwei ausgewählte Quellen kurz erläutert. Für den Einsatz von Humor zur Steigerung von Kreativität sei auf Schlicksupp (2008) verwiesen, der bereits in Kapitel I 3.3.3 beschrieben wurde. Daher liegt in der weiteren Ausführung der Fokus auf Humor als Führungsressource.

Schwarz (2007) beschreibt ausführlich, wie man lernt, Humor in Führungssituationen einzusetzen. Dazu gibt er verschiedene Ratschläge, die im Alltag leicht umzusetzen seien. So sollten Führungskräfte weitestgehend auf Ernsthaftigkeit verzichten und sich darauf einstellen, dass nicht jeder Witz zu Lachern führt. Weiterhin schlägt Schwarz vor, dass sich Führungskräfte humoristische Vorbilder nehmen sowie das Humorverhalten der Mitarbeiter loben und unterstützen sollten. Im Weiteren beschreibt er einige Strategien, wie man Humor produzieren kann.

Auf Humor im Berufsalltag allgemein beziehen sich Kresse und Ullman (2008). Sie legen dem Leser zunächst anschaulich dar, was Humor ist, welche Formen und Techniken es gibt ihn zu produzieren und beziehen das dann auf den Berufsalltag. Unter interner Kommunikation befindet sich auch ein Kapitel zum Thema Führung, in dem sie darlegen, wie Humor in Führungsbeziehungen helfen kann. Expliziter beschreiben sie den Einsatz in schwierigen Team-Meetings, hier kann Humor, hervorgerufen beispielsweise durch Provo-

kation oder bildliche Sprache, Konflikte beseitigen. Auch in Mitarbeitergesprächen, die normalerweise recht förmlich und steif von statten gehen, oder Kritikgesprächen kann sich der Einsatz von Humor eignen. Kresse und Ullman (2008) beschreiben hier die Paradoxe Intention, um insbesondere Kritik am Mitarbeiter so zu verpacken, dass dieser sie annehmen kann. Wichtig dabei ist, dass zu jeder Zeit eine wohlwollende, wertschätzende Haltung dem Mitarbeiter gegenüber vermittelt wird. Zum Schluss erläutern die Autoren, dass es sinnvoll ist Humor in Trainings anzuwenden, da durch die emotionale Involvierung mit Humor ein besserer Lernerfolg erzielbar sei. Aus diesem Grund eignet sich der Einsatz von Humor wohl auch als Interventionsmethode.

3.6.3 Humor im Coaching – Zusammenfassung zur Humor-Intervention

Wahrscheinlich würden viele Coaches von sich behaupten, dass sie mit Humor in ihren Coachings arbeiten. Es existieren auch Angebote, die sich tatsächlich Humor-Coaching nennen. Allerdings fehlt es an wissenschaftlichen Studien, die die Effekte dieser Humor-Coachings beleuchten. Diese Arbeit möchte, angeregt sowohl aus wissenschaftlichen als auch aus angewandten Quellen, ein Coaching-Konzept entwickeln und evaluieren, dass insbesondere Humor für Führungskräfte im Innovationskontext nutzbar macht. Vorarbeiten, die sich in einer einzigen Coaching-Sitzung mit Humor beschäftigten, liefert Wrensch (2012).

Anregungen aus wissenschaftlichen Quellen kommen insbesondere aus dem psychotherapeutischen Bereich. Humor kommt in verschiedenen Psychotherapieschulen schon seit längerem zum Einsatz. Allerdings existiert auch hier relativ wenig Forschung zur expliziten Wirkung von Humor (vgl. Titze & Eschenröder, 2007). Anleihen aus Psychotherapieschulen bieten sich für das folgende Konzept aus fünf verschiedenen Richtungen an. Die *Logotherapie* mit ihrer paradoxen Intention nach Frankl (1987) leitet den Patienten an, sich seine Störung herbeizusehnen und ihr so ins Gesicht lachen zu können. Diese Strategie kann im Coaching bei einer entsprechenden Zielstellung sinnvoll sein. Der Coaching-Teilnehmer könnte sich diese Strategie aber vielleicht auch im Umgang mit seinen Mitarbeitern aneignen. Ebenso findet sich Humor in der *Verhaltenstherapie*. Humor kann beispielsweise zur Gegenkonditionierung auf ehemals unerfreuliche Stimuli verwendet werden, aber auch Übertreibungen können zum Einsatz kommen, um Reaktionen zu provozieren (vgl. Ventis, 1987). Im Coaching könnte die Gegenkonditionierung mit Humor beispielsweise bei Ärger oder Stressreaktionen zum Einsatz kommen. Die *provokative Therapie* zielt darauf ab, den Patienten mit Humor herauszufordern und ihn so dazu zu bringen, für sich einzustehen und neue Verhaltensweisen zu entwickeln. Hierbei wird immer wieder betont, dass der Therapeut dabei eine wertschätzende Haltung seinem Klienten gegenüber einnehmen und deutlich

machen muss (vgl. Farrelly & Brandsma, 1986). Auch im Coaching könnte sich diese herausfordernde Haltung lohnen, um den Coaching-Teilnehmer von alten Verhaltensweisen abzubringen und ein lösungsorientiertes Vorgehen voranzutreiben. Hier ist wichtig, dass stets die Wertschätzung deutlich wird. Im *Psychodrama* ist der Einsatz von Humor im Rollenspiel ausdrücklich erwünscht. Nach Moreno könne Humor Reaktionen provozieren und eine Veränderung deutlich machen (vgl. Titze & Eschenröder, 2007). Im Coaching soll überprüft werden, wie ein aktiver Einbezug von Humor in erlebnisaktivierende Methoden gestaltet sein kann. Letztlich hat Ellis (1977b) im Rahmen der RET die Vorzüge von Humor für Psychotherapie beschrieben, die sich auf den nicht-klinischen Bereich übertragen lassen.

Dumbs (2002) identifiziert vier verschiedene Einsatzebenen von Humor für die Therapie identifiziert, die sich auf das Coaching übertragen lassen. So scheint auch im Coaching eine generell humorvolle Haltung des Coaches notwendig, um authentisch mit Humor-Interventionen arbeiten zu können. Die Beziehungsgestaltung ist in Therapie wie im Coaching ein wesentlicher Wirkfaktor. Humor kann dabei helfen, eine tragfähige Beziehung aufzubauen. Humor zur Diagnostik heranzuziehen, scheint weniger sinnvoll. Jedoch scheint es sinnvoll, im Coaching zu betrachten, welche Art von Humor zum Teilnehmer und in sein berufliches Umfeld passt. Letztlich kann Humor als Intervention dienen.

Führungskräfte könnten davon profitieren, ihren Humor weiterzuentwickeln, um ihn als Förderfaktor für Innovationen nutzen zu können. Dass Humor lernbar ist, belegt ein Training von Nevo et al. (1998). In diesem Training wird gezielt an fünf Komponenten des Humors gearbeitet. Das sind motivationale, emotionale, kognitive, soziale und verhaltensbezogene Aspekte. Da es dieses Training jedoch nicht als Manual gibt, soll im vorliegenden Coaching-Konzept das Training nach McGhee (2010), in speziell für das Innovationscoaching leicht angepasster und übersetzter Form, zum Einsatz kommen. Das Trainingsprogramm umfasst sieben Humor-Gewohnheiten, die mittels Hausaufgaben und Gruppensitzungen trainiert werden. Aufeinander aufbauend wird zuerst der eigene Sinn für Humor erörtert, danach eine spielerische Einstellung entwickelt, lautes und herzhaftes Lachen wiederentdeckt, gelernt, verbalen Humor zu produzieren und über sich selbst zu lachen. Diese Fähigkeiten helfen dann, Humor in Stresssituationen zu entdecken. McGhee (2010) kann diverse Belege aufführen, dass sein Training wirksam ist. Spezifisch im Führungskontext existieren noch keine wissenschaftlich evaluierten Humor-Trainingskonzepte. Daher dient hier ein Blick in die Ratgeber-Literatur, in der Humor aktuell immer mehr an Bedeutung gewinnt. Schwarz (2007) beschäftigt sich ausführlich mit den Effekten, die Humor für Führungskräfte haben kann. Er schließt ein kleines Trainingsprogramm an, das Führungskräfte für sich selbst anwenden können. Kresse und Ullman (2008) erklären darüber hinaus, wie man Humor in verfahrenen Team-Meetings oder in Kritikgesprächen mit Mitarbeitern anwenden kann. Diese Quellen dienen alle dem Coaching-Konzept, das in Kapitel II 3.1 beschrieben wird.

4. *Humor in der Innovationsförderung - Ableitung der Forschungsfragen*

Bislang lag der Fokus der Beschreibung des Forschungsstandes darauf zu zeigen, was an Erkenntnissen bereits existiert. Bei der Ableitung der Forschungsfragen soll nun aufgezeigt werden, dass allgemein zum Thema Humor in der Innovationsförderung relativ wenig bekannt ist und es bislang ebenso wenig wissenschaftlich evaluierte Interventionen gibt, die diesen Zusammenhang nutzen.

Zur Humor-Intervention in der Therapie finden sich bereits wissenschaftliche Befunde (vgl. Kap. I 3.6.1). Daher scheint es sinnvoll, das Eins-zu-Eins-Setting der Therapie beizubehalten, welches sich in der Personalentwicklungsform Coaching spiegelt. Coaching eignet sich insofern, als dass es sich hier um eine berufsbezogene Beratungsform handelt, die an den individuellen Anliegen des Teilnehmers anknüpft (vgl. Kap. I 1). Da auch Humor einen individuellen Charakter (vgl. Kap. I 3.1) hat und das Einbringen in den beruflichen Alltag von der Persönlichkeit des Coaching-Teilnehmers abhängt, ist Coaching die Methode der Wahl. Nach Westwood und Johnston (2013) lag der Schwerpunkt der Managementforschung zu sehr auf der Funktionalisierung von Humor für das Management, um die Mitarbeiter zu mehr und besserer Arbeit anzuspornen. Damit die Coaching-Teilnehmer nicht zu einer Instrumentalisierung des Humors verleitet werden, scheint ein individuumsorientiertes Vorgehen, in dem Vor- und Nachteile sowie persönlichkeitsbezogene Aspekte von Humor diskutiert werden können, von großer Bedeutung. Schließlich zeigt die Forschung auf, dass Führungskräfte für sich und ihre Mitarbeiter in der Innovationsförderung von Humor profitieren können. Daher bietet sich folgende Fragestellung mit fünf Unterfragen an:

Hauptforschungsfrage 1: Wie lässt sich Humor als Schlüsselkonzept in ein Innovationscoaching integrieren und wie wirkt dieses Innovationscoaching bei Führungskräften?

Fragen zur Konzeption und Durchführung:

a) Welche individuellen Coaching-Ziele bieten sich in welcher Form und für welche Art von Coaching-Teilnehmer für Humor-Interventionen an?
b) Wie gestaltet sich die Durchführung der Humor-Elemente im Coaching und wie werden sie hinsichtlich ihrer Wirkung durch die Teilnehmer eingeschätzt?
    - Humor-Diagnostik
    - Humor-Training in Form des Humor-Tagebuchs
    - Humorvolle Einstiegsübungen in die Coaching-Sitzungen
    - Der Einsatz der Humor-Strategien zur Bearbeitung eines Coaching-Ziels
    - Humor als Methode zur Förderung von Kreativität

c) Wie lassen sich ausgewählte erlebnisaktivierende Methoden mit Humor-Elementen kombinieren?

Evaluationsfragen:

d) Wie wirkt das Innovationscoaching mit Humor bei Führungskräften?
e) Welche spezielle Rolle spielt Humor bei der Zielerreichung?
    - Wie trägt Humor zur Zielerreichung der Teilnehmer bei?
    - Wie verändert sich der Humor der Teilnehmer durch das Coaching?

Die erste Forschungsfrage dient der Erörterung, wie die Nutzung der Ressource Humor im Innovationskontext lernbar ist. Dafür wird ein Innovationscoaching mit Humorstrategien konzeptioniert, an drei Fällen erprobt und evaluiert. Hierbei soll der Fokus nicht nur auf der reinen Humorerweiterung der Teilnehmer liegen. Es soll überprüft werden, welche Methoden zielführend sind, aber auch was nicht funktioniert und welche Hindernisse und Förderfaktoren die Teilnehmer eventuell in der Umsetzung im Alltag sehen. Dazu steht zunächst die Eignung der Coaching-Ziele für die Bearbeitung mit Humor zur Debatte. Daraufhin sollen die verschiedenen Humor-Elemente, wie die Diagnostik des Sinns für Humor, ein Humortraining, das Herstellen einer humorvollen Beziehung und Stimmung im Coaching durch Einstiegsübungen in die Sitzungen, der Einsatz von Humor-Strategien zur Bearbeitung eines spezifischen Ziels sowie die Förderung von Kreativität durch Humor analysiert werden. Im Fokus stehen dabei ihre Durchführbarkeit und die subjektiv beschriebene Wirkung. Weiterhin soll die Kombinierbarkeit erlebnisaktivierender Methoden mit Humor überprüft werden (siehe Kap. I 3.6.1 Psychodrama). Zur besseren Nachvollziehbarkeit der Konzeption und Umsetzung der verschiedenen Methoden im Coaching werden diese jeweils in Kapitel III 1 in Methodik und Umsetzung beschrieben. Das komplette Coaching-Konzept findet sich in Kapitel II 3.1.

Zur Evaluation steht zunächst die Wirkung des Coachings für jeden Teilnehmer auf dem Prüfstand. Daran schließt sich die speziellere Überprüfung der Veränderung des Humors an. Zum einen soll der Frage nachgegangen werden, welche Rolle Humor bei der Zielerreichung spielt, zum anderen wird überprüft, inwiefern sich der Humor der Teilnehmer nach dem Coaching verändert hat. Die Evaluationsstrategie wird in Kapitel II 3.2 beschrieben.

Dass Humor eine Ressource für wesentliche Faktoren im Innovationsprozess sein kann, wurde in Kapitel 3.3 bis 3.5 aufgezeigt. Westwood und Johnston (2013) fassen diese Ergebnisse in Bezug auf Humor in Organisationen wie folgt zusammen:

> So whilst humor may, inter alia, play a role in alleviating stress, helping people to cope, or facilitating Interaction and workplace communication, it can also express resistance to and subvert the dominant social order, reveal and play with the paradoxes, irrationalities and incongruities of organizational life, and expose and offer a counterpoint to organizational and managerial absurdities. Additionally, research shows the part humor plays in identity work. (S. 221)

Sie verweisen dann aber darauf, dass es keine integrierende Theorie gibt, wie diese Faktoren zusammenhängen. In ihrem Artikel arbeiten sie die bereits existierenden Ansätze kritisch auf und kommen zu dem Fazit:

> It draws attention to the multifaceted, heterogeneous nature of humor in organizations in order to facilitate a broader, richer and more integrated research agenda. The analysis shows that current work is under-theorized, decontextualized and lacks integration, and is insufficiently open to cross-disciplinary synergies. (Westwood & Johnston, 2013, S.222)

Mit folgender Forschungsfrage möchte diese Arbeit zumindest für den umgrenzten Bereich der Innovationsförderung ein solches integriertes Modell liefern. Daher lautet die Hauptforschungsfrage 2:

Hauptforschungsfrage 2: Wie lässt sich die Beziehungsstruktur von Humor und innovationsförderlichem Verhalten im Rahmen eines theoretischen Modells abbilden?

Wie bereits in Kapitel I 2 beschrieben, kann eine psychologische Förderung von Innovation nur über die Beeinflussung bestimmter innovationsförderlicher Fähigkeiten geleistet werden. Der Fokus dieser Arbeit liegt dabei auf Kreativität, innovationsförderliche Führung und Stressbewältigung. Mit dem Forschungsansatz der Grounded Theory soll erörtert werden, wie sich Humor jeweils auswirken kann. Eine Zusammenführung dieser Variablen soll dann ein Modell zum theoretischen Zusammenhang von Humor und innovationsförderlichem Verhalten ergeben. Das genaue Vorgehen zur Erstellung der Theorie auf der Basis subjektiver Theorien wird methodisch in Kapitel II 4 beschrieben. Die Erstellung der Theorie findet sich in Kapitel III 2 und IV 2.

II) GRUNDLEGENDES METHODISCHES VORGEHEN

Zur Beantwortung der im letzten Kapitel abgeleiteten Forschungsfragen dient ein grundlegend qualitatives Vorgehen. Dieses wird im ersten Kapitel in diesem Teil beschrieben und begründet, warum ein derartiges Vorgehen für die vorliegende Arbeit sinnvoll ist. Das Interview stellt eine Methode dar, die für beide Teile der Arbeit wesentlich ist, und wird in Kapitel zwei beschrieben. Kapitel drei widmet sich dem Konzept des Innovationscoachings mit Humor in Durchführung und Evaluation. Dies stellt die spezifischere Methode zur Beantwortung der Forschungsfrage eins dar. Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit theorienbildenden Verfahren und beschreibt somit das Vorgehen zur Beantwortung von Forschungsfrage zwei.

Für einen Überblick eignet sich die Lektüre der Kapitel 1.3, 3.1, 3.2.2, die das methodische Vorgehen für Fragestellung eins zusammenfassen. Kapitel 4 widmet sich der Methodik für Fragestellung zwei und ist bewusst kurzgehalten, damit es auch der schnellen Lektüre dienen kann.

1. Der Einzelfall im qualitativen Paradigma

1.1 Zur qualitativen Forschung

Mayring (2002) beschreibt, dass die Grundlagen qualitativen Denkens auf Aristoteles (384-322 v. Chr.) zurückgehen. Dieser habe ein Wissenschaftsverständnis, das den zu untersuchenden Gegenstand innerhalb seiner biografischen und historischen Entwicklung betrachtet, seine „Intentionen, Ziele und Zwecke verstehen will“ (S. 12) sowie neben deduktiven Beweisen auch induktives Vorgehen erlaubt. In Abgrenzung zur quantitativen Forschungslogik, die sich „in ihrer quantitativ-empirischen Ausrichtung am naturwissenschaftlichen Vorbild [orientiert]“ (Lamnek, 2010, S. 13), widmet sich das qualitative Forschungsparadigma, dem Verstehen der Motive, die hinter den Zusammenhängen stehen. Damit schließt das qualitative Paradigma die Anwendung quantitativer Methoden nicht per se aus. Dienen diese dem tieferen Verstehen der Zusammenhänge, sind sie durchaus im Sinne des qualitativen Forschers (vgl. Lamnek, 2010). Im Mittelpunkt qualitativer Herangehensweisen stehen also das Erleben und Handeln von Menschen sowie die Rekonstruktion, welche Bedeutungen Menschen ihrem persönlichen Erleben und Handeln zuschreiben. Qualitative Forschung geht dabei ebenso empirisch und systematisch regelgeleitet vor wie quantitative Forschung (vgl. Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013).

Um sich vom quantifizierten Denken abzugrenzen und Lücken bzw. Probleme eines solchen Vorgehens zu schließen, postuliert Mayring (2002) fünf Grundprinzipien qualitativen Denkens. Im Mittelpunkt der Forschung steht immer der Mensch, also das Subjekt. Das Verstehen des Subjekts steht im Mittelpunkt, nicht etwa die Verfeinerung der Methode. Dieses Prinzip wird *Subjektbezogenheit* genannt und warnt vor der inhaltsleeren Quantifizierung durch die Betonung der Methode. Vor einer erklärenden Konstruktion sollte immer zunächst eine Beschreibung, eine *Deskription,* des Gegenstandes erfolgen. Damit lassen sich vorschnelle Schlüsse verhindern, die in falschen Erklärungen münden. Hier spielen *Interpretationen* und die Offenheit für verschiedene mögliche Bedeutungszuweisungen eine Rolle. Dies ist immer relevant, wenn mit verbalem Material gearbeitet werden soll. So können allein bei der einfach klingenden Frage „Wie glücklich fühlen Sie sich heute“, der Forscher ein anderes Verständnis von Glück haben als das Subjekt. Um richtige Schlussfolgerungen aus der Antwort ziehen zu können, sollte die Glücksdefinition des Subjekts mit einbezogen werden (Beispiel nach Mayring, 2002). Forschung sollte des Weiteren *alltagsnah* stattfinden. Dieses Postulat greift den Gedanken auf, dass Laborstudien durch die künstliche Situation die Reaktionen der Probanden verzerren. Das Subjekt reagiert anders als im Alltag, für den die Forschung jedoch Gültigkeit besitzen sollte. Durch die direkte Beforschung in der

Lebenssituation kann dieser Effekt zumindest teilweise behoben werden. Das letzte Postulat bezieht sich auf die *Verallgemeinerbarkeit von Ergebnissen* humanwissenschaftlicher Studien. Im qualitativen Vorgehen muss ein Forschungsergebnis immer im spezifischen Fall begründet werden. Auch mit statistischen Herangehensweisen mit großen Stichproben erhalte man keine allgemein für alle Menschen gültigen Aussagen, „es muss expliziert werden, für welche Situationen und Zeiten sie gelten" (S. 24).

Zum besseren Verständnis der qualitativ geprägten Herangehensweise sollen hier kurz ihre Prinzipien nach Lamnek (2010) beschrieben werden. Mit dem Prinzip der *Offenheit* soll sichergestellt werden, dass die Realität abgebildet wird und nicht vorgefertigte Hypothesen des Forschers im Mittelpunkt stehen. So soll eine Offenheit gegenüber der zu untersuchenden Person gewährleistet werden. Damit wird ihr Expertenstatus anerkannt und sie kann ihre subjektive Wahrnehmung der Realität schildern. Hierbei ist relevant, dass keine Hypothesenbildung ex ante geschieht, denn die Exploration des Feldes steht im Mittelpunkt. Das Prinzip Offenheit der Methoden bedeutet, dass keine standardisierten Methoden eingesetzt werden, sondern solche, die alle Perspektiven und Blickwinkel auf das Forschungsgebiet offenlassen. Qualitative Forschung dient damit der Hypothesengenerierung, nicht dem Testen von Hypothesen.

Forschung wird als offene *Kommunikation* zwischen Forscher und Beforschten gesehen. Damit soll ein „gegenseitiges Aushandeln der Wirklichkeitsdefinitionen" (Lamnek, 2010, S. 22) stattfinden, so gelangt man zu einer allgemeinen Theorie. Auch hier wird der Beforschte als Experte seiner selbst und seiner subjektiven Sicht anerkannt. Mit der Forderung nach *Prozesscharakter* meint Lamnek (2010): „Aussagen und Verhaltensweisen der Untersuchten [werden als] prozesshafte Ausschnitte der Konstruktion und Reproduktion sozialer Realität [betrachtet]" (S. 22). Dieser Prozessgedanke gilt für den Forschungsgegenstand, den Forscher selbst aber auch die angewendeten Methoden. Dabei ist jedes Verhalten (nonverbal oder verbal) des Untersuchten *reflexiv*. Das bedeutet, es ist kontextgebunden und hat eine Bedeutung oder Erklärung, die es zu erforschen gilt. Die Erforschung findet in einem kommunikativen, reflexiven Prozess zwischen Forscher und Untersuchtem statt (vgl. Lamnek, 2010).

Die Forderung nach *Explikation* meint, dass der Forscher dem Untersuchten alle Daten und Interpretationen der Untersuchung offenlegen sollte. Dies sei aber keine Garantie für die Gültigkeit der Interpretationen. Der Forscher soll darüber hinaus *Flexibilität* der Forschungsstrategie gewährleisten. Für weiteren Erkenntnisgewinn oder der Generierung neuer Informationen soll er sich die Wahl einer neuen oder anderen Methode offenhalten. Am Anfang des Prozesses ist diese Flexibilität sehr hoch, muss gegen Ende des Forschungsvorhabens jedoch eingegrenzt werden, um zu einer Theorie und damit einem Abschluss des Forschungsprozesses zu gelangen (vgl. Lamnek, 2010).

1.2 Einzelfallstudien

Die Einzelfallstudie ist keine Erhebungstechnik, wie beispielsweise eine teilnehmende Beobachtung oder ein Interview. Allerdings ist sie auch kein eigenständiges Paradigma, wie beispielsweise das quantitative oder qualitative Paradigma. Daher findet sie sich irgendwo dazwischen und wird als „Approach“ bezeichnet (Lamnek, 2010). Charakterisiert werden kann die Einzelfallstudie hingegen dadurch, „dass sie ein einzelnes soziales Element als Untersuchungsobjekt oder -einheit wählt“ (Lamnek, 2010, S.273). Die Einheit eines Einzelfalls muss nicht gezwungenermaßen ein Individuum sein. Als Einzelfall kann man auch Gruppen, Organisationen oder ganze Gesellschaften betrachten. In der Psychologie steht jedoch meist das Individuum im Mittelpunkt der Untersuchung (vgl. Renner, Heydasch, & Ströhlein, 2012).

Prinzipiell können alle Techniken der empirischen Sozialforschung in einer Einzelfallstudie zum Einsatz kommen (Lamnek, 2010). Es besteht jedoch die Tendenz, sie einem Paradigma zuzuordnen, was jedoch nicht notwendigerweise sinnvoll sein muss. In Mixed-Methods-Studien (siehe Kapitel II 4.2.1) werden die Vorzüge beider Paradigmen sinnvoll ergänzt (Renner et al., 2012). Renner et al. (2012) unterscheiden zwischen quantitativen und qualitativen Einzelfallstudien. Unter quantitativen Einzelfallstudien werden psychometrische Einzelfalldiagnostik, wie sie beispielsweise zur Eignungsdiagnostik oder auch zur Messung des Therapieerfolgs zum Einsatz kommen, sowie quasi-experimentelle Einzelfalldesigns genannt. Beide Formen haben gemeinsam, dass einzelfallbezogene Hypothesen aufgestellt und überprüft werden. Ein Beispiel für eine solche Hypothese wäre, Patient X hat nach der Therapie einen geringeren Depressionswert als vor der Therapie.

In qualitativen Einzelfallstudien steht das tiefere Verstehen des Einzelfalls und damit einer Abbildung eines ganzheitlichen Bildes seiner sozialen Welt im Mittelpunkt. Ziel ist, durch das Einbeziehen einer Vielzahl von Faktoren den Einzelfall möglichst realitätsgerecht zu erfassen (Lamnek, 2010). Hierbei kommen meist eher verbale Analyseverfahren zum Einsatz. Durch die Anwendung möglichst verschiedener Verfahren – der sogenannten Methodentriangulation – kann der Vorteil der Flexibilität qualitativer Einzelfallstudien gewahrt und den Bedenken subjektiver Interpretationen des Materials begegnet werden (zu Triangulation siehe Kapitel II 4.2.1).

Laux (2008) postuliert, dass es für die Persönlichkeitspsychologie grundlegend sei vom Einzelfall auszugehen, da sie intendiere, Einblicke in die Komplexität der menschlichen Persönlichkeit zu erhalten (S. 42). Solch ein Vorgehen nennt man auch idiografisch, im Gegensatz zur Nomothetik, die sich mit der Bildung von allgemeinen Gesetzen über eine große Gruppe von Personen beschäftigt. Darüber hinaus gibt es einige Gründe und Einsatzgebiete für Einzelfallstudien, die sich dem quantitativen und qualitativen Paradigma zuordnen lassen.

Das quantitative Paradigma orientiert sich eher am nomothetischem Vorgehen, daher kommt der Einzelfallstudie ungerechtfertigter Weise eine relativ geringe Rolle zu (Reinecker, 1999). Dennoch findet sie Einsatz zu diversen Zwecken. Sie kann der Vorstudie dienen, wenn das Forschungsfeld vor der eigentlichen Studie zunächst explorativ erfasst werden soll. Weiterhin dienen Einzelfälle als Operationalisierungshilfen oder zur Hypothesengenerierung, wenn vor der Durchführung einer Studie mit großer Stichprobenzahl die Adäquatheit der Hypothesen oder der Instrumente überprüft werden soll. Einzelfälle können aber auch zur Illustrierung oder Plausibilisierung herangezogen werden, dabei haben diese jedoch keine Beweiskraft, sondern werden nur zur Veranschaulichung statistischer Zusammenhänge verwendet (Lamnek, 2010). Eine weitere Funktion, beschreibt Reinecker (1999), habe die Einzelfallstudie in solchen Fällen, in denen ein Phänomen nur selten auftritt, beispielsweise bei psychischen Störungen mit geringen Inzidenzen.

Nach Lamnek (2010) habe die Einzelfallstudie im quantitativen Paradigma nur eine Hilfsfunktion, wohingegen sie im qualitativen Paradigma als echter Forschungsansatz gewertet wird. Damit verschreibt sie sich den Anforderungen qualitativen Forschens, wie sie bereits in Kapitel II 1.1 beschrieben sind. Es existieren verschiedene Formen qualitativer Einzelfallstudien. So kann das Ziel einer Studie entweder reine Beschreibung oder Erklärungsfindung sein. Im Fokus kann ein einzelner Fall stehen, aber auch der Vergleich mehrerer Einzelfälle. Ebenso kann eine Einzelfallstudie intrinsisch sein, also den Fall an sich in den Mittelpunkt stellend, oder instrumentell, generelle Phänomene untersuchend (vgl. Renner et al., 2012).

Trotz der vielen verschiedenen Herangehensweisen an eine Einzelfallstudie schlägt Mayring (2002) einen groben Vorgehensplan vor, der über alle Studien gültig sein soll. Zunächst muss eine sinnvolle Fragestellung formuliert werden, die es zu untersuchen gilt, um die Richtung der Forschung genauer zu definieren. Darauf folgt die Falldefinition. Hier wird bestimmt welche Einheiten als Fall definiert werden. Dazu können extreme oder auch besonders typische Fälle gewählt werden. Wichtig ist, dass diese an der Fragestellung orientiert sind. Mit vorher bestimmten Methoden oder Techniken wird dann das Material erhoben, damit eine zielbezogene Auswertung des Materials stattfinden kann. Dieses muss dann so bearbeitet werden, dass eine Fallzusammenfassung (Deskription) und eine Fallstrukturierung (Zuordnung zu Kategorien im Hinblick auf die Fragestellung) entstehen, um zu einer Fallinterpretation zu gelangen. Diese soll dann durch Vergleiche mit anderen Fällen in einen größeren Zusammenhang gebracht werden.

1.3 Methodische Einbettung dieser Arbeit

Generell verschreibt sich diese Arbeit der qualitativen Forschungslogik, allerdings ohne den Einsatz quantitativer Methoden wie geschlossene Fragebögen auszuschließen. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt darauf, ein neues Forschungsfeld zu ergründen und zu verstehen. Daher bietet es sich an, die Phänomene zunächst genauer auf individueller Ebene zu betrachten, um ihre Zusammenhänge besser zu verstehen. Man könnte sie – im quantitativen Paradigma gedacht – als Vorstudie zur Hypothesengenerierung bezeichnen. Der ausführlichen Analyse der Zusammenhänge würde der Begriff Vorstudie allerdings nicht gerecht werden. Denn diese Studie will über das reine Beschreiben hinausgehen und ein Modell generieren, das der Erklärung des Phänomens dient. Somit hat diese Arbeit den Anspruch, den oben skizzierten Anforderungen qualitativen Herangehens gerecht zu werden.

Mit der Wahl der Methode ergeben sich auch die mit ihr einhergehenden Probleme und Herausforderungen. Einigen, wie dem Vorwurf der Subjektivität, kann begegnet werden. Andere hingegen, wie die Generalisierbarkeit der Ergebnisse bleibt offen. Wie bestimmten Herausforderungen begegnet wird, ist in den jeweiligen Kapiteln zur Methode nachzulesen. Dennoch bietet diese Arbeit die Möglichkeit, ihre Ergebnisse aufzugreifen, um in nachfolgenden quantitativen Studien die Generalisierbarkeit auf eine größere Stichprobe zu überprüfen.

Die beiden Hauptfragestellungen müssen in ihrer Herangehensweise unterschieden werden. Die erste Fragestellung widmet sich der Durchführbarkeit und Wirkung des Innovationscoachings mit Humor. Hier bietet sich das einzelfallanalytische Vorgehen an, da so Zusammenhänge über den Lernerfolg und eine entsprechende Wirkung des Humors besser ergründet werden können. Im Mittelpunkt steht das Erleben und Verhalten der Coaching-Teilnehmer, der Einzelfälle. Um diese analysieren zu können, fiel die Wahl auf eine Mixed-Methods-Studie, um mit möglichst vielen verschiedenen Techniken, Hinweise auf die Wirkung des Humors für jeden einzelnen Fall zu erhalten (genauere Ausführungen finden sich in Kap. II 3). In der zweiten Fragestellung steht die Entwicklung einer Theorie zum Zusammenhang von Humor und innovationsbezogenen Fähigkeiten im Mittelpunkt. Hierzu bieten sich theorienbildende Verfahren an, die dem qualitativen Paradigma zuzuordnen sind. Als Rahmenkonzept zur Durchführung fiel die Wahl auf das strukturierte Vorgehen nach Eisenhardt (1989). Dieses wird ergänzt durch weitere qualitative Ansätze wie der Grounded Theory sowie dem Forschungsprogramm subjektive Theorien (ausführlichere Beschreibung in Kap. II 4).

2. Das halbstandardisierte Interview

In der vorliegenden Arbeit kommt der Erhebungsmethode halbstandardisierte Interview eine besondere Bedeutung zu. Sie ist für die Beantwortung beider Fragestellungen auf jeweils unterschiedliche Weisen relevant und wird daher in diesem eigenen Kapitel zunächst grundlegend dargestellt. Das genauere Vorgehen steht dann im Mittelpunkt der jeweiligen Kapitel.

Lamnek (1993) definiert das Interview als „Gesprächssituation, die bewusst und gezielt von allen Beteiligten hergestellt wird, damit der eine Fragen stellt, die vom anderen beantwortet werden“ (S. 35 f.). Diese Definition bleibt so ungenau gehalten, da mit ihr viele Formen des Interviews abgedeckt werden müssen. Das wichtigste Unterscheidungsmerkmal ist wohl das der Intention des Interviews: Soll das Interview der Ermittlung dienen oder dem zu Interviewenden etwas vermitteln? Beim Ziel der Vermittlung wird der Interviewpartner „als Ziel einer informatorischen (= zu informierenden) oder beeinflussenden Kommunikation begriffen“ (Lamnek, 1993, S. 38, Klammern i. O.). Die Ermittlung erfolgt je nach Intention durch ein informatorisches, analytisches oder diagnostisches Interview. Die Intentionen hinter dem informatorischen Interview liegen in der deskriptiven Datensammlung aus dem Wissensbestand des Befragten. Das analytische Interview dient dem Forscher zur Hypothesenprüfung. Das diagnostische Interview stellt eine Grundlage zur individuumsorientierten Intervention dar (vgl. Lamnek, 1993). Aus diesen Intentionen leitet sich ab, welche Form des Interviews man wählt. Unterscheidungsmerkmale hierbei sind die Standardisierung des Interviews, der Stil der Kommunikation sowie die Anzahl der Befragten und der Interviewer (vgl. Bortz & Döring, 2005).

Man unterscheidet Formen des Interviews auch nach dem Standardisierungsgrad. Standardisiert werden können sowohl Fragen als auch Antworten oder beides. Bei einem standardisierten Interview sind sowohl Fragen, in Wortlaut und Reihenfolge, als auch Antworten, in Form von Kategorien, vorgegeben. So lassen sich Interviews leichter miteinander vergleichen und die Gütekriterien sind eher erfüllbar (siehe Fisseni, 2004). Diese Form wird hauptsächlich zur Hypothesenüberprüfung verwendet und dient der Einzelfalldiagnostik nur in seltenen Fällen. Dabei besteht die Gefahr, dass nicht das erfasst wird, was der Befragte zu dem Thema eigentlich zu sagen hat oder was ihm wichtig ist (vgl. Lamnek, 2010). Das Gegenteil hierzu ist sozusagen das unstandardisierte Interview. Fragestellung und Antworten sind frei, als Rahmen dient nur ein Thema, das innerhalb des Interviews interessiert. Diese Form ermöglicht es, wichtige Themen beliebig lang zu vertiefen und Fragen so zu formulieren, dass sie dem Sprachstil des Interviewpartners entsprechen. Im Großen und Ganzen lässt sich diese Form des Interviews lebensnaher gestalten und führt so zu einer natürlicheren und weniger künstlichen Gesprächssituation als im standardisierten Interview (vgl. Fisseni,

2004). Aus diesem Grund wird diese Form gerne für die qualitative Sozialforschung herangezogen. Um auch hier eine entsprechende Datenauswertung gewährleisten zu können, bietet sich eine Tonband- oder eine Videoaufzeichnung des Gespräches an (vgl. Lamnek, 2010).

In der vorliegenden Arbeit dienen Interviews der Ermittlung der subjektiven Theorien der Teilnehmer zum Zusammenhang von Humor und Innovation sowie zur Wirkung von Humor im Coaching. Zur Bearbeitung der Fragestellung handelt es sich meist um informatorische Interviews, die das Expertentum des Teilnehmers zu den Themen Humor und Innovation (genaueres hierzu siehe Kapitel III 3), aber auch zu den Wirkungen der verschiedenen Methoden im Coaching (siehe hierzu Kap. II 4.2 und Kap. III 2) adressieren. Im Coaching selbst werden diagnostische Interviews angewandt, um Themen und Zielstellung des Teilnehmers zu erarbeiten (hierzu siehe Kap. III 1.1.2). Es handelt sich jeweils um halbstandardisierte Interviews, die im Einzelsetting in einer positiven Gesprächsatmosphäre stattfinden.

3. Innovationscoaching mit Humor

Das folgende Kapitel dient der Darstellung des Konzepts des Innovationscoachings mit Humor sowie der Evaluation von Coachings. Dazu werden zunächst das Coaching-Konzept und der Ablauf beschrieben. Im letzten Kapitel wird aus dem Stand der Forschung zur Coaching-Evaluation die Evaluationsstrategie zur Erhebung der Wirkung des Innovationscoachings mit Humor abgeleitet.

3.1 Das Coaching-Konzept

Das Innovationscoaching mit Humor richtet sich in erster Linie an Führungskräfte der mittleren Managementebene. Denn sie sind es, die den Innovationsprozess und ihre Mitarbeiter nachhaltig beeinflussen können. Das Coaching-Konzept soll ihnen dabei als Unterstützung dienen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen. Ziel ist es, dass die Führungskräfte lernen, wie sie ihre persönlichen Ressourcen nutzen können, um sowohl ihr eigenes als auch das innovationsbezogene Verhalten ihrer Mitarbeiter zu fördern. Zusätzlich erhalten sie Einblicke in Humor-Strategien, um diese für die Förderung innovationsbezogenen Verhaltens nutzen zu können.

Konzept und Ablauf des Innovationscoachings mit Humor orientieren sich an Meier (2011) sowie Riedelbauch und Laux (2011): Ein Coaching wird mit einem einzelnen Teilnehmer durchgeführt und umfasst ca. acht Sitzungen, die jeweils ungefähr zwei Wochen auseinanderliegen und zwei Stunden dauern. Ergänzend findet ein Workshop im Gruppensetting statt, der das Thema Kreativität ausführlich behandelt. Darüber hinaus sind neben dem Coaching-Teilnehmer meist zwei Personen anwesend, der Coach sowie eine zweite Person, die protokolliert und den Prozess unterstützt. Abb. II 3.1 zeigt den Ablauf des Innovationscoaching-Prozesses. Dabei soll die grobe Struktur für jeden Teilnehmer angewandt werden, die inhaltliche Ausführung ist dabei jedoch individuell unterschiedlich.

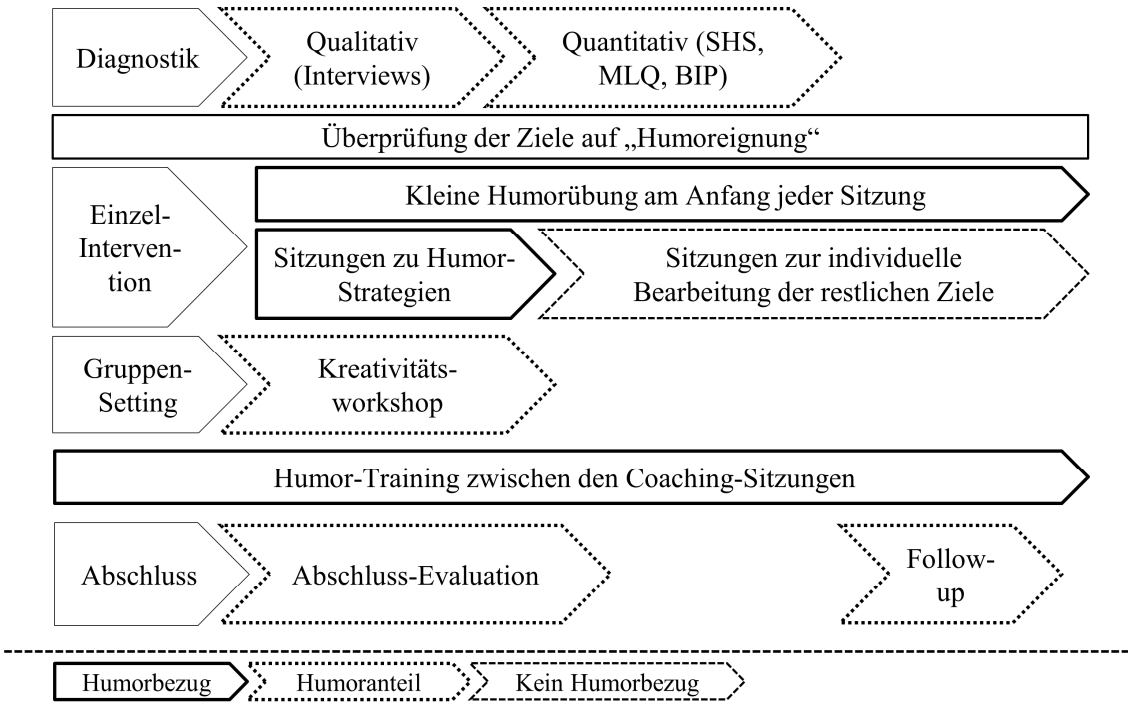


Abb. II 3.1: Ablauf des Innovationscoachings mit Humor

Wie bereits erläutert, stehen im Coaching die individuellen Ziele des Teilnehmers im Mittelpunkt. Diese werden zu Beginn des Prozesses mit Hilfe einer vertiefenden Diagnostik erhoben. Dabei kommen sowohl qualitative Erhebungsverfahren (z. B. Interviews) als auch quantitative Erhebungsverfahren (z. B. Fragebögen) zum Einsatz. Besonders hervorzuheben ist dabei ein multiperspektivisches Feedback, das mit dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (Hossiep & Paschen, 2003) erhoben wird. Dabei handelt es sich um einen Fragebogen, der den persönlichen Arbeitsstil erfasst und sowohl für Selbst- als auch zur Fremdeinschätzung geeignet ist. Dieses Verfahren bietet dem Coaching-Teilnehmer die Möglichkeit ein Bild davon zu bekommen, wie Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte sein Verhalten einschätzen. So können mögliche Entwicklungsfelder des Teilnehmers identifiziert und im Coaching-Prozess aufgegriffen werden, die ihm bislang als solche nicht bewusst waren. Im Rahmen des vorliegenden Konzepts wird zudem ein Fragebogen zur Humorentwicklung (SHS nach McGhee, 2010) eingesetzt, um eine profunde Diagnostik und Evaluation im Hinblick auf Humor zu ermöglichen (deutschsprachige Version in Anhang C.5).

Nach der Zielerhebung werden die Ziele daraufhin überprüft, ob sich eine Bearbeitung mit Humor-Strategien eignet. Dabei ist wichtig, dass die Methode zum Humorstil und -einsatz des Teilnehmers passt.

In der Phase der Intervention beginnt jede Sitzung mit einer so genannten Einstiegsübung mit Humor. Diese Übungen dienen dem Teilnehmer dazu, sich auf die Sitzung einzustimmen und Distanz zum regulären Tagesgeschäft zu gewinnen. Im Mittelpunkt der Sitzungen steht anschließend jeweils ein ausgewähltes Ziel des Teilnehmers, das mit geeigneten Methoden bearbeitet wird. Ausschlaggebend für die Wahl der Methode sind die Eignung für

die Zielbearbeitung, aber auch persönliche Präferenzen des Teilnehmers. Das Innovationscoaching mit Humor folgt zwei Prinzipien: Humororientierung und Individuumszentrierung. Der Humororientierung (in Abb. II 3.1 durch eine Umrandung dargestellt) werden Coaching-Ziele zugeordnet, die im weitesten Sinne mit Humor bearbeitet werden können. Dazu zählen erlebnisaktivierende Methoden, die mit Humor kombiniert werden sowie der konkrete Einsatz der Humor-Strategien. Relevant ist dabei, dass mindestens eines der Ziele eine Bearbeitung mit den Humor-Strategien erfährt. Der Einsatz von Humor ist in drei Phasen untergliedert, die aufeinander aufbauen:

1. Um effektiv mit Humor arbeiten zu können, werden die Teilnehmer mit Hilfe eines Humor-Trainings (McGhee, 2010a) für dessen adäquaten Einsatz geschult (genauere Methodenbeschreibung siehe Kapitel III 2.2.1). Dies geschieht einerseits in Form von „Hausaufgaben“, die zwischen den Coaching-Sitzungen bearbeitet werden, sowie andererseits durch Reflexions- und Anwendungsübungen am Anfang jeder Einzelsitzung.
2. Im Coaching wird anschließend durch den Einsatz von Humor-Methoden an den individuellen Anliegen der Teilnehmer intensiv gearbeitet. Ziel ist dabei, dass der Coaching-Teilnehmer neue Perspektiven einnimmt, sich von Problemen distanziert und dadurch auf neuartige Ideen zur Lösung dieser kommt.
3. Darüber hinaus lernt der Coaching-Teilnehmer, Humor als Strategie zur Förderung innovativen Verhaltens im Alltag einzusetzen. Hierbei können verschiedene konkrete Anliegen im Mittelpunkt stehen (z. B. Führung, Kreativität, Stressbewältigung).

Nach dem Prinzip der Individuumszentrierung werden auch weitere individuelle Coaching-Ziele und Anliegen bearbeitet, für die der Einsatz von Humor unpassend erscheint oder für die andere Methoden geeigneter sind. Dazu können ebenso erlebnisaktivierende Methoden herangezogen werden. Bei Bedarf kommen gesprächsorientiertere Methoden zum Einsatz.

Neben Sitzungen in Einzel-Settings kann zu passenden Themenschwerpunkten, wie Kreativität, auch ein Gruppen-Setting gewählt werden. Die Rolle von Humor in einem solchen Kreativitätsworkshop ist es, zu Beginn ein „kreatives Klima“ herzustellen sowie zudem spezifische Kreativitätstechniken kennenzulernen und zu erproben, die Humor-Strategien mit einbeziehen.

Zum Abschluss des Coachings findet eine Sitzung statt, in der das Coaching ausführlich evaluiert wird. Hier stehen Themen wie Zielerreichung und Kritik sowie offene Fragen zu Coaching-Inhalten im Mittelpunkt. Darüber hinaus wird das zu Beginn des Coachings eingesetzten Diagnoseverfahren SHS erneut vorgegeben, um einen Vorher-Nachher-Vergleich in für die Variable Humor zu ermöglichen. Außerdem kommt an dieser Stelle ein Fragebogen zur allgemeinen Coaching-Evaluation zum Einsatz, der wichtige Kriterien des Coaching-Erfolgs wie z. B. Individuumszentrierung, Ressourcen- und Lösungsorientierung

sowie den gelungenen Alltagstransfer der im Coaching erarbeiteten Verhaltensweisen abfragt.

Nach etwa vier Monaten findet eine Follow-up-Evaluation statt, um den Transfer und die Langzeiteffekte des Coachings zu überprüfen. Zu diesem Zweck wird erneut ein multiperspektivisches Feedback durchgeführt. Aus dessen Ergebnissen geht hervor, ob durch das Coaching bewirkte Verhaltensänderungen auch von anderen Personen im Umfeld des Teilnehmers bemerkt wurden. Weiterhin findet in der Follow-up-Sitzung die kommunikative Validierung der individuellen Humormodelle statt (siehe Kapitel III.4).

In Tabelle II 3.1 findet sich ein konkreter idealtypischer Ablauf eines Innovationscoachings mit Humor. Der Ablauf kann aber auch an die individuellen Ziele und Bedürfnisse der Teilnehmer angepasst werden. Eine ausführliche methodische Beschreibung der einzelnen Übungen, Methoden und des Humor-Trainings finden sich in Kapitel III 1.

Tab. II 3.1: Konkreter Ablauf des Coaching-Prozesses

Sitzung	Inhalte
Kennenlern-Sitzung	Darstellung des Themas Humor und Innovation
	Erläuterung weiterer **wesentlicher Informationen** zu Coaching, Führung und zum Forschungsprojekt WertFlex
	Überprüfung der Freiwilligkeit und des Interesses am Thema Humor
Sitzung 1	Einstieg: Interpretation einer Strichzeichnung
	Halbstandardisiertes Interview zur Zielerhebung (inklusive Fragen zum Humorverständnis)
	Evaluation der Sitzung
	Austeilen der SHS
In der Zwischenzeit	Bearbeitung der SHS
Sitzung 2	Einstieg: Was finde ich lustig und warum
	Lösungs- und ressourcenorientiertes Interview
	Konkretisierung und Bewertung der Coaching-Ziele
	Einführung des Humor-Trainings mit Erläuterung von Kapitel 1: Den eigenen Sinn für Humor kennenlernen
	Evaluation der Sitzung
In der Zwischenzeit	Bearbeitung von Kapitel 1 Humor-Training
	Ggf. Vorbereitung des multiperspektivischen Feedbacks
Sitzung 3	Einstieg: Unsinns-Sätze bilden
	Nachbesprechung von Kapitel 1 im Humor-Training
	Intervention und Bearbeitung eines individuellen Coaching-Ziels (ggf. Rückmeldung des multiperspektivischen Feedbacks)
	Besprechung des 2. Kapitels im Humor-Training: Die Produktivität einer spielerischen Einstellung und Atmosphäre entdecken
	Evaluation der Sitzung

Tab. II 3.1: Konkreter Ablauf des Coaching-Prozesses (Fortsetzung)

Sitzung	Inhalte
In der Zwischenzeit	Bearbeitung von Kapitel 2 des Humor-Trainings
	Optional: Weitere Übungen zur individuellen Zielbearbeitung
	Ggf. Vorbereitung des multiperspektivischen Feedbacks
Sitzung 4	Frage nach dem Alltagstransfer aus der letzten Sitzung
	Einstieg: Suche nach Doppeldeutigkeiten und Vorführung des Videos „wie man Witze nicht erzählt“
	Nachbesprechung von Kapitel 2 des Humor-Trainings
	Intervention und Bearbeitung eines individuellen Coaching-Ziels (ggf. Rückmeldung des multiperspektivischen Feedbacks)
	Besprechung des 3. Kapitels im Humor-Training: Einen eigenen verbalen Humor entwickeln
	Evaluation der Sitzung
In der Zwischenzeit	Bearbeitung von Kapitel 3 des Humor-Trainings
	Optional: Weitere Übungen zur individuellen Zielbearbeitung
Sitzung 5	Frage nach dem Alltagstransfer aus der letzten Sitzung
	Einstieg: Pantomime beobachten
	Nachbesprechung von Kapitel 3 des Humor-Trainings
	Intervention und Bearbeitung eines individuellen Coaching-Ziels
	Besprechung des 4. Kapitels im Humor-Training: Humor im Alltag entdecken
	Evaluation der Sitzung
In der Zwischenzeit	Bearbeitung von Kapitel 4 des Humor-Trainings
	Optional: Weitere Übungen zur individuellen Zielbearbeitung
Sitzung 6	Frage nach dem Alltagstransfer aus der letzten Sitzung
	Einstieg: Gemeinsamkeiten finden
	Nachbesprechung von Kapitel 4 des Humor-Trainings
	Intervention und Bearbeitung eines individuellen Coaching-Ziels ggf. mit Humor-Intervention
	Besprechung des 5. Kapitels im Humor-Training: Sich selbst nicht zu ernst zu nehmen und über sich selbst lachen lernen
	Evaluation der Sitzung

Tab. II 3.1: Konkreter Ablauf des Coaching-Prozesses (Fortsetzung)

Sitzung	Inhalte
In der Zwischenzeit	Bearbeitung von Kapitel 5 des Humor-Trainings
	Optional: Weitere Übungen zur individuellen Zielbearbeitung
Sitzung 7	Frage nach dem Alltagstransfer aus der letzten Sitzung
	Einstieg: Humor in Stresssituationen anderer entdecken
	Besprechung von Kapitel 5 des Humor-Trainings
	Intervention und Bearbeitung eines individuellen Coaching-Ziels ggf. mit Humor-Intervention
	Besprechung des 6. Kapitels im Humor-Training: Humor in Stresssituationen entdecken.
	Evaluation der Sitzung
In der Zwischenzeit	Bearbeitung von Kapitel 6 des Humor-Trainings
	Optional: Weitere Übungen zur individuellen Zielbearbeitung
Abschlusssitzung	Frage nach dem Alltagstransfer aus der letzten Sitzung
	Einstieg: Strichzeichnung interpretieren
	Besprechung von Kapitel 6 des Humor-Trainings
	Abschlussevaluation mit Bewertung der Coaching-Ziele
	Humorvoller, positiver Ausklang mit Geschenk
	Bearbeitung der SHS
In der Zwischenzeit	Vorbereitung und Durchführung des multiperspektivischen Feedbacks
Follow-up	Einstieg: Lieblingsübung der Teilnehmer
	Follow-up-Evaluation mit Bewertung der Coaching-Ziele
	Rückmeldung des multiperspektivischen Feedbacks mit Veränderung
	Kommunikative Validierung des individuellen Humor-Modells

3.2 Evaluation des Innovationscoachings mit Humor

Zum besseren Verständnis sollen hier zunächst Evaluation und Evaluationsforschung sowie Wirksamkeit und Wirkung voneinander abgegrenzt werden, bevor im weiteren Kapitel auf die konkrete Umsetzung für die vorliegende Arbeit eingegangen wird. So ist unter Evaluation der allgemeine Prozess der Bewertung einer Intervention zu verstehen. Dieser beruht nicht unbedingt auf einem systematischen, datengestützten Vorgehen. Wohingegen für die Evaluationsforschung darauf Wert gelegt wird, wissenschaftliche Forschungsmethoden zur Evaluation heranzuziehen. Damit ergibt sich der Vorteil, dass möglicherweise von einem Beweis des Wertes der Intervention gesprochen werden kann (vgl. Wottawa & Thierau, 2003). Weiterhin ist Evaluation „ziel- und zweckorientiert. Sie hat primär das Ziel, praktische Maßnahmen zu überprüfen, zu verbessern oder über sie zu entscheiden“ (Wottawa &

Thierau, 2003, S. 14). Auch innerhalb dieser Arbeit stehen aktuelle Forschungsmethoden im Mittelpunkt, um das Innovationscoaching mit Humor zu überprüfen und zu verbessern.

Dabei ist die Unterscheidung des Zwecks der Evaluation von Bedeutung oder die Frage, ob die Wirksamkeit oder die Wirkung der Maßnahme im Vordergrund des Forschungsinteresses steht. Die Wirksamkeit einer Maßnahme beschreibt den Grad der Leistungssteigerung der Teilnehmer in Richtung intendiertem Ziel der Maßnahme. Sie beantwortet also die Frage, ob eine Maßnahme gewirkt hat. Die Wirkung hingegen beschäftigt sich mit der Frage des Wie, also welche zugrundeliegenden Wirkmechanismen oder welches Wirkmodell ausschlaggebend waren, damit die Maßnahme wirken konnte (vgl. Hager & Hasselhorn, 2000). Für die vorliegende Arbeit sind beide Konzepte relevant. Die Wirkung des Innovationscoachings mit Humor lässt sich nur schwer ergründen, wenn man nicht zumindest in gewissem Maße Hinweise auf eine Wirksamkeit des Coachings für jeden Einzelfall vorliegen hat.

3.2.1 Rahmenmodelle für die Evaluation von psychologischen Interventionen insbesondere des Coachings

Aufgrund unterschiedlicher Zielstellungen des Coachings sowie der Individuumsorientierung, denen die Evaluation gerecht werden sollte, bietet es sich an, ein breiteres Spektrum an Methoden zur Evaluation heranzuziehen. Dafür eignet sich auch eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden, ein sogenanntes Mixed-Method-Design. Mit der Anwendung unterschiedlicher Methoden kann der Forschungsgegenstand genauer beleuchtet werden. So eignen sich im vorliegenden Fall quantitative Methoden zur Überprüfung der Wirksamkeit, wohingegen qualitative Methoden die Wirkung des Coachings besser verstehen lassen (Hussy et al., 2013). Man könnte nach Denzin (1970) auch von Triangulation sprechen. Hierunter versteht man die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven oder die Anwendung unterschiedlicher Zugangsweisen zu einem Forschungsgegenstand. Dabei unterscheidet man zwischen Datentriangulation – verschiedene Datenquellen kommen zum Einsatz – Investigatorentriangulation – mehrere Forschende betrachten den Gegenstand – Theorientriangulation – das Phänomen wird durch unterschiedliche Theorien beleuchtet – sowie Methodentriangulation – diverse Zugänge zur Erfassung werden gewählt. Diese vier Formen sollen alle innerhalb der Evaluation des Coachings zum Einsatz kommen. Hussy et al. (2013) beschreiben eine Systematisierung von Mixed-Methods-Studien. Demnach soll unterschieden werden, in welcher Reihenfolge qualitative und quantitative Methoden aufeinander folgen, wie die Gewichtung qualitativer zu quantitativen Methoden erfolgt und welche Auswertungsverfahren eingesetzt werden, also ob ein hypothesentestendes oder ein hypothesengenerierendes Design zugrunde liegt. Die vorliegende Arbeit lässt sich in die

Systematisierung wie folgt einordnen: Die Erhebung der Methoden findet zeitgleich also simultan statt, qualitative und quantitative Daten erfahren dabei die gleiche Gewichtung, für die einzelfallbezogene Wirksamkeit handelt es sich um ein multimodales, einzelfallbezogene Hypothesen prüfendes Design für Wirkung und Generalisierung der Wirksamkeit über die Einzelfälle hinaus um ein hypothesengenerierendes Design.

Zur Evaluation von Interventionsmaßnahmen beschreiben Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) vier Ebenen, die aufeinander aufbauen. Diese vier Ebenen sind: die Reaktion des Teilnehmers, sein Lernerfolg, Veränderungen in seinem Verhalten und konkrete Ergebnisse. Als Voraussetzung für alle folgenden Stufen sehen Kirkpatrick und Kirkpatrick die *Reaktion*. Damit ist die Zufriedenheit der Teilnehmer gemeint. Nur wenn diese gerne an der Interventionsmaßnahme teilgenommen haben, sind sie bereit etwas zu lernen. Mit *Lernen* – der zweiten – Stufe ist gemeint, dass Teilnehmer ihre Einstellung ändern, ihr Wissen erhöhen oder eine Fähigkeit erwerben. Dies wiederum ist Voraussetzung dafür, dass sie ein anderes *Verhalten* zeigen können. Ob Teilnehmer das tun, hängt von vier Faktoren ab. Sie müssen diese Veränderung wollen, dabei wissen, was und wie sie sie erreichen können, in der richtigen Arbeitsumgebung arbeiten und für eine erwünschte Veränderung belohnt werden. Die ersten beiden Faktoren kann man im Training beeinflussen. Die anderen beiden hängen vom Vorgesetzten des Teilnehmers ab. Daher ist es immer sinnvoll, die ersten beiden Ebenen, Reaktion und Lernerfolg zu evaluieren, um den Erfolg der Maßnahme bestimmen zu können. Die letzte Ebene, die der *Ergebnisse*, ist meist am schwierigsten zu erfassen. Hier sind konkrete Veränderungen im Unternehmen gemeint, die durch die Interventionsmaßnahme erzielt wurden. Das können eine erhöhte Produktion, bessere Qualität oder andere Faktoren sein. Bei psychologischen Maßnahmen sind die Ziele der Intervention oft nicht einfach in monetären Maßstäben zu messen. Hier stehen eher Inhalte wie die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter oder ein verbessertes Teamklima im Mittelpunkt. Für das Innovationscoaching mit Humor ist eine Evaluation der ersten drei Ebenen angedacht. Die letzte Ebene scheint schwerer direkt operationalisierbar, da in Kriterien in Unternehmenskennzahlen auch weitere Variableneinfließen, auf die die Maßnahme keinen Einfluss hat, wie beispielsweise eine Rezession.

Für den Bereich des Coachings schlagen König und Volmer (2002) ein Prozessmodell der Evaluation vor. Sie unterscheiden

> zwischen Input-, Prozess- und Ergebnisevaluierung, wobei Ergebnisevaluierung noch in kurzfristig messbare („Output-Evaluation“) und längerfristige, nur indirekt beeinflusste Ergebnisse („Outcome-Evaluation“) unterschieden wird (König & Volmer, 2002, S. 180, Anführungszeichen und Klammern i. O.).

König & Volmer (2002) leiten daraus das Prozessmodel der Evaluation ab. Der Prozess beginnt mit der Ziel-Evaluation, die sich mit den subjektiven Erfolgserwartungen des Coaching-Teilnehmers, des Auftraggebers und des Coachs beschäftigt. Wichtig ist, die Erwartungen und Ziele durch gezieltes Nachfragen anhand überprüfbarer Erfolgsmerkmale zu

präzisieren (vgl. Rauen, 2008). Die Prozess-Evaluation findet während des Coaching-Ablaufs statt und dient hauptsächlich der Überprüfung einzelner Interventionsmaßnahmen. Die Input- und die Output-Evaluation beschreiben sozusagen die Kosten-Nutzen-Gleichung des Coachings und stehen an dessen Ende. In der Input-Evaluation wird erhoben, welcher Aufwand und welche Kosten durch das Coaching entstanden sind. Die Output-Evaluation hingegen überprüft den Nutzen des Coachings in seinem Ausmaß und seiner Art. Dieser kann durch vorher festgelegte Maßstäbe operationalisiert werden. Dazu können qualitative Daten, wie Umsatzsteigerung und quantitative Daten, wie subjektive Zufriedenheit mit dem Coaching, herangezogen werden. Ideal ist eine Kombination beider Datentypen. Einige Monate nach Abschluss des Coachings steht die Outcome-Evaluation. Sie dient der Erfassung langfristiger Effekte und der Überprüfung, ob das im Coaching Erarbeitete in den Alltag übertragen werden konnte (vgl. König & Volmer, 2002; Rauen, 2008).

3.2.2 Evaluationsstrategie für das Innovationscoaching mit Humor

Für die Evaluation des Innovationscoachings bieten sich folgende zwei Fragestellungen an: wie wirkt das Innovationscoaching mit Humor bei den Einzelfällen und welchen Anteil trägt Humor zum Erfolg des Coachings bei. Um der Wirkung näher zu kommen, steht die Analyse der individuellen Zielerreichung der Teilnehmer im Mittelpunkt der Evaluation. Dabei kommen im Sinne des qualitativen Paradigmas subjektive Einschätzungen des Teilnehmers zum Einsatz. Das sind offene Fragen zur Zielerreichung, ein Fragebogen zum Innovationscoaching und die Bewertung der Zielerreichung auf einer vorgegebenen Skala. Um im Sinne eines Mixed-Method-Designs zu erheben und auszuwerten, wird zusätzlich mit quantitativen Daten gearbeitet. Anhaltspunkte zur Zielerreichung bietet das multiperspektivische Feedback, das mit dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP, Hossiep & Paschen, 2003) erhoben wird. Ausgewertet mittels interner Referenzstrategie nach Haccoun und Hamtiaux (1994) lässt sich der Frage nachgehen, ob sich die Wirkung nur auf die bearbeiteten Coaching-Ziele bezieht, oder ob sich ein Effekt auf alle berufsbezogenen Bereiche des BIPs erkennen lässt. Zum anderen bietet sich hier die Möglichkeit, Änderungen im Verhalten durch ein Fremdurteil zu erfassen.

Zur Ermittlung des Beitrags von Humor zur Zielerreichung wird ebenso sowohl mit qualitativen als auch mit quantitativen Daten gearbeitet. Zu den qualitativen und subjektiven Daten zählen offene Fragen zum Humorbeitrag sowie eine Einschätzung des spezifischen Humorbeitrags zu jedem Ziel auf einer Skala durch die Teilnehmer (vgl. Kap. II 3.2.4). Hierdurch können Anhaltspunkte für die Wirkung der Humor-Elemente im Coaching erkennbar werden. Zur Erfassung der Veränderungen im Humor der Teilnehmer kommen die Sense of Humor Scale (SHS) nach McGhee (adaptiert in die deutsche Sprache Proyer, Müller, &

Ruch, 2009) (vgl. Kap. II 3.2.7) sowie eine Auswertung der Interpretation einer Strichzeichnung (vgl. Kap. II 3.2.8) zum Einsatz. Mit einem Prä-Post-Vergleich erhält man Anhaltspunkte zur Wirkung des Coachings auf den Humor der Teilnehmer. Tabelle II 3.2 bietet einen Überblick über die Erhebungszeitpunkte der einzelnen Methoden für die Evaluation. Damit ließen sich die offenen Fragen und die damit verbundene Zielerhebung als Input- oder Ziel-Evaluation beschreiben. Methoden, die während des Coachings eingesetzt werden, dienen der Prozess-Evaluation. Die Abschluss-Sitzung dient hauptsächlich der Output-Evaluation, wenn die dort erhobenen Daten wie im vorliegenden Fall mit einer sinnvoll gewählten Strategie ausgewertet werden. Gleiches gilt für die Follow-up-Sitzung, die den Outcome des Coachings unter die Lupe nimmt (König & Volmer, 2002).

Tab. II 3.2: Evaluationsstrategie des Innovationscoachings mit Humor

Zu Beginn des Coachings	Während des Coachings	Abschluss	Follow-up
Offene Fragen halbstandardisiertes sowie lösungs- und ressourcenorientiertes Interview **Interpretation der Strichzeichnung** **Fragebogen** SHS BIP (multiperspektivisches Feedback)	**Offene Fragen** zu Beginn für den Alltagstransfer aus der letzten Sitzung und am Ende jeder Sitzung für die Bewertung der aktuellen Sitzung.	**Offene Fragen** Reflektion und Evaluation des gesamten Coachings **Einschätzung der Annäherung an die Coaching-Ziele** anhand von Zielkärtchen **Interpretation der Strichzeichnung** **Fragebogen** SHS Fragebogen zur Evaluation des Persönlichkeitscoachings	**Offene Fragen** Gespräch drei Monate nach Beendigung des Coachings **Fragebögen** BIP (multiperspektivisches Feedback)

Die Maßnahmen zur Evaluation des Innovationscoachings mit Humor lassen sich den Ebenen von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) zuordnen. Um den Anforderungen einer Mixed-Methods-Studie, der Daten- sowie der Methodentriangulation zu genügen, wird in jeder Ebene mindestens eine qualitative und eine quantitative Methode eingesetzt, die wie bereits geschrieben simultan und mit der gleichen Gewichtung eingesetzt werden (vgl. Tab. II 3.3).

Tab. II 3.3: Zuordnung der Methoden zu den Ebenen von Kirkpatrick und Kirkpatrick sowie dem Paradigma

	Qualitativ	Quantitativ
Reaktion	• Offene Fragen Abschlusssitzung • Einschätzung der Annäherung an die Coaching-Ziele	• Fragebogen zur Evaluation des Innovationscoachings
Lernen	• Offene Fragen Follow up • Interpretation der Strichzeichnung im Prä-Post-Vergleich	• SHS im Prä-Post-Vergleich • BIP im Prä-Post-Vergleich (Auswertung mittels IRS)
Verhalten	• Interview mit dem Vorgesetzten	• Fremdurteil BIP im Prä-Post-Vergleich (Auswertung mittels IRS)

Damit lassen sich in den ersten drei Ebenen Hinweise zu Wirkung und Wirksamkeit des Coachings für die Einzelfälle sammeln. Zur Analyse der Wirksamkeit werden einzelfallbezogene Hypothesen aufgestellt, die die Verbesserung der individuellen Coaching-Ziele auf allen drei Ebenen zum Inhalt haben. Diese Hypothesen dienen lediglich als Hinweise auf die Wirksamkeit für jeden Einzelfall. Durch das multimodale Vorgehen mit verschiedenen Datenquellen dient der Mehrfachbeleg einer Überprüfung der Wirksamkeit. Die Hypothesen sind also nur in ihrer Gesamtheit zu interpretieren, nicht einzeln für sich.

Um die Wirkung insbesondere der Humor-Interventionen beurteilen zu können, kommen qualitative Auswertungsstrategien zum Einsatz, die die Teilnehmer als Experten ihrer selbst ansehen. Die einzelnen Methoden zur Erhebung der Wirkung und Überprüfung der Hypothesen werden in den folgenden Kapiteln beschrieben.

3.2.3 Der Einsatz offener Fragen zur Evaluation im Coaching

In Einzelfallstudien lassen sich die Zufriedenheit, die Einschätzung der individuellen Wirkung sowie Verbesserungsvorschläge der Teilnehmer am besten durch offene Fragen in Form von halbstandardisierten Interviews erfahren. Zum Hintergrund von Interviews berichtet Kapitel II 2. Da es sich um ein komplexes, *mehrdimensionales* Programm handelt, ist die qualitative Erhebung hinsichtlich der Wirkindikatoren aufschlussreicher als eine *eindimensionale* quantitative Erhebung (vgl. Bortz & Döring, 2005).

a) Erhebungsinstrumente:

Die für die Evaluation dargestellten Leitfäden sind keine strikt zu befolgenden, sondern nur Anhaltspunkte, welche Informationen vom Teilnehmer zu erfragen sind. Es ist darauf zu achten, dass ein flüssiges, natürliches Gespräch entsteht und der Teilnehmer nicht das Gefühl bekommt, ausgefragt zu werden. Zum Einsatz für die unterschiedlichen Evaluationsformen kommen:

- *Ziel-Evaluation:* Zur Ziel-Evaluation wird der Leitfaden zum näheren Kennenlernen des Teilnehmers eingesetzt. Des Weiteren dient das lösungs- und ressourcenorientierte Interview der Erhebung von Zielen. Beide Interviews werden in Kapitel III 2.1.2.1 beschrieben. Die Leitfäden der beiden halbstandardisierten Interviews befinden sich in Anhang C.1.
- *Prozess-Evaluation*: Am Ende jeder Sitzung werden dem Teilnehmer zu der jeweiligen Methode und Sitzung Fragen gestellt. Damit wird erhoben, wie der Teilnehmer die Methode einschätzt, wie er sich auf sie einlassen konnte und wie wirkungsvoll er sie im Allgemeinen und spezifisch für das damit bearbeitete Ziel einschätzt. Außerdem wird nach den Rahmenbedingungen der Sitzung gefragt und wie zufrieden der Teilnehmer mit diesen ist. Zu Beginn der nächsten Sitzung wird er erneut über die Methode befragt, um in Erfahrung zu bringen, ob ein erster Alltagstransfer stattgefunden hat. Die Interviewleitfäden der jeweiligen Sitzungen befinden sich in Anhang C.1.
- *Output-Evaluation*: Zuerst wird der Teilnehmer direkt nach seiner globalen Einschätzung des Coachings gefragt. Daraufhin erfolgen Fragen nach den wichtigsten Erkenntnissen des Coachings sowie der Eignung für die Zielgruppe. Der nächste Block geht auf die Veränderungen ein, die durch das Coaching bewirkt worden sein könnten. Anschließend folgen Fragen zu Wirk- und Hemmfaktoren des Coachings sowie nach dem Eigenbeitrag, den der Teilnehmer glaubt geleistet zu haben. An dieser Stelle wird speziell auf die humorbezogenen Interventionsmethoden eingegangen. Zum Schluss werden Fragen zu den thematischen Aspekten Innovation, Führung und Humor gestellt. Dabei stehen Verhaltensweisen, Erkenntnisse und Veränderungen, die möglicherweise durch das Coaching angestoßen worden sind, im Mittelpunkt. Der Leitfaden für das Abschlussmodul befindet sich in Anhang C.1. Die Antworten auf die offenen Fragen dieses Interviews dienen zunächst dazu, die Zufriedenheit und die Reaktion des Teilnehmers nach Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) sowie die Wirkung des Coachings nach Einschätzung des Teilnehmer zu erfassen.
- *Outcome-Evaluation*: Etwa vier Monate nach dem Coaching findet eine Follow up-Sitzung mit den Teilnehmern statt. In der hier erfolgenden Evaluation wird zunächst auf die aktuelle berufliche Situation und die Präsenz der Coaching-Ziele Bezug genommen. Weiterhin stehen Fragen zum Alltagstransfer, den Coaching-Methoden sowie den Veränderungen durch das Coaching im Mittelpunkt. Vertiefend wird dabei speziell auf die Humor-Methoden und ihre Einschätzung durch den Teilnehmer eingegangen. Der entsprechende Interviewleitfaden findet sich in Anhang C.1. Da die Follow-up Evaluation drei bis vier Monate nach dem Coaching stattfindet, kann davon ausgegangen werden, dass das was die Teilnehmer berichten, von ihnen tatsächlich gelernt wurde. Daher lässt dieses Interview Rückschlüsse auf den Lernerfolg der Teilnehmer der Teilnehmer zu.

b) Übertrag und Auswertung:

Alle Gespräche, Interviews und Fragen zur Evaluation werden mit Einverständnis des Teilnehmers auf Tonband aufgenommen. Dabei ist darauf zu achten, dass das Aufnahmegerät dezent im Hintergrund bleibt, um die Natürlichkeit der Situation zu wahren. Die Evaluation wird durch einen zweiten Forscher durchgeführt, um der Investigatorentriangulation ansatzweise Rechnung zu tragen sowie den Teilnehmer ein unvoreingenommenes Feedback zu ermöglichen. Anschließend werden die Aufzeichnungen der Evaluationen transkribiert. Die Dokumentation der gesamten Sitzungen geschieht mittels Protokoll. Dazu dienen die Tonbandaufnahmen sowie Mitschriften des Protokollführers.

3.2.4 Einschätzung der Zielerreichung mittels Skalenfragen

Zur besseren Einschätzung des Erfolgs des Coachings dienen Skalenfragen. Dabei wird der Teilnehmer gebeten bestimmte Kriterien mit Zahlen zu beschreiben. Dies dient zum einen der vertieften Reflexion der Kriterien, da der genannte Wert begründet werden muss, zum anderen lassen sich dadurch die verschiedenen Ziele in ihrem Erreichungsgrad vergleichen.

Zur *Ziel-Evaluation* wird der Teilnehmer nach Festlegung der Coaching-Themen gebeten, diese für drei Kriterien auf einer Skala von eins bis zehn zu bewerten. Das erste Kriterium ist der Ist-Wert, mit dem der Teilnehmer angibt, wie nah er bereits an der Erfüllung des Ziels ist. Dabei ist eins sehr weit weg und zehn völlig erfüllt. Mit dem nächsten Wert, dem Soll-Wert, schätzt er ein, wie weit er das Ziel im Coaching erreichen will. Als letztes wird er gebeten die persönliche Wichtigkeit für sich anzugeben. Mit einer eins drückt er aus, dass ihm das Ziel völlig unwichtig ist und mit einer zehn, dass es lebensnotwendig ist, dieses Ziel zu erreichen. Diese Werte werden auf Kärtchen bei den jeweiligen Zielen festgehalten

Für die *Output-Evaluation* wird der Teilnehmer in der Abschluss-Sitzung erneut gefragt, wie er die Ziele bezüglich der drei Kriterien Ist, Soll und Wichtigkeit einschätzt. Die anfänglichen Werte von vor dem Coaching sind dabei für ihn nicht sichtbar, um einen blinden Vergleich vornehmen zu können. Zusätzlich soll der Teilnehmer die Veränderung in den einzelnen Zielen durch das Coaching auf einer Skala beurteilen. Dabei stehen ihm die Werte von -3 über 0 bis +3 zur Verfügung. Eine -3 repräsentiert eine deutliche Verschlechterung durch das Coaching, wohingegen eine +3 für eine starke Verbesserung steht. Zur Abschätzung des Humoranteils bei der Zielerreichung wird er gebeten, diesen ebenso an Zahlen festzumachen. Dazu steht ihm wieder eine Skale von -3 über 0 bis +3 zur Verfügung.

Zur *Auswertung* dieser subjektiven Zahlen dienen zum einen der Vergleich der Kriterien Ist und Soll von vor mit nach dem Coaching sowie die Einschätzung der Veränderung. Um bewerten zu können, ob der Teilnehmer gerade in den als besonders wichtig erachteten

Zielen das Coaching als erfolgreich bewertet, werden folgenden zu überprüfenden Hypothesen an dieser Variable festgemacht:

- Die subjektiv bewertete Zielannäherung (Ist-Soll-Differenz vorher > Ist-Soll-Differenz nach dem Coaching) durch den Teilnehmer ist bei den als wichtig bewerteten Zielen höher als bei den für das Coaching weniger wichtigen Zielen
- Die subjektiv durch den Teilnehmer bewertete Veränderung durch das Coaching ist bei den wichtigen Zielen höher als bei den weniger wichtigen Zielen

Um den Anteil des Humors an der Zielerreichung und damit seine Wirksamkeit besser abschätzen zu können, soll folgende Hypothese dienen:

- Der Teilnehmer schätzt den Humorbeitrag bei den Zielen höher ein, bei denen Humor als Methode intendiert war, als bei den Zielen, die ohne Humor bearbeitet werden sollten.

Neben der Überprüfung der Hypothesen bietet diese Herangehensweise auch die Möglichkeit die Wirkweise des Coachings allgemein sowie spezifisch des Humors für den jeweiligen Teilnehmer besser zu verstehen. Die Begründung der Einschätzung wird erfragt und zusammengefasst dargestellt, da sie Wirkfaktoren des Coachings beschreibt.

3.2.5 Multiperspektivisches Feedback, das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeit und seine Auswertung mittels interner Referenzstrategie

a) 360° oder multiperspektivisches Feedback

Bei einem 360° Feedback handelt es sich um ein Instrument der Personalentwicklung, bei dem Personen neben ihrer Selbsteinschätzung auch Beurteilungen aus verschiedenen Fremd-Perspektiven erhalten. Das können beispielsweise Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Projektpartner oder Kunden sein, die mit der Fokusperson in kontinuierlichem Kontakt stehen (vgl. Scherm & Sarges, 2002). „Das Feedback bezieht sich auf tätigkeitsbezogene Kompetenzen, Fähigkeiten oder auch Verhaltensstile von Fokuspersonen“ (Scherm & Sarges, 2002, S. 1). Zur Beurteilung kommen meist standardisierte Befragungen auf schriftlicher Basis zum Einsatz. Die Durchführung sollte anonym stattfinden, um ein ehrliches Feedback zu gewährleisten. In Einzelfällen kann die Anonymität aber auf Rückfrage mit den Feedbackgebern aufgelöst werden, damit eine Diskussion der Ergebnisse möglich wird (vgl. Scherm & Sarges, 2002).

b) Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeit (BIP)

Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeit (BIP) von Hossiep & Paschen (2003) stellt einen Persönlichkeitstest dar, der explizit auf berufliche Selbstbilder abzielt.

Dabei bietet er neben einem Fragebogen zur Selbsteinschätzung auch eine Version zur Ermittlung von Fremdbildern. Darüber hinaus existieren für verschiedene Berufsgruppen und Tätigkeitsfelder Normierungsgrößen.

Mittels einer umfassenden Literaturrecherche sowie Interviews mit Personalexperten ermittelten Hossiep & Paschen (2003) berufsrelevante Persönlichkeitsattribute, die sie in 14 Dimensionen konzeptualisierten. Diese ordneten sie in vier Bereiche ein: Berufliche Orientierung, Arbeitsverhalten, soziale Kompetenzen und psychische Konstitution. Ein Überblick über die Zuordnung der Dimensionen zu den Bereichen gibt Abbildung II 3.2.

Berufliche Orientierung	**Arbeitsverhalten**
- Leistungsmotivation - Gestaltungsmotivation - Führungsmotivation	- Gewissenhaftigkeit - Flexibilität - Handlungsorientierung
Soziale Kompetenzen	**Psychische Konstitution**
- Sensitivität - Kontaktfähigkeit - Soziabilität - Teamorientierung - Durchsetzungsstärke	- Emotionale Stabilität - Belastbarkeit - Selbstbewusstsein

Abb. II 3.2: Die 14 Dimensionen und ihre Bereiche des BIPs
(adaptiert nach Hossiep & Paschen, 2003, Manual)

Eine genauere Beschreibung der Dimensionen sowie die Gütekriterien des BIPs finden sich in Anhang C.2.

c) Der Einsatz des Instruments zur Evaluation – die interne Referenzstrategie

Neben dem Einsatz des multiperspektivischen Feedbacks als Instrument zur Diagnostik und Intervention, wie in Kapitel III 2.1.3 beschrieben, dient es auch der Evaluation des Coachings. Dazu wird das BIP zu Beginn des Coachings sowie im Vorlauf der Follow up-Sitzung an die Teilnehmer, ihre Mitarbeiter und Kollegen ausgeteilt. Die offenen Fragen der zweiten Durchführung des Feedbacks dienen dazu, der Wirkung des Coachings näher zu kommen. Es bietet sich also eine qualitative Auswertung an. Für die Evaluation der Wirksamkeit kommt eine weitere Methode der Auswertung zum Einsatz: die interne Referenzstrategie.

Bei der *internen Referenzstrategie* handelt es sich um eine Möglichkeit, den Erfolg einer Maßnahme ohne große Stichproben in einem quasiexperimentellen Design einzuschätzen („internal Referencing Strategy“, Haccoun & Hamtiaux, 1994 oder „non-equivalent dependent variable design“, Cook & Campbell, 1979). Man vergleicht in einer Prä-Post-Untersuchung zwei Gruppen von abhängigen Variablen innerhalb einer Versuchsperson oder einer Gruppe von Versuchspersonen. Die eine Variablengruppe enthält die Items, die sich

laut Hypothese verändern müssten (Experimental-Variablen), die andere diejenigen, die von dem Treatment unbeeinflusst bleiben sollten (Kontroll-Variablen). Verändern sich nun die Experimental-Variablen signifikant stärker in die angestrebte Richtung als die Kontroll-Variablen, kann das Treatment als erfolgreich angesehen werden (vgl. Cook & Campbell, 1979; Frese, Beimel, & Schoenborn, 2003; Haccoun & Hamtiaux, 1994).

In Abbildung II 3.3 wird dies graphisch veranschaulicht. N ist die Stichprobe, O_1 beschreibt die Ausprägung der Variablen vor dem Treatment, wobei A die Gruppe der zu behandelnden Variablen und B die Gruppe der Kontroll-Variablen beschreibt. O_2 steht dann für die Ausprägung der Variablen nach dem Treatment.

$$\begin{array}{llll} N & O_{1A} & X & O_{2A} \\ & O_{1B} & & O_{2B} \end{array}$$

Abb. II 3.3: Schematische Darstellung der Internen Referenzstrategie

Die Interne Referenzstrategie schafft es, einige Nachteile von Prä-Post-Vergleichen zu eliminieren. Da alle Versuchspersonen eine *Zuwendung* erhalten haben, lässt sich der Placebo-Effekt ausschließen, wenn sich die Experimental-Variablen stärker verändern als die Kontroll-Variablen (vgl. Frese et al., 2003). Weiterhin können bestimmte Nachteile in der internen Validität vermieden werden. Zwischenzeitliches Geschehen ist auszuschließen, da es unwahrscheinlich ist, dass sich das Geschehen nur auf die Experimental-Variablen, nicht aber auf die Kontroll-Variablen auswirkt. Ebenso verhält es sich mit der Reifung, die die persönliche Weiterentwicklung der Testpersonen im Zeitraum zwischen den Erhebungen meint. Weiterhin schafft dieses Design die Möglichkeit den Testeffekt zu vermeiden. Der Testeffekt beschreibt jene statistische Veränderung, die entsteht, wenn die Versuchsperson sich durch die zweite Erhebung an das Testinstrument gewöhnt hat und es schon kennt. Dies müsste sich aber sowohl auf die Kontroll- als auch auf die Experimentalgruppe auswirken und wäre damit bei einem Vergleich der beiden Gruppen irrelevant (vgl. Koller-Fenk, 2008). Um das Design der Internen Referenzstrategie anzuwenden, sollte der Forscher vorher eine Hypothese aufgestellt haben, welche Variablen sich durch das Treatment verändern sollen und welche nicht. Ebenso lassen sich die Ergebnisse nur interpretieren, wenn die Kontrollvariablen den Experimentalvariablen konzeptuell ähnlich gewählt werden. So hätte es wenig Aussagekraft, bei einem Rhetorik-Training rhetorische Fähigkeiten als Experimental-Variablen und die Frisur der Teilnehmer als Kontroll-Variable zu wählen (siehe Cook & Campbell, 1979). Denn je unähnlicher sich die beiden Variablen-Gruppen sind, desto einfacher wird es, signifikante Ergebnisse zu erzielen. Wählt man die Kontroll-Variablen aber konzeptuell zu nahe an den Experimental-Variablen, läuft man Gefahr, zu Unrecht davon auszugehen, dass das Treatment nicht wirkt. Möchte man beispielsweise die Effekte eines

Trainings zu Führungskommunikation überprüfen, könnten rhetorische Fähigkeiten als Kontrollvariable gewählt werden, da an diesen nicht explizit gearbeitet wird. Rhetorische Fähigkeiten sind zwar hilfreich bei der Führungskommunikation, da sie in diesem Beispiel aber nicht Teil des Trainings sind, dürften sie sich durch die Intervention nicht verändern. Da sie aber konzeptuell relativ ähnlich sind, eignen sich rhetorische Fähigkeiten als Kontroll-Variable. Für die richtige Wahl der Kontroll-Variablen sollte man auf jeden Fall beachten, dass sie aus einem inhaltlich gleichen Kontext wie die Experimental-Variablen stammen, mit denselben Messinstrumenten erhoben werden und einen ähnlichen Schwierigkeitsgrad aufweisen (siehe Haccoun & Hamtiaux, 1994). In jedem Fall sollte gewährleistet sein, dass sich mit der Wahl der Kontroll-Variablen der Hawthorne- oder Placebo-Effekt eliminieren lässt (vgl. Frese et al., 2003).

Zur *Auswertung des BIPs* nach der internen Referenzstrategie werden die Dimensionen daraufhin analysiert, ob sie innerhalb der Coaching-Ziele thematisiert werden sollten oder nicht. So wird aus den Dimensionen, deren Veränderung durch das Coaching intendiert war, die Gruppe der Experimental-Items. Der Rest der Dimensionen, bei denen also keine Veränderung durch das Coaching zu erwarten ist, bildet die Gruppe der Kontroll-Items. Da die beiden Itemgruppen aus einem Instrument gewählt werden, dessen Dimensionen tendenziell alle Inhalte von Coaching sein können, ist die von Haccoun und Hamtiaux (1994) geforderte Ähnlichkeit der Itemgruppen anzunehmen. Die Darstellung der Auswertung wird nach Selbst- und Fremdbild getrennt. So lassen sich mögliche Unterschiede in Selbst- und Fremdwahrnehmung erkennen. Darüber hinaus kann zwischen Mitarbeitern und Kollegen unterschieden werden. Neben der Einschätzung der aktuellen Ist-Situation steht den Feedbackgebern und dem Teilnehmer ein Fragebogen zur Verfügung, mit dem die Veränderung innerhalb des letzten Jahres für die BIP-Items eingeschätzt werden kann. Zur Einschätzung der Wirksamkeit des Coachings auf den Ebenen Lernen und Verhalten nach Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) werden folgende Hypothesen mittels interner Referenzstrategie untersucht:

Lernen:

- Der Teilnehmer erreicht in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen
- Der Teilnehmer schätzt in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs eine größere Veränderung ein als in den nicht zielbezogenen Dimensionen

Verhalten:

- In der Einschätzung der Mitarbeiter erreicht der Teilnehmer in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen
- Die Mitarbeiter schätzen eine größere Veränderung des Teilnehmers in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen
- In der Einschätzung der Kollegen erreicht der Teilnehmer in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen
- Die Kollegen schätzen eine größere Veränderung des Teilnehmers in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen

Die Auswertung soll auf Basis der 14 Dimensionen des BIPs hinsichtlich zielbezogener und nicht zielbezogener Dimensionen genauer betrachtet werden. Somit stellen die einzelfallbezogenen Hypothesen lediglich eine Zusammenfassung dar, anhand der gezeigt wird, ob eine Wirksamkeit anzunehmen ist. Eine entsprechende Veränderung in den einzelnen Dimensionen von vor zu nach dem Coaching kann natürlich auch auf den Messfehler des BIPs zurückzuführen sein. Da es sich hier aber um einen Mehrfachbeleg mit multimodalen Datenquellen handelt wird die Tendenz der Hypothese stets mit den weiteren Ergebnissen zur Wirksamkeit verglichen. Würde beispielsweise die Annahme getroffen, dass sich eine einzelne Hypothese durch das Datenmaterial des BIPs stützen ließe, gleichzeitig müssten aber weitere Hypothesen abgelehnt werden und die Ergebnisse fänden sich ebenso nicht in den qualitativen Daten, könnte insgesamt nicht von einer Wirksamkeit ausgegangen werden. Da die hier beschriebenen Hypothesen als Zusammenfassung eines deskriptiven Vergleichs von Kontroll- und Experimental-Variablen dienen sollen, wird ferner darauf verzichtet einen festen Wert als Grenze für eine Veränderung festzulegen.

d) Interview mit dem Vorgesetzten

Da die Vorgesetzten im multiperspektivischen Feedback lediglich eine Person ist und die Schlüsse aus einer quantitativen Erhebung daher eher wenig Ergebnisse versprechen, findet nach dem Coaching ein Interview mit dem Vorgesetzten statt. Hier soll er über beobachtete Veränderungen der Coaching-Teilnehmer berichten. Dazu wird für jeden Teilnehmer ein individueller Leitfaden für das Gespräch erstellt. Dabei sollen Ziele des Coachings sowie mögliche Veränderungen in den Dimensionen des BIPs thematisiert werden. Zum Schluss besteht für den Teilnehmer die Möglichkeit, Fragen zu seinem Verhalten an seinen Vorgesetzten zu stellen. Dieses Gespräch findet nach Zustimmung des Coaching-Teilnehmers gemeinsam mit ihm und seinem Vorgesetzten statt.

3.2.6 Fragebogen zur Evaluation des Innovationscoachings mit Humor

Zur Erhebung allgemeiner und bekannter Coaching-Wirkfaktoren steht am Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und psychologische Diagnostik ein Fragebogen zur Verfügung, der seit Jahren zur Output-Evaluation von Coachings in Qualifikationsarbeiten herangezogen wird. Er fragt nach Strukturaspekten, Prozess- und Ergebnisfaktoren sowie einigen relevanten Wirkfaktoren. Die letzte Adaption beruht auf Meier (2011). Sie integrierte den Bereich „Förderung der persönlichen Innovationsfähigkeit", der auch für die vorliegende Arbeit relevant ist. Für den Humorbezug des Coachings ergänzt die Autorin weitere Fragen, um die Wirkung des Humors und seiner Einsatzformen einschätzen zu können (Fragebogen siehe Anhang C.3).

Zum Einsatz kommt der Fragebogen als Papier und Bleistift Version in der Abschluss-Sitzung des Coachings. Dabei hat der Teilnehmer die Möglichkeit die Items auf einer fünfstufigen Skala einzuschätzen. Eine eins steht für „trifft völlig zu", drei für „weder noch" und fünf für „trifft gar nicht zu". Es besteht ebenso die Option anzugeben, dass das Item nicht relevant ist. Die Auswertung des Fragebogens geschieht deskriptiv, da er als Hinweis für die Zufriedenheit des Teilnehmers mit dem Coaching herangezogen wird. Zur konkreten Einschätzung dienen folgende Hypothesen:

- Der Teilnehmer gibt im Fragebogen zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens einen Wert von zwei an
- Der Teilnehmer bewertet alle Kategorien im Fragebogen zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens mit einer zwei
- Der Teilnehmer bewertet die Kategorie im Fragebogen zur Coaching-Evaluation Humorbeitrag im Coaching höchstens mit 1,5

3.2.7 Evaluation mittels Sense of Humor Scale

Zur quantitativen Erhebung der Veränderung im Humor der Teilnehmer im Rahmen der Output-Evaluation fiel die Wahl auf die Sense of Humor Scale (SHS). Diese empfiehlt McGhee (2010b) zur Evaluation seines Humor-Trainings, welches adaptiert von der Autorin auch im Rahmen des Coachings zum Einsatz kommt. Proyer, Müller, & Ruch (2009) transferierten die SHS in ein deutschsprachiges Instrument. McGhee (2010) beschreibt, dass der SHS im Vorfeld des Trainings drei Vorteile hat. Man bekäme einen guten Eindruck von seinem aktuellen Humor, mit Stärken und Schwächen, man könne Entwicklungsfelder ableiten und man habe eine Möglichkeit mittels Pre-Post-Messung den Erfolg des Trainings zu erheben.

Der Fragebogen beinhaltet acht Skalen, die zusammen einen „Humorquotienten“ ergeben. Die ersten zwei Dimensionen – *spielerische / ernste Einstellung* und *positive / negative Stimmung* enthalten invertierte Items. Die anderen 6 Skalen beziehen sich direkt auf das Training. Sie beschreiben die Dimensionen *Humor genießen*, *Lachen*, *verbaler Humor*, *Entdecken von Humor im Alltag*, *über sich selbst lachen* und *Humor unter Stress*. Der Fragebogen umfasst 40 Items, die auf einer 7-stufigen Skala im Selbsturteil eingeschätzt werden sollen (vgl. Proyer et al., 2009). Damit ergibt sich ein möglicher Punktwert-Bereich von 24 bis 168. Erreicht werden sollte nach McGhee (2010) insgesamt ein Wert von 140. Auf den ersten beiden Dimensionen (*spielerische Einstellung* und *positive Stimmung*) sollte der Proband mindestens 45 Punkte erreichen, da diese Dimensionen die Grundlage für die anderen „Humorfähigkeiten“ darstellen. In der deutschen Version werden die Dimensionen nicht, wie in der englischsprachigen Version, am Block abgefragt, sondern durcheinander präsentiert.

Da McGhee selbst keine Gütekriterien für den SHS angibt, beziehen sich folgende Angaben auf eine Studie von Ruch & Carrell (1998), in der sie den SHS mit einem weiteren Instrument zur Erfassung des Sinns für Humor vergleichen, das State-Trait-Heiterkeits-Inventar. Dabei lagen die Cronbachs Alpha-Werte der deutsche Version zwischen 0.56 und 0.78 (Median = 0.73). Wobei nur eine Skala, die der Dimension *Lachen* unter 0.65 liegt und zwei weitere Skalen unter 0.7, die der Dimensionen *Humor genießen* sowie *spielerische Einstellung* und *positive Stimmung*. Der „Humorquotient“ kann mit einem Cronbachs Alpha von 0.9 als intern konsistent bezeichnet werden. Die Subskalen korrelieren mittelhoch miteinander. Bei einer Faktorenanalyse ergab sich ein starker Hauptfaktor, der 47% der Varianz erklärt. Ein zweiter Faktor kann für die Dimensionen spielerische Einstellung und positive Stimmung angenommen werden. Das Ergebnis der Faktorenanalyse legt nahe, dass es sich bei den Skalen, die „Humorfähigkeiten“ beschreiben, nicht um eigenständige Dimensionen handelt. Sie bestätigen aber McGhees (2010a) Annahme, dass es sich bei spielerischer Einstellung und positiver Stimmung um Facetten handelt, die eine eigene erklärende Varianz haben. Da der SHS sich an das Training anlehnt und so speziell die verschiedenen Fähigkeiten, die dort trainiert werden, abgefragt werden können, entscheidet sich die Autorin trotz leichter Schwächen für diesen Fragebogen. Der deutschsprachige Fragebogen findt sich in Anhang C.5 dieser Arbeit.

Zum Zwecke der Output-Evaluation dient hier ein deskriptiver Prä-Post-Vergleich. Dabei können auch die einzelnen Dimensionen der SHS vergleichend nebeneinandergestellt werden. Grundlegend soll jedoch zunächst folgende einfache Hypothese genügen, um eine Veränderung im Humor der Teilnehmer feststellen zu können:

- Der Humorquotient des Teilnehmers ist nach dem Coaching höher als vor dem Coaching

3.2.8 Auswertung der Interpretation einer Strichzeichnung

Uhlmann (2002) zog im Rahmen ihrer Selbstdarstellungsforschung einen Originalitätstest heran, in dem eine einfache Strichzeichnung (siehe Abb. II 3.4) einfallsreich interpretiert werden sollte (der Originaltest stammt aus Wallach & Kogan, 1966, S.33ff). Sie erhielt 1202 Antworten, von denen 114 Antworten von Experten als besonders originell und witzig eingeschätzt wurden. Eine witzige Interpretation ist beispielsweise Aufbauanleitung für einen IKEA-Schrank.

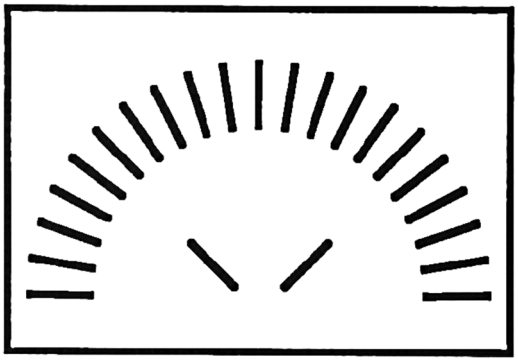


Abb. II 3.4: Interpretation für den Originalitätstest (aus Laux & Renner, 2004, S. 193)

Zur Auswertung kommt ein Kategoriensystem zum Einsatz, das von Uhlmann (2002) zur Analyse des Humors und der Originalität der Interpretationen entwickelt wurde. Dieses System fasst Gäbelein (2011) in ihrer Bachelorarbeit zusammen (S. 66ff) und erprobt es erfolgreich als Evaluationsinstrument ihres Trainingskonzeptes. Mit Hilfe des Kategoriensystems wird zunächst die Originalität jeder einzelnen Antwort bestimmt. Uhlmann (2002) schlägt dann vor, zur Auswertung den Mittelwert über alle Antworten des jeweiligen Teilnehmers heranzuziehen. Hat ein Teilnehmer beispielsweise vier Antworten gegeben, von denen drei in Kategorie eins und eine in Kategorie drei eingeordnet werden, erhält dieser Teilnehmer einen mittleren Originalitätswert von 1,5. Mit dem Mittelwert erhält man Aufschluss über die Qualität der Aussagen, denn hier wird die Zuordnung der Lösungen zu den Originalitätskategorien abgebildet. Für den Erfolg ihres Training vergleicht Gäbelein (2011) den mittleren Originalitätswert von vor zu nach dem Training. Für die vorliegende Arbeit soll diese Idee so übernommen werden (Kategoriensystem in Anhang C.4). Als weiteres, einfacheres Maß für Kreativität soll die Ideenflüssigkeit der Teilnehmer erhoben werden. Dafür wird die Anzahl der produzierten Ideen, ohne ihre Bewertung, von vor zu nach dem Coaching verglichen. Folgende zwei Hypothesen stehen einzelfallbezogen zur Überprüfung:

- Die Anzahl produzierter Ideen von Teilnehmer X zur Interpretation der Strichzeichnung ist vor dem Coaching niedriger als danach.
- Der mittlere Originalitätswert der Interpretationen der Strichzeichnung des Teilnehmers ist nach dem Coaching höher als vorher.

4. Theorienbildende Verfahren

Mit der zweiten Forschungsfrage soll ein Modell zum theoretischen Zusammenhang innovationsförderlicher und humorvoller Verhaltensweisen entstehen. Für ihre Beantwortung sind also theorienbildende Verfahren innerhalb des Einzelfallapproachs zu wählen. Angeregt durch den Betreuer dieser Arbeit fiel die Wahl auf das Vorgehen nach Eisenhardt (1989), die mit ihren acht Schritten zur Theorienbildung einen detaillierten Leitfaden bietet. Dieses Verfahren lässt sich den Prinzipien der Grounded Theory nach Glaser und Strauss (2010) zuordnen. Innerhalb des Rahmenmodells von Eisenhardt kommen weitere theorienbildende Ansätze zum Einsatz. Für die Erstellung individueller und intersubjektiver Modelle bietet das Forschungsprogramm subjektive Theorien nach Scheele und Groeben (1988) eine adäquate Methodik. Dieses wiederum ordnet sich ebenso der Forschungslogik der Grounded Theory zu.

Zunächst stehen jedoch die Abgrenzung von Alltagstheorien und wissenschaftlichen Theorien sowie Anforderungen an eine wissenschaftliche Theorie im Vordergrund dieses Kapitels. Als umfassendes Forschungskonzept wird zunächst die Grounded Theory beschrieben. Daraufhin wird das Rahmenkonzept nach Eisenhardt erläutert, um dann auf das spezifischere Vorgehen mit dem Forschungsprogramm subjektiver Theorien einzugehen.

Diese Kapitel dienen der grundlegenden Beschreibung der Forschungsansätze, wie sie in dieser Arbeit gewählt werden. Eine ausführliche Darlegung des konkreten Vorgehens für die Arbeit findet sich in Kapitel III 3. Hier wird nach den Schritten von Eisenhardt (1989) vorgegangen. Da diese Schritte die Darlegung der Forschungsfrage, die Wahl der Einzelfälle und des methodischen Vorgehens sowie die Begründung für ein qualitatives Vorgehen beinhalten, sollen sie auch dort zu finden sein.

4.1 Wissenschaftstheoretisch relevante Aspekte für diese Arbeit

4.1.1 Zur Abgrenzung von Alltagstheorien und wissenschaftlichen Theorien

In der qualitativen Forschungslogik wird dem Forschungsobjekt Erkenntnisfähigkeit zugeschrieben (vgl. Lamnek, 2010). Das bedeutet, das Forschungsobjekt ist Experte für sich selbst, die Begründungen seines Handelns und seiner Gedanken. Ebenso hat er, ähnlich wie ein Wissenschaftler, Theorien oder Erklärungen über die Welt. Diese sogenannten Alltagstheorien können die Grundlage für wissenschaftliche Theorien bilden (vgl. Groeben &

Scheele, 2010). Das konkrete methodische Vorgehen für diese Arbeit findet sich in den weiteren Kapiteln (Kap. 4.2 bis 4.6). Zunächst erscheint es jedoch sinnvoll, Alltagstheorien und wissenschaftlichen Theorien voneinander abzugrenzen.

Besonders explizit setzt sich das Forschungsprogramm „subjektive Theorien“ nach Groeben und Scheele (2010) mit den Parallelen sowie Unterschieden von Alltagstheorien und wissenschaftlichen Theorien auseinander. Gemeinsam haben beide Arten von Theorien, dass ihre Intention „das Streben nach Welt- und Selbsterkenntnis“ (S.152, ebd.) ist. Ebenso verfügen sie über analoge Strukturmerkmale: wissenschaftliche Hypothesen sind im Kern ähnlich wie Annahmen, die Personen über sich und ihr Umfeld treffen. Die Verbindung von Hypothesen zu Theorien ist beim Alltagspsychologen sicher nicht so systematisch und präzise, wie sie sich in der Wissenschaft darstellen: Argumentative und implizite Verbindungen der Annahmen zu Theorien nimmt aber auch der Alltagspsychologe vor. Weiterhin erfüllen beide Arten von Theorien den Zweck der Erklärung, Prognose und Möglichkeit zur intendierten Einflussnahme. Nicht zuletzt müssen sich beide mit der Irrtumsmöglichkeit auseinandersetzen. Natürlich sind Alltagstheorien stets subjektiv und können kaum einen „vergleichbaren Grad an Explizitheit, Präzision und Systematik aufweisen“ (S. 152, Groeben & Scheele, 2010) wie wissenschaftliche Theorien.

Diese Subjektivität ist eines der wesentlichen Unterscheidungsmerkmale von Alltagstheorien und wissenschaftlichen Theorien. Wissenschaftliche Theorien müssen sich immer der Überprüfung unterziehen und eine allgemeingültige Intersubjektivität erzielen. Wohingegen Alltagstheorien ohne Überprüfung als Überzeugungen bestehen bleiben können (vgl. Bortz & Döring, 2006). Alltagstheorien basieren auf einer unsystematischen Sammlung und Verarbeitung von Informationen. In der Wissenschaft hingegen sollte die Entstehung einer Theorie systematisch von statten gehen (Pervin, 2000). Ebenso unterscheiden sich diese beiden Arten von Theorien in ihrer Entstehung. So kommen Alltagstheorien meist auf Grund der Umstände, des Erlebens oder gar von Schwierigkeiten im Alltag zustande. Sie entstehen im Gegensatz zu wissenschaftlichen Theorien unter einem gewissen Handlungsdruck. Wissenschaftliche Theorien können ohne diesen Druck und frei von äußeren Gegebenheiten konzipiert werden. Vielleicht weil sie so schnell entstehen müssen, sind Alltagstheorien in ihren Erklärungen oft einseitig und neigen zur Monokausalität. Wissenschaftliche Theorien hingegen sollten vielseitige Erklärungsoptionen anbieten. Dies bedingt auch den unterschiedlichen Grad der Reichweite. So haben Alltagstheorien meist eine geringe Reichweite. Bei wissenschaftlichen Theorien hängt es davon ab, was erklärt werden soll. So reicht das Angebot hier von Hypothesen über einfache Konstrukte zu breiten Theorien. Im Unterschied zu Alltagstheorien wird bei wissenschaftlichen Theorien explizit zwischen Glauben und Wissen differenziert (vgl. Schülein, 2001). Weitere Unterschiede zwischen diesen beiden Theorien finden sich in der Form der Überprüfung. Alltagstheorien müssen sich lediglich einer konfirmatorischen Überprüfung unterziehen. Das bedeutet, dem Alltagspsychologen

genügen einfache Hinweise zur Bestätigung seiner Theorie. Demgegenüber müssen wissenschaftliche Theorien mit systematisch und präzise gewählten Methoden falsifiziert werden (vgl. Sedlmeier & Renekwitz, 2013).

4.1.2 Anforderungen an eine wissenschaftliche Theorie

Durch die Abgrenzung wissenschaftlicher Theorien von Alltagstheorien sind bereits einige Charakteristika wissenschaftlicher Theorien deutlich geworden. Kurz definiert, versteht man unter einer Theorie ein verbundenes System von sprachlichen Aussagen, die dazu dienen sollen einen spezifischen Ausschnitt der Welt zu beschreiben, verstehen und vorherzusagen (vgl. Herzog, 2012). Dieses Kapitel soll nun kurz anreißen, was eine gute wissenschaftliche Theorie ausmacht. Im Rahmen ihrer Beschreibung der Grounded Theory beschäftigen sich Glaser und Strauss (2010) damit, welche Aufgaben eine gute Theorie in der Soziologie erfüllen sollte. Da diese sehr allgemein gehalten sind, kann man sie ohne weiteres auf die Psychologie übertragen. Zunächst sollte eine Theorie Erklärung und Vorhersage von Verhalten ermöglichen, dabei den Fortschritt von Theorien in der Psychologie im Auge haben und praktisch brauchbar sein. Weiterhin kann mit einer guten Theorie Verhalten begreiflich gemacht werden. Nicht zuletzt leitet sie zu Untersuchung spezieller Verhaltensbereiche an.

Neben der Grounded Theory existieren auch in der Persönlichkeitspsychologie Kriterien zur Bewertung von (Persönlichkeits-)Theorien: Bandbreite und Genauigkeit, Sparsamkeit oder Einfachheit und interne Konsistenz, Eindeutigkeit / Präzision sowie Relevanz für die Forschung. Die Bandbreite beschreibt, wie viele verschiedene Phänomene eine Theorie erklären kann. Dabei ist nicht allein der quantitative Wert entscheidend, sondern auch die Relevanz der Phänomene, die sie erklären kann. Mit Genauigkeit ist gemeint, wie präzise die Theorie, beispielsweise in der Vorhersage der Phänomene, ist, für die sie Aussagen trifft. Bandbreite und Genauigkeit sind oft schwer miteinander vereinbar. Eine Theorie ist sparsam, wenn sie mit möglichst wenigen Begriffen und Teilkonzepten auskommt. Interne Konsistenz ist dann erfüllt, wenn sich Teilkonzepte nicht gegenseitig widersprechen. Die Begriffe und Zeichen in einer Theorie sollten intersubjektiv verständlich sein. Daher benötigt eine gute Theorie Definitionen oder Explikationen. Absolute Präzision ist jedoch nicht erreichbar. Daher muss der Grad der Präzision am Zweck der Aussage festgemacht werden. Bewertet werden kann eine gute Theorie letztlich daran, welchen Beitrag sie für die Wissenschaft leistet. Dazu muss sie prüfbar sein, das bedeutet, mittels Hypothesen in ihrem Wahrheitsgehalt intersubjektiv messbar oder durch Erfahrung widerlegbar sein. Man spricht auch von empirischer Übersetzung, die die Klarheit und Explizitheit einer Theorie, das Maß an Wissenszunahme und die Adäquatheit der Verhaltensprognose umfasst (vgl. Breuer, 1977; Pervin, 2000).

4.1.3 Der Modellbegriff für diese Arbeit

„Modell, ein Begriff, der im wissenschaftlichen Sprachgebrauch eine ganze Reihe recht unterschiedlicher Bedeutungen besitzt.“
(Häcker, Stapf, & Dorsch, 2004 S. 647)

Im obigen Zitat beschriebener diverser Sprachgebrauch macht eine kurze Definition für das Modellverständnis in dieser Arbeit erforderlich. Allgemein wird unter einem Modell ein Replikat eines „Urbildes“ verstanden, das bestimmte – für den Ersteller wesentliche – Merkmale dieses Urbildes betont und andere weglässt. Dabei ist eine Übertragung sowohl bestimmter Inhalte als auch Relationen möglich (vgl. Dörner, 1993a). Modelle sollen helfen, den Menschen besser zu verstehen oder zu erklären (vgl. Herzog, 2012). In der Wissenschaft wird der Begriff Modell bspw. verwendet, wenn eine noch nicht empirisch überprüfte theoretische Vorstellung vorliegt. Ebenso sind aber auch durch statistische Abbildungen vollständig formalisierte Theorien Modelle (vgl. Dörner, 1993b). Weiterhin spricht Herzog (1984) von Metaphern als Modelle, wenn er bestimmte Menschenbilder in der Psychologie beschreibt. Daneben existieren innerhalb verschiedener Teildisziplinen weitere Verwendungen des Begriffs Modell (bspw. Modelllernen). Auf diese Verwendungen des Modellbegriffs soll hier nicht näher eingegangen werden.

Für diese Arbeit wird der Begriff Modell für drei verschiedene Konzepte eingesetzt, daher auch sprachlich voneinander abgegrenzt: das subjektive Modell, das intersubjektive Modell und das theoretische Modell. Unter subjektiven Modell wird die grafische Erfassung der subjektiven Theorien, wie sie in Kapitel 4.1.1 bereits beschrieben wurden und auf die in Kapitel 4.4.1 ausführlicher eingegangen werden soll, verstanden. Im nächsten Schritt stellen intersubjektive Modell die Zusammenführung der subjektiven Modelle dar. Der Begriff theoretisches Modell wird in dieser Arbeit verwendet, um vorsichtig auszudrücken, dass es noch keine erste empirische Überprüfung der entwickelten Theorie gibt und damit noch keine Aussagen darüber möglich sind, inwiefern sich die Theorie tatsächlich für Erklärung und Prognose eignet (vgl. zum Theorieverständnis Kap. II 4.1.2).

4.2 Grounded Theory

4.2.1 Grounded Theory und komparative Analyse

Um sich von hypothesentestenden, quantitativen Verfahren abzugrenzen, entwickelten Glaser und Strauss in den sechziger Jahren das Verfahren der gegenstandsbezogenen Theorienbildung (Grounded Theory). Ziel ist es mittels komparativer Analyse die Theorie direkt in

den Daten zu verankern. Im Gegensatz zur quantitativen Forschungslogik ist es nicht notwendig, die Prüfung einer Hypothese erst abzuschließen, bevor darauf aufbauend eine neue gebildet wird. Während des Forschungsprozesses sollen Hypothesen ständig revidiert werden können, denn Datenerhebung und Datenauswertung finden in der komparativen Analyse gleichzeitig statt. Dabei greift der Forscher nicht auf theoretische Vorannahmen zurück, sondern bildet die Theorie einzig aus dem vorliegenden Material (Glaser & Strauss, 2010).

Dazu wählt er passend zu seiner Fragestellung einen Fall (für theoretische Stichprobenziehung siehe Kapitel II 4.2.2) und erhebt mit ihm Daten, zumeist in Interviewform. Die Auswertung erfolgt dann in einer Codierung in drei Schritten. Als erstes erfolgt das sogenannte offene Codieren, in dem der Forscher das Material hinsichtlich seiner Fragestellung strukturiert. Dabei werden Codes zu Kategorien zusammengefasst, die theoretisch relevant sein können. Einbezogen werden dabei zum Beispiel mehrere Aussagen einer oder auch mehrerer Personen. Mittels selektiven Codierens werden diese Kategorien miteinander in Beziehung gebracht, um zu einem Gesamtmodell zu gelangen. Diese drei Schritte werden nicht linear verfolgt. Bei neuen Erkenntnissen im Prozess ist zu jeder Zeit ein Schritt zurück möglich. Dabei ist der Forscher angehalten, immer wenn ihm auf dem Weg zur Theorienbildung etwas auffällt, dies zu notieren. Nachdem der erste Fall bearbeitet wurde, soll dieser Prozess für einen weiteren Fall wiederholt werden, um neue Erkenntnisse zur Theorie hinzuzufügen. Dies soll so lange geschehen, bis ein Fall keine weiteren Ergänzungen zur Theorie hervorbringt. Ist das der Fall, spricht man von einer theoretischen Sättigung (Hussy et al., 2013). Was hier nur knapp dargestellt ist, findet sich ausführlich in Glaser und Strauss (2010).

4.2.2 Die Rolle von Einfällen des Forschers in der Grounded Theory

„Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es die Aufgabe des Theoretikers ist, das Maximum aus seinen Einfällen und Einsichten herauszuholen, indem er sie zu einer systematischen Theorie entwickelt."
(Glaser & Strauss, 2010, S.268)

Glaser und Strauss (2010) schreiben Einfällen oder der Kreativität des Forschers bei der Theorienentwicklung eine große Rolle zu. Diese sind nicht an den Forschungsprozess gebunden. Daher ist es in jeder Phase wichtig, ihnen Beachtung zu schenken und sie in die Theorie zu integrieren. Die Einfälle kann der Forscher sowohl persönlicher Erfahrung verdanken als auch den Erfahrungen anderer. Wie diese Einfälle entstehen, ob innerhalb des Forschungsprozess mittels strukturierter Herangehensweise oder durch eigene Lebenserfahrung und zufällige Kommunikation, sei irrelevant. Viel wichtiger sei, diese Einfälle nicht zu ignorieren, weil sie nicht strukturiert erfasst seien, sondern sie in die Theorie zu integrieren. Eine weitere Quelle solcher Einfälle sind bereits bestehende Theorien. Es gibt drei Wege

sich von Literatur inspirieren zu lassen. Man kann vor der Feldforschung eine ausführliche Literaturstudie machen, wobei hier darauf zu achten ist, sich nicht zu sehr von dortigen Erkenntnissen im Feld beeinflussen zu lassen. Eine weitere Möglichkeit ist, Literaturstudie und Feldforschung zu verzahnen. Als drittes kann auch das Studium angrenzender Theorien nach der eigentlichen Forschung zu neuen Einfällen führen. Welche Option die beste ist, lässt sich nur im Forschungsprozess selbst herausfinden. Relevant sei, sich zu keinem Zeitpunkt diesen Einfällen zu verschließen und ihnen auch am Ende des Forschungsprozesses noch Raum in der Theorie einzuräumen.

Ganz gleich wie diese Einfälle zustande kommen, müssen sie in ein theoretisches Element transformiert werden, um für eine wissenschaftliche Theorie nützlich zu sein. Dafür gibt es einige Implikationen. So muss der Forscher seine Einfälle und sein Thema generell dem öffentlichen Diskurs stellen. Dazu kann er neben der, von Glaser und Strauss selbst vorgeschlagenen, komparativen Analyse die Relevanz in der öffentlichen Diskussion überprüfen und sich dabei als Teil der Sozialstruktur sehen. Dies impliziert, dass er eigene Einfälle auf dieselbe Stufe stellt wie Schriften von Kollegen und Daten von Laien (vgl. Glaser & Strauss, 2010).

Beim Abgleich mit bestehenden Theorien müssen diese verglichen werden, um so zu einer weitreichenderen Theorie zu gelangen, ohne die widersprüchliche Theorie zu negieren oder eine passende bestehende Theorie einfach zu akzeptieren. Glaser und Strauss beschreiben dies als komparative Analyse von Einfällen und bestehenden Theorien (Glaser & Strauss, 2010).

Eine weitere Implikation von Einfällen für die Theorienentwicklung nach Glaser und Strauss (2010) ist, dass der Forscher diese Einfälle nicht nur in seine Theorie integrieren muss, er sollte auch noch einen Schritt weiter gehen und „ihre Implikationen aktiv ausbeuten“ (ebd. S.268). Das bedeutet im Zweifel eine erneute Untersuchung im Feld, um den Einfall genauer spezifizieren und belegen zu können.

4.3 Eisenhardts (1989) Rahmenmodell

Eisenhardts (1989) Ziel ist es, einen Fahrplan für das Erstellen von Theorien aus Einzelfällen zu bieten. Sie beschreibt, dass die Grounded Theory nach Glaser und Strauss (2010) eine gute Basis für Theorienbildung liefert und bereits diverse Herangehensweisen an Einzelfallstudien existieren, eine Zusammenführung dieser Ansätze in einem strukturierten Vorgehen jedoch fehlt. Daher bietet sie einen Prozess für die Bildung von Theorien aus Fallstudien in acht Schritten:

1. *Getting Started*: Aus der Literatur soll eine Forschungsfrage abgeleitet werden, die jedoch hypothesenfrei und breit genug für die Bildung einer Theorie ist.
2. *Selecting Cases*: Nun folgt die theoriegeleitete Auswahl der Stichprobe.
3. *Crafting Instruments and Protocols*: Der Forscher wählt Erhebungsmethoden und Aufzeichnungsart.
4. *Entering the Field*: Die Erhebung der Daten ist ein offener und flexibler Prozess, bei dem der Forscher bereits im Feld auswerten kann, um weitere Methoden für den Erkenntnisgewinn hinzu zu ziehen.
5. *Analyzing Data*: Aus dem Datenmaterial soll nun in zwei aufeinander aufbauenden Teilen eine Theorie gebildet werden. Mit der „Within-Case Analysis“ soll jeder Einzelfall in seiner Entität verstanden werden. Diese sollen dann nach Gemeinsamkeiten untersucht werden: „Searching for Cross-Case Patterns“.
6. *Shaping Hypothesis*: Das entstandene Modell soll auf Plausibilität und Übereinstimmung mit den Fällen überprüft werden.
7. *Enfolding Literature*: Bereits existierende Literatur zur Theorie müssen hinsichtlich Abweichungen und Gemeinsamkeiten untersucht und in die Theorie integriert werden.
8. *Reaching Closure*: Sollte durch einen neuen Fall keine oder nur wenige neue Erkenntnisse hinzukommen, kann die Theorienbildung abgeschlossen werden.

Diese Schritte sollen nun genauer erläutert werden. Die Beschreibung des Vorgehens zur Erstellung einer Theorie zum Zusammenhang von humorbezogenem und innovationsförderlichem Verhalten findet sich bei der Beantwortung der Fragestellung in Kapitel III 3. Dort sollen die einzelnen Schritte beschrieben werden, wie sie in dieser Arbeit Anwendung finden. Um den Prozess der Theorienbildung nachvollziehen zu können, wird sie vollständig in Kapitel III 3 dargestellt.

4.3.1 Getting Started: Die Ableitung einer Forschungsfrage

Der erste Schritt nach Eisenhardt (1989) umfasst sowohl die Definition des Forschungsgegenstandes als auch die Festlegung einer breit angelegten Fragestellung. Sie verweist hierbei zum ersten Mal auf die Wichtigkeit der Theorie- und Hypothesenfreiheit in dieser spezifischen Methodik der Einzelfallforschung. Die Festlegung auf ein bestimmtes Forschungsfeld und eine damit einhergehende Literaturanalyse ist auch in diesem Ansatz zu Anfang wichtig. Wie schon Mayring (2002) beschreibt, muss jede Fallanalyse ein Ziel oder einen Fokus haben, sonst verliere man sich in der Datenmenge. Im Gegensatz zu quantitativen Forschungsansätzen besteht der nächste Schritt jedoch nicht darin, ein Modell abzuleiten und zu testen. Stattdessen liegt der Fokus auf einer offenen und hypothesengenerierenden Forschung.

Diese Vorgehensweise rechtfertigt sich beispielsweise durch ein relativ unerforschtes Forschungsgebiet oder bislang ungenügende Theorien. Dies sollte der Forscher bereits in diesem frühen Stadium rechtfertigen. Insbesondere bei Fragen die das „Wie“ und „Warum“ in wenig erforschten Bereichen adressieren, eignet sich eine Theorienbildung mittels Einzelfallstudie (vgl. Eisenhardt & Graebner, 2007).

4.3.2 Selecting Cases: Absichtsvolle Stichprobenziehung

In Schritt zwei steht nach Eisenhardt und Graebner (2007) die theoriegeleitete, absichtsvolle Auswahl der Einzelfälle im Mittelpunkt. Da diese bei einer Einzelfallanalyse nicht wie bei Analysen großer Stichproben nach dem Zufallsprinzip geschehen kann, ist es wichtig, spezifische theoretische und methodische Überlegungen in die Auswahl miteinzubeziehen. Die Herangehensweise des quantitativen Paradigmas, dem statistical sampling, zu folgen, scheint nicht sinnvoll. Die Herangehensweise, die Lamnek (2010) als qualitativ orientierte Strategie skizziert, ist das theoretical sampling. Hierbei zieht man einen Fall heran, „der die theoretischen Konzepte des Forschers komplexer, differenzierter und profunder gestalten kann“ (S. 286). Bei der Auswahl ist man auf Vermutungen und äußerliche Merkmale angewiesen.

Hussy et al. (2013) differenzieren zwischen Bottom-up- und Top-down-Verfahren der bewussten Stichprobenziehung. In Bottom-up-Verfahren wird zunächst ein Fall gewählt und analysiert. Davon ausgehend werden weitere Fälle einbezogen, die entweder dem Prinzip der maximalen Ähnlichkeit oder der maximalen Differenz entsprechen. Relevant ist, dass man sich mit der Wahl eines neuen Falls weitere Erkenntnisse verspricht. Ist dies nicht mehr der Fall spricht man von theoretischer Sättigung. Bei Top-Down-Verfahren hingegen legt man sich von vornherein auf konkrete Fälle fest. Dies kann man entweder mit einem qualitativen Stichprobenplan oder durch die Auswahl bestimmter Falltypen erreichen. In beiden Herangehensweisen sind die Ausprägungen auf bestimmten Merkmalen entscheidungsleitend. Bei einem Stichprobenplan variiert man die Fälle je nach Ausprägung auf dem zu untersuchenden Merkmal, so dass seine Spannbreite abgedeckt ist. Bei der Wahl bestimmter Falltypen entscheidet man sich für eine Fallart. Man wählt entweder nur besonders extreme oder ideale Fälle.

4.3.3 Crafting Instruments and Protocols: Die Auswahl von Erhebungs- und Auswertungsinstrumenten

Im dritten Schritt werden einzusetzende Methoden und Herangehensweisen gewählt. Dabei sollten möglichst verschiedene Datenquellen herangezogen werden, um mögliche Interpretationsfehler auszuschließen und dem Fall in seiner Komplexität und Gesamtheit gerecht zu werden (vgl. Eisenhardt & Graebner, 2007). Dieses Vorgehen bezeichnet man auch als Methodentriangulation (für weitere Ausführungen siehe Kap. II 3.2.1). Der Einzelfallapproach nach Lamnek (2010) hat sowohl im qualitativen als auch im quantitativen Paradigma seine Berechtigung. Je nach Forschungslogik kommen unterschiedliche Methoden zum Einsatz. Während in der quantitativen Forschungslogik eher standardisierte Verfahren herangezogen werden, bevorzugen Forscher im qualitativen Paradigma eher offene Methoden, die der Wirklichkeit des Forschungsgegenstands näherkommen. Nach Eisenhardt (1989) können diese beiden Paradigmen auch miteinander verbunden werden, indem die qualitativen Daten des Falles mit quantitativen Untersuchungsmethoden abgesichert oder vertieft werden. Darunter fallen beispielsweise Tests und Fragebögen, aber auch die quantitative Auswertung qualitativ erhobener Informationen und Daten. Eine weitere Möglichkeit, derer man sich im Einzelfall bedienen kann, ist der Einsatz mehrerer Untersuchender. So erhält man unterschiedliche Perspektiven, kann dadurch subjektive Fehler vermeiden und das kreative Potenzial der Studie anregen (vgl. Eisenhardt, 1989).

Für diese Arbeit fiel die Wahl auf halbstrukturierte Interviews im Coachingprozess (Zur allgemeinen Methode Interview siehe Kap. II 2). Hieraus sollten die subjektiven Theorien der Teilnehmer abgeleitet werden. Da dies einen wesentlichen Schritt zur Modellbildung darstellt, widmet sich Kapitel II 4.4 ausführlicher dem Forschungsprogramm subjektiver Theorien nach Groeben und Scheele (2010). Hier wird die Wahl des Verfahrens ausführlicher begründet.

4.3.4 Entering the Field: Verzahnung von Erhebung und Auswertung

Die Erhebung des Datenmaterials steht an vierter Stelle des Vorgehens nach Eisenhardt (1989). Bei qualitativer Einzelfallforschung kann es ratsam sein, die Erhebung und die Analyse nicht strikt voneinander zu trennen. Man kann so der Forderung der qualitativen Forschung nach Flexibilität besser gerecht werden. Eine Reflektion der Daten auf ihren Neuigkeitswert oder ihre Abweichungen vom letzten Fall bereits während der Erhebung gewährleistet die Flexibilität, Fragen zu einem Interview ergänzen oder eine andere Methode hinzuziehen zu können. Dies natürlich nur, wenn man sich verspricht, dadurch tiefere Er-

kenntnisse zu erhalten. Darüber hinaus ist in diesem Schritt wichtig, sich während der Erhebung Notizen zu machen, insbesondere im Hinblick auf Auffälligkeiten oder Abweichungen von bisherigen Ergebnissen.

4.3.5 Analyzing Data: Die Erstellung der Theorie aus den Einzelfällen

Nach Eisenhardt (1989) stellt dieser Schritt den Kern der Theorienbildung dar. Damit ist er aber auch der komplizierteste und am wenigsten nachvollziehbare. Hier sollen aus dem gewonnenen Datenmaterial Theorien für jeden Einzelfall abgeleitet werden. Der Forscher muss jeden einzelnen Fall genau kennenlernen, um für diesen zu einer stimmigen Theorie zu gelangen. Eisenhardt (1989) schlägt dabei vor, eine Analyse schon während der Erhebung durchzuführen, um das Datenmaterial eingrenzen zu können aber auch, um, wie bereits im vorangegangen Kapitel erwähnt, die Flexibilität im Forschungsprozess zu erhalten.

Bei dieser einzelfallorientierten Betrachtung des Gegenstandes soll es allerdings nicht bleiben, denn Ziel soll sein, zu Aussagen zu gelangen, die für eine größere Anzahl von Individuen gültig ist: „Auf die idiografisch orientierte Erhebungsphase soll daher eine Auswertungsphase folgen, die nomothetischen Zielsetzungen entspricht“ (Laux, 2008, S.156). Daher sollen die aus den Einzelfällen gewonnenen Modelle zu einem Modell integriert werden, das ähnliche Merkmale und Prozesse zusammenfasst (vgl. Laux, 2008).

Nach der Bildung der Theorie aus dem individuellen Fall findet also eine Analyse zwischen den Fällen statt. Da man besonders in diesem Schritt Gefahr läuft implizit vorgefertigte Theorien mit einfließen zu lassen, bieten sich einige Strategien an, dem zu entgehen. Nach Eisenhardt (1989) kann man Kategorien wählen und die Fälle anhand von Abgrenzungen zwischen den Kategorien analysieren, indem man immer zwei Fälle miteinander vergleicht oder das Material auf verschiedene Forscher aufteilt und dann die Ergebnisse diskutiert.

Den fünften Schritt könnte man auch in zwei Teile aufteilen: in die Bildung individueller Modelle und deren Integration zu einem intersubjektiven Modell. Dies impliziert (Eisenhardt, 1989) in der Trennung von „Analyzing Within-Case Data“ und „Searching for Cross-Case Patterns“. Sinnvoll scheint hier zunächst eine grafische Entwicklung der Modelle, wie sie auch im Forschungsprogramm subjektive Theorien mit der Heidelberger-Struktur-Lege-Technik entwickelt werden (vgl. Kapitel II 4.4). Zur grafischen Darstellung eignen sich demnach Diagramme, da in der vorliegenden Arbeit potentielle Kausalbeziehungen und Wirkungsrichtungen erfasst werden sollen. Solch ein Modell erleichtert nicht nur die Kommunikation zwischen Forscher und Forschungssubjekt sondern ermöglicht auch die Kommunikation mit anderen Forschern (vgl. Scheele & Groeben, 1988).

4.3.6 Shaping Hypothesis: Die Rücküberprüfung der Passung für die Einzelfälle

Da das allgemeine Modell für jeden der Fälle gültig sein muss, wird in diesem Schritt die Passung erneut überprüft. Diese Rücküberprüfung geschieht für jeden Einzelfall. Darüber hinaus können auch weitere Fälle hinzugezogen werden, solange bis die Theorie nicht mehr erweitert werden kann. Dabei geht es vor allem um die Verfeinerung des theoretischen Konstrukts und die Belegbarkeit des Modells anhand der Fälle. Weiterhin muss in diesem Schritt die Nachvollziehbarkeit für Außenstehende – ähnlich wie in der theorientestenden Forschung – gewährleistet werden. Im Unterschied dazu kann man sich hier jedoch nicht statistischer Methoden bedienen, sondern muss Material und Vorgehensweise so offenlegen, dass es für Außenstehende nachvollziehbar ist (vgl. Eisenhardt, 1989).

4.3.7 Enfolding Literature: Integration bestehender Literatur

Die so entstandene Theorie wird nun mit der vorhandenen Literatur verglichen. Dabei ist es wichtig, eine große Bandbreite an Literatur zu Rate zu ziehen. Literatur, die mit der Theorie im Widerspruch steht, sollte in jedem Fall beleuchtet werden, da man sonst eher die qualitativ entstandene Theorie als Ausnahme von der Regel abstempelt. Das stellt den Forscher vor die Herausforderung die widersprechende Theorie kreativ in die eigene zu integrieren und über Verallgemeinerung und Generalisierbarkeit beider Theorien nachzudenken. Darüber hinaus kann man einen weiteren Fall hinzuziehen, um so Widersprüchlichkeiten zu analysieren und die Theorie weiter zu verfeinern. Literatur, die ähnliche Theorien beschreibt, bringt auch Vorteile. Oftmals gelangt man so zu neuen Verbindungen von Konstrukten, die bislang unverbunden waren und darüber hinaus zu einer Theorie mit höherer interner Validität und Generalisierbarkeit sowie zu einem differenzierteren Level der Theorie (vgl. Eisenhardt, 1989).

Innerhalb der klassischen Aufteilung dieser Arbeit in Ergebnis- und Diskussionsteil, lässt sich die Beschreibung dieses sowie des nächsten Schrittes nach Eisenhardt (1989) eher in der Diskussion verorten. Schließlich geht es hier um eine erneute Reflexion der entstandenen Theorie mit Hilfe von Literatur. Diese Reflexion geht bereits über die Beschreibung, wie sie für einen Ergebnisteil typisch ist, hinaus. Daher finden sich entsprechende Ausführungen für diese Arbeit in Kapitel IV.

4.3.8 Reaching Closure: Der Abschluss der Theorie

Im letzten Schritt soll der Prozess abgeschlossen werden. Zwei Gründe sprechen nach Eisenhardt (1989) dafür keinen weiteren Fall in die Theorienbildung mit aufzunehmen. Das ist zum einen, wenn eine theoretische Sättigung auftritt, und zum anderen, wenn man sich durch das Hinzunehmen eines neuen Falls nur noch minimale Verbesserungen der Theorie verspricht. Diese Theorie sollte neben der Anforderung der Grounded Theory nach Kreativität auch die Kriterien der Sparsamkeit, Überprüfbarkeit und Verallgemeinerbarkeit erfüllen (vgl. Eisenhardt & Graebner, 2007).

Unter theoretischer Sättigung versteht man, dass nach Hinzunahme weiterer Fälle keine Modifikation der entstandenen Theorie mehr möglich war (vgl. Eisenhardt & Graebner, 2007). Ob im vorliegenden Fall eine theoretische Sättigung überhaupt erreichbar ist, scheint zweifelhaft. Gerade bei einem individuumszentrierten Vorgehen, wie dem Coaching, wäre es möglich, dass jeder neue Einzelfall auch neue Erkenntnisse bringt. Relevant schien hier eher, die Gemeinsamkeiten zu identifizieren, um daraus einen Theorievorschlag zu erstellen. Dieser kann als Basis dienen, mittels nomothetischem Vorgehen, Belege oder Widersprüche aufzudecken. Außerdem soll er allen Kriterien einer guten Theorie genügen.

Wie bereits im vorangegangenen Schritt beschrieben sollen auch die Ausführungen für den letzten Schritt nach Eisenhardt (1989) im Diskussionsteil dieser Arbeit zu finden sein. Schließlich bedarf es für den Abschluss einer Theorie Interpretationen, Bewertungen und eigener Entwicklungen, weswegen er sich im klassischen Aufbau dieser Arbeit eher in der Diskussion verorten lässt.

4.4 Forschungsprogramm subjektive Theorien

4.4.1 Subjektive Theorien

Groeben und Scheele (1986) argumentieren, dass Alltagstheorien einen Beitrag zu wissenschaftlichen Theorien leisten können. Diese führen sie unter dem Begriff subjektive Theorien und meinen damit „reflexive Kognitionen des menschlichen Subjekts über sich und seine Umwelt […], die als zumindest potentiell strukturparallel zu wissenschaftlichen Theorien angesehen werden“ (ebd. S.84). Diese Parallelität äußert sich in der Möglichkeit eines analogen Aufbaus, aber auch in den Funktionen, die beide Arten von Theorien erfüllen: Erklärung, Prognose und Veränderung. Des Weiteren sind subjektive Theorien rekonstruierbar und haben zumindest eine implizite Argumentationsstruktur inne. Diesem Ansatz liegt ein

Menschenbild zu Grunde, dass das Individuum für erkenntnisfähig hält. Da das Ausarbeiten einer wissenschaftlichen Theorie, die Abrufung der subjektiven Theorien des Forschers impliziert, ist ein Vorgehen, das diese aktiv sichtbar macht und weitere Versionen von Alltagspsychologen nutzt, für die Elaboriertheit der Theorie von Nutzen. Vom Einbezug subjektiver Theorien profitiert man insbesondere dann, wenn noch wenige oder gar keine ausgearbeiteten wissenschaftlichen Theorien existieren (Groeben & Scheele, 1986). Da dies in der vorliegenden Arbeit der Fall ist, verspricht sich die Autorin einen wesentlichen Erkenntnisgewinn.

Die Erstellung einer Theorie mit Hilfe subjektiver Theorien erfolgt dabei in zwei Phasen. Mit der kommunikativen Validierung (erste Phase) werden subjektive Theorien erhoben sowie rekonstruiert. Diese werden dann in der explanativen Validierung (zweite Phase) auf ihre Allgemeingültigkeit überprüft.

In der ersten Phase ist das Dialog-Konsens-Kriterium relevant. Es bedeutet, dass Forscher und Beforschter so lange an der subjektiven Theorie arbeiten, bis sie für den Beforschten stimmig ist. Dabei ist auf eine offene Gesprächssituation zu achten, in der der Beforschte nicht das Gefühl von Unterlegenheit bekommt. Die zweite Phase beschäftigt sich dann mit der Überprüfung auf Realitätsadäquanz. Dabei stehen verschiedene Möglichkeiten zur Wahl, diese zu überprüfen: Korrelationsstudien, Prognosestudien und Modifikationsstudien. Um sich in die Herangehensweise von Eisenhardt (1989) einzugliedern, ist für die vorliegende Arbeit nur die erste Phase relevant. Eine Überprüfung auf Generalisierbarkeit kann in diesem Rahmen nicht stattfinden. Die entstandene Theorie sollte diese Möglichkeit aber zumindest anbieten.

4.4.2 Kommunikative Validierung – Die Erfassung subjektiver Theorien

Subjektive Theorien sind in der Regel nicht in einer strukturierten und direkt abrufbaren Form kognitiv gespeichert (vgl. Scheele & Groeben, 1988). Daher bedarf es einer Methodik, die die subjektiven Theorien der Teilnehmer zum Zusammenhang von humor- und innovationsbezogenem Verhalten darstellbar und damit für Außenstehende verstehbar macht. Nach Scheele und Groeben (1988) handelt es sich bei den zu erfassenden Modellen um subjektive Theorien mittlerer Reichweite, da sie über eine einfache Handlungserklärung (Attribution) hinausgehen und ganze Erlebensbereiche mittels Argumentationsstruktur zu erklären, vorherzusagen und zu verändern versuchen. Zur Rekonstruktion dieser subjektiven Theorien schlagen sie ein Vorgehen in drei Schritten vor: Erstens die Erfassung durch halbstrukturierte Interviews, zweitens die Explikation durch die Struktur-Lege-Technik (SLT) und drittens die Validierung mittels Kommunikation über das entstandene Modell (Dialog-Konsens-Kriterium) zwischen Forscher und Interviewtem.

Für den ersten Schritt beschreiben Scheele und Groeben (1988) ein Vorgehen, bei dem Interviewfragen in drei Kategorien eingeteilt werden: ungerichtete Fragen, hypothesen-gerichtete Fragen und sogenannte Störfragen. Dabei soll mit den ungerichteten Fragen begonnen werden. Sollte der Interview-Partner mit ungerichteten Fragen keinen Zugang zu seinen subjektiven Theorien finden, so kann man durch die Zustimmung oder Ablehnung sogenannter hypothesen-gerichteter Fragen, den subjektiven Theorien des Teilnehmers näherkommen. Die Störfragen dienen der Kohärenz und Expliziertheit der Theorien. Der Interviewer bietet dabei Alternativhypothesen an, die gegensätzlich zu den bisherigen Aussagen des Teilnehmers sind (vgl. Scheele & Groeben, 1988, S.35ff).

Der zweite Schritt, die Explizierung der Modelle, soll nach Scheele und Groeben (1988) mittels Struktur-Lege-Technik (SLT) bearbeitet werden. Mit Hilfe der SLT, die davon ausgeht, dass das Ergebnis aus den subjektiv geprägten Inhalten und deren formalen Relationen besteht, werden grafische Modelle aus den Aussagen der Teilnehmer herausgearbeitet (vgl. Geise, 2005).

Nach ihrer Erstellung werden die Modelle im dritten Schritt mit dem Teilnehmer besprochen und auf ihre Passung hin überprüft (vgl. Scheele & Groeben, 1988). „Ob das verstehende Beschreiben des Wissenschaftlers in der Tat ein adäquates Verständnis dieser Innensicht-Perspektive des Erkenntnis-Objekts darstellt, kann nur das Erkenntnis-Objekt sinnvoll entscheiden“ (Scheele & Groeben, 1988, S.21).

III) VERTIEFENDE METHODIK, ERGEBNISSE UND INTERPRETATION

In diesem Teil der Arbeit sollen die Forschungsfragen I und II beantwortet werden. Dazu wird in Kapitel eins der Coaching-Prozess dargestellt. Dieses Kapitel widmet sich also der Durchführung und spezifischen Methoden-Evaluation des Coachings. Aus diesem Grund werden die für das Coaching gewählten Methoden hier zunächst theoretisch dargestellt. Darauf folgt das jeweilige spezifische Konzept für das Coaching und die Beschreibung der Durchführung und Evaluation. Das zweite Kapitel beantwortet Fragen zu Wirkung und Wirksamkeit des Innovationscoachings mit Humor. Um Forschungsfrage zwei geht es in Kapitel drei. Dort soll aus den jeweiligen subjektiven Theorien zu Humor und Innovation ein Modell zum theoretischen Zusammenhang dieser beiden Konzepte entstehen.

Für den eiligen Leser sind auch in diesem Kapitel relevante Überblicke gekennzeichnet. Die Überschriften für einen Überblick geeigneter Kapitel sind wie gehabt kursiv dargestellt. Das sind in Kapitel 1 und 2 die zusammengefassten Antworten auf die Forschungsfragen und in Kapitel 3 relevante Schritte auf dem Weg zur Erstellung des theoretischen Modells.

1. Humor im Innovationscoaching

Das folgende Kapitel widmet sich der Konzeption und Durchführbarkeit des Innovationscoachings mit Humor. Um die Anonymität der Teilnehmer zu wahren sowie eine leserfreundliche Darstellung zu gewährleisten, werden in diesem Kapitel die Ergebnisse zu den jeweiligen Coaching-Methoden immer direkt im Anschluss an die Beschreibung der Methode dargestellt. Hiermit werden Fragen zur Durchführbarkeit und Wirkung der einzelnen Methoden beantwortet. Dabei steht im Mittelpunkt, wie sich der Einsatz von Humor gestalten lässt, was im Coaching gut realisierbar ist, aber auch was aus welchen Gründen nicht umsetzbar ist. Vor diesem Hintergrund sollen in diesem Kapitel folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

f) Welche individuellen Coaching-Ziele bieten sich in welcher Form und für welche Art von Coaching-Teilnehmer für Humor-Interventionen an? (Kap 1.1)
g) Wie gestaltet sich die Durchführung der Humor-Elemente im Coaching und wie werden sie hinsichtlich ihrer Wirkung durch die Teilnehmer eingeschätzt? (Kap. 1.2)
    - Humor-Training in Form des Humor-Tagebuchs
    - Humorvolle Einstiegsübungen
    - Der Einsatz der Humor-Strategien zur Bearbeitung eines Coaching-Ziels
    - Humor als Methode zur Förderung von Kreativität
h) Wie lassen sich ausgewählte erlebnisaktivierende Methoden mit Humor-Elementen kombinieren? (Kap. 1.3)

Zur Beantwortung der ersten Unterfrage in Kapitel 1.1 dient zunächst die Humor-Diagnostik, um einen Eindruck vom Humorverständnis und -einsatz der Coaching-Teilnehmer zu erhalten. Weiterhin ist die Beschreibung des Prozesses für die Coaching-Zielfindung relevant. Dafür werden die Methoden zur Diagnostik in Theorie und Anwendung beschrieben. Das sind halbstrukturierte Interviews zur offenen Zielerhebung sowie ein multiperspektivisches Feedback. Diese beiden Bausteine werden zusammengeführt in einem Coaching-Plan, der Ziele mit Methoden verknüpft und den jeweilig möglichen Humor-Einsatz beschreibt und damit die Forschungsfragen 1a) beantwortet.

Kapitel 1.2 widmet sich der Durchführung der Humor-Elemente im Coaching. Hierbei wird jeweils die dahinterstehende Methodik erläutert, die Durchführung mit allen drei Fällen beschrieben sowie die Evaluation aus Sicht der Teilnehmer für die spezifische Methode dargestellt. Hier soll auch explizit darauf geachtet werden, was nicht zielführend war und warum dies der Fall gewesen sein könnte.

Das letzte Kapitel widmet sich der Kombination diverser erlebnisaktivierender Methoden mit den Humor-Strategien sowie anderen Humor-Elementen. Diese können auch für sich genommen im Coaching als Methode zur Intervention gewählt werden. Der mögliche

Einsatz von Humor soll hier nur fakultativ dem jeweiligen Teilnehmer angeboten werden. Ob er das Angebot annimmt, liegt bei ihm. Für die Beantwortung der Fragestellung ist dann relevant, warum er sich dagegen oder dafür entscheidet. Da diese Methoden im Coaching nur fakultativ sind, werden jeweils nur einzelne Fallbeispiele beschrieben, um die Anwendbarkeit und Kombinierbarkeit mit Humor-Methoden darzulegen.

Für den eiligen Leser bietet es sich an, jeweils das Kapitel zu lesen, das eine zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung bietet. Diese Zusammenfassungen finden sich immer im letzten Kapitel des Abschnitts und sind in der Gliederung kursiv hervorgehoben.

1.1 Ausgewählte Methoden zur Diagnostik im Coaching

Methoden der Diagnostik unterstützen den Klärungs- bzw. Selbstreflexionsprozess des Coaching-Teilnehmer (CTs). Sie dienen zum einen dazu persönlichkeitskongruente Zielstellungen zu entwickeln und zum anderen der Entdeckung und Aktivierung individueller Ressourcen. Entdeckte Zielesetzungen können im Coaching bearbeitet werden, wenn der Teilnehmer selbst nicht über adäquate Strategien zur Zielerreichung verfügt. Generell geht man im Coaching jedoch davon aus, dass der CT über ein funktionierendes Selbstmanagement verfügt und somit über die Fähigkeiten seine Ziele eigenständig zu erreichen (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

Im Innovationscoaching mit Humor werden über die humorbezogene Diagnostik hinaus Interviews, ein multiperspektivisches Feedback mittels Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeit (Hossiep & Paschen, 2003) zur Zielerhebung und Selbstreflexion eingesetzt. Gemäß dem Schwerpunkt dieser Arbeit, widmet sich das erste Kapitel zur Diagnostik, der Erhebung von Humor und der Art und Weise, wie ihn die Teilnehmer bislang einsetzen (Kap. 1.1.1). Dafür dienen ein halbstrukturiertes Interview mit freier Antwortmöglichkeit, ein standardisierter Fragebogen (Sense of Humor Scale) sowie offene Fragen im multiperspektivischen Feedback zur Erfassung des Fremdbildes. In Kapitel 1.1.2 befindet sich neben der konkreten Vorgehensweise bei der Durchführung der Interviews ein Abschnitt der sich allgemein mit der Erhebung von Coachingthemen und -zielen beschäftigt. Daraufhin erfolgt die Darstellung der Ergebnisse aus allen drei Einzelfällen, welche Ziele für das jeweilige Coaching identifiziert wurden. Zwischen Diagnostik und Intervention befindlich widmet sich Kapitel 1.1.3 dem multiperspektivischen Feedback. Da es sowohl für die summarische Evaluation als auch für weitere Zielerhebung von Bedeutung ist, werden hier alle drei Einzelfälle dargestellt. Am Ende dieses Kapitels erfolgt eine Zusammenführung der Humor-Diagnostik mit den Coaching-Zielen. So wird ein Interventionsplan für jeden Teilnehmer erstellt sowie Fragestellung 1a) beantwortet.

1.1.1 Methoden zur Diagnostik von Humor

Um ein ausführliches Bild vom bisherigen Humor-Einsatz der Teilnehmer zu erhalten, kommen quantitative Methoden sowie qualitative Methoden in Selbst- und Fremdbeschreibung zum Einsatz. Zur quantitativen Diagnostik mittels Selbstbeschreibung wurde die Sense of Humor Scale (SHS) gewählt, die sich an das später verwendete Humor-Training von McGhee (2010) anlehnt. Offene Fragen im Interview dienen der qualitativen Erhebung, des Humorverständnisses sowie des bisherigen Einsatzes von Humor im Alltag. Um auch ein Fremdbild zu erhalten werden der Fremdbeschreibung des multiperspektivischen Feedbacks offene Fragen zum Humor des Teilnehmers beigefügt.

1.1.1.1 Beschreibung und Hintergrund der Humor-Diagnostik

Offene Fragen im Interview zu Humor

Bereits in der ersten Sitzung wird der Teilnehmer angehalten, über seinen eigenen Humor und die Voraussetzungen und Effekte von Humor nachzudenken. Dazu werden ihm im Rahmen eines längeren Interviews zur Erhebung der Coaching-Ziele auch Fragen zu Humor gestellt. Folgende offene Fragen kommen dabei zum Einsatz:

- Was denken Sie über Humor im Berufsalltag? Was ist gut? Wovon könnten Sie vielleicht profitieren?
- Wo haben Sie vielleicht Bedenken beim Einsatz? Was haben Sie für Befürchtungen, wenn Sie Humor im Berufsalltag einsetzen wollen? An welchen Stellen finden Sie Humor vielleicht auch unangebracht?
- Können Sie vielleicht ein Beispiel schildern, wie Sie Humor schon mal eingesetzt haben?
- Kennen Sie humorvolle Leute in Ihrem Arbeitsumfeld? Was zeichnet diese aus? Wo bewundern Sie diese vielleicht ein bisschen? Und wo haben Sie Schwierigkeiten im Umgang mit ihnen?
- Haben Sie einen Lieblingscomedian oder Cartoonzeichner, etc.?
- Glauben Sie es gibt einen Zusammenhang zwischen Humor und Innovationsfähigkeit? Wie sieht dieser aus?

Die Sense of Humor Scale (SHS)

Die Sense of Humor Scale (SHS) dient sowohl der Diagnostik, mit einer Rückmeldung an die Teilnehmer, als auch der Evaluation. Aus diesem Grund erfolgte ihre Darstellung bereits im methodischen Teil der Arbeit (Kap. II 4.2.7). Für diese Kapitel relevant sind die Ergebnisse der ersten Erhebung am Anfang des Coachings. Sie dienen als Hilfestellung zur Erstellung des Coaching-Plans mit Humorbezug für jeden Teilnehmer.

Offene Fragen im multiperspektivischen Feedback
Um neben einer offenen und geschlossenen Selbsteinschätzung der Teilnehmer zu ihrem Humor auch ein Fremdbild zu erhalten, werden im multiperspektivischen Feedback offene Fragen zum Humor eingesetzt. Diese werden vorher mit dem Teilnehmer gemeinsam formuliert und an Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten zur Beantwortung innerhalb des multiperspektivischen Feedbacks gegeben. Das multiperspektivische Feedback und seine Umsetzbarkeit werden in Kapitel 1.1.3 beschrieben.

1.1.1.2 Erhebung und Ergebnisse der Humor-Diagnostik

Dieses Kapitel widmet sich dem Interview zum Humorverständnis, den Ergebnissen des SHS sowie der Rückmeldung der Feedbackgeber zum Humoreinsatz der Teilnehmer. Eine ausführliche Darstellung der Teilnehmer mit ihren Zielen und Ressourcen für das Coaching findet sich in Kapitel 1.1.2.2.

Humor-Diagnostik Herr Steiger
Herr Steiger ist eine junge Führungskraft, die im Coaching gerne mehr über Humor und seinen Einsatz im Führungskontext lernen will. Er findet es spannend und hilfreich, sich mit „psychologischen“ Themen auseinanderzusetzen.

Offene Fragen im Interview zur Zielerhebung
Herr Steiger beschreibt, dass er besonders spontanen und aus der Situation heraus entstehenden *Humor* einsetzt. Dabei handele es sich dann meistens um trockenen Humor. Im Witze-Erzählen sei er nicht gut, da er sie sich nicht merken und auch nicht besonders gut vortragen könne. Ironie läge ihm auch ganz gut, jedoch sieht er hier die Gefahr der Ähnlichkeit zum Sarkasmus. Meistens setze er Humor zur Entspannung und Stressbewältigung ein. Gerade, wenn die Last zu groß werde, helfen ihm und seinen Kollegen spontane Anekdoten und Witze. Eine weitere Funktion von Humor sieht er in der Auflockerung von eher langweiligen Sitzungen und Themen. Technischer Sachverstand helfe, den Humor richtig einzusetzen. Gerade im Beziehungsaufbau zu unternehmensexternen Partnern sei Humor für ihn von großer Wichtigkeit. Er helfe dabei, eine positive Beziehung für eine effektive Zusammenarbeit aufzubauen, mit der sich dann Probleme effizient und zeitnah lösen ließen. Dazu sei aber wichtig, dass die unternehmensexternen Partner gut deutsch sprechen und verstehen könnten, sonst bestehe dir Gefahr von Missverständnissen auf Grund von Sprache und Kultur. Darüber hinaus hilfreich beim Einsatz von Humor seien Alter und Erfahrung, der Bekanntheitsgrad der Person, mit der man Humor produziert, sowie über die gleiche Art von Humor zu verfügen. Dabei ist wichtig, dass man zwischen Humor im beruflichen Kontext und im

Freundeskreis unterscheidet. Weitere Herausforderungen für sich sieht er darin, dass er zu häufig lachen könnte, so dass es andere als zu viel interpretieren. Humor darf für ihn nicht unter die Gürtellinie zielen oder zu persönlich werden. Ebenso wenig sollten politische, religiöse oder Fragen der Gleichstellung Themen im beruflichen Humor sein. Außerdem denkt Herr Steiger ist Humor in manchen sachlichen Debatten unangebracht und kontraproduktiv, wenn er die Inhalte unverständlich macht.

Ergebnisse aus der SHS

In der Sense of Humor Scale weist Herr Steiger bereits sehr gute Werte auf (siehe Abbildung III 1.1). Die Mittelwerte in den einzelnen Dimensionen sind nie niedriger als drei. Zwischen drei und vier liegen nur die Dimensionen *Lachen* und *verbaler Humor*. Mit einer Summe von 87 Punkten in den ersten beiden Kategorien liegt er deutlich über den von McGhee (2010a) geforderten 45 in den beiden ersten Dimensionen, spielerische Einstellung und positive Stimmung. Auch im Gesamtwert kommt er mit einem Wert von 197 deutlich über das Kriterium von 140.

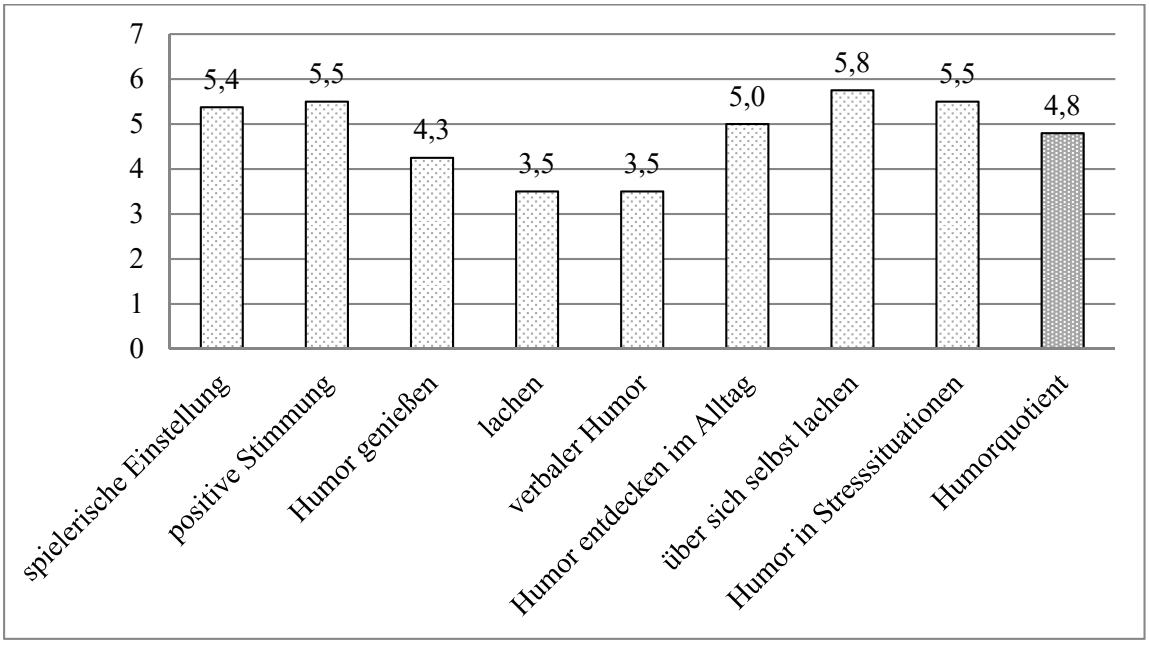


Abb. III 1.1: Mittelwerte SHS Input Herr Steiger

Fremdbild des Humoreinsatzes mittels multiperspektivischen Feedbacks

Im multiperspektivischen Feedback entschloss sich Herr Steiger dazu seinen Feedbackgebern folgende Fragen zu stellen: Setzt Herr Steiger im Arbeitsalltag Humor ein? Bitte nennen Sie konkrete Beispiele. Wie beurteilen Sie den Einsatz von Humor durch Herrn Steiger in seiner Führungsposition? Zusammengefasst und sprachlich verändert, damit keine Rückschlüsse auf die Feedbackgeber möglich sind, erhielt Herr Steiger folgendes Feedback (siehe Tab. III 1.1).

Tab III 1.1: Fremdbild Humor im multiperspektivischen Feedback Herr Steiger

Frage 4: Setzt Herr Steiger im Arbeitsalltag Humor ein? Bitte nennen Sie konkrete Beispiele. Wie beurteilen Sie den Einsatz von Humor durch Herrn Steiger in seiner Führungsposition?	
Mitarbeiter	*Insgesamt*: Ja macht er (8 Nennungen)
	Durch:
	Witzige Bemerkungen / Scherze bei geschäftlichen Angelegenheiten (3 Nennungen)
	Lockeren Umgang (2 Nennungen)
	Das bewirkt:
	Eine angenehme Arbeitsatmosphäre (2 Nennungen)
	Ermutigt zur eigenen Meinungsäußerung
	Wirkt nicht aufgesetzt oder störend (2 Nennungen)
	Nimmt sich seit seiner neuen Position etwas zurück mit humorvollen Äußerungen
	Ist durch sein Einzelbüro von den Mitarbeitern relativ weit entfernt
Kollegen	*Insgesamt:* Ja, macht er (3 Nennungen)
	Durch:
	Witzige Äußerungen (Vergleiche, Scherze zu Beginn von Meetings) (2 Nennungen)
	Situationskomik
	Das bewirkt:
	Auflockerung festgefahrener Situationen (2 Nennungen)
	Besseres Arbeitsklima.
Vorgesetzter	Ich persönlich halte den Einsatz von Humor für äußerst wertvoll und nützlich.
	Ich praktiziere selbst auch einen humorvollen Umgang mit Herrn Steiger – dies ist selbst unter kontinuierlichem Druck möglich.
	Leider kann ich den humorvollen Umgang mit seinen Mitarbeitern (noch) nicht einschätzen (ob und wie er ihn praktiziert).

Fazit für den Humoreinsatz im Coaching

Generell verfügt Herr Steiger bereits über einen ausgeprägten Humor. Er hat bereits reflektiert, was für ihn Gefahren darstellen und wo er sich unsicher ist. Gerade in seiner neuen Führungsrolle ist ihm noch unklar, wie viel Humor er wirklich einsetzen sollte und in welcher Form das möglich ist. Aus dem Fremdbild kann man aber schließen, dass sein Umfeld ihn für seinen Humor schätzt. Ein Mitarbeiter meldet sogar zurück, dass er sich wünsche, dass er wieder mehr Humor zeige. Auch sein Vorgesetzter unterstützt den Einsatz von Humor und könnte sich diesen als Art des Umgangs für Herrn Steiger mit seinen Mitarbeitern vorstellen.

Humor-Diagnostik Herr Welter

Herr Welter ist eine ruhige Führungskraft, der expressiver Humor nicht liegt. Vom Coaching verspricht er sich, mehr über sich und seinen Humor zu lernen.

Offene Fragen im Interview zur Zielerhebung

Nach seinem *Humorverständnis* gefragt, erläutert er, dass er keine Definition wisse, aber dass man durch eine gewisse humorvolle Perspektive Abstand zu Problemen erlange. Dies erleichtere dann eine Lösungsfindung. Weiterhin beschreibt er, dass durch eine Ausschüttung von Hormonen durch Humor eine Ideenfindung erleichtert würde, da diese Hormone den Geist beflügeln. Dies grenzt er in Bezug auf Innovationen jedoch ein. Er denkt, Humor helfe eher revolutionäre Innovationen zu finden, evolutionäre Innovationen würden eher kleine technische Arbeitsschritte bedeuten. Ein schöner Humor kann für ihn auch sehr motivierend sein. Besonders mag er Humor, der „den Nagel auf den Kopf trifft". Damit meint er humorvolle Schlagfertigkeit, die er auch bei anderen bewundere. Ihm falle dies auf Kommando eher schwer. In seinem Unternehmen herrsche vorwiegend trockener Humor. Auch in seiner Abteilung machen er und seine Mitarbeiter zwar nicht den ganzen Tag Witze, aber der gemeinsame Humor der dort herrsche, würde auch unter Zeitdruck funktionieren. Besonders beschreibt er einen „David und Goliath" Humor. In seinem kleinen Unternehmen helfe es, sich als David zu sehen, der Goliath besiegen kann. Aus dieser Metapher würden viele Scherze und humorvolle Bilder entstehen, die ihn auch immer wieder zum Weitermachen motivieren. Im Berufsalltag sei ihm aber wichtig, dass die Situation angemessen ist, um humorvoll zu sein und Respekt und Rücksichtnahme auf andere zu nehmen. Gefahren beim Humor im Berufsalltag sieht Herr Welter darin, dass man durch Zynismus in Pessimismus verfalle, dass man mit zu viel schwarzem Humor sein Licht unter den Scheffel stellt und dass Minderheiten leicht diskriminiert werden könnten.

Ergebnisse aus der SHS

Wie in Abbildung III 1.2 ersichtlich, verfügt Herr Welter laut SHS über eine mittlere bis starke Humorausprägung. Es ergeben sich zwar nur drei Werte zwischen drei und vier, aber auch nur ein Wert ist größer gleich fünf. Nach den Kriterien von McGhee (2010a), 45 für die ersten beiden Dimensionen und 140 als Totalwert, liegt Herr Welter mit einem Absolutwert von 70 für die ersten beiden Dimensionen und einem Totalwert von 169 deutlich im Bereich, der als humorvoll zu bezeichnen ist.

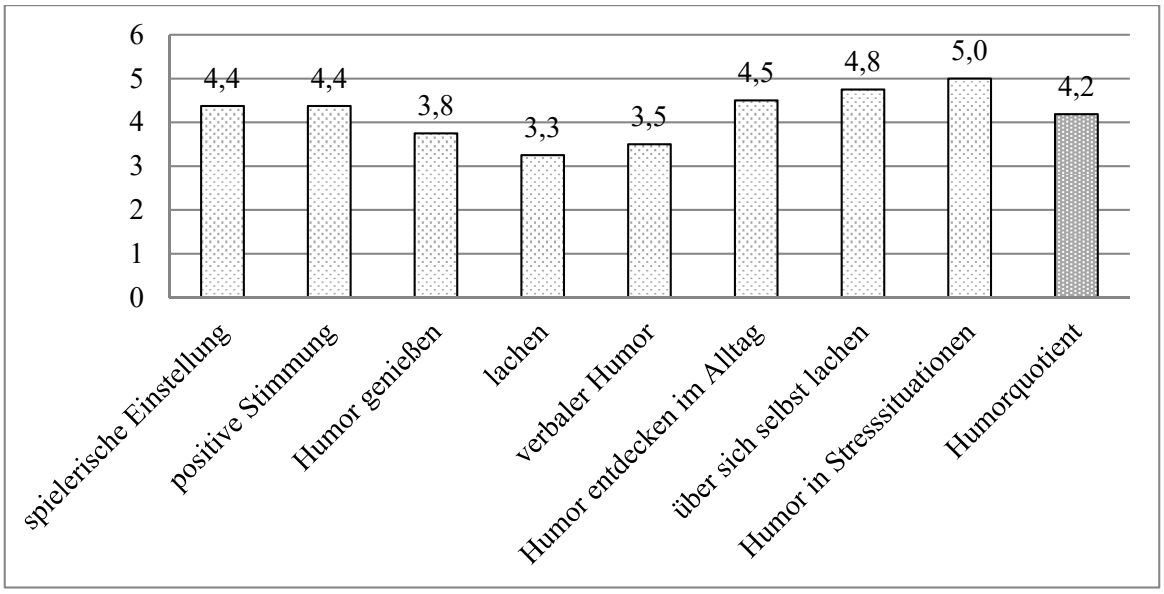


Abb. III 1.2: Mittelwerte SHS Input Herr Welter

Fremdbild des Humoreinsatzes mittels multiperspektivischen Feedbacks

Um ein Bild davon zu bekommen, wie sein berufliches Umfeld seinen Humoreinsatz erlebt, entschließt sich Herr Welter dazu, folgende Frage in das multiperspektivische Feedback aufzunehmen: Wie könnte Herr Welter zu einer innovationsförderlichen und humorvollen Atmosphäre in der Abteilung beitragen? Die Antworten der Feedbackgeber werden zusammengefasst und sprachlich verändert. Herr Welter erhält das Feedback, wie in Tabelle III 1.2 ersichtlich.

Tab III 1.2: Fremdbild Humor im multiperspektivischen Feedback Herr Welter

Frage 3: Wie könnte Herr Welter zu einer innovationsförderlichen und humorvollen Atmosphäre in der Abteilung beitragen?	
Mitarbeiter	Regelmäßige, kurze interne Treffen
Kollegen	Innovationsfreiräume einräumen und schaffen (3 Nennungen), z.B. durch Reduzierung der Arbeitsbelastung der MA
	KG und MA in der Kreativität fördern
	Humor ist vorhanden
	Etwas mehr aus sich heraus gehen
	Vorschläge von MA ernst nehmen, auch wenn sie lästig sind
Vorgesetzter	Seine hervorragenden Technologiekenntnisse müsste er stärker in Produktapplikationen umsetzen.
	Humor: Er ist nicht die Stimmungskanone – muss er aber auch nicht sein

Fazit für den Humor-Einsatz im Coaching

Auch wenn Herr Welter über sich selbst sagt, dass er eher weniger Humor produziert, kann man ihn nach SHS durchaus als sehr humorvollen Mensch bezeichnen. Ein lauter und provokanter Humor würde nicht zu seiner Persönlichkeit passen. Im Fremdbild äußern sich Kollegen und Vorgesetzter zum Humor. Die Kollegen erläutern nicht viel und sein Vorgesetzter hält ihn nicht für einen expressiven Humoristen. Dieses Bild deckt sich gut mit der Selbsteinschätzung von Herr Welter und der Einschätzung des Coachs. Daher könnte es im Coaching eher Sinn machen, ihm beizubringen, wie er Humor für sich selbst nutzen kann. Zudem könnte es sinnvoll sein zu erarbeiten, welche Form des Einsatzes von Humor sowohl für ihn authentisch ist als auch bei den Mitarbeitern zu den intendierten Effekten führen kann.

Humor-Diagnostik Herr Bachmann

Im Gegensatz zu Herrn Welter ist Herr Bachmann eine Führungskraft die viel und gerne mit Humor arbeitet. Er möchte im Coaching lernen, ihn mehr für Innovation und Kreativität einzusetzen.

Offene Fragen im Interview zur Zielerhebung

Im Gespräch um sein *Humorverständnis* dreht sich bei Herrn Bachmann vieles darum, wie Humor Innovationen anregen kann. Für Humor müsse man neue Wege beschreiten und seine festgefahren kognitiven Pfade verlassen, dabei würde Humor helfen. Er beschreibt, dass über die meisten seiner Patente am Anfang gelacht wurde. Das läge daran, dass er durch ungewöhnliche Kombinationen, die auch humorvoll sind, auf neue Wege kommt und so Innovationen generieren kann. Auch andere versucht er, mit Humor zu Innovationen anzuregen oder wie er es nennt zu einer Stellungnahme zu provozieren. Dies macht er am liebsten mit Übertreibungen. Weiterhin setzt er Humor zum Beziehungsaufbau ein, zum einen zu seinen Mitarbeitern zum anderen allgemein zu Kollegen aus anderen Abteilungen oder Kunden. Um zu funktionieren muss Humor einen persönlichen Bezug haben, sowie ein Körnchen Wahrheit beinhalten. Er mag fundierten, feinen Humor, wie ihn der Satiriker Ephraim Kishon nutzt, aber auch humorvollen Schlagabtausch. Selbst leicht zynischer Humor sei seiner Meinung nach manchmal nicht verkehrt. Man müsse dabei aber darauf achten, dass man nicht zu überheblich wirke. Er mag keinen Humor, der auf Kosten anderer geht. Als Beispiel nennt er hier Stefan Raab. Herausforderungen für sich selbst im Umgang mit Humor sehe er darin, dass er ab und zu in seriösen Situationen über das Ziel hinaus schießt sowie im Umgang mit anderen Kulturen.

Ergebnisse aus der SHS

Auch die Ergebnisse in der Sense of Humor Scale deuten darauf hin, dass Her Bachmann ein sehr humorvoller Mensch ist (siehe Abb. III 1.3). So finden sich nur zwei Dimensionen mit einem Wert unter vier: Humor genießen und lachen. Alle anderen Dimensionen weisen Werte von fast fünf oder höher auf. Auch nach den Kriterien von McGhee (2010a) für die ersten beiden Dimension einen Absolutwert von mehr als 45 zu erreichen, kann er mit einem Wert von 87 als deutlich humorvoll bezeichnet werden. Dies spiegelt sich auch im Totalwert wieder, der mit 193 die Grenze von 140 deutlich überschreitet.

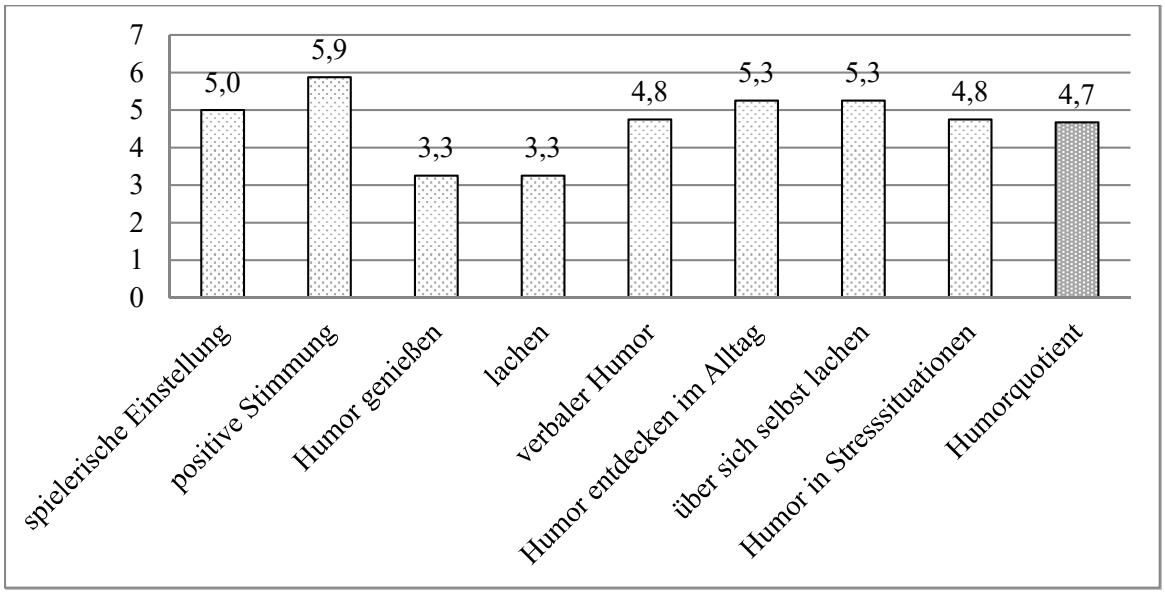


Abb. III 1.3: Mittelwerte der SHS Input Herr Bachmann

Fremdbild des Humoreinsatzes mittels multiperspektivischen Feedbacks

Herr Bachmann entscheidet sich dazu seinen Feedbackgebern die folgenden Fragen zu stellen: Setzt Herr Bachmann im Arbeitsalltag Humor ein? Bitte nennen Sie konkrete Beispiele. Wie beurteilen Sie den Einsatz von Humor durch Herrn Bachmann in seiner Führungsposition? Damit erhofft er sich ein Fremdbild über seinen Humoreinsatz zu erhalten. Die Rückmeldungen werden vom Coach zusammengefasst und transkribiert. Herr Bachmann erhält in Sitzung drei die Rückmeldung wie in Tabelle III 1.3 ersichtlich.

Tab III 1.3: Fremdbild des Humoreinsatzes über multiperspektivisches Feedback Herr Bachmann

Frage 3: Setzt Herr Bachmann im Arbeitsalltag Humor ein? Bitte nennen Sie konkrete Beispiele. Wie beurteilen Sie den Einsatz von Humor durch Herrn Bachmann in seiner Führungsposition?	
Mitarbeiter	Insgesamt: Ja macht er (3 Nennungen)
	Angebrachter Humor im privaten und geschäftlichen Umfeld
	Sarkasmus
	In manchen Situationen unpassender Humor

Tab III 1.3: Fremdbild des Humoreinsatzes über multiperspektivisches Feedback Herr Bachmann (Fortsetzung)

Frage 3: Setzt Herr Bachmann im Arbeitsalltag Humor ein? Bitte nennen Sie konkrete Beispiele. Wie beurteilen Sie den Einsatz von Humor durch Herrn Bachmann in seiner Führungsposition?	
Kollegen	Insgesamt: Ja, macht er (3 Nennungen)
	Durch:
	Situationskomik (2 Nennungen)
	Anekdoten
	Selbstironie
Vorgesetzter	Herr Bachmann geht sehr humorvoll mit Mitarbeitern und Kollegen um und trägt damit vorbildlich zu einer humorvollen Atmosphäre bei.
	An manchen Stellen müsste er den Humor sogar etwas zurückschrauben

Fazit für den Humor-Einsatz im Coaching

Herr Bachmann ist bereits ein sehr humorvoller Mensch, der diese Ressource gut für den Alltag nutzen kann. Etwas Ausbaupotential gibt es in der SHS Dimension „Humor genießen“. Auch das Fremdbild bestätigt den Eindruck. Jedoch beschreiben Mitarbeiter und Führungskraft, dass Herr Bachmann gelegentlich etwas weniger Humor einsetzen und einen situationsadäquateren Einsatz wählen könnte. Für das Coaching kann das bedeuten, dass man ihm näherbringen könnte, wie er Humor nicht nur in zwischenmenschlichen Situationen nutzt, sondern auch für sich selbst. Weiterhin scheint Herr Bachmann sich noch nicht sicher zu sein, wie weit er mit seinem Humor gehen kann. Hier probiert er gerne aus und übertritt damit leider bei anderen manchmal die Grenze, wie auch das Fremdbild zeigt. Dessen ist er sich aber bewusst und möchte daran im Coaching arbeiten.

1.1.2 Erhebung von Coachingthemen und -zielen sowie Ressourcen mittels halbstandardisierter Interviews

1.1.2.1 Hintergrund und Beschreibung der Herangehensweise

Grundlagen zur Erhebung von Coaching-themen und -zielen

Zu Beginn des Coachings, meist noch vor der ersten Sitzung, ist bereits festgelegt *worum* es im Coaching gehen soll. Die Coachingthemen stehen also bereits fest. Wohingegen die konkreten Zielsetzungen erst gemeinsam im Laufe des Coachings erarbeitet und aus den Themen konkretisiert werden. Hierbei steht die Frage im Mittelpunkt, *wohin* es gehen soll (Riedelbauch & Laux, 2011). Im Coaching soll der Teilnehmer lernen Ziele für sich so zu definieren, dass er sie mit seinen eigenen Ressourcen erreichen kann. Dazu dienen Kriterien eines „wohldefinierten Ziels“ (vgl. bspw. Radatz, 2003):

- Das Ziel unterliegt dem Einfluss des Teilnehmers
- Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug sind konkret beschreibbar
- Eher zu niedrige als zu hohe Zielsetzung (realistisch)
- Positive Formulierung (Was soll sein, wenn das Ziel erreicht ist)
- Ziele stehen nicht im Konflikt miteinander
- Bedingungen und Ziele anderer Personen werden berücksichtigt

Halbstrukturiertes Interview zur Erhebung der Coaching-Ziele

Dieses erste Interview findet in der ersten Coaching-Sitzung statt und dient der Erhebung von Zielen und Fähigkeiten. Ausgehend von allgemeinen Fragen zur beruflichen Situation des Teilnehmers wird auf die Themen Führung, Humor und Kreativität eingegangen. Durch das Ansprechen verschiedener berufsrelevanter Themen soll ein breites Spektrum an möglichen impliziten Zielen und Ressourcen abgedeckt werden. Zum Schluss werden noch die Coaching-Motivation und explizite Zielen und Themen abgefragt. Ein Interviewleitfaden befindet sich in Anhang C.1.

Lösungsorientiertes Interview

Beim lösungsorientierten Ansatz geht es nicht darum, sich auf ein Problem zu konzentrieren und dieses ausführlich zu analysieren, sondern sich explizit auf die Lösungsfindung zu fokussieren. Man geht davon aus, dass ein Problem nicht völlig bekannt sein muss, um es zu lösen. Bei einer zu genauen Analyse besteht sogar die Gefahr einer Einengung kreativer Lösungen. Daher konzentriert sich der lösungsorientierte Ansatz auf die ausführliche Analyse der Ziele und Lösungen (vgl. Kaimer, 1995). De Shazer (1990) beschreibt dies anhand einer Metapher:

Die Klagen, mit denen Klienten zum Therapeuten kommen, sind wie Türschlösser, hinter denen ein befriedigendes Leben wartet. Die Klienten haben alles versucht, [...] aber die Tür ist noch immer verschlossen. [...] Nun versuchen sie herauszufinden, warum das Türschloss so und nicht anders beschaffen ist oder warum es sich nicht öffnen lässt. Dabei dürfte es doch klar sein, dass man zu Lösungen mit Hilfe eines Schlüssels und nicht mit Hilfe eines Schlosses gelangt (S. 12 f.).

Der Mensch wird als Experte seiner selbst angesehen, der im Grunde über Möglichkeiten, Stärken, Ressourcen, Wissen, etc. verfügt, um Lösungen seiner Probleme selbst zu finden. Die Aufgabe des Therapeuten/Coachs ist es, dem Klienten dabei zu helfen, die benötigten Ressourcen und Möglichkeiten zu entdecken und umzusetzen. Dabei ist es wichtig, dass die Lösungsansätze zum Lebensstil und zur Persönlichkeit des Klienten passen (vgl. Laux, 2008).

Im Mittelpunkt des Gesprächs steht nicht, wie der Klient sich nicht mehr verhalten möchte, sondern was er stattdessen will. Wenn dieser Zielzustand formuliert ist, gilt es, an den Unterschieden zwischen der jetzigen und der Zielsituation zu arbeiten (vgl. Radatz, 2006).

Genauso sollte darauf geachtet werden, dass divergenten Lösungen Raum gegeben wird. Es gibt nicht die eine richtige Lösung (konvergente Lösung). Der Klient wie auch der Therapeut/Coach müssen offen für mehrere, oft auch ungewöhnliche Lösungswege bleiben (vgl. Kaimer, 1995).

Für das Lösungsorientierte Interview stehen dem Therapeuten/Coach bestimmte Fragetechniken zu Verfügung, die darauf abzielen, Situationen und Zeiten im Leben des Klienten zu finden, in denen das Problem nicht präsent oder weniger belastend war.

Zum einen kann der Therapeut/Coach dem Klienten die „Wunderfrage“ stellen. Hierbei geht es darum, gemeinsam mit dem Klienten eine utopische Lösung des Problems zu entwerfen. Durch diesen Entwurf wird auf die Lösung fokussiert. So dient die „Wunderfrage“ der Entkopplung von Problem und Lösung. Weiterhin soll sie zur umfassenderen Ziel- und Werteklärung sowie zu einem Motivationsaufbau beitragen. Oft bemerkt der Klient bereits in diesem Schritt, dass Teile des Wunders in seiner Vergangenheit längst stattgefunden haben. Dies kann mit der „Ausnahmefrage“ aufgegriffen werden. (vgl. Bamberger, 2010). Auf diese Weise soll der Klient erfahren, dass er schon am Beginn des Wunders steht und nicht, wie er zuvor dachte, meilenweit davon entfernt ist. (siehe Kaimer, 1995).

Als Alternative zur Wunderfrage bietet sich die „Kinofrage“ an. Hierbei soll sich der Teilnehmer die Situation nach der Lösung des Problems in Form eines Films vorstellen. Auch hiermit soll der Teilnehmer weg vom Problem hin zum Zielzustand gelenkt werden. Diese Alternative bietet sich an, wenn dem Teilnehmer der Wunderbegriff zu esoterisch erscheint oder ihn abschreckt (vgl. Laux, 2008).

Zum Schluss besteht die Möglichkeit, die direkte Ressourcenfrage zu stellen. Sie fragt konkret nach positiven Eigenschaften, über die der Klient in der Ausnahmesituation oder auch in anderen Situationen verfügt.

Für die konkrete Durchführung im Innovationscoaching mit Humor teilt sich der Interviewleitfaden (siehe Anhang C.1) in zwei Teile: Der erste dient der Konkretisierung der in der ersten Coaching-Sitzung erhobenen Ziele sowie der Entdeckung neuer Ziele. Der zweite Teil hat zum Ziel, unentdeckte Ressourcen und Stärken des Teilnehmers aufzudecken, damit sie zu späteren Zeiten im Coaching genutzt werden können. Beide Teile sollen dem Teilnehmer einen Einblick in die lösungs- und ressourcenorientierte Grundhaltung geben, die im Coaching in allen Sitzungen präsent sein wird.

Bewertung und Einstufung der Ziele

Anhand des schriftlichen Protokolls des halbstrukturierten Interviews werden sowohl implizit als auch explizit genannte Coaching-Ziele des Teilnehmers herausgearbeitet. Diese werden ihm zu Beginn der Sitzung zum lösungs- und ressourcenorientierten Interview in Form von Kärtchen auf einer Pinnwand rückgemeldet. Er erhält hier die Möglichkeit die Ziele zu korrigieren. Daraufhin wird er gebeten den Ist- und den Soll-Zustand sowie die Wichtigkeit der jeweiligen Ziele einzuschätzen. Dazu steht ihm eine Skala von 1 bis 10 zur Verfügung,

wobei 1 jeweils den geringsten und 10 jeweils den höchstmöglichen Zustand ausdrücken soll. Dies wird anhand von Kärtchen unter jedem Ziel festgehalten. Zum Schluss soll der Teilnehmer die Ziele in eine Hierarchie der Dringlichkeit bringen. Auch diese wird auf den jeweiligen Zielkärtchen festgehalten. Darüber hinaus soll überprüft werden, wie die Ziele zueinander in Beziehung stehen, dies soll in ein Zielsystem umgesetzt werden. Dabei ist relevant, welche Ziele beispielsweise nur gemeinsam zu erreichen sind, welche sich bei ihrer Bearbeitung möglicherweise gegenseitig behindern können und wie eine sinnvolle Reihenfolge der Bearbeitung aussehen könnte. Nach der Sitzung zum lösungs- und ressourcenorientierten Interview können erneut Ziele aufgenommen, bewertet und in das bestehende Zielesystem integriert werden.

Vor der Interventionsphase, also der Bearbeitung der Coaching-Ziele, sollen die Ziele auf ihre Humoreignung hin überprüft werden. Dabei soll sowohl die Vielfältigkeit des Einsatzes als auch Grenzen der Humor-Strategien überprüft werden. Darüber hinaus sollte der Humor des Teilnehmers und wie er dessen Einsatz im Berufsleben bislang beschreibt im Mittelpunkt stehen.

1.1.2.2 Durchführung, Identifizierung der Coaching-Themen und Ziele für die Coachings

Um den Prozess leichter nachvollziehen zu können, werden hier die Ergebnisse jedes Teilnehmers an einem Stück beschrieben. Für jeden Einzelfall wird zunächst die Durchführung der beiden Interviews beschrieben. Darauf folgen die Darstellung der Ziele und ihre Bewertung des jeweiligen Teilnehmers sowie die Evaluation der Interviews.

Das halbstrukturierte Interview zur Erhebung der Coaching-Ziele findet mit allen drei Teilnehmern in ihrem jeweiligen Unternehmen statt. Sie befinden sich aktuell durch Umstrukturierungen im Unternehmen in einer relativ neuen beruflichen Situation. Vor dem Interview haben alle drei Teilnehmer eine Auflockerungsübung gemacht, um Abstand vom Alltag zu bekommen und in der Coaching-Sitzung anzukommen.

Das lösungs- und ressourcenorientierte Interview wurde mit allen drei Teilnehmern in der eigenen Firma durchgeführt. Vor dem Einstieg in das Interview wurde mit allen dreien die Hausaufgabe im Humor-Training besprochen und eine kleine, auflockernde Übung für den Einstieg in die Sitzung durchgeführt. Außerdem standen in dieser Sitzung die identifizierten Coaching-Themen, ihre Ausdifferenzierung und Bewertung vor dem eigentlichen Interview.

Zieldefinition für Herr Steiger

Herr Steiger hat vor kurzem die Rolle des Abteilungsleiters übernommen. Er ist relativ zufrieden mit seiner aktuellen beruflichen Situation, sieht sich aber mit einer großen Arbeitsbelastung konfrontiert, da er seine alten Aufgaben als Entwickler sauber an seinen Nachfolger abgeben will. Seine neuen Kollegen und seinen Chef kennt er schon länger und versteht sich gut mit ihnen. Für manche seiner Mitarbeiter ist er vom Kollegen zum Chef geworden. Hier hatte er Probleme befürchtet, bislang ist das Verhältnis jedoch gut.

Herr Steiger kam ins Coaching, weil sein Vorgesetzter es für sinnvoll hielt, ihn in seiner neuen Rolle zu unterstützen. Er empfindet das genauso und möchte viel für sich als Person lernen. Er denkt, dass ihm in seiner neuen Rolle psychologische Hilfestellungen dienlich sein können, da er nun nicht mehr alle seine Mitarbeiter so gut kennt, wie in seiner Rolle als Gruppenleiter. Wichtig ist ihm vor allem der Transfer auf den Arbeitsalltag.

Seine Rolle als Führungskraft sieht Herr Steiger darin, dass er sich um das „Drumherum“ kümmert, das seine Mitarbeiter benötigen, um gut arbeiten zu können. Bei Problemen will er Diskussionspartner sein und den Mitarbeiter helfen können. Hierin sieht er jedoch auch eine Herausforderung, da er technisch nicht in allen Bereichen, die er jetzt betreut auf dem neusten Stand ist. Seinen Führungsstil beschreibt er als eher humorvoll, wobei er sich unsicher ist, ob man das an dieser Position noch so sein sollte. Aktuell sieht er keine Probleme mit seinen Mitarbeitern. Diese arbeiten sehr selbstständig und er muss sich nicht ständig um sie kümmern. Er möchte aber so bald wie möglich stärker Führungsaufgaben wahrnehmen. An seiner neuen Position findet er gut, dass er jetzt mehr Entscheidungen treffen kann und in bestimmten Prozessen mehr Einflussmöglichkeiten hat.

Kreativität benötigt Herr Steiger besonders im Bereich der Entwicklung. Auf Ideen kommt er im Austausch mit Kollegen oder nach einer Inkubationsphase. Er hat schon mal Kreativitätstechniken kennengelernt, kann sich aber an nicht mehr viel erinnern.

Direkt nach Coaching-Themen gefragt, beschreibt Herr Steiger, dass er in seine neue Führungsrolle hineinwachsen möchte. dabei will er auch berücksichtigen, welche Anforderungen sein Unternehmen an ihn hat. Darüber hinaus möchte er mehr über seine Mitarbeiter erfahren und sie besser einordnen können, um zu wissen, wie er am besten mit jedem einzelnen umgehen kann. Er will lernen seine Mitarbeiter bei Problemen individuell zu unterstützen. Ein weiteres Anliegen ist es ihm, delegieren zu lernen. Im Coaching würde er gerne Hilfsmittel für diese neuen Aufgaben kennenlernen. Als weiteres großes Thema beschreibt er, dass es in Besprechungen zu lange dauert, bis ein Thema klar ist. Diese „Wolke“ würde er gerne schneller lösen können. Als weiterhin größeres Thema möchte er sein hohes Arbeitspensum reduzieren und wieder eine befriedigende Work-Life-Balance finden. Dazu dient zum einen das Delegieren-Lernen. Zum anderen möchte er aber auch Nein-Sagen lernen. Zusätzlich möchte er kreativer und innovativer werden.

In der *zweiten Sitzung* ergänzt Herr Steiger zu seinen Zielen zum Zeitmanagement, dass es ihm darum geht auch alte Aufgaben abzugeben, was er bislang schon Schritt für Schritt tut. Es fällt ihm jedoch schwer, sich ganz von der eigentlichen Entwicklung zu lösen. Um sich seiner neuen Führungsaufgabe zu widmen, hat er ein erstes Gespräch mit seinen Gruppenleitern festgelegt, mit allen Mitarbeitern hat er aber noch kein Gespräch geplant. Er möchte dazu im Coaching auch seine Führungsrolle besser kennenlernen und zu den Themen Ziele für Mitarbeiter vorgeben, die Motivation der Mitarbeiter wecken oder wach halten und soziale Kompetenzen erlernen, um herauszufinden, wo seine Mitarbeiter Unterstützung jeder Art benötigen. Er möchte die Themen Konfliktmanagement und Kommunikation als Coaching-Themen mit aufnehmen, die in allen Bereichen eine Rolle spielen.

Er wird daraufhin gebeten, die Ziele nach ihrer Wichtigkeit einzuordnen und nach Ist und Soll zu bewerten. Daraufhin entsteht das unten beschriebene Zielsystem (siehe Tab. III 1.4).

Tab III 1.4: Coaching-Themen und -Ziele von Herrn Steiger

Themen, Anliegen und Ziele	**Wichtigkeit**
1) Führungskompetenzen Führungsaufgabe: Für MA da sein, Personalverantwortung übernehmen und anderen Aufgaben nachkommen	
a) „Handwerkszeug“ für Führung erlernen • Wie kann ich Eigeninitiative/Eigenmotivation bei MA wecken? • Wie ist der IST-Stand meiner MA? Wie kann ich sie individuell fördern bzw. fordern?	8-9
b) Was ist mein Führungsstil? • Den eigenen Führungsstil definieren	8 Ist: X; Soll: X
• Verschiedene Führungsstile kennen lernen	7 Ist: 1; Soll: 6
• Was erwartet das Unternehmen von mir als Führungskraft? Führungsleitlinien kennenlernen	5 Ist: 1; Soll:6
c) Wie sehen mich meine MA in meiner neuen Führungsrolle? • Feedback von den MA bekommen	7-8 Ist: 3; Soll: 6-7
2) Wie können Teamsitzungen zielgerichtet geleitet werden? • Teamsitzungen zielgerichtet leiten/lenken	8 Ist: 3-4; Soll: 8
3) Innovativer/kreativer werden („Wolke“, kreativer Prozess) • Neue Herangehensweise an Probleme; schnelle Lösungen • Anforderungen effektiv umsetzen • Neue Features erfinden	7-8 Ist: 5-6; Soll: 7-8
4) Work-Balancing: Wie komme ich von der Aufgabenmenge weg zu Führungsaufgaben? • Nicht zu viel von oben/außen delegieren lassen • Delegieren von Aufgaben an MA	7 Ist: 4-5; Soll: 7-8

Tab III 1.4: Coaching-Themen und -Ziele von Herrn Steiger (Fortsetzung)

Themen, Anliegen und Ziele	Wichtigkeit
5) Wie komme ich von meiner hohen Arbeitszeit herunter? • 45 + X (geht gegen 0) Arbeitsstunden pro Woche • Wochenenden freihalten	**5** **Ist: 4; Soll: 6**
„Sonderziel“: **Alltagstransfer von Coaching-Inhalten**	9 Ist: X; Soll: X

Der Coach entscheidet sich im Prozess das lösungsorientierte Interview nicht zur weiteren Zieldefinition einzusetzen, sondern in der nächsten Sitzung zur Bearbeitung der Fragestellung „Wer bin ich als Führungskraft?“ heranzuziehen. Die direkten Ressourcenfragen werden jedoch gestellt. Herr Steiger kann eine Reihe an Ressourcen nennen:

- Humorvolle Kommunikation
- Technische Veranlagung
- Sympathische Wirkung
- Zuverlässigkeit
- Hartnäckigkeit
- Neugier
- Gute Vertrauensbasis im Team
- Zielorientiertes Arbeiten
- Viele Ziele mit guten Ergebnissen erreicht
- Flow: Begeisterung von der Arbeit
- Hohes Engagement
- Konstruktive Lösungsfindung
- Fachlich hartes diskutieren
- Hohes technisches Wissen
- Spaß bei der Arbeit
- Genauigkeit
- Pessimismus bei technischen Problemen (Murphy‘s Law)
- Optimist

Zieldefinition Herr Welter

Herr Welter ist relativ zufrieden mit seiner aktuellen beruflichen Situation. Auch er sieht sich mit einer großen Arbeitsbelastung und vielen Überstunden konfrontiert, die er gerne reduzieren würde. Außerdem wünscht er sich mehr Zeit für Innovation, die seiner Meinung nach momentan zu kurz kommen. Den Kontakt zu Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten beschreibt er als gut. Schwieriger empfindet er den Kontakt zu den Lieferanten.

Seine Rolle als Führungskraft beschreibt Herr Welter als Generalist, er ist Ansprechpartner für alles, aber in keinem Bereich Spezialist. Er hat nach eigener Aussage keine Probleme damit zu delegieren, da er großes Vertrauen in seine Mitarbeiter hat. Seinen guten persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern pflegt er durch einen unautoritären, kollegialen und optimistischen Führungsstil. In seiner sozialen Kompetenz sieht er demnach auch seine

Stärke. Schwächen beschreibt er in seiner Durchsetzungsstärke. Sein Chef beschreibe ihn als zu gutmütig. Er kann schwer nein sagen und scheut Auseinandersetzungen. Daher würde er gerne an einer zielorientierteren und effektiveren Führung der Mitarbeiter arbeiten. Im Umgang mit diesen möchte er mehr Kontinuität, Transparenz und Durchsetzungsfähigkeit erlernen. Weitere Herausforderungen sieht er in der Optimierung von Terminstellung und Priorisierung der eigenen Arbeit und in der überzeugenderen Darstellung eigener Informationen und Ideen.

Herr Welter hätte gerne mehr Kreativitätsaufgaben in seiner Position. Er sieht sich momentan nur als Umsetzer. Darüber hinaus wäre er auch gerne kreativer und ist daran interessiert Kreativitätstechniken kennenzulernen. Am besten kommt er auf Ideen, wenn er von der Arbeit weit weg ist, wie z.B. beim Wandern.

Ins Coaching ist Herr Welter gekommen, weil er sich eine Außensicht auf sich selbst verspricht. Er beschreibt Coaching als eine Optimierung jedes einzelnen, die nötig ist, weil die Arbeitsbelastung oft sehr hoch ist. Er erhofft sich daher zu lernen, wie man effektiver arbeitet. Er wünscht sich, dass das Coaching vertraulich bleibt und erhofft sich ehrliches Feedback vom Coach. Seinen eigenen Beitrag sieht er in der aktiven Mitarbeit, der Offenheit für Methoden, Pünktlichkeit und Konzentration.

Offen nach Coaching-Themen gefragt, beschreibt Herr Welter sein Zeitmanagement. Hier sieht er Entwicklungsbedarf in seiner Mitarbeiterführung. Er möchte konsequenter und zielorientierter werden, Entscheidungen und ihre Findung seinen Mitarbeitern gegenüber transparenter machen und Teammeetings effektiver vorbereiten und gestalten. Außerdem möchte er mehr an seine Mitarbeiter delegieren können. Weiteren Entwicklungsbedarf für ein besseres Zeitmanagement beschreibt Herr Welter in der Forcierung und eigenen Einhaltung von Terminen. Er beschreibt sich als Person, die unliebsame Dinge gerne vor sich herschiebt. Darüber hinaus erlebt er ein Spannungsfeld zwischen Nachhaltigkeit und schneller Entscheidungsfindung. Ein weiteres großes Coaching-Thema soll Kreativität sein. Hier möchte er sowohl lernen kreativer zu werden, aber auch wie man Ideen besser durchsetzen kann. Seine Mitarbeiter möchte er zu Kreativität anregen können. Seiner Verhandlungsführung möchte er auch etwas Zeit im Coaching widmen. Hier möchte er lernen konsequent, strukturiert und zielorientiert vorzugehen und das insbesondere Lieferanten gegenüber.

Auch mit Herrn Welter wird in der *zweiten Sitzung* zunächst eine Konkretisierung der Coaching-Themen vorgenommen. Dazu beschreibt er zunächst zum Thema Entscheidungsfindung, dass er hier weniger ein Problem in seiner Durchsetzungsfähigkeit sieht als in der konsequenten Vertretung einmal festgelegter Entscheidungen. Er wolle allen alles recht machen und könne daher insbesondere bei Mitarbeitern, die mit neuen Ideen kommen, die nicht zur vorgegebenen Entscheidung passen, schlecht konsequent bleiben. Ein weiteres Arbeitsfeld sieht er hier in seiner persönlichen Entscheidungsfindung. Er brauche, seiner Aussage

nach zu lange, um zu einer Entscheidung zu kommen. Dies schiebt er auf seinen Perfektionismus und die Bedenken Fehler zu machen, daher wägt er immer besonders gründlich ab. Er weiß zwar, dass es nicht möglich ist, aber er würde gerne alle Einflussfaktoren vor einer Entscheidung kennen. Das Thema soll aber unter Zeitmanagement behandelt werden, da es eher sein eigenes Arbeitsverhalten betrifft. Ein weiterer Aspekt der schnelleren Entscheidungsfindung betrifft die Absprache in Team-Meetings, hier möchte er gern schneller und konsequenter eingreifen können, wenn die Diskussion vom Thema wegführt. Daher wird hier ein neues Ziel gebildet, Meetings zielorientierter und strukturierter leiten. Das Thema Entscheidungsfindung fällt somit weg.

Das besprochene Thema „Spannungsfeld zwischen schneller Produktentwicklung und Nachhaltigkeit“ sieht Herr Welter nur auf sachlicher Ebene. Auch auf Nachfrage hin, ob Gesprächstechniken zum Überzeugen gut für ihn wären, möchte er das Thema weiterhin im Coaching nicht behandeln.

Zum Thema Kreativität beschreibt Herr Welter, dass er oft Ideen in seiner Freizeit oder in ruhigeren Phasen hat. Daher läuft das Thema Kreativitätstechniken auch auf Zeitmanagement hinaus. Daher besteht eine Verbindung zwischen Kreativität und Zeitmanagement.

Als neues Thema möchte sich Herr Welter mit der Prävention von Burn-Out beschäftigen. Hier möchte er vorbeugende Techniken für sich kennenlernen, aber auch erkennen lernen, wann andere gefährdet sind.

Die Themen werden mit ihm gemeinsam gewichtet und nach Ist und Soll bewertet. So entsteht ein Zielsystem wir Abbildung III 1.4 zeigt.

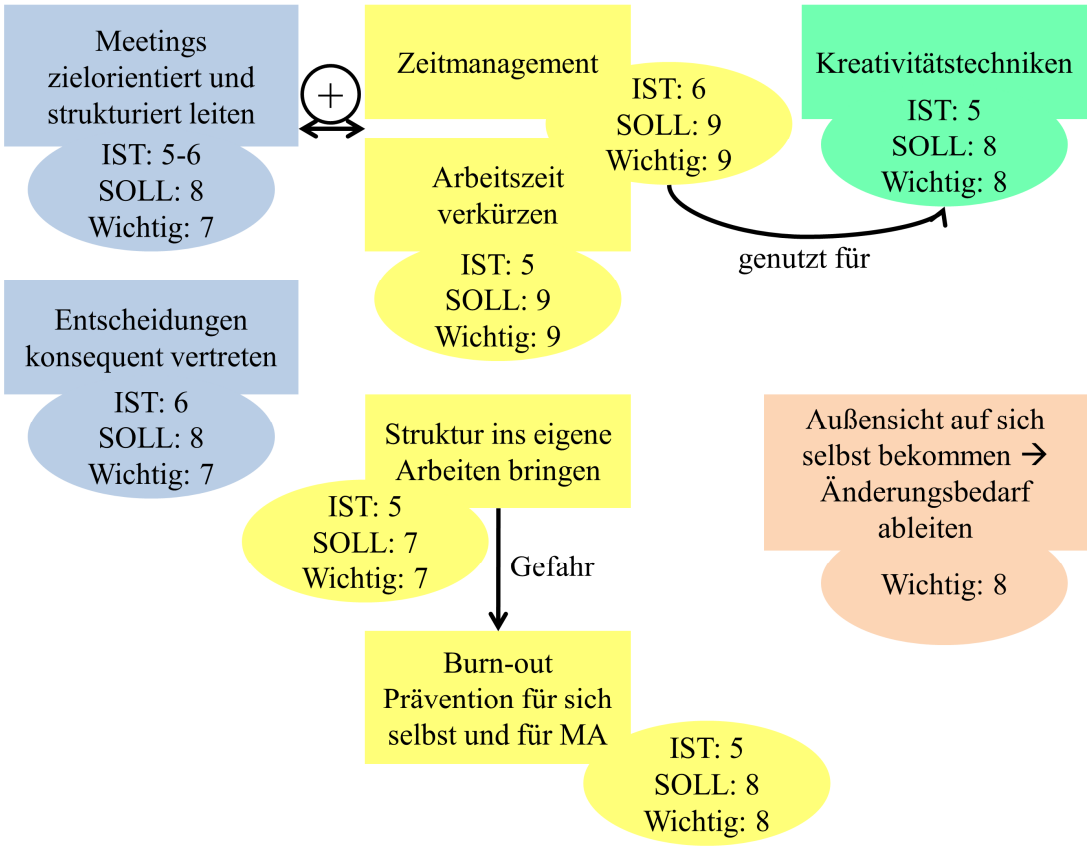


Abb. III 1.4: Coaching-Themen und -Ziele von Herrn Welter

Herr Welter reagiert auf *die Wunderfrage* zunächst unerwartet und beschreibt, dass er bei der UNO aufwacht und die Möglichkeit hat, Gelder zwischen 1., 2. und 3. Welt zu verteilen. Auf seinen aktuellen Coaching-Themen angesprochen dreht sich alles um mehr Zeit, Geld und Möglichkeiten für innovative Entwicklung. Außerdem wäre die Abstimmung mit dem Marketing einfacher und er kann sich in seiner Argumentation besser durchsetzen. Für die Möglichkeiten zu innovativen Entwicklungen sei bereits ein erster Schritt gegangen. Herr Welter hält ab jetzt mit seinen Kollegen freitags regelmäßige Meetings zu diesem Thema. Für sein Wunder wünscht sich Herr Welter außerdem, dass er mehr in Softwareentwicklung und Strategie mit eingebunden wäre. Aktuell mache das sein Chef, er hätte aber bei der Strategie gerne mehr Einfluss und durch mehr Kontakt zur Softwareentwicklung erhofft er sich auf dem aktuellen Stand zu bleiben. Außerdem würden die Lieferanten eher auf seine Wünsche hören und diese zu für seine Firma vertretbare Preise umsetzen.

Auf die Frage hin, wie sein Gegenüber die Veränderungen merken würde, beschreibt Herr Welter, dass er seinen Mitarbeitern gegenüber genauere Zielvorgaben machen und sie feinmaschiger überwachen würde. Die Mitarbeiter würden außerdem merken, dass er Ziele kreativer umsetzt und ihnen ausführliches Feedback zu ihren Ideen geben würde. Sie würden weiterhin merken, dass er sie sehr schnell bei neuen Ideen auf die Zielstellung des Unternehmens hinweisen würde. Seine Kollegen würden erkennen, dass er schneller und zielorientierter Projekte abwickelt. Er wäre ausgeglichener und hätte mehr Zeit für Humor. Die

Frage in der Entwicklung, „was würde ich wollen, wenn ich der Kunde wäre“ wäre öfter von ihm zu hören. Die Kollegen würden außerdem merken, dass er mehr Freiraum für seine Mitarbeiter schafft. Auch sein Vorgesetzter würde das Wunder bemerken und zwar daran, dass er mehr Ideen beitragen kann, die direkt wettbewerbsfähiger wären. Weiterhin würde das Wunder in der Geschäftsführung durch bessere Zahlen, in der ganzen Firma durch seine bessere Laune und von seiner Lebensgefährtin durch zuverlässig pünktlichen Feierabend bemerkt werden.

Auf die *Ausnahmenfrage* hin, beschreibt Herr Welter ein Projekt mit einer anderen deutschen Firma, das von der Abwicklung her besonders reibungslos gelaufen ist. Als Gründe hierfür führt er auf, dass die Zusammenarbeit einfach war, da die gleiche Sprache gesprochen wurde und dass die Abhängigkeit vom Lieferanten gering war. Ausnahmesituationen im Zeitmanagement in seiner aktuellen Tätigkeit findet er keine. Als er noch nur Entwickler war, habe das besser funktioniert.

Auf die direkte Ressourcenfrage kann Herr Welter einige Eigenschaften aufzählen:

- Komplexe Sachverhalte, Kausalitäten und Ursache-Wirkungs-Prozesse einfach und verständlich darstellen
- Hohes technisches und strukturelles Wissen über den Markt
- Eher sachlich orientiert als emotional
- Soziale Kompetenz: sachlicher, aber menschlicher Umgang
- Vermeidet Auseinandersetzungen und stellt niemanden bloß
- Steht für seine eigenen Fehler gerade
- Steht für Mitarbeiter mit ein

Auch auf die Frage, was seine Kollegen an ihm schätzen, kann Herr Welter einige Ressourcen nennen:

- Sachliches Auftreten
- Technische Kompetenz
- globale Sichtweise
- Gutmütigkeit
- Vertraut auf Eigenverantwortung seiner Mitarbeiter

Weiterhin benennt er noch folgende Ressourcen:

- Er kann neutrale Entscheidungen im Sinne der Firma treffen
- Sein Chef schätzt sein zielorientiertes Handeln
- Freundschaftlichen Umgang
- Ab und zu ein trockener Humor
- Wird als zuverlässig eingeschätzt – hält sein Wort

Zieldefinition Herr Bachmann

Herr Bachmann ist aktuell auch von den Umstrukturierungen in seinem Unternehmen betroffen. Er musste einige Bereiche abgeben und hat einiges neu dazu bekommen. Er sieht diese neuen Aufgaben als Herausforderung. Da er jetzt in einer höheren Position ist, hat er

mehr Einfluss, den er auch nutzen will. Was ihn an seiner neuen Rolle stört, ist dass er weniger selber entwickeln darf, was er früher sehr gerne getan hat, da am Ende des Tages „etwas auf dem Tisch“ liegt. Seine Rolle ist nun Rahmenbedingungen für die Entwickler zu schaffen. Dabei empfindet er besonders das Administrative, wie Aufgaben- und Ressourcenplanung, als unangenehm. Auch sein Arbeitspensum empfindet er momentan als zu hoch. Hier sieht er eine Belastung für seine Familie, wobei seine Frau noch Verständnis hat.

Das Verhältnis zu seinen Mitarbeitern beschreibt er als freundschaftlich kollegial. Dabei ist es ihm besonders wichtig, dass seine Mitarbeiter offen zu ihm sind und ihm keine Fehler vorenthalten. Nur so könne seiner Meinung nach Arbeit effektiv funktionieren. Für ihn zählt nicht die Hierarchie-Stufe sondern fachliche Leistung. Das Verhältnis zu seinen Kollegen in seinem Arbeitsbereich beschreibt er als durchgehend positiv. Mit Kollegen in anderen Arbeitsbereichen sei die Basis für gute Zusammenarbeit nicht so stabil. Er begründet dies mit mangelndem Fachwissen in elektrotechnischer Entwicklung. Zu seinem Vorgesetzten habe er ein gutes, freundschaftliches Verhältnis.

Herr Bachmann beschreibt seinen Führungsstil als offen, kollegial und humorvoll. Dabei sieht er sich als Ansprechpartner für Probleme aller Art. Er kommuniziert auch über private Angelegenheiten mit seinen Mitarbeitern. Seine Stärken sieht er im schnellen und effektiven Arbeiten im Sinne seiner Firma, in seinem hohen technischen Verstand, dem Mut auch mit dem Vorgesetzten offen und ehrlich reden zu können, in seiner Fähigkeit geschickt Rahmenbedingungen zu schaffen, zu delegieren und Arbeit einzuteilen sowie in seinem guten Menschenverstand und der Fähigkeit Vertrauen zu schaffen. Seine Arbeitsfelder beschreibt er in seiner Durchsetzungsstärke den Mitarbeitern gegenüber. Aufgrund seiner kollegialen Art besteht er nicht genug auf Fristen. Er glaubt außerdem, dass er gelegentlich etwas überheblich erscheint. Gerade wenn er Dinge mehrmals erklären muss, wird er ungeduldig und könnte dadurch überheblich erscheinen. Weiterhin möchte er daran arbeiten seine Mitarbeiter mehr zu motivieren. Dies möchte er, indem er ihnen genau erklärt, welche Ziele die Abteilung und die Firma haben.

Herr Bachmann erläutert, dass es ihm in der Arbeit schwer falle kreativ zu sein, in seinen Hobbies aber nicht. Er wünscht sich daher bestimmte Kreativitätstechniken, die er für seinen Arbeitsbereich anwenden kann. Was ihm bislang half kreativ zu sein, war ein gewisser Druck bei gleichzeitiger Distanz zur Materie. Seine Strategie beschreibt er als „Trial and Error“.

Herr Bachmann hat schon eine relativ genaue Vorstellung, was er im Coaching lernen möchte. Sein Hauptanliegen liegt in der Verbesserung des Innovationsmanagements. Hierzu will er gezielte Anregungen über Struktur und Rahmenbedingungen von Innovationsteams erhalten sowie mehr über die Umsetzung von Ideen, ihre effektive Durchsetzung und über die Leitung von Innovationsteams erfahren. Zusätzlich möchte er sich dem Thema Stressbewältigung widmen, insbesondere Techniken, wie man den Kopf frei bekommt und wie man Frühwarnzeichen von Burn-out erkennt. Aus einem Seminar hat er mitgenommen, dass es

besonders wertvoll ist, Feedback von außen zu bekommen. Für das Coaching wünscht er sich ein multiperspektivisches Feedback (vgl. Kap. III 1.1.3). Seinen Eigenanteil im Coaching sieht er darin, dass er mitarbeiten will und dabei offen für alle Methoden und Techniken ist.

Herrn Bachmanns Coaching-Themen drehen sich fast alle um Innovation. Um ein gleiches Begriffsverständnis zu erhalten, erläutert der Coach in der *zweiten Sitzung* kurz, was in der Literatur unter Innovation und Kreativität verstanden wird. Dieses kann er vollständig bestätigen. Zur Konkretisierung dieses Zielblocks beschreibt Herr Bachmann, dass er insbesondere Unterstützung in der Ideenfindung, Ideenbewertung und der Umsetzung benötigt. Dazu erklärt er, dass er oft Ideen hat, die in andere Entwicklungsbereiche fallen. Spricht er die Verantwortlichen dort aber an, stößt er oft auf Ablehnung. Er erklärt das damit, dass er ihnen vorführt, dass sie die Idee nicht selber hatten und er seine Ideen mit zu viel Vehemenz vertritt. Daher möchte er lernen, an der Kommunikation von Ideen zu arbeiten, damit andere sie unvoreingenommen bewerten können. Er möchte so auch den Ideenaustausch auf Teamebene fördern, falls eine Vermittlung zwischen Ideengeber und dem Spezialisten nötig sein sollte. Weiterhin möchte er in seiner Firma Möglichkeiten in Form von Räumen und Zeit für seine Mitarbeiter schaffen, um Innovationsteams zu bilden, die nicht die eigentlichen Teams sind. Hier würde er gerne wissen, wie man mit den dort entwickelten Ideen optimal umgeht und sie weiterverwertet.

Zum Thema Selbsteinschätzung würde Herr Bachmann gerne wissen, wie er auf andere wirkt und wie er sich verbessern kann. Außerdem wüsste er gerne, wie man in einer Situation direkt zu einer schnelleren Selbsteinschätzung gelangt. Zusätzlich wüsste er gerne, welches Feedback sinnvoll anzunehmen ist, dazu erhofft er sich eine Einschätzung vom Coach.

In der letzten Sitzung wurden noch einige Themen von Herrn Bachmann angesprochen, die noch nicht in den Themen abgebildet sind. Dies bezieht sich hauptsächlich auf das Thema Führung von Mitarbeitern. Herr Bachmann möchte das Thema aufnehmen und konkretisiert, dass er wissen möchte, wie er die Motivation der Mitarbeiter anregt, wie fordernd er sein muss und welche Konsequenzen er aus Fristüberschreitungen ziehen kann. Darüber hinaus möchte er wissen, wie er erkennt, welche individuellen Bedürfnisse jeder hat und wie er entsprechend mit jedem einzelnen am besten umgehen kann.

Weiterhin wünscht sich Herr Bachmann mit seiner Ungeduld umgehen zu können. Er würde leicht gereizt, gerade wenn er Dinge mehrmals erklären müsse. Daher will er lernen souveräner und gelassener zu reagieren.

Diese so definierten Ziele hierarchisiert Herr Bachmann und schätzt sie nach Ist- und Soll-Wert ein. Daraus entsteht ein Zielsystem wie in Abbildung III 1.5.

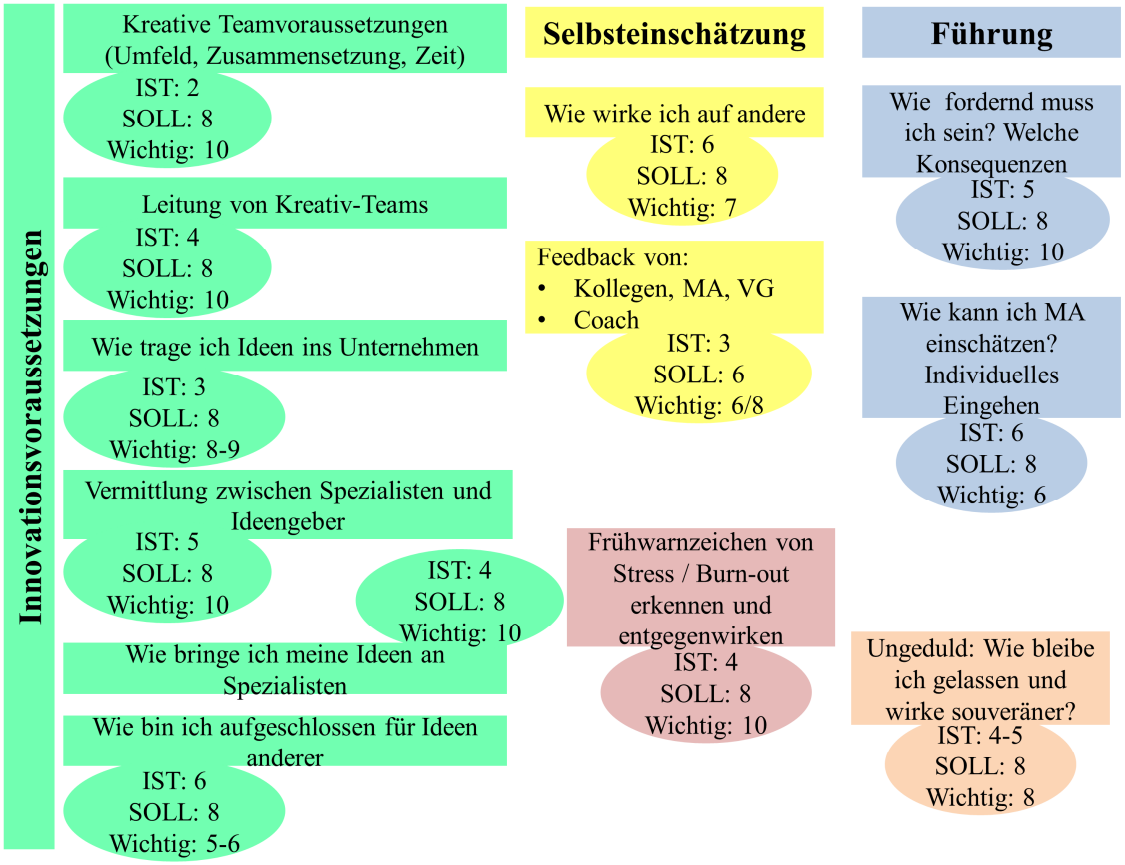


Abb. III 1.5: Coaching-Themen und -Ziele Herr Bachmann

Herr Bachmann beschreibt sein Wunder auf *die Wunderfrage* hin. Er hätte einen strukturierten Tagesablauf, da er sich nur noch mit den Dingen beschäftigen würde, die Priorität haben. Die Priorisierung würde ihm dabei leichtfallen. Er würde souverän über den Dingen stehen, die ihn jetzt noch ungeduldig werden lassen. Das schafft er, indem er Gespräche gezielt vor- und nachbereitet und sich die Zielsetzung bewusstmacht. Um Ungeduld erzeugende Situationen zu vermeiden, würde er Gespräche und Situationen nachträglich reflektieren. Auch Innovationssitzungen würde er vor- und nachbereiten, so dass alle Beteiligten eine klare Vorstellung vom Ziel haben und er weniger Ungeduld empfinden müsste. In seinem Wunder hört Herr Bachmann regelmäßig um sechs Uhr abends mit dem Arbeiten auf und nimmt alle Urlaubstage.

Sein Arbeitsumfeld würde das Wunder daran bemerken, dass er weniger aufbrausend, dafür gelassener und souveräner wäre. Weiterhin würde das Umfeld es daran merken, dass er vorbereitende Gespräche mit Kollegen für schwierige Meetings führen würde. Außerdem könnte er in schwierigen Situationen gut mediierend eingreifen. Seine Ehefrau würde merken, dass es ihm leichter fällt nach der Arbeit abzuschalten. Außerdem würde es ihm im Wunder gelingen auch in schwierigen Zeiten morgens gut gelaunt zu sein.

Auf die Frage hin, ob es schon mal Situationen gab, in denen sich Herr Bachmann so wie im Wunder verhalten hat, entgegnet er, dass er ruhig bleiben könne, wenn ihm der Ausgang der Situation oder mögliche Alternativen von vorne herein klar sind. Wenn er einmal aufgebracht ist, ist es schwer für ihn ruhig zu bleiben. Er schafft es jedoch meistens, nach außen Ruhe auszustrahlen, um die Situation zu deeskalieren. Die innere Ruhe ist eher ein Teil des Wunders.

Auf die direkte Ressourcenfrage hin, nennt er folgende Ressourcen:

- Analytische Fähigkeiten
- Einschätzen von technischen Sachverhalten
- Zu Lösungen kommen, um den Prozess moderieren
- Einschätzung verschiedener Alternativen nach Sinnhaftigkeit in Gesprächen
- Einschätzung zwischenmenschlicher Beziehungen auf rationaler Ebene
- Auch bei Konflikten wenigstens für die Erreichung von Teilzielen sorgen
- Freude an kreativen Ideen und neuen Entwicklungen
- Herausforderungen geben ihm Kraft und Motivation
- Auf die Frage, was andere an ihm schätzen, zählt er folgendes auf:
- Technischer Sachverstand
- Menschliche Seite – trifft nicht alle Entscheidungen auf technischer Ebene
- Nimmt sich bewusst Zeit, anderen zuzuhören – auch bei privaten Themen
- Offenheit und Ehrlichkeit
- Personen außerhalb des Berufsfeldes schätzen, nach seiner Aussage, an ihm:
- Vielseitigkeit
- Vielfältige Interessen
- Fundierter Optimismus (realistisch-optimistisches Denken)
- Annehmen von Herausforderungen

1.1.2.3 Evaluation der Interview-Sitzungen

Die Evaluationen der Sitzungen finden jeweils direkt nach der Sitzung statt und werden nicht vom leitenden Coach durchgeführt, sondern von dem begleitenden Praktikanten oder der Kollegin. Die aufgezeichneten und transkribierten Aussagen werden auf Wirkfaktoren hin analysiert. Weiterhin finden sich hier Aussagen über den Alltagstransfer aus den jeweils anschließenden Sitzungen. Zuletzt wird noch das Fazit der Teilnehmer aus Abschluss- und Follow-up Sitzung für die Methoden beschrieben.

Evaluation Herr Steiger

In der *Evaluation des halbstrukturierten Interviews* beschreibt Herr Steiger, dass er sich wohl gefühlt hat und das Gespräch als sehr kurzweilig empfand. Es war für ihn ungewohnt so viel zu reden. Beispiele zu nennen, fiel ihm oft schwer. Zu einigen Fragen musste er sich erst Gedanken machen, da man im Alltag eher weniger reflektiert.

Zur *Evaluation der zweiten Sitzung* gibt Herr Steiger an, dass er auch diese Sitzung wieder sehr kurzweilig empfand. Das Einsortieren und Bewerten der Ziele war für ihn einerseits schwierig, anderseits hat es ihn zum Nachdenken angeregt und schaffte Struktur. Die Coachs haben zwar viele Fragen gestellt, aber das war angemessen und in einer positiven Atmosphäre leicht offen zu antworten.

In der *Abschluss-Sitzung* betont er, für ihn sei essentiell gewesen, dass sich das Coaching um seine persönlichen Ziele drehte und nicht ein Pflichtenkatalog des Arbeitgebers abgearbeitet wurde. Dazu war es wesentlich am Anfang ausführlich darüber zu reden. Im Nachhinein bewertet er es auch als hilfreich, die Zielstellungen immer visualisiert vor sich zu haben. Ohne sie zu notieren, wäre wohl viel verloren gegangen.

In der *Follow-up Sitzung* sind ihm die meisten Ziele noch präsent. Er erläutert, dass die Priorisierung der Ziele auch im Nachhinein noch so zutrifft.

Evaluation Herr Welter

In der *Evaluation von Sitzung 1* beschreibt Herr Welter, dass er besonders die offene Gesprächsatmosphäre schätzt. Alle wesentlichen Herausforderungen für ihn seien gut herausgearbeitet worden. Die Visualisierung mit den Moderationskarten empfand er als gut, da sie ihm Struktur gaben. Er wäre mit allen Dingen gut zurechtgekommen und habe keine konkreten Wünsche für die nächste Sitzung.

In *Sitzung 2* gelang es, nach Herrn Welter, dem Coach wieder eine positive Atmosphäre herzustellen. Er habe sich allerdings nicht so gut konzentrieren können wie in der vorherigen Sitzung. Ihm haben gelegentlich die Worte gefehlt, um auf die Fragen des Coachs zu antworten. Die Strukturierung und Bewertung der Ziele empfand er als hilfreich und für ihn passend. Er hätte sich jedoch weniger Stufen gewünscht. Generell sei es ihm schwer gefallen zwischenmenschliche Ziele gerade im Ist und Soll zu quantifizieren. Die Wunderfrage fand Herr Welter schwer zu beantworten. Er fühle sich wohl in seiner Position und mit seinen Aufgaben. Zwar würde er das ein oder andere noch ändern wollen, aber er denkt, dass es auf der Welt viel wichtigere Dinge gibt als seine Firma, die er in einem Wunder eher berücksichtigen würde. Für die nächsten Sitzungen würde er immer gerne Feedback vom Coach erhalten, wie er auf ihn wirkt.

In den *darauffolgenden Sitzungen* empfindet er die Ziele immernoch als aktuell. Er beschreibt, dass die relevantesten identifiziert wären. In der *Abschluss-Sitzung* erläutert er, dass sicherlich nicht alle Ziele vollständig erreicht wären, er aber jetzt Methoden und Wege kenne, weiter an ihnen zu arbeiten. Das betont er auch in der *Follow-up Sitzung*. Die Ziele sind ihm zwar nach vier Monaten nicht mehr explizit präsent, er würde aber weiterhin mehr über sein Verhalten und seine Wirkung auf andere nachdenken.

Evaluation Herr Bachmann

In der *Evaluation der ersten Sitzung* beschreibt Herr Bachmann, dass ihm besonders die strukturierte Art der Zielfindung gefallen hat. Er finde es gut, sich Gedanken zu machen und diese dann in einer geordneten Form festzuhalten. Die Gesprächsatmosphäre empfand er als angenehm. Für seinen Geschmack wurden manche Themen aber zu lang besprochen. Er selbst hatte Schwierigkeiten mit Fragen, die seine Selbsteinschätzung betrafen. Für das weitere Coaching wünscht er sich regelmäßiges, ehrliches Feedback vom Coach.

Auch in der *Evaluation der zweiten Sitzung* lobt Herr Bachmann das gute Gesprächsklima. Die kleine Humorübung am Anfang der Sitzung hat ihm besonders gut gefallen. Die Bestimmung der Werte für Wichtigkeit, Ist und Soll der Ziele fiel ihm zwar teilweise schwer, er findet diese Strukturierung im Nachhinein aber gut und hilfreich um damit im weiteren Coaching zu arbeiten. Die Wunderfrage fiel ihm nicht schwer. Sie habe die Ziele noch ein bisschen konkreter werden lassen. Er hatte wieder das Gefühl, dass manche Themen zu oft besprochen wurden. Für die nächsten Sitzungen wünscht er sich eine konkrete Umsetzung der Zielstellungen.

In der *Abschluss-Sitzung* betont er, dass es wichtig war am Anfang konkrete Ziele zu definieren und diese auch zu bewerten. Damit sei für ihn Diagnostik und Intervention gut verzahnt gewesen. Dieser Punkt ist für ihn auch in der *Follow-up Evaluation* wesentlich.

1.1.3 Multiperspektivisches Feedback mittels Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeit

Beschreibung und Hintergrund des Instruments und der Herangehensweise im Coaching

Das multiperspektivische Feedback kann in dieser Konzeption auf zwei Wegen zur Vertiefung oder Erweiterung der Coaching-Ziele beitragen. Zum einen soll neben den qualitativen Interviews, auch ein standardisiertes Instrument zur Erfassung von Coaching-Zielen zum Einsatz kommen. Zum anderen lassen sich neben der persönlichen Einschätzung der eigenen Ziele und Ressourcen durch den Coaching-Teilnehmer Entwicklungsfelder und Potentiale auch über Fremdbilder erfassen.

Dazu ist neben der Einschätzung verschiedener Personengruppen, wie Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten auch der Abgleich mit dem Selbstbild aufschlussreich – die Identifikation sogenannter blinder Flecken (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011). Darüber hinaus kann dieser Abgleich bereits eine Intervention darstellen, da daraus Erkenntnisse über das Selbst und die eigene Wirkung generiert werden können (vgl. Scherm & Sarges, 2002). Die Durchführung des multiperspektivischen Feedbacks im Innovationscoaching mit Humor orientiert sich an den 6 Schritten wie sie von Riedelbauch und Laux (2011, S. 186 ff) beschrieben werden. In Anhang C.2 finden sich weitere Informationen zum multiperspektivischen

Feedback, seiner Auswertung und Rückmeldung. Hier soll eine kurze Darstellung der Ergebnisse genügen, die zur Definition weiterer Ziele beigetragen haben, die sich potentiell für einen Humor-Einsatz eignen. Ausführlich finden sich die Ergebnisse für jeden Teilnehmer ebenso in Anhang A.1 bis Anhang A.3. Da auch die Evaluation des multiperspektivischen Feedbacks keinen Beitrag zur Fragestellung dieser Arbeit leistet, wurde sie in den Anhang ausgegliedert.

Rückmeldung des multiperspektivischen Feedbacks Herr Steiger

Herr Steiger möchte die Möglichkeit des multiperspektivischen Feedbacks gerne wahrnehmen. Mit einem solchen kann das Coaching-Thema *Wie sehen mich meine Mitarbeiter*? bearbeitet werden. Da er erst seit kurzen in seiner Führungsposition ist, legt er besonders Wert auf das Feedback seiner Kollegen und seines Vorgesetzten. Die potentiell feedbackgebenden Mitarbeiter werden so gewählt, dass sie Herrn Steiger schon länger kennen und viel Kontakt zu ihm haben. Rückmeldungen gehen von 14 Feedbackgebern beim Coach per Post ein. Davon sind fünf von Kollegen, eine vom Vorgesetzten und acht von Mitarbeitern. Die Ergebnisse werden Herrn Steiger in der vierten Coaching-Sitzung rückgemeldet.

Für die *geschlossenen Fragen* ergibt sich durchwegs ein recht positives Bild. Insbesondere der Vorgesetzte schätzt Herrn Steiger sehr positiv ein. Herrn Steigers Selbsteinschätzung ist in der Regel niedriger als die Einschätzung der Feedbackgeber. Leichtes Verbesserungspotential sehen Mitarbeiter und Vorgesetzter in der Dimension Führungsmotivation. Mitarbeiter und Kollegen beschreiben ihn als etwas zu gewissenhaft. In der Dimension Sensitivität findet sich bei Mitarbeitern und Vorgesetzten ein leichter Verbesserungswunsch, ebenso wie in der Dimension Teamorientierung, die auch die Kollegen als leicht ausbaufähig bewerten. Die Mitarbeiter scheinen sich darüber hinaus eine durchsetzungsstärkere Führungskraft zu wünschen. Alle Feedbackgeber halten ihn für sehr belastbar und selbstbewusst. Er selbst schätzt sein Selbstbewusstsein als ausbaufähig ein. Herr Steiger leitet aus der Rückmeldung der geschlossenen Fragen ab, dass insbesondere Durchsetzungsstärke und Harmoniebedürfnis Coaching-Themen für ihn sind. Darunter fällt auch das Nein-Sagen lernen. Zum Thema Sensitivität möchte er lernen, wie er die Bedürfnisse anderer besser erkennen kann.

Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in *den offenen Fragen* wieder. Hier können die Feedbackgeber viele Stärken von Herrn Steiger benennen. Verbesserungen wünschen sie sich hinsichtlich der Führungs- und Durchsetzungsstärke sowie der Reduktion der Gewissenhaftigkeit. Insgesamt werden aus dem multiperspektivischen Feedback weitere Coaching-Themen abgeleitet, nämlich *Durchsetzungsstärke, Harmoniebedürfnis* (Nein-Sagen lernen) und *Sensitivität* (die Bedürfnisse anderer besser erkennen).

Rückmeldung des multiperspektivischen Feedbacks Herr Welter

Ein Anliegen im Coaching für Herrn Welter war das multiperspektivische Feedback mit dem Ziel, eine *Außensicht auf sich zu bekommen und Änderungsbedarf abzuleiten*. Als Feedbackgeber wählt Herr Welter seine direkten Mitarbeiter und Kollegen. Diese sind zahlenmäßig zwar gering, aber die Aussage des Feedbacks ist so besser interpretierbar. Rückmeldungen gehen von 6 Feedbackgebern beim Coach per Post ein. Davon sind drei von Kollegen, eine vom Vorgesetzten und zwei von Mitarbeitern. Die Ergebnisse werden Herrn Welter in der vierten Coaching-Sitzung rückgemeldet.

Herr Welter erhält insgesamt ein sehr gutes Feedback. Innerhalb der *geschlossenen Fragen* schätzt er sich jedoch generell schlechter ein als seine Feedbackgeber. Verbesserungsmöglichkeiten sehen alle Feedbackgeber in der Gestaltungsmotivation von Herrn Welter, sein Vorgesetzter wünscht sich mehr Führungsmotivation. Kollegen und Mitarbeiter sehen weiterhin Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich der Soziabilität, hier bewerten sie Herrn Welter aktuell höher als für seine Position notwendig wäre. Mehr Durchsetzungsstärke wünschen sich Mitarbeiter und Kollegen von Herrn Welter. Bei den Mitarbeitern findet sich darüber hinaus Ausbaupotential in den Dimensionen Belastbarkeit und Selbstbewusstsein.

Die Rückmeldungen auf die *offenen Fragen* ergänzen dieses Feedback. Herr Welter sei ein freundlicher, ruhiger, gelassener Mensch, der analytisch denkt und offen für Neues ist. Verbesserungspotential beschreiben die Feedbackgeber in seiner Durchsetzungsstärke und damit einhergehend der Reduzierung des Harmoniebedürfnisses. Herr Welter leitet daraus ab, dass er im Coaching gerne noch an dem Thema *Harmoniebedürfnis* und *Konfliktvermeidung* arbeiten wollen würde. Dieses ließe sich in das große Coaching-Thema Führung integrieren.

Rückmeldung des multiperspektivischen Feedbacks Herr Bachmann

Ein Thema, an dem Herr Bachmann im Coaching arbeiten wollte, war die *Selbsteinschätzung*. Er will wissen, wie er auf andere wirkt und wie ihn diese einschätzen. Um diesem Ziel näher zu kommen, wird ein multiperspektivisches Feedback durchgeführt. Die potentiell feedbackgebenden Mitarbeiter werden so gewählt, dass sie Herrn Bachmann schon länger kennen und viel Kontakt zu ihm haben. Rückmeldungen gehen von 8 Feedbackgebern beim Coach per Post ein. Davon sind drei von Kollegen, eine vom Vorgesetzten und vier von Mitarbeitern. Die Ergebnisse des multiperspektivischen Feedbacks werden Herrn Bachmann in der dritten Coaching-Sitzung rückgemeldet.

Auch Herr Bachmann erhält ein durchwegs positives Feedback. In den *geschlossenen Fragen* schätzt er sich generell schlechter ein als seine Feedbackgeber. Seine Mitarbeiter halten ihn für etwas zu sehr motiviert seine eigenen Ideen durchzusetzen. Mitarbeiter uns

Kollegen wünschen sich mehr Sensitivität und Rücksichtnahme. Herrn Bachmanns Mitarbeiter sehen außerdem leichtes Verbesserungspotential in den Dimensionen Teamorientierung und Durchsetzungsstärke.

Diese Ergebnisse spiegeln sich in den Antworten auf die *offenen Fragen*. Neben vielen positiven Rückmeldungen beschreiben die Feedbackgeber, dass sie sich mehr Sensibilität wünschen. Insbesondere die Mitarbeiter thematisieren seine direkte Art, die gelegentlich als Unfreundlichkeit interpretiert werden kann. Außerdem solle er mehr darauf achten, mehr Freiräume für Kreativität zu schaffen und Ideen der Mitarbeiter zuzulassen. Als Fazit aus dem multiperspektivischen Feedback möchte Herr Bachmann insbesondere an dem Thema *Sensitivität* arbeiten, er schränkt jedoch ein, dass er es nur sinnvoll findet, wenn es seiner Firma etwas bringt. Er leitet daher die Frage ab, der er sich im Coaching stellen möchte: Wie identifiziere ich die *individuellen Bedürfnisse meiner Mitarbeiter*?

1.1.4 Beantwortung von Fragestellung 1a) Eignung der Coaching-Ziele für den Humor-Einsatz

Um die Eignung der Coaching-Ziele für Humor-Interventionen beurteilen zu können, werden für jeden Teilnehmer das individuelle Humorverständnis mit den Zielen zusammengeführt und ein Plan für die Durchführung des weiteren Coaching-Prozesses erstellt. Dieser Plan kann im Laufe des Coaching-Prozesses weiter angepasst und verfeinert werden. Die konkrete Durchführung findet sich bei der Beschreibung der Methoden in Kapitel II 1.2 und II 1.3.

Coaching-Plan und Humoreignung der Ziele Herr Steiger

Aus den Gesprächen mit Herrn Steiger, seinen Ergebnissen in der Sense of Humor Scale sowie aus der Rückmeldung des multiperspektivischen Feedbacks lässt sich schließen, dass er ein sehr humorvoller Mensch ist, aber noch lernen möchte, diesen für seine neue Führungsrolle adäquat und sinnvoll anzuwenden. Dies ist von seinem Umfeld gewünscht, er war bislang jedoch unsicher, wie sein Humor zu seiner neuen Rolle passt. Vor diesem Hintergrund sind in Tabelle III 1.5 seine Coaching-Ziele aufgelistet, mit möglichen Coaching-Methoden versehen sowie ein möglicher Humoreinsatz zur Bearbeitung des Ziels begründet. Weiterhin findet sich in Tabelle III 1.5 in welcher Sitzung die Bearbeitung stattfinden soll sowie in welchem Kapitel die Durchführung beschrieben wird.

Tab III 1.5: Coaching-Plan inklusive Humoreinsatz für Herrn Steiger

Hauptziel: Führungskompetenzen			
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**	**Kapitel**
„Handwerkszeug" für Führung erlernen			
Konkretisierung im Laufe des Coachings nötig	Einsatz: Integration von Humor in erlebnisaktivierende Methoden. Begründung: Hier bietet es sich an, an das Humorverständnis des Teilnehmers anzuknüpfen. Gerade in Beziehungspflege, Auflockerung und Stressbewältigung nutzt er ihn laut eigenen Angaben schon. Eine Übertragung auf konkrete Führungssituationen könnte sich eignen.	5-7	1.3.3
Erlebnisaktivierende Methoden geeignet			
Was ist mein Führungsstil?			
Wunderfrage	Einsatz: Psychoedukation „Führen mit Humor" & Humorintegration in die persönlichen Führungsleitlinien Begründung: Herr Steiger setzt bereits Humor im Berufsalltag ein. Um ihn auch in Führungssituationen einsetzen zu können, erfolgt eine Psychoedukation. Diese soll ihn zunächst über Führung mit Humor informieren. Im nächsten Schritt soll er sich überlegen, was davon für ihn in seinen persönlichen Führungsleitlinien eine Rolle spielt. Diese können nach dem multiperspektivischen Feedback angepasst werden. Übungen für die Umsetzung erfolgen dann in weiteren Sitzungen.	3	-*
Psychoedukation Transformationaler Führungsstil und Full Range of Leadership			
Rückmeldung MLQ			
Definition eigener Führungsleitlinien			
Wie sehen mich meine MA in meiner neuen Führungsrolle?			
Multiperspektivisches Feedback	Einsatz: Offene Fragen im multiperspektivischen Feedback zu Humor. Begründung: Herr Steiger möchte erfahren, wie andere seinen Humoreinsatz bisher beurteilen und was sie sich diesbezüglich von ihm wünschen würden.	4	1.1.3.

Ziel: Wie können Teamsitzungen zielgerichtet geleitet werden?			
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**	**Kapitel**
Konkretisierung im Laufe des Coachings nötig	Einsatz: Humor in „verfahrenen" Situationen in Meetings & zur Auflockerung Begründung: Herr Steiger schreibt Humor einen Nutzen für beide Punkte zu. Übungen für einen adäquaten Einsatz könnten sinnvoll sein.	6 & 8	1.3.2
Methoden zur Strukturierung von Sitzungen (bspw. 6 Hüte)			

* Für Fragestellung irrelevant

Tab. III 1.5: Coaching-Plan inklusive Humoreinsatz für Herrn Steiger (Fortsetzung)

Ziel: Innovativer/ kreativer werden			
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**	**Kapitel**
Ein Kreativitäts-workshop über 1 ½ Tage	Einsatz: Kreatives Teamklima erzeugen mit Humor & Kreative Denkprozesse anstoßen durch Humor Begründung: Den auflockernden Effekt von Humor, durch den Probleme besser zu lösen sind, beschreibt Herr Steiger selbst. Da er offen ist neue Techniken kennenzulernen, könnte er auch gegenüber Kreativitätstechniken aufgeschlossen sein, die mit Humor arbeiten.	Extra Work-shop	1.2.4.2

Ziel: Work-Balancing – Wie komme ich von der Aufgabenmenge weg zu Führungsaufgaben?			
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**	**Kapitel**
Nein-Sagen-Lernen Zeitmanagement	Einsatz: Hier sollte ein Humoreinsatz sensibel gestaltet sein. Begründung: Herr Steiger möchte zusätzliche Aufgaben deutlich von sich weisen. Er selbst beschreibt die Gefahr der „Verschleierung“ durch Humor. Des Weiteren könnte die Gefahr bestehen, dass er durch den Humor seine viel zu hohe Arbeitszeit auf die leichte Schulter nimmt.	5 & 9	1.3.3.2

Coaching-Plan und Humoreignung der Ziele Herr Welter

Die Gespräche mit Herrn Welter über sein Humorverständnis, die Ergebnisse der Sense of Humor Scale sowie die Rückmeldung des Fremdbildes aus dem multiperspektivischen Feedback lassen darauf schließen, dass Herr Welter ein humorvoller Mensch ist. Dabei konsumiert er ihn lieber, als selbst Witze zu erzählen. Er ist generell eher ruhig und zurückhaltend, daher scheint es nicht sinnvoll, ihn zum expressiven Witze-Erzähler machen zu wollen. Er könnte aber beispielsweise durch leichte Spitzfindigkeiten eine Art finden, wie er Humor in der Interaktion einsetzen kann. Für die Bearbeitung seiner einzelnen Coaching-Ziele bietet es sich durchaus an, gelegentlich mit Humor-Elementen zu arbeiten. Wie dies im Einzelnen geplant ist, ist Tabelle III 1.6 zu entnehmen. Hier finden sich neben Zuordnungen von Zielen zu Interventionen und Humoreinsatz auch die Sitzung, in der das jeweilige Ziel bearbeitet werden soll, sowie das Kapitel, in dem die Durchführung beschrieben wird.

Tab III 1.6: Coaching-Plan inklusive Humoreinsatz Herr Welter

Ziel: Zeitmanagement Arbeitszeit verkürzen, Struktur ins eigene Arbeiten bringen			
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**	**Kapitel**
Psychoedukation zu Zeitmanagement	Ein Humoreinsatz scheint außer zur Herstellung einer angenehmen Coaching-Atmosphäre nicht sinnvoll.	3	-*
Übungen zur Bestimmung persönlicher Werte			
Festlegung beruflicher Ziele			
Identifizierung von Zeitfressern			
Passung von Werten und Zielen zum Tagesplan (Visualisierung)			
ABCDE-Methode			

Ziel: Außensicht auf sich selbst bekommen, Änderungsbedarf ableiten			
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**	**Kapitel**
Multiperspektivisches Feedback	Einsatz: Offene Fragen im multiperspektivischen Feedback zu Humor. Begründung: Der CT möchte erfahren, wie andere seinen Humoreinsatz bisher beurteilen und was sie sich diesbezüglich von ihm wünschen würden.	4	1.1.3.
Regelmäßiges Feedback des Coachs			

Ziel: Kreativitätstechniken kennenlernen			
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**	**Kapitel**
Ein Kreativitätsworkshop über 1 ½ Tage	Einsatz: Herstellen einer kreativen Atmosphäre mit Humor & Kreativitätstechniken mit Humor Begründung: Zwar denkt Herr Welter, dass mit Humor nur revolutionäre Innovationen entstehen können. Den Wert von Humor für Innovation hat er aber für sich erkannt. Mit den entsprechenden Techniken könnte er lernen, Humor auch für einfachere kreative Aufgaben einzusetzen.	Extra-Workshop	1.2.4.2

* Für Fragestellung irrelevant

Tab. III 1.6: Coaching-Plan inklusive Humoreinsatz Herr Welter (Fortsetzung)

Ziele: Meetings zielorientiert und strukturiert leiten Entscheidungen konsequent vertreten			
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**	**Kapitel**
Interindividuelle erlebnisaktivierende Methoden Rollenspiel	Einsatz: Integration von Humor in erlebnisaktivierende Methoden & Humor für durchsetzungsstarke Gesprächsführung Begründung: Es könnte Herrn Welter durchaus schwerfallen, Humor zur Gesprächsführung einzusetzen, da er von sich selbst behauptet eher wenig schlagfertig zu sein. Vielleicht sind konkrete Handlungsanweisungen, die beispielsweise bei einem Rollenspiel mit Videofeedback erarbeitet werden für ihn besser umzusetzen und damit hilfreicher.	5 & 6	-*

Ziel: Burnout Prävention für sich selbst & Mitarbeiter			
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**	**Kapitel**
Psychoedukation zu Stressbewältigung Psychoedukation zu Burnout Übung(en) zur Stressbewältigung	Einsatz: Stressbewältigung: Umdeuten mit den Humor-Strategien & Lösungsfindung für problemorientierte Stressbewältigung mit den Humor-Strategien Begründung: Herr Welter beschreibt, dass Humor ihm hilft, gerade in stressigen Situationen das Wesentliche im Auge zu behalten. Mit dem sogenannten „David und Goliath"-Humor erläutert er schon eine Möglichkeit, wie Stressbewältigung mit Humor für ihn auch unter Zeitdruck und in Stresssituationen funktioniert. Mit den Humor-Strategien erhält er weitere Anregungen zur Uminterpretation. Darüber hinaus können diese Strategien auch helfen eine Problemlösung zu erarbeiten. Ob die Strategien zur emotions- oder problemfokussierten Stressbewältigung genutzt werden, hängt von den Handlungsoptionen in der Stresssituation ab.	7	1.2.3.2

Coaching-Plan und Humoreignung der Ziele von Herrn Bachmann

Herr Bachmann ist bereits ein sehr humorvoller Mensch und setzt im zwischenmenschlichen Bereich sehr gerne Humor ein. Dies wurde in diversen Gesprächen und aus den Ergebnissen im SHS und multiperspektivischen Feedback deutlich. Im Fremdbild zeigte sich aber auch,

* Entscheidung gegen Humoreinsatz im Coaching-Prozess

dass er seinen Humoreinsatz gelegentlich der Situation oder den anwesenden Personen gegenüber sensibler wählen könnte. Dies ist ihm selbst bewusst und er möchte im Coaching einen angebrachteren Humoreinsatz erlernen. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, ihm zu zeigen, wie er Humor für sich selbst als Ressource beispielsweise in Stresssituationen nutzen kann. Für die Bearbeitung seiner Ziele bedeutet das für den Coach, selbst auf einen sensiblen Humoreinsatz zu achten und ihm bei möglicher Grenzüberschreitung direktes Feedback zu geben. Welches Ziel mit welchen Methoden bearbeitet werden soll und wo welche Form des Humor-Einsatzes sinnvoll erscheint, enthält Tabelle III 1.7. Dort findet sich weiterhin, in welcher Sitzung welche Ziele im Mittelpunkt stehen sollen und in welchem Kapitel dies in der Umsetzung beschrieben wird.

Tab III 1.7: Coaching-Plan inklusive Humor-Einsatz Herr Bachmann

Ziel: Innovationsvoraussetzungen			
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**	**Kapitel**
Psychoedukation zu Innovation Intraindividuelle erlebnisaktivierende Methode Innovationsworkshop	Einsatz in Einzelsitzungen: Psychoedukation: Humor und Innovation & Inneres Team: Inneres Teammitglied mit Humor Einsatz im Innovationsworkshop: Kreatives Teamklima erzeugen mit Humor & Kreative Denkprozesse anstoßen durch Humor Begründung: Für Herrn Bachmann scheint Humor bereits ein Mittel zu sein, das er zu Innovationszwecken anwendet. Gut wäre hier herauszufinden, an welchen Stellen und auf welcher Art und Weise er sich vielleicht selbst im Weg steht, um einen reibungslosen Ablauf des Innovationsprozesses zu garantieren. Wenn es ein Inneres Humor-Mitglied gibt, könnte dieses vielleicht auf die eine oder andere Art hilfreich sein, diese Blockaden zu lösen. Dieses Thema kann auch mit dem Coaching-Ziel Ungeduld verbunden werden. Im Workshop könnte Herr Bachmann darüber hinaus lernen, wie er eine kreative Atmosphäre mit Humor erzeugen kann.	4-5 + extra Workshop	1.3.3.1 1.2.4.2

Ziel: Selbsteinschätzung (wie wirke ich auf andere)			
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**	**Kapitel**
Multiperspektivisches Feedback Regelmäßiges Feedback vom Coach	Einsatz: Offene Fragen im multiperspektivischen Feedback zu Humor. Begründung: Herr Bachmann möchte wissen, wie sein Humor, den er durchaus schon einsetzt, bei seinen Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetztem ankommt.	3	1.1.3.

Tab. III 1.7: Coaching-Plan inklusive Humor-Einsatz Herr Bachmann (Fortsetzung)

Ziel: Frühwarnzeichen von Stress und Burnout erkennen und gegenwirken			
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**	**Kapitel**
Psychoedukation zu Burnout Psychoedukation zu Stressbewältigung Übungen zur Stressbewältigung	Einsatz: Stressbewältigung: Umdeuten mit den Humor-Strategien & Lösungsfindung für problemorientierte Stressbewältigung mit den Humor-Strategien Begründung: Zwar beschreibt Herr Bachmann selbst in der ersten Sitzung nicht, dass Humor auch einen stimmungsaufhellenden Einfluss hat. Da er aber generell sehr humorvoll und offen für neue Strategien ist, scheint es sinnvoll ihm diesen Aspekt des Humors näher zu bringen.	7	1.2.3.2

Ziel: Ungeduld – Wie bleibe ich gelassener und wirke souveräner?			
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**	**Kapitel**
Stressbewältigungsstrategien für Gelassenheit und Souveränität	Einsatz: Stressbewältigung: Umdeuten mit den Humor-Strategien & Lösungsfindung für problemorientierte Stressbewältigung mit den Humor-Strategien Begründung: Dieses Ziel wird zum einen mit der Innovationsthematik verbunden aber auch Thema der Sitzung zu Stressbewältigung sein.	6 & 7	1.3.3.4 1.2.3.2

Ziel: Führung – Mitarbeiter fordern und fördern			
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**	**Kapitel**
Interindividuelle erlebnisaktivierende Methode Rollenspiel	Einsatz: Integration von Humor in eine erlebnisaktivierende Methode & Humor für durchsetzungsstarke Gesprächsführung Begründung: Herr Bachmann beschreibt selbst, dass er Humor dazu verwendet ein gutes Verhältnis zu seinen Mitarbeitern herzustellen. Allerdings wird im multiperspektivischen Feedback auch vor einer Übertreibung gewarnt. Insofern ist hier relevant, Herrn Bachmann weitere Strategien neben dem Humor an die Hand zu geben.	6	1.3.3.4

1.2 Methoden zur Humor-Intervention

Dieses Kapitel widmet sich Fragestellung 1b) zum Einsatz der Humor-Elemente im Coaching. Diese beinhalten ein Humor-Training, humorvolle Einstiegsübungen für jede Sitzung, eine Coaching-Sitzung mit den Humor-Strategien sowie eine Einheit zu Humor und

Kreativität. In diesem Kapitel sollen zunächst konzeptionell die einzelnen Methoden beschrieben werden, um dann im Anschluss direkt in ihrer Umsetzbarkeit dargestellt zu werden. Die Interventionen erhalten jeweils ein eigenes Kapitel. So enthält Kapitel 1.2.1 das Humor-Training, seine Umsetzung und Evaluation mit den Einzelfällen, Kapitel 1.2.2 die humorvollen Einstiegsübungen, ihre Anwendung und Wirkung nach Meinung der Teilnehmer sowie Kapitel 1.2.3 die Humor-Strategien inklusive Möglichkeiten ihrer Anwendung im zwischenmenschlichen Bereich sowie im Stressbewältigungskontext und die Bewertung der Teilnehmer. Zum Schluss soll noch die Verknüpfung von Humor und Kreativität in einem Workshop sowie in einer Coaching-Sitzung methodisch und in der Umsetzung und Evaluation beschrieben werden (Kap. 1.2.4). Am Ende jedes Kapitels zu den einzelnen Methoden finden sich eine Zusammenfassung der Wirkung und Durchführbarkeit sowie ein Fazit für die jeweilige Methode. Der eilige Leser lese bitte stets das Unterkapitel vier des jeweiligen Abschnitts.

1.2.1 Humor-Training

1.2.1.1 Beschreibung und Hintergrund der Methode

Das Humor-Training orientiert sich an McGhee (2010) “Humor as Survival Training for a Stressed-Out World: The 7 Humor Habits Program”. Zum Zeitpunkt der Coachings lag der Autorin noch kein übersetztes und kulturell angepasstes Manual zu diesem Training vor. Aus diesem Grund entstand eine modifizierte Version, die sich im Wesentlichen an diesem Programm orientiert. Auf das im Original vorhandene Kapitel zu „Humor in der Kindheit“ wurde ganz verzichtet, um die Abgrenzung von Coaching und Therapie deutlich zu wahren. Das Kapitel „Laut und herzlich lachen“ wurde in die anderen Kapitel integriert. So entstand ein Training mit sechs aufeinander aufbauenden Kapiteln (siehe Anhang B.2).

In Vorarbeiten von Wrensch (2012) wurde deutlich, dass Coaching-Teilnehmern der spontane Umgang mit Humor für die Intervention in nur einer Coaching-Sitzung recht schwer fiel. Aus diesem Grund ist in dieser Konzeption das Humor-Training vorgesehen, um die Teilnehmer sowohl auf den Einsatz im Coaching als auch im Berufsalltag vorzubereiten. Daher soll das Training die Teilnehmer dazu anhalten, ihren eigenen Humor zu reflektieren, zu beobachten, wie sie ihn bereits im Alltag einsetzen sowie mit kleinen Übungen Humor als Ressource ausbauen. Dazu gibt es in jedem Kapitel Abschnitte mit Aufgaben zur Selbstreflexion, zur Selbstbeobachtung und zur Umsetzung („Praktischer Humor“). Eingeleitet werden sie jeweils mit einem Zitat, das zum Thema passt und einem kurzen Text, wofür das Kapitel dient. Zusätzlich dienen die gemeinsamen Reflektionen des Humor-Trainings der Erstellung der subjektiven Humor-Theorien der Teilnehmer.

Folgende sechs Kapitel – hier jeweils mit der kurzen Beschreibung und Zielstellung versehen – bearbeiten die Coaching-Teilnehmer jeweils zwischen den Sitzungen:

1. Den eigenen Sinn für Humor kennenlernen

Zwei Ziele sollen im ersten Kapitel verfolgt werden. Das erste ist, sich mit mehr Humor zu umgeben. Dies bildet die Basis für alle späteren Kapitel. Das zweite Ziel dient dem besseren Verständnis des eigenen Humors. So kann der Teilnehmer später seinen eigenen individuellen Humor weiterentwickeln und produktiv anwenden. Schließlich geht es darum, was ihm persönlich liegt und gefällt.

2. Die Produktivität einer spielerischen Einstellung und Atmosphäre entdecken

Eine spielerische Einstellung bietet die Grundlage für Kreativität und Humor. Nur wenn man sich erlaubt, die Dinge mal unter einem kindlichen, spielerischen Blickwinkel zu betrachten, ist man auch in der Lage ihre alternativen Betrachtungsweisen zu sehen, und kann so zu neuen Lösungen kommen. Darüber hinaus kann man mit einer spielerischen Atmosphäre mehr Spaß bei eintönigen Aufgaben haben. Das bedeutet natürlich nicht, dass man wichtige Dinge, wie seine Arbeit, nicht ernst nimmt. Es geht darum zu lernen, in welchen Situationen man mit einer spielerischen Einstellung weiterkommt.

3. Einen eigenen verbalen Humor entwickeln

Menschen, die positiven, verbalen Humor produzieren und damit Menschen zum Lachen bringen, sind gerne gesehen. Wenn man Witze zu erzählen und eigenen verbalen Humor zu produzieren lernt, kann man darüber hinaus auch die eigene Kommunikations- und Konfliktfähigkeiten trainieren. Die Fähigkeit Witze zu erzählen basiert darauf, gute Geschichten erzählen zu können und damit den Zuhörer zu fesseln. Humorvolle Reden beispielsweise bleiben länger im Gedächtnis als trockene Vorträge. Humorvolle Kommunikation im richtigen Moment kann Spannungen lösen und Konflikte entspannen. Wichtig dabei ist, immer den Kontext zu berücksichtigen und sich zu fragen, wann Humor oder ein Witz angebracht sind und wann nicht. Hier werden weiterhin die Regeln für Witze-Erzählen dargestellt. Sie sollen als Orientierung dienen.

4. Humor im Alltag entdecken

Über den verbalen Humor hinaus lassen sich im Alltag weiter Formen von Humor, wie beispielsweise die Situationskomik, entdecken. Oft nimmt man diese Situationen nicht mehr wahr, weil man mit wichtigeren Dingen beschäftigt ist. Ziel dieses Abschnitts ist es nun, die Aufmerksamkeit wieder auf die Absurdität und Komik des Alltags zu lenken.

Menschen mit einer humorvollen Perspektive auf die Welt haben die Fähigkeit schnell zwischen einer spielerischen und einer ernsten Perspektive zu wechseln. Außerdem haben Sie oft ungewöhnlichere Assoziationen zu Dingen und Ereignissen. Diese Perspektive kann

also eine Basis für Kreativität und Flexibilität sein. Durch das Erlernen einer humorvollen Perspektive in stressfreien Situationen, kann man auch in belastenden Situationen Dinge leichter nehmen oder humorvoll interpretieren.

5. Sich selbst nicht zu ernst nehmen und über sich selbst lachen lernen

Sich selbst nicht zu ernst zu nehmen bedeutet nicht, dass man die eigenen Bedürfnisse und Wünsche nicht ernst nimmt. Es heißt vielmehr, über eigene kleine Fehler und Unpässlichkeiten lachen zu können. Man erkennt, dass man nicht das Zentrum des Universums ist. Außerdem sieht man seine Sicht der Dinge nur als eine mögliche an. Wichtig dabei ist aber: Bei der Übertreibung im Witz über sich selbst, wirkt man eher unsicher als selbstbewusst. Zu beachten ist auch, dass man sich über eigene Fehler lustig macht, nicht über sich selbst. Für diesen Abschnitt gelten zwei Devisen:

1. Selbstachtung wahren!
2. Nobody is perfect!

6. Humor in Stresssituationen entdecken

Am schwierigsten fällt es, Humor in akuten Stresssituationen zur Stressreduktion einzusetzen. In den Abschnitten zuvor wurden sozusagen die Basisfähigkeiten für die Paradediszplin „Stressbewältigung mit Humor“ gelernt.

Wie wirkt Humor auf Stress? Es kann von zwei Effekten ausgegangen werden. Zum einen beeinflusst Humor die Sichtweise auf Ereignisse. Ein humorvoller Mensch bewertet ein Ereignis, das ein weniger humorvoller Mensch als stressig interpretiert, gar nicht erst als belastend. Humorvolle Menschen haben also von vornherein weniger Stress. Zum anderen kann Humor helfen akuten Stress zu überwinden, denn Humor erzeugt eine positive Stimmung. Es geht nun darum, ihn einsetzen zu lernen, um wieder in eine solche Stimmung zu gelangen.

Dabei ist es weniger zielführend sich zu fragen, was an der belastenden Situation lustig ist. Die Antwort wird zumeist „gar nichts“ sein. Daher ist es wichtig zu unterscheiden: Die Situation als solche ist ernst zu nehmen, Stress kann ein Warnsignal sein und in kleineren Dosen zu höheren Leistungen beflügeln. Dennoch sollte man nicht außer Acht lassen, dass man trotz Stress über die kleinen Dinge in der stressigen Situation lachen kann, und so zu einer positiven Stimmung und damit einem produktiven Stresslevel zurückfindet.

Durchführung im Coaching:

Die Coaching-Teilnehmer sollen jeweils ein Kapitel des Humor-Trainings zwischen den Sitzungen als Hausaufgaben bearbeiten. Das entsprechende Kapitel wird am Ende der jeweiligen Sitzung vorbereitet und am Anfang der nächsten Sitzung besprochen. Der Humor-Einstieg wird jeweils so gewählt, dass er zum Kapitel passt. Die dabei eingesetzten Methoden finden sich im nächsten Kapitel.

1.2.1.2 Anwendung und Ergebnisse im Coaching

Die jeweiligen Aufgaben im Humor-Workbook werden immer am Anfang der darauffolgenden Sitzung besprochen. Dieses Gespräch wird aufgezeichnet, transkribiert und ausgewertet. Im Folgenden werden die Erkenntnisse und Ergebnisse jedes Teilnehmers dargestellt. Das Workbook selbst liegt nicht als Datenmaterial vor, da es für die Teilnehmer persönlich gedacht ist und sie dort ehrlich reflektieren sollen, auch Dinge, die sie vielleicht nicht mit dem Coach besprechen wollen.

Das Humor-Training mit Herrn Steiger

Herr Steiger erhält seine erste Humor-Hausaufgabe nach Sitzung drei. Da er sie erst relativ spät erhält, bearbeitet er gleich zwei Kapitel, nämlich das *erste Kapitel „den eigenen Sinn für Humor kennenlernen“* und das *zweite Kapitel „die Produktivität einer spielerischen Einstellung und Atmosphäre kennenlernen“* zwischen Sitzung drei und vier. In Sitzung vier spricht er mit dem Coach über seine Erkenntnisse. Herr Steiger mag die früheren Samstag-Nacht Sendungen mit Olli Dietrich und Esther Schweins. Die neueren Ausstrahlungen mag er allerdings nicht mehr so. Den Humor von Otto findet er gut. Aktuell liest er Eckhardt von Hirschhausen „die Leber wächst mit ihren Aufgaben“, das gefällt ihm sehr gut. Generell mag er eher trockenen Humor. Bei Kollegen, mit denen er lachen kann, hat er beobachtet, dass sie meistens schon älter sind und über eine gewisse Gelassenheit sowie viel Fachwissen verfügen. Gerade im Berufskontext schwierig findet er Witze unter der Gürtellinie. Daher mag er auch keine Comedians, die sich über andere lustig machen. Zum praktischen Humor hat er sich eine Liste an Sit-Coms erstellt, die er sich noch ansehen will. Die ersten hat er bereits angefangen. Eine spielerische Einstellung findet er gut, er denkt, als Techniker braucht man die. Manchmal fühle er sich auch wie ein kleiner Junge, der basteln darf. Daher ist er auch gerne Entwickler, diese Tätigkeit vermisst er aktuell etwas. Aufhören spielerisch zu sein, sollte man dann, wenn es in die Produktumsetzung geht. Als praktischen Humor hat er sein Workbook verziert und mit einem Kinderfoto von sich versehen.

Zwischen Sitzung vier und fünf bearbeitet Herr Steiger *Kapitel 3 „einen eigenen verbalen Humor entwickeln“*. Ihm fällt es generell schwer Witze zu erzählen, weil er sie sich nicht merken kann und dann die Pointe vergisst. Er mag Wortspiele, Witze und Metaphern. Erstere fallen ihm auch relativ leicht, er setzt sie auch häufig ein. Witze erzählt er selber nie, hört aber gerne welche. Notiert hat er sich zwei Witze, die ihm seine Nichten erzählt haben. Beide sind nach einem Frage- unerwartete Antwort- Schema.

Das *vierte Kapitel „Humor im Alltag entdecken*“ bespricht Herr Steiger in Sitzung sechs mit dem Coach. Er hat sich viele Gedanken gemacht, aber wenig notiert. Ihm fiel schwer zu bestimmen, wie Komiker die Welt sehen, da er nicht in sie hineinsehen kann. Er hat auch mehrere Beispiele zur humorvollen Situationen im Alltag gesammelt, die, die er erzählt, arbeiten mit humorvollen Metaphern zur Veranschaulichung.

Im *fünften Kapitel „sich selbst nicht zu ernst nehmen und über sich selbst lachen lernen"* findet sich Herr Steiger gut wieder. Er musste mehr reflektieren und nachdenken als bei den Kapiteln davor, konnte aber doch alles für sich beantworten und erzählt von einem Beispiel, als er sich verfahren und den Weg zu einem Termin nicht gefunden hatte. Hier konnte er nach ein paar Minuten über sich lachen und dachte „Typisch, Herr Steiger!". Daraufhin erzählt er noch weitere Anekdoten, wo er sich erst geärgert hat, dann aber über sich selbst lachen konnte.

Das *letzte Kapitel „Humor in Stresssituationen entdecken*" wird in Sitzung acht besprochen. Herr Steiger erzählt, dass dieses Kapitel das schwierigste für ihn war. Die vorherigen Kapitel konnte er intuitiv beantworten. Gerade in stressigen Situationen sei es aber schwierig, das Humorvolle zu sehen. Für ihn war es durchaus sehr sinnvoll darüber nachzudenken, denn er findet es in der aktuell schwierigen Situation wichtig auch mit Humor reagieren zu können und so für Auflockerung zu sorgen. Dennoch hat er Bedenken, dass gerade in Stresssituationen Kollegen denken könnten, er nehme die Situation nicht ernst, wenn er zu viele Witze mache.

Das Humor-Training mit Herrn Welter

Herr Welter erhält das *erste Kapitel* im Humor-Workbook *„den eigenen Sinn für Humor kennenlernen*" am Ende der zweiten Sitzung. In der dritten Sitzung berichtet er dem Coach, dass er noch keine Zeit hatte, sich die Aufgaben anzusehen. Er erhält am Ende dieser Sitzung das zweite Kapitel *„die Produktivität einer spielerischen Einstellung und Atmosphäre kennenlernen".* Auch dieses Kapitel bearbeitet er aus Zeitgründen nicht vor der vierten Sitzung. Der Coach erläutert ihm daraufhin, dass es sich natürlich nur um ein Angebot handelt, es aber letztlich dazu dienen soll, dass er weniger Zeitdruck spürt und er nur davon profitieren kann, wenn er sich die Zeit nimmt.

Daraufhin erhält er das *dritte Kapitel „einen eigenen verbalen Humor entwickeln".* In Sitzung fünf berichtet er, dass er sich die Kapitel mal durchgelesen habe, aber nichts notiert oder bearbeitet hätte. Zu Kapitel drei erläutert er, dass er Witze gerne höre und darüber lache, aber selber ein schlechter Witze-Erzähler sei.

In Sitzung sechs wird das vierte Kapitel *„Humor im Alltag entdecken*" besprochen. Auch dieses Kapitel hat Herr Welter im Kopf bearbeitet. Er beschreibt, dass eine humorvolle Sichtweise hilfreich sein könne und führt hier eine Metapher von Asterix und Obelix gegen die Römer für seine und die Konkurrenzfirmen auf. Er meint, dass in solchen Situationen auch schwarzer Humor hilfreich sein könne. Situationskomik würde ihm öfter begegnen, er findet es aber schwierig das humorvoll nachzuerzählen. Auf Dienstreisen im asiatischen Ausland würden durch Zeichensprache und Verständigungsproblemen oft lustige Situationen entstehen.

Das fünfte Kapitel „sich selbst nicht zu ernst nehmen und über sich selbst lachen lernen" erledigt Herr Welter aus Zeitgründen nicht vor der siebten Sitzung. In dieser erhält er

dann auch das letzte Kapitel „Humor in Stresssituationen entdecken“. In der letzten Sitzung erläutert er, dass er es aus Zeitgründen nur überflogen hat. Er hat sich aber generell Gedanken über die letzten beiden Kapitel gemacht. Dabei ist er zu dem Schluss gekommen, dass es sich immer um einen Balance-Akt handelt zwischen die Aufgabe Ins-Lächerlicher-Ziehen und Anregen zu Kreativität mit Humor. Hilfreich ist ein gewisses Alter oder ein Standing im Kollegenkreis.

Das Humor-Training mit Herrn Bachmann

In Sitzung zwei erhält Herr Bachmann das erste Kapitel des Workbooks „*den eigenen Sinn für Humor kennenlernen*“. Seine Antworten bespricht er am Anfang der dritten Sitzung mit seinem Coach. Er empfand es als ungewöhnlich sich mit seinem Humor auseinanderzusetzen. Bevorzugen würde er aber Humor, in dem etwas unerwartet Logisches vorkommt, der aus dem Leben gegriffen ist und Über- oder Untertreibung enthält. Im Fernsehen bevorzugt er eher Sendungen, in denen Humor spontan aber trotzdem anspruchsvoll ist, wie die „Schillerstraße“ oder „Genial daneben“. Als Comedians bevorzugt er Hirschhausen und Heinz Erhardt, er nennt aber auch seine Kinder. Mit Willy Astor und Mario Barth kann er weniger anfangen. Außerdem kann er nicht über britischen Humor, Humor über Randgruppen oder Menschen mit Behinderungen lachen. Situationen in denen er lachen kann, bedürfen einer gelösten Stimmung in der wenig Anspannung vorherrscht. Nicht lachen kann er auf Trauerfeiern und früh am Morgen. Er selbst arbeitet gerne mit Über- oder Untertreibung und Provokationen, mit denen er die Menschen aus der Reserve locken will. Von den praktischen Übungen hat er noch keine bearbeitet.

In der vierten Sitzung gibt Herr Bachmann an, das Kapitel „*die Produktivität einer spielerischen Einstellung und Atmosphäre kennenlernen*“ direkt im Anschluss an die Sitzung gemacht zu haben. Für ihn sollte das Leben als Spiel gesehen werden, da man so Abstand gewinnen kann, um die Übersicht zu behalten. Wenn man immer von Aufgabe zu Aufgabe hetzt, verliert man Überblick und die Leichtigkeit, die einem ein spielerischer Ansatz bringen kann. Zu viel Spiel kann aber auch dazu führen, dass man nicht ernst genommen wird oder den „Roten Faden“ nicht verfolgen kann. Spiel und Arbeit sind für Herrn Bachmann vereinbar, man darf weder sich noch die Arbeit zu ernst nehmen. Nimmt man die Arbeit zu ernst, führt das zu Überstunden. Sich selbst zu ernst zu nehmen, führt zu Selbstüberschätzung. Spielerisch ist er besonders mit seinen Kindern. Sie sind auch die spielerischsten Menschen in seinem Umfeld. Er nutzt gerne einen spielerischen Ansatz, um zu ungewöhnlicheren Ideen zu gelangen und damit zu Innovationen. Herr Bachmann sieht den spielerischen Ansatz auch in der Musik, er möchte am Klavier Jazzmusik machen. Von den Übungen des praktischen Humors hat er zwar keine gemacht, er habe aber sowieso ein Bild von seinem E-Piano als Bildschirmhintergrund. Das erinnere ihn auch immer daran, das Spielerische nicht zu vergessen.

Das *dritte Kapitel „einen eigenen verbalen Humor entwickeln*“ hat Herr Bachmann auch wieder direkt im Anschluss an die vierte Sitzung bearbeitet. In der fünften Sitzung beschreibt er, dass die Unterschiede zwischen guten und schlechten Witzen in Rhetorik, Gestik und Mimik liegen. Wortspiele und Witze findet Herr Bachmann wichtig, um Distanz abzubauen und menschliche Beziehungen aufzubauen. Humor kann auch für bessere Geschäftsbeziehungen oder in Preisverhandlungen von Vorteil sein. Unangebracht sind Witze und Wortspiele, wenn man sich noch nicht richtig kennt, oder Menschen aus anderen Kulturen gegenübersteht (Japaner). Herr Bachmann verwendet gerne Situationskomik, die er auch gerne anwendet. Er bevorzugt Wortspiele, die leicht angriffslustig sind, um Reaktionen und Stellungnahmen des Gegenübers auszulösen. Er hat Chefwitze für sich entdeckt, um über sich selbst zu lachen. Woraufhin er auch zwei Chef-Witze erzählt.

In der sechsten Sitzung spricht der Coach mit Herrn Bachmann über seine Erkenntnisse aus dem *vierten Kapitel „Humor im Alltag entdecken“*. Er übernimmt regelmäßig eine humorvolle Perspektive im Leben. Außerdem versucht er, jeden Tag mit einem Scherz mit den Kollegen zu beginnen, oder die Sekretärin mit einem lockeren Spruch am Morgen aufzuheitern. Herr Bachmann sieht eine Verbindung zwischen Humor und der Ideenfindung darin, dass sich die Prozesse sehr ähnlich sind. Daher versucht er, beides zu koppeln: „über die besten Ideen wird anfangs oft gelacht“. Zur Frage, wie Komiker die Welt sehen, hat Herr Bachmann notiert, dass zum Beispiel Loriot und Heinz Erhardt, im „realen Leben“ sehr ernst seien. Er denkt, dass viele Komiker pedantisch und verbissen sind. Allerdings würden sie die Welt mit anderen Augen sehen, mehr Details entdecken und ungewohnte Dinge kombinieren. Herr Bachmann beobachtet den meisten Humor in lockeren Situationen, bevorzugt ihn aber andersherum um angespannte Situationen aufzulockern. Am leichtesten fällt es ihm, mit Personen auf gleicher Hierarchieebene oder Personen, mit denen er vertraut ist, humorvoll zu sein. Zum praktischen Humor erzählt Herr Bachmann, dass er beim Ausstand eines Kollegen eine Rede geschrieben und gehalten hat. Hierfür hat er sich von den Humorübungen und den kreativen Ideen aus dem Coaching inspirieren lassen.

Das *fünfte Kapitel „sich selbst nicht zu ernst nehmen und über sich selbst lachen lernen“* wollte Herr Bachmann erst gar nicht ausfüllen, weil das sowieso seine Lebensphilosophie sei. Über den Zusammenhang von Selbstironie und Selbstbewusstsein denkt er, dass man über sich selbst bei normalen Unzulänglichkeiten (Aussehen, Gewicht) lachen kann und dass das förderlich ist. Man solle Humor aber nicht verwenden, wenn man sein Licht unter den Scheffel stellt oder eigene Fehler kaschieren will. Man sollte sich selbst nicht zu ernst nehmen, seine Arbeit aber schon. Um andere nicht zu verärgern, sollte man dabei Respekt gegenüber Alter und Hierarchie wahren. Herrn Bachmanns Annahme, warum man eher über peinliche Dinge anderer Personen lacht, ist, dass man anderem eher verzeihen kann als sich selbst. Er fragt aber auch nach, wie man sich das psychologisch erklären könnte. Herrn Bachmann fällt es nicht schwer über sich selbst zu lachen, er denkt, dass das unter anderen daran liegt, dass er schon so viel mitgemacht hat. Mit dem Alter würde einem das leichter fallen –

seine Tochter beispielsweise würde noch sehr vieles peinlich finden. Ihm fällt es daher auch nicht schwer Situationen zu nennen, in denen er über sich selbst lachen konnte. Er denkt, dass man sich über Peinlichkeiten wie Schweiß und Transpirieren, die schon in Richtung Ekel gehen, nicht lustig machen sollte. Witze, die über ihn selbst gehen könnten, würden seinen Vor- oder Nachnamen sowie sein Gewicht thematisieren. Sein Gewicht ist auch direkt etwas, dass er nicht an sich mag sowie sein Alter, seine Ungelenkigkeit, die grauen Haare und seine aktuelle Arbeit. Dazu erläutert er, dass sein Großvater die rein verwaltende Tätigkeit einer Führungskraft nicht als Arbeit bezeichnen würde, da er nichts „Produktives" erschafft. Herr Bachmann hat nicht explizit die Aufgabe „Erzählen sie Personen, die sie gut kennen, von ihren Fehlern" bearbeitet, denn er würde das sowieso relativ häufig tun. Er sieht sich sowieso mehr als Generalist, der jede Aufgabe zwar gut machen will, aber nicht pedantisch auf Perfektionismus achtet. Daher fällt es ihm auch nicht schwer, Fehler zuzugeben und gelegentlich darüber zu lachen. Zu Comedians, die sich selbst oder ihr Berufsfeld auf die Schippe nehmen sind ihm Cindy aus Marzahn (Gewicht), Johann König (Sprache), Mario Barth (Männer) und Bernd Stelter (Gewicht) eingefallen. Herrn Bachmann gefällt es aber nicht, wenn das ganze Programm aus dieser Thematik besteht, da es dann schnell langweilig wird.

Zum *letzten Kapitel „Humor in Stresssituationen entdecken*" beschreibt Herr Bachmann in der achten Coaching-Sitzung, dass ihm das noch schwerfalle. Er denke in Stresssituationen oft einfach nicht daran, dass er etwas Auflockerndes sagen, denken oder tun könnte. Er denkt, dass es durchaus sinnvoll ist, Humor in Stresssituationen einzusetzen. Allerdings findet er es schwierig das so zu tun, dass er bei anderen keine Abwehrhaltung provoziert, weil diese das Gefühl haben, er mache sich lustig über sie. Humor kann aber helfen Denkblockaden zu lösen, wenn man in stressigen Zeiten kreativ sein will, da man durch ihn Abstand gewinnen kann. Das müsse er allerdings noch ein bisschen üben. Generell denkt er, gut mit Stress umgehen zu können. Dabei helfe ihm, dass er kein Perfektionist ist und dadurch die Dinge nicht wichtiger nimmt als sie sind. Weiterhin helfen ihm seine Familie und seine Hobbies. Durch sie wird der Beruf nicht zum wichtigsten Lebensinhalt. Er habe im Coaching durch die 6-Hüte von de Bono auch gelernt, verschiedene Perspektiven einzunehmen, das würde ihm helfen auch die positiven Seiten einer schwierigen Situation zu erkennen. Er hat auch überlegt, welche Personen in seinem Umfeld Stress mit Humor bewältigen. Er kenne nur wenige und wisse auch nicht genau, wie die das machen. Er denkt, es liegt auch wieder am Alter, der Erfahrung und damit einhergehend der Gelassenheit.

1.2.1.3 Evaluation des Humor-Trainings

Als Grundlage für die Auswertung der Evaluation dienen die Transkripte der Besprechung des Workbooks in jeder Sitzung sowie die in der Abschluss- und Follow up-Evaluation gestellten Fragen. Hier werden zunächst die Wirkfaktoren jedes Einzelfalls beschrieben, um dann eine allgemeinere Aussage über die Wirkung des Humor-Trainings treffen zu können. Die Wirksamkeit des Trainings für den Einzelfall, könnte man aus der Sense of Humor Scale ableiten. Da aber im Coaching zusätzlich weitere Maßnahmen mit explizitem Humor-Anteil angewendet wurden, kann bei einer möglichen Veränderung nicht nur auf das Humor-Training geschlossen werden.

Wirkung für Herrn Steiger

Herr Steiger hatte Spaß daran, das Humor-Workbook auszufüllen, am Ende des Coachings fragt er nach mehr Kapiteln. Er denkt, dass es sehr ansprechend aufbereitet war. Er wiederholt öfter, dass ihn das Training angeregt hat, mehr über seinen Humor und dessen Einsatz nachzudenken und zu reflektieren. Für ihn war das insofern relevant, da er sich in seiner neuen Führungsrolle noch unsicher war, wie und ob er Humor einsetzen kann. Dabei habe ihm das Training geholfen. Das betont er auch in der Follow-Up-Sitzung. Dort erläutert er zusätzlich, dass für ihn die Erkenntnis relevant war, dass Humor zur Person gehört und nicht zur Position. Daher kann er nur eine gute, authentische Führungskraft sein, wenn er auch seinen Humor einsetzt, da dieser zu ihm gehört. Weiterhin erzählt er, dass er jetzt mehr Humor konsumiert. Effekte davon beschreibt er nur insofern, als dass er jetzt weniger Zeit für andere Hobbies habe. Eine weitere Erkenntnis wäre für ihn gewesen, dass man durch Übung und Reflektion humorvoller werden könne. Er bringt einen Verbesserungsvorschlag an, in einer Übung zur Selbstironie hätte er eine ausführlichere Anleitung gebraucht, als sie im Workbook zu finden war. Insgesamt habe er aber durch das Training seinen Humor ausbauen können.

Fazit des Coachs: Herr Steiger hat das Tagebuch regelmäßig bearbeitet, beim Teil praktischer Humor hat er aber lieber Aufgaben gewählt, bei denen er nicht mit anderen in Interaktion treten muss. Für ihn wären vielleicht weitere Kapitel sinnvoll, die ihn dazu bewegen mehr Verhaltensweisen aktiv auszuprobieren. Dies wurde teilweise im Coaching mit Rollenspielen bearbeitet, allerdings wäre die aktive Übertragung in die Praxis noch sinnvoll gewesen. Besonders relevant war für ihn, zu klären, welche Bedeutung Humor in seiner Führungsrolle haben kann. Durch das Training wurde er angehalten aktiv darüber zu reflektieren.

Wirkfaktoren von Herrn Steiger:

- Selbstreflektion
- Ansprechende Aufbereitung
- Aktive Beschäftigung mit dem Thema resultiert in handlungsrelevanten Erkenntnissen

Wirkung für Herrn Welter

Da Herr Welter das Training nicht bearbeitet hatte, sondern nur gelegentlich durchgelesen hat, können auch nur mit Einschränkung Wirkfaktoren abgeleitet werden. Dennoch nannte er ein paar Aspekte, die hilfreich an dem Humor-Workbook für ihn waren. Primär denkt er, dass es geholfen hat, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, um eine Sensibilisierung zu erreichen. Er würde ab und zu daran denken stressreiche Situationen mit Humor anzugehen. Dies habe er vorher vielleicht schon implizit getan, jetzt würde er es aber aktiv einsetzen. Er hat durch das Training gemerkt, dass ihm Humor Kraft gibt und er dadurch eine humorvollere Sicht auf den Berufsalltag erlangt hat. Besonders gut haben ihm die Zitate gefallen, die er oft auf seine eigene aktuelle Situation übertragen konnte und auch in der Aktion mit anderen verwendet hat. In der Follow-Up-Sitzung resümiert er das Humor-Training als ganz nett. Er stellt aber auch fest, dass er durch das alleinige Durchlesen nicht so viel profitiert hat, wie er es könnte, wenn er es aktiver bearbeitet hätte. Generell hätte es ihm aber geholfen ein wenig zu reflektieren, über seine Umwelt und über seinen eigenen Humor-Einsatz.

Fazit des Coachs: Auch auf mehrmaliges Nachfragen war Herr Welter nicht dazu zu bewegen, das Humor-Training als Hausaufgabe zu bearbeiten. Dadurch hat er sicherlich nicht in dem Maße profitiert wie die anderen beiden Teilnehmer. Offen bleibt, warum er den Aufwand nicht betreiben wollte. Seiner Angabe nach hatte er zu wenig Zeit. Dies könnte darauf schließen lassen, dass Humor für ihn keinen besonders wichtigen Wert darstellt, da er sich die Zeit sonst genommen hätte. Vielleicht hat ihm aber auch die Tatsache, sich damit beschäftigen zu müssen, die Motivation und den Spaß an der Sache genommen, was wiederum kontraproduktiv für die Zielstellung des Trainings gewesen wäre. Aus diesem Grund machte es auch keinen Sinn, weiter auf eine Bearbeitung zu insistieren.

Wirkfaktoren von Herr Welter:

- Reflektion von Selbst und Umwelt
- Fördert bewussten Einsatz von Humor
- Sensibilisiert für humorvolle Situationen im Alltag

Wirkung für Herrn Bachmann

Herr Bachmann bewertet das Humor-Training sehr positiv. Bei der Besprechung der Aufgaben in der Sitzung betont er immer wieder, dass er die Aufgaben immer am liebsten gleich nach der Sitzung erledigt und sich dann auf das neue Kapitel freut. Auch in der Abschlussevaluation betont er, dass ihm das Training sehr gut gefallen habe. Es sei zwar zunächst ungewohnt gewesen, sich mit seinem eigenen Humor zu beschäftigen, sei dann aber gut gewesen sich damit auseinanderzusetzen. Er habe so über seinen Humor und seine Art ihn einzusetzen reflektieren können. Da haben ihm besonders die Anleitung und die Ziele, die gesteckt wurden, geholfen und ihn motiviert. Gut fand Herr Bachmann auch, dass er zu einigen Gedankenspielen angehalten wurde und so seine Perspektive noch erweitern konnte. In der Follow-Up-Sitzung bemerkt Herr Bachmann zunächst scherzhaft, dass er doch schon

perfekt darin gewesen sei. Ergänzend hält er fest, dass viele Übungen des Humor-Trainings in die Richtung gingen, was er sowieso schon machen würde. Er würde aber die Anregungen, die er erhalten habe nach wie vor umsetzen.

Fazit des Coachs: Herrn Bachmann hat das Training großen Spaß bereitet. Er hat teilweise am Anfang der Sitzungen schon selbst darauf verwiesen und wollte direkt mit dem Coach darüber diskutieren. Seine, bereits zu Anfang relativ hohe, Humor-Ausprägung könnte diesen Eifer erklären, kann aber auch der Grund sein, weswegen Herr Bachmann dann im Follow-Up das Gefühl hat, dass er das meiste vorher schon konnte. Nach Meinung des Coachs hat Herr Bachmann trotzdem von dem Training profitiert, da er nun etwas sensibler mit einigen Inhalten und bestimmten Personen gegenüber vorgeht.

Wirkfaktoren von Herrn Bachmann:

- Selbstreflektion und Beschäftigung mit Humor
- Ansporn sich mit Humor auseinanderzusetzen durch entsprechende Aufbereitung der Aufgaben
- Regt zu neuen Perspektiven und Gedankenspielen an

1.2.1.4 Fazit und Zusammenfassung für das Humor-Training

Das Humor-Training umfasst sechs Kapitel, die der Teilnehmer jeweils zwischen den Sitzungen als Hausaufgabe erhalten. Zu einem spezifischen Humor-Thema (z. B. Selbstironie) erhält der Teilnehmer Übungen zur Selbstreflexion zur Selbstbeobachtung und für die praktische Umsetzung. Seine Erkenntnisse werden am Anfang der nächsten Coaching-Sitzung besprochen.

Wirkfaktoren aller Teilnehmer im Überblick

Zusammengefasst ergeben sich folgende Wirkfaktoren für das Humor-Training über alle Teilnehmer:

- Selbstreflektion und Beschäftigung mit Humor (3 Nennungen)
- Ansprechende Aufbereitung motiviert zur Bearbeitung (2 Nennungen)
- Aktive Beschäftigung mit dem Thema resultiert in handlungsrelevanten Erkenntnissen
- Fördert bewussten Einsatz von Humor
- Sensibilisiert für humorvolle Situationen im Alltag
- Regt zu neuen Perspektiven und Gedankenspielen an

Fazit Humor-Training

Idealerweise sollte das Training ein Selbstläufer sein und von den Teilnehmern eher als Spaß und positive Ergänzung zum Coaching verstanden werden. Es scheint aber trotzdem sinnvoll das Training in jeder Sitzung zu besprechen, um es verbindlicher zu gestalten. Als Zusatz

im Coaching ermöglicht das Training und seine Besprechung individualisierter auf den Humor des Teilnehmers einzugehen. Ohne eine entsprechende Individualisierung des Humor-Einsatzes würden Personen wie Herr Welter weniger von den Humor-Elementen im Coaching profitieren. Für Herrn Bachmann wäre vielleicht ein schnellerer Einstieg effektiver gewesen, damit er nicht das Gefühl hat, wenig dazu zu lernen. Für ihn, aber auch für Herrn Steiger könnten weitere Kapitel, die sich noch ausführlicher mit dem Thema Humor in Stresssituationen beschäftigen einen Mehrwert bringen. Daher könnte eine stärkere Individualisierung des Trainings zu weiteren positiven Effekten führen.

Das Hauptziel des Humor-Trainings, die Teilnehmer vor dem Humor-Einsatz im Coaching bereits an das Thema heranzuführen kann als erfüllt betrachtet werden. Keiner der Teilnehmer hatte in der Sitzung mit den Humor-Strategien Probleme, sich darauf einzulassen oder damit umzugehen. Für ein Innovationscoaching mit Humor-Schwerpunkt scheint das Training also unerlässlich und bietet eine gute Möglichkeit Humor bei den Teilnehmern präsent zu halten, selbst wenn sie die Aufgaben nicht schriftlich bearbeiten.

1.2.2 Humor-Einstieg in die Sitzungen

1.2.2.1 Beschreibung und Hintergrund der Methode

Am Anfang jeder Sitzung bearbeitet der Teilnehmer gemeinsam mit dem Coach eine kleine Aufgabe. Diese haben das Ziel, dass der Teilnehmer mit seinen Gedanken weg von der alltäglichen Arbeit und hin zu den Inhalten der Coaching-Sitzung kommt. Darüber hinaus werden die Übungen so gewählt, dass sie jeweils das nächste Kapitel des Humor-Trainings vorbereiten. Die Tabelle III 1.8 gibt einen Überblick, welche Übung in welcher Sitzung angewandt wurde und zu welchem Kapitel im Humor-Training sie jeweils zuzuordnen ist.

Tab III 1.8: Überblick über Humor-Einstieg mit zugehörigen Kapiteln im Humor-Training

Sit.	Übung	Zugeordnetes Kapitel im Humor-Training
1	Interpretation der Strichzeichnung (a)	(-) Evaluation
2	Was finde ich lustig und warum (b)	(1) Den eigenen Sinn für Humor kennenlernen
3	Unsinn-Sätze bilden (c)	(2) Die Produktivität einer spielerischen Einstellung und Atmosphäre entdecken
4	Suche nach Doppeldeutigkeiten (d)	(3) Einen eigenen verbalen Humor entwickeln
5	Pantomime beobachten (e)	(4) Humor im Alltag entdecken
6	Gemeinsamkeiten finden (f) Gemeinsam eine Geschichte erzählen (g) Unsinn-Sätze bilden (c)	(5) Sich selbst nicht zu ernst nehmen und über sich selbst lachen lernen
7	Humor in Stresssituationen anderer entdecken (h)	(6) Humor in Stresssituationen entdecken
8	Interpretation der Strichzeichnung (a)	(-) Evaluation

a) *Interpretation der Strichzeichnung*: Diese Übung ist keine klassische „Aufwärm-Übung“, sie dient auch der Evaluation. Vor und nach dem Coaching-Prozess wird dem Teilnehmer eine Strichzeichnung (Abb. III 1.6) gezeigt. Er wird gebeten, möglichst viele unterschiedliche und originelle Beschreibungen für die Strichzeichnung zu finden. Diese werden dann hinsichtlich Originalität und Humor von Experten bewertet (vgl. Laux, 2008). Der Vergleich der beiden Durchgänge soll zeigen, inwiefern sich die Teilnehmer in Bezug auf diese beiden Kriterien verbessert haben.

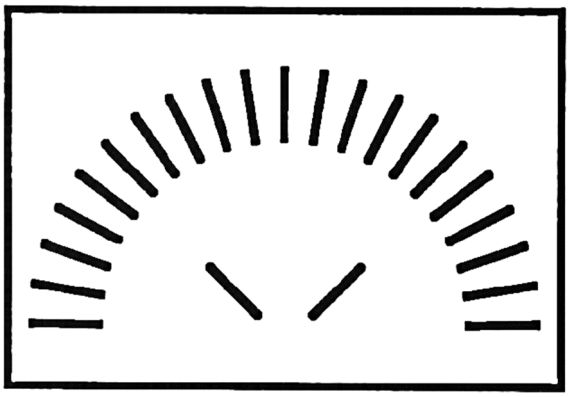


Abb. III 1.6: Strichzeichnung interpretieren (Laux, 2008, S. 315)

b) *Was finde ich lustig und warum?:* Um den eigenen Sinn für Humor näher kennen zu lernen, werden dem Teilnehmer verschiedene Cartoons, Witze und Filmausschnitte gezeigt (siehe Anhang B.3). Dabei soll darauf eingegangen werden, was der Teilnehmer bereits als Vorlieben genannt hat. Er wird gebeten, einzuschätzen, wie lustig er

diese findet. Danach soll er sich überlegen, warum das so sein könnte. Neben den zwei Zielen Abschalten und Einleitung in das Humor-Training soll hiermit noch das Ziel verfolgt werden, dem Teilnehmer neue Quellen für Humor zu präsentieren. Damit bietet diese Übung bereits einen Einstieg in das erste Kapitel des Humor-Trainings „den eigenen Sinn für Humor kennenlernen“

c) *Unsinn-Sätze bilden*: Diese Übung dient dazu, „Kreativität und Flexibilität [zu] fördern, Schlagfertigkeit und Spontanität [zu] üben [und] gemeinsam Spaß [zu] haben“ (Funcke, 2006, S. 235). Der Teilnehmer soll lernen, wie produktiv eine vermeintlich unsinnige Übung sein kann. Um dem Teilnehmer die Hemmungen zu nehmen, machen alle drei anwesenden Personen bei der Übung mit. Reihum werden dabei Unsinn-Sätze erzählt, bei denen die wichtigsten Worte mit dem gleichen Buchstaben anfangen müssen. Dabei soll ein Frage-Antwort-Spiel entstehen (Funcke, 2006). Beispielsweise: „Bat Berd Brenda um ein Band?“ – „Nein, es war Otto, der Olga ohne Orgel okkupierte.“ Wichtig dabei ist, dem Teilnehmer klar zu machen, dass die Sätze keinen Sinn machen müssen. Mit dieser Übung wird dem Coaching-Teilnehmer bereits die Produktivität einer spielerischen Atmosphäre nähergebracht und leitet somit das zweite Kapitel des Humor-Trainings ein: Die Produktivität einer spielerischen Einstellung und Atmosphäre entdecken.

d) *Suche nach Doppeldeutigkeiten*: In Anlehnung an McGhee, 2010 dient die Übung dazu, für Doppeldeutigkeiten zu sensibilisieren und das Generieren von spontanem Humor zu lernen. Dadurch, dass Doppeldeutigkeiten präsenter sind, erkennt man den Humor im Alltag nicht nur schneller, man kann auch leichter selber Humor kreieren. Damit ist die Übung eine gute Vorübung für das Kapitel 3 „einen eigenen verbalen Humor entwickeln“ des Humor-Trainings. Der Teilnehmer bekommt verschiedene Wörter präsentiert, von denen er die verschiedenen Bedeutungen finden muss. Dabei wird darauf geachtet, dass Worte sowohl eine Bedeutung als Substantiv als auch als Verb oder Adjektiv haben können. Darüber hinaus werden Worte mit mehr als zwei Bedeutungen gewählt. Folgende Worte soll der Teilnehmer auf ihre verschiedenen Bedeutungen hin betrachten: Brücke, Schimmel, Lösen, Zug, Stollen, Pfund, Fall, Arm, Strudel, Läufer.

e) *Pantomime beobachten*: Ansatzpunkt dieser Übung ist, dass es wichtig ist, gut beobachten und außergewöhnliche Schlüsse ziehen zu können, wenn man mehr Humor im Alltag entdecken will. Dabei wird keine klassische Pantomime dargestellt, sondern nur einzelne Buchstaben des Wortes. Denkt man sich beispielsweise das Wort Vulkan aus, stellt man pantomimisch zunächst Worte dar, die mit V anfangen, wie vergammelt oder verhandeln, dann solche mit U usw. (vgl. Funcke, 2006). Der Coach

stellt die Worte pantomimisch dar und der Teilnehmer muss genau beobachten und raten. Neben der Funktion des Ankommens in der Sitzung dient diese Übung der Einleitung in Kapitel 4 des Humor-Trainings: Humor im Alltag entdecken.

f) *Gemeinsamkeiten finden*: Das zugehörige Kapitel im Humor-Training „Sich selbst nicht zu ernst nehmen und über sich selbst lachen lernen“ erfordert auch Kreativität und flexibles Denken. Man sollte Dinge außerhalb ihres Bezugsrahmens interpretieren können. Diese Fähigkeit wird mit der Übung Gemeinsamkeiten-finden trainiert. Darüber hinaus lernt man nach Funcke (2006) die Kreativitätsregeln und hat gemeinsam Spaß. Zusammen mit allen Anwesenden soll der Teilnehmer mehrere Ideen sammeln, was verschiedene Dinge miteinander gemeinsam haben könnten. Nicht-Formulierungen werden dabei ausgeschlossen (Beispiel: Frage; Was haben Katzen und Fensterscheiben gemeinsam? Nicht erlaubte Antwort; Sie sind beide nicht grün.). Zum einen wird das Paar englisches Königshaus und französische Pommes zum anderen die afrikanische Schönheitskönigin und der Papst auf Gemeinsamkeiten hin untersucht.

g) *Gemeinsam eine Geschichte erzählen:* Das Annehmen und Akzeptieren von Gegebenheiten und ihre humorvolle Weiterverwertung ist nach McGhee (2010) eine wesentliche Fähigkeit, um sich selbst nicht so ernst zu nehmen und über sich selbst Witze machen zu können und damit eine gute Hinführung zu Kapitel 5 im Humor-Training. In der Übung „gemeinsam eine Geschichte erzählen“ werden diese Fähigkeiten sehr einfach trainiert. Jeder darf einer Geschichte reihum immer nur ein Wort hinzufügen. Dabei muss auf Grammatik geachtet werden und dass Personen, die einmal genannt wurden auch wieder vorkommen. So muss man das akzeptieren, was die anderen Spieler ergänzen und dies selbst sinnvoll tun.

h) *Humor in Stresssituationen anderer entdecken*: Laut McGhee (2010) ist es zunächst leichter, den Humor in Stresssituationen anderer zu entdecken. Für diesen Zweck werden Filmbeispiele gezeigt, in denen eine Person jeweils stark in Stress gerät. Der Teilnehmer soll sich nun überlegen, was die Person jeweils hätte denken oder sagen können, um nicht so gestresst zu sein, oder was die Person wohl in ein bis zwei Wochen über die Situation denkt. Weiterhin soll er sich überlegen, was denn in der Situation humorvoll ist und wie man sie vielleicht anders interpretieren kann. Dazu bekommt der Teilnehmer die Humor-Strategien gezeigt, die ihm aus dem Coaching bereits bekannt sind. Damit kann dem Teilnehmer das Kapitel „Humor in Stresssituationen entdecken“ im Humor-Tagebuch gegebenenfalls leichter fallen.

1.2.2.2 Anwendung und Ergebnisse im Coaching

Da im Coaching mit den Einzelfällen individuelle Vorlieben und weitere individuumsbezogene Aspekte berücksichtigt werden sollten, sind die Übungen nicht immer genau so, wie im Methodenteil beschrieben, umgesetzt worden. Wie es bei jedem Einzelfall abgelaufen ist, warum eine Abweichung von der eigentlichen Übung sinnvoll war und wie die Teilnehmer mit den Übungen umgehen konnten, klärt dieses Kapitel. Zur Auswertung stehen Transkripte und Protokolle aus den jeweiligen Sitzungen zur Verfügung. Die Auswertung der Interpretation der Strichzeichnung wird in Kapitel 3 dargestellt, da es sich nicht um eine Evaluation der Einstiegsübungen, sondern um eine eher summarische Evaluation handelt.

Humorvolles Warm-up mit Herrn Steiger

Erst nach den beiden Interview-Sitzungen wurde gemeinsam mit Herrn Steiger geklärt, dass er ein Innovationscoaching mit Humorschwerpunkt erhält. Daher starten die humorspezifischen Aufwärm-Übungen erst in Sitzung drei. Da die Interpretation der Strichzeichnung eher Innovationsbezug hat, wird sie schon in Sitzung zwei durchgeführt. Das Coaching sollte ursprünglich nur aus acht Sitzungen bestehen. Um das Humor-Training sinnvoll abschließen zu können, erhält Herrn Steiger daher in Sitzung drei die ersten beiden Kapitel. Für Herrn Steiger ergibt sich also folgender Ablauf für die Übungen:

Tab III 1.9: Coaching-Ablauf Herr Steiger für Humor-Übungen und Kapitel im Humor-Training

Sit.	Übung	Zugeordnetes Kapitel im Humor-Training
2	Interpretation der Strichzeichnung (a)	(-) Evaluation
3	Was finde ich lustig und warum (b)	(1) Den eigenen Sinn für Humor kennenlernen (2) Die Produktivität einer spielerischen Einstellung und Atmosphäre entdecken
4	Suche nach Doppeldeutigkeiten (d)	(3) Einen eigenen verbalen Humor entwickeln
5	Pantomime beobachten (e)	(4) Humor im Alltag entdecken
6	Unsinns-Sätze bilden (c)	(5) Sich selbst nicht zu ernst nehmen und über sich selbst lachen lernen
7	Humor in Stresssituationen anderer entdecken (h)	(6) Humor in Stresssituationen entdecken
8	Körperübung zu Autorität ausstrahlen	
9	Interpretation der Strichzeichnung (a)	(-) Evaluation

Die Übung „*was finde ich lustig und warum*“ wird Herrn Steiger in der dritten Sitzung als Aufwärm-Übung präsentiert (siehe Anhang B.3). Den ersten Cartoon findet er nicht lustig, er glaubt, er versteht ihn nicht. Nach einer Erläuterung durch den Coach versteht er ihn zwar, kann ihn aber immer noch nicht lustig finden. Als zweites wird ihm ein kleiner Film von Otto gezeigt, das findet er komisch, er mag die alberne Vortragsart von Otto und sein lustiges Aussehen. Den zweiten Cartoon findet er schon lustiger, seiner Aussage nach, weil man beim Hund nur die Nase sieht. Der erste Witz ringt ihm einen kleinen Lacher ab. Das gehe eher in Richtung fränkischer Humor und sei schon ein bisschen bösartiger. Den dritten Cartoon findet er lustig, als Prinzip dahinter erkennt er die Veränderung der Reihenfolge. Der vierte Cartoon trifft seinen Geschmack nicht. Den zweiten Witz kennt er schon, daher findet er ihn auch nicht mehr so lustig. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Witze oder Cartoons neu und unerwartet sein müssen, damit man sie lustig findet. Dieser zweite Witz regt ihn aber dazu an, selbst einen zu erzählen. Den letzten Cartoon findet er nach einer Erklärung nur mäßig lustig.

Die Suche nach *Doppeldeutigkeiten* fällt Herrn Steiger nicht schwer. Er lässt sich aber auch gerne von den Coachs aufklären, welche Möglichkeiten es sonst noch gibt. Zu Stift fällt ihm ein: Auszubildender, Schreibmittel und Rausschmeißer. Als Doppeldeutigkeiten für Schimmel nennt er Käsezusatz und Pferd. Für Lösen nennt er ein Rätsel lösen und etwas auflösen. Zu Zug fällt ihm das Verkehrsmittel, der Schachzug, der Zug im Nacken, Zuzug, Aufzug und Umzug ein. Den Stollen kann man seines Wissens nach essen, es gibt ihn im Bergwerk und an den Fußballschuhen. Zu Pfund nennt er das halbe Kilo und einen Pfundskerl. Ein Fall wäre etwas, was die Polizei löst und etwas was herunterfällt. Als Doppeldeutigkeiten für Arm nennt er das Körperteil, kein Geld zu besitzen und den Nachnamen einer seiner Mitarbeiter.

Bei der Aufwärmübung *Pantomime beobachten* hat er sichtlich Spaß. Selber würde er es aber nicht machen wollen.

Auf *Unsinns-Sätze bilden* kann er sich leicht einlassen. Es handelt sich hier um eine Übung, bei der man sich trauen muss, auch mal nicht richtige Dinge zu sagen. Diese Übung kann auch auf Selbstironie einstimmen und wird daher zur Vorbereitung des Humor-Training-Kapitels „sich selbst nicht zu ernst nehmen und über sich selbst lachen lernen“ gewählt.

Mit der Übung *Humor in Stresssituationen entdecken* kommt Herr Steiger gut zurecht. Zu der ersten Filmsequenz fällt ihm ein eigenes Erlebnis ein, das er im Nachhinein sehr witzig findet. Er wollte bei der gleichen Fastfood-Kette einen Burger kaufen, die Verkäuferin wies ihn aber darauf hin, dass es momentan nur Frühstück gebe. Auf dem Weg nach draußen habe er dann ein Schild gesehen, dem zu entnehmen war, dass er in zwei Minuten einen Burger hätte haben können. Ihn habe daran amüsiert, dass die Verkäufer dort sehr in ihren eingefahrenen Mustern stecken und immer ihr Programm abspulen. Wenn man dann etwas tut oder sagt, was nicht in dieses Muster passt, kann man die Mitarbeiter dort leicht

aus dem Konzept bringen. Die zweite Filmsequenz findet Herr Steiger sehr lustig. Als Handlungsalternativen für das Auto mit Baseballschläger zu zertrümmern beschreibt er: einfach abwarten oder versuchen das Auto zu bewegen. Er erkennt aber auch, dass es sich um eine Komödie handelt und die Reaktion natürlich eher überzogen ist und dass Jack Nicholson nicht gestresst ist, sondern sehr besonnen handelt. Für die letzte Szene beschreibt er auch wieder Handlungsalternativen. Malcolm hätte die Gutscheine der anderen zerreißen oder sich den Telefonhörer schnappen, wegrennen und selber bestellen können.

Die letzte Übung wird gewählt, um humorvoll an dem weniger wichtigen noch offenen Ziel von Herrn Steiger zu arbeiten, nämlich wie lerne ich Autorität auszustrahlen. Zunächst wird ihm eine kurze Sequenz aus einem überzogenen Lehrvideo zum Thema Ausstrahlung gezeigt. Diese findet er lustig, er fragt sich aber, wie viel davon ernst zu nehmen sei. Dazu soll eine Übung aus dem Theaterbereich Herrn Steiger näherbringen, wie Körperhaltung, Emotion und Ausstrahlung zusammenhängen. Ziel ist es, ihm ein Gefühl zu vermitteln, wie man mit kleinen Veränderungen in der Haltung bereits einiges für seine Ausstrahlung tun kann. Wichtig ist, dass er dabei weiterhin er selbst bleibt und nicht wie in dem Video zum übertrieben stark auftretenden „Verkäufertypen“ wird. Für die Übung wird gemeinsam ein Zungenbrecher aufgesagt, in drei verschiedenen Körperhaltungen. Der Coach und alle anderen Anwesenden machen die Übung mit. Dies hat den Zweck, dass Herr Steiger sieht, wie die Körperhaltung gemeint ist und welche Wirkung sie hat, wenn er sie bei anderen sieht. Außerdem können ihm so Hemmungen genommen werden, die Übung selbst durchzuführen. Die erste Haltung beinhaltet einen hängenden Kopf, hängende Schultern und starre Knie. Herr Steiger findet es lustig in einer solchen Haltung einen witzigen Satz aufzusagen. Die Haltung empfindet er als negativ und ihre Wirkung als unterwürfig. Als zweite Haltung wird die Wirkung von hochgezogenen Schultern, Kopf geradeaus und starrem Stand ausprobiert. Die fühlt sich für Herrn Steiger steif und unbequem an. Die Wirkung beschreibt er als starr und militärisch. Die Haltung mit hängenden Schultern, eingezogenem Kopf, nervösen Füßen beschreibt er als instabil und ihre Wirkung als eher unruhig und nervös. Die letzte Position Kopf geradeaus, hängende Schultern und federnde Knie fühlt sich für Herrn Steiger am besten an. Er beschreibt sie als locker und offen. Gerne würde er noch seine Hände in die Hüften stemmen, weil es sich seltsam anfühlt sie hängen zu lassen.

Humorvolles Warm-up mit Herrn Welter

Mit Herrn Welter ist von vornherein ausgemacht, dass er ein Innovationscoaching mit Humorschwerpunkt erhält. Daher beginnt bereits die erste Sitzung für ihn mit einer Aufwärmübung. Die Interpretation der Strichzeichnung wird jedoch in Kapitel 1.3 dargestellt, da es sich dabei nicht um eine spezifische Erfassung der Wirkung der Aufwärmübungen mit Humor handelt. Damit ergibt sich für Herrn Welter folgender Ablauf an Aufwärmübungen mit dazugehörigen Kapiteln im Humor-Tagebuch:

Tab III 1.10: Coaching-Ablauf Herr Welter für Humor-Übungen und Kapitel im Humor-Training

Sit.	Übung	Zugeordnetes Kapitel im Humor-Training
1	Interpretation der Strichzeichnung (a)	(-) Evaluation
2	Was finde ich lustig und warum (b)	(1) Den eigenen Sinn für Humor kennenlernen
3	Unsinn-Sätze bilden (c)	(2) Die Produktivität einer spielerischen Einstellung und Atmosphäre entdecken
4	Suche nach Doppeldeutigkeiten (d)	(3) Einen eigenen verbalen Humor entwickeln
5	Nobody is perfect	Einführung in die Sitzung zum Themenblock Kreativität (4) Humor im Alltag entdecken
6	Gemeinsam eine Geschichte erzählen (g)	(5) Sich selbst nicht zu ernst nehmen und über sich selbst lachen lernen
7	Humor in Stresssituationen anderer entdecken (h)	(6) Humor in Stresssituationen entdecken
8	Interpretation der Strichzeichnung (a)	(-) Evaluation

Sitzung zwei startet für Herrn Welter mit der Übung *Was finde ich lustig und warum* (Powerpoint-Präsentation siehe Anhang B.3). Der erste Cartoon bringt Herrn Welter gleich zum Lachen. Als Grund benennt er die Situationskomik. Ein Video von Erwin Pelzig gefällt Herrn Welter sehr gut, er mag dessen Humor. Dieser traue sich auszusprechen, was andere sich kaum zu denken trauen. Der zweite Cartoon gefällt ihm auch ganz gut, da menschliches auf Tiere projiziert wird. Den ersten Witz beschreibt Herr Welter als ganz nett. Ihm gefallen der ernste Hintergrund und die Fähigkeit, bei ernsten Themen eine Komik zu erzeugen, ohne jemanden zu verletzen. Auch den dritten Cartoon findet er ganz nett. Mit dem vierten hingegen kann er nicht viel anfangen. Der zweite Witz ist Herrn Welter bereits bekannt, er mag ihn, da die Vorurteile aus den verschiedenen Unternehmensbereichen gut auf den Punkt gebracht werde. Der letzte Cartoon entspricht wieder eher nicht seinem Humor.

Mit der Übung *Unsinns-Sätze bilden* kommt Herr Welter zunächst nicht zurecht. Laut eigener Aussage fällt es ihm schwer aus dem Alltagsstress heraus so eine Übung zu machen.

Die Übung *Doppeldeutigkeiten finden* in Sitzung vier fällt ihm dagegen leichter. Zu Brücke fallen ihm auf Anhieb drei Bedeutungen ein: eine bauliche Überquerung, Zahnprothesen und Überleitungen im Gespräch. Zu Schimmel benennt er das weiße Pferd und den Schimmelpilz. Als Bedeutungen zu Lösen erläutert Herr Welter, Aufgaben lösen, Verbindungen lösen, etwas von der Wand lösen und beim chemischen Prozess etwas auflösen. Synonyme für Zug sind laut Herrn Welter die Eisenbahn, etwas in einem Ablauf zu erledigen und die Luft aus der Klimaanlage. Zu Stollen fallen ihm das Gebäck, ein Höhlensystem oder Bergwerk und die Noppen an den Fußballschuhen ein. Ein Pfund sei eine englische Währung und eine Gewichtseinheit. Unter Fall könne man den grammatikalischen Fall, den freien Fall und das, was ein Detektiv oder die Polizei löst, verstehen. Bedeutungen für Arm seien die

Gliedmaßen, beim Militär oder in politischen Organisationen der rechte oder linke Flügel und das Gegenteil von reich sein. Zu Strudel fallen ihm Wasserstrudel und Apfel- oder Quarkstrudel ein. Läufer kann nach Herrn Welter ein Mensch sein der joggt, eine Schachfigur, ein bestimmter Bauteil in Maschinen (Laufkatze), ein Produkt mit einer langen Lauf- oder Lebenszeit sowie der Teppich.

Da Herr Welter den Workshop zu Kreativität nicht wahrnehmen kann, wird mit ihm in Sitzung fünf am Ziel „Kreativitätstechniken kennenlernen" gearbeitet. Aus diesem Grund wird eine Methode gewählt, die ihn in kreative Stimmung versetzen soll (Beschreibung der Methode siehe Kap. 1.2.5.1) nämlich *Nobody is perfect*. Da es sich bei den vorgegebenen Wörtern um tatsächlich existierende handelt, kann die humorvolle Deutung dieser auch als Übung für „Humor im Alltag entdecken" dienen. Als ersten Begriff zieht Herr Welter die Reihzeit. Er denkt an Einreihung in der Fließbandproduktion, also der Abstand, in dem Waren auf ein Fließband fallen dürfen, 2 Sekunden wäre dann die Reihzeit. Als zweites fällt ihm noch die Zeit ein, bis etwas aufgereiht ist, beispielsweise beim Appell im Militär. Der zweite Begriff, den Herr Welter zieht ist Moimoi. Darunter könnte man die Bezeichnung eines Stamms von Südseeeinwohnern verstehen. Für den dritten Begriff den Herr Welter zieht – SDP-Stellung – beschreibt er etwas aus der Medizin, wobei SDP eine Abkürzung ist und P für Patient steht. Als zweite Idee beschreibt er noch eine Stellung im Unternehmen, oder eben in der politischen Partei SDP, diese Beschreibung ist ihm aber zu naheliegend. Den letzten Begriff, die Kantente, schreibt Herr Welter dem Handwerk zu. Gemeinsam mit dem Coach kommt er dann auf die Idee, dass es ein Gerät zum Kanten schleifen ist, das aussieht wie eine Ente.

Die Übung *Gemeinsam eine Geschichte erzählen* wird gewählt, weil sie relativ leicht ist und Herr Welter zum Umschalten von Alltag auf Coaching eher einfachere Übungen bevorzugt. Zu dritt entsteht folgende Geschichte: Als er gestern gegen 17 Uhr auf die Hauptstraße sah, fand er einen großen Elefanten, der ziemlich groß und komisch aussah. Dieser fragte Peter, ob er vielleicht ein bisschen Hustensaft hätte. Peter antwortete mit humorvollem Grinsen und schickte haufenweise Bonbons und Lollies zu seiner Oma.

In der letzten Übung *Humor in Stresssituationen anderer* entdecken hat er relativ viel Freude an den kurzen Filmsequenzen. In der ersten Sequenz beschreibt er, dass der Protagonist entspannter hätte bleiben und die Sache humorvoller sehen können. Auch in der zweiten Filmsequenz denkt er, dass die Reaktion übertrieben ist und der Protagonist einfach auch ruhig hätte bleiben können. Nach einer humorvolleren Reaktion für die letzte Sequenz gefragt, äußert er, sie sei schon humorvoll.

Humorvolles Warm-up mit Herrn Bachmann

Mit Herrn Bachmann ist von vornherein ausgemacht, dass er ein Innovationscoaching mit Humorschwerpunkt erhält. Daher beginnt bereits die erste Sitzung für ihn mit einer Aufwärmübung. Die Interpretation der Strichzeichnung wird jedoch in Kapitel 1.3 dargestellt, da es sich dabei nicht um eine spezifische Erfassung der Wirkung der Aufwärmübungen mit Humor handelt. Damit ergibt sich für Herrn Bachmann folgender Ablauf an Aufwärmübungen mit dazugehörigen Kapiteln im Humor-Tagebuch:

Tab III 1.11: Coaching-Ablauf Herr Bachmann für Humor-Übungen und Kapitel im Humor-Training

Sit.	Übung	Zugeordnetes Kapitel im Humor-Training
1	Interpretation der Strichzeichnung (a)	(-) Evaluation
2	Was finde ich lustig und warum (b)	(1) Den eigenen Sinn für Humor kennenlernen
3	Unsinn-Sätze bilden (c)	(2) Die Produktivität einer spielerischen Einstellung und Atmosphäre entdecken
4	Suche nach Doppeldeutigkeiten (d)	(3) Einen eigenen verbalen Humor entwickeln
5	Pantomime beobachten (e)	(4) Humor im Alltag entdecken
6	Gemeinsamkeiten finden (f)	(5) Sich selbst nicht zu ernst nehmen und über sich selbst lachen lernen
7	Humor in Stresssituationen anderer entdecken (h)	(6) Humor in Stresssituationen entdecken
8	Interpretation der Strichzeichnung (a)	(-) Evaluation

Die zweite Sitzung beginnt für Herrn Bachmann mit der Übung *Was finde ich lustig und warum*. Den ersten Cartoon findet er etwas lustig, weil er bizarr ist. Das Kishon ABC gefällt ihm schon ein bisschen besser. Herr Bachmann schätzt Kishons feinen Humor und das Prinzip, wenn etwas anders ist, als man am Anfang gedacht hatte. Den zweiten Cartoon findet er nur durchschnittlich lustig. Den ersten Witz findet er gut, weil er mit Überraschungsmoment und kuriosen Zusammenhänge arbeitet. Der dritte Cartoon gefällt Herrn Bachmann nicht, ihm fehlt das Überraschungsmoment. Auch im vierten Cartoon vermisst er das Spontane. Der zweite Witz gefällt ihm besonders gut, da er das echte Leben spiegelt und Klischees bedient. Mit dem letzten Cartoon kann Herr Bachmann wiederum nicht so viel anfangen.

Die Übung *Unsinn-Sätze* bilden gefällt Herrn Bachmann gut. Er hat viele Ideen und kommt mit der Idee gut zurecht.

In Sitzung vier startet Herr Bachmann mit der Übung *Doppeldeutigkeiten finden*. Für Brücke fallen ihm ein, das Bauwerk, eine literarische Brücke und eine Unterwasserbrücke. Schimmel kann ein weißes Pferd und der auf Brot oder Käse haben. Für Lösen benennt er eine Beziehung lösen, Alkohol als Lösungsmittel, Aufgaben oder Rätsel lösen, Lösungen in der Chemie und ein Ticket lösen. Zug hat nach Herrn Bachmann die Bedeutungen Bahn,

Luftzug und Zugvögel. Ein Stollen kann ein Weihnachtsgebäck und etwas im Bergwerk sein. Unter Pfund versteht man eine Gewichtseinheit, eine Währung, den Bauchspeck und einen netten Menschen (Pfundskerl). Einen Fall kann man bearbeiten oder lösen, es kann ein freier Fall, ein Fallbeispiel und ein Einfall sein. Arm kann ein Nachname sein, ein Körperteil oder das Gegenteil von reich sein. Ein Strudel ist etwas zu essen, eine Verwirbelung oder auch in den Strudel geraten. Für Läufer nennt Herr Bachmann die Bedeutungen eine Schachfigur, einen Teppich, einen Marathonläufer, ein Teil im Maschinenbau, Flusslauf und einen Selbstläufer.

Mit der Übung *Pantomime beobachten* kommt Herr Bachmann gut zurecht. Er kann sehr schnell erkennen, um was es geht und fügt die Buchstaben zum Lösungswort zusammen. Außerdem hat er sehr viel Spaß dabei die Pantomime anzusehen.

Da die Besprechung des Humor-Tagebuchs am Anfang der Sitzung recht viel Zeit in Anspruch nimmt, wird auf die Übung *Gemeinsamkeiten finden* verzichtet. Die diversen Anekdoten, die er aus dem Abschnitt „Humor im Alltag entdecken“ erzählt, sind an sich schon sehr auflockernd. Zur Einleitung des nächsten Kapitels im Humor-Training „Sich selbst nicht so ernst nehmen“ wird ihm am Ende der Sitzung ein Video gezeigt.

Herr Bachmann kommt schon sehr entspannt in Sitzung 7 an, da er sich auf dem Weg Zeit zum Musizieren genommen hat. Das Thema der Sitzung ist Stress und Burnout-Prävention und soll mit den Humor-Strategien bearbeitet werden. Die Übung *Humor in Stresssituationen anderer entdecken* wird daher kurzgehalten. Als Verhaltensalternativen fallen ihm im ersten Video eher deeskalierende Strategien ein. Im zweiten Video merkt er an, dass eigentlich niemand Stress habe, die Verhaltensweisen des Mannes mit dem Baseballschläger zwar darauf hindeuten, er aber kühl und abwägend wirkt und nicht gestresst und aufgebracht.

1.2.2.3 Evaluation des Humor-Einstiegs

Die Teilnehmer werden nach jeder Sitzung zu den Einstiegs-Übungen und der Atmosphäre im Coaching durch den Praktikanten oder den zweiten Coach befragt. Darüber hinaus gibt es in der Abschluss-Evaluation in der letzten Sitzung sowie in der Follow Up-Evaluation explizite Fragen nach den Übungen. Diese werden auf Tonband aufgezeichnet und transkribiert. Die daraus abgeleiteten Ergebnisse werden hier dargestellt.

Wirkung der humorvollen Einstiegs-Übungen für Herrn Steiger

Nach fast jeder Sitzung betont Herr Steiger, dass die Übungen sehr gut seien, um abzuschalten, von den Alltagsproblemen wegzukommen und seine Konzentration ganz dem Coaching zu widmen. In der Abschlussevaluation betont er den Aspekt der Distanzgewinnung von

Alltagsproblemen. Weiterhin differenziert er im Nachhinein zwischen den Übungen. Besonders gefallen haben und im Gedächtnis geblieben sind das *Pantomime beobachten*, die *Unsinn-Sätze* und die *Doppeldeutigkeiten finden*. Weniger entspannend sondern eher als Herausforderung hat er die Übung *Humor in Stresssituationen anderer entdecken* empfunden. Die Filme seien zwar witzig gewesen, aber das Nachdenken nicht ganz so auflockernd wie die anderen Übungen. Er erinnert sich außerdem noch an Übungen, die im Rahmen des Kreativitätstrainings und seiner Nachbereitung durchgeführt wurden. Auch in Gruppen empfindet er diese Übungen am Anfang als Bereicherung. In der Follow up-Evaluation bezeichnet er die Einstiegs-Übungen als eine Art Schalter, der damit von Alltagsstress auf Coaching-Inhalte umgelegt werden kann.

Wirkfaktoren Herr Steiger:

- Distanz zum Alltag gewinnen
- Konzentration auf Coaching und seine Inhalte lenken
- Selbst aktiv sein besser als zusehen und analysieren

Wirkung der humorvollen Einstiegs-Übungen für Herrn Welter

Herr Welter betont auch in fast jeder Sitzung, dass ihm die Einstiegsübungen geholfen haben den Arbeitsalltag auszuschalten und sich auf das Coaching zu konzentrieren. Er erwähnt aber auch gelegentlich, dass es ihm nicht leicht viel, gerade bei Übungen, die mehr Kreativität verlangten auf Knopfdruck etwas zu produzieren. Die Übung *Humor in Stresssituationen anderer* beobachten empfand er als entspannend. *Gemeinsam eine Geschichte erzählen* hat ihm besonders Spaß gemacht. In der Abschluss-Sitzung betont er erneut den entspannenden Charakter der Einstiegs-Übungen, er habe zwar nicht immer auf Anhieb umschalten können und wäre dadurch oft noch etwas gehemmt gewesen, aber im Nachhinein habe es ihm doch geholfen in der Sitzung anzukommen. Diesen Effekt beschreibt er in der Follow-Up-Sitzung als Hebelwirkung, die einen aus dem Alltagsstress herausreiße und psychisch in eine andere Ebene versetze.

Wirkfaktoren Herr Welter:

- Abschalten vom Arbeitsalltag
- Mentale Einstimmung in das Coaching
- Entspannung
- Spaß

Hemmfaktoren Herr Welter:

- Auf Knopfdruck kreativ werden müssen

Wirkung der humorvollen Einstiegs-Übungen für Herrn Bachmann

Auch Herrn Bachmann gefallen die humorvollen Einstiegsübungen. Sie helfen ihm in der Sitzung anzukommen und sich auf das zu konzentrieren, was vor ihm liegt. Die Übung *Pantomime beobachten* gefiel ihm jedoch nicht so gut, wie die anderen. In der Abschlussevaluation resümiert er, dass die Übungen gut zur Auflockerung waren. Für ihn wäre es allerdings

nicht ungewohnt, da er vor Meetings auch immer mit den Kollegen versucht eine lockere Atmosphäre zu erzeugen. In der Follow-Up-Sitzung berichtet er, dass er einige von den Übungen noch für sich selbst manchmal beispielsweise beim Spazierengehen macht. Mit derartigem Denksport, möchte er kognitiv flexibel bleiben und verschieden Perspektiven beleuchten.

Wirkfaktoren Herr Bachmann:

- Auf die Inhalte der Sitzung einstimmen
- Auflockerung
- Anregung zur kognitiven Flexibilität

1.2.2.4 Zusammenfassung und Fazit für die humorvollen Einstiegsübungen

Humorvolle Einstiegsübungen sind kurze Übungen am Anfang jeder Coaching-Sitzung, die dem Teilnehmer helfen sollen Distanz von Alltag zu Gewinnen. Sie sind idealerweise auf das jeweilige Kapitel im Humor-Training abgestimmt. Ein Beispiel wäre das Finden von Bedeutungen mehrdeutiger Begriffe.

Zusammenfassung der Wirkfaktoren

Fasst man die Wirkfaktoren der humorvollen Einstiegsübungen über die Teilnehmer zusammen erkennt man, dass die beiden Effekte Abstand vom Alltag gewinnen und auf die Coaching-Inhalte konzentrieren von fast allen Teilnehmern genannt werden. Weiterhin könnte man annehmen, dass diese beiden Effekte durch die anderen genannten Wirkfaktoren der Übungen entstehen. Es ergibt sich also folgende Wirkung über alle Teilnehmer:

- Distanz zum Alltag gewinnen (2 Nennungen)
- Konzentration auf Coaching und seine Inhalte lenken (3 Nennungen)

Durch:

- Selbst aktiv sein besser als zusehen und analysieren
- Entspannung
- Spaß
- Auflockerung
- Anregung zur kognitiven Flexibilität

Es wird aber auch ein Hemmfaktor genannt. Wenn man bereits gestresst in der Sitzung erscheint, kann er schwerfallen, sich auf Anhieb auf derartige Übungen einzulassen. Hier muss klargemacht werden, dass kein Leistungsgedanke hinter den Übungen steckt und es auch kein Problem darstellt, wenn der Teilnehmer nicht viele Ergebnisse produziert. Im Vordergrund steht hingegen die Freude an den Übungen.

Fazit
Auffällig ist, dass jeder Teilnehmer unterschiedliche Übungen gut, schlecht oder problematisch findet. Ebenso beschreiben die Teilnehmer verschiedene Wirkweisen, die die Einstiegsübungen auf sie haben. Für Herrn Steiger ist relevant, dass er selbst aktiv wird, für Herrn Welter ist Zuschauen dagegen entspannender. Herr Bachmann betont eher den kognitiven Aspekt, während den anderen beiden die emotionale Distanzgewinnung zum Alltag relevanter erscheint. Herr Welter hat zusätzlich eher Probleme mit Übungen, die viel Kreativität erfordern. Für ihn sind einfachere Übungen, bei denen man den Kopf abschalten kann, sinnvoller. Dieses Fazit spricht dafür, die Aufwärmübungen sehr individuell zu gestalten und auf den Teilnehmer einzugehen. Außerdem kann eine Übung, die bei einer Person nicht so gut geklappt hat bei der anderen ein Favorit sein. Daher empfiehlt es sich wohl verschiedene Übungen auszuprobieren und herauszufinden, was dem Teilnehmer liegt.

1.2.3 Humor-Strategien

1.2.3.1 Beschreibung und Hintergrund der Methode

Hintergrund & Ziele:
Eine Zielstellung dieser Arbeit ist zu überprüfen, wie sich Humor als Methode zur Bearbeitung von Coaching-Zielen eignet und welche Ziele sich dafür anbieten. Wrensch (2012) testete in ihrer Arbeit bereits den Einsatz von Humor-Strategien für die Ziele „Aufgeheizte Situationen mit Humor entschärfen“, „Selbstbewusst eigene Ziele vertreten“, „Lernen angemessen mit Kritik umzugehen“ und „Umgang mit schwierigen Kollegen“. Alle vier Ziele haben gemein, dass es darum geht, zwischenmenschlich schwierige Situationen zu klären. In dieser Arbeit soll nun überprüft werden, welche weiteren Ziele sich für den Einsatz der Humor-Strategien eignen. Die Humor-Strategien dienen allgemein dazu, Abstand von einem emotional belastenden Thema zu bekommen, Situationen umzuinterpretieren und auf neue Verhaltensideen zu kommen. Neben den Zielen zur zwischenmenschlichen Überzeugungskraft, die bereits Wrensch (2012) erprobte, scheinen sich also Ziele zu eignen, die mit Stressbewältigung zu tun haben, aber auch solche, die Kreativität und Umdenken erfordern.

Den Kern der Coaching-Sitzung mit Humor stellen die Humor-Strategien dar. Dies sollen im Folgenden hergeleitet und erklärt werden. Schlicksupp (2008) beschreibt 10 „kreative Denkoperationen des Humors“ (S.149) und nennt 15 weitere. Er erhebt dabei jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Für den effektiven Einsatz im Coaching scheinen 25 Strategien zu umfangreich. Aus diesem Grund, werden sie zu 6 Strategien zusammengefasst, reduziert und an das Training von McGhee (2010) angepasst. Sie werden im Folgenden erläutert und anhand von Witzen veranschaulicht:

- **Absurdität**: Hierunter fällt alles, was untypisch oder unlogisch erscheint. Man reagiert komplett außerhalb des Kontextes, beispielsweise dadurch, dass man nicht auf eine Aussage als Ganzes, sondern nur auf ein Wort in der Aussage reagiert. Bei Schlicksupp (2008) wären das die Strategien „Kombiniere scheinbar Beziehungsloses“, „Weiche von einem gewohnten, ‚logischen‘ Weg ab“ und „Stelle Logik und anerkannte Gesetze in Frage“ (S. 166)

  Kommt ein Mann zum Bäcker und sagt: "Ich hätte gern 99 Brötchen." Sagt die Bäckersfrau: "Warum nehmen Sie denn nicht hundert?" Sagt der Mann: "Um Himmels Willen! Wer soll die denn alle essen?"

- **Wörtlichkeit**: Bei dieser Strategie werden Aussagen außerhalb ihres Kontextes interpretiert und zwar nicht so wie sie eigentlich gemeint sind, sondern wörtlich. Hierunter fallen alle sogenannten Wortspiele, es können aber auch sprachliche Bilder aufgegriffen werden. In Schlicksupps (2008) Prinzipien finden sich diese bei „Verwende Doppelsinn“ und „Suche eine andere Verwendung“ (S.166). Bei McGhee (2010) hat das Spiel mit den Worten eine wichtige Funktion für das Kapitel des Humor-Trainings „einen eigenen verbalen Humor entwickeln“.

  Der Bewerber um den neuen Posten im Büro sagt zaghaft zum Personalchef: "Eines muss ich Ihnen allerdings noch gestehen, ich bin ein bisschen abergläubisch." "Das macht nichts", meint der Chef jovial, "dann zahlen wir Ihnen eben kein dreizehntes Monatsgehalt!"

- **Analogie**: Diese Strategie beinhaltet das Spielen mit Analogien. Dabei können diese entweder wörtlich auf das Problem übertragen werden oder zu neuen Bildern anregen. Darüber hinaus können auch aus Analogien absurde Folgerungen auf die eigentliche Situation übertragen werden. „Suche und Nutze Analogien“ (McGhee, 2010, S.166) ist das Prinzip, dass diese Strategie am besten beschreibt, aber auch „Füge einem Sachverhalt etwas hinzu oder lasse etwas weg“ und „Erweitere den Bezugsrahmen“ (S.165f) können hierunter subsummiert werden.

  Ein Angestellter überlegt, wie er ein paar Tage Sonderurlaub bekommen kann. Am besten scheint es ihm, verrückt zu spielen, damit sein Chef ihn zur Erholung nach Hause schickt. Er hängt sich also im Büro an die Zimmerdecke. Da fragt ihn seine Kollegin, warum er das denn tut, und er erklärt es ihr. Wenige Minuten später kommt der Chef, sieht seinen Angestellten an der Decke hängen. "Warum hängen Sie an der Decke?"
  "Ich bin eine Glühbirne!"
  "Sie müssen verrückt sein, gehen Sie mal für den Rest der Woche nach Hause und ruhen sich aus. Montag sehen wir dann mal weiter."
  Der Mann geht, die blonde Kollegin aber auch. Auf des Chefs Frage, warum sie denn auch gehe, sagt sie:
  "Im Dunkeln kann ich nicht arbeiten."

- **Gegenteil**: Hierbei geht es darum, Humor durch das Gegenteil zu erzeugen. Dabei können Situationen ins Gegenteil verkehrt werden und Personen könnten sich genau gegenteilig verhalten. Dazu zählt aber auch das positive einer schlechten Situation zu sehen oder mit

Erwartungen zu spielen und diese zu enttäuschen. Schlicksupp (2008) beschreibt diese Strategie in seinen Prinzipien „Suche die Lösung im Gegenteil des Erwarteten“, „Verändere eine Ablauf-Folge oder Anordnung“, „Kehre scheinbare Nachteile in Vorteile um; nutze scheinbare Schwächen konstruktiv“, „Beweise etwas durch das Gegenteil“ und „Setze sich scheinbar Widersprechendes gleich“ (S. 165f).

Der Angestellte geht zum Chef: "Boss, mein Gehalt steht in keinem Verhältnis zu dem, was ich leiste."
Der Chef: "Ich weiß, aber wir können Sie doch nicht verhungern lassen ..."

- **Mehrdeutigkeit**: Diese Strategie macht sich die Variabilität von Sprache zunutze. Hierbei werden unterschiedliche Bedeutungen oder Funktionen von Worten eingebaut. Diese Strategie ist die zweite, die McGhee (2010) als wichtig erachtet, um verbalen Humor zu erzeugen. Auch bei Schlicksupp (2008) finden sich ähnliche Prinzipien: „Stelle ungewöhnliche Funktionszusammenhänge und Begriffsdeutungen her“, „Suche eine andere Verwendung“ und „Verfremde einen Sachverhalt […]“ (S. 165f)

Ein Passant trifft auf der Straße eine Nonne. Die Nonne schiebt einen Kinderwagen vor sich her. Darauf hin meint er lästernd: "Na, ein kleines Kirchengeheimnis!" Die Nonne darauf nur kurz: "Nein, ein Kardinalfehler!"

- **Extreme**: Hierbei geht es darum, Dinge, Sachverhalte oder Aussagen besonders groß oder klein zu machen. Ebenso wird hier das Worst-Case-Szenario eingeordnet. Weiterhin können hierunter auch die Strategien „Mache etwas größer oder kleiner“, Entwickle Prozesse oder Sachverhalte in das Extrem“ und „Hebe – überspitzt – das Wesentliche hervor“ (S. 165f) von Schlicksupp (2008) angewendet werden.

Friseur: "Langsam werden ihre Haare aber grau."
Kunde: "Kein Wunder bei ihrem Tempo."

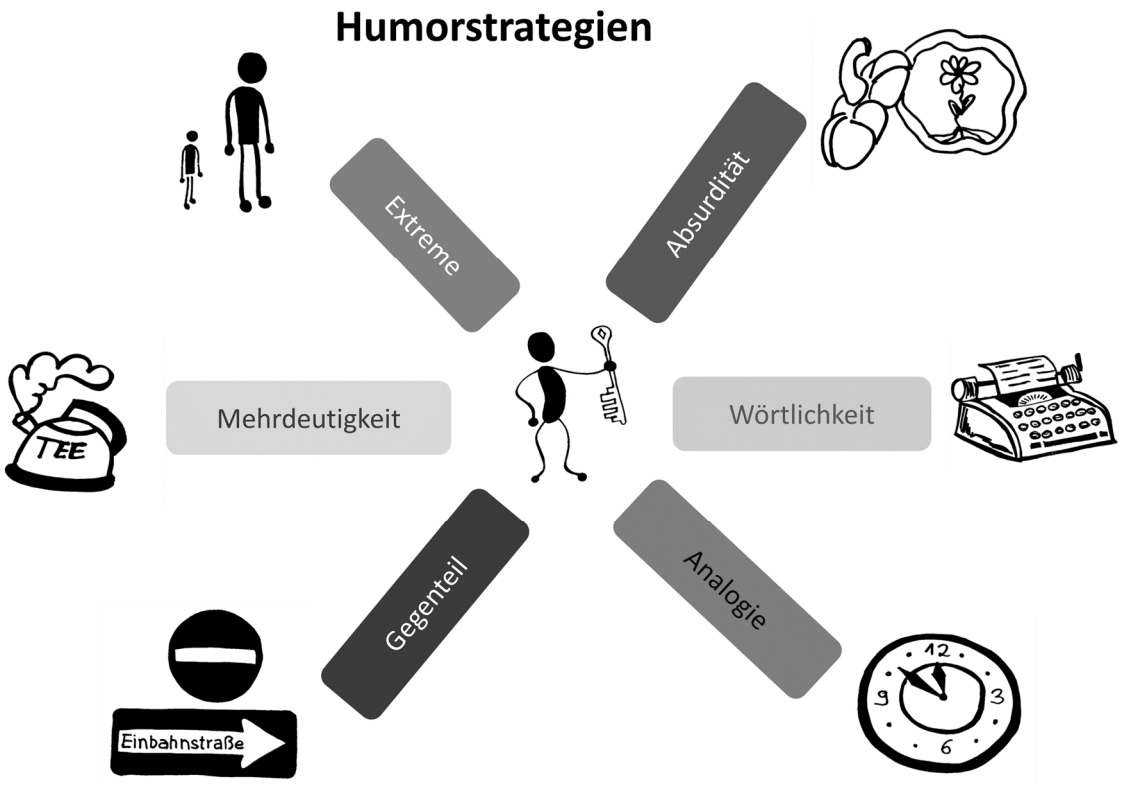


Abb. III 1.7: Humor-Strategien

Diese Strategien, die in Abbildung III 1.7 zusammengefasst dargestellt werden, erheben nicht den Anspruch inhaltlich disjunkt oder vollständig zu sein. Sie sollen lediglich dazu dienen den Teilnehmer anzuregen eine andere und gegebenenfalls auch humorvolle Perspektive einzunehmen. Eine Verbindung zu den bereits im Theorieteil dieser Arbeit (vgl. Kap. I 3.1.3) beschriebenen Theorien zur Erklärung des Humorvollen soll hier kurz dargestellt werden. Die Theorien beschreiben alle den Prozess des Humorvolle, also wie es dazu kommt, dass wir etwas lustig finden. Beispielsweise besagen Inkongruenztheorien, dass Humor durch das Aufeinandertreffen zweier unverbundener Systeme entsteht. Der Empfänger muss ähnlich wie bei einem Rätsel erst das Prinzip erkennen, um beispielsweise einen Witz lustig zu finden. Derartige Prinzipien sind die Humor-Strategien. Sie sind also Möglichkeiten Humor zu schaffen und Inkongruenzen zu erzeugen oder zu verstehen.

Umsetzung:
Da nach Wrensch (2012) eine vorausgehende Beschäftigung mit Humor von Vorteil für die Arbeit mit Humor in einer Coaching-Sitzung ist, sollen die Humor-Strategien erst gegen Ende des Coachings – also in Sitzung sechs oder sieben – zum Einsatz kommen. Die Teilnehmer haben bis dahin das Humor-Training fast abgeschlossen und sind somit für den Einsatz in der Coaching-Sitzung bereit.

Die Humor-Strategien können alleine als Methode zu Stressbewältigung dienen oder auch in Kombination mit einer erlebnisaktivierenden Methode eingesetzt werden. In beiden

Fällen wird zunächst gemeinsam mit dem Teilnehmer eine konkrete Ausgangssituation geklärt. Das kann je nach Ziel eine Situation sein, über die sich der CT besonders geärgert hat, oder eine zwischenmenschliche Situation, die er als schwierig empfunden hat. Es ist besonders wichtig, die Situation so konkret wie möglich zu beschreiben, da nur so mit den Humor-Strategien sinnvoll angeknüpft werden kann. Daraufhin bekommt der Teilnehmer die Strategien mittels PowerPoint erläutert. Veranschaulicht werden die Strategien jeweils mit einem passenden Cartoon. Im nächsten Schritt soll dann gemeinsam mit dem Coach überlegt werden, wie die Situation mittels der Strategien umgedeutet werden kann. Der CT wird dabei darauf hingewiesen, dass es sich nicht unbedingt immer nur um etwas Humorvolles handeln muss. Wichtig ist lediglich, dass er eine andere Perspektive auf seine Situation bekommt. Dabei können die Strategien auch gerne miteinander verbunden werden. Für zwischenmenschliche Situationen wird darüber hinaus im vornherein für Erleben und Empfinden des Gegenübers sensibilisiert, damit der Humor immer auf einer wertschätzenden Ebene stattfindet. Dazu soll sich der CT überlegen, welche Motive hinter dem Handeln seiner Kollegen oder Mitarbeiter stecken. Zum Schluss soll sich der CT überlegen, welche der Gedanken oder Anregungen durch die Humor-Strategien hilfreich waren, wie er das in Zukunft bei ähnlichen Situationen anwenden kann und für welche anderen Situationen er die Strategien im Berufsalltag noch heranziehen kann.

1.2.3.2 Anwendung und Ergebnisse im Coaching

Die Sitzung mit Humor-Strategien für Herrn Welter

Ziele der Sitzung

In Sitzung 7 soll mit Hilfe der Humor-Strategien am Coaching-Thema Burnout-Prävention für sich selbst & Mitarbeiter gearbeitet werden. Tabelle III 1.12 wiederholt den Coaching-Plan, der nach der zweiten Sitzung erstellt wurde, und beschreibt, warum eine Bearbeitung mit den Humor-Strategien sinnvoll sein kann.

Tab III 1.12: Coaching-Plan Herr Welter für Sitzung 7

Ziel: Burnout Prävention für sich selbst & Mitarbeiter		
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**
Psychoedukation zu Stressbewältigung	Einsatz: Stressbewältigung: Umdeuten mit den Humor-Strategien & Lösungsfindung für problemorientierte Stressbewältigung mit den Humor-Strategien Begründung: Herr Welter beschreibt, dass Humor ihm hilft, gerade in stressigen Situationen das Wesentliche im Auge zu behalten. Mit dem sogenannten „David und Goliath"-Humor erläutert er schon eine Möglichkeit, wie Stressbewältigung mit Humor für ihn auch unter Zeitdruck und in Stresssituationen funktioniert. Mit den Humor-Strategien erhält er weitere Anregungen zur Uminterpretation. Darüber hinaus können diese Strategien auch helfen eine Problemlösung zu erarbeiten. Ob die Strategien zur emotions- oder problemfokussierten Stressbewältigung genutzt werden, hängt von den Handlungsoptionen in der Stresssituation ab.	7
Psychoedukation zu Burnout		
Übung(en) zur Stressbewältigung		

Wie bereits im Coaching-Plan festgelegt, soll Herr Welter im Coaching zunächst erfahren, was man unter Burn-out und Stress versteht und was man allgemein dagegen tun kann. Im nächsten Schritt kann dann an einer persönlichen Stresssituation mit ihm gearbeitet werden. Dabei soll er neben den Humor-Strategien auch erfahren, was weitere Optionen der Stressbewältigung sind.

Vorbereitung

Herr Welter bekommt vom Coach die Aufgabe sich eine Situation zu überlegen, die ihn regelmäßig stresst. Dazu bekommt er ein Arbeitsblatt (Anhang B.1).

Durchführung

Die Sitzung startet wie gewohnt mit einer Aufwärm-Übung. Diese ist in diesem Fall „Humor in Stresssituationen anderer entdecken". So kann Herr Welter langsam an das Thema herangeführt werden, damit es ihm später leichter fällt, den Humor in seiner eigenen Stresssituation zu entdecken. Daran schließt sich die Besprechung des Kapitels 5 „sich selbst nicht zu ernst nehmen und über sich selbst lachen lernen" im Humor-Tagebuch an. Weiterhin wird mit Herrn Welter der Alltagstransfer vorangegangener Sitzungen besprochen.

Für den Einstieg in die *Psychoedukation zum Thema Burn-out und Stress* kommen Fallbeispiele zum Einsatz. Herr Welter ist sehr wissbegierig und beschreibt, dass es in seinem Unternehmen in letzter Zeit zwei Fälle von Burn-out gegeben habe. Ihn interessieren die fehlende Klassifikation und Gründe dafür, außerdem wer über die Kompetenz zur Diagnose verfüge. Zu den Frühwarnzeichen von Burn-out stellt er fest, dass viele Faktoren von der Führungskraft schlecht zu beeinflussen wären. Dies ist laut dem Coach auch der Grund,

warum man möglichst frühzeitig präventiv reagieren müsse, beispielsweise durch ein klärendes Gespräch. Auch die Präsentation zum Thema Stress verfolgt Herr Welter mit großem Interesse. Das positive Gefühl nach einer erfolgreich bewältigten Stresssituation habe er beispielsweise bei Vorträgen vor großem Publikum bereits öfter erlebt. Die hohe Zahl der durch Stress bedingten Krankheiten erstaunt ihn.

Mit Hilfe einer Liste gängiger *Stressoren,* erarbeiten der Coach und Herr Welter gemeinsam seine relevantesten. Trotz des verbesserten Zeitmanagements arbeitet Herr Welter noch ab und zu länger. Die negativen Auswirkungen sind für ihn allerdings erst zu Hause spürbar. Die aktuelle Situation seiner Firma sei nur ein leichter Stressor, da er hier das Gefühl hat, selbst Einfluss nehmen zu können. Im Zusammenhang mit dem Thema Bore-out stellt Herr Welter dar, dass es ihn langweile immer wieder die gleichen Informationen in verschiedenen Formen aufbereiten zu müssen oder präsentiert zu bekommen. Eine Delegation dieser Tätigkeit weißt er aber ab. Den größten Stressor stellt für Herrn Welter Schlafmangel dar. Er merke, dass er sehr leicht reizbar ist, wenn er zu wenig schläft. Insbesondere nach Dienstreisen in das entferntere Ausland bräuchte er eigentlich einen Tag mehr zur Verfügung, um sich vom Jetlag zu erholen. Aktuell mache er ein bis zwei größere Dienstreisen im Monat.

Die Darstellung diverser Entspannungsmethoden findet er hilfreich gegen akuten psychischen Stress, gegen Schlafmangel würden sie aber nicht helfen. Er bekommt einen Überblick ausgehändigt mit der Aufgabe sich etwas herauszusuchen, was er aktuell in seinem Umfeld umsetzen könne.

Danach werden ihm die *Humor-Strategien* zur Stressbewältigung vorgestellt. Mit dem Arbeitsblatt habe er sich bereits überlegt, dass der meiste Stress durch viele parallellaufende Aufgaben hervorgerufen wird, noch dazu häufig sinnlos doppelt. Dazu sind ihm zwei konkrete Situationen eingefallen. Die eine wäre, dass das Wissen und die Abarbeitung interner Prozesse alle in der Entwicklung liegen, aber für externe Controlling Firmen nochmal anders aufbereitet werden müssten, obwohl am Ende das gleiche herauskommt. Folge sind sinnlose Doppelarbeiten. Die zweite Situation ist, dass für Projekte immer sehr früh Ressourcen abgeschätzt werden müssten, was sehr viel Detailarbeit sogar für 2 Jahre im Voraus von den Abteilungsleitern erfordert. In den meisten Fällen kann der Klient die benötigten Ressourcen so langfristig nicht einschätzen. Folge ist, dass er kaum durchdachte Zahlen vorgeben muss, die meist im Nachhinein mehrfach angepasst werden müssten, was für den Klienten zu Mehrarbeit und Stress führt. Er einigt sich mit dem Coach, dass die Humor-Strategien erstmal nur auf gedanklicher Ebene anzuwenden sind. Sollten ihm produktive Verhaltensweisen einfallen könne er diese aber ebenso äußern. Zu den verschiedenen Humor-Strategien fallen ihm folgende Gedanken und Aussagen ein:

- Wörtlichkeit: Herr Welter erzählt spontan von einem Wortwitz, den einige Leute mit seinem Namen machen würden. Das sei zunächst unbewusst und den Leuten dann peinlich, für ihn wäre es aber amüsant. Bezüglich der Stresssituation fällt ihm vorerst nichts ein.

- Extreme: „Dann können wir's ja gleich täglich machen" in Bezug auf die häufig geforderte Aktualisierung von Projektplänen oder „Machen wir's doch gleich bis 2020!"
- Mehrdeutigkeit und Analogie: Herrn Welter fällt es schwer Ideen zu generieren, da die Ansatzpunkte sich oft aus der Situation und dem Gespräch ergeben. Er bekommt einen Hinweis bezüglich Doppeldeutigkeiten von Ressourcen. Daraufhin nennt er Parallelen zu natürlichen Ressourcen (Wasser, Strom) oder Essen und Nahrung.

Herrn Welter beschreibt, es falle ihm schwer für dieses Beispiel die Humor-Strategien anzuwenden und tut sich allgemein schwer damit, Beispiele und Ideen zu formulieren. Auf Anregung des Coaches, es mit dem Thema „Gegenteile" zu probieren, entgegnet Herr Welter relativ analytisch, dass „einfach drauflos arbeiten" auch nur zu Stress führen würde. Dann findet er gemeinsam mit dem Coach aber doch noch folgende Anregungen:

- Absurdität/Gegenteil: Man könne sich vorstellen, den Spieß umzudrehen, und mal die Berater zu beraten.
- Wörtlichkeit: Hier könnte man „schätzen" wörtlich nehmen und einfach beliebig ins blaue Zahlen schätzen.
- Extreme: Herr Welter erzählt, dass er letztens die Situation hatte, dass seine anfängliche „gefühlsmäßige" Schätzung der Ressourcen fast exakt mit dem Wert übereinstimmte, den er bei einer genaueren Darlegung und Berechnung der Werte erhalten habe.
- Analogie: Herr Welter schlägt vor, das Thema „langfristige Schätzung" in den privaten Bereich (Haushaltsplanung) zu übertragen. Auf die Frage nach einem konkreten Beispiel bleibt der Klient analytisch und erklärt, dass man im Haushalt durchaus auch planen muss um nicht gestresst zu sein. Zu Banken(fehl)einschätzungen fällt ihm noch eine Analogie ein: „Sogar diese Leute verschätzen sich, bei uns geht das auch mal."

Im Anschluss an die Erarbeitung der Ideen reflektiert Herr Welter, dass er etwas langsam bei der Ideenfindung ist, ihm im Endeffekt aber zu allem etwas eingefallen ist. Der Coach erklärt, dass es besonders um die Sensibilisierung für Kleinigkeiten geht, damit man Chancen für die Humor-Strategien entdeckt und die Situation kognitiv entlasten kann.

Die Sitzung wird mit der Übergabe der Aufgabe im Humor-Tagebuch und einer Evaluation *abgeschlossen*. Zur Vorbereitung auf die nächste Sitzung soll Herr Welter das Coaching Revue passieren lassen, da er in der Abschlusssitzung viele Fragen dazu beantworten muss.

Die Sitzung mit Humor-Strategien für Herrn Bachmann

Ziele der Sitzung

In Sitzung 7 soll mit Hilfe der Humor-Strategien am Coaching-Thema „Frühwarnzeichen von Stress und Burn-out erkennen und gegenwirken" sowie „Ungeduld: Wie bleibe ich gelassen und wirke souveräner?" gearbeitet werden. Tabelle III 1.13 wiederholt den Coaching-Plan, der nach der zweiten Sitzung erstellt wurde und beschreibt, warum eine Bearbeitung mit den Humor-Strategien sinnvoll sein kann.

Tab III 1.13: Coaching-Plan Herr Bachmann für Sitzung 7

Ziel: Frühwarnzeichen von Stress und Burnout erkennen und gegenwirken		
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**
Psychoedukation zu Burnout Psychoedukation zu Stressbewältigung Übungen zur Stressbewältigung	Einsatz: Stressbewältigung: Umdeuten mit den Humor-Strategien & Lösungsfindung für problemorientierte Stressbewältigung mit den Humor-Strategien Begründung: Zwar beschreibt Herr Bachmann selbst in der ersten Sitzung nicht, dass Humor auch einen stimmungsaufhellenden Einfluss hat. Da er aber generell sehr humorvoll und offen für neue Strategien ist, scheint es sinnvoll ihm diesen Aspekt des Humors näher zu bringen.	7

Ziel: Ungeduld – Wie bleibe ich gelassener und wirke souveräner?		
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**
Stressbewältigungsstrategien für Gelassenheit und Souveränität	Einsatz: Stressbewältigung: Umdeuten mit den Humor-Strategien & Lösungsfindung für problemorientierte Stressbewältigung mit den Humor-Strategien Begründung: Dieses Ziel wird zum einen mit der Innovationsthematik verbunden aber auch Thema der Sitzung zu Stressbewältigung sein.	7

Für das Coaching-Thema Ungeduld soll in dieser Sitzung nur der Aspekt der Gelassenheit im Vordergrund stehen. Souveränes Auftreten wurde bereits in Sitzung sechs im Zusammenhang mit dem Thema Führung anhand der 6 Hüte-Strategie erarbeitet (Kap. 1.3.4.2). Was Herrn Bachmanns Ungeduld in Bezug auf Innovationen auszeichnet, war bereits Thema im Rahmen der Interventionssitzungen zu Innovation und dem inneren Team (Kap. 1.3.1.2). Hier wünschte er sich noch Strategien, wie er damit umgehen könnte. Dazu sollen ihm die Humor-Strategien vorgestellt und mit ihm an einer individuellen Beispiel-Situation erprobt werden. Da diese Ungeduld für ihn zu Stress führt, fühlt er sich dadurch belastet. Somit ist dies auch eine Möglichkeit der Stressbewältigung und die Bearbeitung des Ziels „Frühwarnzeichen erkennen und gegenwirken“. Da ihm besonders wichtig ist, dies auch bei anderen zu erkennen, startet die Sitzung mit einer Psychoedukation zu Burn-out, Stress und seiner Bewältigung. Gemeinsam mit ihm sollen weiterhin für ihn gängige Stressoren erarbeitet werden.

Vorbereitung

Herr Bachmann bekommt vom Coach die Aufgabe sich eine Situation zu überlegen, die ihn regelmäßig stresst oder ungeduldig werden lässt. Dazu bekommt er per E-Mail vor der Sitzung ein Arbeitsblatt (Anhang B.1).

Durchführung

Herr Bachmann kommt nach eigenen Angaben sehr entspannt in die Sitzung. Da die geplante *humorvolle Einstiegsübung* „Humor in Stresssituationen anderer entdecken“ die Sitzung gut

einleitet, beschließt der Coach sie trotzdem kurz zu bearbeiten. Daran schließt sich die Besprechung des Humor-Tagebuchs an. Hier ist das aktuelle Kapitel für Herrn Bachmann „sich selbst nicht zu ernst nehmen und über sich lachen lernen“, das ihm nicht schwerfiel, weil es seinem Naturell entspräche.

Die *Fragen zum Alltagstransfer* leiten unmittelbar in die Inhalte der Sitzung über. Er beschreibt, dass er es mit Hilfe der 6 Hüte-Strategie bereits geschafft habe in Meetings ruhiger zu bleiben, weil er durch sie eine deutlich bessere Gesprächsatmosphäre erzeugen konnte. Daher würde er sich selbst inzwischen als geduldiger beschreiben.

Der Coach startet nun mit der *Psychoedukation zu Burnout* und zeigt Herrn Bachmann ein kleines Video mit Fallbeispielen. Dieser zeigt sich gleich so interessiert, dass er viele Fragen stellt, die dem vorgreifen, was der Coach im Laufe der Sitzung darstellten wollte. Ebenso zur Burnout Definition hat er Fragen, die ihm vom Coach beantwortet werden. Er will wissen, welche Berufs- und Altersgruppen besonders gefährdet sind, sowie welche Bewältigungsstrategien besonders dysfunktional sind. Zur Darstellung der Burnout-Kriterien analysiert Herr Bachmann direkt, welche Kriterien er bei Kollegen schon beobachtet hat. Dazu wird ihm erläutert, dass das Zusammenspiel sowie die Veränderung der Kriterien zu beachten sind. Bei den Folien zur Burn-out Prävention beschreibt Herr Bachmann, dass er sich nicht sonderlich gefährdet sieht. Er sei zwar überlastet aber nicht überfordert. Außerdem habe er einige außerberufliche Ziele, die ihm mindestens genauso wichtig sind, wie beruflicher Erfolg. Dann äußert er den Wunsch öfter schneller zu intervenieren, wenn er Anzeichen entdeckt. Dazu möchte er sich mit seinen Abteilungsleiterkollegen absprechen.

Daran anschließend erhält Herr Bachmann Informationen zu *Stress und Stressbewältigung.* Zu stressauslösenden Situationen und Kognitionen äußert er, dass er sich für weniger gefährdet hält. Er sehe ein geringes Risiko, Situationen zu erleben, in denen er für längere Zeit keine Kontrolle mehr habe. Ihn interessiert außerdem, wie die Rehabilitation nach einem Burn-out funktioniert und ob man danach irgendwann wieder vollständig leistungsfähig wäre.

Mit Hilfe einer Liste an gängigen *Stressoren* erarbeiten Herr Bachmann und der Coach nun die für ihn häufigsten. Zunächst möchte er aber wissen, wie man mit problematischen Personen umgeht, die selber nicht wissen, dass sie ein Problem darstellen. Aufgrund hierarchischer Unterlegenheit empfindet Herr Bachmann seine Handlungsoptionen als eingeschränkt. Zusammen erarbeitet er mit dem Coach die Idee, eine einheitliche Strategie für seinen gesamten Bereich zu entwickeln, wie sinnvollerweise mit dieser problematischen Person umzugehen ist. Weitere Stressoren stellen für ihn problematische Kunden, ständige Umstrukturierungen in seiner Firma und berufliche sowie private Konflikte dar. Besonders betont er organisatorische oder finanzielle Ungerechtigkeiten. Nervig findet er dabei, dass diese Prozesse meist gegen den gesunden Menschenverstand laufen.

Anschließend erhält er einen Überblick über *Stressbewältigungsstrategien*. Zu den problemorientierten Strategien meint er, dass er sie schon recht gut beherrsche. Bei den emotionsorientierten setzt er in letzter Zeit öfter den gelben Hut ein und versucht so aktiv positiver zu denken. Auch für Humor ist er sehr offen, da dies sowieso seinem Charakter entspräche.

Also werden ihm die *Humor-Strategien* vorgestellt. Diese sollen nun an einer beispielhaften Situation zur Stressbewältigung dienen. Bei der mitgebrachten Situationsbeschreibung geht es um einen extrovertierten Kollegen (für ihn ein Kunde), der auf der einen Seite überschwänglich lobt, auf der anderen Seite aber mit jedem zweiten Satz die Kollegen für einen Misserfolg verantwortlich machen will. Nach Herrn Bachmann liegt bei diesem Kunden eine wechselhafte, vielleicht auch cholerische Persönlichkeit vor. Für ihn selbst ist dieser Kunde kaum mehr stressig, da er bereits oft mit ihm zu tun hatte. Andere Kollegen fühlen sich allerdings schnell angegriffen und kommen so in Stresssituationen. Aus diesem Grund musste Herr Bachmann schon zwischen den Parteien schlichten. Bei diesem Gespräch hat Herr Bachmann versucht, sich an den 6 Hüten zu orientieren und erst den weißen verwendet, danach aber unmissverständlich klargemacht, dass die Verhaltensweisen des Gegenübers so nicht vertretbar sind und möglicherweise sogar die Zusammenarbeit beendet werden muss. Für Herrn Bachmann war diese Situation neu und ungewohnt, er hat sie allerdings nach eigener Aussage ganz gut gelöst und im Nachhinein mitbekommen, dass das Gespräch für den Kunden noch viel unangenehmer war. Da Herr Bachmann diese Situation bereits gut gelöst hat, suchen er und der Coach nach einer anderen Situation, für die die Humor-Strategien geeignet sind. Dazu kommen sie auf die oben besprochenen Stressoren. Besonders ungeduldig ist Herr Bachmann, wenn Verhalten oder Aussagen dem gesunden Menschenverstand widersprechen und das Gegenüber dabei auch noch wiederholt uneinsichtig ist. Als konkretes Beispiel fällt ihm ein Kollege aus einer anderen Abteilung ein, der Herrn Bachmann das aktuelle Pflichtenheft vorgelegt hat. Dabei habe er ihm ein völlig überladenes Diagramm gezeigt, dass Herr Bachmann dem Coach nachskizziert. Dies zeige die Anforderungen des Kollegen. Wie schon mehrere Male vorher fordert der Kollege offensichtlich - jedenfalls für den Klienten - viel zu viel gleichzeitig. Der Kollege würde allerdings immer erst abwarten, bis entweder auf Zahlenbasis die Unmöglichkeit der Umsetzung aller Pflichten nachgewiesen ist oder die Situation aus dem Ruder läuft. Herr Bachmann spricht sehr aufgebracht, man merkt ihm an, dass der Kontakt mit dem Kollegen ihn belastet. Obwohl er behauptet mittlerweile schon viel ruhiger im Umgang mit dem Kollegen zu sein, scheint die Situation geeignet für die Humor-Strategien. Folgendes erarbeiten Herr Bachmann und der Coach gemeinsam, wobei Herr Bachmann kaum Hilfestellung vom Coach benötigt, ihm fallen direkt viele Möglichkeiten ein:

- Extreme: „Lass uns doch die Aufgaben der nächsten 3 Jahre in ein Jahr legen, dann können wir zwei Jahre lang Urlaub machen“.

- Mehrdeutigkeit: Hierzu erzählt Herr Bachmann beispielhaft die Reaktion einer Telefonistin auf die Forderung des Kollegen, eine Nummer zu bekommen (die die Unmöglichkeit beweisen). Diese hätte darauf geantwortet „Wer hätte die nicht gerne".
- Absurdität: Hierzu fällt Herr Bachmann als erstes überspitzt-ironisches Verhalten ein – „Genau, einleuchtende, fantastische Strategie, die müssen sie unbedingt dem Vorstand vorstellen. Ich stehe da vorbehaltlos hinter ihnen – aber vor ihnen möchte ich nicht stehen", und dann aufstehen und gehen.
- Zweite Idee zu Absurdität: Die Beweislage extrem verkürzen – dem Kollegen kurz eine abgeschätzte Zahl hinschreiben, wie viel Zeit man bräuchte und darunter, wie viel man hat.
- Analogie: In Bezug auf das überladene Diagramm - „Wenn ich mein Haus genauso gebaut hätte, wäre ich an einem Tag fertig geworden."

Generell schildert Herr Bachmann eher mögliche Entgegnungen und Verhaltensweisen, als lustige kognitive Bilder. Er selbst sieht das auch so, dabei geht es ihm aber nicht schnell genug und die Bemerkungen wären teilweise nicht zielführend.

Abschließend erhält Herr Bachmann vom Coach ein Blatt, auf dem Strategien zum Nein-Sagen aufgelistet sind. Dazu erzählt er, wie er vor kurzem eine Aufgabe abgelehnt habe und sich dabei unbewusst bereits einer Humor-Strategie bedient habe. Weiterhin erhält er die letzte Aufgabe seines Humor-Tagebuchs „Humor in Stresssituation entdecken". Mit der Evaluation der Sitzung endet diese.

1.2.3.3 Evaluation der Sitzung mit den Humor-Strategien

Zur Evaluation der Sitzungen dienen die Interviews, die jeweils im Anschluss an die Sitzung, in der Abschluss Sitzung sowie beim Follow up-Termin durchgeführt wurden. Die Antworten der Coaching-Teilnehmer wurden transkribiert und hinsichtlich der Wirkung der Humor-Strategien ausgewertet. In diesem Kapitel werden diese pro Teilnehmer beschrieben und danach zu einem Fazit zusammengeführt.

Evaluation der Sitzung mit Humor-Strategien von Herrn Welter

Direkt im *Anschluss an die Sitzung* erläutert Herr Welter, dass er über Selbstironie verfügt und Humor mag. Ohne den teilweise schwarzen Humor würde sein Bereich stressbedingt komplett ausfallen. Er denkt, er habe etwas gelernt in Bezug auf Frühwarnzeichen von Burnout und Stress. Er ist sich aber unsicher, ob er diese in Zukunft wirklich erkennt. Teilweise hätte er sich mehr Praxisbezug gewünscht, wobei ihm selbst nicht klar ist, wie dieser aussehen könnte. Zu den Humor-Strategien selber glaubt er, dass das gewählte Thema eventuell nicht so ergiebig war. Allerdings wäre das die Situation gewesen, die ihn derzeit am meisten bewegt.

In der *darauffolgenden Sitzung* befragt ihn der Coach zum Alltagstransfer. Er sagt, er könne keine konkrete Situation nennen, in der er die Humor-Strategien angewendet habe.

Implizit hätte er das Thema Stressbewältigung durch Humor jedoch verinnerlicht. Zur *Abschlussevaluation* betont er erneut, dass er gemerkt habe, dass er implizit mehr Humor verwende, aber nicht explizit darauf achten würde. Welchen Beitrag die Humor-Strategie daran haben, weiß er nicht.

In der *Follow-Up-Sitzung* kann er sich kaum noch an die Humor-Strategien erinnern. Als sie ihm erneut erläutert werden, bemerkt er, dass es für ihn zu unnatürlich sei. Humor müsste eher spontan kommen und nicht mit Strategien ausgedacht.

Evaluation der Sitzung mit Humor-Strategien von Herrn Bachmann

Im Anschluss an die Sitzung erläutert Herr Bachmann, dass er die Humor-Strategien für sinnvoll erachtet. Er denkt, sie auch leicht anwenden zu können. Unklar ist ihm jedoch noch, was von dem Erarbeiteten er in Verhalten umsetzten kann und was er lieber für sich behalten sollte. Ihm sei aber wichtig, das wäre ihm in dieser Sitzung klargeworden, eine Strategie zu haben mit schwierigen Personen umzugehen. Es wäre aber relativ egal, was das für eine wäre, man müsste sie nur anwenden. Durch das Coaching habe er einige Strategien kennengelernt. Er würde es auch immer besser schaffen, in Situationen ruhig zu bleiben, in denen er früher ungeduldig wurde. Zur Präsentation von Burn-out und Stressprävention erläutert er, dass er jetzt Kriterien und Anhaltspunkte kennt. Er habe sich das aber einfacher vorgestellt, es handele sich um Menschen und da könnte man keine Mathematik anwenden. Emotionen zu erkennen und anzusprechen, sei für ihn als Techniker doch relativ schwer.

In der *darauffolgenden Sitzung* fragt ihn der Coach nach dem Transfer in den Alltag. Er beschreibt, dass er im Stress war und es deswegen eigentlich anwenden hätte sollen, es aber trotzdem nicht getan hat. Er hätte einfach nicht daran gedacht und bräuchte noch eine Strategie, wie er öfter daran denken kann an die Humor-Strategien zu denken, wenn er im Stress ist. Zur Abschlussevaluation beschreibt er zu den Humor-Strategien, dass er das dahinterstehende Prinzip erkannt habe, es auch für sich als Strategie verwendbar hält, er aber eben in der akuten Situation nicht an die Anwendung denkt. Er beschreibt daran anschließend, dass er die Wirkung der Distanzgewinnung von Stress und Ungeduld durch die Humor-Strategien für sich durchaus für möglich hält. Dies habe er einige Male auch schon umsetzen können.

In der *Follow-Up-Sitzung* kann er sich an die konkreten Humor-Strategien aus der Sitzung nicht mehr erinnern. Das Thema Humor sei aber nach wie vor sehr präsent. Das Thema Burn-out habe ihn noch länger beschäftigt, und er habe das Gefühl, zu wissen, wie man Frühwarnzeichen bei seinen Mitarbeitern erkennt und diesen begegnet.

1.2.3.4 Zusammenfassung und Fazit zu den Humor-Strategien in der Anwendung in einer Coaching-Sitzung

Die Humor-Strategien wurden aus Prinzipien, warum Witze lustig sind, abgeleitet. Sie sind Anregungen Probleme aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Jeder Teilnehmer lernt die Humor-Strategien im Rahmen einer Sitzung kennen. Für Herrn Steiger waren die Humor-Strategien eine gute Ergänzung zu den 6 Hüten (vgl. Kap. III 1.3.2). Herr Welter und Herr Bachmann lernten sie im Rahmen von Stressbewältigung kennen.

Herr Welter fühlte sich durch die Humor-Strategien unter Druck gesetzt, etwas Kreatives sagen zu müssen, was für seine Stressbewältigung kontraproduktiv ist. Für Herrn Bachmann, dem spontane Kreativität eher leichtfällt, waren sie eine brauchbare Strategie zur Bekämpfung seiner Ungeduld.

Mit dem Transfer in den Alltag haben alle drei Probleme. Herr Steiger und Herr Welter nutzen die Strategien nicht im Alltag. Herr Bachmann, der ihren Nutzen durchaus sieht, hat Schwierigkeiten in der akuten Stresssituation daran zu denken. Wichtiger wäre für alle drei die dauerhafte Präsenz von Humor im Coaching gewesen. Dies sei es auch, was zu einem erhöhten Humor-Einsatz im Alltag geführt habe. Sie beschreiben es als einen eher impliziten Einsatz. Herr Steiger empfindet es darüber hinaus nicht authentisch, wenn er sich anhand von Strategien einen Witz überlegt, das müsse eher aus der Situation kommen. Herr Welter beschreibt das als unnatürlichen Humor.

In der Follow-Up-Sitzung kann sich keiner der Teilnehmer mehr an den Einsatz der Humor-Strategien im Coaching erinnern. An die Einstiegsübungen und das Humor-Tagebuch hingegen schon. Hilfreich wäre gewesen und zur Veränderung hätte beigetragen, dass Humor immer präsent war. Eine allgemeine Evaluation des Humor-Beitrags des Coachings findet sich in Kapitel III 2.

1.2.4 Humor als Methode zur Förderung von Kreativität

Wie im Theorieteil dieser Arbeit dargestellt, hat Humor eine positive Wirkung auf Kreativität. Zum einen können durch Humor kreative Denkleistungen angeregt werden (Schlicksupp, 2008). Zum anderen hat eine humorvolle Stimmung Einfluss auf kreative Leistungen (Ziv, 1983). Weiterhin kann eine positive Wirkung von Humor auf Gruppenleistungen angenommen werden. Im folgenden Kapitel wird beschrieben, wie diese Effekte methodisch in einem Workshop oder einer Coaching-Sitzung genutzt werden, wie sich dieser Workshop oder die Coaching-Sitzung in der praktischen Umsetzung gestaltet und was die Teilnehmer jeweils davon halten.

1.2.4.1 Methodischer Hintergrund des Kreativ-Workshops sowie der Coaching-Sitzung zu Kreativität und Humor

Konzept des Kreativ-Workshops

Rahmen und Ziele

Ergänzend zum Coaching sollen alle drei Coaching-Teilnehmer Inhalte zu Kreativität und Innovation in einem Workshop mit mehreren weiteren Teilnehmern nahegebracht werden. Dies bietet sich an, da diese Inhalte für alle Coaching-Teilnehmer relevant sind und man in Gruppen die Methoden direkt ausprobieren kann.

Der Workshop entstand in Zusammenarbeit mit einer Kollegin*. Das Thema ihrer Dissertation sollte Kreativitäts- und Innovationsförderung sein (Jacob, n.d.). Daher stammt die Rahmenkonzeption, die auf der „Innovatoren DNA“ von Dyer, Gregersen und Christensen (2011) sowie auf Michalko (2006), Kelley (2006) und de Bono (1996) beruht, von ihr. Jacob (n.d.) extrahiert sieben Bausteine der Kreativität, die in dem Workshop behandelt werden:

- Vernetzen: Gezielter, aktiver Austausch mit verschiedenen Personen
- Hinterfragen & umkehren: Den Status Quo in Frage stellen, Warum? Warum nicht?
- Perspektiven wechseln: Unterschiedliche Blickwinkel einnehmen
- Neu kombinieren: Bereits Bestehendes neu zusammensetzen
- Beobachten: Gezieltes, genaues Beobachten neuer und alltäglicher Situationen
- Verknüpfen & querbestäuben: Dinge, die nicht zusammengehören verbinden, Blick in andere Bereiche
- Experimentieren & visualisieren: Ideen erproben, Prototypen bauen, Ideen greifbar machen/darstellen

Die Teilnehmer sollen an 1 ½ Tagen Kreativitätstechniken zu diesen Bausteinen kennenlernen und ausprobieren. Sie rekrutieren sich alle aus dem Unternehmen der Coaching-Teilnehmer. Damit eine möglichst diverse Gruppe entsteht, sollten sie aus verschiedenen Bereichen und Hierarchie-Ebenen des Unternehmens kommen (vgl. Hot-Groups nach Kelley, 2006). Für die Erprobung der Kreativitätstechniken wird eine unternehmensrelevante Fragestellung bearbeitet, die gemeinsam mit einem Personalverantwortlichen gesucht wird.

Humor kommt unter dem Baustein Vernetzen zum Einsatz. Folgende drei Ziele stehen im Mittelpunkt des Bausteins: die Teilnehmer lernen sich kennen, es entsteht eine spielerische und humorvolle Atmosphäre und anhand eines absurden Beispiels werden die Kreativ-Regeln geübt. Der Baustein befindet sich folglich am Anfang des Workshops. Als zeitlicher Rahmen stehen 80 Minuten zur Verfügung. Für eine derart diverse Gruppe, die sich am Anfang möglicherweise auch noch nicht kennt, ist „die Schaffung eines Klimas des Vertrauens, der Offenheit und Ungezwungenheit zwischen den Teammitgliedern“ (Schlicksupp, 2008, S. 127) unerlässlich. Schlicksupp (2008) schlägt dafür den Einsatz von Spiel und Spaß vor.

---

* Ein herzlicher Dank geht an dieser Stelle erneut an meine Kollegin Nora Jacob für die produktive und nette Zusammenarbeit

Während er selbst einen Kegelabend vor dem Workshop vorschlägt, tendieren andere Autoren dazu, humorvolle Spiele an den Anfang des Kreativ-Workshops zu stellen (u. a. Funcke, 2006; Kresse & Ullman, 2008). Da die lockere Stimmung auch bei Schlicksupp in dem Workshop erneut aufgerufen werden muss, entscheidet sich die Autorin dazu, einige Spiele zur Auflockerung an den Anfang der ersten Workshop-Sitzung zu stellen. Weiterhin empfiehlt Schlicksupp (2008) derartige Workshops an unternehmensexternen Orten stattfinden zu lassen. Diese Empfehlung wird aufgegriffen, indem ein Wellness-Hotel für die Durchführung organisiert wird. Dieses wird mit einer Übernachtung vom Unternehmen finanziert.

Ablauf des Bausteins Netzwerken

Nach einer allgemeinen Einführung in die Ziele und den Ablauf des Workshops, lernen sich die Teilnehmer gegenseitig kennen. Hier wird bereits darauf geachtet, dass Methoden zum Einsatz kommen, die eine humorvolle und spielerische Stimmung entstehen lassen. Folgende Kennenlern-Übungen kommen zum Einsatz:

- **Intuitive Vorstellungsrunde**: In einem Sitzkreis stellt jeder seinen rechten Nachbarn vor. Die Namen sollten vorher bekannt sein. Da die Teilnehmer sich noch nicht kennen, geht es nicht darum hier möglichst gut einzuschätzen, sondern der Phantasie freien Lauf zu lassen. Dabei darf der Nachbar auch gerne sehr positiv beschrieben werden. Diese Übung eignet sich, weil erste kreative Aktionen gefragt sind. Diese findet aber in einem leistungsfreien Kontext statt und kann so spielerisch von statten gehen. Durch die Übung wird außerdem klar, dass Hierarchien für die Zeit des Workshops irrelevant sind (Konzept entwickelt in Anlehnung an Rachow, 2002).
- **Namensduell**: Zwei etwa gleich große Gruppen werden durch eine Plane oder ein großes Laken getrennt. Die Gruppen bestimmen jeweils, wer nach vorne an die Plane geht. Dabei müssen alle Mitglieder die ganze Zeit so verdeckt sein, dass die andere Seite sie nicht sieht. Die Plane wird fallen gelassen. Wer als erstes den Namen des anderen ruft, der vorne an der Plane steht, hat gewonnen. Der Verlierer muss zum gegnerischen Team wechseln. Das Spiel endet, sobald eine Gruppe keine Personen mehr hat oder nach fünf Minuten. Durch den spielerischen Wettkampfcharakter eignet sich die Übung dazu eine spielerische Stimmung zu generieren. Darüber hinaus lernt man schnell und einfach die Namen der anderen. Wichtig ist, dass diese vorher zumindest bereits einmal genannt wurden (vgl. Funcke, 2006).
- **Lügenbaron**: Jeder stellt sich selbst etwas ausführlicher vor. Dazu können Fragen vorgegeben sein, etwa
    - In welcher Abteilung arbeiten Sie?
    - Seit wie lange sind sie bei Ihrer Firma beschäftigt?
    - Welche Hobbies haben Sie?

  Diese Vorstellung muss mit einer kleinen Lüge gespickt sein. Die anderen müssen erraten, welche das war. Mit dieser Übung kann jeder die anderen richtig kennenlernen. Dabei ist es nicht so langweilig, wie wenn sich jeder wahrheitsgemäß vorstellt. Außerdem ist Kreativität und Geschick beim Lügenbaron gefragt und genaue Beobachtungsgabe und Spürsinn bei den anderen Teilnehmern.

Direkt daran schließen sich zwei Übungen an, um eine spielerische Atmosphäre zu kreieren, vom Alltag wegzukommen und ein Team zu werden:

- **Karriereleiter**: Auf der Karriereleiter gibt es fünf Stufen, die jeweils ein Erkennungszeichen haben. Die Teilnehmer entwickeln sich vom Schüler (meldet sich), über Student (gähnt), Angestellter (trägt Aktenberg), Abteilungsleiter (trägt Aktenkoffer) zum Vorstand (stolziert mit erhobener Nase umher). Eine Stufe aufsteigen kann man, indem man eine andere Person auf der selben Stufe – bspw. darf ein Schüler nur gegen einen Schüler spielen – in Stein-Schere-Papier (Knobeln) besiegt. Der besiegte Spieler steigt wieder eine Stufe ab. Das Spiel endet, wenn es drei Vorstände gibt. Hier werden alle Teilnehmer angehalten, miteinander ungezwungen in Kontakt zu treten. So können erste Hemmungen abgebaut werden und eine lockere Stimmung kann entstehen (vgl. Funcke, 2006).
- **Gordischer Knoten**: Alle Teilnehmer stellen sich Schulter an Schulter in einen Kreis. Alle schließen die Augen, strecken ihre Hände in die Mitte und greifen blind je nach einer Hand. Dann öffnen alle die Augen. Ziel ist es nun einen Kreis zu bilden, ohne die Hände loszulassen. Hierbei müssen alle zusammenarbeiten, Hemmungen vor Kontakt werden abgebaut, da man z. B. über andere klettern muss. Am Ende steht jeder neben den beiden Personen, deren Hand er ergriffen hat.

Nach den Kennenlern- und Aufwärmübungen erfahren die Teilnehmer Inhalte zu den Themen Kreativität und Innovation, um daraufhin die Spielregeln für Kreativität kennenzulernen (vgl. Kelley, 2006; Michalko, 2006; Schlicksupp, 2008). Diese besagen, dass Ideensammlung und Ideenbewertung zu trennen sind. Das bedeutet, dass in der Ideensammlungsphase keine Kritik erwünscht ist. Weiterhin gilt Quantität vor Qualität, es sollen also möglichst viele Ideen produziert werden. Diese müssen noch nicht umsetzbar sein, „Spinnereien“ sind erlaubt. Ideen dürfen aber aufgegriffen und ausgebaut werden, dazu müssen sie festgehalten werden. Weiterhin gilt für den gesamten Workshop, dass keine hierarchischen Beziehungen bestehen. Die Idee wird also unabhängig von der Position der jeweiligen Person aufgenommen und bewertet. Diese Regeln werden den Teilnehmern während des gesamten Workshop mittels Poster sichtbar gemacht (vgl. Jacob, n.d.). Anschließend lernen die Teilnehmer die unternehmensrelevante Fragestellung kennen, die in dem Workshop bearbeitet werden soll. Nach ihrer Konkretisierung erhalten die Teilnehmer Informationen zum Baustein Netzwerken (vgl. Dyer, Gregersen, & Christensen, 2010; Michalko, 2006):

- Der aktive Austausch mit verschiedenen Persönlichkeiten trägt zur Gewinnung neuer Blickwinkel und Ideen bei.
- Innovative Unternehmer nutzen Netzwerke, um ihr Wissen zu erweitern und neue Impulse zu bekommen.
- Diese sozialen Netzwerke zeichnen sich durch eine Vielfalt an beruflichen Hintergründen, Ideen und Perspektiven aus.
- Durch die Zusammenarbeit in Gruppen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten werden innovative Denkstrukturen und neue Ideen entwickelt.

Weiterhin erfahren die Teilnehmer, was eine Hot Group nach Kelley (2006) auszeichnet. Die Diversität ihrer Teilnehmer in verschiedenen Eigenschaften und Charakteristika ist relevant, damit viele verschiedene Perspektiven in die Lösungsfindung integriert werden. Für die Dauer der Zusammenarbeit wird auf Hierarchie verzichtet. Alle Teilnehmer haben ein

gemeinsames klares Ziel. Dieses bearbeiten sie bis zu einem festgelegten Termin. Danach löst sich die Gruppe wieder auf. Mittels zweier Übungen sollen die Spielregeln für Kreativität geübt werden, damit eine Hot Group entstehen kann:

- **Assoziationskreise**: In der ersten Runde assoziiert jeder auf das Wort seines Vordermannes im Kreis. Für die zweite Runde sollen zusammengesetzte Worte entstehen. Teilnehmer B muss ein Wort finden, das mit dem Wort, das Teilnehmer A sagte zusammengesetzt ein Wort ergibt. Wenn A also Haus sagt, kann B Bau sagen, zusammen wiederholen sie dann Hausbau. Nun muss B an C ein neues Wort weitergeben. Diese Assoziationskreise sind kurze kognitive Lockerungsübung. Zusätzlich dienen sie als Übung für das Aufnehmen und Weiterentwickeln von Ideen (vgl. Vlcek, 2009).
- **Nobody is perfect / Genial daneben / Semantische Intuition:** Diese Übung hat viele Namen, da sie auf verschiedenen Ideengebern beruht. Schlicksupp (2008) empfiehlt als Kreativitätstechnik die semantische Intuition. Dabei werden Worte, die mit der zu bearbeitenden Fragestellung zu tun haben, mit zufälligen anderen Worten zu einem neuen Wort zusammengeführt. Aufgabe der Teilnehmer ist es nun, eine Bedeutung für dieses neue Wort zu finden. Ähnlich funktioniert die Fernsehsendung Genial daneben. Hier werden unbekannte, aber tatsächlich existierende Worte von den Zuschauern eingesendet. Ein Team, aus Comedians muss erraten, um was es sich bei dem Wort handeln könnte. Ähnlich funktioniert das Prinzip des Gesellschaftsspiels Nobody is perfect. Hier liest der Spielleiter ein unbekanntes Wort vor. Jeder Spieler muss sich eine Erklärung für dieses Wort einfallen lassen und dieses auf einem Zettel notieren. Der Spielleiter liest nun die Antworten, inklusive der richtigen, vor. Jeder Spieler überlegt sich, welche Antwort ihm richtig erscheint, danach wird aufgelöst. Hierbei gewinnen oft nicht nur kreative, sondern auch besonders humorvolle Antworten. Für den *Workshop* soll zunächst den Teilnehmer ein Ausschnitt aus Genial daneben gezeigt werden. Daraufhin sollen sie selbst zusammen Erklärungen oder Bedeutungen für unbekannte Worte finden. Diese Übung setzte Wrensch (2012) in ihrem Workshop ein und konnte damit eine humorvolle, spielerische und kreative Stimmung erzeugen. Nebenbei wird den Teilnehmern klar, wie die Spielregeln der Kreativität funktionieren. Diese können so aber zunächst in einem bewertungsfreien Raum geübt werden.

Nach den Übungen erhalten die Teilnehmer ein Fazit, was am Anfang von Kreativ-Sitzungen wichtig ist, was eine spielerische, humorvolle Atmosphäre für Vorteile bringt und wie sie diese selbst erzeugen können. Damit ist der Baustein Netzwerken beendet.

Erhebung und Auswertung von Daten zu Evaluationszwecken

Die Durchführungen der Übungen werden allesamt mit Video aufgezeichnet. Sie werden mittels Verhaltensankern für Humor und einer spielerischen Atmosphäre ausgewertet. Diese sind Lachen oder Schmunzeln, humorvolle Bemerkungen oder Scherze, sowie positive Äußerungen zur Übung (bspw. „Das macht Spaß!“). Darüber hinaus wird bewertet, wie konsequent die Teilnehmer bei den Übungen mitmachen, wie sie damit umgehen können und welche Schwierigkeiten vielleicht entstehen.

Nach dem Workshop findet mit den Teilnehmern eine allgemeine Evaluation statt, in denen auch Aussagen zur Stimmung im Workshop gestellt werden. Hier werden die Aussagen der Coaching-Teilnehmer herangezogen und ausgewertet. Weiterhin liegt der Workshop

innerhalb des Coaching-Prozesses. In den darauffolgenden Coaching-Sitzungen werden sie nach dem Alltagstransfer und ihrem weiteren Eindruck des Workshops befragt. Auch in der Abschlussevaluation wird der Kreativ-Workshop thematisiert. Aussagen der Teilnehmer aus dem Follow-up werden ebenso dargestellt.

Konzept der Coaching-Sitzung zu Kreativität und Humor

Sollte einer der Coaching-Teilnehmer nicht an dem Kreativ-Workshop teilnehmen können, erhält er eine Sitzung zum Thema Kreativität und Humor. An deren Anfang steht eine Auflockerungsübung mit Humor. Hier bietet es sich an, statt der zum Humor-Training passenden, Nobody is perfect zu spielen. So kann der Teilnehmer direkt in humorvolle kreative Stimmung kommen. Damit er den gleichen Wissensstand wie die anderen Teilnehmer hat, wird ihm eine kürzere Version der Kreativitäts-Bausteine präsentiert. Anschließend werden anhand einer oder mehrerer von ihm gewählter Fragestellungen Techniken ausprobiert. Dabei sollen auch zwei Techniken zum Einsatz kommen, die mit Humor arbeiten (vgl. Schlicksupp, 2008):

- **Visuelle Synektik mit Cartoons**: Die Technik der visuellen Synektik oder Visuellen Bisoziation geht bereits zurück auf die siebziger Jahre. Das dahinterliegende Prinzip ist die Anregung durch Bildmaterial bei der Lösung eines Problems. Dazu analysiert man zunächst das Bild. Diese herausgearbeiteten Merkmale sollen dann auf das Problem übertragen werden. Relevant ist dabei zunächst die freie Analyse des Bildes. Den Teilnehmern muss klargemacht werden, dass sie noch keinen direkten Bezug zur Problemstellung herstellen sollen. Statt Bildern kann man auch Cartoons verwenden. Schlicksupp (2008) schlägt dazu vor, dass man je nach Art der Fragestellung die Analyse des Cartoons anders angehen soll. Handelt es sich um ein technisches Problem, erscheint es ihm sinnvoll eher die abgebildeten Gegenstände als Reizwörter zu sammeln. Bei einem nicht-technischen Problem schlägt er vor, die Prinzipien hinter dem Cartoon herauszulesen. Die Autorin dieser Arbeit hat vor der Durchführung dieser Technik in der Coaching-Sitzung bereits Erfahrungen mit dieser Methode gesammelt. Dabei hat sie ausprobiert, ob die von Schlicksupp (2008) vorgeschlagene Trennung sinnvoll ist. Sie kam zu dem Schluss, dass die Analyse der humorvollen Prinzipien hinter den Cartoon auch für technische Probleme hilfreich sein kann. Andersherum ist es wie bei jeder normalen Reizwortanalyse auch. Daher verzichtet sie auf die exakte Vorgabe der Suchrichtung bei den Cartoons.
- **Imaginäres Brainstorming**: Nach Schlicksupp (2008) fällt es Menschen schwer alte Lösungsmuster aufzugeben und sich für kreative, neue Konzepte zu entscheiden . Sein Vorschlag ist, man löst ein anderes, imaginäres Problem und überträgt die Lösungskonzepte auf das eigentliche Problem. Dazu listet man zunächst alle Gegebenheiten des Ausgangsproblems auf. Diese wandelt man radikal ab, je radikaler desto besser. Daraus wählt man sein imaginäres Problem. Dies kann eine Kombination aus mehreren Abwandlungen sein. Für dieses imaginäre Problem sollen dann Lösungen gefunden werden. Die Lösungen dienen dann als Anregung für die Lösung des eigentlichen Problems. Einige Konzepte lassen sich vielleicht direkt übertragen, andere nur in ihrem Prinzip.

1.2.4.2 Durchführung des Humor-Teils im Kreativ-Workshop sowie der Coaching-Sitzung zu Kreativität

Durchführung des Humor-Teils im Kreativ-Workshop

Vor dem eigentlichen Workshop wurde eine Kick-Off Veranstaltung abgehalten, in der zunächst die Grundlagen für den Workshop erläutert wurden. Am Workshop nehmen Herr Steiger und Herr Bachmann sowie sechs weitere Mitarbeiter des gleichen Unternehmens teil. Die Veranstaltung dauert 1 ½ Tage und findet in einem Wellness-Hotel statt, in dem die meisten Teilnehmer auf Unternehmenskosten auch übernachten. Die Moderation übernehmen der Coach und eine Kollegin, die den Workshop in ihrer Dissertation behandelt. Weiterhin ist eine studentische Hilfskraft zur Protokollführung anwesend. In diesem Abschnitt sollen nur die für diese Arbeit wesentlichen Übungen in ihrer Durchführung und Einbettung in den Workshop beschrieben werden. Das sind Übungen zum gegenseitigen Kennenlernen, Übungen zum Vertrauensaufbau und Methoden zur Herstellung eines kreativen und humorvollen Klimas. Des Weiteren soll ein Fokus auf den beiden Coaching-Teilnehmern liegen.

Wie im methodischen Teil beschrieben, erhalten die Teilnehmer zunächst eine Versicherung, dass ihre Daten nur zu Forschungszwecken verwendet und wenn überhaupt dann anonymisiert dargestellt werden. Darauf folgen die ersten beiden Vorstellungsrunden:

- *Intuitive Vorstellungsrunde*: Den Teilnehmern fällt es nicht schwer etwas über ihren Nebenmann zu erzählen. Teilweise werden lustige und interessante Details erzählt. Beispielsweise erzählt Herr Bachmann, dass sein Nachbar als Comicfigur in einem Freizeitpark gearbeitet hat. Generell bleiben die Ideen zu den anderen Teilnehmern aber eher im rationalen Bereich, wie beispielsweise „Herr Kasten spielt Volleyball“. Später wird deutlich, dass sich die meisten Teilnehmer bereits vor dem Workshop kannten und daher meistens das erzählten, was sie über den anderen wussten oder dies etwas ausschmückten. Der Nachbar von Herr Bachmann beispielsweise hatte wirklich in einem Freizeitpark gearbeitet, allerdings in seinem technischen Beruf. Solche Ausschmückungen ernteten Lachen oder Schmunzeln durch die anderen, obwohl oder gerade weil sie die Person schon kannten.
- *Lügenbaron*: Den meisten Teilnehmern fällt es nicht schwer, ein Detail in ihren Lebenslauf einzufügen, das nicht stimmt. Oft sind es aber sehr auffällige Informationen, die leicht zu erraten sind, zumal sich die Teilnehmer untereinander teilweise sehr gut kennen. Trotzdem haben alle sichtlich Spaß an der Übung und raten mit. Herr Steiger ist der erste in der Runde und vergisst leider zunächst eine Lüge einzuflechten. Als es ihm auffällt, fügt er zum Schluss noch etwas über sich hinzu. Dadurch ist es für die anderen leider offensichtlich. Herr Bachmann ist der einzige, der es schafft eine Lüge einzubauen, die von den anderen nicht erraten wird.

Daraufhin erläutert die Moderatorin die Inhalte des Workshops. Dazu beschreibt sie zunächst Allgemeines zu Kreativität und Innovation und nennt dann das grobe Thema. Dieses wird vom anwesenden Themengeber aus dem Unternehmen ausführlicher beschrieben. Daraufhin starten die ersten zwei Kreativitäts-Übungen, anhand derer das Thema konkretisiert und auf präzisere Fragestellungen heruntergebrochen werden soll. Nach einer Kaffeepause

startet der Kreativitätsbaustein Vernetzen, unter dem neben der im methodischen Teil beschriebenen Informationseinheit Übungen zum Vertrauensaufbau und zur Herstellung einer humorvollen, Kreativität anregenden Stimmung eingesetzt werden. Dazu finden zunächst drei aktivierende Übungen statt, die im Stehen durchgeführt werden:

- *Namensduell*: Dieses Spiel soll dazu dienen, dass sich die Teilnehmer weiter die Namen der anderen einprägen. Es ist relativ schnell vorbei und trägt zur Freude der Gewinner bei. Die kurze Dauer des Spiels kann im Nachhinein damit erklärt werden, dass ein Teilnehmer so groß ist, dass er von weiter hinten über die Plane schauen kann, die eigentlich den gegnerischen Spieler verdecken sollte.
- *Karriereleiter*: Mit dieser Übung wird bezweckt, dass die Teilnehmer lockerer werden und in eine spielerische Atmosphäre geraten. Gespielt wird, bis sich drei Personen zum Vorstand entwickelt haben. Nach anfänglichen Verständnisschwierigkeiten läuft das Spiel sehr gut und die Teilnehmer haben Freude daran ihre Stufen auszuspielen.
- *Gordischer Knoten*: Hier sollen die Teilnehmer eine Aufgabe gemeinsam lösen, um Teamgeist zu entwickeln. Der erste Durchgang funktioniert nicht besonders gut, da fast jeder die Hand seines Nebenmanns erwischt. Beim zweiten Mal muss mehr entwirrt werden, damit am Ende dann zwei Kreise entstehen. Hier helfen alle mit und keiner weigert sich zwischen zwei Personen hindurchzukriechen.

Die nächsten beiden Übungen oder Methoden finden im Sitzkreis statt und beziehen sich schon direkter auf Kreativität. Es geht zuerst darum Assoziationen zu lockern und danach bereits kreativ zu werden und so spielerisch die Kreativitätsregeln zu üben.

- *Assoziationskreis*: Die Assoziationen der Teilnehmer kommen zunächst schleppend, durch einen vorgegebenen Rhythmus gewinnt die Assoziation jedoch an Fahrt. Dieser wird für die zweite Übung mit den zusammengesetzten Wörtern beibehalten. Dadurch startet die zweite Übung flüssiger.
- *Nobody is perfect*: Nachdem die Teilnehmer das Video von Genial daneben gesehen haben, ist ihnen das Prinzip klar und sie ersinnen gemeinsam für sechs Worte eine Bedeutung. Als erstes zieht einer der Teilnehmer das Wort *Bukanier* (= Karibische Seeräuber aus dem 17. Jhd.). Die erste Assoziation geht in die Richtung das Volk von Spock aus Star Trek. Was einfach heruntergebrochen den nächsten Teilnehmer zu „Mensch aus Bukanien“ bringt. Herr Bachmann bringt durch ein Wortspiel einen neuen Gedanken auf: „ein Puk (im Dialekt Buk)- Fetischist“. Ein weiterer Teilnehmer wirft etwas aus der Seefahrt ein. Eine weitere Assoziation ist Keksesser. Herr Steiger greift den Star Trek-Gedanken wieder auf und assoziiert „der Bruder vom Vulkanier“. Es folgen weitere Assoziationen aus Krieg und Seefahrt: Legionär, Schwertkämpfer, Galionsfigur und Kampfschiff.

  Als zweites Wort steht *Supersingle* zur Diskussion. Die erste Assoziation bezieht sich auf eine Schallplatte, eine Single, die 50 Minuten dauert. Die darauffolgende Assoziationskette bezieht sich auf den Beziehungsstatus und wird gestartet mit „ein abgebrühter Junggeselle“, woraufhin ein Teilnehmer Bachelor ruft, Herr Bachmann eine super tolle Frau beschreibt, die noch nicht verheiratet ist und ein weiterer Teilnehmer superreicher Single sagt. Weitere Assoziationen sind PC-Speicher, eine Halterung, die nur eine Schraube benötigt, die Sitzbank auf einem Motorrad, ein Katamaran mit nur einem Segel oder ein Ein-Mann-Zelt. Auf Herrn Bachmann Idee der sehr limitierten Edition assoziiert ein anderer Teilnehmer, dass es etwas ist, was nur einmal eingebaut wird. Als letztes fällt einem Teilnehmer noch ein besonderes Tennismatch ein. Die Aufklärung, dass ein Supersingle ein besonders breiter LKW-Reifen, der statt der Zwillingsbereifung eingesetzt wird, ist, finden alle einleuchtend.

Daraufhin wird *Salbade* gezogen. Nach den zwei Ideen, eine Art Fisch, ein Tanz oder ein Tänzer, kommt ein Teilnehmer auf die richtige Lösung, Prediger.

Beim vierten Wort *Zitterzahn* sind die Teilnehmer richtig aktiv und rufen zunächst mehrere Einfälle durcheinander. Darunter ist Fisch, Musikinstrument und der Name eines Bergs. Herr Bachmann lenkt die Assoziationen mit „einer Sortiermaschine für Kugeln" in die technische Richtung. Dazu fällt weiteren Teilnehmern Zahnrad, Zitterplektrum und ein spezielles Werkzeug ein. Auf den Ausruf eines Teilnehmers Giftpflanze äußert Herr Bachmann, dass diese Pflanze einen giftigen Zahn hat, der zittert. Weiterhin in Flora und Fauna bewegen sich die Assoziation eine Klapperschlange und die richtige Antwort ein Pilz. Damit sind die Teilnehmer der Lösung nicht so fern. Ein Zitterzahn ist nämlich ein bestimmter Pilz mit Stacheln auf dem Kopf.

Daraufhin zieht ein Teilnehmer das Wort *Jeremiade* (= ein Klagelied). Dazu fällt den Teilnehmern als erstes eine Bibelfigur, eine Zeitspanne oder ein Getränk ein. Daraufhin beziehen sich die Assoziationen stark auf das Ausgangswort. So beschreiben sie einen Juden, der viel Geld anhäuft, die Olympiade nach Jeremias, das Buch von Jeremias (Herr Bachmann) und die Jünger von Jeremias.

Das letzte Wort ist *Beschneidungspfad*. Hierzu wird die Beschneidung im Judentum genannt, woraufhin ein weiterer Teilnehmer erläutert, dass sei der Weg dahin. Weitere Ideen sind eine Großschlachterei oder eine Imkerei, in der Flügel beschnitten werden. Aus der Assoziation „der Bereich um eine Hochspannungsleitung, in dem die Bäume beschnitten werden müssen" werden generell Landschaftspflege oder Bäume und eine Hecke zwischen zwei Grundstücken beschneiden. Ein Teilnehmer fällt der Begriff Filmschneiden ein, woraufhin weitere Teilnehmer spezifische Regeln definieren, wie eine Rechtschreibregel. Herr Steiger greift diese Idee auf und beschreibt den Beschneidungspfad als eine Regel für den Friseur, wie man bei bestimmten Frisuren oder Haarwuchs schneidet. Ein weiterer Teilnehmer geht darauf ein und beschreibt das als Schnittmuster für Kleider. Zuletzt wird noch der Huf eines Nutztiers genannt. Tatsächlich ist ein Beschneidungspfad ein digitales Werkzeug um digitale Bilder zu beschneiden.

Durchführung der Coaching-Sitzung zu Humor und Kreativität

Herr Welter konnte aus privaten Gründen nicht am Kreativ-Workshop teilnehmen. Daher widmet sich eine Coaching-Sitzung dem Thema Kreativitätsförderung, speziell mit Humor.

Zielstellungen der Sitzung

In dieser Sitzung soll es darum gehen, Herrn Welter auf den gleichen Stand zu bringen, wie seine beiden Kollegen. Darüber hinaus soll sein Coaching-Ziel „Kreativitätstechniken kennenlernen" bearbeitet werden. Was also ursprünglich in einem extra Workshop bearbeitet werden sollte, wird nun in Sitzung fünf Thema sein (vgl. Tab. III 1.14)

Tab III 1.14: Coaching-Plan Sitzung 5 Herr Welter

Ziel: Kreativitätstechniken kennenlernen		
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**
Diverse Kreativitätstechniken zu aktuellen Themen des CTs Psychoedukation Kreativität und Innovation	Einsatz: Herstellen einer kreativen Atmosphäre mit Humor & Kreativitätstechniken mit Humor Begründung: Zwar denkt Herr Welter, dass mit Humor nur revolutionäre Innovationen entstehen können. Den Wert von Humor für Innovation hat er aber für sich erkannt. Mit den entsprechenden Techniken könnte er lernen, Humor auch für einfachere kreative Aufgaben einzusetzen.	5

Herr Welter wird also verschiedene Kreativitätstechniken kennenlernen und einige an einem oder mehreren aktuellen Themen ausprobieren. Durch die Einzel-Sitzung entsteht auch die Möglichkeit explizit Kreativitätstechniken zu verwenden, die mit Humor arbeiten. So könnte ihm das Humor-Thema und die spielerische Einstellung ein bisschen nähergebracht werden, da er bislang relativ wenig damit arbeitet. Die zeigt sich zum einen in der Bearbeitung des Humor-Tagebuchs und zum anderen in seinen Aussagen zum Zusammenhang von Humor und Kreativität.

Vorbereitung der Sitzung

Um bereits im Voraus eine geeignete Problemstellung für die Sitzung zu finden, erhielt Herr Welter ein Arbeitsblatt mit den Kriterien für kreative Aufgabenstellungen (siehe Anhang B.1). Da der Coach bis zur Sitzung keine Rückmeldung erhielt, wird am Anfang der Sitzung festgelegt, welche Fragestellung bearbeitet werden soll.

Durchführung der Sitzung

Als Aufwärmübung dient „nobody is perfect“. Da es Herrn Welter bislang relativ schwer fiel sich direkt auf herausfordernde Aufgabenstellungen einzulassen, wird diese Übung gemeinsam durchgeführt. Die Beschreibung der Durchführung dieser Übung findet sich in Kapitel 1.2.3.2. An diese Übung schließen sich Fragen zum Alltagstransfer sowie den Aufgaben im Humor-Tagebuch an.

Zur Bearbeitung der ersten Zielstellung, Herrn Welter auf den gleichen *Wissenstand bezüglich Kreativität und Innovation* zu bringen, erhält er zunächst die Präsentation aus dem Workshop in einer gekürzten Version. Herr Welter hört gespannt zu und stellt einige Zwischenfragen. Unter anderem möchte er wissen, ob man die Techniken alle auch alleine anwenden kann oder ob man sie immer in der Gruppe durchführen sollte.

Eine für Herrn Welter relevante Fragestellung soll nun mit Hilfe einer Kreativitätstechnik bearbeitet werden. Die erste Fragestellung soll „Wie schaffe ich Anreize für kreative Ideen? Wie kann ich die Ideenfindung unterstützen?“ sein. Dabei denkt Herr Welter daran, was seinem Unternehmen helfen könnte. Als Technik wählt er gemeinsam mit dem Coach

die *Flip-Flop-Methode*, bei der ähnlich wie beim imaginären Brainstorming, zunächst Ideen für eine andere Situation oder Fragestellung gesammelt werden, die dann auf das Ausgangsproblem übertragen werden. Bei der Flip-Flop-Methode wird einfach die gegenteilige Situation bearbeitet. Die vorliegende Fragestellung wird umgedreht und zunächst das Problem bearbeitet, „wie verhindere ich kreative Ideen?“ Herr Welter sammelt gemeinsam mit dem Coach folgende Ideen:

- Keine Zeit für kreative Ideen lassen, kein Urlaub geben o.ä.
- MA mit 150% Grundlast belasten
- Bestrafung für Ideen
- Setze nur fremdbestimmte Produkte um
- Lobe nicht den Ideengeber (Ideenklau); Auszeichnung der Unbeteiligten
- Keine Möglichkeit geben, Ideen die auf Eigeninitiative beruhen, zu äußern
- ➔ Verhindern, dass diese Ideen Teil des Produktes werden
- Schlechte Rahmenbedingungen – Großraumbüros mit viel Lärm oder auch zu wenig Platz
- Keinen fach- (branchen-/ disziplin-)übergreifenden Austausch ermöglichen (in der eigenen Suppe kochen)
- Keine Vergütung kreativer Ideen
    - ➔ Dem Ideengeber keine Mittel geben, seine Idee auch umzusetzen

Es fällt Herrn Welter sichtlich schwer, vom rationalen Denken und der Ausgangsfragestellung abzuweichen. Die gesammelten Flip-Flop-Ideen werden im nächsten Schritt auf die Ausgangsfragestellung „Wie schaffe ich Anreize für kreative Ideen? Wie kann ich die Ideenfindung unterstützen?“ übertragen. Herr Welter äußert dazu folgende Ideen:

- Im Rahmen der normalen Dienstzeit 5-10% Prozent Freiraum für kreative Ideen schaffen (2-4 h pro Woche)
- Materielle und/oder ideelle Anreize schaffen, um den Ideengeber zu belohnen; Bedürfnis danach ist aber interindividuell verschieden
- Den Urheber der Idee erwähnen; z.B. die Entwickler und nicht die Produktmanager an Preisverleihungen teilnehmen lassen
- Prozess so gestalten, dass eigene Ideen noch einfließen
    - Problem: Produktmarketing gibt vor, Entwicklung soll umsetzen. Das verhindert aber das kreative Potential der Entwickler
    - Rollenverständnis in seinem Unternehmen sollte liberalisiert werden
    - Kein stures Festhalten an Hierarchien/Rollen
- Genügend Platz schaffen; räumliche Abtrennung (soweit sinnvoll); Räume schaffen, die automatisch (fachübergreifende) Kommunikation begünstigen.
    - ➔ Etwa einen allen zugänglichen Raum mit kostenlosen Getränken, Whiteboard und Wettbewerbsprodukte von Konkurrenten und Komponenten für eigene Lösungen.
- Feste Taktungen von Treffen für Entwickler
- Ergebnisabhängiges Vergütungssystem (Prämien, Gewinnbeteiligung)
- Personelle Ressourcen sind schwer bereitzustellen → Zeitbudget bereitstellen (siehe oben; 5-10%)

Als zweite Technik schlägt der Coach Herrn Welter die *visuelle Synektik mit Cartoons* vor. Da Synektik die Basis einiger Kreativitätstechniken ist, bietet es sich an, eine aus dieser

Gruppe zu erproben. Herr Welter möchte mit ihr die Aufgabe bearbeiten: „Neue Anwendungen für Flachdisplays finden“. Er wählt einen Cartoon von Nichtlustig.de, in dem ein Wissenschaftler eine Spritze im Gesäß hat und eine Schlange anbettelt, ihn zu beißen. Ein anderer Wissenschaftler äußert, das passiere also, wenn man das Gegenmittel zuerst spritzt. Als zentrales Element des Cartoons wird Schlange zum Reizwort für die Technik gewählt. Folgende Charakteristika einer Schlange sammelt Herr Welter gemeinsam mit dem Coach:

- Kalt(blüter), niedrige Energie
- Sehr flexibel (Form), krümmbar
- Lautlos(e Fortbewegung), aber auch gezielte Geräusche (Klapperschlange) abhängig von der Situation → Warnsignal
- Gift- oder Würgeschlange
- Schuppen und häutet sich
- Farbe (Äußeres) angepasst an die Umgebung
- Gut getarnt, verschiedene Farben oben und unten
- Falschheit („falsche Schlange“), Verführerin (Adam und Eva)
- Bei Bedarf auch sehr schnell
- Sehr dehnbar (verschluckt Tiere die größer sind als sie selbst)
- Einzelne Glieder

Von diesen Charakteristika lässt sich Herr Welter nun zu Ideen für verschiedene Anwendungen von Flachdisplays anregen. Dabei entstehen folgende Ideen:

- *Kalte Temperatur* → Fernseher am Kühlschrank (kann TV sein, oder auch den Inhalt des Kühlschrankes zeigen)
- *Energie* → neue Energieklassen bei TVs
  - ➔ Idee des Coachs: Beim Schauen die Energie selbst vom Zuschauer erzeugen lassen oder einen Garten-TV solar betreiben
- *Flexible* Displays (Halbkreis, Kuppel (3D) usw.); portable Geräte
- *Im Bedarfsfall laut* → Akustische Rückmeldung (Rumble Pack)
- *lautlos* → lüfterlose Designs; Lautstärkenanpassung an den Umgebungsgeräuschpegel
- *Giftig* → „giftige“ Inhalte (Schmuddelprogramme): Kindersicherung über Personalisierung desjenigen, der zuschaut
- *Häutet sich/wechselt Haut* → Farbgebung je nach personalisiertem Zuschauer; Textanzeige etc. passend zum laufenden Film oder Programm
- *Getarnt* → TV als Teil der Hausarchitektur
- *Falsch* → 3D wird auf dem TV nur simuliert
- *Geschwindigkeit nach Bedarf* → Leistung je nach aktuell nötigem Anspruch variieren

Zum *Abschluss der Sitzung* findet die Evaluation dazu statt. Davor erhält Herr Welter noch das nächste Kapitel im Humor-Tagebuch „Humor im Alltag entdecken“.

1.2.4.3 Evaluation von Workshop und Sitzung

Evaluation des Kreativ-Workshops

Die Evaluation wird nur aus der Perspektive der Coaching-Teilnehmer beschrieben. Diese ist ausführlicher als die der anderen Teilnehmer, weil auch in den darauffolgenden Coaching-Sitzungen und in Abschluss- und Follow-Up-Sitzung nach den Effekten des Workshops gefragt werden konnte.

Evaluation Herr Steiger

Direkt im Anschluss bewertet Herr Steiger den Workshop als Erfolg. Viele Methoden, die er kennengelernt hat, hält er für sinnvoll und in seinem Alltag anwendbar. Er fand die Atmosphäre produktiv, was er zum einen der Zusammensetzung des Teams zuschreibt, zum anderen aber auch den Übungen, die zur Erzeugung der humorvollen Atmosphäre gedacht waren. Er hat gemerkt, dass ihm diese durch das Coaching leichter fielen als seinen Kollegen, die am Anfang eher zurückhalten agiert hätten. Außer bei der Übung Nobody is perfect. Hier wäre es ihm schwergefallen, Ideen zu haben. Er denkt, er sei einfach nicht so kreativ wie die anderen. Sein persönliches Ziel, kreativer, innovativer werden sieht er deshalb nur teilweise als erfüllt. Gewünscht hätte er sich, dass die Methoden noch mehr zur Anwendung gekommen wären. Der Input war ihm zu umfangreich. Er kann ihn ohne Nacharbeit nicht in die Praxis umsetzen. Er will sich aber nach dem Workshop das Heft noch einmal durchlesen und genau überlegen, was er wie verwenden kann. Die für ihn wichtigste Frage ist aber, was mit den Ergebnissen des Workshops passiert. Er würde sich wünschen, dass zumindest einige davon im Unternehmen umgesetzt werden würden.

In der *Abschluss-Evaluation* befand es Herr Steiger für gut, die Techniken kennenzulernen. Er konnte sie aber im Alltag nicht anwenden. Er erklärt, dass vieles in seinem Alltag nichts mit Kreativität zu tun hätte und er sie daher noch nicht eingesetzt hätte. Außer in den wöchentlichen Meetings mit seinen Kollegen, dort würden sie ab und zu Kreativitätstechniken einsetzen. Seine Kreativität schätzt er nach wie vor nicht all zu hoch ein. Für ihn war das aber kein wichtiges Ziel des Coachings, wichtiger sei ihm gewesen Führen zu lernen.

In der *Follow up-Evaluation* erläutert Herr Steiger, dass er weiterhin außer bei den Meetings mit den Kollegen keinen konkreten Einsatz dafür gefunden hat, die Kreativitätstechniken komplett durchzugehen. Er habe aber den einen oder anderen Perspektivenwechsel vorgenommen oder sich ein bisschen durch die Techniken inspirieren lassen.

Evaluation Herr Bachmann

In der *Evaluation nach dem Workshop* erläutert Herrn Bachmann, sein persönliches Ziel für den Workshop „neue Innovationsmethoden kennenzulernen“ sei voll erfüllt. Er konnte viel für sich mitnehmen und hat sich eigene Ziele gesteckt. Verantwortlich für die Zielerreichung

macht er die entspannte Atmosphäre, die Mischung der Gruppe, die sympathische Moderation und die Tatsache, dass ein Ort außerhalb des Unternehmens gewählt wurde. Bereits im Coaching wurde erarbeitet, dass es für ihn ab und zu sinnvoll sein könnte mehr zu zuhören. Dies hat er im Workshop versucht umzusetzen. Hierfür hat er neue Methoden kennengelernt, wie man dies effektiv gestalten kann und warum es sinnvoll ist. Am meisten Spaß gemacht haben ihm Methoden, die von der eher rationalen Problemanalyse weggeführt haben, wie die visuelle Synektik. Er glaubt, sie tragen mehr zur Kreativität bei, als die analytischen Methoden. Diese kannte er noch nicht und will sie mehr in seinen Alltag integrieren. Wichtig wäre für ihn, dass einige Fragen, die im Laufe des Workshops aufgetreten sind, in seinem Unternehmen auf höherer Ebene beantwortet werden. Außerdem wünscht er sich, dass diese Methoden in seinem Unternehmen mehr zum Einsatz kommen würden. Er ist motiviert, diese ins Unternehmen zu tragen und in seinen Alltag zu transferieren, allerdings sieht er das Problem, dass er nur einen Teil des Unternehmens abdecken kann und einiges auf höherer Hierarchie-Ebene umgesetzt werden muss. An einigen Stellen hätte er sich im Workshop mehr Zeit für die konkrete Anwendung der Methoden gewünscht. Außerdem hätte er gerne genauer gewusst, für welche Fragestellung sich welche Methodik eignet.

In der *darauffolgenden Coaching-Sitzung* berichtet Herr Bachmann, dass er bereits einige Kreativitätstechniken auch im Alltag angewendet habe. Dabei hat er festgestellt, dass die analytischen Methoden zwar schnell ein Ergebnis bringen, richtig originelle Ideen seien aber eher mit Methoden zu erzielen, die vom Problem wegführen. Er nennt das Berühmtheiten-ABC, bei dem man angehalten wird, das Problem aus der Perspektive einer berühmten Persönlichkeit zu lösen. Ihn erinnert das außerdem daran, ab und zu mal eine andere Perspektive einzunehmen, beispielsweise die von Obelix.

In der *Abschluss-Evaluation* erläutert Herr Bachmann, dass er die Zusammensetzung der Teilnehmer des Workshops im Nachhinein als etwas willkürlich empfindet. Für ihn hätte es von Seiten der Organisation mehr Sinn gemacht, die Personen in den Workshop zu schicken, die später auch im Unternehmen im Innovationsmanagement arbeiten. Die Techniken, die er in dem Workshop gelernt hat, empfindet er weiterhin als hilfreich. Er setzt sie auch noch ab und zu gemeinsam mit Kollegen ein. Er erkennt weiterhin an, dass Methoden besonders dann originelle Ideen bringen, wenn sie mit einer Problementfernung arbeiten.

In der *Follow up-Evaluation* erinnert er sich insbesondere an die Vorgehensweise, sich seinen Mitarbeitern gegenüber zurückzuhalten und diese Ideen selbst entwickeln zu lassen. Dies würde er jetzt häufiger tun. An die konkreten Techniken erinnert er sich auch noch und wendet diese mit seinen Kollegen auch weiterhin an.

Evaluation der Coaching-Sitzung zu Kreativität und Humor

Zur Evaluation der Sitzung dienen die Transkripte vom Ende der Sitzung fünf, die in der darauffolgenden Sitzung gestellten Fragen zum Alltagstransfer sowie mögliche Äußerungen

über die Methoden in der Abschluss- und Follow-up Evaluation. Die Aussagen von Herrn Welter werden hier zusammengefasst beschrieben.

Am *Ende der Sitzung* erläutert Herr Welter, dass ihm die praktische Durchführung der Kreativitätstechniken Spaß gemacht habe. Besonders gefallen habe ihm die visuelle Synektik mit Cartoon. Hier war er erstaunt, wie viele ungewöhnliche Dinge am Ende herauskamen. Etwas langatmig fand er die Präsentation zu den diversen Techniken am Anfang der Sitzung. Er wüsste aber auch nicht genau, wie man es weniger trocken machen könnte. Die bearbeiteten Fragestellungen findet er präzise genug, aber trotzdem offen. Er findet es schwierig einen Prozess mit Kreativitätstechniken zu verändern, da diese beiden Dinge für ihn widersprüchlich sind.

In der *darauffolgenden Sitzung* erzählt er, dass er bereits mit anderen Kollegen die Synektik verwendet habe. Für sich alleine verwendet er eher keine Kreativitätstechniken, da es in der Gruppe wesentlich mehr Spaß macht.
In der *Abschluss-Sitzung* lobt er die Kombination von Theorie und Praxis. Er beschreibt, dass ihm besonders die Reizwort-Methode gefallen habe. Da seine Kollegen das gleiche Coaching erhalten haben, konnten sie die Techniken auch in ihren gemeinsamen Sitzungen anwenden. Dadurch sei einiges in seinem Unternehmen vorwärtsgegangen.

In der *Follow up-Evaluation* erläutert er, dass Kreativitätstechniken in seiner Firma jetzt in verschiedenen Gremien angewendet werden. Sein persönlicher Favorit wäre nach wie vor die Reizwort-Analyse. Für sich und seine Mitarbeiter arbeitet er weiterhin daran, mehr Freiraum für Kreativität zu schaffen.

1.2.4.4 Fazit und Zusammenfassung für die Einheit Humor und Kreativität

Zusammenfassung
Alle drei Teilnehmer empfanden den Workshop oder die Coaching-Sitzung zu Kreativität und Humor als Förderfaktor für Kreativität als Erfolg. Dabei favorisieren zwei Teilnehmer auch nach dem Coaching noch Kreativitätsmethoden, die mit Synektik arbeiten oder vom Problem entfernen. Dies sind Methoden, die sich besonders gut mit Humor verknüpfen lassen bzw. die auf ähnlichen Denkoperationen wie Humor beruhen (vgl. Schlicksupp, 2008). Weiterhin haben sie, angeregt durch den Workshop, ein wöchentliches Meeting etabliert, in dem sie sich um Innovationsfragen kümmern. Dieses besteht auch nach dem Coaching weiter. Dort verwenden sie Methoden, die sie im Coaching und im Workshop gelernt haben. Auch den Aspekt der humorvollen Stimmung als Förderfaktor für Kreativität haben alle drei verinnerlicht und verwenden gelegentlich einfache Methoden, um vor ihrem Meeting abzuschalten.

Für einen Workshop ist es unerlässlich, am Anfang eine Stimmung zu erzeugen, die alle Teilnehmer offen Ideen äußern lässt. Dies können aber auch witzige Kennenlern-Spiele sein. Ob es in dem Umfang, wie es im Workshop durchgeführt worden ist, notwendig war, lässt sich im Nachhinein nicht klären. Da sich die Teilnehmer bereits kannten, existierte von vornherein eine entspannte Atmosphäre. Auf diesen Umstand könnte man bei einer erneuten Durchführung mit einer Verkürzung der Einheit reagieren. Dies sollte aber vorsichtig entschieden werden, da die Entstehung einer positiven und humorvollen Arbeitsatmosphäre nicht nur Auswirkungen auf die Produktivität im Workshop haben kann. So berichtete ein Coaching-Teilnehmer im Nachhinein, dass nicht nur relevant war, was im Workshop geschehen ist, sondern auch die Gespräche in der Pause wichtig waren. So konnte er mit einem anderen Teilnehmer berufliche Missverständnisse aus dem Weg räumen. Im Alltag können sie jetzt wieder effektiver miteinander arbeiten. Dies sei ohne die positive, humorvolle und lockere Atmosphäre, die am Anfang des Workshops erzeugt worden sei, nicht möglich gewesen.

Im *Coaching* besteht im Idealfall bereits eine vertrauensvolle und humorvolle Atmosphäre. So bedarf es einer Auflockerung nur dazu, Abstand vom Alltag zu gewinnen, da die Coaching-Sitzung meist in der Mitte oder am Ende des Arbeitstages stattfindet.

Vergleichendes Fazit

Herr Welter, der die Coaching-Sitzung erhielt, beschreibt selbst, dass Kreativität mit mehreren Teilnehmern mehr Spaß macht. Dies kann in einer Coaching-Sitzung nicht geleistet werden. Darüber hinaus fehlen dadurch auch die unterschiedlichen Perspektiven, die den Prozess noch weiter anregen können. Weiterhin ist ein Zeitrahmen von zwei Stunden zu kurz dafür, eine Sammlung an Kreativitätsmethoden zu vermitteln. Durch ein aktives Ausprobieren könne man laut zweier Teilnehmer diese Methoden erst verstehen und verinnerlichen. Dafür benötigt man aber mehr Zeit, als im Coaching zur Verfügung steht. Ein Vorteil des Coachings ist die Möglichkeit, individuell auf den Teilnehmer einzugehen und Fragestellungen und Methoden zu wählen, die für ihn besonders geeignet sind.

Im Workshop während der Vorbereitung der Ergebnispräsentation ist aufgefallen, dass sowohl Herr Bachmann als auch Herr Steiger als einzige Material heranzogen, das nicht explizit zur Verfügung gestellt wurde. Herr Bachmann nahm sich die Schachtel eines Spiels und integrierte sie in die Präsentation. Herr Steiger verließ sogar den Tagungsraum und holte sich aus einem angrenzenden Raum einen Tischtennisschläger und vom Buffet einen Apfel, um Sport und gesunde Ernährung zu symbolisieren.

1.3 Ausgewählte erlebnisaktivierende Methoden

Erlebnisaktivierende (vgl. Benien, 2002) oder handlungs- und erlebnisorientierte Methoden (vgl. Schreyögg, 2012) zielen darauf ab, den Teilnehmer wegzuführen von einer reinen kognitiv-analytischen Betrachtung seiner Ziele hin zu aktiven Methoden (z.B. Rollenspiele, das Innere Team), die ihn mit Verhalten und Konflikten experimentieren lassen. Durch das Einbinden mehrere Verarbeitungsebenen im Coaching werden Ziele und Probleme auf eine andere Art und Weise erfahrbar gemacht und somit ein weiterer Zugang zu möglichen Lösung eröffnet (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011). Nach von Ameln und Kramer (2007) sind handlungsorientierten Methoden gemein, dass die Teilnehmer zum aktiven Handeln angeleitet werden, nichtsprachlichen Aspekte eine große Bedeutung zukommt und als „Lern-Katalysatoren“ auch Emotionen genutzt werden. Schreyögg (2012) beschreibt drei Funktionen erlebnisorientierter Methoden:

- *Informationsfunktion*: Über das reine Gespräch im Coaching hinaus, können durch erlebnisaktivierende Methoden besondere Themen und Inhalte, die dem Teilnehmer noch nicht bewusst oder prärational sind, analysiert werden.
- *Handlungsmodifikation:* Oft steht das Ausprobieren oder Erlernen von Verhaltensweisen im Mittelpunkt erlebnisaktivierender Methoden. Der Teilnehmer kann dabei spezifische Handlungsweisen in sein Repertoire integrieren.
- *Verbesserung des Selbstausdrucks*: Als Nebeneffekt bezeichnet Schreyögg (2012), dass der Teilnehmer lernt, sich selbst und seine Wünsche besser auszudrücken.

Da der Einsatz solcher Methoden, die den üblichen Rahmen der Kommunikation überschreiten, eine Offenheit für die Art der Methode und eine Bereitschaft zu tiefer gehenden Selbstoffenbarung mit sich bringt, empfiehlt es sich auf ein paar Dinge zu achten. Alleine die Nennung gewisser Methoden weckt beim Teilnehmer Assoziationen. So könnte er bei Rollenspielen an Theater denken und damit vielleicht die negative Assoziation des Versagens auf der Bühne. Solchen Vorbehalten kann der Coach durch einfühlsames Verhalten oder Vorwegnehmen der Bedenken begegnen. Ebenso haben gerade gehemmte oder sehr konventionelle Personen Vorbehalte, sich dieser Art der Selbstoffenbarung zu öffnen. Daher empfiehlt es sich hier, erlebnisaktivierende Ansätze erst nach dem Aufbau einer tragfähigen Beziehung einzusetzen (vgl. Schreyögg, 2012). Darüber hinaus sollte es sich bei den Zielen, die mit dieser Art von Methoden bearbeitet werden, um offene handeln, die zu kreativen und flexiblen Lösungen führen sollen. Sie eignen sich weniger für die Vermittlung reines Faktenwissen oder für vorbestimmte Lösungen (vgl. von Ameln & Kramer, 2007).

Mit erlebnis- und handlungsorientierten Methoden lassen sich nach Schreyögg (2012) im Coaching zweierlei Wirkungsweisen erzielen. Zum einen dienen sie der Präzisierung der Zielstellung oder der Ausgangssituation, da man neben der verbalen Schilderung der Problemlage durch den Teilnehmer auch eine „echte“ Verhaltensprobe erhält und den Teilnehmer

zum weiterführenden Denken anregt. Zum anderen können sie eingesetzt werden, um Verhaltens- und Deutungsmuster zu verändern. Hier kann entweder eine Umstrukturierung bisheriger Muster das Ziel sein oder eine Erweiterung des Handlungsrepertoires im Mittelpunkt stehen. Bei einer Umstrukturierung wird der Coaching-Teilnehmer mit der Angemessenheit seiner bisherigen Muster konfrontiert. So schafft man Motivation, andere Verhaltensalternativen zu aktivieren. Verfügt der Coaching-Teilnehmer nicht über adäquate Alternativen, kann man mit Hilfe von erlebnisaktivierenden Methoden ebenso seinen Spielraum erweitern und neue Handlungsoptionen mit ihm trainieren.

Der Schwerpunkt dieses Coaching-Konzepts liegt auf dem Einsatz erlebnisaktivierender Methoden. Zum einen lassen sich hier neue, kreative und andere Verhaltensweisen trainieren, die Kreativität und Innovation zulassen, zum anderen bietet sich bei dieser Art von Methoden die Integration von Humor an. Durch erlebnisaktivierende Methoden werden Handlungen und Emotion in das Coaching gebracht (vgl. von Ameln & Kramer, 2007). Dies stellt einen naheliegenden Ansatz dar, um Humor für den Teilnehmer einfach und effektiv direkt in sein Verhaltensrepertoire einzupassen. Darüber hinaus kann die Wirkung des Humors so direkt für den Teilnehmer erfahrbar gemacht werden. Innerhalb der folgenden ausgewählten erlebnisaktivierenden Methoden soll auch dargestellt werden, wie eine Humor-Integration durch die jeweilige Methode möglich ist.

Um die Fragestellung 1 c) zu beantworten sollen hier die ausgewählten und eingesetzten erlebnisaktivierenden Methoden zunächst kurz methodisch dargestellt werden. Das sind, das Innere Team, das Rollenspiel, Videofeedback und die 6 Hüte-Methode. Daraufhin wird eine Sitzung zur Kombination einer erlebnisaktivierenden Methode mit Humor ausführlicher beschrieben. Für den Einsatz erlebnisaktivierender Methoden in Kombination mit Humor in allen weiteren Sitzungen soll hier eine kurze Darstellung genügen. Ausführliche Beschreibungen der Sitzungen finden sich in Anhang A.4 bis Anhang A.7.

1.3.1 Methodischer Hintergrund für ausgewählte erlebnisaktivierende Methoden

Das Innere Team nach Schulz von Thun

Bei der Methode des inneren Teams handelt es sich nach Benien (2002) um eine erlebnisaktivierende Methode für den innermenschlichen Bereich. Schulz von Thun (2006) geht davon aus, dass jeder Mensch über eine innere Pluralität verfügt. Diese innere Vielfalt ist nicht pathologisch, sondern rührt von unterschiedlichen Lebens- und Lernerfahrungen her, die manchmal schwer miteinander in Einklang zu bringen sind. Er entwickelte die Methode vom Inneren Team, um diese unterschiedlichen Meinungen oder Gefühle einfacher ausdrücken zu können. Gerade bei Entscheidungsfindungen machen sich die unterschiedlichen Stimmen

(wie Schulz von Thun verschieden Meinungen, Gefühle oder Bedürfnisse nennt) bemerkbar, „streiten“ und möchten das Handeln beeinflussen. Dies macht sich beispielsweise in einem „schlechten Bauchgefühl“ bei einer Entscheidung bemerkbar. Um zu einer für die Person passenden Entscheidung zu kommen, muss man nach Schulz von Thun, Ruppel, und Stratmann (2001) alle Stimmen identifizieren und wie bei einem echten Team in die Entscheidung mit einbeziehen.

Um solch eine innere Teamentwicklung durchführen zu können, werden zunächst alle Stimmen identifiziert und mit einem Namen, einer Botschaft und einem Symbol gezeichnet. Oftmals ist es am leichtesten zunächst *die Botschaft* zu finden. In ihr soll die Kernaussage der jeweiligen inneren Stimme treffend festgehalten werden. Sie kann dabei über kognitive, motivationale und emotionale Anteile verfügen und auch ein Befehl an sich selbst sein, der mit entsprechenden Werthaltungen oder Normen assoziiert ist. Um die Personifizierung zu erleichtern, bietet es sich an, der Stimme einen *Namen* zu geben. Dieser soll die hinter der Botschaft stehenden Werte oder Erfahrungen aufgreifen und abbilden. Einige innere Stimmen haben zu vielen Entscheidungen etwas zu sagen, dort ändert sich dann die Botschaft, nicht aber der Name der Stimme. Bei der Namensgebung ist darauf zu achten, dass der Name für den Coaching-Teilnehmer passend ist. Diese innere Stimme wird dann als Männchen oder Weibchen gezeichnet. Hilfreich, um ihr Wesen besser zu veranschaulichen, können *Symbole* sein. Der „Gerechte“ kann beispielsweise eine Waage halten, „der Ängstliche“ könnte in der Ecke kauern und zittern. Wichtig ist auch hier, dass die gezeichnete innere Stimme für den Coaching-Teilnehmer treffend charakterisiert ist (vgl. Schulz von Thun, 2006). Abbildung III 1.8 zeigt das Beispiel der inneren Stimme „der Clown“ aus einem Coaching mit Lehrkräften.

Abb. III 1 8: Beispiel für die innere Stimme der Clown aus einem Coaching mit Lehrkräften

Sind einige Stimmen identifiziert kann man mit der Anordnung auf der sogenannten inneren Bühne beginnen (siehe Abb. III 1.9). Diese Anordnung soll die Ist-Situation treffend darstellen. Dabei werden sowohl die Eigenschaften der Stimmen als auch ihre Beziehungen

zueinander erfasst, auf der inneren Bühne angeordnet und symbolisiert (vgl. Schulz von Thun, 2006).

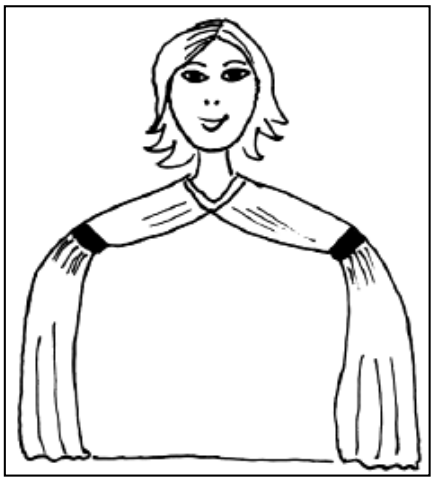


Abb. III 1.9: Eine leere innere Bühne

Die verschiedenen Eigenschaften der inneren Stimmen können Einfluss darauf haben, wo auf der Bühne sie jeweils positioniert sind. So gibt es laute und leise Stimmen. Die leisen Stimmen bekommen oft schwer Gehör und sind auch schwerer zu identifizieren. Daher stehen sie meistens eher hinten oder am Bühnenrand. Ebenso existieren Früh- und Spätmelder. Frühmelder springen am Anfang direkt auf den Bühnenrand und präsentieren sich der Außenwelt. Spätmelder kommen zeitlich gesehen erst später, können dann aber stark in den Vordergrund treten. Je nachdem wie willkommen ein inneres Team-Mitglied ist, wird es entweder vorne zentral oder eher hinten oder gar neben die Bühne gesetzt. Unwillkommen sind Stimmen, die zum Beispiel gegen unsere Wertvorstellungen sprechen. Um sich selbst zu akzeptieren, muss man genau diese Stimmen anhören und miteinbeziehen (vgl. Schulz von Thun, 2006).

Die inneren Team-Mitglieder stehen aber selten einzeln nebeneinander. Sie können genau wie ein richtiges Team miteinander interagieren. Sie schließen Allianzen, sind beste Freunde oder behindern sich gegenseitig. Sie können miteinander kämpfen oder sich dominieren. Wichtig ist es, diese Beziehungen zu erfassen und auf der inneren Bühne mit einer entsprechenden Symbolik darzustellen (vgl. Schulz von Thun, 2006).

Diese Erhebung der Ist-Situation stellt bereits erste Schritte der Integration der inneren Stimmen dar. Nach Schulz von Thun (2006) kommt bei der sogenannten inneren Ratsversammlung dem „Oberhaupt“ die steuernde Funktion zu. Wie eine Führungskraft im realen Leben hat auch das Oberhaupt verschiedene Aufgaben sowohl ihm „Innendienst“ – mit den inneren Teammitgliedern – als auch im „Außendienst“ – im Kontakt mit anderen Menschen. Darunter zählen, die Kontrolle wahren, für Struktur und Anregung in Diskussionen sowie für Integration der Beiträge sorgen, bei Konflikten moderierend eingreifen, entsprechende

Personal- und Teamentwicklung zu betreiben und für den jeweiligen „Außeneinsatz“ die richtige Mannschaft aufzustellen. Im Coaching kann das Oberhaupt des Teilnehmers durch die Moderation des Coachs und die Veranschaulichung auf der inneren Bühne in seiner Ratsversammlung unterstützt werden. Eine innere Ratsversammlung ist also eine

> bewußte Zusammenkunft und Aussprache aller inneren Mitglieder, die sich zu der aufgeworfenen Frage melden, unter der Leitung des Oberhaupts mit dem Ziel, eine Antwort zu (er-)finden, die auf einer inneren Vereinbarung basiert und die adäquater und authentischer ist, als wenn nur ein Mitglied oder eine Clique von Mitgliedern vorhanden gewesen wäre oder allein das Sagen gehabt hätte(Schulz von Thun, 2006, S. 90).

Humor kann in das Innere Team beispielsweise, wie bereits kurz angedeutet, durch ein humorvolles Teammitglied integriert werden. Dieses gälte es dann zu identifizieren, seine Beziehungen aufzudecken und gegebenenfalls als Ressource im Inneren Team zu stärken.

Das Rollenspiel

> Rollenspiele gehören zu den wichtigsten Arbeitsmethoden in verhaltensorientierten Trainings. Durch die Verbindung von kognitivem Lernen und aktivem Rollenhandeln ermöglichen sie es, typische Interaktionssituationen zu analysieren und Schlüsselqualifikationen zu trainieren (von Ameln & Kramer, 2007, S. 95).

Rollenspiele lassen sich nach Benien (2002) als erlebnisaktivierende Methoden im zwischenmenschlichen Bereich klassifizieren. Grundlage des Rollenspiels ist die Rollentheorie, die sowohl auf Mead als auch auf Moreno zurückzuführen ist. Sie besagt, dass der Mensch sein „Selbst“ über die verschiedenen Rollen definiert, die er vertritt. Diese Rollen helfen ihm wiederum dabei, sich im Alltag adäquat zu verhalten und auf die Umwelt zu reagieren. In einem Rollenspiel werden dann für kurze Zeit bestimmte, teilweise festgeschriebene Rollen für eine kurze Zeit übernommen (von Ameln & Kramer, 2007). Es handelt sich dabei immer um eine Als-Ob-Situation, in der das Verhalten und Handeln der sogenannten Rollenspieler theateranalog als Als-Ob-Verhalten zu bezeichnen ist (Stahlke, 2001). Innerhalb eines Rollenspieles existieren zwei Realitäten: eine fiktive und eine authentische. Dabei dient die fiktive Realität im vorgegebenen Drehbuch und in den Rollen der authentischen Realität, also der „psychischen Wirklichkeit der Akteure beim Spiel“ (Weidenmann, 2004, S.98). Die fiktive Realität ist demnach lediglich das Werkzeug, mit dem ein Lernprozess in der authentischen Realität angestoßen werden soll (Weidenmann, 2004). Im Wesentlichen dient das Rollenspiel zwei Zielen: einer Analyse einer bestimmten berufsbezogenen Rolle auf ihre Passung hin (Diagnostik) sowie einer Flexibilisierung des Verhaltens durch eine Erweiterung des Verhaltensrepertoire der Rolle (Intervention) (Riedelbauch & Laux, 2011). Weidenmann (2004) unterscheidet diese in Vorwärts- und Rückwärts-Rollenspiele. Im ersten werden Situationen nachgespielt, die bereits erlebt wurden, mit dem Ziel der Diagnostik. Im zweiten werden Situationen gespielt, die vielleicht in Zukunft stattfinden könnten, mit dem Ziel das Verhaltensrepertoire zu erweitern und zu sichern.

Neben den Vorteilen und Effekten erlebnisaktivierender Methoden allgemein (vgl. Kap. 1.2.3) bieten Rollenspiele folgenden Nutzen: da die Rollenspiele in einem geschützten Raum stattfinden, können hier Verhaltensweisen angstfrei erprobt werden (Benien, 2002). Experimentieren mit Verhalten ist also möglich ohne Konsequenzen, wie Gesichts- oder Arbeitsplatzverlust fürchten zu müssen (von Ameln & Kramer, 2007). Darüber hinaus zeichnet sich die Als-Ob-Situation durch Planbarkeit, Veränderbarkeit und Steuerbarkeit der Situation und der enthaltenen Rollen aus (Stahlke, 2001). So kann die Situation jederzeit unterbrochen und zielführend bzw. rollenadäquater verändert werden (Benien, 2002).

Auch im Coaching bietet sich der Einsatz von Rollenspielen an, insbesondere dann, wenn es darum geht, konkretes Verhalten oder zwischenmenschliche Situation zu analysieren und zu verändern. Dabei gelten die bereits in Kapitel 1.3.3 beschriebenen Voraussetzungen und Kriterien zur Anwendung erlebnisaktivierender Methoden (Riedelbauch & Laux, 2011; Schreyögg, 2012). Im vorliegenden Konzept kommen Rollenspiele im Rahmen des Videofeedbacks (Kap. 1.3.3) und der 6 Hüte-Methode (1.3.4) zum Einsatz. Weiterhin können aber, spontan als Ergänzung zu anderen Methoden, wie dem Inneren Team, Rollenspiele zum Einsatz kommen.

Das Videofeedback

Für den Prozess der Betrachtung der eigenen Person auf einem Video zu Zwecken, die meistens auf eine Veränderung von Verhalten hinauslaufen, soll im Weiteren von Videofeedback die Rede sein. Verschiedene Experimente belegen, dass sich offenbar nach einem Videofeedback das Selbstbild dem Fremdbild annähert (siehe Mittenecker, 1987). Erklärungen bieten psychologische Theorien wie der fundamentale Attributionsfehler (Jones & Nisbett, 1971), die Theorie der subjektiven und objektiven Selbstaufmerksamkeit (Duval & Wicklund, 1972), die Theorie kognitiver Dissonanzen (Festinger, 1978) oder de De-Automatisierung (Holzman, 1969). Genauere Beschreibungen dieser Theorien in Zusammenhang mit Videofeedback sowie ausführlichere Informationen zu Voraussetzungen und Durchführung des Videofeedbacks finden sich bei Dornaus (2009).

Mit der Methode des Videofeedbacks sollen innerhalb des Innovationscoachings individuelle Ziele des Teilnehmers bearbeitet werden. Dazu sollen Verhaltensweisen erarbeitet werden, die ihn seinen Zielen näherbringen. Des Weiteren dient das Videofeedback der Selbstkonfrontation. Damit können weitere Ressourcen aufgedeckt und in das Selbstbild des Teilnehmers integriert werden.

Nach der Aufzeichnung eines Rollenspiels wird der Teilnehmer zunächst gebeten, sich das Video einmal anzusehen. Danach werden einzelne Sequenzen der Aufnahme analysiert. Dabei soll der Teilnehmer zunächst beschreiben, welches Verhalten er sieht. Erst danach erfolgt eine Interpretation des Verhaltens mit der Möglichkeit Alternativen zu generieren. Aus den erarbeiteten Verhaltensalternativen soll er für sich selbst Regieanweisungen formulieren, die er in einem zweiten Rollenspiel direkt anwenden kann.

Durch ein Videofeedback kann Humor zum einen im Fokus der Selbstbeobachtung stehen. Zeigt der Teilnehmer im Rollenspiel humorvolles Verhalten, kann dieses analysiert werden. Zum anderen kann humorvolles Verhalten als alternative Verhaltensweise oder Regieanweisung zum Einsatz kommen. Hier kann der Teilnehmer erproben, wie Humor in bestimmten zwischenmenschlichen Situationen wirkt.

Die 6 Hüte-Methode nach de Bono (1996) in ihrer performativen Umsetzung nach Jacob (2009)

De Bono (1996) entwickelte die 6 Hüte-Methode, um Diskussionen zielführender zu gestalten. Er kritisiert das traditionelle Denken, das von Sokrates, Platon und Aristoteles geprägt ist. Diese „Greek ‚Gang of Three'" (de Bono, 1996, p.1) postulierten, dass Debatten immer auf Argument und Gegen-Argument bestehen müssen. Dabei wird eher klar, was nicht ist, als was ist. Heutzutage sollte unser Denken aber eher vorwärtsgerichtet sein. Wir sollen analysieren, was sein kann. Hierbei sind nach de Bono (1996) die alten Denk- und Argumentationstechniken wenig hilfreich. Ziel seines Ansatzes ist, dass alle Personen eine Sachlage oder ein Problem immer aus der gleichen Perspektive betrachten, dies nennt er paralleles Denken. Um dieses zu strukturieren, hat er die sechs Hüte eingeführt. Jeder Hut steht dabei für einen anderen Blickwinkel:

- Weiß: Dies ist der neutrale Hut. Unter ihm werden Zahlen, Daten und Fakten gesammelt. Diese können durch Fragen gesammelt werden.
- Schwarz: Der schwarze Hut steht für Gefahren und Risiken. Er ist das klassische Gegenargument und fällt den meisten Menschen daher relativ leicht. Nichtsdestotrotz ist er ein logischer Hut.
- Gelb: Unter dem gelben Hut werden die positiven Seiten einer Sache gesammelt. Er ist optimistisch und sieht das Gute.
- Rot: Der rote Hut steht für Emotionen, Intuition und Bauchgefühl. De Bono (1996) beschreibt, dass Gefühle, wenn sie nicht geäußert werden dürfen, in Argumenten mitschwingen und diese härter machen, als sie es sind. Wenn man die Gefühle aber artikulieren darf, kann man das Argument so betrachten, wie es ist.
- Grün: Dies ist der kreative Hut. Hier werden Ideen gesammelt, Phantasien beschrieben, und es darf gesponnen werden. Wichtig ist hierbei, dass keine Wertung der Ideen stattfindet.
- Blau: Den blauen Hut könnte man auch als Meta-Hut bezeichnen. Er fasst zusammen, behält den Überblick und leitet zwischen den Hüten über. Sollte eine Entscheidung gefällt werden müssen, dann unter dem blauen Hut, wo die Aspekte der anderen Hüte betrachtet werden können.

Als Vorteil der Methode beschreibt de Bono (1996) die Trennung von Ego und Rolle. Durch die Fokussierung auf das Verhalten unter einem bestimmten Hut und nicht auf die Person – und ihre möglicherweise stabilen Eigenschaften – könne man leichter neues Verhalten und neue Denkweisen an den Tag legen. Die Person erhält durch den Hut die Möglichkeit, Dinge zu äußern oder Verhaltensweisen zu zeigen, die sie normalerweise aus Angst vor einem Gesichtsverlust und Schutz des „Egos" nicht geäußert oder gezeigt hätte.

Diesen Vorteil, aber auch die unterschiedlichen Perspektiven und Rollen, kann man sich zu Nutze machen, wenn man eine Erweiterung des Handlungsrepertoires zum Ziel hat. Jacob (2009) beschreibt die 6 Hüte-Methode mit Rollenspiel als erlebnisaktivierende Methode im Coaching. Nach der Definition einer zielrelevanten Situation spielt der Coaching-Teilnehmer diese unter den verschiedenen Hüten durch. Dabei können ihn unterschiedlich farbige Hüte unterstützen, sich in die jeweilige Perspektive hineinzuversetzen. Um dies zu veranschaulichen, spielt der Coach zunächst zwei bis drei Hüte leicht übertrieben vor. Dies soll dem Teilnehmer die Hemmung nehmen, aber auch sicherstellen, dass ihm keine Ideen vorweggenommen werden. Nach einem Ausgangsrollenspiel, in dem der Teilnehmer die Situation ohne Vorgaben spielt, wird er angehalten, alle Hüte nacheinander im Rollenspiel aufzusetzen. Er sollte darauf hingewiesen werden, dass der schwarze Hut nicht auf den grünen folgen sollte, der rote Hut eine Zeitbegrenzung hat und der blaue zum Schluss zur Zusammenfassung der besten Verhaltensalternativen verwendet wird. Darüber hinaus ist er in der Wahl der Reihenfolge frei. Nach dem Rollenspiel wird jeweils analysiert, welche Aspekte des Huts für den Teilnehmer passend und zielführend sind und wie er diese Perspektive empfand. Unter dem blauen Hut werden diese Ergebnisse zu einem Rollenspiel zusammengefasst, so dass der Teilnehmer die erwünschten Verhaltensweisen erneut proben kann.

Eine explizite Integration von Humor in die 6 Hüte-Methode kann über die Humor-Strategien unter dem grünen Hut erfolgen. Allerdings könnte auch unter dem gelben oder dem schwarzen Hut der spontane Einsatz von Humor möglich sein.

Zur Vorbereitung erlebnisaktivierender Methoden

Um ein Rollenspiel – egal mit welcher Methode kombiniert – adäquat durchführen zu können, sind einige Vorbereitungen notwendig. Der CT wird in der vorherigen Coaching-Sitzung gebeten, sich an ein bis zwei zielspezifische Situationen zu erinnern, die er gerne mit einem Rollenspiel bearbeiten würde, diese zu beschreiben und per E-Mail an den Coach zu senden. Zur Hilfestellung bekommt er ein Arbeitsblatt (siehe Anhang B.1). Auf dieser Basis kann der Coach die Sitzung entsprechend vorbereiten und Material mitbringen (Videokamera, weitere Rollenspieler, 6 farbige Hüte, etc.).

1.3.2 Ausführliche Beschreibung einer ausgewählten Sitzung zur Kombination der 6 Hüte-Methode mit den Humor-Strategien

Die Wahl für die ausführlichere Beschreibung der Humor-Integration in erlebnisaktivierende Methoden fiel auf Coaching-Sitzung sechs mit Herrn Steiger. Hier wurden zur Bearbeitung eines Coaching-Ziels im Rahmen der 6 Hüte-Methode – genauer unter dem grünen Hut – die Humor-Strategien angewandt.

Ziele der Sitzung

In Sitzung 6 soll mit Hilfe einer erlebnisaktivierenden Methode am Coaching-Thema „Handwerkszeug für Führung erlernen“ gearbeitet werden. Tabelle III 1.15 wiederholt den Coaching-Plan, der nach der zweiten Sitzung erstellt wurde.

Tab III 1.15: Coaching-Plan Herr Steiger für Sitzung 6

Hauptziel: Führungskompetenzen		
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**
„Handwerkszeug“ für Führung erlernen		
Konkretisierung im Laufe des Coachings nötig	Einsatz: Integration von Humor in erlebnisaktivierende Methoden. Begründung: Hier bietet es sich an, an das Humorverständnis des Teilnehmers anzuknüpfen. Gerade in Beziehungspflege, Auflockerung und Stressbewältigung nutzt er ihn laut eigenen Angaben schon. Eine Übertragung auf konkrete Führungssituationen könnte sich eignen.	6
Erlebnisaktivierende Methoden geeignet		

Wie hieraus ersichtlich wird, soll für Herrn Steiger zur Bearbeitung des Führungsthemas die erlebnisaktivierende Methode mit den Humor-Strategien zum Einsatz kommen. Hierfür war zunächst eine Ausdifferenzierung des Themas von Nöten. In den vorherigen Sitzungen wurde Herrn Steiger klar, dass er im Wesentlichen folgende drei Ziele bearbeiten möchte:

- Sich gegenüber seinen Mitarbeitern durchsetzen
- Motivation bei Mitarbeitern wecken
- Strategien erarbeiten um Mitarbeiter von unangenehmen Dingen zu überzeugen

Die Wahl für die erlebnisaktivierende Methode fiel auf die 6 Hüte-Methode mit performativer Umsetzung, wie sie in Kapitel 1.3.1 beschrieben ist. Die Humor-Strategien (vgl. Kap. 1.2.3) sollen unter dem grünen Hut, der für Kreativität steht, zum Einsatz kommen. Das Einsatzgebiet ist also der zwischenmenschliche Bereich. Nach Wrensch (2012) fiel es einigen Teilnehmern schwer, die Humor-Strategien in einem Rollenspiel umzusetzen. Unter dem Schutz des grünen Hutes könnte es Herrn Steiger leichter fallen, verrückte Ideen auszuprobieren. Denn wie Jacob (2009) schreibt, ist die Trennung von Rolle und Ego durch den Einsatz der Hüte besser symbolisiert und für den Teilnehmer deutlich greifbarer. Dies äußere sich in einer mutigeren Wahl der Verhaltensalternativen.

Vorbereitung

Vor der Sitzung erhält Herr Steiger ein Arbeitsblatt (siehe Anhang B.1) vom Coach, mit dem er die Situation vorbereiten kann. Da er in einer Sitzung zuvor beobachtet hat, dass ihm Rollenspiele leichter fallen, die keine retrospektive Gegebenheit aus seinem Berufsalltag

nachstellen, soll es eine antizipierte prospektive Situation, wie z.B. ein Mitarbeitermotivationsgespräch, sein. Herr Steiger schickte dem Coach vor der Sitzung eine Beschreibung eines Gespräches, das er noch mit einem Mitarbeiter führen will. Dieser Mitarbeiter (Robert*) ist sehr fähig und umgänglich. Außerdem macht er immer sehr gute Vorschläge, die oft auch in die Produktumsetzung gelangen. Aktuell hat Robert einen Vertrag, der 35 Stunden umfasst. Er ist sehr darauf bedacht diesen auch einzuhalten und möglichst keine Überstunden zu machen. Da die Lage des Unternehmens aktuell schwierig ist, will ihn Herr Steiger jedoch davon überzeugen, einen 40 Stunden-Vertrag zu unterschreiben. Darüber hinaus würde er ihm gerne die Rolle des stellvertretenden Gruppenleiters übergeben, da er seine Arbeit sehr schätzt.

Ablauf der Sitzung

Wie jede Sitzung beginnt auch diese mit einer humorvollen Einstiegsübung und der Besprechung des Humor-Tagebuchs. In diesem Fall war es „Unsinns-Sätze bilden“ und „Humor im Alltag entdecken“. Im Anschluss daran bespricht der Coach mit Herrn Steiger den Alltagstransfer bisheriger Ergebnisse und Erkenntnisse im Coaching.

Herr Steiger erhält dann eine kurze Informationseinheit über die 6 Hüte-Methode mittels Powerpoint Präsentation. Nach einer kurzen Besprechung des *Ausgangsrollenspiels* spielt Herr Steiger zusammen mit dem Coach das Gespräch durch, wie Herr Steiger es ohne Vorgaben führen würde. Er wählt einen Gesprächseinstieg über die Erläuterung der neuen Situation in der Abteilung mit ihren Herausforderungen und kommt dann direkt zum Punkt. Er verkauft die 40 Stunden Woche als Belohnung für die gute Arbeit von Robert. Dieser reagiert eher verhalten und fragt, ob es wirklich notwendig ist. Herr Steiger entgegnet, dass andere Mitarbeiter auch Freitagnachmittag noch anwesend sind, um die Punkte, die bislang eher am Rande waren stärker zu fokussieren und mal über den Tellerrand zu schauen. Außerdem wäre das nötig, um die Mehrarbeit zu schaffen, die jetzt zwangsläufig ansteht. Robert hingegen verharrt weiter auf seiner Position. Herr Steiger erläutert, dass sich die Zeiten ändern und es immer mehr Probleme gibt, die eine sofortige Lösung verlangen. Mehr Arbeit würde natürlich mit mehr Geld honoriert werden. Weiterhin spricht Herr Steiger Roberts Vorbildfunktion aufgrund seines Alters an und dass er nun mehr Verantwortung übernehmen könnte. Zum Abschluss will Robert es sich überlegen. Herr Steiger legt ihn darauf fest, dass er eine Entscheidung bis Freitag haben will. Nach dem Rollenspiel erläutert Herr Steiger, dass der Coach Roberts Rolle gut verkörpert hätte. Er habe aber noch mit anderen Argumenten gerechnet, die er aktuell noch nicht kennt.

* Name ist aus Gründen der Anonymität geändert. Um den Text einfacher lesbar zu machen und nicht immer von dem Mitarbeiter zu schreiben, wurden Namen gewählt, die aktuell im Umfeld der Autorin an Neugeborene vergeben werden.

Daraufhin spielt ihm der zweite Coach zwei Hüte vor, damit sich Herr Steiger ein Bild von der Methode machen kann. Gewählt werden der gelbe und der schwarze Hut. Es folgt ein Hinweis, dass er es ganz anders machen kann.

Herr Steiger wählt zunächst den *roten Hut*, unter dem Emotionen sowie Intuitionen geäußert werden können. Das Rollenspiel unter diesem Hut soll deshalb nur eine Minute dauern. Herr Steiger erläutert Robert in dem Rollenspiel, dass sie effektiver zusammenarbeiten müssen und dazu jeder über seinen Schatten springen muss. Das bedeutet auch, dass einzelne Leute mehr arbeiten und als Vorbild für andere dienen sollten. Herr Steiger endet mit der Frage, ob er sich vorstellen könnte, mehr zu arbeiten, um das Schiff wieder auf Fahrt zu bekommen. Auf die Frage ob das wirklich nötig ist, reagiert Herr Steiger mit der Aufzählung von Fakten. Die Coachs weißen ihn darauf hin, dass es beim roten Hut um die Emotionen geht, die man sonst wahrscheinlich nicht aussprechen würde. Er solle ausprobieren, die Gefühle zu schildern, die die Situation mit Robert bei ihm auslöst. Daraufhin startet er ein weiteres Rollenspiel. Herr Steiger formuliert, dass es ihn ärgert, dass Robert immer am Freitag rechtzeitig geht während andere Kollegen bis Freitagabend arbeiten und möglicherweise noch Informationen von ihm benötigen. Auf Rückfrage von Robert erläutert er, dass er auch schon von Kollegen darauf angesprochen wurde. Dieses zweite Rollenspiel ist für Herrn Steiger stimmiger. Allerdings glaubt er, dass er den Hut im richtigen Gespräch nicht anwenden kann, da er sonst nicht das erreicht, was er intendiert.

Daraufhin wählt er den *grünen Hut*, den er zunächst ohne Humor-Strategien ausprobieren möchte. Herr Steiger schlägt Robert direkt vor, die komplette Gruppenleiter-Funktion zu übernehmen. Er beschreibt es als Möglichkeit sich mehr zu entfalten, delegieren zu können und als Vorbild zu fungieren. Robert äußert Zweifel, dass es sich auf seine Arbeitszeit auswirken würde. Herr Steiger schlussfolgert, dass 35 Stunden dann nicht mehr ausreichen, aber es besser honoriert würde. Außerdem erscheint es ihm als logischer Schritt, auf seine bislang sehr gute Arbeit. Er vereinbart einen Termin, bis wann Robert sich entscheiden soll. Nach dem Rollenspiel erläutert Herr Steiger, dass die kreative Idee war, ihm die komplette Gruppenleiterfunktion vorzuschlagen und nicht nur die Stellvertretung.

Für weitere Anregungen, den grünen Hut umzusetzen bekommt Herr Steiger nun die Humor-Strategien erläutert. Zunächst fällt es ihm schwer die Strategien auf seine Situation zu übertragen. Gemeinsam mit den Coachs sammelt er dann aber doch folgende Ideen:

- Wörtlichkeit: Wenn jeder die gleiche Einstellung hätte wie Robert, wäre die Konsequenz längere Entwicklungszeiten für die Produkte und damit nicht konkurrenzfähig zu sein. Man könnte auch Motivation als Klausel in den Arbeitsvertrag/ psychologischen Vertrag schreiben.
- Analogie: Herr Steiger bedient sich der Analogie „Den Karren aus dem Dreck ziehen“, da es in seiner Abteilung ein Bild von einem Karren gibt, der so beladen ist, dass der Esel, der ihn ziehen soll in der Luft hängt. Er überträgt das wie folgt: Alle Mitarbeiter versuchen gemeinsam den Karren herauszuziehen. Wenn Robert vorzeitig geht, kippt der Karren wieder zurück in den Dreck.

- Gegenteil: Hierzu fällt Herrn Steiger an, er könne Robert einen Vertrag über 20 Stunden anbieten oder er könne seinen Job mit ihm tauschen, damit Robert die 40 Stunden dann nicht mehr als so viel empfindet.
- Extreme: Herr Steiger bekommt die Strategien der „foot in the door“ oder „door in the face“ erklärt. Dazu kommentiert er: „Wer als erstes kommt muss auch als letztes gehen.“
- Absurdität: Robert mag eine bestimmte Comicfigur. Er könne ihm als Anreiz also ein Kostüm der Comicfigur anbieten.

Im Rollenspiel entscheidet sich Herr Steiger das Bild von dem Karren und dem Esel zu verwenden. Daran knüpft er seinen Wunsch, dass Robert freitags auch mal länger bleibt. Robert bezieht sich auch auf das Bild und erläutert, dass es diese Situation nicht zum ersten Mal gäbe. Herr Steiger nutzt das Bild weiter, um die Notwendigkeit zu beschreiben. Er beschreibt die Situation mit dem Team, das Freitag um zwölf einen Mann verliert und der Karren wieder im Dreck landet. Er bietet ihm an, die Stunden auch wieder zu reduzieren. Zum Schluss verspricht er ihm augenzwinkernd ein Kostüm seiner Lieblingscomicfigur als Anreiz. Herrn Steigers Fazit zu diesem Rollenspiel ist, dass das Bild vom Karren die Situation gut beschreibt und er damit vielleicht eine „einer für alle“-Mentalität wecken kann.

Es folgt der optimistische *gelbe Hut*, unter dem nur das positive einer Situation angesprochen wird. Herr Steiger betont das große Potential, das er in Robert sieht und lobt seine Arbeit. Er bietet ihm als Belohnung/Anerkennung einen 40-Stunden-Vertrag an, damit er sich den eigentlichen Problemen widmen kann. Dies bedeutet für Robert zwar längere Arbeitszeiten, aber so kann er auch seine eigenen Ideen verfolgen. Er lobt erneut Roberts tolle Ideen und stellt die Mehrarbeit als Möglichkeit dar, diese in der Umsetzung weiterzuverfolgen. Herr Steiger gefällt die Strategie des gelben Hutes, ihn mit der Umsetzung seiner Idee zu locken. Robert empfand die Argumentation auch überzeugend, da er durch Gegenargumente das Lob abschwächen würde. Herr Steiger würde eigentlich lieber die Umsetzung der Idee, an die Bereitschaft knüpfen den Vertrag über 40 Stunden zu bekommen.
Daraufhin wählt Herr Steiger den *weißen Hut*, der für Zahlen, Daten und Fakten steht. Im Rollenspiel schildert er die Situation der Firma mit Fakten und stellt Robert die rhetorische Frage, was man tun kann. Herr Steiger verdeutlicht die gestiegene Arbeitsbelastung und bietet Robert einen außertariflichen Vertrag an, um in den nächsten Monaten mehr leisten zu können. Diesen stellt er als Belohnung dar. Da Robert den Vertrag nicht möchte, bietet er ihm die 40 Stunden Alternative an. Auf die Frage, ob das nötig ist, schildert er die aktuelle Situation und den Umstand, dass zwei Projekte mit der aktuellen Arbeitszeit nicht in der erforderlichen Qualität machbar sind. Zum Schluss appelliert Herr Steiger an den Gemeinschaftsgeist von Robert. Nach dem Rollenspiel resümiert Herr Steiger, dass man mit analytischem Denken und Argumentieren in dieser Situation nicht weit kommt. Die Coachs weisen ihn darauf hin, dass man objektiven Daten schwerer widersprechen kann. Herr Steiger meint aber, dass das Gleitzeitkonto ein Gegenargument wäre, das Robert wahrscheinlich anbringen wird.

Unter dem kritischen und negativ denkenden, dem *schwarzen Hut*, weist Herr Steiger auf die kritische Lage der Firma hin und malt die Zukunft in schwarzen Farben. Wenn bestimmte Projekte nicht klappen, dann steht die Firma vor dem Bankrott. Deshalb muss jeder mehr arbeiten als bisher. Nicht jeder Arbeitsplatz ist sicher. Er bietet Robert einen 40-Stunden-Vertrag an. Dieser reagiert zurückhaltend. Daraufhin beschreibt Herr Steiger, dass die Firma sich keine 35-Stunden-Verträge mehr leisten kann. Als Alternative zu den 5 Stunden Mehrarbeit stellt Herr Steiger Robert sehr viel Freizeit zur Option. Dieser Hut gefällt Herrn Steiger nicht so gut, wie die zuvor. Es wäre zwar wichtig, das Risiko darzustellen, aber in einem anderen Rahmen mit einem optimistischen Ausblick. Er würde nicht gerne durch Angst führen.

Nach einer Zusammenfassung aller Hüte durch den Coach entscheidet sich Herr Steiger unter dem *blauen Hut* für eine Kombination aus weiß, gelb und grün. Im Rollenspiel schildert er zu Beginn die kritische Situation der Firma. Dann lobt er Roberts Idee und schlägt ihm vor, um die entsprechende Qualität zu leisten, einen Vertrag mit mehr Stunden anzunehmen. Daraufhin schildert er das Bild von dem Karren, der jetzt durch das Extraprojekt mehr aufgeladen hat. Man brauche nun jeden, um diesen aus dem Dreck zu ziehen. Zum Schluss bietet er ihm einen zeitlich befristeten 40-Stunden-Vertrag als Belohnung oder Anerkennung an. Auf Nachfrage meint er, dass Robert an zwei Projekten beteiligt sei und gleiche Qualität nur mit mehr Arbeit machbar wäre. Herr Steiger ist sehr zufrieden mit dem Ergebnis unter dem blauen Hut. Er denkt, dass er hier das Beste integriert hat und er jetzt eine gute Strategie habe, den echten Robert zu überzeugen. Der Rollenspiel-Robert fände einen Abschluss mit dem gelben Hut angenehmer.

Zum Abschluss der Sitzung erhält Herr Steiger eine Einleitung in seine Humor-Hausaufgabe *Sich selbst nicht zu ernst nehmen und über sich selbst lachen können* und das Arbeitsmaterial ausgehändigt. Weiterhin wird die Aktualität der Ziele überprüft und der Coaching-Plan gemeinsam angepasst. Zum Schluss findet, wie in jeder Sitzung, eine Evaluation ihrer Inhalte, Ergebnisse und Methoden statt.

Evaluation der Sitzung

Herr Steiger lernte die Humor-Strategien im Rahmen des grünen Hutes der 6 Hüte-Strategie kennen. Direkt *nach der Sitzung* beschreibt er, da Humor zu seiner Persönlichkeit gehöre, haben ihm die Humor-Strategien gelegen. Er empfand es als gute Ergänzung zu den anderen Perspektiven der 6 Hüte. An der 6 Hüte-Strategie selbst gefiel ihm die Visualisierung durch die verschiedenen Farben und die Hüte. Er habe gelernt, dass es bei einer Argumentationslinie sinnvoll ist mehrere Perspektiven mit einzubeziehen. Dabei beschreiben die 6 Hüte die wesentlichen Richtungen, an die man denken sollte. Er selbst sei aber eher ein gelber Typ mit ein bisschen weiß.

In der *darauffolgenden Sitzung* beschreibt er eine Situation in der er den roten Hut verwendet hat, weil er keine weitere Strategie wusste. Die Humor-Strategien habe er noch nicht weiter angewendet.

In der *Abschluss-Sitzung* erinnert er sich nur noch im Rahmen der 6 Hüte-Methode an die Humor-Strategien. Er schreibt eine Verbesserung aber eher dem Humor-Training zu und dass Humor im Coaching immer präsent gewesen wäre.

In der *Follow-Up-Sitzung* erläutert er, dass er die Strategien eher implizit verwende. Das Thema Humor wäre durch das Coaching generell präsenter, und er würde ihn viel mehr einsetzen, aber welche Strategie er einsetzt, könne er nicht sagen. Wichtig wäre dabei auch, dass der Humor von ihm spontan kommen muss, sonst wäre er nicht mehr authentisch.

1.3.3 Weitere Coaching-Sitzungen zur Kombination erlebnisaktivierender Methoden mit Humor

1.3.3.1 Das Innere Team mit Herrn Bachmann in Sitzung vier und fünf

Die Auswahl des Beispiels für das innere Team fiel auf Herrn Bachmann. Mit ihm wurde in zwei Sitzungen ausführlich an seiner Zielstellung zum Thema Innovation mit dem Inneren Team gearbeitet.

Zielstellung und Ergebnisse der Sitzungen

Das *Thema Innovation und Innovationsvoraussetzungen* hatte für Herrn Bachmann die höchste Priorität im Coaching. Neben einem Kreativ-Workshop, der bereits in Kapitel 1.2.5.2 beschrieben wurde, fiel die Wahl der Methode auf das Innere Team in Kombination mit den Ten Faces of Innovation nach Kelley (2006). Zur ausführlicheren Beschreibung des Vorgehens siehe Anhang A.4 oder Meier (2011). Das Innere Team soll einen Rahmen für das Innovationsthema schaffen. Damit Herr Bachmann die Möglichkeit hat, zu reflektieren, welche Rollen und Innere Stimmen er im Innovationsprozess spielen will. Es kann erörtert werden, welche davon ihm leichtfallen und welche er noch mehr ausbauen möchte. Im Zusammenspiel der Inneren Teammitglieder kann deutlich werden, welche Inneren Stimmen ihn vielleicht daran hindern, erwünschte Aufgaben und Rollen zu übernehmen. Das Thema Ungeduld und die Anmerkung der Mitarbeiter im multiperspektivischen Feedback, dass er weniger Ideen vorgeben solle, könnten mit dem inneren Team Aufklärung finden.

In Sitzung vier werden mit Herrn Bachmann Stimmen und Rollen identifiziert, die für ihn im Innovationsprozess relevant sind. In jedem der für Herrn Bachmann relevanten Phasen im Innovationsprozess finden sich mindestens zwei Stimmen oder Rollen, die Herr Bachmann übernimmt. So findet sich in der Vorbereitungsphase der Wissenssammler, der

für die Beschaffung relevanter Informationen zur Lösung der Aufgabenstellung verantwortlich ist, sowie der Richtungsgeber, der auf Basis seiner Erfahrung das Problem analysiert. In der kreativen Phase finden sich der zu Kreativität Anregenden, der später in Perspektivist umbenannt wird, der Kreative, der in Sitzung fünf zum Experimentierer wird, und der Anleiter. Die ersten beiden Stimmen verwenden verschiedene Wege, um selbst auf Ideen zu kommen, der Anleiter hingegen sorgt dafür, dass die Mitarbeiter von Herrn Bachmann kreativ werden. Für die Phase der Ideenbewertung wird erneut der Richtungsgeber relevant, der überprüft, ob die Idee zum ursprünglichen Problem passt. Ebenso erscheint hier der Abwäger, der anhand externer Kriterien die Ideen bewertet. In der Umsetzungsphase werden der Marketender, der Ideen überzeugend an die richtigen Entscheidungsträger verkauft, und der Konsequente, der alle antreibt die Idee weiterzuverfolgen, relevant. Die ausführliche Beschreibung der Sitzung sowie die Abbildung des Inneren Teams finden sich in Anhang A.4.

In *Sitzung fünf* stehen die Identifizierung von Widersachern und hemmenden Beziehungen sowie deren Lösungen und Entwicklungsrichtungen des Inneren Teams im Vordergrund. Hierbei wird deutlich, dass die beiden Stimmen, die selber kreativ sind, den Anleiter dabei hindern, die Mitarbeiter zu Kreativität anzuregen. Diese hemmende Beziehung wird durch zwei Widersacher verstärkt, den Misstrauischen und das Unbekannte. Der Misstrauische ist unsicher, inwiefern seine Mitarbeiter die Aufgabe wirklich bewältigen können und das Unbekannte möchte die Aufgaben lieber selber erledigen, da Herr Bachmann das so gewohnt ist. Diese beiden Stimmen haben einen Gegenspieler, den Hilfesuchenden, der in der Umsetzungsphase relevant werden würde, bislang durch die beiden Widersacher aber kaum zum Einsatz kam. Herr Bachmann bestimmt den Konsequenten als Oberhaupt, damit dieser zum einen die hemmende Beziehung zwischen den selbst kreativ werden wollenden Stimmen und dem Anleiter löst und zum anderen den Hilfesuchenden unterstützt, damit dieser mehr in den Vordergrund gelangt. Für die beiden Widersacher wird ein Werte- und Entwicklungsquadrat entwickelt, damit sie ihren Beitrag im Inneren Team von Herrn Bachmann effektiv leisten können (Hintergrund zum Werte- und Entwicklungsquadrat siehe Anhang A.4). Eine ausführliche Beschreibung der Sitzung sowie die Abbildung des Inneren Teams und der Werte- und Entwicklungsquadrate finden sich in Anhang A.4.

1.3.3.2 Das Innere Team mit Rollenspiel mit Herrn Steiger in Sitzung fünf

Als exemplarischer Coaching-Fall für ein einfaches Rollenspiel dient Sitzung fünf von Herrn Steiger. Das Rollenspiel wird mit der Methode des inneren Teams kombiniert. Herr Steiger ist der einzige, bei dem sich diese Kombination anbot.

Zielstellung und Ergebnisse der Sitzung fünf

Der nach der zweiten Sitzung erstellte Coaching-Plan sieht für Sitzung fünf die Bearbeitung folgender Ziele vor: „Handwerkszeug für Führung lernen“ und „Work-Balancing, Wie komme ich von der Aufgabenmenge weg zu Führungsaufgaben?“. Diese beiden Ziele konkretisieren sich in einer Situation, um *Nein-Sagen zu lernen*, bzw. das *Delegieren „von oben“ zu beschränken*. Dies dient Herrn Steiger, zum einen mehr Zeit für Führungsaufgaben zu haben, zum anderen seine Mitarbeiter vor zu viel Arbeit zu schützen. Mit Herrn Steiger soll daher erarbeitet werden, warum es ihm so schwer fällt Nein zu sagen. Dazu wird die Methode des inneren Teams zur Anwendung kommen. Weiterhin soll er dann in einem Rollenspiel üben sozial kompetent Nein zu sagen.

Herr Steiger bereitete für die Sitzung eine Situation vor, in der es ihm gegenüber seinem Vorgesetzten schwer fiel nein zu sagen. Dies bezog sich auf eine Anpassung der jährlichen Mitarbeiter-Zielvereinbarung zur Jahresmitte. Mit der *Methode des Inneren Teams* wird deutlich, dass Herr Steiger von seinem Mitarbeiter Bedenkzeit hätte einfordern sollen, um eine Strategie zu erarbeiten, wie er mit der Situation umgehen kann. Bedenkzeit einfordern würde die innere Stimme „die Alarmglocke“, die es zu stärken gilt. Die ausführlichere Beschreibung der Erarbeitung des Inneren Teams sowie seine Abbildung finden sich in Anhang A.5.

In einem *Rollenspiel* soll er den Einsatz der inneren Alarmglocke in der Situation erproben. Zunächst versucht sich Herr Steiger überzeugend mit der inneren Alarmglocke durchzusetzen. Er bittet freundlich, aber bestimmt um Bedenkzeit. Dies verknüpft er mit einem konkreten zeitnahen Termin, so dass der Vorgesetzte nichts einzuwenden hat.

In einem *zweiten Rollenspiel* will er sich an einer der vorgeschlagenen Strategien versuchen und wendet den Kuhhandel an. Er überzeugt den Vorgesetzten davon, dass dieser spezielle Punkt in der Mitarbeiter-Zielvereinbarung bei Kosteneinsparung nicht so stark in seine Bewertung mit eingeht, wie die anderen Punkte. Im Gegenzug bittet er ihn, die veränderte Zielvereinbarung anzunehmen und den spezifischen Unterpunkt separat zu gewichten. Die Rollenspielpartnerin ist von der Strategie überzeugt. Herr Steiger selbst fühlt sich mit dieser Strategie auch wohl. In der akuten Situation könnte es aber sinnvoller sein, um Bedenkzeit zu bitten, um dann eine sinnvoll, fundierte Position einnehmen zu können.

1.3.3.3 Das Rollenspiel mit Videofeedback mit Herrn Steiger in Sitzung sieben

Zu Darstellung der Durchführung eines Videofeedbacks fällt die Wahl auf Herrn Steigers siebte Sitzung. Hier wurde das Videofeedback ausführlich zur Bearbeitung eines zwischenmenschlichen Ziels herangezogen.

Zielstellungen und Ergebnisse der Sitzung sieben
In Sitzung sieben soll mit Herrn Steiger an seinem Coaching-Thema „Handwerkszeug für Führung lernen“ gearbeitet werden. Durch das multiperspektivische Feedback (siehe Kap. 1.1.3) ergab sich eine Konkretisierung des Coaching-Themas. Es handelte sich darum, dass Herr Steiger lernen will, seine *Sensitivität zu erhöhen*. Es geht Herrn Steiger darum, die Bedürfnisse des Gegenübers besser wahrzunehmen und die eigene Wirkung auf andere noch genauer kennenzulernen. Aus aktuellem Anlass würde er gerne Strategien erarbeiten, wie man „sozial verträglich kündigen“ kann. Dies sieht er als einen Aspekt seines Ziels „Handwerkszeug für Führung“ lernen. Zur Bearbeitung der Ziele zum Thema Sensitivität bietet sich ein Videofeedback an. Damit an einem konkreten, für Herrn Steiger aktuellen Anlass gearbeitet werden kann, soll hier eine Rollenspielszene gewählt werden, in der Herr Steiger übt einem Mitarbeiter zu kündigen.

In einem *ersten Rollenspiel* versucht Herr Steiger seinem Mitarbeiter Julian die Kündigung mitzuteilen. Vor dem eigentlichen Videofeedback entscheidet sich der Coach für einen Rollentausch, damit sich Herr Steiger besser in die Situation von Julian einfühlen kann. Da Herr Steiger in der Rolle des Julians sehr an den Kriterien der Kündigung interessiert ist, beschließt Herr Steiger, sollte es zu einem derartigen Gespräch kommen, dies nur mit der Personalabteilung oder nach ausführlicher Information durch diese zu führen.

Aus dem *Videofeedback* können einige allgemeine Regieanweisungen für Herrn Steiger abgeleitet werden. Dies ist unter anderem kürzere Sätze machen, die Sache auf den Punkt bringen, Fragen stellen und ihre Antworten abwarten. Weiterhin möchte Herr Steiger, spezifisch für die Situation, die unangenehme Wahrheit offen ansprechen.
Im *Abschluss-Rollenspiel* mit Einhaltung der Regieanweisungen schafft es Herr Steiger sich an alle zu halten. Herr Steiger findet die Argumentationsstruktur nun logisch und durchdachter als beim ersten Mal. Allerdings ist ihm aufgefallen, dass er auf sein Gegenüber nicht mehr richtig eingegangen ist. Ihm fehlten nun das Persönliche und die Wertschätzung. Daher wird der Punkt „Wertschätzung zeigen“ im Nachhinein zu den Regieanweisungen hinzugefügt. In Anhang A.6 findet sich eine ausführlichere Beschreibung dieser Sitzung.

1.3.3.4 Die 6 Hüte-Methode mit Herrn Bachmann in Sitzung sechs

Für die Beschreibung der Durchführung wird der Fall des Herrn Bachmann gewählt. Hier wurde in Sitzung sechs mit Hilfe der 6 Hüte-Methode an einem zwischenmenschlichen Ziel gearbeitet. Dabei wurde nicht, wie bei Herrn Steiger mit den Humor-Strategien gearbeitet, da Herr Bachmann von sich aus bereits viel Humor verwendet und eher seinen sensiblen Einsatz erlernen soll.

Zielstellungen und Ergebnisse der Sitzung

Für die Sitzung 6 sind für Herrn Bachmann nach dem ursprünglichen Coaching-Plan nach Sitzung zwei die Themen „*Ungeduld*“ und „*Führung*“ angedacht. Genauer bedeutet dies, dass er daran arbeiten möchte, ruhig zu bleiben und seine Ungeduld zu reduzieren. Für das Thema Führung hatte er sich in der vorangegangenen Sitzung überlegt, dass er daran arbeiten möchte Strategien zu entwickeln, wie er anderen seine Ideen schmackhaft machen kann. Weiterhin möchte er lernen, seine Mitarbeiter zu motivieren eigene Ideen zu produzieren. Dabei beschäftigt ihn unter anderem die Frage, wie fordernd er dazu sein darf oder muss. Mit Hilfe der sechs Hüte Methode soll Herr Bachmann zum einen lernen, wie man andere motiviert. Dabei kann er durch die sechs Hüte verschiedene Strategien und Perspektiven erproben. Zum anderen könnte er durch die Einnahme verschiedener Perspektiven seine Ungeduld gegenüber seinem unmotivierten Mitarbeiter verringern, da er lernt unterschiedliche Sichtweisen einzubeziehen.

Als Situation wählt er ein Motivationsgespräch mit seinem Mitarbeiter Timo, der durch das wiederholte ablehnen seiner Ideen aus anderen Abteilungen frustriert scheint und nun keine Ideen mehr einbringt. Im *Ausgangsrollenspiel* zeigt sich Herr Bachmann verständnisvoll und legt sein Problem mit Timo dar. Herr Bachmann lobt Timos Kompetenz und fordert ihn auf wieder mehr Ideen einzubringen. Das Rollenspiel unter dem *weißen Hut* fällt Herrn Bachmann nach eigenen Angaben relativ leicht. Er stellt Fakten dar und erläutert das Problem auf technischer Ebene. Der Coach erläutert Herrn Bachmann die Möglichkeit seinem Gegenüber Fragen zu stellen. Unter dem *roten Hut* wird Herr Bachmann teilweise zynisch und betont seine Frustration mit der Situation. Nach dem Rollenspiel beschreibt er, dass er es hilfreich fand, die eigenen Emotionen zeigen zu dürfen und nach den Gefühlen des Gegenübers zu fragen. Unter dem *schwarzen Hut* legt Herr Bachmann die Problematik dar. Er fragt auf technischer Ebene nach, wie man mit der Situation umgehen sollte. Dabei geht er analytisch vor und macht klar, dass die Anforderungen eigentlich nicht umsetzbar sind. Der Coach weißt Herrn Bachmann nach dem Rollenspiel darauf hin, dass er noch mehr auf Gefahren und Probleme hätte eingehen können. Für das Rollenspiel unter dem *gelben Hut* betont Herr Bachmann den Herausforderungscharakter. Er verwendet eher positive Formulierungen („wir dürfen…“) und zeigt den Spielraum auf, der durch die verschiedenen Positionen im Spannungsfeld erzeugt wird. Herr Bachmann bewertet den gelben Hut nach dem Rollenspiel gerade im Umgang mit dem echten Timo als hilfreich. Im Rollenspiel unter dem *grünen Hut* betont Herr Bachmann, dass die Rahmenbedingungen bereits ausführlich diskutiert sind. Daher wäre es nun an der Zeit, vom herkömmlichen Weg abzuweichen. Daher schlägt er vor, in Zukunft mit allen Parteien auf einen Ausflug zu gehen, um in der Natur auf neue Ideen zu kommen und zusammen zu „spinnen“. Nach dem Rollenspiel merkt der Coach noch an, dass er auch sein Gegenüber bei der Ideenfindung einbeziehen darf.

Nach einer Zusammenfassung der Hüte durch den Coach spielt Herr Bachmann ein zusammenfassendes Rollenspiel unter dem *blauen Hut*. Er möchte das Erarbeitete aus allen

Hüten im Gespräch umsetzen und sie in der von de Bono (1996) vorgegebenen Reihenfolge einsetzen. Das Ende will er jedoch mit dem gelben Hut gestalten, um positiv zu enden. Im Rollenspiel schafft es Herr Bachmann die Hüte chronologisch durchzugehen. Dabei setzt er alle Vorschläge um und lenkt gut vom schwarzen zum gelben Hut über. Allerdings fragt er sein Gegenüber nicht, wo dieser die Chancen und positiven Aspekte sieht. Herrn Bachmann fiel dieser Hut relativ schwer, da er so viele Perspektiven vereinen muss. Daher, merkt er an, ist es umso wichtiger, eine gute Strategie vor einem kritischen Gespräch oder einer Besprechung zu haben. Anhang A.7 enthält eine ausführlichere Beschreibung der in der Sitzung erarbeiteten Inhalte.

1.3.4 Zusammenfassung und Fazit für Fragestellung 1 c)

Fazit für die Kombinierbarkeit des Inneren Teams mit Humor

Für Herrn Bachmann nahm die Autorin zunächst an, dass es eine humorvolle Stimme in seinem Inneren Innovationsteam gibt. Er wirkt sehr humorvoll und setzt dies seiner Aussage nach auch öfter im Innovationskontext ein. Von selbst beschreibt er im Prozess jedoch keine humorvolle innere Stimme. Auf explizite Nachfrage hin erläutert er, dass einige Stimmen humorvoll seien. Der Anleiter würde beispielsweise seine anderen beiden kreativen Stimmen und auch seine Mitarbeiter mit Humor provozieren oder Dinge in Frage stellen. Der Wissenssammler und der Marketender halten ihr Netzwerk durch eine positive, humorvolle Beziehung zu den relevanten Personen im Unternehmen. Dies beschreibt eine andere Idee als die der Autorin nämlich, dass jedes innere Teammitglied tendenziell über Humor verfügen kann. Es muss also nicht zwingend einen Clown geben, der Humor repräsentiert. Die Perspektive der Kombination von Humor mit dem inneren Team repräsentiert die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und auch Arten von Humor deutlich besser, als dies nur mit einer Stimme zum Ausdruck kommen könnte.

Für das Ziel Nein-Sagen lernen von Herrn Steiger hat sich Humor wie vermutet nicht angeboten. Auch in seinem Inneren Team findet sich keine humorvolle Stimme. Auf Nachfragen äußert er, das wäre etwas im Optimisten vertreten. Er identifiziert aber keine explizit humorvolle Stimme. Da es in dieser Situation sinnvoller erscheint, eine innere Alarmglocke einzuführen, die davor warnt überrollt zu werden, wird darauf verzichtet im Rollenspiel Humor vorzuschlagen.

Für den Einsatz von Humor im Rahmen des Inneren Teams lässt sich ableiten, dass es durchaus Sinn machen kann nach dem Humor-Anteil zu fragen. Man könnte dem Teilnehmer aber neben der Möglichkeit einer inneren Stimme, die Humor repräsentiert auch die Option anbieten, dass jede Stimme über Humor verfügen kann. Das bietet die Chance zu

überprüfen, wie Humor jede einzelne Stimme fördern oder in ihrer Botschaft und Stellung im inneren Team adäquat verbessern kann.

Fazit für die Kombinierbarkeit von Videofeedback und Humor

Die Idee des Videofeedbacks, die eigene Wirkung von außen betrachten und analysieren zu können, könnte man auch für humorvolle Situationen verwenden. Da die Situationen aber im Rollenspiel gefilmt werden, kann Humor nicht mehr spontan entstehen. Der Zwang im Rollenspiel Humor produzieren zu müssen, damit man ihn analysieren kann, könnte den Teilnehmer unter Druck setzen. Dies verhindert die Entstehung einer authentisch humorvollen Situation. Daher macht es nur Sinn, den Humor und seine Wirkung auf Video zu analysieren, wenn er spontan in einem Rollenspiel entstanden ist. Bei Herrn Steiger war dies nicht der Fall. Darüber hinaus eignete sich das Thema des Rollenspiels nicht, Humor einzusetzen. In einer Kündigungssituation könnte der Humoreinsatz schnell dahingehend missverstanden werden, dass man die Situation oder sein Gegenüber nicht ernst nimmt. Das sieht Herr Steiger genauso wie der Coach, der sich aus diesem Grund dazu entschließt, nicht auf einen möglichen Humoreinsatz zu verweisen.

Fazit für die Kombinierbarkeit der 6 Hüte-Methode mit Humor

In Kapitel III 1.3.2 wird beschrieben, wie sich die Humor-Strategien mit den sechs Hüten kombinieren lassen. Für Herrn Steiger war dies eine Möglichkeit durch Humor einen Mitarbeiter im Gespräch zu motivieren. Da Herr Steiger noch relativ unsicher war, was seinen Humor-Einsatz in seiner Führungsrolle anging, war ein durch die Humor-Strategien strukturiertes und geleitetes Vorgehen sinnvoll. Herr Steiger profitierte durchaus von den Humor-Strategien, auch wenn er sich wie in Kapitel III 1.2.3.4 bereits skizziert nach dem Coaching nicht mehr an sie erinnern konnte.

Für die in Kapitel 1.3.3.4 beschriebene Sitzung mit Herrn Bachmann verzichtete der Coach auf einen expliziten Einsatz der Humor-Strategien, da dieser von sich aus bereits viel Humor in zwischenmenschlichen Situationen einsetzt. Auch bei Herrn Bachmann geht es um Mitarbeitermotivation, wozu sich Humor im Kern eignen könnte. Unter verschiedenen Hüten zeigte er spontan Humor. Besonders unter dem gelben Hut wird seine optimistisch-humorvolle Haltung deutlich. Unter dem grünen Hut hatte er zwar eine gute Idee, diese ist aber nicht als humorvoll zu bezeichnen. Selbst unter dem roten Hut arbeitet Herr Bachmann mit Humor, der jedoch eher als Zynismus zu bezeichnen ist. Davor warnt ihn der Coach. Durch den Einsatz der 6 Hüte-Methode konnte Herr Bachmann neben den verschiedenen Perspektiven also auch verschiedene Facetten des Humors erproben. Die Rückmeldung des Rollenspielers diente der Überprüfung der Adäquatheit des Einsatzes. Nach eigenen Aussagen habe er in der Sitzung gelernt, sich im Gespräch zurückzunehmen, dies kann vielleicht auch auf seinen Humor-Einsatz übertragen werden. Nach seinen Angaben ist der Einsatz nun adäquater und schießt nicht mehr gelegentlich am Ziel vorbei, wie im multiperspektivischen Feedback beschrieben.

Insgesamt lässt sich die 6 Hüte-Methode demnach gut mit Humor kombinieren. Diese Kombination eignet sich insbesondere im Einsatz bei zwischenmenschlichen Coaching-Zielen. Sowohl der explizite Einsatz der Humor-Strategien unter dem grünen Hut als auch die Integration verschiedener Facetten des Humors unter allen Hüten kann erfolgreich umgesetzt werden. Dabei dienen die 6 Hüte zum einen als Rahmen mehr Humor in Gespräche zu etablieren und zum anderen als Möglichkeit einen sensiblen Humor-Einsatz zu trainieren.

2. *Evaluation und Wirkung von Humor innerhalb des Innovationscoachings*

In diesem Kapitel steht die Evaluation des Innovationscoachings mit Humor im Mittelpunkt. Nach der Darstellung des konkreten Vorgehens werden die Ergebnisse der Einzelfälle skizziert. Dies dient Fragen nach der Wirkung des gesamten Innovationscoachings mit Humor. Dabei steht die Rolle des Humors im Mittelpunkt. Folgende Forschungsfragen der Hauptforschungsfrage 1 Konzeption, Durchführung und Erprobung eines Innovationscoachings mit Humor sollen beantwortet werden:

d) Wie wirkt das Innovationscoaching mit Humor allgemein bei Führungskräften?

e) Welche spezielle Rolle spielt Humor bei der Zielerreichung?
   - Wie trägt Humor allgemein zur Zielerreichung der Teilnehmer bei?
   - Wie verändert sich der Humor der Teilnehmer durch das Coaching?

2.1 Wirkung des Innovationscoachings mit Humor

Dieses Kapitel dient einem kurzen Überblick der allgemeinen Evaluation des Innovationscoachings mit Humor und damit der Beantwortung von Fragestellung 1d). Nach den Ebenen von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) wie in Kapitel II 4 beschrieben, wird hier für jeden Teilnehmer die Wirkung dargestellt. Dafür steht zunächst die Analyse der Wirksamkeit auf jeder Ebene im Vordergrund, um sich dann der Frage der Wirkung nähern zu können.

Als Anhaltspunkte zur Überprüfung der einzelfallbezogenen Wirksamkeit dienen folgende Hypothesen, zugeordnet zu den Ebenen von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006). Diese Hypothesen sind nur für jeden Einzelfall gültig und können lediglich als Hinweise auf die Wirksamkeit des Coachings dienen. Aussagekräftiger als der reine Beleg der Hypothese ist in jedem Fall die genauere Betrachtung der Auswertungen, sowie die Gesamtheit der Ergebnisse auf quantitativer und qualitativer Ebene Daher wird die Auswertung auf Ebene der 14 Dimensionen des BIPs zur Bewertung der Hypothese mit einbezogen. Genauere Ausführungen dazu finden sich im methodischen Teil dieser Arbeit (Kap. II 3.2):

Reaktion:

- Der Teilnehmer gibt im Fragebogen zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens einen Wert von zwei an.
- Der Teilnehmer bewertet alle Kategorien des Fragebogens zur Coaching-Evaluation im Mittel mindestens mit einer Zwei.
- Die subjektiv bewertete Zielannäherung (Ist-Soll-Differenz vor > Ist-Soll-Differenz nach dem Coaching) durch den Teilnehmer ist bei den als wichtig bewerteten Zielen höher als bei den für das Coaching weniger wichtigen Zielen.
- Die subjektiv durch den Teilnehmer bewertete Veränderung durch das Coaching ist bei den wichtigen Zielen höher als bei den weniger wichtigen Zielen.

Lernen:

- Der Teilnehmer erreicht in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.
- Der Teilnehmer schätzt in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs eine größere Veränderung ein als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.

Verhalten:

- In der Einschätzung der Mitarbeiter erreicht der Teilnehmer in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.
- Die Mitarbeiter schätzen eine größere Veränderung des Teilnehmers in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs ein als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.
- In der Einschätzung der Kollegen erreicht der Teilnehmer in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.
- Die Kollegen schätzen eine größere Veränderung des Teilnehmers in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.

Während die Wirksamkeit für jeden Einzelfall mittels Hypothesen geprüft wird, kann die Wirkung einzig auf qualitativem Weg erschlossen werden. Im Sinne des qualitativen Paradigmas wird der Teilnehmer als Experte seiner selbst betrachtet (vgl. Lamnek, 2010). Dementsprechend sind zur Analyse der Wirkung offene Fragen zentral. Diese können Fragen dazu beantworten, wie das Coaching zum Lernerfolg des Teilnehmers beigetragen haben könnte (für genaueres Vorgehen für die jeweilige Methode siehe Kap. II 3.2).

2.1.1 Wirkung für Herrn Steiger

2.1.1.1 Die Ebene der Reaktion – Herrn Steigers Zufriedenheit

Zunächst steht die Wirksamkeit des Coachings auf der Ebene Reaktion im Mittelpunkt und damit die Frage, ob Herr Steiger mit seinem Coaching zufrieden ist. Für diese Frage kommen zwei Methoden zum Einsatz, der Fragebogen zur Coaching-Evaluation und die Einschätzung der Coaching-Ziele. Mit Hilfe der Bestätigung folgender Hypothesen soll die Frage nach Herrn Steigers Zufriedenheit mit dem Coaching beantwortet werden:

1. Herr Steiger gibt im Fragebogen zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens einen Wert von zwei an.
2. Herr Steiger bewertet alle Kategorien des Fragebogens zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens mit einer Zwei.
3. Die subjektiv bewertete Zielannäherung (Ist-Soll-Differenz vor > Ist-Soll-Differenz nach dem Coaching) durch Herrn Steiger ist bei den als wichtig bewerteten Zielen höher als bei den für das Coaching weniger wichtigen Zielen.
4. Die subjektiv durch Herrn Steiger bewertete Veränderung durch das Coaching ist bei den wichtigen Zielen höher als bei den weniger wichtigen Zielen.

Um der Wirkung des Innovationscoachings mit Humor näher zu kommen, steht die Frage im Mittelpunkt, warum Herr Steiger mit dem Coaching zufrieden ist. Dazu werden Wirkfaktoren dargestellt, die aus dem Material der Abschlusssitzung extrahiert werden konnten. Weiterhin kann auch die Erläuterung der Annäherung an die Coaching-Ziele, eingeschätzt durch den Teilnehmer selbst, Aufschluss über die Wirkung geben.

a) Fragebogen zur Evaluation des Innovationscoachings

Mit dem Fragebogen zur Evaluation des Innovationscoachings sollen die Hypothesen 1 „Herr Steiger gibt im Fragebogen zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens einen Wert von zwei an“ und 2 „Herr Steiger bewertet alle Kategorien des Fragebogens zur Coaching-Evaluation im Mittel mindestens mit einer Zwei“ überprüft werden. Insgesamt vergibt er nur Werte von eins oder zwei. Das bedeutet, er bewertet alle positiv formulierten Items als völlig oder eher zutreffend. Insgesamt ergibt sich ein Wert von 1,3. Das Ergebnis stützt die erste Hypothese. Zur Beantwortung der zweiten Hypothese bietet Tabelle III 2.1 einen Überblick über die gemittelten Werte für alle Bereiche.

Tab. III 2.1: Werte im Evaluationsfragebogen zum Innovationscoaching von Herrn Steiger

Dimension	Mittelwert
Strukturaspekte	1,6
Prozess	1,3
Ergebnisse	1
Ressourcenorientierung	2
Lösungsorientierung	1
Zielformulierung	1
Betonung der Individualität	1
Praxisorientierung	1
Transfersicherung	1,5
Beziehung zwischen Coachs und Teilnehmer	1
Coachs	1,5
Teilnehmer	1
Methoden	1,1
Förderung persönlicher Innovationsfähigkeit	1,7

Für Strukturaspekte vergibt er einen Mittelwert von 1,6, das bedeutet, er ist mit diesem Wirkfaktor völlig zufrieden bis eher zufrieden. Der Coaching-Prozess wird von Herrn Steiger mit einem Mittelwert von 1,3 auch als sehr positiv bewertet. Mit den Ergebnissen des Coachings ist Herr Steiger völlig zufrieden, da der Mittelwert 1 ist. Seine persönliche Zielerreichung schätzt er mit 90% als fast erfüllt ein.

Die weiteren Wirkfaktoren gibt Herr Steiger auch alle als gegeben an. Wobei Lösungsorientierung, gute Zielformulierung, die Betonung der Individualität, die Praxisorientierung, die Beziehung zwischen Coachs und Teilnehmer sowie sein eigener Beitrag alle als völlig zutreffend eingeschätzt sind. Auch die Methodenwahl ist für Herrn Steiger fast völlig zufriedenstellend. Die Transfersicherung ist teilweise noch ausstehend und die Coaching-Erfahrung und Feldkompetenz im betrieblichen Kontext mit einem Wert von 1,5 noch nicht völlig zutreffend. Die Förderung der persönlichen Innovationsfähigkeit schätzt Herr Steiger mit einer 1,7 nicht ganz so positiv ein wie den Rest. Er sieht alle Punkte aber trotzdem als zutreffend an, jedoch nicht in dem Maße wie die zuvor genannten. Am wenigsten, aber dennoch eher zutreffend, bewertet er die Ressourcenorientierung. Insgesamt kann also auch Hypothese zwei angenommen werden.

b) Einschätzung der Annäherung an die Coaching-Ziele

Bei der erneuten Einschätzung der Ist- und Soll-Werte für die Coaching-Ziele waren die Einschätzungen vom Anfang des Coachings verdeckt. Daher kann von einer unvoreingenommenen Einschätzung des aktuellen Stands ausgegangen werden. In Tabelle III 2.2 finden sich die Einschätzungen von Anfang und Ende des Coachings mit Begründungen von Herrn Steiger. Die genannten Werte dienen der Überprüfung der Hypothesen drei und vier von Herrn Steiger. Seine Begründungen dienen der Wirkungsanalyse des Coachings.

Tab. III 2.2: Einschätzung der Annäherungen an die Coaching-Ziele von Herrn Steiger

Ziel	Input	Output
Handwerkszeug für Führung lernen: Die Bedürfnisse anderer besser erkennen und berücksichtigen lernen (Sensitivität) • Die eigene Wirkung auf andere besser einschätzen können • Die Stimmungen anderer besser erkennen	*Wichtig: 8-9*	*Ist: 6-7* *Soll: 9* *Veränderung: +2*
Handwerkszeug für Führung lernen: Durchsetzen und Nein-Sagen lernen, weg vom Harmoniebedürfnis		
Handwerkszeug für Führung lernen: Autorität ausstrahlen		
Handwerkszeug für Führung lernen: Umsetzung des definierten Führungsstils		
Was ist mein Führungsstil: **Den eigenen Führungsstil definieren**	*Wichtig: 8*	*Ist: 6* *Soll: 8-9* *Veränderung: +2*
Was ist mein Führungsstil: **Verschiedene Führungsstile kennenlernen**	*Wichtig: 7* *Ist: 1* *Soll: 6*	
Was ist mein Führungsstil: **Führungsleitlinien kennenlernen**	*Wichtig: 5* *Ist: 1* *Soll:6*	
Feedback von Mitarbeitern bekommen: Wie sehen sie mich in meiner neuen Führungsrolle	*Wichtig: 7-8* *Ist: 3* *Soll: 6-7*	*Ist: 6* *Soll: 7,5* *Veränderung: +3*
Teamsitzungen zielgerichtet leiten / lenken	*Wichtig: 8* *Ist: 3-4* *Soll: 8*	*Ist: 4-5* *Soll: 7* *Veränderung: +1* individuelles Gespräch höher als bei Teamsitzungen. Wobei hier noch Langzeiteffekte abzuwarten sind.
Innovativer / kreativer werden • Kreative Teamsitzungen zielgerichtet leiten • Neue Herangehensweisen an Probleme • Anforderungen effektiv umsetzen • Neue Features erfinden	*Wichtig: 7-8* *Ist: 5-6* *Soll: 7-8*	*Ist: 5* bezogen auf seinen Beitrag bei den einzelnen Übungen im Workshop. Er hat zwar neue Techniken kennengelernt, diese bislang aber noch nicht im Alltag anwenden können. *Soll: 7* *Veränderung: +2,5*, weil die Anwendung noch fehlt. Er denkt, er hat seine Kreativität vielleicht auch falsch eingeschätzt, da er bei der ersten Übung immer sehr lange gebraucht hat.

Tab. III 2.2: Einschätzung der Annäherungen an die Coaching-Ziele von Herrn Steiger (Fortsetzung)

Ziel	Input	Output
Work-Balancing: Nicht zu viel von oben und außen delegieren lassen	*Wichtig: 7* *Ist: 4-5* *Soll: 7-8*	*Ist: 4-5* *Soll: 8-9* *Veränderung: +1,5*, weil es ihm wichtig war, erstmal zu erfahren, was überhaupt Führungsaufgaben sind.
Work-Balancing: Delegieren von Aufgaben an Mitarbeiter		
Wie komme ich von meiner hohen Arbeitszeit herunter?: Wochenenden freihalten	*Wichtig: 5* *Ist: 4* *Soll: 6*	*Ist: 3* *Soll: 6* *Veränderung: 0* nicht bedingt durch das Coaching, aber die Arbeitszeit ist mehr geworden, er sieht keinen Einfluss durch das Coaching.
Wie komme ich von meiner hohen Arbeitszeit herunter?: 45 + x (wobei x gegen 0 geht) Arbeitsstunden die Woche		

Zur Beantwortung der Hypothese drei „Die subjektiv bewertete Zielannäherung (Ist-Soll-Differenz vorher > Ist-Soll-Differenz nach dem Coaching) durch Herrn Steiger ist bei den als wichtig bewerteten Zielen höher als bei den für das Coaching weniger wichtigen Zielen“, sollen diese Ziele gegenübergestellt werden. Generell sind Herrn Steiger fast alle Ziele im Coaching wichtig. Lediglich das Ziel „Wie komme ich von meiner hohen Arbeitszeit herunter“ bewertet er mit fünf. Daher wird in Abbildung III 2.1, nach Wichtigkeit der Ziele absteigend, dargestellt, wie sich die Ist-Soll-Differenz von vor zu nach dem Coaching bei Herrn Steiger entwickelt hat.

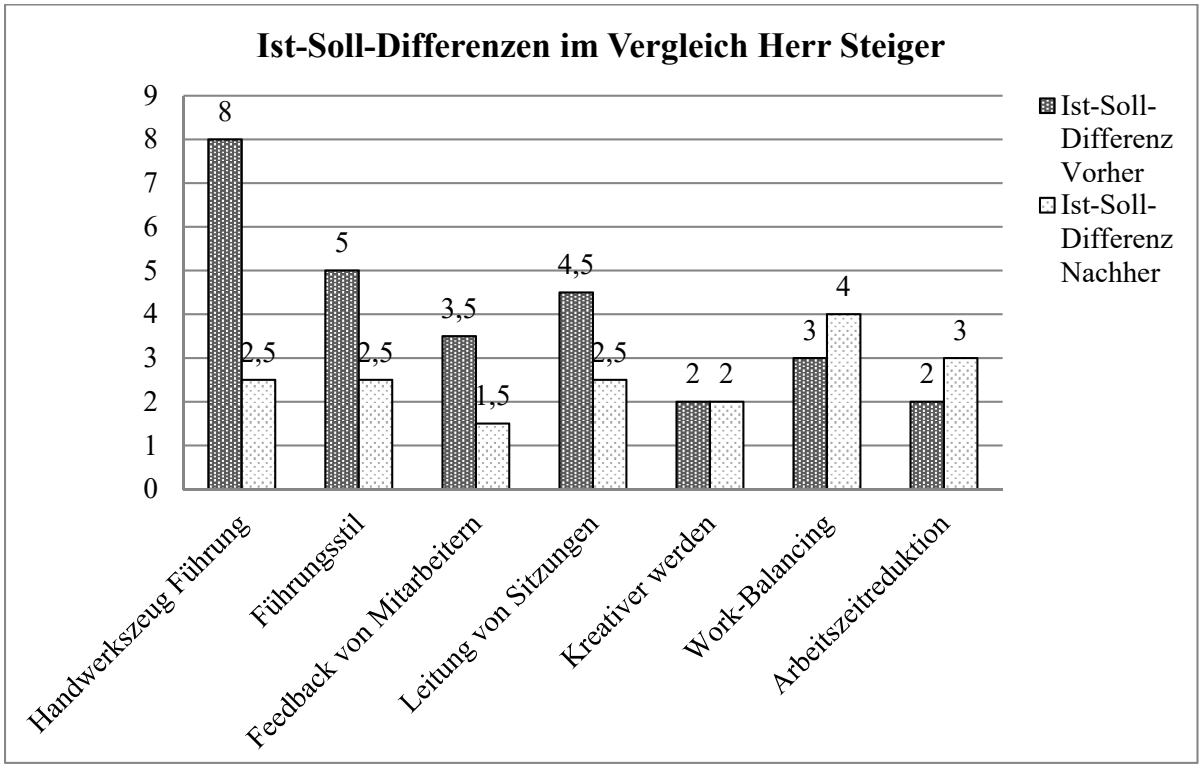


Abb. III 2.1: Ist-Soll-Differenzen im Vergleich vor und nach dem Coaching von Herrn Steiger

Deutlich wird, dass er sich in den wichtigeren Zielen nach dem Coaching deutlich an seinen Soll-Wert annähert, da die Ist-Soll-Differenz kleiner wird. In den weniger wichtigen Zielen steigt diese Diskrepanz, was im Fall des Ziels „Work-Balancing“ mit einem erhöhten Soll nach dem Coaching zu erklären ist. Eine Ausnahme bildet das Ziel „kreativer werden“. Hier bleibt die Ist-Soll-Differenz gleich. Herr Steiger selbst hat dafür eine Erklärung: Er habe sich vor dem Coaching zu gut eingeschätzt. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass Hypothese drei zutreffend ist.

Auch für Hypothese vier „Die subjektiv durch Herrn Steiger bewertete Veränderung durch das Coaching ist bei den wichtigen Zielen höher als bei den weniger wichtigen Zielen“ werden die beiden letzten Ziele als die weniger wichtigen gewertet. Herr Steiger hat in allen Zielen, die im Coaching intensiver bearbeitet wurden, da sie eine höhere Wichtigkeit hatten, Veränderungen von mindestens +1 angegeben. Das wichtigste Ziel für ihn sei es gewesen, Führungsaufgaben kennenzulernen und entsprechende Fähigkeiten zu erwerben. Hier beschreibt er auch eine deutliche Verbesserung, mit Veränderungswerten von +2 bis +3. Den weniger wichtigen Zielen „Work-Balancing“ und „Reduzierung der Arbeitsbelastung“ schreibt er eine Veränderung von +1,5 bzw. keine Veränderung zu. Da das Ziel „Work-Balancing“ eine höhere Wichtigkeit hat als die Reduzierung der Arbeitszeit, ist hier eine kleine Veränderung durchaus wünschenswert. Insgesamt stützen die Ergebnisse Hypothese vier.

Offen zu den Zielen befragt, beschreibt er, dass sein wichtigstes Ziel Führung gewesen sei. Er wisse jetzt, was Führung bedeutet, welche Aufgaben er hätte und wie er sie persönlich erfüllen könne. Welche Aussagen er zu den Zielen weiterhin trifft, kann Tabelle III 2.2 entnommen werden.

c) Offene Fragen in der Abschlusssitzung

Aus den offenen Fragen in der Abschlusssitzung werden hier nur die Aussagen mit Wirk- und Hemmfaktoren für das Coaching dargestellt. So beschreibt Herr Steiger, dass ihm insbesondere die entspannte, humorvolle Stimmung geholfen habe, sich auf alle Methoden einzulassen und offen über alles zu reden. Ebenso relevant war für ihn, dass die Coachs extern waren und nicht in seinem Unternehmen arbeiten. Davon verspricht er sich Anonymität, die eine höhere Offenheit im Coaching ermöglicht hat. Dieser Effekt wurde durch Räumlichkeiten, die nicht im Unternehmen lagen, verstärkt. An externen Coachs findet er außerdem positiv, dass man einen anderen Blickwinkel auf diverse Coaching-Themen erhält. Dazu empfand er es auch als hilfreich zwei Coachs zu haben, die als eingespieltes Team agiert haben. Für ihn selbst waren auch die Pausen zwischen den Sitzungen angemessen. Ein zwei- bis dreiwöchiger Abstand sei gut, um das Gelernte zu reflektieren und im Alltag anwenden zu können. Wäre dieser kürzer, hätte man teilweise nicht die Gelegenheit des Übertrags, bei einem längeren Abstand wären die Themen nicht mehr aktuell und man würde Aufträge für

zwischen den Sitzungen vergessen. Weiterhin erläutert er, dass es für ihn als reinen Techniker wichtig war, psychologisches Wissen einleuchtend dargestellt zu bekommen und es direkt anwenden zu können. Dabei hätten die Coachs Methoden angewandt, die pragmatisch und einfach seien, die Erkenntnisse dahinter erschienen ihm immer logisch und naheliegend, er sei nur vorher nicht darauf gekommen. Ein wesentlicher Faktor war für ihn die Individuumsorientierung, dass an seinen persönlichen Zielen gearbeitet und auf seine Vorlieben eingegangen wurde. Die Visualisierung der Coaching-Inhalte und -Ergebnisse fand er anfangs gewöhnungsbedürftig, spricht ihnen später aber einen wichtigen Wert zu, da Gedanken ohne festgehalten zu werden schnell vergessen werden. Dabei haben ihm auch die Materialien geholfen, die er im Coaching erhalten hat. So konnte er im Nachhinein alles nachlesen und vermeiden in alte Verhaltensweisen zu verfallen.

Besonders wichtig war ihm, Führungsthemen und seine damit einhergehenden Herausforderungen zu identifizieren und zu bearbeiten. Dazu hatte er im Coaching einige Erkenntnisse und einen erkennbaren Lerngewinn. Insbesondere seine Mitarbeiter zu eigenen Gedanken und Kreativität aufzufordern, würde er jetzt mehr umsetzen. Über die reine Aufforderung hinaus, könne er ihre Ideen inzwischen besser anerkennen und wertschätzen. Weiterhin schafft er ihnen und sich inzwischen mehr Freiräume für Innovation. Er habe nun verstanden, wie man zu mehr Autorität komme. Das wäre zum einen eben ein bestimmtes Auftreten, auf der anderen Seite aber auch das Vorleben der erwünschten Verhaltensweisen.

Durch sein Zeitmanagement habe er selbst zum Coaching-Erfolg beigetragen, in dem er dem Coaching eine hohe Priorität eingeräumt hat. Außerdem habe er sich auf viele Dinge eingelassen und wäre unvoreingenommen an die Methoden herangegangen.

Generell denkt er, dass er keine Probleme habenwird, das Erarbeitete weiter umzusetzen, da die Ziele alle im Sinne der Firma seien. Er hat teilweise jedoch Bedenken, dass die Unternehmenskultur ihm nicht die Möglichkeit gibt alles umzusetzen. Weitere Hemmfaktoren erlebt er in der Zeit, die ihm für den Alltagstransfer im Arbeitsalltag bleibt. Er würde dazu gerne die Ergebnisse der Sitzungen genauer reflektieren. Die Unterlagen zu den Sitzungen empfand er dazu alle als hilfreich, er hätte sie manchmal nur gerne bereits etwas früher erhalten, um sich Notizen auf den Unterlagen machen zu können. Außerdem hätte er gerne noch weitere Sitzungen in Aussicht gestellt bekommen. Das Wesentliche sei zwar erarbeitet worden, er hätte aber gerne in einem Jahr noch ein paar Sitzungen, in dem er dann schon mehr Führungserfahrung gesammelt hat. Als besondere Herausforderung im Coaching empfand er es, Antworten auf die Fragen der Coachs zu finden. Das wäre zwar für ihn persönlich schwierig gewesen, hätte ihn aber zur Selbstreflexion angeregt.

Durch diese Fragen, aber auch durch weitere Methoden im Coaching hatte er einige Erkenntnisse, die für sein berufliches Handeln relevant sind. So hatte er einige Einsichten über sich selbst. Durch das Coaching sei ihm klargeworden, dass es für ihn der richtige Weg war, die Führungsrolle anzunehmen. Diese könne er durch das Coaching jetzt auch umset-

zen. Weiterhin habe er durch das multiperspektivische Feedback mehr Selbstvertrauen gewonnen und würde sich jetzt nicht mehr so negativ einschätzen wie zuvor. Durch den Kreativitätsworkshop habe er aber auch erkannt, dass seine Kreativität noch ausbaufähig sei. Ihm falle es schwer spontan Ideen zu generieren. Weiterhin hatte er Erkenntnisse, wie er seine Führungsaufgabe in Zukunft umsetzen will. So möchte er offen bleiben für Neues, mehr delegieren und seinen Mitarbeitern Vertrauen schenken. Dabei hilft es ihm über Gespräche im Voraus nachzudenken und dabei auch mal die Sichtweise zu wechseln. Über dem allen steht die Erkenntnis, dass bei Führung hauptsächlich der soziale Aspekt Priorität hat.

Nach der Zielgruppe für das Coaching gefragt, entgegnet Herr Steiger, dass es für Personen wie ihn optimal ist. Damit meint er Techniker, die bisher wenig Ahnung von sozialen Aspekten haben, neu in ihrer Führungsrolle sind und mindestens Abteilungsleiterebene innehaben. Er denkt, es wäre eher ungeeignet für Personen ohne Führungsverantwortung. Vom Coaching abraten würde er bei instabilen Persönlichkeiten.

Insgesamt lässt sich also auf eine sehr hohe Zufriedenheit von Herrn Steiger mit dem Coaching schließen. Dafür spricht, dass alle Hypothesen als zutreffend gewertet werden können. Ebenso kann die Wirkung mittels offener Fragen genauer beschrieben werden. Dabei nennt er deutlich mehr positive Aspekte und Wirkfaktoren als Verbesserungsvorschläge und Hemmfaktoren.

2.1.1.2 Die Ebene des Lernens – Herrn Steigers Lernerfolge

Für den Lernerfolg von Herrn Steiger wird zunächst die Wirksamkeit des Coachings analysiert. Dazu werden folgende Hypothesen aufgestellt, die sich auf das Selbsturteil im BIP beziehen:

5. Herr Steiger erreicht in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.
6. Herr Steiger schätzt in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs eine größere Veränderung ein als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.

Zur qualitativen Analyse der Wirkung steht die Auswertung der Follow-Up-Sitzung im Mittelpunkt. Dabei interessiert insbesondere die Frage, was Herr Steiger gelernt hat und wie.

a) Auswertung des Selbsturteils im BIP mittels IRS

Um Hypothese fünf und sechs näher kommen zu können, erfolgt zunächst die Identifizierung von zielbezogenen Experimental- und nicht zielbezogenen Kontroll-Dimensionen aus dem

BIP. Tabelle III 2.3 zeigt, welche Dimensionen zur Experimentalgruppe gerechnet werden und welche Coaching-Ziele zu den Dimensionen gehören.

Tab. III 2.3: Zuordnung der Dimensionen im BIP zu den Coaching-Zielen für Herrn Steiger

BIP-Dimension	Gruppe	Relevantes Ziel	Kürzel
Berufliche Orientierung			
Leistungsmotivation	KG		LM
Gestaltungsmotivation	EG	Innovativer / kreativer werden	GM
Führungsmotivation	EG	Führungskompetenzen (was ist mein Führungsstil)	FM
Arbeitsverhalten			
Gewissenhaftigkeit	KG		Ge
Flexibilität	EG	Innovativer / kreativer werden	Fl
Handlungsorientierung	KG		HO
Soziale Kompetenzen			
Sensitivität	EG	Wie kann ich meine Mitarbeiter fördern und ihre Eigeninitiative wecken?	Sen
Kontaktfähigkeit	EG	Führungskompetenzen (für Mitarbeiter da sein)	Ko
Soziabilität	KG		Soz
Teamorientierung	KG		TO
Durchsetzungsstärke	EG	Delegieren von Aufgaben an Mitarbeiter und nicht zu viel von außen delegieren lassen	DU
Psychische Konstitution			
Emotionale Stabilität	KG		Est
Belastbarkeit	KG		Bel
Selbstbewusstsein	EG	Führungskompetenzen (Autorität ausstrahlen)	Sb

So kann nun bei der Berechnung der Veränderungen im BIP überprüft werden, ob sich Herr Steiger nach eigenen Angaben in den zielbezogenen Dimensionen (in den Abbildungen zum Selbsturteil hell gemustert dargestellt) stärker verbessert hat als in den anderen Dimensionen (in den Abbildungen dunkel gemustert dargestellt). Für das Selbsturteil wird die Veränderung – also die Differenz von Vorher auf Nachher – mit der ursprünglich im BIP für das Selbsturteil verwendeten neun-stufigen Skala berechnet (siehe Abb. III 2.2).

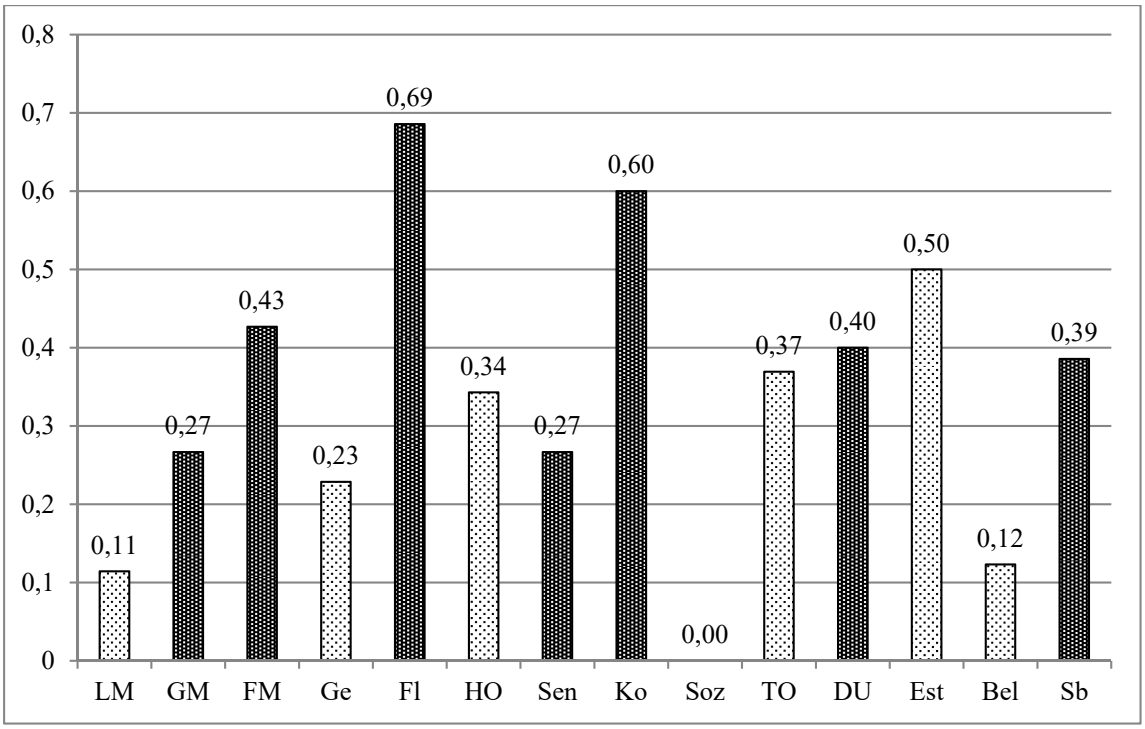


Abb. III 2.2: Ergebnisse der Veränderung in den Ist-Werten Vorher zu Nachher von Herrn Steiger

Bei einer rein deskriptiven Betrachtung fällt auf, dass die größten Veränderungen in den Experimental-Dimensionen erzielt wurden (Führungsmotivation, Flexibilität, Kontaktfähigkeit). Keine oder sehr geringe Veränderungen finden sich nur in Kontroll-Dimensionen (Leistungsmotivation, Soziabilität und Belastbarkeit). Im mittleren Bereich finden sich sowohl Experimental- als auch Kontroll-Dimensionen. Dabei existieren auch Experimental-Dimensionen, die in ihrer Veränderung geringer sind als einige Kontroll-Dimensionen (Gestaltungsmotivation und Sensitivität sind geringer als Handlungsorientierung und Teamorientierung). Die Kontroll-Dimension Emotionale Stabilität stellt mit einem Wert, der höher ist als die meisten Experimental-Dimensionen, eine Abweichung dar. Insgesamt kommen die Experimental-Dimensionen im Mittel auf eine Veränderung von 0,44. Dieser Wert liegt höher als das Mittel der Kontroll-Dimensionen mit 0,24. Da insgesamt die meisten Experimental-Items über dem Wert der Kontroll-Items liegen, wird angenommen, dass Hypothese fünf „Herr Steiger erreicht in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching - Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen“ auf eine Wirksamkeit hindeutet.

Weitere Hinweise zur Wirksamkeit im Bereich des Lernens verspricht der Veränderungsfragebogen (siehe Abb. III 2.3).

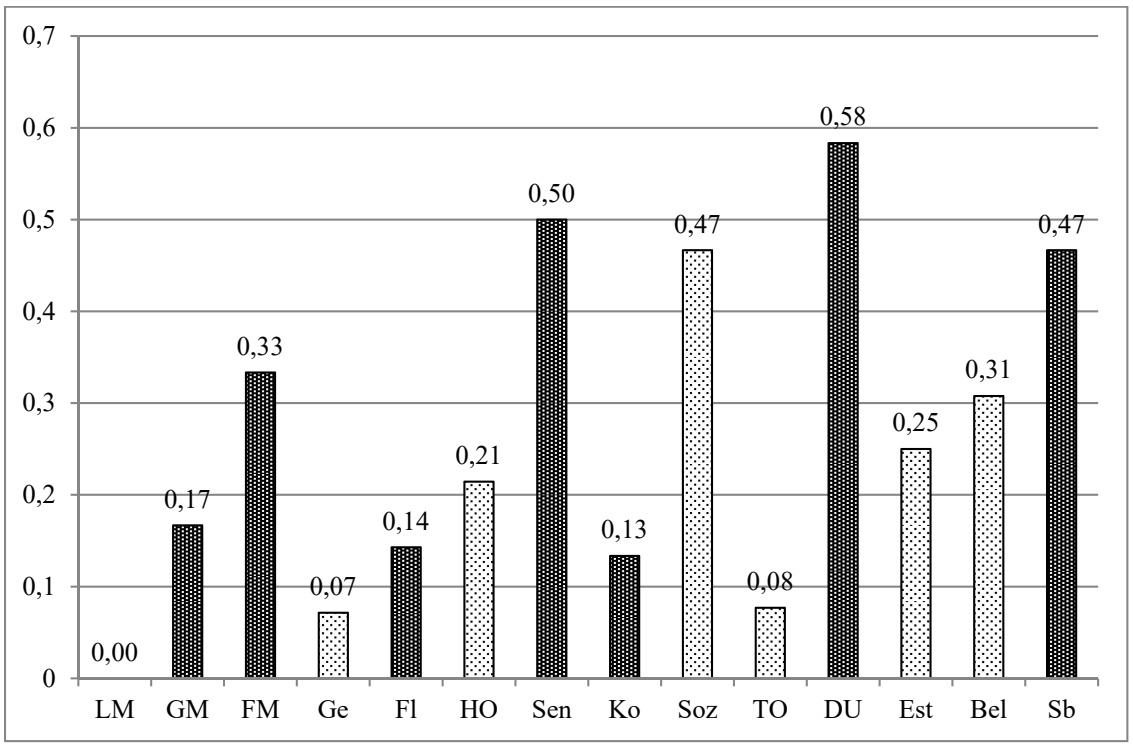


Abb. III 2.3: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens von Herrn Steiger

Wie im Vorher-Nachher Vergleich der Ist-Werte sind auch bei den Angaben der Veränderungen die höchsten drei Werte aus der Gruppe der Experimental-Dimensionen (Sensitivität, Durchsetzungsstärke und Selbstbewusstsein) und die niedrigsten drei Teil der Kontroll-Dimensionen (Leistungsmotivation, Gewissenhaftigkeit und Teamorientierung). Im mittleren Bereich fallen auch Kontroll-Dimensionen höher aus als Experimental-Dimensionen. Für die Experimental-Dimensionen ergibt sich im Mittel ein Wert von 0,33, der damit höher liegt als der der Kontroll-Dimensionen mit 0,2. Auch ein dimensionsbezogener Vergleich lässt die Hypothese sechs „Herr Steiger schätzt in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs eine größere Veränderung ein als in den nicht zielbezogenen Dimensionen“ den Hinweis auf eine Wirksamkeit bei Herrn Steiger beschreiben.

Besonders auffällig ist die Veränderung bei Soziabilität. Abgeleitet von Herrn Steigers Zielen hätte der Wert idealerweise niedrig sein sollen. Möglich wäre, dass er die Anweisung im Veränderungsfragebogen so interpretiert hat, dass eine Veränderung in Richtung „weniger Ausprägung“ auf einem Item für ihn positiv ist und er daher eine positive Veränderung angegeben hat.

b) Offene Fragen in der Follow-Up-Sitzung

Herr Steiger erinnert sich noch gut an das Coaching und an seine Ziele. Für ihn war insbesondere das Führungsthema relevant. Diese Priorität hat sich vier Monate nach dem Coaching nicht geändert. Er denkt weiterhin, dass das Coaching für ihn genau zum richtigen Zeitpunkt kam. Er hatte gerade seine Führungsrolle angenommen und durch das Coaching

in kurzer Zeit so viel gelernt, wie sonst erst wohl nach einigen Jahren. Dazu beigetragen habe unter anderem die Tatsache, dass *Führung hauptsächlich zwischenmenschliche Interaktion* bedeute und sehr wenig mit dem zu tun habe, was er ursprünglich gelernt habe. Hier habe er im Coaching viele Methoden gelernt, wie er diese *Interaktionen effektiv gestalten* könne, unter anderem auch, wie er zwischenmenschlich schwierige Gespräche vorbereiten kann oder wie wichtig es ist, die *Perspektive zu wechseln* und sich gelegentlich in sein Gegenüber hineinzuversetzen. Durch das Coaching hatte er das Gefühl bekommen, dass er die neue *Führungsaufgabe gut bewältigen* kann. Inzwischen kommt er seinen Führungsaufgaben gerne nach. Das bedeutet für ihn, dass er beispielsweise immer für seine Mitarbeiter da ist und ihnen bei Problemen hilft. Dabei ist es ihm gelungen authentisch zu bleiben. Er habe bereits positives Feedback von anderen bekommen, dass er jetzt in seiner Führungsrolle angekommen sei. Ebenso beschreibt er auch, dass er sich inzwischen *besser durchsetzen* kann und nicht mehr jede Aufgabe annimmt.

An der Erfüllung seiner Führungsaufgaben hindere ihn jedoch manchmal immer noch sein Zeitmanagement. Aktuell habe er wieder ein neues Projekt bekommen, da sei es am Anfang zeitlich sehr schwierig, Führungsaufgaben wahrzunehmen. Auch sich die Zeit zu nehmen, diese Gespräche vorzubereiten, wäre aktuell schwierig.

Am Ende äußert er noch den Wunsch nach weiteren Sitzungen, um in gewissem Abstand aktuelle Themen bearbeiten zu können. Dabei wäre ihm jedoch wichtig, dass es sich um die gleichen Coachs handelt, da hier bereits eine Vertrauensbasis und entsprechendes Vorwissen vorhanden wären.

Insgesamt existieren einige Hinweise, dass Herr Steiger durch das Coaching gerade im Führungsbereich viel dazugelernt hat. Die Differenzierung zwischen Kontroll- und Experimental-Dimensionen im BIP und ihre Berechnung mittels IRS liefern leichte Hinweise für einen Lernerfolg des Coachings. Die Hypothesen werden zwar als gültig belegt, jedoch sind die Werte mit Vorsicht zu interpretieren, da sie weder insgesamt relativ hoch sind, noch sich deutliche Unterschiede zwischen den Dimensionen zeigen. Im offenen Gespräch jedoch schildert Herr Steiger, wie es ihm aktuell gelingt seine Coaching-Ziele umzusetzen. Dies spricht für einen Lernerfolg.

2.1.1.3 Die Ebene des Verhaltens – Herrn Steigers Verhaltensänderungen

Zur Analyse, ob Verhaltensänderungen durch das Coaching beobachtbar sind, steht zunächst die Wirksamkeit im Vordergrund. Dazu werden mittels Fremdurteil im BIP, nach IRS ausgewertet, folgende Hypothesen untersucht:

7. In der Einschätzung der Mitarbeiter erreicht Herr Steiger in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.
8. Die Mitarbeiter schätzen bei Herrn Steiger eine größere Veränderung in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs ein als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.
9. In der Einschätzung der Kollegen erreicht Herr Steiger in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.
10. Die Kollegen schätzen eine größere Veränderung von Herrn Steiger in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.

Um erörtern zu können, was genau sich durch das Coaching im Verhalten von Herrn Steiger geändert hat, dienen offene Fragen. Mitarbeiter und Kollegen erhalten im Anschluss an den BIP offene Fragen zur schriftlichen Beantwortung. Zusammen mit dem Vorgesetzten und Herrn Steiger findet eine Reflexions-Sitzung des Coachings statt, die aufgenommen, transkribiert und im Hinblick auf Erfolge im Verhalten ausgewertet wird.

a) Veränderungen im BIP Fremdurteil ausgewertet mittels IRS

Durch das Fremdurteil der Kollegen und Mitarbeiter im BIP lässt sich eine mögliche Verhaltensänderung von Herrn Steiger identifizieren und damit die Hypothesen sieben bis zehn beantworten. Die Einschätzungen im BIP werden mittels IRS ausgewertet. Für die Mitarbeiter ergeben sich aufgeteilt in Experimental-Dimensionen (grün) und Kontroll-Dimensionen (rot) Werte von -0,38 bis 0,94 (siehe Abb. III 2.4)

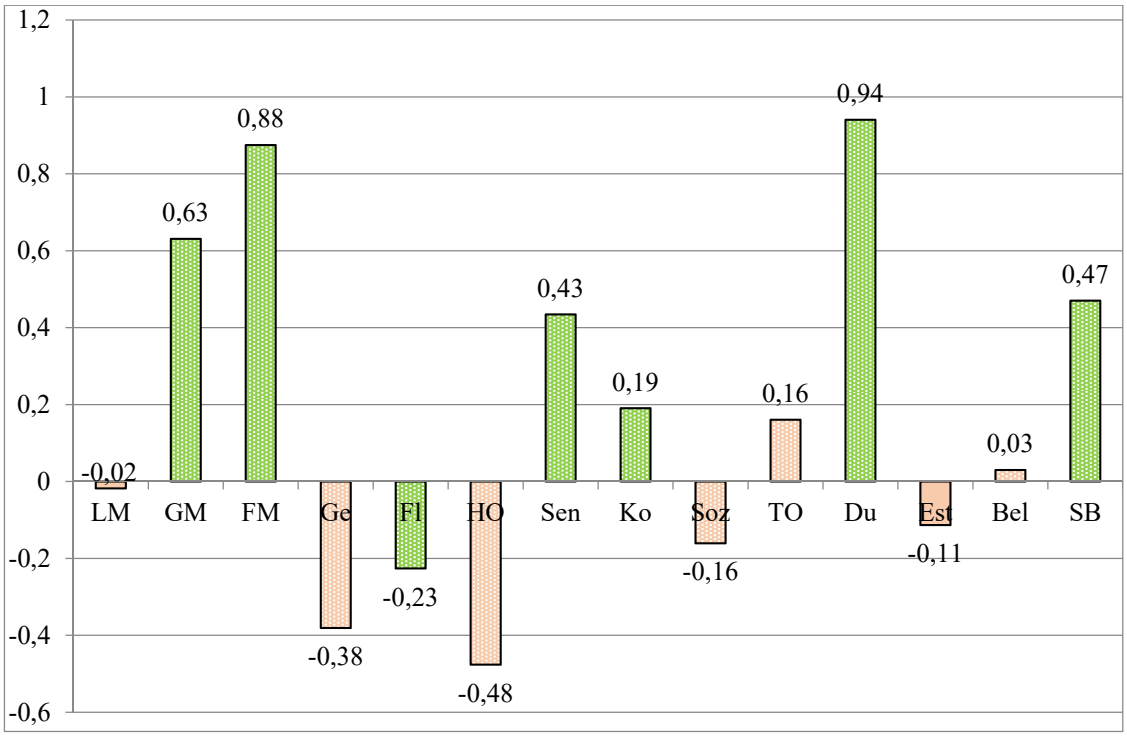


Abb. III 2.4: Vorher Nachher Vergleich der Ist-Werte von Herrn Steigers Mitarbeiter

Die Mitarbeiter schätzen, ohne zu wissen, welche Coaching-Ziele Herr Steiger verfolgte, die zielrelevanten BIP-Dimensionen nach dem Coaching höher ein. Bei den Kontroll-Dimensionen schätzen sie ihn genauso oder schlechter als am Anfang des Coachings ein. Eine deutliche Abweichung findet sich in der zielrelevanten Dimension Flexibilität. Hier schätzen die Mitarbeiter ihn schwächer ein als vor dem Coaching. Insgesamt kommen die Kontroll-Dimensionen auf einen Mittelwert von -0,14, wohingegen die Ergebnis-Dimensionen mit 0,47 im positiven Bereich liegen. Damit fasst Hypothese sieben „In der Einschätzung der Mitarbeiter erreicht Herr Steiger in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen“ zusammen, dass hier eine Veränderung anzunehmen ist.

Im Veränderungsfragebogen der Mitarbeiter sind die höchsten drei Dimensionen zielrelevant (Gestaltungsmotivation, Führungsmotivation und Durchsetzungsfähigkeit) und die niedrigsten vier Dimensionen denen der Kontroll-Gruppe zuzuordnen (Gewissenhaftigkeit, Handlungsorientierung, Emotionale Stabilität und Belastbarkeit). Insgesamt ergibt sich für die Experimental-Dimensionen ein Mittel in der Veränderung von 0,49 und für die Kontroll-Dimensionen ein Mittel von 0,27 (siehe Abb. III 2.5).

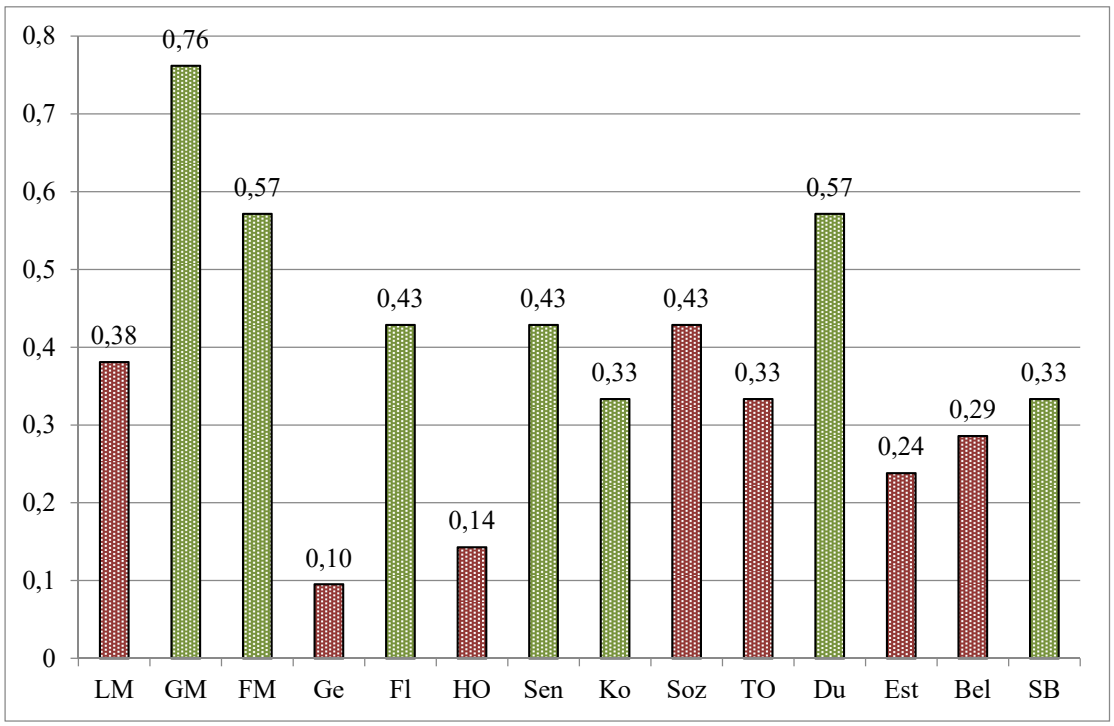


Abb. III 2.5: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens der Mitarbeiter von Herrn Steiger

Die Vergleiche auf Dimensionen-Ebene stützen Hypothese acht „Die Mitarbeiter schätzen bei Herrn Steiger eine größere Veränderung in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs ein als in den nicht zielbezogenen Dimensionen". Damit ist anzunehmen, dass die Mitarbeiter eine Verhaltensänderung wahrnehmen. Da diese bei den zielrelevanten Variablen größer ist, wäre das ein Hinweis, dass Herrn Steigers Veränderung durch das Coaching erzielt wurden.

Die Kollegen schätzen Herrn Steiger nach dem Coaching in fast allen Bereichen besser ein als vorher (siehe Abb. III 2.6). Die Ergebnisse unterscheiden sich dabei nicht zwischen den beiden Gruppen. Die Kollegen differenzieren zwar zwischen den Dimensionen, aber nicht im Sinne der Coaching-Ziele von Herrn Steiger. So finden sich der höchste und der niedrigste Wert in der Gruppe der Kontroll-Dimensionen. Insgesamt kommen die Kontroll-Dimensionen auf einen Mittelwert von 0,39 und die Experimental-Dimensionen auf einen Wert von 0,51. Daher lässt sich die Hypothese neun „In der Einschätzung der Kollegen erreicht Herr Steiger in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen" noch bestätigen, jedoch ist der Unterschied zwischen den beiden Dimensionsgruppen relativ gering. Da aber von einer generellen Veränderung ausgegangen werden kann, fasst Hypothese acht die Ergebnisse noch treffend zusammen.

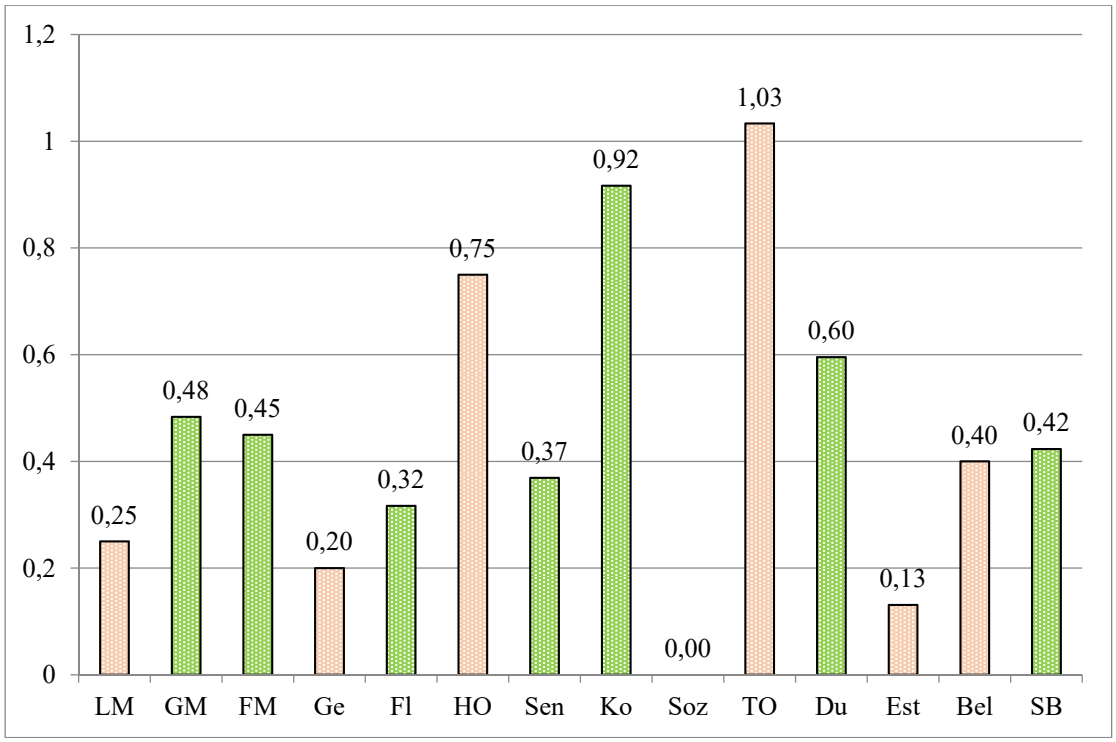


Abb. III 2.6: Vorher Nachher Vergleich der Ist-Werte von Herrn Steigers Kollegen

Besonders auffällig sind die deutlichen Verbesserungen in Teamorientierung und Handlungsorientierung. Insgesamt sind die Veränderungen höher als im Selbsturteil und im Feedback der Mitarbeiter. Weiteren Aufschluss verspricht der Veränderungsfragebogen.

Wie schon im Vorher-Nachher-Vergleich der Ist-Werte zeigt sich auch im Veränderungsfragebogen der Kollegen keine deutliche Differenzierung von Experimental- und Kontroll-Dimensionen (siehe Abb. III 2.6). Ebenso ergeben sich höhere Werte für die Einschätzung der Veränderung als bei der Selbsteinschätzung und den Mitarbeitern. So liegt der Mittel der Kontroll-Dimensionen mit 0,6 bereits deutlich über dem Veränderungswert der Experimental-Dimensionen der Mitarbeiter. Aber auch die Experimental-Dimensionen der Kollegen weisen mit einem Mittel von 0,7 ein deutliches Anzeichen dafür auf, dass die Kollegen eine Verhaltensänderung bei Herrn Steiger festgestellt haben.

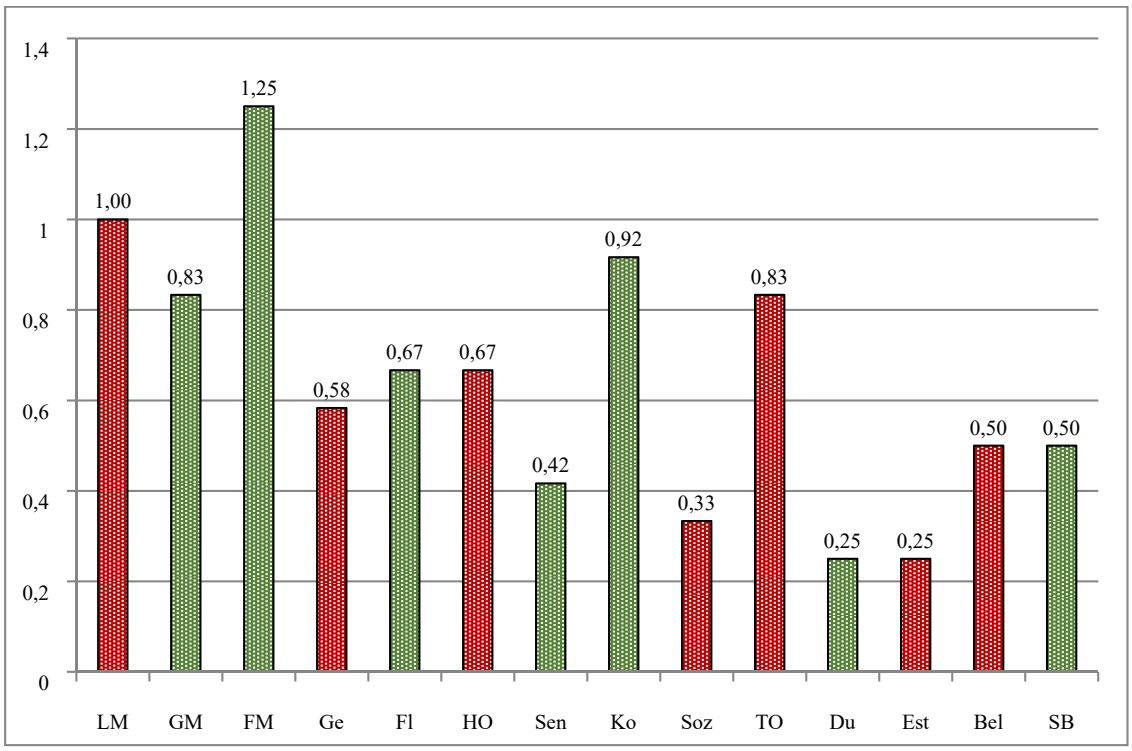


Abb. III 2.7: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens der Kollegen von Herrn Steiger

Die Hypothese zehn „Die Kollegen schätzen eine größere Veränderung von Herrn Steiger in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen" ist damit zwar annehmbar, allerdings ist der Unterschied zwischen den Dimensionsgruppen so gering, dass sich nur schwer auf eine Veränderung durch das Coaching schließen lässt. Da die Hypothese jedoch nur beschreibenden Charakter hat, wird sie insgesamt als positiver Hinweis für die Wirksamkeit gewertet. Weitergehenden Aufschluss versprechen die offenen Fragen, in denen Mitarbeiter und Kollegen direkt nach einer Veränderung gefragt wurden sowie das Interview mit dem Vorgesetzten.

b) Offene Fragen für Mitarbeiter und Kollegen im Anschluss an das BIP

Um den Lernerfolg genauer spezifizieren zu können, wurden Mitarbeitern und Kollegen drei offene Fragen im Anschluss an das BIP gestellt. Bei Herrn Steiger waren das:

- Frage 1: Bezogen auf die letzten 10 Monate: Was gefällt Ihnen am Führungsverhalten von Herrn Steiger? Was hat sich im Führungsverhalten im Vergleich zu vorher geändert (zum Positiven bzw. zum Negativen)? Schildern Sie bitte konkrete Beispiele.
- Frage 2: Wo bestehen noch Möglichkeiten der Optimierung im Führungsverhalten von Herrn Steiger? Nennen Sie bitte konkrete Vorschläge.
- Frage 3: Hat sich der Einsatz von Humor im Führungsalltag von Herrn Steiger verändert? Wenn ja, schildern Sie bitte konkrete Beispiele.

Die Beantwortung der Frage drei befindet sich in Kapitel 2.2, das sich näher mit der Rolle und der Wirkweise von Humor im Coaching beschäftigt. Die anderen zwei Fragen dienen

der Einschätzung der Verhaltensänderungen durch das Coaching und werden hier beschrieben.

Zur Frage 1, der Veränderung im Führungsverhalten, äußern sich Mitarbeiter und Kollegen positiv. In Tabelle III 2.4 sind die Antworten zusammengefasst und sprachlich verändert.

Tab. III 2.4: Antworten der Mitarbeiter und Kollegen auf offene Frage 1

Frage 1: Bezogen auf die letzten 10 Monate: Was gefällt Ihnen am Führungsverhalten von Herrn Steiger? Was hat sich im Führungsverhalten im Vergleich zu vorher geändert (zum Positiven bzw. zum Negativen)? Schildern Sie bitte konkrete Beispiele	
Mitarbeiter	Nimmt sich Zeit für Gespräche mit MA, offenes Ohr… (2)
	Gemeinsame Suche nach Lösungen. (2)
	Ist souveräner und selbstsicherer geworden. (2)
	Verbesserte Aufgabenstellung, diese sind nun konkreter geworden.
	Delegiert jetzt mehr.
	Kann sich jetzt besser gegen Kollegen auf gleicher Ebene durchsetzen.
	Keine Betonung der Führungsposition, Autorität generiert sich durch fachliche Kompetenz, hohe Leistungsanforderungen an sich selbst und respektvollen Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen.
Kollegen	Übernimmt zusätzliche Aufgabe, wie Leitung von Sitzungen oder Verhandlungen mit externen Projektpartnern. (3)
	Vertritt das Unternehmen sachlich, kompetent und mit Nachdruck. (2)
	Systematisches Herangehen an die Umstrukturierung seines Bereiches.
	Stellt Mitarbeiter in den Vordergrund.

Auch zur Frage 2, nach weiteren Verbesserungsoptionen werden die Aussagen zusammengefasst zurückgemeldet. Tabelle III 2.5 bietet einen Überblick über die Antworten.

Tab. III 2.5: Antworten der Mitarbeiter und Kollegen auf offene Frage 2

Frage 2: Wo bestehen noch Möglichkeiten der Optimierung im Führungsverhalten von Herrn Steiger? Nennen Sie bitte konkrete Vorschläge.	
Mitarbeiter	Informationsfluss ist noch ausbaufähig. Vorschlag: kurze regelmäßige Besprechung und Feedback einführen.
	Aufgaben anderer Fachabteilungen müsste er nicht übernehmen bzw. überprüfen lassen.
Kollegen	Sich selbst mehr Freiräume lassen für langfristige Ziele und Innovation.
	Sieht sich noch zu oft als Fachmann.
	Zusammenspiel der Spezialisten verbessern.
	Weniger Kontrolle.

Insgesamt ergibt sich bei den offenen Fragen eine relativ positive Rückmeldung. Die Mitarbeiter nennen mehr Verhaltensweisen, die sich verbessert haben, also weitere Veränderungswünsche. Sein Führungsverhalten ist laut Mitarbeiter und Kollegen selbstsicherer und effektiver geworden. Hier zeigt sich, dass er sich seinem Hauptziel des Coachings auch im Verhalten genähert hat.

c) Interview mit dem Vorgesetzten

Die aktuelle Situation in der Abteilung von Herrn Vorgesetzter ist angespannt, wie Herr Steiger in der Follow-Up-Sitzung bereits beschrieben hat. Es gibt viele neue Projekte und einen neuen Vorstand. Dadurch hat aktuell jeder sehr viel zu tun und es bleiben viele zwischenmenschliche Kontakte auf der Strecke. Viele Umstrukturierungen sind angedacht und Gerüchte bezüglich eines Stellenabbaus werden verbreitet.

Sein Vorgesetzter hat Herrn Steiger für die Führungsrolle vorgeschlagen und denkt nach wie vor, dass er die richtige Wahl war. Für ihn war die Umstellung in Form der Anzahl an Personalverantwortlichen sehr groß. Zusätzlich hatte er kaum Zeit sich an die neue Rolle zu gewöhnen, da der Leistungsdruck hoch war. Daher hat Herr Vorgesetzter Herrn Steiger für das Coaching vorgeschlagen.

Delegieren zu lernen, sah Herr Vorgesetzter als eine große Herausforderung für Herrn Steiger. Das hatte er zu Anfang kaum gekonnt. Er arbeite zwar nach wie vor sehr viel, könne inzwischen aber auch Arbeit abgeben. Weiterhin nimmt Herr Vorgesetzter wahr, dass Herr Steiger gut mit seinen Mitarbeitern zusammenarbeitet, sie aktiv anleitet und gemeinsam mit ihnen zu sehr guten Ergebnisse kommt. Die Entwicklung zur Führungskraft ist nach seinem Empfinden gelungen. Er ist dabei, so wie es Herr Vorgesetzter erwartet hat, konsequent und gewissenhaft.

Herr Steiger berichtet seine Ergebnisse aus dem Coaching. Er erläutert, dass die neue Führungssituation für ihn in der Tat sehr plötzlich kam und er zu Anfang Bedenken darüber hatte, was auf ihn zukommen würde. Er war froh, dann die Möglichkeit des Coachings erhalten zu haben. Da er vorher ausschließlich Techniker war, konnte er einiges über zwischenmenschliche Beziehungen lernen. Dieses Wissen sei vorher so nicht nötig gewesen. Nach dem Coaching hatte er dann das Gefühl in der Rolle angekommen zu sein. Momentan hat er ein neues Projekt, daher schafft er es aktuell nicht mehr, sich mit seinen Mitarbeitern so ausführlich zu beschäftigen wie direkt nach dem Coaching.

In der aktuellen Situation zeigt sich nach Herrn Vorgesetzter, dass Herrn Steigers Mitarbeiter ihn als Führungskraft angenommen haben, da effektiv gearbeitet wird, ohne dass Herr Steiger so präsent ist wie noch vor ein paar Monaten. Herr Vorgesetzter ermahnt Herrn Steiger aber auch, dass er nur so viel arbeiten soll, wie seine Kondition zulässt. Er sieht ihn zwar als Arbeitstier, das darf aber nicht so weit gehen, dass er sich überlastet fühlt. Er ermahnt ihn, auf sich selbst aufzupassen und z.B. Urlaub zu nehmen. Herrn Steiger macht die

Arbeit weiterhin Spaß, möchte jedoch die Wochenendarbeit zukünftig weitestgehend vermeiden. Ihm ist wichtig, dass er in einem positiven Umfeld arbeiten kann und der Humor nicht zu kurz kommt.

Aus der Rückmeldung des multiperspektivischen Feedbacks blieb die Frage offen, was Herr Vorgesetzter meinte mit „emotional in die Führungsrolle wachsen". Herr Steiger müsse sich selbst klarmachen, was es bedeutet in dieser neuen Rolle zu sein, welches Auftreten das erfordert und welche Verantwortung damit verbunden sei. Im Kontakt mit Kunden, macht er sich bei Herrn Steiger keine Sorgen. Mit einem entsprechenden Auftreten im Kontakt mit Höhergestellten, könne er sich durch kleine Tricks in Kleidung und Verhalten mehr Autorität verschaffen. Damit soll auch den anderen Kollegen deutlich werden, dass er inzwischen eine wichtige Position im Unternehmen bekleide. Generell denkt Herr Vorgesetzter, Herr Steiger wäre auch emotional in seiner Rolle angekommen. An der einen oder anderen Stelle könnte er noch selbstbewusster auftreten und mehr zeigen, wie wichtig er ist. Mit seinem äußeren Erscheinen könnte er das Wissen und die Fähigkeiten, die er hat, besser vertreten und würde auch von Personen aus anderen Abteilungen mehr in seiner neuen, wichtigen Rolle wahrgenommen werden. Bei Terminen mit Externen bewertet er das äußerliche Erscheinungsbild von Herrn Steiger allerdings als passend.

Trotz der großen Arbeitslast nimmt Herr Steiger laut Herrn Vorgesetzten noch gerne neue Innovationsaufgaben an und bearbeitet und strukturiert diese einwandfrei. Dies sei nicht unbedingt selbstverständlich.

Weiteren Verbesserungsbedarf sieht Herr Vorgesetzter im Delegieren von Aufgaben und der Identifikation neuer Leistungsträger. Unsicher ist er sich, ob es noch Quertreiber in der Abteilung gibt, die ursprünglich gegen Herrn Steiger in seiner neuen Rolle waren. Herr Steiger selbst hat nichts davon gemerkt und auch bei Herrn Vorgesetzten kam es zu keinen Beschwerden mehr.

Herr Steiger berichtet, dass ihm der Umgang mit Menschen Freude macht. Dabei interessieren ihn insbesondere die Unterschiedlichkeiten. Er kennt alle seine Mitarbeiter relativ gut. Herr Steiger geht jeden Morgen bei allen Mitarbeitern vorbei und spricht kurz mit jedem. Dabei verteilt er auch Aufgaben und fragt Status ab. Inzwischen sei er konsequent und hartnäckig genug nachzuhaken, wenn die Aufgaben nicht erfüllt sind.

Herr Steiger will von seinem Vorgesetzten wissen, was dieser von ihm als Führungskraft erwartet. Herr Vorgesetzter lobt ihn erneut. Er beschreibt, dass viele Projekte inzwischen besser laufen als vor dem Einsatz von Herrn Steiger als Führungskraft. In der Führungsaufgabe will er nur, dass sich Herr Steiger nicht übernimmt. Damit hat Herr Steiger aktuell kein Problem, solange er einen Sinn in der Arbeit sieht und wieder weniger stressreiche Zeiten folgen. Der Vorgesetzte bietet an, dass er, falls Probleme auftreten, als Ansprechpartner dienen kann.

Weitere Personalthemen würde Herr Steiger gerne in einem Coaching erneut bearbeiten. Da es ihm sehr geholfen hat, mit einem Externen über diese Themen zu reflektieren und sich aktiv die Zeit dafür zu nehmen.

Insgesamt kann man auf eine Verhaltensänderung von Herrn Steiger schließen. Er ist in seiner Führungsrolle angekommen und wurde dabei vom Coaching unterstützt. Alle Hypothesen konnten – mit Einschränkungen – bestätigt werden. Die Hypothesen des Mitarbeiterurteils zeigten eine deutlich zielbezogene Verhaltensänderung. Die Kollegen hingegen stellen eine allgemeine Veränderung fest, die nicht einwandfrei auf die Coaching-Ziele rückführbar ist. Dies ließe sich dadurch erklären, dass Herr Steiger hauptsächlich seinen Mitarbeitern gegenüber sein Verhalten ändern wollte. In den offenen Fragen können beide Feedback-Gruppen einige positive Verhaltensänderungen von Herrn Steiger feststellen. Dieses Urteil bestätigt der Vorgesetzte in einem offenen Gespräch. Er erläutert, dass Herr Steiger sehr schnell in der neuen Rolle ankam, was er unter anderem dem Coaching zuschreibt. Leichte Schwierigkeiten in der Umsetzung des Gelernten sieht Herr Steiger selbst in der aktuellen Situation.

2.1.1.4 Zusammenfassung der Wirksamkeit von Herrn Steigers Coaching

Insgesamt scheint das Coaching für Herrn Steiger auf allen Ebenen wirksam gewesen zu sein. Alle einzelfallbezogenen Wirksamkeitshypothesen können als angenommen gelten. Tabelle III 2.6 bietet einen Überblick.

Tab. III 2.6: Überblick über den Beleg der einzelfallbezogenen Wirksamkeitshypothesen von Herrn Steiger

Hypothese	**Beleg**
Reaktion	
1) Herr Steiger gibt im Fragebogen zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens einen Wert von zwei an.	✓
2) Herr Steiger bewertet alle Kategorien des Fragebogens zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens mit einer Zwei.	✓
3) Die subjektiv bewertete Zielannäherung (Ist-Soll-Differenz vorher > Ist-Soll-Differenz nach dem Coaching) durch Herrn Steiger ist bei den als wichtig bewerteten Zielen höher als bei den für das Coaching weniger wichtigen Zielen.	✓
4) Die subjektiv durch Herrn Steiger bewertete Veränderung durch das Coaching ist bei den wichtigen Zielen höher als bei den weniger wichtigen Zielen.	✓

Tab. III 2.6: Überblick über den Beleg der einzelfallbezogenen Wirksamkeitshypothesen von Herrn Steiger (Fortsetzung)

Hypothese	Beleg
Lernen	
Herr Steiger erreicht in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching - Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	✓
Herr Steiger schätzt in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs eine größere Veränderung ein als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	✓
Verhalten	
5) In der Einschätzung der Mitarbeiter erreicht Herr Steiger in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	✓
6) Die Mitarbeiter schätzen bei Herrn Steiger eine größere Veränderung in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	✓
7) In der Einschätzung der Kollegen erreicht Herr Steiger in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	✓
8) Die Kollegen schätzen eine größere Veränderung von Herrn Steiger in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	✓

Das positive Bild innerhalb der quantitativen Erhebung zeigt sich auch in den Ergebnissen, die mit Hilfe qualitativer Methoden erhoben wurden. Insbesondere der Zeitpunkt des Coachings ist für Herrn Steiger ein Wirkfaktor. So stand er am Anfang seiner Führungslaufbahn und konnte sich durch das Coaching wesentlich schneller in seiner Führungsrolle zurechtfinden. Diese Einschätzung bestätigt sein Vorgesetzter. Für Herrn Steiger stand zu diesem Thema die Erkenntnis im Mittelpunkt, dass Führung sehr viel mit zwischenmenschlichen Interaktionen zu tun hat. Das psychologische Wissen, das er durch die Coachs erhielt und direkt mit Hilfe von erlebnisaktivierenden Methoden umsetzen konnte, half ihm dabei diese Erkenntnis in seinem Alltag anzuwenden. Eine dahingehende Vernderung bemerkten auch seine Mitarbeiter und Kollegen.

2.1.2 Wirkung für Herrn Welter

2.1.2.1 Die Ebene der Reaktion – Herrn Welters Zufriedenheit

Zunächst steht die Wirksamkeit des Coachings auf der Ebene Reaktion im Mittelpunkt und damit die Frage, ist Herr Welter mit seinem Coaching zufrieden. Für diese Frage kommen

zwei Methoden zum Einsatz, der Fragebogen zur Coaching-Evaluation und die Einschätzung der Coaching-Ziele. Mit Hilfe der Bestätigung folgender Hypothesen soll die Frage nach Herrn Welters Zufriedenheit mit dem Coaching beantwortet werden:

1. Herr Welter gibt im Fragebogen zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens einen Wert von zwei an.
2. Herr Welter bewertet alle Kategorien des Fragebogens zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens mit einer Zwei.
3. Die subjektiv bewertete Zielannäherung (Ist-Soll-Differenz vor > Ist-Soll-Differenz nach dem Coaching) durch Herrn Welter ist bei den als wichtig bewerteten Zielen höher als bei den für das Coaching weniger wichtigen Zielen.
4. Die subjektiv durch Herrn Welter bewertete Veränderung durch das Coaching ist bei den wichtigen Zielen höher als bei den weniger wichtigen Zielen.

Um der Wirkung des Innovationscoachings mit Humor näher zu kommen, steht die Frage im Mittelpunkt, warum Herr Welter mit dem Coaching zufrieden ist. Dazu werden Wirkfaktoren dargestellt, die aus dem Material der Abschlusssitzung extrahiert werden konnten. Weiterhin kann auch die Erläuterung der Annäherung an die Coaching-Ziele, eingeschätzt durch den Teilnehmer selbst, Aufschluss über die Wirkung geben.

a) Fragebogen zur Evaluation des Innovationscoachings

Auch aus dem Fragebogen zur Evaluation des Innovationscoachings lassen sich die Zufriedenheit von Herrn Welter mit dem Coaching ableiten und die Hypothesen eins und zwei beantworten. Insgesamt vergibt er nur Werte von eins oder zwei. Das bedeutet, er bewertet alle positiv formulierten Items als völlig oder eher zutreffend. Über alle Bereiche gemittelt, ergibt sich ein Wert von 1,5. Hypothese eins „Herr Welter gibt im Fragebogen zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens einen Wert von zwei an“ kann als gestützt gelten.

Zur Beantwortung der zweiten Wirksamkeitshypothese „Herr Welter bewertet alle Kategorien des Fragebogens zur Coaching-Evaluation im Mittel mindestens mit einer Zwei“ dient der Überblick über die gemittelten Werte für alle Bereiche in Tabelle III 2.7.

Tab. III 2.7: Werte im Evaluationsfragebogen zum Innovationscoaching von Herrn Welter

Dimension	Mittelwert
Strukturaspekte	1,6
Prozess	1,2
Ergebnisse	1,8
Ressourcenorientierung	2
Lösungsorientierung	1,5
Zielformulierung	1
Betonung der Individualität	1
Praxisorientierung	1

Tab. III 2.7: Werte im Evaluationsfragebogen zum Innovationscoaching von Herrn Welter (Fortsetzung)

Dimension	Mittelwert
Transfersicherung	1,5
Beziehung zwischen Coachs und Teilnehmer	1
Coach	2
Teilnehmer	1,5
Methoden	1,7
Förderung persönlicher Innovationsfähigkeit	2

Den Strukturaspekten, wie Räume, Erwartungen und Erklärung der Arbeitsweisen, stimmt Herr Welter im Mittel eher zu. Da der Mittelwert 1,6 ergibt, ist er aber mit einigen Items auch völlig zufrieden. Den Items, die den Coaching-Prozess thematisieren, stimmt er bis auf zwei Ausnahmen völlig zu. Bei den Ergebnissen kreuzt er ein wenig verhaltener an, nur dem Weiterempfehlungs-Item stimmt er völlig zu. Seine persönliche Zielerreichung schätzt er mit 90% relativ hoch ein.

Auch den spezifischen Wirkfaktoren stimmt er im Großen und Ganzen zu. Die vier Faktoren, Zielformulierung, Betonung der Individualität, Praxisorientierung sowie Beziehung zwischen Coach und Teilnehmer, sieht er als völlig zutreffend an. Bei den beiden Aspekten Lösungsorientierung und Transfersicherung sowie bei seinem eigenen Anteil sieht er leichte Abweichungen von einer völligen Zufriedenheit. In der Kategorie Methoden schon ein bisschen mehr. Mit „trifft eher zu“ bewertet er die Aspekte Ressourcenorientierung und Förderung persönlicher Innovationsfähigkeit. Damit lässt sich auch Hypothese zwei annehmen.

b) Einschätzung der Annäherung an die Coaching-Ziele

In der Abschluss-Evaluation bespricht der Coach mit Herrn Welter seine Coaching-Ziele. Er bittet ihn, diese wieder auf Ist und Soll einzuschätzen sowie einen Wert für die Veränderung durch das Coaching anzugeben. Dies dient neben der Klärung der Wirkung des Coachings auch der Überprüfung der Hypothesen drei und vier für Herrn Welter. In Tabelle III 2.8 finden sich die Angaben von Herrn Welter zu den Zielen mit einer Erklärung, falls er eine gegeben hat.

Tab. III 2.8: Einschätzung der Annäherung an die Coaching-Ziele von Herrn Welter

Ziel	Input	Output
Zeitmanagement (hierunter auch „Struktur ins eigene Arbeiten bringen“, wurde im Laufe des Coachings zusammengefasst)	*Wichtig: 9* *Ist: 6* *Soll: 9*	*Ist: 7* Herr Welter gibt noch keine 9, da er noch einige Meetings sieht, die er nicht absagen kann und einige unwichtige Aufgaben, die er nicht abgeben kann. *Soll: 9* *Veränderung: +2* Kommt dadurch, dass er jetzt Entscheidungen konsequenter vertreten kann.
Zeitmanagement: Arbeitszeit verkürzen	*Wichtig: 9* *Ist: 5* *Soll: 9*	*Ist: 6* Herr Welter arbeitet noch zu viele Tage bis spät in die Nacht. *Soll: 9* *Veränderung: +1* Besonders das verbesserte Zeitmanagement wäre dafür verantwortlich. Er könne jetzt besser Nein sagen und wisse, wie er ein Zeitmanagement sinnvoll gestalten kann.
Burn-out-Prävention für sich selbst und für Mitarbeiter	*Wichtig: 9* *Ist: 5* *Soll: 8*	**Für sich selbst** *Ist: 8* *Soll: 9* *Veränderung: +1* **Für Mitarbeiter** *Ist: 8* *Soll: 9* *Veränderung: +2* Gerade zur Prävention der Mitarbeiter hätte Herr Welter im Coaching viel gelernt. So könne er sie jetzt besser einschätzen und achte mehr auf Signale der Überforderung. Wenn er diese bemerkt, könne er auch gezielter handeln.
Außensicht auf sich selbst bekommen → Änderungsbedarf ableiten	*Wichtig: 8*	*Ist: 8* Für eine 9 bräuchte er noch mehr Rückmeldungen. Im multiperspektivischen Feedback wären auch noch mehr Antworten von Kollegen und Mitarbeitern hilfreich gewesen *Soll: 9* *Veränderung: +3*
Kreativitätstechniken	*Wichtig: 8* *Ist: 5* *Soll: 8*	*Ist: 6* *Soll: 8* Der hohe Soll-Wert ist durch seine Position bedingt. Er müsste öfter kreative Ideen umsetzen. *Veränderung: +1* Zum einen kam die Verbesserung durch das Zeitmanagement zustande. Herr Welter kann sich jetzt mehr Zeit für Kreativität nehmen. Zum anderen hat er im Coaching Techniken gelernt, die er jetzt gerne mit seinen Kollegen gemeinsam anwendet.

Tab. III 2.8: Einschätzung der Annäherung an die Coaching-Ziele von Herrn Welter (Fortsetzung)

Ziel	Input	Output
Meetings zielorientiert und strukturiert leiten	*Wichtig: 7* *Ist: 5-6* *Soll: 8*	*Ist: 7* Herr Welter empfindet einige Meetings immer noch als ineffizient. Er sieht sich jetzt in der Lage, das zu verändern, greife aber aus Bequemlichkeit nicht ein. *Soll: 9* *Veränderung: +2* Ergibt sich durch konsequenteres Vertreten der Entscheidung.
Entscheidungen konsequent vertreten • Wie kann ich meine eigene Meinung durchsetzen • Vertreten von eigenen Ideen gegenüber Kritikern	*Wichtig: 7* *Ist: 6* *Soll: 8*	*Ist: 7* *Soll: 9* *Veränderung: +2* Dies beeinflusst auch die Ziele Zeitmanagement und Meetings leiten. Er könne jetzt mehr von sich weisen und müsse nicht mehr alles mitmachen. Er könne systematischer denken und so einen klareren Standpunkt vertreten.

Zur Beantwortung der Hypothese drei „Die subjektiv bewertete Zielannäherung (Ist-Soll-Differenz vorher > Ist-Soll-Differenz nach dem Coaching) durch Herrn Welter ist bei den als wichtig bewerteten Zielen höher als bei den für das Coaching weniger wichtigen Zielen“ dient eine Gegenüberstellung der Ist-Soll-Differenzen aller Ziele. Herr Welter schätzt alle Ziele als wichtig ein. Am wenigsten wichtig waren ihm die Ziele „Meetings leiten“ und „Entscheidungen vertreten“, die allerdings immer noch mit sieben in der Wichtigkeit gewertet sind. In Abbildung III 2.8 sind die Ziele nach ihrer Wichtigkeit absteigend sortiert. Gezeigt wird die Ist-Soll-Differenz vor und nach dem Coaching.

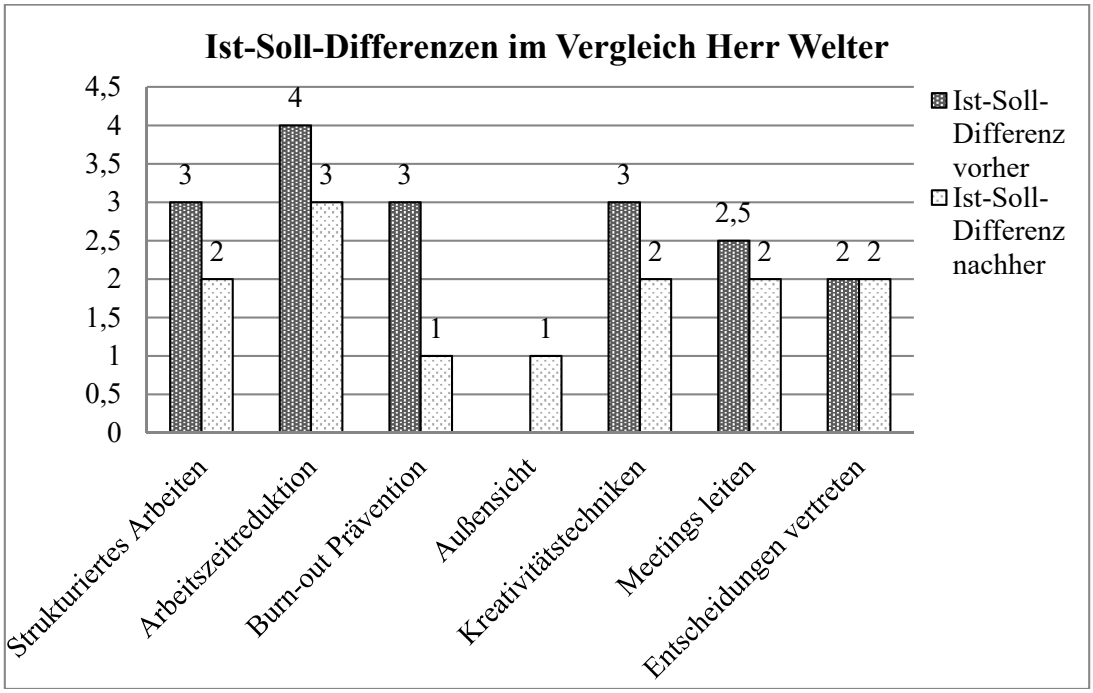


Abb. III 2.8: Ist-Soll-Differenzen im Vergleich von vor und nach dem Coaching von Herrn Welter

Es zeigt sich, dass Herr Welter in jedem Ziel eine Annäherung an sein gewünschtes Soll erzielt hat, außer in dem am wenigsten wichtig beschriebenen Ziel „Entscheidungen vertreten“. Dies stützt Hypothese drei.

Hypothese vier „Die subjektiv durch Herrn Welter bewertete Veränderung durch das Coaching ist bei den wichtigen Zielen höher als bei den weniger wichtigen Zielen“ kann nicht bestätigt werden, da Herr Welter die beiden am wenigsten wichtigen Ziele mit +2 bewertet, wohingegen er wichtigere Ziele, nämlich Kreativität, Arbeitszeit verkürzen und damit einhergehend Burnout-Prävention für sich selbst nur mit +1 einschätzt.

Offen zu den Zielen befragt erläutert Herr Welter, dass das Ziel „Zeitmanagement“ für sein Coaching zentral gewesen sei. Damit einher ginge auch die Fähigkeit sich durchzusetzen und zwar insofern, dass er unwichtige Meetings absagt sowie ineffektive Aufgaben ablehnt. Dadurch erhält er auch mehr Zeit für Kreativität. Durch das vehementere Auftreten könne er jetzt auch seine potentiell Burnout-gefährdeten Mitarbeiter besser schützen.

c) Offene Fragen in der Abschlusssitzung

Herr Welter lobt die lockere und vertrauensvolle Art im gemeinsamen Umgang. In einer Gruppenveranstaltung hätte er sich nicht so öffnen können wie in einem individuellen Coaching. Er sieht jedoch auch, dass es gut sein kann, sich mit anderen aus seinem Unternehmen in einem Workshop auszutauschen. Er bedauert, dass er bei dem Kreativitätsworkshop nicht dabei sein konnte, da es seiner Meinung nach wichtig sei, sich in einem solchen Rahmen über die Abteilungsgrenzen hinweg auszutauschen. Für das offene und vertrauensvolle Klima im Coaching verantwortlich sei auch der räumliche Abstand. Es würde zwar Zeit kosten, extra einen anderen Ort für das Coaching aufzusuchen, aber er hätte sich viel wohler gefühlt als in dem Raum, der von seinem Unternehmen zur Verfügung gestellt wurde.

Er denkt, dass die Inhalte im Coaching immer angemessen und zielgruppenspezifisch präsentiert wurden. Präsentations-Methoden habe der Coach abwechslungsreich gewählt. Weiterhin hat er viel vom regelmäßigen Feedback des Coachs profitiert.

Seiner Meinung nach habe Herr Welter sein Führungsverhalten geändert. Er würde jetzt generell mehr fordern als vorher und halte die Zügel jetzt straffer, wobei er dies immer noch auf eine kollegiale Art täte und dies seiner Persönlichkeit entspreche. Das mache er mit knapp formulierten Aufgaben und Zielstellungen, die er noch mit einem Abgabedatum versieht.

Dass sich seine Innovationsfähigkeit erhöht hat, merke er an den vielen alltagsbezogenen Ideen, die er nun mehr habe als früher. Dabei sieht er seine Rolle inzwischen eher als Ideensammler im Unternehmen. Er versucht dann die Ideen aus den unterschiedlichen Abteilungen zusammenzubringen. Seine Mitarbeiter motiviert er jetzt mehr, auch mal größere

Risiken für Innovation einzugehen. Dafür schafft er ihnen auch mehr Freiräume für Kreativität. Er hat davon profitiert, dass seine anderen Kollegen zeitgleich das Coaching hatten, so konnten sie viel absprechen und gemeinsam mehr Innovation erreichen. Dies würden sie beispielsweise durch ein wöchentliches Meeting realisieren, in dem sie sich ganz dem Thema widmen.

Schwierig empfand er im Coaching längere Theorieteile, die zwar inhaltlich gut waren, für ihn aber zu lang, um sich zu konzentrieren zu können. Dadurch habe er auch nicht genau gewusst, wie die Inhalte in die Praxis umsetzbar sind. Weiterhin hat er zu einigen Methoden kleine Verbesserungsvorschläge. Außerdem beschreibt er, was er selbst besser hätte machen können. Das ist seine Pünktlichkeit, Gelerntes konsequenter in den Alltag zu übertragen sowie die Erledigung seiner Hausaufgaben. Auch Personen in seinem Unternehmen hinderten ihn daran, seine Coaching-Ziele im Alltag zu verfolgen. Gerade im Zeitmanagement tat er sich schwer, wenn von hierarchisch Höhergestellteren Termine für 20:00 Uhr angesetzt werden. Weiterhin sieht er ein Problem darin, wie sein Unternehmen mit dem Druck der Branche umgeht. Hier sei es schwierig, langfristige kreative Projekte umzusetzen.

Trotz dieser beiden hemmenden Faktoren konnte Herr Welter einiges in den Alltag übertragen. Neben den konkreten Verhaltensweisen aus den Methoden, die er in den Alltag übernehmen konnte, beschreibt er, dass er jetzt weniger nachdenkt und abwägt, bevor er eine Entscheidung trifft. Er könne jetzt auch, ohne nach allen Fakten gesucht zu haben und ohne diese zu analysieren, mit der Umsetzung beginnen.

Darüber hinaus hatte er auch einige Erkenntnisse, die seinen beruflichen Alltag beeinflussen. Es sei wichtig, sich für kreative Aufgaben gelegentlich Zeit zu nehmen. Diese würden in der Gruppe auch wesentlich mehr Spaß machen als alleine. Dazu bräuchte man aber eine gewisse Distanz zu den Problemen, die man beispielsweise mit Humor oder einer spielerischen Herangehensweise erzeugen kann. Darüber hinaus habe er gelernt gelassen genug zu sein, bei Aufgaben, die sich von selbst erledigen, abzuwarten. Herr Welter habe nun auch gelernt, Verhaltensweisen seiner Mitarbeiter anders zu interpretieren und traue sich jetzt auch zu bei Problemen stärker zu intervenieren. Weiterhin habe er in den Rollenspielen gelernt, stärker seinen Standpunkt zu vertreten und dass Emotionalität in einem gewissen Maße förderlich sein kann.

Unterstützung von außen habe Herr Welter zum einen von seinem Vorgesetzten erhalten, der die Zeit und die Möglichkeit zur Verfügung gestellt hat. Weiterhin haben ihn seine Kollegen und Mitarbeiter durch ein ehrliches Feedback weitergebracht.

Nach der Zielgruppe gefragt, gibt Herr Welter an, dass er sich das Coaching durchaus auch für ganz andere Branchen vorstellen könnte. Als Beispiele führt er Lehrer und Ärzte an, diese müssen zwar nicht so innovativ sein, aber da das stressige Berufe seien, könnte er sich Humor als Intervention dort gut vorstellen. Er sieht auch keine Einschränkungen in der Hierarchie. Er denkt, auch ein Entwickler ohne Personalverantwortung könnte davon profi-

tieren. In anderen Abteilungen wie Produktion und Qualität sieht er den Einsatz des Innovationscoachings jedoch eher eingeschränkt, da hier weniger Kreativität gefordert ist. Abraten würde er davon, das Coaching in Berufen einzusetzen, die weniger Humor einsetzen können, wie beispielsweise Priester.

Insgesamt scheint Herr Welter mit dem Coaching zufrieden zu sein. Dies zeigt sich darin, dass Hypothesen eins bis drei bestätigt werden konnten. Lediglich Hypothese vier kann nicht als gültig angenommen werden, da die positiven Veränderungen sich nicht nach Wichtigkeit der Coaching-Ziele ordnen lassen. Weiterhin spricht er hauptsächlich positiv vom Coaching im offenen Interview in der Abschluss-Sitzung. Er nennt jedoch ein paar mehr Hemmfaktoren als Herr Steiger, was ein Indiz für eine eingeschränkte Zufriedenheit mit dem Coaching sein kann.

2.1.2.2 Die Ebene des Lernens – Lernerfolge von Herrn Welter

Für den Lernerfolg von Herrn Welter wird zunächst die Wirksamkeit des Coachings analysiert. Dazu werden folgende Hypothesen angenommen, die das Selbsturteil im BIP beleuchten:

5. Herr Welter erreicht in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.
6. Herr Welter schätzt in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs eine größere Veränderung ein als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.

Zur qualitativen Analyse der Wirkung steht die Auswertung der Follow-Up-Sitzung im Mittelpunkt. Dabei interessiert insbesondere die Frage, was Herr Welter gelernt hat und wie.

a) Auswertung des Selbsturteils im BIP mittels IRS

Um die Hypothesen fünf und sechs für Herrn Welter beantworten zu können, erfolgt zunächst die Identifizierung von zielbezogenen Experimental- und nicht zielbezogenen Kontroll-Dimensionen aus dem BIP für Herrn Welter. Dazu erfolgt eine Zuteilung von BIP-Dimensionen zu Coaching-Zielen. Tabelle III 2.9 zeigt, welche Dimensionen zur Experimentalgruppe und welche zur Kontroll-Gruppe gerechnet werden. Dazu werden auch die jeweiligen zugeordneten Coaching-Ziele benannt.

Tab. III 2.9: Zuordnung der Dimensionen im BIP zu den Coaching-Zielen von Herrn Welter

BIP-Dimension	Gruppe	Relevantes Ziel	Kürzel
Berufliche Orientierung			
Leistungsmotivation	KG		LM
Gestaltungsmotivation	EG	Kreativität	GM
Führungsmotivation	EG	Meetings zielorientiert leiten, Burnout-Prävention für Mitarbeiter	FM
Arbeitsverhalten			
Gewissenhaftigkeit	KG		Ge
Flexibilität	KG		Fl
Handlungsorientierung	EG	Arbeitszeit verkürzen und Zeitmanagement (schneller zu Entscheidungen kommen)	HO
Soziale Kompetenzen			
Sensitivität	KG		Sen
Kontaktfähigkeit	KG		Ko
Soziabilität	EG	Invers im Selbsturteil: Entscheidungen konsequent vertreten Für Mitarbeiter: Burnout-Prävention und Kreativitätsförderung	Soz
Teamorientierung	KG		TO
Durchsetzungsstärke	EG	Entscheidungen konsequent vertreten	DU
Psychische Konstitution			
Emotionale Stabilität	EG	Burnout-Prävention für sich selbst	Est
Belastbarkeit	KG		Bel
Selbstbewusstsein	EG	Meetings zielorientiert und strukturiert leiten	Sb

So kann nun überprüft werden, ob sich Herr Welter nach eigenen Angaben in den zielrelevanten Dimensionen stärker verbessert hat als in den anderen Dimensionen. Für das Selbsturteil wird zunächst die Veränderung – also die Differenz von Vorher zu Nachher betrachtet (Hypothese fünf). Die Ergebnisse finden sich in Abbildung III 2.9. Hier sind Kontroll-Dimensionen blau und Experimental-Dimensionen violett dargestellt.

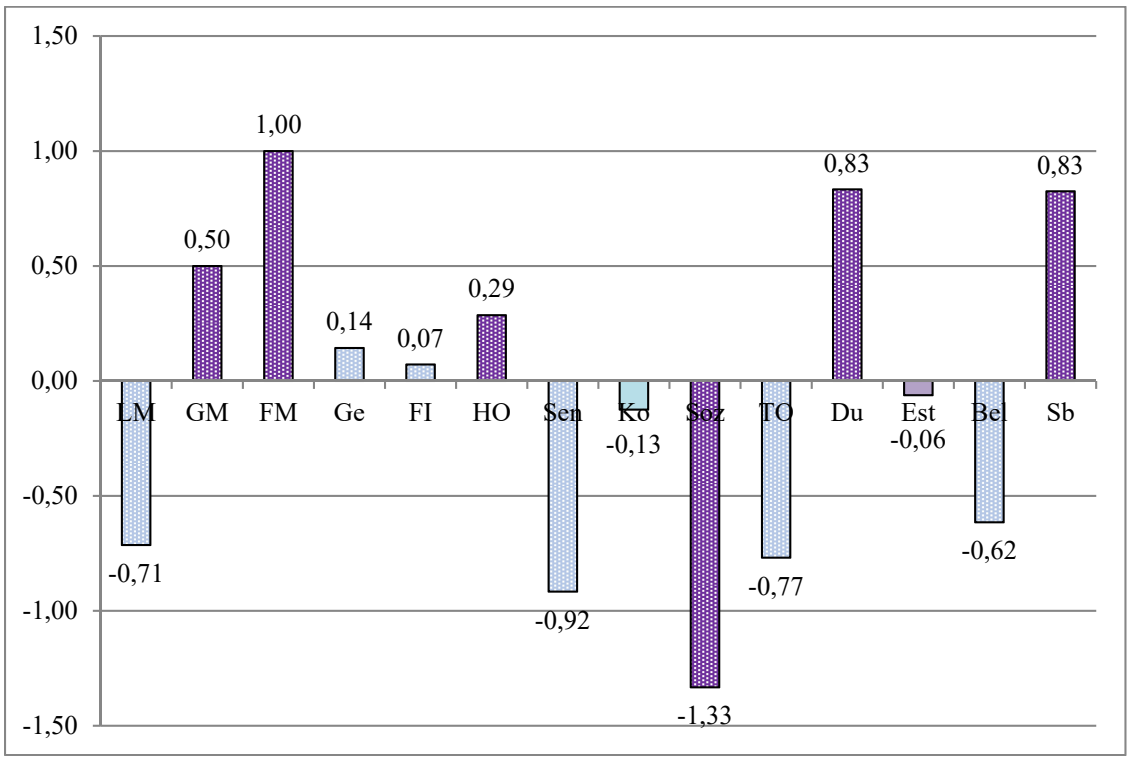


Abb. III 2.9: Ergebnisse der Veränderung in den Ist-Werten Vorher zu Nachher von Herrn Welter

Bei einem Blick auf die Differenzen von Ist-Vorher zu Ist-Nachher fällt auf, dass es durchaus Dimensionen gibt, in denen Herr Welter einen geringeren Wert angegeben hat als vor dem Coaching. Trotzdem lassen sich auch positive Veränderungen erkennen, diese liegen alle in den Experimental-Dimensionen. Die Dimension Soziabilität ist dabei invers zu betrachten, da die Intention von Herrn Welters war, weniger auf das Urteil anderer zu hören und dadurch Entscheidungen konsequenter zu vertreten. Daher zeigt sich in dieser Dimension mit -1,33 die deutlichste Verbesserung. Die einzige Experimental-Dimension, die nicht nach Erwartung ausgefallen ist, ist emotionale Stabilität, hier ist sogar eine leicht negative Veränderung zu sehen. Fast alle Kontroll-Dimensionen zeigen eine negative Ausprägung. Für die interne Referenzstrategie ergibt das ein gutes Ergebnis, wenn man die Mittelwerte der beiden Gruppen vergleicht – für die Experimental-Dimensionen 0,67 und für die Kontroll-Dimensionen -0,42. Mit diesem Ergebnis lässt sich Hypothese fünf „Herr Welter erreicht in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen“ annehmen. Für Herrn Welter selbst kann diese teilweise negative Entwicklung, gerade in den Dimensionen Belastbarkeit und Teamorientierung, nicht unbedingt positiv bewertet werden.

Die gleichen Items, von Herrn Welter hinsichtlich ihrer Veränderung zu vor dem Coaching eingeschätzt, ergeben ein sehr zurückhaltendes Bild. In den wenigsten Items gibt er Veränderungen an, wenn, dann nur um einen Punktwert (siehe Abb. III 2.10).

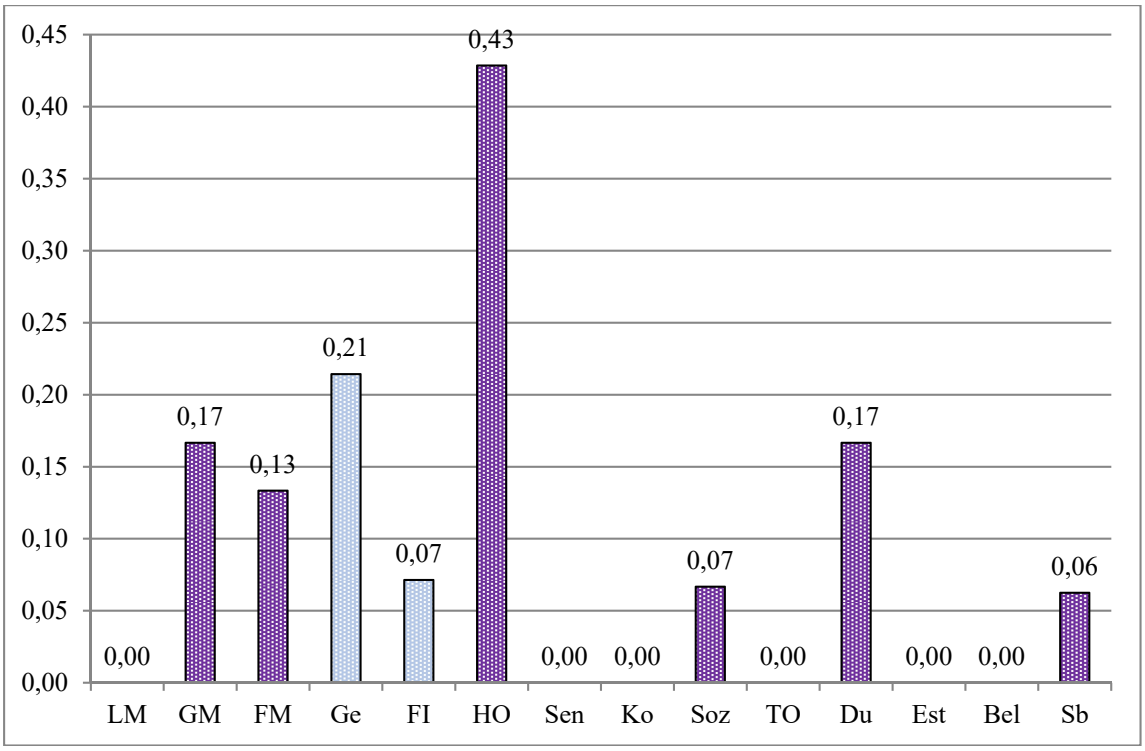


Abb. III 2.10: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens von Herrn Welter

Genauer beschrieben, ergeben sich leichte Veränderungen in allen Experimental-Dimensionen bis auf emotionale Stabilität, die insgesamt einen Wert von 0,15 betragen. Bei den Kontroll-Dimensionen ergeben sich keine Veränderungen, außer bei Gewissenhaftigkeit und Flexibilität. Damit liegen diese mit einem Wert von 0,04 unter dem der Experimental-Dimensionen. Insofern fasst Hypothese sechs „Herr Welter schätzt in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs eine größere Veränderung ein als in den nicht zielbezogenen Dimensionen“ die Ergebnisse zusammen.

b) Offene Fragen in der Follow-Up-Sitzung

Für Herrn Welter war das relevanteste Thema im Coaching das Zeitmanagement. Diese Priorisierung sieht er auch weiterhin. Er schafft es inzwischen relativ häufig sich an seinen *Zeitplan zu halten* und *Zeitfresser zu eliminieren,* allerdings klappt es gelegentlich auch nicht. Das liegt dann oft an nicht relevanten Prozessen seines Unternehmens. Für ihn sind weitere Ziele mit Zeitmanagement verknüpft. Er beschreibt, dass seine *Moderation in Meetings* inzwischen besser läuft, allerdings nur, wenn er die Zeit hatte sich vorzubereiten. Dann könne er auch Monologe unterbinden und würde selbst keine halten, sondern zügig zum Punkt kommen. Eine weitere Verbindung des Zeitmanagements sieht er zu seinem Ziel *Burnout-Prävention*, da er es oft nicht schafft pünktlich Feierabend zu machen. Dies sei aber wichtig, da er inzwischen im Sinne der Burnout-Prävention versuche vermehrt Hobbies und private Kontakte zu pflegen.

Durch das Coaching würde er jetzt auch öfter *Kreativitätstechniken anwenden*. Diese seien jetzt auch in seinem Unternehmen mehr angekommen. Er würde sich auch gerne, wie

er es im Coaching gelernt hat, mehr Freiraum für Kreativität schaffen, allerdings hemmen ihn daran die Strukturen und Prozesse seines Unternehmens.

Weiterhin hat er im Coaching gelernt, dass es *sinnvoll ist sich Ziele zu stecken*. Er wüsste jetzt auch, wie er Ziele definieren kann. Diese würden ihn motivieren, seine Arbeit für das Unternehmen besonders gut zu machen. Seinen *Perfektionismus*, immer alles wissen zu müssen, habe er jedoch *ein wenig reduziert*. Dies gelang ihm durch Reflexion und die Beobachtung seiner Arbeit.

Besonders profitiert hat er vom Coaching durch die Möglichkeit, Abstand vom Alltag zu gewinnen, zu reflektieren und dabei ein Feedback von einer anderen Person zu bekommen. Dabei war relevant, dass die bearbeiteten Themen von ihm bestimmt werden konnten und das Coaching individuell auf ihn abgestimmt war. Darüber hinaus habe das Coaching Zeit geschaffen, sich mit wichtigen Themen zu beschäftigen, die im Alltag keinen Platz finden. Die Umsetzung seiner Ziele allerdings würde er im Alltag aktuell nur implizit verfolgen. Die Möglichkeit des multiperspektivischen Feedbacks empfand er als sehr bereichernd, um ein Feedback seines Verhaltens zu erhalten. Auch den theoretischen Input zu diversen psychologischen Themen empfand er als interessant.
Insgesamt lässt sich aus den Daten folgern, dass Herr Welter im Coaching einen Lernfortschritt erzielt hat. Dafür spricht die Bestätigung der Hypothesen fünf und sechs. Dies bedeutet im Sinne der IRS, dass die bewirkte Veränderung auf das Coaching zurückführbar ist, da eine Veränderung nur in den zielrelevanten Dimensionen erkennbar ist. Auch im Evaluationsinterview der Follow-Up-Sitzung beschreibt er, dass er einiges durch das Coaching gelernt hat. Dabei ist er jedoch relativ zurückhaltend, da er die Verfolgung der Coaching-Ziele nicht explizit weiter avisiert hat. Darüber hinaus beschreibt er einige Hemmfaktoren durch das Unternehmen, die ihn an der Umsetzung hindern. Wie sich das Gelernte im Verhalten äußert, beantwortet das nächste Kapitel.

2.1.2.3 Die Ebene des Verhaltens – Verhaltensänderungen von Herrn Welter

Zur Überprüfung, ob Verhaltensänderungen durch das Coaching beobachtbar sind, steht zunächst die Wirksamkeit im Vordergrund. Dazu werden mittels Fremdurteil im BIP, nach IRS ausgewertet, folgende Hypothesen zu bestätigen versucht:

7. In der Einschätzung der Mitarbeiter erreicht Herr Welter in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.
8. Die Mitarbeiter beschreiben eine größere Veränderung von Herrn Welter in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.

9. In der Einschätzung der Kollegen erreicht Herr Welter in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.
10. Die Kollegen beschreiben eine größere Veränderung von Herrn Welter in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.

Um präziser beschreiben zu können, was genau sich durch das Coaching im Verhalten von Herrn Welter geändert hat, dienen offene Fragen. Mitarbeiter und Kollegen erhalten im Anschluss an den BIP offene Fragen zu schriftlichen Beantwortung. Mit dem Vorgesetzten findet gemeinsam mit Herrn Welter eine Reflexions-Sitzung des Coachings statt, die aufgenommen, transkribiert und hinsichtlich Verhaltensänderungen ausgewertet wird.

a) Veränderungen im BIP Fremdurteil mit IRS ausgewertet

Um der Frage nach der Verhaltensänderung durch das Coaching von Herrn Welter näher zu kommen sowie die Hypothesen sieben bis zehn beantworten zu können, wird hier das Fremdurteil des BIPs, ausgewertet nach dem Prinzip der IRS, dargestellt. Da die Rückmeldungen im multiperspektivischen Feedback nicht sonderlich zahlreich waren, sind die Daten mit Vorsicht zu interpretieren. Darüber hinaus stimmt die Anzahl der Feedbackgeber vor dem Coaching nicht mit der Anzahl nach dem Coaching überein, weswegen sich die Autorin entscheidet, eine Rückmeldung auszuschließen. Dieser Feedbackgeber hat nur in der zweiten Befragung einen Bogen abgegeben. Daher können seine Daten bei der Berechnung des Unterschieds im Ist-Wert nicht mit einbezogen werden. Seine Einschätzung der Veränderung hingegen kann berücksichtigt werden.

Die Differenz zwischen vor und nach dem Coaching im Ist-Wert nach Einschätzung der Mitarbeiter, und damit die Bewertung von Hypothese sieben, findet sich in Abbildung III 2.11. Kontroll-Dimensionen sind hier in Rot dargestellt und Experimental in Grün.

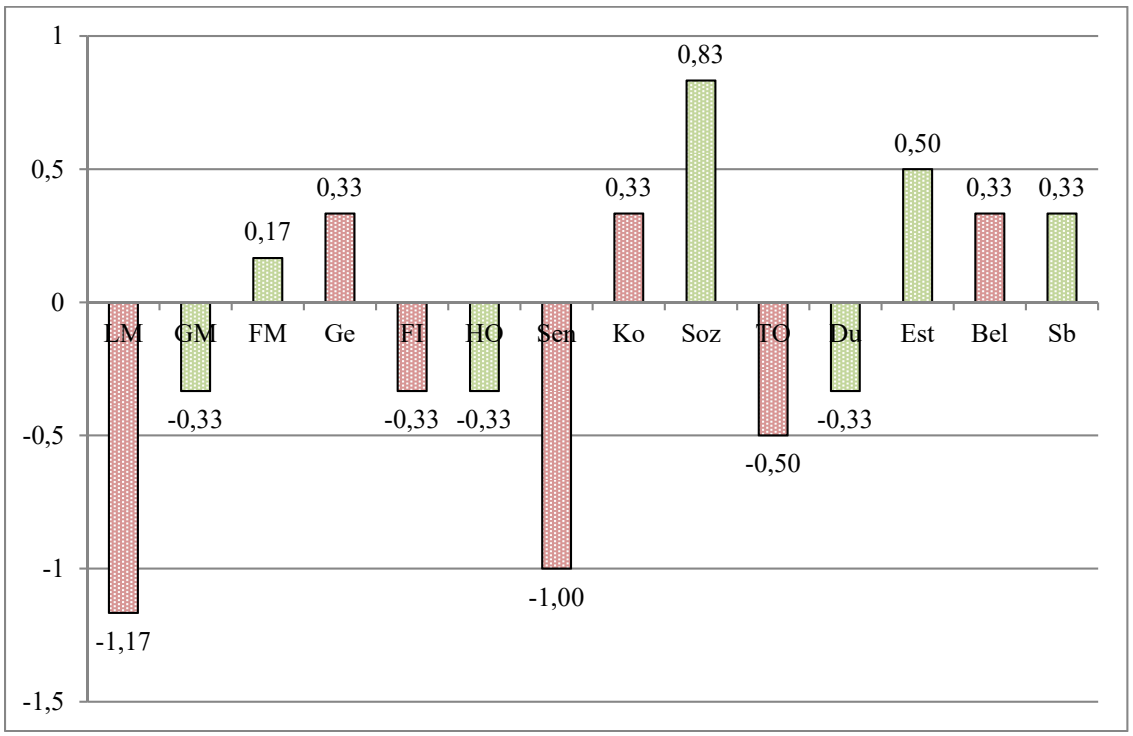


Abb. III 2.11: Vorher-Nachher-Vergleich der Ist-Werte der Mitarbeiter von Herrn Welter

Im Vergleich der Einschätzung der Ist-Werte durch die Mitarbeiter sind die besten zwei Veränderungen von vor zu nach dem Coaching Experimental-Dimensionen. Das sind emotionale Stabilität und Soziabilität, die hier positiv ausfallen. Da es sich aber um die Gruppe der Mitarbeiter handelt, ist es im Sinne des Ziels „Burnout-Prävention für Mitarbeiter" durchaus als zielrelevant zu werten. Weiterhin spricht für eine Verhaltensänderung, dass die Dimensionen mit den stärksten negativen Veränderungen Kontroll-Dimensionen sind. Das sind zwar Verhaltensänderungen, diese wurden aber im Coaching nicht thematisiert. Der Wert der Kontroll-Dimensionen liegt mit -0,29 unter dem Wert der Experimental-Dimensionen mit 0,12. Insgesamt kann Hypothese sieben „In der Einschätzung der Mitarbeiter erreicht Herr Welter in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen" zwar angenommen werden, jedoch bleibt fraglich, ob sich diese Bestätigung als von den Mitarbeitern eingeschätzte Verhaltensänderungen von Herrn Welter durch das Coaching interpretiert werden kann.

Möglicherweise kann der Veränderungsfragebogen, in dem die Mitarbeiter gebeten werden explizit Veränderungen anzugeben, Aufschluss bieten (Hypothese acht). In Abbildung III 2.12 finden sich die Ergebnisse, in Rot Kontroll-Dimensionen und in Grün Experimental-Dimensionen.

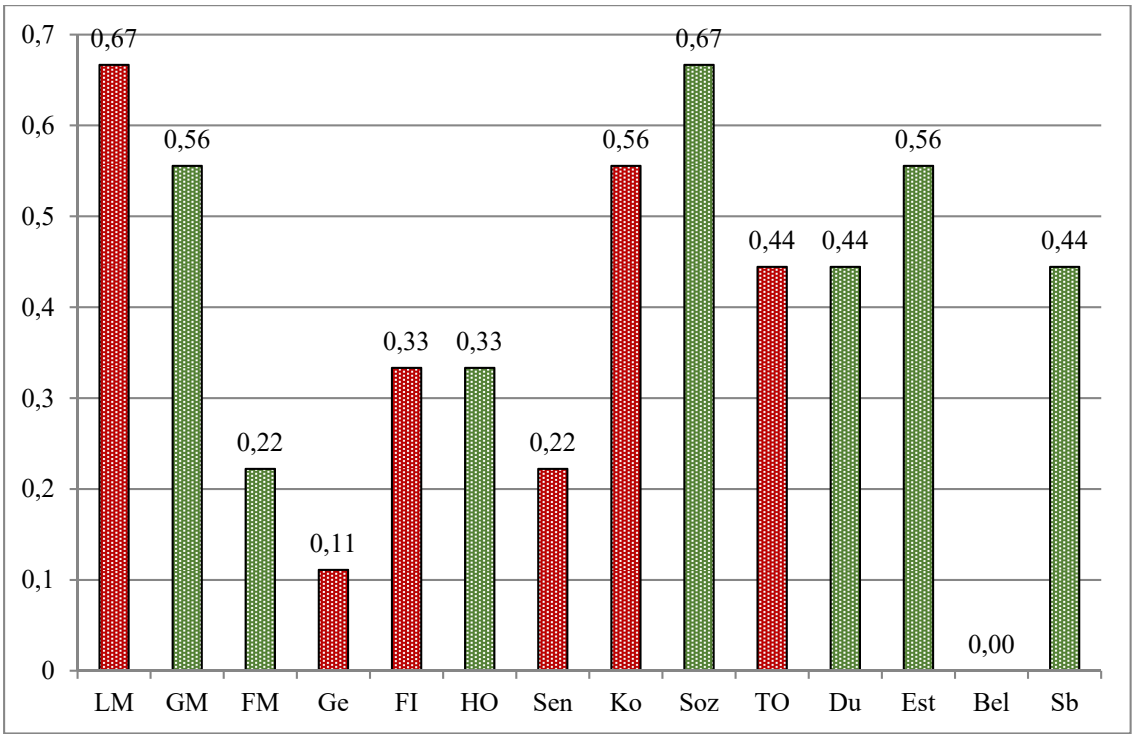


Abb. III 2.12: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens der Mitarbeiter von Herrn Welter

Auch mit dem Veränderungsfragebogen lässt sich nicht eindeutig klären, ob die Verhaltensänderung von Herrn Welter auf das Coaching zurückzuführen ist. Generell erkennen die Mitarbeiter nur geringe Veränderungen. Mittelt man die Experimental- und Kontroll-Dimensionen, fallen die zielbezogenen Experimental-Dimensionen mit 0,46 leicht größer aus als die Kontroll-Dimensionen mit 0,33. Insgesamt fasst Hypothese acht „Die Mitarbeiter beschreiben eine größere Veränderung von Herrn Welter in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen“ die Ergebnisse noch zusammen. Allerdings kann es nicht ohne weiteres als Beleg für eine Verhaltensänderung durch das Coaching dienen. Der Veränderungsfragebogen spiegelt außer in der Dimension Leistungsmotivation den Vergleich der Ist-Werte.

Auch die Feedbackgruppe der Kollegen war mit drei Feedbackgebern relativ klein. Dennoch lassen sich Veränderungen zur Beantwortung der Hypothese neun berechnen, die Ergebnisse sind jedoch nur eingeschränkt interpretierbar. Diese werden in Abbildung III 2.13 dargestellt. Dabei sind Kontroll-Dimensionen durch einen roten und Experimental-Dimensionen durch einen grünen Balken symbolisiert.

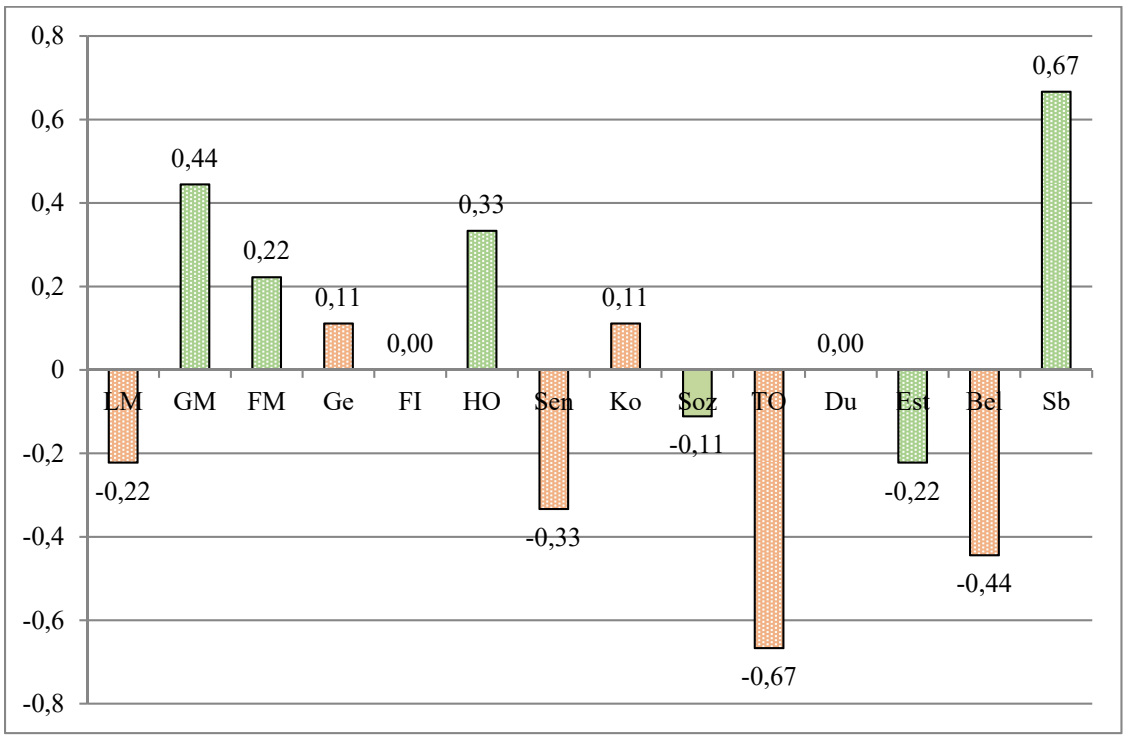


Abb. III 2.13: Vorher-Nachher-Vergleich der Ist-Werte der Kollegen von Herrn Welter

Die Differenzen zwischen den Ist-Werten von vor zu nach dem Coaching fallen alle relativ niedrig aus. Fast alle Experimental-Dimensionen liegen im positiven Bereich. In der Dimension Soziabilität war eine leicht negative Veränderung den Kollegen gegenüber sogar erwünscht, um sich besser durchsetzen zu können. Die Dimension Durchsetzungsstärke zeigt allerdings keine Veränderung auf. Bei emotionaler Stabilität kreuzten die Kollegen nach dem Coaching niedrigere Werte an als vor dem Coaching. Insgesamt ergibt sich für die Experimental-Dimensionen ein Mittelwert von 0,22, der relativ niedrig ist. Dies ist allerdings noch höher als die Kontroll-Dimensionen, die mit einem Wert von -0,21 sogar negativ ausfallen. Hypothese neun „In der Einschätzung der Kollegen erreicht Herr Welter in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen“ fasst den Vergleich von Kontroll- und Experimental-Dimensionen zusammen. Sie ist jedoch auch mit Vorsicht im Hinblick auf eine Verhaltensänderung durch das Coaching zu interpretieren.

Direkt nach der Veränderung gefragt, ergibt sich für die Kollegen das Ergebnis, das Abbildung III 2.14 zeigt (Hypothese zehn). Auch hier sind die Experimental-Dimensionen grün und die Kontroll-Dimensionen rot dargestellt.

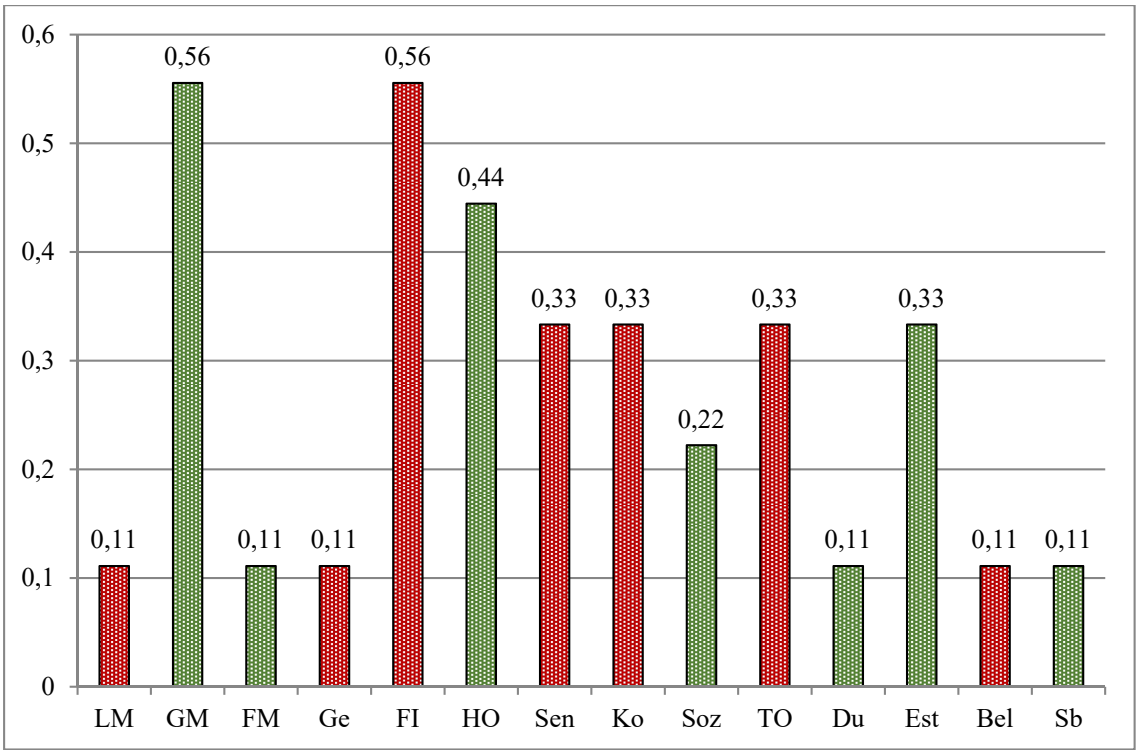


Abb. III 2.14: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens der Mitarbeiter von Herrn Welter

Die Kollegen sehen also in allen Dimensionen leichte Veränderungen. Dabei kommen die Kontroll-Dimensionen ebenso wie die Experimental-Dimensionen auf einen Wert von 0,27 im Mittel. Es ist also keine Differenzierung zwischen Kontroll- und Experimental-Dimensionen erkennbar. Damit ist Hypothese zehn „Die Kollegen beschreiben eine größere Veränderung von Herrn Welter in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen“ widerlegt. Verhaltensveränderungen von Herrn Welter lassen sich jedoch insbesondere in den Dimensionen Gestaltungsmotivation, Handlungsorientierung sowie Flexibilität erkennen. Diese können aber nicht zwingend auf das Coaching zurückgeführt werden. Auffällig ist jedoch, dass diese Dimensionen alle mit Innovation im weitesten Sinne zu tun haben.

b) Offene Fragen für Mitarbeiter und Kollegen im Anschluss an das BIP

Im Anschluss an das BIP wurden den Feedbackgebern offene Fragen gestellt, anhand derer sich eine mögliche Verhaltensänderung genauer erklären lässt. Zu Herrn Welter wurden folgende Fragen gestellt:

- Frage 1: Was hat sich am Führungsverhalten von Herrn Welter in den letzten 10 Monaten geändert? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele.
- Frage 2: Wo bestehen noch Möglichkeiten der Optimierung im Führungsverhalten von Herrn Welter? Nennen Sie bitte konkrete Vorschläge.
- Frage 3: Hat sich der Einsatz von Humor im Führungsalltag von Herrn Welter verändert? Wenn ja, schildern Sie bitte konkrete Beispiele.

Die Antworten auf diese Fragen wurden umformuliert und zusammengefasst Herrn Welter rückgemeldet. Die Beantwortung der Frage drei befindet sich in Kapitel III 2.2, das sich näher mit der Rolle und Wirkungsweise von Humor im Coaching beschäftigt. Die anderen zwei Fragen dienen der Einschätzung der Verhaltensänderungen durch das Coaching und werden hier beschrieben. Zur Frage 1, der Veränderung im Führungsverhalten, äußern sich Mitarbeiter und Kollegen positiv (vgl. Tab. III 2.10).

Tab. III 2.10: Antworten der Mitarbeiter und Kollegen von Herrn Welter auf offene Frage 1

Frage 1: Was hat sich am Führungsverhalten von Herrn Welter in den letzten 10 Monaten geändert? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele.	
Mitarbeiter	Hält öfter Besprechungen ab.
	Interessiert sich mehr für die Arbeit der Mitarbeiter.
	Ist „präsenter“ als vor 10 Monaten bei den Mitarbeitern.
Kollegen	Er sucht schneller die Abstimmung mit den Kollegen.
	Geht Problemen unmittelbar nach.
	Ist weiterhin souverän, durchdringt sachlich-analytisch jede Aufgabenstellung und lässt sich auch unter Belastung nicht aus der Ruhe bringen.
	Keine Änderung feststellbar.

Auch zu Fragen 2, den weiteren Verbesserungsoptionen, werden die Aussagen zusammengefasst zurückgemeldet. Tabelle III 2.11 bietet einen Überblick über die Antworten.

Tab. III 2.11: Antworten der Mitarbeiter und Kollegen von Herrn Welter auf offene Frage 2

Frage 2: Wo bestehen noch Möglichkeiten der Optimierung im Führungsverhalten von Herrn Welter? Nennen Sie bitte konkrete Vorschläge.	
Mitarbeiter	Sollte die Anliegen seiner Mitarbeiter nach „oben“ besser vertreten.
	Mehr Einzelkontakt.
	Mehr „Herzblut“ in die tägliche Arbeit einbringen.
	Loyalität gegenüber Vorgesetzten ist in Ordnung, er könnte aber durchaus seine eigenen Meinungen/Vorstellungen stärker einbringen.
	Mehr „kontrollierte Angriffslust“ in Sachdiskussionen/Entscheidungen, im Moment ist er noch sehr „konsens-/harmonielastig“.
	Er sollte mehr delegieren und damit gleichzeitig das Vertrauen in seine Mitarbeiter stärken.
Kollegen	Sein Führungsverhalten lag schon vorher auf einem hohen Niveau – deswegen gab es nur marginale Veränderungen.
	Arbeiten an Innovationsmethoden & Innovationen sollten noch stärker in den Vordergrund gestellt werden.
	Der zeitnahe Informationsaustausch z.B. bezüglich neuer Konzepte und Überlegungen könnte noch weiter verbessert werden.
	Er sollte gelegentlich seine Mitarbeiter in Hannover besuchen.

Mitarbeiter und Kollegen schildern weiterhin Verbesserungsbedarf und zwar mehr, als sie positive Veränderungen nennen. Nichtdestotrotz schildern sie positive Veränderungen, die Themen im Coaching waren. Die Mitarbeiter beschreiben, dass er jetzt präsenter ist und die Kollegen loben, dass er jetzt schneller Probleme löst als vor dem Coaching.

c) Interview mit dem Vorgesetzten

Die aktuelle berufliche Situation ist ähnlich wie bei Herrn Steiger. Herr Welter hat inzwischen weniger Personalverantwortung, seine Schwerpunkte liegen wieder mehr im technischen Bereich. Dort sieht Herr Vorgesetzter seine große Stärke. Die Verantwortung nimmt aber zu, da er jetzt für die Vorentwicklung zuständig ist, die über die Zukunft der Firma entscheidet. Er kann auf einen großen Pool an Spezialisten zurückgreifen, die auch aus anderen Abteilungen sind. Hier pflegt er auch den direkten Kontakt. Seine Kollegen unterstützen ihn fast alle, so dass die Mitarbeiter tatsächlich zur Verfügung stehen. Herr Welter begrüßt diese Entscheidung, kommt damit aktuell gut zurecht und freut sich über die neuen Aufgaben.

Herr Vorgesetzter schätzt Herrn Welter für seine Arbeit und hält ihn nach wie vor für eine gute Führungskraft. Das multiperspektivische Feedback fiel schon sehr positiv aus, daran habe sich nichts geändert.

Herr Welter resümiert für sich, dass das Coaching für seine Ziele eine gute Maßnahme war. Seine Motivation sei dadurch gestiegen. Er beschreibt seine Hauptanliegen im Coaching in den Bereichen, Zeitmanagement und Durchsetzungsfähigkeit. Dieses Thema sieht auch Herr Vorgesetzter bei Herrn Welter. Herr Welter selbst zweifelt immer noch oft, ob er weniger Zeit für eine Aufgabe investieren oder lieber hundertprozentig vorbereitet sein will. Herr Vorgesetzter bestätigt den Perfektionismus von Herrn Welter und dass dieser gelegentlich wirklich zu extrem wäre.

Der Vorgesetzte möchte wissen, wie er sein Zeitmanagement einschätzt und ob er inzwischen weniger Überstunden anhäufen würde. Herr Welter meint, dass es bis vor kurzen noch gut geklappt hat, in der aktuellen Situation aber schwierig sei. Er kenne Lösungsansätze, wie er wieder eine bessere Work-Life-Balance erzielen könnte, wende sie aber nicht an. Er delegiert jetzt mehr als vorher und kommt damit auch gut klar. Sein Chef hält ihn insgesamt für sehr belastbar.

Weiterhin beschreibt der Vorgesetzte Herrn Welter als fast perfekt. Er schätzt sein technisches Wissen sowie seine Ruhe und Gelassenheit. Den einzigen Kritikpunkt sieht er in seiner Entscheidungsstärke und der Tatsache, dass er immer alles vollständig durchleuchten muss, bevor er eine Entscheidung trifft. Er lobt diesen Perfektionismus zwar, warnt aber vor einer damit einhergehenden Entscheidungsschwäche und dem möglicherweise nicht gerechtfertigten Aufwand. Er denkt, dass Herr Welter ein „gutes Bauchgefühl“ habe, da sein technisches Wissen sehr groß ist. Er solle ruhig öfter ein gewisses Restrisiko in Kauf nehmen. Dieses gäbe es ohnehin oft. Herr Vorgesetzter bietet ihm an, ihn dabei zu unterstützen,

da er sieht, dass sie sich beide gut ergänzen würden, da er selbst oft zu unbekümmert sei. Herr Welter dürfe ihm gegenüber gerne ein bisschen dominanter auftreten.

In Diskussionsrunden mit Kollegen kann sich Herr Welter durchsetzen. Dazu wünscht sich Herr Welter etwas konkretere Vorgaben für die Konzeptentwicklung, die dieser ein besseres Ansehen in der Firma verschaffen würde. Aktuell gab es keine Diskussionen über Arbeitsverteilung der Mitarbeiter, allerdings könnte es demnächst eine schwierige Situation geben. Hier berücksichtigt Herr Welter die Situation der Firma und die Wichtigkeit anderer Projekte, die nicht in seinen Bereich fallen. Die Fähigkeit Zusammenhänge weitreichenderer Art zu verstehen, sei eine die sein Vorgesetzter schätzt.

Herr Vorgesetzter fragt, wie er seine Rolle bei der Mitarbeiterentwicklung sieht. Herr Welter möchte seine Mitarbeiter, die für ihn arbeiten, ob disziplinarisch vorgesetzt oder nicht, fachlich fördern, ihre Eigenverantwortung stärken und sie so wertschätzen. Er will sie Entscheidungen treffen lassen und sie mehr auf Messen schicken. Herr Vorgesetzter ergänzt das noch durch die Bitte, auch mal andere Mitarbeiter einzubinden, da er die Tendenz sieht, dass immer die gleichen herangezogen werden. Herr Welter hat keine konkreten Fragen an Herrn Vorgesetzten, da er die meisten Kritikpunkte direkt äußert.

Herr Welter resümiert für das Coaching, dass es wesentlicher war, die Möglichkeit zu haben, sich selbst von außen zu betrachten und zu reflektieren, als die einzelnen Techniken erhalten zu haben. Er wünscht sich von seinem Vorgesetzten Ende des Jahres ein Gespräch, in dem sie beide von außen auf den neuen Prozess schauen und reflektieren.

Es scheinen leichte Verhaltensänderungen bei Herrn Welter identifizierbar zu sein. Dies sind allerdings nur Hinweise, die nicht sonderlich deutlich ausfallen. Hypothesen sieben bis neun lassen sich zwar belegen, ihre Interpretation scheint auf Grunde der Datenlage aber schwierig. Hypothese zehn kann nicht belegt werden. In den offenen Fragen sowohl im BIP als auch im Gespräch mit den Vorgesetzten ergeben sich wenig positive Veränderungen. Dies liegt jedoch an dem hohen Niveau, auf dem Herr Vorgesetzter ihn schon vor dem Coaching gesehen hat

2.1.2.4 Zusammenfassung der Wirksamkeit von Herrn Welters Coaching

Insgesamt kann das Coaching mit Herrn Welter noch als wirksam interpretiert werden. Fast alle Hypothesen lassen sich mit Einschränkungen annehmen. Lediglich die letzte Hypothese auf der Ebene der Reaktion und die letzte Hypothese auf Verhaltensebene ließ sich nicht bestätigen. Einen Überblick über die Hypothesen für Herrn Welter bietet Tabelle III 2.12.

Tab. III 2.12: Überblick über den Beleg der einzelfallbezogenen Wirksamkeitshypothesen von Herrn Welter

Hypothese	**Beleg**
Reaktion	
1) Herr Welter gibt im Fragebogen zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens einen Wert von zwei an.	✓
2) Herr Welter bewertet alle Kategorien des Fragebogens zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens mit einer Zwei.	✓
3) Die subjektiv bewertete Zielannäherung (Ist-Soll-Differenz vorher > Ist-Soll-Differenz nach dem Coaching) durch Herrn Welter ist bei den als wichtig bewerteten Zielen höher als bei den für das Coaching weniger wichtigen Zielen.	✓
4) Die subjektiv durch Herrn Welter bewertete Veränderung durch das Coaching ist bei den wichtigen Zielen höher als bei den weniger wichtigen Zielen.	×
Lernen	
5) Herr Welter erreicht in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	✓
6) Herr Welter schätzt in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs eine größere Veränderung ein als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	✓
Verhalten	
7) In der Einschätzung der Mitarbeiter erreicht Herr Welter in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	✓
8) Die Mitarbeiter beschreiben eine größere Veränderung von Herrn Welter in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	✓
9) In der Einschätzung der Kollegen erreicht Herr Welter in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	✓
10) Die Kollegen beschreiben eine größere Veränderung von Herrn Welter in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	×

Innerhalb qualitativer Erhebungen beschreibt Herr Welter, dass er insgesamt mit dem Coaching zufrieden ist. Er nennt jedoch einige Hemmfaktoren, die zum Teil im Coaching begründet sind – bspw. zu lange theoretische Präsentationen – aber auch solche, die bei ihm selbst liegen – wie seine mangelnde Pünktlichkeit. Gelernt habe er insbesondere sein Zeitmanagement besser zu handhaben. Das erreicht er nun dadurch, dass er unwichtige Aufgaben konsequent identifiziert und ablehnt. Auch seinen Mitarbeitern gegenüber sei er nun fordernder als vor dem Coaching. Diese bestätigen dies in den offenen Fragen nur teilweise

und wünschen sich nach wie vor, stärker gegenüber hierarchisch noch Höhergestellten vertreten zu werden. Sein Vorgesetzter beschrieb ihn schon vor dem Coaching als fast perfekt. Aus diesem Grund nennt er kaum Veränderungen im Verhalten von Herrn Welter.

2.1.3 Wirkung für Herrn Bachmann

2.1.3.1 Die Ebene der Reaktion – Herrn Bachmanns Zufriedenheit

Zunächst steht die Wirksamkeit des Coachings auf der Ebene Reaktion im Mittelpunkt und damit die Frage: Ist Herr Bachmann mit seinem Coaching zufrieden? Für diese Frage kommen zwei Methoden zum Einsatz, der Fragebogen zur Coaching-Evaluation und die Einschätzung der Coaching-Ziele. Mit Hilfe der Bestätigung folgender Hypothesen soll die Frage nach Herrn Bachmanns Zufriedenheit mit dem Coaching beantwortet werden:

1. Herr Bachmann gibt im Fragebogen zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens einen Wert von zwei an.
2. Herr Bachmann bewertet alle Kategorien des Fragebogens zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens mit einer Zwei.
3. Die subjektiv bewertete Zielannäherung (Ist-Soll-Differenz vor > Ist-Soll-Differenz nach dem Coaching) durch Herrn Bachmann ist bei den als wichtig bewerteten Zielen höher als bei den für das Coaching weniger wichtigen Zielen.
4. Die subjektiv durch Herrn Bachmann bewertete Veränderung durch das Coaching ist bei den wichtigen Zielen höher als bei den weniger wichtigen Zielen.

Um der Wirkung des Innovationscoachings mit Humor näher zu kommen, steht die Frage im Mittelpunkt, warum Herr Bachmann mit dem Coaching zufrieden ist. Dazu werden Wirkfaktoren dargestellt, die aus dem Material der Abschlusssitzung extrahiert werden konnten. Weiterhin kann auch die Erläuterung der Annäherung an die Coaching-Ziele, eingeschätzt durch den Teilnehmer selbst, Aufschluss über die Wirkung geben.

a) Fragebogen zur Evaluation des Innovationscoachings

Aus den Ergebnissen des Fragebogens zur Evaluation des Innovationscoachings lässt sich die Zufriedenheit von Herrn Bachmann mit dem Coaching ableiten sowie Hypothese eins und zwei beantworten. Insgesamt vergibt er nur Werte von eins oder zwei. Das bedeutet, er bewertet alle positiv formulierten Items als völlig oder eher zutreffend. Insgesamt kommt er auf einen Mittelwert von 1,1. Damit kann Hypothese eins „Herr Bachmann gibt im Fragebogen zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens einen Wert von zwei an“ als belegt gelten. Einen Überblick über die gemittelten Werte für alle Bereiche gibt Tabelle III 2.13.

Tab. III 2.13: Werte im Evaluationsfragebogen zum Innovationscoaching von Herrn Bachmann

Dimension	**Mittelwert**
Strukturaspekte	1,4
Prozess	1,1
Ergebnisse	1
Ressourcenorientierung	1,3
Lösungsorientierung	1,5
Zielformulierung	1
Betonung der Individualität	1
Praxisorientierung	1
Transfersicherung	1
Beziehung zwischen Coach und Teilnehmer	1
Coach	1,3
Teilnehmer	1
Methoden	1,2
Förderung persönlicher Innovationsfähigkeit	1,1

Herr Bachmann vergibt für keine Kategorie im Mittel einen Wert schlechter als 1,5. Damit gilt auch Hypothese zwei „Herr Bachmann bewertet alle Kategorien des Fragebogens zur Coaching-Evaluation im Mittel mindestens mit einer Zwei“ als haltbar. Mit den Strukturaspekten scheint er relativ zufrieden, da er einige positiv formulierte Items mit „trifft völlig zu“ bewertet. Insgesamt kommt er so auf einen Mittelwert von 1,4. Bis auf zwei Ausnahmen bewertet Herr Bachmann den Prozess als völlig zufriedenstellend. Den Einsatz der Methoden und die Verständlichkeit ihrer Erklärungen kreuzt er zwischen „trifft völlig zu“ und „trifft eher zu“ an. Mit seinem Ergebnis ist er vollständig zufrieden. Beim Grad der Zielerreichung gibt er jedoch 80% an, mit einer Bemerkung am Rand, dass noch Praxis nötig sei, Gelerntes umzusetzen.

Mit den sechs spezifischeren Wirkfaktoren Zielformulierung, Betonung der Individualität, Praxisorientierung, Transfersicherung und Beziehung zwischen Coach und Teilnehmer ist er ebenso vollständig zufrieden wie mit seinem eigenen Anteil (Teilnehmer). Die Faktoren Ressourcenorientierung, Erfahrung des Coachs und Methoden bewertet Herr Bachmann bis auf je ein Item als vollständig zutreffend. Beim Wirkfaktor Ressourcenorientierung sind es zwei Items, die Herr Bachmann zwischen völlig und eher zutreffend bewertet. Mit der Förderung seiner individuellen Innovationsfähigkeit ist er völlig zufrieden, bis auf das Item, das den Bezug zum beruflichen Alltag thematisiert. Dieses Item bewertet Herr Bachmann zwischen „trifft völlig zu“ und „trifft eher zu“.

b) Einschätzung der Annäherung an die Coaching-Ziele

In der Abschluss-Evaluation bespricht der Coach mit Herrn Bachmann seine Coaching-Ziele. Er bittet ihn, diese wieder auf Ist und Soll einzuschätzen sowie einen Wert für die Veränderung durch das Coaching anzugeben. Diese Werte dienen der Untersuchung von

Hypothese drei und vier. Die offenen Fragen zur Erreichung der Coaching-Ziele können Aufschluss darüber bieten, wie und warum eine Zielannäherung durch das Coaching stattgefunden hat. In Tabelle III 2.14 finden sich die Angaben von Herrn Bachmann zu den Zielen mit einer Erklärung, falls er eine gegeben hat.

Tab. III 2. 14: Einschätzung der Annäherung an die Coaching-Ziele von Herrn Bachmann

Ziel	Input	Output
Innovationsvoraussetzungen	*Wichtig: 10* *Ist: 4* *Soll: 8*	*Ist: 6,5* Was noch fehlt, ist die Erfahrung solch einen Prozess selbst zu gestalten. *Soll: 8* *Veränderung: +3* Insgesamt sieht er sich über dem Durchschnitt. Er könne jetzt einen Innovationsprozess steuern und seine Mitarbeiter entsprechend anleiten. Dafür habe er im Coaching die entsprechenden Methoden kennengelernt, so dass er jetzt selbstbewusster und gezielter anleiten kann.
Selbsteinschätzung Außensicht und Feedback	*Wichtig: 6 (Kollegen) / 8 (Coach)* *Ist: 3* *Soll: 8*	*Ist: 8* Durch das multiperspektivische Feedback habe er Sicherheit gewonnen, dass sein Führungsstil in seinem beruflichen Umfeld gut ankommt. Auch die Kritikpunkte haben ihm weitergeholfen, da er nun wüsste, woran er arbeiten muss *Soll: 8* Er braucht keine 10, da ihm das Feedback in der Art genüge, um seine Arbeit zu machen *Veränderung: +3* Geholfen habe insbesondere das strukturierte und umfassende Feedback im Coaching
Frühwarnzeichen von Stress und Burnout erkennen und gegenwirken	*Wichtig: 8* *Ist: 4* *Soll: 8*	*Ist: 5* Der Input im Coaching war sehr theoretisch. Er hatte noch nicht die Zeit es zu verinnerlichen. Daher hat er weiterhin Probleme, Burnout gefährdete Personen zu erkennen. *Soll: 7* Im Coaching habe er aber auch gelernt, dass er selbst nicht so viel tun kann, wie er ursprünglich dachte, daher schätzt er das Soll jetzt niedriger ein. *Veränderung: +2* Wichtig wäre für ihn die Erkenntnis gewesen, dass man Burnout nicht einfach so erkennt, sondern dass man sich mit den Personen näher beschäftigen muss.

Tab. III 2.14: Einschätzung der Annäherung an die Coaching-Ziele von Herrn Bachmann (Fortsetzung)

Ziel	Input	Output
Ungeduld: Wie bleibe ich gelassener und wirke souveräner?	*Wichtig: 8* *Ist: 4-5* *Soll: 8*	*Ist: 6* Besonders die 6 Hüte-Methode hat ihm sehr geholfen. Allerdings fehlt noch das weitere konsequente Anwenden der Methode. *Soll: 8* *Veränderung: +1*
Stress: Wie kann ich mit Stresssituationen umgehen	*Wichtig: 8* *Ist: 4* *Soll: 8*	*Ist: 5,5* Der Wert ist noch so gering, da Herr Bachmann noch nicht die Zeit und Gelegenheit gehabt habe, die gelernten Strategien anzuwenden *Soll: 8* *Veränderung +1*
Führung Wie fordernd muss ich sein? Wie kann ich meine MA individuell fördern?	*Wichtig: 6* *Ist: 5-6* *Soll: 8*	*Ist: 6* *Soll: 8* *Veränderung: +1* Dieses Ziel war für Herrn Bachmann nicht das Wesentliche im Coaching. Durch die sechs Hüte habe er gelernt, wie er schwierige Gespräche mit seinen Mitarbeitern besser führen kann.

Herrn Bachmann sind alle Coaching-Ziele wichtig. Trotzdem kann man zwischen den vielen Zielen in ihrer Gewichtung differenzieren. So ist ihm das Ziel „Innovationsvoraussetzungen kennen- und anwenden lernen“ besonders wichtig und die Führung seiner Mitarbeiter nicht ganz so wichtig. Um Hypothese drei „Die subjektiv bewertete Zielannäherung (Ist-Soll-Differenz vor > Ist-Soll-Differenz nach dem Coaching) durch Herrn Bachmann ist bei den als wichtig bewerteten Zielen höher als bei den für das Coaching weniger wichtigen Zielen“ betrachten zu können, werden die Ziele in Abbildung III 2.15 nach Wichtigkeit absteigend dargestellt.

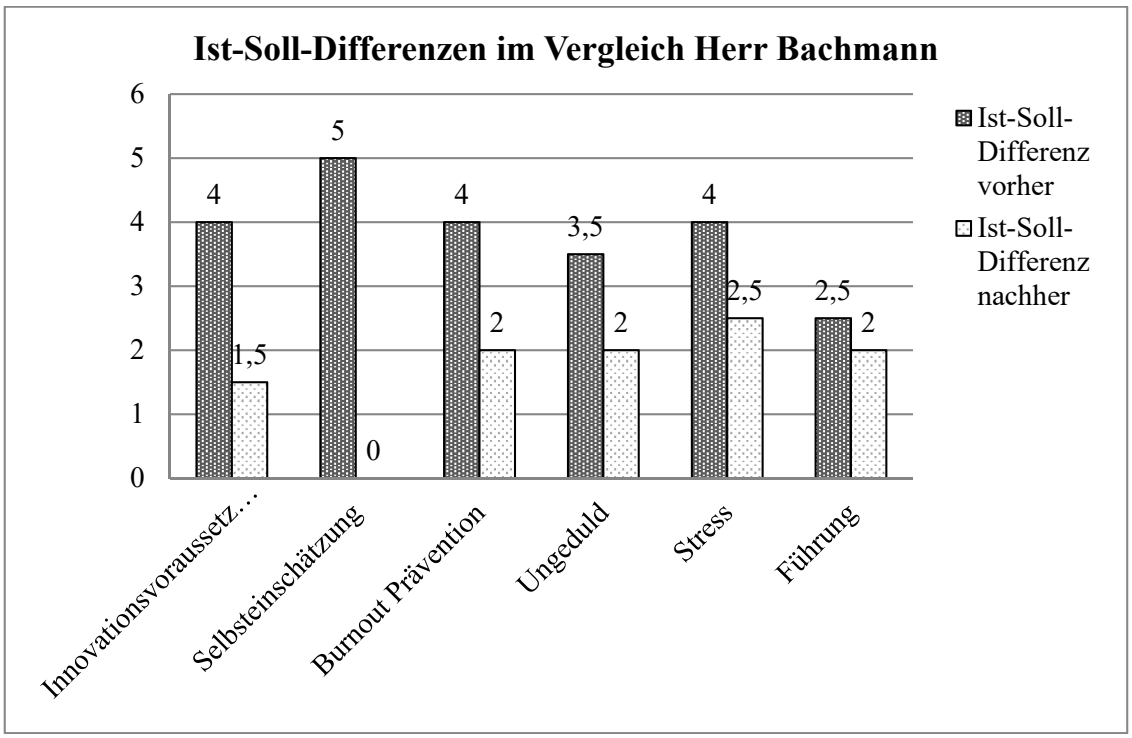


Abb. III 2.15: Ist-Soll-Differenzen im Vergleich von vor zu nach dem Coaching von Herrn Bachmann

In allen Zielen lässt sich eine Annäherung an die Coaching-Ziele beobachten. Diese ist bei den besonders wichtigen Zielen höher als bei dem als nicht ganz so wichtig bewerteten Thema Führung. Damit kann Hypothese drei als bestätigt angesehen werden.

Generell beschreibt Herr Bachmann in jedem Coaching-Ziel eine Veränderung. Besonders deutlich sieht man das bei den Zielen Innovationsvoraussetzungen und Selbsteinschätzung, hier beschreibt er eine Veränderung von +3 durch das Coaching. Auch dem Ziel „Frühwarnzeichen von Stress und Burnout erkennen“ schreibt er eine mittelstarke Veränderung von +2 durch das Coaching zu. Den restlichen Zielen schreibt er eine Veränderung von +1 zu, damit auch dem als weniger wichtig erachteten Ziel Führung. Mit diesen Ergebnissen ist Hypothese vier „Die subjektiv durch Herrn Bachmann bewertete Veränderung durch das Coaching ist bei den wichtigen Zielen höher als bei den weniger wichtigen Zielen“ gestützt.

Offen nach der Zielannäherung gefragt, antwortet Herr Bachmann sehr positiv. Er äußert vor der konkreten Einschätzung, dass doch alle erreicht wären. Insgesamt war ihm sein Ziel Innovationsvoraussetzungen am wichtigsten, dies sehe er erfüllt. Allerdings fehlen ihm hier wie auch bei den anderen Zielen noch die Gelegenheiten das Erlernte in die Praxis umzusetzen. Weitere Angaben zu den jeweiligen Zielen finden sich in Tabelle III 2.11.

c) Offene Fragen in der Abschlusssitzung

Hierunter finden sich nur allgemeine Wirkfaktoren, die Herr Bachmann genannt hat. Was er zu den einzelnen Methoden gesagt hat, findet sich in Kapitel III 2 innerhalb der jeweiligen Methode.

Zunächst lobt Herr Bachmann die lockere Stimmung, die es ihm einfacher gemacht habe sich zu öffnen. Dazu beigetragen haben die Art des Coachs, die vertrauensvolle Beziehung zwischen ihm und dem Coach sowie die räumliche Distanz zu seinem Arbeitsplatz. Dadurch habe er gut abschalten und sich völlig auf das Coaching konzentrieren können. Weiterhin empfand er es als hilfreich regelmäßig Feedback vom Coach zu bekommen. Das wäre so im beruflichen Alltag nicht möglich und habe ihm die Erkenntnis geliefert, dass es immer auch eine andere Sicht der Dinge gibt. Für seine Selbsteinschätzung war die ausführliche Diagnostik ebenso hilfreich. Der Zeitraum zwischen den Sitzungen schien ihm am Anfang etwas kurz zu sein, aber mit der Zeit habe er gemerkt, dass es sinnvoll ist, da er so gezwungen ist durchgehend an seinen Zielen zu arbeiten. Insgesamt sagt er aber, dass es für ihn am wichtigsten war Methoden für seine Ziele kennenzulernen, alles andere wäre zwar nett gewesen, aber nicht zwingend notwendig.

Auch er selbst habe zum Erfolg des Coachings beigetragen und zwar, indem er Neuem gegenüber aufgeschlossen war und sich auf alles einließ, was der Coach ihm nahelegte. Darüber hinaus habe er sich seine Coaching-Ziele im Alltag präsent gehalten, beispielsweise durch kleine Notizen in seinem Kalender oder auf seinem Bildschirm. Ebenso habe er Methoden, die er kennengelernt hat, bereits im Alltag eingesetzt. Insbesondere gemeinsam mit seinen Kollegen habe er Kreativitätstechniken in neu dafür geschaffenen Meetings eingesetzt. Weiterhin beschreibt er, dass es für ein Coaching natürlich wesentlich ist, dass man sich tatsächlich verbessern will. Das träfe für ihn zu. Er meint aber auch, dass man natürlich immer mehr machen könnte und er das eine oder andere Ziel vielleicht noch konsequenter in den Alltag hätte übertragen können.

Zum einen schiebt er dieses Problem auf seine mangelnde Zeit im beruflichen Alltag, zum anderen empfand er die Methoden teilweise als zu zeitaufwändig, um sie in den Alltag zu integrieren. Am Anfang fand er die Aufzeichnung gewöhnungsbedürftig. Die Audio- und Videoaufnahmen haben ihn doch etwas eingeschüchtert, außerdem habe er nicht gewusst, was der Protokollant mitschreibt. Das Angebot ihm die Protokolle zukommen zu lassen, lehnt er aber ab und äußert, dass er darauf vertraut, dass der Coach die Daten nur für Forschungszwecke verwendet. Er wüsste auch nicht, wie man es besser machen könnte, ohne dass Datenmaterial verloren geht. Unsicher ist er außerdem, wie konsequent er nach dem Coaching seine Ziele noch weiterverfolgen wird. Er empfindet sie zwar als sehr wichtig, weiß aber nicht, ob er ohne äußerlichen Antrieb sich die Zeit nehmen kann und wird.

Er beschreibt, dass er durch das Coaching bei sich schon einige Ergebnisse feststellen kann. Das Coaching habe ihn für Gefühle und Empfindungen sensibilisiert. Die habe er vor dem Coaching völlig aus dem beruflichen Alltag ausgeschlossen. Generell würde er inzwischen öfter einen Perspektivenwechsel vornehmen. Das Coaching habe eindeutig seine Perspektiven erhöht. Er habe jetzt mehr Selbstbewusstsein, was ihm auch helfe, Verhaltensweisen, die er im Coaching gelernt hat, auszuprobieren. Eine davon wäre, dass er andere jetzt mehr zu Innovationen motiviert. Seine Mitarbeiter müssten jetzt öfter mit seinem Ansporn

rechnen. Auf der anderen Seite fordere er jetzt auch mehr und erwarte mehr Einsatz von seinen Mitarbeitern. Wenn man seine Innovationsfähigkeit an der Anzahl seiner Patente festmachen würde, hätte das Coaching nicht zu einer Erhöhung beigetragen, da er in diesem Jahr noch keines angemeldet habe. Jedoch hat er insgesamt viel über Innovation gelernt und ist sehr zufrieden mit den Ergebnissen des Coachings.

Durch das Coaching habe er sehr viel gelernt. Insbesondere Techniken und Herangehensweisen, sowohl an Innovation als auch für den Umgang mit Personen. Dabei habe er einige für ihn handlungsrelevante Erkenntnisse gehabt. Wesentlich am Coaching war die Erkenntnis, dass es harte Arbeit ist sich zu ändern. Dabei folgt er jetzt aber der Devise, man muss es einfach machen. Außerdem wäre es dafür relevant, das Gelernte zu Hause erneut zu reflektieren. Er habe außerdem die Bestätigung bekommen, dass man weiche, zwischenmenschliche Themen nicht mathematisch abbilden kann. Dabei sei es aber immer wichtig zu reden sowie Probleme anzusprechen. Auch Emotionen könnten und müssten manchmal thematisiert werden.

Insgesamt lässt sich für Herrn Bachmann auf eine sehr hohe Zufriedenheit mit dem Coaching schließen. Er beschreibt im Interview viele Wirkfaktoren und deutlich mehr Erkenntnisse und Ergebnisse als die anderen beiden Teilnehmer. Seine Wirksamkeitshypothesen können allesamt bestätigt werden.

2.1.3.2 Die Ebene des Lernens – Herrn Bachmanns Lernerfolge

Für den Lernerfolg von Herrn Bachmann wird zunächst die Wirksamkeit des Coachings analysiert. Dazu werden folgende Hypothesen für das Selbsturteil im BIP formuliert:

5. Herr Bachmann erreicht in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.
6. Herr Bachmann schätzt in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs eine größere Veränderung ein als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.

Zur qualitativen Analyse der Wirkung steht die Auswertung der Follow-Up-Sitzung im Mittelpunkt. Dabei interessiert insbesondere die Frage, was Herr Bachmann gelernt hat und wie.

a) Auswertung des Selbsturteils im BIP mittels IRS

Um den Lernerfolg des Coachings besser beurteilen zu können, dient ein Vorher-Nachher-Vergleich des BIPs im Selbsturteil sowie eine Veränderungseinschätzung auf Item-Ebene, die mittels interner Referenzstrategie ausgewertet werden. Hiermit sollen die Hypothesen

fünf und sechs betrachtet werden. Dazu ist es zunächst relevant, Dimensionen des BIPs zu identifizieren, die Herr Bachmann im Coaching bearbeiten wollte. Der Rest wird als Kontroll-Dimensionen herangezogen, um zu überprüfen, ob die Veränderung dem Coaching zugerechnet werden könnte. In Tabelle III 2.15 finden sich die entsprechenden Zuordnungen sowie die zugehörigen Coaching-Ziele.

Tab. III 2.15: Zuordnung der BIP-Dimensionen zu Herrn Bachmanns Coaching-Zielen

BIP-Dimension	Gruppe	Relevantes Ziel	Kürzel
Berufliche Orientierung			
Leistungsmotivation	KG		LM
Gestaltungsmotivation	EG	Invers: Themenblock Innovationsvoraussetzungen (Will sich mit Kreativität zum Wohle des Teams zurücknehmen)	GM
Führungsmotivation	EG	Themenblock Führung	FM
Arbeitsverhalten			
Gewissenhaftigkeit	KG		Ge
Flexibilität	KG		Fl
Handlungsorientierung	KG		HO
Soziale Kompetenzen			
Sensitivität	EG	Führung: Wie kann ich meine Mitarbeiter besser einschätzen?	Sen
Kontaktfähigkeit	KG		Ko
Soziabilität	EG	Rücksichtnahme gegenüber anderen (Ergebnis aus Feedback vor dem Coaching), Burnout-Risiko bei Mitarbeitern erkennen	Soz
Teamorientierung	EG	Leitung von kreativen Teams (Zurückhaltung) Wie bin ich aufgeschlossener für Ideen anderer?	TO
Durchsetzungsstärke	KG		DU
Psychische Konstitution			
Emotionale Stabilität	EG	Ungeduld und Stress	Est
Belastbarkeit	EG	Stress	Bel
Selbstbewusstsein	KG		Sb

Mit dieser Zuordnung können dann Vergleiche zwischen den beiden Dimensionens-Gruppen gezogen werden. Zur Beschreibung von Hypothese fünf „Herr Bachmann erreicht in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen“ dient Abbildung III 2.16. Hier findet sich der Vergleich der Kontroll- (blau) mit den Experimental-Dimensionen (violett) für den Ist-Wert im Vergleich vor zu nach dem Coaching.

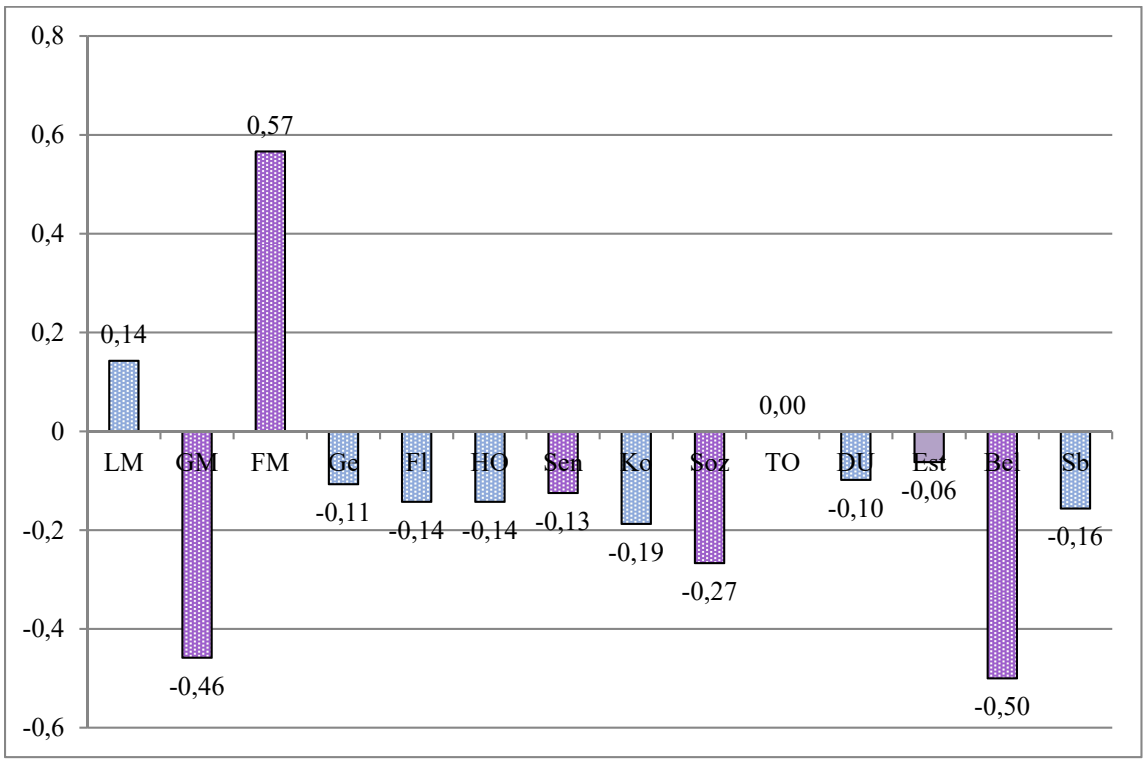


Abb. III 2.16: Ergebnisse der Veränderung in den Ist-Werten Vorher zu Nachher von Herrn Bachmann

Insgesamt lässt sich feststellen, dass Herr Bachmann in den meisten Dimensionen seinen mittleren Ist-Wert nach dem Coaching niedriger angibt als vor dem Coaching. Dabei finden sich die deutlichsten Ausschläge in der Experimental-Gruppe mit den Dimensionen Gestaltungsmotivation, Belastbarkeit und Führungsmotivation. Positiv zu interpretieren ist die Zurücknahme der Gestaltungsmotivation und die Zunahme an Führungsmotivation. Die geringere Belastbarkeit hingegen ist nicht im Sinne des Coachings. Alle Veränderungen dazwischen sind zu gering, um interpretiert werden zu können. Die Dimensionen, die sich verändert haben sind alle der Experimental-Gruppe zuzuordnen, das spricht generell nach IRS für eine Veränderung durch das Coaching. Damit lässt sich Hypothese fünf annehmen. Jedoch ist dieses Ergebnis nicht wirklich interpretierbar, da die Veränderung in den Experimental-Dimensionen beinahe bei null liegt. Hier ist Betrachtung auf Dimensions-Ebene relevanter.

Direkt nach der Veränderung gefragt, gibt Herr Bachmann ein optimistischeres Bild an. In Abbildung III 2.17 sind die Dimensionen erneut nach Experimental- und Kontroll-Gruppen dargestellt, diesmal in ihrer eingeschätzten Veränderung durch Herrn Bachmann, um Hypothese sechs zu analysieren.

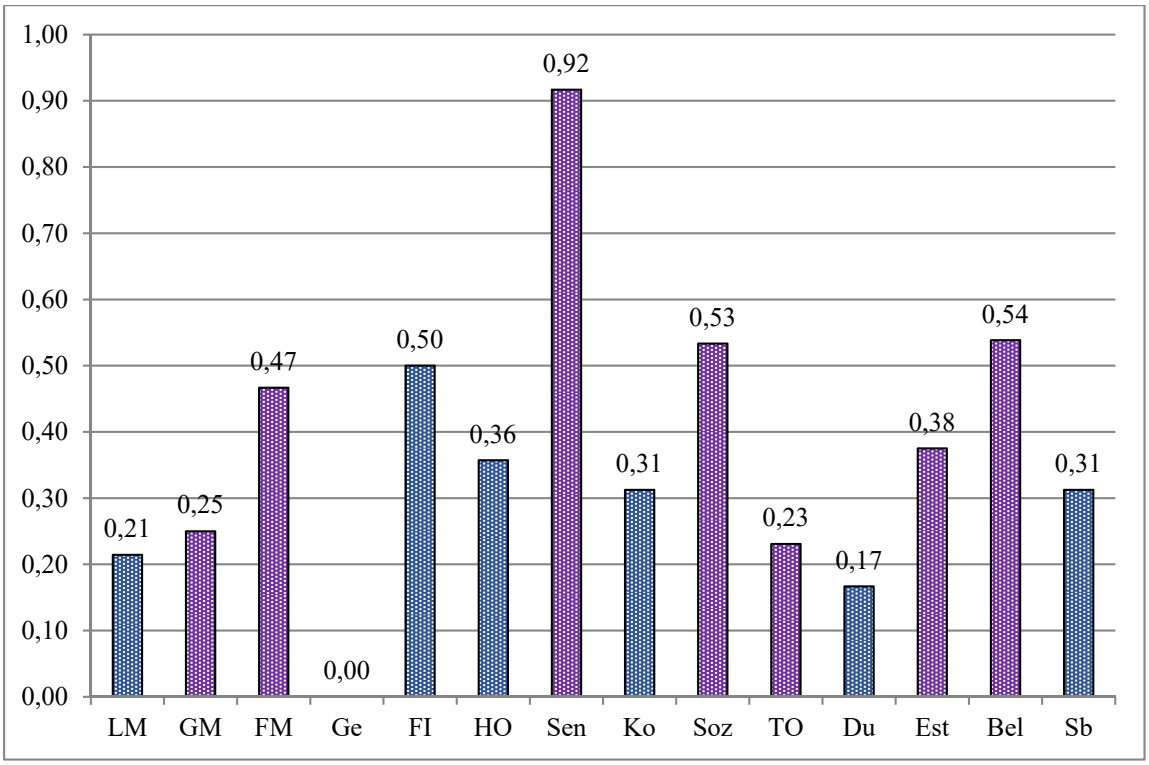


Abb. III 2.17: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens von Herrn Bachmann

Die drei Dimensionen, in denen Herr Bachmann die Veränderung am höchsten einschätzt, sind Experimental-Dimensionen (Sensitivität, Soziabilität und Belastbarkeit). Die drei Dimensionen mit den niedrigsten Ausprägungen sind Kontroll-Dimensionen (Leistungsmotivation, Gelassenheit und Durchsetzungsstärke). Im Bereich dazwischen zeigt sich keine klare Unterscheidung zwischen Kontroll- und Experimental-Dimensionen. Insgesamt kommen die Kontroll-Dimensionen mit 0,27 auf einen leicht niedrigeren Veränderungswert als die Experimental-Dimensionen mit 0,47. Insgesamt kann Hypothese sechs „Herr Bachmann schätzt in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs eine größere Veränderung ein als in den nicht zielbezogenen Dimensionen“ angenommen werden.

b) Offene Fragen in der Follow-Up-Sitzung

Herrn Bachmanns wichtigstes Thema im Coaching war Innovation. Daher kommt er auch in der Follow-Up-Sitzung direkt darauf zu sprechen. In seinem Unternehmen hätte das Vorantreiben von Innovationen inzwischen generell einen höheren Stellenwert als zu Beginn des Coachings. Er selbst würde inzwischen aktiver als vorher Innovationen in den Mittelpunkt seiner Arbeit und der seiner Mitarbeiter stellen. Herr Bachmann selbst hält an den regelmäßigen Innovations-Meetings mit seinen Kollegen fest. Dort würden sie gelegentlich die gelernten Kreativitätstechniken anwenden. Weiterhin achtet er darauf, seine Denkrichtungen und Perspektiven gelegentlich zu ändern. Für seine Mitarbeiter schafft er Freiräume, indem er konsequent Arbeiten ablehnt, die nicht in seinen Bereich fallen. Außerdem genehmigt er

seinen Mitarbeitern mehr Dienstreisen zu Messen, damit diese sich vernetzen und querbestäuben können.

Das Thema Führung hätte er inzwischen „für sich angenommen“. Er weiß, dass man Führung lernen muss. Im Coaching habe er die richtigen Hilfestellungen erhalten, seine Führungsrolle auszufüllen. Neben der Förderung der Innovationsfähigkeit seiner Mitarbeiter kümmert er sich jetzt auch um ihr Burnout-Risiko. Dazu redet er viel mit ihnen und rät ihnen, wenn es zu schlimm wird, zu Hause zu bleiben. Aus dem gleichen Grund bringt er seine Mitarbeiter dazu, ihren Jahresurlaub tatsächlich zu nehmen. Weiterhin nimmt er sich inzwischen mehr zurück und überlässt die Entwicklung der Ideen seinen Mitarbeitern. Das bewirkt zum einen, dass sie motivierter sind, da sie ihre eigenen Ideen umsetzen, zum anderen fühlen sie sich mehr wertgeschätzt. Außerdem gibt er, inspiriert durch das Coaching, anderen mehr Feedback als früher.

Im Coaching habe Herr Bachmann gelernt, auch bei sich selbst Frühwarnsignale von Burnout zu erkennen. Er wisse jetzt allerdings nicht, was er – außer sich eine Auszeit zu gönnen – tun könne.

Weiterhin gut am Coaching empfindet er im Nachhinein das multiperspektivische Feedback und die Innovationsmethoden, die er erhalten hat. Für ihn sei besonders wertvoll, dass das Coaching die Zeit zur Verfügung gestellt habe, sich selbst, sein Verhalten und das seiner Umgebung zu reflektieren und dazu neue Methoden kennenzulernen.

Insgesamt gibt es Anzeichen dafür, dass Herr Bachmann im Coaching etwas gelernt hat. Das Selbsturteil im multiperspektivischen Feedback fällt nicht mehr so gut aus, wie vor dem Coaching. Dennoch lässt sich Hypothese fünf bestätigen. Es existieren dort Hinweise, dass Herr Bachmann zumindest in den Dimensionen Führungsmotivation, Sensitivität, Soziabilität und Belastbarkeit dazugelernt hat. Auch Hypothese sechs kann bestätigt werden. In den offenen Fragen schildert er spontan viele neue Verhaltensweisen, die er selbst auf das Coaching zurückführt. Generell äußert er aber auch, dass die Umstände im Unternehmen aktuell schwieriger wären als zu Beginn des Coachings. Dadurch habe er mehr Stress und weniger Zeit, sich um die Umsetzung seiner Erkenntnisse aus dem Coaching zu kümmern. Es bleibt abzuwarten, ob eine Verhaltensänderung erkennbar ist.

2.1.3.3 Die Ebene des Verhaltens – Herrn Bachmanns Verhaltensänderungen

Zur Überprüfung, ob Verhaltensänderungen durch das Coaching beobachtbar sind, steht zunächst die Wirksamkeit im Vordergrund. Dazu werden mittels Fremdurteil im BIP, nach IRS ausgewertet, folgende Hypothesen zu bestätigen versucht:

7. In der Einschätzung der Mitarbeiter erreicht Herr Bachmann in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.
8. Die Mitarbeiter beschreiben eine größere Veränderung von Herrn Bachmann in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.
9. In der Einschätzung der Kollegen erreicht Herr Bachmann in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.
10. Die Kollegen beschreiben eine größere Veränderung von Herrn Bachmann in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.

Um genauer erörtern zu können, was genau sich durch das Coaching im Verhalten von Herrn Bachmann geändert hat, dienen offene Fragen. Mitarbeiter und Kollegen erhalten im Anschluss an den BIP offene Fragen zur schriftlichen Beantwortung. Mit dem Vorgesetzten findet gemeinsam mit Herrn Bachmann eine Reflexions-Sitzung des Coachings statt, die aufgenommen, transkribiert und hinsichtlich Erfolge im Verhalten ausgewertet wird.

a) Veränderungen im BIP Fremdurteil mit IRS ausgewertet

Ebenso wie im Selbsturteil wird auch das Fremdurteil mit dem BIP erhoben und mittels IRS ausgewertet. Davon lassen sich Hinweise ableiten, ob mögliche Verhaltensänderungen auf das Coaching zurückzuführen sind und damit die Beantwortung der Hypothesen sieben bis zehn. Die Anzahl der Rückmeldungen der Mitarbeiter bleibt bei der zweiten Erhebung sehr gering. Nur zwei Feedbackgeber füllen den Fragebogen aus. Daher sind die Differenzen der Ist-Werte von vorher zu nachher nur mit großen Einschränkungen interpretierbar. Bei den Kollegen haben die gleichen Personen die Ist-Werte vorher und nachher eingeschätzt. Daher sind diese Differenzen besser interpretierbar.

Zur Einschätzung der Mitarbeiter in der Differenz der Ist-Werte von vorher zu nachher (Hypothese sieben) muss einschränkend gesagt werden, dass es sich um zwei unterschiedliche Gruppen an Mitarbeitern handelt. Von den Personen, die den Feedbackbogen vor dem Coaching ausgefüllt haben, füllte nur eine einzige diesen auch nach dem Coaching aus. Eine weitere Person gab vor dem Coaching ihren Bogen nicht ab, tat dies aber mit der Version nach dem Coaching. Dementsprechend lassen sich die Daten schwierig als gültig betrachten. Hypothese sieben „In der Einschätzung der Mitarbeiter erreicht Herr Bachmann in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen“ kann damit nicht beantwortet werden.

Aufschluss verspricht der Veränderungsfragebogen, da hierbei explizit nach der Veränderung gefragt wurde. Abbildung III 2.18 dient der Betrachtung von Hypothese acht. Hier wird die Veränderungseinschätzung abgebildet, unterschieden zwischen Kontroll-Dimensionen in Rot dargestellt und Experimental-Dimensionen in grün dargestellt.

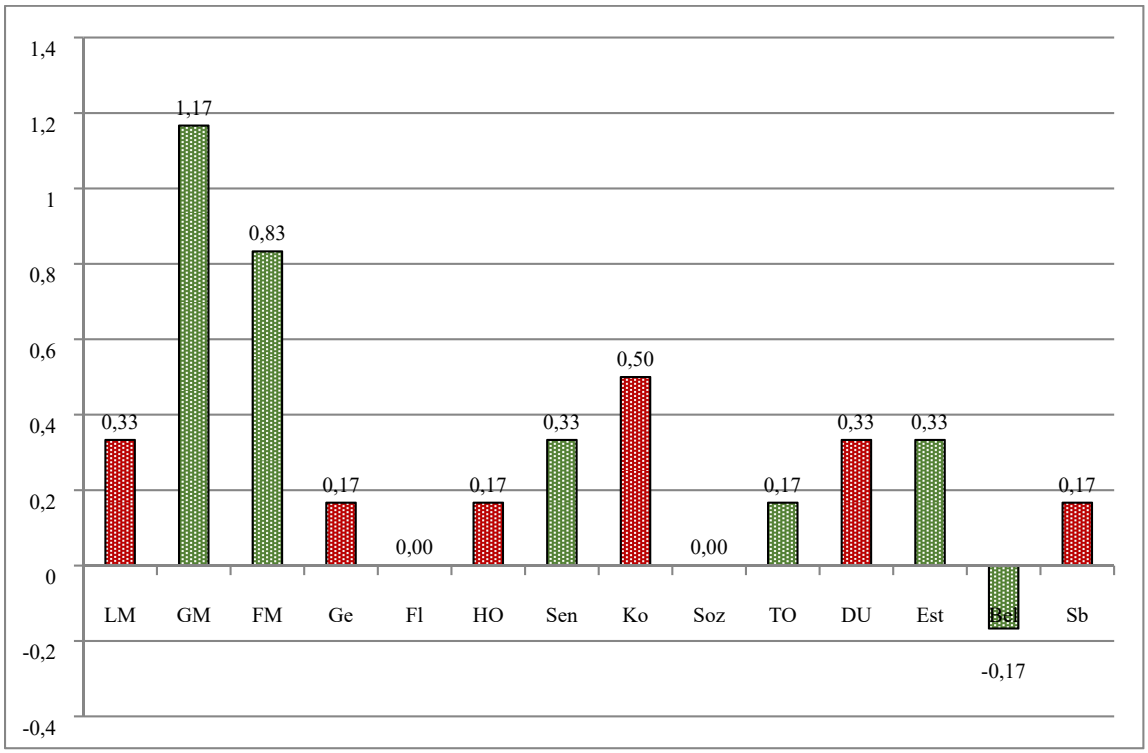


Abb. III 2.18: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens der Mitarbeiter von Herrn Bachmann

Hier zeigt sich, dass die Mitarbeiter zumindest in den beiden Dimensionen Führungs- und Gestaltungsmotivation eine Veränderung angeben, die höher ist als alle Kontroll-Dimensionen. Insgesamt kommen die Experimental-Dimensionen im Mittel deshalb auf einen Veränderungswert von 0,38, der im Gegensatz zu dem der Kontroll-Dimensionen, mit 0,24, höher liegt. Insgesamt wird also von einer Veränderung durch das Coaching ausgegangen, die mit Hypothese acht „Die Mitarbeiter beschreiben eine größere Veränderung von Herrn Bachmann in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen“ beschrieben wird.

Die Daten der Kollegen lassen sich besser interpretieren, da alle Teilnehmer die Fragebögen vor und nach dem Coaching ausgefüllt haben. Damit kann mit Abbildung III 2.19 nach Kontroll- und Experimental-Dimensionen dargestellt, die Hypothese neun betrachtet werden.

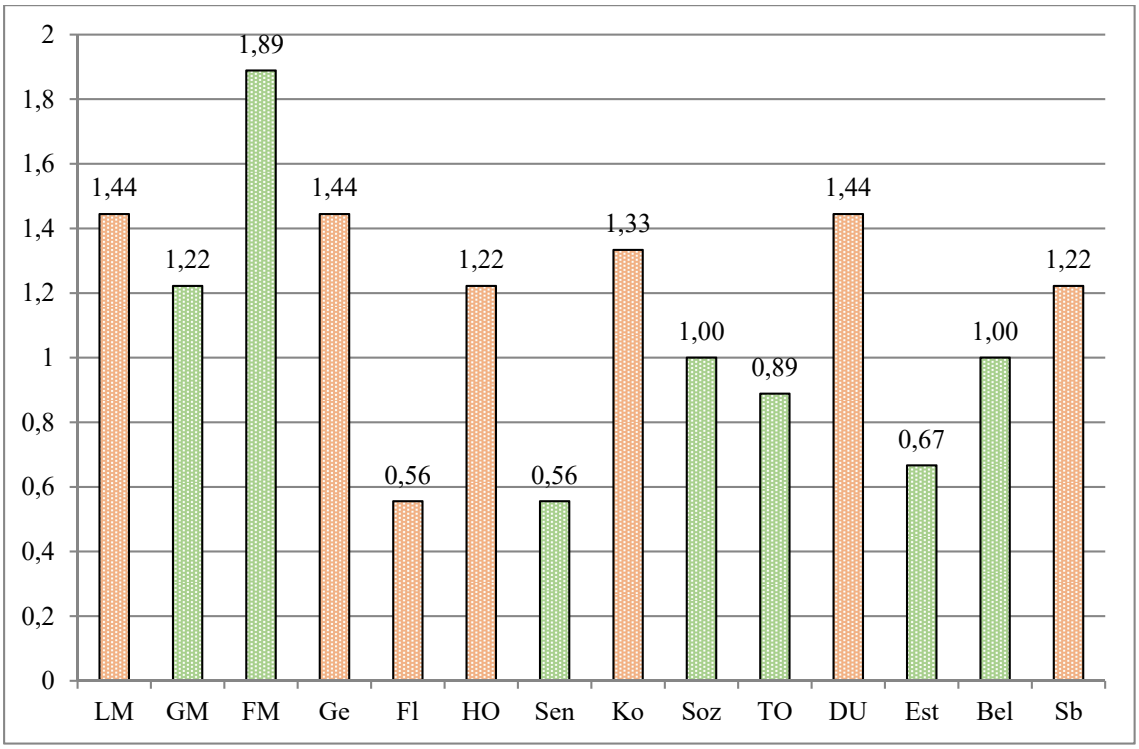


Abb. III 2.19: Vorher-Nachher-Vergleich der Ist-Werte von Herrn Bachmanns Kollegen

Die Kollegen schätzen Herrn Bachmann nach dem Coaching im Ist-Wert deutlich höher ein als vor dem Coaching. Das spricht insgesamt für eine Verhaltensänderung von Herrn Bachmann. Da jedoch die Experimental-Dimensionen – außer Führungsmotivation – niedriger sind als die Kontroll-Dimensionen ist diese Änderung nur schwer auf das Coaching zurückzuführen. Mit einem Wert von 1,2 liegen die Kontroll-Dimensionen im Mittel sogar höher als die Experimental-Dimensionen mit einem Wert von 1,0. Somit lässt sich Hypothese neun „In der Einschätzung der Kollegen erreicht Herr Bachmann in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen“ nicht bestätigen.

Direkt nach den Veränderungen gefragt, zeigt sich für die Kollegen ein ebenso positives Bild (siehe Abb. III 2.20). Auch lässt sich feststellen, dass die Kollegen eine Veränderung wahrnehmen.

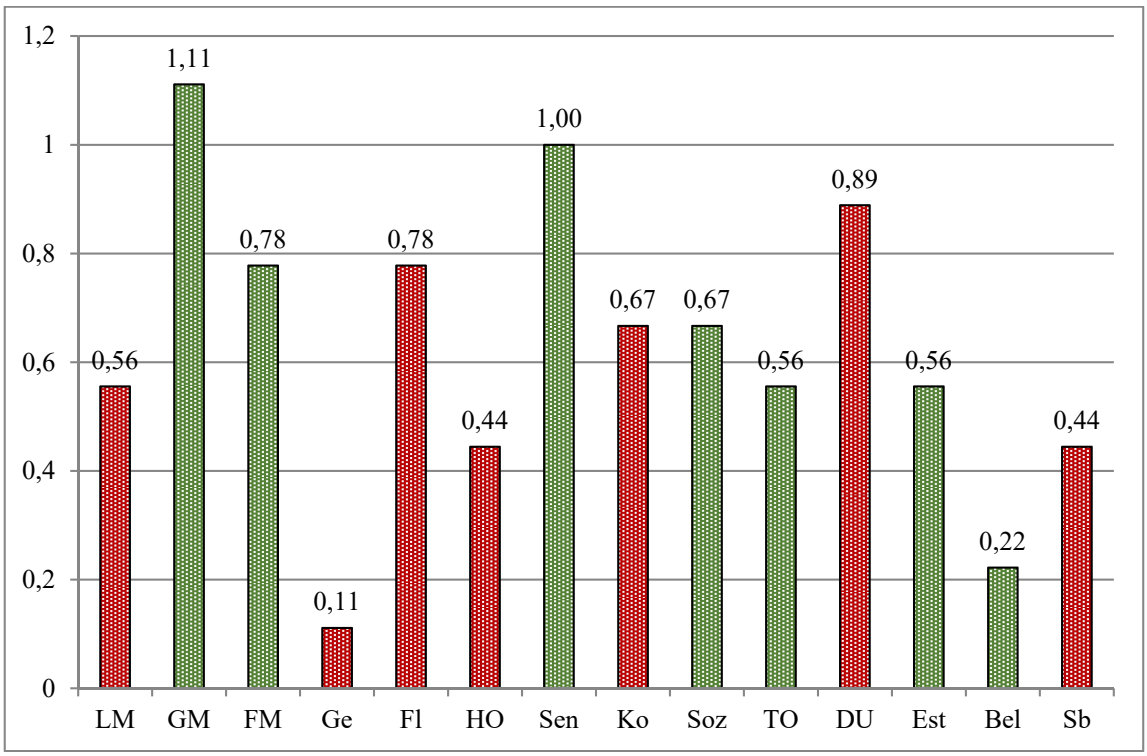


Abb. III 2.20: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens der Mitarbeiter von Herrn Bachmann

Die Experimental-Dimensionen Gestaltungsmotivation und Sensitivität sind dabei höher als alle Kontroll-Dimensionen. Die geringste Veränderung sehen die Kollegen in der Kontroll-Dimension Gewissenhaftigkeit. Im Bereich dazwischen lässt sich jedoch nicht auf eine explizite Wirkung des Coachings schließen. Mittelt man alle Experimental- und Kontroll-Dimensionen, ist der Wert der Experimental-Dimensionen (0,7) trotzdem höher als der der Kontroll-Dimensionen (0,56). Insgesamt kann Hypothese zehn „Die Kollegen beschreiben eine größere Veränderung von Herrn Bachmann in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen“ noch als Hinweis für die Wirksamkeit gelten.

b) Offene Fragen für Mitarbeiter und Kollegen von Herrn Bachmann im Anschluss an das BIP

Im Anschluss an das BIP wurden den Feedbackgebern offene Fragen gestellt, anhand derer sich eine mögliche Verhaltensänderung genauer erklären lässt. Zu Herrn Bachmann wurden folgende Fragen gestellt:

- Frage 1: Was hat sich am Führungsverhalten von Herrn Bachmann in den letzten 10 Monaten geändert? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele.
- Frage 2: Wo bestehen noch Möglichkeiten der Optimierung im Führungsverhalten von Herrn Bachmann? Nennen Sie bitte konkrete Vorschläge.
- Frage 3: Hat sich der Einsatz von Humor im Führungsalltag von Herrn Bachmann verändert? Wenn ja, schildern Sie bitte konkrete Beispiele.

Die Antworten auf diese Fragen wurden umformuliert und zusammengefasst Herrn Bachmann beim Follow-up Termin rückgemeldet. Die Beantwortung der Frage drei befindet sich in Kapitel III 2.2, das sich näher mit der Rolle und Wirkweise von Humor im Coaching beschäftigt. Die anderen zwei Fragen dienen der Einschätzung der Verhaltensänderungen durch das Coaching und werden hier beschrieben. Zur Frage 1, der Veränderung im Führungsverhalten äußern sich Mitarbeiter und Kollegen positiv (vgl. Tab. III 2.16).

Tab. III 2.16: Antworten der Mitarbeiter und Kollegen von Herrn Bachmann auf offene Frage 1

Frage 1: Was hat sich am Führungsverhalten von Herrn Bachmann in den letzten 10 Monaten geändert? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele.	
Mitarbeiter	Besserer sozialer Umgang: hört mehr zu.
	Konkretere Aufgabenstellung → leichter zu erledigen
Kollegen	Besserer sozialer Umgang: hört mehr zu
	Mehr Gelassenheit in kritischen / angespannten Situationen
	Verstärkter Einsatz für Innovation im Unternehmen (Entwicklungsabteilung).

Auch zu Fragen 2, nach weiteren Verbesserungsoptionen werden die Aussagen zusammengefasst zurückgemeldet. Tabelle III 2.17 bietet einen Überblick über die Antworten.

Tab. III 2.17: Antworten der Mitarbeiter und Kollegen von Herrn Bachmann auf offene Frage 2

Frage 2: Wo bestehen noch Möglichkeiten der Optimierung im Führungsverhalten von Herrn Bachmann? Nennen Sie bitte konkrete Vorschläge.	
Mitarbeiter	Informationsweitergabe und Austausch: keine kurzfristigen Bekanntgaben.
Kollegen	Informationsweitergabe und Austausch: zeitnahe Abstimmung.
	Keine Veränderungsnotwendigkeit.

Mitarbeiter und Kollegen geben relativ wenig offenes Feedback. Trotzdem gibt es einige positive Anmerkungen im Sinne der Coaching-Ziele. Das bedeutet, die Kollegen und Mitarbeiter nehmen Verhaltensänderungen in Bereichen wahr, die im Coaching bearbeitet wurden. Das sind, zum einen der bessere soziale Umgang zum anderen aber auch Gelassenheit und das Antreiben des Innovationsgedankens. Bei der einzigen Verbesserungsmöglichkeit von Herrn Bachmann sind sich Mitarbeiter und Kollegen einig. Der Informationsfluss soll noch weiter verbessert werden.

c) Interview mit dem Vorgesetzten

Die aktuelle Situation im Unternehmen entspricht den andern beiden Fall. Herr Bachmann hat inzwischen einige Mitarbeiter dazubekommen.

Herr Vorgesetzter bewertet das Coaching von Herr Bachmann als erfolgreich. Er lässt Herrn Bachmann starten und das Coaching bewerten. Dieser lobt das Coaching und beschreibt, dass sein wichtigstes Thema Innovation war. Dann kamen das Thema Führung, multiperspektivisches Feedback sowie Stress, Burnout-Prävention. Das Thema Innovation hat ihm sehr viel gebracht. Weiterhin habe er im Coaching die Möglichkeit erhalten, mit Abstand auf die eigene Führung schauen zu können und Gesprächstechniken zu trainieren. Dabei unterschiedliche Perspektiven und Herangehensweisen mit einzubeziehen, habe ihm viel gebracht. Er kann sich inzwischen zurücknehmen und Fragen so stellen, dass seine Mitarbeiter selbst auf die Ideen kommen. Burnout nimmt er jetzt ernst und spricht ausführlicher mit seinen Leuten, um ihren Stresslevel zu identifizieren. Humor-Techniken hat er im Coaching auch kennengelernt, das war für ihn aber keine große Herausforderung. Gebracht hat das Coaching Herrn Bachmann Abstand zur Arbeit zu gewinnen und mit Distanz sich und sein Verhalten betrachten zu können. Dabei habe sich sein Selbstverständnis für die Führungsposition vom Ingenieur, der sich um Technik kümmert, zur Führungskraft, die sich um die Leute kümmert, entwickelt. Er habe weiterhin das Bedürfnis, ab und zu mal wieder etwas Technisches zu arbeiten, da ihm Forschung Spaß macht. Aber er gehe auch sehr gerne mit Menschen um. Die Entwicklung des Selbstverständnisses sich als Führungskraft zu sehen, dauert ein bisschen. Er habe aber regelmäßig neue Aufgaben als Herausforderung angenommen und sieht das nur als logische Konsequenz auf seinem beruflichen Weg.

Sein Vorgesetzter meldet Herrn Bachmann zurück, dass er vor kurzem eine zeitlang den Formalismus überbetont habe und seine Freiheiten, Konzepte zu entwickeln, nicht mehr wirklich genutzt hat. Herr Bachmann entgegnet, dass er da eine Aufgabe für die Strukturierung eines neuen Prozesses übernommen habe, die diesen Formalismus erforderte und er diese Aufgabe korrekt erfüllen wollte. Der Vorgesetzte meint, dass er mit der Bürokratie übertrieben hat. Herr Bachmann sieht diese neue Prozessstrukturierung selbst jedoch eher als Richtlinie, an die man sich nicht sklavisch halten muss und beruhigt damit seinen Vorgesetzten.

Herr Vorgesetzter erkennt inzwischen wieder Leidenschaft und Emotion bei Herrn Bachmann, da dieser jetzt mehr in der Konzeptentwicklung integriert ist. Diese Aufgabe empfindet Herr Bachmann auch als interessanter. Herr Vorgesetzter schlägt ihm vor, die neue Prozess-Aufgabe abzugeben, damit er sich wieder mehr um Aufgaben kümmern kann, die ihm Spaß machen. Hier sieht er auch die Möglichkeit Kompetenzen von Mitarbeitern zu entwickeln, indem er einem Mitarbeiter diese Aufgabe eigenverantwortlich überlässt. Herr Bachmann lobt das Coaching an dieser Stelle erneut und empfiehlt es für neue Führungskräfte.

Zum Thema Innovation meldet Herr Vorgesetzter zurück, dass Herr Bachmann zwischendrin ein kleines „Formtief“ hatte, bedingt durch die neue Prozessrolle, inzwischen sei er aber wieder ein begeisterter Innovator. Herr Bachmann würde dieses Ergebnis aber nicht vollständig auf das Coaching zurückführen. Allerdings habe er dadurch reflektiert und habe

sich jetzt wieder mehr Innovationsprojekte vorgenommen und nutze dort auch die Hilfsmittel, die er kennengelernt hat. Er kenne jetzt auch Möglichkeiten, wie man sich täglich daran erinnert, den Überblick zu wahren und sich Zeit für Innovation zu nehmen. Daher gibt er seinen Mitarbeitern inzwischen auch Freiräume sowie Budget Neues auszuprobieren und auf Messen zu fahren, was er früher nicht so ohne weiteres gewährte.

Herr Bachmann wünscht sich von Herrn Vorgesetzten, dass der Spaß an der Arbeit nicht verloren geht. Weiterhin möchte er, dass dieser mehr Prioritäten setzt, damit die Arbeitsbelastung ein bisschen weniger wird. Damit möchte er seine Mitarbeiter vor Burnout schützen.

Herr Vorgesetzter appelliert an Herrn Bachmann auch mal andere Mitarbeiter in seine Förderung mit einzubeziehen, dies prospektiv zu machen sowie bei neuen Leuten mehr Eigenverantwortung zu entwickeln. Die Verantwortung der Personalentwicklung für die Mitarbeiter liegt bei den Führungskräften.

Offene Punkte für Herrn Bachmann sind noch Gespräche zu führen, die unangenehm sind. Er hat im Coaching gelernt, dass man es einfach tun muss, dann lerne man das mit der Zeit. Dies würde er generell in seinem Unternehmen als problematischen Punkt sehen.

Herr Bachmann betont zum Schluss erneut, dass er den räumlichen Abstand zum Unternehmen genossen hat und betont, dass man außerhalb vom Unternehmen viel besser abschalten kann und mehr kognitive Kapazitäten für das Coaching frei hat.

Insgesamt kann von einer leichten Verhaltensänderung ausgegangen werden. Dass diese durch das Coaching erzielt wurde, beschreibt lediglich Herr Bachmann selbst. Hypothese sieben lässt sich auf Grund der Datenlage nicht beantworten. Hypothese neun kann nicht als bestätigt gelten. Direkt nach der Veränderung gefragt, kann diese jedoch auf das Coaching zurückgeführt werden. Mit der Bestätigung von Hypothese acht und zehn gilt das für Mitarbeiter und Kollegen. Die Kollegen bescheinigen ihm auch in den offenen Fragen eine Veränderung zum Positiven. Sein Vorgesetzter war vor dem Coaching schon sehr zufrieden mit Herrn Bachmann, geringfügige Kritikpunkte, die er vor dem Coaching hatte, fallen ihm inzwischen nicht mehr auf. Durch neue Aufgaben und neue Mitarbeiter könnten einige der Verhaltensänderungen eher durch die neue Situation als durch das Coaching bedingt sein.

2.1.3.4 Zusammenfassung der Wirksamkeit von Herrn Bachmanns Coaching

Insgesamt existieren deutliche Hinweise, dass das Coaching von Herrn Bachmann wirksam war. Fast alle einzelfallbezogenen Wirksamkeitshypothesen konnten belegt werden. Eine

Ausnahme bilden die Einschätzungen der Mitarbeiter und Kollegen im BIP. Hypothese sieben konnte aufgrund fehlender Daten nicht interpretiert werden und Hypothese neun ließ sich nicht bestätigen. Einen Überblick zu den einzelnen Hypothesen bietet Tabelle III 2.18.

Tab. III 2.18: Überblick über den Beleg der einzelfallbezogenen Wirksamkeitshypothesen von Herrn Bachmann

Hypothese	**Beleg**
Reaktion	
1) Herr Bachmann gibt im Fragebogen zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens einen Wert von zwei an.	✓
2) Herr Bachmann bewertet alle Kategorien des Fragebogens zur Coaching-Evaluation im Mittel höchstens mit einer Zwei.	✓
3) Die subjektiv bewertete Zielannäherung (Ist-Soll-Differenz vor > Ist-Soll-Differenz nach dem Coaching) durch Herrn Bachmann ist bei den als wichtig bewerteten Zielen höher als bei den für das Coaching weniger wichtigen Zielen.	✓
4) Die subjektiv durch Herrn Bachmann bewertete Veränderung durch das Coaching ist bei den wichtigen Zielen höher als bei den weniger wichtigen Zielen.	✓
Lernen	
5) Herr Bachmann erreicht in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	✓
6) Herr Bachmann schätzt in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs eine größere Veränderung ein als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	✓
Verhalten	
7) In der Einschätzung der Mitarbeiter erreicht Herr Bachmann in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	–
8) Die Mitarbeiter beschreiben eine größere Veränderung von Herrn Bachmann in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	✓
9) In der Einschätzung der Kollegen erreicht Herr Bachmann in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs einen höheren Veränderungswert (Einschätzung nach dem Coaching > Einschätzung vor dem Coaching) als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	×
10) Die Kollegen beschreiben eine größere Veränderung von Herrn Bachmann in den zielbezogenen Dimensionen des BIPs als in den nicht zielbezogenen Dimensionen.	✓

In den Ergebnissen, die mittels qualitativer Methoden ausgewertet wurden, zeigt sich ein durchwegs positives Bild. Herr Bachmann ist sehr zufrieden mit dem Coaching und schildert sehr viele Wirkfaktoren und Erkenntnisse, die er im Coaching erhalten hatte. Besonders wichtig war ihm sein Ziel „Innovationsvoraussetzungen kennen und umsetzen zu lernen“.

Was im Coaching möglich gewesen wäre, sei realisiert worden. Dennoch bleibt er nicht unkritisch und schildert einige Hemmfaktoren, die aber meist auf Methodenebene zu finden sind. Wichtig im Coaching war ihm Feedback vom Coach zu erhalten und so eine offene und ehrliche Rückmeldung zu seinem Verhalten zu bekommen. Er selbst beschreibt einige Verhaltensweisen, die er durch das Coaching neu in sein Repertoire aufgenommen habe. Dies bestätigen Kollegen und Mitarbeiter im offenen Feedback. Insbesondere die Kollegen beobachten einige Verhaltensänderungen. Diese jedoch auf das Coaching zurückzuführen kann nur Herr Bachmann selbst. Aber auch sein Vorgesetzter bewertet das Coaching als erfolgreich. Er hätte einige kleine Veränderungen im Verhalten von Herrn Bachmann bemerkt.

2.2 Die Rolle von Humor im Innovationscoaching

Nachdem die allgemeine Wirkung und Wirksamkeit für jeden Einzelfall kurz dargelegt wurde, soll hier nun die Forschungsfrage 1e) beantwortet werden. Zentral für das Innovationscoaching mit Humor sind die Fragen: „Wie hat Humor zur Zielerreichung beigetragen?“ sowie „Hat sich der Humor der Teilnehmer verändert?“. Für die erste Frage ist neben der Wirkung der Humor-Methoden, die in Kapitel III 1.2 und III 1.3 dargestellt sind, auch die allgemeine Einschätzung der Teilnehmer relevant, wie und ob ihnen Humor bei der Zielerreichung geholfen hat. Bei der zweiten Frage steht im Mittelpunkt, ob die Teilnehmer ihren Humor verändert haben und wie sich diese Veränderung darstellt.

Für den eiligen Leser eignet sich innerhalb dieses Kapitels, jeweils der Abschnitt d). Hierin wird pro Teilnehmer ein Fazit des Humor-Beitrags sowie der Veränderung des Sinns für Humor beschrieben.

2.2.1 Der Beitrag von Humor zur Zielerreichung laut Teilnehmer

Um einschätzen zu können, wie Humor generell zur Zielerreichung der Teilnehmer beigetragen hat, steht ihr Urteil und ihre Einschätzung im Mittelpunkt. Dazu wird a) in den Transkripten der offenen Fragen aus Abschluss- und Follow-Up-Sitzung nach dem Wirkfaktor Humor gesucht. Hierbei wird auf spontane Äußerungen des Teilnehmers zur Wirkung des Humors im Coaching fokussiert. Der Beitrag des Humors zur Zielerreichung stand b) explizit bei deren Einschätzung zur Debatte. Dies stellt den zweiten Schritt dar, Humor als Mittel

näher zu kommen. Zum Schluss soll c) beschrieben werden, wie die Ergebnisse zu Humor im Fragebogen zur Evaluation des Innovationscoachings mit Humor ausfielen.
Im Mittelpunkt des Kapitels stehen qualitative Methoden, dennoch soll die Wirksamkeit von Humor im Coaching überprüft werden. Zur Einschätzung der Wirksamkeit von Humor dienen folgende einzelfallbezogene Hypothesen:

- Der Teilnehmer schätzt den Humorbeitrag bei den Zielen höher ein, bei denen Humor als Methode intendiert war, als bei den Zielen, die ohne Humor bearbeitet werden sollten. (vgl. Abschnitt b)
- Der Teilnehmer bewertet im Fragebogen zur Coaching-Evaluation die Kategorie Humorbeitrag im Coaching höchstens mit 1,5. (vgl. Abschnitt c)

2.2.1.1 Herrn Steigers Einschätzung des Humorbeitrags

a) Offene Fragen in Abschluss- und Follow-Up-Sitzung

Herr Steiger hatte sich auch vor dem Coaching schon als humorvoller Mensch gesehen. Sein Einsatz und seine positive Wirkung waren seiner Aussage nach eine Randerscheinung des Studiums. In seiner neuen Führungsrolle war er jedoch zunächst unsicher, wie er Humor einsetzen kann und darf. Nach dem positiven multiperspektivischen Feedback, in dem der Wunsch von Mitarbeitern und Kollegen aufkam, er solle doch wieder gehäufter Humor zeigen, gewann er wieder an Sicherheit in seinem Einsatz.

In der Abschlusssitzung beschreibt er, dass er den begleitenden Einsatz von Humor im Coaching sehr gut fand. So war Humor immer wieder Thema und konnte in jeder einzelnen Sitzung bei Bedarf als Methode eingesetzt werden, ohne künstlich zu wirken.

Auch in der Follow-Up-Sitzung spricht Herr Steiger den Beitrag von Humor von sich aus an. Er denkt, dass ihm der Transfer in den Alltag geglückt ist und er inzwischen ganz gut einschätzen kann, in welchen Situationen welcher Humor anwendbar ist und in welchen nicht. Generell erleichtert ihm das das Leben in seinem Unternehmen, da in dem Unternehmensbereich, in dem er arbeitet, viel Humor verwendet wird und er ihn daher gern in belastenden Situationen einsetzt.

b) Einschätzung des Humorbeitrags zur Zielerreichung

In Tabelle III 2.19 finden sich neben dem Anteil, den Herr Steiger Humor zuschreibt, die Wichtigkeit des Ziels, ob eine Bearbeitung mit Humor intendiert war und wie die Veränderung durch Humor begründet ist. Damit kann die Hypothese „Herr Steiger schätzt den Humorbeitrag bei den Zielen höher ein, bei denen Humor als Methode intendiert war, als bei den Zielen, die ohne Humor bearbeitet werden sollten“ bewertet werden.

Tab. III 2.19: Veränderungsbeitrag von Humor für die Ziele von Herrn Steiger

Ziel	Wichtigkeit (Humorintention)	Veränderungsbeitrag des Humors
Handwerkszeug für Führung lernen: Die Bedürfnisse anderer besser erkennen und berücksichtigen lernen (Sensitivität) • Die eigene Wirkung auf andere besser einschätzen können • Die Stimmungen anderer besser erkennen	8-9 (ja)	*+1,9* Die Reflexion des Humors und das Training haben ihm hier sehr geholfen, sich selbst besser kennenzulernen und andere Verhaltensweisen auszuprobieren.
Handwerkszeug für Führung lernen: Durchsetzen und Nein-Sagen lernen, weg vom Harmoniebedürfnis		
Handwerkszeug für Führung lernen: Autorität ausstrahlen		
Handwerkszeug für Führung lernen: Umsetzung des definierten Führungsstils		
Was ist mein Führungsstil: **Den eigenen Führungsstil definieren**	*8* (ja)	*+ 2* Er ist jetzt durch das Coaching sicherer in seiner Rolle und weiß jetzt, wie er im Alltag Humor einsetzen kann.
Was ist mein Führungsstil: **Verschiedene Führungsstile kennenlernen**	*7* (ja)	
Was ist mein Führungsstil: **Führungsleitlinien kennenlernen**	*5*	
Feedback von Mitarbeitern bekommen: Wie sehen sie mich in meiner neuen Führungsrolle	*7-8* (nein)	*0* Herr Steiger sieht hier keinen Beitrag des Humors.
Teamsitzungen zielgerichtet leiten / lenken	*8* (ja)	*+1,5* Hier profitierte er insbesondere aus den Erkenntnissen des Humor-Trainings.
Innovativer / kreativer werden • Kreative Teamsitzungen zielgerichtet leiten • Neue Herangehensweisen an Probleme • Anforderungen effektiv umsetzen • Neue Features erfinden	*7-8* (ja)	*+2* Er fand es interessant, wie man mit „merkwürdigen" Übungen eine produktive Arbeitsatmosphäre schaffen kann.
Work-Balancing: Nicht zu viel von oben und außen delegieren lassen	*7* (nein)	*+1*, Hier kann Herr Steiger aber nicht genau sagen warum.
Work-Balancing: Delegieren von Aufgaben an Mitarbeiter		
Wie komme ich von meiner hohen Arbeitszeit herunter?: Wochenenden freihalten	*5* (nein)	*+1* Humor hilft ihm die hohe Arbeitszeit durchzustehen.
Wie komme ich von meiner hohen Arbeitszeit herunter?: 45 + x (wobei x gegen 0 geht) Arbeitsstunden die Woche		

Generell schreibt Herr Steiger Humor einen recht hohen Veränderungsbeitrag zu seinen Zielen zu. Bei den Zielen, bei denen eine Bearbeitung mit Humor intendiert war, schreibt er Humor auch einen höheren Anteil an der Erreichung seiner Ziele zu als bei den Zielen, bei

denen kein Humor-Einsatz intendiert war. Dies bestätigt also die erste Hypothese für Herrn Steiger.

Dadurch, dass Humor in allen Sitzungen präsent war, fällt es ihm anfangs schwer zu differenzieren. Er kommt dann aber doch relativ schnell dazu, bestimmten Zielen einen höheren Humorbeitrag zuzuschreiben als anderen. Die Begründungen sind Tabelle III 2.16 zu entnehmen.

c) Einschätzung des Humorbeitrags im Fragebogen zur Evaluation

Im Fragenblock zu Humor aus dem Evaluationsfragebogen vergibt Herr Steiger für alle Items „trifft völlig zu". Lediglich das Item zum Zusammenhang von Humor und persönlicher Innovationsfähigkeit erhält von ihm ein „trifft eher zu". Da es sich um positiv formulierte Items handelt, ist Herr Steiger mit dem Humoreinsatz im Coaching zufrieden und hält ihn für sinnvoll. Lediglich in einem Item sieht er ganz leichte Einschränkungen, da er dort eine 1,5 vergibt. Insgesamt kommt er so bei diesem Block auf einen Mittelwert von 1,1 und somit bestätigt sich die Hypothese „Herr Steiger bewertet im Fragebogen zur Coaching-Evaluation die Kategorie Humorbeitrag im Coaching höchstens mit 1,5".

d) Fazit zum Humoreinsatz

Generell profitiert Herr Steiger vom Humoreinsatz. Dies bestätigen die belegten Hypothesen. Ebenso fällt seine Bewertung der Sinnhaftigkeit des Einsatzes positiv aus. Am meisten hat er seiner Aussage nach vom Humor-Training profitiert. Dies ist insofern schlüssig, als dass er den begleitenden Charakter des Humors im Coaching lobt. Insgesamt passt eine humorvolle und positive Herangehensweise an Herausforderungen gut zu seiner Person.

2.2.1.2 Herrn Welters Einschätzung des Humorbeitrags

a) Offene Fragen in Abschluss- und Follow-Up-Sitzung

Herr Welter bereut im Nachhinein teilweise, das Humor-Training nicht konsequent bearbeitet zu haben. Er denkt aber trotzdem, dass er vom Humor im Coaching profitiert hat. Außer den Aspekten zu den einzelnen Methoden äußert er in der Abschlusssitzung, dass ihm die lockere und vertrauensvolle Stimmung sehr geholfen habe, offen über alles zu reflektieren. Diese sei nicht zuletzt dem Humor des Coachs zu verdanken gewesen. Weiterempfehlen würde er das Coaching nicht nur an Personen, die in Innovationsberufen arbeiten, sondern auch an besonders stressreiche Berufe, wie z.B. Lehrer.

In der Follow-Up-Sitzung beschreibt er, dass er eigentlich bereits über Humor verfügte, sich vor dem Coaching aber nie Gedanken über einen intendierten Einsatz gemacht

habe. Durch das Coaching an sich und den Humor-Kalender, den er am Ende des Coachings geschenkt bekommen hat, wäre ihm dieser Denkansatz nun präsenter.

b) Einschätzung des Humorbeitrags zur Zielerreichung

Tabelle III 2.20 zeigt, wie Herr Welter den Beitrag von Humor zu den einzelnen Zielen bewertet, ob eine Bearbeitung mit Humor intendiert war und wie wichtig diese Ziele im Coaching für ihn waren. Damit soll zum einen die einzelfallbezogenen Wirksamkeitshypothese „Herr Welter schätzt den Humorbeitrag bei den Zielen höher ein, bei denen Humor als Methode intendiert war, als bei den Zielen, die ohne Humor bearbeitet werden sollten“ beantwortet werden Zum anderen kann mit den offenen Angaben die Frage näher betrachtet werden, wie Humor im Coaching wirken kann.

Tab. III 2. 20: Veränderungsbeitrag von Humor für die Ziele von Herrn Welter

Ziel	Wichtigkeit (Humorintention)	Veränderungsbeitrag des Humors
Zeitmanagement Struktur ins eigene Arbeiten bringen (Unliebsames sofort erledigen)	*9* (nein)	*0,5* Bezüglich des Humors merkt Herr Welter an, dass er ihn jetzt regelmäßig benutzen würde, er sieht aber keinen spezifischen Effekt auf das Zeitmanagement.
Zeitmanagement: Arbeitszeit verkürzen	*9* (nein)	*0,75* Der Teilnehmer sagt, er habe besser gelernt, „Nein“ zu sagen und den Humor einzusetzen, um eigentlich nicht allzu wichtige oder tragfähige Aufgaben auch mal fallen lassen zu können.
Burn-out-Prävention für sich selbst und für Mitarbeiter	*9* (ja)	*Mitarbeiter: 0,5* *Selbst: 0,5* Den Humoreinfluss bei den MA sieht Herr Welter dadurch gegeben, dass er als Vorgesetzter jetzt besser Humor einsetzen und so eine bessere Arbeitsatmosphäre herstellen könne.
Außensicht auf sich selbst bekommen → Änderungsbedarf ableiten	*8* (nein)	*1* Der Humor hat ihm hier insofern geholfen, als dass er etwas besser reflektieren kann, wie er selber ist.
Kreativitätstechniken	*8* (ja)	*0,5* Den Humoreinfluss sieht er hier anteilig stärker als beim Zeitmanagement – Humor heißt für ihn auch, dass „man sich die Zeit nimmt“.

Tab. III 2.20: Veränderungsbeitrag von Humor für die Ziele von Herrn Welter (Fortsetzung)

Ziel	Wichtigkeit (Humorintention)	Veränderungsbeitrag des Humors
Meetings zielorientiert und strukturiert leiten	*7* (ja)	*0,5* Indirekt fließt der Humor seiner Ansicht nach bei der Gesprächsführung immer wieder ein.
Entscheidungen konsequent vertreten • Wie kann ich meine eigene Meinung durchsetzen? • Vertreten von eigenen Ideen gegenüber Kritikern	*7* (nein)	*0,5*

Generell schätzt Herr Welter den Beitrag von Humor zur Erreichung seiner Ziele nicht sonderlich hoch ein. Eine Differenzierung zwischen Zielen, die mit Humor bearbeitet wurden und solchen, bei denen ein Humor-Einsatz nicht intendiert war, gelingt nicht. Herr Welter schätzt in beiden Fällen den Humorbeitrag bei 0,5 ein. Einzig das Ziel Außensicht erhalten, wird mit einem Beitrag des Humors von 1 eingeschätzt. Damit kann die Hypothese zum Humorbeitrag zur Erreichung der Coaching-Ziele nicht belegt werden.

Offen gefragt jedoch kann Herr Welter konkret benennen, wie ihm Humor bei der Erreichung des jeweiligen Ziels geholfen hat. Die Äußerungen finden sich in Tabelle III 2.20.

c) Einschätzung des Humorbeitrags im Fragebogen zur Evaluation

Im Fragebogen zur Coaching-Evaluation kreuzt Herr Welter im Mittel eine 1,8 an. Das bedeutet, er stimmt den meisten positiv formulierten Items zu Humor eher zu. Bei zwei Items gibt er eine vollständige Zustimmung an, nämlich bei der Frage zum Zusammenhang von Humor und Innovation sowie bei der Frage zu den kleinen Humor-Übungen am Anfang der Sitzungen. Damit kann die Hypothese „Herr Welter bewertet im Fragebogen zur Coaching-Evaluation die Kategorie Humorbeitrag im Coaching höchstens mit 1,5“ nicht belegt werden.

d) Fazit zum Humoreinsatz

Obwohl Herr Welter das Humor-Training kaum bearbeitet hat, scheint ihn das Coaching für den Einsatz von Humor in seinem beruflichen Alltag sensibilisiert zu haben. Dies äußert sich in den präzisen Antworten zum Humorbeitrag zur Zielerreichung. Insgesamt beurteilt er den Einsatz von Humor im Coaching in den offenen Fragen zwar positiv, allerdings etwas verhalten. Die beiden Wirksamkeitshypothesen lassen sich jedoch nicht bestätigen. Vergleicht

man die drei Einzelfälle hat Herr Welter nach Einschätzung des Coachs am wenigsten vom Humoreinsatz profitiert.

2.2.1.3 Herrn Bachmanns Einschätzung des Humorbeitrags

a) Offene Fragen in Abschluss- und Follow-Up-Sitzung

Humor war Herrn Bachmann schon immer wichtig und er setzt ihn auch gerne ein. Ein Ergebnis aus dem multiperspektivischen Feedback war, dass er vorsichtig sein muss, ob ein zu extrem eingesetzter Humor noch zu seiner Rolle passt. In der Abschlussevaluation beschreibt er genau das als Erkenntnis, die er durch das Coaching gewonnen habe. Er würde jetzt Humor nicht mehr so überzogen einsetzen. Eine weitere Erkenntnis zum Humor war für ihn, dass dieser für ihn wichtig ist, um seine Ungeduld zu zügeln. Als Wirkfaktor für das Coaching selbst beschreibt er, dass der Humor des Coachs wesentlich zur vertrauensvollen Atmosphäre beigetragen habe.

In der Follow-Up-Sitzung erläutert er, dass er in der aktuell sehr stressigen Situation viel Humor zur Bewältigung einsetze, sowohl für sich als auch seinen Mitarbeitern gegenüber. Er wisse jedoch nicht genau, ob das am Coaching liege. Die Tatsache, dass es ihm auffalle, sei auf das Coaching zurückzuführen.

b) Einschätzung des Humorbeitrags zur Zielerreichung

Tabelle III 2.21 zeigt, wie Herr Bachmann den Beitrag von Humor zu den einzelnen Zielen bewertet, ob ein Humor-Einsatz im Coaching intendiert war und wie wichtig diese Ziele für ihn waren. Damit soll folgende Wirksamkeitshypothese beantwortet werden: „Herr Bachmann schätzt den Humorbeitrag bei den Zielen höher ein, bei denen Humor als Methode intendiert war, als bei den Zielen, die ohne Humor bearbeitet werden sollten“. Ebenso dienen die offenen Fragen nach der Zielerreichung dazu, die Wirkung des Humors im Coaching für Herrn Bachmann besser abschätzen zu können.

Tab. III 2.21: Veränderungsbeitrag von Humor für die Ziele von Herrn Bachmann

Ziel	Wichtigkeit (Humorintention)	Veränderungsbeitrag des Humors
Innovationsvoraussetzungen	*10* (ja)	*0,5* Den Anteil des Humors schätzt Herr Bachmann insofern hilfreich ein, dass er sich Humor und seine Anwendung wieder vergegenwärtigt hat. Der Klient sagt allerdings, dass er auch vorher schon oft (implizit) Humor verwendet hat, wodurch das Coaching ihm in diesem Bereich nicht allzu viel Neues vermitteln konnte.

Tab. III 2.21: Veränderungsbeitrag von Humor für die Ziele von Herrn Bachmann (Fortsetzung)

Ziel	Wichtigkeit (Humorintention)	Veränderungsbeitrag des Humors
Selbsteinschätzung Außensicht und Feedback	*6 (Kollegen) / 8 (Coach)* (nein)	*0,5* Er tut sich hier schwer, den Einfluss einzuschätzen, merkt aber abschließend an, dass er durchaus etwas über seinen eigenen Humor gelernt hat, nämlich sich gelegentlich etwas zurückzunehmen.
Frühwarnzeichen von Stress und Burnout erkennen und gegenwirken	*8* (nein)	*0* Er trennt hier Stress und Burnout-Prävention der Mitarbeiter. Bei Burnout-Prävention sieht er keinen Zugewinn durch Humor.
Ungeduld: Wie bleibe ich gelassener und wirke souveräner?	*8* (ja)	0,5 Den Einfluss des Humors sieht Herr Bachmann darin, dass Humor hilft, sich von Problemen (besonders in Stresssituationen) zu entfernen.
Stress: Wie kann ich mit Stresssituationen umgehen?	*8* (ja)	*1* Er bewertet den Beitrag von Humor zur Zielerreichung mit 100%, und betont, dass er besonders dabei hilft, sich von Problemen und eingefahrenen Denkwegen zu befreien. Bereits eine humorvolle Vorstellung, wie sie die Humor-Strategien anbieten, würde hier Hilfe leisten.
Führung Wie fordernd muss ich sein? Wie kann ich meine MA individuell fördern?	*6* (ja)	*0* Hier waren für ihn keine Erkenntnisse oder Hilfestellungen ersichtlich.

Herr Bachmann differenziert den Humorbeitrag zur Zielerreichung deutlich zwischen den Zielen. Das Ziel „Stress“, das explizit mit Humor bearbeitet wurde, beschreibt er als nur durch Humor erfüllt. Bei dem Thema „Führung“ vergibt er eine Null, da er keinen Zugewinn im Humor für sich gesehen hat. Hier war vor der Sitzung eine Integration von Humor in die Methode geplant, sie ließ sich auf Grund des Themas jedoch nicht umsetzen, weswegen keine explizite Humor-Intervention stattfand. Ebenso bei ernsteren Themen wie der Burnout-Prävention seiner Mitarbeiter vergibt er eine Null. Damit kann die Hypothese der Zielerreichung mit Humor bestätigt werden.

c) Einschätzung des Humorbeitrags im Fragebogen zur Evaluation

Den Humorbezug des Coachings bewertet er im Fragebogen zur Coaching-Evaluation mit insgesamt 1,5. Damit steht er zwischen „trifft völlig zu“ und „trifft eher zu“ für die positiv formulierten Items. Vier Items bewertet er mit „trifft völlig zu“, das sind die Fragen nach der Reflexion im Humor-Training, der Kombination von Humor-Training und Coaching, der Angemessenheit des Humor-Einsatzes sowie des generellen Beitrags von Humor zum Coaching. Mit „trifft eher zu“ bewertet er die Items zur Weiterentwicklung und dem adäquaten Einsatz von Humor durch das Training, zum Zusammenhang von Humor und Führung und zum Beitrag des Humors des Coachs zum Coaching. Die restlichen zwei Items kreuzt er zwischen „trifft völlig zu“ und „trifft etwas zu“ an. Insgesamt bedeutet das eine Bestätigung der Hypothese „Herr Bachmann bewertet im Fragebogen zur Coaching-Evaluation die Kategorie Humorbeitrag im Coaching höchstens mit 1,5“

d) Fazit für den Humoreinsatz

Herr Bachmann war für Humor direkt zu begeistern und hat auch das Training konsequent und regelmäßig bearbeitet. Daher hat ihn der Humor-Einsatz im Coaching weitergebracht. Über die einzelnen Methoden hinweg differenziert er, welche Ziele sinnvollerweise mit Humor bearbeitet wurden und welche nicht. Damit lässt sich die erste Hypothese zur Wirksamkeit des Humors bestätigen. Ebenso kann er einige Erkenntnisse nennen, die er im Coaching hatte und die ihm im beruflichen Alltag weitergeholfen haben. Mit dem Evaluationsfragebogen konnte auch die zweite Hypothese bestätigt werden.

2.2.2 Veränderungen im Humor der Teilnehmer

Auch zur Bewertung der Veränderung des Humors der Teilnehmer wurde eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden gewählt. Zur quantitativen Erhebung fiel die Wahl auf die Sense of Humor Scale beschrieben in Kapitel II 4.2.7, die Auswertung findet rein deskriptiv im Vergleich zwischen den beiden Testzeitpunkten vor und nach dem Coaching statt. Um einen Lernerfolg der Teilnehmer zu prüfen, dient die Interpretation der Strichzeichnung im Vergleich von vor zu nach dem Coaching. Folgende Hypothesen sollen damit überprüft werden:

- Der Humorquotient des Teilnehmers in der SHS ist nach dem Coaching höher als vor dem Coaching.
- Die Anzahl produzierter Ideen von Teilnehmer X zur Interpretation der Strichzeichnung ist vor dem Coaching niedriger als danach.
- Der mittlere Originalitätswert der Interpretationen der Strichzeichnung des Teilnehmers ist nach dem Coaching höher als vorher.

Für die qualitative Erhebung und Auswertung standen die Fremdurteile zum einen in den offenen Fragen im BIP und zum anderen im Gespräch mit dem Vorgesetzten zur Verfügung. Diese werden hinsichtlich Verhaltensänderungen im Humor untersucht und beschrieben.

2.2.2.1 Veränderungen im Humor bei Herrn Steiger

a) Vorher-Nachher-Vergleich der Sense of Humor Scale

Im quantitativen Bereich, gemessen mittels SHS, lässt sich bei Herrn Steiger kaum eine Veränderung erkennen (siehe Abb. III 2.21). Da der Wert bereits vor dem Coaching auf einem sehr hohen Niveau lag, war eine Veränderung nur schwer möglich. Kleine negative Veränderungen ließen sich auch mit einer erhöhten Reflexionsfähigkeit, die durch das Coaching allgemein und das Training speziell für Humor erzielt wurden, erklären. Nichtsdestotrotz kann Herrn Steigers erste Hypothese zur Veränderung des Humors „Der Humorquotient von Herrn Steiger in der SHS ist nach dem Coaching höher als vor dem Coaching“ nicht bestätigt werden.

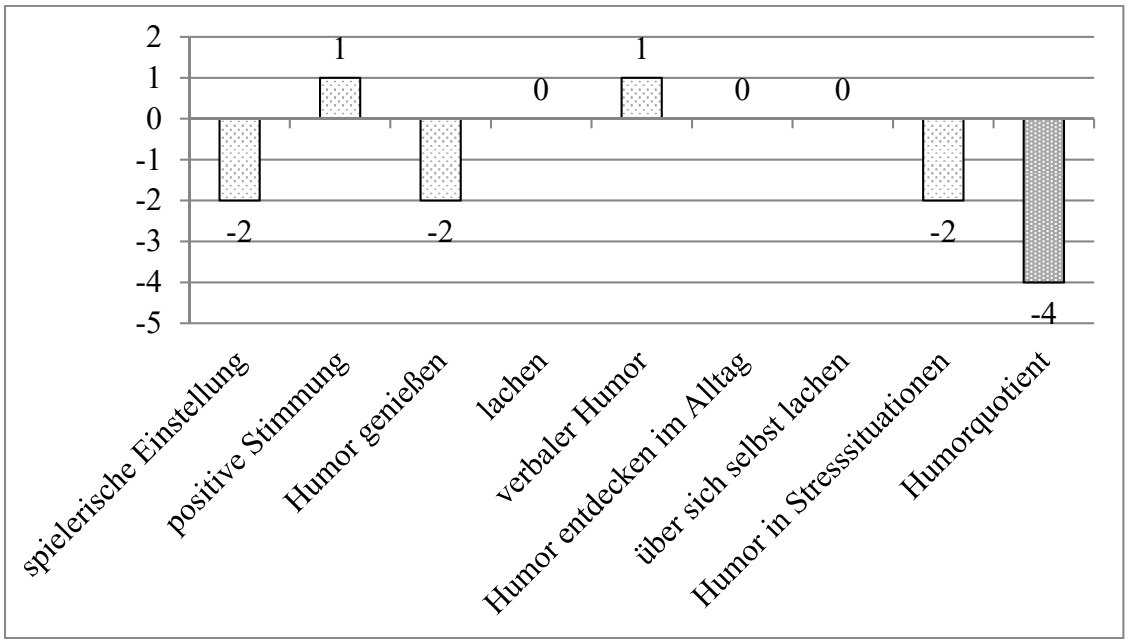


Abb. III 2.21: Absolute Veränderungen in der SHS von Herrn Steiger

b) Feedback des Vorgesetzten, der Kollegen und der Mitarbeiter

Herr Vorgesetzter beschreibt den Humor von Herrn Steiger im gemeinsamen Interview nach dem Coaching als sehr schwarz. Im Einsatz in der Führung hat Herr Vorgesetzter keinen Unterschied bemerkt. Er wäre ihm gegenüber zuvor schon humorvoll gewesen und in der

Abteilung sei Humor ein wichtiges soziales Schmiermittel. Ihm sei aber auch nichts Negatives aufgefallen. Herr Steiger selbst will seinen Humor auch unter Stress nicht verlieren und diesen als Grundstimmung in seiner Abteilung beibehalten.

Seine Mitarbeiter und Kollegen melden zur offenen Frage im BIP „Hat sich der Einsatz von Humor im Führungsalltag von Herrn Steiger verändert? Wenn ja, schildern Sie bitte konkrete Beispiele“ eine leichte Veränderung zurück (siehe Tab. III 2.22). Die Rückmeldungen wurden zusammengefasst und sprachlich verändert.

Tab. III 2. 22: Offene Rückmeldung zur Veränderung des Humors durch Herrn Steigers Mitarbeiter und Kollegen

Frage 3: Hat sich der Einsatz von Humor im Führungsalltag von Herrn Steiger verändert? Wenn ja, schildern Sie bitte konkrete Beispiele	
Mitarbeiter	Keine Veränderung, Einsatz ist nach wie vor gut und kommt nicht zu kurz. (3 Rückmeldungen)
	Der Humor, der anfänglich verloren ging, ist jetzt wieder da.
Kollegen	Aus wachsender Routine entstehen mehr Einsatzmöglichkeiten für Humor.
	Ist wesentlich lockerer geworden.
	Hat erkannt, dass er nicht rein rational an andere herankommt.
	Ist immer zu Späßen bereit.
	Keine Veränderung, Humor wurde schon immer gut eingesetzt.

Vier Personen in Herrn Steigers Umfeld erkennen keine Veränderung in Herrn Steigers humorbezogenem Verhalten. Vier Personen beschreiben hingegen konkrete Veränderungen.

c) Interpretation der Strichzeichnung

Zu Beginn des Coachings kann Herr Steiger für die Strichzeichnung sieben Interpretationen finden. In Tabelle III 2.23 sind diese aufgelistet sowie ihre Zuordnung in das Kategoriensystem von Uhlmann (2002).

Tab. III 2.23: Interpretationen der Strichzeichnung durch Herrn Steiger vor dem Coaching

Interpretation	**Zuordnung Kategorie**
halbe Uhr	1
Sonnenuhr	1
Igel, abstrakt gemalt	2
Sonne	1
halbes Fahrrad	1
japanische Comicfigur	2
Schnurrbart mit nach unten gezogenen Mundwinkeln	2
Insgesamt	**7 / 1,4**

Nach dem Coaching fallen Herrn Steiger neun Bedeutungen für die Strichzeichnung ein. Seine Ideen und ihre Bewertung finden sich in Tabelle III 2.24.

Tab. III 2. 24: Interpretationen der Strichzeichnung durch Herrn Steiger nach dem Coaching

Interpretation	**Zuordnung Kategorie**
Straßenübergang	2
Igel	1
Augen	1
Halbrad	1
Halbrad auf dem Kopf (dreht das Blatt)	2
Ein Bart mit Ober- und Unterlippenbart	1
Halber Reifen	1
Eine modifizierte Sonnenuhr mit mehr Strichen als erforderlich	2
Ein Blatt Papier	3
Insgesamt	**9 / 1,6**

Im Vergleich zum Beginn des Coachings nennt Herr Steiger in der letzten Sitzung insgesamt mehr Deutungen. Damit erhöht sich seine Ideenflüssigkeit um zwei Nennungen. So lässt sich die Hypothese „Die Anzahl produzierter Ideen von Herrn Steiger zur Interpretation der Strichzeichnung ist vor dem Coaching niedriger als danach“ als bestätigt werten.

Auch der Mittelwert erhöht sich leicht, was nicht zuletzt seiner letzten Deutung zuzuschreiben ist. Hier wendet er Humor an und sagt ironisch, dass es sich doch einfach nur um ein Blatt Papier handle. Damit lässt sich auch Herrn Steigers dritte Hypothese „Der mittlere Originalitätswert der Interpretationen der Strichzeichnung von Herrn Steiger ist nach dem Coaching höher als vorher“ bestätigen.

d) Fazit für Veränderung im Humor von Herrn Steiger

Insgesamt lassen sich bei Herrn Steiger leichte Anzeichen dafür entdecken, dass er seinen Humor ausgebaut hat. In der SHS ergibt sich keine Veränderung, was eine Ablehnung der ersten Hypothese zur Folge hat. Im Fremdurteil und der Interpretation der Strichzeichnung, lassen sich jedoch leichte Veränderungen diagnostizieren. So können Hypothese zwei und drei bestätigt werden. Generell verfügte Herr Steiger schon vor dem Coaching über einen ausgeprägten Humor, was deutliche Veränderungen durch das Coaching schwerer möglich macht.

2.2.2.2 Veränderungen im Humor bei Herrn Welter

a) Vorher-Nachher-Vergleich der Sense of Humor Scale

Betrachtet man die quantitative Veränderung, gemessen mittels SHS, kann bei Herrn Welter von einer negativen Veränderung gesprochen werden (siehe Abb. III 2.22). Sein Humorquotient sinkt von 169, was relativ hoch ist, auf 158. Auch dieser Wert spricht noch für einen recht ausgeprägten Humor. Auffallend negativ verändert hat sich der Bereich Lachen, der jetzt nicht mehr über den von McGhee benannten Mindestwert liegt. Insgesamt muss die Hypothese eins zur Veränderung des Humors „Der Humorquotient von Herrn Welter in der SHS ist nach dem Coaching höher als vor dem Coaching“ abgelehnt werden.

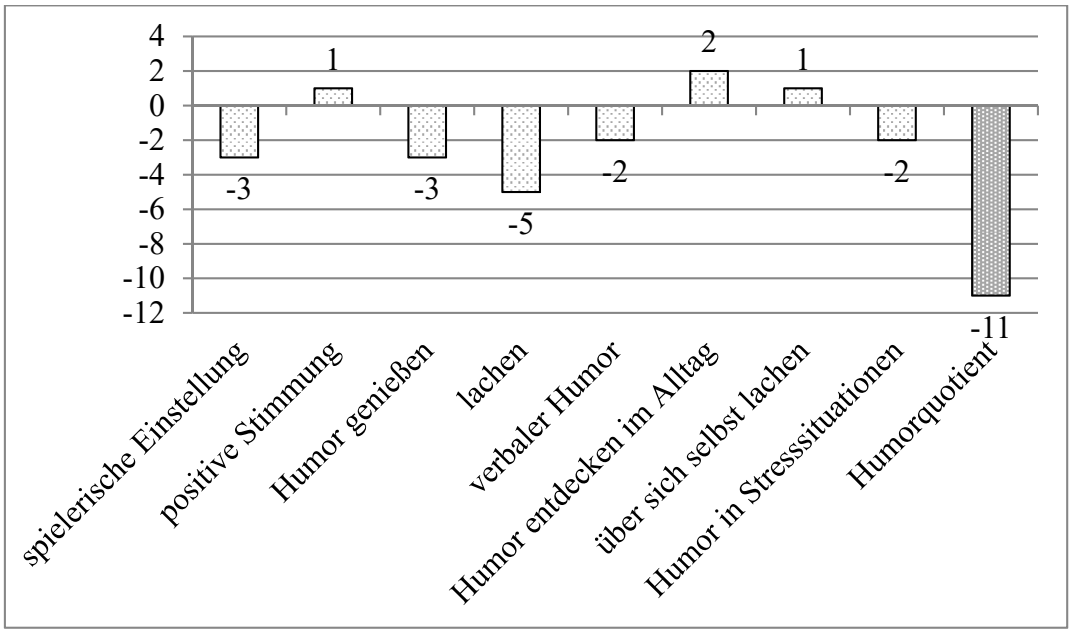


Abb. III 2.22: Absolute Veränderungen in der SHS von Herrn Welter

b) Feedback des Vorgesetzten, der Kollegen und der Mitarbeiter

Der Vorgesetzte bescheinigt Herrn Welter im gemeinsamen Interview einen gewissen sarkastischen Humor. Eine große Veränderung sei ihm in letzter Zeit aber nicht aufgefallen. Im Hinblick auf sein Führungsverhalten könne er das aber nicht so gut beurteilen wie Mitarbeiter und Kollegen. Herr Welter meint selbst, dass ihm Humor im Zeitmanagement helfe, die E-Aufgaben zurückzuweisen.

Seine Mitarbeiter und Kollegen melden zur offenen Frage im BIP „Hat sich der Einsatz von Humor im Führungsalltag von Herrn Welter verändert? Wenn ja, schildern Sie bitte konkrete Beispiele“ eine leichte Veränderung zurück (siehe Tab. III 2.25). Die Rückmeldungen wurden zusammengefasst und sprachlich verändert.

Tab. III 2. 25: Offene Rückmeldung zur Veränderung des Humors durch Herrn Welters Mitarbeiter und Kollegen

Frage 3: Hat sich der Einsatz von Humor im Führungsalltag von Herrn Welter verändert? Wenn ja, schildern Sie bitte konkrete Beispiele	
Mitarbeiter	Weiterhin freundlich und humorvoll
	Allgemein ist er „lockerer“ geworden
	Setzt auch hin und wieder „leisen und tiefgründigen“ Humor ein
Kollegen	Nein (2)
	Er ist tendenziell lockerer geworden und bringt ab und zu humorvolle Wortbeiträge

Drei Personen denken, der Humor von Herrn Welter habe sich nicht geändert. Einer davon beschreibt es positiv, dass er davor schon humorvoll gewesen sei. Drei Personen beschreiben, dass er humorvoller oder lockerer geworden ist.

c) Interpretation der Strichzeichnung

Zu Beginn des Coachings kann Herr Welter für die Strichzeichnung drei Interpretationen finden. In Tabelle III 2.26 sind diese aufgelistet sowie ihre Zuordnung in das Kategoriensystem von Uhlmann (2002).

Tab. III 2.26: Interpretationen der Strichzeichnung durch Herrn Welter vor dem Coaching

Interpretation	**Zuordnung Kategorie**
Halbe Uhr	1
Hörsaal	2
Gruppe mit zwei Referenten	2
Insgesamt	**3 / 1,7**

Nach dem Coaching fallen Herrn Welter fünf Bedeutungen für die Strichzeichnung ein. Seine Ideen und ihre Bewertung finden sich in Tabelle III 2.27.

Tab. III 2.27: Interpretationen der Strichzeichnung durch Herrn Welter nach dem Coaching

Interpretation	**Zuordnung Kategorie**
Uhr mit zu vielen Unterteilungen	2
Auditorium mit zwei Pulten	2
Sonne mit Strahlen	2
Parkplatz mit merkwürdig angeordneten Parklücken	3
Messgerät für Wasserdruck im Heizungskeller mit Soll- und Ist-Zeiger	3
Insgesamt	**5 / 2,4**

Herr Welter zeigt eine Verbesserung in der Interpretation der Strichzeichnungen. Dies äußert sich in der Anzahl der Ideen, die um zwei gestiegen ist. Somit kann Hypothese zwei „Die

Anzahl produzierter Ideen von Herrn Welter zur Interpretation der Strichzeichnung ist vor dem Coaching niedriger als danach“ als belegt gelten. Er nennt nicht nur mehr Interpretationen nach dem Coaching, sondern er beschreibt sie detaillierter. So können zwei Beschreibungen der Kategorie drei zugeordnet werden. Sein Mittelwert steigt im Gegensatz zu vor dem Coaching um 0,7. Damit kann auch Hypothese drei „Der mittlere Originalitätswert der Interpretationen der Strichzeichnung von Herrn Welter ist nach dem Coaching höher als vorher“ bestätigt werden.

d) Fazit für Veränderung im Humor von Herrn Welter

Insgesamt lässt sich im quantitativen Bereich bei Herrn Welter ein leichter Rückgang seines Humors verzeichnen und damit die Ablehnung von Hypothese eins. Die Feedbackgeber sind sich uneinig, ob Herr Welter seinen Humor erweitert hat oder nicht. In der Interpretation der Strichzeichnungen merkt man, dass Herr Welter zumindest an Originalität gewonnen zu haben scheint, wie sich im Beleg der Hypothesen zwei und drei zeigt. Sonderlich humorvoll sind seine Interpretationen jedoch nicht. Insgesamt scheint Herr Welter seinen Humor durch das Coaching nicht erweitert zu haben.

2.2.2.3 Veränderungen im Humor bei Herrn Bachmann

a) Vorher-Nachher-Vergleich der Sense of Humor Scale

In der quantitativen Veränderungsmessung mittels SHS erkennt man bei Herrn Bachmann eine leichte Verbesserung seines Humors (siehe Abb. III 2.23). Damit kann die erste einzelfallbezogene Wirksamkeitshypothese des Humors „Der Humorquotient von Herrn Bachmann in der SHS ist nach dem Coaching höher als vor dem Coaching“ bestätigt werden. Der schon vor dem Coaching hohe Humorquotient steigt noch mal um 16 Punkte. Weiterhin gibt er Verbesserungen in folgenden Bereichen an: spielerische Einstellung, Humor genießen, lachen sowie verbaler Humor.

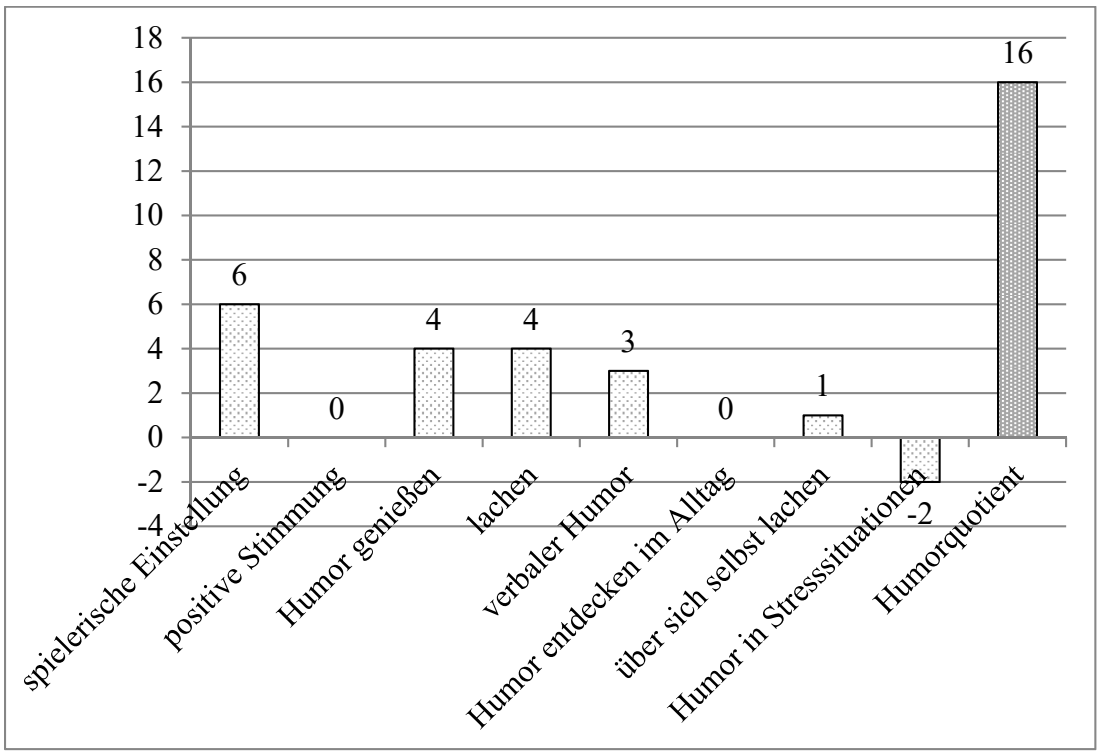


Abb. III 2.23: Absolute Veränderungen in der SHS von Herrn Bachmann

b) Feedback des Vorgesetzten, der Kollegen und der Mitarbeiter

Bei dem Gespräch mit dem Vorgesetzten steht zunächst die Frage im Mittelpunkt, wie dessen Aussage im multiperspektivischen Feedback „die Wirkung auf andere einschätzen in Bezug auf den Humoreinsatz“ gemeint war. Herr Vorgesetzter meinte eine Situation, bei der er drei Vorständen und Kunden gegenüber zwar eine lockere Stimmung durch Humor geschaffen, es aber in seiner Position und Rolle in dem Kontext etwas übertrieben habe. Das ist ihm vor einiger Zeit ein paar Mal aufgefallen, in letzter Zeit aber nicht mehr. Hier hat also nach Einschätzung des Vorgesetzten eine positive Entwicklung stattgefunden. Er gibt Herrn Bachmann trotzdem den Tipp, dass Humor gut ist, er aber nicht übertreiben sollte. Er beschreibt den Fall von einem anderen Bereichsleiter, der privat mit den Vorständen gut zurechtkommt, aber in Besprechungen nicht mehr ernst genommen wird. Er findet es aber gut, dass Herr Bachmann gerade unter dem aktuellen Druck immer wieder Humor einsetzt und er mit ihm auch gut Witze machen kann.

Kollegen und Mitarbeiter erhalten im multiperspektivischen Feedback mit der offenen Frage „Hat sich der Einsatz von Humor im Führungsalltag von Herrn Bachmann verändert? Wenn ja, schildern Sie bitte konkrete Beispiele.“ die Möglichkeit, die Veränderung von Herrn Bachmanns Humor zu beschreiben. In Tabelle III 2.28 finden sich die Antworten der Feedbackgeber sprachlich verändert und zusammengefasst.

Tab. III 2.28: Offene Rückmeldung zur Veränderung des Humors durch Herrn Bachmanns Mitarbeiter und Kollegen

Frage 3: Hat sich der Einsatz von Humor im Führungsalltag von Herrn Bachmann verändert? Wenn ja, schildern Sie bitte konkrete Beispiele.	
Mitarbeiter	Keine Veränderung: Humoreinsatz vorher schon genau richtig in Timing und Ausmaß
Kollegen	Keine Veränderung: Humoreinsatz war schon vorher gut durch bspw. Auflockerung der Situation
	Ist offener geworden und lässt andere zu Wort kommen
	Lacht mehr als zuvor
	Wirkt nicht mehr so streng und bestimmend wie zuvor
	Die Kommunikation mit ihm ist angenehmer geworden

Insgesamt schätzten zwei Personen Herrn Bachmann schon vor dem Coaching für seinen Humor. Eine weitere Person bemerkt eine positive Veränderung im Humor des Herrn Bachmanns.

c) Interpretation der Strichzeichnung

Herrn Bachmann fallen in der ersten Coaching-Sitzung vier Interpretationen der Strichzeichnung ein. In Tabelle III 2.29 ist ersichtlich, was Herr Bachmann für Einfälle hat und wie diese im Rahmen des Kategoriensystem von Uhlmann (2002) einzuordnen und zu bewerten sind.

Tab. III 2. 29: Interpretationen der Strichzeichnung durch Herrn Bachmann vor dem Coaching

Interpretation	**Zuordnung Kategorie**
Sonnenuhr mit Minuten und Stundenzeiger	2
Auditorium mit Zuhörern und zwei, die reden	2
Einfach eine beliebige Anzahl an Strichen	3
Zahnräder	1
Insgesamt	**4 / 2**

Damit kommt Herr Bachmann bereits vor dem Coaching auf einen relativ hohen Mittelwert. Nach dem Coaching fallen ihm sechs Bedeutungen für die Strichzeichnung ein. Seine Ideen und ihre Bewertung finden sich in Tabelle III 2.30.

Tab. III 2.30: Interpretationen der Strichzeichnung durch Herrn Bachmann nach dem Coaching

Interpretation	**Zuordnung Kategorie**
Zehn nach Zehn auf der Sanduhr	3
Mosaik	1
Ich stehe mit meinen zwei Füßen auf der Waage und die Zeiger drehen mal wieder durch	4
Ein architektonischer Bogen	2
Irokesen	1
Einfach nur Striche, die man auch anders anordnen kann	3
Insgesamt	**6 / 2,3**

Herr Bachmann liefert nach dem Coaching also zwei Interpretationen mehr als vor dem Coaching. Damit gilt Hypothese zwei „Die Anzahl produzierter Ideen von Herrn Bachmann zur Interpretation der Strichzeichnung ist vor dem Coaching niedriger als danach“ als belegt. Ebenso kann er sogar eine Interpretation liefern, die in Kategorie 4 einzuordnen ist. Dabei bedient er sich einer selbstironischen Interpretation. Auch im Mittel ist sein Wert leicht gestiegen, allerdings nennt er nach dem Coaching auch naheliegende Interpretationen, die ihm zu Beginn des Coachings nicht einfielen. Mit dem Anstieg des Mittelwerts um 0,3 Punkte kann Hypothese drei „Der mittlere Originalitätswert der Interpretationen der Strichzeichnung von Herrn Bachmann ist nach dem Coaching höher als vorher“ bestätigt werden.

d) Fazit für Veränderung im Humor von Herrn Steiger

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass Herr Bachmann seinen Humor erweitert hat, obwohl er bereits vor dem Coaching über einen recht hohen Wert verfügte. Dies belegen sowohl die Ergebnisse der SHS als auch seine Werte in „Strichzeichnungen interpretieren“. Hier konnten alle drei Hypothesen belegt werden. Im Verhalten scheint sich diese Veränderung jedoch nicht deutlich bemerkbar zu machen, da die meisten Feedbackgeber rückmelden, dass sie keine Veränderung bemerkt haben.

3. Beantwortung der Fragestellung zur innovationsbezogenen Wirkung von Humor

Um die Beantwortung der Fragestellung verständlich zu gestalten, orientiert sich dieses Kapitel in seiner Untergliederung am theorienbildenden Vorgehen nach Eisenhardt (1989). Dabei soll Methodik und Ergebnisdarstellung so verknüpft werden, dass der Prozess zur Modellentstehung gut nachvollziehbar ist. Dazu wird in jedem Schritt erst kurz erläutert, welche Anforderungen und Vorgehensweisen Eisenhardt vorschlägt, dann folgt eine Beschreibung, wie dies in der vorliegenden Arbeit umgesetzt wird und welche Ergebnisse sich daraus ableiten lassen. Das genauere Vorgehen nach Eisenhardt (vgl. Kap. II 4.3) sowie weitere methodische Grundlagen zum qualitativen Paradigma (Kap. II 1.1), zur Einzelfallforschung (Kap II 1.2), zur Grounded Theory (Kap. II 4.2), zum Forschungsprogramm subjektive Theorien (Kap. II 4.4) sowie zur Differenzierung subjektiver und wissenschaftlicher Theorien (Kap. II 4.1) finden sich im methodischen Teil dieser Arbeit.

Für den ganz eiligen Leser eignet sich in diesem Kapitel die Integration der individuellen Modelle in Kapitel 3.5.2.1.4 sowie in Kapitel 3.5.2.2. Um den Prozess der Theorienerstellung etwas ausführlicher nachzuvollziehen, eignet sich zusätzlich die Lektüre der subjektiven Modellerstellung von Herrn Bachmann als Beispiel.

3.1 Getting started: Ableitung der Forschungsfrage

Der erste Schritt umfasst sowohl die Definition des Forschungsgegenstandes als auch die Festlegung einer breit angelegten Fragestellung. Wichtig ist, dass die Forschungsfrage hypothesengenerierend angelegt ist und für einen relativ unerforschten Bereich Antworten liefern möchte (Eisenhardt, 1989).

In der vorliegenden Arbeit wurde der Stand der Forschung bereits im theoretischen Teil (siehe Kap. I) abgesteckt und soll hier nur kurz zur Ableitung der Fragestellung skizziert werden. Neben dem Mangel an wissenschaftlich evaluierten Coaching-Konzepten, die mit Humor arbeiten, besteht ebenso ein Bedarf an Theorien oder Modellen, die den Zusammenhang zwischen Humor und innovativen bzw. innovationsförderlichem Verhalten erläutern sowie die einzelnen Facetten innovationsbezogener Verhaltensweisen integrieren. Für diese spezifischen Verhaltensweisen liegen bereits Forschungsergebnisse vor. Das sind in dieser Arbeit die für Innovation relevanten Faktoren Kreativität, Führung und Stressbewältigung. Für Kreativität lässt sich belegen, dass eine Humorinduktion oder -instruktion Einfluss auf

die Qualität der Ideen hat, die in einem Kreativitätstest geleistet werden. Eine humorvolle Stimmung oder die Möglichkeit Humor zu produzieren scheint also bei der reinen Ideenproduktion förderlich zu sein (vgl. Isen, Daubman, & Nowicki, 1987; Ziv, 1983). Diese Ergebnisse lassen sich auch auf den organisationalen Kontext übertragen, hier scheint ein humorvolles Organisationsklima positiv mit Kreativität zusammenzuhängen (vgl. Holmes, 2007; Lang & Lee, 2010). Hierbei handelt es sich lediglich um Korrelationen, die nichts über die Wirkrichtung der Zusammenhänge aussagen können. Das Führungsverhalten spielt im Innovationskontext eine ebenso bedeutende Rolle, wie die Kreativität des Einzelnen. Zum Zusammenhang innovationsförderlicher Führung (transformational) mit Humor zeigte sich, dass Führungskräfte mit positivem, produktivem Humor nach Holmes und Marra (2006) besonders gut darin sind, sowohl Ziele des transaktionalen als auch Ziele des transformationalen Führungsstils umzusetzen. Beide Formen sind zum richtigen Zeitpunkt im Innovationsprozess von Bedeutung (vgl. Gebert, 2002). Insbesondere Selbstironie scheint im Verhaltensrepertoire der Führungskraft von Vorteil (vgl. Hoption, Barling, & Turner, 2013). Selbstironie der Führungskraft relativiert die Machtbeziehungen und versetzt Mitarbeiter in die Lage auch Fehler ansprechen zu können. Dass ist es was Fröhlich (2011) mit „voice behaviour“ meint. Er kann zeigen, dass Mitarbeiter von Führungskräften mit einem hohen Sinn für Humor eher zu „voice behaviour“ neigen als Mitarbeiter von Führungskräften mit einem niedrigen Sinn für Humor. Darunter fällt auch das Äußern von Missständen oder Verbesserungsvorschlägen, das für die Initiierung von Innovationen notwendig ist und somit als innovationsförderliches Verhalten gesehen werden kann. Mesmer-Magnus, Glew und Viswesvaran (2012) können in ihrer Meta-Studie viele positive Effekte zeigen, die ein positiver Humor auf die Arbeitsleistung und das Wohlbefinden der Mitarbeiter hat. Einer davon ist auch das geringere Stresserleben und eine geringere Burnout-Rate. Der Zusammenhang von Humor und Stressbewältigung ist bereits ausführlicher beforscht worden (für einen Überblick, siehe Ruch, 2008). Eine humorvolle Einstellung hilft dabei, Situationen erst gar nicht als stressig zu erleben, kann aber auch eine Strategie zur Bewältigung von aufkommendem Stress sein. Eine effektive Stressbewältigung kann als Ressource sowohl im alltäglichen Berufsleben als auch in Innovationsprojekten dienen.

Studien belegen bereits Zusammenhänge von spezifischen innovationsbezogenen Verhaltensweisen (Ideenproduktion, Umsetzen von transformationalen auf transaktionalen Führungszielen, Voice Behaviour, Stressbewältigungsstrategien) und Humor, jedoch fehlt eine Integration dieser einzelnen und weiteren innovationsrelevanten Verhaltensweisen. Westwood und Johnston (2013) zeigen auf, dass Forschung zu Humor in der Arbeitswelt bislang dem heterogenen und komplexen Konstrukt Humor nicht gerecht wurde. Sie beschreiben, dass die Arbeiten bislang zu wenig theorienbasiert, aus dem Kontext gegriffen, keine Integration ermöglichten sowie wenig offen für interdisziplinäre Ansätze war. Mit folgender Forschungsfrage möchte diese Arbeit zumindest für den umgrenzten Bereich der Innovationsförderung ein solches integriertes Modell liefern:

Hauptforschungsfrage 2: Wie lässt sich die Beziehungsstruktur von Humor und innovationförderlichem Verhalten im Rahmen eines theoretischen Modells abbilden?

Um diese Fragestellung zu beantworten, werden die Analyse subjektiver Theorien von Einzelfällen und das Zusammenführen der individuellen Modelle zu einem integrierten Modell als Forschungsstrategie gewählt (vgl. Kap. II 4). Vor dem Paradigma des Einzelfalls (vgl. Kap. II 1), welches das Individuum als Experte seiner selbst in den Mittelpunkt stellt, soll analysiert werden, welche Art von Humor wie zur Generierung innovativer Verhaltensweisen beiträgt und wo Grenzen und Gefahren bestehen.

3.2 Selecting Cases: Führungskräfte mit Innovationsbezug

In Schritt zwei steht nach Eisenhardt und Graebner (2007) die theoriegeleitete Auswahl der Einzelfälle im Mittelpunkt. Da diese bei einer Einzelfallanalyse nicht wie bei Analysen großer Stichproben nach dem Zufallsprinzip geschehen kann, ist es wichtig spezifische theoretische und methodische Überlegungen in die Auswahl miteinzubeziehen. Im methodischen Teil dieser Arbeit sind mögliche Herangehensweisen skizziert (vgl. Kap. II 4.2.2). Die Wahl für das Vorgehen fiel auf ein Top-down-Vorgehen mit idealen Fällen.

In der vorliegenden Arbeit scheint zunächst wichtig, dass die als Fälle gewählten Personen einen Innovationsbezug haben, denn ohne diesen könnten sie nicht als Experten ihres eigenen innovativen Verhaltens gelten. Aufgrund dieser Überlegung werden Mitarbeiter einer Entwicklungsabteilung eines Herstellers für Unterhaltungs- und Kommunikationstechnik gewählt. Zum Zusammenhang von Humor und innovationsbezogenem Verhalten soll auch die Rolle von Führung auf das innovationsbezogene Verhalten der Mitarbeiter integriert werden. Des Weiteren sollen die Einzelfälle das Unternehmen nach außen vertreten sowie Entwicklungen im Unternehmen aktiv vorantreiben können, damit ihr innovationsbezogenes Verhalten von unternehmensweiter Relevanz ist. Aufgrund dieser Anliegen werden Führungskräfte auf mittlerer Führungsebene gewählt. Innerhalb der Stichprobe mittlere Führungskräfte einer Entwicklungsabteilung sollen möglichst typische Beispiele gewählt werden, um nach Lamnek (2010) eine Übertragbarkeit des Modells annehmen zu können. Im vorliegenden Fall waren die Führungskräfte männlich, hatten ein Diplom im technischen Bereich und waren zwischen Ende dreißig und Anfang fünfzig Jahre alt.

3.3 Crafting Instruments and Protocols: Halbstandardisierte Interviews und kommunikative Validierung

Im dritten Schritt werden einzusetzende Methoden und Herangehensweisen gewählt. Ziel der Analyse ist es zunächst, Modelle zu entwickeln, die die subjektiven Theorien der Teilnehmer abbilden. Diese individuellen Modelle sollen dann zu einem integrierten Modell zum Zusammenhang von Humor und innovationsbezogenem Verhalten zusammengeführt werden. Als Erhebungsmethode bieten sich halbstandarisierte Interviews zu Beginn und zum Abschluss des Coachings an. Darüber hinaus bildet das Humor-Tagebuch der Teilnehmer, das zu Anfang jeder Coaching-Sitzungen besprochen wird, eine Quelle für die subjektiven Theorien der Teilnehmer (Für eine ausführliche Beschreibung des Humor-Tagebuchs und seiner Anwendung im Innovationscoaching siehe Kap. III 2.2.2). Die humorrelevanten Teile der Coaching-Sitzungen – Erörterungen des Humortagebuchs, Interviewfragen zum Humor vor und nach dem Coaching sowie die Einstiegsübungen der einzelnen Sitzungen – werden transkribiert und analysiert.

Zur Rekonstruktion von subjektiven Theorien schlagen Scheele und Groeben (1988) ein Vorgehen in drei Schritten vor: Erstens die Erfassung durch halbstrukturierte Interviews, zweitens die Explikation durch die Struktur-Lege-Technik (SLT) und drittens die Validierung mittels Kommunikation über das Modell zwischen Forscher und Interviewtem.

Für den ersten Schritt beschreiben Scheele und Groeben (1988) wie bereits beschrieben ein Vorgehen, bei dem Interviewfragen in drei Kategorien eingeteilt werden: ungerichtete Fragen, hypothesengerichtete Fragen und sogenannte Störfragen. In der vorliegenden Untersuchung werden zu Anfang des Coaching-Prozesses ungerichtete Fragen gestellt, die dann im Laufe der Sitzungen, in denen jeweils über ein humorspezifisches Thema gesprochen wird, mit Hilfe hypothesengerichteter Fragen und Störfragen genauer expliziert werden. Zum Schluss des Coachings, in der Abschlussevaluation, wird erneut mit ungerichteten Fragen gearbeitet, um die Veränderung der subjektiven Theorien, die möglicherweise durch das Coaching entstanden sein können, mit erfassen zu können (Interviewleitfäden Anhang C.1).

Der zweite Schritt, die Explizierung der Modelle, soll nach Scheele und Groeben (1988) mittels Struktur-Lege-Technik (SLT) bearbeitet werden. Mit Hilfe der SLT, die davon ausgeht, dass das Ergebnis aus den subjektiv geprägten Inhalten und deren formalen Relationen besteht, werden grafische Modelle aus den Aussagen der Teilnehmer herausgearbeitet (vgl. Geise, 2005). Da die SLT und die daraus entstehenden Modelle sehr anspruchsvoll sind und hier auf die Nachvollziehbarkeit für die Teilnehmer Wert gelegt wird, entstand ein eigens für diese Arbeit entwickeltes System der Zuordnung von Symbolen zu ihren Bedeutungen. Der entsprechende Leitfaden zur Modellbildung findet sich in Anhang D. Besonderes Augenmerk wird bei der Modellbildung auf die Art und Weise gelegt, wie nach Aussage der Teilnehmer Humor innovationsbezogene Fähigkeiten – insbesondere bezüglich

der Themenschwerpunkte Führung, Kreativität und Stressbewältigung –unterstützen kann. Daher entsteht zunächst für jeden Teilnehmer ein persönliches Modell zum Zusammenhang von Humor und dem jeweiligen Thema (Kreativität, Führung und Stressbewältigung). Aus diesen drei themenspezifischen persönlichen Modellen wird dann individuell jeweils ein integriertes persönliches Modell entwickelt, das die subjektiven Theorien des jeweiligen Teilnehmers zum Zusammenhang von Humor und innovationsbezogenen Verhaltensweisen abbilden soll.

Nach der Erstellung der Modelle werden diese im dritten Schritt mit dem Teilnehmer besprochen und auf ihre Passung hin überprüft (vgl. Scheele & Groeben, 1988). Diese kommunikative Validierung findet im Rahmen der Follow-Up-Evaluation mit Hilfe einer schrittweise aufgebauten Powerpoint-Präsentation und eines Interviewleitfadens statt und dient der Überprüfung der individuellen Modelle. Sollten die Modelle die subjektive Theorie des Teilnehmers nicht treffen, werden sie weiter modifiziert, bis eine Passung hergestellt ist.

Um zu einer intersubjektiven, wissenschaftlichen Theoriemodellierung zu gelangen, soll nun aus den einzelnen subjektiven Theorien ein verallgemeinerbares Modell entstehen (vgl. Geise, 2005). (Zur Unterscheidung von wissenschaftlichen und Alltagstheorien siehe Kapitel II 3.2). Zur Entwicklung eines intersubjektiven Modells zu Humor und Innovationsfähigkeit sollen die kommunikativ validierten, individuellen Modelle auf zweierlei Wegen zusammengeführt werden. Zum einen werden die themenspezifischen Modelle der drei Teilnehmer zu humorbezogenen Verhaltensweisen und Stressbewältigung, Kreativität sowie Führung einzeln zusammengeführt. Aus diesen drei intersubjektiven themenspezifischen Modellen soll dann ein Modell humorbezogener innovationsförderlicher Verhaltensweisen entstehen. Zum anderen wird versucht aus den drei individuell zusammengeführten „Innovationsmodellen“ ein intersubjektives Modell abzuleiten. Durch diese zweifache Herangehensweise an die allgemeine Modellerstellung soll sichergestellt werden, dass möglichst wenig Information der Teilnehmer verloren geht. Diese beiden Modelle sollen in einem letzten Schritt miteinander verglichen und gegebenenfalls zusammengeführt werden.

3.4 Entering the field: Interviews im Coachingprozess

Die Erhebung des Datenmaterials steht an vierter Stelle des Vorgehens nach Eisenhardt (1989). In der vorliegenden Arbeit sind die Interviews in einen Coaching-Prozess eingebettet, der bei der Beantwortung der Fragestellung 1 genauer erläutert wird. Da die Erhebung und Modellerstellung sinnvollerweise gemeinsam beschrieben werden sollte, wird beides im nächsten Schritt erläutert. Zum Material lässt sich sagen, dass die Interviews unterschiedlich ergiebig sind. Zurückzuführen ist dies auf die Bereitschaft das Humor-Training zwischen den Sitzungen auszufüllen. Damit erhielten die Teilnehmer die Gelegenheit sich bereits vor

der Besprechung einzelner Themen mit diesen auseinanderzusetzen und gegebenenfalls im Alltag zu beobachten. Die Beantwortung der Fragen fiel denjenigen leichter, die das Humor-Training nutzten. Teilweise konnten unvorbereitete Teilnehmer kaum Aussagen zu den Fragen bezüglich ihrer subjektiven Theorien zu humorbezogenem innovationsförderlichem Verhalten treffen. Es handelte sich jedoch lediglich um vereinzelte Sitzungen bei einzelnen Teilnehmern. Am Ende ergab sich mit dem Interview in der Abschluss-Sitzung für jeden Teilnehmer ausreichend Material, um zu einer Interpretation zu gelangen.

3.5 Analyzing Data: Von den subjektiven Theorien der Einzelfälle zu einem integrierten Modell

Nach Eisenhardt (1989) stellt dieser Schritt den Kern der Theorienbildung dar. Dieser Schritt wird in zwei Teile aufgeteilt: in die Bildung individueller Modelle und die Integration dieser zu einem intersubjektiven Modell. Dieses Vorgehen impliziert Eisenhardt (1989) in der Trennung von „Analyzing Within-Case Data“ und „Searching for Cross-Case Patterns“. Aus diesem Grund wird in der Beschreibung des Vorgehens in Abschnitt 5.1 (Entwicklung der individuellen Modelle) und 5.2 (Integration der persönlichen Modelle) unterschieden.

3.5.1 Entwicklung individueller innovationsbezogener Humormodelle

Wie bereits in Schritt 3 beschrieben sollen zunächst aus dem Interviewmaterial subjektive Theorien abgeleitet und abgebildet werden, die dann mithilfe einer kommunikativen Validierung mit dem Teilnehmer auf ihre Stimmigkeit überprüft werden. Die Abbildungen werden in der Präsentationssoftware „Powerpoint“ erstellt und in der Follow-Up-Sitzung mit dem Teilnehmer diskutiert. Dazu werden ihm jeweils seine individuellen, aus dem Material abgeleiteten, Modelle präsentiert. Darauf folgt nach dem Prinzip der Dialog-Konsens Methode des Forschungsprogramms subjektive Theorien (vgl. Kap. II 4.4) eine Modifizierung der Modelle in einer Diskussion, bis diese für den Teilnehmer stimmig sind. Im Folgenden sollen nun zunächst die individuellen Modelle und ihre kommunikative Validierung skizziert werden um im nächsten Abschnitt (III 3.5.2) ein intersubjektives Modell zusammen zu führen.

3.5.1.1 Modellentwicklung Herr Bachmann

Anhand der Beschreibung von Herrn Bachmann soll das Vorgehen zur Modellerstellung exemplarisch erläutert werden. Alle weiteren Fälle gestalten sich im Wesentlichen ähnlich. Dabei wird zunächst das Material in Kategorien eingeteilt. Anhand der Aussagen der Teilnehmer entstehen grafisch dargestellte Modelle zu verschiedenen humorbezogenen Inhalten. Diese werden nach der kommunikativen Validierung mit dem Teilnehmer gegebenenfalls modifiziert.

1) Einteilung und Kategorisierung des Materials

Bei Herrn Bachmann bietet sich eine Kategorisierung in vier Oberkategorien an:

a) *Voraussetzungen* von Humor: Was sieht Herr Bachmann als Bedingung für das Entstehen von Humor an? Was hilft ihm oder unterstützt ihn beim Einsatz von Humor?
b) *Formen und Prinzipien* von Humor: Welche Arten von Humor beschreibt Herr Bachmann? Welche Strategien und Prinzipien benutzt Herr Bachmann um Humor zu generieren?
c) *Funktionen* von Humor: Mit welchem Zweck setzt Herr Bachmann Humor ein? Was erhofft er sich davon? Wie hilft ihm Humor?
d) *Gefahren* des Humoreinsatzes: Wo sieht Herr Bachmann Schwierigkeiten und Gefahren beim Einsatz von Humor? Was empfindet er als nicht funktional?

Zwischen, aber auch innerhalb der Kategorien, bestehen Zusammenhänge, die grafisch erfasst und zu einem Modell zusammengeführt werden sollen. Neben allgemeinen berufsbezogenen Humortheorien von Herr Bachmann stehen insbesondere für Innovation relevante Konstrukte und Zusammenhänge im Vordergrund, die farblich gesondert markiert werden. So kann die subjektive Theorie zum Thema Humor und Innovation eingebettet in das gesamte Humormodell dargestellt werden. Folgende innovationsrelevante Konstrukte werden dabei berücksichtigt:

- Kreativität
- Führung
- Stressbewältigung

a) Voraussetzungen

Innerhalb dieser Oberkategorie bietet sich die Unterteilung in Voraussetzungen die innerhalb der Person liegen, solche, die in der Situation begründet sind und solche, die sich um Interaktionen und Beziehungen drehen, an. In den grafischen Darstellungen der Modelle werden Voraussetzungen im Oval abgebildet. Folgt auf eine Voraussetzung ein Pfeil, bedeutet das, der Teilnehmer hat

etwas direkt als Voraussetzung für eine Form oder eine Funktion von Humor beschrieben. Steht das Oval der Voraussetzung ohne Pfeil, also unabhängig in der Grafik, hat der Teilnehmer diese lediglich als Voraussetzung für den Einsatz von Humor generell genannt, ohne sie in Beziehung zu spezifischen Humor-Ausdrucksformen oder -Funktionen zu bringen.

Beschreibt der Teilnehmer beispielsweise Alter und Erfahrung als Voraussetzungen für Selbstironie wird das wie in Abbildung III 3.1 dargestellt.

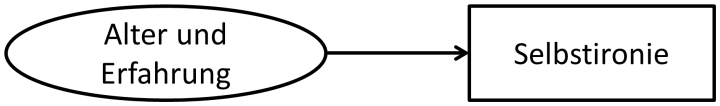


Abb. III 3.1: Beispielabbildung für die Relation von Voraussetzungen und Selbstironie

Folgenden Voraussetzungen sieht Herr Bachmann.
Voraussetzungen, die innerhalb der Person liegen:

- Alter und Erfahrung als Voraussetzung dafür über sich selbst lachen zu können
- Rhetorik, Gestik und Mimik als Voraussetzung für Witze erzählen
- Als Führungskraft anerkannt sein
- Fachliche Kompetenz als Voraussetzung für Selbstironie in Führungssituationen

Voraussetzungen bzw. Hindernisse, die durch die Situation bedingt sind:

- Unangemessener Kontext wie Beerdigungen oder „vor dem Frühstück“
- Stimmung: in heiteren Situationen fällt die Produktion von Humor leichter, in angespannten schwerer
- Hinweisreize setzen: Bspw. durch lustige Fotos immer wieder an die Möglichkeit des Humoreinsatzes erinnert werden

Voraussetzungen die aus der Interaktion oder Beziehung entstehen:

- Hierarchie-Ebene: auf gleicher Ebene fällt es leichter Humor einzusetzen
- Bekanntheit der Personen: Wenn man die Personen kennt, mit denen man scherzt, fällt es leichter einzuschätzen, ob man Humor einsetzen kann
- Kultur: Gerade im Umgang mit anderen Kulturen ist Vorsicht geboten

b) Ausdrucksformen und Prinzipien

Bei der Beschreibung, was Humor ist und wie er arbeitet, kann bei Herr Bachmann teilweise zwischen Konstrukten unterschieden werden, die sich klar als Form beschreiben lassen, also in welchem Medium Humor dargestellt wird (bspw. in einem Cartoon), und solchen, die offensichtliche Prinzipien, wie Humor erzeugt wird (bspw. etwas wörtlich nehmen), darstellen. Darüber hinaus existieren ein paar Aussagen, die sich nicht klar zu

Formen & Prinzipien

Ausdrucksformen oder Prinzipien zuordnen lassen. Ausdrucksformen und Prinzipien werden mit einem Rechteck symbolisiert. Beschreibt der Teilnehmer spezifische Ausdrucksformen, mit denen er bestimmte Funktionen erreicht, wird dies durch einen Pfeil abgebildet. Kann hier kein spezifischer Zusammenhang festgestellt werden, erläutert der Teilnehmer also nicht, welche Funktionen er mit einer bestimmten Form erreichen möchte, wird sie ohne zugehörigen Pfeil abgebildet.

Herr Bachmann beschreibt, dass er es mit Selbstironie besser schafft über den Dingen zu stehen. Diese Aussage wird dann wie in Abbildung III 3.2 dargestellt.

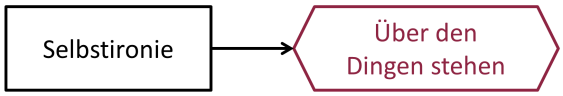


Abb. III 3 2: Beispielabbildung Relation Ausdrucksformen und Funktionen

Ausdrucksformen von Humor:

- Scherz zu Beginn des Tages
- Wortspiele und Witze
- Zynismus
- Fundierter Humor, der etwas zu Bereichen der Gesellschaft beiträgt
- Schlagabtausch: Sich die Bälle zuspielen, scherzhaft miteinander streiten (kabbeln)
- Lachen und gemeinsames Lachen

Humorprinzipien:

- Kombination von Gegensätzlichem oder Unerwartetem
- Überraschungsmoment
- Körnchen Wahrheit: lustige Geschichten oder Witze bedürfen immer eines Körnchens Wahrheit.
- Aus dem Leben gegriffen: Laut CT ist es wichtig, dass Humor einen persönlichen Bezug hat. Etwas, was nichts mit einem Selbst oder dem eigenen Umfeld zu tun hat findet man nicht lustig
- Über- oder Untertreibung von Sachverhalten
- Spontan aus der Situation heraus: Spontanität in Abgrenzung zu Situation als Voraussetzung
- Absurdität: Dinge ins Absurde treiben

Humorform und -prinzip:

- Spielerische bzw. kindliche Herangehensweise: Die Sichtweise von Kindern einnehmen, „die probieren einfach aus“; naiver Blickwinkel führt zu Ausprobieren
- Positive, humorvolle Perspektive einnehmen
- Dinge nicht zu ernst nehmen: Aufgaben und Peinlichkeiten müssen nicht so ernst genommen werden

- Selbstironie: sich selbst nicht so ernst nehmen
- Ungewöhnliches und Merkwürdiges entdecken und ansprechen: Darunter fallen auch Spitzfindigkeiten

c) Funktionen

Herr Bachmann beschreibt einige Funktionen von Humor, also mit welchem Zweck er ihn einsetzt und bei was ihm Humor besonders hilft. Funktionen werden in einem Sechseck abgebildet. Beschreibt Herr Bachmann eine Wirkungskette, also verschieden Funktionen, die aufeinander aufbauen, werden auch diese mit Pfeilen verknüpft. So beschreibt Herr Bachmann beispielsweise, dass er mit Hilfe von Selbstironie mehr über den Dingen stehen kann und so Stress gar nicht erst aufkommt. Daher wird von der Funktion „Über den Dingen stehen“ ein Pfeil zur Stressprävention gezeichnet (siehe Abb. III 3.3). Der Pfeil bedeutet auch hier also „führt zu“.

Abb. III 3.3: Beispielgrafik für Relation Funktion zu Funktion

Folgende Funktionen nennt Herr Bachmann:

- Absurde lustige Lösung: Diese muss vorrangig zunächst nichts mit dem Problem zu tun haben.
- Gedanklichen Abstand: Abstand gewinnen vom Problem
- Anregung zu neuen Wegen und Gedanken
- Weckt die Lust am Experimentieren
- Schafft eine kreativitätsanregende Atmosphäre
- Allgemein lockere Atmosphäre schaffen: zum Beispiel durch einen humorvollen Start in den Tag
- Über den Dingen stehen
- Stressprävention: humorvolle Menschen geraten nicht so schnell in Stresssituationen
- Emotionale Distanz mit dem Ziel des Stressabbaus schaffen
- Stressabbau als Ergebnis emotionaler Distanzierung
- Reden aufpeppen
- Beziehungsaufbau: Am Anfang eines neuen Kontaktes kann man Humor einsetzen, um den anderen für sich einzunehmen.
- Provokation zur Stellungnahme: Um den Mitarbeiter zu fordern und neue Perspektiven bei ihm anzuregen, wachzurütteln.
- Positives Verhältnis zu Mitarbeitern schaffen
- Bewahrung vor Selbstüberschätzung

d) Gefahren

Ebenso weist Herr Bachmann aber auch auf Gefahren hin, die bei einem übermäßigen oder unvorsichtigen Einsatz von Humor entstehen können. Die Gefahr selbst wird dabei in einem Fünfeck dargestellt, während die Übertreibung einer durchaus positiven Form durch einen roten Pfeil veranschaulicht wird. Ein schwarzer Pfeil steht für eine generelle Gefahr, die aus einer Form oder Funktion entstehen kann.

Herr Bachmann beschreibt beispielsweise, dass ein übertriebener Einsatz von Selbstironie dazu führen kann, dass andere den Eindruck bekommen, man wolle sich selbst klein machen. Außerdem erzählt er, dass man Selbstironie nicht einsetzen sollte, wenn man zu seinen eigenen Fehlern stehen muss. Diese beiden Beziehungen werden wie in Abbildung III 3.4 dargestellt.

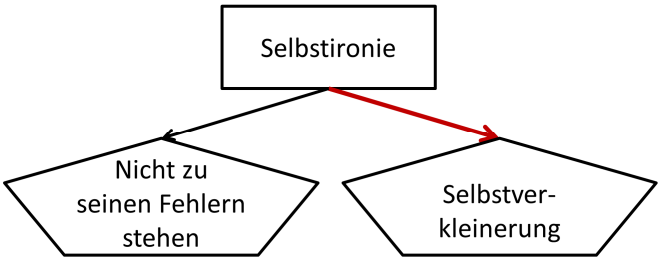


Abb. III 3.4: Beispielabbildung für Gefahren

Folgende Gefahren sieht Herr Bachmann:

Übertriebener Einsatz: hierunter fällt alles, was problematisch ist, wenn man es zu viel und zu häufig einsetzt:

- Zu viele Witze machen kann unproduktiv werden: wenn man nur noch herumalbert und nicht mehr arbeitet.
- Zu viel und dauernd Humor einsetzen: Wenn aus allem ein Witz werden muss.
- Zu viel Spiel führt in die Irre
- Nicht ernst genommen werden: Wenn man es übertreibt, besteht die Gefahr, dass man irgendwann nicht mehr ernst genommen wird.
- Abwehrhaltung der anderen bei zu viel humorvoller Provokation, gerade in Stresssituationen.
- Humor und Witze erzwingen
- Zu viel Selbstironie führt zur Verkleinerung der Person
- Zu viel Selbstironie ist langweilig

Weitere Gefahren:

- Respekt wahren: Man sollte immer vor sich selbst und den anderen den nötigen Respekt zeigen.
    - Wenn andere ernst genommen werden wollen, sollte man keine Witze machen.

  - Sollte nicht auf Kosten anderer gehen, Diskriminierung vermeiden.
  - Überheblichkeit Zynismus
- Selbstironie bei Fehlern: Wenn man sich entschuldigen muss, sollte man zu seinem Fehler stehen.

2) Herausarbeitung formen- und themenbezogener Modelle

Im Vergleich zu den anderen Teilnehmern finden sich bei Herr Bachmann mehr Inhalte und mehr Zusammenhänge bzw. Relationen. Diese Tatsache kann darauf zurückgeführt werden, dass in Herrn Bachmanns Fall besonders viel Material vorliegt. Herr Bachmann hat sich demnach am ausführlichsten zu den humorbezogenen Themen geäußert. Aus diesem Grund können neben den themenspezifischen Modellen noch zwei weitere subjektive Theorien identifiziert werden, die sich um die Ausdrucksformen Selbstironie sowie Wortspiele und Witze drehen. Diese werden zuerst herausgearbeitet und dargestellt. Danach sollen themenspezifische Modelle dargelegt werden, um diese dann in ein gesamtes Modell zu integrieren. Bearbeitete Themen sind dabei Kreativität, Stressbewältigung und Führung. Alle entwickelten individuellen Modelle von Herrn Bachmann werden dem Teilnehmer zur kommunikativen Validierung in der Follow-up Sitzung präsentiert und auf ihre Validität überprüft. Im Folgenden werden zunächst die erarbeiteten Modelle dargestellt und dann jeweils die Verbesserungen durch die kommunikative Validierung aufgenommen und beschrieben. Innerhalb der Modelle bedeutet ein Pfeil nicht, dass ausschließlich diese Form bzw. das Prinzip zu der Funktion führt, er bildet nur den Zusammenhang ab, den Herr Bachmann explizit erwähnte. Finden sich Formen oder Funktionen ohne Pfeil bedeutet dies, dass der Teilnehmer die jeweilige Form oder Funktion zwar im Kontext einer innovationsbezogenen Fähigkeit genannt hat, aber nicht näher auf die genaueren Zusammenhänge eingegangen ist. Die Bedeutung der Pfeile und ihre Darstellung werden bei der Kategorisierung des Materials und genauer in Anhang D erläutert.

a) Modell Selbstironie

Bei näherem Betrachten des Materials fällt auf, dass Herr Bachmann für Selbstironie viele Verbindungen und Bedingungen beschreibt. Aus diesem Grund wird diese Form zunächst näher beleuchtet.

Voraussetzungen für den Einsatz von Selbstironie sind laut Herrn Bachmann Alter und Erfahrung:

> **Herr Bachmann:** Wie gut können Sie über sich selbst lachen und wann fällt Ihnen das schwer? Mir fällt das manchmal nicht schwer[..] vielleicht im Persönlichen. Ich hab hier mal, es fällt mir leicht wegen der Erfahrung. Ich hab zwar schon relativ viel mitgemacht, so und deswegen gibt es, ich sag mal, mit Alter gibt es immer weniger neue Sachen, die einfach irgendwo peinlich sein könnten und dass man einfach über sich selbst lacht. […]Wenn ich das so mit meiner Tochter vergleiche: der ist alles peinlich.

und fachliche Kompetenz:

> **Herr Bachmann**: Und insofern würde ich schon sagen, die die nicht ganz so fest im Sattel sitzen, ob die […] nicht auch Schwierigkeiten mit Humor bekommen könnten. Das heißt, sich selbst auch lächerlich zu machen.
>
> **Coach**: Also, im Kontext Humor und Führung?
>
> **Herr Bachmann**: Ja, wenn ich mich mal wieder selbst lächerlich mache, muss ich natürlich auch im nächsten Satz beweisen, dass ich die Materie sehr wohl verstehe. Nur in diesem Gleichgewicht kann das auch gehen. Wenn ich was nicht verstehe, kann ich mich da entsprechend auch nicht lächerlich machen.

Als Funktionen scheint Herr Bachmann Selbstironie in der Außenwirkung, also dem Kontakt zu anderen Menschen, wichtig. So wirke man auch Mitarbeitern gegenüber sympathischer:

> **Herr Bachmann:** So bisschen Chefwitze sind gar nicht schlecht. Über sich selbst bisschen […] zu lachen. Kommt bei anderen aber auch gut.

Er nutzt generell Humor, um eine positive kollegiale Beziehung zu seinen Mitarbeitern aufzubauen:

> **Herr Bachmann:** Also ich glaube ein gewisser Prozentsatz, Anteil von Humor ist natürlich auch mit dabei. Ich leg auch schon mal, in Anführungszeichen, ein bisschen Wert drauf einfach mit den Leuten auch so zu reden, was jetzt mit der Arbeit auch nicht unbedingt zu tun haben muss. Weil, ok. Und im sozialen Bereich muss es auch ein bisschen stimmen. Um damit auch zu unterstreichen, dass die Leute jederzeit zu mir kommen können, um da ein bisschen Distanz abzubauen

Aber auch beim Aufbau neuer Kontakte kann Selbstironie laut Herrn Bachmann hilfreich sein, um diese von sich zu überzeugen:

> **Herr Bachmann:** Ich bin zwar kein Einkäufer und ich weiß auch nicht wie man gute Preise macht, ne? Aber dass das überall nur mit Druck funktioniert glaub ich nicht. Ich hab welche kennen gelernt, die das auf der menschlichen Ebene ganz gut herüber bringen und die da auch zu ganz guten Erfolgen gekommen sind und das es meistens dann in die andere Richtung eher schief geht. Deswegen ist auch ne gute Beziehung aufzubauen, und da gehört natürlich Humor mit zu, eigentlich ganz wichtig.

Selbstironie hat für Herr Bachmann aber auch Komponenten, die ihm persönlich helfen und nichts mit dem Kontakt zu anderen Menschen zu tun haben. So scheint ihm Selbstironie einerseits zu helfen, sich selbst realistischer einzuschätzen:

> **Herr Bachmann:** Sich selbst ernst zu nehmen führt tatsächlich aber auch zur Selbstüberschätzung. mh. beides ist schlecht. Spiel und Arbeit wirklich vereinbar? Ja, es ist vereinbar. Ok. Arbeit ernst zu nehmen das führt über. ja genau, das war die Antwort. Arbeit ernst zu nehmen das führt zu Überstunden. Und man verrennt sich in vielem. Und sich selbst ernst zu nehmen führt zu Selbstüberschätzung.

Andererseits hilft ihm Selbstironie auch dabei über den Dingen zu stehen und so weniger stressanfällig zu sein, was wiederum günstig für Stressprävention ist:

> **Herr Bachmann:** Ja, das ist wiedermal der Abstand über alles. Das heißt, wenn ich grundsätzlich ne humorvolle Einstellung hab, dann kann ich manche Sachen gar nicht so wichtig nehmen. Das heißt, verbissene Leute, die nehmen alles wichtig und kommen sicherlich auch an dieser Stelle in Stresssituationen. Ich weiß aber, dass es auch viele andere Sachen gibt, deswegen fällt‘s mir auch leichter, mit Humor dann halt auch die ein oder andere Situation zu erleichtern

Ebenso beschreibt Herr Bachmann aber auch drei Gefahren des Einsatzes von Selbstironie. Er warnt vor dem Einsatz, wenn man zu einem Fehler stehen sollte:

> **Herr Bachmann:** und ich würde es auch nicht gebrauchen, sagen wir mal bei Fehlern, sich selbst zu entschuldigen, wenn man sich da auch nicht besonders ernst nimmt. Fehler soll man eingestehen.

Außerdem sieht er zwei Effekte, wenn man es mit der Selbstironie übertreibt. Das eine ist, dass sich andere Menschen gelangweilt fühlen könnten, als prominentes Beispiel nennt er Cindy von Mahrzahn, die sich ständig über ihr Gewicht lustig macht.

> **Herr Bachmann**: Ok, Bernd Stelter. Der nimmt natürlich auch sein Gewicht irgendwo auf die Schippe. Aber ich hab so bisschen mit den Leuten, die quasi nur ihr... ne, da gab es noch einen, der immer so gebrochen spricht, so ähnlich wie ich, mit irgendwelchen Lücken zwischendurch, ne? Ok, aber wenn ich den nehme. Die Cindy aus Marzahn und den König mit seiner Sprache, dann ist das mal ganz interessant für fünf Minuten, aber wenn dann das ganze Programm nachher daraus besteht, dann tue ich mich immer schwer damit, letztendlich bin ich immer einer der sagt, ne ok, passt schon (??) hört man nicht mehr an. […]
>
> **Coach**: Warum ist das so glauben Sie?
>
> **Herr Bachmann**: ja ist halt langweilig dann

Die andere Gefahr, die Herr Bachmann beim übertriebenen Einsatz von Selbstironie sieht, ist die Selbstverkleinerung:

> **Herr Bachmann:** über sich selbst zu lachen und Selbstbewusstsein. Ok. Wenn es einmal schade ist, wenn man natürlich versucht das Licht unter seinen Scheffel zu stellen, ne?

Aus diesem Material entsteht das Modell von Herr Bachmann zu Selbstironie wie in Abbildung III 3.5:

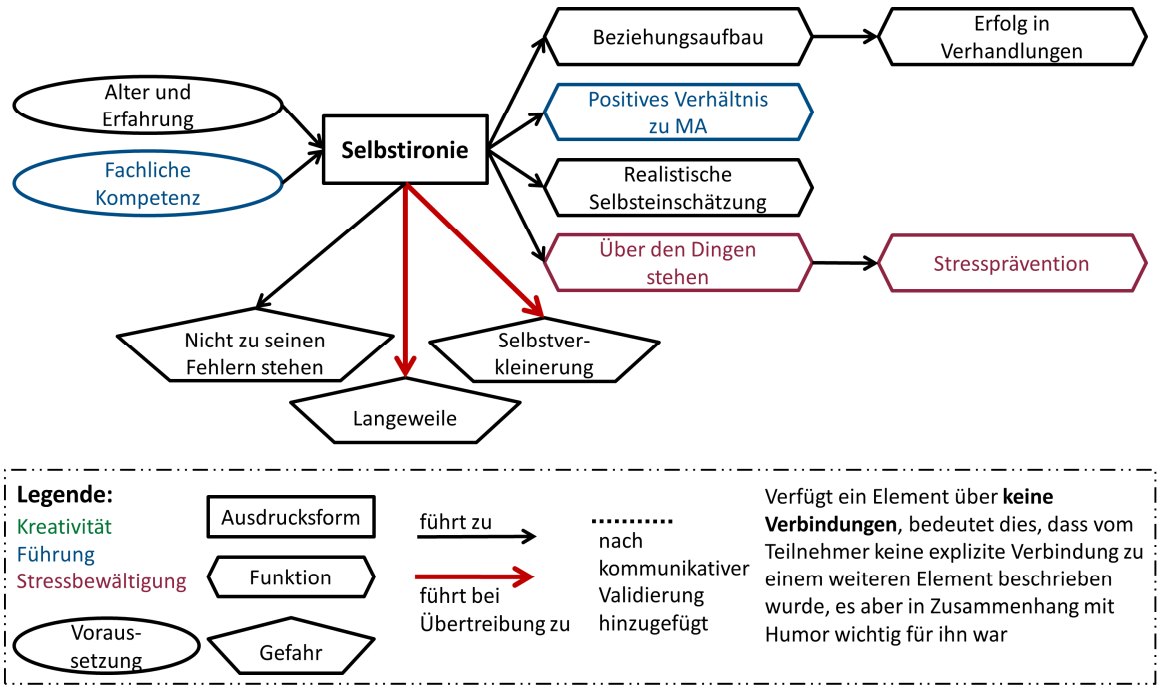


Abb. III 3.5: Modell zur Selbstironie vor kommunikativer Validierung Herr Bachmann

In der kommunikativen Validierung werden Herrn Bachmann zunächst die grundlegenden Prinzipien der Veranschaulichung nähergebracht. Er erfährt, was die Ausdrucksformen (Rechteck, Oval, Sechseck und Fünfeck) die Farben (dunkelrot, grün und blau) und die Pfeile bedeuten. Das Modell zur Selbstironie wird Herrn Bachmann nun von den Voraussetzungen über die Funktionen zu den Gefahren hin erläutert. Bereits bei der Voraussetzung fachliche Kompetenz bestätigt Herr Bachmann den Zusammenhang zur Selbstironie:

> **Herr Bachmann:** Wenn ich weiß, dass ich es kann, kann ich auch komplett ironisch damit umgehen. Weil ich ja auch im letzten Moment, wenn es dann soweit käme, auch den Beweis antreten könnte, dass ich es dann wirklich kann, hoffe ich. Aber es gibt zumindest ein bisschen Sicherheit.

Auch im weiteren Verlauf der Vorstellung des Modells bestätigt er die Übereinstimmungen der Abbildung III 3.5 mit seinem subjektiven Modell. Zusätzlich beschreibt er einen Zusammenhang noch genauer. Er beschreibt, wie Selbstironie hilft ein positives Verhältnis zu seinen Mitarbeitern aufzubauen:

> **Herr Bachmann:** Ist so und man holt natürlich auch die Mitarbeiter oder, also ein bisschen aus ihrer eigenen Defensive mit heraus, so dass die auch letztendlich dann offener mit einem umgehen. Das war ja auch das, was ich dann gesagt habe. Ich will ja letztendlich auch die wirkliche Situation kennen, nichts beschönigt. So und die Leute sollen natürlich letztendlich dann auch wissen, übertrieben gesagt, wenn Sie jetzt Dreck am Stecken haben, dass wir dann gemeinsam versuchen, dass wir das dann entsprechend korrigieren und dass ich das dann auch nicht ausnutze gegenüber den Kollegen

Da hier noch zusätzlich auf die verringerte Defensive und die Ehrlichkeit der Mitarbeiter ihrem Vorgesetzten gegenüber verwiesen wird, werden diese noch als zusätzliche Funktionen in das Modell mit aufgenommen. So entsteht Modell III 3.6, in dem die Veränderungen mit gepunkteten Linien veranschaulicht werden:

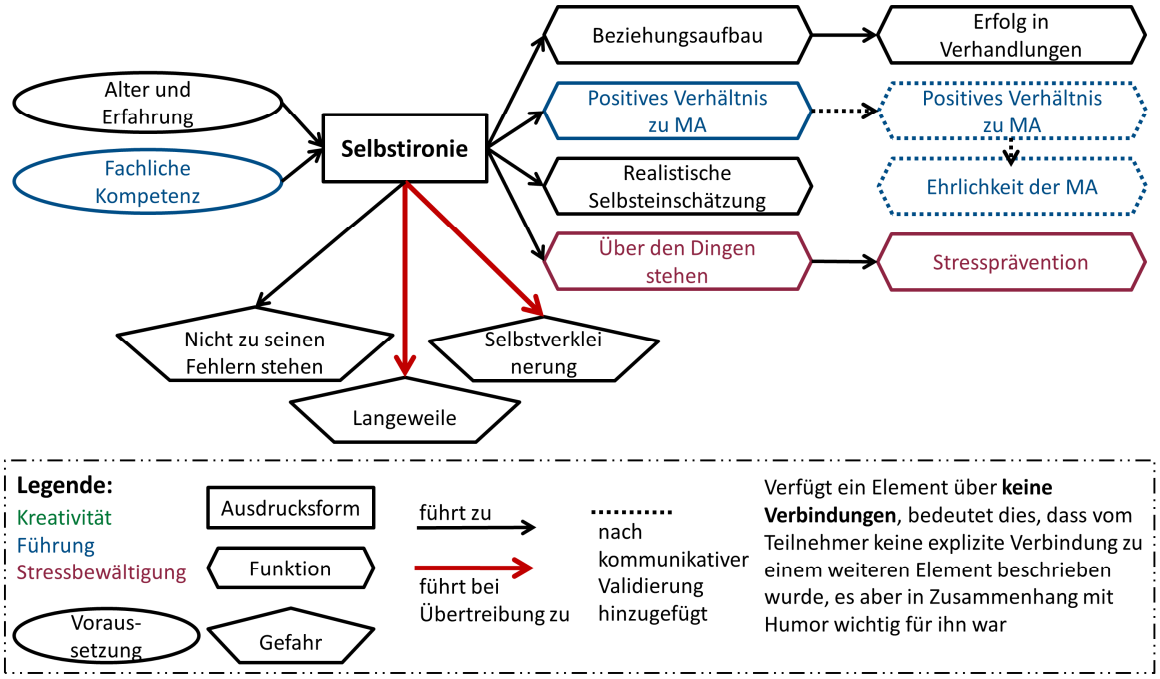


Abb. III 3.6: Modell zur Selbstironie nach kommunikativer Validierung Herr Bachmann

b) Modell Wortspiele und Witze

Eine weitere Humorform, bei der Herr Bachmann viele Funktionen und Zusammenhänge beschreibt, ist Wortspiele und Witze. Im Folgenden wird dazu ein Modell erarbeitet.

Als Voraussetzung beschreibt Herr Bachmann die Notwendigkeit einer gewissen Rhetorik, Gestik und Mimik, die Witze lebendig werden lassen:

> **Herr Bachmann:** Guten und schlechten Witzen, genau, die Unterschiede. Rhetorik, Gestik und Mimik

Wortspiele und Witze haben für Herrn Bachmann drei Funktionen, die wiederum eine weitere Funktion haben. Zunächst beschreibt er, wie bei Selbstironie auch, den positiven Effekt von Wortspielen und Witzen auf den Beziehungsaufbau und wie dies in Verhandlungen hilft bessere Preise zu erzielen:

> **Herr Bachmann**: Mögen Sie Wortspiele und Witze. Warum bevorzugen Sie... ach und warum. ganz genau. Ich hab erstmal warum ich das mache. Wichtig. Um Distanz abzubauen. Um zu personalisieren. In welchem Zusammenhang hab ich das gemeint
>
> **Coach:** Vielleicht um es auf eine persönliche Ebene zu bringen?
>
> **Herr Bachmann:** Ok, steht auch genau. Menschliche Verbindungen aufzubauen. Klar. Für bessere Geschäftsbeziehungen. Ne? Ich hab das auch erlebt, auch für bessere Preise. Das kommt nämlich letztendlich auch manchmal dabei raus, wenn man jemanden gut kennt. Der bekommt oftmals dann auch die besseren Preise und ist auch und geht offener mit den Menschen um.
>
> **Herr Bachmann:** Ich bin zwar kein Einkäufer und ich weiß auch nicht wie man gute Preise macht, ne? Aber dass das überall nur mit Druck funktioniert glaub ich nicht. Ich hab welche kennen gelernt, die das auf der menschlichen Ebene ganz gut herüber bringen und die da auch zu ganz guten Erfolgen gekommen sind und das es meistens dann in die andere Richtung eher schief geht. Deswegen ist auch ne gute Beziehung aufzubauen, und da gehört natürlich Humor mit zu, eigentlich ganz wichtig.

Zweitens sind ihm Wortspiele wichtig, um Mitarbeiter oder Kollegen aus der Reserve zu locken und sie damit zu fordern.

> **Herr Bachmann:** Welche Wortspiele machen Sie am liebsten. Ach genau. Leicht angriffslustig. Wir haben oftmals. Es ist immer so ein Grad. Wenn man manchmal auch so bisschen angriffslustig ist, erzwingt man damit ja auch schnell eine Reaktion. Nicht nur dass der eine dann drüber lacht, sondern da versucht man sich zumindest so ein bisschen zurecht zu brechen und schon kommt man relativ schnell ins Gespräch.
>
> **Herr Bachmann**: Also bisschen überzogener Humor, hab ich zumindest immer festgestellt, damit kommt man schnell ins Gespräch. Weil damit forder ich eigentlich den Gegenüber auf, ja, direkt Stellung zu beziehen.

Als dritte Funktion von Wortspielen und Witzen beschreibt der CT den gedanklichen Abstand, der wiederum zu einer erhöhten Kreativität oder Verspieltheit führt:

> **Herr Bachmann:** Ja, wenn man spielerisch. Ja, man gewinnt einmal damit Abstand. Also wenn ich wieder typischerweise von Aufgabe zu Aufgabe hetze, wie (??) das auch immer so ein bisschen gemacht hat, ne? So, das natürlich nichts mit Spiel zu tun. Ja, verliert man auch den Überblick bisschen. Und ich denk, mit Spiel, mit Witz bisschen durchs Leben zu gehen dient der Abstandgewinnung. Ja, ist mit einer gewissen Leichtigkeit verbunden.

Aber Herr Bachmann weist auch auf Gefahren, des übertriebenen Einsatzes von Wortspielen und Witzen hin. So befürchtet er, dass ein zu extremer Einsatz zu Unproduktivität führen kann:

> **Herr Bachmann:** Ja okay dann letztendlich wenn‘s entartet, das heißt, wenn man anfängt, 4 Stunden lang Witze zu erzählen und keiner mehr arbeitet.

Außerdem erläutert er, dass eine zu starke Provokation durch Wortspiele und Witze zu einer Abwehrhaltung des Gegenübers führen kann:

> **Herr Bachmann:** Ist ja noch halt auch die Frage, wenn man es versucht, ok noch auf die humorvolle Art (??), das ist aber ein schönes Gemälde, das Sie sich da ausgedacht haben, ja, ob er sich dann nicht auch konfrontiert damit fühlt. (??) sicherlich, ne? Und der wird natürlich da auch in Abwehrstellung gehen.

Aufgrund dieser Aussagen entstand folgendes Modell zu Wortspiele und Witze (siehe Abb. III 3.7):

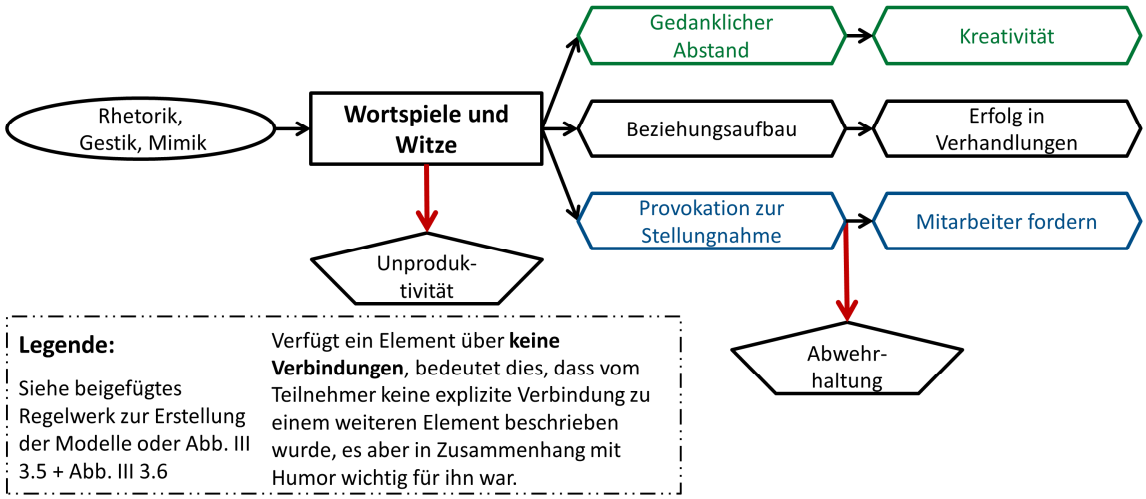


Abb. III 3.7: Modell zu Wortspiele und Witze vor kommunikativer Validierung von Herrn Bachmann

Ebenso wie beim Modell zur Selbstironie wurden Herrn Bachmann erst die Voraussetzungen, dann die jeweiligen Funktionsketten für Kreativität, Erfolg in Verhandlungen und Mitarbeiter fordern mit der dazugehörigen Gefahr vorgestellt.

Laut Herrn Bachmann trifft auch dieses Modell seine Vorstellung von Humor und insbesondere der Einbettung der Form Wortspiele und Witze. Er erläutert zwei Beziehungen innerhalb des Modells genauer. Zum einen beschreibt er, wie Wortspiele und Kreativität zusammenhängen:

> **Herr Bachmann:** ja, das ist die grundsätzliche Einstellung, ne? Wenn ich gerne versuche Sachen zusammenzubiegen, Wortspiele zu machen, Gegensätzliches, das hat auch schon viel mit Innovation zu tun. Ne? Es geht ja letztendlich auch darum: wenn man es gerne tut, wenn das zum Selbstverständnis wird, dann wendet man das auch an. Dann hat man auch noch Spaß dran. Das ist ganz schlimm.

Da in dieser Aussage noch zusätzlich die „Freude daran Gegensätzliches zusammenzubringen“ steckt, wird es in das Modell mit aufgenommen.

Weiterhin beschreibt er, dass Wortspiele und Witze auch einer Einleitung in ein Gespräch dienen:

> **Herr Bachmann:** Ja, da muss man ganz stark ins Gegenteil, verkehrt oder Ähnliches, ja, ich glaube ich würde das gerne noch als Anlass noch mit anfügen um auf das eigentliche Thema dann auch zu kommen.

Auch diese Funktion wird in das Modell ergänzt. So entsteht ein überarbeitetes Modell, in dem die Veränderungen mit gepunkteten Linien veranschaulicht werden (Abb. III 3.8).

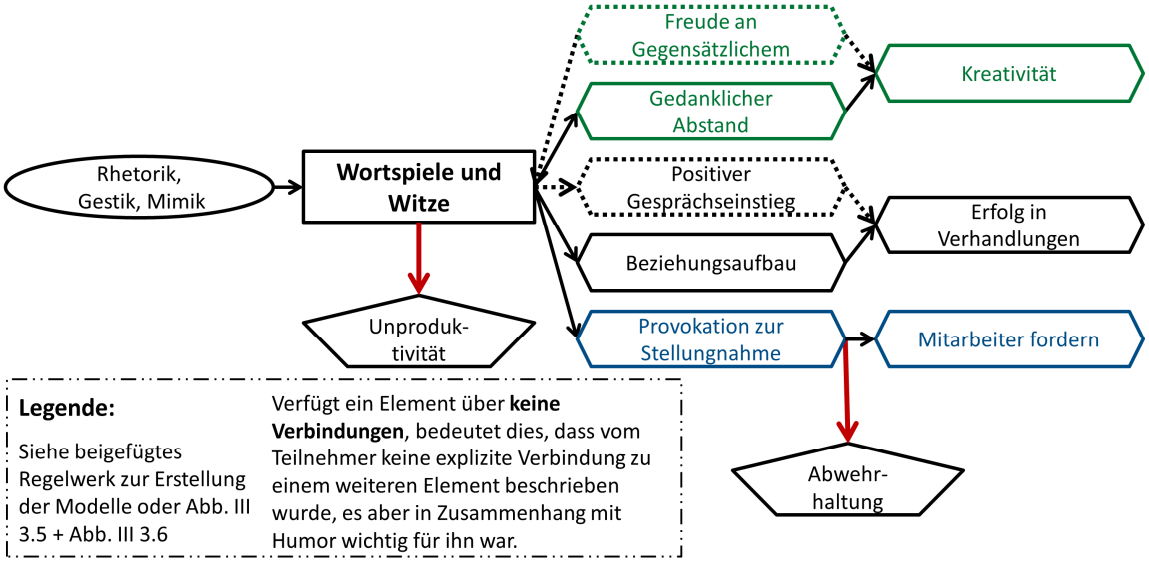


Abb. III 3.8: Modell zu Wortspiele und Witze nach kommunikativer Validierung von Herrn Bachmann

c) Modell Humor und Kreativität

Im Folgenden wird ein integriertes Modell zum Zusammenhang von Humor und Kreativität von Herrn Bachmann erstellt. Wenn Herr Bachmann im Zusammenhang Ausdrucksformen erwähnt hat, die er mit Humor und Kreativität assoziiert, aber den Wirkprozess nicht weiter erläutert hat, wird zunächst davon ausgegangen, dass er sich eine positive Wirkung auf Kreativität im Allgemeinen verspricht. In der Abbildung wird dies mit einer **geschweiften Klammer** } symbolisiert. Solche Ausdrucksformen und Funktionen, die er im Rahmen von Kreativität erläutert hat, aber nicht näher auf die Art der Beziehung eingegangen ist, sind Kombination von Unerwartetem bzw. Gegensätzlichem, eine positive Perspektive ganz allgemein, die man durch Humor bekäme, absurde Lösungen, die mit Humor leichter zu generieren wären und die Anregung zu neuen Perspektiven, die man durch ihn erhalte. Diese stehen dann in der Abbildung unverbunden, also ohne Pfeil da.

Im Mittelpunkt des Modells steht die positive Atmosphäre, die man mit Humor erzeugen kann. Herr Bachmann betont, dass sie eine Schlüsselrolle spielt

> **Herr Bachmann:** Ja, es ist die Atmosphäre, die man mit Humor schaffen kann. So, um auch wieder bisschen Distanz zu gewinnen.

Als eine mögliche Humorform emotionalen Abstand zu bekommen beschreibt er die Form Absurdität. Das bedeutet nicht, dass es die einzige Strategie ist, die zur Distanz führen kann, Absurdität hat Herr Bachmann aber explizit als Strategie zur emotionalen Distanzierung genannt:

> **Herr Bachmann:** Ach so, genau, in anderen Stresssituationen, was hat noch sonst beigetragen? Ich hab hier mal überspitzen noch irgendwo rein getrieben, das geht ja auch schon in diese Richtung, die Situation vielleicht nochmal ein bisschen weiter zu treiben oder ins Absurde zu führen.

Weiterhin nennt Herr Bachmann eine spielerische und kindliche Sichtweise, die ihm zum einen gedanklichen Abstand erleichtert, zum anderen aber auch die Lust am Experimentieren in sich trägt. Zum gedanklichen Abstand tragen auch Wortspiele und Witze bei:

> **Herr Bachmann:** Ja, wenn man spielerisch. Ja, man gewinnt einmal damit Abstand. Also wenn ich wieder typischerweise von Aufgabe zu Aufgabe hetze, wie (??) das auch immer so ein bisschen gemacht hat, ne? So, das natürlich nichts mit Spiel zu tun. Ja, verliert man auch den Überblick bisschen. Und ich denk, mit Spiel, mit Witz bisschen durchs Leben zu gehen dient der Abstandgewinnung. Ja, ist mit einer gewissen Leichtigkeit verbunden.

Zu viel Spiel, kindliche Sichtweise und Witze machen kann aber auch zu Unproduktivität führen:

> **Herr Bachmann**: Ja ok, und zu viel Spiel kann dann auch in die Irre führen.

So entsteht für Herr Bachmann das Modell zum Zusammenhang humorvoller Ausdrucksformen bzw. Funktionen, deren Voraussetzungen und Gefahren mit Kreativität in Abbildung III 3.9:

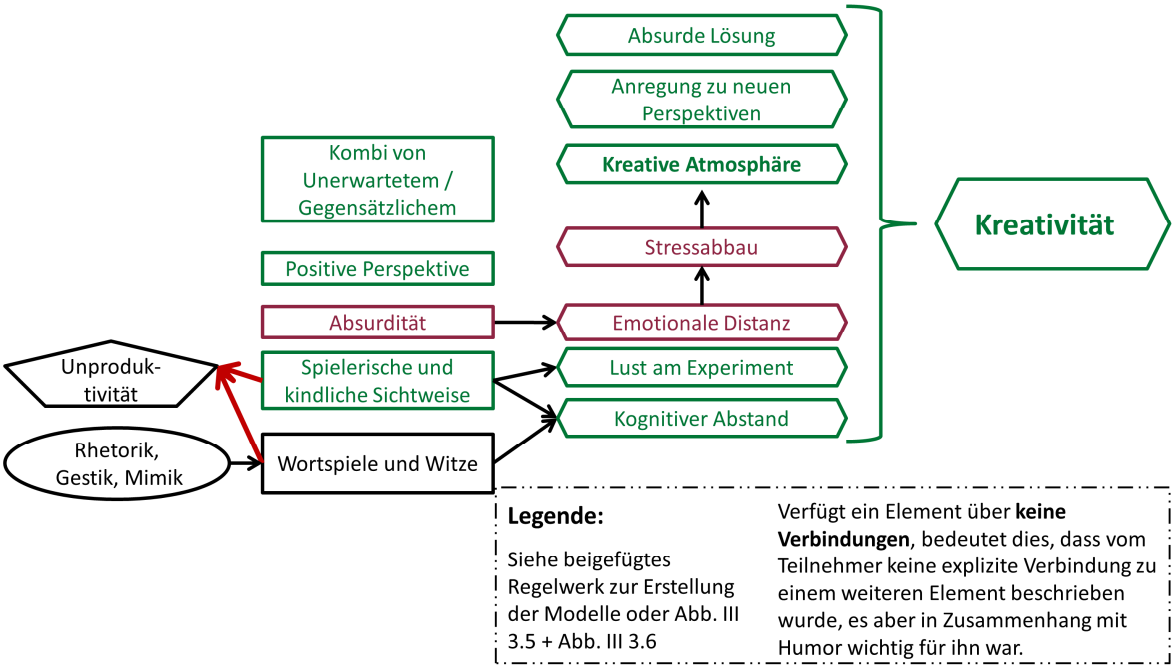


Abb. III 3.9: Modell zum Zusammenhang von Humor und Kreativität vor kommunikativer Validierung von Herrn Bachmann

Bei Herrn Bachmann fällt eine Zweiteilung der Funktionen auf, die Humor für Kreativität haben kann. Als wichtigsten Aspekt beschreibt er die Atmosphäre und die damit einhergehende emotionale Distanz. Als zweite wichtige Funktion könnte man den gedanklichen Abstand beschreiben, der hinter den restlichen beschriebenen Funktionen steht.

In einer kommunikativen Validierung wird Herrn Bachmann das Modell erläutert. Dazu werden ihm erst die Ausdrucksformen und Funktionen beschrieben, die unzusammenhängend abgebildet sind. Daraufhin wird auf die kreative Atmosphäre und ihre Zusammenhänge eingegangen. Als letztes werden noch die Ausdrucksformen Wortspiele und Witze sowie spielerische und kindliche Sichtweise mit den dazugehörigen Voraussetzungen, Funktionen und Gefahren beschrieben.

Herr Bachmann bestätigt das Modell weitestgehend. Er ergänzt jedoch wiederum ein paar Inhalte und Zusammenhänge. Er beschreibt, dass die absurden Lösungen eher dazu gedacht sind andere anzuspornen und zu fordern. Damit will er seine Mitarbeiter weg vom eingleisigen hin zu kreativem Denken lenken:

> **Herr Bachmann:** Nene, das stimmt schon. Absolute Lösungen zu finden, das komplett ins Gegenteil zu verkehren, das nehme ich mal halt so mal auch gerne als Ansporn für die Kollegen, dass die auch sehen welchen großen Spielraum sie auch haben. Mach ich immer wieder gerne. Das lege ich hin und verlasse dann wieder schlagartig den Raum. […] Das ist die Spielwiese, schaut mal was ihr darauf findet (??) Diese absurden Lösungen wo man genau weiß, dass kann gehen, nur um die einfach auch aus der Defensive zu locken. Ne? Und wenn ich dann merke, bei den Leuten fängt das sprudeln an, dann geh ich dann auch wieder

Aus der kommunikativen Validierung des Modells zu Wortwitze ergab sich noch eine weitere Ergänzung für das Modell zur Kreativität, nämlich die Freude am Gegensätzlichen, was sehr ähnlich zur Form der Kombination von Gegensätzlichem scheint. In Abbildung III 3.10 werden diese Aussagen, dargestellt mit gepunkteten Linien, im Modell ergänzt.

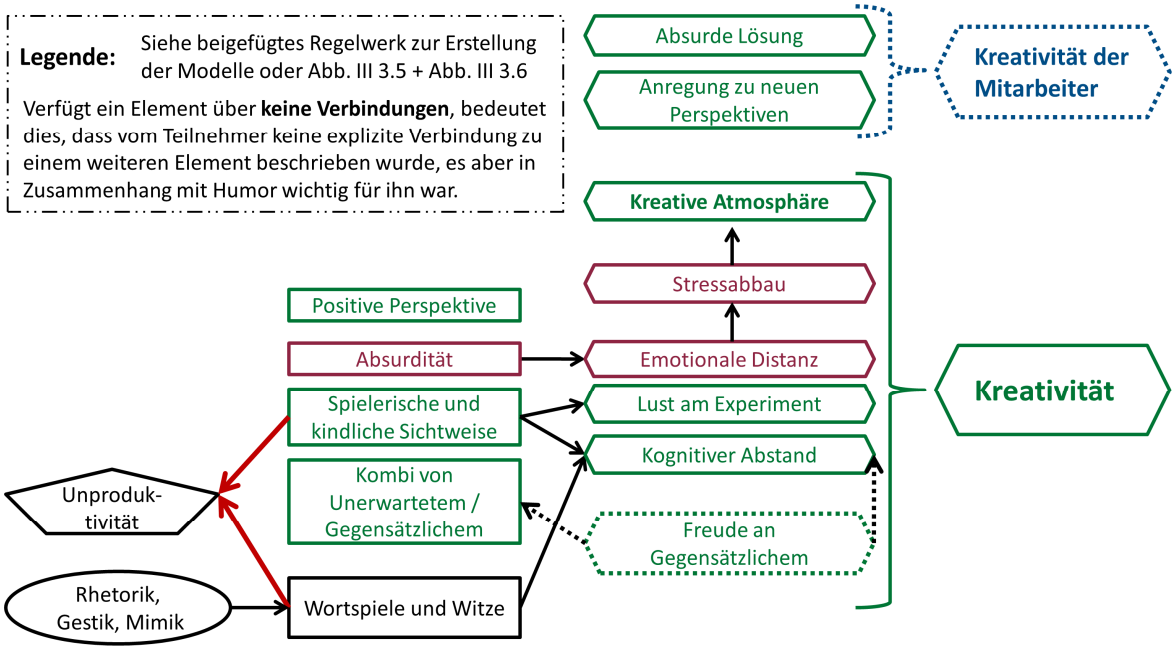


Abb. III 3.10: Modell zum Zusammenhang von Humor und Kreativität nach kommunikativer Validierung von Herrn Bachmann (HumorKrea A)

d) Modell Humor und Stressbewältigung

Der Versuch den Wirkprozess von Humor und Stressbewältigung für Herrn Bachmann zu skizzieren sowie seine Validierung finden sich in diesem Abschnitt. Bei Betrachtung des Materials fällt auf, dass Herr Bachmann zwei Wirkungen von Humor für seine Stressbewältigung sieht, zum einen Stressprävention und zum anderen Stressabbau.

Zunächst spielt Selbstironie und die damit zusammenhängenden Voraussetzungen und Gefahren (siehe Kap. 2.1) eine wesentliche Rolle bei der Stressprävention. Darüber hinaus hilft Herrn Bachmann auch Humor – als das Gegenteil von Ernst – dabei, Stress gar nicht erst aufkommen zu lassen.

> **Herr Bachmann:** Das heißt, wenn ich grundsätzlich ne humorvolle Einstellung hab, dann kann ich manche Sachen gar nicht so wichtig nehmen. Das heißt, verbissene Leute, die nehmen alles wichtig und kommen sicherlich auch an dieser Stelle in Stresssituationen. Ich weiß aber, dass es auch viele andere Sachen gibt, deswegen fällt‘s mir auch leichter, mit Humor dann halt auch die ein oder andere Situation zu erleichtern

Der Gegensatz von Ernst hilft – nach diesem Zitat – aber ebenso wie Absurditäten dabei eine emotionale Distanz zu den Dingen zu bekommen und damit beim Stressabbau.

> **Herr Bachmann:** Ach so, genau, in anderen Stresssituationen, was hat noch sonst beigetragen? Ich hab hier mal überspitzen noch irgendwo rein getrieben, das geht ja auch schon in diese Richtung, die Situation vielleicht nochmal ein bisschen weiter zu treiben oder ins Absurde zu führen.

Dieser Stressabbau kann unter anderem auch zu einer erhöhten Kreativität führen.

Dabei beschreibt Herr Bachmann auch zwei Gefahren für den Einsatz des Gegensatzes von Ernst, dass man bei Übertreibung unseriös wirken kann und dabei selbst von andern nicht mehr ernst genommen wird sowie, dass man diese Form nicht anwenden solle, wenn andere ernst genommen werden wollen.

> **Herr Bachmann:** Ok, man wird nicht ernst genommen.

> **Herr Bachmann:** Okay, dann natürlich sicherlich, wenn die Gefahr besteht, irgendetwas lächerlich zu machen, wenn der andere ernst genommen werden will.

Zusammengefasst werden die Aussagen von Herr Bachmann in ein Modell zum Zusammenhang von Humor und Stressbewältigung (siehe Abb. III 3.11):

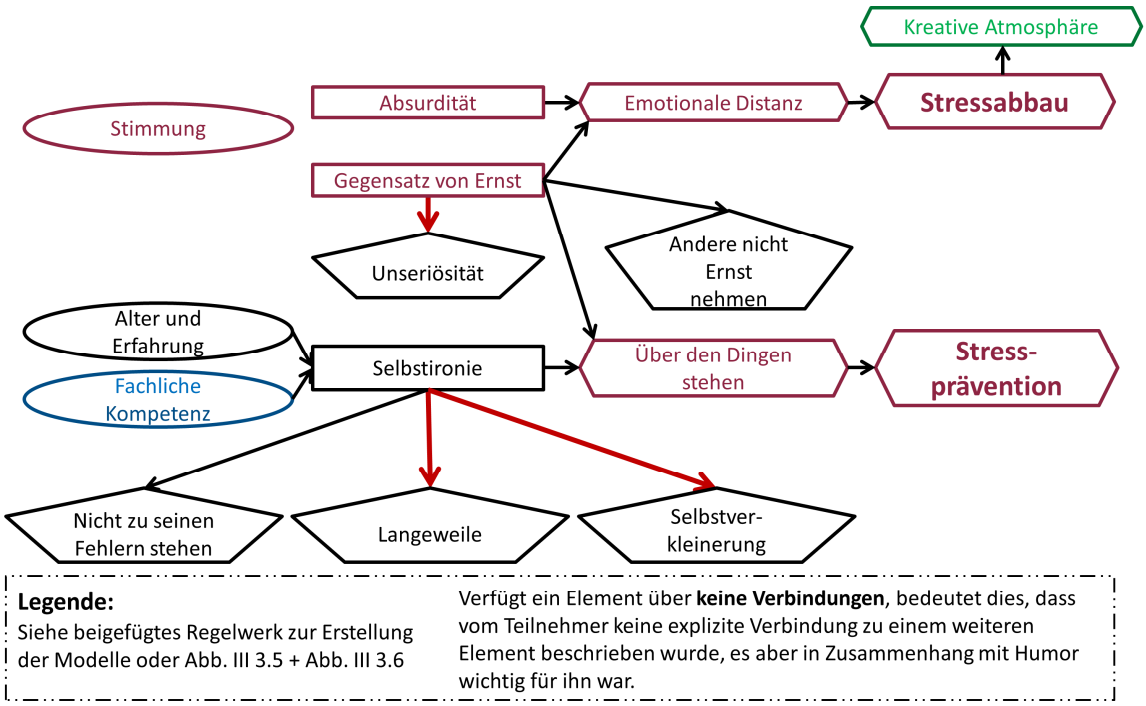


Abb. III 3.11: Modell zum Zusammenhang von Humor und Stressbewältigung vor kommunikativer Validierung von Herrn Bachmann (HumorStress A)

In der kommunikativen Validierung wird Herrn Bachmann das Modell mit der Aufteilung in Stressabbau und Stressprävention erläutert. Über die jeweiligen Ausdrucksformen gehend, wir Herrn Bachmann das Modell dann Schritt für Schritt nähergebracht.

Herr Bachmann bestätigt in der kommunikativen Validierung dieses Modell komplett, betont aber, dass die Beziehung zwischen Stressabbau und Kreativität nur eine optionale ist. Das bedeutet, dass der Stress natürlich nur abgebaut werden kann, wenn er vorher da war.

> **Herr Bachmann:** Vielleicht direkt vom Stressabbau. Jetzt kann ich ja sagen, ok, ich muss am Anfang erstmal einen hohen Stress aufbauen
>
> **Coach:** Damit man den abbauen kann
>
> **Herr Bachmann:** Wenn ich den abbaue (??) Das wäre ein gefährlicher Schluss

e) Modell Humor und Führung

Hier wird ein Modell zum Zusammenhang von Humor und Führung von Herrn Bachmann entwickelt. Wichtig dabei zu beachten ist auch die Aussage Herr Bachmanns, dass Humor als alleiniger Führungsstil ungeeignet ist. Dieses Modell zeigt also auf, an welcher Stelle Herr Bachmann Humor im Führungsalltag wie einsetzt und wo er Gefahren sieht.

Dabei stehen zwei Aspekte im Vordergrund: Die Stimmung und das positive Verhältnis, das mit Humor geschaffen werden kann sowie die Anregung und Provokation zum Weiterdenken oder zur Stellungnahme, die mit „Mitarbeiter fordern“ umschrieben werden kann. Generell sieht sich Herr Bachmann als Förderer und Unterstützer für seine Mitarbeiter. Er

möchte ihnen also die Rahmenbedingungen bieten, dass sie ihre Aufgaben bestmöglich erledigen können. Darunter fällt auch, sich für sie einzusetzen und ihnen die richtigen Kontakte zu vermitteln.

Neben den bereits beschriebenen Möglichkeiten des Einsatzes von Selbstironie sowie Wortspielen und Witzen beschreibt Herr Bachmann eine weitere Form, den Scherz zu Arbeitsbeginn, um eine lockere Stimmung zu kreieren.

> **Herr Bachmann:** Der Witz am Morgen, grundsätzlich, wenn ich ins Labor reinkomme und erst mal die Sekretärin begrüße, dann sucht man sich dann irgendwas aus, was mal wieder neu ist. Das kann der Schal sein, das kann der Ohrring oder so was weiß ich sein und versucht dann mal, das dann wieder zu interpretieren. Die Hüte aufsetzen und überlegen, was man uns da wieder sagen will. Das gelingt mir dann in der Regel, sodass man morgens einen ganz guten Einstieg in den Tag hat. Dann kommt der Kollege nochmal dran [lacht], da wird's dann ein bisschen aggressiver [lacht], so dass dann die Sekretärin mitlachen muss. Das wird dann immer auch zurückgespielt und dann passt das schon. Und dann geht der Tag los.

Ebenso sieht er für den Einsatz von Humor als Führungskraft weitere Voraussetzungen, die über die bereits beschriebenen zu den Ausdrucksformen Selbstironie und Witze hinausgehen. Voraussetzungen um Humor als Führungskraft einsetzen zu können ist, dass man die Anerkennung seiner Mitarbeiter in seiner Rolle hat.

> **Herr Bachmann:** So, auf der anderen Seite bin ich natürlich auch schon von mir überzeugt, auch nun durch das 360° Feedback, dass ich das ein oder andere schon im Griff habe. Deswegen erlaube ich mir auch, Humor manchmal stärker anzuwenden. Das kann relativ schnell auch wieder gegen einen verwendet werden.

Weiterhin beschreibt er, dass es ihm leichter fällt Humor gemeinsam mit Personen auf seiner Hierarchie-Ebene zu produzieren. Dabei wird es schwieriger, je weiter die Person hierarchisch entfernt ist.

> **Herr Bachmann**: Mit welchen Leuten sind Sie zusammen, wenn Sie besonders viel Humor entdecken. Ok, das ist: Ich hab mal geschrieben auf gleicher Hierarchieebene
>
> **Coach:** Auf der Gleichen...
>
> **Herr Bachmann:** Ja, auf der gleichen gefühlten Hierarchieebene, ne? Das kann sowohl in der Firma sein, ne? Da gibt es natürlich auch nach Oben zum Vorstand und unten zu den Auszubildenden, das ist bei mir, das dauert auch so seine Zeit, ne? Und dann auch vielleicht mit denen, mit denen man am meisten dann auch zusammen ist.

Interessant bei den Voraussetzungen ist, dass hier alle persönlichen Voraussetzungen zum Einsatz von Humor eingeordnet werden können. Damit ist der Einsatz von Humor als Führungskraft nach Herrn Bachmann im Vergleich zu Kreativität und Stressbewältigung an die meisten Voraussetzungen geknüpft. So entsteht ein Modell zu Humor und Führung wie in Abbildung III 3.12:

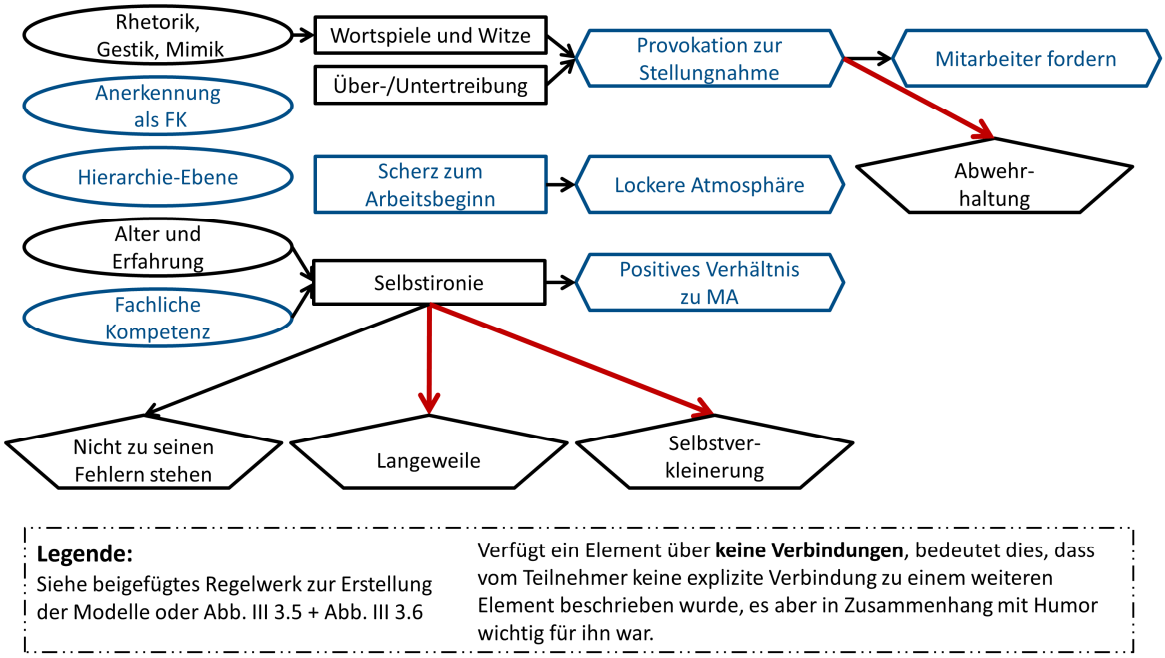


Abb. III 3.12: Modell zum Zusammenhang von Humor und Führung vor kommunikativer Validierung von Herrn Bachmann (HumorFühr A)

In der kommunikativen Validierung dieses Modells werden Herrn Bachmann zunächst die unverbundenen Voraussetzungen erläutert. Daraufhin werden von oben nach unten die jeweiligen Relationsketten für Wortspiele und Witze sowie Über-/Untertreibung, Scherze zu Arbeitsbeginn und Selbstironie mit ihren jeweiligen Voraussetzungen, Funktionen und Gefahren beschrieben.

Herr Bachmann bestätigt das vorliegende Modell, relativiert aber den zu starken Einfluss der Hierarchie:

> **Herr Bachmann:** Aber, ach, ich, der [Vorstand] kommt rein und es hat keine zwei Minuten gedauert, hab ich den auch schon ein bisschen so. Aber ich habe natürlich auch ein bisschen die Steilvorlage genutzt, ich weiß noch gar nicht wie es eigentlich kam, hier können Sie mir alles erzählen, dann hab ich dem auch gleich erzählt, dass ich dem wirklich alles erzähle, er ist aber damit auch gleich drauf eingestiegen, ne? Macht alles ein bisschen einfacher. Also insofern sehe ich auch hier die Hierarchieebene für mich auch nicht mehr ganz so schlimm. Aber ich kann mir natürlich schon vorstellen, ok, wenn jetzt irgendwo die Distanz schon groß ist, da kann man nicht zu scherzen anfangen.

Aus dem Modell wird die Voraussetzung Hierarchie-Ebene jedoch nicht herausgenommen, da sie in anderen Kontexten für Herrn Bachmann durchaus eine Rolle spielt. Er beschreibt zwar, dass er selbst eigentlich keine Grenzen kennt, dass dies für andere aber durchaus zutrifft.

3) *Zusammenführung der themenspezifischen Modelle zu einem innovationsbezogenen Humormodell (HumorInno A)*

Insgesamt verfügt Herr Bachmann eine sehr differenzierte Vorstellung von Humor und seine Wirk- und Funktionsweisen im beruflichen Alltag. Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden Voraussetzungen und Ausdrucksformen auf einer höheren Ebene zusammengefasst und die entsprechenden Unterkategorien herangezogen. Bei den Voraussetzungen wird unterschieden zwischen Voraussetzungen, die innerhalb der Person von Herr Bachmann liegen – wie Eigenschaften und Fähigkeiten – Voraussetzungen, die in der Beziehung oder Interaktion begründet sind – wie Hierarchie oder die Enge des Kontakts – und Voraussetzungen, die in der Situation liegen – wie die allgemeine Stimmung oder der Kontext. Bei den Ausdrucksformen und Prinzipien, sind es zum einen Aussagen, die sich direkt den Ausdrucksformen zuordnen lassen, wie Witze und Wortspiele oder ein Schlagabtausch. Zum anderen lassen sich auch klar Prinzipien herausarbeiten, wie Übertreibungen oder Absurdität. Darüber hinaus gibt es noch Mischformen, bei denen nicht klar ist, ob es Form oder Prinzip ist.

Das Wesentliche an dem Modell sind aber die Funktionen. Den Modellen, die Humor in Zusammenhang mit Kreativität und Führung stellen, ist eines gemeinsam: zum einen die kognitive Anregung, die Humor bietet und zum anderen, die positive Atmosphäre, die Humor schaffen kann. Beides unterstützt nach Aussagen von Herrn Bachmann sowohl bei Führung als auch bei Kreativität. Deshalb werden diese beiden Aspekte im zusammenführenden Modell zusammengefasst. Die unterstützende Wirkung, die Humor auf die Stressbewältigung hat, bezieht sich zum einen auf den Abbau von Stress, der sich wiederum positiv auf die Atmosphäre auswirkt und zum anderen der Prävention von Stress. Diese Integration findet sich in Abbildung III 3.13:

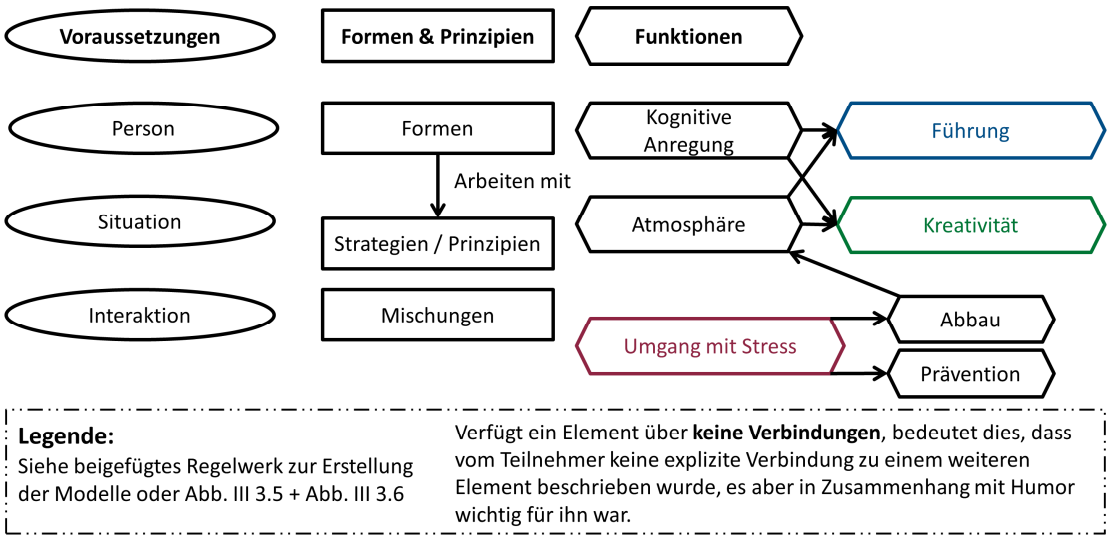


Abb. III 3.13: Zusammenfassung des Humorverständnisses von Herr Bachmann vor der kommunikativen Validierung (HumorInno A)

Die Abbildung III 3.13 wird Herrn Bachmann zur kommunikativen Validierung vorgelegt. Ausgehend von den Voraussetzungen über die Ausdrucksformen und Prinzipien bis hin zu den Funktionen wird ihm mit Hilfe von Beispielen das Modell erläutert. Herr Bachmann empfindet das Modell als komplett zutreffend und äußert:

> **Herr Bachmann:** Ja, da fällt mir so spontan nichts Zusätzliches ein, was ich nicht hier in diesen Kästchen wiederfände. Stimmt, ja

Die Veränderungen der themenspezifischen Modelle durch die kommunikative Validierung lassen sich mit dem Modell ebenso abdecken.

3.5.1.2 Modellentwicklung Herr Steiger

Ebenso wie für Herrn Bachmann werden auch für Herrn Steiger im Folgenden Modelle entwickelt, wie er Humor im beruflichen Alltag und insbesondere zur Unterstützung innovationsbezogener Verhaltensweisen. Dabei werden aus den Aussagen vom Herrn Steiger Zusammenhänge und Konstrukte in Modellen abgebildet und gemeinsam mit ihm in einer kommunikativen Validierung besprochen und gegebenenfalls angepasst.

1) Einteilung und Kategorisierung des Materials

Nach Sichtung des Materials von Herrn Steiger bot sich eine Einteilung in fünf Oberkategorien an:

a) *Voraussetzungen* von Humor: Was sieht Herr Steiger als Bedingung für das Entstehen von Humor an? Was hilft ihm oder unterstützt ihn beim Einsatz von Humor?
b) *Eigenschaften* von Humor: Wie ist Humor für Herr Steiger? Was zeichnet ihn aus? Was kennzeichnet Humor?
c) *Ausdrucksformen und Prinzipien* von Humor: Welche Arten von Humor beschreibt Herr Steiger? Welche Strategien und Prinzipien benutzt Herr Steiger um Humor zu generieren?
d) *Funktionen* von Humor: Mit welchem Zweck setzt Herr Steiger Humor ein? Was erhofft er sich davon? Wie hilft ihm Humor?
e) *Gefahren* des Humoreinsatzes: Wo sieht Herr Steiger Schwierigkeiten und Gefahren beim Einsatz von Humor? Was empfindet er als nicht funktional?

Zwischen, aber auch innerhalb der Kategorien bestehen Zusammenhänge, die grafisch erfasst und zu einem Modell zusammengeführt werden sollen. Ein Regelwerk zur Darstellung von Relationen und Inhalten befindet sich in Anhang D. Neben allgemeinen berufsbezogenen Humortheorien von Herrn Steiger stehen besonders für Innovation relevante Konstrukte

und Zusammenhänge im Vordergrund, diese werden farblich markiert. So kann die subjektive Theorie zum Thema Humor und Innovation eingebettet in das gesamte Humormodell dargestellt werden. Folgende innovationsrelevante Konstrukte werden dabei berücksichtigt:

- Kreativität
- Führung
- Stressbewältigung

a) Voraussetzungen

Innerhalb dieser Oberkategorie bietet sich die Unterteilung in Voraussetzungen die innerhalb der Person liegen und solche, die sich um Interaktionen und Beziehungen drehen. In den grafischen Darstellungen der Modelle werden Voraussetzungen im Oval abgebildet. Wie bei Herrn Bachmann bedeutet auch bei Herrn Steiger ein Pfeil von der Voraussetzung zu einer Form oder Funktion, dass dies eine spezifische Voraussetzung für die jeweilige Form oder Funktion ist.

Voraussetzungen innerhalb der Person für Herrn Steiger:

- Alter und Erfahrung
- Technischer Sachverstand
- Erzählen und Inhalte gut transportieren können
- Witze merken können

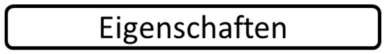
Voraussetzungen der Interaktion und Beziehung:

- Beziehung: im privaten kann man leichter Witze machen, als im beruflichen Kontext
- In der Rolle als FK muss man vorsichtiger sein im Einsatz; bzw. Aussagen werden anders interpretiert
- Hierarchie-Ebene: auf gleicher Ebene fällt es leichter Humor einzusetzen
- Gleicher Humor: die gleiche Art von Humor zweier Personen, hier trockener Humor
- Bekanntheit der Personen: Kann den Humor besser interpretieren, wenn man die Person besser kennt
- Sprache: Die gleiche Sprache zu sprechen hilft

b) Eigenschaften

Herr Steiger beschreibt im Vergleich zu den anderen CTs auch Eigenschaften von Humor. Insofern stellt sich die Frage, ob dies wirklich als gesonderte Kategorie aufgefasst werden muss, oder ob es sich bei Ausdrucksformen und Prinzipien (Was ist Humor) oder Funktionen (Was bewirkt Humor) mit einordnen lässt. Für die kommunikative Validierung wird die Kategorie mit aufgenommen, um es mit Herrn Steiger zu diskutieren. In Grafiken, die Modelle abbilden, werden Eigenschaften in abgerundeten Rechtecken dargestellt. Folgende drei Eigenschaften beschreibt Herr Steiger:

- kurzweilig
- unterhaltsam
- spontan



Ausdrucksformen und Prinzipien von Humor, die gewisse Eigenschaften haben, werden mit einer Linie von der Form zur Eigenschaft verbunden. Beispielsweise beschreibt Herr Steiger, dass Späße machen aus der Situation heraus spontan sein muss. Demnach wird wie in Abbildung III 3.14 von der Form Späße aus der Situation heraus eine Verbindungslinie zu der Eigenschaft spontan gezogen.

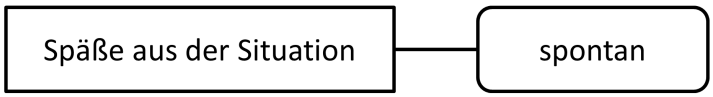


Abb. III 3.14: Beispiel für die Relation von Ausdrucksformen und Eigenschaften

Auch nach der kommunikativen Validierung bleibt die Kategorie der Eigenschaften aufrechterhalten, da Herr Steiger keine Einwände erhebt.

c) Ausdrucksformen und Prinzipien

Bei der Beschreibung was Humor ist und wie er funktioniert, kann man bei Herrn Steiger, nicht wie bei Herrn Bachmann, genau in Ausdrucksformen und Prinzipien unterscheiden. Aus diesem Grund werden sie gemeinsam aufgelistet. Für die Darstellung in Grafiken werden für Ausdrucksformen und Prinzipien Rechtecke verwendet. Folgende lassen sich aus den Aussagen von Herrn Steiger ableiten:

- Positives Lebensgefühl, positive Einstellung
- Selbstironie: sich selbst nicht so ernst nehmen
- Herumalbern: gemeinsam herumblödeln, Schlagabtausch
- Unfreiwillige Komik
- Witze
- Sarkasmus
- Ironie
- Humorvolles Auftreten
- Späße machen aus der Situation heraus
- Die lustigen Dinge erkennen und benennen
- Trockener Humor
- Absurde Metaphern
- Lachen

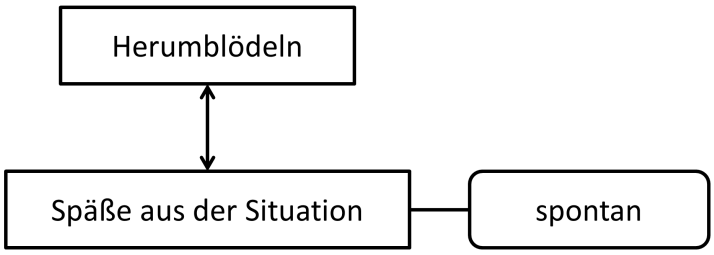


Abb. III 3.15: Beziehung von Späße aus der Situation und Herumalbern von Herrn Steiger

Die Beziehung zwischen *Späße aus der Situation heraus* und *Herumalbern* beschreibt Herr Steiger in folgendem Zitat (siehe Abb. III 3.15): „wo dann auch immer so ein Witzle gerissen wurde, wo der eine dem anderen, das haben Sie vielleicht gar nicht so mitbekommen, gesagt hat. So ein Schäkern (?)“

d) Funktionen

Herr Steiger beschreibt einige Funktionen von Humor, also mit welchem Zweck er ihn einsetzt und bei was ihm Humor besonders hilft. Funktionen werden in einem Sechseck abgebildet und sind im Folgenden bereits nach Innovationsbezug geordnet. Wie bei Herrn Bachmann bedeutet auch bei Herrn Steiger ein Pfeil von einer Form zu einer Funktion, dass diese Form von Humor zu dieser Funktion von Humor führt. Hat eine Funktion keinen Pfeil zu einer Form verspricht sich Herr Steiger eine generelle Wirkung von Humor auf diese Funktion. Zwei miteinander mit einem Pfeil verbundene Funktionen beschreiben eine Wirkungskette.

- Humor als Lebenselixier: Ohne Humor nicht leben können
- Veranschaulichung
- Entspannung
- Positive Stimmung, um besser auf Stresssituationen reagieren zu können
- Hilft gegen Verbissenheit und Perfektionismus bei bestimmten Aufgaben
- Lange Arbeitszeit durchstehen: Wenn die Last zu groß ist, Dinge humorvoll sehen
- Kühlen Kopf bewahren
- Positive humorvolle Atmosphäre
- In der Gruppe hilft der gleiche Humor in einem Kreativitätsworkshop
- Positive Beschäftigung mit Themen hilft dabei, dass man sich gerne wieder damit beschäftigt
- Authentizität: Für Herrn Steiger ist Führung mit Humor authentisch, da er sich selbst als humorvollen Mensch betrachtet
- Beziehungen generell
    - Erlösung, wenn man bei Diskussionen nicht weiterkommt
    - Negative Sachen formulieren, ausdrücken können
    - Schlagfertigkeit

    - Sich vom technischen loslösen
    - Auflockerung: weg von trockenen Themen
- Beziehungsaufbau zu Externen
    - hilft bei der Zusammenarbeit
    - hilft Probleme effektiv und zeitnah zu lösen

e) Gefahren

Ebenso weist Herr Steiger aber auch auf Gefahren hin, die bei einem übermäßigen oder unvorsichtigen Einsatz von Humor entstehen können. Die Gefahr selbst wird dabei in einem Fünfeck dargestellt, während die Übertreibung einer durchaus positiven Form durch einen roten Pfeil veranschaulicht wird. Folgende Gefahren sieht Herr Steiger:

- Übertriebener Einsatz: hierunter fällt alles, was problematisch ist, wenn es zu viel und zu häufig angewendet wird
    - Außenwirkung: Die Sache nicht ernst genug nehmen
    - Zu häufig lachen führt zu Unproduktivität
    - Übertriebene Ironie kann als Sarkasmus aufgefasst werden
- Unangebracht, wenn es sachlich zugehen soll
- Kulturelle oder sprachliche Missverständnisse
- Wahrung der Gleichstellung; Gefahr der Diskriminierung
- Persönlich angreifend oder unter der Gürtellinie

2) Herausarbeiten formen-, funktions- und themenbezogener Modelle

a) Modell Humor und Kreativität

Im Zusammenhang von Humor und Kreativität scheinen für Herrn Steiger besonders drei Punkte relevant zu sein. Erstens beschreibt er, dass gerade das gemeinsame Herumalbern und sich aufziehen wichtig ist, um in Gruppen eine positive, kreative Atmosphäre herzustellen und so eine humorvolle Gruppendynamik entstehen zu lassen:

> **Herr Steiger**: Also gerade wenn ich den Kreativitätsworkshop sehe, das war ja auch eine humorvolle Veranstaltung aufgrund der Zusammensetzung. Ne eben nicht – es war keine Witzveranstaltung – da haben sich aber auf jeden Fall Leute mit ähnlichem Humor gefunden, wo dann auch immer so ein Witzle gerissen wurde, wo der eine dem anderen, das haben Sie vielleicht gar nicht so mitbekommen, gesagt hat. So ein Schäkern (?) und da hat man mal wieder gemerkt, dass in so einer entsprechenden Atmosphäre und wenn die entsprechende humorvolle Grundeinstellung der Leute da ist, dann ist es nur förderlich für einen.

Diese Aussage beschreibt, dass eine gleiche Art von Humor, aber auch wenn die Leute eine positive Einstellung haben, hilfreich ist. Hier ist deutlich der Fokus auf die Atmosphäre zu erkennen. Als Gefahr des Späße Machens sieht Herr Steiger, dass es in der Außenwirkung so scheinen könne, als würde man die Sache nicht ernst nehmen. Darüber hinaus haben Späße aus der Situation immer die Eigenschaft spontan zu sein.

Zweitens beschreibt Herr Steiger, dass ihm die humorvolle Stimmung dabei hilft, dass er mehr Freude daran hat, sich dem Thema zu widmen:

> **Herr Steiger**: Weil man sich dann intensiver mit der Materie beschäftigt und, dass es eine positive Beschäftigung ist, die man nicht als lästig empfindet, sondern konstruktiv, produktiv und humorvoll. Kann ja nur förderlich sein.

Drittens postuliert er, dass ein positiver humorvoll eingestellter Mensch auch eher kreativ oder innovativ ist. Diesen Zusammenhang erläutert er jedoch nicht näher.

Diese Aussagen wurden in Abbildung III 3.16 zu einem Modell zusammengefasst.

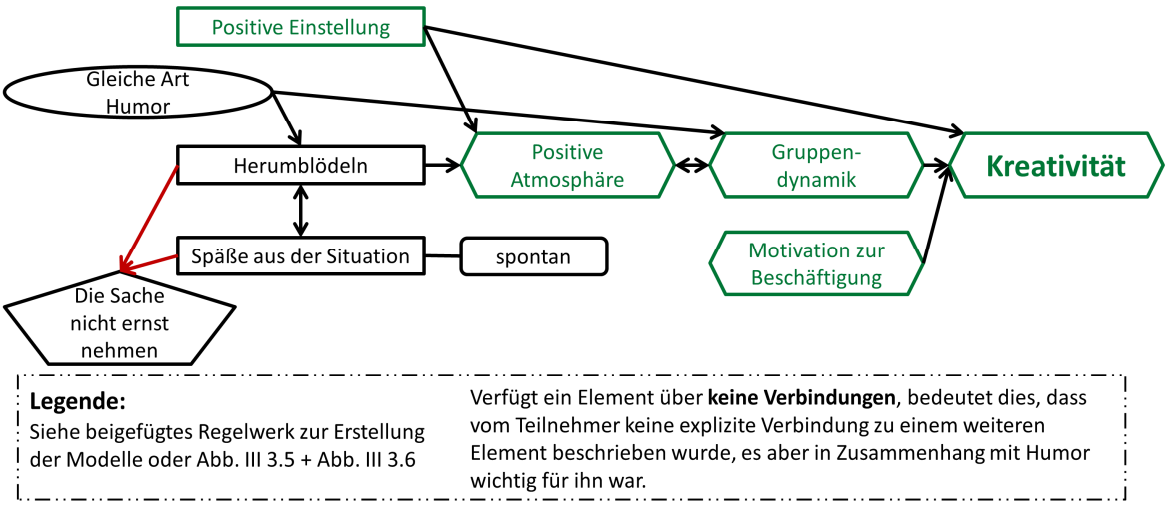


Abb. III 3.16: Modell zum Zusammenhang von Humor und Kreativität vor der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger

Bei der kommunikativen Validierung wird Herrn Steiger zunächst beschrieben, wie die Modelle zustande kamen und aufgebaut sind. Daraufhin wird ihm in den drei oben beschriebenen Schritten das Modell zu Humor und Kreativität erläutert. Herr Steiger stimmt dem Modell im Großen und Ganzen zu. Er hat aber zwei kleine Anmerkungen zur besseren Benennung der Kategorien. Zum einen meint er, dass auch bei der Atmosphäre wichtig ist, dass es sich hier um eine durch Humor verbesserte oder positive Atmosphäre handelt. Zum anderen weist er darauf hin, dass es darum geht, dass durch die Integration von Humor in ein Thema, er dazu motiviert wird, sich erneut damit zu beschäftigen. Durch diese beiden Anmerkungen modifiziert, die mit gepunkteten Linien dargestellt werden, entsteht so das Modell zu Humor und Kreativität wie in Abbildung III 3.17.

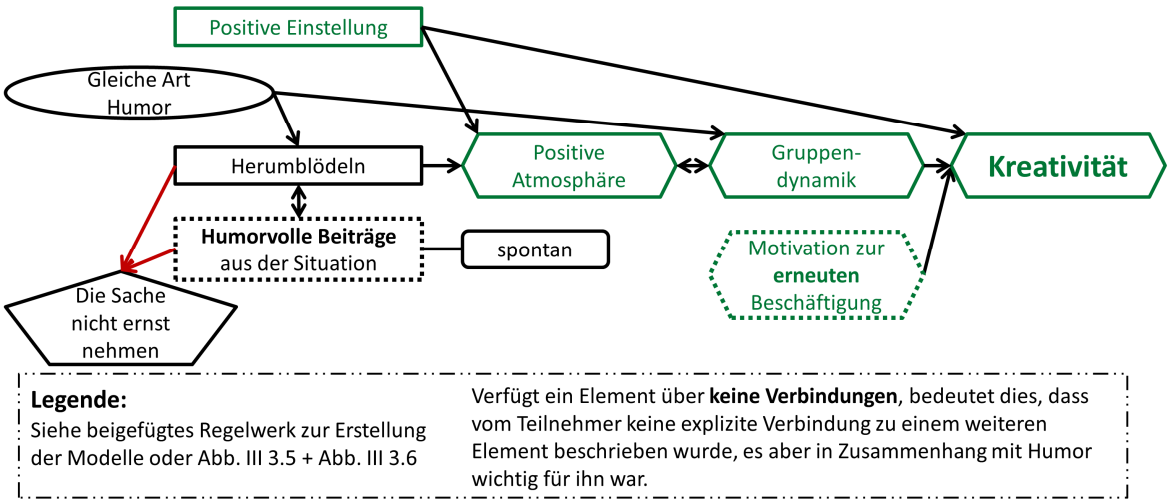


Abb. III 3.17: Modell zum Zusammenhang von Humor und Kreativität nach der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger (HumorKrea B)

b) Modell Humor und Stressbewältigung

Im Folgenden wird versucht den Wirkprozess von Humor und Stressbewältigung für Herrn Steiger zu skizzieren. In den Aussagen von Herrn Steiger lässt sich eine Differenzierung zwischen persönlicher und zwischenmenschlicher Stressbewältigung erkennen. Darüber hinaus lassen sich die Zusammenhänge zu einer Kette zusammenführen, die Herr Steiger selbst allerdings nicht explizit so beschreibt. Er erläutert jedoch immer Zweierbeziehungen, die sich aneinanderreihen lassen. Diese Verkettung beginnt bei der Form Selbstironie, die zur Entspannung führt, was Herr Steiger in folgendem Beispiel veranschaulicht.

> **Herr Steiger**: Ich muss ja zugeben, ich bin ein notorischer „Mich-Verlaufender“ und ich schaff es selbst mich in einer Einbahnstraße zu verlaufen, aber z. B. von [einem Tagungsort] zurück, eigentlich war ja klar, wo man fahren sollte, es war eine Umleitung und da hab ich´s auch geschafft an der einen Stelle natürlich in die andere Richtung zu fahren und dann hab ich nach zwei Kilometern lächelnd festgestellt, dass es doch die falsche Richtung war. Da hab ich´s halt zu mir selbst gesagt. Aber da mir das nicht zum ersten Mal passiert ist und Leute das entsprechend wissen, die mit mir da zugegen sind, fangen die dann automatisch das Lachen an und ich lache dann auch mit.

Für ein weiteres Stück der Verkettung beschreibt Herr Steiger, dass erst, wenn man innerlich entspannt ist, man auch mit seinem Auftreten humorvoll sein kann:

> **Herr Steiger**: Da wir aktuell nicht in einer berauschenden Situation sind, was das Umfeld betrifft, ist es wirklich wichtig, dass man in kritischen Situationen einen kühlen Kopf behält und dann durch humorvolles Auftreten ganz kurz für Auflockerung sorgen kann.

Als weiteren Faktor der zwischenmenschlichen Stressbewältigung beschreibt Herr Steiger das Späße machen mit anderen und das Herumalbern, das bei ihm wie bei dem Modell zu Kreativität bereits erläutert zusammenhängt. Als Voraussetzung beschreibt er auch hier die gleiche Art von Humor, die in seinem Unternehmen vorhanden ist.

> **Herr Steiger**: Man muss ja immer aufpassen, was man sagt, logischerweise, aber da wir ziemlich [humorvoll veranlagt sind] in dem Unternehmen ist es dann auch irgendwo in der Entwicklungsabteilung die gleiche Art von Humor. Also die Leute wissen das dann auch entsprechend zu interpretieren. Gerade je länger man sich kennt. Ich mein – ja – da weiß man wie der andere darauf reagiert usw. und ich denke halt auch manchmal fünf Sekunden über irgendwas

lachen. Lachen, das kann mehr helfen wie 20 Minuten über etwas diskutieren und dann nicht weiterkommen. So dumm wie es klingt, aber letztendlich ist es ja so in der Praxis.

Hieraus könnte man auch interpretieren, dass gemeinsames Lachen und Späße machen dabei hilft, die Situation aufzulockern und effektiver zu diskutieren. Darüber hinaus beschreibt Herr Steiger, dass es hilfreich sei gemeinsam zu lachen und Späße zu machen, um in stressigen beruflichen Situationen durchzuhalten.

Herr Steiger: Wenn die Last zu groß ist, dann fängt man halt an das humorvoll zu sehen oder noch mehr humorvoll zu sehen, um es dann eben entsprechend anzugehen. Ein konkretes Beispiel. Es sind bei mir eigentlich immer dann so die Aussagen, die spontan kommen, und muss dann aber auch. Die kommen und gehen auch in dem Moment dann auch wieder.

Aus diesen Aussagen wird folgendes Modell (Abb. III 3.18) abgeleitet:

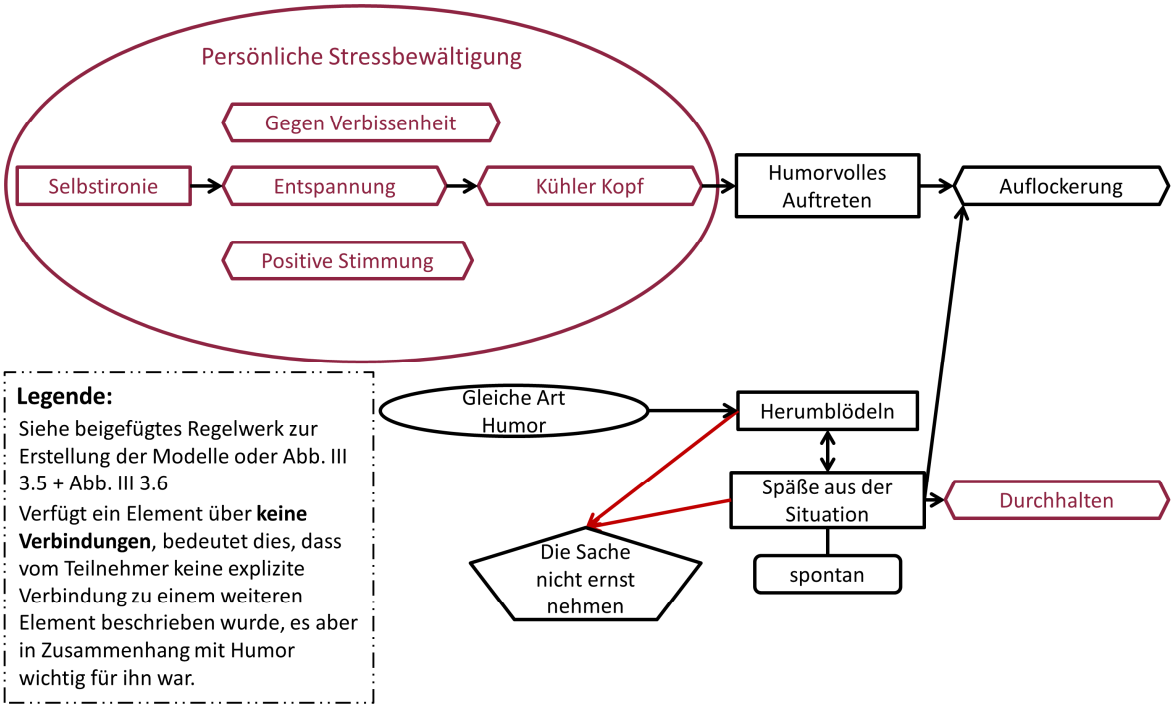


Abb. III 3.18: Modell zum Zusammenhang Humor und Stressbewältigung vor der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger

In einer kommunikativen Validierung in der Herr Steiger das Modell Schritt für Schritt erläutert bekommt, bestätigt er dieses. Er führt jedoch an, dass über die Auflockerung, die durch ein humorvolles Auftreten generiert werden kann, ebenso kritische Situationen deeskaliert werden können.

Coach: Diesen kühlen Kopf den Sie da bewahren können durch Humor, der hilft Ihnen dann eben auch nach außen wieder humorvoll auf zu treten und das machen Sie dann mit dem Ziel der Auflockerung in irgendwelchen Sitzungen oder wenn man gerade, mir fällt gerade kein passendes Beispiel ein.

Herr Steiger: Zum Beispiel zur Deeskalation.

Coach: Deeskalation, genau. Das ist glaube ich nochmal ein Extrapunkt

Herr Steiger: Ja, können Sie auch. Auflockerung ist ja eh erstmal, muss ja nicht unbedingt eine kritische Situation sein und zur Deeskalation kann es auch helfen.

> **Coach:** Ja, gut. Ich glaube, ich habe da Ihren Wortlaut ein bisschen zu akkurat übernommen. Das man in kritischen Situationen einen kühlen Kopf behält und dann in kritischen Situationen ganz kurz für Auflockerung sorgen kann. Das meint das schon, oder?
>
> **Herr Steiger:** Dann kann man ja die Deeskalation weiterhin da mitnehmen, weil das ist schon auch ein wichtiger Punkt an der Stelle

Dieser Extrapunkt wird mit gepunkteten Linien mit in das Modell aufgenommen (Abb. III 3.19).

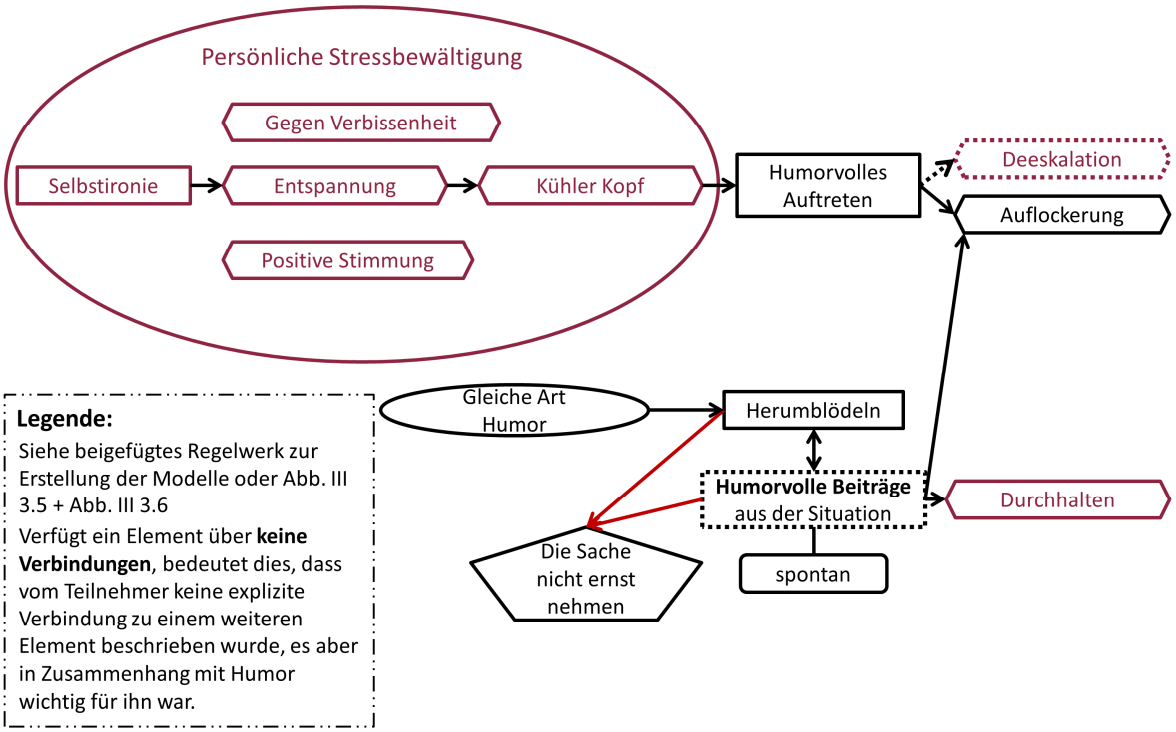


Abb. III 3.19: Modell zum Zusammenhang Humor und Stressbewältigung nach der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger (HumorStress B)

c) Modell Humor und Führung

Herr Steiger beschreibt kaum Funktionen, die in Zusammenhang mit Führung stehen. Vor dem Coaching hat er erst kürzlich eine Führungsrolle übernommen. Für ihn war ein Ergebnis des Coachings, dass er Humor auch als Führungskraft weiterhin einsetzen kann:

> **Herr Steiger**: Dass ich dadurch authentisch geworden bin, weil ich früher ja auch schon den [Humor] eingesetzt habe und jetzt dazu meine Bedenken habe, habe ich jetzt schon den Eindruck, dass es nicht schaden kann, den so einzusetzen und ja auch, ja jetzt so die Leute, wenn ich was Humorvolles sage, dass die dann auch lachen können, nicht gezwungen lachen, sondern dass sie mich weiter so sehen können wie vorher.

Das bedeutet, die Rolle, die Humor für Herrn Steiger im zwischenmenschlichen Berufskontext spielt, lässt sich auch auf die Führungssituation übertragen. Aus diesem Grund werden hier auch alle Funktionen aufgenommen, die mit Beziehungspflege (exklusive zu Externen) zu tun haben.

Auch hier spielt wieder das „gemeinsam Witze und Späße aus der Situation heraus Machen“ eine große Rolle. Voraussetzungen und Gefahren zu diesen Ausdrucksformen wurden bereits in den Modellen Kreativität und Stressbewältigung erläutert. Hier sieht Herr Steiger aber auch eine Möglichkeit der Auflockerung, mal nicht über Technisches zu reden. Generell sieht er Humor als Möglichkeit in einem technischen Kontext, wie seiner Abteilung, das Menschliche einzubringen.

> **Herr Steiger**: Eben um dann gerade absolut technische Sachen auch auf der Schiene besprechen zu können und da mal losgelöst die Leute [zum Lachen] zu bringen und auch mal Lachen zu können.
>
> **Herr Steiger**: Ja ich denke gerade bei staubtrockenen technischen Themen ist es manchmal wichtig dann eben auch irgendwie mal das nicht ganz so trocken zu sehen, sondern auch mit Humor zu versehen um dann eben auch ja DEN Aspekt mit rein zu bringen.

Darüber hinaus ist für Herrn Steiger das gemeinsame Lachen aber auch eine Möglichkeit langwierige Diskussionen zu vermeiden und Dispute zu durchbrechen:

> **Herr Steiger**: und ich denke halt auch manchmal fünf Sekunden über irgendwas lachen. Lachen, das kann mehr helfen wie 20 Minuten über etwas diskutieren und dann nicht weiterkommen. So dumm wie es klingt, aber letztendlich ist es ja so in der Praxis.

Allgemein beschreibt Herr Steiger als Gefahr, dass er in seiner neuen Rolle im Umgang mit höher Gestellten vorsichtiger sein muss, als früher, was den Humoreinsatz betrifft. Damit beschreibt er also die Hierarchie-Ebene als eine Voraussetzung für den Einsatz von Humor im Führungskontext allgemein.

> **Herr Steiger:** Gerade bei Sitzungen, wenn man von der Hierarchie her an der untersten Stelle ist, und da nur Bereichsleiter oder gar Vorstände sind, dann sollte man jetzt nicht unbedingt den Humor, irgendwas so formulieren, denn da kann der Schuss schnell nach hinten losgehen.

Als weitere Gefahr beschreibt er, dass zu viel Lachen zu Unproduktivität führe. Ein Versuch diese Aussagen graphisch darzustellen, zeigt Abbildung III 3.20:

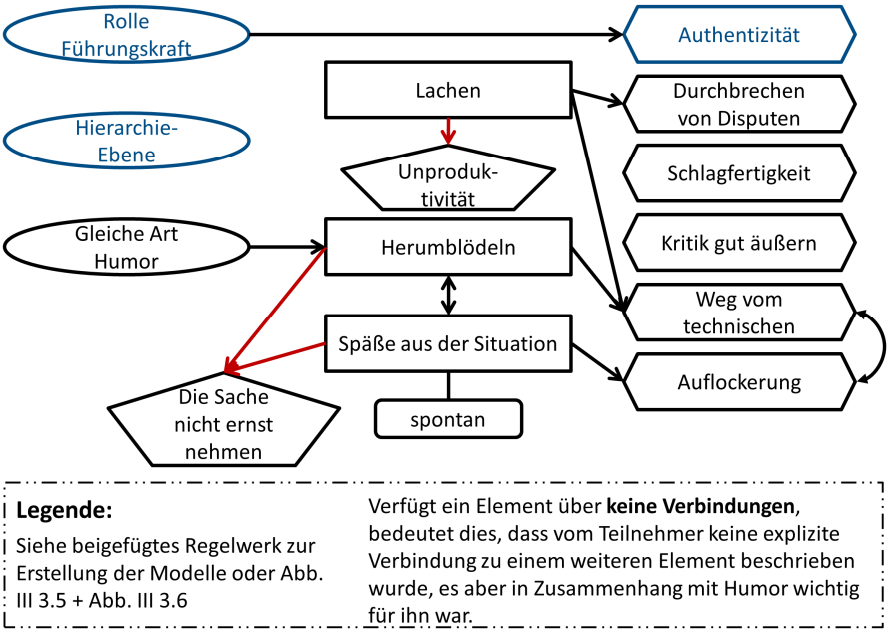


Abb. III 3.20: Modell zum Zusammenhang von Humor und Führung vor der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger

Auch diesem Modell kann Herr Steiger in der kommunikativen Validierung zustimmen. Er bestätigt, dass Humor zu seiner Person gehört und er diesen als authentische Führungskraft auch einsetzen will. Weiterhin hat er noch zwei Anmerkungen. Zum einen meint er, dass auch Späße machen und Herumalbern in übertriebener Weise zu Unproduktivität führen können, zum anderen würde er Späße machen gerne als humorvolle Beiträge bezeichnen, da ihm Späße zu sehr nach nur Spaß machen klingt. Diese Veränderung wird auch in den anderen Modellen übernommen. Nach einer Überarbeitung entsteht so das Modell in Abbildung III 3.21:

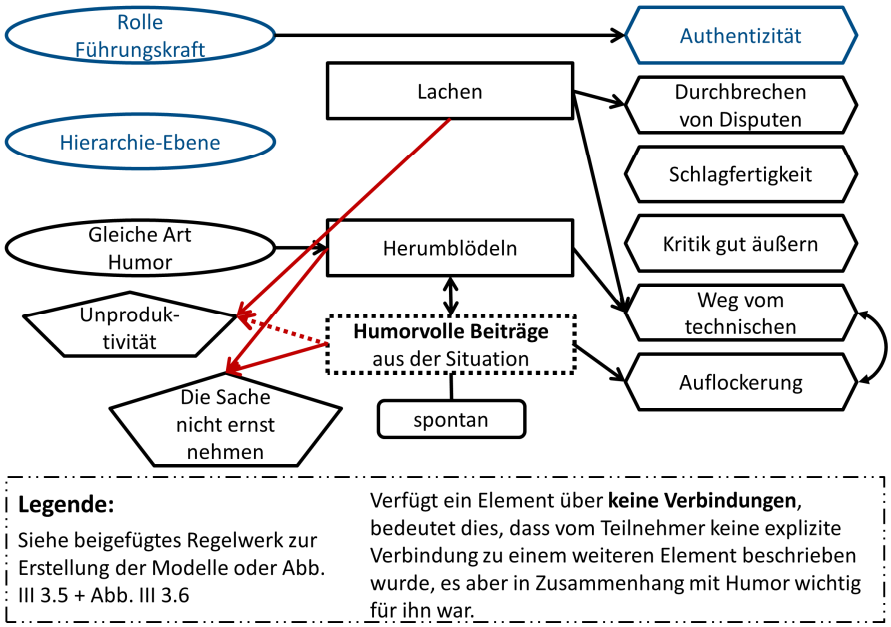


Abb. III 3.21: Modell zum Zusammenhang von Humor und Führung nach der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger (HumorFühr B)

3. Zusammenführung der drei themenspezifischen Modelle zu einem innovationsbezogenen Humormodell (HumorInno B)

Die drei thematischen Modelle werden in einem nächsten Schritt zu einem innovationsbezogenen Modell zusammengeführt. Dabei fällt auf, dass Herumalbern, humorvolle Beiträge aus der Situation heraus machen mit anderen viele Verbindungen und Bedingungen für Herrn Steiger hat. Darüber hinaus spielt es eine Rolle bei allen innovationsrelevanten Modellen. Aus diesem Grund wird diese Form als Ansatz oder Mittelpunkt der Integration verwendet. Das gemeinsame Herumalbern stellt für Herrn Steiger also eine wichtige Humorform dar. Es ist für ihn immer spontan und entsteht aus der Situation heraus.
Er findet es erstens wichtig, um in Gruppen eine positive, kreative Atmosphäre herzustellen und so eine humorvolle Gruppendynamik entstehen zu lassen. Dabei hilft laut seiner Aussage eine gleiche Art von Humor, aber auch wenn die Personen eine positive Einstellung haben.

Zweitens helfen Herrn Steiger solche Späße auch beim Umgang mit Stresssituationen dem sogenannten Durchhalten, da dann gemeinsam ein Galgenhumor erzeugt werden kann. Ergänzt werden kann hier noch das humorvolle Auftreten als Form der Auflockerung. Voraussetzung für das humorvolle Auftreten wird durch den internen Stressbewältigungsprozess beschrieben, der aus Gründen der Übersichtlichkeit nur als eine Voraussetzung dargestellt wird. Da das Modell Innovation und Humor zum Thema hat, wird aus der Funktion der internen Stressbewältigung, die Humor haben kann, eine Voraussetzung für den Einsatz von Humor im Innovationskontext von Herrn Steiger.

Drittens nutzt Herr Steiger gemeinsame Späße und Lachen, um in technischen Situationen aufzulockern und die menschliche Seite einzubringen und bei Diskussionen und Disputen die Stimmung zu lösen, um wieder effektiv weiter diskutieren zu können. Dabei wesentlich ist auch das gemeinsame Lachen, das sowohl beim Durchbrechen von Disputen relevant ist, als auch um weg vom Technischen zu kommen. Dies hilft Herrn Steiger beim Umsetzen einer authentischen Führung.

Beim Lachen besteht jedoch bei einer Übertreibung die Gefahr der Unproduktivität. Darüber hinaus sieht Herr Steiger eine weitere Gefahr in der Außenwirkung: wenn man zu viel albert, kann es für andere so wirken, als würde man die Sache oder die Lage nicht ernst nehmen. In Abbildung III 3.22 wird versucht das Modell grafisch abzubilden.

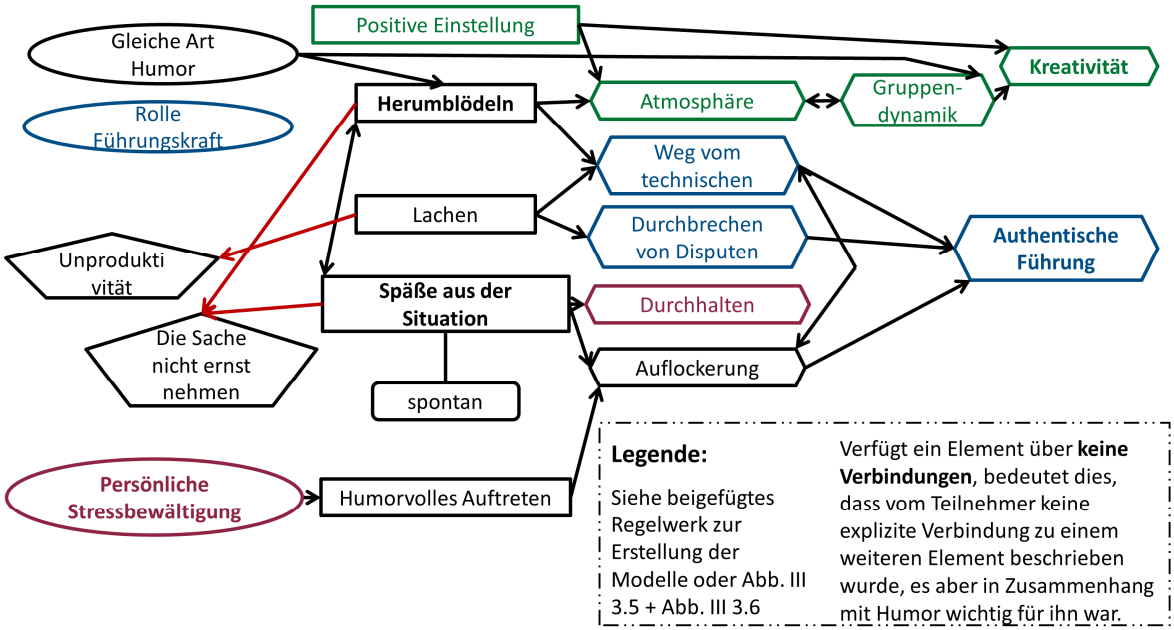


Abb. III 3 22: Modell Humor und Innovation vor der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger

Da dieses Modell recht komplex und unübersichtlich scheint, wird es im nächsten Schritt auf die wesentlichen Faktoren reduziert, also Führung, Stressbewältigung und Kreativität. Darüber hinaus werden die Ausdrucksformen alle beibehalten und Gefahren und Eigenschaften eliminiert. Diese Zusammenhänge wurden bereits in den themenbezogenen Modellen mit Herrn Steiger validiert und sollen deshalb im integrierten Modell keine weitere Rolle spielen. Die Integration dient lediglich der Zusammenfassung der drei Themen zu einem Modell. Das reduzierte Modell wird Herrn Steiger zur kommunikativen Validierung vorgelegt (siehe Abb. III 3.23).

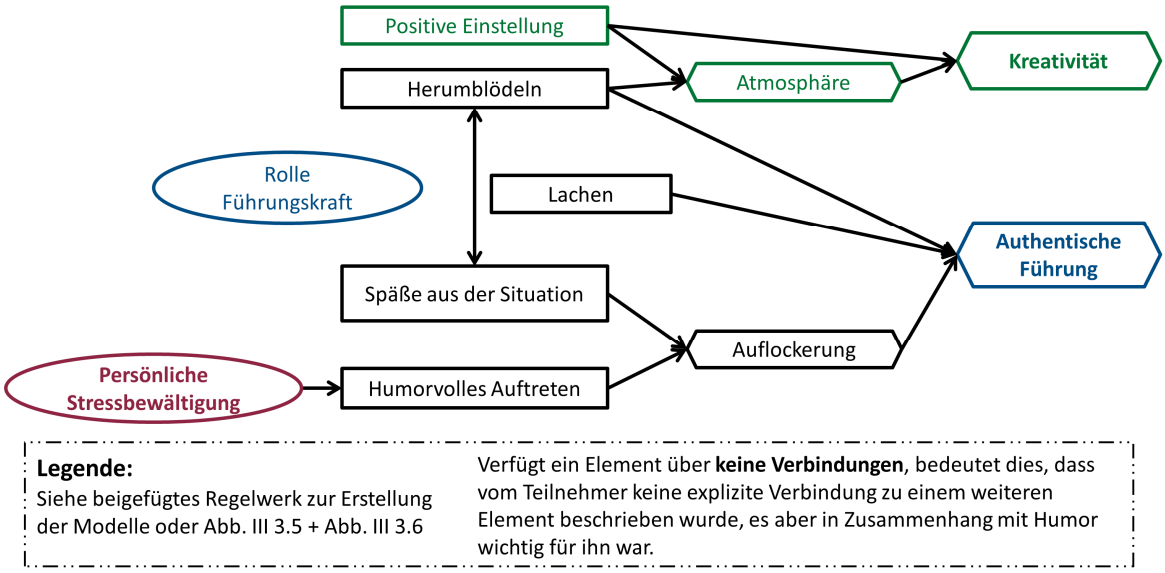


Abb. III 3.23: Reduziertes Modell zum Zusammenhang von Humor und Innovation vor der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger

Durch die kommunikative Validierung des Modells Führung und Humor entsteht auch eine Veränderung in dem integrierten Modell, nämlich die Umbenennung der Späße in humorvolle Beiträge. Darüber hinaus wird eine weitere Anpassung vorgenommen, die durch die kommunikative Validierung des integrierten Modells entsteht. Da Herr Steiger beschreibt,

> **Herr Steiger**: wobei, ich würde auch noch die Verbindung sehen, zwischen positiver Einstellung und authentischer Führung, also für mich. Weil das ist für mich auch irgendwo mit gekoppelt, und schon allein, wenn eine Führung nicht mit einer positiven Grundeinstellung verbunden wäre, ich denke dann wäre das auch eine ungünstige Führungsvoraussetzung

wird eben diese Verbindung noch aufgenommen. So entsteht folgendes Modell (siehe Abb. III 3.24), in welchem Veränderungen mit gepunkteten Linien dargestellt werden und das der CT als sehr stimmig empfindet:

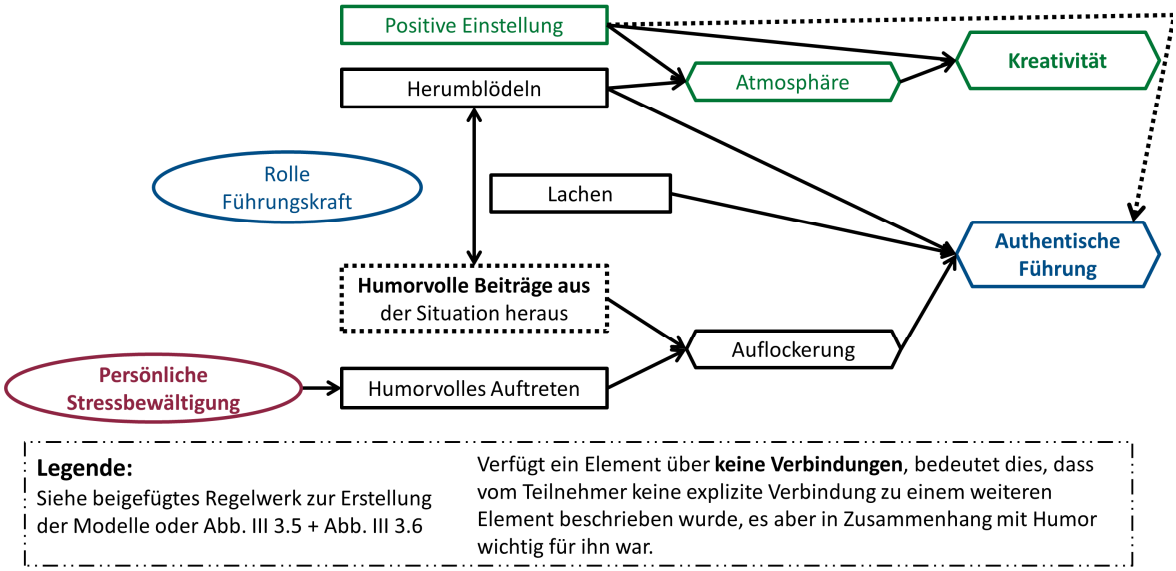


Abb. III 3.24: Reduziertes Modell zum Zusammenhang von Humor und Innovation nach der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger (HumorInno B)

3.5.1.3 Modellentwicklung Herr Welter

Ebenso wie für die anderen Teilnehmer sollen hier Modelle zu den subjektiven Theorien von Herrn Welter zu Humor im beruflichen Alltag und insbesondere zur Unterstützung innovationsbezogener Verhaltensweisen entwickelt werden. Dabei werden aus den Aussagen Herrn Welters Inhalte und deren Relationen in Modellen abgebildet und gemeinsam mit ihm in einer kommunikativen Validierung besprochen und gegebenenfalls angepasst.

1) Einteilung und Kategorisierung des Materials

Auch bei Herrn Welter bietet sich eine Kategorisierung in vier Oberkategorien an:

a) *Voraussetzungen von Humor:* Was sieht Herr Welter als Bedingung für das Entstehen von Humor an? Was hilft ihm oder unterstützt ihn beim Einsatz von Humor?
b) *Ausdrucksformen und Prinzipien von Humor*: Welche Arten von Humor beschreibt Herr Welter? Welche Strategien und Prinzipien benutzt Herr Welter um Humor zu generieren?
c) *Funktionen von Humor:* Mit welchem Zweck setzt Herr Welter Humor ein? Was erhofft er sich davon? Wie hilft ihm Humor?
d) *Gefahren des Humoreinsatzes:* Wo sieht Herr Welter Schwierigkeiten und Gefahren beim Einsatz von Humor? Was empfindet er als nicht funktional?

Zwischen, aber auch innerhalb der Kategorien bestehen Zusammenhänge, die grafisch erfasst und zu einem Modell zusammengeführt werden sollen. Neben allgemeinen berufsbezogenen Humortheorien von Herrn Welter stehen besonders für Innovation relevante Inhalte und deren Relationen im Vordergrund, diese werden farblich markiert. So kann die subjektive Theorie zum Thema Humor und Innovation eingebettet in das gesamte Humormodell dargestellt werden. Für weitere Bedeutungen von Farbe und Symbolen siehe Anhang D. Folgende innovationsrelevante Konstrukte werden dabei berücksichtigt:

- Kreativität
- Führung
- Stressbewältigung

a) Voraussetzungen

Innerhalb dieser Oberkategorie kann eine Unterteilung in Voraussetzungen die innerhalb der Person liegen und solche, die sich um Interaktionen und Beziehungen drehen, vorgenommen werden. In den grafischen Darstellungen der Modelle werden Voraussetzungen im Oval abgebildet. (Für weitere Anleitung zur Modellerstellung siehe Anhang D)

Voraussetzungen, die nach Herrn Welter innerhalb der Person liegen:

- Als Newcomer muss man sich erst etablieren, wenn man ein gewisses Alter und einen gewissen Ruf hat, hat man das nicht mehr nötig und muss nicht mehr alles so ernst nehmen.
- Witzegedächtnis
- Sich trauen Dinge auszusprechen
- Humorproduktion auf Kommando ist schwierig

Voraussetzungen, die sich um Interaktionen und Beziehungen drehen:

- Persönliches Verhältnis
- Die Situation muss passen und Situationskomik ist nur in der Situation lustig
- Respekt und Rücksichtnahme auf Befindlichkeiten anderer

- Gemeinsame Art von Humor (bspw. in der Abteilung)
- Trotz Zeitdruck generierbar

b) Ausdrucksformen und Prinzipien

Bei der Beschreibung, was Humor ist und wie er arbeitet, kann bei Herrn Welter teilweise zwischen Inhalten unterschieden werden, die sich klar als Form beschreiben lassen und solchen, die offensichtlich Prinzipien darstellen. Darüber hinaus existieren ein paar Aussagen, die sich nicht klar Ausdrucksformen oder Prinzipien zuordnen lassen. Ausdrucksformen und Prinzipien werden in einem Rechteck abgebildet.

Ausdrucksformen von Humor laut Herrn Welter:

- Herzhaftes Lachen
- Firmen-Insider: Witze, die nur Mitarbeiter seines Unternehmens verstehen
- Abteilungshumor: Eine bestimmte Art von Humor, die in seiner Abteilung vorherrscht
- Situationskomik / unfreiwillige Komik
- Schlagfertigkeit
- Witze

Humorprinzipien:

- Vielfältiger Blick auf die Dinge /humorvoller Blickwinkel
    - Entfremden
    - Gegenteil
    - Übertreiben
- Aus Missverständnissen entstehen komische Situationen

Humorform und –prinzip:

- Spielerische Herangehensweise: mit manchen Dingen spielerisch umgehen
- Selbstironie: über sich selbst lachen können
- Trockener Humor
- Schwarzer Humor
- David-Goliath-Mentalität: das kleine Unternehmen kann dem großen ein Schnippchen schlagen, weil man zwar schwächer aber cleverer ist
    - Den Wettkampf in der Branche als Rollenspiel sehen
    - Asterix und Obelix-Humor (gleiches Prinzip, andere Metapher)
- Innerer Humor: Humor der nicht nach außen getragen wird, sondern nur für einen selbst gedacht ist

Ergänzend zur David-Goliath-Mentalität sei hier noch erwähnt: Das zugrundeliegende Prinzip ist, den Wettkampf als Rollenspiel zu betrachten und selbst der kleine, clevere Außenseiter zu sein. Als Analogien oder Metaphern beschreibt Herr Welter dann David und Goliath oder Asterix-Obelix-Humor.

> **Herr Welter**: Also man muss dann eher, naja, ich seh uns dann in dieser Welt ähnlich wie Asterix, dass man dann, oder wie David und Goliath, mit wenig Mitteln oder mit Witz bestimmte Sachen meistert und dafür ist es ganz wichtig, dass man die Sachen, die man eigentlich machen will nicht konterkariert. Das ist so das Risiko. Und äh, ja, man kann einfach Motivation daraus schöpfen und aus dem Humor, dass man sich auch in einem Rollenspiel sieht, dass mit der Branche, dass da der kleine gewitzte Schnelle es den großen zeigt, ne.

Daraus ergibt sich folgende Graphik III 3.25, die in den weiteren Modellen so verwendet wird.

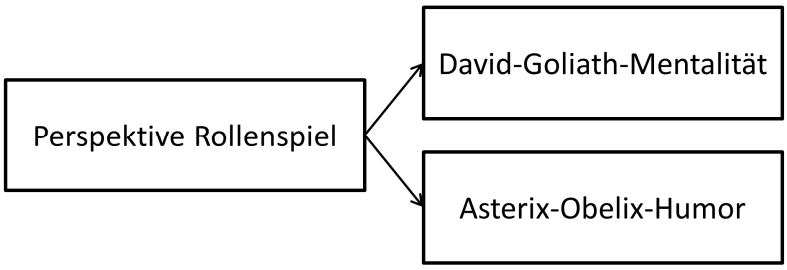


Abb. III 3.25: Perspektive Rollenspiel als Grundlage für Herrn Welter

c) Funktionen

Herr Welter beschreibt einige Funktionen von Humor, also mit welchem Zweck er ihn einsetzt und bei was ihm Humor besonders hilft. Funktionen werden in einem Sechseck abgebildet:

- Schüttet Hormone aus
- Entfesselt Kräfte; gibt Kraft
- Entspannung
- Beflügelt den Geist
- Macht emotional zugängig
- Alleinstellungsmerkmal im Branchenvergleich
- Hilft vom Alltag abzuschalten
- Besseres und schnelleres Umschalten (kognitiv) möglich
- Entstressen
- Objektiveren Blick mit mehr Abstand auf die Zusammenhänge bekommen
- Erleichtert Lösungen zu finden
- Schöpferische, kreative Fähigkeiten freisetzen
- Humorvolle Umgebung hilft bessere Ideen zu haben
- Möglichkeit Dinge zu versinnbildlichen oder anschaulich darzustellen
- Humor ist eher für revolutionäre Innovationen wichtig
- Motivation
- Überwindet Hierarchien

d) Gefahren

Ebenso weißt Herr Welter auf Gefahren hin, die bei einem übermäßigen oder unvorsichtigen Einsatz von Humor entstehen können. Die Gefahr selbst wird dabei in einem Fünfeck dargestellt, während die Übertreibung einer durchaus positiven Form durch einen roten Pfeil veranschaulicht wird. Folgende Gefahren sieht Herr Welter:

- Alles nicht so wichtig sehen und Aufgaben ins Lächerliche ziehen
- Andere bloßstellen oder lächerlich machen
- Diskriminierung von Minderheiten
- Übertreibung von schwarzem Humor führt zu:
    - Pessimistischer Zynismus
    - Licht unter den Scheffel stellen

2) Herausarbeitung formen-, funktions- und themenbezogener Modelle

Im Mittelpunkt der Aussagen von Herrn Welter stehen in den meisten Fällen entweder die Form der Perspektive Rollenspiel oder der humorvolle Blickwinkel und die Hormonausschüttung. Deshalb wird zunächst je ein Modell für diese Ausdrucksformen entwickelt.

a) Modell zum humorvollen Blickwinkel und der Hormonausschüttung

Im Mittelpunkt dieses Modells stehen die Ausdrucksform humorvoller Blickwinkel und die Funktion der Hormonausschüttung. Darüber hinaus lassen sich noch Aussagen integrieren, die Herr Welter zur Balance vom Einsatz von Humor gemacht hat.

Laut Herr Welter werden durch Lachen Hormone ausgeschüttet. Dies sei gut für Kreativität, aber auch für die Gesundheit allgemein:

> **Herr Welter**: der Humor entfesselt ja auch direkt Kräfte, und die sind jetzt ja auch biochemisch nachweisbar…wenn man mal herzhaft lacht, dass das einfach nur gesund ist. Also nicht nur Kreativität, sondern auch die Gesamtbalance.

In folgender Aussage geht er auf den Zusammenhang der Hormonausschüttung mit Kreativität genauer ein:

> **Herr Welter**: also ich denke mal, dass diese, also rein von der hormonellen Steuerung, diese Ausschüttung der entsprechenden Hormone, ich weiß nicht was da chemisch genau passiert, also, dass die, denke ich auch den Geist sozusagen beflügeln, die besseren Ideen zu haben, könnte ich mir vorstellen.

Ein humorvoller Blickwinkel generiert Entspannung und hilft neben dem Lachen die richtigen Hormone freizusetzen:

> **Herr Welter**: Das ist sicherlich schwer zu sagen, das ist ein ganz vielfältiger Blick auf die Dinge. Ja, in diese verschiedenen Richtungen, also, extrem übertreiben, vielleicht gegenteilig sehen oder entfremden. Das fällt mir schwer zusammenzufassen. Also, ein anderer Blick auf die Dinge, um Entspannung zu generieren, beziehungsweise die richtigen Hormone freizusetzen.

Mit einem humorvollen Blickwinkel lasse sich für Herrn Welter aber nicht nur „die richtigen Hormone“ erzeugen, sondern auch eine gewisse gedankliche Distanz schaffen.

> **Herr Welter**: ich weiß jetzt nicht wirklich die richtige Erklärung für Humor, aber ein gewisser ermöglicht, dass man auf seine Probleme mit einem gewissen Abstand oder einem humorvollen Blick drauf schaut, das erleichtert dann auch an der ein oder anderen Stelle die Lösung von Themen. Und ich muss sagen, ich bin da auch jetzt ein Freund davon, ich bin zwar kein großer Witzeerzähler aber ich hör gerne mal zu.

Darüber hinaus ist für Herrn Welter beim Einsatz von Humor zur Förderung kreativer Fähigkeiten ein Balance-Akt von Nöten, damit die Aufgabe nicht ins Lächerliche gezogen wird. Dabei helfen ihm sein Alter und seine Erfahrung:

> **Herr Welter**: die Thematik dass der Humor ja sozusagen die schöpferischen und die kreativen Fähigkeiten freisetzen soll und nicht unbedingt die Aufgaben ins lächerliche oder so ziehen soll, nä, also man könnt ja jetzt sozusagen sich auch aufn Standpunkt stellen dass man alles als nicht so wichtig betrachtet mit Abstand und diese Balance zu halten is sicherlich nich ganz so einfach, also, is einfach, wenn man 50 ist hat man ne gewisse Berufs und Lebenserfahrung und nimmt vielleicht alles nicht mehr so tierisch ernst wie ein sagen wir mal ein Newcomer der im Beruf einsteigt und ja, der einfach, sagt er muss sich jetzt erst mal etablieren.

Auf der Basis dieser Aussagen wird ein Modell (siehe Abb. III 3.26) entwickelt:

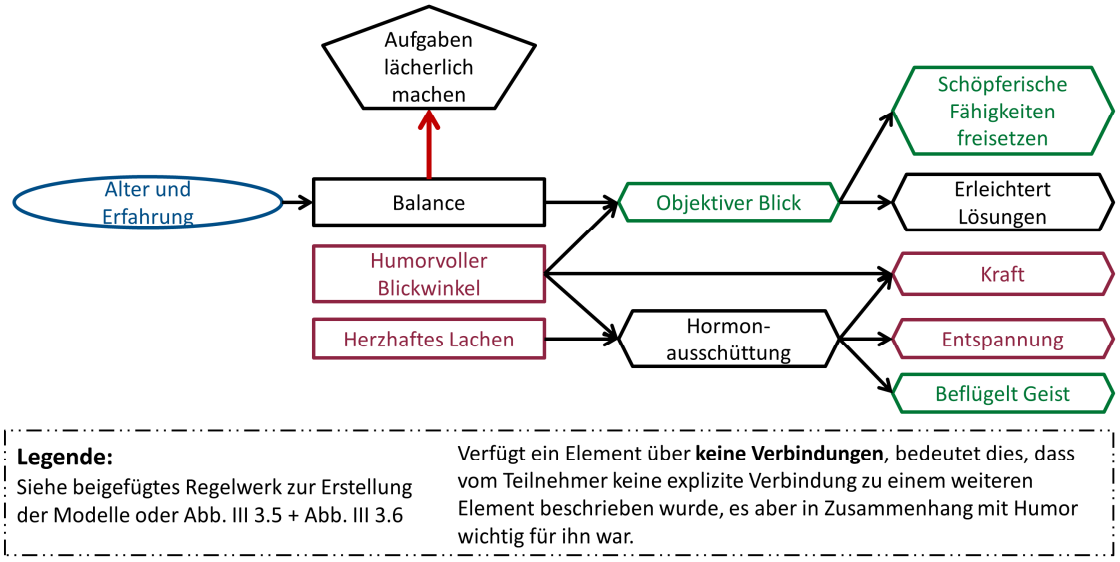


Abb. III 3.26: Modell zum humorvollen Blickwinkel, Hormonausschüttung und Balance vor der kommunikativen Validierung von Herrn Welter

In einer kommunikativen Validierung wird Herrn Welter das Modell vorgestellt und Schritt für Schritt erläutert. Mit folgenden Worten bestätigt Herr Welter das Modell:

> **Herr Welter**: Ja, ist ziemlich komplex das Bildchen, ja, ja. Ich bin am Überlegen ob es noch weitere Teile gibt oder ob... ne, das kommt schon hin würde ich sagen.

Weiterhin überlegt er, ob es alleine der humorvolle Blickwinkel sein kann, der die schöpferischen Fähigkeiten freisetzt oder ob es nicht auch das herzhafte Lachen und die damit einhergehende Hormonausschüttung ist. Er erläutert aber dann, dass der beflügelte Geist wohl etwas Ähnliches ist und sieht diese Verbindung so auch als in dem Modell repräsentiert.

b) Modell zur Perspektive Rollenspiel

Als zweites wiederkehrendes Thema im Coaching wird hier die Perspektive Rollenspiel aufgegriffen und in ein Modell umgewandelt. Die Form wurde bereits in Kapitel 1.2 beschrieben. Im Wesentlichen beschreibt Herr Welter, dass es ihm hilft, den Wettkampf in der Branche als Rollenspiel zu sehen. Dabei ist sein Unternehmen das kleine, aber gewitztere, das mit den Großen „kämpfen" muss. Als Metaphern verwendet er David und Goliath oder Asterix und Obelix. Diesen Blickwinkel empfindet Herr Welter als sehr motivierend:

> **Herr Welter**: Das ist letztendlich so ein bisschen diese David-Goliath-Thematik und darauf, also [mein Unternehmen] und der Rest der Welt, also sprich, [größerer Konkurrenzunternehmen], dieses David-Goliath, darauf gründet sich der ganze, also viel dieses Humors, dass wir letztendlich als winziges Unternehmen mit `ner relativ kleinen Entwicklung da noch einigermaßen mithalten können. Also es ist so'n, es ist eigentlich ein schöner Humor, der auch sehr motivierend ist.

Diese Metapher und ihre motivierende Wirkung helfen Herrn Welter dabei zu besseren Ideen zu gelangen. Neben dem Asterix- und Obelix-Humor schreibt er auch dem schwarzen Humor zu, besseren Ideen anzuregen.

> **Herr Welter**: Weil letztendlich, ja, wir sind halt doch in der Branche ein Zwerg und es sind halt lauter Riesen drum herum und da hat man, da muss man natürlich, man kann da auch so einen Humor haben wie jetzt Asterix und Obelix in dem Sinne aber man kann auch ein bisschen schwarzen Humor haben, von daher. Also das heißt auch wenn manchmal etwas auswegslos die Situation, dann doch für Ideen oder zumindest sag ich mal das meiste in die Richtung bringt, wo es eigentlich sein muss um die Probleme zu lösen.

Herr Welter sieht aber auch einige Gefahren des schwarzen Humors, nämlich sein Licht unter den Scheffel zu stellen und ein Abgleiten hin zu pessimistischen Zynismus:

> **Herr Welter**: Ja es gibt sicherlich `ne Gratwanderung, ich mein das eine ist schwarzer Humor, da haben wir mal, auch, dass man mal sein Licht untern Scheffel da stellt und man muss aufpassen, dass man nicht in Zynismus verfällt, also das kann in die Richtung gehen, so nach dem Motto, das da ein bisschen Pessimismus rauskommt, nach dem Motto „Wir bewegen da sowieso nichts, mit den Mitteln die wir haben.

Aus diesen Aussagen wird folgendes Modell zum Thema Perspektive Rollenspiel erarbeitet (siehe Abb. III 3.27)

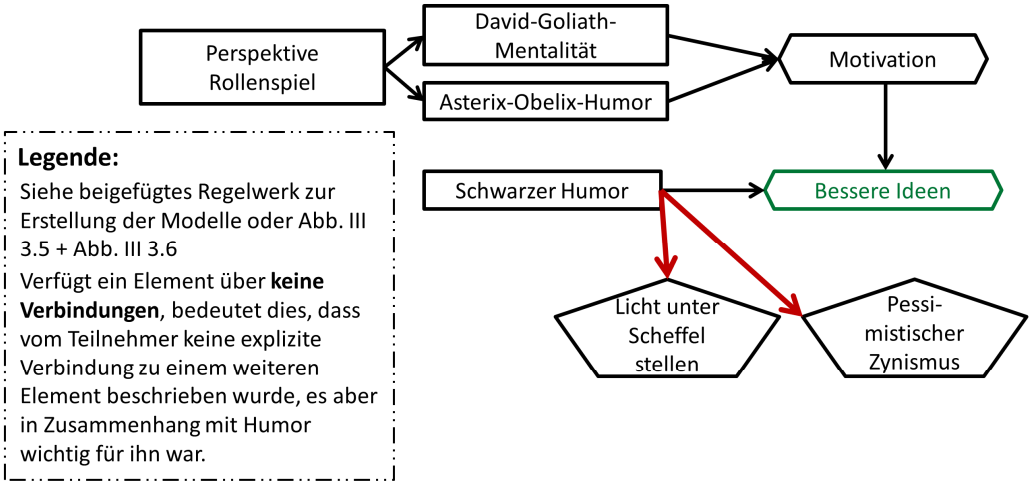


Abb. III 3.27: Modell Perspektive Rollenspiel vor der kommunikativen Validierung von Herrn Welter

In der kommunikativen Validierung dieses Modells beschreibt Herr Welter, dass die Erfahrung und das Feedback von Kollegen helfen, den schwarzen Humor nicht in Pessimismus umschlagen zu lassen:

> **Herr Welter**: Ja, als Gefahr. Aber da ist es dann auch wieder so, dass man eigentlich mit Zielen und mit Erfahrung die man hat, zwar diese Gefahr oder den Trend kann man sicherlich sehen oder auch an Feedback von anderen, aber man steuert ja dem auch wieder entgegen durch die positive Seite an dem schwarzen Humor.

Die Punkte Alter und Erfahrung sowie Feedback von Kollegen werden noch als Voraussetzungen aufgenommen und so entsteht ein modifiziertes Modell wie in Abbildung III 3.28, in dem diese Ergänzungen mit gepunkteten Linien dargestellt werden:

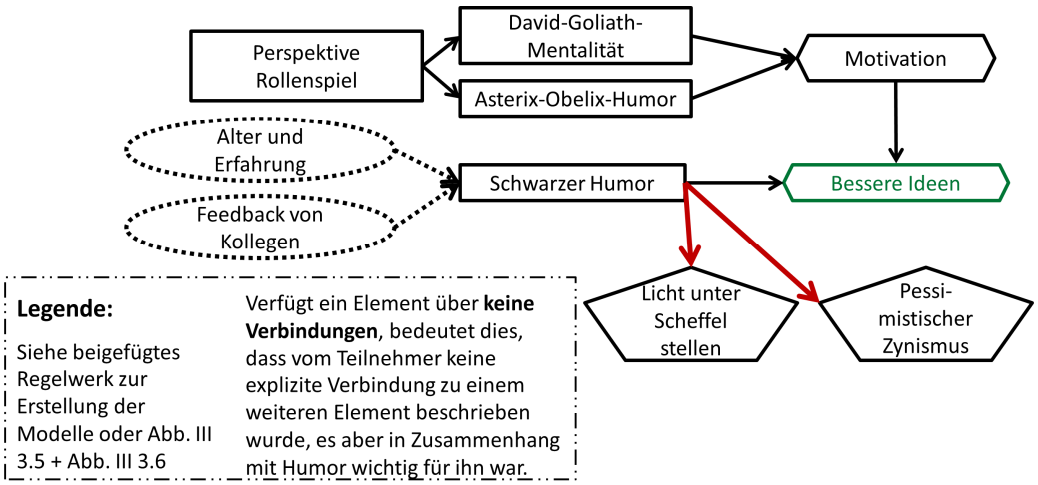


Abb. III 3.28: Modell Perspektive Rollenspiel nach der kommunikativen Validierung von Herrn Welter

c) Modell Humor und Führung

Als einziges thematisches Modell, das über die ersten beiden Modelle hinaus einen Beitrag zur Erklärung des Humorverständnisses leistet, lässt sich Humor und Führung identifizieren. Auch hier ist ein Teil eines der vorher dargestellten Modelle von Bedeutung, der humorvolle

Blickwinkel. Im Führungskontext beschreibt Herr Welter, dass man auch andere anregen kann einen humorvollen Blickwinkel einzunehmen und so eine objektivere Sicht auf die Dinge zu bekommen. Darüber hinaus beschreibt Herr Welter, dass er abteilungsintern gerne Humor einsetzt, um die Situation und seine Mitarbeiter zu entspannen:

> **Herr Welter**: Ja, (??) da kann man natürlich indem man als Vorgesetzter auch ein bisschen Humor in die Abteilung bringt, da auch ein bisschen entstressend wirken.

Außerdem beschreibt er eine bestimmte Art des trockenen Humors, die Hierarchien überwinden kann:

> **Herr Welter**: Ja, dass man sich nicht so stringent an die Hierarchieebene hält und auch mal hierarchieübergreifend Humor einsetzt, zum Beispiel also einfach, dass man einfach etwas insgesamt, sicherlich aufgeschlossen ist.

> **Herr Welter**: Ich hab ein gutes Beispiel, da war eine Elefantenrunde, da war ich sozusagen Fußvolk. Da warn ein paar Bereichsleiter, da war…Vorstand, komplett und dann war noch Aufsichtsrat, also, ein Kollege. Und der Kollege Aufsichtsrat hat sogar das Recht, die Vorstände zu feuern ist also sozusagen oberste Kaste. Der hat dann erzählt in der Pause, wie er vorher bei der Bundeswehr war und da mit irgendeinem LKW, der 130 fahren konnte von Hamburg bis, äh, Ende der 60ger Jahre, Stuttgart gefahren ist und alle auf der Autobahn überholt hat und ich hab dann so trocken gesagt „Und danach war die Ölkrise“ [alle lachen]. Und alle haben gelacht, also nicht über mich gelacht…Das war so ein Beispiel für den trockenen Humor und dann denk ich immer auch an die Coachingsitzungen…der sieht das nicht so eng, das muss er abkönnen.

Übertreibt man es damit aber, läuft man Gefahr andere bloß zu stellen:

> **Herr Welter**: Also ich wollte den auch nicht bloßstellen

In Abbildung III 3.29 werden diese Aussagen zu einem Modell zum Zusammenhang von Humor und Führung zusammengeführt:

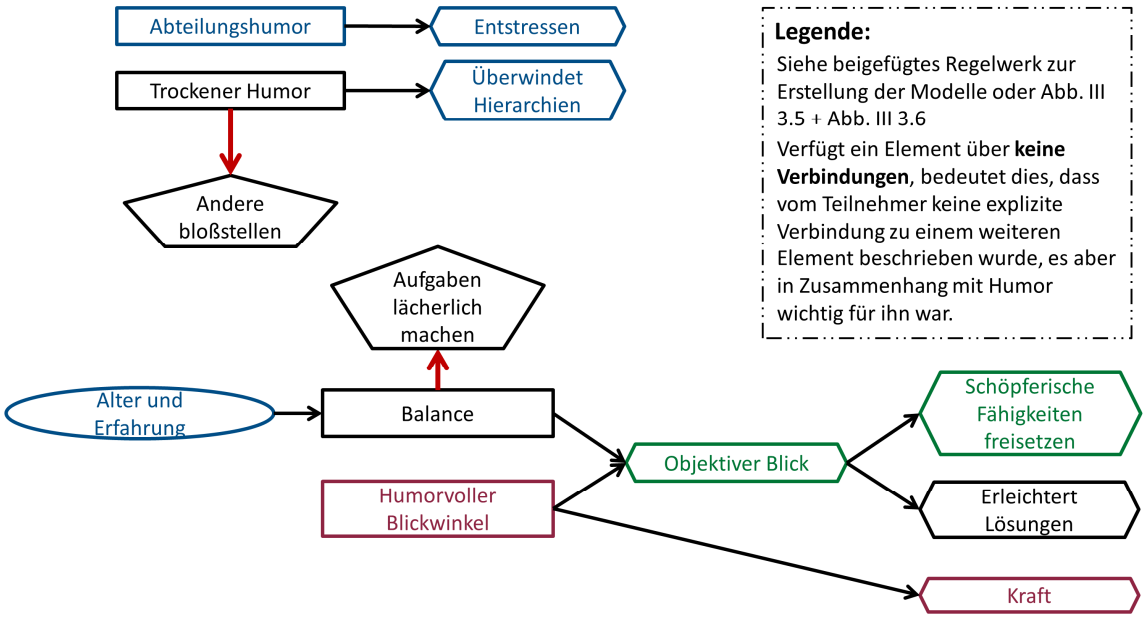


Abb. III 3.29: Zusammenhang Humor und Führung vor der kommunikativen Validierung von Herrn Welter (HumorFühr C)

In einer kommunikativen Validierung in der Herr Welter auch dieses Modell Schritt für Schritt vorgestellt bekommt, bestätigt er das Modell und verweist erneut auf die Wichtigkeit die Balance zu finden in den eigenen Witzen, gerade auch im Führungskontext.

3) Zusammenführung der themenbezogenen Modelle zu einem innovationsbezogenen Humormodell (HumorInno C)

Bei näherer Durchsicht des Materials erkennt man, dass das Modell a) fast in allen weiteren Modellen von Herrn Welter vorkommt. Daher wird angenommen, dass es seine Vorstellung von Humor am besten abbildet. Das Modell der Perspektive Rollenspiel, in dem die Hormonausschüttung nicht vorkommt, könnte man integrieren, indem man davon ausgeht, dass sie ein humorvoller Blickwinkel ist:

In diesem Zitat beschreibt Herr Welter ausgehend von einem gemeinsamen Humor, zunächst den humorvollen Blickwinkel und beschreibt dann die „David-Goliath"-Mentalität als eine Form davon ausführlicher, die er auch als typisch, trockenen Abteilungshumor skizziert:

> **Herr Welter**: Ich habe dann so mal reflektiert und festgestellt, dass man in vielen Situationen Humor haben kann auch wenn es, auch wenn es vielleicht mal (?) angebracht ist oder nicht angebracht ist, aber da ist bei uns natürlich manchmal auch so ein bisschen Spaß natürlich auch mit dabei. Aber im beruflichen Alltag, ne? Weil letztendlich, ja, wir sind halt doch in der Branche ein Zwerg und es sind halt lauter Riesen drum herum und da hat man, da muss man natürlich, man kann da auch so einen Humor haben wie jetzt Asterix und Obelix in dem Sinne aber man kann auch ein bisschen schwarzen Humor haben, von daher. Also das heißt auch wenn manchmal etwas auswegslos die Situation, dann doch für Ideen oder zumindest sag ich mal das meiste in die Richtung bringt, wo es eigentlich sein muss um die Probleme zu lösen.

Diese wiederum sind die beiden zusätzlichen Ausdrucksformen, die noch im Modell Humor und Führung auftreten. Somit ist auch dieses Modell in das von Abbildung III 3.30 zu integrieren.

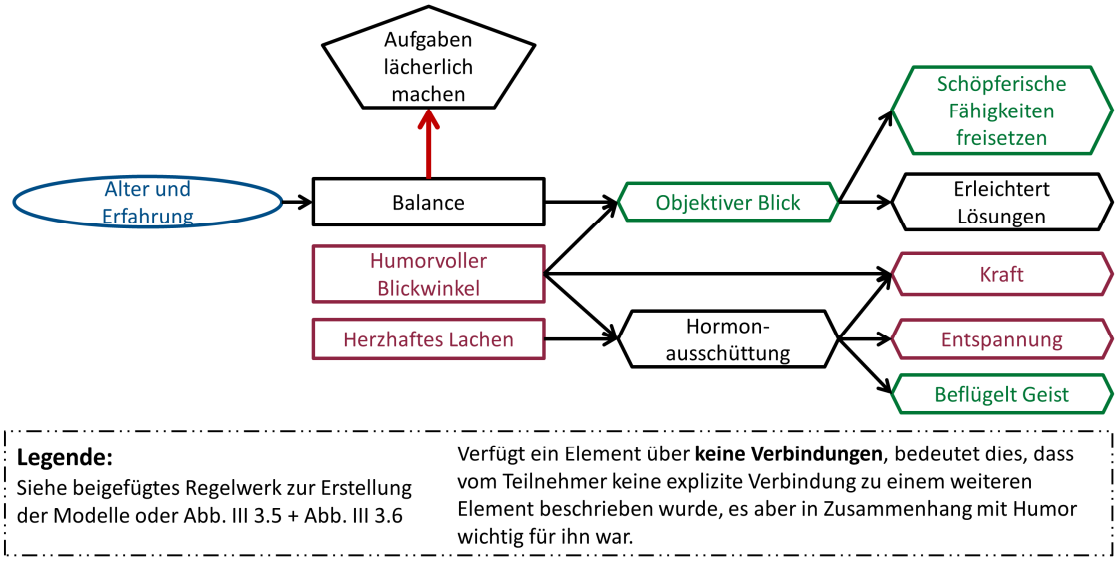


Abb. III 3.30: Integriertes Modell zum Zusammenhang von Humor und Innovation vor der kommunikativen Validierung von Herrn Welter (HumorInno C)

In der kommunikativen Validierung dieses Modells wird zunächst überprüft, ob es für den Teilnehmer stimmig ist, die „David-Goliath-Mentalität" als humorvollen Blickwinkel zu kategorisieren und so in das Modell zu integrieren. Er bestätigt dies, genauso wie für den Abteilungshumor, der eben auch eine Form des humorvollen Blickwinkels sei. Wichtig ist Herrn Welter jedoch, dass das Modell sowohl für ihn selbst gilt, aber ebenso als Möglichkeit in der Führung oder im Team zu sehen ist:

> **Herr Welter**: Auch das Thema Alter und Erfahrung kommt ja bei anderen dann auch mit ins Spiel, die Balance halten, also man kann es wirklich individuell oder teambezogen sehen und von daher könnte man es schon verallgemeinern und das andere mit reinbringen.

3.5.2 Zusammenführung der individuellen innovationsbezogenen Humormodelle

Im zweiten Teil des 5.Schritts nach Eisenhardt (1989) geht es nun darum, die individuellen Modelle zusammenzuführen. Für die Zusammenführung der individuellen Modelle bietet sich ein Vorgehen an, wie es im Forschungsprogramm subjektive Theorien grob beschrieben ist (vgl. Kap. II 4.4): Zur Entwicklung eines allgemeinen Modells zu humorbezogenem, innovationsförderlichem Verhalten sollen die individuellen Modelle auf zweierlei Wegen zusammengeführt werden. Zum einen werden die themenspezifischen Modelle zu Kreativität, Führung und Stressbewältigung der drei Teilnehmer einzeln zusammengeführt. Aus diesen intersubjektiven themenspezifischen Modellen soll dann ein Innovationsmodell entstehen. Zum anderen wird versucht aus den drei individuellen zusammengeführten „Innovationsmodellen" HumorInno A, B und C ein weiteres intersubjektives Modell abzuleiten. Durch die zweifache Herangehensweise an die allgemeine Modellerstellung soll sichergestellt werden,

dass möglichst wenig Information der Teilnehmer verloren geht. Diese beiden Modelle sollen in einem letzten Schritt zusammengeführt werden.

Solch eine Zusammenführung der subjektiven Modelle bringt generell einige Vorteile mit sich. So bilden die intersubjektiven Modelle stets mehr Aspekte des Themas ab, weil sie die subjektiven Theorien mehrerer Personen integrieren. Außerdem wird durch eine Zusammenführung deutlich, welche Aspekte alle Personen genannt haben. Diese Aspekte scheinen demnach von besonderer Bedeutung für ein weiterführendes Modell zu sein. Sicherlich kann für bestimmte Themen auch ein subjektives Modell dem intersubjektiven Modell überlegen sein. Vorstellbar wäre dies, wenn ein Teilnehmer beispielsweise über ein deutlich elaborierteres Modell verfügt als die anderen Teilnehmer. Die Frage nach der Überlegenheit der Modelle wird bei jedem intersubjektiven Modell aufgegriffen und über die bereits genannten Aspekte hinaus erörtert werden.

3.5.2.1 Integration der themenspezifischen Modelle zu einem intersubjektiven innovationsbezogenen Humormodell (Funktionsbezogenes Humormodell)

Hier entsteht zunächst aus den individuellen Modellen zum Humorbezug zu den innovationsbezogenen Themen Kreativität, Stressbewältigung und Führung, jeweils ein gemeinsames Modell. Aus diesen drei Modellen wird dann ein Modell zum Zusammenhang von Humor und Innovation zusammengeführt.

1) Integration der individuellen Modelle zu Humor und Kreativität (HumorKrea)

In dem Modell zu Humor und Kreativität von Herrn Bachmann werden drei besondere Funktionen, die Humor für Kreativität haben angesprochen. Das ist die positive, kreative Atmosphäre (resultierend aus der Stressbewältigung mit Humor), die kognitive Anregung für einen selbst, und die Anregung der Mitarbeiter (leitet über zu Führung).

Herr Steiger beschreibt die Effekte von Humor auf Kreativität für einen Workshop, also aus Sicht der Gruppe. Dieser Aspekt fehlt bei Herrn Bachmann. Daraus leitet sich eine andere Form der Humorproduktion ab, nämlich das „gemeinsame Späße Machen“, das Herr Bachmann in diesem Kontext nicht aufführt. Darüberhinaus erklärt Herr Steiger mehr über die positive Einstellung oder Perspektive, die mit Humor erzeugbar ist, als Herr Bachmann.

Herr Welter beschreibt wenig zum Zusammenhang von Humor und Kreativität. Über das hinaus, was die beiden anderen schon beschreiben, führt er die Hormonproduktion als

ein Ergebnis von Humor und Lachen an, die den Geist beflügeln und das schöpferische Denken positiv beeinflussen kann. Tabelle III 3.1 bietet einen Überblick, welche Ausdrucksformen, Wirkprinzipien und Gefahren welcher Teilnehmer nennt.

Tab. III 3.1: Zusammenführung der Modellinhalte aller Teilnehmer zu Humor und Kreativität

	Herr Bachmann	Herr Steiger	Herr Welter
Herr Bachmann	Individuell: • Humorvolle Provokation zur Anregung der Kreativität Anderer durch z.B. absurde Lösungen (Verbindung zu Führung) • Gedanklicher Abstand oder Anregung durch Freude am Gegensätzlichen oder Lust am Experimentieren • Gefahr: Unproduktivität	Bachmann & Steiger: • Positive Einstellung bzw. Perspektive verbessert Kreativität	Bachmann & Welter: • Allgemein kognitive Anregung (Begründung unterschiedlich) • Kognitive Anregung für Andere bieten • Spielerische, kindliche Sichtweise
Herr Steiger		Individuell: • Effekt von Humor auf eine kreative Gruppensitzung (Späße machen) • Positive Einstellung verbessert Atmosphäre • Humorvolle Herangehensweise fördert die Motivation sich mit Kreativität zu beschäftigen	Steiger & Welter: • Allgemein Gruppenhumor stärkt die Produktivität und Kreativität. • Gefahr: Die Sache nicht ernst nehmen
Herr Welter	Bachmann, Steiger & Welter: • Emotionale Distanz durch Humor verbessert Kreativität (Verbindung zu Stressbewältigung)		Individuell: • Hormonausschüttung beflügelt Geist • Perspektive Rollenspiel in Teams fördert Ideen • Schwarzer Humor führt zu besseren Ideen • Gefahr: Das Licht unter den Scheffel stellen; Zynismus

Aus diesen Anregungen wird versucht ein integrierendes Modell zum Zusammenhang von Humor und Kreativität zu erstellen, das die subjektiven Theorien aller Coaching-Teilnehmer abbildet. Damit das Modell einer hypothesentestenden Forschung sinnvoll zugänglich gemacht werden kann, beschränkt sich die Zusammenführung auf Ausdrucksformen und Wirkungsweisen des Humors auf Kreativität. Dies ermöglicht die Beantwortung der Frage, wie

Humor Kreativität fördert. Daher wird darauf verzichtet Voraussetzungen, Eigenschaften und Gefahren mit aufzunehmen. Diese können den individuellen Modellen entnommen werden. Da Gefahren für Anwendung von Humor zur Kreativitätsförderung eine hemmende Rolle spielen, sind sie in Tabelle III 3.1 enthalten und können dort eingesehen werden. Innerhalb des Modells werden Relationen und Inhalte, die nur ein Teilnehmer nennt mit gestrichelter Linie gekennzeichnet, nennen zwei Personen Inhalte und Relationen wird dies durch eine durchgezogene Linie dargestellt, und solche, die allen dreien wichtig war, werden besonders dick hervorgehoben. Dies gilt sowohl für die Umrandung der Ausdrucksformen und Funktionen, als auch für genannte Zusammenhänge oder Relationen, die mittels Pfeilen dargestellt sind. Eine genaue Beschreibung zur Verwendung der Symbole findet sich in Anhang D.

Im Zentrum des Modells zum Zusammenhang von Humor und Kreativität (siehe Abb. III 3.31) steht die Relation der Funktion emotionaler Distanz, die mit Humor erzeugt werden kann und der Kreativität, die von den Teilnehmern mit unterschiedlichen Worten, wie zum Beispiel „bessere Ideen haben“ und „einen beflügelten Geist bekommen“ beschrieben werden. Diese Funktionen und die Relation zwischen diesen beiden Funktionen werden von allen drei Teilnehmern beschrieben. Emotionale Distanz zum Problem ist dabei eine Komponente der Stressbewältigung, die die Teilnehmer teilweise als Voraussetzung teilweise als Funktion von Humor für Kreativität beschreiben.

Die Ausdrucksformen positive Einstellung und Perspektive sowie „spielerische und kindliche Sichtweise“ werden von jeweils zwei Teilnehmern genannt. Für Herrn Steiger und Herrn Bachmann verbessert die positive Einstellung oder Perspektive, die Humor mit sich bringt, die Ideenfindung. Diese Relation besteht bei Herrn Bachmann in direkter Form, wohingegen Herr Steiger der positiven Einstellung die Funktion zuschreibt, eine kreative Atmosphäre herzustellen. Diese Funktion von Humor und deren positive Auswirkung auf die Gruppendynamik beschreibt auch Herr Welter. Für Herrn Steiger und Herrn Welter stellt diese Beziehung eine Möglichkeit dar, die Kreativität in Gruppen zu verbessern.

Die zweite Ausdrucksform spielerische und kindliche Sichtweise ist für Herrn Welter eine Form, die direkt förderlich für Kreativität ist. Herr Bachmann beschreibt, dass diese Humorform in ihm sowohl die Lust am Experimentieren weckt, als auch für gedanklichen Abstand sorgt. Diesen gedanklichen Abstand beschreibt Herr Welter auch als eine Funktion von Humor für Kreativität, er setzt sie aber nicht wie Herr Bachmann mit der Form spielerische bzw. kindliche Sichtweise in Verbindung.

Die Möglichkeit mit Humor kognitive Anregungen für andere, beispielsweise Mitarbeiter, zu schaffen beschreiben Herr Welter und Herr Bachmann. Dabei nennen sie unterschiedliche Ausdrucksformen und Funktionen. Für Herrn Welter ist es die Anregung zu neuen Perspektiven, die er mit Humor bei seinen Mitarbeitern bezwecken will. Herr Bach-

mann beschreibt eher eine humorvolle Provokation, die die Mitarbeiter aus der Reserve locken soll, dafür verwendet er gerne absurde Lösungen, um den Horizont der Mitarbeiter zu erweitern.

Es stellt sich die Frage, ob aufgrund der Unterschiedlichkeit der subjektiven Modelle eine Integration überhaupt sinnvoll ist und ob es dadurch zu neuen Erkenntnissen kommt. Es zeigt sich, dass jeder Teilnehmer einen neuen Aspekt zum Thema beitragen kann. Dennoch lassen sich einige Aspekte erkennen, die für mindestens zwei Teilnehmer gültig sind. Das sind neben der von allen Teilnehmern beschriebenen emotionalen Distanz, die durch Humor generiert werden kann und wichtig für die Ideengenerierung ist, die kreative Atmosphäre und positive Gruppendynamik, die mit Humor entstehen können, sowie die Anregung der Mitarbeiter zu Kreativität durch Humor. Ebenso erscheint aber auch der gedankliche Abstand in mehr als einem subjektiven Modell. Ohne die Integration der subjektiven Modelle wäre eine Herausarbeitung der wesentlichen Aspekte für den Zusammenhang von Kreativität und Humor demnach nicht möglich.

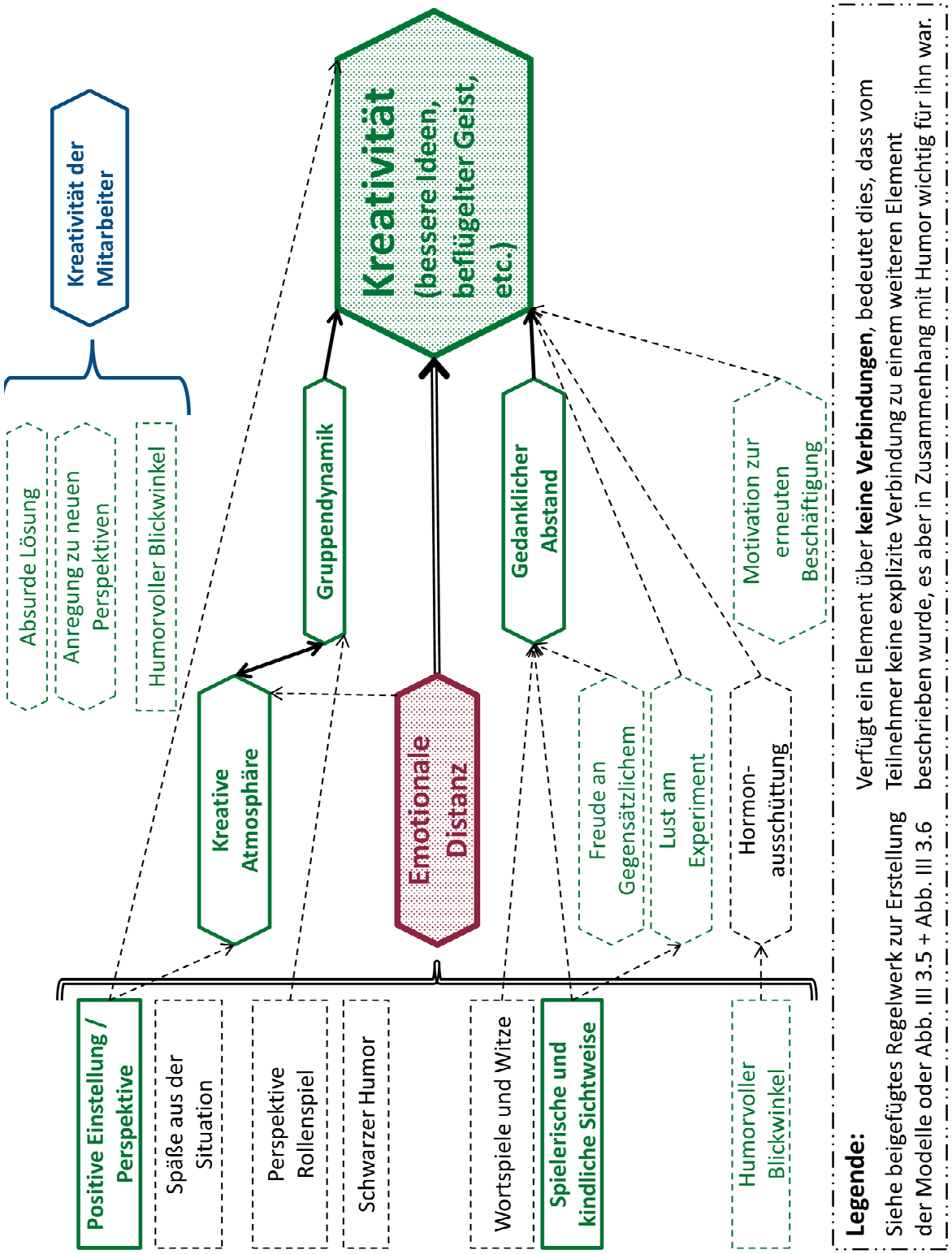


Abb. III 3.31: Intersubjektives Modell zu Humor und Kreativität (HumorKrea)

2) Integration der individuellen Modelle zu Humor und Stressbewältigung (Humor-Stress)

Das zentrale Ergebnis zu Humor und Stressbewältigung ist bei Herrn Steiger die Unterteilung in interne und externe Stressbewältigung durch Humor. Dabei ist die eigene innere Ruhe eine Voraussetzung Konflikte zu lösen und nach außen hin humorvoll aufzutreten. Intern ist es die Selbstironie, die bei Herrn Steiger zu Entspannung und einem kühlen Kopf führt. Die Selbstironie beschreibt auch Herr Bachmann als Form, die wesentlich zum Umgang mit Stress beiträgt. Er unterscheidet dabei jedoch in Stressprävention und Stressabbau. Selbstironie ist für ihn eine Form von Humor, die der Stressprävention dient. Stressabbau hingegen wird für ihn durch emotionale Distanz hergestellt, die wiederum durch Absurditäten oder dem Gegenteil von Ernst erzeugt werden kann. Für beide ist der Stressabbau oder die emotionale Distanz Voraussetzung für eine kreative Atmosphäre.

Herr Welter hingegen schreibt Entspannung und emotionale Kraft der Hormonausschüttung zu, die entsteht, wenn man herzhaft lacht oder einen humorvollen Blickwinkel anlegt. In Tabelle III 3.2 wird dargestellt, welche Teile der subjektiven Theorien der Teilnehmer sich überschneiden und welche individuell sind.

Tab. III 3.2: Zusammenführung der Modellinhalte aller Teilnehmer zu Humor und Stressbewältigung

	Herr Bachmann	Herr Steiger	Herr Welter
Herr Bachmann	Individuell: • Stressprävention durch die Möglichkeit über den Dingen zu stehen, durch Selbstironie oder dem Gegensatz von Ernst • Gefahren: Nicht zu seinen Fehlern stehen; Unseriösität; Langeweile • Absurdität oder Gegenteil von Ernst hilft emotionale Distanz zu bekommen	Bachmann & Steiger: • Selbstironie hilft • Gefahr: Die Sache oder andere nicht ernst nehmen	Bachmann & Welter: • Gefahr: Sein Licht unter den Scheffel stellen bzw. Selbstverkleinerung
Herr Steiger		Individuell: • Interne Stressbewältigung erleichtert externe Konfliktbewältigung Auflockerung, durch humorvolles Auftreten oder gemeinsames Späße machen • Interne Stressbewältigung hilft gegen Verbissenheit und zur Herstellung einer positiven Stimmung	Steiger & Welter: • Humorvoller Blick bzw. Selbstironie hilft kühlen Kopf oder objektiven Blick zu bewahren. • Es gibt einen inneren bzw. internen Humor, der bei der Stressbewältigung hilft
Herr Welter	Bachmann, Steiger & Welter: • Humor führt zur Entspannung oder Stressabbau (die Humorausdrucksformen variieren)		Individuell: • Humorvoller Blickwinkel gibt Kraft • Hormonausschüttung durch Lachen oder humorvollen Blickwinkel führt zu Entspannung

Ebenso wie im gemeinsamen Modell zu Kreativität werden auch im Modell zu Humor und Stressbewältigung die Voraussetzungen, Eigenschaften und Gefahren weggelassen und nur ein Modell mit Ausdrucksformen und Funktionen gezeichnet. Dieses Modell ist in Abbildung III 3.32 zu sehen. Dabei wird durch Form (gestrichelt oder durchgezogen) und Stärke der Pfeile und Kästen die Häufigkeiten der Nennungen veranschaulicht. Eine genaue Anleitung zur Verwendung der Symbolik findet sich in Anhang D.

Im Mittelpunkt des zusammengeführten Modells in Abbildung III 3.32 steht die Funktion Stressabbau durch Humor. Diese wird von allen drei Teilnehmern genannt und in diesem Modell der „internen Stressbewältigung“ zugeordnet. Eine Unterscheidung zwischen

einer internen und einer externen Stressbewältigung treffen Herr Steiger und Herr Welter. Dies beschreibt eine Differenzierung zwischen der persönlichen Bewältigung von Stress, die sich nur auf die Person selbst bezieht und nicht mit anderen Personen geteilt wird und der zwischenmenschlichen Bewältigung von Stress, die das Schlichten von Streit oder Unruhe meint.

Als einzige Humorform, die mehr als eine Person beschreibt, lässt sich die Selbstironie identifizieren. Herr Steiger verdeutlicht, dass Selbstironie zu Entspannung führt, die wiederum dabei hilft einen kühlen Kopf zu bewahren. Für Herrn Bachmann führt Selbstironie dazu, dass es leichter fällt über den Dingen zu stehen, was für ihn dann eher eine Form der Stressprävention ist, nicht des Abbaus von Stress. Die entspannende Funktion von Humor beschreibt auch Herr Welter, jedoch schreibt er sie der Hormonausschüttung, die durch herzhaftes Lachen oder einen humorvollen Blickwinkel ausgelöst wird, zu. Darüber hinaus ist auch für Herrn Welter der kühle Kopf eine wesentliche Funktion von Humor für die Stressbewältigung. Er generiert den kühlen Kopf jedoch mit einem humorvollen Blickwinkel.

Eine Integration der subjektiven Modelle führt insofern zu einem Erkenntnisgewinn, indem sie aufzeigt, dass der Selbstironie im beruflichen Kontext der befragten Führungskräfte zur Stressbewältigung eine entscheidende Rolle spielt. Ebenso wird deutlich, dass eine Unterscheidung von persönlicher und zwischenmenschlicher Stressbewältigung von mehreren Teilnehmern getroffen wird. Für beide stellt Humor eine wesentliche Strategie dar. Die Relevanz der Selbstironie sowie der Aufteilung in verschiedene Formen der Stressbewältigung konnte nur durch eine Integration der Modelle zu einem intersubjektiven Modell herausgearbeitet werden.

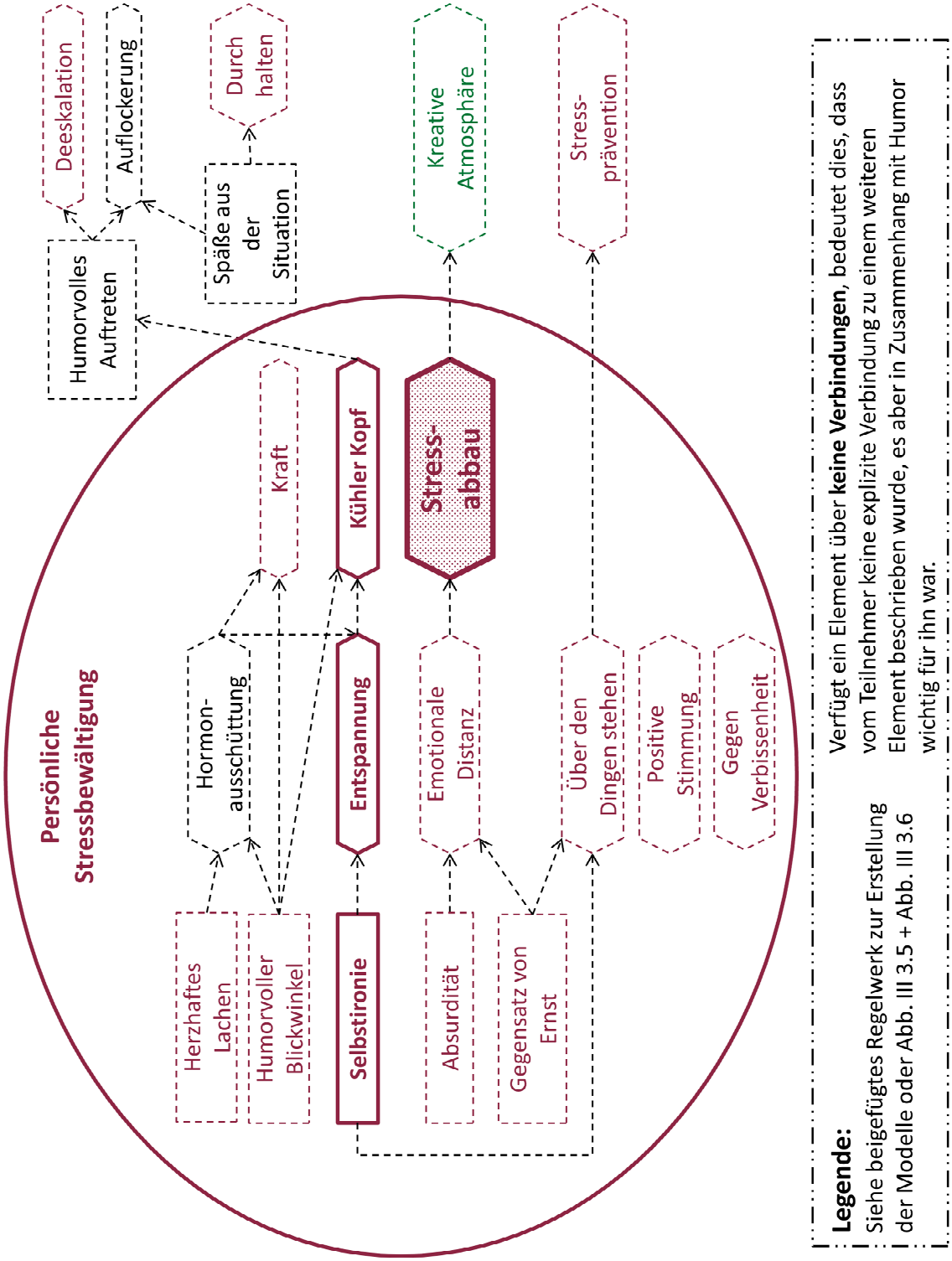


Abb. III 3.32: Intersubjektives Modell zu Humor und Stressbewältigung (HumorStress)

3) Integration der individuellen Modelle zu Humor und Führung (HumorFühr)

Zusammengefasst hat Humor im Führungskontext zwei Funktionen für Herrn Bachmann. Zum einen eine positive Atmosphäre und Beziehung herzustellen, damit die Mitarbeiter sich beispielsweise auch trauen Fehler zuzugeben. Zum anderen beschreibt Herr Bachmann auch den Einsatz von Humor, um seine Mitarbeiter zu fordern und zur Stellungnahme zu bewegen. Den ersten Teil beschreibt auch Herr Steiger. Er hält humorvolle Beiträge aus der Situation heraus für geeignet, die Stimmung aufzulockern. Darüber hinaus führen diese Beiträge „weg vom Technischen“ und lassen so mehr Beziehungspflege zu. Dies kann auch durch Lachen bewirkt werden und hilft darüber hinaus dabei Dispute zu durchbrechen. Weiterhin hilft Humor Herrn Steiger schlagfertig zu sein und Kritik besser äußern zu können. Generell hält er Humor für sich als wichtigen Teil seiner Person und damit gehört er zu einer authentischen Führung dazu. Auch für Herrn Welter hat Humor einen Stimmungseffekt im Führungskontext. So hilft, seiner Meinung nach, ein Abteilungshumor dabei, Situationen zu entstressen. Darüber hinaus beschreibt er, dass trockener Humor Hierarchien überwinden kann.

In Tabelle III 3.3 werden die individuellen Modelle verglichen und es wird ersichtlich, welche Überschneidungen es zwischen den subjektiven Theorien gibt.

Tab. III 3. 3: Zusammenführung der Modellinhalte aller Teilnehmer zu Humor und Führung

	Herr Bachmann	Herr Steiger	Herr Welter
Herr Bachmann	Individuell: • Beschreibt viele persönliche Voraussetzungen • Mit Witzen oder Übertreibungen kann man Mitarbeiter fordern • Selbstironie schafft positives Verhältnis zu den Mitarbeitern • Gefahr: Abwehrhaltung • Gefahren: Nicht zu seinen Fehlern stehen, Langeweile, Selbstverkleinerung	Bachmann & Steiger: • Voraussetzung: Hierarchieebene • Humor führt zur Auflockerung oder lockeren Atmosphäre	Bachmann & Welter: • Voraussetzung: Alter und Erfahrung
Herr Steiger		Individuell: • Gute Äußerung von Kritik möglich • Schlagfertigkeit • Weg vom Technischen hin zum Menschlichen • Gefahr: Unproduktivität	Steiger & Welter: • Lachen oder Abteilungshumor hilft Dispute zu durchbrechen oder zu entstressen • Gefahr: die Sache nicht ernst nehmen oder Aufgaben lächerlich machen
Herr Welter	Bachmann, Steiger & Welter: • Durch Humor kann ein positives Abteilungsklima / Arbeitsatmosphäre entstehen		Individuell: • Trockener Humor überwindet Hierarchien • Gefahr: Andere bloßstellen

In Abbildung III 3.33 werden die Überschneidungen und die Unterscheidungen der subjektiven Theorien der Teilnehmer dargestellt. Auf Voraussetzungen, Gefahren und Eigenschaften wird dabei verzichtet. Die Darstellung der Anzahl der Nennungen lässt sich wie in den Modellen zuvor aus der Form und Stärke der Linien ablesen.

Im Zentrum des Modells von Humor und Führung steht die positive Arbeitsatmosphäre bzw. das Arbeitsklima, die sich mit Humor in der eigenen Abteilung als Führungskraft erzeugen lässt. Diese Funktion nennen alle drei Teilnehmer. Sie unterscheiden sich jedoch darin, welche Ausdrucksformen und Funktionen sie zu Grunde legen. Einzig die lockere Atmosphäre, die sich mit Humor erzeugen lässt, nennen sowohl Herr Steiger als auch Herr Bachmann. Hier jedoch unterscheiden sich die Ausdrucksformen von Humor, die sie anwenden, um die lockere Atmosphäre zu erzeugen. Für Herrn Steiger sind es spontane, humorvolle Beiträge aus der Situation heraus, die die Stimmung im Team lockern können.

Herr Bachmann nennt als eine spezielle Form hingegen die Scherze zum Arbeitsbeginn, mit denen er den Arbeitsalltag auflockern möchte.

Zusätzlich findet sich in Einzelnennungen der Aspekt „Mitarbeiter durch Humor herausfordern“, den gerade Herr Bachmann betont. Aber auch bei Herr Steiger finden sich Ansätze, bei denen Humor nicht allein zur Auflockerung der Atmosphäre dient. Er beschreibt eine erhöhte Schlagfertigkeit sowie die Möglichkeit Kritik durch Humor gut äußern zu können. Darüber hinaus beschreibt Herr Welter noch das Durchbrechen von Hierarchie-Grenzen, das mit Humor möglich ist.

Die Frage nach dem zusätzlichen Erkenntnisgewinn durch eine Integration der subjektiven Modelle für Führung und Humor kann damit beantwortet werden, dass durch die Integration ersichtlich wird, dass Humor allen Teilnehmern zufolge zu einem besseren Klima in der Abteilung führt. Wie genau und mit welchen Ausdrucksformen von Humor dies möglich ist unterscheidet sich zwischen den Teilnehmern. Dies liegt wohl nicht zuletzt daran, dass die Teilnehmer unterschiedliche Arten von Humor präferieren. Humor muss schließlich authentisch zur Führungskraft passen, was alle Teilnehmer auch so beschreiben. Für diese Erkenntnis war eine Integration sicherlich hilfreich. Wobei gerade beim Zusammenhang von Humor und Führung den individuellen Modellen eine deutliche Relevanz zukommt.

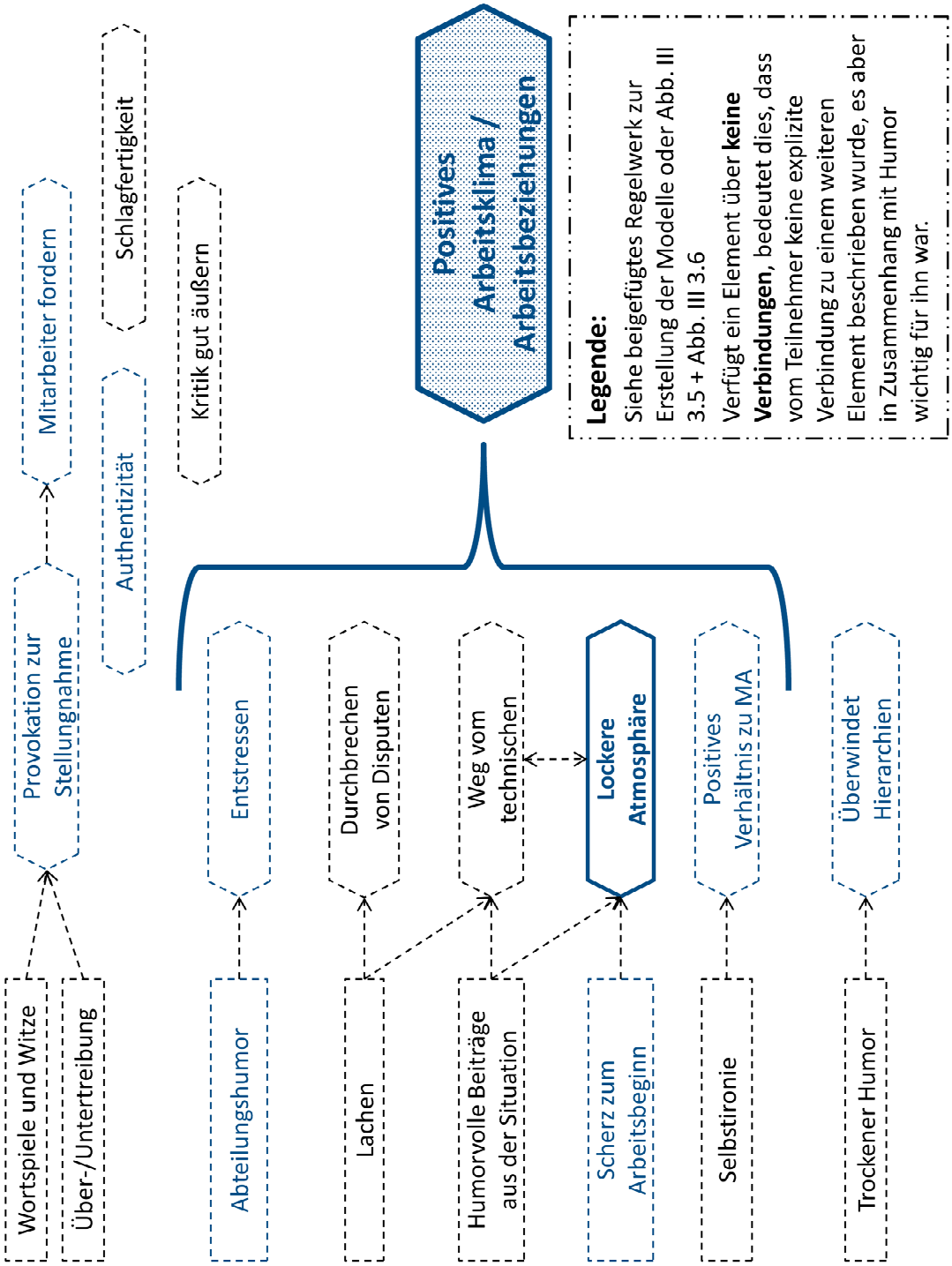


Abb. III 3.33: Intersubjektives Modell zu Humor und Führung (HumorFühr)

4) Integration der themenspezifischen Modelle zu einem innovationsbezogenen Humormodell (Funktionsbezogenes Humormodell)

Zur Integration der drei – aus den subjektiven Modellen abgeleiteten – themenspezifischen Modelle bietet sich eine Reduktion dieser auf die wesentlichen Funktionen von Humor für das jeweilige Thema an. Allgemein scheint es keine spezifischen Ausdrucksformen zu geben, die immer zur selben Funktion von Humor führen. Aus diesem Grund werden in den weiteren Abbildungen die Ausdrucksformen zusammengefasst dargestellt.

Reduziert man das integrierte Modell zu Kreativität auf die wesentlichen Funktionen, entsteht Abbildung III 3.34. Hierin erkennt man, dass Humor für Kreativität zum einen eine stimmungsaufhellende und gruppendynamische und zum anderen eine kognitive Funktion hat. So kann mit Humor eine bessere Atmosphäre entstehen und gleichzeitig Abstand vom Problem gewonnen werden, was wiederum beides wichtig für die Kreativität von einzelnen aber auch von Gruppen oder Teams ist. Darüber hinaus scheinen auch in den kognitiven Modellen der Coaching-Teilnehmer die Hormone, die durch Humor oder Lachen produziert werden von Bedeutung für Kreativität.

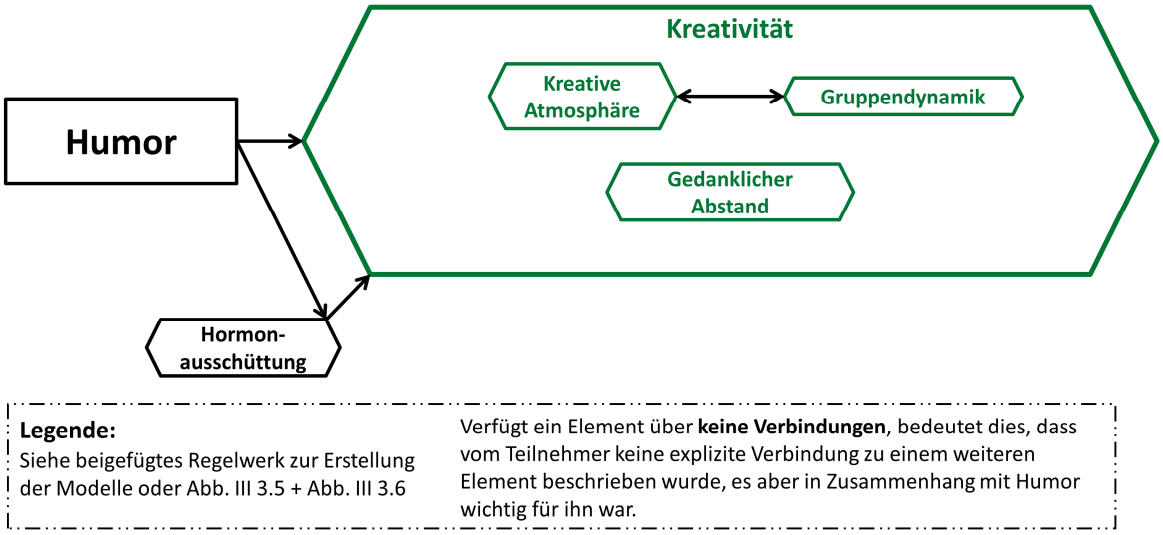


Abb. III 3.34: Reduziertes intersubjektives Modell Humor und Kreativität

Ebenso lässt sich das integrierte Modell zu Humor und Stressbewältigung reduzieren (siehe Abb. III 3.35). Hierbei lassen sich drei unterschiedliche Funktionen von Humor für Stressbewältigung erkennen. Zunächst findet sich der emotionale Stressabbau, der innerhalb einer Person stattfindet. Dies bedeutet, Humor schafft Distanz zum Problem und kann so zum Abbau von Stress beitragen. Dafür scheint wiederum die Hormonausschüttung beim Lachen relevant zu sein. Darüber hinaus kann Humor auch einen Beitrag dazu leisten, zwischenmenschliche Konflikte zu lösen, das meint zwischenmenschliche Stressbewältigung. Dafür gilt die persönliche Stressbewältigung als Voraussetzung. Weiterhin dient Humor der

Stressprävention, durch eine humorvolle Lebenseinstellung gerät man selbst nicht so schnell in Stresssituationen.

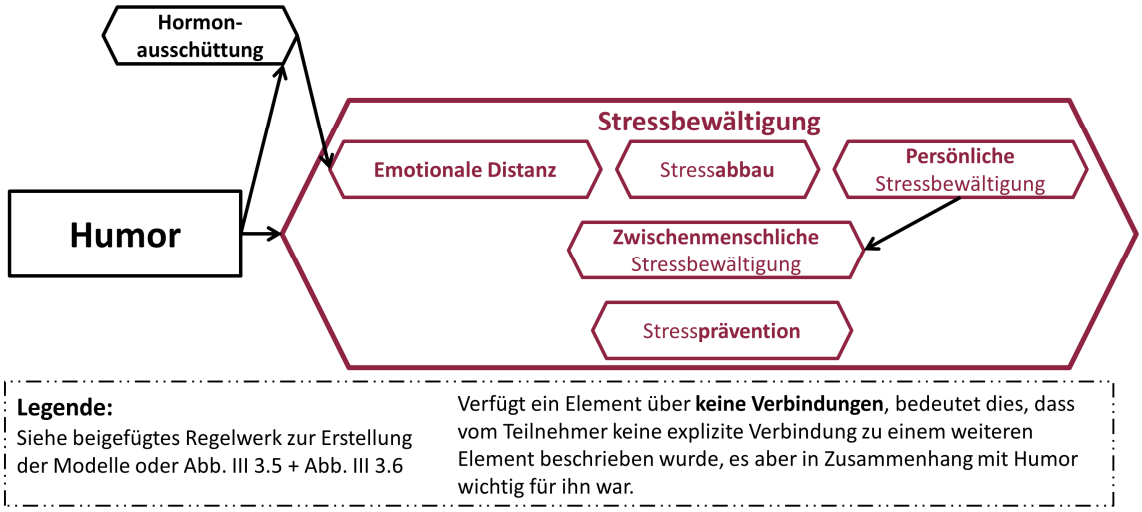


Abb. III 3.35: Reduziertes intersubjektives Modell zu Humor und Stressbewältigung

Auch das integrierte Modell zur Funktion von Humor für die Führung lässt sich zusammenfassen (siehe Abb. III 3.36). Hier spielt, wie in den anderen Modellen, die positive Atmosphäre, die sich mit Humor erzeugen lässt eine große Rolle. Im Rahmen von Führung bezieht sich die positive Atmosphäre darüber hinaus auf die Beziehungen, die sich durch Humor vertrauensvoller gestalten lassen. Als zweite Komponente ist, wie bei Kreativität auch, Kognition relevant. So kann man mit Humor seine Mitarbeiter mehr oder auf eine ansprechende Art fordern und so zu erhöhter Kreativität anregen.

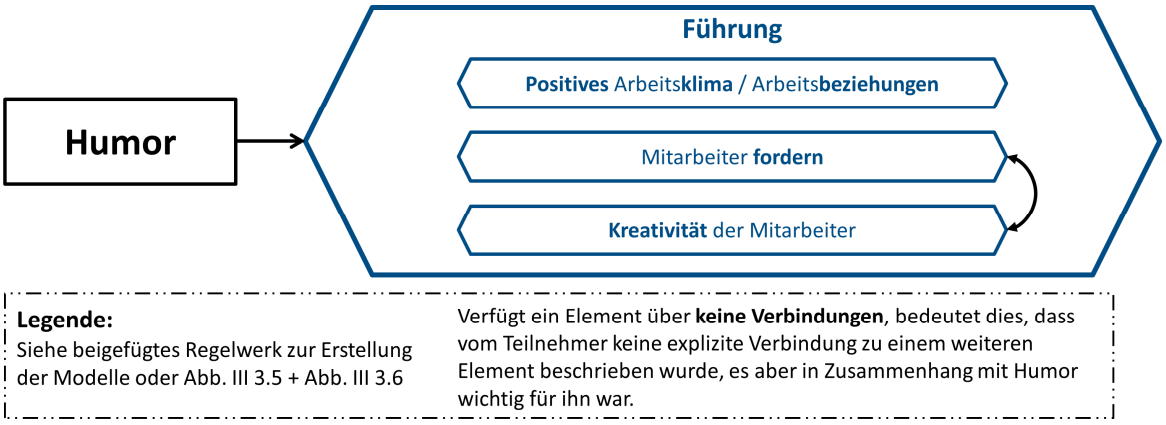


Abb. III 3.36: Reduziertes intersubjektives Modell zu Humor und Führung

Zwischen den Modellen existieren Übergänge. So beschreiben mehrere Teilnehmer, dass emotionale Distanz eine Voraussetzung dafür ist kreativ arbeiten zu können. Aber auch die externe Stressbewältigung ist wichtig für eine kreative Atmosphäre oder ein positives Ar-

beitsklima in der Abteilung. Für beides liefert eine humorvolle Herangehensweise eine Lösung. Darüber hinaus scheint es Funktionsweisen des Humors zu geben, die in mehreren Kontexten relevant sind. So spielt eine angenehme Arbeitsatmosphäre oder ein positives Klima, sowohl im Führungskontext als auch bei der Kreativität, eine Rolle. Genauso findet sich der kognitiv anregende Aspekt von Humor sowohl bei der eigenen Kreativität als auch bei der Anregung der Mitarbeiter zu Kreativität. Diese Zusammenhänge sowie die Integration der drei reduzierten Modelle wird in Abbildung III 3.37 dargestellt.

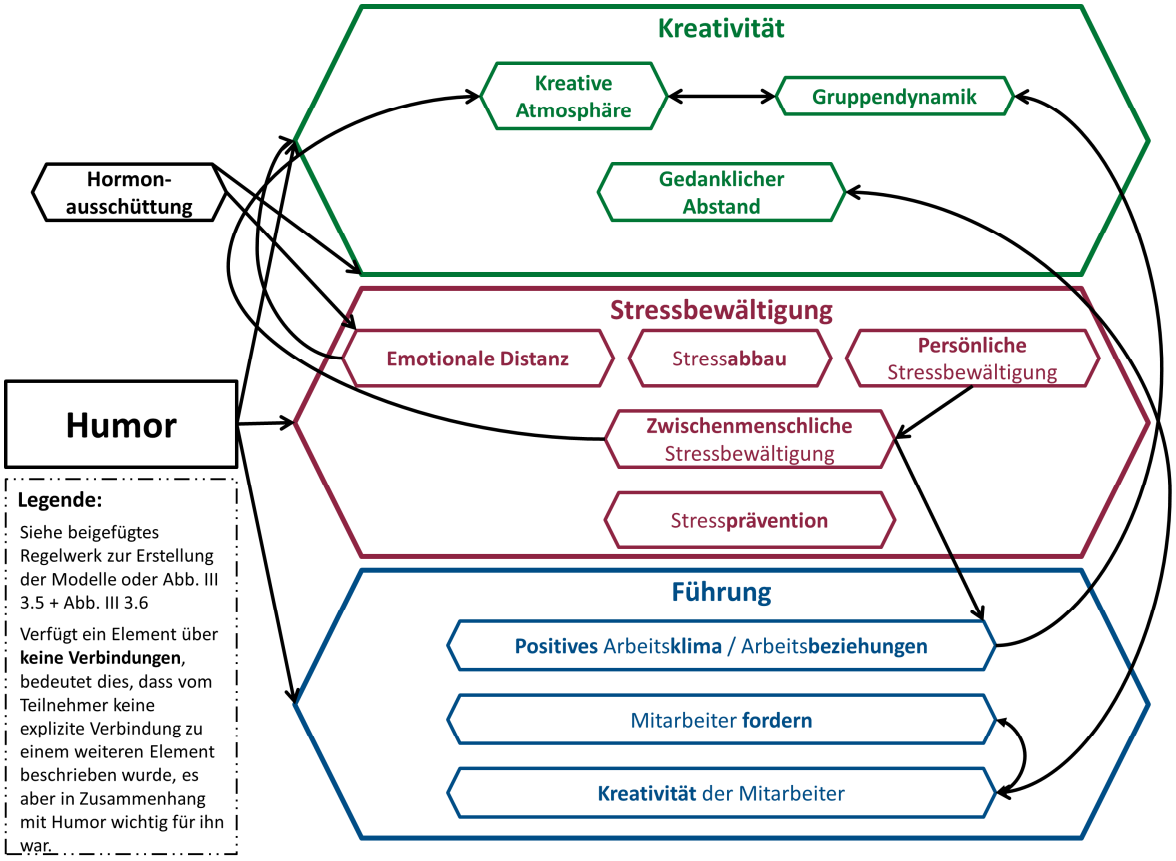


Abb. III 3.37: Integration der reduzierten thematischen Modelle zu einem Modell zur Funktionsweise von Humor für innovationsbezogenem Verhalten (Funktionsbezogenes Humormodell)

3.5.2.2 Erstellung eines Modells zum Zusammenhang von Humor und Innovationsfähigkeit aus den individuellen „Innovationsmodellen“

In diesem Schritt gilt es aus den integrierten individuellen „innovationsbezogenen Humormodellen“ der Teilnehmer (HumorInno A, B und C) ebenso ein intersubjektives Modell zum Zusammenhang von Humor und innovationsbezogene Fähigkeiten (Allgemeines Humormodell) zu erstellen.

Betrachtet man die integrierten individuellen innovationsbezogenen Humormodelle (HumorInno A, B und C) fällt auf, dass das Modell von Herrn Bachmann das abstrakteste Niveau hat, da eine Vielzahl an Beziehungen zusammengefasst werden. Darüber hinaus finden sich im Material von Herrn Bachmann mit Abstand die meisten Aussagen zum Thema Humor im Innovationskontext. Daraus konnten, neben den innovationsbezogenen Modellen, weitere Modelle zu spezifischen Ausdrucksformen gebildet werden. Damit scheint die Integration von Herrn Bachmann (siehe Abb. III 3.13) die breiteste Basis zu haben und soll im Folgenden als Ausgangsbasis zur Integrierung herangezogen werden. In den Voraussetzungen scheint das Modell für alle Teilnehmer stimmig. Für Herrn Welter und Herrn Steiger lässt sich weniger deutlich zwischen Interaktion und Beziehung differenzieren, wie dies bei Herrn Bachmann der Fall ist. Trotzdem soll die Dreiteilung beibehalten werden.

Herr Steiger beschreibt neben Voraussetzungen auch Eigenschaften von Humor, die kein anderer der Teilnehmer nennt. Diese sollen dem Modell von Herrn Bachmann hinzugefügt werden.

Die Dreiteilung bei Ausdrucksformen und Prinzipien und ihr Zusammenhang können ebenso in den Modellen von Herrn Steiger und Herrn Welter identifiziert werden. Diese explizite Unterscheidung ist bei Herrn Steiger jedoch nicht so deutlich.

Die Integrationen von Herrn Steiger und Herrn Welter konzentrieren sich dabei weitaus mehr auf die Ausdrucksformen und Funktionen, die Humor für Innovation haben kann, als die Integration von Herrn Bachmann. Ausdrucksformen und Funktionen sind bei Herrn Bachmann aufgrund der höheren Datenmenge schon abstrahiert zusammengefasst. Eine Reduktion der Modelle der anderen beiden Teilnehmer ergibt, dass für Herrn Steiger bei Kreativität die positive Atmosphäre im Vordergrund steht und Herr Welter hier die gleichen Aspekte nennt wie Herr Bachmann, allerdings nicht so ausführlich auf ihre Zusammenhänge eingeht. Ebenso verhält es sich mit Führung. Herr Steiger beschreibt Humor als Möglichkeit eine authentische Führungskraft zu sein, da er zu seiner Person gehört. Darüber hinaus beschreibt er Aspekte der Beziehungspflege und der Stimmung im Team. Herr Welter hingegen stellt darüber hinaus noch die kognitiv anregende Funktion dar, die Humor im Einsatz bei Mitarbeitern haben kann. Das Thema Stressbewältigung muss etwas näher betrachtet werden, denn jeder Teilnehmer trägt dazu noch einen weiteren Aspekt bei. So ist neben der Theorie von Herrn Bachmann, dass Humor förderlich ist um Stress abzubauen, aber auch um ihn gar nicht erst aufkommen zu lassen, die Theorie von Herrn Welter zu integrieren, die den Humor-Hormonen einen Anteil an der Entspannung zuschreibt. Zusätzlich beschreibt Herr Steiger noch die deeskalierende, auflockernde Komponente von Humor. Dies bezeichnet er auch als externe Stressbewältigung. Zusammengefasst entsteht so folgendes Model (vgl. Abb. III 3.38):

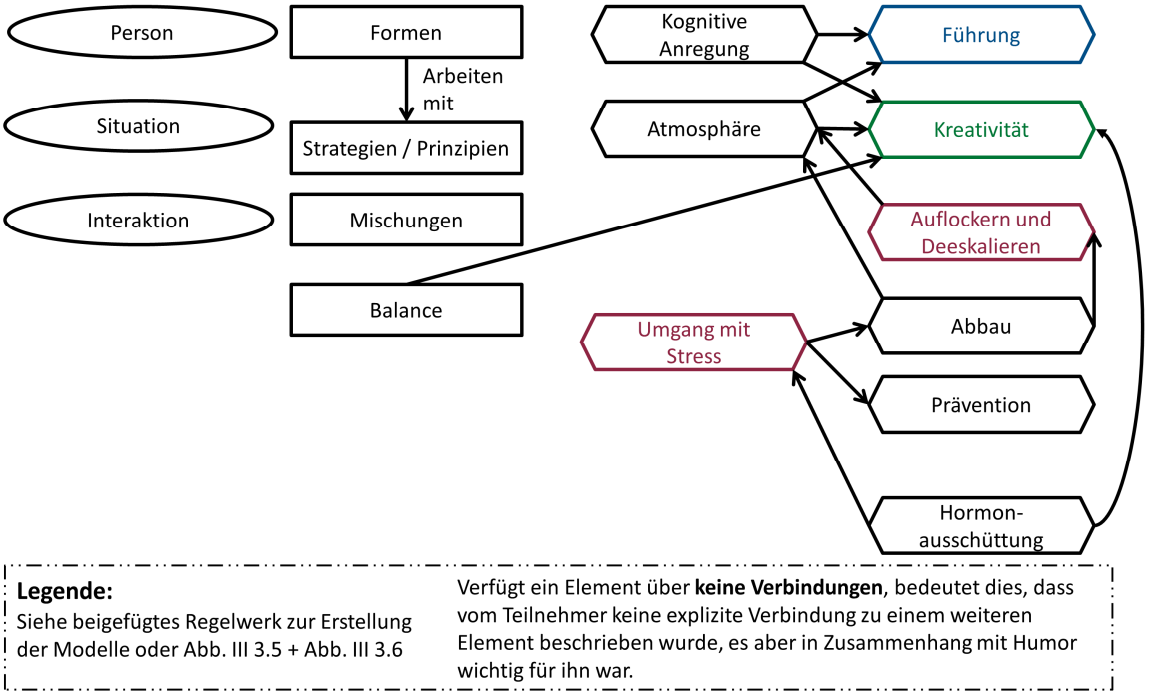


Abb. III 3.38: Intersubjektives Modell zu Humor und Innovationsfähigkeit

Was der Integration von Herrn Bachmann fehlt, ist eine Zusammenführung der Gefahren. Für ein gesammeltes Modell sollen in einem nächsten Schritt noch die Gefahren, die alle Teilnehmer in Zusammenhang mit dem Einsatz von Humor im Innovationskontext sehen, gesammelt und integriert werden. Gemeinsam haben alle Gefahren, dass Sie von Ausdrucksformen und Prinzipien ausgehen. Zum einen warnen die Teilnehmer vor einem übertriebenen Einsatz bestimmter Ausdrucksformen zum anderen sind bestimmte Ausdrucksformen per se gefährlich. Darüber hinaus gibt es noch Gefahren, die nicht an eine bestimmte Form oder ein Prinzip geknüpft sind. Clustern lassen sich die beschriebenen Gefahren in drei Gruppen:

Gefahren für die Person selbst:

- Unseriösität, Selbstverkleinerung, nicht zu seinen Fehlern stehen (Bachmann)
- sein Licht unter den Scheffel stellen (Welter)

Gefahren für andere Personen:

- Sarkasmus, Kulturen missachten, Humorinhalte unter der Gürtellinie (Steiger)
- andere bloßstellen, pessimistischer Zynismus (Welter)
- Andere nicht ernst nehmen, (Bachmann)
- Diskriminierung (alle drei)

Gefahren für die Aufgabe:

- die Sache nicht ernst nehmen, Unproduktivität (Steiger)
- Aufgaben lächerlich machen (Welter)
- Überheblichkeit, Unproduktivität (Bachmann)

Eine Gefahr, die nicht aus einer Ausdrucksform oder einem Prinzip resultieren kann, beschreibt Herr Bachmann. Bei der Funktion „Mitarbeiter zur Stellungnahme provozieren“ besteht bei einer Übertreibung die Gefahr, eine Abwehrhaltung der Mitarbeiter hervorzurufen.

Besonders integriert sind die Gefahren, die Humor für die Aufgabe oder die Produktivität haben kann, bei Herrn Welter. Er beschreibt, dass eine Balance notwendig ist, die sicherstellt, dass Humor noch kreativitätsanregend ist und nicht der Aufgabe schadet. Diese Aspekte werden zusammengefasst in das Modell mit aufgenommen. Das Ergebnis ist in Abbildung III 3.39 zu sehen.

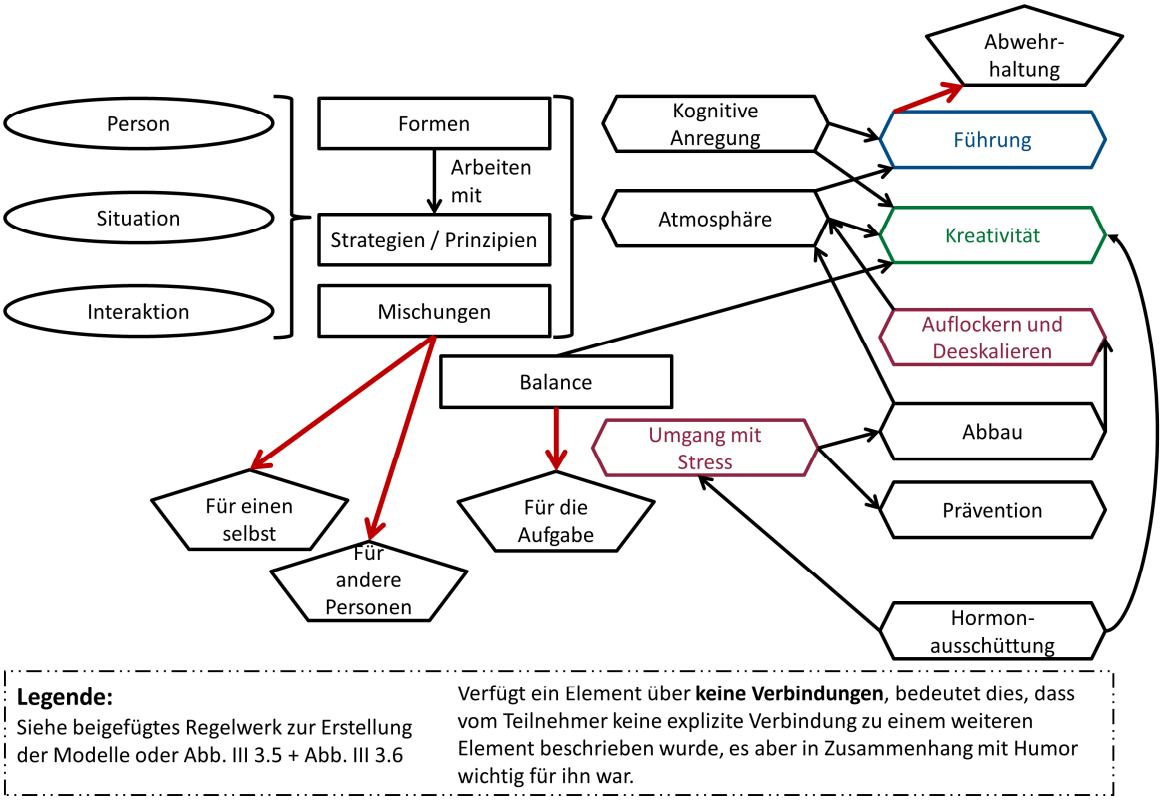


Abb. III 3.39: Intersubjektives Modell zum Zusammenhang von Humor und innovationsförderlichem Verhalten (Allgemeines Humormodell)

3.5.2.3 Vergleich der beiden intersubjektiven innovationsbezogenen Modelle: Funktionsbezogenes Humormodell und allgemeines Humormodell

Das funktionsbezogene und das allgemeine Humormodell sollen nun auf Gemeinsamkeiten oder Divergenzen hin betrachtet werden. Erkennbar sind die unterschiedlichen Ebenen oder die Verarbeitungstiefe der Modelle. Bildet das allgemeine Humormodell eher die Breite der subjektiven Theorien ab, indem es Voraussetzungen, Ausdrucksformen, Funktionen und Gefahren integriert, geht das funktionsbezogene Humormodell – wie aus dem Namen bereits

ersichtlich – für den Bereich der Funktionen in die Tiefe und versucht genauer die Funktionen abzubilden, die Humor für innovationsbezogene Themen haben kann. Das, was das allgemeine Modell innerhalb der Funktionen abbildet, deckt sich mit dem funktionsbezogenen Humormodell. So versuchen beide Modelle die emotionale bzw. stimmungsbezogene und die kognitive Funktion, die Humor für Innovation haben kann, in den Mittelpunkt zu rücken. Ebenso steht die „externe Stressbewältigung" in beiden Modellen als Funktion für eine positive Atmosphäre zu sorgen, sowohl in kreativ arbeitenden Gruppen als auch im Arbeitsalltag. Zugleich zeigen beide Modelle die durch Humor geschaffene „emotionale Distanz" als Voraussetzung für Kreativität. Ferner werden Hormonausschüttung und Stressprävention in beiden Modellen in den gleichen Zusammenhängen gezeichnet. So lässt sich schließen, dass beide Modelle das gleiche abbilden, nur mit einer anderen Verarbeitungstiefe und somit auch unterschiedlich genutzt werden können.

3.6 Shaping Hypothesis: Expertenvalidierung

Da das allgemeine Modell, für jeden der Fälle gültig sein muss, wird in diesem Schritt seine Passung auf die drei Fälle überprüft sowie die Nachvollziehbarkeit für andere Forscher validiert. Um diese Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten und die Entstehung des allgemeinen und des funktionsbezogenen Humormodells zu validieren, werden diese Ausführungen von Kapitel 3.5 an eine unabhängige Person ausgehändigt. Es handelt sich dabei um einen Forscherkollegen, der mit dem Prinzip der Modellerstellung vertraut, thematisch jedoch nicht eingearbeitet ist. Dieser wird aufgefordert den Prozess der Entstehung der beiden intersubjektiven Modelle kritisch überprüfen. Dazu wird ihm Kapitel III 3.5 dieser Arbeit sowie Anhang D ausgehändigt. Er wird weiterhin darauf hingewiesen, dass es nicht darum geht seine eigene Meinung zum Thema Humor und Innovation mit einzubringen, er soll lediglich überprüfen, ob sich die Erstellung nachvollziehen lässt. Dazu soll er zunächst überprüfen, ob die Beschreibung der Erstellung der subjektiven Modelle für ihn verständlich ist. Daraufhin soll er den Übergang von den individuellen Modellen zu den intersubjektiven Modellen auf Stimmigkeit, Verständlichkeit und Vollständigkeit überprüfen.

Die Validierung ergibt, dass die Modellerstellung verständlich zu sein scheint. Der validierende Forscher kann die Erstellung vollständig nachvollziehen. Er macht einige Formulierungs- und Gestaltungsvorschläge, die die Modelle besser auf den Punkt bringen und grafisch besser nachvollziehbar machen. So schlägt er vor, die Veränderungen von vor zu nach der kommunikativen Validierung zu kennzeichnen, so dass auf einen Blick erkennbar ist, was sich verändert hat. Ebenso plädiert er für eine bessere visuelle Unterscheidbarkeit der Anzahl der Nennungen in den ausführlichen Zusammenführungen der individuellen Modelle. Er weist auch darauf hin, dass ein Symbol verwendet wird, das nicht erläutert ist,

nämlich die geschweifte Klammer. Treffendere Formulierungen findet er für „kognitiven Abstand“, der jetzt „gedanklicher Abstand“ heißt, ebenso wie die Unterscheidung in interne und externe Stressbewältigung auf seine Anregung hin in persönliche und zwischenmenschliche Stressbewältigung umbenannt wird. Er schlägt jedoch keine substantiellen Änderungen vor, da ihm die Entstehung der Modelle sehr plausibel erschien. Insgesamt profitierten die Modelle insofern von der Validierung, dass sie durch kleine Änderungen konkreter geworden sind und der Prozess der Entstehung als intersubjektiv nachvollziehbar belegt wurde.

Die Schritte sieben und acht finden sich im Diskussionsteil dieser Arbeit (vgl. Kap. IV 2.1 und Kap. IV 2.2). Die letzten beiden Schritte beinhalten deutlich mehr Interpretation und eigene Entwicklung als die Schritte zuvor. Daher entschied sich die Autorin, dem klassischen Aufbau dieser Arbeit zu folgen und sie im Diskussionsteil zu verorten.

IV) INTEGRATION UND DISKUSSION

In diesem abschließenden Kapitel gilt es nun, die Ergebnisse zu den beiden Forschungsfragen zu interpretieren, zu diskutieren und Weiterentwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Zunächst sollen für jede Forschungsfrage einzeln eine Interpretation hinsichtlich der relevanten Ergebnisse sowie diverse Ideen für weitere Forschung und praktische Implikationen dargestellt werden. Zum Schluss wird explizit aufgezeigt, wie die Ergebnisse der beiden Forschungsfragen ineinandergreifen.

Für den eiligen Leser sind die Interpretationen für den Humor-Einsatz pro Teilnehmer in den Kapiteln IV 1.1.1.2, IV 1.1.2.2 und IV 1.1.3.2 zusammengefasst. Eine abschließende Bewertung der Humor-Methoden findet sich in Kapitel IV 1.2.6. Um die Erstellung des theoretischen Modells aus den intersubjektiven Modellen geht es in Kapitel IV 2.2.1. Ein abschließendes Fazit zum theorienbildenden Vorgehen dieser Arbeit bietet Kapitel IV 2.3.2. Abschließend eignet sich die Integration der beiden Forschungsfragen für den eiligen Leser (siehe Kap. IV 3).

1. Abschließende Integration und Diskussion zu Forschungsfrage 1) Humor als Schlüsselkonzept im Innovationscoaching

Dieses Kapitel widmet sich einer abschließenden Betrachtung der Ergebnisse von Forschungsfrage 1 „Wie lässt sich Humor als Schlüsselkonzept in ein Innovationscoaching integrieren und wie wirkt es?“. Hierzu steht in Kapitel 1.1 die Humorwirkung für die einzelnen Teilnehmer zur Diskussion. Hier findet ein Abgleich zwischen den anfänglichen Intentionen des Coachs und der tatsächlichen Durchführung statt. Ebenso wird diskutiert, welchen Lernfortschritt die Teilnehmer hinsichtlich ihres Humors erzielt haben. Im darauffolgenden Kapitel stehen die Humor-Interventionen auf dem Prüfstand. Nach einer Diskussion ihrer Wirkung werden Vorschläge gemacht, wie die Methode möglicherweise effektiver einzusetzen ist. Im letzten Kapitel sollen diese Änderungsvorschläge in ein einheitliches Konzept integriert werden.

1.1 Integration der Humorwirkung im Coaching pro Teilnehmer

Für die Interpretation und Wirkung der Humor-Interventionen für jeden Teilnehmer soll hier zunächst ein Abgleich der ursprünglichen Intention zur Zielbearbeitung des Coaches mit der tatsächlichen Durchführung in der Coaching-Sitzung und der Bewertung des Teilnehmers vollzogen werden. Dies geschieht zunächst zielbezogen, um dann auf die Coaching-übergreifenden Humor-Elemente einzugehen. Nach einem Fazit über die Wirkung des Humor-Einsatzes für jeden Teilnehmer stehen die humorbezogenen Lernfortschritte allgemein und hinsichtlich der innovationsbezogenen Wirkfaktoren Kreativität, Führung und Stressbewältigung zur Diskussion.

1.1.1 Humor im Innovationscoaching mit Herrn Steiger

1.1.1.1 Zielbezogene Interpretation des Humor-Einsatzes für Herrn Steiger

Herr Steiger schreibt in der Coaching-Evaluation allen Zielen bis auf dem Ziel „Feedback von den Mitarbeitern bekommen“ einen Humorbeitrag zu (siehe Tab. IV 1.1). Aus diesem Grund stehen hier alle Ziele und ihre entsprechende Bearbeitung mit Humor wie sie durch den Coach intendiert war, in ihrer tatsächlichen Durchführung und Wirkung zur Diskussion.

Ebenso soll aber auch auf den Humoreinsatz abseits der konkreten Zielbearbeitung und seine Wirkung auf das Coaching eingegangen werden. Das sind das Humor-Training sowie die Übungen zum Einstieg in die Sitzungen.

Tab. IV 1.1: Ziele von Herrn Steiger mit Humorintention und der Einschätzung des Beitrages von Humor zur Zielerreichung durch ihn selbst

Ziel	**Humor-Intention**	**Veränderungsbeitrag des Humors**	**Sitzung Methode**
Handwerkszeug für Führung lernen: Die Bedürfnisse anderer besser erkennen und berücksichtigen lernen (Sensitivität) • Die eigene Wirkung auf andere besser einschätzen können • Die Stimmungen anderer besser erkennen	✓	*+1,9*	7 Videofeedback
Handwerkszeug für Führung lernen: Durchsetzen und Nein-Sagen lernen, weg vom Harmoniebedürfnis			5 Inneres Team mit Rollenspiel
Handwerkszeug für Führung lernen: Autorität ausstrahlen, Mitarbeiter motivieren und überzeugen			6 6 Hüte-Methode mit Humor-Strategien
Handwerkszeug für Führung lernen: Umsetzung des definierten Führungsstils			5-7
Was ist mein Führungsstil: **Den eigenen Führungsstil definieren**	✓	*+ 2*	3 Wunderfrage Wertereflexion
Was ist mein Führungsstil: **Verschiedene Führungsstile kennenlernen**	✓		3 Psychoedukation
Feedback von Mitarbeitern bekommen: Wie sehen sie mich in meiner neuen Führungsrolle	×	*0*	4 Multiperspektivisches Feedback
Teamsitzungen zielgerichtet leiten / lenken	✓	*+1,5*	6 & 8 6 Hüte-Methode Kreativitätstechniken Psychoedukation
Innovativer / kreativer werden • Kreative Teamsitzungen zielgerichtet leiten • Neue Herangehensweisen an Probleme • Anforderungen effektiv umsetzen • Neue Features erfinden	✓	*+2*	Extra-Workshop Kreativitätstechniken
Work-Balancing: • Nicht zu viel von oben und außen delegieren lassen • Delegieren von Aufgaben an Mitarbeiter	×	*+1*	5 Inneres Team mit Rollenspiel

Tab. IV 1.1: Ziele von Herrn Steiger mit Humorintention und der Einschätzung des Beitrages von Humor zur Zielerreichung durch ihn selbst (Fortsetzung)

Ziel	Humor-Intention	Veränderungsbeitrag des Humors	Sitzung Methode
Wie komme ich von meiner hohen Arbeitszeit herunter?: • Wochenenden freihalten • 45 + x (wobei x gegen 0 geht) Arbeitsstunden die Woche	×	*+1*	9 Psychoedukation Zeitmanagement-Übung

Für das erste große Coaching-Thema „*Handwerkszeug für Führung lernen*“ stimmt die Intention des Coachs mit der Einschätzung der Veränderung durch Humor von Herrn Steiger überein. Dieses Kapitel soll aber einer genaueren Betrachtung dienen, wie Intention und Einschätzung des Teilnehmers zusammenpassen. Dem Coaching-Plan, der die ursprüngliche Intention beschreibt, wie Humor einsetzbar ist, ist zu entnehmen, dass insbesondere eine Integration von Humor in erlebnisaktivierende Methoden erfolgsversprechend schien. Die Idee war an das Humorverständnis des Teilnehmers anzuknüpfen, der ihn bereits in den ersten Sitzungen als Ressource zur Beziehungspflege und -aufbau, Auflockerung sowie Stressbewältigung beschreibt. Für eine konkrete Bearbeitung war jedoch eine Ausdifferenzierung des recht groben Coaching-Themas notwendig. Die daraus definierten Ziele finden sich in Tabelle IV 1.1. Ihre Bearbeitung fand in den Sitzungen fünf bis sieben mit Hilfe eines Inneren Teams mit anschließendem Rollenspiel, der 6 Hüte-Methode sowie eines Videofeedbacks statt.

In *Sitzung fünf* wurde der Zielkomplex „sich Durchsetzen-Lernen“ bearbeitet. Dieser betrifft sowohl Aspekte des Ziels „Work-Balancing“, sich nicht so viel von außen delegieren zu lassen, als auch Aspekte des Führungsthemas, Nein-Sagen zu lernen und die Reduktion des Harmoniebedürfnisses von Herrn Steiger. Konkret wurden die Ziele mit der Methode des Inneren Teams bearbeitet. Die Annahme des Coachs war, dass sich im Inneren Team möglicherweise ein humorvolles Team-Mitglied findet. Diese konnte jedoch nicht bestätigt werden. Die Einführung einer inneren Stimme, die sich „innere Alarmglocke“ nennt und vor Überlastungen warnt, schien in diesem Zusammenhang sinnvoller. Daher bot sich auch im Rollenspiel eher an, diese Stimme zu Wort kommen zu lassen, als Strategien mit Humor zu erproben. Insofern konnte die anfänglich intendierte Humor-Integration hier nicht stattfinden. Herr Steiger schreibt Humor dennoch einen Beitrag zur Zielerreichung zu.

Für *Sitzung sechs* stand die Mitarbeitermotivation im Mittelpunkt der Zielbearbeitung. Herr Steiger wollte lernen, seine Mitarbeiter von unangenehmen Dingen zu überzeugen, ihre Motivation zu wecken und sich ihnen gegenüber durchzusetzen. Hierbei kam die 6 Hüte-Methode in ihrer performativen Umsetzung zum Einsatz. Diese wurde mit den Humor-Strategien kombiniert. Die Annahme des Coachs war, dass es Herrn Steiger leichter fallen könnte

mit Humor zu überzeugen, da dieser zu seiner Person und seinen persönlichen Führungsleitlinien passt. Ebenso ging der Coach davon aus, dass der Einsatz von Humor als Verhaltensalternative Herrn Steiger unter dem grünen Hut leichter fallen würde, als ihn ohne Schutz des Hutes im Rollenspiel zu erproben. Herr Steiger profitiert von dieser Methode insofern, als dass er die Ideen, die durch die Humor-Strategien entstanden, unter dem grünen Hut tatsächlich in ein Rollenspiel integrieren kann. Auch unter dem integrierenden blauen Hut bedient er sich einer aus den Humor-Strategien entwickelten Idee, nämlich sprachliche Bilder zu verwenden, um die Brisanz der Lage zu verdeutlichen. Herr Steiger selbst schreibt dem Humor einen relativ großen Anteil an der Zielerreichung zu. In offenen Interviews gefragt, erläutert er aber, dass ihm die Humor-Strategien zu künstlich seien und er eher vom Humor-Training profitiert habe. Die Annahme des Coachs, dass Herr Steiger innerhalb der 6 Hüte-Methode von den Humor-Strategien profitiert, zeigt sich aber dennoch in der Durchführung. Deutlich wird hieran eher, dass der Transfer der Humor-Strategien in den Alltag für Herrn Steiger nicht möglich oder nicht profitabel war.

Sitzung sieben im Coaching mit Herrn Steiger diente der Bearbeitung der Führungsthemen Sensitivität, Bedürfnisse anderer erkennen und die Wirkung auf andere einschätzen lernen. Hierfür erschien dem Coach ein Videofeedback geeignet, da Herr Steiger so seine Wirkung auf andere selbst sehen kann. Weiterhin sah der Coach hierin die Möglichkeit humorvolle Führungsinteraktionen zu analysieren, sollten sie spontan stattfinden. Die Situation, die sich Herr Steiger für das Rollenspiel aussuchte, war jedoch eher ungeeignet für einen Humor-Einsatz. Sowohl der Coach als auch Herr Steiger empfinden es als zu heikel in Kündigungssituationen mit Humor zu arbeiten. Insofern war ein Humoreinsatz zur Bearbeitung dieses Coaching-Ziels nicht angebracht.

Herr Steiger wollte sich im Rahmen des Coachings mit seinem *Führungsstil* auseinandersetzen und einen eigenen für sich definieren. Die Bearbeitung dieses Ziels fand in *Sitzung drei* des Coachings statt, wurde aber im Rahmen dieser Arbeit nicht ausführlich dargestellt, da hierbei keine erlebnisaktivierenden Methoden zum Einsatz kamen. Für Herrn Steigers Rollenverständnis von Führung war jedoch die Erkenntnis relevant, dass Humor durchaus auch in das Verhaltensrepertoire einer Führungskraft gehören kann. Da es zu seiner Person passte, wurde Humor in seine persönlichen Leitlinien mit aufgenommen: „Eine positive Stimmung vorleben, optimistisch bleiben und kleine humorvolle Einlagen nutzen“. Dies bot dem Coach die Möglichkeit zur Bearbeitung des Coaching-Themas „Handwerkszeug für Führung lernen“, Humor als Option im Rahmen erlebnisaktivierender Methoden anzubieten. Auch Herr Steiger schrieb dem Humor bei der Zielerreichung dieses Ziels einen relativ großen Beitrag zu.

Das letzte Thema im Führungskontext bezog sich darauf, *Feedback von den Mitarbeitern*, Kollegen und Vorgesetzten zu bekommen. Die Rückmeldung des multiperspektivischen Feedbacks, das zur Bearbeitung dieses Ziels herangezogen wurde, fand in *Sitzung vier* statt. Hierbei wurde keine Methode eingesetzt, die mit Humor arbeitet. Nach Coaching-Plan

wurden aber Fragen zum Humor-Einsatz des Teilnehmers integriert. Damit diente das multiperspektivische Feedback der Humor-Diagnostik. Die Klärung, dass sich seine Mitarbeiter durchaus wieder mehr Humor wünschen, veranlasst Herrn Steiger dazu, diesen wieder in sein Repertoire zu integrieren. Er selbst schreibt den Humor-Beitrag der Zielerreichung des Ziels „den eigenen Führungsstil definieren" zu. Bei der Erreichung des Ziels „Feedback von Mitarbeitern bekommen" sieht er jedoch keinen Beitrag durch Humor. Diese Unterscheidung zeigt deutlich, dass Herr Steiger reflektiert, wo ein Humor-Beitrag zu finden ist und wo nicht. Schließlich hatte die reine Rückmeldung des Feedbacks keinen Humor-Anteil. Erst der Integrierung in eines seiner weiteren Coaching-Ziele, und damit der Umsetzung des Feedbacks, kann dann ein Humor-Anteil zugeschrieben werden.

Mit der 6 Hüte-Methode lernte Herr Steiger auch eine Methode zur *Strukturierung von Teammeetings* kennen. Weiterhin wurde dieses Ziel im Rahmen von *Sitzung acht* ausführlicher behandelt. Nach einer Analyse der Herausforderungen in den von ihm zu leitenden Teammeetings, stellte sich bald heraus, dass es hier eher um das Thema Vorurteile geht. Daher bekam Herr Steiger Informationen zum Thema Vorurteile. Gemeinsam mit dem Coach entwickelte er dann mit Hilfe der Kreativitätstechnik „Imaginäres Brainstorming" Lösungen dafür, wie er diese Vorurteile innerhalb seines Teams abbauen kann. Diese Sitzung wurde nicht als Beispiel für die Bearbeitung mit Humor ausgewählt, da in der Sitzung mit Herrn Welter deutlich mehr Kreativitätstechniken zum Einsatz kamen. Dennoch kam Humor im Rahmen der Kreativitätstechnik hier zum Einsatz. Auch Herr Steiger sieht einen Beitrag des Humors zur Zielerreichung, führt diesen aber eher auf das Humor-Training zurück. Generell tat sich Herr Steiger mit dem imaginären Brainstorming eher schwer. Der Humor-Bezug war ihm nicht deutlich geworden.

Herrn Steigers Ziel *innovativer und kreativer zu werden*, wurde gemeinsam mit mehreren Angestellten seines Unternehmens in einem Workshop bearbeitet. Da Herr Steiger bereits zu Anfang des Coachings die stimmungsaufhellende Wirkung als Förderfaktor für Kreativität beschrieben hatte, nahm der Coach an, dass er von dem Workshop profitieren würde. Dies insofern, als das er Methoden kennenlernt, wie man diesen Effekt von Humor nutzen kann. In der Durchführung der Anfangsübungen des Workshops fällt auf, dass Herr Steiger sich insbesondere bei der Übung „Nobody is perfect" sehr zurückhält. Er selbst begründet das damit, dass er gemerkt habe, dass es ihm nicht so leicht wie seinen Kollegen falle, ungewöhnliche Assoziationen zu unbekannten Wörtern zu erfinden. Bei den anderen Übungen sei Herrn Steiger allerdings aufgefallen, dass er besser auf eine spielerische Atmosphäre wechseln konnte als seine Kollegen. Dies begründet er damit, dass er das im Coaching bereits kennengelernt habe. Der Coach teilt diesen Eindruck. Auch in der Erarbeitung der abschließenden Präsentation integriert er Material, das nicht vorgegeben war und zeigt somit, dass die kognitive Wirkung des Humors, weitere Bezugssysteme zu integrieren, bei ihm erfolgreich war. Dies entspricht auch seiner relativ hohen Einschätzung des Beitrags von Humor zur Zielerreichung. Auch in der offenen Evaluation bestätigt er, dass die Annahmen des

Coachs korrekt waren. Er erläutert, ohne die Idee des Coachs gekannt zu haben, dass er insbesondere durch die auflockernden Übungen für die Gruppenatmosphäre profitiert hat. Dies entspricht der Erwartung des Coachs insofern, dass er annahm, dass der Einsatz von Humor zur Aufhellung der Stimmung und Herstellung der Gruppenatmosphäre für Herrn Steiger gewinnbringend sei. Dass er aber auch von den kognitiv-anregenden Aspekten des Humors profitiert hat, zeigt sich neben seinen Ideen in der Ausarbeitung der Präsentation auch in seinem Ergebnis der Interpretation der Strichzeichnungen. Hierzu fallen ihm nach dem Coaching mehr und ungewöhnlichere Antworten ein als vor dem Coaching.

Für das letzte Ziel „*Arbeitszeit reduzieren*“ erhielt Herr Steiger in der letzten Sitzung Informationen zum Zeitmanagement. Eine exemplarische Übung wurde gemeinsam durchgeführt. Hier sah der Coach keinen Einsatz von Humor vor. Herr Steiger weist dennoch einen kleinen Anteil der Zielerreichung dem Humor zu. Er erläutert ausführlicher, dass ihm Humor in der aktuellen Lage eher helfe die hohe Arbeitszeit durchzustehen. Diese Ressource hätte er im Humor-Training gelernt.

Auffällig ist, dass Herr Steiger häufig das *Humor-Training* nennt, wenn er einen Beitrag des Humors zur Zielerreichung sieht. Daher scheint dieses für ihn, gerade in Bezug auf Humor, einen bedeutenden Anteil am Erfolg des Coachings gehabt zu haben. Neben der regelmäßigen, konsequenten und begeisterten Bearbeitung der Aufgaben spricht auch der Wunsch nach mehr Kapiteln am Ende des Coachings dafür, dass das Training zumindest für ihn persönlich ein Gewinn war. Er selbst beschreibt, dass es ihm gerade bei den Führungsthemen zur Reflektion gedient habe. Jedoch blieb es nach Einschätzung des Coachs bei einer Reflektion des Verhaltens. Eine Erprobung neuer Verhaltensweisen führte Herr Steiger angeleitet im Rahmen des Coachings aus. Ob er durch das Humor-Training auch neues Verhalten im beruflichen Umfeld zeigte, lässt sich nicht abschließend klären. Von seinen Mitarbeitern beschreibt lediglich eine Person, dass sie eine positive Veränderung im humorbezogenem Verhalten erkennt. Die anderen berichten von keiner Veränderung, ebenso wie sein Vorgesetzter. Seine Kollegen hingegen beobachten alle eine Veränderung im Humor-Verhalten von Herrn Steiger. In der Sense-of-Humor-Scale entsprechen die Werte nach dem Coaching ungefähr denen vor dem Coaching.

1.1.1.2 Zusammenfassende Interpretation des Humor-Einsatzes im Coaching mit Herrn Steiger

Zusammenfassend lässt sich für den Humor-Einsatz im Coaching mit Herrn Steiger sowie den Lernfortschritt im Einsatz von Humor folgendes Fazit ziehen: Wurde Humor explizit als Methode eingesetzt, also im Kreativitätsworkshop oder in Form der Humor-Strategien, konnten die Intentionen des Coachs stets umgesetzt und erreicht werden. Herr Steiger kann

die Intentionen teilweise beschreiben, ohne diese zu kennen. Zum Einsatz innerhalb der erlebnisaktivierenden Methode, mit Ausnahme der 6 Hüte-Methode, kam Humor jedoch nie. Dies lag zum einen am freiwilligen Charakter, den der Humoreinsatz in diesem Kontext haben musste, um auf eine natürliche Art und Weise zum Ausdruck kommen zu können. Zum anderen war ein Humor-Einsatz nicht indiziert, wenn Herr Steiger ungünstige Themen wählte, wie dies beim Videofeedback der Fall war. Trotz allem schreibt er dem Humor einen Anteil an der Zielerreichung der hiermit bearbeiteten Ziele zu. Dieser lässt sich in der generellen Coaching-Atmosphäre und dem Humor-Training verorten. Ebenso war es für Herrn Steiger wichtig, dass er für sich erkannte, dass er auch in seiner neuen Führungsrolle Humor einsetzen kann und dabei trotzdem ernst genommen wird. Diese Erkenntnis ist nicht zuletzt auf das multiperspektivische Feedback zurückzuführen, in dem er von verschiedenen Personen aus unterschiedlichen Feedbackgebergruppen die Rückmeldung erhielt wieder mehr Humor einzusetzen. Eine Bearbeitung bestimmter Ziele mit Humor passt auch zu seiner schon vor dem Coaching humorvollen Persönlichkeit.

Darüber hinaus lässt sich bei Herrn Steiger ein Lernfortschritt im Einsatz von Humor im Berufsalltag feststellen. Dies spiegelt bereits die Evaluation in Kapitel III 2.2.2.1 wieder. Hier konnten nicht alle Hypothesen belegt werden. Eine Interpretation der teilweise nicht belegbaren Hypothesen wäre, dass Herr Steiger durch das Coaching gelernt hat, Humor hauptsächlich für sich selbst einzusetzen. Hierfür finden sich Belege der Interpretation der Strichzeichnung und den offenen Fragen. Im zwischenmenschlichen Kontext unterscheidet sich von Person zu Person, ob ein verstärkter Humoreinsatz wahrgenommen wird. Einige nahmen Herrn Steiger schon vor dem Coaching als sehr humorvollen Menschen wahr, weswegen sie keine Veränderung bemerkten, aber auch keine wünschten. Diejenigen, die sich einen vermehrten Einsatz wünschten, waren nach dem Coaching auch zufrieden. Hier zeigt sich, dass humorvolle Interaktionen in Führungsbeziehungen individuell sind und dass Herr Steiger sich individuumsorientiert in seinem Humoreinsatz verändern konnte.

Insgesamt hat er in allen drei innovationsbezogenen Bereichen vom Coaching profitiert. Für das Ziel „kreativer werden“ zeigte sich in der Evaluation deutlich, dass er durch die kognitive Anregung von Humor profitiert. Er selbst beschreibt den positiven Einfluss auf die Stimmung durch Humor, dessen Anwendung er im Kontext von Kreativitätsanregung durch das Coaching gelernt hat. Im Bereich Führung ist neben dem bereits beschriebenen zwischenmenschlichen Profit auch einer für sein persönliches Verständnis von humorvoller Führung zu verzeichnen. Der Stressbewältigung schreibt er im Ziel „Arbeitszeit reduzieren“ mit der Aussage, dass Humor die Arbeitszeit durchzustehen hilft, eine Wirkung zu. Hier hätte vor allem das Humor-Training einen ausschlaggebenden Beitrag geleistet.

1.1.2 Humor im Innovationscoaching mit Herrn Welter

1.1.2.1 Zielbezogene Interpretation des Humor-Einsatzes für Herrn Welter

Auch für Herrn Welter soll kurz zusammengefasst und interpretiert werden, wie der Humor-Einsatz im Coaching stattfand, ob die entsprechende Intention des Coachs richtig war, wie Herr Welter davon profitierte und was er bezüglich seines eigenen humorvollen Verhaltens gelernt hat. Dazu dient zunächst ein Überblick über Herrn Welters Coaching-Ziele, seinen eingeschätzten Beitrag des Humors zur Zielerreichung sowie die Methode, mit der das Ziel im Coaching bearbeitet wurde (vgl. Tab. IV 1.2). Die Ziele sind dabei nach Wichtigkeit für Herrn Welter sortiert. Nach der Interpretation des Humor-Beitrags zu den einzelnen Zielen, sollen auch die Coaching-übergreifenden Humor-Elemente zur Diskussion stehen.

Tab. IV 1.2: Ziele von Herrn Welter mit Humorintention und der Einschätzung des Beitrages von Humor zur Zielerreichung durch ihn selbst

Ziel	Humor-intention	Verände-rungsbeitrag des Humors	Sitzung/ Methode
Zeitmanagement: Struktur ins eigene Arbeiten bringen (Unliebsames sofort erledigen)	×	*0,5*	3 Zeitmanagement Übungen zu Werten und Zielen
Zeitmanagement: Arbeitszeit verkürzen	×	*0,75*	3 Zeitmanagement und Ziele-Übung
Burn-out-Prävention für sich selbst und für Mitarbeiter	✓	*Mitarbeiter: 0,5* *Selbst: 0,5*	7 Stressbewältigung Humor-Strategien
Außensicht auf sich selbst bekommen → Änderungsbedarf ableiten	×	*1*	4 Multiperspektivisches Feedback
Kreativitätstechniken	✓	*0,5*	5 Kreativitätstechniken kennenlernen und ausprobieren
Meetings zielorientiert und strukturiert leiten	✓	*0,5*	6 6 Hüte-Methode
Entscheidungen konsequent vertreten • Wie kann ich meine eigene Meinung durchsetzen? • Vertreten von eigenen Ideen gegenüber Kritikern	×	*0,5*	6 Videofeedback

Herrn Welters wichtigstes Coaching-Thema *Zeitmanagement* bot sich, nach Annahme des Coachs, nicht für eine Bearbeitung mit Humor an. Aus diesem Grund findet sich die Beschreibung der Sitzung auch nicht in dieser Arbeit. Herr Welter erfuhr in *Sitzung drei*, wie man Aufgaben priorisiert, was Zeitmanagement ist und erarbeitete gemeinsam mit dem Coach seine arbeitsbezogenen Werte und Ziele. Diese wurden dann zur Veranschaulichung in seinem aktuellen Tagesablauf integriert. So konnte Herr Welter einige Aufgaben identifizieren, die er nicht selbst erledigen muss oder die generell unwichtig oder Zeitfresser sind. Trotz der fehlenden Intention des Coachs Humor als Methode für dieses Ziel zu verwenden, sieht Herr Welter seinen Anteil an der Zielerreichung. Er beschreibt, dass Humor ihm helfe, die unwichtigen Aufgaben nicht zu erledigen. Das sei aber eher eine generelle Erkenntnis, die er durch die Beschäftigung mit Humor im Coaching gehabt hätte. Nach Meinung des Coachs, kann Zeitmanagement sicherlich durch Humor veranschaulicht werden, ihn aber als explizite Methode einzusetzen, eignete sich nicht.

Damit eng verknüpft scheint Herrn Welters Thema *Burn-out Prävention* für sich selbst und seine Mitarbeiter. Dies wurde in *Sitzung sieben* thematisiert, da zu diesem Zeitpunkt das Humor-Training so gut wie abgeschlossen war und so eine Bearbeitung des Themas sinnvoll möglich war. Der Coach nahm an, dass Humor bereits eine Ressource zur Stressbewältigung von Herr Welter ist. Er beschrieb verschiedene Ausdrucksformen von Humor, die ihm helfen würden, das Wesentliche in Stresssituationen im Auge zu behalten. Die Humor-Strategien sollten je nach Stresssituation der problem- oder der emotionsfokussierten Stressbewältigung dienen. Herr Welter jedoch kommt in der Sitzung nicht sonderlich gut mit den Humor-Strategien zurecht. Sie setzten ihn eher unter Druck als dass sie ihm die Stresssituation erleichterten. Diese Überforderung könnte damit zusammenhängen, dass Herr Welter das Humor-Training nicht regelmäßig bearbeitet hat und es für ihn somit zu schwer war. Herr Welter selber begründet es damit, dass ihm die Strategien zu künstlich sind und sich Humor für ihn aus der Situation heraus entwickeln muss. Nichtsdestotrotz schreibt er Humor einen Beitrag zur Zielerreichung in diesem Ziel zu. Diesen begründet er jedoch mit einer allgemein humorvolleren Haltung, nicht mit dem Einsatz der Strategien. Auch seinen Mitarbeitern gegenüber würde er mehr Humor einsetzen und so für eine entspannte Arbeitsatmosphäre sorgen.

Für das Thema *Außensicht auf sich selbst bekommen*, erhielt Herr Welter in *Sitzung vier* die Rückmeldung des vorher durchgeführten multiperspektivischen Feedbacks. Hier handelt es sich streng genommen nicht um eine Methode, die mit Humor arbeitet. Zwar werden Fragen zum Humor von Herrn Welter an die Feedbackgeber gestellt, dies zählt aber zur Humor-Diagnostik. Hier fokussieren die Feedbackgeber andere Dinge als seinen Humor, sein Vorgesetzter erläutert, dass er keine Stimmungskanone ist, dies aber auch nicht sein muss. Für Herrn Welter war dies aber wohl trotzdem Anlass im Alltag mehr Humor einzusetzen, denn er schreibt hier den größten Beitrag von Humor zur Zielerreichung unter allen

Zielen zu. Dies begründet er insofern, als dass Humor ihm helfe über seine Person zu reflektieren. Den Aspekt, dass mit Humor eine Selbstreflexion leichter fallen könnte, hatte der Coach nicht bedacht. Es erscheint, bei etwas möglicherweise selbstwertkritischem wie einem multiperspektivischen Feedback auch nicht angebracht, dass der Coach selbst den Humor initiiert. Da dies leicht missverstanden werden könnte, als etwas nicht ernst zu nehmen oder dem Teilnehmer die Möglichkeit zu geben, das Feedback auf die zu leichte Schulter zu nehmen. Humor kann aber vom Teilnehmer ausgehen, um mit der selbstwertkritischen Situation umgehen zu können.

Da Herr Welter nicht wie ursprünglich geplant an dem *Kreativitätsworkshop* teilnehmen kann, widmet sich *Sitzung fünf* seinem Ziel derartige Techniken kennenzulernen. Das bietet dem Coach die Möglichkeit explizit Kreativitätstechniken einzubringen, die mit Humor arbeiten, aber auch die beiden Einsatzformen Workshop und Coaching-Sitzung miteinander zu vergleichen. Vor der Sitzung denkt Herr Welter, dass sich Humor nur für revolutionäre Innovationen eignet. Da er aber generell im Humor eine Ressource für Kreativität sieht, könnte es, nach Annahme des Coachs, sinnvoll sein, ihm entsprechende Techniken beizubringen, damit er sie auch für weniger radikale Ideen nutzen kann. Nachdem Herr Welter es geschafft hat, die Relevanz des erstmal-vom-Problem-Entfernens verstanden hatte, gelang es ihm sehr gut, sich gerade auf die humorvollen Elemente einzulassen und er produzierte mit dem Coach viele Ideen. Vergleicht man die beiden eingesetzten Kreativitätstechniken, fällt auf, dass sich Herr Welter bei der mit Humor leichter tat, vom Ausgangsproblem wegzukommen, als bei der Technik ohne Humor. Hier scheint Humor für ihn ein deutlicher Förderfaktor zu sein. Er selbst beschreibt, dass er durchaus vom Humor bei der Zielerreichung profitiert hat und begründet das damit, dass er durch Humor die richtige Einstellung hat, um sich Zeit für Kreativität zu nehmen. Dies entsprach zwar nicht ganz der Intention, Herr Welter berichtet aber auch, dass er besonders Techniken, die mit Synektiken arbeiten, gerne mit seinen Kollegen anwendet. Dies entspricht der Intention des Coachs. Der Erfolg spiegelt sich auch in der verbesserten Interpretation der Strichzeichnung. Hier beschreibt er nach dem Coaching deutlich originellere Lösungen. Diese sind allerdings kaum als humorvoll zu bezeichnen

Das Coaching-Thema *Durchsetzen lernen*, dass sich sowohl auf die Moderation von Meetings als auch auf das konsequente Vertreten von Entscheidungen bezieht, wurde in *Sitzung sechs* mit zwei erlebnisaktivierenden Methoden bearbeitet. Auf einen Einsatz von Humor wurde hier verzichtet, da dieser bei Herrn Welter nicht so expressiv ausgeprägt ist, dass er sich zum Durchsetzen für ihn eignen würde. Mit Hilfe eines Videofeedbacks und der 6 Hüte-Methode erarbeitete Herr Welter konkrete Verhaltensweisen, die es ihm leichter machen seinen Standpunkt zu vertreten. Im Videofeedback wurden eher körperbezogene Verhaltensweisen wie Blickkontakt und deutlichere Gestik erarbeitet und bei der 6 Hüte-Methode standen inhaltliche Argumentationen im Fokus. Dabei wurden unter dem roten Hut besonders an Herrn Welters emotionalen Ausdruck gearbeitet, damit deutlich wird, dass er

hinter der Sache steht. Dies war für ihn relativ neu. Humor wurde jedoch in keiner Form verwendet. Den Humor-Anteil an der Zielerreichung beschreibt er damit, dass er Humor inzwischen mehr zur Gesprächsführung einsetze. Inwiefern das am Coaching liegt, kann er nicht genau erklären. Auch hier lag der Coach mit seiner Einschätzung richtig. Die explizite Aufforderung Humor einzusetzen hätte Herrn Welter zu sehr unter Druck gesetzt, so aber integriert er ihn nach eigenen Angaben inzwischen trotzdem in die Gesprächsführung. Man könnte dies auf die indirekte Wirkung des Humor-Trainings zurückführen.

Jedoch hat Herr Welter, wie bereits erwähnt, das *Humor-Training* relativ selten wirklich bearbeitet. Häufig begründet er dies damit, dass er keine Zeit hatte hineinzuschauen, wenn er sich diese nahm, bearbeitete er die Kapitel nur im Kopf und schrieb nichts nieder. Hatte er sich Gedanken gemacht, konnte er auch einige Erkenntnisse berichten. Herr Welter selbst beschreibt, dass das Humor-Training ihm durchaus geholfen hatte, Denkprozesse anzustoßen und Humor für ihn im Alltag so wieder präsenter wurde. Dementsprechend gibt Herr Welter relativ häufig an, mehr Humor im Alltag zu verwenden. Ob dies tatsächlich so ist, darüber gibt die Evaluation bezüglich humorbezogener Lernfortschritte Auskunft. Die Sense-of-Humor-Scale zeichnet eher ein gegenteiliges Bild, denn Herr Welter gibt sich nach dem Coaching etwas schlechtere Werte als davor. Dies bezieht sich insbesondere auf die Dimension Lachen, die jedoch kein entsprechendes Element im Humor-Training hatte. Im Fremdurteil des multiperspektivischen Feedbacks melden drei Personen eine Veränderung des Humorverhaltens in positiver Richtung. Eine Person bescheinigt ihm eine weiterhin freundliche und humorvolle Art. Nur zwei Kollegen beobachten keine Veränderung.

1.1.2.2 Zusammenfassende Interpretation des Humor-Einsatzes im Coaching mit Herrn Welter

Zieht man ein zusammenfassendes Fazit, liegt die Feststellung nahe, dass mit Herrn Welter relativ wenige Humor-Interventionen stattfanden. Dies liegt teilweise daran, dass der Coach sich entschloss weniger mit Humor zu arbeiten als bei den anderen beiden Teilnehmern. Die Entscheidung fiel auf Basis der Erfahrung mit dem Humor-Training und den Aufwärm-Übungen. Das Humor-Training erledigte Herr Welter selten und weniger begeistert als seine Kollegen, bei den Aufwärm-Übungen zu Anfang der Sitzungen tat er sich meistens relativ schwer. Die Vermutung, dass Herr Welter vom expliziten Humor-Einsatz im Coaching weniger profitiert als von anderen Methoden, bestätigt sich in der Sitzung mit den Humor-Strategien. Hier wird deutlich, dass er sich schwertut, auf Kommando Kreatives oder Humorvolles zu produzieren. Ihm selbst sind die Strategien zu künstlich. Humor muss für ihn spontan sein.

Obwohl innerhalb des Coachings relativ wenig Humor eingesetzt wurde, profitiert Herr Welter insgesamt dennoch von seinem Einsatz für die innovationsbezogenen Themen. Dies zeigt sich insbesondere auch in der Fremdwahrnehmung seiner Mitarbeiter, die ihn als lockerer und humorvoller bezeichnen. Möglicherweise hat alleine die Sensibilisierung und Präsenz des Themas dazu geführt, dass er deutlich häufiger Humor zeigt. Im Bereich der Kreativität ist dies vielleicht noch deutlicher. Hier fielen ihm gerade die Kreativitätstechniken leichter, die mit humorvollen Elementen arbeiten. Dass er diese kognitiv anregende Komponente des Humors für sich zu nutzen gelernt hat, zeigt sich in der deutlich verbesserten Leistung in der Deutung der Strichzeichnungen. Diese sind zwar an sich nicht humorvoller, aber deutlich origineller als vor dem Coaching. Ebenso scheint er nach dem Coaching häufiger kreativ zu arbeiten und bringt die Kreativitätstechniken auch in Meetings ein. Humor aktiv zur Stressbewältigung einzusetzen lag Herrn Welter in der Sitzung nicht. Nach eigenen Aussagen würde er aber nach dem Coaching Humor trotzdem häufiger für seine Stressbewältigung nutzen. Möglicherweise war die Art und Weise, wie der Humor in der Coaching-Sitzung mit den Humor-Strategien eingesetzt wurde, nicht die geeignete für ihn. Herr Welter verfügt eher über einen leisen, spitzfindigen Humor, möglicherweise waren die Humor-Strategien zu theoretisch für ihn.

1.1.3 Humor im Innovationscoaching mit Herrn Bachmann

1.1.3.1 Zielbezogene Interpretation des Humor-Einsatzes für Herrn Bachmann

Hier sollen nun die verschiedenen Humor-Elemente im Innovationscoaching mit Herrn Bachmann in ihrer Durchführung und Wirkung interpretiert werden. Dies geschieht zunächst zielbezogen (vgl. Tab. IV 1.3). Im Anschluss steht dann, wie auch schon bei den Teilnehmern zuvor, zur Diskussion, inwiefern Herr Bachmann gelernt hat Humor effektiv für sich und andere einzusetzen.

Tab. IV 1.3: Ziele von Herrn Bachmann mit Humorintention und der Einschätzung des Beitrages von Humor zur Zielerreichung durch ihn selbst

Ziel	Humor-Intention	Veränderungsbeitrag des Humors	Sitzung/ Methode
Innovationsvoraussetzungen	✓	*0,5*	4-5 + Extra-Workshop Inneres Team Kreativitätstechniken
Selbsteinschätzung Außensicht und Feedback	×	*0,5*	3 Multiperspektivisches Feedback
Frühwarnzeichen von Stress und Burnout erkennen und gegenwirken	×	*0*	7 Psychoedukation
Stress: Wie kann ich mit Stresssituationen umgehen?	✓	*1*	7 Humor-Strategien
Ungeduld: Wie bleibe ich gelassener und wirke souveräner?	✓	0,5	7 Inneres Team Humor-Strategien
Führung • Wie fordernd muss ich sein? • Wie kann ich meine MA individuell fördern?	×	*0*	6 6 Hüte-Methode

Herrn Bachmanns wichtigstes Ziel im Coaching war es, sich mit dem Thema *Innovation und seiner Förderung* auseinanderzusetzen. Nach eigenen Angaben setzt er zu diesen Zwecken bereits Humor ein. Dieser Einsatz bezieht sich nach Einschätzung des Coachs jedoch nur auf die kognitiven Aspekte des Humors. Intention des Coachs war es daher, Herrn Bachmann auch die anderen Vorteile von Humor für die Innovationsförderung nahe zu bringen. Das kann neben dem Erzeugen einer positiven Atmosphäre auch die Integration einer humorvollen Stimme in das innere Innovationsteam von Herrn Bachmann bedeuten. Der erste Aspekt wurde in einem gesonderten Workshop behandelt, bei dem weitere Kollegen von ihm teilnahmen. Der zweite Aspekt kam im Rahmen von Sitzung vier und fünf zur Sprache. Wie zu erwarten war, zeigte sich Herr Bachmann im *Kreativitätsworkshop* allen Methoden gegenüber aufgeschlossen und war einer derjenigen, der auch bei den humorvollen Aufwärmübungen am Anfang direkt und kreativ mitmachte. Er selbst bewertet den Workshop als Erfolg und macht dafür nicht zuletzt die offene und humorvolle Atmosphäre verantwortlich. Ebenso hatte er die Erkenntnis, dass insbesondere Methoden, die mit Problementfernung arbeiten zu originelleren Ideen führen. Die Bewertung des Anteils von Humor zur Zielerreichung schätzt er nicht so hoch ein, da er, seiner Ansicht nach, diesen bereits zur Innovationsförderung nutzt. Der Coach denkt aber, dass der Anteil eigentlich höher ist. Belege dafür liefert die deutliche Verbesserung in der Interpretation der Strichzeichnung. Hier setzte er

nach dem Coaching Humor aktiv ein, um origineller zu werden. So lieferte er nach dem Coaching zwei deutlich humorvolle Interpretationen, von denen eine selbstironisch und eine absurd ist. Die Möglichkeit in *Sitzung vier und fünf* eine humorvolle Stimme in sein inneres Innovationsteam zu integrieren, nutzte er nicht. Er beschreibt aber, dass einige seiner inneren Teammitglieder durchaus über Humor verfügen und diesen auch einsetzen. Da ihm diese Ressource offensichtlich bereits bewusst war, wurde dann in der Sitzung nur insofern darauf eingegangen, dass der Coach zu erörtern versuchte, wie die einzelnen Stimmen Humor einsetzen. Nach eigenen Angabe habe Herr Bachmann dabei zwar nichts Neues erfahren, er habe seinen Humor-Einsatz in diesem Kontext für sich reflektieren können. Diese Reflexion hatte der Coach auch beabsichtigt, da ihm klar war, dass Herr Bachmann bereits viel Humor einsetzt, dieser jedoch vielleicht nicht immer zielführend ist. Insofern bot sich eine dementsprechende Reflexion an. Deren Erfolg bestätigt Herr Bachmann, der sich nun nach eigenen Angaben mehr zurückhält und eher seine Mitarbeiter die Ideen generieren lässt. Eine derartige Rückmeldung findet sich auch im multiperspektivischen Feedback nach dem Coaching.

Die Rückmeldung des ersten multiperspektivischen Feedbacks findet in *Sitzung drei* statt und dient der Bearbeitung des Ziels *Selbsteinschätzung: Außensicht und Feedback*. Hierbei fand kein Einsatz einer Humor-Methode statt, aber das Feedback diente der Humor-Diagnostik. Dem Feedback von Mitarbeiter und Vorgesetztem ist zu entnehmen, dass er seinen Humor eventuell etwas dosierter einsetzen sollte. Dieses Feedback kann Herr Bachmann annehmen. Im Coaching soll der angemessene Einsatz von Humor unter dem Ziel „Ungeduld reduzieren“ thematisiert werden. Auf Grund dieser für ihn wertvollen Rückmeldung über seinen Humor schreibt Herr Bachmann Humor nach einigen Überlegungen trotzdem einen Beitrag zur Zielerreichung zu.

Zur Bearbeitung von Herrn Bachmanns Ziel *Frühwarnzeichen von Stress und Burnout erkennen*, erhielt er in *Sitzung sieben* mittels Psychoedukation wesentliche Informationen. Da Herr Bachmann seiner eigenen Stressbewältigung ein eigenes Ziel gewidmet hat, findet in diesem Kontext keine Humor-Methode Anwendung. Dies schätzt Herr Bachmann bei der Bewertung des Humor-Anteils an der Zielerreichung auch genauso ein. Hier stimmt also die subjektive Bewertung des Teilnehmers mit den Absichten des Coachs überein.

Seine eigene *Stressbewältigung* wird dann ebenso in *Sitzung sieben* mit den Humorstrategien bearbeitet. Darunter fällt auch sein Thema Ungeduld reduzieren, was er als einen Ausdruck seines Stresses beschreibt. Herr Bachmann beschreibt die stimmungsaufhellende Wirkung von Humor zu Anfang des Coachings nicht. Da er Humor gegenüber jedoch sehr aufgeschlossen ist und auch das Humor-Tagebuch regelmäßig ausgefüllt hatte, ging der Coach davon aus, dass die Humor-Strategien für Herrn Bachmann eine sinnvolle Strategie sein könnten, sowohl mit seinem Stress als auch mit seiner Ungeduld umzugehen. In der Sitzung selbst beweist sich, dass Herr Bachmann tatsächlich gut mit den Humor-Strategien umgehen kann. Jedoch beschreibt er meistens eher Reaktionen seinem Ungeduld-hervorru-

fenden Gesprächspartner gegenüber, die die Situation eher eskalieren lassen würden. Vielleicht hätten ihm in dieser Situation eher gedankliche Bilder geholfen, die die Absurdität der Situation ein bisschen leichter erträglich machen. Dennoch schreibt er dem Humor einen großen Anteil an der Zielerreichung zu. Bei der Stressbewältigung sagt er sogar, dass Humor der einzige Faktor war, der ausschlaggebend zur Annäherung an sein Ziel war. Dabei lobt er auch die Humor-Strategien, die einem alleine durch humorvolle Vorstellungen schon die nötige Distanz zum Problem verschaffen würden. Insofern scheint die Annahme der Coachs zutreffend. Bei Herrn Bachmann wird besonders deutlich, dass das Humor-Training zur Vorbereitung auf die Sitzung mit den Humor-Strategien sehr sinnvoll ist. Durch regelmäßiges Bearbeiten der Übungen fällt ihm das Lösungen-Produzieren mit Hilfe der Strategien relativ leicht.

Herrn Bachmanns letztes Coaching-Thema *Führung und Mitarbeitermotivation* wurde in *Sitzung sechs* mit der performativen Umsetzung der 6 Hüte-Methode bearbeitet. Hier war die Annahme des Coachs, dass es für Herrn Bachmann einfach sein sollte Humor zur Motivation seiner Mitarbeiter einzusetzen. Aufgrund dieser Annahme verzichtete der Coach auf eine explizite Humoranweisung. In der Tat zeigte Herr Bachmann innerhalb verschiedener Rollenspiele unter den Hüten humorvolle Verhaltensweisen. Diese wurden gemeinsam mit dem Coach auf ihre Adäquatheit überprüft. Da es beim Einsatz von Herrn Bachmanns Humor im Alltag insbesondere darum ging, dass er lernt ihn sensibel einzusetzen, bot die 6 Hüte-Methode die Möglichkeit verschiedene Facetten des Humors im Umgang mit Mitarbeitern auszuprobieren und zu diskutieren. Herr Bachmann selbst sieht jedoch keinen Anteil des Humors zur Zielerreichung. Das könnte an der Tatsache liegen, dass beim Thema Mitarbeitermotivation nicht der Humor den wesentlichen Erkenntnisgewinn brachte, sondern eher das Einnehmen der unterschiedlichen Perspektiven. Dennoch behauptet er und auch sein Umfeld, dass er nach dem Coaching sensibler im Humor-Einsatz geworden ist. Dies ist sicherlich auch dem Humor-Training und der entsprechenden Reflexion zuzuschreiben, der Coach würde aber auch dem Humoreinsatz innerhalb der 6 Hüte-Methode einen Teil an der Zielannäherung zuschreiben.

Vom *Humor-Training* profitierte Herr Bachmann wohl von allen Teilnehmern am meisten. Er erledigte alle Übungen gerne und schrieb sich regelmäßig seine Erkenntnisse auf. Da er vor dem Coaching bereits über einen relativ ausgeprägten Humor verfügte, ging er selbst aber eigentlich davon aus, dass er nicht so viel davon profitiert habe. Dies sieht der Coach jedoch anders, da er durchaus sensibler in seinem Humor-Einsatz geworden ist und ihn auf Bereiche übertragen hat, in denen er ihn bislang noch nicht einsetzte. Auch die Evaluationsergebnisse bezüglich des Zugewinns an Humor zeigen bei Herrn Bachmann einen Lernfortschritt. In der Sense-of-Humor-Scale beschreibt er sich nach dem Coaching als deutlich humorvoller als zuvor. Neben dem Vorgesetzten, der im Gespräch nach dem Coaching, erläutert, dass Herr Bachmann in seinem Humor-Einsatz sensibler geworden ist, beschreibt dies auch ein Kollege im multiperspektivischen Feedback. Die restlichen Feedbackgeber

empfanden seinen Einsatz schon vor dem Coaching als angemessen. Insofern scheint das Ziel des Coachings, ihn für einen adäquaten Humor-Einsatz zu sensibilisieren, auch als erfüllt zu gelten.

1.1.3.2 Zusammenfassende Interpretation des Humor-Einsatzes im Coaching mit Herrn Bachmann

Auch für Herrn Bachmann lässt sich für den Humor-Einsatz im Coaching ein Fazit ziehen. Da er schon vor dem Coaching über einen ausgeprägten Humor verfügte, war es sehr leicht, ihm die Humor-Methoden und ihren Einsatz im Coaching näher zu bringen. Ebenso konnte er seinen Humor selbst weiter ausbauen und von den Methoden profitieren. Dies zeigt sich deutlich in der Evaluation (vgl. Kap. III 2.2.2.3). In Kombination mit den erlebnisaktivierenden Methoden Inneres Team und 6 Hüte-Methode gelang der Einsatz von Humor zwar nicht wie vom Coach intendiert, aber auf eine Art, die Herrn Bachmanns Persönlichkeit entsprach. Damit wird wiederum deutlich wie individuumsspezifisch Humor einzusetzen ist. Insofern können bei der Arbeit mit Humor, zwar vorherige Annahmen sinnvoll sein, der Coach sollte die Art und Weise seiner Integration aber kontinuierlich an den Teilnehmer anpassen, um der Art des Humors des Teilnehmers gerecht zu werden.

In der humorspezifischen Arbeit im Coaching mit Herrn Bachmann war eher der adäquate Einsatz seiner Ressource Humor Thema. Eine Bearbeitung fand hier mit Hilfe des Humor-Trainings aber auch der 6 Hüte-Methode statt. Herr Bachmann berichtet, dass er generell sensibler auf seine Mitmenschen eingeht und dass dies auch seinen Humor-Einsatz betreffe. Neben dem Coach bemerken auch sein Vorgesetzter und ein Kollege diesen Fortschritt.

In Bezug auf die innovationsbezogenen Themen, Kreativität, Stressbewältigung und Führung, ergibt sich ein durchwegs positives Fazit. So nutzt Herr Bachmann in der Originalitätsübung aktiv humorvolle Interpretationen, um kreativer zu werden. Auch den stimmungsaufhellenden Förderaspekt des Humors nutzt er nun für sich und sein Team, die er inzwischen nach eigener Aussage nicht mehr nur mit blöden Witzen sondern auch noch mit dämlichen Spielen quält. Im Rahmen der Stressbewältigung hat er sowohl vom Humor-Training als auch von den Humor-Strategien profitiert. Nach eigener Angabe fällt es ihm jedoch oft noch schwer daran zu denken, diese in akuten Stresssituationen einzusetzen. Seine Führungsbeziehungen, die er davor bereits humorvoll gestaltete, profitieren insofern, als dass er seinen Mitarbeitern und Kollegen nun sensibler in seinen humorvollen Aussagen begegnet. Insgesamt ist er wohl als Beispiel einer humorvollen Führungskraft zu bezeichnen.

1.2 Humor im Innovationscoaching – ein Fazit

Aus dem vorherigen Abschnitt lässt sich entnehmen, dass alle drei Teilnehmer auf ihre Art von den Humor-Elementen im Coaching profitierten. Für alle war die humorvolle Atmosphäre und das regelmäßige Thematisieren der Materie Humor wichtig. Der Nutzen des tatsächlichen Humor-Einsatzes ist jedoch sehr personenabhängig. Dabei scheinen die Teilnehmer sogenannte Corner-Cases darzustellen. Herr Welter schien relativ wenig von den Humor-Elementen mitzunehmen, er hatte Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Humor-Strategien in der Coaching-Sitzung und bearbeitete das Humor-Training kaum. Herr Bachmann dagegen war von allen Methoden direkt zu begeistern, die Humor-Strategien bezeichnet er als Heimspiel und das Humor-Training bearbeite er mit größter Freude. Bei ihm ging es eher darum, seinen Humor-Einsatz dosierter und sensibler zu gestalten. Zwischen diesen beiden gegensätzlichen Polen liegt Herr Steiger. Auch er kann sowohl von den Humor-Strategien als auch vom Humor-Training deutlich profitieren. Bei ihm ging es jedoch eher darum, seine schon vorhandene Ressource Humor in die für ihn neue Führungsrolle zu integrieren. Die oben beschriebene Integration zeigt, dass jeder der Fälle von den Humor-Elementen im Coaching profitieren konnte. Dies wird zum Teil auf das individuumsorientierte Vorgehen, das im Coaching möglich war und stets betont wurde, zurückzuführen sein. Darüber hinaus scheinen die eingesetzten Elemente aber auch so flexibel zu sein, dass sie auf verschiedene Zielstellungen und verschiedene Führungsebenen sowie Abteilungen adaptierbar sind. Dahingehend soll hier noch eine kurze Reflexion der einzelnen Humor-Methoden stattfinden.

Bereits im Ergebnisteil dieser Arbeit findet sich ein Fazit zu den jeweiligen Methoden. Auf dieser Basis soll hier die Interpretation ihrer Wirkungen und eine mögliche Weiterentwicklung diskutiert werden.

1.2.1 Interpretation und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für das Humor-Training

Für das Coaching-begleitende *Humor-Training* stellte sich bereits im Fazit heraus, dass es sich dafür eignet auf den Humor-Einsatz im Coaching vorzubereiten. Dabei dient es nicht nur der Vorbereitung der Teilnehmer, die so bereits zu dem Thema reflektiert und anhand diverser Übungen ihre Humor-Fähigkeiten möglicherweise ausgebaut haben, sondern auch dem Coach, der durch die regelmäßige Besprechung der humorbezogenen Hausaufgaben mehr über den individuellen Humor des Teilnehmers erfährt und so ein individuumszentriertes Vorgehen ermöglicht wird. Aber auch für sich alleine trägt das Humor-Training zu einem Zugewinn für die Teilnehmer bei. Das Training bietet durch sein eher offenes und breites

Angebot an Reflexionsfragen und Übungen die Möglichkeit für jeden Teilnehmer das mitzunehmen, was ihn am relevantesten erscheint. Dabei profitieren natürlich diejenigen mehr, die das Training gewissenhaft bearbeiten und sich mit den dargebotenen Übungen auseinandersetzen. Aber bereits der Anstoß, über Humor und seinen Einsatz nachzudenken, scheint etwas zu verändern. Als Beispiel wäre hier Herr Welter anzuführen, der das Training kaum bearbeitete, nach eigenen Angaben und nach Rückmeldung einiger Personen aus seinem Arbeitsumfeld aber nach dem Coaching mehr Humor einsetzt.

Darüber hinaus kann das Humor-Training aber auch zum Transfer anhalten. Dadurch, dass explizit Übungen angeboten werden, die das Umfeld mit einbeziehen, wird der Teilnehmer angehalten aktiv an der Integration von Humor in seinem Alltag zu arbeiten. Ob er dies nun tut, bleibt selbstverständlich ihm selbst überlassen. Genau damit hatte Herr Steiger wohl Probleme, der sich eher die Aufgaben heraussuchte, die nur ihn selbst betrafen und nicht sein Umfeld.

Helfen könnte hier, das Training in einer Gruppe zu machen. Man hätte beispielsweise regelmäßige Treffen mit allen drei Teilnehmern machen können, um gemeinsam am Humor-Training zu arbeiten und einige Themen, die eher die zwischenmenschlichen Facetten des Humors ansprechen, besser bearbeiten zu können. Davon hätte möglicherweise Herr Bachmann profitiert, da er in der Interaktion mit seinen Kollegen eine bessere Reflexion seiner Sensibilität bzgl. seines Humor-Einsatzes erhalten hätte, als dies nur durch den Coach möglich war. Für Herrn Steiger wäre es die Möglichkeit gewesen auch zwischenmenschliche Übungen in einem eher geschützten Rahmen mit seinen Kollegen durchzuführen, bevor er sie bei weiteren Personen in seinem Arbeitsumfeld einsetzt. Mit Moderation und Anleitung durch den Coach wäre seine Hürde verschiedene humorvolle Verhaltensweisen auszuprobieren vielleicht nicht so hoch gewesen als im Arbeitsalltag ohne Anleitung. Auch Herr Welter hätte möglicherweise, angesteckt durch die Motivation seiner Kollegen, das Training zur Vorbereitung regelmäßiger ausgefüllt und damit mehr profitiert. Darüber hinaus hätte er zwei Kollegen gehabt, die ihm eventuell als Vorbild für eine humorvolle Führungskraft gedient hätten. Gruppensitzungen waren jedoch in dem Rahmen nicht möglich, da das Coaching nicht mit allen Teilnehmern gleichzeitig begann und somit ihr Stand nicht derselbe war. Weiterhin stellt sich die Frage, ob der Mehrwert so deutlich ist, dass die dafür notwendige Zeit gerechtfertigt wäre.

1.2.2 Interpretation und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die humorvollen Einstiegs-Übungen

Zu den *humorvollen Einstiegs-Übungen* wurde im Ergebnisteil dieser Arbeit bereits beschrieben, dass das Ziel ihres Einsatzes, nämlich gedanklich und emotional Abstand vom

Alltag zu gewinnen, in den meisten Fällen erfüllt wurde. Ebenso konnte geschlussfolgert werden, dass jeder Teilnehmer unterschiedliche Arten von Methoden favorisierte und mit anderen Übungen Probleme hatte. Günstig wäre, wenn es eine Möglichkeit gäbe, bereits vor dem Coaching zu erfahren, welche Übungen dem Teilnehmer liegen. Dadurch könnte man direkt die Übungen wählen, die ihn am besten abschalten lassen.

Das alleinige Nachfragen nach favorisierten Übungen wird dabei jedoch nicht zielführend sein, da die meisten Teilnehmer das wahrscheinlich auf Grund mangelnder Erfahrung so noch nicht beurteilen können. Daher ist ein Ausprobieren verschiedener Übungen von Nöten. Eine Möglichkeit wäre beispielsweise in den ersten zwei Sitzungen, in denen relativ viele Interviews gemacht werden, diese mit verschiedenen Typen von kleinen humorvollen Übungen zu unterbrechen und diese danach vom Teilnehmer bewerten zu lassen. So könnte der Coach für die weiteren Sitzungen jeweils für den Teilnehmer passende Einstiegsübungen wählen. Dadurch müsste man natürlich von der Idee Abstand nehmen, die Übungen auf die jeweilige Hausaufgabe im Humor-Training abzustimmen. Ebenso könnte sich der Teilnehmer in der Zeit des Coachings diesbezüglich durch das Humor-Training entwickeln. Dieser eigentlich intendierten Entwicklung könnte man so nicht gerecht werden. Dem Ziel der Abstandsgewinnung vom Alltag könnte man mit einer eher individualisierten Auswahl der Einstiegs-Übungen aber eher gerecht werden.

1.2.3 Interpretation und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Humor-Strategien

Der Einsatz der *Humor-Strategien* innerhalb einer Coaching-Sitzung gestaltet sich als weniger zielführend als angedacht war. Herr Bachmann profitiert im Gegensatz zu Herrn Welter vom Einsatz der Humor-Strategien zum Coaching-Thema Stressbewältigung. Es fällt ihm jedoch schwer, die Strategien in seinen Alltag zu integrieren. Im Gegensatz dazu kann Herr Welter relativ wenig mit den Humor-Strategien anfangen, er hat Probleme auf Anhieb kreative Lösungen zu finden. Da er jedoch auch das Humor-Training nicht so gewissenhaft bearbeitete wie die anderen Teilnehmer, liegt der Verdacht nahe, dass es ihm aufgrund der mangelnden Vorbereitung schwerer fiel. Um die Humor-Strategien als Möglichkeit der Stressbewältigung anbieten zu können, die vom Teilnehmer einfach auf seinen Arbeitsalltag übertragbar ist, bedarf es also weiterer Maßnahmen zum Alltagstransfer. Setzt man sie wie bei Herrn Steiger zur Erarbeitung von Verhaltensalternativen ein, ist es ratsam sie mit einer weiteren erlebnisaktivierenden Methode zu kombinieren, da ihr alleiniger Einsatz für die Bearbeitung eines konkreten Coaching-Ziels wohl nicht ausreichend ist. Hier zeigt sich, dass sich die Humor-Strategien zwar zur Bearbeitung unterschiedlicher Ziele eignen, die jewei-

lige Zielstellung aber auch eine starke Anpassung im konkreten Vorgehen zur Zielbearbeitung erfordert. Diese Anpassung scheint im Fall von Herrn Steiger und seinem Ziel der Mitarbeitermotivation geglückt.

In den beiden anderen Fällen mit den Zielen Stressbewältigung und Umgang mit der eignene Ungeduld könnte man über ein paar Modifizierungen nachdenken, damit Herr Bachmann und Herr Welter besser hätten profitieren können. Für Herrn Bachmann wäre es noch günstig gewesen, ihm Möglichkeiten beizubringen, wie er in konkreten Stresssituation daran denkt die Humor-Strategien oder auch Ergebnisse davon einzusetzen. Hier würde sich beispielsweise einiges aus dem Humor-Training anbieten. Hier wird nämlich empfohlen, sich Humor-Hinweise in den Arbeitsalltag zu integrieren. Dies kann z.B. durch Bildschirmschoner im Büro oder auf dem Arbeitslaptop geschehen. Dies hat Herr Bachmann bereits so umgesetzt. Da Stresssituationen bei ihm aber oft in Besprechungen stattfinden, in denen er keine Hinweisreize für Humor platzieren kann, könnte man ihm etwa raten, vor Besprechungen bei denen er davon ausgeht in Stress oder Ungeduld zu geraten, sich einen entsprechenden Hinweisreiz in die Hosentasche zu stecken. Bei Herrn Welter hätte vielleicht die konsequentere Bearbeitung des Humor-Trainings dazu führen können, dass er mit den Strategien besser zurechtkommt, allerdings hätte man für ihn auch im Coaching ausführlicher darauf eingehen können. Dazu hätte man ihm an Anfang erstmal erkennen lassen können, um welche Humor-Strategien es sich in bestimmten Fällen handelt, dann von Erlebnissen erzählen lassen, in denen er bereits humorvoll war und welche Strategien dahintersteckten. Erst in einem dritten Schritt hätte er dann die Humor-Strategien konkret anwenden können. Ziel sollte in jedem Fall sein, dass die Perspektiven der Humor-Strategien in bestimmten Situationen automatisch abgerufen werden. Dazu hätten alle drei Teilnehmer deutlich mehr Übung gebraucht.

Einen weiteren Kritikpunkt der Humor-Strategien, nämlich, dass sie zu künstlich sind und nicht spontan oder intuitiv genug, könnte durch den Versuch sie zu automatisieren entgegnet werden. Dafür müsste ihre Integration in das Coaching jedoch noch aktiver und häufiger stattfinden. Man könnte sie beispielsweise direkt am Anfang des Coachings einführen und in jeder Sitzung darauf verweisen oder wenn es sich anbietet mit ihnen arbeiten. Dies unterstützt man am besten durch visuelle Hinweisreize wie ein Poster auf dem alle Strategien mit Cartoon dargestellt sind. Das Vorgehen birgt natürlich die Gefahr, dass die Humor-Strategien irgendwann langweilig werden und der Teilnehmer eher mit Aversion reagiert, für eine Automatisierung wäre es aber sicherlich förderlich.

Darüber hinaus könnte es sein, dass die Humor-Strategien zu verkopft sind. Sie sprechen also nur einen der drei Aspekte an, die beispielweise Schinzilarz und Friedli (2013) für Training, Coaching und Beratung beschreiben. Über den Aspekt des kognitiven oder gedanklichen Humor-Erlebens hinaus, beschreiben sie noch eine körperliche Seite des Humors, die sich nicht nur in Lachen oder Lächeln, sondern auch in einer besonderen Mimik auszeichnet, sowie eine emotionale Seite, die aus der Überraschung eine Erheiterung werden lässt. Damit sprechen sie die Aspekte der Humor-Theorien an, die bereits im Theorieteil

dieser Arbeit erläutert sind. Möglicherweise sprechen die Humor-Strategien lediglich den Kopf an und können so nicht die ganze Wirkung des Humors entfalten. Daher werden sie möglicherweise von den Teilnehmern auch eher als schwierig und weniger hilfreich eingestuft. Wichtig wäre also, sie so einzusetzen oder zu kombinieren, dass auch die anderen beiden Aspekte der Wirkung von Humor nicht zu kurz kommen. Kurz gesagt, Humor muss mehr erlebt werden als es mit den Humor-Strategien möglich ist. Ein diesbezüglicher Vorschlag findet sich in Kapitel IV 1.3.

1.2.4 Interpretation und Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Humor-Einsatzes im Kreativitäts-Workshop

Im Rahmen des *Kreativitäts-Workshops* konnte dem Erleben von Humor eher gerecht werden. Dies lag nicht zuletzt daran, dass Humor in einer Gruppe eher entstehen kann, als in einer Zweier-Situation wie im Coaching. Im Vergleich der beiden Einsatzformen Einzelsitzung und Gruppensetting schneidet das letztgenannte deutlich besser ab. So konnten in dem Rahmen nicht nur mehr Kreativitätstechniken erprobt werden, das gemeinsame Ideen-Entwickeln stellte sich auch als fruchtbarer heraus, als dies in der Einzelsitzung der Fall war. Ebenso konnte eben auch die humorvolle Stimmung in einer Gruppe leichter induziert werden, da hier Albernheiten, Lachen und Komik ansteckend wirkten. Diese Atmosphäre trug nicht nur zu einem erfolgreichen Workshop bei, es konnten auch zwischenmenschliche Vorbehalte, die vor dem Workshop existierten ausgeräumt werden.

Jedoch wurde in der Einzelsitzung deutlich intensiver auf die kognitiven Aspekte des Humors eingegangen. Sicherlich hätte der Workshop davon profitiert, diesen Aspekt ebenso deutlich zu betonen. Dieser hätte beispielsweise durch spezielle Kreativitätstechniken oder sogar die Humor-Strategien Eingang in den Workshop finden können.

1.2.5 Interpretation und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für den Humor-Einsatz innerhalb von erlebnisaktivierenden Methoden

Der explizite Einsatz von Humor innerhalb der *erlebnisaktivierenden Methoden* fand lediglich bei Herrn Steiger im Rahmen der 6 Hüte-Methode statt. Bei einigen angedachten Interventionen eignete sich entweder die Situation, die im Rollenspiel bearbeitet werden sollte oder die Herangehensweise des Teilnehmers nicht für eine Humor-Integration. Beispielsweise sind Kündigungsgespräch ungeeignet für einen Humor-Einsatz in der Bearbeitung von Herrn Steigers Ziel seine Sensitivität zu erhöhen.

Herr Bachmann hingegen gelang es von sich aus, Humor in verschiedene Hüte der 6 Hüte-Methode zu integrieren, hier musste der Coach relativ wenig Anweisungen geben. Im Vergleich zum Einsatz von Humor innerhalb der 6 Hüte-Methode mit Herrn Steiger, kann Herr Bachmann verschiedene Facetten des Humors erproben. Herr Steiger hingegen wurde nur unter dem grünen Hut angehalten mit Hilfe der Humor-Strategien Handlungsalternativen zu finden. Würde man innerhalb der unterschiedlichen Hüte jeweils immer wieder den Humor-Einsatz thematisieren, bzw. ansprechen, wie Humor in der Situation beispielsweise unter dem roten oder dem schwarzen Hut aussehen würde, könnte man dem Teilnehmer eventuell deutlich mehr Handlungsalternativen bieten. Eventuell hätte sich dann auch Herr Steiger getraut mehr humorvolle Verhaltensweisen zu zeigen.

Im inneren Team von Herrn Steiger und Herrn Bachmann finden sich keine Mitglieder, die gezielt Humor ansprechen, wie beispielsweise ein Clown. Herr Bachmann erläutert auch hier wieder, dass mehrere Mitglieder sich des Humors bedienen, was der Vielseitigkeit von Humor deutlich mehr entgegenkommt, als wenn nur ein einziges Mitglied dafür verantwortlich ist. Bei Herrn Steiger scheint es eher ein Optimist zu sein, der einen relativ humorvollen Charakter hat und so in seiner Namensgebung auch eher zu ihm passt. Den Gedanken von Herrn Bachmann aufgreifend, könnte man ein spezielles Humor-Team erstellen, in dem die Botschaften der inneren Stimmen ihren Humor-Anteil darstellen dürfen. Daraus könnte man eventuell auch eine genauere Diagnose über die Beschaffenheit des Humors der Teilnehmer erhalten.

1.2.6 Überblick über Interpretation und Weiterentwicklung der Humor-Elemente

Allgemein war der Einsatz jedes Humor-Element im Coaching erfolgreich. Es ergaben sich jedoch einige Herausforderungen, denen mit Weiterentwicklungen begegnet werden kann. Herausforderungen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten sollen hier für jedes Humor-Element überblicksartig dargestellt werden.

Ein Teilnehmer bearbeitete das *Humor-Training* kaum, ein anderer wählte ausschließlich Übungen, die nicht zur zwischenmenschlichen Interaktion geeignet waren. Beiden Herausforderungen könnte man damit begegnen, regelmäßige Sitzungen in der Gruppe mit allen Teilnehmern zum Thema Humor zu machen. So könnte die Motivation zur Bearbeitung der Hausaufgabe ansteckend sein und zwischenmenschlicher Humor-Einsatz zunächst im geschützten Rahmen erprobt werden.

Für die *humorvollen Einstiegsübungen* könnte eine weitere Individualisierung, als sie im vorliegenden Coaching-Konzept vorgesehen war, sinnvoll sein. Beispielsweise könnte man die beiden Diagnostik-Sitzungen durch regelmäßige Humor-Übungen auflockern und so mehr über humorbezogene Vorlieben und Fertigkeiten des Teilnehmers erfahren.

Der Einsatz der *Humor-Strategien* bereitete einem Teilnehmer bereits in der Sitzung Probleme. Für ihn wäre mehr Übung im gezielten Einsatz von Humor notwendig gewesen. Alle Teilnehmer hatten Probleme damit die Humor-Strategien in ihren Alltag zu übertragen. Eine Möglichkeit für einen besseren Alltagstransfer zu sorgen wäre, sich Hinweisreize für Humor gezielt zu platzieren. Weiterhin empfanden zwei Teilnehmer die Humor-Strategien als zu künstlich. Durch eine Automatisierung humorvoller Interpretationen könnte mehr Natürlichkeit geschaffen werden. Ebenso scheinen die Humor-Strategien nur den kognitiven Aspekt von Humor anzusprechen. Gegebenenfalls wäre es ratsam darauf zu achten auch die emotionale und verhaltensorientierte Ebene von Humor einzubeziehen, um ein ganzheitliches Erleben von Humor schaffen zu können (vgl. Kap. IV 1.3).

Beim *Humor-Einsatz zur Förderung von Kreativität* wurde im Vergleich von Gruppen- zu Einzelsetting deutlich, dass eine humorvolle, spielerische Atmosphäre leichter in einer Gruppe zu erzeugen ist. Dies spricht dafür, kreativitätsbezogene Ziele mit Humor im Gruppen-Setting zu bearbeiten.

Innerhalb der *erlebnisaktivierenden Methoden* sollte der Humor-Einsatz stets flexibel und spontan gewählt werden und sich an den Zielen und Vorlieben des Teilnehmers orientieren. Dann sind alle möglichen Kombinationen von Humor in erlebnisaktivierende Methoden möglich und zielführend.

An dieser Stelle sei generell zur *Vorsicht* vor der Überladung eines Coachings mit Humor gewarnt. Die Ergebnisse der Arbeit zeigen nämlich auch deutlich, dass Humor nicht für alles und jeden eine geeignete Intervention darstellt. Neben dem bereits angedeuteten Kündigungsgespräch, existierten auch weitere Themen, bei denen sich der Coach explizit gegen einen Humoreinsatz entschied. Im Rahmen der Themen Durchsetzungsvermögen und der Fähigkeit Nein-Sagen zu können, entschied sich der Coach gegen eine Intervention mit Humor. Ebenso eignete sich das Thema Zeitmanagement oder Burnout nicht für eine humorvolle Darstellung. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob Herr Welter von einem klassischen Coaching nicht mehr profitiert hätte, da er sich das Thema Humor selbst wohl nicht so ausgesucht hätte.

1.3 Humor zur Förderung von Innovation – Ein Team-Training

Aus den Erkenntnissen, die bei der Durchführung und Evaluation sowie der Modellerstellung in Forschungsfrage zwei entstanden, könnte man ein weiteres Personalentwicklungsinstrument, das Humor zur Förderung von Innovation einsetzt, ableiten. Coaching zielt eher auf die Weiterentwicklung von Führungsfähigkeiten, Humor entsteht im Arbeitskontext allerdings eher in zwischenmenschlichen Situationen. Dies lässt sich sowohl aus den Ergeb-

nissen der Coachings als auch aus der Modellerstellung erschließen. Insofern könnte es sinnvoll sein, das ganze Team oder die Arbeitsgruppe inklusive der Führungskraft, beispielweise in Form eines Trainings, Humor im Einsatz zur Innovationsförderung näher zu bringen. Da hierbei dann die tatsächlichen Beziehungen zu humorvollen Beziehungen werden können, scheint ein Übertrag in den Alltag leichter. Ebenso trifft humorvolle zwischenmenschliche Interaktion eher die Art des Humors, die im beruflichen Alltag anzutreffen ist. Dabei ist nicht relevant, dass der Humor als besonders originell bewertet wird, das gemeinsame Lachen scheint hier der Förderfaktor zu sein. Im Innovationscoaching lag der Fokus teilweise ein bisschen zu sehr auf den kognitiven Aspekten der Humorgenerierung. Dies kann zum einen auf die Humor-Strategien zurückgeführt werden, zum anderen ist aber wohl auch das Einzel-Setting dafür verantwortlich, das eher das Entstehen von Humor im Mittelpunkt stand. Dies scheint etwas zu sein, was möglicherweise Comedians hilft, aber teilweise nicht die Lebenswelt der Coaching-Teilnehmer trifft. Herr Welter beschreibt dieses Problem recht explizit. Insofern sollte neben dem Gruppen-Setting auch darauf geachtet werden, dass alle drei Erlebensbereiche des Humors gleichmäßig angesprochen werden. Diese sind, wenn man sich an Schinzilarz und Friedli (2013) orientieren möchte, Verhalten, Emotion und Kognition. Dies ist keine neue Dreiteilung, sie findet sich beispielsweise auch in der kognitiven Verhaltenstherapie wieder und lässt sich, wie auch Dumbs (2002) zeigt, ebenso auf den Humor übertragen.

Für das folgende Personalentwicklungskonzept sollen die Prinzipien des Coachings auf ein Team-Training zum Thema Humor als Förderfaktor für Innovation übertragen werden. Auch Teams können individuelle Anliegen haben und der Humor, der innerhalb der Teams herrscht, ist sicherlich so individuell wie der Humor einzelner Personen. Ebenso soll das Prinzip von zwei bis drei stündigen Sitzungen in einem Abstand von ungefähr zwei Wochen auf das Training übertragen werden. Dies hat sich im Sinne des Alltagstransfers bewährt. So lässt sich auch das Humor-Training in die Team-Sitzungen integrieren. Anbieten würde sich ebenso, dass die Führungskraft ein begleitendes Coaching erhält, um weitere persönliche Anliegen klären zu können. Ein skizzenhafter Ablauf für das Team-Training findet sich in Abbildung IV 1.1.

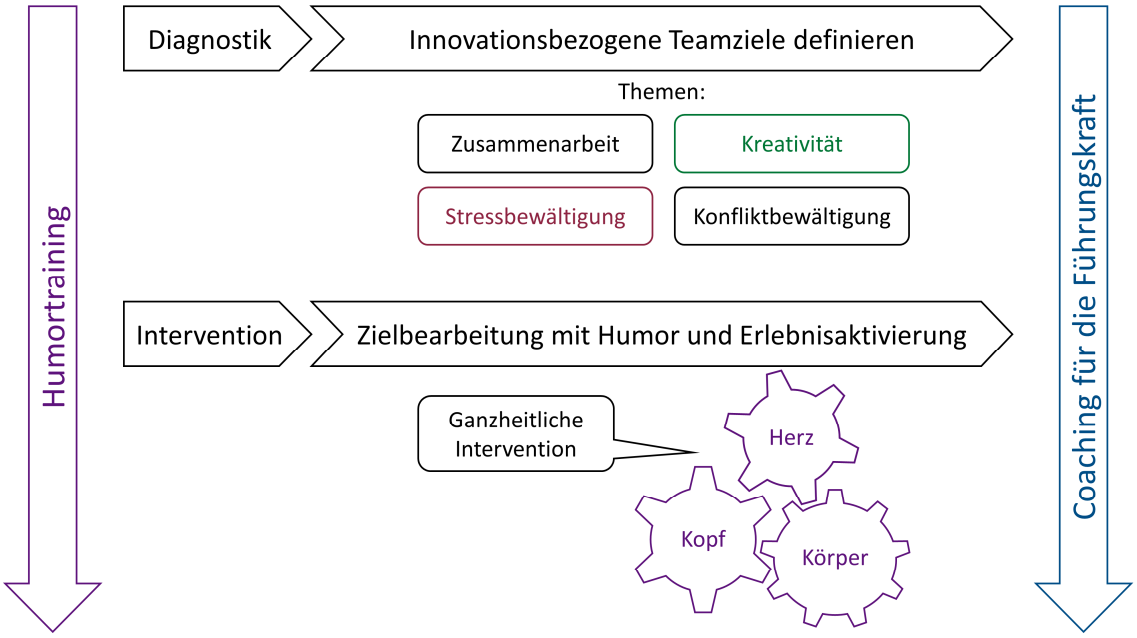


Abb. IV 1.1: Vorschlag für ein Team-Training zur Förderung von Humor zu Innovationszwecken

Ebenso wie im Coaching wird auch bei der Team-Intervention eine Diagnostik-Phase veranschlagt. Hier werden Ziele des Teams aus den Themenbereichen Zusammenarbeit, Kreativität, Stress- und Konfliktbewältigung gewählt. Diese sollen dann anschließend in vier bis sechs Sitzungen mit dem Team anhand erlebnisaktivierender und Humor-Methoden bearbeitet werden. Anbieten würden sich hierzu alle Methoden, die im Coaching zum Einsatz kamen. Dabei ist darauf zu achten, dass sich die Methoden gleichmäßig auf die drei Bereiche, Körper, Kopf und Herz beziehen also, dass Verhalten, Kognition und Emotion adressiert wird. Parallel, und in die Sitzungen integriert, kann dann das Humor-Training stattfinden. Um eine bestmögliche Partizipation zu erreichen, sollten alle Mitglieder freiwillig teilnehmen. Ebenso parallel kann ein Coaching mit der Führungskraft stattfinden, in dem innovationsbezogene Führungsthemen aufgearbeitet werden können. Für das Team-Training ist es jedoch wichtig, dass insbesondere die Führungskraft regelmäßig teilnimmt. Sie dient schließlich als Vorbild und Initiator für humorvolle Interaktionen im Team.

2. Diskussion der Ergebnisse zu Forschungsfrage 2) Entwicklung eines theoretischen Modells zur Beziehungsstruktur von Humor und innovationsförderlichem Verhalten

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse von Forschungsfrage 2 „Wie lässt sich die Beziehungsstruktur von Humor und innovationförderlichem Verhalten im Rahmen eines theoretischen Modells abbilden?“ diskutiert werden. Dafür dienen die ersten beiden Abschnitte zunächst dazu die letzten Schritte nach Eisenhardt (1989) zu beschreiben. Da die Verknüpfung mit der Literatur sowie die Ableitung eines theoretischen Modells eher der Diskussion zuzuordnen sind, finden sie sich hier in Kapitel 2.1 und 2.2. Darin soll kurz angerissen werden, inwiefern das entstanden Modell den Kriterien wissenschaftlicher Theorien genügt und sich für eine nomothetische Überprüfung eignet. Abschließend steht die methodische Herangehensweise auf den Prüfstand.

2.1 Schritt 7 Enfolding Literature: Humortheorien und innovationsbezogene Humorforschung

Nun gilt es die abgeleiteten und validierten Modelle mit der vorhandenen Literatur abzugleichen. Dabei soll sowohl auf Konvergenzen als auch auf Widersprüche und Erweiterungen vorhandener Ansätze eingegangen werden. Nach Recherche der Autorin existiert keine Theorie die sich mit der Funktionalität von Humor für Innovation beschäftigt. Sicherlich findet sich einiges zu den innovationsbezogenen Themen Kreativität (als Teil von Innovation), Führung und Stressbewältigung. Diese Theorien und Erkenntnisse werden hier mit den entstandenen Modellen verglichen.

Es existieren nach Kenntnis der Autorin zwei Modelle, die mehrere innovationsbezogene Variablen und Humor integrieren. Zum einen verbinden Mesmer-Magnus et al. (2012) das Wohlbefinden und Stresserleben von Führungskräften und Mitarbeitern mit einem humorvollen Führungsstil. In ihrer Meta-Analye können sie zeigen, dass positiver Humor in Führungsbeziehungen das Wohlbefinden aller Beteiligten erhöht. Sie gehen von einer Wirkung des Humors auf das geringere Stresserleben aus, wobei die belegenden Studien meist nur korrelativer Art sind. Das zweite Modell stammt von Wood, Beckmann und Rossiter (2011). Es thematisiert, wie Führungskräfte mit Humor die Aufgabenleistung und Kreativität ihrer Mitarbeiter beeinflussen sowie Meinungs- und Verhaltensänderungen unterstützen. Dazu erstellen sie ein ausführlicheres Modell, wie die humorvolle Kommunikation zwischen

Mitarbeiter und Führungskraft abläuft und welche Variablen diese beeinflussen. Damit greifen sie Crawfords (1994) Gedanken von Humor als Kommunikationsmittel in Führungsbeziehungen auf und zeigen, dass es inzwischen einige Belege gibt, die das Zusammenwirken der von ihnen postulierten Variablen plausibel macht. Beispielsweise, dass Personen mit Humor besser überzeugt werden können und sich die Informationen auch besser merken können.

Was beide Modelle vernachlässigen sind die konkreteren Zusammenhänge der einzelnen innovationsbezogenen Variablen mit Humor. So beschreiben Wood et al. (2011), dass Humorreaktionen zu mehr Kreativität bei den Mitarbeitern führt. Wie das genau funktioniert lässt er jedoch offen und führt als Belege lediglich Studien zu Humor und Kreativität an. Ebenso zeigen Mesmer-Magnus et al. (2012) einzig auf, dass es einen Zusammenhang zwischen einem humorvollen Führungsstil und einer erfolgreicheren Stressbewältigung der Mitarbeiter gibt. Wie dieser genau aussieht, wird jedoch nicht thematisiert. Um die spezifischen Wirkungen von Humor auf verschiedenen innovationsbezogenen Variablen miteinander verknüpfen zu können, scheint eine solche genauere Betrachtung der Wirkzusammenhänge aber dringend nötig. Dies könnte das intersubjektive Humormodell, dass die Funktionen von Humor für die drei innovationsbezogenen Variablen Kreativität, Stressbewältigung und Führung thematisiert (siehe Abb. III 3.40), leisten. Daher hat sich die Autorin entschieden im weiteren Vorgehen dieses Modell in den Mittelpunkt zu stellen. Dazu steht das funktionsbezogene Modell zunächst im genaueren Abgleich mit der Literatur. Für die einzelnen Variablen wurde der aktuelle Kenntnisstand bereits im Theorieteil erläutert. Hier sollen Gemeinsamkeiten und Widersprüche aufgedeckt sowie aufgezeigt werden, was das Modell über die bereits existierenden Theorien hinaus erklären kann.

Hier soll nun ein Abgleich zwischen bisher bekannten Forschungsergebnissen und dem funktionsbezogenen Humormodell (siehe Abb. IV 2.1) vollzogen werden. Dazu stehen die Funktionen für die innovationsbezogenen Variablen Kreativität, Führung und Stressbewältigung im Fokus. Wie bereits in Kapitel III 3.5 deutlich wurde, sind für alle drei innovationsbezogenen Variablen sowohl kognitive als auch emotionale Funktionen von Bedeutung. Kognitive Funktion bei Kreativität ist der gedankliche Abstand, bei Stressbewältigung die Prävention also das gedankliche Antizipieren und präventive Bewältigen mit Humor, und bei Führung die kognitive Anregung und Forderung der Mitarbeiter. Emotionale Funktionen sind für Kreativität die Atmosphäre, für Stressbewältigung die emotionale Distanz und für Führung das positive Arbeitsklima. Ebenso finden sich in allen drei innovationsbezogenen Variablen zwischenmenschliche Funktionen von Humor: bei Kreativität die Gruppendynamik, bei Stressbewältigung die zwischenmenschliche Stressbewältigung und bei Führung die Arbeitsbeziehungen. Diese Verbindungen werden in der Abbildung mittels Pfeilen dargestellt. Diese Erkenntnisse aus den subjektiven Theorien der Teilnehmer sollen nun zur Literatur in Beziehung gesetzt werden.

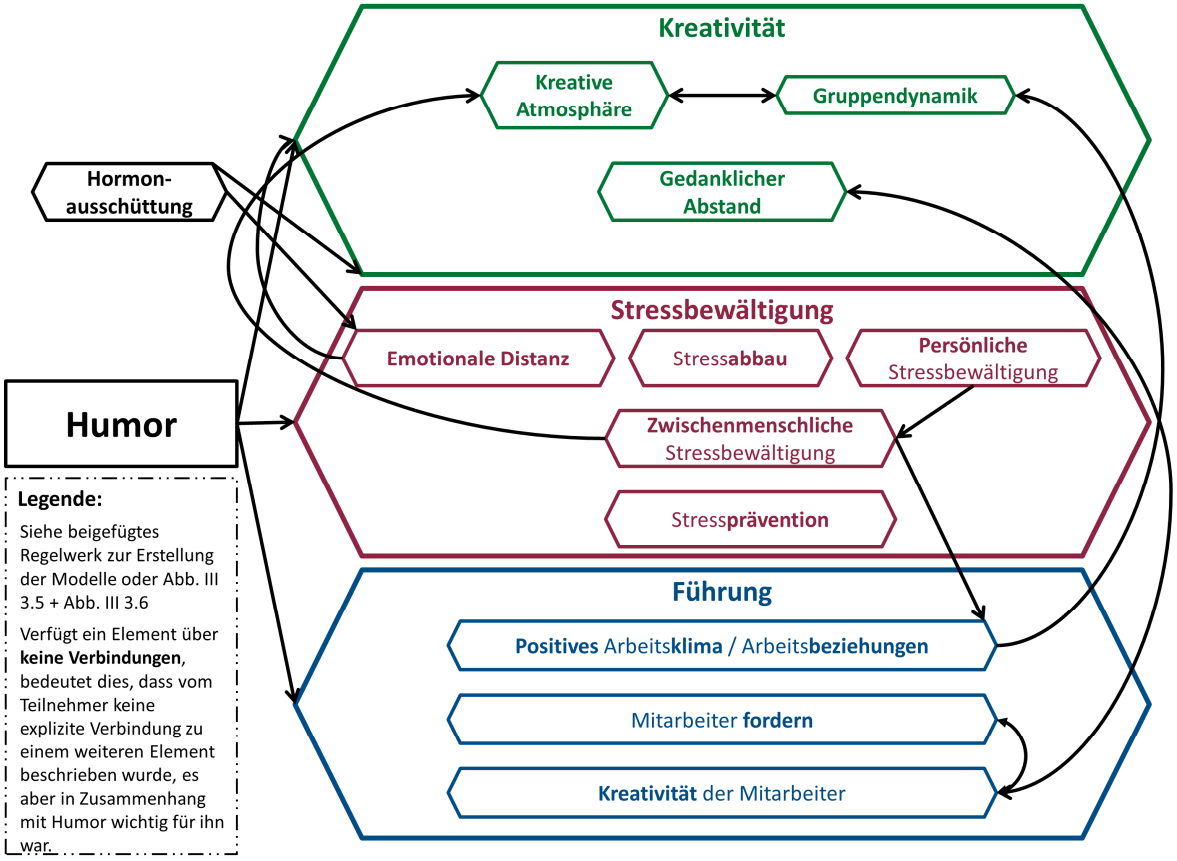


Abb. IV 2.1: Integration der reduzierten thematischen Modelle zu einem Modell zur Funktionsweise von Humor für innovationsbezogenes Verhalten (Funktionsbezogenes Humormodell)

Neben der Debatte, ob Humor und Kreativität nicht eigentlich sehr ähnliche Konstrukte sind, wird in der Literatur bereits viel über die Zusammenhänge der beiden diskutiert (vgl. Kap. I 3.3). Für das funktionsbezogene Modell sind insbesondere Theorien darüber relevant, wie Humor zur Förderung von Kreativität beiträgt. Beispielsweise Isen (2003) begründet den positiven Effekt von Humor auf Kreativität lediglich mit der positiven Stimmung. Diese findet sich auch im verkürzten Modell zu Humor und Kreativität (vgl. Abb. IV 2.1) und wird hier als kreative Atmosphäre bezeichnet. Der Bezug, der hier zur Gruppendynamik hergestellt wird, fehlt bei ihr. Das liegt daran, dass sie nur kreative Individualleistungen testet. Darüber hinaus fehlt der gedankliche Abstand oder das was O'Quin und Derks (2011) als kognitives Priming von Humor bezeichnen. Sie beschrieben neben der stimmungsaufhellenden Funktion von Humor auch die Erweiterung des assoziativen Netzwerks als mögliche Erklärung für die positive Wirkung von Humor auf Kreativität. Studien, die diesen Effekt belegen, können sie jedoch nicht aufführen. Zum positiven Einfluss der humorvollen Stimmung auf die kreative Gruppenleistung und umgekehrt, existieren nach Kenntnisstand der Autorin keine Studien. Hinweise finden sich jedoch unter dem Schlagwort organisationale Kreativität, hierzu konnten Lang und Lee (2010) zeigen, dass ein befreiender Humor positiv mit organisationaler Kreativität korreliert.

Nach Holmes (2007) geht dieser vor allem von den Führungskräften aus. Dies wird im funktionsbezogenen Modell durch den Pfeil von der Arbeitsatmosphäre, die Führungskräfte mit Humor herstellen können, zur humorförderlichen Gruppenatmosphäre, verdeutlicht. Ebenso wie sich der gedankliche Abstand auch von Führungskräften durch eine entsprechende Forderung der Mitarbeiter mit Humor herstellen lassen könnte. Dies hätte wiederum einen positiven Effekt auf die Kreativität der Mitarbeiter. Dass positiver Humor der Führungskraft die Kreativität der Mitarbeiter anregt, zeigen Wood et al. (2011). Jedoch bleiben sie eine Erklärung schuldig, wie diese Effekte genau aussehen. Diese finden sich im vorliegenden Modell in der gedanklichen Anregung von Humor bzw. dem Übertrag der Idee der gelockerten Assoziationen durch eine humorvolle Stimmung auf die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Durch Humor signalisiert die Führungskraft, dass bewertungsfrei Lösungen geäußert werden können. Sie nimmt also die Angst, hellt die Stimmung auf und fördert durch den Humor gleichzeitig die Assoziationen, die nicht naheliegend sind. Das beschreibt, was zwei der Coaching-Teilnehmer damit beschrieben haben, dass der positive Effekt von Humor auf die Kreativität sich auch auf die Interaktion mit den Mitarbeitern übertragen lässt. Belege dafür, dass ein positiver Humor zu Stressbewältigung und höherem Wohlbefinden der Mitarbeiter und der Führungskraft selbst führen, können Mesmer-Magnus et al. (2012) in ihrer Metastudie aufzeigen. In dem hier entwickelten Modell wird das durch den Pfeil von zwischenmenschlicher Stressbewältigung zu einem positiven Arbeitsklima veranschaulicht. Jedoch geht die Erklärung weiter als lediglich einen Zusammenhang zwischen Humoreinsatz der Führungskraft und positiver Arbeitsatmosphäre zu postulieren. Beispielsweise kann Humor über die Konfliktbewältigung, wie in dem Modell dargestellt, zu besseren Arbeitsbeziehungen beitragen.

Zentral im intersubjektiven funktionsbezogenen Humormodell steht die Stressbewältigung. Mit der emotionalen Distanz, die sich positiv auf Kreativität auswirkt, verweist das Modell auf ähnliche Prozesse wie Isen (2003), die den stimmungsaufhellenden Effekt von Humor als Förderfaktor für kreative Leistung beschriebt, und wie O'Quin und Derks (2011), die die angstreduzierende Wirkung von Humor als Voraussetzung für die Entstehung von Kreativität beschreiben. Für die stressreduzierende Wirkung von Humor, in diesem Modell also den Stressabbau, existieren diverse Belege (für einen Überblick vgl. Ruch, 2008). Beispielsweise hängt der Sinn für Humor mit dem Einsatz positiv bewerteter Coping-Strategien zusammen (vgl. Abel, 2008). Auch die Stressprävention, die im Modell abgebildet ist, findet sich in der Literatur wieder. So konnten beispielsweise Cann, Calhoun und Nance (2000) zeigen, dass der Einsatz von Humor vor oder nach einem unangenehmen Erlebnis das Erleben negativer Gefühle abschwächte und das positiver verstärkte. Im Unterschied zur einschlägigen Stressliteratur versteht der Laie unter Stressbewältigung auch zwischenmenschliche Konfliktbewältigung. Daher floss auch dieser Gedanke in das Modell mit ein. Die Beziehung von der persönlichen humorvollen Stressbewältigung zur besseren Arbeitsbeziehungen und -atmosphäre kann dabei eben auch, nicht wie bei Mesmer-Magnus et al. (2012),

die einen direkten Zusammenhang postulieren, über die zwischenmenschliche Stressbewältigung gehen.

Eine weitere Rolle im Modell spielt die Hormonausschüttung, die ein Teilnehmer als Funktion von Humor beschrieben hat, die zu einer erhöhten Kreativität und emotionalen Abstand führt. Teilweise finden sich in der Literatur Belege, dass der mit Stress in Zusammenhang stehende Kortisolspiegel durch Lachen gesenkt werden kann (vgl. Vlachopoulos et al., 2009). Ob dieses Hormon eine Rolle bei der Kreativität spielt und wenn ja, welche, ist bislang noch nicht geklärt.

Insgesamt zeigt sich also, dass mit dem bislang vorliegenden Modell insbesondere Zusammenhänge zwischen den Humorwirkungen auf innovationsbezogene Variablen besser erklärt werden können als bisher. Dieses Modell soll nun in einem nächsten Schritt konkreter und praktisch anwendbarer werden.

2.2 Schritt 8 Reaching Closure: Möglichkeit einer Sättigung?

Im letzten Schritt soll der Prozess abgeschlossen werden. Nach Eisenhardt (1989) kann im Fall einer theoretischen Sättigung aufgehört werden die Analyse neuer Fälle in die Theorienbildung mit aufzunehmen.

Ob im vorliegenden Fall eine theoretische Sättigung überhaupt erreichbar ist, scheint zweifelhaft. Gerade bei einem individuumszentrierten Vorgehen, wie dem Coaching, wäre es möglich, dass jeder neue Einzelfall auch neue Erkenntnisse bringt. Relevant schien hier eher, die Gemeinsamkeiten zu identifizieren, um daraus einen Theorievorschlag zu erstellen. Dieser kann als Basis dienen, mittels nomothetischem Vorgehen, Belege oder Widersprüche aufzudecken. Außerdem soll er allen Kriterien einer guten Theorie genügen. Hier soll nun ein entsprechender Vorschlag für ein empirisch nachvollziehbares Modell erarbeitet und überprüft werden, ob dieser den Kriterien einer wissenschaftlichen Theorie genügt.

2.2.1 *Erstellung des theoretischen Modells zur Beziehungsstruktur von Humor und innovationsförderlichem Verhalten*

Da das Modell bisher eine Zusammenführung der subjektiven Theorien von Laien darstellt, sollen nun psychologisches Hintergrundwissen sowie Überlegungen der Autorin dazu dienen, das Modell besser zu strukturieren und für Wissenschaft und Praxis anwendbarer zu machen. Dabei können im Sinne der Grounded Theory auch Einfälle der Autorin berück-

sichtigt und integriert werden (vgl. Glaser & Strauss, 2010). Des Weiteren wird eine Zusammenfassung von Funktionen, von denen angenommen wird, dass sie das Gleiche abbilden, vorgenommen.

Zunächst ist der Autorin aufgefallen, dass im intersubjektiven funktionsbezogenen Modell intra- und interpsychische Prozesse nicht unterschieden werden. Da Humor einen Einfluss auf beides zu haben scheint und dies in Interaktion steht, lohnt es sich diese Unterteilung im Modell aufzunehmen. Da die Prozesse, die Humor bei Menschen auslösen, für alle drei innovationsbezogenen Variablen (Kreativität, Führung und Stressbewältigung), ähnlich sind, kann das Modell leicht reduziert werden. Um den Zusammenhang intra- und interpsychischer Prozesse abzubilden, nimmt die Autorin als weitere Idee an, dass die intrapsychischen Möglichkeiten von Humor sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften gleich sind: Die entsprechende Hierarchie drückt sich nur in der Interaktion aus, nicht in der intrapsychischen Reaktion beider Parteien. Viele Funktionen die die Teilnehmer für sich als wirksam beschreiben, erläutern sie auch als hilfreich für ihre Mitarbeiter. Zudem werden im Modell nur die Funktionen von Humor dargestellt, die für Innovation bedeutend sein können. In Abbildung IV 2.2 finden sich zunächst die intrapsychischen Funktionen, die im intersubjektiven Modell gefunden wurden und durch eigene Überlegungen sowie solchen aus der Theorie ergänzt werden. Sie gelten für Führungskräfte sowie für Mitarbeiter gleichermaßen, werden hier jedoch aufgrund des Fokus dieser Arbeit zunächst für Führungskräfte dargestellt.

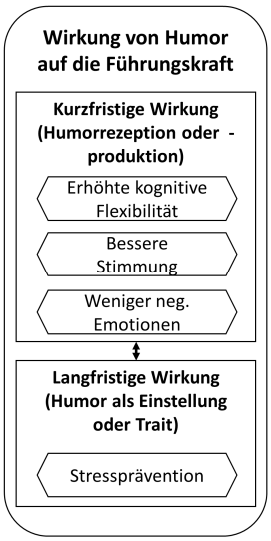


Abb. IV 2.2: Intrapsychische Prozesse von Humor für Innovation der Führungskraft

Innerhalb der intrapsychischen Wirkungen von Humor auf die Führungskraft wird zwischen kurzfristiger und langfristiger Wirkung unterschieden. Diese sind angelehnt an State und Trait-Konzepte wie sie bspw. Ruch, Köhler und Van Thriel (2009) im State-Trait-Heiterkeitsinventar beschreiben. Kurzfristige Humorwirkungen können durch die Rezeption oder

auch durch das eigene Produzieren von Humor erzielt werden. Darunter fällt – für den Innovationskontext relevant – eine erhöhte kognitive Flexibilität, durch die auch weiter weg liegende Assoziationen abgerufen werden können. Im Sinne von Koestler (1966) wird durch den Humor auch das Prinzip der Bisoziation, also das Vereinen eigentlich nicht zusammenhängender Bezugssysteme, präsent und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass in entfernteren Bezugssystemen nach Erklärungen gesucht wird. Diese kognitive Anregung des Humors wird von den Teilnehmern beschrieben, aber z. B. auch O'Quin und Derks (2011) nutzen diese zur Erklärung der Wirkung von Humor auf Kreativität. Weitere intrapsychische Wirkungen oder Funktionen sind das Erzeugen einer besseren Stimmung und die Reduzierung negativer Emotionen. Die Erhöhung der Stimmung wird von allen Teilnehmern als Funktion von Humor beschrieben. Dass Humor negative Emotionen reduziert, findet sich in einigen Studien (siehe bspw. Danzer, Dale & Klions, 1990 oder Cann, Lawrence G. & Nance, 2000).

Langfristige Humorwirkungen sind auf Humor als Eigenschaft, Einstellung oder Fähigkeiten zurückzuführen. So beschreibt ein Teilnehmer, dass eine humorvolle Einstellung bei der Stressprävention hilft. Das bedeutet, wer über einen Sinn für Humor verfügt, gerät nicht so schnell in Stresssituationen. Dies findet sich auch in der Literatur, z. B. bei Kuiper, Grimshaw, Leite und Kirsh (2004). Dabei beeinflussen sich State und Trait gegenseitig. Ob und wie viel Humor von der Führungskraft wahrgenommen oder produziert wird, hängt von ihrem Sinn für Humor ab. Allerdings kann dieser durch das gezielte Aufsuchen humorvoller Situationen auch erhöht werden. Diese Idee findet sich z. B. im Humor-Training im Rahmen des Innovationscoachings (vgl. Kap. III 1.2.1).

Diese Funktionen oder Wirkungen von Humor können sich dann entsprechend in einer besseren Stressbewältigung und einer erhöhten Kreativität äußern (siehe Abb. IV 2.3). Diese Aufteilung der Effekte von Humor in kognitiv und stimmungsbezogen finden sich ebenso im intersubjektiven Modell für die Variablen Kreativität und Stressbewältigung. Für beide innovationsbezogenen Variablen sind alle langfristigen und kurzfristigen Funktionen relevant.

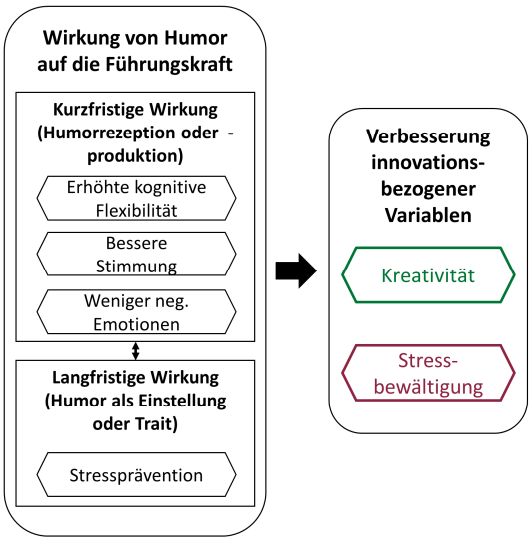


Abb. IV 2.3: Intrapsychische Wirkung von Humor auf innovationsbezogene Variablen

Naheliegend ist das bei kognitiver Flexibilität, die zu einer Erhöhung der Kreativität führt. Ebenso existieren Belege dafür, dass durch eine bessere Stimmung und die Reduktion von Leistungsangst Kreativität besser gezeigt werden kann (vgl. O'Quin & Derks, 2011). Ebenso könnte aber auch die Fähigkeit Humor in Situationen wahrzunehmen, als stabile Fähigkeit, zu mehr Kreativität führen. Ebenso wird eine Person, die generell weniger Stress erlebt, eher in der Lage sein, im Alltag ihr kreatives Potential öfter zu zeigen, als eine Person, die durch einen geringen Sinn für Humor mehr Stress im Alltag erlebt. Auch für die Stressbewältigung kann zunächst relevant sein, dass die Person einen hohen Sinn für Humor hat. Dadurch erlebt sie nicht nur weniger Stress, sondern sie kann Humor auch als Stressbewältigungsstrategie nutzen und so von den kurzfristigen Effekten „bessere Stimmung" und „weniger negative Emotionen" profitieren. Diese Zusammenhänge zeigen sich bei Cann, Holt und Calhoun (1999), die zeigen, dass Menschen mit hohem Sinn für Humor mehr von der Bewältigungsstrategie Humor profitieren, oder Abel (2008), die Belege dafür findet, dass Personen mit hohem Sinn für Humor öfter zu effektiveren Coping-Strategien greifen. Eine davon ist die kognitive Neubewertung oder Uminterpretation der Situation. Dazu kann der kurzfristige Effekt von Humor, die kognitive Flexibilität, von Relevanz sein. Genau damit wird in der Coaching-Sitzung zur Stressbewältigung von Herrn Welter und Herrn Bachmann mit Humor-Strategien gearbeitet (vgl. Kap. III 1.2.3).

Nach den bisherigen Ausführungen der Überlegungen der Autorin kann Kreativität und Stressbewältigung direkt auf die intrapsychischen Funktionen von Humor zurückgeführt werden. Weitergedacht nimmt die Autorin dann an, dass sich Führung hingegen in der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft äußert (siehe Abb. IV 2.4). Somit wird diese Beziehung hier als interpsychisch bezeichnet. Von einer humorvollen Interaktion würde man dann sprechen, wenn sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter Humor produzieren und den Humor des anderen verstehen. Dieses kann sich in einem Schmunzeln, Lachen oder einer humorvollen Erwiderung äußern. Wobei die Autorin hier annimmt, dass

zwischen jedem Mitarbeiter und der Führungskraft eine individuelle Beziehung besteht, in der sich ein eigener Humor entwickelt. Funktional ist das Modell nur, wenn diese Beziehung von einem positiven Humor geprägt ist, der beispielsweise durch Formen wie Selbstironie, den anderen aufwertenden Humor oder sachbezogenem Humor ausgedrückt wird. Dies entspricht in Ansätzen den Forschungsergebnissen von Wisse und Rietzschel (2014), die zeigen, dass ähnlicher Humor in Mitarbeiter-Führungskraft-Interaktionen zu einer besseren Beziehung führt. Allerdings gehen sie lediglich von vier Humorstilen aus, die der Individualität, die eine derartige Beziehung haben kann, kaum gerecht werden.

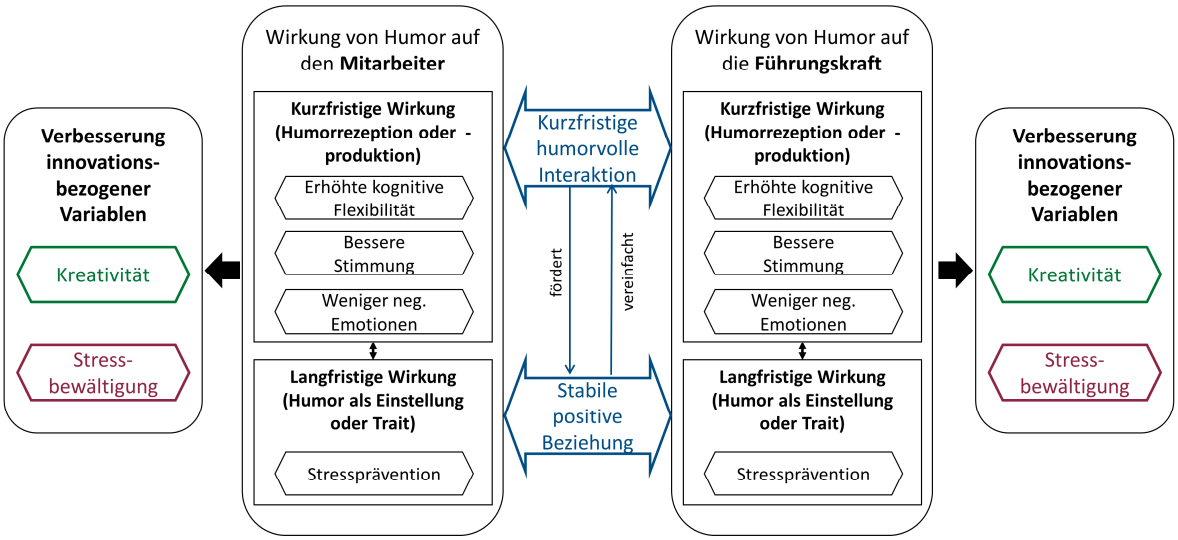


Abb. IV 2.4: Modell zur Wirkung von Humor in Führungsbeziehungen mit Innovationsbezug

Die Initiierung einer humorvollen Interaktion sollte am Anfang der Führungsbeziehung von der Führungskraft selbst ausgehen, da sie dem Mitarbeiter so die Legitimation dafür geben kann, ebenfalls mit Humor zu interagieren. Danach kann die humorvolle Interaktion auch vom Mitarbeiter gestartet werden. Meistens handelt es sich bei solchen Interaktionen eher um ein miteinander Humor produzieren, daher geht der Pfeil hier in beide Richtungen. Ähnlich wie bei Crawford (1994) wird Humor hier als Kommunikation begriffen. Derartige humorvolle Interaktionen können zu einer stabilen positiven Beziehung zwischen Mitarbeiter und ihrer Führungskraft führen. Dass der Einsatz positiven Humors zu einer vertrauensvollen Führungsbeziehung führt, zeigen beispielsweise schon Decker und Rotondo (2001). Eine stabile positive Beziehung, die auch auf humorvollen Interaktionen beruht, kann langfristig auch zu einer Veränderung der Einstellung oder Fähigkeit zu Humor führen. Weiterhin vereinfacht diese stabile Beziehung wiederum das Initiieren von humorvollen Interaktionen.

Da humorvolle Interaktionen sowohl Humorproduktion als auch -rezeption darstellen können, beeinflussen diese die intrapsychischen Auswirkungen von Humor – emotionaler und kognitiver Art – auf Mitarbeiter und Führungskraft. Damit erhalten beide die Möglichkeiten von Humor entweder für Stressbewältigung oder kreative Anregung zu profitieren.

Diese Möglichkeit der Anregung ihrer Mitarbeiter beschreiben alle Teilnehmer als Profit von Humor. Diese Zusammenhänge bildet auch das intersubjektive Modell ab. Letztlich wird im intersubjektiven Modell auch humorvolle Führung in eine kognitive und eine emotionale Komponente aufgeteilt. Der Unterschied zu dem weiterführenden Modell liegt darin, das klar wird, dass humorvolle Führungsinteraktionen unabhängige und Stressbewältigung und Kreativität von Mitarbeiter und Führungskraft abhängige Variablen sind. Dazwischen liegen die im intersubjektiven Modell abgebildeten, damit von allen Teilnehmern genannten, sowie in der Literatur identifizierten intrapsychischen Wirkungen von Humor auf kognitiver und emotionaler Ebene.

Da das Modell den Anspruch hat, zu erklären, wie Humor als Förderfaktor für Innovation dient, soll an dieser Stelle noch kurz der Bezug zur Innovation hergestellt werden. Zunächst entstand die Idee, einzelne Wirkungen auf bestimmte Stadien eines schematischen Innovationsprozesses zu beziehen. Es stellte sich aber bald heraus, dass sich dies nicht einfach bewerkstelligen ließ, da sich das Modell nicht unabhängig betrachten lässt und die meisten Wirkungen in allen Phasen eines Innovationsprozesses relevant sind. Schließlich handelt es sich hier um Fähigkeiten, die nicht nur einer Phase zuzuschreiben ist. Vielmehr stehen die Fähigkeiten die mit Führung, Kreativität und Stressbewältigung einhergehen, in einer Mittel zum Zweck Relation mit Innovation. Daher soll hier verbal erläutert werden in welcher Form Humor für Innovation relevant wird (siehe Abb. IV 2.5).

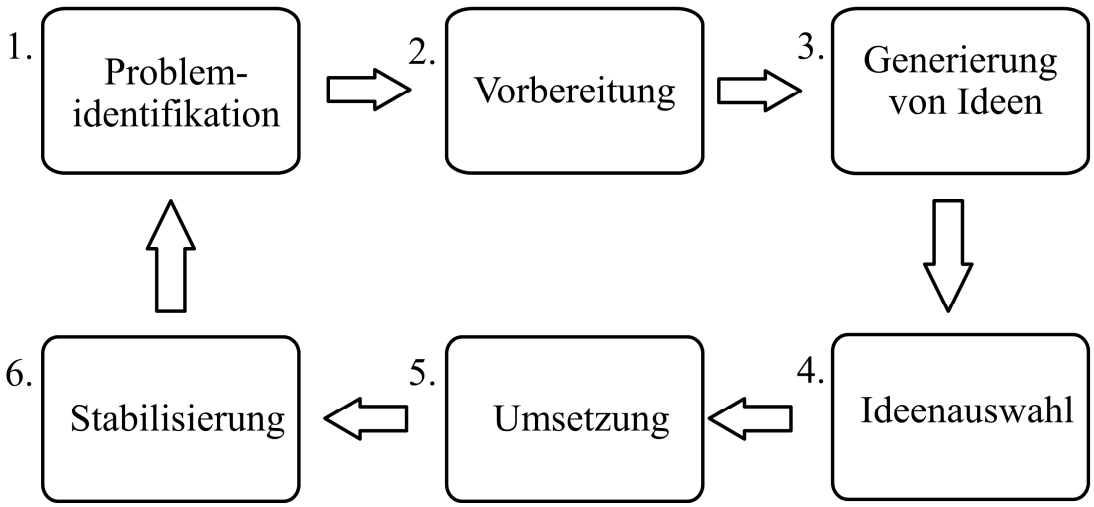


Abb. IV 2.5: Schematisch dargestellter Innovationsprozess

So ist eine stabile, vertrauensvolle Beziehung, die auf humorvolle Interaktionen zurückgreifen kann, zu Anfang des Prozesses wichtig, damit Missstände angesprochen werden können und Innovationen zunächst gestartet werden. Im nächsten Schritt, der Vorbereitungsphase können humorvolle Interaktionen zu verschiedenen Perspektiven anleiten und somit bereits die kreative Herangehensweise anregen. Zur Generierung von Ideen ist natürlich Kreativität nötig, die durch humorvolle Interaktionen angeregt werden kann. Durch die vertrauensvolle

Führungsbeziehung kann für die Phase der Ideensammlung auf Hierarchie verzichtet werden, so dass sich der Mitarbeiter traut, seine Ideen zu äußern und Ideen des Vorgesetzten auszubauen. Dies ist das, was sie mit humorvollen Interaktionen regelmäßig sowieso praktizieren nur, dass es sich jetzt um das Spiel mit Ideen für, z.B. eine Produktentwicklung handelt. Auch bei der Auswahl der Ideen kommt der Beziehung eine entscheidende Rolle zu: humorvolle Interaktionen nehmen die Angst davor, nicht der Meinung des Chefs zu sein, sondern sachlich die beste Idee zu identifizieren. In der Umsetzungsphase können wieder Kreativität und Stressbewältigung relevant werden, womit der humorvollen Interaktion eine anregende Rolle zukommt. Ebenso wichtig ist hier aber auch, dass sich die stabile Beziehung auch dafür eignet transaktionale Ziele umzusetzen. Das bedeutet, der Führungskraft gelingt es ebenso klare Aufgaben für die Umsetzung der Innovation zu verteilen. Dies gilt ebenso für die Phase der Stabilisierung.

2.2.2 Überprüfung des entstandenen theoretischen Modells anhand formaler Qualitätskriterien

Im letzten Kapitel ist ein theoretisches Modell entstanden, das erklären will, wie eine humorvolle Führungsbeziehung zu mehr Innovation führt. Diese soll nun anhand der Kriterien, die in Kapitel II 4.1.2 zur Identifizierung einer guten wissenschaftlichen Theorie herausgearbeitet wurden, diskutiert werden. Hierfür sollen zunächst die von Glaser und Strauss (2010) beschriebenen Zwecke analysiert werden, nämlich, dass eine Theorie der Erklärung und Vorhersage von Verhalten dienen und sie praktisch brauchbar sein sollte. Weiterhin sollen noch die Bandbreite und Genauigkeit, die Sparsamkeit, interne Konsistenz, die Eindeutigkeit und die Relevanz für die Forschung, also ihre empirische Prüfbarkeit, als Kriterien dienen (vgl. Breuer, 1977; Pervin, 2000; Laux, 2008):

- *Erklärung und Vorhersage von Verhalten*: Die entstandene Theorie versucht zu erklären, wie durch humorvolle Interaktionen Kreativität, hier im Sinne des kreativen Verhaltens zu verstehen, und Stressbewältigung, als entspanntes und ruhiges Verhalten in Krisensituationen zu verstehen, gefördert werden. Diese Erklärung findet sich innerhalb der Personen Mitarbeiter und Führungskraft, also bei den intrapsychischen Wirkungen von Humor. Die Theorie erläutert aber auch, dass humorvolle Interaktionen zu einer stabilen Beziehung führen können. Eine Vorhersage und Erklärung des Verhaltens ist natürlich erst nach einer Überprüfung des theoretischen Modells möglich. Ein entsprechender Versuchsplan findet sich in Kapitel IV 2.2.
- *Praktische Brauchbarkeit*: Durch die Relevanz des Themas Innovationsförderung, die für den Wirtschaftsstandort Deutschland von besonderer Bedeutung ist, kann die Theorie als praktisch brauchbar bezeichnet werden. Dabei zeigt sie nicht nur auf,

dass Humor in Innovationsprozessen hilfreich sein könnte, sondern beschreibt auch auf welche Art und Weise humorvolle Führungsinteraktionen möglicherweise zu einer Erhöhung innovationsrelevanter Variablen beitragen kann. Damit kann auch erarbeitet werden, wie der Förderfaktor Humor konkret im Führungsalltag nutzbar werden könnte.

- *Bandbreite vs. Genauigkeit*: Die Bandbreite der Theorie ist begrenzt auf den Bereich von Humor, der förderlich für die Entstehung von Innovationen sein kann. Sie liefert also keine Erklärung, wie Humor allgemein funktioniert oder, was generell förderlich für Innovationen ist. Damit sinkt ihre Bandbreite, aber ihre Genauigkeit steigt, da dadurch deutlich wird, wie die beiden Phänomene Humor und Innovation ineinandergreifen könnten. Die Aufteilung in intra- und interpsychische Wirkungen bietet eine explizite Erklärung, wie die Wirkungen von Humor zu diversen innovationsbezogenen Variablen beitragen könnten.
- *Sparsamkeit*: Bei der Erstellung des Modells wurde auf Sparsamkeit geachtet. So sind beispielsweise einige ähnliche Prozesse, die im intersubjektiven Modell noch einzeln aufgelistet wurden, zusammengeführt worden. Weiterhin wurde versucht Wirkungspfeile auf die wesentlichen Zusammenhänge zu beschränken. Hier konnte durch die Unterteilung in inter- und intrapsychische Wirkungen von Humor an Funktionalität und Sparsamkeit gewonnen werden. An einigen Stellen scheint das Modell vielleicht ein bisschen zu sparsam zu sein. Da aus der Abbildung beispielsweise nicht ersichtlich wird, wie humorvolle Interaktionen entstehen. Dies muss der Erklärung dazu entnommen werden. Weiterhin werden die Variablen Führungsbeziehung, Kreativität und Stressbewältigung nicht weiter ausdifferenziert. Hier könnte man beispielsweise noch genauer darstellen, welcher Bewältigungsstil zu welcher humorvollen Interaktion passt und wie sich Humor auf Kreativität als Fähigkeit und als Leistung auswirkt. Dennoch scheinen aber die wesentlichen Elemente enthalten, um den Prozess verstehen und erklären zu können (siehe unter Punkt Erklärung und Vorhersage von Verhalten)
- *Interne Konsistenz*: Die Teilkonzepte der Theorie scheinen logisch miteinander verknüpft zu sein und sich nicht zu widersprechen. Intra- und interpsychische Prozesse sind sinnvoll voneinander abgegrenzt. Ebenso werden die innovationsbezogenen Wirkungen von Humor logisch von den intrapsychischen Prozessen von Humor abgegrenzt.
- *Eindeutigkeit*: Um die Eindeutigkeit und die intersubjektive Verständlichkeit zu erhöhen wurde hier mit einem grafischen Modell gearbeitet, das die Zusammenhänge deutlicher darstellt, als es die verbale Beschreibung möglich macht. Ebenso beinhaltet die Theorie Definitionen, wie die für humorvolle Interaktion, der intrapsychischen Prozesse sowie der innovationsbezogenen Variablen. Ihre Zusammenhänge wiederum werden in einem eindeutigen System aufeinander bezogen.

- *Relevanz für die Forschung*: Die Theorie liefert der Forschung eine Vorlage den Zusammenhang von Humor und bisher unzusammenhängend betrachtete innovationsbezogenen Variablen zu verstehen und im nächsten Schritt quantitativ zu beforschen. Die relevanten Variablen werden klar benannt und können operationalisiert werden. Ebenso sind die Zusammenhänge so dargestellt, dass sich daraus gerichtete Hypothesen für große Stichproben ableiten lassen. Deutlich wird auch, dass die humorvolle Interaktion in Führungsbeziehungen als unabhängige Variable und die Führungsbeziehung, Kreativität und Stressbewältigung als abhängigen Variablen begriffen werden könnten. Diese werden durch die intrapsychischen Wirkungen mediiert. Um deutlich zu machen, dass sich das Modell für eine quantitative Untersuchung eignet, soll in Kapitel IV 2.2 dieser Arbeit ein Versuchsplan dafür erstellt werden.

Insgesamt können die Kriterien, soweit das im Rahmen der reinen Modellerstellung möglich ist, als erfüllt betrachtet werden. Konkrete Aussagen über die Vorhersagekraft des Modells könnten im Rahmen eines umfangreichen Forschungsprogramms mit nomothetischer Vorgehensweise und großer Stichprobe überprüft werden. Damit ließen sich Aussagen über statistische Zusammenhänge treffen. Allerdings sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass eine Quantifizierung durch die Reduktion der Variablen die Komplexität des aufgezeigten Zusammenhangs nicht mehr abbilden kann.
Um aufzuzeigen, dass sich das erstellte theoretische Modell ebenso in eine klassische nomothetisch hypothesenprüfende Forschung übertragen lässt soll im nächsten Kapitel kurz angerissen werden, wie sich das theoretische Modell mittels Strukturgleichungsmodell überprüfen lassen könnte.

2.2.3 Möglichkeiten zur weiteren Überprüfung des theoretischen Modells

Um für weitere Forschung von Nutzen zu sein, müssen sich Hypothesen aus dem theoretischen Modell ableiten und mit einer großen Stichprobe quantitativ testen lassen. Eine mögliche Herangehensweise soll hier kurz angerissen werden, um aufzuzeigen, dass eine Hypothesentestung generell möglich ist. Um die Beschreibungen hier besser nachvollziehen zu können, findet sich in Abb. IV 2.6 erneut das entwickelte Modell.

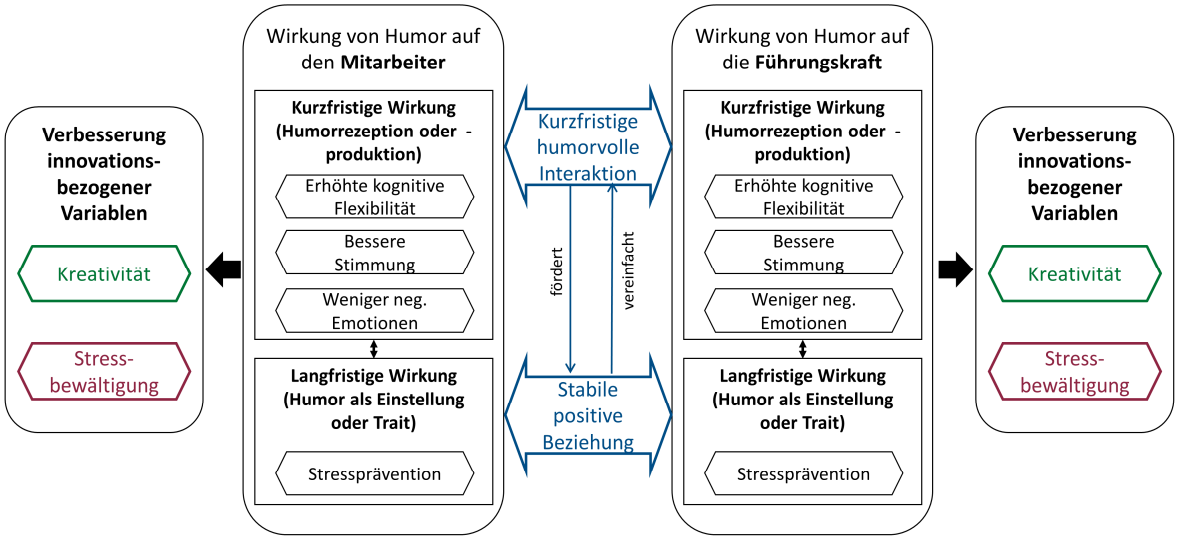


Abb. IV 2 6: Modell zur Wirkung von Humor in Führungsbeziehungen mit Innovationsbezug

Da sich die intrapsychischen Wirkungen von Humor in langfristige und kurzfristige Effekte unterteilen, scheint es sinnvoll die Untersuchung in zwei Schritte aufzuteilen. Zunächst sollte überprüft werden, ob eine humorvolle Interaktion tatsächlich zu einer Verbesserung in den innovationsbezogenen Variablen Kreativität und Stressbewältigung führt. Dabei stehen auch die intrapsychischen Wirkungen – als gemessene Variablen – in ihrer Rolle als Mediatoren zur Validierung. Die Effekte sollen sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften überprüft werden. Der zweite Schritt stellt dann die Testung der langfristigen Wirkung regelmäßiger humorvoller Interaktionen dar. Hierbei sollte überprüft werden, ob deren Einsatz tatsächlich zu einer besseren Führungsbeziehung führt sowie, ob diese einen Einfluss auf die langfristigen Wirkungen des Humors hat.

Für die Überprüfung der humorvollen Interaktion im ersten Schritt wird das Modell wie in Abbildung IV 2.7 auf die kurzfristigen Effekte reduziert. In schwarz dargestellte Pfeile stellen einen positiven Zusammenhang dar, rote Pfeile einen negativen. Die Überprüfung soll sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte durchgeführt werden. Dabei gilt jedoch die Annahme, dass das Modell für beide Personengruppen identisch ist. Schließlich sollte die Stellung einer Person im Unternehmen keinen Einfluss darauf haben, welche Auswirkungen erlebte humorvolle Interaktionen bei ihr haben.

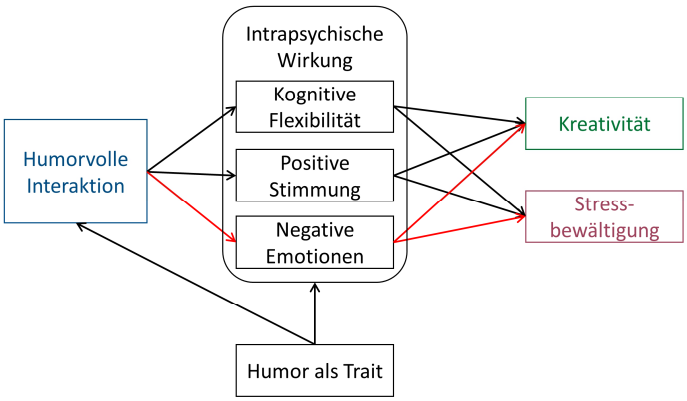


Abb. IV 2.7: Teilmodell zur Überprüfung der kurzfristigen Effekte humorvoller Interaktionen

Das Teilmodell für kurzfristige Effekte ließe sich beispielsweise mit Hilfe eines Strukturgleichungsmodells überprüfen. Hierbei handelt es sich um ein multivariates Verfahren, dass die Falsifikation von Modellen erlaubt. Dabei wird mit Korrelationen gearbeitet. Strukturgleichungsverfahren bieten die Möglichkeit, mediierende Variablen – wie im vorliegenden Modell kognitive Flexibilität, positive Stimmung und negative Emotionen – ebenfalls als abhängige Variablen aufzufassen, wenn man davon ausgeht, dass die unabhängige Variable einen Einfluss auf die mediierenden Variablen hat (vgl. Renner et al., 2012). Dazu wäre eine große Stichprobe von Nöten, in der die Effekte sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter zu überprüfen wären.

Weiterhin könnte dann erforscht werden, ob sich regelmäßige, humorvolle Interaktionen auf die Führungsbeziehung, den Sinn für Humor von Führungskraft und Mitarbeiter sowie die Innovationsfähigkeit des Teams der Führungskraft auswirken. Damit stehen also die langfristigen Effekte zur Überprüfung. Dazu wird wie schon bei den kurzfristigen Effekten das Modell verkürzt und auf die langfristigen Effekte reduziert (siehe Abb. IV 2.8).

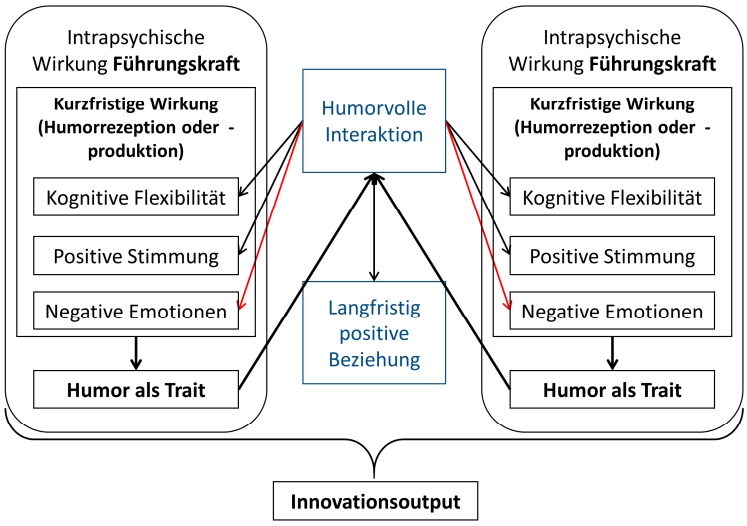


Abb. IV 2.8: Teilmodell zur Überprüfung der langfristigen Effekte humorvoller Interaktionen

Auch das Teilmodell zu den langfristigen Effekten humorvoller Führungsinteraktion ließe sich mit Hilfe eines Strukturgleichungsmodells und einer großen Stichprobe prüfen. Insofern lässt sich das theoretische Modell also für eine nomothetische, quantitative Hypothesentestung nutzen. Jedoch geht eine Quantifizierung mit einer Reduzierung der Konstrukte einher. Die Wirkung von Humor für innovationsförderliches Verhalten kann dadurch also nur noch bedingt abgebildet werden.

Ebenso ließen sich in diesem Rahmen anschließende Forschungsfragen stellen. Die Autorin lädt dazu weitere Forscher ein, sich diesem komplexen Thema zu widmen und an dem erstellten Modell anzuknüpfen. Die Tatsache, dass sich das Modell für eine Überprüfung mittels Strukturgleichungsmodell eignen könnte, spricht für die Logik und interne Konsistenz der Theorie sowie ihre Prüfbarkeit.

2.3 Bewertung des Vorgehens zur Erstellung des theoretischen Modells zum Zusammenhang von Humor und innovationsförderlichem Verhalten

2.3.1 Ausführliche Bewertung des Vorgehens

Das in dieser Arbeit verwendete Vorgehen zur Erstellung einer Theorie oder eines Modells ist relativ unbekannt in der psychologischen Forschungslandschaft und wird daher auch wenig angewendet. Das liegt wahrscheinlich daran, dass das einzelfallanalytische Vorgehen nach Eisenhardt und Graebner (2007) relativ zeitaufwendig ist. Da es heutzutage jedoch einfacher ist die Überprüfung von Theorien zu publizieren als die Erstellung der Theorie selbst, scheint dieser zusätzliche Zeitaufwand viele Forscher abzuschrecken. In vielen Fällen, in denen bereits einschlägige Theorien bestehen und es nur um eine Ergänzung des Bestehenden geht, ist diese Begründung durchaus gerechtfertigt. Betritt man jedoch ein relativ neues Forschungsfeld bietet das Vorgehen die Chance eine substantiellere und lebensnahe Theorie zu erstellen, als das mit quantitativen nomothetischen Verfahren möglich ist. Aus diesem Grund entschied sich die Autorin dafür mittels qualitativer, vergleichender Einzelfallanalysen ein Modell zum theoretischen Zusammenhang von Humor und Innovation zu erstellen. Dieses Vorgehen soll hier kritisch betrachtet und diskutiert werden. Dafür steht zunächst das Vorgehen innerhalb der acht Schritte zur Diskussion, um dann das Verfahren als Ganzes auf den Prüfstand zu stellen.

Im *ersten Schritt* soll die Forschungsfrage bzw. die Forschungsrichtung festgelegt werden. Hier soll aufgezeigt werden, zu welchem Thema eine Theorie entstehen soll und was bislang an Forschung dazu existiert. Eisenhardt (1989) empfiehlt die Literaturstudie nicht zu

ausführlich zu machen, da man so möglicherweise zu stark am bisher bestehenden haftet und keine grundsätzlich neuen Ideen mehr hat. Ein ausführlicher Abgleich mit bestehender Literatur findet erst in Schritt sieben statt. Auch wenn der Aufbau der Arbeit anders gestaltet ist, entschloss sich die Autorin dieser Arbeit trotzdem relativ unvoreingenommen in die Entwicklung der Theorie einzusteigen. Festgelegt waren lediglich die drei innovationsbezogenen Wirkfaktoren Führung, Kreativität und Stressbewältigung, deren Begründung natürlich zunächst anhand von Literatur erfolgen mussten. Auch zum Zusammenhang dieser drei Faktoren mit Humor fand zunächst eine Literaturrecherche statt, um bereits bestehende Theorien kennenzulernen. Zu Beginn der Forschungsarbeiten existierten keine Theorien, die den Zusammenhang von Humor und Führung erklären würden. Entsprechende Publikationen gelangten erst im Laufe der vorliegenden Forschungsarbeit an die Öffentlichkeit. Insgesamt scheint es jedoch schwer, die Gratwanderung zwischen zu viel und zu wenig Literaturrecherche zu meistern. Gegebenenfalls war sie in dieser Arbeit etwas ausführlicher als nötig, da die Faktoren Kreativität, Führung und Stressbewältigung bereits vorher festgelegt waren. Jedoch ist es kaum möglich sinnvolle Gespräche mit den Einzelfällen zu führen, wenn gewisse Rahmenbedingungen vorher nicht abgesteckt sind. Sonst besteht die Gefahr sehr schnell nicht mehr über das Gleiche zu reden oder am Forschungsinteresse vorbei zu fragen. Insofern war das gewählte Vorgehen sinnvoll.

Der *zweite Schritt* besteht nach Eisenhardt (1989) darin eine theoriengeleitete Fallauswahl zu treffen. In dieser Arbeit wurden dazu bestimmte Kriterien definiert, über die die Fälle verfügen sollten. Das waren ein Führungs- und Innovationsbezug sowie eine eher typische Ausprägung auf humor- und originalitätsbezogenen Variablen. Darüber hinaus war natürlich die Freiwilligkeit mit der sie am Innovationscoaching teilnehmen eine wesentliche Voraussetzung. Die so akquirierten drei Fälle entsprachen im Wesentlichen den Kriterien, damit sinnvoll weitergeforscht werden konnte. Letztlich handelte es sich jedoch teilweise um Zufall, dass bestimmte Variablen, wie die Ausprägung in Humorfragebögen, zutrafen. Im Rahmen des WertFlex-Forschungsprojekts war die Auswahl an entsprechenden Führungskräften begrenzt. Es hätte natürlich durchaus auch sein können, dass entsprechende Kriterien nicht in der zur Verfügung stehenden Gruppe zu finden sind. Dies stellt ein Problem dar, das sich bei der Arbeit mit Versuchspersonen aus der Praxis nur schwer umgehen lässt. Schließlich bestimmt die Bereitschaft zur Teilnahme an einem Forschungsprojekt, wer zur Datenerhebung in Frage kommt.

Im *dritten Schritt* werden dann die Methode und die Erhebungsinstrumente festgelegt. Für diese Arbeit waren dies das Forschungsprogramm subjektive Theorien nach Groeben und Scheele (2010) und als Methode eine abgewandelte Form der Heidelberger-Strukturlege-Technik sowie als Erhebungsinstrument qualitative Interviews im Rahmen der Coachings. Die Wahl dieser Methodenkombination stellt sich auch im Nachhinein als die einzig sinnvolle heraus. Gerade die Erkenntnisse, die mit Hilfe, der in diesem Verfahren

explizierten, kommunikativen Validierung noch ergänzt wurden, stellten eine große Bereicherung für diese Arbeit dar. Auch die Möglichkeit ein eigenes Struktursystem für die Modelle zu schaffen (vgl. Anhang D), machte die Kommunikation über die subjektiven Modelle zwischen Forscher und Führungskraft erst möglich. Diese und weitere Erkenntnisse ergaben sich natürlich erst nach der Durchführung, die in Schritt fünf vonstattengeht. Zur Auswahl der Methode lässt sich hier jedoch noch resümieren, dass die Auswahl entsprechender Methoden sehr begrenzt ist. Das Forschungsprogramm subjektive Theorien ist dabei das am konkretesten beschriebene und am strukturiertesten umzusetzende Vorgehen.

Schritt vier dient der Datenerhebung, in der vorliegenden Arbeit also der Durchführung der Interviews im Rahmen der Innovationscoachings. Hier zeigt sich, dass das Datenmaterial aus den Interviews mit den Teilnehmern unterschiedlich ergiebig ist. Die Interviewpartner, die sich vorher bereits mit dem Thema auseinandergesetzt und darüber nachgedacht haben, wie Herr Bachmann und Herr Steiger, können deutlich mehr berichten, als Herr Welter, der sich selten vorher schon mit dem Thema auseinandergesetzt hatte. Im Coaching wurde eine diesbezügliche Reflexion durch das Humor-Training angestoßen. Generell kann es also sinnvoll sein, die Probanden anzuhalten, sich bereits vor dem Interview mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Schritt fünf stellt den Kern der Theorienbildung dar. Da Eisenhardt (1989) hier keine konkretere Vorgehensweise vorschlägt, orientierte sich die Autorin am Forschungsprogramm subjektiver Theorien. Hier wurde auf der Basis von Interviewmaterial zunächst eine subjektive Theorie für jeden Teilnehmer erstellt und grafisch abgebildet. Diese wurde in der sogenannten kommunikativen Validierung mit ihm solange diskutiert und abgeändert, bis sie für ihn stimmig war. Diese drei subjektiven Theorien wurden dann zu intersubjektiven Theorien zusammengeführt. Generell stellte das gewählte Vorgehen eine gangbare Möglichkeit dar, subjektive Theorien zu erstellen und mit den Teilnehmern kommunikativ zu validieren. Die Erstellung eines eigenen Abbildungssystems, in dem Bedeutungen für grafische Darstellungen festgelegt wurden, war insofern sinnvoll als das eine übersichtliche und treffende Anzahl an Symbolen gewählt werden konnte. Eine sukzessiv aufgebaute Powerpoint-Präsentation war so verständlich und anschaulich, dass die Teilnehmer sie nachvollziehen und auch das entsprechende Modell verstehen konnten. Dies zeigte sich in der kommunikativen Validierung, in der alle Teilnehmer Anregungen und Erweiterungen ihrer subjektiven Modelle machten. Um einem möglichen unreflektierten Zustimmungsverhalten entgegen zu wirken, wurde regelmäßig darauf hingewiesen, dass es darum geht, die subjektiven Modelle der Teilnehmer zu finden und nicht einem stimmigen Modell zuzustimmen, das jedoch die eigenen Gedanken, Meinungen und Konzepte nicht abbildet. Gewissen Restzweifel, ob die Modelle tatsächlich den subjektiven Vorstellungen der Teilnehmer entsprechen, bleiben also bestehen. Jedoch scheint es keine praktische Lösung zu geben, dieses Problem zu umgehen. Für die Zusammenführung der subjektiven Modelle existiert nach Kenntnisstand der Autorin

kein bewährtes methodisches Vorgehen. Aus diesem Grund entschied sie sich dafür Ähnlichkeiten und Unterschiede zu analysieren und das intersubjektive Modell auf dieser Basis zu erstellen. Hiermit wird ein strukturiertes Vorgehen gewählt, dass sich für eine erste Zusammenführung und Strukturierung gut eignete.

In *Schritt sechs* soll eine Überprüfung der Vorgehensweise und der entstandenen Modelle stattfinden. Hier entschied sich die Autorin einen Forscherkollegen einzubeziehen, der methodisch aber nicht inhaltlich eingearbeitet war, der den Prozess der Entstehung nachvollziehen sollte. Dieses Vorgehen stellte sich als bereichernd für das intersubjektive Modell dar. Es geht zwar über das, was Eisenhardt (1989) vorschlägt hinaus, kann aufgrund seiner Ergiebigkeit aber als sinnvolle Ergänzung betrachtet werden.

Schritt sieben dient einem Abgleich des entstanden intersubjektiven Modells mit der Literatur. Hierin sollen Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede mit anderen wissenschaftlichen Publikationen erörtert werden. In der vorliegenden Arbeit konnten viele der einzelnen Zusammenhänge zwischen den Konzepten anhand von Forschung belegt werden. Einiges war jedoch neu, insbesondere die Integration zu einem Modell von humorbezogenen innovationsförderlichem Verhalten. Da der Entstehungsprozess bei qualitativer Forschung meist länger dauert, könnte es sich lohnen im Prozess gelegentlich eine Literaturrecherche zu machen. Das birgt den Vorteil, dass man sich durch neue Publikationen zu weiteren Ideen anregen lassen kann. Dies könnte beispielsweise für die Interviewfragen gelten oder aber auch bei der Erstellung der Theorie in Schritt acht relevant werden. Während des Entstehungsprozesses der vorliegenden Arbeit erschienen einige für das theoretische Modell relevante Publikationen.

In *Schritt acht* soll ein Abschluss für die Theorie gefunden werden. Nach Eisenhardt (1989) kann dieser erreicht werden, wenn nach dem Hinzufügen eines weiteren Einzelfalls keine neue Erkenntnis mehr hinzukommt. Die Autorin entschied sich stattdessen, wie es auch in der Grounded Theory nach Glaser und Strauss (2010) vorgeschlagen wird, die eigenen Einfälle und Überlegungen mit aufzunehmen, um zu einer abgerundeten Theorie zu gelangen. Anhand von Kriterien einer guten Theorie konnte gezeigt werden, dass dies gelungen ist. Dieser Abgleich findet sich bei Eisenhardt (1989) nicht. Er stellt jedoch eine gute Möglichkeit dar, festzustellen, ob man die subjektiven Theorien tatsächlich so modifizieren konnte, dass man von einer wissenschaftlichen Theorie sprechen kann. Ein Teil des Belegs findet sich im folgenden Kapitel. Dort wird gezeigt, dass das Modell quantitativ überprüfbar ist.

2.3.2 Zusammenfassende Bewertung des Vorgehens

Insgesamt stellt die Vorgehensweise nach Eisenhardt (1989) einen guten Rahmen dar, der jedoch noch mit weiteren Methoden und Überlegungen angereichert werden muss, damit man eine nachvollziehbare und vor allem nachahmbare Methodik erhält. Damit stellt sich jedoch die erste kritische Frage: Wäre ein anderer Forscher mit dem gleichen Material auf ein ähnliches Ergebnis gekommen? Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Modells wurde zwar in Schritt sechs belegt, allerdings hat kein zweiter Forscher versucht selbst ein Modell zu erstellen. Weiterhin könnte man kritisch anmerken, dass das Forschungsprogramm subjektive Theorien nach Groeben und Scheele (2010) möglicherweise ausreichend ist und die acht Schritte nach Eisenhardt überflüssig sind. Jedoch entsteht durch die Integration dieser beiden Konzepte eine strukturierte und ausführlicher beschriebene Herangehensweise. So stellt das Vorgehen nach Eisenhardt und Graebner (2007) einen breiteren Rahmen dar. Sie beginnen bereits bei der Definition der Fragestellung und beziehen auch die Suche nach passenden Versuchspersonen mit ein. Für die Bildung sowie für die Zusammenführung der subjektiven Theorien und die Ableitung eines theoretischen Modells beschreiben sie kein konkretes Vorgehen. Dies ist genau das, was das Forschungsprogramm subjektive Theorien nach Groeben und Scheele (2010) bietet. Hier wird der Prozess der Modellerstellung ausführlich beschrieben. Insofern kann das, was Eisenhardt (1989) nicht bieten kann, gut durch das Forschungsprogramm subjektive Theorien ergänzt werden.

Insgesamt kann diese Arbeit zeigen, dass auf der Basis eines zunächst idiografischen Vorgehens durch die Analyse von Gemeinsamkeiten der Einzelfälle, nomothetische Aussagen ableitbar sind. Die Gültigkeit dieser Aussagen muss jedoch noch belegt werden (vgl. Kap. 2.2.3). Eventuell stellt dies auch für weitere Forschungsarbeiten eine Möglichkeit zur Verknüpfung von Idiografie und Nomothetik dar, um vom Einzelfall zur Theorie zu gelangen.

3. *Integration der beiden Forschungsfragen*

Dieser letzte Abschnitt widmet sich einer Zusammenführung der beiden Forschungsfragen „Wie lässt sich Humor als Schlüsselkonzept in ein Innovationscoaching integrieren und wie wirkt dieses Innovationscoaching bei Führungskräften?“ und „Wie lässt sich die Beziehungsstruktur von Humor und innovationsförderlichem Verhalten im Rahmen eines theoretischen Modells abbilden?“ An einigen Stellen wurden in diesem Kapitel IV bereits Verknüpfungen hergestellt, hier soll jedoch eine explizite Integration erarbeitet werden. Dabei wird beleuchtet, wie das entstandene Modell zum Zusammenhang von Humor und innovationsförderlichen Verhaltensweisen (siehe Abb. IV 3.1) mit dem Innovationscoaching-Konzept mit Humor zusammenpasst und wie sich beide gegenseitig ergänzen.

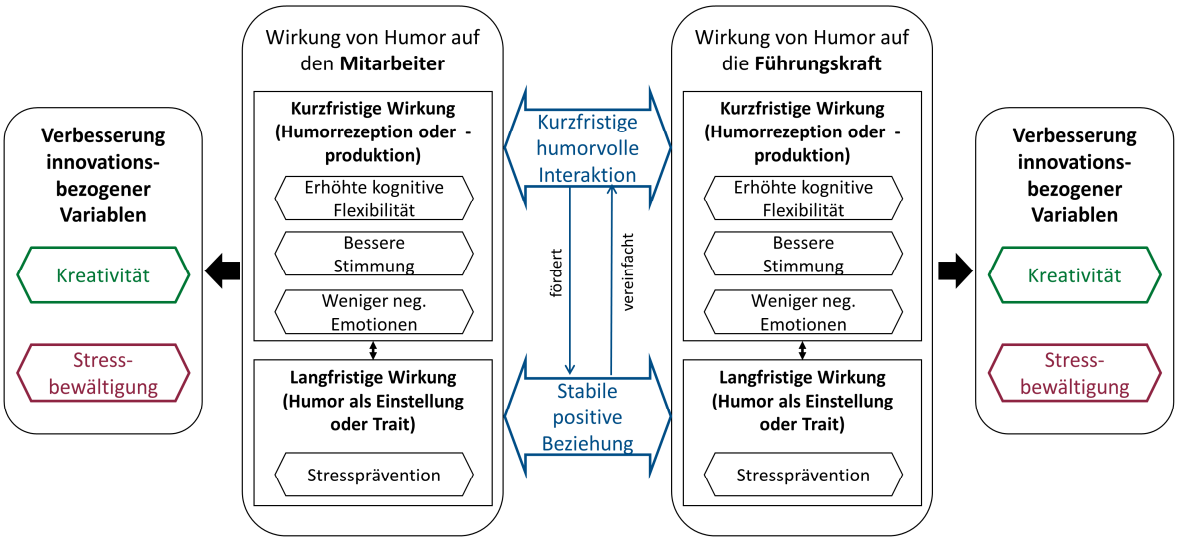


Abb. IV 3.1: Theoretisches Modell zum Zusammenhang von Humor und innovationsförderlichen Verhaltensweisen

Als zentraler Mittelpunkt des Modells – auch als unabhängige, also veränderbare Variable bezeichnet – findet sich die humorvolle Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Diese stellt demnach auch den Ansatzpunkt für eine Intervention dar, möchte man das Modell überprüfen. Im Innovationscoaching selbst, stehen jedoch nicht die Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Mittelpunkt. Schließlich wird im Coaching alleine an den Anliegen der Führungskraft gearbeitet. Dabei geht es eher um die Förderung spezifischer Führungsfähigkeiten, damit die Beziehung humorvoll gestaltet werden kann. An den Beziehungen wird aufgrund der Beschaffenheit des Coachings demnach nur indirekt gearbeitet. Um dies aufzugreifen entstand bereits in Kapitel IV 1.3 ein Konzept für ein Team-Training, in dem diese humorvollen Beziehungen im Mittelpunkt stehen. Eine Überprüfung

des Modells und des Trainings-Konzepts könnte den Beleg liefern, dass humorvolle Beziehungen tatsächlich den zentralen Ansatzpunkt für eine Innovationsförderung mit Humor darstellen.

Aber auch die intrapsychischen Prozesse, die in dem Modell herausgearbeitet worden sind, sollten im Coaching mehr Beachtung finden. Insbesondere die Verbindung von Kognition und Emotion scheint im Innovationscoaching nicht optimal gewesen zu sein. Hierzu wurde in Kapitel IV 1.3 ein Konzept entworfen, das auch die Ebene des Verhaltens mit integriert. Ebenso als intrapsychische Variable definiert – und deutlich im Innovationscoaching aufgegriffen – ist das Humorverständnis bzw. die Humorfähigkeit der Teilnehmer, in diesem Fall als Trait verstanden. Da die Entstehung des Modells über das Humorverständnis der Teilnehmer vollzogen wurde, konnte hier sehr ausführlich im Innovationscoaching darauf eingegangen werden. Eine derart ausführliche Analyse wäre in weiteren Coachings jedoch unangemessen aufwändig. Eine kurze Bestimmung des Verständnisses und der Humorfähigkeit ist jedoch von Nöten, um auf die Individualität des Teilnehmers eingehen zu können. Diese beiden Variablen können durch das Coaching verändert werden und damit dem Teilnehmer als Möglichkeit dienen, seine humorvollen Beziehungen zu seinen Mitarbeitern zu verbessern. Also ist auch hier ein Ansatzpunkt des Innovationscoachings mit Humor im Modell zu finden.

Letztlich bietet das Innovationscoaching mit Humor jedoch wesentlich mehr, als nur die Beeinflussung der humorvollen Beziehung. Denn es greift auch die weiteren Variablen Kreativität und Stressbewältigung auf. Diese sind zwar im Modell beinhaltet, ihre Beeinflussung findet aber ausschließlich über die Variable humorvolle Beziehung statt. Gerade bei der Kreativitätsförderung könnte man aber eine Beeinflussung auch umgekehrt betrachten. Durch das Lernen spezifischer Kreativitätstechniken könnte auch die Fähigkeit Humor zu produzieren verbessert werden. Daher lohnt es sich in jedem Fall auch klassische Kreativitätstechniken in einem Innovationscoaching mit Humor anzubieten.

Die Verknüpfung von Humor zur Variable Stressbewältigung scheint nicht so direkt wie bei der Kreativität. Hier ist Humor eher Mittel zum Zweck. Stressbewältigung kann aber sehr erfolgreich auch ohne Humor auskommen. Weiterhin stellt sich die Frage, ob die Fähigkeit zur Stressbewältigung nicht in einem gewissen Maß schon vorhanden sein muss, damit man Humor effektiv zu diesem Zweck einsetzen kann. Beispielsweise könnte es notwendig sein zunächst eine eher emotionsorientierte Bewältigungsstrategie anzuwenden, um gedanklich frei zu sein, Humor anwenden zu können. Daher lohnt im Coaching ein weiterer Blick auf das Thema und ein etwas individuelleres Angebot an Stressbewältigungsstrategien.

Ebenso verhält es sich mit dem Thema Führung. Humor kann einer guten Führungskraft dazu verhelfen eine bessere zu werden. Humor als alleiniges Führungsinstrument ist jedoch nicht ausreichend. Daher ist es im Innovationscoaching von Nöten den Teilnehmern weiteren Spielraum zum Experimentieren mit angemessenem Führungsverhalten zu bieten.

So wird der Führungskraft ermöglicht, eine gute und stabile humorvolle Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen und Humor als Führungsinstrument zu nutzen.

Insgesamt zeigt sich also, dass Humor als Förderfaktor für Innovationen im Arbeitsalltag gelten kann. Ebenso konnte gezeigt werden, dass humorvolles, innovationsförderliches Verhalten erlernbar ist. Diese Ergebnisse bezogen sich jedoch auf eine kleine Stichprobe. Damit bietet es sich an, die vorliegenden Ergebnisse aufzugreifen und weitere Forschung anzuschließen. Humor und Spaß bei der Arbeit sind wichtige Motive und Antriebe für gute Arbeit, eine tiefergehende Erforschung ihrer Entstehung und Wirkung sollte für Wirtschaft und Gesellschaft demnach von Nutzen sein.

LITERATURVERZEICHNIS

Abel, M. H. (2008). Humor, stress, and coping strategies. *Humor - International Journal of Humor Research*, *15*(4), 365–381.

Aldwin, C. M. (2007). *Stress, coping, and development: An integrative perspective*. The Guilford Press.

Allport, G. W. (1966). *Pattern and growth in Personality*. London: Holt, Rinehart and Winston.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Colorado: Westview Press.

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and Creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, *50*(3).

Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. In *Harvard Business Review on The Innovative Enterprise* (pp. 1–25). Boston: Harvard Business Review Press.

Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999). A Funny Thing Happened on the Way to the Bottom Line : Humor as a Moderator of Leadership Style Effects. *Management*, *42*(2), 219–227.

Bamberger, G. G. (2010). *Lösungsorientierte Beratung*. Weinheim: Beltz.

Bartholdt, L., & Schütz, A. (2010). *Stress im Arbeitskontext. Ursachen, Bewältigung und Prävention.* Weinheim: Beltz.

Bass, B. M., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). *Multifactor Leadership Questionaire* (Redwood). Mindgarden.

Belanger, H. G., Kirkpatrick, L. A., & Derks, P. (1998). The effects of humor on verbal and imaginal problem solving. *Humor: International Journal of Humor Research*, *11*(1), 21–31.

Benien, K. (2002). *Beratung in Aktion. Erlebnisaktivierende Methoden im Kommunikationstraining. Mit vielen Fallbeispielen*. Hamburg: Windmühle.

Berlyne, D. E. (1974). *Konflikt, Erregung, Neugier*. Stuttgart: Klett.

Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Boyle, F., & Stack, N. (2014). An explorative study into the possible benefits of using humor in creative tasks with a class of primary pupils. *Humor - International Journal of Humor Research*, *27*(2), 287–306.

Breuer, F. (1977). *Wissenschaftstheorie für Psychologen - Eine Einführung*. Münster: Aschendorff.

Cann, A., Calhoun, L. G., & Nance, J. T. (2000). Exposure to humor before and after an unpleasant stimulus: Humor as a preventative or a cure. *Humor - International Journal of Humor Research*, *13*(2), 177–191.

Cann, A., & Etzel, K. C. (2008). Remembering and anticipating stressors: Positive personality mediates the relationship with sense of humor. *Humor - International Journal of Humor Research*, *21*(2), 157–178.

Cann, A., Holt, K., & Calhoun, L. G. (1999). The roles of humor and sense of humor in responses to stressors. *Humor - International Journal of Humor Research*, *12*(2), 177–193.

Cann, A., Lawrence G., C., & Nance, J. T. (2000). Exposure to humor before and after an unpleasant stimulus : Humor as a preventative or a cure. *Humor - International Journal Of Humor Research*, *13*(2), 177–191.

Cann, A., Watson, A. J., & Bridgewater, E. A. (2014). Assessing humor at work: The humor climate questionnaire. *Humor - International Journal of Humor Research*, *27*(2), 307–323.

Carnevale, P. J. D., & Isen, A. M. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *37*, 1–13.

Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). *Attention and Self-Regulation: A Control-Theory Approach to Human Behavior*. New York: Springer.

Cattell, R. B., & Luborsky, L. B. (1947). Personality factors in response to humor. *Journal of Abnormal Psychology*, *42*(4), 402–421.

Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-Experimentation: Design & Analysis Issues for Field Settings.* Chicago: Rand McNally College.

Crawford, C. B. (1994). Theory and Implications Regarding the Utilization of Strategic Humor by Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *1*(4), 53–68.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 555–590.

Danzer, A., Dale, J. A., & Klions, H. . L. (1990). Effect of exposure to humorous stimuli on induced depression. *Psychological Reports*, *66*(3 Pt 1), 1027–1036.

De Bono, E. (1996). *Serious creativity. Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens.* Stuttgart: Schäffer Poeschel.

De Shazer, S. (1990). *Wege der erfolgreichen Kurzzeittherapie* (2. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.

Decker, W., & Rotondo, D. (2001). Relationships among gender, type of humor, and perceived leader effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, *13*(4), 450–465.

Deckers, L. (1998). Influence of mood on humor. In W. Ruch (Ed.), *The Sense of Humor: Explorations of a Personality Characteristic* (pp. 309–328). Berlin: Mouton de Gruyter.

Denzin, N. K. (1970). *The research act*. Chicago: Aldine.

Dornaus, C. (2009). *Entwicklung und Erprobung eines Persönlichkeitscoachings für Stu dienreferendare – mit Schwerpunkt auf Rollenspiel mit Videofeedback*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Otto-Friedrich-Universität.

Dornaus, C. (2013). Der Gehilfe Humor - Was haben Humor und Innovation gemeinsam? *Kulturmanagement*, *80*, 28–31.

Dornaus, C. (2014). Humor als Förderfaktor für Innovation?! In B. Schültz, P. Strothmann, C. T. Schmitt, & L. Laux (Hrsg.), *Innovationsorientierte Personalentwicklung – Konzepte, Methoden und Fallbeispiele für die Praxis.* (S. 161–173). Wiesbaden: Springer Gabler.

Dörner, D. (1993a). Heuristik der Theorienbildung. In N. Birbaumer, D. Frey, J. Kuhl, W. Prinz, & F. E. Weinert (Eds.), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich B, Serie I, Band 1: Methodologische Grundlagen der Psychologie.* (S. 343–388). Göttingen: Hogrefe.

Dörner, D. (1993b). Modellbildung und Simulation. In E. Roth (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Methoden* (S. 327–340). München: Oldenbourg.

Dowrick, P. W. (1991). *Practical Guide to Using Video in the Behavioral Sciences*. New York: John Wiley & Sons Ltd.

Dumbs, F. (2002). *Humor in der Psychotherapie. Eine explorative Studie zum Auftreten und zur Wirkung einer intentionalen Humorverwendung in der Verhaltenstherapie*. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Dunbar, N. E., Banas, J. A., Rodriguez, D., Liu, S. J., & Abra, G. (2012). Humor use in power-differentiated Interactions. *Humor: International Journal Of Humor Research*, *25*(4), 469–489.

Duval, S., & Wicklund, R. A. (1972). *A Theory of Objective Self Awareness*. New York: Academic Press.

Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Boston: Harvard Business Review Press.

Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. (2010). Die Innovatoren-DNS. *Harvard Business Manager*, *2*, 57–65.

Eibl-Eibesfeldt, I. (1999). *Grundriß der vergleichenden Verhaltensforschung* (8. Aufl.). München: Piper.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Builing from Cases: Opportunties and Challenges. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 25–32.

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(1), 105–123.

Ellis, A. (1977a). *Die rational-emotive Therapie*. München: Pfeiffer.

Ellis, A. (1977b). Fun as Psychotherapie. In A. Ellis & R. Grieger (Eds.), *Handbook of Rational-Emotive Therapie* (pp. 262–270). New York: Springer.

Falkenberg, I., McGhee, P., & Wild, B. (2013). *Humorfähigkeiten trainineren. Manual für die psychiatrisch-psychotherapeutische Praxis*. Stuttgart: Schattauer.

Farrelly, F., & Brandsma, J. M. (1986). *Provokative Therapie*. Berlin: Springer.

Feingold, A., & Mazzella, R. (1993). Preliminary Validation of a Multidimensional Model of Wittines. *Journal of Personality*, *61*, 439–456.

Festinger, L. (1978). *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Bern: Hans Huber.

Filipowicz, A. (2006). From Positiv Affect to Creativity: The Suprising Role of Surprise. *Creativity Research Journal2*, *18*(2), 151–152.

Fisseni, H.-J. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Forabosco, G. (1992). Cognitiv aspects of the humor process: The concept of incongruity. *Humor: International Journal Of Humor Research*, *5*(1/2), 45–68.

Frankl, V. E. (1977). *Trotzdem ja zum Leben sagen: ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager*. München: Kösel.

Frankl, V. E. (1987). *Theorie und Therapie der Neurose* (6. Aufl.). München: Reinhardt.

Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positiv Emptions in Positive Psychology. The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, *56*(3), 218–226.

Frese, M., Beimel, S., & Schoenborn, S. (2003). Action Training for charismatic Leadership: Two evaluations of studies of a commercial Training Module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, *59*, 671–697.

Freud, S. (1992). *Der Witz und seine Beziehung zum Unbewussten (1905). Der Humor (1927).* Frankfurt a. M.: Fischer.

Fröhlich, R. (2011). *Humor in der Führung. Eine empirische Studie über die Auswirkungen von Humor auf Erfolgskriterien der Führung*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Rostock.

Fuller, F. F., & Manning, B. A. (1973). Self-Confrontation Reviewed: A Conceptualization for Video Playback in Teacher Education. *Review of Educational Research*, *43*(4), 469–578.

Funcke, A. (2006). *Vorstellbar. Methoden von Schauspielern und Regisseuren für den ganz normalen Trainer*. Bonn: ManagerSeminare-Verlag.

Gäbelein, L. (2011). *Wie man Antworten von Teilnehmern hinsichtlich Originalität und Witzigkeit beim Test „Zeichnungen interpretieren" erhöht: Entwicklung und Erprobung eines Trainingsmoduls gestützt auf Einzelfälle*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.

Geise, W. (2005). Zur Anwendung der Struktur-Lege-Technik bei der Rekonstruktion subjektiver Impulskauftheorien. In *Tagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues (GEWISOLA)*. Göttingen.

Glaser, B., & Strauss, A. (2010). *Grounded Theory: Strategien qualitativer Foschung* (3. Aufl.). Bern: Huber.

Groeben, N., & Scheele, B. (1986). *Produktion und Rezeption von Ironie. Band I: Pragmalinguistische Beschreibungen und psycholinguistische Erklärungshypothesen* (2. Aufl.). Tübingen: Narr.

Groeben, N., & Scheele, B. (2010). Das Forschungsprogramm subjektive Theorien. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 151–165). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Guenter, H., Schreurs, B., Van Emmerik, I. H., Gijsbers, W., & Van Iterson, A. (2013). How adaptive and maladaptive humor influence well-being at work: A diary study. *Humor*, *26*(4), 573–594.

Guilford, J. P. (1950). Creativity. *The American Psychologist*, *5*(9), 444–454.

Guldin, A. (2006). Förderung von Innovationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 305–330). Göttingen: Hogrefe.

Haccoun, R. R., & Hamtiaux, T. (1994). Optimizing knowledge tests for inferring learning acquisition levels in single group training evaluation designs: The internal referencing strategy. *Personnel Psychology*, *47*, 593–604.

Häcker, H., Stapf, K.-H., & Dorsch, F. (2004). *Dorsch - Psychologisches Wörterbuch*. Bern: Hans Huber.

Hager, W., & Hasselhorn, M. (2000). Psychologische Interventionsmaßnahmen: Was sollen sie bewirken? In W. Hager, J.-L. Patry, & H. Brezing (Hrsg.), *Handbuch Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen* (S. 41–85). Bern: Hans Huber.

Hauschildt, J., & Salomo, S. (2007). *Innovationsmanagement* (4. Aufl.). München: Vahlen.

Hehr, W. (1981). Fokussiertes Videofeedback und der Selbstwahrnehmungsprozess. *Zeitschrift Für Experimentelle Und Angewandte Psychologie*, *28*(1), 130–159.

Henman, L. D. (2008). Humor as a coping mechanism: Lessons from POWs. *Humor - International Journal of Humor Research*, *14*(1), 83–94.

Herzog, W. (1984). *Modelle und Theorie in der Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Herzog, W. (2012). *Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Psychologie*. Wiesbaden: Springer VS.

Höfner, E., & Schachtner, H.-U. (1995). *Das wäre doch gelacht! - Humor und Provokation in der Therapie*. Reinbek: Rowohlt.

Holmes, J. (2000). Politness, power and provocation: how humour functions in the workplace. *Dicourse Studies*, *2*(2), 159–185.

Holmes, J. (2007). Making humour work: Creativity on the job. *Applied Linguistics*, *28*(4), 518–537.

Holmes, J., & Marra, M. (2006). Humor and leadership style. *Humor - International Journal of Humor Research*, *19*(2), 119–138.

Holzman, P. S. (1969). On hearing and seeing oneself. *Journal of Nervous and Mental Disease*, *148*, 198–109.

Hoption, C., Barling, J., & Turner, N. (2013). “It’s not you, it's me”: transformational leadership and self-deprecating humor. *Leadership & Organization Development Journal*, *34*(1), 4–19.

Hossiep, R., & Paschen, M. (2003). *BIP – Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften* (2. Aufl.). Berlin: Springer.

Isen, A. M. (1998). On the Relationship Between Affect and Creative Problem Solving. In S. W. Russ (Ed.), *Affect, Creative Experience and Psychological Adjustment* (pp. 3–17). Philadelphia: Taylor & Francis Group.

Isen, A. M. (1999). Positive Affect. In T. Dalgleish & M. J. Power (Eds.), *Handbook of Cognition and Emotion* (pp. 521–539). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Isen, A. M. (2003). Positiv affect as a source of Human Strength. In L. Aspinwall & U. M. Staudinger (Eds.), *A psychology of human strengths. Fundamental questions and future directions for a positive psychology* (pp. 179–195). Washington D.C.: American Psychological Association.

Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, *52*(6), 1122–1131.

Jacob, N.-C. (n.d.). *Förderung von Kreativität und Innovation*. Doktorarbeit, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Jacob, N.-C. (2009). *Entwicklung und Erprobung eines Persönlichkeitscoachings für Studienreferendare – mit Schwerpunkt auf der sechs Hüte-Methode*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Jones, E. E., & Nisbett, R. E. (1971). *The actor and observer: Divergent perceptions of the causes of behavior*. Morristown: General Learning Press.

Kaimer, P. (1995). Lösungsorientiert zuerst! *Verhaltenstherapie Und Psychosoziale Praxis*, *3*, 398–404.

Kalbermatten, U., & Valach, L. (1986). Video-Rückmeldung und Prozesse des Individual- und Gruppenhandelns. In W. Langthaler & H. Schneider (Hrsg.), *Video-Rückmeldung und Verhaltenstraining* (S. 48–62). Münster: MAks.

Kaufmann, G. (2003). The Effect of Mood On Creativity in the Innovative Process. In L. V. Shavinia (Ed.), *The International Handbook on Innovation* (pp. 191–203). Waltham: Academic Pr Inc.

Keith-Spiegel, P. (1972). Early Conceptions of Humor: Varieties and Issues. In J. Goldstein & P. McGhee (Eds.), *Psychology of Humor* (pp. 3–39). New York: Academic Press.

Kelley, T. (2006). *The Ten Faces of Innovation. Strategies for Heightening Creativity*. London: Profile Books.

Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.

Kerkkänen, P., Kuiper, N. A., & Martin, R. A. (2004). Sense of humor, physical health, and well-being at work: A three-year longitudinal study of Finnish police officers. *Humor - International Journal of Humor Research*, *17*(1-2), 21–35.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluation Training Programms - The four levels* (3rd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.

Koestler, A. (1966). *Der göttliche Funke*. Bern: Scherz.

Koestler, A. (1976). *The act of creation*. London: Macmillan.

Koller-Fenk, K. (2008). *Evaluation eines Coachingansatzes: Die Strategie der internen Referenz*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

König, E., & Volmer, G. (2002). *Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer.* Weinheim: Beltz.

Kresse, A., & Ullman, E. (2008). *Das professionelle 1 x 1: Humor im Business – Gewinnen mit Witz und Esprit*. Berlin: Cornelsen.

Kuiper, N. A., Grimshaw, M., Leite, C., & Kirsh, G. (2004). Humor is not always the best medicine: Specific components of sense of humor and psychological well-being. *Humor - International Journal of Humor Research*, *17*(1-2), 135–168.

Lamnek, S. (1993). *Qualitative Sozialforschung, Bd. 2. Methoden und Techniken*. Weinheim: Beltz.

Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5th ed.). Weinheim: Beltz.

Lang, J. C., & Lee, C. H. (2010). Workplace humor and organizational creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(1), 46–60.

Laux, L. (2008). *Persönlichkeitspsychologie* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Laux, L., & Meier, A. (2014). Innovationscoaching - persönlichkeitszentrierte Förderung von Innovatoren. In B. Schültz, P. Strothmann, C. T. Schmitt, & L. Laux (Hrsg.), *Innovationsorientierte Personalentwicklung – Konzepte, Methoden und Fallbeispiele für die Praxis.* (S. 29–46). Wiesbaden: Springer Gabler.

Laux, L., & Renner, K.-H. (2004). Persönlichkeit in der Inszenierungskultur. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Psychologie als Humanwissenschaft* (S. 181–197). Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.

Laux, L., & Schmitt, C. (2008). Innovation und Persönlichkeit. In *Persönlichkeitspsychologie* (2. Aufl., S. 312–321). Stuttgart: Kohlhammer.

Laux, L., & Schmitt, C. (2009). *Wertebasiert flexibel – Chancen des Human-Ressourcen-Managements zum Erhalt und Ausbau transformationaler Innovationskultur (WertFlex). Innovation*. Projektantrag, Otto-Friedrich-Universität Bamberg und Konsortiumspartner.

Lazarus, R. S., & Launier, R. (1981). Stressbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In J. R. Nietsch (Hrsg.), *Stress – Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen* (S. 213–259). Bern: Hans Huber.

Lefcourt, H. M., & Thomas, S. (1998). Humor and stress revisited. In W. Ruch (Ed.), *The Sense of Humor: Explorations of a Personality Characteristic* (pp. 179–202). Berlin: Mouton de Gruyter.

Long, D. L., & Graesser, A. C. (1988). Wit and humor in discourse processing. *Discourse Processes*, *11*(1), 35–60.

Luft, J. (1984). *Group Processes. An Introduction to Group Dynamics*. Palo Alto: Mayfield.

Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E., & Frey, D. (2007). Innovation und Kreativität. In D. Frey & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 6: Wirtschaftspsychologie* (S. 809–855). Göttingen: Hogrefe.

Malinowski, A. J. (2013). Characteristics of job burnout and humor among psychotherapists. *Humor: International Journal of Humor Research*, *26*(1), 117–133.

Martin, R. A. (2007). *The Psychology of Humor: An Integrative Approach*. Burlington: Elsevier Academic Press.

Martin, R. A., & Kuiper, N. A. (2009). Daily occurrence of laughter: Relationships with age, gender, and Type A personality. *Humor - International Journal of Humor Research*, *12*(4), 355–384.

Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weit, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, *37*(1), 48–75.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leitner, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory: Manual* (3rd ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.

McGhee, P. (2010a). *Humor as Survival Training for a Stressed-Out World: The 7 Humor Habits Program*. Bloomington: AuthorHouse.

McGhee, P. (2010b). *The Lighter Path to Resilience and Health*. Hunt: Kendall.

Meier, A. (2011). *Innovationscoaching - Entwicklung einer Coachingkonzeption zur Förderung der Innovationsfähigkeit von Führungskräften (Einzelfallstudie)*. Saarbrücken: VDM Verlag.

Meier, A., & Laux, L. (2014). Persönlichkeitszentriertes Innovationscoaching in der Anwendung. In B. Schültz, P. Strothmann, C. T. Schmitt, & L. Laux (Hrsg.), *Innovationsorientierte Personalentwicklung – Konzepte, Methoden und Fallbeispiele für die Praxis.* (S. 135–160). Wiesbaden: Springer Gabler.

Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, *27*(2), 155–190.

Michalko, M. (2006). *Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques* (2nd ed.). Berkeley: Ten Speed Press.

Mittenecker, E. (1987). *Video in der Psychologie. Methoden und Anwendungsbeispiele in Forschung und Praxis*. Bern: Hans Huber.

Mosak, H. H. (1987). *Ha Ha and Aha. The Role of Humor in Psychotherapy*. Muncie: Accelerated Development.

Nevo, O., Aharonson, H., & Klingman, A. (1998). The development and evaluation of a systematic program for improving sense of humor. In W. Ruch (Ed.), *The Sense of Humor – Explorations of a Personality Characteristic* (pp. 385–404). Berlin: Mouton de Gruyter.

Nyman, A. (1932). Komik und Fiktion. Versuch einer generalisierten Theorie über die Natur und die Bedingungen des Komischen. In A. Seidel (Hrsg.), *Die Philosophie des Als Ob und das Leben* (S. 165–189). Aalen: Scientia.

O'Quin, K., & Derks, P. (2011). Humor and Creativity. In M. A. Runco & S. A. Pritzker (Eds.), *Encyclpedia of Creativity, Vol. I.* (2nd ed., pp. 628–635). Boston: Elsevier Academic Press.

Pervin, L. A. (2000). *Persönlichkeitstheorien* (4. Aufl.). München: Reinhardt.

Preiser, S., & Buchholz, N. (2004). *Kreativität: Ein Trainingsprogramm für Alltag und Beruf* (2. Aufl.). Heidelberg: Asanger.

Priest, R. F., & Swain, J. E. (2006). Humor and its implications for leadership effectiveness. *Humor - International Journal of Humor Research*, *15*(2), 169–189.

Proyer, Müller, & Ruch, W. (2009). *Sense of Humor Scale*.

Rachow, A. (2002). *Spielbar II*. Bonn: Manager-Seminare May.

Radatz, S. (2006). *Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen* (4. Aufl.). Wien: Systemisches Management.

Rauen, C. (2008). *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.

Reinecker, H. (1999). Einzelfallanalyse. In E. Roth & K. Heidenreich (Eds.), *Sozialwissenschaftliche Methoden. Lehr- und Handbuch* (4. Aufl., S. 267 – 281). München: R. Oldenbourg Verlag.

Renner, K.-H. (2006). *Der histrionische Selbstdarstellungsstil. Theoretische Grundlegung und empirische Studien zu einem neuen Selbstdarstellungskonstrukt*. Habilitationsschrift, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Renner, K.-H., Heydasch, T., & Ströhlein, G. (2012). *Forschungsmethoden der Psychologie. Von der Fragestellung zur Präsentation*. Wiesbaden: Springer VS.

Riedelbauch, K. (2011). *Theorie und Förderung transformationaler Führung : Selbstdarstellungstheoretische Interpretation und Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings*. Doktorarbeit, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Riedelbauch, K., & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching: Acht Schritte zur Führungsidentität*. Weinheim: Beltz.

Robinson, V. M. (1983). Humor and Health. In P. E. McGhee & J. Goldstein (Eds.), *Handbook of Humor Research (Vol. II) Applied studies* (pp. 109–128). New York: Springer.

Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 173–220). Orlando FL: Academic Press.

Ruch, W. (1997). State and Trait Cheerfulness and the Induction of Exhilaration: A FACS Study. *European Psychologist*, *2*(4), 328–341.

Ruch, W. (1998). Foreword and overview. Sense of Humor: A new look on anold concept. In W. Ruch (Ed.), *The Sense of Humor: Explorations of a Personality Characteristic1* (pp. 3–14). Berlin, New York: Mouton de Gruyter.

Ruch, W. (2000). Erheiterung und Heiterkeit. In *Emotionspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen.* (pp. 231–238). Stuttgart: Psychologie Verlags Union.

Ruch, W. (2008). Psychology of humor. In V. Raskin (Ed.), *The Primer of Humor Research* (pp. 17–100). Berlin: Mouton de Gruyter.

Ruch, W., & Carrell, A. (1998a). Trait Cheerfulness and the Sense of Humor. *Journal of Personality and Individual Differences*, *24*(4), 551–558.

Ruch, W., & Carrell, A. (1998b). Trait cheerfulness and the sense of humor. *Personality and Individual Differences*, *24*(4), 551–558.

Ruch, W., Köhler, G., & Van Thriel, C. (1997). To be in good or bad humour: Construction of the state form of the State-Trait-Cheerfulness-inventory—STCI. *Personality and Individual Differences*, *22*(4), 477–491.

Ruch, W., Köhler, G., & Van Thriel, C. (2009). Assessing the "humorous temperament": Construction of the facet and standard trait forms of the State-Trait-Cheerfulness-Inventory — STCI. *Humor International Journal Of Humor Research*, *9*(3-4), 303–340.

Ruch, W., & Zweyer, K. (2001). Heiterkeit und Humor: Ergebnisse der Forschung. In R. D. Hirsch, J. Bruder, & H. Radebold (Hrsg.), *Heiterkeit und Humor im Alter. Schriftreihe der Deutschen Gesellschaft für Gerontopsychiatrie und –psychotherapie e.V.* (S. 9–41). Bonn: Deutsche Gesellschaft für Gerontopsychiatrie u. -psychotherapie.

Russ, S. W. (1993). *Affect & Creativity: the Role of Affect and Play in the Creative Process*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Scheele, B., & Groeben, N. (1988). *Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion Subjektiver Theorien: die Heidelberger Struktur-Lege-Technik (SLT), konsuale Ziel-Mittel-Argumentation und kommunikative Flußdiagramm-Beschreibung von Handlungen*. Tübingen: Francke.

Scheitlin, V. (1993). *Kreativität*. Zürich: Orell Füssli.

Scherm, M., & Sarges, W. (2002). *360 Grad Feedback*. Göttingen: Hogrefe.

Schinzilarz, C., & Friedli, C. (2013). *Humor in Coaching, Beratung und Training*. Weinheim und Basel: Beltz.

Schlicksupp, H. (2008). *Humor als Katalysator für Kreativität und Innovation*. Würzburg: Vogel.

Schreyögg, A. (2012). *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (7th ed.). Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

Schülein, J. A. (2001). Alltagsbewusstsein und soziologische Theorienbildung. In T. Hug (Hrsg.), *Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? Einführung in die Methodologie der Sozial- und Kulturwissenschaften. Band 3* (S. 11–30). Hohengehren: Schneider Verlag.

Schuler, H., & Görlich, Y. (2007). *Kreativität: Ursachen, Messung, Förderung und Umsetzung in Innovation*. Göttingen: Hogrefe.

Schültz, B., Strothmann, P., Schmitt, C. T., & Laux, L. (2014). *Innovationsorientierte Personalentwicklung – Konzepte, Methoden und Fallbeispiele für die Praxis.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Schulz von Thun, F. (2005). *Miteinander reden 2. Stile, Wert und Persönlichkeitsentwicklung* (14. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.

Schulz von Thun, F. (2006). *Miteinander reden 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Hamburg: Rowohlt.

Schulz von Thun, F., Ruppel, J., & Stratmann, R. (2001). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Hamburg: Rowohlt.

Schütz, K.-O. (1960). Zur Geschichte des Wortes “Humor.” *Muttersprache. Zeitschrift Zur Pflege Und Erforschung Der Deutschen Sprache*, *70*(1), 193–202.

Schwarz, G. (2007). *Führen mit Humor – Ein gruppendynamisches Erfolgskonzept* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Sedlmeier, P., & Renekwitz, F. (2013). *Forschungsmethoden und Statistik für für Psychologen* (2. Aufl.). München: Pearson.

Shiota, M. N., Campos, B., Keltner, D., & Hertenstein, M. J. (2004). Positive Emotion and the regulation of interpersonal relationship. In E. Philippot & R. S. Feldman (Eds.), *The regulation of emotion* (pp. 127–155). Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.

Sonnenburg, S. (2007). *Kooperative Kreativität. Theoretische Basisentwürfe und organisationale Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

Spencer, H. (1987). The Physiology of laughter. In *The Philosophy of Laughter and Humor (1911)* (pp. 99–110). Albany: State University of New York Press.

Stahlke, I. (2001). *Das Rollenspiel als Methode der qualitativen Sozialforschung*. Münster: Waxmann.

Streicher, B., Maier, G. W., Frey, D., Jonas, E., & Kerschreiter, R. (2006). Innovation. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 565–575). Göttingen: Hogrefe.

Suls, J. M. (1983). Cognitive Processes in Humor Appreciation. In P. McGhee & J. Goldstein (Eds.), *Handbook of Humor Research (Vol. 1)* (pp. 39–58). New York: Springer.

Talbot, L. A., & Lumden, D. B. (2000). On the association between humor and burnout. *Humor - International Journal of Humor Research*, *13*(4), 419–428.

Titze, M. (2009). Gelotophobia: The fear of being laughed at. *Humor*, *22*(1/2), 27–48.

Titze, M., & Eschenröder, C. T. (2007). *Therapeutischer Humor. Grundlagen und Anwendungen.* Frankfurt: Fischer (Tb.)

Toelstede, B. G., & Gamber, P. (1993). *Video-Training und Feedback*. Weinheim: Beltz.

Trower, P., & Kiely, B. (1983). Video Feedback: Help or Hindrance? A Review an Analysis. In P. W. Dowrick & S. J. Biggs (Eds.), *Using Video* (pp. 181–197). Chichester: John Wiley and Sons.

Uhlmann, B. (2002). *Eine Analyse der Orignialität und des Humors von Personen mit histrionischem Selbstdarstellungsstil*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Ventis, W. L. (1987). Humor and Laughter in Behavior Therapy. In W. F. Fry & W. A. Salameh (Eds.), *Handbook of Humor and Psychotherapy: Advances in the Clinical Use of Humor* (pp. 149–170). Sarasota: Professional Resource Exchange.

Vlachopoulos, C., Xaplanteris, P., Alexopoulos, N., Aznaouridis, K., Vasiliadou, C., Baou, K., Stefanadis, C. (2009). Divergent Effects of Laughter and Mental Stress on Arterial Stiffness and Central Hemodynamics. *Psychosomatic Medicine*, *71*(4), 446–453.

Vlcek, R. (2009). *Workshop Improvisationstheater* (6. Aufl.). Donauwörth: Auerbach.

von Ameln, F., Gerstmann, R., & Kramer, J. (2004). *Psychodrama*. Berlin, Heidelberg: Springer.

von Ameln, F., & Kramer, J. (2007). *Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung*. Heidelberg: Springer.

Wallach, M. A., & Kogan, N. (1966). *Modes of thinking in young children*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Weidenmann, B. (2004). *Erfolgreiche Kurs und Seminare.* (6. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.

Westwood, R. I., & Johnston, A. (2013). Humor in organization: From function to resistance. *Humor*, *26*(2), 219–247.

Wisse, B., & Rietzschel, E. (2014). Humor in leader-follower relationships: Humor styles, similarity and relationship quality. *Humor - International Journal of Humor Research*, *27*(2), 249–269.

Wood, R. E., Beckmann, N., & Rossiter, J. R. (2011). Management humor: asset or liability? *Organizational Psychology Review*, *1*(4), 316–338.

Wottawa, H., & Thierau, H. (2003). *Lehrbuch Evaluation* (3. Aufl.). Bern: Hans Huber.

Wrensch, R. (2012). *Humor im Innovationscoaching: Einzelfallstudie zur Entwicklung und Erprobung eines Coachingmoduls*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Yammarino, F. J., & Atwater, L. E. (1993). Understanding self-perception accuracy: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, *32*, 231–247.

Zillmann, D. (1988). Mood Management: Using Entertainment to Full Advantage. In L. Donohew, H. E. Sypher, & E. T. Higgins (Eds.), *Communication, social cognition and affect* (pp. 147–171). Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.

Zillmann, D. (2000). Humor and Comedy. In D. Zillman & P. Vorderer (Eds.), *Media Entertainment. The Psychology of Its Appeal* (pp. 37–58). Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.

Ziv, A. (1976). Facilitating effects of humor on creativity. *Journal of Educational Psychology*, *68*(3), 318–322.

Ziv, A. (1983). The influence of humorous atmosphere on divergent thinking. *Contemporary Educational Psychology*, *8*, 68–75.

Ziv, A. (1984). *Personality and sense of humor*. New York: Springer.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. I 2.1: Schematischer Ablauf einer Innovation angelehnt an Maier et al. (2007) 30
Abb. I 3.1: Modell „Humor als Prozess“ von Dumbs (2002) S. 54 49
Abb. II 3.1: Ablauf des Innovationscoachings mit Humor..... 112
Abb. II 3.2: Die 14 Dimensionen und ihre Bereiche des BIPs (adaptiert nach Hossiep & Paschen, 2003, Manual) 125
Abb. II 3.3: Schematische Darstellung der Internen Referenzstrategie 126
Abb. II 3.4: Interpretation für den Originalitätstest (aus Laux & Renner, 2004, S. 193).. 131
Abb. III 1.1: Mittelwerte SHS Input Herr Steiger 152
Abb. III 1.2: Mittelwerte SHS Input Herr Welter..... 155
Abb. III 1.3: Mittelwerte der SHS Input Herr Bachmann 157
Abb. III 1.4: Coaching-Themen und -Ziele von Herrn Welter..... 167
Abb. III 1.5: Coaching-Themen und -Ziele Herr Bachmann 171
Abb. III 1.6: Strichzeichnung interpretieren (Laux, 2008, S. 315) 196
Abb. III 1.7: Humor-Strategien 211
Abb. III 1.8: Beispiel für die innere Stimme der Clown aus einem Coaching mit Lehrkräften 239
Abb. III 1.9: Eine leere innere Bühne..... 240
Abb. III 2.1: Ist-Soll-Differenzen im Vergleich vor und nach dem Coaching von Herrn Steiger..... 263
Abb. III 2.2: Ergebnisse der Veränderung in den Ist-Werten Vorher zu Nachher von Herrn Steiger..... 268
Abb. III 2.3: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens von Herrn Steiger..... 269
Abb. III 2.4: Vorher Nachher Vergleich der Ist-Werte von Herrn Steigers Mitarbeiter ... 272
Abb. III 2.5: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens der Mitarbeiter von Herrn Steiger..... 273
Abb. III 2.6: Vorher Nachher Vergleich der Ist-Werte von Herrn Steigers Kollegen 274
Abb. III 2.7: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens der Kollegen von Herrn Steiger 275
Abb. III 2.8: Ist-Soll-Differenzen im Vergleich von vor und nach dem Coaching von Herrn Welter 284
Abb. III 2.9: Ergebnisse der Veränderung in den Ist-Werten Vorher zu Nachher von Herrn Welter 289
Abb. III 2.10: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens von Herrn Welter 290
Abb. III 2.11: Vorher-Nachher-Vergleich der Ist-Werte der Mitarbeiter von Herrn Welter 293
Abb. III 2.12: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens der Mitarbeiter von Herrn Welter 294
Abb. III 2.13: Vorher-Nachher-Vergleich der Ist-Werte der Kollegen von Herrn Welter 295
Abb. III 2.14: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens der Mitarbeiter von Herrn Welter 296
Abb. III 2.15: Ist-Soll-Differenzen im Vergleich von vor zu nach dem Coaching von Herrn Bachmann..... 305

Abb. III 2.16: Ergebnisse der Veränderung in den Ist-Werten Vorher zu Nachher von Herrn Bachmann 309
Abb. III 2.17: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens von Herrn Bachmann....310
Abb. III 2.18: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens der Mitarbeiter von Herrn Bachmann....313
Abb. III 2.19: Vorher-Nachher-Vergleich der Ist-Werte von Herrn Bachmanns Kollegen....314
Abb. III 2.20: Ergebnisse des Veränderungsfragebogens der Mitarbeiter von Herrn Bachmann....315
Abb. III 2.21: Absolute Veränderungen in der SHS von Herrn Steiger....329
Abb. III 2.22: Absolute Veränderungen in der SHS von Herrn Welter....332
Abb. III 2.23: Absolute Veränderungen in der SHS von Herrn Bachmann....335
Abb. III 3.1: Beispielabbildung für die Relation von Voraussetzungen und Selbstironie .345
Abb. III 3.2: Beispielabbildung Relation Ausdrucksformen und Funktionen 346
Abb. III 3.3: Beispielgrafik für Relation Funktion zu Funktion 347
Abb. III 3.4: Beispielabbildung für Gefahren 348
Abb. III 3.5: Modell zur Selbstironie vor kommunikativer Validierung Herr Bachmann.351
Abb. III 3.6: Modell zur Selbstironie nach kommunikativer Validierung Herr Bachmann....352
Abb. III 3.7: Modell zu Wortspiele und Witze vor kommunikativer Validierung von Herrn Bachmann....354
Abb. III 3.8: Modell zu Wortspiele und Witze nach kommunikativer Validierung von Herrn Bachmann 355
Abb. III 3.9: Modell zum Zusammenhang von Humor und Kreativität vor kommunikativer Validierung von Herrn Bachmann 356
Abb. III 3.10: Modell zum Zusammenhang von Humor und Kreativität nach kommunikativer Validierung von Herrn Bachmann (HumorKrea A) 357
Abb. III 3.11: Modell zum Zusammenhang von Humor und Stressbewältigung vor kommunikativer Validierung von Herrn Bachmann (HumorStress A) 359
Abb. III 3.12: Modell zum Zusammenhang von Humor und Führung vor kommunikativer Validierung von Herrn Bachmann (HumorFühr A)....361
Abb. III 3.13: Zusammenfassung des Humorverständnisses von Herr Bachmann vor der kommunikativen Validierung (HumorInno A) 362
Abb. III 3.14: Beispiel für die Relation von Ausdrucksformen und Eigenschaften 365
Abb. III 3.15: Beziehung von Späße aus der Situation und Herumalbern von Herrn Steiger 366
Abb. III 3.16: Modell zum Zusammenhang von Humor und Kreativität vor der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger....368
Abb. III 3.17: Modell zum Zusammenhang von Humor und Kreativität nach der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger (HumorKrea B) 369
Abb. III 3.18: Modell zum Zusammenhang Humor und Stressbewältigung vor der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger....370
Abb. III 3.19: Modell zum Zusammenhang Humor und Stressbewältigung nach der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger (HumorStress B)....371

Abb. III 3.20: Modell zum Zusammenhang von Humor und Führung vor der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger 373
Abb. III 3.21: Modell zum Zusammenhang von Humor und Führung nach der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger (HumorFühr B) 373
Abb. III 3 22: Modell Humor und Innovation vor der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger 375
Abb. III 3.23: Reduziertes Modell zum Zusammenhang von Humor und Innovation vor der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger 375
Abb. III 3.24: Reduziertes Modell zum Zusammenhang von Humor und Innovation nach der kommunikativen Validierung von Herrn Steiger (HumorInno B) 376
Abb. III 3.25: Perspektive Rollenspiel als Grundlage für Herrn Welter 379
Abb. III 3.26: Modell zum humorvollen Blickwinkel, Hormonausschüttung und Balance vor der kommunikativen Validierung von Herrn Welter 381
Abb. III 3.27: Modell Perspektive Rollenspiel vor der kommunikativen Validierung von Herrn Welter 383
Abb. III 3.28: Modell Perspektive Rollenspiel nach der kommunikativen Validierung von Herrn Welter 383
Abb. III 3.29: Zusammenhang Humor und Führung vor der kommunikativen Validierung von Herrn Welter (HumorFühr C) 384
Abb. III 3.30: Integriertes Modell zum Zusammenhang von Humor und Innovation vor der kommunikativen Validierung von Herrn Welter (HumorInno C) 386
Abb. III 3.31: Intersubjektives Modell zu Humor und Kreativität (HumorKrea) 391
Abb. III 3.32: Intersubjektives Modell zu Humor und Stressbewältigung (HumorStress) 395
Abb. III 3.33: Intersubjektives Modell zu Humor und Führung (HumorFühr) 399
Abb. III 3.34: Reduziertes intersubjektives Modell Humor und Kreativität 400
Abb. III 3.35: Reduziertes intersubjektives Modell zu Humor und Stressbewältigung 401
Abb. III 3.36: Reduziertes intersubjektives Modell zu Humor und Führung 401
Abb. III 3.37: Integration der reduzierten thematischen Modelle zu einem Modell zur Funktionsweise von Humor für innovationsbezogenem Verhalten (Funktionsbezogenes Humormodell) 402
Abb. III 3.38: Intersubjektives Modell zu Humor und Innovationsfähigkeit 404
Abb. III 3.39: Intersubjektives Modell zum Zusammenhang von Humor und innovationsförderlichem Verhalten (Allgemeines Humormodell) 405
Abb. IV 1.1: Vorschlag für ein Team-Training zur Förderung von Humor zu Innovationszwecken 434
Abb. IV 2.1: Integration der reduzierten thematischen Modelle zu einem Modell zur Funktionsweise von Humor für innovationsbezogenes Verhalten (Funktionsbezogenes Humormodell) 437
Abb. IV 2.2: Intrapsychische Prozesse von Humor für Innovation der Führungskraft 440
Abb. IV 2.3: Intrapsychische Wirkung von Humor auf innovationsbezogene Variablen. 442
Abb. IV 2.4: Modell zur Wirkung von Humor in Führungsbeziehungen mit Innovationsbezug 443
Abb. IV 2.5: Schematisch dargestellter Innovationsprozess 444
Abb. IV 2.6: Modell zur Wirkung von Humor in Führungsbeziehungen mit Innovationsbezug 448

Abb. IV 2.7: Teilmodell zur Überprüfung der kurzfristigen Effekte humorvoller Interaktionen 449
Abb. IV 2.8: Teilmodell zur Überprüfung der langfristigen Effekte humorvoller Interaktionen 449
Abb. IV 3.1: Theoretisches Modell zum Zusammenhang von Humor und innovationsförderlichen Verhaltensweisen 455

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. I 2.1: Psychologische Einflussfaktoren auf Innovativität 31
Tab. I 3.1: Humorstile im Humor-Styles-Questionnaire nach Martin et al. (2003) 51
Tab. I 3.2: Erfolgskriterien von Führung und ihr Zusammenhang zu positivem und negativem Humor 76
Tab. II 3.1: Konkreter Ablauf des Coaching-Prozesses 114
Tab. II 3.2: Evaluationsstrategie des Innovationscoachings mit Humor 120
Tab. II 3.3: Zuordnung der Methoden zu den Ebenen von Kirkpatrick und Kirkpatrick sowie dem Paradigma 121
Tab. III 1.1: Fremdbild Humor im multiperspektivischen Feedback Herr Steiger 153
Tab. III 1.2: Fremdbild Humor im multiperspektivischen Feedback Herr Welter 155
Tab. III 1.3: Fremdbild des Humoreinsatzes über multiperspektivisches Feedback Herr Bachmann 157
Tab. III 1.4: Coaching-Themen und -Ziele von Herrn Steiger 163
Tab. III 1.5: Coaching-Plan inklusive Humoreinsatz für Herrn Steiger 178
Tab. III 1.6: Coaching-Plan inklusive Humoreinsatz Herr Welter 180
Tab. III 1.7: Coaching-Plan inklusive Humor-Einsatz Herr Bachmann 182
Tab. III 1.8: Überblick über Humor-Einstieg mit zugehörigen Kapiteln im Humor-Training 196
Tab. III 1.9: Coaching-Ablauf Herr Steiger für Humor-Übungen und Kapitel im Humor-Training 199
Tab. III 1.10: Coaching-Ablauf Herr Welter für Humor-Übungen und Kapitel im Humor-Training 202
Tab. III 1.11: Coaching-Ablauf Herr Bachmann für Humor-Übungen und Kapitel im Humor-Training 204
Tab. III 1.12: Coaching-Plan Herr Welter für Sitzung 7 213
Tab. III 1.13: Coaching-Plan Herr Bachmann für Sitzung 7 216
Tab. III 1.14: Coaching-Plan Sitzung 5 Herr Welter 230
Tab. III 1.15: Coaching-Plan Herr Steiger für Sitzung 6 245
Tab. III 2.1: Werte im Evaluationsfragebogen zum Innovationscoaching von Herrn Steiger 261
Tab. III 2.2: Einschätzung der Annäherungen an die Coaching-Ziele von Herrn Steiger 262
Tab. III 2.3: Zuordnung der Dimensionen im BIP zu den Coaching-Zielen für Herrn Steiger 267
Tab. III 2.4: Antworten der Mitarbeiter und Kollegen auf offene Frage 1 276
Tab. III 2.5: Antworten der Mitarbeiter und Kollegen auf offene Frage 2 276
Tab. III 2.6: Überblick über den Beleg der einzelfallbezogenen Wirksamkeitshypothesen von Herrn Steiger 279
Tab. III 2.7: Werte im Evaluationsfragebogen zum Innovationscoaching von Herrn Welter 281
Tab. III 2.8: Einschätzung der Annäherung an die Coaching-Ziele von Herrn Welter 283

Tab. III 2.9: Zuordnung der Dimensionen im BIP zu den Coaching-Zielen von Herrn Welter 288
Tab. III 2.10: Antworten der Mitarbeiter und Kollegen von Herrn Welter auf offene Frage 1 297
Tab. III 2.11: Antworten der Mitarbeiter und Kollegen von Herrn Welter auf offene Frage 2 297
Tab. III 2.12: Überblick über den Beleg der einzelfallbezogenen Wirksamkeitshypothesen von Herrn Welter 300
Tab. III 2.13: Werte im Evaluationsfragebogen zum Innovationscoaching von Herrn Bachmann 302
Tab. III 2. 14: Einschätzung der Annäherung an die Coaching-Ziele von Herrn Bachmann 303
Tab. III 2.15: Zuordnung der BIP-Dimensionen zu Herrn Bachmanns Coaching-Zielen .308
Tab. III 2.16: Antworten der Mitarbeiter und Kollegen von Herrn Bachmann auf offene Frage 1 316
Tab. III 2.17: Antworten der Mitarbeiter und Kollegen von Herrn Bachmann auf offene Frage 2 316
Tab. III 2.18: Überblick über den Beleg der einzelfallbezogenen Wirksamkeitshypothesen von Herrn Bachmann 319
Tab. III 2.19: Veränderungsbeitrag von Humor für die Ziele von Herrn Steiger 322
Tab. III 2.20: Veränderungsbeitrag von Humor für die Ziele von Herrn Welter 324
Tab. III 2.21: Veränderungsbeitrag von Humor für die Ziele von Herrn Bachmann 326
Tab. III 2.22: Offene Rückmeldung zur Veränderung des Humors durch Herrn Steigers Mitarbeiter und Kollegen 330
Tab. III 2.23: Interpretationen der Strichzeichnung durch Herrn Steiger vor dem Coaching 330
Tab. III 2.24: Interpretationen der Strichzeichnung durch Herrn Steiger nach dem Coaching 331
Tab. III 2.25: Offene Rückmeldung zur Veränderung des Humors durch Herrn Welters Mitarbeiter und Kollegen 333
Tab. III 2.26: Interpretationen der Strichzeichnung durch Herrn Welter vor dem Coaching 333
Tab. III 2.27: Interpretationen der Strichzeichnung durch Herrn Welter nach dem Coaching 333
Tab. III 2.28: Offene Rückmeldung zur Veränderung des Humors durch Herrn Bachmanns Mitarbeiter und Kollegen 336
Tab. III 2.29: Interpretationen der Strichzeichnung durch Herrn Bachmann vor dem Coaching 336
Tab. III 2.30: Interpretationen der Strichzeichnung durch Herrn Bachmann nach dem Coaching 337
Tab. III 3.1: Zusammenführung der Modellinhalte aller Teilnehmer zu Humor und Kreativität 388
Tab. III 3.2: Zusammenführung der Modellinhalte aller Teilnehmer zu Humor und Stressbewältigung 393
Tab. III 3. 3: Zusammenführung der Modellinhalte aller Teilnehmer zu Humor und Führung 397

Tab. IV 1.1: Ziele von Herrn Steiger mit Humorintention und der Einschätzung des Beitrages von Humor zur Zielerreichung durch ihn selbst 411
Tab. IV 1.2: Ziele von Herrn Welter mit Humorintention und der Einschätzung des Beitrages von Humor zur Zielerreichung durch ihn selbst 417
Tab. IV 1. 3: Ziele von Herrn Bachmann mit Humorintention und der Einschätzung des Beitrages von Humor zur Zielerreichung durch ihn selbst 422

ANHANG

A. Ausführlichere Beschreibung von Coaching-Sitzungen

B. Materialien und Arbeitsunterlagen des Coachings

C. Erhebungsinstrumente

D. Regelwerk zur Erstellung der Modelle

Anhang A

A.1 Sitzung zur Rückmeldung des BIPs Herr Steiger
A.2 Sitzung zur Rückmeldung des BIPs Herr Welter
A.3 Sitzung zur Rückmeldung des BIPs Herr Bachmann
A.4 Sitzungen zum Inneren Team in Kombination mit den Ten Faces of Innovation mit Herrn Bachmann
A.5 Sitzung zum Inneren Team mit Rollenspiel mit Herrn Steiger
A.6 Sitzung zum Rollenspiel mit Videofeedback mit Herrn Steiger
A.7 Sitzung mit der 6 Hüte-Methode mit Herrn Bachmann

Anhang A.1: Sitzung zur Rückmeldung des multiperspektivischen Feedbacks Herr Steiger

Eine ausführliche Beschreibung der Methodik zur Durchführung des multiperspektivischen Feedbacks findet sich in Anhang C.2.

Vorbereitung
Herr Steiger möchte die Möglichkeit des multiperspektivischen Feedbacks gerne wahrnehmen. Mit einem solchen kann das Coaching-Thema *Wie sehen mich meine Mitarbeiter*? bearbeitet werden. Da er erst seit kurzen in seiner Führungsposition ist, legt er besonders Wert auf das Feedback seiner Kollegen und seines Vorgesetzten. Die potentiell feedbackgebenden Mitarbeiter werden so gewählt, dass sie Herrn Steiger schon länger kennen und viel Kontakt zu ihm haben. Als offene Fragen wählen der Coach und Herr Steiger gemeinsam folgende:

- Was gefällt Ihnen am Führungsverhalten von Herrn Steiger besonders gut? Was sind Ihrer Meinung nach seine besonderen Stärken? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele.
- Wo bestehen noch Möglichkeiten der Optimierung im Führungsverhalten von Herrn Steiger? Nennen Sie bitte konkrete Vorschläge.
- Wie könnte Herr Steiger zu einer innovationsförderlichen und humorvollen Atmosphäre in der Abteilung beitragen?

Rückmeldungen gehen von 14 Feedbackgebern beim Coach per Post ein. Davon sind fünf von Kollegen, eine vom Vorgesetzten und acht von Mitarbeitern.

Rückmeldung geschlossene Fragen
In der vierten Coaching-Sitzung werden Herrn Steiger die Ergebnisse zurückgemeldet. Nach einer kurzen Erläuterung der Dimensionen und Bereiche des BIPs werden dem Teilnehmer Schritt für Schritt die Ergebnisse erläutert. Dazu erfährt er zunächst die Einschätzung der Feedbackgeber ohne Abgleich mit dem Soll, um besser Diskrepanzen in Selbst- und Fremdeinschätzung wahrnehmen zu können. Daraufhin werden die Soll-Werte nach Einschätzung der Feedbackgeber hinzugefügt, um so den Ist-Soll Abgleich darzustellen. Im Folgenden sollen die Folien mit dem Abgleich als Abbildung zur Beschreibung der Ergebnisse dienen. Die helleren Kästen symbolisieren den Ist-Wert und die dunkleren den Soll-Wert. Standardabweichungen gibt es meist nur beim Ist-Wert.

Im ersten Bereich der *beruflichen Orientierung* (siehe Abb. 1) erhält Herr Steiger in den Dimensionen Leistungsmotivation und Gestaltungsmotivation ein sehr gutes Feedback. Ist (hellere Rauten und Spannbreiten) und Soll-Wert (dunkle Rauten) der Feedbackgebergruppen überschneiden sich fast immer. In der Dimension Leistungsmotivation liegt er sogar leicht über dem Soll. Er selbst schätzt sich über alle drei Dimensionen ein bisschen schlechter ein. In der Dimension Führungsmotivation sieht der Vorgesetzte leichtes Verbesserungspotential, insbesondere in dem Item „Strahlt Autorität aus“. Bei den Mitarbeitern ist die Meinung uneinheitlich, was sich in einer großen Spannbreite ausdrückt. Hier wird zusätzlich noch Verbesserungspotential im Item „Übernimmt in Gruppen eine Leitungsfunktion“ gesehen.

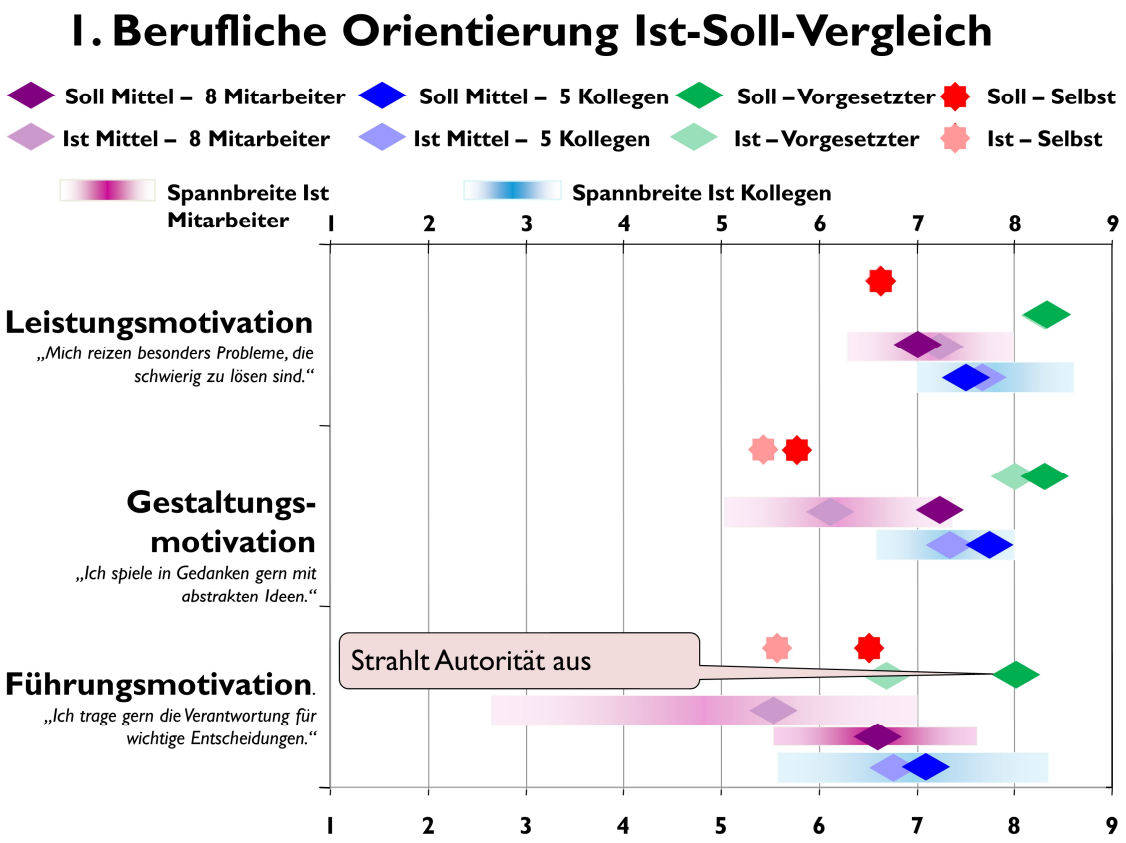


Abb. 1 Berufliche Orientierung Ist-Soll-Vergleich von Herrn Steiger

Für sich leitet Herr Steiger aus dem Feedback ab, dass er weniger perfektionistisch sein möchte und an dem Thema Führung im Coaching arbeiten will. Hier interessiert ihn insbesondere, wie man mehr Autorität ausstrahlen kann.

Im zweiten Bereich, *Arbeitsverhalten*, zeigt sich, das alle Feedbackgebergruppen bis auf den Vorgesetzten Herrn Steiger als ein wenig zu gewissenhaft beschreiben (siehe Abb. 2). In der Dimension Flexibilität gibt es eine beinahe Überschneidung von Ist- und Soll-Wert, das bedeutet alle Feedbackgeber sind mit der Flexibilität von Herrn Steiger zufrieden. Eine Ausnahme stellt hier bei der Einschätzung der Mitarbeiter das Item „passt seine Methoden und Vorgehensweisen an sich verändernde Bedingungen an". In der Dimension Handlungsorientierung ergibt sich bei Herrn Steigers Selbsteinschätzung die größte Diskrepanz. Für die Mitarbeiter ergibt sich lediglich beim Item „erledigt unangenehme Dinge am liebsten sofort" und für die Kollegen bei Item „beginnt nach einer Entscheidung unverzüglich mit der Umsetzung" eine leichte Ist-Soll Diskrepanz mit einem höheren Soll.

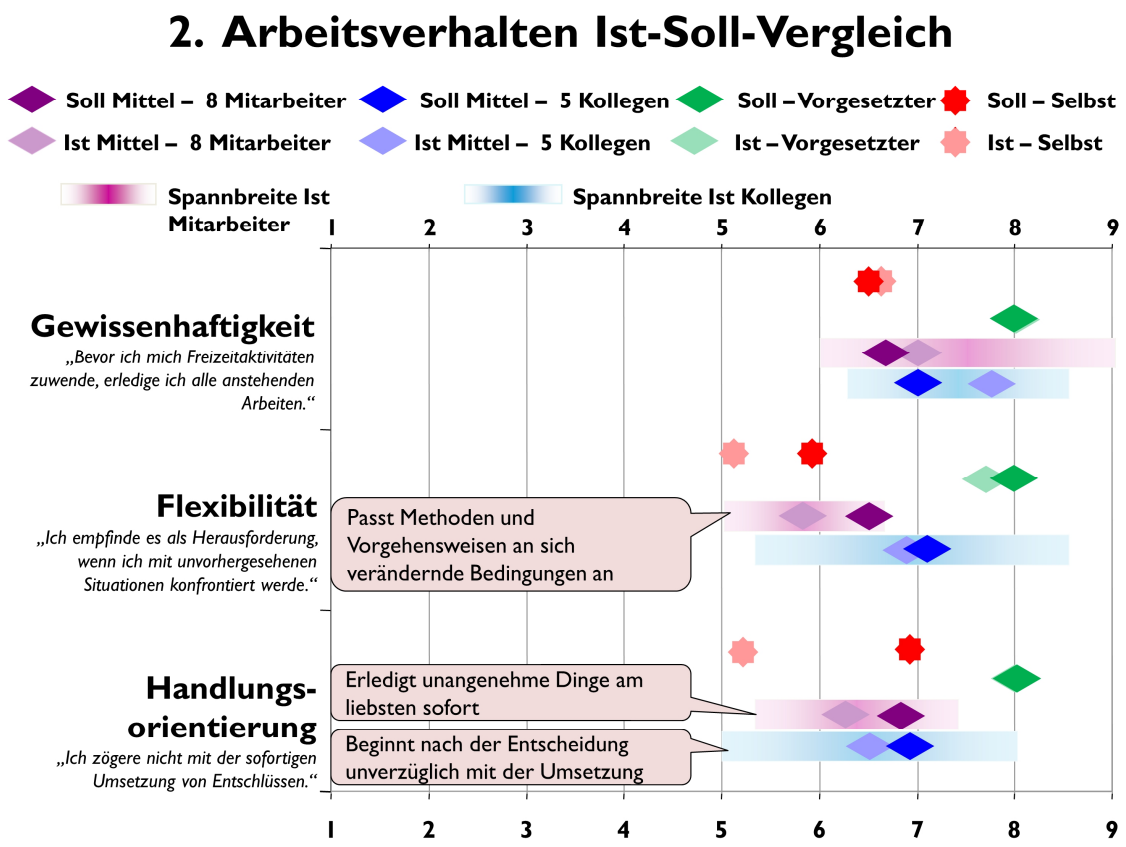


Abb. 2: Arbeitsverhalten Ist-Soll-Vergleich von Herrn Steiger

Herr Steiger nimmt das Feedback so an und beschreibt, dass er bereits daran arbeitet, seine Gewissenhaftigkeit zu Gunsten von Führungsaufgaben zurückzunehmen. Die etwas breiteren Spannbreiten zwischen den Feedbackgebern erklärt Herr Steiger damit, dass er Feedbackgeber aus verschiedenen Bereichen gewählt hat.

Der Bereich *soziale Kompetenz* umfasst fünf Dimension und wird daher auf zwei Folien aufgeteilt. Insgesamt sind in diesem Bereich die größten Ist-Soll-Diskrepanzen zu finden (vgl. Abb. 3). In der Dimension Sensitivität sehen insbesondere der Vorgesetzte, seine Mitarbeiter aber auch Herr Steiger selbst eine Diskrepanz, die auf einen Verbesserungswunsch schließen lassen könnte. Insbesondere die Fragen nach dem feinen Gespür für die Stimmung anderer und die Einschätzung der eigenen Wirkung auf andere führen zu dieser Diskrepanz. Die Selbsteinschätzung von Herrn Steiger in der Dimension Kontaktfähigkeit fällt strenger aus, als das die Fremdeinschätzer sehen. Nur die Mitarbeiter sehen im Item „Geht aktiv auf andere Menschen zu und knüpft Kontakte" eine erwähnenswerte Ist-Soll-Differenz. In der Dimension Soziabilität scheint auf den ersten Blick keine Differenz der Ist und Soll-Werte zu bestehen. Betrachtet man das Ergebnis aber auf Item-Ebene findet man bei dem Item „ist anderen gegenüber freundlich und rücksichtsvoll" eine Diskrepanz mit einem höheren Soll und dem Item „kommt mit jedem gut klar" eine Sollübererfüllung. Auch die Kollegen setzen das Soll der Soziabilität niedriger als die Ausprägung von Herrn Steiger. Das könnte auf ein Bedürfnis hindeuten, es allen recht machen zu wollen.

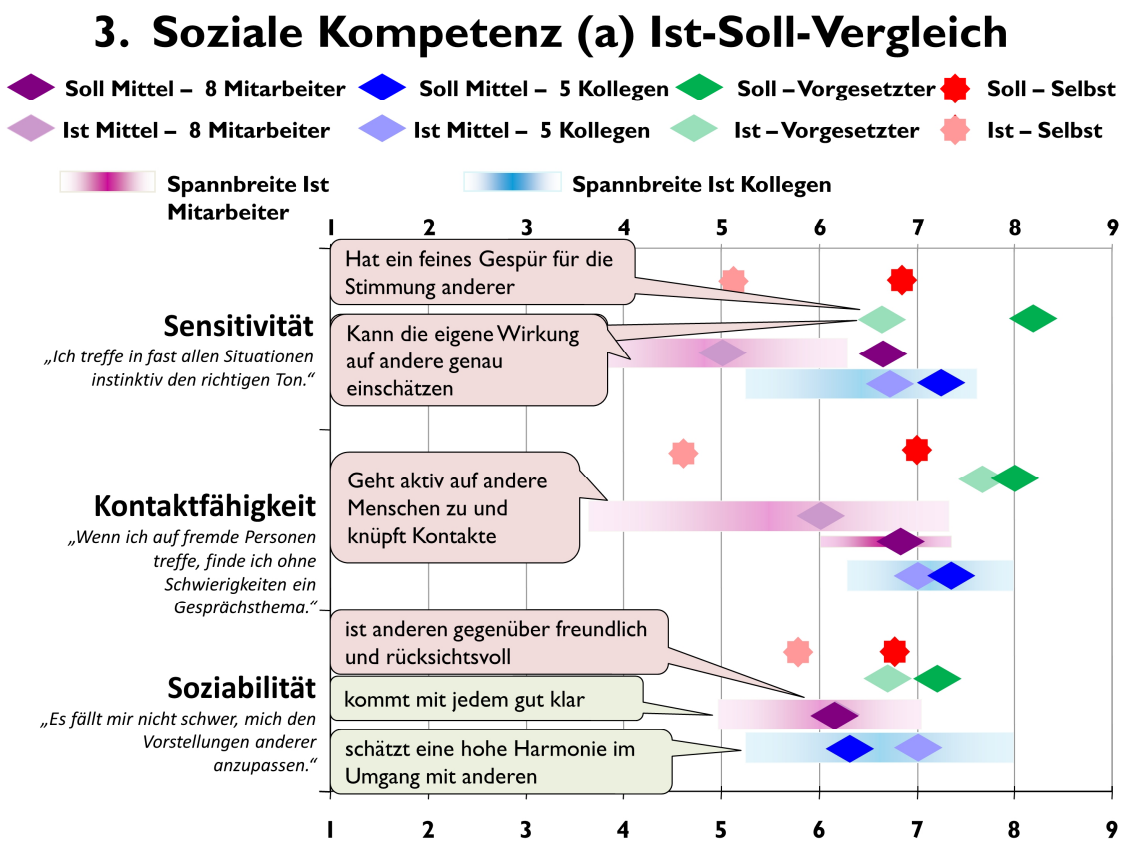


Abb. 3: Soziale Kompetenz (a) Ist-Soll-Vergleich von Herrn Steiger

In der Dimension Teamorientierung sehen alle Feedbackgebergruppen eine leichte Ist-Soll-Differenz (siehe Abb. 4). Herr Steigers Vorgesetzter scheint insbesondere in der Frage „zieht Teamarbeit der Einzelarbeit vor" Aufholbedarf zu sehen. Generell scheinen sich alle Gruppen mehr Teamorientierung zu wünschen. Hingegen in der Dimension der Durchsetzungsstärke lässt sich bei allen Gruppen eine geringe Ist-Soll-Diskrepanz feststellen. Lediglich das Item „Behält bei Auseinandersetzungen die Oberhand" zeigt eine kleine Abweichung.

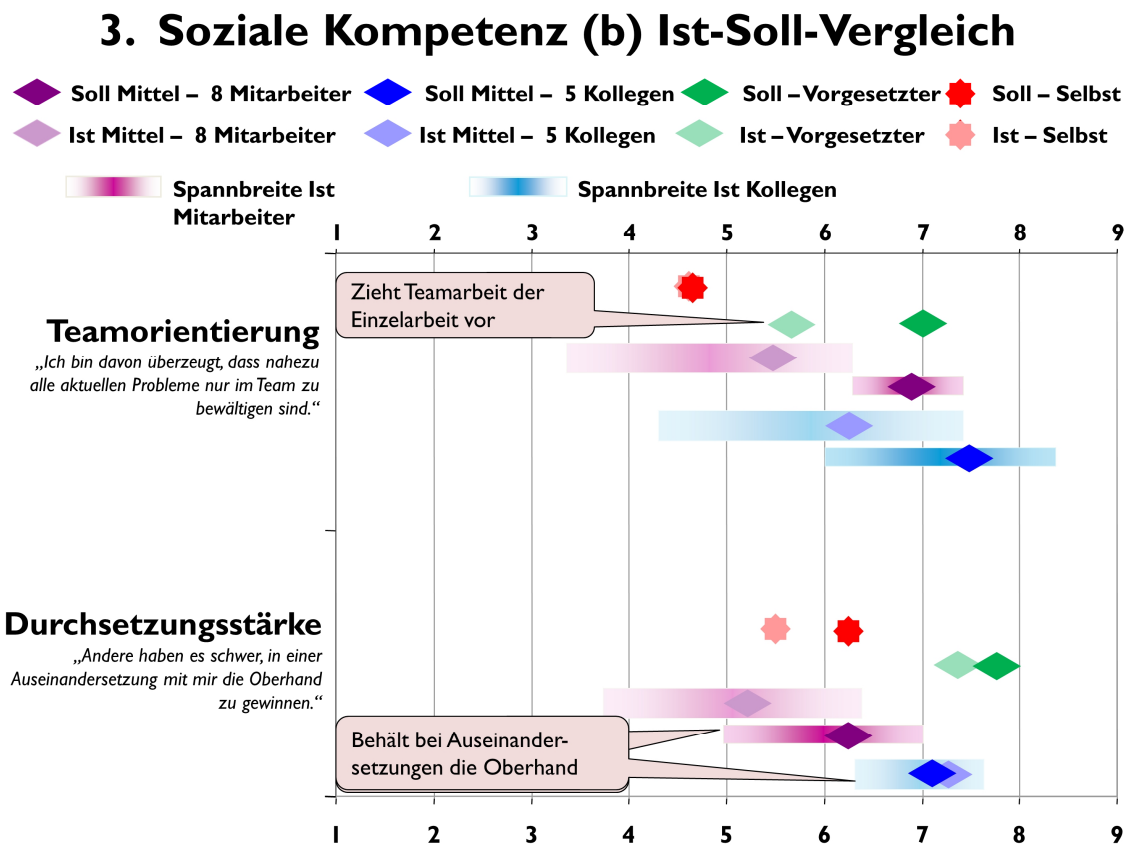


Abb. 4: Soziale Kompetenz (b) Ist-Soll-Vergleich von Herrn Steiger

Auf dieses Feedback hin will Herr Steiger wissen, wie er das Item „kann die eigenen Wirkung auf andere einschätzen" üben kann. Die Coachs beschreiben Rollentausch und Videofeedback als Methoden und das dahinterliegende Prinzip der Empathie-Erhöhung. Dieses Thema wird als Konkretisierung „Handwerkszeug für Führung lernen" zugeordnet. Herr Steiger will darüber hinaus auch besser darin werden aktiv auf andere zuzugehen. Bei Sozialität will er genauer wissen, ob er den Konflikt suchen soll. Er wird darauf hingewiesen, dass es wichtig ist, es nicht immer den Leuten recht machen zu wollen, sondern auch auf die eigenen Bedürfnisse und die der Mitarbeiter zu achten und Nein sagen zu können. Herr Steiger möchte lernen sich mehr durchzusetzen. Zu Teamorientierung meint er, dass Ergebnisse in der Arbeit eigentlich immer Einzelleistungen sind. Die guten Dinge fallen immer einem Einzelnen ein. Er glaubt auch, dass das Feedback noch auf seine alte Rolle zurückzuführen ist, wo er viel alleine gemacht hat. Er sieht aber auch ein, dass das jetzt nicht mehr gehe und er ab jetzt viel im Team machen muss.

Im letzten Bereich „psychische Konstitution" sind bei den Feedbackgebergruppen – ersichtlich in Abbildung 5– in allen drei Dimension relativ geringe Ist-Soll-Diskrepanzen zu verzeichnen. Lediglich Herr Steiger selbst beschreibt Diskrepanzen. So ist bei der emotionalen Stabilität höchstens das Item „reagiert bei Schwierigkeiten gelassen" in seiner Ist-Soll-Diskrepanz erwähnenswert. Mitarbeiter und Kollegen scheinen sich mehr Gelassenheit zu wün-

schen. In der Dimension Belastbarkeit ergeben sich keine nennenswerten Ist-Soll-Diskrepanzen. Sein Selbstbewusstsein schätzt Herr Steiger wesentlich geringer ein, als es die Feedbackgeber tun. Wahrscheinlich wirkt er selbstbewusster als er sich fühlt.

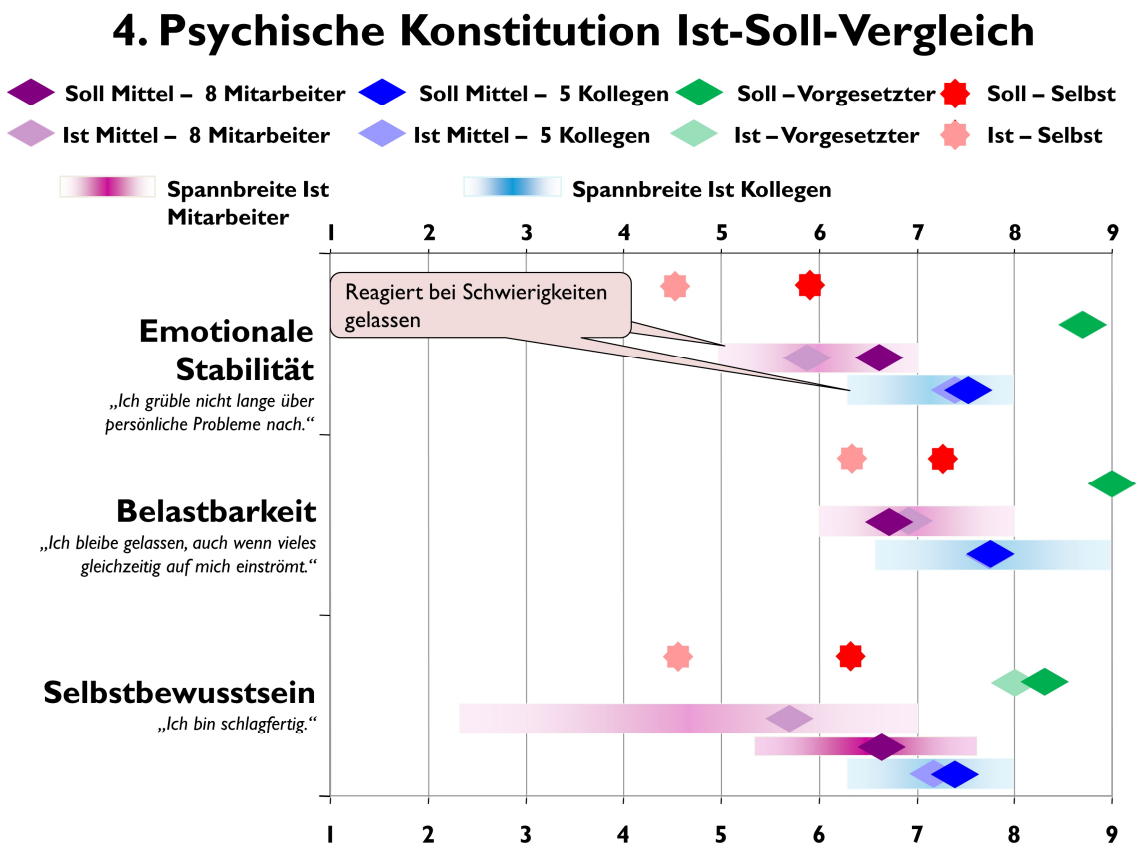


Abb. 5: Psychische Konstitution Ist-Soll-Vergleich von Herrn Steiger

Die Themen Belastbarkeit und emotionale Stabilität regen Herrn Steiger dazu an, zu überlegen, wie viel Belastbarkeit gut für ihn ist. Er meint, er solle öfter mal Nein sagen, weil seine Kollegen ihn sonst mehr mit Arbeit belasten als gut für ihn wäre.

Zum geschlossenen Teil insgesamt merkt Herr Steiger an, dass insbesondere Durchsetzungsstärke und Harmoniebedürfnis Coaching-Themen für ihn sind. Darunter fällt auch das Nein-Sagen lernen. Zum Thema Sensitivität möchte er lernen, wie er die Bedürfnisse anderer besser erkennen kann.

Rückmeldung offene Fragen

Daraufhin werden ihm die offenen Fragen rückgemeldet. Diese wurden vorher anonymisiert und zusammengefasst und sind Tabelle 1 bis 3 zu entnehmen.

Tab. 1: Offene Frage 1 multiperspektivisches Feedback für Herrn Steiger

Frage 1: Was gefällt Ihnen am Führungsverhalten von Herrn Steiger besonders gut? Was sind Ihrer Meinung nach seine besonderen Stärken? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele.	
Mitarbeiter	Nimmt sich Zeit für Gespräche mit MA, offenes Ohr… (5 Nennungen)
	Umgängliche, humorvolle Art (2 Nennungen)
	Kollegialer Umgang (2 Nennungen)
	Analytische Art, Probleme zu lösen (2 Nennungen)
	Offenheit gegenüber anderen Sichtweisen und Meinungen
	Rücksichtnahme auf private Angelegenheiten
	Führungsverhalten ist noch in der Entwicklung, mit der richtigen Tendenz
	Perfektionismus, Durchhaltevermögen
	Gibt verständliche Anweisungen und reagiert gut auf Nachfragen
	Hat Spaß an der Arbeit
Kollegen	Mag Herausforderungen und zeigt hohen Einsatz und Hartnäckigkeit (5 Nennungen)
	Hohe Belastbarkeit (3 Nennungen)
	Großes Fachwissen (3 Nennungen)
	Gewissenhaftigkeit, Perfektion (2 Nennungen)
	Kollegialer Umgang (2 Nennungen)
	Strukturierte Herangehensweise
	Ist ein Vorbild
	Kommuniziert zielorientiert (mit Kunden und Kollegen/MA)
Vorgesetzter	Herr Steiger kann sich allein durch sein Fachwissen, sowie durch seinen analytischen Verstand des Respekts seiner Mitarbeiter sowie Kollegen aus anderen Bereichen sicher sein.
	Auch unter extremem Zeitdruck bewahrt er Ruhe, analysiert die Lage und gibt klare Empfehlungen, in fachlichen als auch in organisatorischen Dingen.

Tab. 2: Offene Frage 2 multiperspektivisches Feedback für Herrn Steiger

Frage 2: Wo bestehen noch Möglichkeiten der Optimierung im Führungsverhalten von Herrn Steiger? Nennen Sie bitte konkrete Vorschläge.	
Mitarbeiter	Mehr die eigene Meinung und die der Mitarbeiter vertreten und durchsetzen, auch gegenüber Kollegen und Vorgesetzten (7 Nennungen)
	Hält sich noch zu sehr mit kleinen Details auf.
	Mehr delegieren und größeres Vertrauen in die MA setzen
	Autorität ausgeglichener einsetzen
Kollegen	Mehr integrativ und strukturiert arbeiten und Wissen transparenter machen, Informationsfluss (4 Nennungen)
	Durchsetzungsfähigkeit, Nachdruck bei Entscheidungen (2 Nennungen)
	Delegieren lernen und Mitarbeitern Entscheidungen überlassen (2 Nennungen)
	Kontaktfreudigkeit
	Einschätzung der eigenen Wirkung auf andere
	Reduzierung der Arbeitszeit
Vorgesetzter	Hr. Steiger muss noch in seine Führungsrolle hineinwachsen.
	Coaching: Was ist eigentlich Führung? Welches Umfeld muss ich meinen Mitarbeitern schaffen, damit sie (sehr) gute Ergebnisse erreichen können?
	Er muss noch emotional in die Rolle des Abteilungsleiters hineinwachsen

Tab. 3: Offene Frage 3 multiperspektivisches Feedback für Herrn Steiger

Frage 3: Wie könnte Herr Steiger zu einer innovationsförderlichen und humorvollen Atmosphäre in der Abteilung beitragen?	
Mitarbeiter	Druck und Stress aus der Abteilung nehmen (4 Nennungen): abteilungsfremde Aufgaben abwehren, Stress nicht anmerken lassen und Perfektionismus geringer halten (kommt nicht häufig vor)
	Er macht das schon gut / ist nicht notwendig (4 Nennungen)
	Einstandsfrühstück
	Ist zu weit von den Aufgaben der Gruppe entfernt.
Kollegen	Weg von tiefem technischen Arbeiten hin zum integrativen Tun (2 Nennungen)
	Freiräume schaffen und Projektbelastung reduzieren (2 Nennungen)
	Ist schon vorhanden
	„Über den eigenen Schatten springen“
	Zwanglose Treffen durchführen
Vorgesetzter	Indem er mit seinem Wissen die Mitarbeiter „befruchtet“ und aus seiner Einzelkämpferrolle heraustritt.

Herr Steiger empfindet das offene Feedback schlüssig und zu den Ergebnissen der geschlossenen Fragen passend. Das Thema Durchsetzungsstärke sei auch in den offenen Fragen Thema. Er habe seinen Vorgesetzten bereits gefragt, was genau es bedeutet in seiner Firma Abteilungsleiter zu sein. Leider habe er keine konkrete Antwort bekommen.

Fazit aus dem gesamten Feedback
Insgesamt werden aus dem multiperspektivischen Feedback weitere Coaching-Themen abgeleitet, nämlich Durchsetzungsstärke, Harmoniebedürfnis (Nein-Sagen lernen) und Sensitivität (die Bedürfnisse anderer besser erkennen).

Evaluation der Sitzung
Herr Steiger empfand die Sitzung als sehr informativ. In einer positiven und humorvollen Atmosphäre konnten für ihn einige Fragen geklärt werden. Wichtig war ihm durch das multiperspektivische Feedback eine Rückmeldung von allen Seiten zu bekommen. Er fand gut, dass Verbesserungsmöglichkeiten abgeleitet wurden. Wie man diese erreichen kann, will er im Coaching lernen und selbst darüber nachdenken.

In der *darauffolgenden Sitzung* beschreibt er, dass er sich bereits einige Punkte herausgegriffen hat und versucht hat darauf zu achten. Beispielsweise achtet er jetzt darauf sich stärker für sein Team einzusetzen. Für ihn war das multiperspektivische Feedback wichtig, um Veränderungspotential zu erkennen, das nicht nur er selbst, sondern auch sein Umfeld sieht.

In der *Abschluss-Sitzung* bewertet Herr Steiger das multiperspektivische Feedback als für ihn persönlich sehr wichtig. Er wäre sehr unsicher gewesen, was die Umsetzung seiner neuen Führungsrolle betraf und habe durch das Feedback erst mal Sicherheit erlangt. Eine Erkenntnis war hier, dass er sich nicht in seinem Humor zurückhalten müsse. Dies war für ihn eine Erleichterung, da er nun authentischer handeln konnte. Er würde solch ein Feedback gerne regelmäßig einmal im Jahr bekommen, um rechtzeitig auf Verbesserungswünsche reagieren zu können. Daher ist er in der *Follow-up Sitzung* sehr gespannt auf die Ergebnisse der zweiten Befragung. Er betont auch in dieser Evaluation, dass er durch das Feedback Sicherheit in seiner Führungsrolle erhalten habe.

Anhang A.2: Sitzung zur Rückmeldung des multiperspektivischen Feedbacks Herr Welter

Eine ausführliche Beschreibung der Methodik zur Durchführung des multiperspektivischen Feedbacks findet sich in Anhang C.2.

Vorbereitung
Ein Anliegen im Coaching für Herrn Welter war das multiperspektivische Feedback mit dem Ziel, eine *Außensicht auf sich zu bekommen und Änderungsbedarf abzuleiten*. Von seinem Vorgesetzten hatte er bereits von einer solchen Möglichkeit im Coaching erfahren. Ihm gefällt, dass man damit von allen Seiten ein Feedback bekommt. Er hofft durch die Anonymität ein ehrliches Feedback zu bekommen. Als Feedbackgeber wählt Herr Welter seine direkten Mitarbeiter und Kollegen. Diese sind zahlenmäßig zwar gering, aber die Aussage des Feedbacks ist so besser interpretierbar. Als offene Fragen wählt Herr Welter gemeinsam mit dem Coach folgende:

- Was gefällt Ihnen am Führungsverhalten von Herrn Welter besonders gut? Was sind Ihrer Meinung nach seine besonderen Stärken? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele.
- Wo bestehen noch Möglichkeiten der Optimierung im Führungsverhalten von Herrn Welter? Nennen Sie bitte konkrete Vorschläge.

Rückmeldungen gehen von 6 Feedbackgebern beim Coach per Post ein. Davon sind drei von Kollegen, eine vom Vorgesetzten und zwei von Mitarbeitern.

Rückmeldung geschlossene Fragen
In der vierten Coaching-Sitzung werden Herrn Welter die Ergebnisse rückgemeldet. Nach einer kurzen Erläuterung der Dimensionen und Bereiche des BIPs werden dem Teilnehmer Schritt für Schritt die Ergebnisse erläutert. Dazu erfährt er zunächst die Einschätzung der Feedbackgeber ohne Abgleich mit dem Soll, um besser Diskrepanzen in Selbst- und Fremdeinschätzung wahrnehmen zu können. Daraufhin werden die Soll-Werte nach Einschätzung der Feedbackgeber hinzugefügt, um so den Ist-Soll Abgleich darzustellen. Im Folgenden sollen die Folien mit dem Abgleich als Abbildung zur Beschreibung der Ergebnisse dienen. Die helleren Kästen symbolisieren den Ist-Wert und die dunkleren den Soll-Wert. Standardabweichungen gibt es meist nur beim Ist-Wert.

Im ersten Bereich der *beruflichen Orientierung* wird schon deutlich, was sich durch den Rest des Feedbacks zieht: Herr Welter schätzt sich generell schlechter ein, als seine Feedbackgeber. Die Richtung des Ist (helleres Symbol) - Soll (dunkleres Symbol) - Vergleichs ist jedoch immer identisch. So schätzen ihn alle Feedbackgeber, inklusive ihm selbst, leistungsmotivierter ein als er in seiner Position sein müsste (vgl. Abb. 6). Mitarbeiter und Kollegen wünschen sich etwas mehr Gestaltungsmotivation. Dies äußert sich insbesondere im Item „ist bestrebt Missstände zu beseitigen“ und bei den Kollegen zusätzlich noch in der Frage „ist motiviert eigene Vorstellungen umzusetzen“. Mit der Führungsmotivation von Herrn Welter sind Mitarbeiter und Kollegen relativ zufrieden. Beim Vorgesetzten und im Selbsturteil hingegen gibt es eine Ist-Soll-Abweichung, die auf einen Wunsch nach Verbesserung schließen lässt.

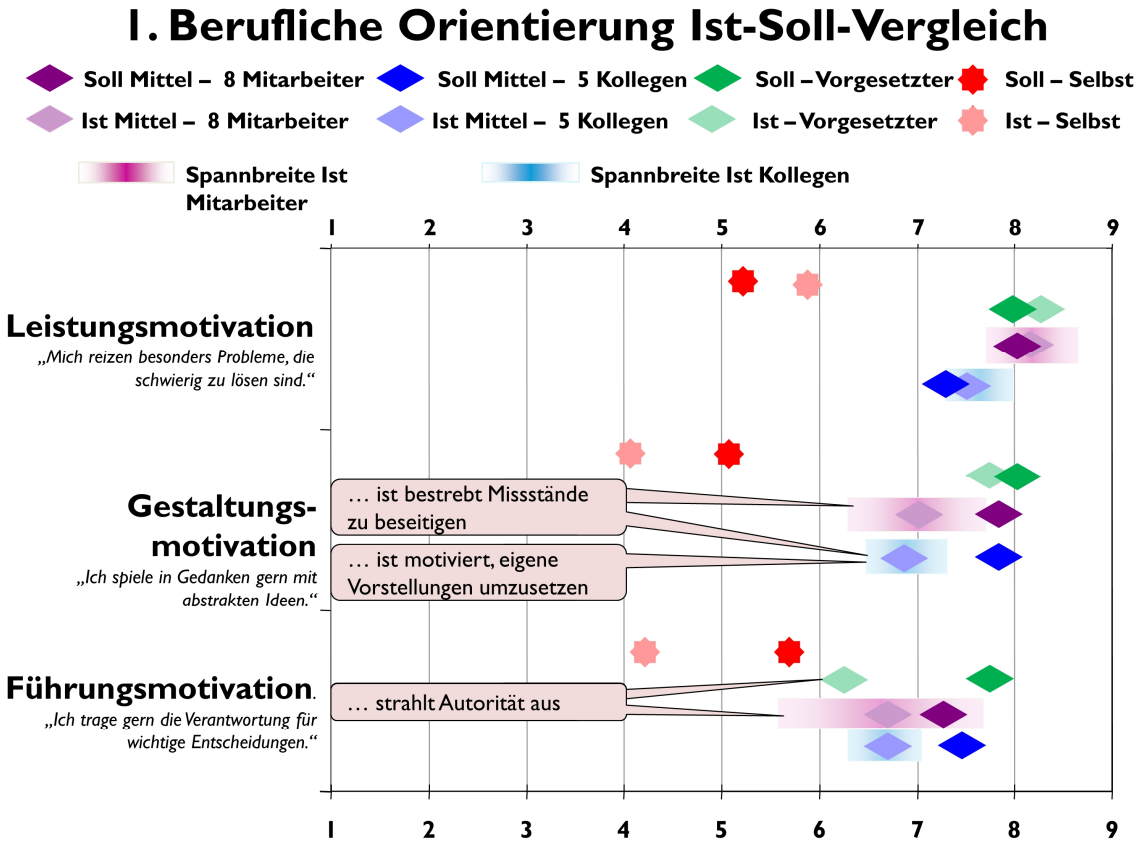


Abb. 6: Berufliche Orientierung Ist-Soll-Vergleich von Herrn Welter

Herr Welter findet das Feedback sehr interessant. Zur Rückmeldung zur Gestaltungsmotivation merkt er an, dass er die Kritik verstehen kann. Er befürchtet, bei einigen Themen nicht „bissig" genug zu sein. Weiterhin sieht er seine Aufgabe nicht darin, aktuelle Missstände zu beseitigen, sondern eher schon „zwei Generationen" weiter zu denken.

Im Bereich *Arbeitsverhalten* ergibt sich eine gute Rückmeldung, wie in Abbildung 7 ersichtlich. Gerade der Ist-Soll-Vergleich fällt positiv aus. Lediglich in der Dimension Gewissenhaftigkeit sehen die Kollegen eine Soll-Übererfüllung, insbesondere in dem Item „geht bei der Bearbeitung von Aufgaben gewissenhaft vor". In der Dimension Handlungsorientierung sieht er selbst die größten Diskrepanzen. Seine Kollegen wünschen sich eine leichte Verbesserung, besonders bezüglich der Frage „beginnt nach einer Entscheidung unverzüglich mit der Umsetzung".

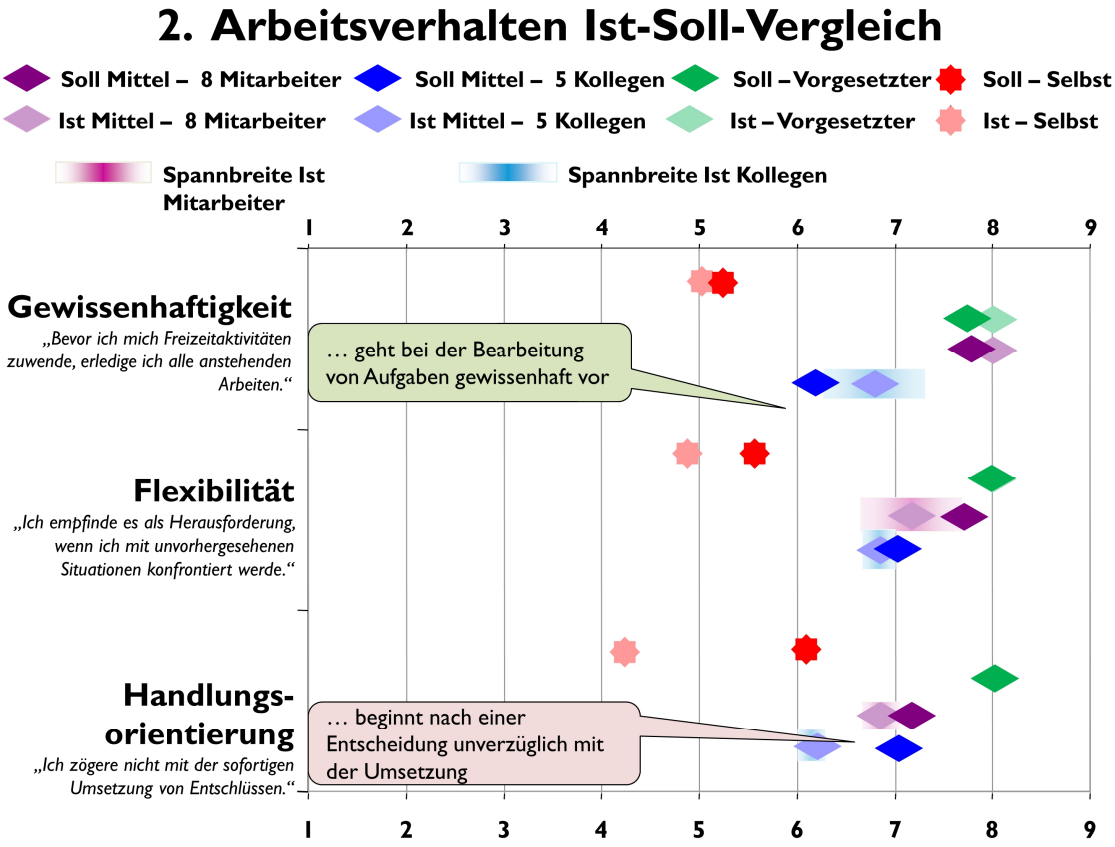


Abb. 7: Arbeitsverhalten Ist-Soll-Vergleich von Herrn Welter

Bei diesem Feedback erstaunt Herrn Welter insbesondere das positive Feedbacks seiner Vorgesetzten in der Dimension Handlungsorientierung.

Auch im Bereich *soziale Kompetenz* ergibt sich in den ersten drei Dimensionen ein gutes Feedback hinsichtlich Ist-Soll-Abweichung (siehe Abb. 8). Die Mitarbeiter wünschen sich lediglich etwas mehr Kontaktfähigkeit, wobei die Streuung der Feedbacks hoch ist, und seine Kollegen setzten das Soll der Soziabilität deutlich niedriger als sein aktuelles Ist. Hierbei ist insbesondere das Item „kommt mit jedem gut klar" ausschlaggebend.

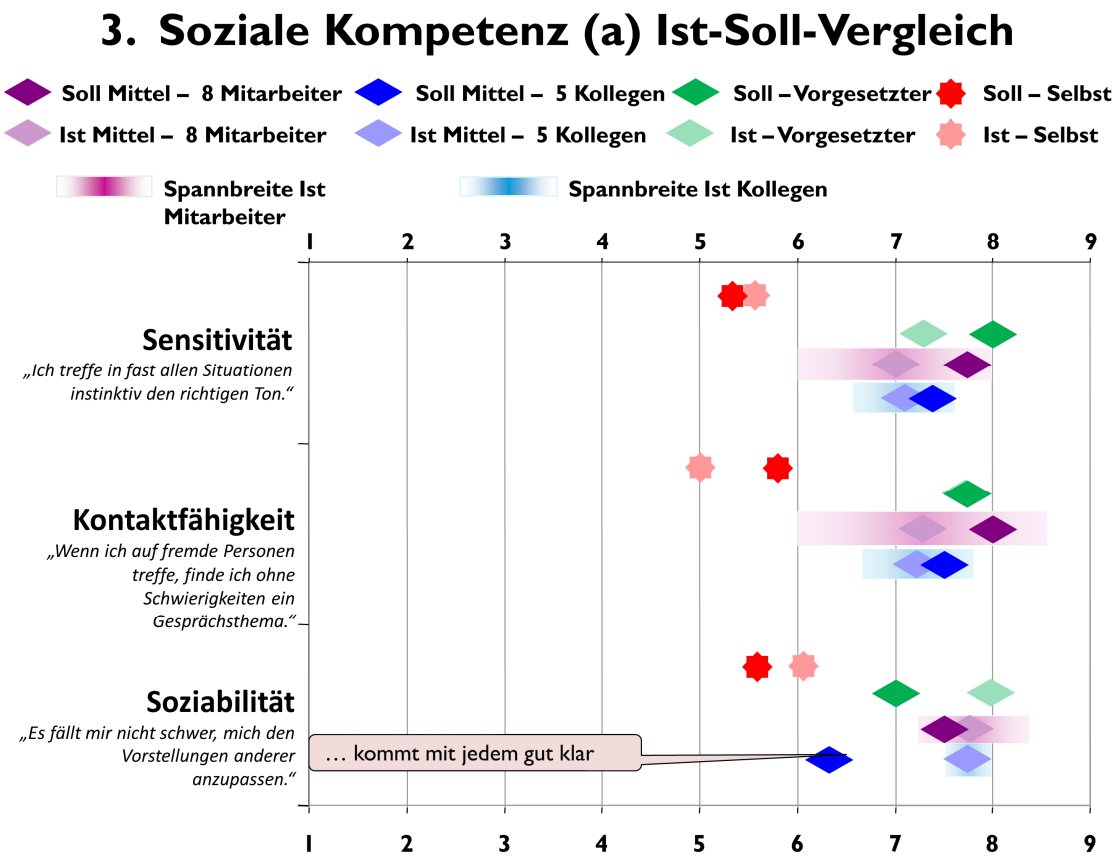


Abb. 8: Soziale Kompetenz (a) Ist-Soll-Vergleich von Herrn Welter

Auf die Spannbreite des Mitarbeiterfeedbacks in der Kontaktfähigkeit meint Herr Welter, dass er denkt, die Mitarbeiter geben das Feedback bezüglich aktueller Situationen. Außerdem erwähnt er, dass sein Vorgesetzter ihn bereits darauf hingewiesen hat, dass er zu gutmütig sei. Generell kann er das Feedback jedoch gut nachvollziehen.

Im zweiten Teil des Bereiches soziale Kompetenz existiert bei den Mitarbeitern in der Dimension Teamorientierung eine relativ große Spannbreite (siehe Abb. 9). Diese ist ausschlaggebend für eine Ist-Soll-Differenz, und bedeutet, dass sich einige Mitarbeiter wohl mehr Teamorientierung wünschen, andere sind jedoch zufrieden. In der Dimension Durchsetzungsstärke sehen alle Feedbackgeber Ausbaupotential. Insbesondere bei den Mitarbeitern im Item „vertritt die eigene Meinung mit Nachdruck" und bei den Kollegen im Item „behält bei Auseinandersetzungen die Oberhand" zeigt sich eine deutliche Ist-Soll-Abweichung.

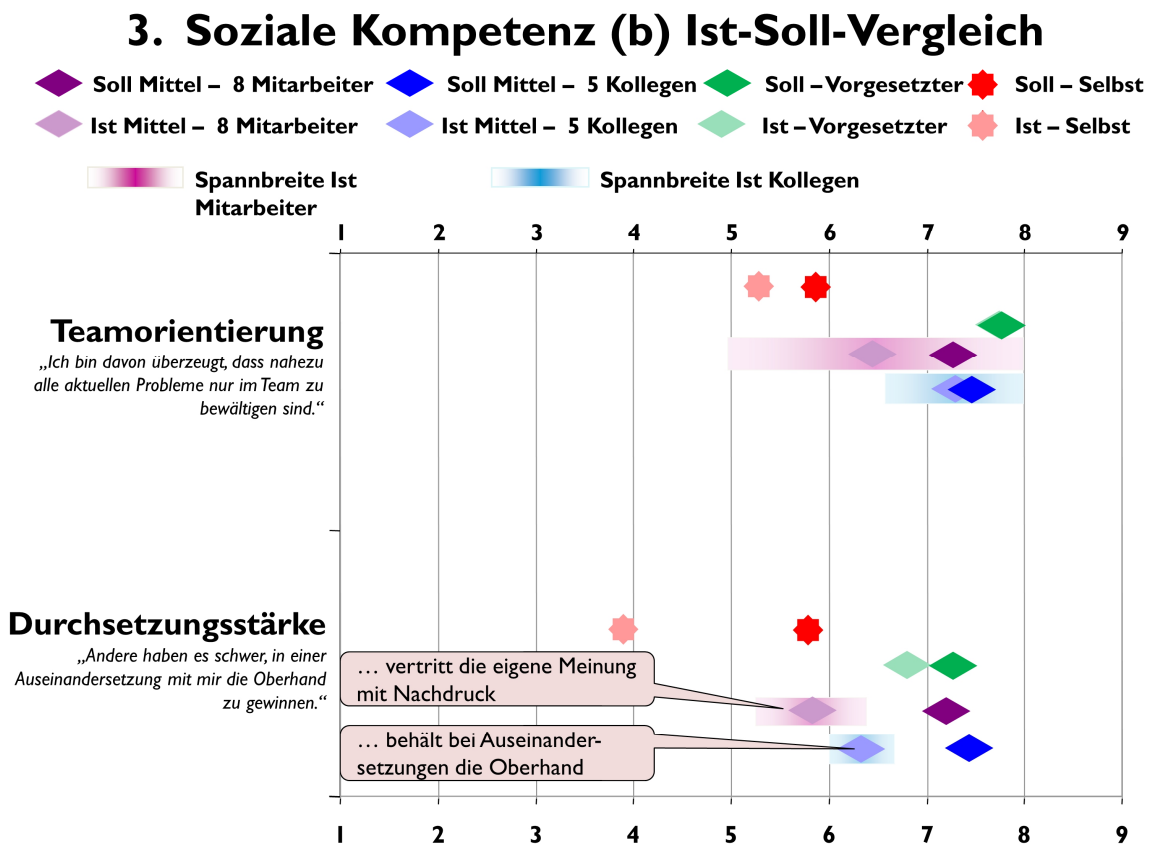


Abb. 9: Soziale Kompetenz (b) Ist-Soll-Vergleich von Herrn Welter

Zur Dimension Durchsetzungsstärke erläutert Herr Welter, dass dies wohl nicht seine Stärke sei und er neben einem Harmoniebedürfnis Dinge auch nur dann vertrete, wenn er sich sehr sicher wäre. Da er aber oft nicht die Zeit habe, sich tief genug einzuarbeiten, wäre er eben selten sehr sicher.

Im Bereich *psychische Konstitution* sieht Herr Welter selbst Ausbaupotential in allen Bereichen (vgl. Abb. 10). Die Dimension emotionale Stabilität schätzt sein Vorgesetzter im Ist sehr hoch ein. Seine Kollegen und Mitarbeiter hingegen sehen durchaus noch ein wenig Verbesserungsmöglichkeiten gerade im Item „kommt schnell über Probleme und Misserfolge hinweg". Auch in der Dimension Belastbarkeit vergibt der Vorgesetzte von Herrn Welter sehr hohe Werte. Hier ergibt sich lediglich bei den Mitarbeitern eine leichte Ist-Soll-Differenz, was zum einen auf die große Spannbreite der Einschätzungen im Ist, zum anderen auf das Item „wirkt Stress gegenüber unempfindlich" zurückzuführen ist. In der Dimension Belastbarkeit beschreibt der Vorgesetzte im Item „kann Spannungen im Umgang mit anderen ertragen" eine leichte Ist-Soll-Abweichung. Durch die Spannbreite der Mitarbeiter ergibt sich auch in der Dimension Selbstbewusstsein eine Ist-Soll-Abweichung.

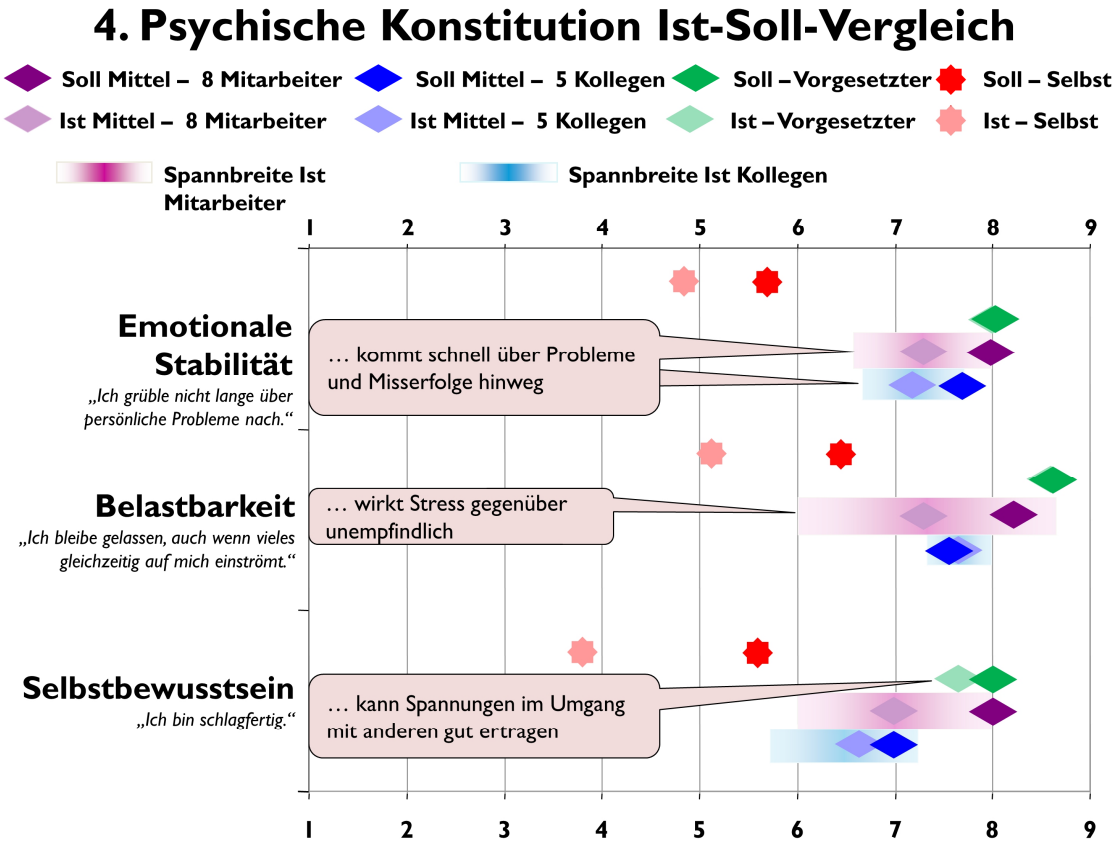


Abb. 10: Psychische Konstitution Ist-Soll-Vergleich von Herrn Welter

Die Rückmeldung zur emotionalen Stabilität fasst Herr Welter so auf, dass über etwas hinwegzukommen, für ihn nichts mit emotionaler Belastbarbarkeit zu tun hat, sondern er, seiner Meinung nach, noch zu viel Zeit braucht neue Handlungsoptionen zu finden und durchzusetzen. Zum Selbstbewusstsein merkt er an, dass er es wohl zu gerne allen recht machen möchte.

Insgesamt ist er mit dem geschlossenen Fragenteil zufrieden. Er findet die Ergebnisse interessant und kann sie sehr gut nachvollziehen. Er findet es schade, dass nur zwei seiner Mitarbeiter mitgemacht haben, da die Stichprobe so nicht so repräsentativ ist.

Rückmeldung offene Fragen

Daraufhin meldet der Coach ihm die Antworten auf die offenen Fragen zurück. Diese wurden vorher zusammengefasst und anonymisiert, mit Ausnahme der Angaben des Vorgesetzten (siehe Tab. 4 und Tab. 5).

Tab. 4: Offene Frage 1 multiperspektivisches Feedback für Herrn Welter

Frage 1: Was gefällt Ihnen am Führungsverhalten von Herrn Welter besonders gut? Was sind Ihrer Meinung nach seine besonderen Stärken? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele.	
Mitarbeiter	Sachlichkeit
	Ruhe
	Fairness
	Freundlichkeit und Gelassenheit (2 Nennungen)
	Umfangreiches Fachwissen
Kollegen	Besonnenheit, Ruhe und Gelassenheit (2 Nennungen)
	Umfangreiches Fachwissen (2 Nennungen)
	Ausgeglichenheit (2 Nennungen)
	Nimmt sich Zeit und hört zu
	Akzeptiert die Meinung anderer Personen
	Analytisches Vorgehen
	Geht auf Bedürfnisse der MA ein
	Berücksichtigung von Ideen der MA bei neuen Konzepten
	Verantwortungsübernahme
Vorgesetzter	Durch seinen analytischen Sachverstand, seine Fähigkeit, die Themen auseinander zu dividieren und wieder zusammenzuführen sowie seinen kollegialen Führungsstil, hat er sich den Respekt seiner Mitarbeiter erarbeitet.

Tab. 5: Offene Frage 2 multiperspektivisches Feedback für Herrn Welter

Frage 2: Wo bestehen noch Möglichkeiten der Optimierung im Führungsverhalten von Herrn Welter? Nennen Sie bitte konkrete Vorschläge.	
Mitarbeiter	Eigene Meinung deutlicher vertreten (nach oben)
	Zahl der (externen) Meetings reduzieren
Kollegen	Konsequenter Entscheidungen fordern
	Konflikten mit MA nicht aus dem Weg gehen
	Autoritärer bei Entscheidungen auftreten
	Harmoniebedürfnis einschränken
	Eigenen Standpunkt stärker vertreten
	Nicht allen alles recht machen wollen
	Informationen besser kommunizieren und verteilen
Vorgesetzter	Klare Entscheidungen treffen und manchmal Führungsstärke zeigen

Auch die offenen Fragen findet Herr Welter sehr aufschlussreich. Allerdings würde er gerne noch wissen wollen, ob die Mitarbeiter das Gefühl haben, selber zu oft an Meetings mit Externen teilnehmen zu müssen oder ob er selber zu viel unterwegs sei.

Fazit aus dem gesamten Feedback

Insgesamt findet Herr Welter das Feedback sehr aufschlussreich, gut vorgestellt und aufbereitet. Bei den Soll-Werten hatte er sich gefragt, ob diese für die Position oder für die Person in der Position zu vergeben seien. Bei der Selbsteinschätzung hatte er oft Schwierigkeiten,

die feinen Unterschiede in den Fragen zu erkennen und zu beurteilen. Im Feedback seiner Kollegen und seines Vorgesetzten sieht er eine Tendenz zum Positiven. Seine Mitarbeiter wären da eher kritischer. Die sehr positive Einschätzung des Vorgesetzten sieht er als Anspruchshaltung. Der Vorgesetzte könnte sie gegeben haben, damit Herr Welter sich nun angespornt fühlt, diesem Feedback gerecht zu werden. Er empfand es aber als Bereicherung, auch mal von seinen Kollegen und Mitarbeitern konkretes Feedback zu bekommen. Das sei sonst nie oder selten der Fall. Er will jetzt das Feedback noch mal auf sich wirken lassen und dann entscheiden, welche Verbesserungspotentiale er zuerst angeht. Diese seien ihm bereits bewusst gewesen. Er ist froh darüber, dass sein Selbsturteil meist mit dem Urteil der Feedbackgeber übereinstimmt. Er sieht diese „Baustellen“ als Herausforderungen, die mit seiner neuen Position einhergehen. Für das Coaching würde er gerne noch an dem Thema Harmoniebedürfnis und Konfliktvermeidung arbeiten wollen. Dieses ließe sich mit seinen Führungszielen zusammenführen. Für die Bearbeitung wird ihm ein Rollenspiel mit Videofeedback oder Rollenwechsel und Rollentausch vorgeschlagen. Die Umsetzung soll in der darauffolgenden Sitzung stattfinden.

Evaluation der Sitzung

Herr Welter fand am multiperspektivischen Feedback besonders gut, dass er seine Sicht auf sein Selbst mit dem, wie andere ihn einschätzen abgleichen konnte. Die Präsentation in der das Feedback dargestellt wurde, war für ihn übersichtlich. Gut fand er, dass der Coach auf einzelne Punkte genauer eingegangen ist, da er so mehr Informationen über Verbesserungsmöglichkeiten erhielt.

In der *darauffolgenden Sitzung* beschreibt Herr Welter, dass er noch nicht richtig zur Umsetzung seiner identifizierten Punkte gekommen ist, weil er erst im Urlaub und dann auf einer Messe war.

In der *Abschluss-Sitzung* kritisiert er, dass die Abstufung der Fragebögen zu fein seien und die Fragen oft recht ähnlich wirken. Daher fiele es ihm schwer bei der Sache zu bleiben. Schade fand er im Nachhinein, dass einige seiner Mitarbeiter den Fragebogen nicht abgegeben haben. Generell empfand er es aber als relevant eine Außensicht zu bekommen. Bis auf die angesprochenen Punkte sei auch die Durchführung und Rückmeldung sehr gut gewesen, um damit im Coaching zu arbeiten. Es sei in seinem Unternehmen eher unüblich sich Feedback zu geben, daher war ihm das sehr wichtig. Diesen Aspekt betont er auch in der *Follow-up Evaluation* und erweitert ihn um die Rundumperspektive, die wesentlich für das Feedback war.

Anhang A.3: Sitzung zur Rückmeldung des multiperspektivischen Feedbacks Herr Bachmann

Eine ausführliche Beschreibung der Methodik zur Durchführung des multiperspektivischen Feedbacks findet sich in Anhang C.2.

Vorbereitung
Ein Thema, an dem Herr Bachmann im Coaching arbeiten wollte, war die *Selbsteinschätzung*. Er will wissen, wie er auf andere wirkt und wie ihn diese einschätzen. Um diesem Ziel näher zu kommen, wird ein multiperspektivisches Feedback durchgeführt. Sein Vorgesetzter hatte ihm das Feedback empfohlen. Er selbst schätzt das multiperspektivische Feedback auch als sehr wichtig ein und hofft dadurch seinen Zielen zur Selbsteinschätzung näher zu kommen. Die potentiell feedbackgebenden Mitarbeiter werden so gewählt, dass sie Herrn Bachmann schon länger kennen und viel Kontakt zu ihm haben. Als offene Fragen wählt Herr Bachmann gemeinsam mit dem Coach folgende:

- Was gefällt Ihnen am Führungsverhalten von Herrn Bachmann besonders gut? Was sind Ihrer Meinung nach seine besonderen Stärken? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele.
- Wo bestehen noch Möglichkeiten der Optimierung im Führungsverhalten von Herrn Bachmann? Nennen Sie bitte konkrete Vorschläge.
- Inwiefern trägt Herr Bachmann dazu bei, die Innovationsfähigkeit in seiner Abteilung und dem Unternehmen zu verbessern? Wo sehen Sie Verbesserungspotential?
- Inwiefern fühlen Sie sich durch Herrn Bachmann ausreichend informiert? Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten?
- Wie beurteilen Sie die Autorität von Herrn Bachmann?

Rückmeldungen gehen von 8 Feedbackgebern beim Coach per Post ein. Davon sind drei von Kollegen, eine vom Vorgesetzten und vier von Mitarbeitern.

Rückmeldung geschlossene Fragen
In der dritten Coaching-Sitzung werden Herrn Bachmann die Ergebnisse des multiperspektivischen Feedbacks vorgestellt. Nach einer kurzen Erläuterung der Dimensionen und Bereiche des BIPs werden dem Teilnehmer Schritt für Schritt die Ergebnisse erläutert. Dazu erfährt er zunächst die Einschätzung der Feedbackgeber ohne Abgleich mit dem Soll, um besser Diskrepanzen in Selbst- und Fremdeinschätzung wahrnehmen zu können. Daraufhin werden die Soll-Werte nach Einschätzung der Feedbackgeber hinzugefügt, um so den Ist-Soll Abgleich darzustellen. Im Folgenden sollen die Folien mit dem Abgleich als Abbildung zur Beschreibung der Ergebnisse dienen. Die helleren Kästen symbolisieren den Ist-Wert und die dunkleren den Soll-Wert. Standardabweichungen gibt es meist nur beim Ist-Wert.

Im Bereich *berufliche Orientierung* erhält Herr Bachmann ein recht gutes Ergebnis. Starke Abweichungen gibt es weder beim Vergleich von Fremd- und Selbsturteil noch von Ist- und Soll-Werten. Lediglich der Vorgesetzte schätzt ihn durchwegs ein bisschen besser ein als alle anderen. Er selbst sieht bei der Führungsmotivation eine relativ hohe Lücke zwi-

schen Ist und Soll. Auf der anderen Seite beschreiben seine Mitarbeiter bei der Gestaltungsmotivation eine Soll-Übererfüllung, die auf das Item „ist motiviert eigene Vorstellungen umzusetzen“ zurückzuführen ist (siehe Abb. 10).

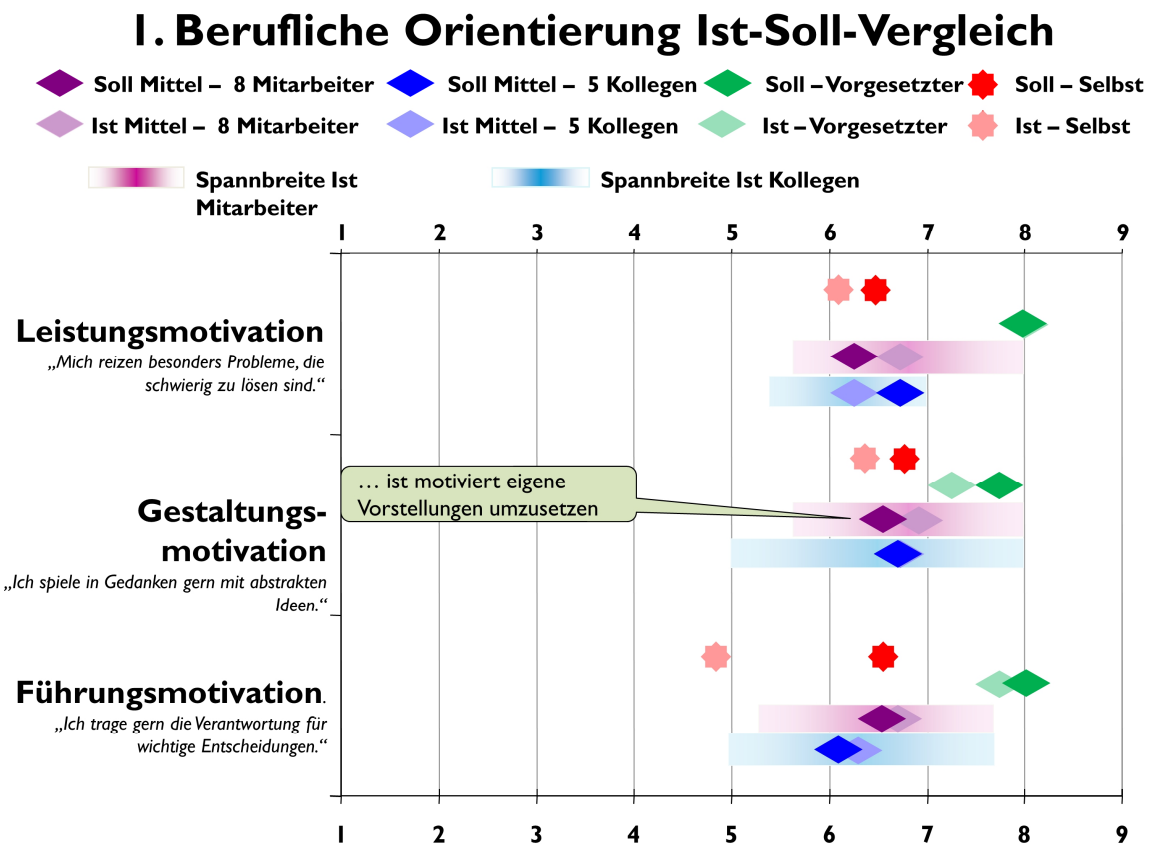


Abb. 10: Ist-Soll-Vergleich Berufliche Orientierung von Herrn Bachmann

Herr Bachmann empfindet Führungsmotivation noch nicht so ausgeprägt, da ihm die neue Position mehr oder weniger aufgedrängt wurde. Er würde sich trotzdem bemühen und sich verbessern. Diese Verbesserung würden die Feedbackgeber wohl schneller bemerken als er selbst. Er meint weiterhin, es falle ihm schwer auf andere starken Einfluss zu nehmen. Dort müsse er noch lernen, wann und wie viel Druck gut ist. Daher würde er aktuell lieber weniger Macht ausüben. Das Feedback der Mitarbeiter in der Gestaltungsmotivation nimmt er auf und will sich in Zukunft mehr zurücknehmen und die Mitarbeiter selbst Ideen finden lassen.

Der Bereich *Arbeitsverhalten* enthält für Herrn Bachmann auch ein sehr positives Ergebnis. Lediglich die Spannbreiten der Mitarbeiter in den Dimensionen Gewissenhaftigkeit und Handlungsorientierung fallen etwas aus dem Rahmen. Hier gibt es also ein oder zwei Mitarbeiter, die ihn nicht so gut einschätzen und ein oder zwei, die ihn sehr positiv einschätzen (siehe Abb. 11).

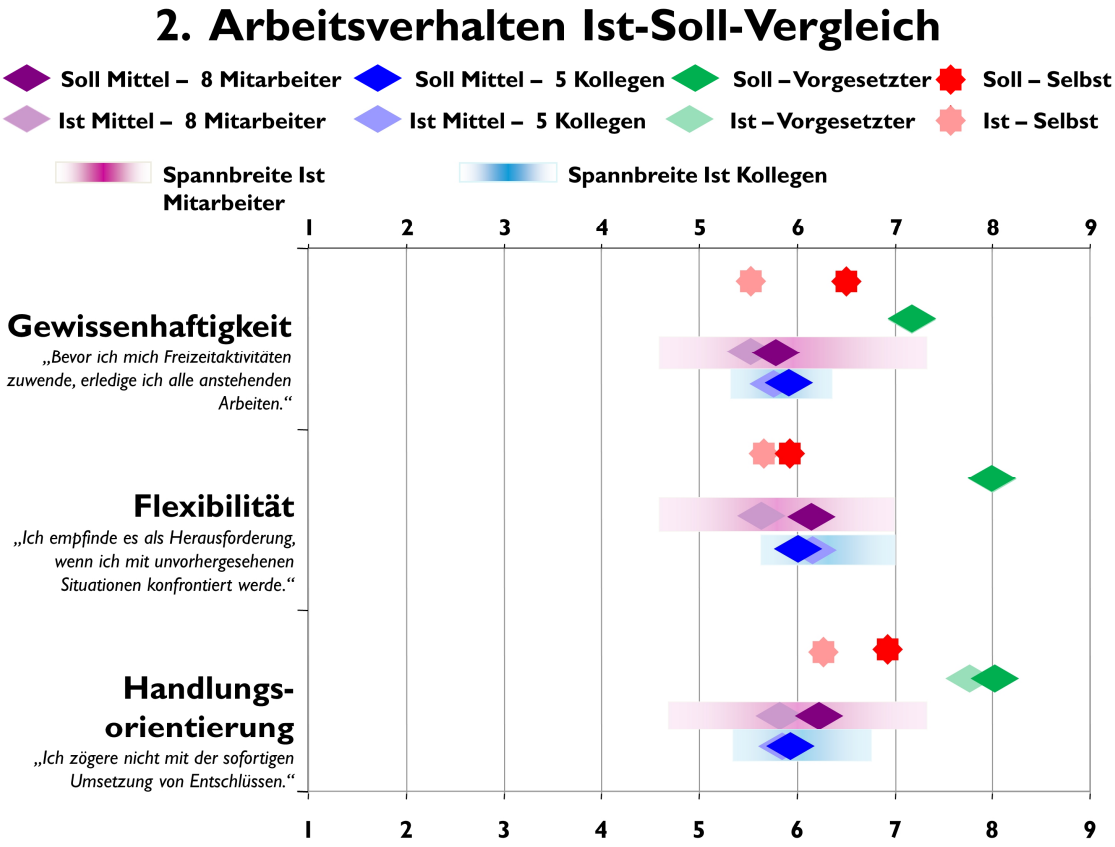


Abb. 11: Ist-Soll-Vergleich Arbeitsverhalten von Herrn Bachmann

Zu den Spannbreiten merkt Herr Bachmann an, dass er gezielt sehr unterschiedliche Personen gewählt habe, um ein breites Meinungsbild zu bekommen.

Im ersten Teil des Bereichs *Soziale Kompetenz* zeigen sich leichte Abweichungstendenzen zwischen Ist und Soll (siehe Abb. 12). In der Dimension Sensitivität sehen die Feedbackgebergruppen mit Ausnahme der Kollegen Verbesserungspotential. Bei Mitarbeitern und Vorgesetzten zeigt sich das am deutlichsten im Item „kann die eigene Wirkung auf andere genau einschätzen." Die Mitarbeiter sehen zusätzlich Bedarf im Item „hat ein feines Gespür für die Stimmung anderer". Mit der Kontaktfähigkeit von Herrn Bachmann scheinen alle Feedbackgeber zufrieden zu sein. Die Kollegen sehen sogar eine Soll-Übererfüllung. Er selbst hingegen schätzt sich schlechter ein als er sein sollte. In der dritten Dimension, Sozialität, gibt es nur kleinere Ist-Soll-Abweichungen. Diese liegen bei Vorgesetztem und Mitarbeitern im Item „ist anderen gegenüber freundlich und rücksichtsvoll."

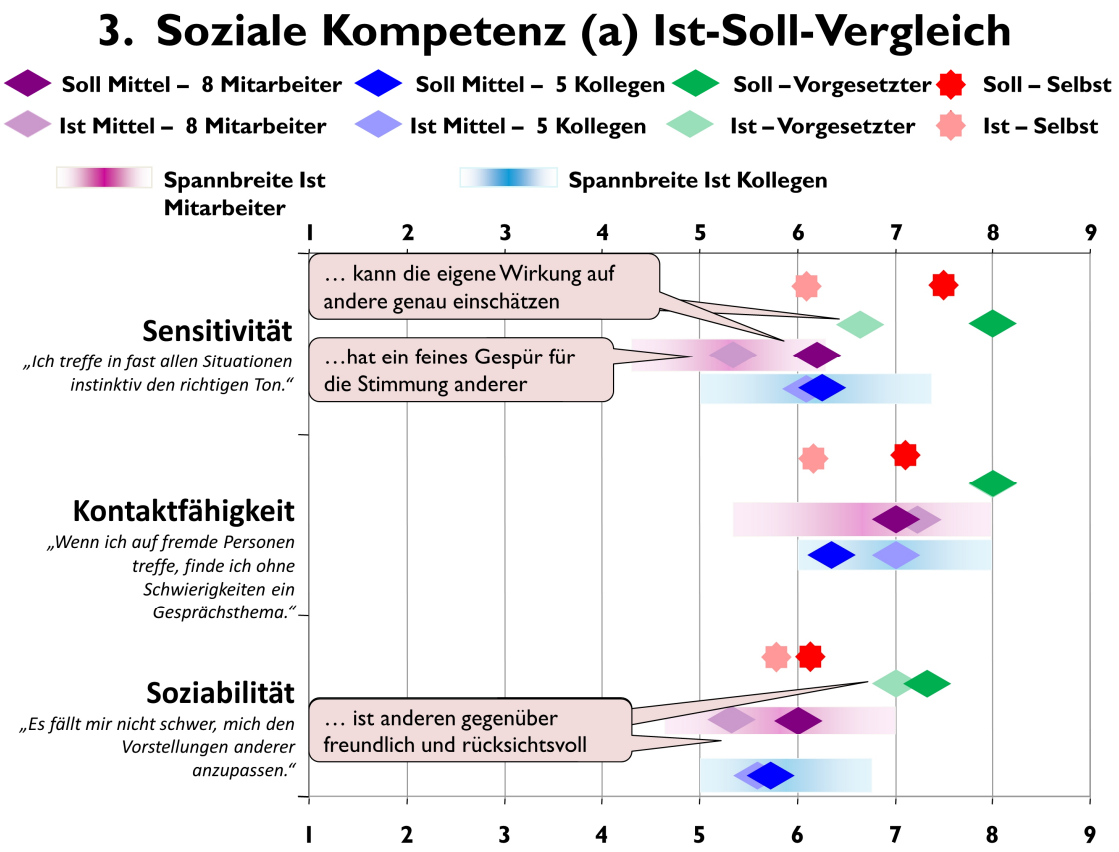


Abb. 12: Ist-Soll-Vergleich soziale Kompetenz (a) von Herrn Bachmann

Bezüglich der Rückmeldung zu Sensitivität gibt Herr Bachmann zu, dass er sich schon ab und zu im Ton vergreife, insbesondere bei Vorschlägen, die die Firma seiner Meinung nach offensichtlich nicht weiterbringen. Dabei stellt er sich die Frage, ob es ihn und seine Firma weiterbringt, wenn er Zeit in die Gefühle anderer investiert, die Vorschläge machen, die nicht umsetzbar sind. Er erklärt, dass er oft sehr konkrete Vorstellungen habe und wenig Freiraum für andere Ideen zuließe. Ebenso führt er in der Dimension Soziabilität die Rückmeldung darauf zurück, dass er sich ab und zu im Ton vergreife. Das wäre ihm durchaus bewusst und er mache es teilweise auch absichtlich, um den Mitarbeiter zu provozieren, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen. Er denkt, wenn er immer nett und freundlich ist, wird den Mitarbeitern die schwierige Situation in der die Firma sich befindet, nicht bewusst.

Im zweiten Teil des Bereichs Soziale Kompetenz sehen primär die Mitarbeiter leichten Verbesserungsbedarf. Sie wünschen sich scheinbar einen Vorgesetzten, der teamorientierter ist. Dies äußert sich besonders im Item „zieht Teamarbeit der Einzelarbeit vor". Dem gegenüber steht eine Soll-Überfüllung in der Dimension Durchsetzungsstärke, die insbesondere im Item „vertritt die eigene Meinung mit Nachdruck" zum Ausdruck kommt. Sein Vorgesetzter und seine Kollegen scheinen mit beiden Dimensionen zufrieden (siehe Abb. 13).

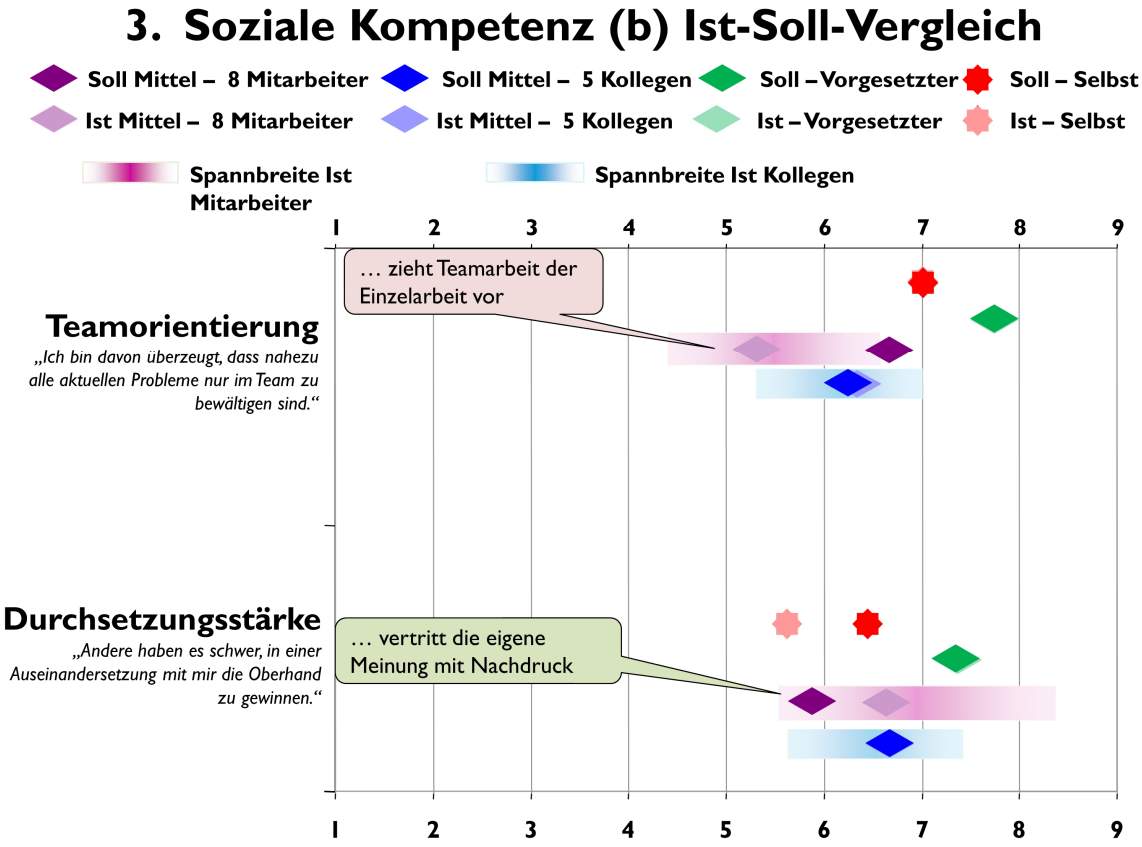


Abb. 13: Ist-Soll-Vergleich soziale Kompetenz (b) von Herrn Bachmann

Der Coach konfrontiert Herrn Bachmann mit der Hypothese, dass seine Mitarbeiter denken, er gebe ihnen zu wenig Freiraum und vertrete zu sehr seine eigene Meinung. Dies könnte sowohl die Ergebnisse in der Teamorientierung als auch die leichte Soll-Übererfüllung in der Durchsetzungsstärke erklären. Herr Bachmann denkt, dass das ein guter Hinweis ist und will diesbezüglich an sich arbeiten.

Der Bereich *psychische Konstitution* zeigt ein gutes Ergebnis. Es zeigen sich lediglich hohe Spannbreiten bei den Mitarbeitern in den Dimensionen Emotionale Stabilität und Selbstbewusstsein (vgl. Abb. 14). Hier scheint er kein einheitliches Bild zu vermitteln, wobei ihn selbst die kritischsten Mitarbeiter als durchschnittlich bewerten. Der Vorgesetzte sieht in der Dimension Selbstbewusstsein leichte Verbesserungspotentiale im Item „kann Spannungen im Umgang mit anderen gut ertragen." Er selbst könnte sich für belastbarer halten, so wie es alle Feedbackgeber tun.

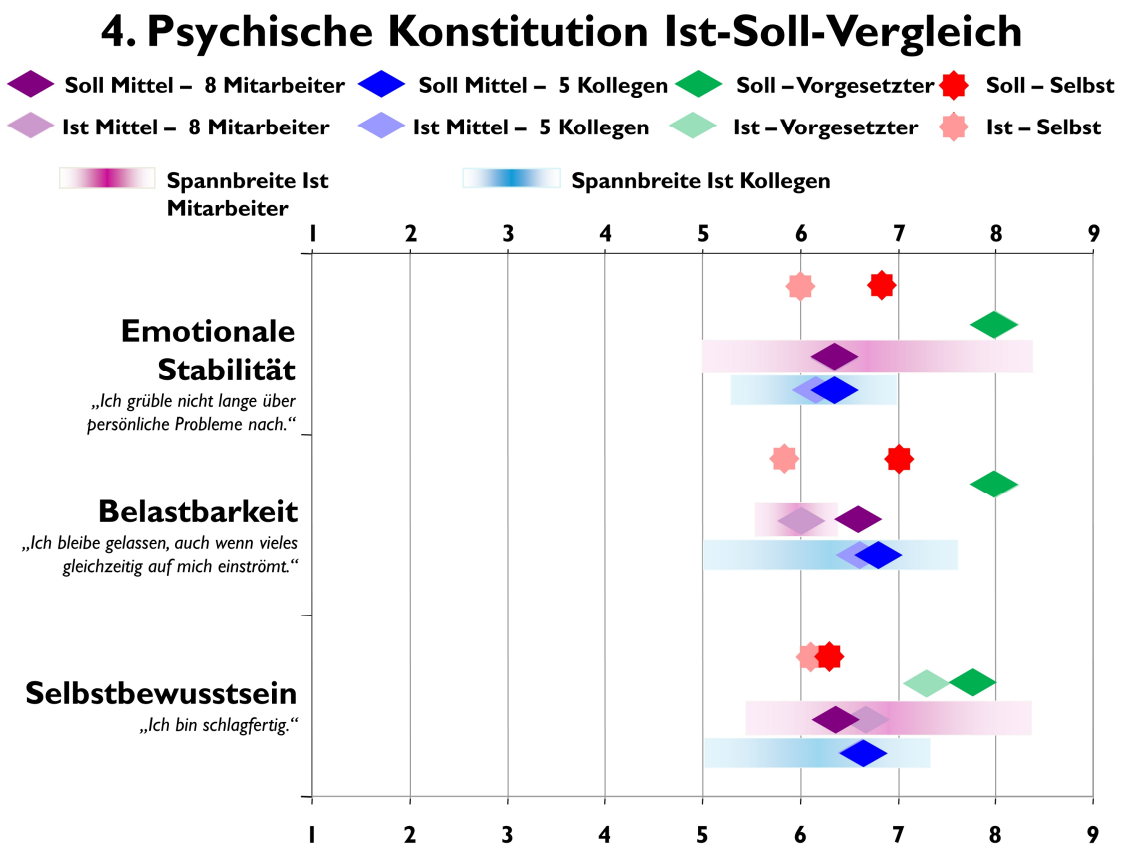


Abb. 14: Ist-Soll-Vergleich psychische Konstitution von Herrn Bachmann

Herr Bachmann kann die Rückmeldung des Vorgesetzten gut nachvollziehen. Er wäre doch harmoniebedürftiger, als seine Mitarbeiter das mitbekommen würden.

Rückmeldung offene Fragen

Daraufhin meldet der Coach ihm die Antworten auf die offenen Fragen zurück. Diese wurden vorher zusammengefasst und anonymisiert, mit Ausnahme der Angaben des Vorgesetzten (siehe Tab. 6 bis Tab. 10).

Tab. 6: Offene Frage 1 multiperspektivisches Feedback für Herrn Bachmann

Frage 1: Was gefällt Ihnen am Führungsverhalten von Herrn Bachmann besonders gut? Was sind Ihrer Meinung nach seine besonderen Stärken? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele.	
Mitarbeiter	Strukturierte und systematische Aufgabenumsetzung (2 Nennungen)
	Durchsetzungsfähigkeit (2 Nennungen)
	Selbstsicherheit gegenüber MA, KG und VG
	Eindeutige Anweisungen an MA
	Humor
	Hohes Auffassungsvermögen
	Hinterfragen von Situationen
	Schnelles Handeln in wichtigen Situationen
	Direkte Umgangsform mit KG, VG, MA
	Persönliche Unterstützung
	Fachwissen

Frage 1: Was gefällt Ihnen am Führungsverhalten von Herrn Bachmann besonders gut? Was sind Ihrer Meinung nach seine besonderen Stärken? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele.	
Kollegen	Umfangreiches Fachwissen (2 Nennungen)
	Humoreinsatz und soziale Kompetenz (2 Nennungen)
	Gelassenheit trotz Hektik
	Sach- und Zielorientiertheit
	Schnelles Einarbeiten in neue Verantwortung
	Durchsetzungsvermögen
Vorgesetzter	Er geht bei der Übernahme von neuen Führungs-und Sachaufgaben sehr strukturiert und gelassen vor, bis er alles im Griff hat.
	Er kann sehr gut mit Menschen umgehen.
	Er strahlt Ruhe aus und hat ein sicheres Auftreten

Tab. 7: Offene Frage 2 multiperspektivisches Feedback für Herrn Bachmann

Frage 2: Wo bestehen noch Möglichkeiten der Optimierung im Führungsverhalten von Herrn Bachmann? Nennen Sie bitte konkrete Vorschläge.	
Mitarbeiter	Entscheidungen kritischer vor der Umsetzung hinterfragen
	Unübliche Ideen während Kreativitätsphasen akzeptieren
	Obrigkeitsdenken ablegen
	Eigene Meinung vertreten
	Sensiblerer Umgang mit MA
	Mehr delegieren
Kollegen	Engere Abstimmung mit Kollegen
	Zielgerichtetheit in der Voranbringung von Projekten mit anderen Abteilungsleitern
Vorgesetzter	In seiner Position sollte Herr Bachmann manche Themen kritischer hinterfragen und eigene unternehmerische Ideen einbringen.

Tab. 8: Offene Frage 4 multiperspektivisches Feedback für Herrn Bachmann

Frage 4: Inwiefern trägt Herr Bachmann dazu bei, die Innovationsfähigkeit in seiner Abteilung und dem Unternehmen zu verbessern? Wo sehen Sie Verbesserungspotential?	
Mitarbeiter	Beitrag:
	Beteiligung an Forschungsprojekten
	Hinterfragen von alltäglichen Abläufen
	Lockere aber bestimmte Führung
	Deutliche und faire Zielkommunikation
	Potential:
	monatliche Innovationsrunden mit gezielten Techniken
	Sensibler sein (direkte Art kann einschüchternd sein)

Frage 4: Inwiefern trägt Herr Bachmann dazu bei, die Innovationsfähigkeit in seiner Abteilung und dem Unternehmen zu verbessern? Wo sehen Sie Verbesserungspotential?	
Kollegen	Beitrag:
	Abteilungsübergreifendes Aufbauen des Innovationsmanagements mit Eigeninitiative
	Hinterfragen von Konventionen
	Potential:
	mehr Freiräume für die MA, Verwendung von Kreativitätstools (betrifft alle Abteilungsleiter der Entwicklung)
	mehr Freiräume für „Innovationsgenerierung“
Vorgesetzter	Er ist von Grund auf ein innovativer Mensch, der sehr gerne neue Konzepte umsetzt.

Tab. 9: Offene Frage 5 multiperspektivisches Feedback für Herrn Bachmann

Frage 5: Inwiefern fühlen Sie sich durch Herrn Bachmann ausreichend informiert? Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten?	
Alle Feedbackgeber	Insgesamt: guter Informationsfluss (5 Nennungen = 3 MA + 1KG + VG)
	Verbesserungspotential:
	Zeitnahe Kommunikation von langfristigen Entscheidungen (Absprache mit VG nötig) (MA)
	Wenn nötig, tägliche Absprache über Neuerungen (MA)
	automatischere Verteilung der Information (oft erst auf Nachfrage) (KG)

Tab. 10: Offene Frage 6 multiperspektivisches Feedback für Herrn Bachmann

Frage 6: Wie beurteilen Sie die Autorität von Herrn Bachmann?	
Mitarbeiter	Insgesamt: positive Bewertung der Autorität (4 Nennungen)
	Durch:
	Bestimmtheit
	Selbstsicherheit
	Genaue Aufgabenerfüllung und –delegierung
	Situativ angemessenes Verhalten
	Fairer Umgang mit Mitarbeitern
Kollegen	Insgesamt: positive Bewertung der Autorität (3 Nennungen)
	Durch:
	Fachkompetenz (2 Nennungen)
	Kommunikationsfähigkeit
	Gutes Auftreten
	Durchsetzungsvermögen
Vorgesetzter	Er pflegt wie ich mehr den modernen, kollegialen Führungsstil.
	Allein durch seine planerischen Fähigkeiten und sein Können ist seine Autorität bei seinen Mitarbeitern unbestritten.
	Emotional wächst er mehr und mehr in seine Abteilungsleiterrolle.

Generell wundert sich Herr Bachmann, dass das Ergebnis auch in den offenen Fragen so gut ausfällt. Die letzten beiden Fragen hatte er gewählt, weil sie ihm besonders kritisch erschienen. Dies spiegelt sich aber in der Rückmeldung nicht wieder, also scheint Herr Bachmann es schlechter zu bewerten als die Feedbackgeber. Eine Hypothese des Coachs ist an dieser Stelle, dass die relevanten Punkte bereits im geschlossenen Teil angesprochen wurden und die Feedbackgeber es nicht ausführlicher erläutern wollten.

Fazit für das gesamte Feedback

Herr Bachmann ist generell überrascht, wie positiv das Feedback ausgefallen ist. Er könne sich mit seiner Führungsrolle noch nicht ganz identifizieren und wäre gelegentlich lieber Techniker. Herr Bachmann möchte aus dem Feedback insbesondere an dem Thema der Sensitivität arbeiten, er schränkt jedoch ein, dass er es nur sinnvoll findet, wenn es seiner Firma etwas bringt. Er leitet daher die Frage ab, der er sich im Coaching stellen möchte: Wie identifiziere ich die individuellen Bedürfnisse meiner Mitarbeiter? Als weiteres Thema möchte er erörtern, wie man eine sinnvolle Anzahl an Meetings findet.

Evaluation der Sitzung

Insgesamt empfand Herr Bachmann die Sitzung als aufschlussreich. Das Feedback war verständlich, die Präsentation gut vorbereitet und anschaulich. Vor allem die Ist-Soll Vergleiche haben ihm sehr weitergeholfen, da er hier immer eine Referenz des Erwünschten hatte. Er würde außerdem jede Kritik gerne annehmen und sieht sie als Herausforderung. Daher hatte er auch mehr Kritik erwartet.

In der *darauffolgenden Sitzung* beschreibt Herr Bachmann, dass das Feedback für ihn sehr aufschlussreich war. Er habe weiter über einige Punkte nachgedacht und bei dem einen oder anderen nachgefragt, wie seine Art von Humor tatsächlich angekommen ist.

In der *Abschlussevaluation* betont er, dass das multiperspektivische Feedback für ihn eine der relevantesten Methoden im Coaching war. Zum einen habe er eine Bestätigung bekommen, dass er nicht so viel falsch macht, wie er vielleicht denkt. Zum anderen sei es aber auch wichtig gewesen zu erfahren, wo noch Verbesserungspotential besteht. Dies hätte er vorher zwar bereits bei ein paar Personen eingefordert, es wäre aber viel aufschlussreicher, das Feedback vieler strukturiert rückgemeldet zu bekommen.

Anhang A.4: Sitzung zum Inneren Team in Kombination mit den Ten Faces of Innovation mit Herrn Bachmann

Hintergrund: Umgang mit inneren Widersachern und Konflikten - Das Werte- und Entwicklungsquadrat

Identifizierte Teammitglieder stehen manchmal nicht nur bezüglich einer Fragestellung in Konflikt, sondern sind als dauerhafte Kontrahenten zu sehen. Als berühmtestes Beispiel beschreibt Schulz von Thun (2006) Dr. Jekyll und Mr. Hyde. Dabei sei Dr. Jekyll von Nächstenliebe und Aufopferungsbereitschaft geprägt, während sein Gegenpart Ich-Bezogen und nur auf das eigene Wohl bedacht ist. Mr. Hyde ist also der innere Widersacher, der bei näherer Betrachtung einen wichtigen Teil zum inneren Team beiträgt. Solche „innere Dämonen", die beispielsweise auch dysfunktionale Überzeugungen wie Selbstzweifel sein können, gibt es in jedem von uns. Ziel ist es sie zu identifizieren, sich von ihrer Belagerung zu befreien, ihren „Guten Kern" zu erkennen und heilsame Gegenspieler zu entwickeln. Im ersten Schritt muss also der Widersacher identifiziert werden. Zum einen dient dieser Schritt dazu, den Widersacher kennenzulernen, welche Lieblingstirade und welches Körnchen Wahrheit er hat. Zum anderen kann aber so schon der nächste Schritt eingeleitet werden, die Disidentifikation. Wenn er einen Namen bekommt, wird er nur ein Teil des Teams und kann es nicht mehr in seiner Gesamtheit manipulieren. Relevant ist in diesem Schritt, seine Rolle im System zu erkennen. Gerade wenn er einen Gegenspieler hat, macht es Sinn sich deren Beziehung genauer anzusehen. Dies kann mit Hilfe des Werte- und Entwicklungsquadrats geschehen (Schulz von Thun, 2006).

Nach Schulz von Thun et al. (2001) kann die Bewertung von Werten und Eigenschaften nicht nach dem Schulnotenprinzip, sehr gut bis mangelhaft, erfolgen. Werte und Eigenschaften würden nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn sie einem komplementären Gegenwert, einer sogenannten Schwesterntugend, gegenübergestellt werden. Anderenfalls entarten sie, da ihre Ausführung übertrieben wird. Als Beispiel beschreibt Schulz von Thun (2005), dass übertriebene Freundlichkeit zu überschwänglicher Distanzlosigkeit entarten kann. Daher braucht man einen Gegenspieler, in diesem Fall eine reservierte Zurückhaltung. Diese wiederum kann ohne die Freundlichkeit als Gegenspieler zu abweisender Grantigkeit verkommen.

In einem inneren, aber auch in realen Teams äußern sich als Gegenspieler meist die diagonalen Eigenschaften oder Werte. Die Freundlichkeit tendiert dazu ihren Gegenspieler als abweisende Grantigkeit zu bewerten. Um den positiven Kern der Widersacher zu entdecken, muss der Gegenspieler identifiziert, der Widersacher als positives Gegengewicht betrachtet und aufgewertet werden. Sollte es aktuell keinen Gegenspieler geben, kann die Entwicklung eines Heilsamen als vierter Schritt, dazu dienen den wertvollen Beitrag des einstigen Widersachers hervorzubringen und deutlich zu machen.

Hintergrund: Die Durchführung im Innovationscoaching mit Humor

Für das vorliegende Konzept kann es sich zum einen anbieten, ein inneres Team klassisch in der oben beschriebenen Variante durchzuführen, zum anderen kann aber auch ein Innovationsbezug hergestellt werden. Hierfür entwickelte Meier (2011) die Methode des „Faces-of-Innovation-Team", in der sie das innere Team nach Schulz von Thun (2006) mit den „Ten

Faces of Innovation“ von Tom Kelley (2006) verbindet. Beide Ansätze können durch Einbezug von Humor profitieren. Dabei kann beispielsweise explizit ein Clown oder Alberner als innere Stimme aufgenommen werden oder es gibt verschiedene innere Stimmen, die in ihrer Aussage etwas Humorvolles beitragen.

Exkurs: Das „Faces-of-Innovation“-Team (FoI) nach Meier (2011)
Tom Kelley (2006) entdeckte bei seiner Arbeit als Leiter der amerikanischen Firma IDEO, dass seine Entwickler in Innovationsteams oft bestimmte Rollen einnehmen. Diese verschiedenen Rollen sind alle wichtig für den Innovationsprozess und tragen dazu bei, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung entstehen kann. Dabei geht es nicht darum, in jedem Team alle Rollen in jeweils einer Person zu besetzen, sondern diese verschiedenen Rollen im Sinne von Perspektivenvielfalt auch einnehmen zu können. Kelley (2006) weist aber darauf hin, dass es durchaus noch mehr Rollen und Perspektiven im Innovationsprozess geben kann. Er beschreibt die zehn Personas, die seiner Meinung nach die wichtigsten sind und ordnet diese drei Gruppen zu.

Learning Personas wollen sich immer weiterentwickeln und neue Sachen entdecken, ausprobieren und erfahren. Sie bereichern das Unternehmen durch immer neuen Input. Zu ihnen zählen *der Anthropologe*, der sich durch eine genaue Beobachtungsgabe auszeichnet und seine Umwelt akribisch beobachtet, so wie ein Forscher eine neue Kultur wahrnimmt, der *Experimentator*, der mit Prototypen arbeitet und durch Versuch und Irrtum lernt und der *Querbestäuber*, der sich Anregungen aus völlig fremden Bereichen holt und von dort Konzepte auf andere Bereiche überträgt. Kelley (2006) nennt den Querbestäuber auch „T-shaped“, da er zu einem breiten Allgemeinwissen, aus dem er sich Anregungen holt, über ein tiefes Spezialgebiet verfügt.

Organizing Personas sind die Treiber der Ideen. Sie sorgen dafür, dass die Ideen in die Umsetzung gelangen. Hierunter beschreibt Kelley (2006) drei Rollen. Der *Barrierenbeseitiger* löst gerne Probleme und beseitigt alle Hindernisse, die bei der Umsetzung einer Idee auftreten. Der *Zusammenarbeiter* verfügt über das Talent, Gruppen zu gut funktionierenden Teams zusammenzuführen. Der *Anleiter* versteht sich auf das koordinieren und strukturieren von Aufgaben, er verteilt die Aufgaben an die fähigsten Leute und behält den Überblick.

Building Personas geben der Innovation ihren letzten Schliff und setzen ihr ihre persönliche Note auf. Hierzu zählt Kelley (2006) vier Typen: Den *Erlebnisarchitekten,* der durch das Kombinieren verschiedener Sinneseindrücke ein Erlebnis für den Kunden entwirft; den *Bühnenbildner*, der die richtige Umgebung schafft, entweder zur Präsentation der Innovation oder die Arbeitsumgebung, in der die Innovation entsteht; den *Beziehungspfleger,* der durch seine zahlreichen und tiefen Beziehungen Kundenbedürfnisse erfasst und Innovationen vermarkten kann; den *Geschichtenerzähler*, der durch das Erzählen von Geschichten seine Kollegen anregt, aber auch Produkte attraktiv beschreiben und verkaufen kann.

Meier (2011) setzt diese Personas inneren Team-Mitgliedern nach Schulz von Thun gleich und gibt ihnen eine Botschaft und ein Symbol. Durch diese Personas soll sich der Coaching-Teilnehmer für ein Inneres Faces of Innovation-Team anregen lassen. Er muss dabei nicht alle übernehmen, sondern nur die zur seiner Persönlichkeit passenden. Außerdem kann er

auch Innovationsstimmen hinzufügen, die nicht bei Kelley (2006) vorkommen. Dieses FoI-Team soll ihn dabei unterstützen, die für einen Innovationsprozess nötige Rollen- und Gedankenflexibilität auszubauen. Dabei können zum Beispiel für jede Phase des Innovationsprozesses unterschiedliche Personas oder innere Teammitglieder in den Vordergrund treten oder geholt werden.

Ziele der Sitzungen

Für Herrn Bachmann war das Thema Innovation und Innovationsvoraussetzungen das Wichtigste im Coaching. Aus diesem Grund ist es direkt im Anschluss an die Diagnostik-Sitzungen Inhalt der ersten beiden Interventionssitzungen. Neben einem Kreativ-Workshop, der bereits in Kapitel 1.2.5.2 beschrieben wurde, fiel die Wahl der Methode auf das Innere Team in Kombination mit den Ten Faces of Innovation nach Kelley (2006). In Tabelle 11 ist der nach Sitzung zwei erstellte Coaching Plan erneut für Sitzung vier und fünf abgebildet.

Tab. 11: Coaching-Plan Herr Bachmann für Sitzung 4+5 Das innere Team & Innovationsvoraussetzungen

Ziel: Innovationsvoraussetzungen		
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**
Psychoedukation zu Innovation	Einsatz in Einzelsitzungen: Psychoedukation: Humor und Innovation & Inneres Team: Inneres Teammitglied mit Humor Begründung: Für Herrn Bachmann scheint Humor bereits ein Mittel zu sein, das er zu Innovationszwecken anwendet. Gut wäre hier herauszufinden, an welchen Stellen und auf welcher Art und Weise er sich vielleicht selbst im Weg steht, um einen reibungslosen Ablauf des Innovationsprozesses zu garantieren. Wenn es ein Inneres Humor-Mitglied gibt, könnte dieses vielleicht auf die eine oder andere Art hilfreich sein, diese Blockaden zu lösen. Dieses Thema kann auch mit dem Coaching-Ziel Ungeduld verbunden werden.	4 & 5
Intraindividuelle erlebnisaktivierende Methode		

Das innere Team soll einen Rahmen für das Innovationsthema schaffen. Damit Herr Bachmann die Möglichkeit hat, zu reflektieren, welche Rollen und Innere Stimmen er im Innovationsprozess spielen will. Es kann erörtert werden, welche davon ihm leichtfallen und welche er noch mehr ausbauen möchte. Im Zusammenspiel der Inneren Teammitglieder kann deutlich werden, welche Inneren Stimmen ihn vielleicht daran hindern, erwünschte Aufgaben und Rollen zu übernehmen. Das Thema Ungeduld und die Anmerkung der Mitarbeiter im multiperspektivischen Feedback, dass er weniger Ideen vorgeben solle, könnten mit dem inneren Team Aufklärung finden. Des Weiteren könnten ein paar Fragen, die Herr Bachmann zum Innovationsthema hat, individuumsorientiert bearbeitet werden, so dass er selbst eine Lösung für sich und sein Team findet.

Durchführung Sitzung 4 – Erhebung der Teammitglieder

Die Sitzung startet mit der Einstiegsübung Doppeldeutigkeiten finden. Herr Bachmann bearbeitet diese einfach und wirkt gelöst und entspannt. Daran schließt sich die Bearbeitung

der Humor-Hausaufgabe an. Für Herrn Bachmann war das „Die Produktivität einer spielerischen Einstellung und Atmosphäre entdecken“. Des Weiteren wird mit ihm noch der Alltagstransfer der letzten Sitzung, dem multiperspektivischen Feedback, besprochen.

Zum Einstieg in das Innovationsthema erhält Herr Bachmann zunächst eine kurze *Präsentation zu den Ten Faces of Innovation.* Ihn interessiert die Perspektive der Innovationsrollen und stellt einige Zwischenfragen. Durch seine Nachfragen werden einige Rollen ausführlicher besprochen. Des Teufels Advokat sieht Herr Bachmann als wichtig für die Phase der Ideenbewertung und -auswahl an. Er versteht aber auch, dass es relevant ist, ihn in der Ideenfindungsphase nicht zu Wort kommen zu lassen, damit alle Mitarbeiter das Gefühl haben Ideen frei äußern zu können. Weiterhin interessiert ihn die Differenzierung zwischen dem Anthropologen und dem Querbestäuber. Der eine hätte eine gerichtete Sichtweise, schaffe aber noch keine Verknüpfungen und der andere schaffe außergewöhnliche Verknüpfungen, denke dagegen aber eher ungerichtet. Eine strikte Trennung der Rollen ist nicht sinnvoll, sie können ineinandergreifen und sich ergänzen. Zu der Gruppe der Organizing Personas stellt Herr Bachmann die Frage, wie man bereichsübergreifend für gute Kommunikation sorgen kann besonders, wenn jemand aus anderen Bereichen Ideen einbringen will. Er beschreibt territoriale Machtkämpfe als typisch männliches Verhalten. Um diese aufzulösen schlägt er vor, dem jeweiligen Verantwortlichen nur einen Teil seiner Idee zu präsentieren, damit dieser den Rest selbst entwickeln kann. Da der Verantwortliche selbst auf die Idee kam, wäre er von ihr überzeugter als wenn sie ihm von Herrn Bachmann vorgestellt worden wäre. Die Rolle des Zusammenarbeiters sieht er als besondere Herausforderung. Herr Bachmann sieht den Beitrag der Building Personas zur Innovation nicht. Ihm wird erklärt, dass diese insbesondere bei der Umsetzung einer Idee von Bedeutung sind.

Als alle Fragen geklärt sind, wird Herrn Bachmann die Metapher vom *Inneren Team* erläutert. Der Coach stellt ihm nun die Frage, welche Rollen er für sich in seinem inneren Innovations-Team sieht und welche Stimmen erscheinen, wenn er eine neue Idee generieren will oder einen Entwicklungsauftrag erhält. Herr Bachmann teilt den Prozess für sich spontan in sieben Schritte, denen er jeweils Stimmen zuordnet. Schritt eins ist für ihn Sammeln bereits vorhandener Informationen. Man müsse nicht ständig das Rad neu erfinden, in vielen Fällen sei es sinnvoll zu den jeweiligen Experten zu gehen und diese nach Lösungen zu fragen. Diese kennen sich im relevanten Bereich aus und haben auch oft schon Lösungen erarbeitet. Hieraus entsteht das erste Teammitglied, der Wissenssammler. Seine Aussage ist: „Hole dir erst einmal alle Informationen.“ Als Symbol wird ein Pilze-Sammler gewählt, da dieser aktiv sucht. Er bekommt eine lange Nase und dichte Augenbrauen für die Zielstrebigkeit und einen Hut, um noch mehr Pilze sammeln zu können (siehe Abb. 16).

Abb. 16: Inneres Team Herr Bachmann – Der Wissenssammler

Im zweiten Schritt wäre die Strukturierung der Aufgabe wesentlich. Hier muss den Mitarbeitern klargemacht werden, welche Anforderungen genau an sie gestellt werden, welche Rahmenbedingungen es gibt und wie unumstößlich diese sind. Die dazugehörige Rolle nennt Herr Bachmann den Richtungsgeber. Damit sei aber kein Anleiter gemeint, sondern jemand, der Dinge auf eine höhere, strukturiertere Ebene bringt, um den Arbeitsablauf und die Bedingungen zu verdeutlichen. Seine Aussage ist: „Welches Problem habe ich eigentlich?" Gemalt wird er mit geöffneten Armen, was offenes Denken symbolisieren soll. Die Arme geben aber gleichzeitig die Richtung vor. Er schwebt leicht über dem Boden, um die höhere gedankliche Ebene auszudrücken. Er hat gepflegtes Haar und einen freundlichen Gesichtsausdruck (siehe Abb. 17).

Abb. 17: Inneres Team Herr Bachmann – Der Richtungsgeber

Der dritte Schritt ist – nach Herrn Bachmann – die kreative Phase. Hier bräuchte man alle Learning Personas von Kelley. Die zentrale Frage sei hier, wie das gesammelte Wissen sinnvoll eingesetzt und kombiniert werden kann. Herr Bachmann selbst verwendet den Querbestäuber nur selten, sein Credo wäre eher: „Einfach mal anfangen und sehen, was dabei herauskommt." Dies ähnelt eher dem Experimentierer. Er selbst habe aktuell dazu aber keine Zeit und sehe seine Aufgabe eher darin seine Mitarbeiter zu Kreativität anzuregen. Also entsteht die Rolle des zu Kreativität Anregenden. Mit diesem Teammitglied löst Herr Bachmann die Mitarbeiter von ihren gedanklichen Fesseln und Konventionen, zeigt alternative Denkrichtungen auf und regt andere an, darüber nachzudenken wie man Tabus umgehen

kann. Seine Aussage ist: „Alles ist relativ.“ Er wird durch Einstein symbolisiert (siehe Abb. 18).

Abb. 18: Das Innere Team Herr Bachmann – Der Zu Kreativität Anregende

Für diesen Schritt fällt ihm noch eine zweite, für Innovation wichtige und von ihm auch vertretene, Rolle ein. Der Anleiter hat die Botschaft: „Lasst uns zusammen Barrieren durchbrechen.“ Er wird durch einen freundlichen Hirten mit Schafen dargestellt (siehe Abb. 19).

Abb. 19: Das Innere Team Herr Bachmann – Der Anleiter

In Schritt vier werden die gefundenen Ideen geordnet und systematisiert. Hier sei wieder das Teammitglied Richtungsgeber wichtig. Er fasst die vorherigen Schritte zusammen und reflektiert, ob man auch die initial geplante Richtung eingeschlagen hat.

Schritt fünf dient der Bewertung der gefundenen Ideen. Herr Bachmann sieht seine Rolle in einem unparteiischen Kritiker, der mit etwas Abstand auf die Dinge schaut, die Ansätze bewertet und sie mit objektiven Kriterien abgleicht: Dienen uns die Ideen? Was sind Potentiale? Was sind Schwierigkeiten? Sind die Pläne realisierbar? Das Teammitglied bekommt den Namen der Abwäger, die Botschaft: „Finde den richtigen Weg“ und wird symbolisiert durch die Justitia. Die verbundenen Augen und ein neutraler Gesichtsausdruck stehen für Objektivität, die Waage für die Bewertung der Ideen (siehe Abb. 20).

Abb. 20: Das Innere Team Herr Bachmann – Der Abwäger

In Schritt sechs beginnt die Umsetzung der Idee. Hier muss nun der Weg geebnet, Überzeugungsarbeit geleistet, Ideen publiziert und Projekte ins Leben gerufen werden. Herr Bachmann sieht seine Rolle zunächst wie die des Barrierenbeseitigers der Ten Faces of Innovation, dann stellt er aber doch eher den Beziehungsaspekt des Überzeugens in den Vordergrund und beschreibt das Teammitglied Marketender. Dieser findet, bildet und motiviert Umsetzungsteams, leistet bei Führungskräften und relevanten Personen Überzeugungsarbeit, lässt Ideen von den richtigen Leuten bewerten und sorgt schlussendlich für eine Projektentscheidung. Die Botschaft ist: „Yes, we can!“ Symbolisiert wird er durch einen Hürdenläufer (siehe Abb. 21).

Abb. 21: Das Innere Team Herr Bachmann – Der Marketender

Im letzten Schritt, den der Arbeitsphase, sei Herr Bachmann selten beteiligt. Teilweise müsse er weiter Überzeugungsarbeit leisten, Ziele klarstellen und dafür sorgen, dass die geplante Richtung eingehalten wird. Dabei haben der Marketender und der Abwägende weiterhin wichtige Rollen.

Außerhalb dieser Schritte fallen Herrn Bachmann noch zwei weitere Rollen ein, die er im Innovationskontext einnimmt. Zunächst beschreibt er das Teammitglied Kreativer, dieser visualisiert sich die Aufgabenstellung systematisch und versucht durch analytisches Denken unterschiedliche Lösungsansätze abzuleiten. Hierin sind einige Aspekte des Experimentie-

rers enthalten. Seine Botschaft ist: „Geht nicht, gibt‘s nicht!“ Symbolisiert wird er mit großen Augen, Nase und Mund, da alle Sinne offen sein müssen. Er lächelt verschmitzt (siehe Abb. 22).

Abb. 22: Das Innere Team Herr Bachmann – Der Kreative

Zusätzlich beschreibt er noch das Teammitglied des Konsequenten. Dieser sorgt dafür, dass die Ideen auch mit Nachdruck verfolgt werden. Dieses Mitglied ist besonders in der Anfangsphase wichtig, um die Leute dazu anzutreiben, gute Ideen wirklich auszuarbeiten. Daher ist seine Botschaft: „Hör nicht auf zu laufen!“ Herr Bachmann beschreibt ihn mit Peitsche, tiefgezogenen Augenbrauen, Mundwinkel leicht nach unten, gerunzelter Stirn und kurzem Stoppelschnitt (siehe Abb. 23).

Abb. 23: Das Innere Team Herr Bachmann – Der Konsequente

Die Frage, welche Rolle Humor spielt, beantwortet Herr Bachmann damit, dass jedes Teammitglied Humor braucht und diesen unterschiedlich ausdrückt. Ein eigenes Mitglied dafür würde er nicht sehen, da es in allen steckt. Hilfestellungen wünscht er sich bei den Teammitgliedern, der Abwäger, der Anleiter, der Kreative und der Marketender. Der Abwäger fällt Herrn Bachmann besonders schwer. Er habe bereits in einer Gruppe das Feedback bekommen, dass er sich bei der Ideenfindung etwas mehr zurücknehmen sollte. Gehemmt wird der Abwäger insbesondere vom Kreativen, der seine eigenen Ideen einbringen möchte. Für den Kreativen wiederum würde er gerne noch mehr Strategien erfahren, wie man noch besser

verschiedene Perspektiven einnehmen kann. Der Marketender bräuchte noch Unterstützung, wie man sachlich bleibt und doch Begeisterung erzeugt.

Nach der Sammlung der inneren Stimmen *endet die Sitzung* mit der Ausgabe der nächsten Aufgabe im Humor-Tagebuch sowie der Evaluation der Sitzung. Bis zur nächsten Sitzung bekommt Herr Bachmann die Aufgabe sich mit der Entwicklung seines eigenen verbalen Humors zu beschäftigen. Außerdem soll er über die Stimmen im inneren Team nachdenken und erörtern, ob es noch andere gibt, die bislang nicht zu Wort kamen.

Vorbereitung Sitzung 5

Aus den Aussagen der Sitzungen zu den Stimmen und ihren Beziehungen erstellt der Coach zwischen den Sitzungen eine Anordnung für die innere Bühne (siehe Abb. 24). Diese soll nur als Diskussionsgrundlage in der nächsten Sitzung dienen. Zunächst wird der Prozess auf vier Schritte reduziert. Der erste Schritt – die Vorbereitung – wird primär vom Wissenssammler und dem Richtungsgeber ausgeführt. Diese leisten die Vorarbeit – symbolisiert durch einen blauen Pfeil – für die kreative Phase. In ihr kommen drei Teammitglieder besonders zum Tragen. Der zu Kreativität Anregende, der Kreative und der Anleiter. Zwischen dem zu Kreativität Anregenden und den anderen beiden Mitgliedern besteht eine positive Beziehung die auf Gegenseitigkeit beruht. Der Kreative jedoch hemmt den Anleiter. Das Ergebnis wird dann in Schritt drei bewertet. Das ist hauptsächlich die Aufgabe des Richtungsgebers und des Abwägers. Der Richtungsgeber überprüft, ob die Ziele den initialen Anforderungen gerecht werden. Die vom Abwäger gewählte Idee, findet den Weg in die Umsetzung. Der Marketender und der Konsequente kümmern sich darum, dass die entsprechenden Leute überzeugt werden und die Mannschaft am Ball bleibt.

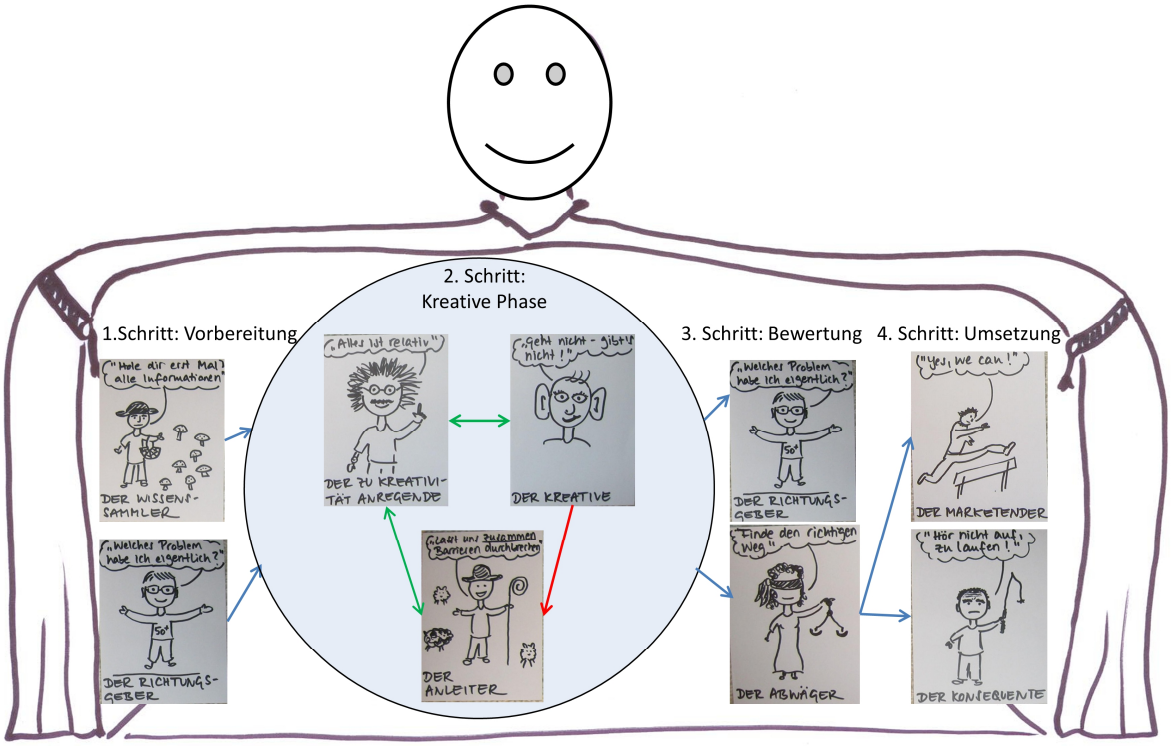


Abb. 24: Das Innere Team von Herrn Bachmann nach Sitzung 4

Durchführung Sitzung 5 – Das Zusammenspiel der Teammitglieder
Die Sitzung beginnt mit der Einstiegsübung „Pantomime beobachten“ und der Besprechung der Einträge im Humor-Tagebuch zum Kapitel „Einen eigenen verbalen Humor entwickeln“. Nach den Fragen nach dem Alltagstransfer stellt der Coach Herrn Bachmann seine Innere Bühne vor. Die erste Anmerkung von Herrn Bachmann ist, dass der Konsequente in allen Schritten mitarbeitet, nicht nur in der Umsetzung. Danach wird die Bühne Schritt für Schritt besprochen.

Die ersten Verbesserungen beschreibt Herr Bachmann in Schritt zwei, der *kreativen Phase*. Die Beziehung zwischen dem zu Kreativität Anregenden und dem Kreativen ist ambivalent. Der zu Kreativität Anregende verhilft dem Kreativen zwar zu besseren Ideen, der Kreative aber hemmt den zu Kreativität Anregenden, da er immer nur die eigenen Ideen durchsetzen will. Der Anleiter hingegen schafft die richtigen Rahmenbedingungen für beide und hat daher eine positive Beziehung zu beiden. Andersherum sei die Beziehung eher negativ, da beide ihre eigenen Wege durchsetzen wollen. Weiterhin würde Herr Bachmann die beiden Stimmen umbenennen. So wird aus dem zu Kreativität Anregenden der Perspektivist. In dieser Rolle findet er sich wieder als der, der unterschiedliche Sichtweisen integriert. Der Kreative wird nun Experimentierer genannt, da er nur ausprobiert und keine anderen kreativen Wege einschlägt.

Die *Bewertung und damit Schritt drei* geschieht teilweise zu früh. Herr Bachmann sieht eine negative Beziehung zwischen dem Abwäger und allen anderen kreativen Stimmen. Dieser wägt zu früh ab und bewertet manchmal an einem Punkt, an dem es noch nicht sinnvoll ist. Ziel wäre es, dass der Abwäger nicht zu früh mit seiner Arbeit beginnt. Der Anleiter wiederum gibt dem Abwäger die Ideen weiter.

Der Abwäger gibt die guten Ideen an den Marketender weiter. Dieser wird in *Schritt vier der Umsetzung* aktiv. Dabei bekommt er vom Abwäger Unterstützung, indem dieser bereits Kritik und Einwände durchdacht hat und das Potential der Ideen kennt. Weiteren Beitrag erhält der Marketender vom Experimentierer und vom Perspektivist. Sie verschaffen ihm indirekt das Material, mit dem er arbeiten kann.

Zum Schluss beschreibt Herr Bachmann noch die Zusammenhänge der Stimmen aus *Schritt eins*. Der Wissenssammler ist eigentlich immer aktiv. Daher ist er gelegentlich auch für die Problemidentifizierung verantwortlich, da er sich immer nach Störungen und Problemen umhört. Zum Richtungsgeber herrscht eine wechselseitige positive Beziehung. Der Wissenssammler gibt dem Richtungsgeber die gesammelten Informationen, die dieser dann zusammenbringt und diese spezifiziert. Andersherum gibt der Richtungsgeber auch Aufträge zum Informationensammeln an den Wissenssammler. Beide Stimmen geben ihren Input an den Anleiter, dieser den Auftrag an die beiden anderen kreativen Stimmen.

Der *Konsequente* wird aus dem Prozess herausgenommen, da er an jedem Schritt die anderen Stimmen antreibt oder antreiben sollte. Den Richtungsgeber beeinflusst er schon positiv, die Beziehung zum Abwäger sei zwar erwünscht aber noch nicht umgesetzt. Dieser müsste vom Konsequenten öfter ermahnt werden, sich in der kreativen Phase zurückzuhalten. Außerdem müsse der Konsequente den Marketender mehr beeinflussen als er das bislang tue. Dieser träfe öfter auf Probleme in Herrn Bachmann Unternehmen, da bestimmte

Prozesse nicht geklärt seien. Daher scheut der Marketender manchmal Aufwand und Arbeitszeit. Herr Bachmann sieht das Problem aber auch schon beim Abwäger. Dieser zieht teilweise Schlüsse, die nicht konkret genug sind.

Über die Beziehungen zwischen den bereits existierenden Stimmen hinaus können weitere Stimmen identifiziert werden. Als erster erhält der Marketender Unterstützung. Oft habe er gar nicht die Kapazitäten die Ideen ins Unternehmen zu tragen. Also generiert Herr Bachmann eine Stimme, die relevante Schlüsselpersonen für die Idee identifiziert und Bündnisse mit ihnen knüpft. Er nennt sie den Hilfesuchenden, der die Botschaft bekommt: „Wer kann mir helfen?“ Symbolisiert wird er mit einer Spinne im Netz, die zwischen drei Fliegen sitzt und sich die relevante heraussuchen kann (siehe Abb. 25).

Abb. 25: Das Innere Team Herr Bachmann – Der Hilfesuchende

Herr Bachmann beschreibt eine Dreiecksbeziehung zwischen dem Marketender, dem Abwägenden und dem Hilfesuchenden. Die Verbindung ist bislang aber schwach ausgeprägt. Schon Herrn Bachmann Mutter habe ihm beigebracht, Arbeit zu erkennen und diese eigenständig durchzuführen. Daher hat der Hilfesuchende noch einen relativ schlechten Stand bei den beiden anderen. Der Coach sieht dahinter eine neue Stimme oder sogar einen Widersacher. Herr Bachmann beschreibt, dass es sogar zwei sind, die den Hilfesuchenden hemmen. Zum einen das Unbekannte und zum anderen der Misstrauische. Das Unbekannte habe Angst davor, die Kontrolle zu verlieren, wenn es Arbeit abgibt. Es wisse dann nicht, was damit geschieht. Seine Botschaft ist: „Was der Bauer nicht kennt, frisst er nicht.“ Symbolisiert wird es durch ein schwarzes Loch (siehe Abb. 26).

Abb. 26: Das Innere Team Herr Bachmann – Das Unbekannte

Der Misstrauische zweifelt an der Leistung anderer. Daher bekommt er die Botschaft: „Kann's der Rest wirklich?“ Er wird ähnlich wie der Konsequente gezeichnet nur, dass er die Arme über dem Kopf zusammenschlägt (siehe Abb. 27).

Abb. 27: Das Innere Team Herr Bachmann – Der Misstrauische

Im letzten Schritt soll noch erarbeitet werden, wie das innere Team von Herrn Bachmann besser zusammenspielen kann. Stimmen, die den Misstrauischen und das Unbekannte davon abhalten den Hilfesuchenden zu blockieren, sind der Abwäger und der Wissenssammler. Der Abwäger täte diese Arbeit bereits, aber noch viel zu wenig. Der Wissenssammler kann durch Erfahrungen mit anderen Projekten, den Mut beisteuern etwas Neues auszuprobieren.

Daraufhin entdeckt Herr Bachmann noch einen weiteren Pfeil, nämlich den vom Abwäger zurück zum Richtungsgeber. Wenn der Abwäger feststellt, die Ideen sind alle nicht im Sinne der Ausgangsfragestellungen, gibt er die Aufgabe wieder zurück an den Richtungsgeber.

Als weitere Entwicklung möchte Herr Bachmann, dass die zwei kreativen Stimmen den Anleiter nicht weiter hemmen. Unterstützung sieht er in den Stimmen des Konsequenten, des Wissenssammlers und des Abwägers. Der Konsequente müsste die Kreativen öfter zur Ruhe bringen. Bislang fehlen ihm dazu aber die Ruhe und Erfahrung in der aktuellen Position. Diese könnte er mit Hilfe des Wissenssammlers erreichen. Der Abwäger könnte helfen in der Meta-Ebene zu eruieren, was langfristig helfen kann.

Diese Entwicklungsrichtungen sollen in der nächsten Sitzung zunächst besprochen und dann mit einer weiteren erlebnisaktivierenden Methode bearbeitet werden. Somit schließt die Sitzung mit der Vergabe der Hausaufgabe im Humor-Training „Humor im Alltag entdecken“, der Aufgabe, eine Situation für die nächste Sitzung zu erarbeiten, mit der an den Entwicklungszielen in einem Rollenspiel gearbeitet werden kann, und einer Evaluation der Sitzung.

Nachbereitung der Sitzung 5 und Besprechung der Werte- und Entwicklungsquadrate in Sitzung 6

Zwischen Sitzung 5 und 6 fasst der Coach das neu entstandene innere Team erneut zusammen (siehe Abb. 28). Dieses soll in den nächsten Sitzungen als Rahmen für weitere Entwicklungen innerer Teammitglieder dienen.

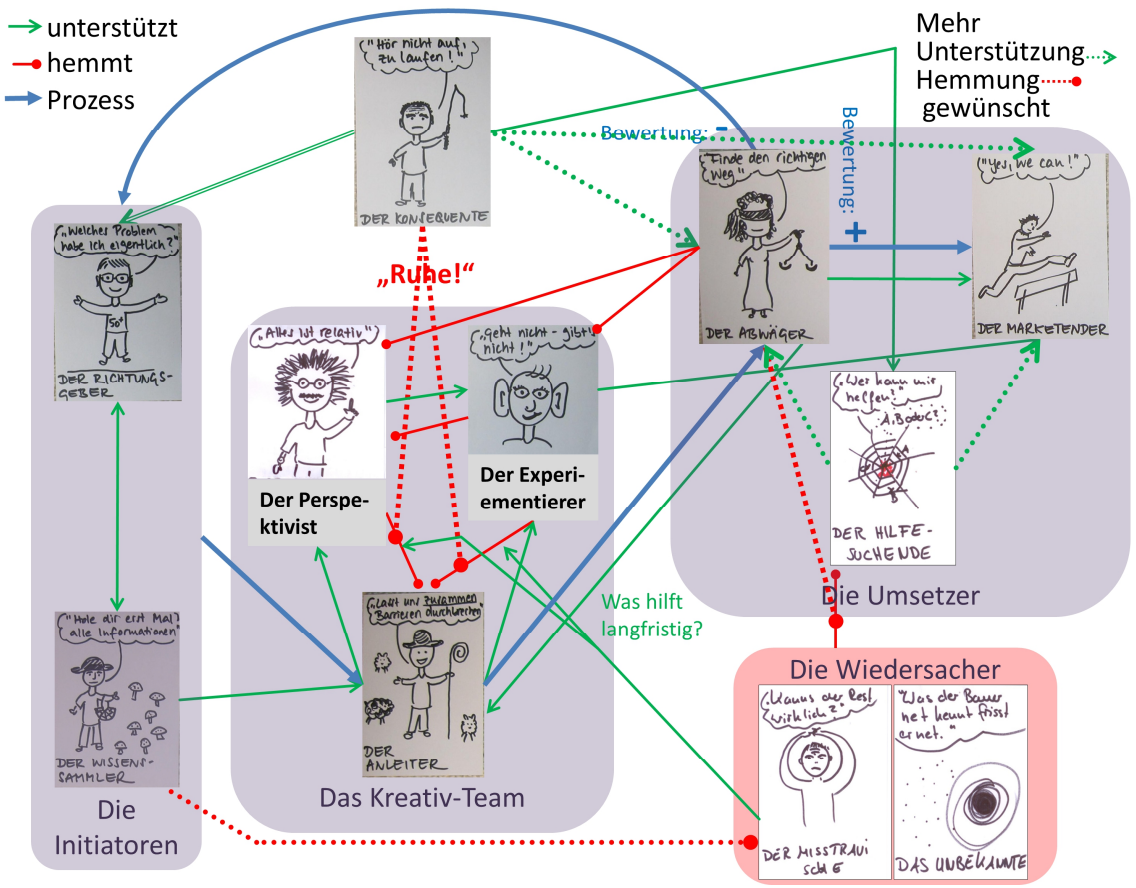


Abb. 28: Inneres Team Herr Bachmann nach Sitzung 5

Weiterhin sucht der Coach nach Möglichkeiten, wie die Widersacher besser in das Team integriert werden können. Für den Gegenspieler Hilfesuchender bereitet er zwei Werte- und Entwicklungsquadrate vor. In der darauffolgenden Sitzung werden diese dann mit Herrn Bachmann bearbeitet.

Für die Gegenüberstellung des Hilfesuchenden und des Misstrauischen wird ein Werte- und Entwicklungsquadrat erarbeitet, das die positive Botschaft des Misstrauischen als gesunden Skeptizismus beschreibt. Der Hilfesuchende erhält die positive Botschaft „alleine schaffe ich es nicht" mit der Tugend des Teamplayers. Entartet wird er unselbständig, was Herr Bachmann auf jeden Fall vermeiden will (siehe Abb. 29).

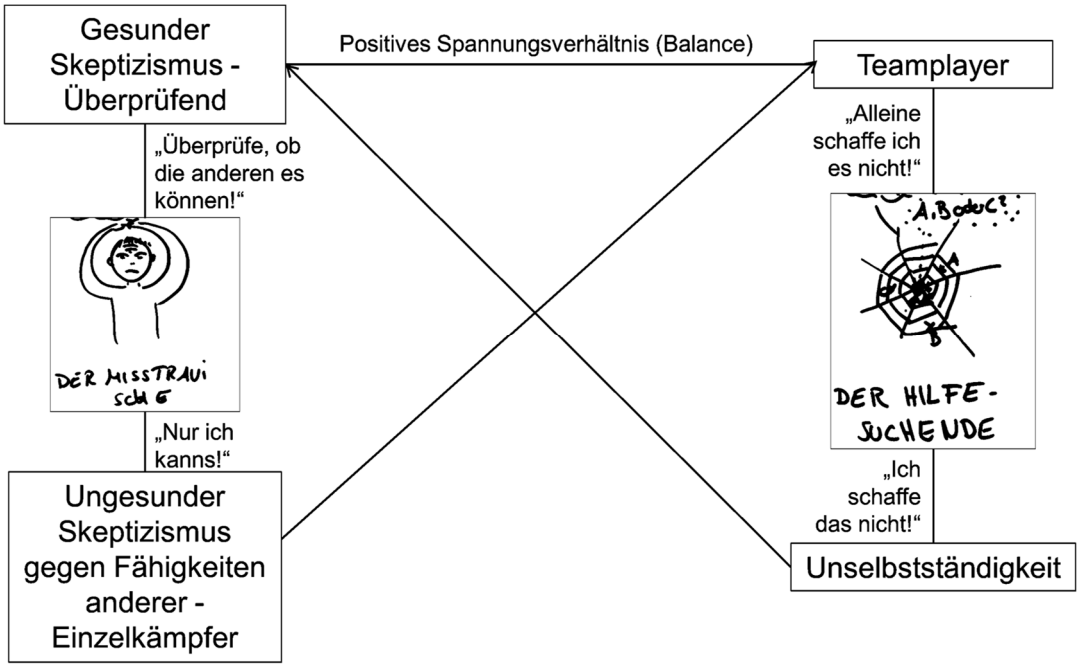


Abb. 29: Werte- und Entwicklungsquadrat Herr Bachmann – Der Misstrauische vs. Der Hilfesuchende

Das zweite Werte- und Entwicklungsquadrat wird zwischen dem Unbekanntem und dem Hilfesuchenden erstellt. Die positive Botschaft des Unbekannten ist „Überlege dir gut, ob du etwas anders machen willst!“ Damit beschreibt es eine gesunde Vorsicht vor dem Unbekannten. Diese entartet nicht zur Angst, wenn als Gegenspieler der Hilfesuchende als positive Tugend das Vertrauen in andere entwickeln kann. Die Vorsicht schützt wiederum vor der Entartung des Vertrauens in eine blinde naive Version (siehe Abb. 30).

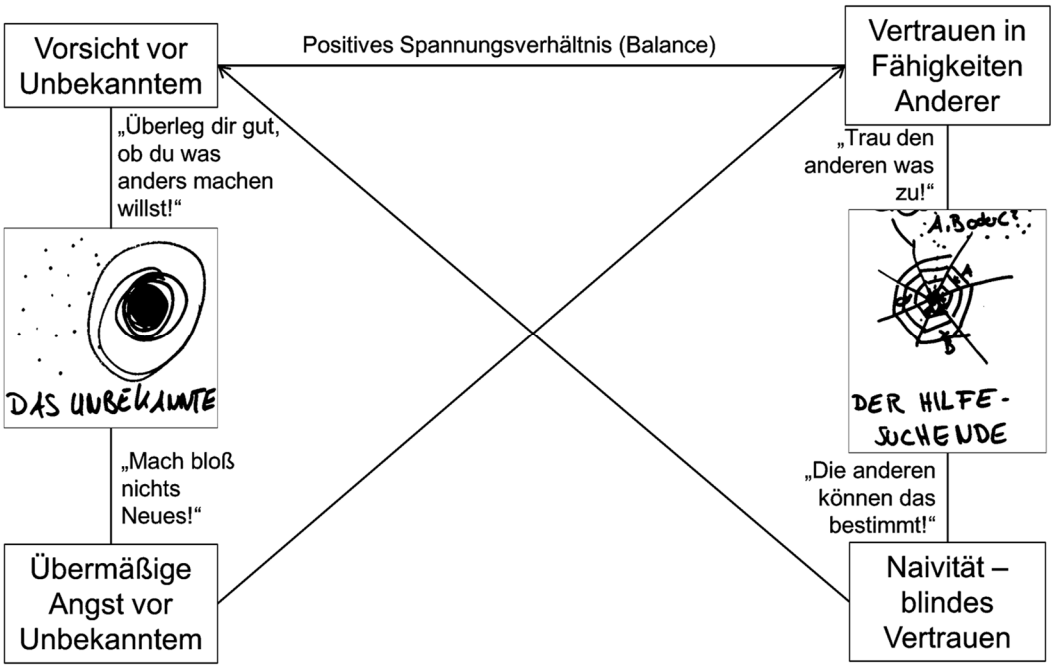


Abb. 30: Werte- und Entwicklungsquadrat Herr Bachmann – Das Unbekannte vs. Der Hilfesuchende

Evaluation der Sitzungen

Als Grundlagen für die Evaluation dienen die Transkripte aus den jeweiligen Audioaufzeichnungen der Sitzungen zum inneren Team. Weiterhin soll beschrieben werden, was Herr Bachmann in der Abschlussevaluation und im Follow-up zu der Methode des inneren Teams, seiner Kombination mit den Ten Faces of Innovation und zum Einsatz des Werte- und Entwicklungsquadrats meint.

In Anschluss an *Sitzung vier* beschreibt Herr Bachmann, dass ihm die Ten Faces of Innovation neue Perspektiven gezeigt haben, die wiederum zur Selbstreflexion beigetragen haben. Ihn interessieren besonders die Rollen, die er noch nicht so einnehmen kann. Wichtig war für ihn zunächst zu verstehen, dass er diese Rollen auch in einer Person vereinen kann und nicht für jede Rolle eine andere Person von Nöten ist. Zur Einleitung des inneren Teams hätte er sie jedoch nicht unbedingt benötigt, da er auch andere Prozesse kennt, die er dafür hätte verwenden können. Gut war zu sehen, dass sich auch andere Personen schon strukturiert Gedanken zu Innovation gemacht haben und wie diese Erkenntnisse sich von seinen unterscheiden. Am inneren Team hat ihm gefallen, dass es die inneren Konflikte deutlich macht. Ihn würde interessieren, in welchen Situationen man welche „Mannschaftsaufstellung“ wählt.

In der Evaluation von *Sitzung fünf* erläutert er, dass er anfänglich Schwierigkeiten hatte, die Beziehungen noch zu überblicken. Teilweise fiel es ihm auch schwer zu erkennen, was das Team mit ihm zu tun hat und was Anteile anderer Personen sind. Mit dem Ergebnis ist er jedoch zufrieden. Er habe so Vernetzungen und Schwächen erkennen können, die ihm vorher noch nicht so deutlich waren. In der darauffolgenden Sitzung wird er nach dem Alltagstransfer gefragt. Er erwähnt, dass er es schon besser schaffe, sich in einigen Situationen zurückzuhalten, in denen er sonst ungeduldig geworden wäre.

In der *Abschlussevaluation* beschreibt er, dass es ihm am Anfang schwerfiel, sich so detailliert selbst zu reflektieren. Aber die Kernpunkte seien herausgearbeitet worden. Er könnte die beiden kreativen Stimmen oft trotzdem nicht in Zaum halten. Generell habe er jetzt zwar sein inneres Innovationsteam und wüsste, wo die Probleme liegen, er müsste sich aber noch klar darüber werden, wo er eigentlich hinmöchte und wie er das umsetzen kann. Daher beurteilt er die Methode eher kontrovers. Am Anfang wäre ihm außerdem nicht ganz klar gewesen „wo die Reise hingeht“. Als das dann klar war, tat er sich leichter mit der Methode.

In der *Follow-up Evaluation* kann er zu seinem Ziel berichten, dass er es inzwischen besser schafft seine Ungeduld zurückzuhalten. Bei kreativen Fragestellungen gebe er mehr an die Mitarbeiter ab und lasse diese öfter zu Wort kommen als früher. Dadurch fühlen sich seine Mitarbeiter inzwischen sehr wertgeschätzt. Die Methode des inneren Teams nennt er jedoch nicht mehr explizit.

Anhang A.5: Sitzung zum inneren Team mit Rollenspiel mit Herrn Steiger

Ziele der Sitzung

Der nach der zweiten Sitzung erstellte Coaching-Plan sieht für Sitzung fünf die Bearbeitung folgender Ziele vor: „Handwerkszeug für Führung lernen“ und „Work-Balancing, Wie komme ich von der Aufgabenmenge weg zu Führungsaufgaben?“ (siehe Tab. 12). Diese beiden Ziele konkretisieren sich in einer Situation, um Nein-Sagen zu lernen, bzw. das Delegieren „von oben“ zu beschränken. Dies dient Herrn Steiger, zum einen mehr Zeit für Führungsaufgaben zu haben, zum anderen seine Mitarbeiter vor zu viel Arbeit zu schützen.

Tab. 12: Coaching-Plan für Sitzung fünf Herr Steiger

Hauptziel: Führungskompetenzen		
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**
„Handwerkszeug“ für Führung erlernen		
Konkretisierung im Laufe des Coachings nötig	Einsatz: Integration von Humor in erlebnisaktivierende Methoden. Begründung: Hier bietet es sich an, an das Humorverständnis des Teilnehmers anzuknüpfen. Gerade in Beziehungspflege, Auflockerung und Stressbewältigung nutzt er ihn laut eigenen Angaben schon. Eine Übertragung auf konkrete Führungssituationen könnte sich eignen.	5-7
Erlebnisaktivierende Methoden geeignet		

Ziel: Work-Balancing – Wie komme ich von der Aufgabenmenge weg zu Führungsaufgaben?		
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**
Nein-Sagen-Lernen	Einsatz: Hier sollte ein Humoreinsatz sensibel gestaltet sein. Begründung: Herr Steiger möchte zusätzliche Aufgaben deutlich von sich weisen. Er selbst beschreibt die Gefahr der „Verschleierung“ durch Humor. Des Weiteren könnte die Gefahr bestehen, dass er durch den Humor seine viel zu hohe Arbeitszeit auf die leichte Schulter nimmt.	5 & 9
Zeitmanagement		

Mit Herrn Steiger soll erarbeitet werden, warum es ihm so schwer fällt Nein zu sagen. Dazu wird die Methode des inneren Teams zur Anwendung kommen. Weiterhin soll er dann in einem Rollenspiel üben sozial kompetent Nein zu sagen.

Vorbereitung

Vor der Sitzung wird Herr Steiger gebeten eine Situation für ein Rollenspiel zu schildern, in der es ihm schwer fiel nein zu sagen. Dazu erhält er ein Arbeitsblatt vom Coach (siehe Anhang B.1). Per E-Mail beschreibt er folgende Situation: Sein Vorgesetzter möchte die jährliche Zielvereinbarung (wird Anfang des Jahres erstellt) zur Mitte des Jahres aktualisieren.

Es soll nun zusätzlich eine Kosteneinsparung von x Prozent bei einem bestimmten Projekt erreicht werden. Dies stellt eine Anpassung zur Jahresmitte dar, die sich auch auf seine Mitarbeiter-Zielvereinbarungen auswirkt. Da in der Konzeptphase (andere Zuständigkeit) des Projekts bereits die Kosten mitberücksichtigt werden/wurden, ist hier entsprechendes Potential ausgeschöpft worden. Im Nachgang, d. h. während der Umsetzung nochmals zu reduzieren ist schwierig und ohne Konzeptänderung wohl auch nicht realisierbar (Herrn Steigers Argumentation ohne entsprechende Vorbereitungszeit). Es ging noch ein, zwei Statements hin und her, aber letztendlich war es so, dass dem „Wunsch" entsprochen werden musste („wir nehmen den Punkt jetzt mal mit auf"). Das Gespräch fand im Büro des Vorgesetzten ohne weitere Anwesende statt.

Durchführung

Die Sitzung fünf starten mit der Aufwärm-Übung Pantomime beobachten. Daran schließt sich die Besprechung des Humor-Trainings und Alltagstransfer vorangegangener Sitzungen sowie des Kreativ-Workshops an.

Zunächst erläutert der Coach Herrn Steiger die Ziele der Sitzung und die Methode des *Inneren Teams*. In einer gemeinsamen Diskussion konnten zunächst sieben Stimmen identifiziert werden (siehe Tabelle 13).

Tab. 13: Identifizierte Stimmen im inneren Team von Herrn Steiger

Name	Botschaft	Symbol und Körperhaltung	Beschreibung und Beziehung
Der Realist	Nein, das ist nicht realistisch.	Der Normale Entwickler. Ist neutral und hat kein Symbol. Neutraler Gesichtsausdruck.	Er konnte sich nicht vorstellen, wo die Einsparung zu diesem Projektzeitpunkt noch herkommen soll. Man kann nicht beim Auto den 4. Reifen weglassen. Es war für ihn nicht realistisch. Für ihn war es eher ein Abwägen. Der Realist steht im Bühnenvordergrund
Der Ablehnende	Nein, das liegt nicht in meinem Verantwortungsbereich.	Verschränkte Hände, auf dem Hemd steht STOPP Gesichtsausdruck eher böse.	„Das ist nicht meine Aufgabe, das ist eigentlich vorgelagert, das müssten andere machen." Steht gemeinsam mit dem Realisten im Bühnenvordergrund, diese haben eine positive Beziehung
Der Zustimmende	Ja, das können wir uns mal anschauen.	Ohne Falten, lächelnd, nach vorne geneigt. Offene Körperhaltung; Blume und Herz als Symbol.	„Geht trotzdem" Das ist die Stimme, weswegen viele zu ihm kommen und er wenig ablehnt. Der war in der Situation aber im Urlaub und ist deshalb außerhalb der Bühne in der Nähe vom Optimisten.

Name	Botschaft	Symbol und Körperhaltung	Beschreibung und Beziehung
Der Verantwortungsbewusste	Berücksichtige die Unternehmensinteressen.	Entwicklungsgebäude von Herrn Steigers Firma mit ihm an seinem Arbeitsplatz.	Diese Stimme will das Unternehmen vorantreiben und vertritt die Interessen des Unternehmens. Ist Gegenspieler zum Selbstbezogenen.
Der Kompromissbereite	Lasst uns einen Konsens finden.	Offene Körperhaltung, schüttelt jemand anderem die Hand, schaut zuversichtlich.	Diese Stimme will eine gemeinsame, für alle Leute tragbare Lösung finden. Sie will, dass alle mit dem Konsens zufrieden sind. Der Kompromissbereite kann auch die Interessen von Verantwortungsbewussten und Selbstbezogenen zusammenbringen
Der Harmoniebedürftige	Na gut…	Steht inmitten von anderen Menschen und ist kleiner als die anderen Menschen.	Ist eher in der Freizeit vorhanden und steht im Bühnenhintergrund. Würde sich zurücknehmen und mehr die Interessen der anderen bevorteilen, um den Konflikt zu vermeiden. Steht in positiver Beziehung zum Nachgebenden.
Der Selbstbezogene	Ich will (nur) meine eigenen Interessen vertreten.	Neutrale Gesichts- und Körperhaltung, Arme am Körper; Scheuklappen als Symbol.	Es geht darum alles andere auszublenden. Er hat einen eingeengten Blick. Gegenspieler zum Verantwortungsbewussten.

Daraufhin werden die Stimmen auf der inneren Bühne angeordnet. Innerhalb dieses Prozess erkennt Herr Steiger weitere Stimmen. Diese werden in Tabelle 14 beschrieben.

Tab. 14: Ergänzende Stimmen im inneren Team von Herrn Steiger

Name	Botschaft	Symbol und Körperhaltung	Beschreibung und Beziehung
Der Nachgebende	Wenn du meinst.	Lässt den Kopf hängen, man sieht nur noch den Bart und die Haare.	Dieser findet keine Argumente mehr und gibt dann auf gegen den Vorgesetzten zu argumentieren. Da trägt dann auch der Realist mit dazu bei, dass er einknickt. „Egal, was ich gesagt hätte, es wäre nichts Anderes herausgekommen.“ Steht in einer positiven Beziehung zum Harmoniebedürftigen und kommt dann nach vorne, wenn der Realist keine Argumente mehr weiß.
Der Optimist	Wir finden auf jeden Fall einen Weg.	Daumen nach oben und eine Sonne im Hintergrund. Männchen lacht.	Er ist eher eine universelle Stimme und in dieser Situation eher weniger dabei, sitzt also auf den Schultern. Gegenspieler zum Pessimisten, sitzt auf der anderen Schulter beim Zustimmenden.
Der Pessimist	Das wird nichts mehr.	Dunkle Wolken im Hintergrund, Daumen nach unten, pessimistischer Gesichtsausdruck.	Er ist eher eine universelle Stimme und in dieser Situation eher weniger dabei, sitzt also auf den Schultern. Gegenspieler zum Optimisten, sitzt auf der anderen Schulter.
Die innere Alarmglocke	Bedenk-/Auszeit ist erforderlich.	Stoppschild und klingelnde Glocke, schaut alarmierend aber positiv.	Wunschspieler (deshalb wird sie in der Abbildung blau umrandet), der bei der Erarbeitung entwickelt wird, auf die Frage, was in der Situation erforderlich gewesen wäre. Eine Strategie der inneren Alarmglocke wäre, darum zu bitten, noch eine Nacht darüber schlafen zu dürfen. Herr Steiger denkt, er hätte sie anwenden sollen, als er gemerkt hat, dass das Gespräch in die falsche Richtung läuft und er hat keine Argumente mehr hat.

Diese Stimmen auf einer inneren Bühne angeordnet ergeben ein Bild, wie in Abbildung 31. Dazu beschreibt Herr Steiger, dass es sich um ein Stück mit drei Akten handelt. Im ersten Akt standen der Realist und der Ablehnende im Vordergrund. Im zweiten Akt tritt das Trio Selbstbezogener, Verantwortungsbewusster und Kompromissbereiter auf die Bühne. Im

dritten Akt, tritt zum Schluss der Nachgebende auf. Im Nachhinein wäre ein vierter Akt sinnvoll, in dem die innere Alarmglocke an den Bühnenvordergrund kommt. Der Realist ist ein Stammspieler und eigentlich immer mit dabei.

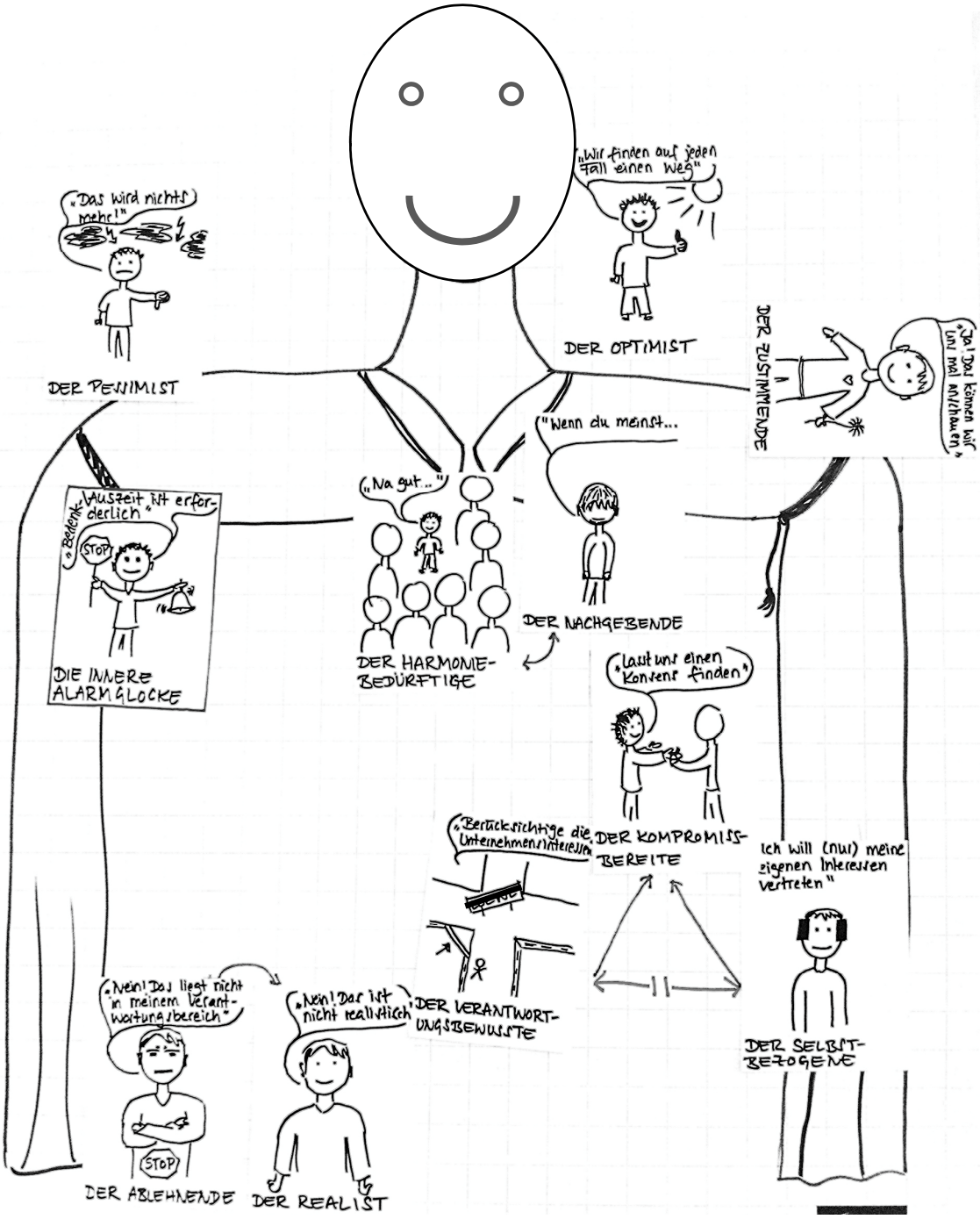


Abb. 31: Inneres Team Herr Steiger

Im nächsten Schritt erklärt der Coach Herrn Steiger, was sozial kompetentes Verhalten ist, welche Verhaltensformen es gibt und wie man es von aggressivem Verhalten abgrenzt. Darüber hinaus erfährt er, welche Möglichkeiten es gibt, sozial kompetent Nein zu sagen. In einem *Rollenspiel* soll er dies in der Situation erproben, die mit dem inneren Team bearbeitet wurde. Zunächst versucht sich Herr Steiger überzeugend mit der inneren Alarmglocke

durchzusetzen. Er bittet freundlich, aber bestimmt um Bedenkzeit. Dies verknüpft er mit einem konkreten zeitnahen Termin, so dass der Vorgesetzte nichts einzuwenden hat.

In einem zweiten Rollenspiel will er sich an einer der vorgeschlagenen Strategien versuchen und wendet den Kuhhandel an. Er überzeugt den Vorgesetzten davon, dass dieser spezielle Punkt in der Mitarbeiter-Zielvereinbarung bei Kosteneinsparung nicht so stark in seine Bewertung mit eingeht, wie die anderen Punkte. Im Gegenzug bittet er ihn, die veränderte Zielvereinbarung anzunehmen und den spezifischen Unterpunkt separat zu gewichten. Die Rollenspielpartnerin ist von der Strategie überzeugt. Herr Steiger selbst fühlt sich mit dieser Strategie auch wohl. In der akuten Situation könnte es aber sinnvoller sein, um Bedenkzeit zu bitten, um dann eine sinnvoll, fundierte Position einnehmen zu können.

Am Ende der Sitzung erhält Herr Steiger das neue Kapitel im Humor-Tagebuch, Humor im Alltag entdecken. Die darauffolgende Evaluation wird in Kapitel 1.3.2.3 beschrieben.

Evaluation und Fazit der Sitzung

Daten zur Evaluation des inneren Teams und des damit verbundenen Rollenspiels sind die Transkripte der Evaluationsfragen am Ende der Sitzung, der Fragen nach dem Alltagstransfer in den darauffolgenden Sitzungen sowie der Abschluss- und Follow up Evaluation. Diese werden nach Wirk-und Hemmfaktoren analysiert.

In der *Evaluation am Ende der Sitzung* beschreibt Herr Steiger, dass er zwar Schwierigkeiten hatte, die inneren Stimmen zu beschreiben und mit Symbolen zu versehen, das Ergebnis aber bilde sein Inneres so ab, wie es tatsächlich sei. Er sieht einen Vorteil der Methode darin, dass man die Spieler auch immer wieder neu anordnen könnte, je nachdem welche Situation man antrifft. Mit dem Rollenspiel hatte Herr Steiger eher Schwierigkeiten. Er fand es zu gekünstelt und eher schwierig eine Situation nachzustellen, die bereits passiert ist. Er würde dann immer überlegen, wie es denn nun tatsächlich war. So würde das Rollenspiel für ihn nicht authentisch werden. Einfacher wäre für ihn Gespräche vorzubereiten, die er antizipiert.

In *den darauffolgenden Sitzungen* erzählt Herr Steiger, dass er sich zu Hause gelegentlich Gedanken darübermacht, wie man zwischenmenschliche Situationen angehen kann. Dazu hat er auch für andere Situationen an das innere Team gedacht und sich die Stimmen in den Kopf gerufen. Er würde nun mehr reflektieren und dies mit dem inneren Team auch gezielter tun. Aktuell müsse er sich aber nicht gegen unnütze Zusatzaufgaben wehren, er konnte aber das innere Team auf andere Situationen übertragen und macht sich bei vielen sozialen Situationen mehr Gedanken über die Menschen, weniger über die Technik. Zum Rollenspiel erläutert er, dass ihm das schwerfiel, es aber sinnvoll war, zwischenmenschliche Strategien auszuprobieren.

Herr Steiger reflektiert in der *Abschluss-Sitzung*, dass ihm das innere Team geholfen hat, strukturiert über Zwischenmenschliches nachzudenken. Im Nachhinein denkt man: „Ist ja logisch.“, das innere Team bietet aber einen Weg zu diesen Schlussfolgerungen zu kommen. Er findet die Methode generell interessant und flexibel einsetzbar. Zum dazugehörigen Rollenspiel kann er nichts mehr sagen.

In der *Follow-Up-Sitzung* kann er sich noch an das innere Team erinnern. Er würde auch ab und zu darauf schauen und sich Gedanken machen, welche Stimmen gerade aktiv

sind oder für eine Situation wichtig sind. Das Rollenspiel als Methode sei für ihn prospektiv sinnvoller, da er sich bei bereits geschehen Situationen nicht hineinversetzen könne. Hier würde ihn hindern, dass er sich immer denkt, so war es aber gar nicht.

Anhang A.6: Sitzung zum Rollenspiel mit Videofeedback mit Herrn Steiger

Hintergrund und Theorie

Für den Prozess der Betrachtung der eigenen Person auf einem Video zu Zwecken, die meistens auf eine Veränderung von Verhalten hinauslaufen, gibt es verschiedene Begriffe: Videoreplay (Dowrick, 1991), Videoselbstkonfrontation (Kalbermatten & Valach, 1986) oder Videofeedback (Dornaus, 2009). In der vorliegenden Arbeit soll von Videofeedback die Rede sein, da es sich nicht um ein reines Wiederabspielen eines Videos handelt und der Begriff Selbstkonfrontation bedrohlich auf den Coaching-Teilnehmer wirken könnte.

Verschiedene Experimente belegen, dass sich offenbar nach einem Videofeedback das Selbstbild dem Fremdbild annähert (siehe Mittenecker, 1987). Theorien zur Entstehung von Selbst- und Fremdbild sowie dem Johari-Fenster finden sich in Kapitel 3.1.2.2. Daneben bieten sich einige psychologische Theorien an, um die Wirkung (Verhaltens- oder Einstellungsänderung) eines Videofeedbacks zu erklären:

- *Der fundamentale Attributionsfehler der Attributionstheorie* (Jones & Nisbett, 1971): Durch das Video wird die Person zum Beobachter ihrer Selbst und kann damit ihr Verhalten auf sich selbst attribuieren. So kann sie den veränderbaren Eigenanteil der Situation besser erkennen und ihr Verhalten ändern (Mittenecker, 1987).
- *Theorie der subjektiven und objektiven Selbstaufmerksamkeit* (Duval & Wicklund, 1972): Subjektive Selbstaufmerksamkeit ist der Zustand einer Person, die ihren Fokus auf die Umwelt legt und nicht auf ihren Körper oder ihr Bewusstsein. Objektive Selbstaufmerksamkeit lenkt den Fokus des Bewusstseins auf das Selbst. Normalerweise befindet sich der Mensch im Zustand subjektiver Selbstaufmerksamkeit. Videofeedback kann ein Reiz sein, der den Fokus nach innen lenkt (siehe Trower & Kiely, 1983). Zusätzlich werden durch die Erhöhung der Selbstaufmerksamkeit die Diskrepanzen zwischen den eigenen Zielen und dem im Video beobachteten Verhalten stärker erlebt (vgl. Carver & Scheier, 1981).
- *Theorie kognitiver Dissonanzen* (Festinger, 1978)*:* Diese Theorie erklärt, warum es bei einer Selbstkonfrontation, in der eigenes Verhalten nicht mit dem Selbstbild übereinstimmt, zu einer Änderung im Verhalten oder dem Selbstbild kommen kann. Menschen sind nach Konsistenz in ihren Meinungen und ihrem Verhalten bestrebt. Aus diesem Grund fühlen sie sich bei Inkonsistenz unwohl. Festinger (1978) bezeichnet dies als Dissonanz. Es gibt drei Möglichkeiten, Dissonanz zu reduzieren. Eine erlebte Dissonanz kann durch Änderung des Verhaltens in Richtung Selbstbild reduziert werden. Weiterhin kann das Selbstbild geändert und an das nicht konsistente Verhalten angepasst werden. Eine dritte Option bietet das Heranziehen von Kognitionen, die zwischen Verhalten und Selbstbild wieder Kongruenz herstellen (vgl. Toelstede & Gamber, 1993).
- *De-Automatisierung* (Holzman, 1969)*:* Durch einen Schock, wie der Selbstkonfrontation, können erlernte automatisierte Prozesse aufgebrochen und umgelernt werden. Dies führt zwar erst zu einer Verlangsamung im Verhalten, kann aber dann zu adäquateren Verhaltensweisen beitragen.

Die Konfrontation mit dem Selbst im Video kann eine angstauslösende Situation darstellen (vgl. Mittenecker, 1987). Verschieden Experimente geben Anhaltspunkte, was bei der

Durchführung eines Videofeedbacks beachtet werden sollte. Um von einem Videofeedback optimal profitieren zu können, sollte die Person ein hohes Selbstwertgefühl, einen gesunden Attributionsstil, überdurchschnittliche Intelligenz und Veränderungsbereitschaft besitzen. Durch eine ausführliche Diagnostik sowie aufgrund der Ausbildung der Coaching-Teilnehmer sollen alle diese Kriterien gewährleistet werden.
Auch der Leiter des Videofeedbacks muss dazu beitragen, dass die konfrontative Situation weniger bedrohlich wirkt (siehe Fuller & Manning, 1973). Durch den Beziehungsaufbau in den vorangegangenen Sitzungen sollte eine angst- und stressfreie Atmosphäre bereits bestehen.

Bei der ersten Betrachtung eines Videos ihrer selbst reagieren die meisten Personen nach Mittenecker (1987) mit einer Konzentration auf das äußere Erscheinungsbild und nicht auf ihr Verhalten. Hilfreich, um diese Fixierung schnell zu umgehen, sind Fokussierungen. Damit sind Anweisungen gemeint, die dem Teilnehmer sagen, auf was er achten soll (siehe Hehr, 1981). Diese werden in der Durchführung genauer erläutert.

Methodik
Mit der Methode des Videofeedbacks sollen innerhalb des Persönlichkeitscoachings individuelle Ziele des Teilnehmers bearbeitet werden. Dazu sollen Verhaltensweisen erarbeitet werden, die ihn seinen Zielen näherbringen. Des Weiteren dient sie der Selbstkonfrontation. Damit können weitere Ressourcen aufgedeckt und in das Selbstbild des Teilnehmers integriert werden.

Wie das Rollenspiel eingeführt wird, ist in Kapitel 3.2.3.2 erläutert. Darüber hinaus wird erklärt, dass es sich nur um eine Aufnahme von fünf bis zehn Minuten handeln soll. Das Rollenspiel wird an einer günstigen Stelle unterbrochen, die nicht mit dem Verhalten des CTs zusammenhängt. Nach Durchführung des ersten aufgezeichneten Rollenspiels wird der Teilnehmer nach seinem Gesamteindruck des Rollenspiels gefragt. Damit soll überprüfen werden, ob die Situation zu selbstwertbedrohlich für ihn war und damit nicht für ein Videofeedback geeignet wäre. Um der ersten Phase der Fixierung auf Äußeres bei der ersten Videoselbstkonfrontation Rechnung zu tragen, erfolgt eine erste Betrachtung ohne Anleitung (vgl. Hehr, 1981). Danach kann mit Hilfe einer Fokussierung verhaltensorientiert am Video gearbeitet werden. Dazu erhält der Teilnehmer ein Blatt, in dem jeweils Verhalten, Bewertung des Verhaltens, Alternativen und Regieanweisungen, die der CT beschreibt, eingetragen werden (siehe Tab. 15).

Tab. 15: Tabelle zur Bearbeitung des Videofeedbacks

Beschreibung	**Bewertung**	**Alternativen**	**Regieanweisung**

Das Video wird nun gemeinsam betrachtet. Der CT oder der Coach hält das Video nach kleineren Szenen an. Die Beschreibungen werden gemeinsam mit dem Teilnehmer in das Blatt eingetragen.

Zur Fokussierung auf sein Verhalten und Distanzierung von sich selbst, soll der Teilnehmer erst nur beschreiben, was er sieht, also seine Körperhaltung, Gestik, Mimik, aber auch die Reaktion der Rollenspieler auf sein Verhalten. Dann erst erfolgt eine Bewertung des Verhaltens. Sie soll nicht nur auf der eigenen Meinung beruhen, sondern auch die Reaktion der Rollenspieler auf die Verhaltensweise des CTs mit einbeziehen. Wichtig ist, dass der Teilnehmer auch positive Verhaltensweisen nennt und beschreibt. Damit soll die Ressourcenorientierung bestärkt werden und der Teilnehmer seine Stärken vor Augen geführt bekommen. Wenn diese Ressourcen in das Selbstbild des Teilnehmers integriert werden können, kann dies zu einem positiveren Selbst und mehr Selbstbewusstsein führen. Für Verhaltensweisen, die als nicht zielführend bewertet wurden, soll der Teilnehmer nun Alternativen finden. Damit wird darauf abgezielt, dass der CT negative Verhaltensweisen nicht als sein Selbstbild wahrnimmt, sondern, dass er erlebt, wie er selbst sein Verhalten ändern kann. Um Alternativen zu finden, kann er sich an seinen Ressourcen orientieren oder im Inneren Team nach hilfreichen Teammitgliedern suchen. Wichtig ist hierbei, darauf zu achten, dass die Verhaltensänderungen vom Teilnehmer selbst kommen, damit er das Gefühl hat, das Verhalten authentisch in sein Repertoire integrieren zu können. Vorschläge können auch von den Coachs kommen. Allerdings mit der Aufforderung an den CT zu überprüfen, ob dieses Verhalten für ihn passend ist.

Aus diesen erarbeiteten Alternativen soll der CT nun Regieanweisungen für sich selbst schreiben. Damit diese vom CT konkret und verhaltensnah beschrieben werden, erhält er die Kinometapher als Anweisung. Damit der Teilnehmer mit der Umsetzung der Regieanweisungen nicht überfordert wird, wählt er nun drei bis fünf aus diesen aus, die er im nächsten Rollenspiel umsetzten möchte.

Daraufhin folgt das zweite Rollenspiel mit Videoaufzeichnung. Es wird die gleiche oder eine ähnliche Situation nachgestellt. Hierbei soll der Teilnehmer versuchen, seine Regieanweisungen umzusetzen, um die erarbeiteten Verhaltensweisen auszuprobieren. Das Rollenspiel wird wieder aufgezeichnet und anschließend gemeinsam betrachtet. Der Teilnehmer soll nun die Wirkung der veränderten Verhaltensweisen überprüfen und bewerten. Er wird aufgefordert nun hauptsächlich auf positive Aspekte seines Verhaltens zu achten. Damit soll die Sitzung zu einem positiven und ressourcenorientierten Abschluss gebracht werden.

Ziele der Sitzung

In Tabelle 16 finden sich die Coaching-Ziele für Sitzung sieben, wie sie nach Sitzung zwei des Coaching-Prozesses geplant waren. Durch das multiperspektivische Feedback (siehe Kap. 1.1.2.3) ergab sich noch ein weiteres Ziel, das ebenso in dieser Sitzung bearbeitet werden soll. Es handelte sich darum, dass Herr Steiger lernen will, seine Sensitivität zu erhöhen. Im Verlauf des Coachings konnte dieses Ziel konkretisiert werden. Es geht Herrn Steiger darum, die Bedürfnisse des Gegenübers besser wahrzunehmen und die eigene Wirkung auf andere noch genauer kennenzulernen. Aus aktuellem Anlass würde er gerne Strategien erarbeiten, wie man „sozial verträglich kündigen“ kann. Dies sieht er als einen Aspekt seines Ziels „Handwerkszeug für Führung“ lernen.

Tab.16: Coaching-Plan für Sitzung 7 Herr Steiger

Hauptziel: Führungskompetenzen		
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**
„Handwerkszeug" für Führung erlernen		
Konkretisierung im Laufe des Coachings nötig	Einsatz: Integration von Humor in erlebnisaktivierende Methoden. Begründung: Hier bietet es sich an, an das Humorverständnis des Teilnehmers anzuknüpfen. Gerade in Beziehungspflege, Auflockerung und Stressbewältigung nutzt er ihn laut eigenen Angaben schon. Eine Übertragung auf konkrete Führungssituationen könnte sich eignen.	5-7
Erlebnisaktivierende Methoden geeignet		

Zur Bearbeitung der Ziele zum Thema Sensitivität bietet sich ein Videofeedback an. Damit an einem konkreten, für Herrn Steiger aktuellen Anlass gearbeitet werden kann, soll hier eine Rollenspielszene gewählt werden, in der Herr Steiger übt einem Mitarbeiter zu kündigen.

Vorbereitung der Sitzung

Herr Steiger soll sich überlegen, wie eine konkrete Kündigungssituation aussehen soll. Der Coach bittet ihn, festzulegen, wen er bei einer möglichen Kündigungswelle als erstes entlassen müsste sowie wo und mit welchen anwesenden Personen das Gespräch stattfinden sollte.

Herr Steiger beschreibt den neusten Mitarbeiter (im folgenden Julian genannt). Dieser ist noch relativ jung, frisch verheiratet und hat gerade ein Haus gebaut. Vom Typ her ist er eher zurückhaltend und ruhig, spielt Schlagzeug und kennt Herrn Steiger schon länger. Er macht sehr gute Arbeit, Herr Steiger würde nur ungern auf ihn verzichten müssen. Da aber nach Sozialplan entlassen würde, wäre er wohl der erste, der gehen müsste. Das Gespräch würde zu zweit in Herrn Steigers Büro stattfinden.

Durchführung der Sitzung

Sitzung sieben startet wie gewohnt mit einer Aufwärmübung. Herr Steiger bearbeitet zusammen mit den Coachs die Übung „Humor in Stresssituationen anderer entdecken". Daraufhin wird das Kapitel im Humor-Tagebuch „Sich selbst nicht zu ernst nehmen und über sich selbst lachen lernen" besprochen. Anschließend spricht der Coach noch den Alltagstransfer vorangegangener Sitzungen an.

Zunächst erläutert Herr Steiger etwas zu dem *Ziel der Sitzung* „Strategien für sozial verträgliches Kündigen erarbeiten". Er beschreibt, wie er es in seiner Firma aus einer anderen Position und zu einem anderen Zeitpunkt erlebt hat. Dort wurde seiner Meinung nach den Mitarbeitern auf unwürdige Weise gekündigt. Ihm ist wichtig, eventuelle Kündigungen so zu vermitteln, dass der Kündigungsgrund nicht in der Person oder Leistung der entsprechenden Mitarbeiter liegt. Ein weiteres Problem sieht er darin, dass die Stimmung der in der Firma verbleibenden Mitarbeiter nicht gut ist. Er selbst musste damals keine Angst um seine Stelle haben, da er der einzige Experte war. Eigentlich sind Kündigungen momentan in seinem Unternehmen kein Thema, aber der Branche geht es aktuell schlecht. Daher sind sie

nicht auszuschließen. Herr Steiger möchte sich deswegen darauf vorbereiten und die Chance nutzen, eine solche Situation durchzuspielen.

Daraufhin startet das *Ausgangsrollenspiel*. Herr Steiger beschreibt Julian im Rollenspiel zunächst die aktuelle Situation in der Firma und dass Leute in der eigenen Abteilung entlassen werden müssen. Er verweist auf den Sozialplan, nach dem gekündigt werden soll. Wenn sich die Situation nicht ändert, muss mit Kündigungen gerechnet werden. Er fragt Julian, wie er die Situation sieht. Dieser fragt nach, ob er ihn persönlich damit meint. Herr Steiger legt Julian nahe, sich nach einem anderen Arbeitsplatz umzusehen. Dazu verweist er erneut auf die aktuelle Situation. Julian meint, dass es in der Gegend schwer wäre einen geeigneten Job zu finden. Herr Steiger geht daraufhin auf die Ressourcen seines Gegenübers ein, insbesondere im privaten Bereich, und zeigt ihm Alternativen auf. Er äußert, dass er seinem Gegenüber prospektiv die Möglichkeit geben will, sich frühzeitig anderweitig umzusehen. Julian verweist auf den Hausbau und seine nicht vorhandene Flexibilität. Herr Steiger schweift wieder ins Private, zeigt aber auch weitere Möglichkeiten in der Umgebung auf und stellt die Option, dass er nach der Krise vielleicht wiedereingestellt werden könnte.

Der Coach entscheidet sich spontan zunächst einen *Rollentausch* vorzunehmen, in dem der Rollenspieler, der vorher Julian spielte nun Herrn Steiger spielt und Herr Steiger soll Julian verkörpern. In diesem Rollenspiel fragt „Julian“ sehr ausführlich nach den Kriterien, nach denen gekündigt werden soll. Er verweist auf seine schwere Ersetzbarkeit und Bedeutung für das Unternehmen. Aus dem Rollentausch leitet Herr Steiger für sich ab, dass er bei einem derartigen Gespräch die konkreten Kriterien parat haben muss. Dazu würde er sich im Voraus bei der Personalabteilung genau erkundigen. So könne er das Gespräch logischer strukturieren und mehr auf die Person eingehen. Er überlegt, ob er das Gespräch dann nicht lieber zusammen mit der Personalabteilung führen wollen würde. Er erhofft sich von ihr auf jeden Fall Unterstützung.

Nun beginnt das eigentliche Videofeedback. Dazu schaut sich Herr Steiger das Video einmal ganz an, um seinen Gesamteindruck zu schildern. Ihm fällt auf, dass er sehr lange Sätze bildet und das Gespräch mit drei Sätzen bestritten hat, obwohl er durchaus viel geredet habe. Er findet weiterhin keinen roten Faden in seiner Gesprächsführung. Seine Argumente wären zwar gut, er würde sie aber am Ende immer eher schwammig werden lassen und keine Fakten schaffen. Das Video wird nun Szene für Szene angesehen. Dabei wird darauf geachtet, dass Herr Steiger erst beschreibt und dann bewertet, um dann Alternativen zu erarbeiten (siehe Tab. 17)

Tab. 17: Tabelle zum Mitschrieben beim Videofeedback Herr Steiger

Beschreibung	Bewertung	Alternativen
Langer Satz	Schwer für das Gegenüber das zu verstehen	Kurze, abgeschlossene Sätze
Körperhaltung leicht nach vorne gerichtet	Gut, da zugeneigt	
Gebrauch von Händen und Unterarmen	Gut zum visualisieren	
Wenig Blickkontakt	Typisch für ihn, wenn er nachdenken muss	Verlängerter Blickkontakt; Phasen des Wegschauens reduzieren

Beschreibung	Bewertung	Alternativen
Beschreibung der Unternehmenssituation dann Verweis auf Kriterien der Personalabteilung, dann auf die Abteilung kommend, dass auch hier Leute beteiligt sind. Strategie vom Unternehmen auf die Gruppe zu kommen. → Zurücknehmen des Arguments	Sachlich mit Fakten, keine persönliche Bewertung, wird dann zum Schluss hin aber schwammig und hat um den heißen Brei geredet. Die Kündigung wurde nicht ausgesprochen.	Die Strategie konsequent durchziehen und zum Schluss auf die Person kommen und Fakten schaffen. Dies zügig tun und nicht auf die Reaktion des Gegenübers warten.
Redet weiter und fragt den Mitarbeiter, was er denkt, aber analysiert dann Gesichtsausdruck und redet weiter.	Nicht auf die Antwort des Gegenübers gewartet	Dem Gegenüber die Möglichkeit geben zu antworten und diese auch einzufordern.
Auf Frage des Gegenübers eingegangen, erneuter Redeschwall	Keine klare Antwort auf die Frage des Gegenübers Schwammig, nebulös, „Wolkenhaft“ Herrn Steiger war nicht bewusst, dass er so lange Schachtelsätze baut.	Konkrete Antwort geben
Zeigt Alternativen auf	Das Ziel ist helfend und unterstützend einzugreifen, evtl. ist das Gegenüber noch nicht empfänglich dafür	
Ressourcen aufgezeigt Musik-Band angesprochen	Gut, dass Ressourcen angesprochen worden sind. Aber die im privaten zu suchen ist eher unpassend und kein berufliches Argument	Privates Weglassen, Generell Kenntnisse aus dem Privatleben weglassen
Zeigt Alternativen auf	Argumentationsaufbau ist erst logisch, dann wieder schwammig	Mögliche Alternativen aufzeigen, aber Satz beenden und wieder aufhören
Verweis auf das private (Schwiegermutter)		Privates weglassen
Alternative des Wegziehens aufgezeigt	Diese Alternative kommt aber für Gegenüber offensichtlich nicht in Frage	Nur einen Gesprächsblock mit Alternativen aufzeigen und nicht drei Stück
Erneuter Verweis auf die Gewerkschaft, auf die Kriterien eingegangen	Wieder schwammig und Gegenüber wird eigentlich im Unklaren gelassen	
Perspektive der Wiedereinstellung aufgezeigt	Schwammig, langer Satz, Versuch noch eine Perspektive aufzuzeigen, als positiver Ausblick	Man sollte immer nur den ersten Teil des Satzes nehmen Argument der Wiedereinstellung lieber weglassen, wenn er nichts versprechen kann

Aus den erarbeiteten Alternativen werden folgende *Regieanweisungen* erarbeitet:

- Kurze, prägnante Sätze
- Augenkontakt bei der Essenz des Satzes
- Die negative Wahrheit klar formulieren
- Die Sache auf den Punkt bringen

- Mehr Fragen stellen
- Antworten abwarten
- Im beruflichen Kontext bleiben
- Gegebenenfalls Alternativen aufzeigen (aber nur in einem Block)

Im *Abschluss-Rollenspiel* mit Einhaltung der Regieanweisungen schafft es Herr Steiger sich an alle zu halten. Herr Steiger findet die Argumentationsstruktur nun logisch und durchdachter als beim ersten Mal. Allerdings ist ihm aufgefallen, dass er auf sein Gegenüber nicht mehr richtig eingegangen ist. Ihm fehlten nun das Persönliche und die Wertschätzung. Daher wird der Punkt „Wertschätzung zeigen" im Nachhinein zu den Regieanweisungen hinzugefügt.

Die Sitzung endet mit der Vergabe des neuen Kapitels im Humor-Tagebuch „Humor im Alltag entdecken". Davor findet eine Evaluation der Sitzung statt.

Evaluation

Dieses Kapitel beinhaltet Aussagen zur Wirkung des Videofeedbacks von Herrn Steiger. Sie können aus den Transkripten der Sitzung, den darauffolgenden Sitzungen oder der Abschluss- oder Follow up-Evaluation stammen. Sie werden hier zusammengefasst dargestellt.

Bereits in der Sitzung nach der Erarbeitung der Regieanweisung zieht Herr Steiger das Fazit, dass man die erarbeiteten Regieanweisungen gut in jedem Gespräch anwenden kann. Es sei eigentlich trivial, sich an diese Sachen zu halten. Er findet es aber gut, so explizit zu reflektieren und niederzuschreiben. Er findet, dass alles logisch ist, was im Coaching erarbeitet wurde. Die daraus folgenden Erkenntnisse waren wichtig für ihn und sein berufliches Selbstverständnis. Dieses Fazit bestätigt er in der *Evaluation am Ende der Sitzung*. Die Regieanweisungen seien so allgemein, dass er sie für verschiedene Gesprächssituationen einsetzen könnte. Am Videofeedback allgemein habe ihm gefallen, dass er dadurch, dass er sich selbst sehen konnte, eigene Verbesserungen entwickeln konnte. Das sei besser als durch verbales Feedback, da er so für ihn stimmige Alternativen entwickeln konnte und auch genau weiß, welches Verhalten verbesserungsfähig ist. Dabei half ihm auch die Struktur, erst zu beobachten und dann erst zu bewerten und Alternativen zu finden. Mit den Aufnahmen hatte er keine Probleme, er sei inzwischen durch das Coaching gewohnt videografiert zu werden. Er fühle sich jetzt sicherer, wie man menschlich anständig Kündigungen aussprechen könne und hätte nicht mehr so viele Bedenken, wie vor der Sitzung. Auch die Ziele „Gesprächsführung allgemein" und „schwierige Teamsitzungen leiten" sieht er als teilweise bearbeitet an. Die Regieanweisungen können ihm hier weiterhelfen.

In der *darauffolgenden Sitzung* beschreibt er, dass er weiterhin versuchen würde, kürzere Sätze zu machen. Dabei sei ihm aufgefallen, dass auch andere Personen in seinem Umfeld viele Schachtelsätze bilden würden. Außerdem versucht er sich an die Regieanweisung zu halten, bei ernsten Themen auf fachlicher Ebene zu bleiben.

In der *Abschluss-Evaluation* beschreibt Herr Steiger das Videofeedback als Herausforderung mit sehr wichtigen Erkenntnissen. In der *Follow up-Evaluation* erwähnt er das Videofeedback nicht mehr explizit.

Anhang A.6: Sitzung der 6 Hüte-Methode mit Herrn Bachmann

Ziele der Sitzung

Für die Sitzung 6 sind für Herrn Bachmann nach dem ursprünglichen Coaching-Plan nach Sitzung zwei die Ziele „Ungeduld“ und „Führung“ angedacht (siehe Tab. 18). Genauer bedeutet dies, dass er daran arbeiten möchte, ruhig zu bleiben und seine Ungeduld zu reduzieren. Für das Thema Führung hatte er sich in der vorangegangenen Sitzung überlegt, dass er daran arbeiten möchte Strategien zu entwickeln, wie er anderen seine Ideen schmackhaft machen kann. Weiterhin möchte er lernen, seine Mitarbeiter zu motivieren eigene Ideen zu produzieren. Dabei beschäftigt ihn unter anderem die Frage, wie fordernd er dazu sein darf oder muss.

Tab. 18: Coaching-Plan Herr Bachmann für Sitzung 6

Ziel: Ungeduld – Wie bleibe ich gelassener und wirke souveräner?		
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**
Stressbewältigungs-strategien für Gelas-senheit und Souverä-nität	Einsatz: Stressbewältigung: Umdeuten mit den Humor-Strategien & Lösungsfindung für problemorientierte Stressbewältigung mit den Humor-Strategien Begründung: Dieses Ziel wird zum einen mit der Innovationsthematik verbunden aber auch Thema der Sitzung zu Stressbewältigung sein.	6 & 7

Ziel: Führung – Mitarbeiter fordern und fördern		
Coaching-Methoden	**Humoreinsatz mit Begründung**	**Sitzung**
Interindividuelle er-lebnisaktivierende Methode	Einsatz: Integration von Humor in eine erlebnisaktivierende Methode & Humor für durchsetzungsstarke Gesprächsführung Begründung: Herr Bachmann beschreibt selbst, dass er Humor dazu verwendet ein gutes Verhältnis zu seinen Mitarbeitern herzustellen. Allerdings wird im multiperspektivischen Feedback auch vor einer Übertreibung gewarnt. Insofern ist hier relevant, Herrn Bachmann weitere Strategien neben dem Humor an die Hand zu geben.	6
Rollenspiel		

Mit Hilfe der sechs Hüte Methode soll Herr Bachmann zum einen lernen, wie man andere motiviert. Dabei kann er durch die sechs Hüte verschiedene Strategien und Perspektiven erproben. Zum anderen könnte er durch die Einnahme verschiedener Perspektiven seine Ungeduld gegenüber seinem unmotivierten Mitarbeiter verringern, da er lernt unterschiedliche Sichtweisen einzubeziehen.

Vorbereitung

Herr Bachmann beschrieb in der vorangegangenen Sitzung eine Situation mit einem Mitarbeiter. Er würde diesen gerne dazu bringen, „über den Tellerrand zu schauen“ und auch mal kreative Ideen einzubringen. Er bekommt ein Arbeitsblatt, mithilfe dessen er die Situation

genauer beschreiben soll, mit nach Hause (siehe Anhang B.1). Dazu erläutert Herr Bachmann per E-Mail folgende Situation. Der Mitarbeiter (wird im folgenden Timo genannt) ist introvertiert und hat in der Vergangenheit immer wieder diverse Vorschläge gemacht. Damals musste Timo seine Ideen den Kollegen von Marketing und Design immer wieder erklären, da sie sie vergessen zu haben schienen. Dieses unstrukturierte Verhalten kann Timo nicht verstehen – Herr Bachmann auch nicht. Herr Bachmann vermutet nun, dass dadurch auch die Motivation über die letzten Jahre hinweg gelitten hat. Inzwischen hört er von Timo relativ häufig die Aussage: „am liebsten ist es mir, wenn ich klare Vorgaben bekomme". Herr Bachmann möchte Timo überzeugen, wieder von sich aus mehr Ideen einzubringen und zu seiner alten Kreativität zurückzufinden. Seiner Meinung nach liegt hier eindeutig ein Motivationsproblem vor.

Durchführung

Die Sitzung sechs *startet* für Herrn Bachmann mit der Besprechung der Aufgaben im Humor-Tagebuch. Da er hier schon einige lustige Anekdoten erzählt und vor der Sitzung bereits selbst für Abstand gesorgt hat, wird auf die Durchführung der Aufwärm-Übung verzichtet. Nach den Fragen zum Alltagstransfer findet die Auswertung des inneren Teams statt, welches schon in Kapitel 1.3.1.2 beschrieben wurde.

Herr Bachmann erklärt die *Ausgangssituation*: Timo habe in der Vergangenheit bereits gute Vorschläge zu technischen Veränderung gemacht. Da diese aber in einen anderen Bereich des Unternehmens fielen, wurden sie nie ernst genommen. Herr Bachmann sieht sich nun als Vermittler zwischen diesen beiden Parteien. Er möchte zum einen Timo motivieren, seine Ideen wieder weiterzuverfolgen und vor den anderen Abteilungen vorzutragen. Zum anderen würde er gerne andere Abteilungen dazu bringen, Ideen gegenüber offener zu sein.

Daraufhin bekommt er die *sechs Hüte-Strategie* und ihre Umsetzung im Rollenspiel *erklärt*. Herr Bachmann ist dabei sehr interessiert und stellt einige Nachfragen. Unter anderem will er etwas zum roten Hut wissen. Er kenne es, dass er nur Entscheidungen richtig vertreten kann, mit denen er auch ein gutes Gefühl hat. Er fragt, was man macht, wenn man dieses Gefühl nicht hat. Er erhält dazu die Antwort, dass man dann auch am Ende des Prozesses den roten Hut gezielt aufsetzen kann, um herauszufinden, woran es liegt.

Das *Ausgangsrollenspiel* beginnt Herr Bachmann mit „lieber Timo", er zeigt sich verständnisvoll und stellt das gegebene Problem dar. Außerdem fragt er nach den Gedanken und Vorschlägen des Gegenübers und erwähnt, dass dieser seine persönliche Position einbringen soll. Weiterhin betont er die Kompetenzen von Timo („du kannst das doch") und schlägt vor, mehrere Alternativvorschläge exemplarisch durchzugehen. Auf die Anmerkung Timos, dass Ideen sowieso zerrissen würden, entgegnet Herr Bachmann, dass jede Lösung besser als keine Lösung sei. Auf die Reaktion von Timo wiederum, dass die notwendige Arbeit zur Ausarbeitung der Idee sinnlos sei, geht Herr Bachmann kurz aus der Rolle heraus, führt das Gespräch dann aber so zu Ende, dass er darum bittet, die ursprüngliche Idee noch einmal durchzurechnen und zu visualisieren. Nach dem Rollenspiel beschreibt Herr Bachmann das Gespräch als sehr nah an der Realität. Er könne sich vorstellen, dass es so ablaufen würde. Daraufhin werden ihm zwei Hüte exemplarisch vorgespielt. Zur Durchführung der Rollenspiele mit den sechs Hüten, wählt er die Reihenfolge, die de Bono (1996) vorschlägt.

Unter dem *weißen Hut* redet Herr Bachmann langsamer und deutlicher. Dabei legt er größtenteils auch nur Fakten vor, wechselt aber ab und zu in eine leicht sarkastisch-bewertende Position bezüglich der Anforderungen der anderen Abteilung („dürfen wir jetzt zusätzlich auch…"). Er erklärt das Problem auf rein technischer Ebene. Nach dem Rollenspiel beschreibt Herr Bachmann, dass ihm der weiße Hut recht leichtfiel. Er fand es hilfreich, mal nur mithilfe seiner inneren Stimmen Richtungsgeber und Wissenssammler die Rahmenbedingungen klarzumachen. Der Coach weißt ihn darauf hin, dass es durchaus möglich ist, Fragen zu stellen, das Gegenüber einzubeziehen und von ihm Informationen einzuholen.

Im Rollenspiel unter dem *roten Hut* zeigt sich Herr Bachmann genervt. Er betont seine Frustration („…bekomme Bauchschmerzen"), beschreibt die Situation negativ und wird teilweise zynisch. Dabei fragt er auch nach, wie sich sein Gegenüber in der Situation fühlt. Herr Bachmann reflektiert das Rollenspiel als hilfreich. Besonders gut findet er, die Emotionen rauslassen zu können und den anderen nach seinen Gefühlen zu fragen. Dies würde er nach eigenen Angaben bisher zu wenig tun. Der Coach verweist ihn darauf, dass er das auch im Rollenspiel noch öfter und früher hätte tun können.

Unter dem *schwarzen Hut* legt Herr Bachmann die Problematik dar. Er fragt auf technischer Ebene nach, wie man mit der Situation umgehen sollte. Dabei geht er analytisch vor und macht klar, dass die Anforderungen eigentlich nicht umsetzbar sind. Herr Bachmann merkt nach dem Rollenspiel selbst, dass der Hut gar nicht so schwarz war. Die Darstellung der Unlösbarkeit der Probleme aus technischer Sicht fiel ihm hingegen leicht. Der Coach weißt ihn darauf hin, dass er mehr auf Gefahren hätte eingehen können. Außerdem hat er viel erzählt, was Timo schon bekannt ist. Er hätte diesen mehr in das Gespräch einbeziehen und nach den Risiken aus seiner Sicht fragen können. Außerdem wirkte Herr Bachmann an einigen Stellen eher frustriert. Eine Vermischung mit dem roten Hut verhindere in diesem Fall, dass eine Umlenkung zum gelben Hut möglich wäre.

Für das Rollenspiel unter dem *gelben Hut* betont Herr Bachmann den Herausforderungscharakter. Er verwendet eher positive Formulierungen („wir dürfen…") und zeigt den Spielraum auf, der durch die verschiedenen Positionen im Spannungsfeld erzeugt wird. Auf die Reaktion von Timo, dass eigentlich nur Beschränkungen und keine Spielräume vorliegen, zählt Herr Bachmann weitere positive Aspekte auf. Zum Schluss lobt er Timos Kompetenz und gibt ihm freie Hand für eigene Ideen. Herr Bachmann empfand den gelben Hut überraschend einfach. Anscheinend liegt ihm die Art zu denken, bei der man eher positive Aspekte und den Herausforderungscharakter betont. Für den Rollenspielpartner war die Einstellung anfangs zu optimistisch, und damit in der Wirkung nicht mehr authentisch. Gegen Ende wurde es aber besser. Ebenfalls war es gut, die Berechtigung von Herrn Bachmann zu erhalten, eigene Ideen umsetzen zu dürfen. Herr Bachmann denkt, dass der echte Timo anders reagiert hätte. Er überlegt selbst, dass es dem echten Timo gegenüber günstig sein könnte nach eigenen positiven Aspekten der Situation zu fragen.

Im Rollenspiel unter dem *grünen Hut* betont Herr Bachmann, dass die Rahmenbedingungen bereits ausführlich diskutiert sind. Daher wäre es nun an der Zeit, vom herkömmlichen Weg abzuweichen. Daher schlägt er vor, in Zukunft mit allen Parteien auf einen Ausflug zu gehen, um in der Natur auf neue Ideen zu kommen und zusammen zu „spinnen". Insgesamt schien dieser Hut Herrn Bachmann sehr zu gefallen. Er selbst merkt jedoch an, es

sei ihm eher schwergefallen, da er sich nur in Bereichen wohl fühlt, in denen er sich auskennt. Daher verwendete er diese Perspektive bisher nur sehr selten, obwohl sie öfter hilfreich wäre. Störend sei, dass er meistens gleich versuche, ein Problem bis ganz zu Ende zu denken, ohne den ersten Schritt zu tun. Herr Bachmann erkundigt sich, wie man kreatives Denken am besten fördern kann. Er erhält die Antwort, dass man beispielsweise alternative Ideen belohnen sollte. Wer mit ungewohnten Methoden zu guten Ergebnissen kommt, sollte gefördert werden. Als weitere Anmerkung zum grünen Hut erläutert der Coach, dass man sein Gegenüber einbinden darf und nicht wie geschehen einen Monolog halten müsse.

Nach einer Zusammenfassung der Hüte durch den Coach spielt Herr Bachmann ein zusammenfassendes Rollenspiel unter dem *blauen Hut*. Er möchte das hilfreiche aus allen Hüten im Gespräch umsetzen und sie in der vorgegebenen Reihenfolge einsetzen. Das Ende will er jedoch mit dem gelben Hut gestalten, um positiv zu enden. Im Rollenspiel schafft es Herr Bachmann die Hüte chronologisch durchzugehen. Dabei setzt er alle Vorschläge um und lenkt gut vom schwarzen zum gelben Hut über. Allerdings fragt er sein Gegenüber nicht, wo dieser die Chancen und positiven Aspekte sieht. Herrn Bachmann fiel dieser Hut relativ schwer, da er so viele Perspektiven vereinen muss. Daher, merkt er an, ist es umso wichtiger, eine gute Strategie vor einem kritischen Gespräch oder einer Besprechung zu haben.

Zum Schluss erhält Herr Bachmann neue Aufgaben im Humor-Tagebuch. Dazu wird ihm ein Video dazu gezeigt, was es heißt, sich selbst nicht zu ernst zu nehmen und über sich selbst lachen zu können. Zum Abschluss findet eine Evaluation der Sitzung statt.

Evaluation

Dieses Kapitel beinhaltet Aussagen zur Wirkung der performativen Umsetzung der 6 Hüte-Methode von Herrn Bachmann. Sie können aus den Transkripten der Sitzung, den darauffolgenden Sitzungen oder der Abschluss- oder Follow up-Evaluation stammen. Sie werden hier zusammengefasst dargestellt.

In der *Evaluation am Ende der Sitzung* äußert sich Herr Bachmann erstaunt darüber, wie gut er mit dem Rollenspiel zurechtkam. Er hatte erwartet, dass es ihn mehr Überwindung kosten würde. Die Methode der sechs Hüte findet er gut. Besonders hilfreich sei, dass man verschiedene Perspektiven einnimmt und unter dem blauen Hut alles integriert. Generell habe er neue Denkanstöße und neue Strategien im zwischenmenschlichen Bereich erhalten.

In der *Abschlussevaluation* erwähnt Herr Bachmann die sechs Hüte relativ oft lobend. Er beschreibt sie als eine Methode, die für ihn leicht in den Alltag zu transferieren war. Er verwendet sie häufig, da sie recht eingängig sind, um seine Gedanken zu ordnen oder sich auf Gespräche vorzubereiten. Er beschreibt, dass diese bei ihm auch eine Verhaltensänderung bewirkt haben, da er jetzt anders auf seine Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten zugeht. Diese wiederum sei durch die Erkenntnis entstanden, dass es viel besser ist, die anderen auf die Ideen kommen zu lassen. Das habe auch seine Art der Führung geändert. Er würde jetzt viel mehr Fragen stellen und wäre nicht so ungeduldig. Er nennt die 6 Hüte-Methode auch als seine Lieblingsmethode im Kreativworkshop.

In der *Follow-up Evaluation* fallen ihm auch direkt als erste Methode die sechs Hüte ein. Diese würde er nach wie vor anwenden. Ab und zu mit den Kollegen zur Strukturierung einer Innovations-Sitzung. Generell seien sie implizit immer da, um sich die verschiedenen Perspektiven zu vergegenwärtigen.

Anhang B

B.1 Arbeitsblätter zur Vorbereitung auf Coaching-Sitzungen
- B1.1 Arbeitsblatt zur Vorbereitung für eine erlebnisaktivierende Methode mit Herrn Steiger
- B.1.2 Arbeitsblatt zur Vorbereitung für eine erlebnisaktivierende Methode mit Herrn Welter
- B.1.3 Arbeitsblatt zur Vorbereitung für eine erlebnisaktivierende Methode mit Herrn Bachmann

B.2 Humor-Training

B.3 Präsentation der Einstiegsübung „Was finde ich lustig und warum?“ (Beispielpräsentation)

Anhang B.1.1: Arbeitsblatt zur Vorbereitung für eine erlebnisaktivierende Methode mit Herrn Steiger

Zu bearbeitendes Ziel: *Durchsetzen lernen* bzw. die Eigeninitiative /*Eigenmotivation bei Mitarbeitern* wecken.

Bitte überlegen Sie sich eine Situation, die Sie in der nächsten Coaching-Sitzung bearbeiten möchten. Das kann gerne auch etwas sein, was sie antizipativ vorbereiten möchten. Ein Beispiel wäre ein Zielvereinbarungsgespräch, bei dem für den Mitarbeiter durchaus unangenehme Ziele aufgenommen werden sollten, weil sie dem Unternehmen dienen, oder von oben vorgegeben sind. Überlegen Sie sich:

- Welchen Kontext / Rahmen soll die Situation haben (Zielvereinbarung, Projektstart, etc.)
- Welche Personen sind beteiligt
- Wen wollen Sie überzeugen? (Position, Verhältnis zu Ihnen, generelle Merkmale, wie Geschlecht Alter, Betriebszugehörigkeit, Einstellung)
- Von was wollen Sie ihn überzeugen?
- Was ist Ihr minimales Ziel, das sie erreichen wollen in dem Gespräch? Was ist ihr maximales Ziel, das Sie für wahrscheinlich halten?
- Was könnten Erwiderungen ihres Gegenübers sein?
- Warum könnte er davon nicht so leicht zu überzeugen sein?
- Was könnten Ihre Argumente sein?
- Was könnten Argumente Ihres Gegenübers sein?

Bitte schicken Sie eine Situation bis Montag den 12.09. Bei Rückfragen stehe ich ihnen gerne zur Verfügung.

Anhang B.1.2: Arbeitsblatt zur Vorbereitung für eine erlebnisaktivierende Methode mit Herrn Welter

Zu bearbeitende Ziele: Teamsitzungen zielorientiert leiten, Entscheidungen konsequent vertreten und eigene Meinung durchsetzen.

Bitte überlegen Sie sich eine Situation, die Sie in der nächsten Coaching-Sitzung bearbeiten möchten. Das kann gerne auch etwas sein, was Sie antizipativ vorbereiten möchten. Ein Beispiel wäre eine Sitzung in der es Ihnen schwer fällt, strukturierend durchzugreifen oder Ihre eigene Meinung konsequent zu vertreten. Überlegen Sie sich:

- Welchen Kontext / Rahmen soll die Situation haben?
- Welche Personen sind beteiligt? (Position, Verhältnis zu Ihnen, generelle Merkmale, wie Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Einstellung)
- Wie viele sind beteiligt? (Bitte nicht mehr als zwei Personen außer Ihnen)
- Was wollen Sie durchsetzen? / Wo wollen Sie konsequent bleiben?
- Was ist Ihr minimales Ziel, das Sie erreichen wollen in dem Gespräch? Was ist Ihr maximales Ziel, das Sie für wahrscheinlich halten?
- Was könnten Erwiderungen Ihres Gegenübers sein?
- Warum könnte es nicht so leicht sein, sich durchzusetzen oder strukturierend einzugreifen?
- Was könnten Ihre Argumente sein?
- Was könnten Argumente Ihres Gegenübers sein?

Bitte senden Sie die Situation bis zum **26.10.11** an mich. Bei Rückfragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Anhang B.1.3: Arbeitsblatt zur Vorbereitung für eine erlebnisaktivierende Methode mit Herrn Bachmann

Zu bearbeitendes Ziel: *wie bringe ich fachfremde Ideen an den Experten* bzw. die *kreative Eigenmotivation bei Mitarbeitern* wecken.

Bitte überlegen Sie sich eine Situation, die Sie in der nächsten Coaching-Sitzung bearbeiten möchten. Das kann gerne auch etwas sein, was sie antizipativ vorbereiten möchten. Ein Beispiel wäre ein Zielvereinbarungsgespräch, bei dem für den Mitarbeiter durchaus unangenehme Ziele aufgenommen werden sollten, weil sie dem Unternehmen dienen, oder von oben vorgegeben sind. Überlegen Sie sich:

- Welchen Kontext / Rahmen soll die Situation haben?
- Welche Personen sind beteiligt?
- Wen wollen Sie überzeugen? (Position, Verhältnis zu Ihnen, generelle Merkmale, wie Geschlecht Alter, Betriebszugehörigkeit, Einstellung)
- Von was wollen Sie ihn überzeugen?
- Was ist Ihr minimales Ziel, das sie erreichen wollen in dem Gespräch? Was ist ihr maximales Ziel, das Sie für wahrscheinlich halten?
- Was könnten Erwiderungen ihres Gegenübers sein?
- Warum könnte er davon nicht so leicht zu überzeugen sein?
- Was könnten Ihre Argumente sein?
- Was könnten Argumente Ihres Gegenübers sein?

Bei Rückfragen stehe ich ihnen gerne zur Verfügung.

Anhang B.2: Humor-Training (Inhalt)

Humor – Was ist das eigentlich?

„Der Humor ist keine Gabe des Geistes, sondern des Herzens."
Ludwig Börne

Natürlich bedeutet Humor auch Witze zu machen, zu lachen und Spaß zu haben. Dahinter steht jedoch eine Lebenseinstellung. Humorvoll sein bedeutet auch, sich selbst und andere nicht völlig ernst zu nehmen, zu wissen, dass weder andere noch man selbst der Nabel der Welt ist, und dabei diese kleinen Unpässlichkeiten und Fehler wertzuschätzen und zu lieben.

Spielanleitung (Benutzungshinweise)

Dieses Heft besteht aus sechs Teilen; jeder Teil widmet sich einem spezifischen „Humor-Skill". Diese wurden von einem Trainingsprogramm von McGhee (2010) abgeleitet. Zu Anfang jedes Teils finden Sie immer eine kurze Einleitung, die Sinn und Zweck des Skills erläutert. Daraufhin folgen Übungen. Diese sind immer in drei Teile aufgeteilt, die sich einem spezifischen „Humor-Skill" widmen. Der erste Teil besteht in einer Aufgabe zur Selbstreflexion, die Sie bitte schriftlich hier fixieren. In der zweiten Aufgabe, werden Sie immer gebeten, sich selbst zu beobachten. Auch diese Erkenntnisse halten Sie bitte hier fest. Der letzte Teil beinhaltet eine Übung („Praktischer Humor"), damit Sie das jeweilige Skill in Ihren Alltag integrieren können.

In erster Linie soll es aber nicht um das sture Abarbeiten von Aufgaben gehen. Das Programm soll Ihnen Spaß machen. Deshalb können Sie sich innerhalb des Teils „Praktischer Humor" an einigen Stellen auch heraussuchen auf was Sie Lust haben.

Das kommt auf Sie zu

1. Den eigenen Sinn für Humor kennenlernen
2. Die Produktivität einer spielerischen Einstellung und Atmosphäre entdecken
3. Einen eigenen verbalen Humor entwickeln
4. Humor im Alltag entdecken
5. Sich selbst nicht zu ernst nehmen und über sich selbst lachen lernen
6. Humor in Stresssituationen entdecken

Die Teile bauen aufeinander auf. Wenn Sie also mit dem ersten Kapitel starten tun Sie sich beim zweiten leichter, usw. Natürlich kann es sein, dass Sie in einigen Skills schon recht gut sind. Es schadet aber trotzdem nicht, wenn Sie sich diesen nochmal genauer widmen.

1. Den eigenen Sinn für Humor kennenlernen

Einleitung

Zwei Ziele sollen in diesem ersten Schritt verfolgt werden. Der erste ist, sich mit mehr Humor zu umgeben. Dies ist sozusagen die Basis, für alle späteren Schritte. Der zweite Schritt ist, seinen eigenen Humor besser zu verstehen. So können Sie später Ihren individuellen Humor weiterentwickeln und produktiv anwenden. Schließlich geht es darum, was Ihnen persönlich liegt und gefällt.

Selbstreflexion

- Über was können Sie lachen? Welches Medium (Sit-Coms, Comedians, Comics, Witze erzählen, Geschichten lesen) gefällt Ihnen am besten?
- Welche Comedians, Freunde oder Kollegen bringen Sie zum Lachen? Was an den Personen ist es, das Sie zum Lachen bringt?
- Worüber können Sie gar nicht lachen? Welche Art von Humor finden Sie geschmacklos?

Selbstbeobachtung

- In welchen Situationen und wann lachen Sie besonders häufig? Was an diesen Situationen bringt Sie zum lachen? Beschreiben Sie eine konkrete Situation in dieser Woche.
- In welchen Situationen und wann können Sie gar nicht lachen? Warum ist das so?

Praktischer Humor

Entscheiden Sie sich für ein paar der Übungen, auf die sie Lust haben. Je mehr Sie machen, desto mehr lernen Sie auch über Ihren Humor.

1) Suchen Sie sich eine Comedy-CD, die Ihnen gefällt (Sie können sie z.B. im Auto, Zug oder zu Hause anhören).
2) Suchen Sie Cartoons oder Comics, die Ihnen gefallen.
3) Lesen Sie ein witziges Buch.
4) Schauen Sie sich einen witzigen Film an.
5) Besorgen Sie sich ein Witze-Buch und lesen Witze.
6) Schauen Sie sich Sit-Coms an und finden heraus, welche Ihnen am besten gefallen.

2. Die Produktivität einer spielerischen Einstellung und Atmosphäre kennenlernen

„Wenn wir ganz und gar aufgehört haben, Kinder zu sein, dann sind wir schon tot."
Michael Ende

Einleitung
Eine spielerische Einstellung bietet die Grundlage für Kreativität und Humor. Nur wenn man sich erlaubt, die Dinge mal unter einem kindlichen, spielerischen Blickwinkel zu betrachten, sieht man auch ihre alternativen Betrachtungsweisen und kann so zu neuen Lösungen kommen. Darüber hinaus kann man mit einer spielerischen Atmosphäre mehr Spaß bei eintönigen Aufgaben haben. Das bedeutet natürlich nicht, dass man wichtige Dinge, wie seine Arbeit, nicht ernst nimmt. Es geht darum zu lernen, in welchen Situationen man mit einer spielerischen Einstellung weiterkommt.

Selbstreflexion
- Platon hat gesagt: „Das Leben sollte als ein Spiel gelebt werden." Wie denken Sie darüber?
- Was sind Ihre Befürchtungen, wenn Sie eine spielerische Einstellung an den Tag legen? Was könnten andere für Vorurteile über spielerische Erwachsene haben? Treffen diese zu?
- Sind Spiel und Arbeit wirklich unvereinbar? Denken Sie über den Unterschied nach, die *Arbeit* ernst zu nehmen und *sich selbst* ernst zu nehmen.

Selbstbeobachtung
- Wie oft legen Sie im Moment eine spielerische Einstellung an den Tag? In welchen Kontexten und mit welchen Personen können Sie spielerisch sein? Beschreiben Sie eine Situation.
- Wie spielerisch sind die Menschen in Ihrer Umgebung? Was bedeutet das für Sie und welchen Einfluss hat das auf Ihre eigene Einstellung?

Praktischer Humor
Sie dürfen wieder entscheiden, auf welche Übungen Sie am meisten Lust haben.
1) Verzieren Sie Ihren Humor-Ordner (Suchen Sie dazu Comics oder Bilder heraus, die Ihnen gefallen. Vielleicht können Sie auch selbst zeichnen. Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt)
2) Suchen Sie ein Foto von sich, in dem sie in einer lustigen Stimmung sind oder etwas Spielerisches tun. Dieses können Sie auf Ihren Schreibtisch stellen. Es erinnert Sie daran, wie sie in eine spielerische Atmosphäre gelangen können.
3) Beobachten Sie Kinder beim Spielen.
4) Machen Sie eine Liste mit Dingen, die Sie gerne tun. Versuchen Sie zumindest eines davon jeden Tag umzusetzen. Finden Sie dabei auch kleine Dinge, die Ihnen Freude bereiten.
5) Sensibilisieren Sie sich dafür, zu erkennen in welchen Situationen eine spielerische Einstellung hilfreich sein kann und in welchen sie eher kontraproduktiv ist.

3. Einen eigenen verbalen Humor entwickeln

„Wer andere zum Lachen bringen kann, muss ernst genommen werden; das wissen alle Machthaber."

Werner Finck

Einleitung

Menschen, die positiven, verbalen Humor produzieren und damit Menschen zum Lachen bringen, sind gerne gesehen. Wenn man lernt Witze zu erzählen und eigenen verbalen Humor zu produzieren, kann man darüber hinaus auch die eigene Kommunikations- und Konfliktfähigkeiten trainieren. Die Fähigkeit Witze zu erzählen basiert darauf gute Geschichten erzählen zu können und damit den Zuhörer zu fesseln. Humorvolle Reden beispielsweise bleiben länger im Gedächtnis als trockene Vorträge. Humorvolle Kommunikation im richtigen Moment kann Spannungen lösen und Konflikte entspannen.

Vergessen Sie nicht immer den Kontext zu berücksichtigen und sich zu fragen, wann Humor oder ein Witz angebracht ist und wann nicht.

Regeln beim Witze erzählen

Wenn Sie noch unsicher im Witze erzählen sind, können folgende Regeln als Orientierung dienen. Auch wenn Sie schon gut darin sind, sollten Sie diese Regeln einhalten.

1) Erzählen Sie keine Witze, die Sie nicht gut kennen.
2) Erzählen Sie keine Witze, die Sie selbst nicht lustig finden.
3) Lachen Sie nicht über Ihre eigenen Witze (besonders nicht während dem Erzählen).
4) Kündigen Sie nicht an, dass Sie schlecht im Witze erzählen sind.
5) Entschuldigen Sie sich nicht, wenn andere nicht über Ihren Witz lachen.
6) Erklären Sie keine Witze, wenn andere nicht lachen.
7) Benutzen Sie Gestik und Mimik beim Erzählen.
8) Aber fühlen Sie sich nicht verpflichtet, sich lustig zu verhalten.
9) Überlegen Sie sich vorher welche Worte eine Betonung brauchen.
10) Verlängern Sie den Witz nicht unnötig: In der Kürze liegt die Würze.
11) Stellen Sie sicher, dass die Pointe am Schluss ist.
12) Wenn der Witz Stellen hat, die man sich bildlich vorstellen muss, machen Sie dort kurze Pausen.
13) Übertreiben Sie nicht beim Witze erzählen.
14) Bleiben Sie bei positivem und vermeiden diskriminierenden Humor.
15) Erzählen Sie nur „riskante" Witze, wenn Sie Ihr Publikum kennen.
16) Behalten Sie immer die Situation im Auge: Ist die geeignet für Humor oder meinen speziellen Witz?
17) Seien Sie sich darüber bewusst, wann es angebracht ist ernst zu sein. Nichts ist frustrierender, als mit jemandem ernsthaft reden zu wollen, der nur Witze macht.
18) Personalisieren Sie Witze, wenn möglich. Nutzen Sie Namen, Orte oder Aktivitäten, die Ihren Zuhörern bekannt sind.

Selbstreflexion

- Was sind Ihrer Meinung nach die ausschlaggebenden Unterschiede zwischen guten und schlechten Witze Erzählern?
- Mögen Sie Wortspiele und Witze? Wie wichtig ist es Ihnen Humor zu produzieren? Warum? Welche Formen bevorzugen Sie dabei?
- Überlegen Sie in welchen Situationen Sie Humor als unangebracht empfunden haben. Beschreiben Sie die Situation.

Selbstbeobachtung

- Wie oft erzählen Sie Witze an einem normalen Tag und auf der Arbeit? Wie würden Sie Ihre Fähigkeiten als Witze Erzähler einschätzen?
- Welche Form von Humor produzieren Sie am häufigsten? Machen Sie lieber spontane Wortspiele oder erzählen Sie lieber auswendig gelernte Witze?

Praktischer Humor

1) Sammeln Sie Witze, erzählen Sie den besten Ihren Freunden
2) Üben Sie sich auch im beruflichen Kontext im Witze erzählen.
3) Suchen Sie in Konversationen, Schriftstücken (wie E-Mails, Zeitungen oder Notizen) und anderen Medien (wie Fernsehen, Schildern, etc.) nach Doppeldeutigkeiten.
4) Überprüfen Sie, wo es lustig sein kann, Dinge wörtlich zu nehmen und probieren das in der Kommunikation aus.

4. Humor im Alltag entdecken

„Und aus dem Chaos sprach eine Stimme zu mir: "Lächle und sei froh, es könnte schlimmer kommen!" Und ich lachte und war froh - denn es kam schlimmer.“
Otto Waalkes

Einleitung
Über den verbalen Humor hinaus, lassen sich im Alltag weiter Formen von Humor, wie beispielsweise die Situationskomik, entdecken. Oft nehmen wir diese Situationen nicht mehr wahr, weil wir mit wichtigeren Dingen in unseren Köpfen beschäftigt sind. Ziel dieses Abschnitts ist es nun, die Aufmerksamkeit wieder auf die Absurdität und Komik des Alltags zu lenken.
Menschen mit einer humorvollen Perspektive auf die Welt haben die Fähigkeit schnell zwischen einer spielerischen und einer ernsten Perspektive zu wechseln. Außerdem haben Sie oft ungewöhnlichere Assoziationen zu Dingen und Ereignissen. Diese Perspektive kann also eine Basis für Kreativität und Flexibilität sein.
Durch das Erlernen einer humorvollen Perspektive in stressfreien Situationen, kann man auch in belastenden Situationen Dinge leichter nehmen oder humorvoll interpretieren.
Beispiel für eine absurde Geschichte: Charly Chaplin nahm einmal an einem „Charly Chaplin Doppelgänger Wettbewerb“ teil und wurde nur dritter.

Selbstreflexion
- Was wird es für Sie bedeuten, wenn Sie eine humorvolle Perspektive in Ihr Leben integrieren?
- Was denken Sie darüber: Humor ist eine Form mit Ideen zu spielen.
- Wie sehen Komiker die Welt? Was sehen sie was andere nicht mitbekommen?

Selbstbeobachtung
- Wie oft finden Sie lustige Situationen im Alltag?
- Wo und in welchen Situationen beobachten Sie den meisten Humor?
- Mit welchen Leuten sind Sie zusammen, wenn Sie besonders viel Humor entdecken?
- Notieren Sie hier die witzigsten Dinge, die Sie erlebt haben (achten Sie dabei besonders auf tägliche Routinen, die Interaktion von Mann und Frau oder einfach lustige Gegebenheiten in ihren Job)

Praktischer Humor
1) Schreiben Sie sich kleiner Erinnerungszettel, die Sie an bestimmten Orten platzieren (z.B. Kühlschrank, Auto, Schlüsselbrett). Diese Zettel sollen Sie daran erinnern, im Alltag mal „die Humor-Brille“ aufzusetzen.
2) Haben Sie Freude an den Dingen, die Kinder aus Naivität sagen.
3) Fragen Sie sich in alltäglichen Situationen gezielt: „Was ist hier komisch?“ Wenn das nicht funktioniert, fragen Sie sich: „Wie könnte man die Situation verändern, dass sie komisch wird.“
4) Schreiben Sie die lustigen Dinge auf, die Sie entdecken.
5) Fragen Sie andere humorvolle Menschen nach komischen Alltagssituationen, die sie erlebt haben.

6) Erzählen Sie anderen von den witzigen Dingen, die Sie beobachtet haben. Denken Sie aber daran, manche Situationen sind nur witzig, wenn man dabei war.
7) Um zu lernen neue Perspektiven einzunehmen, ändern Sie was an Ihrer täglichen Routine. Putzen Sie sich die Zähne mal mit der anderen Hand, ziehen Sie sich in einer anderen Reihenfolge an oder grüßen Sie wildfremde Menschen.

5. Sich selbst nicht zu ernst nehmen und über sich selbst lachen lernen

„Aller höhere Humor fängt damit an, dass man die eigene Person nicht mehr ernst nimmt."

Hermann Hesse

Einleitung

Sich selbst nicht zu ernst zu nehmen bedeutet nicht, dass man seine Bedürfnisse und Wünsche nicht ernst nimmt. Es heißt vielmehr, über seine kleinen Fehler und Unpässlichkeiten Lachen zu können. Man erkennt, dass man nicht das Zentrum des Universums ist, wohl aber seines eigenen. Außerdem sieht man seine Sicht der Dinge nur als eine mögliche an. Wichtig dabei ist aber: Übertreiben Sie es nicht mit Witzen über sich selbst, das wirkt eher unsicher als selbstbewusst. Bedenken Sie, Sie machen sich über Ihre Fehler lustig, nicht über sich selbst. Für diesen Abschnitt gelten zwei Devisen:

1. Selbstachtung wahren!
2. Nobody is perfect!

Selbstreflexion

- In manchen Fällen ist es gesund über sich selbst zu lachen oder fördert das Selbstbewusstsein. In anderen Fällen ist es ungesund und reduziert eher das Selbstbewusstsein. Worin unterscheiden sich diese zwei Fälle? Auf was muss man achten?
- Was bedeutet sich selbst nicht, aber seine Arbeit schon ernst zu nehmen? Wie kann das konkret aussehen?
- Warum ist es einfacher über peinliche Dinge zu lachen, die anderen passieren, als wenn sie einem selbst passieren?

Selbstbeobachtung

- Im Vergleich zu anderen Menschen: Wie gut können Sie über sich selbst lachen? Was und warum fällt Ihnen das schwer?
- Schreiben Sie ein paar peinliche Situationen auf, in denen Sie über sich lachen konnten. Schreiben Sie weiterhin Situationen auf, in denen Ihnen das nicht gelungen ist.
- Manchen Menschen hilft es Witze zu suchen, die Ihre „Fehler" thematisieren (z.B. Witz über Glatzenträger, die Körperbehaarung oder die Körpergröße). Suchen Sie sich einen Witz heraus, der genau das macht. Wenn Sie keinen finden können, erfinden Sie einen.

Praktischer Humor

1) Machen Sie eine Liste der Dinge, die Sie nicht an sich mögen. Das können körperliche Attribute, charakterliche Schwächen, gewisse Dinge, die sie nicht können, aber gerne können würden oder sonstige Fehler sein. Erzählen Sie Personen, die Sie gut kennen, von Ihren „Fehlern". Fangen Sie dabei mit solchen an, die Sie weniger belasten und steigern den Schweregrad Schritt für Schritt. Versetzen Sie sich dabei in die Perspektive Ihres Gegenübers oder fragen diese ab. Inwiefern empfindet Ihr Gegenüber Ihren „Fehler" als schlimm? Notieren Sie Ihre Beobachtungen. Kennen Sie Comedians, die sich selbst für ihre Fehler, ihre Berufsgruppe oder ähnliches auf die Schippe nehmen? Wie machen sie das und gelingt es ihnen Ihrer Meinung nach?

Überlegen Sie sich nun, wie Sie das nächste Mal darauf reagieren könnten, wenn Sie jemand auf Ihren Fehler anspricht oder wie Sie sich selbst auf die Schippe nehmen könnten. Dazu können Sie die Humor-Strategien auf der nächsten Seite verwenden. Überlegen Sie sich für einen oder mehrere Fehler, wie Sie in Zukunft reagieren könnten.

2) In welchen Bereichen wollen Sie perfekt sein? Inwiefern hindert Sie das Streben nach Perfektionismus daran, die Aufgabe wirklich gut zu machen? Wie könnten Sie sich über Ihr Perfektionsstreben lustig machen, um so wieder entspannt Ihre Arbeit wirklich gut zu machen? Auch hier können die Humor-Strategien eine Anregung sein.

3) Überlegen Sie sich lustige Reaktionen, wie Sie das nächste Mal auf eine peinliche Aktion reagieren können. (Beispiele: Wenn Ihnen das Tablett runterfällt machen Sie eine Verbeugung oder sagen „Keinen Applaus bitte“). Ihnen fallen bestimmt noch kreativere Reaktionen ein, die Sie in verschiedenen Situationen einsetzen können, um so die Situation und Ihr „Selbstwertgefühl“ zu retten.

6. Humor in Stresssituationen entdecken

„Während dem gewöhnlichen humorlosen Menschen der Alltagsärger erst nach einem Jahr belanglos erscheinen und zum heiteren Gesprächsstoff herabsinken wird, betrachtet der Humor die Widerwärtigkeiten der Welt schon heute aus jener Entfernung, in der die Dinge auf ihr wirkliches Maß zusammenschrumpfen."

Ludwig Reiners

Einleitung

Am schwierigsten fällt es Humor in akuten Stresssituationen zur Stressreduktion einzusetzen. In den Abschnitten zuvor wurden sozusagen die Basisfähigkeiten für die Paradediszipin „Stressbewältigung mit Humor" gelernt.

Wie wirkt Humor auf Stress? Es kann von zwei Effekten ausgegangen werden. Zum einen beeinflusst Humor die Sichtweise auf Ereignisse. Ein humorvoller Mensch bewertet ein Ereignis, das ein weniger humorvoller Mensch als stressig interpretiert, gar nicht erst als belastend. Humorvolle Menschen haben also von vornherein weniger Stress. Zum anderen kann Humor helfen akuten Stress zu überwinden, denn Humor erzeugt eine positive Stimmung. Es geht nun darum, ihn einsetzen zu lernen, um wieder in eine solche zu gelangen.

Dabei ist es weniger zielführend sich zu fragen, was an der belastenden Situation lustig ist. Meist werden Sie nur mit einem „gar nichts" antworten können. Daher ist es wichtig zu unterscheiden: Die Situation als solche ist ernst zu nehmen, Stress kann ein Warnsignal sein und in kleineren Dosen zu höheren Leistungen beflügeln. Dennoch sollte man nicht außer Acht lassen, dass man trotz Stress über die kleinen Dinge in der stressigen Situation lachen kann, und so zu einer positiven Stimmung und damit einem produktiven Stresslevel zurückfindet.

Selbstreflexion

- Warum könnte es Ihnen schwer fallen Humor in Stresssituationen einzusetzen?
- Wie könnten Sie Humor in Zukunft in belastenden Situationen nutzen? Gibt es vielleicht Beispiele in denen es Ihnen bereits gelungen ist durch Humor eine solche Situation zu überstehen?
- Inwiefern denken Sie, dass die Übungen in den anderen Abschnitten schon dazu beigetragen haben Ihre Stressbewältigung mit Humor zu verbessern? Welche Übung war besonders hilfreich dabei?
- Wie kann Humor und Lachen Ihre Kreativität und Problemlösefähigkeit unter Stress fördern?

Selbstbeobachtung

- Wie schätzen Sie generell Ihre Stressbewältigungsfähigkeiten ein? Können Sie gut mit Stress umgehen? Wie machen Sie das?
- Beschreiben Sie ein aktuelles belastendes Ereignis, das zeigt, wie gut Sie darin sind, es mit Humor zu bewältigen. Überlegen Sie sich, wie Sie alternativ humorvoll damit umgehen hätten können.
- Haben Sie bereits Humor in belastenden Situationen eingesetzt, um das Problem zu vermeiden oder zu verleugnen? Wenn ja, was müssten Sie ändern, damit Sie Humor produktiv einsetzen können?

Praktischer Humor

1) Beschreiben Sie zwei belastenden Situationen, die Ihnen im täglichen Leben öfter passieren. Überlegen Sie sich, wie Sie das nächste Mal humorvoll reagieren könnten, oder was Sie denken könnten, damit die Situation weniger belastend ist. Probieren Sie das aus.
2) Fragen Sie sich in stressigen Situationen: „Was werde ich nächste Woche lustig daran finden."
3) Beobachten Sie andere Leute dabei, wie diese mit Humor ihren Stress bewältigen
4) Finden Sie eine lustige Seite an den Problemen anderer. Aber erzählen Sie Ihnen bitte nicht davon. Es fällt oft leichter Probleme anderer humorvoll zu betrachten als die eigenen.
5) Nutzen Sie lustige imaginierte Bilder. Ein klassisches Beispiel ist der Prüfling, der sich die Prüfer in Unterwäsche vorstellt. Überlegen Sie, ob Ihnen witzigere und kreativere Bilder für Ihre persönlichen Stresssituationen einfallen.
6) Erinnern Sie sich daran, dass aus negativen Ereignissen oftmals gute Dinge resultieren. Überlegen Sie, wann in Ihrem Leben das schon einmal so war.

Anhang B.3: Präsentation für die Einstiegsübung „Was finde ich lustig und warum?“ (Beispielpräsentation)

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
EUROPÄISCHE UNION
DLR
Förderschwerpunkt Balance von Flexibilität und Stabilität

Innovationscoaching
Humor und Führungsstile

Dipl.-Psych. Christina Dornaus

Kleiner Humor-Input

Was finde ich lustig und warum?

- Es folgen einige Cartoons, Witze und Filme
- Ziel ist herauszufinden, was Sie lustig finden
- Im zweiten Schritt sollen Sie überlegen, warum das so ist

Dipl.-Psych. Christina Dornaus 2

Kleiner Humor-Input

Abgerufen am 12.04.2016 unter http://static.nichtlustig.de/toondb/100212.html#restore

Kleiner Humor-Input

- Teilnehmerspezifisches Video beispielsweise aus „der Anstalt“ mit Otto Waalkes, Erwin Pelzig oder einem anderen Comedian nach gusto des Teilnehmers

Kleiner Humor-Input

Mit freundlicher Genehmigung von Ralph Ruthe / Bulls Press
Abgerufen am 13.04.2016 unter:
http://ruthe.de/cartoon/1211/datum/asc/

Kleiner Humor-Input

Ein alter Araber lebt seit mehr als 40 Jahren in Chicago. Er würde gerne in seinem Garten Kartoffeln pflanzen, aber er ist allein, alt und schwach. Deshalb schreibt er eine E-Mail an seinen Sohn, der in Paris studiert.
"Lieber Ahmed, ich bin sehr traurig weil ich in meinem Garten keine Kartoffeln pflanzen kann. Ich bin sicher, wenn du hier wärst, könntest Du mir helfen und den Garten umgraben. Dein Vater."
Prompt erhält der alte Mann eine E-Mail: "Lieber Vater, bitte rühre auf keinen Fall irgendetwas im Garten an. Dort habe ich nämlich 'die Sache' versteckt. Dein Sohn Ahmed."
Keine sechs Stunden später umstellen die US Army, die Marines, das FBI und die CIA das Haus des alten Mannes. Sie nehmen den Garten Scholle für Scholle auseinander, suchen jeden Millimeter ab, finden aber nichts. Enttäuscht ziehen sie wieder ab.
Am selben Tag erhält der alte Mann wieder eine E-Mail von seinem Sohn:
"Lieber Vater, ich nehme an, dass der Garten jetzt komplett umgegraben ist und du Kartoffeln pflanzen kannst. Mehr konnte ich nicht für dich tun. In Liebe, Ahmed"

Kleiner Humor-Input

Abgerufen am 12.04.2016 unter http://static.nichtlustig.de/toondb/100306.html#restore

Kleiner Humor-Input

Ein Mann in einem Heißluftballon hat sich verirrt. Er geht tiefer und sichtet einen jungen Mann am Boden. Er sinkt noch weiter ab und ruft: „Entschuldigung, können Sie mir helfen? Ich habe einem Freund versprochen, ihn vor einer Stunde zu treffen und ich weiß nicht wo ich bin." Der Mann am Boden antwortet: "Sie sind in einem Heißluftballon in ungefähr 10 m Höhe über Grund. Sie befinden sich zwischen 40 und 41 Grad nördlicher Breite und zwischen 59 und 60 Grad westlicher Länge."

"Sie müssen Ingenieur sein" sagt der Ballonfahrer. "Bin ich" antwortet der Mann, "woher wussten sie das?" „Nun," sagt der Ballonfahrer, "alles was sie mir sagten ist technisch korrekt, aber ich habe keine Ahnung, was ich mit ihren Informationen anfangen soll und Fakt ist, dass ich immer noch nicht weiß wo ich bin. Offen gesagt waren Sie keine große Hilfe. Sie haben höchstens meine Reise noch weiter verzögert."

Der Mann antwortet: "Sie müssen im Management tätig sein." "Ja," antwortet der Ballonfahrer, "aber woher wussten sie das?" "Nun," sagt der Mann, "sie wissen weder wo sie sind noch wohin sie fahren. Sie sind aufgrund einer großen Menge heißer Luft in Ihre jetzige Position gekommen. Sie haben ein Versprechen gemacht, von dem Sie keine Ahnung haben wie sie es einhalten können und erwarten von den Leuten unter Ihnen, dass sie Ihre Probleme lösen. Tatsache ist, dass Sie in exakt der gleichen Lage sind wie vor unserem Treffen, aber jetzt soll irgendwie ich schuld daran sein!"

Kleiner Humor-Input

Abgerufen am 12.04.2016 unter http://static.nichtlustig.de/toondb/101205.html#restore

Anhang C

C.1 Interviewleitfäden
- C.1.1 Interviewleitfaden für die erste Sitzung
- C.1.2 Leitfaden lösungsorientiertes Interview
- C.1.3 Leitfäden zur Prozess-Evaluation (Beispiele)
- C.1.4 Interviewleitfaden für die letzte Sitzung
- C.1.5 Interviewleitfaden der Follow-Up-Sitzung

C.2 Multiperspektivisches Feedback

C.3 Fragebogen zur Coaching-Evaluation

C.4 Kategoriensystem zur Bewertung der Antworten auf die Übung Strichzeichnung interpretieren

C.5 Sense of Humor Scale (SHS)

C.1.1: Interviewleitfaden für die erste Sitzung

Einstieg

- Erwärmung
- Haben sich nach dem Kennenlern-Treffen bei Ihnen noch Fragen ergeben?
- Haben Sie noch Fragen zum Coaching?

Wir werden heute ein ausführliches Gespräch führen, das der Vorbereitung des weiteren Coachings dient. Es geht darum, ihre ganz persönlichen **Ziele und Fähigkeiten herauszufinden,** damit später im Coaching Verhaltensweisen ausprobiert und entwickelt werden können, die zu Ihrem ganz persönlichen Stil passen.

Angaben zur Person

- Herkunft? Familie? Kinder?
- Hobbys? Wie gestaltet sich Ihre Freizeit?
- Was ist Ihnen im privaten Bereich besonders wichtig? Was würden Sie privat noch gerne erreichen?

Beruf

- Beruflicher Werdegang?
- Warum haben Sie sich für diesen Beruf entschieden?
- Haben sich Ihre Erwartungen erfüllt? Stehen heute andere Aspekte im Vordergrund?
- Wie gestaltet sich Ihre momentane berufliche Situation?
- Was sind Ihre Tätigkeitsfelder/Aufgaben?
- Wie viele Mitarbeiter haben Sie? (Organigramm erklären)
- Wie bewerten Sie die Veränderungen in der letzten Zeit hinsichtlich Ihrer beruflichen Stellung bzw. Ihrer Aufgabenfelder?
- Was gefällt Ihnen besonders/gar nicht an Ihrer Tätigkeit?
- Sind Sie mit Ihrer beruflichen Situation zufrieden?
- Wie gestaltet sich das Verhältnis von Ihnen und Ihren MA/Kollegen/Vorgesetzten?
- Wie bringen Sie Familie und Beruf unter einen Hut?

Rolle als Führungskraft

- Wie sehen Sie sich als Führungskraft? Was ist Ihnen wichtig? Wie sehen Sie Ihre Aufgabe als Führungskraft?
- Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?
- Wo sehen Sie Ihre Stärken/Schwächen bei der Mitarbeiterführung?
- Gibt es Situationen, in denen Sie mit Ihrer (Führungs-) Rolle unzufrieden sind?
- Sehen Sie Verbesserungsbedarf?

Humor

- Was denken Sie über Humor im Berufsalltag? Was ist gut? Wovon könnten Sie vielleicht profitieren?

- Wo haben Sie vielleicht Bedenken beim Einsatz? Was haben Sie für Befürchtungen, wenn Sie Humor im Berufsalltag einsetzen wollen? An welchen Stellen finden Sie Humor vielleicht auch unangebracht?
- Können Sie vielleicht ein Beispiel schildern, wie Sie Humor schon mal eingesetzt haben?
- Kennen Sie humorvolle Leute in Ihrem Arbeitsumfeld? Was zeichnet diese aus? Wo bewundern Sie diese vielleicht ein bisschen? Und wo haben Sie Schwierigkeiten im Umgang mit ihnen?
- Haben Sie einen Lieblingscomedian oder Cartoonzeichner, etc.?
- Glauben Sie es gibt einen Zusammenhang zwischen Humor und Innovativität? Wie sieht dieser aus?

Kreativität & Perspektivenvielfalt

- Welche Rolle spielt Kreativität in Ihrem beruflichen Kontext?
- Wie kommen Sie auf neue Ideen?
- Setzen Sie Kreativitätstechniken ein?

Coaching

- Was hat Sie dazu veranlasst ins Coaching zu kommen?
- Was denken Sie, warum ihr Chef Sie für ein Coaching vorgeschlagen hat?

- Haben Sie bereits Coaching- oder Trainingserfahrung?
- Wenn ja, welche Erfahrungen haben Sie dort gesammelt?

- Was erwarten Sie vom Coaching?
- Was ist Ihre Motivation, am Coaching teilzunehmen?
- Welche Wünsche haben Sie an mich? Wie stellen Sie sich die Zusammenarbeit vor?
- Was können Sie und was kann ich tun, um den Erfolg des Coachings sicherzustellen?

Coaching-Ziele

- Was möchten Sie mit der Teilnahme am Coaching erreichen? Welche Ziele/Anliegen möchten Sie verfolgen?
- Wie kam es zu dem Ziel/Anliegen?
- Gab es schon Lösungsversuche?
- Welche Schritte sind notwendig? Was heißt das konkret? Können Sie Beispiele nennen?
- *Eigenanteil abfragen*: Was müssen Sie tun, damit Sie auf dem Weg zu Ziel einen Schritt weiterkommen?
- Was soll anders sein, wenn Sie dieses Ziel erreicht haben?
- Was macht dieses Ziel reizvoll für Sie?
- Welches wichtige Bedürfnis wäre dadurch erfüllt?

- Für wen ist das Problem noch ein Problem? Was wird durch das Problem verhindert, gestört oder erschwert? Was wird durch das Problem aber auch erst möglich?
- Warum soll das Problem gerade jetzt angegangen werden?
- Gibt es Situationen, in denen das Problem nicht/mehr/weniger auftaucht?

- Woran würden Sie merken, dass das Coaching für Sie erfolgreich war?
- Was wäre anders? Wie würden Sie sich fühlen?
- Woran würde Sie/Ihre Mitarbeiter/Ihre Vorgesetzten/Familie/Kollegen merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Was würde es für diese Personen bedeuten, wenn Sie ihr Ziel erreichen?
- Was bedeutet es für Sie persönlich, wenn Sie das Ziel erreicht haben?
- Angenommen das Ziel ist erreicht, welche Wirkungen und Nebenwirkungen erzielen Sie damit in Ihrem Umfeld und bei sich selbst? Was ist der Preis für diese Veränderung? Wer könnte Einwände haben?

- *Bei Negativ-Zielen*: Was wollen Sie stattdessen tun?
- Mal angenommen, Sie gehen aus diesem Gespräch und sind bereits auf dem Weg zu Ihrem Ziel. Was könnten Sie jetzt schon anders machen, denken oder fühlen?
- Gibt es eine realistische Chance, jetzt mit der konkreten Zielumsetzung zu beginnen, oder gibt es Hemmnisse oder Erschwernisse in der Innen- und Außenwelt, die unbedingt vorher beseitigt oder umgangen werden müssen?
- Ist das Ziel erreichbar? Liegt die angestrebte Veränderung in Ihrem Einflussbereich?

C.1.2: Leitfaden lösungsorientiertes Interview

Führungsideal
Wir werden jetzt gemeinsam eine Art Entdeckungsreise auf der Suche nach Ihren Wünschen und Fähigkeiten machen. Dazu möchte ich Sie nun bitten, sich auf ein Vorhaben einzulassen, das Ihnen vielleicht etwas ungewöhnlich erscheint. Dieses Vorhaben kann Ihre Vorstellungskraft und Phantasie anregen:
Stellen Sie sich vor, Sie gehen irgendwann in den nächsten Tagen abends zu Bett. Sie schlafen tief und fest. Sie haben keine Träume. Mitten in der Nacht während Sie schlafen geschieht ein Wunder und … Sie sind die Führungskraft, die Sie schon immer sein wollten. Da Sie schlafen, merken Sie vorerst nicht, dass das Wunder geschehen ist und dass sich etwas ereignet hat.

Sie wachen auf! Ein neuer Tag beginnt. *Pause.*

- Woran merken Sie, dass Sie sich als Führungskraft so verhalten, wie Sie es sich schon immer gewünscht haben?
- Woran merken Sie, dass das Wunder passiert ist?
- Was ist anders?

Konkretisieren der Wundervorstellung

- Was können Sie jetzt, nachdem das Wunder geschehen ist?
- Was werden Sie anders/besser machen?
- Wie werden Sie das im Einzelnen tun?
- Wie genau sieht das aus, wenn Sie…?
- Bei welcher Art von Gesprächen / Reden wird das Wunder besonders sichtbare Verbesserungen bringen?
- Woran erkennen Sie oder andere, dass das Wunder mit Ihnen geschehen ist? (Kriterien erfragen)

- Eigene Kontrolle:
  - → Was können Sie tun, damit…
  - → Nehmen Sie einmal an, nicht der andere bestimmt, dass… eintritt, sondern Sie bestimmen – was könnten Sie tun?

- Gefühlsebene vermeiden → auf die Verhaltensebene zurückkommen:
  - → Wenn Sie sich so fühlen, was werden Sie dabei machen?
  - → Wenn Sie sich beobachten könnten, während Sie…, was würde Ihnen auffallen?

- Bei negativer Zielformulierung:
  - → Was wird stattdessen sein? Was werden Sie stattdessen machen?
  - → Sondern…?

Wechsel des Bezugsrahmens: Andere Personen

- Wem wird das Wunder sonst noch auffallen? Was wird demjenigen genau auffallen?
- Was werde ich als Beobachter sehen können?
- Was werden… von dem Wunder feststellen?
- Was würde diese Person am meisten überraschen?
- Welche Personen wären am wenigsten überrascht?
- Woran wird Ihr Arbeitskollege / Ihre Mitarbeiter / Ihr Vorgesetzter / Ihre Kunden es erkennen?
- Gibt es noch jemanden, der es merken würde?

Zusammenfassen jedes genannten Ziels:

- Habe ich Sie richtig verstanden, dass Sie nach dem Wunder… tun/sagen/sein werden?
- Nach dem Wunder wird also…
- Bitte um Ergänzung

Weitere Zielbereiche suchen

- Was würde sich dabei noch verändern?
- Was würde noch besser sein?
- Was noch?
- Würden sich eventuell auch andere Verhaltensbereiche ändern, nicht nur…?

Kino-Frage:
Stellen Sie sich vor, Sie gehen ins Kino. Sie kaufen an der Kasse Ihre Eintrittskarte und all die Dinge, die für Sie zu einem Kinoerlebnis mit dazu gehören. Sie betreten den Kinosaal und setzen sich auf Ihren Lieblingsplatz, einen sehr bequemen Sessel. Sie schauen auf die Leinwand und – sehen sich, wie Sie in der Zukunft mit Ihrer aktuellen Situation, die Sie eben noch beschäftigt hat, sehr souverän umgehen.

- Was sehen Sie vor sich?
- Wo spielt der Film?
- Wer spielt noch mit?
- Was für ein Film-Genre ist das?
- Was machen Sie alles?
- Was können Sie alles?
- Angenommen Sie sind der Produzent oder Regisseur, wollen Sie noch etwas verändern (an der Handlung, dem Set...)?

Fragen zur Vertiefung:

- Was werden Sie anders/besser machen?
- Was werden Sie genau anders machen?
- Wie werden Sie das im Einzelnen tun?
- Was wird sich noch verändern?

Eigenkontrolle:

- Was können Sie tun, damit die Veränderung eintritt?

Gefühle (falls der Teilnehmer auf Gefühlsebene ausweicht):

- Wenn Sie sich so fühlen, was werden Sie dabei machen?
- Welche Handlungen sind mit diesen Gefühlen verbunden?
- Welche Rahmenbedingungen /Verhaltensweisen /Ereignisse lösen diese Gefühle aus?

Negative Zielsetzung (bei: „... wird nicht mehr sein...“)

- Was wird stattdessen sein?
- Was werden Sie stattdessen machen oder tun?

Erweiterung: Andere Personen (Wahrnehmung bedeutsamer anderer)

- Woran werden Ihre Mitarbeiter / Kollegen / Vorgesetzter es erkennen?
- Wem wird das Wunder sonst noch auffallen? Was wird demjenigen genau auffallen?

Handlungen bedeutsamer anderer: Wenn Ihre Mitarbeiter / Kollegen / Vorgesetzter es erkennen,

- was werden Sie anders machen?
- Was werden diese Personen anders machen?

Weitere Zielbereiche:

- Was würde sich dabei noch verändern?
- Was würde noch besser sein?
- Fallen Ihnen jetzt noch Ziele ein, die verwirklicht sein müssten, damit das Wunder eintritt?

Angenommen-Frage:

Stellen Sie sich jetzt einmal vor, Sie laufen in zwei Jahren an einem schönen sonnigen Tag durch die Stadt…Ihr Coaching damals ist für Sie perfekt gelaufen, Sie haben alle Ziele erreicht und konnten alles auch langfristig umsetzen…und sind nun die Führungskraft, die Sie immer werden wollten.

Zufällig begegnen wir uns in der Fußgängerzone…

- Was werden Sie mir als Erstes erzählen, was nun anders ist?
- Woran werden Sie erkennen, dass Sie nun die perfekte Führungskraft sind?
- Woran werde ich das erkennen?
- Woran werden Sie merken, dass Sie sich als Führungskraft so verhalten, wie Sie es sich schon immer gewünscht haben?

Stabilität

- Nachdem wir jetzt so lange darüber gesprochen haben, was sich verändern soll:
- Was soll denn so bleiben wie es jetzt ist?

Ressourcen
Ausnahme-Frage:
Wenn Sie nun zurückschauen, gab es Zeiten, in denen der Kinofilm oder Teile davon bereits ein kleines bisschen eingetreten waren, also Sie sich schon ein bisschen so verhalten haben, wie Sie es gerade vorhin im Kinofilm geschildert haben?

Konkretisierung
- Was war anders/besser in solchen Zeiten?
- Was haben Sie anders gemacht?
- Was war das besondere an der Situation – verglichen mit dem Auftreten des Problems?
- Wie sah das konkret aus? Wie sind Sie dabei vorgegangen?
- Was hat Sie mit Ihrem Verhalten in dieser Situation so zufrieden gemacht?

Ermitteln: absichtliche oder zufällige Ausnahme
- Wer hat was getan, so dass die Ausnahme zustande kommen konnte?

Andere Personen:
- Welche anderen Personen merkten den Unterschied?
- Wie?
- Wenn Sie jemand dabei beobachtet hätte, was wäre ihm aufgefallen?

Weitere Ausnahme:
- Gab es noch andere Situationen, in denen Sie das Wunder bereits ein klein wenig verwirklicht haben?

Fähigkeiten
- Worauf führen Sie Ihr gutes Gefühl / den Erfolg /…, den Sie in dieser Situation hatten, zurück?
- Wenn Sie die geschilderte Situation… noch einmal betrachten, über welche Fähigkeiten / Stärken haben Sie in dieser Situation verfügt?

Im folgenden Abschnitt des Gesprächs frage ich Sie ganz **direkt nach positiven Fähigkeiten und Stärken**, die Sie mitbringen und die Sie möglicherweise dazu nutzen können, sich Ihren Zielvorstellungen zu nähern.
- Gibt es noch weitere Fähigkeiten, über die Sie manchmal bzw. in anderen Situationen verfügen?
- Gibt es Fähigkeiten, die Sie näher in Richtung der Ziele, die Sie im Wunder genannt haben, bringen können?
- Welche Fähigkeiten/Stärken bringen Sie mit?
- Welche Eigenschaften haben Sie, die Sie dazu nutzen können, um Ihrem Wunder ein bisschen näher zu kommen?

Bezugsrahmen wechseln: Andere Personen
- Welche Eigenschaften/Fähigkeiten schätzen Ihre Freunde an Ihnen?
- Welche Fähigkeiten schätzen Ihre Kollegen, Ihre MA, Ihr Vorgesetzter an Ihnen?

C.1.3: Leitfäden zur Prozess-Evaluation (Beispiele)

Evaluationsfragen für die ersten beiden Sitzungen

- Wie fanden Sie das Gespräch?
- Wie haben Sie sich gefühlt? Wie empfanden Sie die Atmosphäre?
- Wie sind wir auf Sie eingegangen?
- Mit welchen Fragen hatten Sie vielleicht Schwierigkeiten? Warum
- Haben Sie Wünsche für die nächste Sitzung?

Evaluationsfragen für Sitzung drei Herr Welter

- Wie hat Ihnen die Sitzung gefallen? Was war gut? Was war schlecht?
- Glauben Sie, Sie können mit den eigesetzten Übungen etwas anfangen? Mit welcher genau? Welche empfanden Sie als hilfreich und warum welche nicht und warum?
- Inwiefern sind Sie Ihrem Ziel Zeitmanagement nähergekommen? Wodurch und warum?
- Wie war die Stimmung in der Sitzung?
- Was könnten wir sonst noch verbessern?
- Wollen Sie sonst noch etwas anmerken?

Evaluationsfragen für das multiperspektivische Feedback

- Wie hat Ihnen die Sitzung gefallen? Was war gut? Was war schlecht?
- Glauben Sie, Sie können mit der Rückmeldung aus dem 360° Feedback etwas anfangen? Wenn ja, was? Wenn nein, warum nicht?
- Konnten Sie das Feedback in der präsentierten Form annehmen?
- Wie war die Stimmung in der Sitzung?
- Was könnten wir sonst noch verbessern?
- Wollen Sie sonst noch etwas anmerken?

Evaluationsfragen für Sitzung vier Herr Bachmann

- Wie hat Ihnen die Sitzung gefallen? Was war gut? Was war schlecht?
- Was halten Sie von den ten faces of innovation? Wie fanden Sie die Umsetzung im Coaching?
- Wie ist es Ihnen gelungen mit der Metapher vom Inneren Team umzugehen? Wie fanden Sie die Umsetzung im Coaching?
- Wie war die Stimmung in der Sitzung?
- Was könnten wir sonst noch verbessern?
- Wollen Sie sonst noch etwas anmerken? Haben Sie Wünsche für die nächste Sitzung?

Evaluationsfragen für Sitzung fünf Herr Steiger

- Wie hat Ihnen die Sitzung gefallen? Was war gut? Was war schlecht?
- Wie fanden Sie die Methode des Innere Teams?
- Inwiefern hat das Innere Team dazu beigetragen Ihren Zielen näher zu kommen? Welchen Zielen konnten Sie wie näherkommen?
- Wie fanden Sie die Übung / das Rollenspiel zum Nein-Sagen?
- Inwiefern hat das Rollenspiel / die Übung zum Nein-Sagen dazu beigetragen sich Ihren Zielen zu nähern? Welchen Zielen konnten Sie wie näherkommen?
- Wie war die Stimmung in der Sitzung?
- Was könnten wir sonst noch verbessern?
- Wollen Sie sonst noch etwas anmerken?

Evaluationsfragen für Sitzung fünf Herr Welter

- Wie hat Ihnen die Sitzung gefallen? Was war gut? Was war schlecht?
- Wie fanden Sie die Kreativitätstechniken, die sie kennengelernt haben?
- Inwiefern hat diese Sitzung dazu beigetragen Ihren Zielen näher zu kommen? Welchen Zielen konnten Sie wie näherkommen?
- Haben Sie vielleicht schon eine Lieblingstechnik, wenn ja welche und warum?
- Wie war die Stimmung in der Sitzung?
- Was könnten wir sonst noch verbessern?
- Wollen Sie sonst noch etwas anmerken?

Evaluationsfragen für Sitzung fünf Herr Bachmann

- Wie hat Ihnen die Sitzung gefallen? Was war gut? Was war schlecht?
- Wie fanden Sie die Konkretisierung des Faces of Innovations?
- Wie fanden Sie die Hinweise zu Werte-und Entwicklungsquadrat und Teufelskreis?
- Wie war die Stimmung in der Sitzung?
- Was könnten wir sonst noch verbessern?
- Wollen Sie sonst noch etwas anmerken? Haben Sie Wünsche für die nächste Sitzung?

Evaluationsfragen zur Sitzung mit den Humor-Strategien

- Wie hat Ihnen die Sitzung gefallen? Was war gut? Was war schlecht?
- Wie fanden Sie die Übung mit den Humor-Strategien?
- Wie empfanden Sie den Input zum Thema Burnout und Stress?
- Inwiefern hat die Sitzung dazu beigetragen Ihren Zielen näher zu kommen? Welchen Zielen konnten Sie wie näherkommen?
- Wie war die Stimmung in der Sitzung?
- Was könnten wir sonst noch verbessern?
- Wollen Sie sonst noch etwas anmerken?

C.1.4: Interviewleitfaden für die letzte Sitzung

Globale Bewertung des Coachings

- Wie schätzen Sie insgesamt auf einer Skala von 1 bis 10 den Erfolg des Coachings beim Abschluss des Coachings ein, wenn 1 bedeutet „das Coaching war gar nicht erfolgreich“ und 10 bedeutet „das Coaching war überaus erfolgreich“.
- Woran machen Sie das fest? Was bedeutet dieser Skalenwert für Sie?
- Was fehlt noch zur 10?
- Stellen Sie sich vor, Sie würden demnächst noch einmal an einem Coaching teilnehmen. Was sollte unbedingt wieder so sein, wie es in diesem Coaching war?
- Was sollte anders sein? Welche konkreten Verbesserungsvorschläge hätten Sie?

Zielerreichung

- Nennen Sie mir bitte noch einmal die drei wichtigsten Ziele Ihres Coachings!
  ZIEL 1:
  ZIEL 2:
  ZIEL 3:
- Bewertung der einzelnen Ziele im Hinblick auf (mit Kärtchen visualisieren)
  - IST
  - SOLL
  - Veränderung durch das Coaching
  - Beitrag durch Humor

- Was sind die drei wichtigsten Erkenntnisse im Coaching für Sie gewesen? Und wie sind diese zustande gekommen?

- Für welche Zielgruppe wäre so ein Coaching wohl am geeignetsten? → Warum würde diese Gruppe vom Coaching profitieren?
- Für welche Zielgruppe wäre so ein Coaching wohl am ungeeignetsten? → Warum? Was wären vielleicht Alternativen?

Veränderungen

Haben sich **Ihre Einstellungen** durch das Coaching verändern?

→ Wenn ja, inwiefern? Woran machen Sie das fest?
→ Gibt es noch weitere Veränderungen in diesem Bereich?

Hat sich Ihr **Selbstbild bzw. Ihre Selbsteinschätzung** verändert?

→ Wenn ja, inwiefern? Woran machen Sie das fest?
→ Wie hat es sich noch verändert?

Haben sich Ihrer Einschätzung nach Veränderungen in Ihrem **Verhalten** ergeben?

→ Wenn ja, welche?
→ Können Sie noch weitere Veränderungen in diesem Bereich feststellen?

Wie zeigen sich die genannten Veränderungen in Ihrem **beruflichen Alltag**?

→ Können Sie dazu eine konkrete Situation als Beispiel beschreiben?

→ Wie äußern sich diese Veränderungen?

Können Sie auch Veränderungen in Bezug auf Ihre **persönliche Innovationsfähigkeit** feststellen?

→ Wie genau äußern sich diese Veränderungen (konkretes Beispiel)?

→ Was können Sie jetzt besser? Wo sehen Sie diesbezüglich noch Verbesserungsbedarf?

→ Inwiefern sind Sie jetzt selbst innovativer? Was hat das für Auswirkungen (positive und negative) auf ihren Alltag?

→ Gehen Sie anders / innovationsförderlicher mit Ihren Mitarbeitern um? Gab es Reaktionen diesbezüglich aus Ihrem Umfeld. Waren die positiv oder negativ? Warum?

Hatte die Coaching-Teilnahme auch Auswirkungen auf Ihr **berufliches Umfeld**?

→ Wie haben Ihre Mitarbeiter die Veränderungen wahrgenommen?

→ Wie haben Ihre Kollegen die Veränderung wahrgenommen?

→ Wie hat Ihr Vorgesetzter die Veränderung wahrgenommen?

Inwiefern glauben Sie hat das Coaching Einfluss auf Ihre **berufliche Weiterentwicklung / die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens**?

→ Wie und in welchen Bereichen halten Sie das für möglich?

Wirkfaktoren

- Was fanden Sie während des Coachings **besonders hilfreich**?
  → gibt es weitere Aspekte, die Sie besonders hilfreich fanden?
- Welche Methoden empfanden Sie als besonders hilfreich?
  - Lösungsorientiertes Interview (Kino-, Ressourcen-, Ausnahmefrage)
  - 360° Feedback
  - Inneres Innovationsteam
  - Sechs-Hüte-Rollenspiel
  - Informationseinheit zu Burnout
  - Informationseinheit zu Stress & Stressbewältigung
  - Humorstrategien

- Wie fanden Sie die Rahmenbedingungen der Coachingsitzungen?
  - Atmosphäre
  - Raum und Zeitpunkt
  - Gespräch mit Flipchart-/Pinnwand-Unterstützung
  - Aufbau der Sitzung mit theoretischem Hintergrund zur Methode, praktische Anwendung, Informationsmaterial

- Was könnte in der Zeit nach dem Coaching hilfreich für die Umsetzung Ihrer Ziele sein?

- Wie haben Sie selbst zum Gelingen des Coachings beigetragen?
- Welche Bedingungen an Ihrem Arbeitsplatz und in Ihrem Arbeitsumfeld haben auch zum Gelingen des Coachings beigetragen?
- Welche der genannten Aspekte waren Ihrer Meinung nach am wichtigsten für den Erfolg des Coachings? Worauf hätten Sie auf keinen Fall verzichten wollen?

Hemmfaktoren

- Was empfanden Sie **hinderlich** was hat Sie während des Coachings gestört?
  - Gibt es noch etwas, das Sie gestört hat?
    → Was hätten Sie sich stattdessen gewünscht?

- Welche Methoden empfanden Sie als nicht sinnvoll bzw. als unangenehm?
  - Lösungsorientiertes Interview (Kino-, Ressourcen-, Ausnahmefrage)
  - 360° Feedback
  - Inneres Innovationsteam
  - Sechs-Hüte-Rollenspiel
  - Informationseinheit zu Burnout
  - Informationseinheit zu Stress & Stressbewältigung
  - Humorstrategien

- Was hätten **Sie selbst** anders machen können, um noch mehr am Gelingen des Coachings mitzuwirken?
- Welche Bedingungen an Ihrem **Arbeitsplatz und in Ihrem Arbeitsumfeld** haben den Erfolg des Coachings gefährdet oder ungünstig beeinflusst?
- Welcher der genannten Aspekte hat Ihrer Meinung nach den **Erfolg des Coachings am meisten gefährdet**?
- Auf welche Schwierigkeiten könnten Sie nach dem Coaching bei der Umsetzung Ihrer Ziele stoßen? Was könnte in der Zeit nach dem Coaching für die Umsetzung Ihrer Coachingziele hinderlich sein?

Thematische Aspekte:

Innovationsfähigkeit

- Haben Sie im Rahmen des Coachings Verhaltensweisen gelernt, die sich positiv/negativ auf Ihre Innovationsfähigkeit auswirken? Was und haben Sie ein konkretes Beispiel?
- Welche Aspekte des Coachings hatten Ihrer Meinung nach den größten Einfluss auf die Steigerung der Innovationsfähigkeit?
- Können Sie auch Veränderungen in Bezug auf Ihre **persönliche Innovationsfähigkeit** feststellen?
  - Wie genau äußern sich diese Veränderungen (konkretes Beispiel)?
  - Was können Sie jetzt besser / nicht mehr so gut?
  - Inwiefern sind Sie jetzt selbst innovativer?
  - Gehen Sie anders / innovationsförderlicher mit Ihren Mitarbeitern um?

- Waren mit der Innovationssteigerung auch negative Aspekte verbunden? (Wie Arbeitszeitsteigerung, mehr Stress)

- Halten Sie das Coaching grundsätzlich für geeignet, um die persönliche Innovationsfähigkeit zu steigern? Ja, wie? Nein, warum nicht und unter welchen Aspekten könnten Sie sich das vorstellen?

Führung

- Hat sich etwas an der Art **Ihrer Führung** geändert? Welche Verhaltensweisen sind das konkret?
- Werden Sie in Zukunft Aspekte der **transformationalen Führung** für sich nutzen? Wenn ja, welche und wie?
- Als Führungskraft müssen Sie ja auch Ihre **Mitarbeiter zu innovativer Leistung anspornen**. Konnte das Coaching Ihnen dabei hilfreiche Aspekte liefern? Welche Ihrer Verhaltensweisen tragen dazu bei? Was können Sie dabei auf das Coaching zurückführen?
- Welche Möglichkeiten haben Sie als Führungskraft Mitarbeiter innovativ zu machen? Welche davon nutzen Sie bereits? Wie hat sich das Coaching auf diese Möglichkeiten ausgewirkt? Haben Sie vor noch mehr umzusetzen?

Humor-Aspekte / Training Fragen zum Humorverständnis

- Was verstehen Sie unter Humor?
- Was denken Sie über den Einsatz von Humor im Berufsalltag? Wie können Sie profitieren? Wo haben Sie Bedenken? An welchen Stellen ist Humor vielleicht unangebracht?
- Können Sie Beispiele schildern, wie Sie Humor im Alltag einsetzen?
- Was haben Sie im Coaching über ihren eigenen Humor gelernt? Inwiefern unterscheidet sich das zu vor dem Coaching?
- Konnte ihrer Meinung nach Humor dazu beitragen an den Themen Führung, Kreativität und Stressbewältigung zu arbeiten?
- Wo sehen Sie allgemein Zusammenhänge zwischen den Themen und wie wurde im Coaching darauf eingegangen?
- Was denken Sie nach dem Coaching über den Beitrag von Humor zur Innovationsfähigkeit oder der Förderung innovativen Verhaltens? (Glauben Sie es gibt einen Zusammenhang von Humor und Innovation? Wie sieht dieser aus?)
- Konnte Humor dazu beitragen Ihren Coaching-Zielen näher zu kommen? Und wie? Was war hilfreich, was war nicht hilfreich?
- Wie bewerten Sie das Workbook und die Sitzung mit den Humor-Strategien, sowie die Einstiegsübungen am Anfang der Sitzungen? Generell und bezogen auf die Coaching-Ziele

Haben Sie sonst noch Anmerkungen oder Fragen, die bisher keinen Platz hatten?

C.1.5: Interviewleitfaden der Follow-Up-Sitzung

- Wie geht es Ihnen jetzt?
  Wie ist Ihre derzeitige **berufliche Situation**?
- Was aus dem Coaching ist Ihnen noch in Erinnerung geblieben?
- Inwiefern sind **Ihre Coaching-Ziele** noch präsent? Woran arbeiten Sie noch? Inwiefern?
  - Wo sehen Sie sich heute bzgl. Ihrer Ziele?

- Konnten Sie etwas aus dem Coaching in den **Alltag übertragen**? Was genau? Spezifisch: Idee sich Coaching-Ziele zusammenzufassen und immer mal wieder am Rechner aufpoppen zu lassen, umgesetzt?
- Gab es **Methoden** oder etwas aus dem Coaching, das Ihnen vielleicht schon geholfen hat? Was war das? Wie äußerte sich das? Nennen Sie ein Beispiel.
- Gab es Methoden oder etwas aus dem Coaching, was sich in ihrem Alltag negativ ausgewirkt hat? Was war das? Nennen Sie ein Beispiel.
- Wie bewerten Sie das Coaching jetzt nach 4 Monaten Pause? Was hat sich im Nachgang noch geändert?
- Hat jemand in **Ihrem Umfeld** eine Veränderung bemerkt, die auf das Coaching zurückzuführen wäre?
- Hat sich langfristig /nachhaltig etwas bei Ihnen geändert? Wenn ja, was?
- Wie bewerten Sie die **Humor-Strategien** (Sitzung zu Burnout und Stress) / das **Humortraining** / die **Aufwärmübungen** jetzt? (einzeln abfragen)
  Was war hilfreich im Coaching?
  - Was hilft Ihnen jetzt noch?
  - Was war vielleicht eher hinderlich und was setzen Sie heute gezielt nicht mehr um?
  - Gab es inzwischen Anwendungssituationen für die Humor-Strategie, wo sie sagen können, sie konnten die Taktik anwenden? Haben Sie es geschafft daran zu denken? Wenn ja, wie?

Anhang C.2: Multiperspektivisches Feedback

Dimensionsbeschreibung und Gütekriterien des Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung

Hossiep und Paschen unterteilen in die vier Bereiche berufliche Orientierung, Arbeitsverhalten, soziale Kompetenz und psychische Stabilität, die sie wie folgt in weitere Dimensionen unterteilen:
Unter **beruflicher Orientierung** finden sich folgende Dimensionen:

- *Leistungsmotivation:* Dies ist die Bereitschaft sich für seine Ziele besonders anzustrengen sowie sich hohe Standards zu setzen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen.
- *Gestaltungsmotivation:* Hierbei handelt es sich um „das Motiv, subjektiv erlebte Missstände zu verändern sowie Prozesse und Strukturen nach eigenen Vorstellungen gestalten zu wollen“ (Hossiep & Paschen, 2003, Manual S. 22). Dahinter steht das Bedürfnis, verändern und beeinflussen zu wollen.
- *Führungsmotivation*: Auch hier geht es um das Motiv, Einfluss zu nehmen und verändern zu wollen. Im Gegensatz zur Gestaltungsmotivation bezieht sich diese Dimension auf den sozialen Bereich. Darunter fällt auch die Vorliebe für Führungs- und Steuerungsaufgaben sowie das Ausstrahlen von Autorität und Vorbildhaftigkeit.

Der Bereich **Arbeitsverhalten** umfasst nach Hossiep & Paschen (2003) ebenso drei Dimensionen:

- *Gewissenhaftigkeit*: Diese Dimension orientiert sich am Faktor Gewissenhaftigkeit der Big Five nach Costa und McCrae, ist jedoch enger gefasst und erfasst schwerpunktmäßig Präzision und Sorgfalt. Damit ist eine sorgfältige, zuverlässige, perfektionistische und detailorientierte Arbeitsweise gemeint.
- *Flexibilität:* „Die Skala erfasst im wesentlichen die Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf veränderliche berufliche Bedingungen und wechselnde Situationen einzustellen“ (Hossiep & Paschen, 2003 Manual S.28). Konkret bedeutet das eine Toleranz für ungewisse Situationen, eine hohe Bereitschaft zur Veränderung sowie eine Offenheit gegenüber neuen Methoden und Perspektiven.
- *Handlungsorientierung*: Diese Dimension fasst das Konzept der Lage- und Handlungsorientierung nach Kuhl und Beckmann auf. Hierunter versteht man die Fähigkeit, wie schnell die Person zu einer Entscheidung kommt und sich bei ihrer Umsetzung nicht von weiteren alternativen Lösungsentwürfen ablenken lässt.

Innerhalb des Bereichs **soziale Kompetenz** finden sich folgende fünf Dimensionen (vgl. Hossiep & Paschen 2003):

- *Sensitivität*: Hierunter versteht man nach Hossiep und Paschen, wie gut jemand zwischenmenschliche Signale erkennt und einordnen kann, aber auch wie einfühlend die Person ist.
- *Kontaktfähigkeit*: Hohe Werte in dieser Dimension erreichen Personen, die sehr gerne Kontakte knüpfen, aufrechterhalten und pflegen. Dies bezieht sich sowohl auf berufliche als auch auf private Netzwerke.

- *Soziabilität*: Im Gegensatz zu Sensitivität beschreibt die Dimension Soziabilität, neben der bloßen Wahrnehmung sozialer Signale auch das entsprechende Handeln. Dahinter stehen ein starkes Harmoniebedürfnis und eine hohe soziale Anpassungsbereitschaft.
- *Teamorientierung*: „Erfasst wird das Interesse und die Bereitschaft, die eigene Position zugunsten der Zusammenarbeit im Team zurückzunehmen. Verbunden ist hiermit eine aktive Verantwortungsübernahme für den Fortschritt der Kooperation sowie die Bereitschaft, Teamentscheidungen mitzutragen und zu unterstützen" (Hossiep & Paschen, 2003 Manual S. 29).
- *Durchsetzungsstärke*: Diese Dimension erfasst, inwiefern Personen ihre eigene Meinung auch gegen Widerstände durchsetzen, einhergehend mit einer hohen Konfliktbereitschaft sowie der Tendenz, in sozialen Situationen eine Machtposition einzunehmen.

Der vierte Bereich, **psychische Stabilität**, umspannt wiederum drei Dimensionen (vgl. Hossiep & Paschen 2003):

- *Emotionale Stabilität*: Diese Skala entspricht vom Prinzip der umgedrehten Neurotizismusdimension, wie sie sich bei Eysenck oder den Big Five findet. Daher steht sie für eine Disposition zu einer ausgeglichenen Grundhaltung sowie für „eine angemessene Kontrolle der eigenen emotionalen Reaktionen". (Hossiep & Paschen, 2003, Manual S. 29).
- *Belastbarkeit*: Diese Dimension erfasst die Tendenz, starken Belastungen nicht aus dem Weg zu gehen und sich selbst als widerstandsfähig zu erleben.
- *Selbstbewusstsein:* Hier wird die umgangssprachliche Definition von Selbstvertrauen und emotionaler Unabhängigkeit verwendet und nicht der psychologische Jargon der Bewusstheit des Selbst.

Zur faktorenanalytischen Unterstützung der Skalen und Bereiche geben Hossiep & Paschen (2003) keine konkreten Tabellen oder Grafiken an. Sie deuten aber an, dass sich in laufenden Forschungsprojekten als geeignetste Unterteilung die 14 Faktoren-Version herauskristallisiert hat. Ebenso scheint eine 4-Faktoren Lösung, die die Bereiche umspannt naheliegend zu sein.

Die *Objektivität* des BIP kann für die Aufgaben, die Testdurchführung und die Testauswertung beschrieben werden. Zur Objektivität der Aufgaben ließen Hossiep & Paschen (2003) verschiedene Testanwender die Items den Skalen zuordnen. Dies war ihnen weitgehend möglich, da die Testitems meistens transparent formuliert sind. Die Objektivität der Testdurchführung ist durch schriftliche Anweisungen und eine Formulierung der Rahmenbedingungen zur Durchführung gegeben. Das BIP bedient sich einer formalen Auswertung. Das bedeutet, es handelt sich um ein einfaches vorgegebenes Auswertungsschema, das lediglich aus dem Berechnen von Werten besteht. Dies sichert die Objektivität der Testauswertung.

Im Fragebogen zur Selbstbeschreibung sind 210 Items von der Zielperson auf einer sechsstufigen Skala einzuschätzen. Ein Wert von eins steht dabei für „trifft voll zu", ein Wert von sechs dagegen für „trifft überhaupt nicht zu". Der Fragebogen weist eine gute interne Konsistenz auf (Cronbachs alpha: 0.74 – 0.91) sowie eine relativ hohe Retest-*Reliabilität*

(für einen Zeitraum von 5-36 Monate 0.69 – 0.80). Die *Kriteriumsvalidität* wurde an verschiedenen Variablen erhoben (siehe Tab. 19).

Tab. 19: Kriterien und ihre erklärende Varianz für den BIP

Kriterium	**R^2 (korrigiert)**
Berufliches Entgelt bereinigt um Alterseffekte	.15
Hierarchische Position bereinigt um Alterseffekte	.16
Subjektive Einschätzung des beruflichen Erfolgs	.24
Einschätzung eigene Arbeitszufriedenheit	.16
Durchschnittsnote des Hochschulzugangszeugnisses	.01
Leistung im ersten Studienabschnitt	.06
Voraussichtliche Gesamtdauer des Studiums	.03
Entscheidungssicherheit für den nach Studienende angestrebten Tätigkeitsbereich	.14
Über das Studium hinausgehendes gesellschaftliches Engagement	.13
Anzahl absolvierter Praktika	.07
Gesamtdauer der absolvierten Praktika in Monaten	.07

Durch den BIP kann beispielsweise 15% der Varianz (R^2=0.15) im beruflichen Entgelt erklärt werden. Ebenso können 16% der Varianz der hierarchischen Position mit dem BIP aufgeklärt werden, hierbei ist die Korrelation mit Führungsmotivation erwartungsgemäß am höchsten. Am meisten Varianz erklärt der BIP im Kriterium subjektive Einschätzung des beruflichen Erfolgs mit 24 %. Die höchsten Korrelationen liegen bei den Dimensionen des Bereichs psychische Konstitution sowie Durchsetzungsstärke und Führungsmotivation. Auch die Einschätzung der eigenen Arbeitszufriedenheit kann zu 16% vom BIP vorausgesagt werden. Alle weiteren Kriterien beziehen sich auf studentische Stichproben, sind daher für die vorliegende Arbeit nur am Rande relevant (vgl. Hossiep & Paschen, 2003).

Neben der Validierung an beruflichen Erfolgskriterien setzen Hossiep & Paschen (2003) die Skalen des BIP mit anderen Persönlichkeitsfragebogen in Beziehung: das Eysenck-Persönlichkeits-Inventar (EPI), das NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI) und die revidierte Fassung des 16-Persönlichkeitsfaktoren-Tests (16 PF-R). Tabelle 20 zeigt, welche Faktoren der einzelnen Persönlichkeitstests mit welchen Skalen des BIPs am höchsten korrelieren.

Tab. 20: Korrelationen des BIPs mit weiteren Persönlichkeitsinventaren

Instrument	Faktor des Validierungs-instruments	Skala im BIP	r
EPI	Extraversion	Kontaktfähigkeit	.67
	Neurotizismus	Emotionale Stabilität	-.66
NEO-FFI	Neurotizismus	Emotionale Stabilität	-.77
	Extraversion	Kontaktfähigkeit	.69
	Verträglichkeit	Soziabilität	.69
	Gewissenhaftigkeit	Gewissenhaftigkeit	.54
	Gewissenhaftigkeit	Handlungsorientierung	.65
16 PF-R	Emotionale Stabilität	Emotionale Stabilität	.70
	Dominanz	Durchsetzungsstärke	.66
	Soziale Kompetenz	Kontaktfähigkeit	.84
	Besorgtheit	Emotionale Stabilität	-.75
	Besorgtheit	Selbstbewusstsein	-.66
	Selbstgenügsamkeit	Teamorientierung	-.62
	Perfektionismus	Gewissenhaftigkeit	.64

Die mittelhohen erwartungskonformen Korrelationen sprechen laut den Autoren dafür, dass die Skalen des BIPs die richtigen Konstrukte erfassen, sprechen aber auch dafür, dass das BIP weitere Merkmale im angestrebten Anwendungsbereich erfasst wie die klassischen Persönlichkeitsfragebögen.

Der *Fremdbeschreibungsbogen* umfasst 42 Items, die auf einer neunstufigen Skala bewertet werden sollen. Dabei steht ein Wert von eins für „deutlich unterdurchschnittlich", ein Wert von fünf steht für „durchschnittlich" und ein Wert von neun bedeutet „deutlich überdurchschnittlich". Der Fragebogen verfügt über eine mittelmäßige bis gute interne Konsistenz (Cronbachs alpha .65-.88). Da Fremd- und Selbstbeurteilungsfragebogen unterschiedliche Antwortformate haben (neun und sechs Stufen), müssen die Werte der Bögen z-standardisiert werden. In der Normierungsstichprobe ergaben sich beim Vergleich von Fremd- und Selbstbild mittels t-Test Abweichungen in den Mittelwerten. Die Fremdbeurteiler neigten dazu, die Probanden besser einzuschätzen, als sie das selbst taten. Dieser Milde-Effekt trat vor allem auf, wenn die Fremdbeurteiler die Probanden aus dem privaten Umfeld kannten. Im beruflichen Umfeld, der für diese Arbeit relevant ist, trat eine signifikante Abweichung der Fremdeinschätzung nur in den Dimensionen Leistungsmotivation, Kontaktfähigkeit und emotionale Stabilität auf (vgl. Hossiep & Paschen, 2003).

Theoretischer Hintergrund und Methode zum multiperspektivischen Feedback

Abgleich von Selbst- und Fremdbild – theoretischer Hintergrund

Selbst- und Fremdbilder entstehen unter unterschiedlichen Bedingungen und können demnach aus unterschiedlichen Gründen voneinander abweichen. Aus diesem Grund lohnt sich aber auch der Abgleich, da so mehr Informationen über eine Person verfügbar werden.

Es gibt zum Beispiel Eigenschaften, die besser von der Person im Selbstbericht beurteilt werden können. Man nennt sie innere Eigenschaften. Diese können im Fremdbericht nur durch Verhaltensanker erschlossen werden, die auf Eigenschaften hindeuten. Eine Person, die unter Angst leidet, kann das direkt berichten, ihre Beobachter hingegen müssen sich dies aufgrund von Zittern, Schweißausbrüchen oder ähnlichem erschließen (vgl. Laux,

2008). Dem gegenüber gibt es bestimmte Eigenschaften, die in der Außensicht besser erkennbar sind. Diese nennt man dann äußere Eigenschaften. Eine Person kann sich selbst beispielsweise schwerer als charismatisch einschätzen als sein direktes Umfeld (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011). Um innere und äußere Eigenschaften zu systematisieren und miteinander zu vergleichen haben Joe Luft und Harri Ingham das „Johari-Fenster" etabliert. Sie gehen davon aus, dass es sowohl für die Person selbst, als auch für andere Personen bekannte und unbekannte Bereiche gibt. Diese stellen sie miteinander in einem Vier-Felder-Schema in Beziehung (vgl. Luft, 1984; siehe Tab. 20).

Tab. 20: Das Johari-Fenster nach Luft (1984)

		Selbstwahrnehmung	
		Bekannt	Unbekannt
Fremdwahrnehmung	Bekannt	Öffentliche Person	Blinder Fleck
	Unbekannt	Private Person	Unbekanntes

Im ersten Quadranten, der Bereich der „öffentlichen Person" finden sich Eigenschaften, die sowohl der Person selbst, als auch anderen Personen bekannt sind. Hierunter fallen diejenigen Selbstbilder, die die Person bewusst nach außen darstellt oder darstellen möchte. Ihr Verhalten ist intendiert und sie ist sich darüber im Klaren, das andere ihr Verhalten wahrnehmen (vgl. Laux, 2008; Hossiep & Paschen, 2003).

Der zweite Bereich, die „Privatperson" beinhaltet jene Eigenschaften, die die Person lieber für sich behält. Dabei kann es sich um Gefühle oder Gedanken handeln, die andere Personen auf eine Eigenschaft schließen lassen, mit der man nicht charakterisiert werden möchte (vgl. Laux, 2008).

Besonders interessant ist der Bereich des „blinden Flecks". Hier finden sich Verhaltensweisen, die der eigenen Person nicht oder nicht mehr bewusst sind, die andere Personen aber beobachten können bzw. kennen. Darunter fallen Angewohnheiten, wie Mimik, Gestik oder Redewendungen, die unbewusst in das Repertoire der Person aufgenommen wurden. Die Thematisierung dieses Bereiches kann eine realistische Selbsteinschätzung fördern und Hinweise und Anregungen zu neuen Verhaltensweisen geben. Dabei kann es sich gleichermaßen um unentdeckte Ressourcen wie auch Entwicklungsfelder handeln (vgl. Hossiep & Paschen, 2003).

Der vierte Bereich, das „Unbekannte" ist weder der Person noch anderen bekannt. Dieser Bereich kann nicht mit einem Selbst-Fremdbild-Abgleich erkundet werden. Im Coaching stehen aber diverse Möglichkeiten zur Verfügung, den Teilnehmer neue Verhaltensweisen ausprobieren zu lassen, von denen er noch nicht weiß, dass sie ihm liegen (vgl. Laux, 2008).

Neben den äußeren und inneren Eigenschaften existieren noch weitere Kriterien, die die Entstehung von Selbst- und Fremdbild beeinflussen. Hossiep & Paschen (2003) nennen Faktoren, die einen Einfluss auf die Entstehung des Selbstbildes haben:

- Vergleiche mit anderen:
  Ein Teil des Selbstbildes entsteht durch Vergleiche, die die Person mit Bezugspersonen anstellt. So erhält man einen Anhaltspunkt wie gut man in bestimmten Bereichen ist.
- Selektive Erinnerung:
  Der Mensch kann sich an selbstbezogenen Informationen meist leichter erinnern. Darüber hinaus besitzt er ein breiteres Wissen über selbstbezogene Informationen als andere. So entsteht das Selbstbild immer auf einer breiteren Wissensbasis, als jedes Fremdbild.
- Bevorzugung bestimmter Erklärungsmöglichkeiten:
  Hier wird die Tendenz beschrieben, eigenes Verhalten so zu interpretieren, dass man ein positives Selbstbild wahren kann. Die Neigung, Erfolg auf Eigenschaften und Misserfolg auf die Situation zu attribuieren, kann hierzu genannt werden.
- Rückmeldung durch andere Personen:
  Dies meint das direkte Feedback durch andere Personen. Im privaten Umfeld fällt es meist leichter auch negatives Feedback zu geben. Aus diesem Grund sind Rückmeldungen im beruflichen Umfeld oft institutionalisiert.

Ebenso erläutern Hossiep & Paschen (2003) vier Faktoren, die die Entstehung des Fremdbildes beeinflussen:

- Selektive Wahrnehmung:
  Da jeder Mensch ständig einer Vielzahl an Informationen ausgesetzt ist, muss er diese filtern, um zumindest einige Reize verarbeiten zu können. Das tut er auch bei der Wahrnehmung anderer Menschen. Welchen Reizen dabei Relevanz zukommt, ist subjektiv und vom Moment abhängig. Bei der Weiterentwicklung eines Fremdbilds kommen zwei weitere Effekte zum Tragen. Zum einen nimmt man eher Verhaltensweisen wahr, die bereits in das Bild passen, das man von der Person hat. Zum anderen erinnert man sich auch leichter an Verhalten, das sich in das bereits bestehende Bild fügt. Daher fällt es oft schwer, ein einmal bestehendes Bild, das andere von einem haben, zu ändern.
- Zentrale Persönlichkeitseigenschaften (Halo-Effekt):
  Bestimmte Eigenschaften einer Person können dadurch, dass sie für den Beobachter beispielsweise besonders relevant sind, alle anderen Eigenschaften „überstrahlen“. So wird eine Person, die ihre Führungskraft als „unberechenbar“ einschätzt, andere positive Eigenschaften, wie Ehrlichkeit und Humor, nicht mehr als solche wahrnehmen (Beispiel nach Riedelbauch & Laux, 2011). Diesem Effekt zentraler Eigenschaften sollte bei multiperspektivischen Feedbacks Rechnung getragen werden.
- Wertesystem, individuelle Erwartungen und Konstrukte des Beobachters:
  Wie bereits bei der selektiven Wahrnehmung beschrieben, hängt die Einordnung relevanter Reize zur Entstehung eines Fremdbilds stark vom Beobachter ab. Die Zuschreibung von Relevanz wird durch die eigene Erfahrung, das Wertesystem und persönliche Präferenzen beeinflusst. Lernt man eine Person neu kennen, ordnet man sie zunächst

in bestehende Konstrukte ein. Sollte man beispielsweise das generelle Konstrukt haben, dass ältere Männer mit Glatzen besonders freundlich und humorvoll sind, wird dieses Konstrukt beim Kennenlernen eines älteren Manns mit Glatze aktiviert. Diese Konstrukte sind individuell, da sie durch persönliche Erfahrungen entstanden sind (vgl. Kelly, 1955).

Aber auch Erwartungen, wie eine bestimmte Funktion oder Rolle (z.B. Führungskraft) zu sein hat, sind bei der Entstehung von Fremdbildern beteiligt. Sogenannte normative Fremdbilder beeinflussen ebenso die Wahrnehmung der Beobachtenden (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

- Suche nach der Erklärung für das eigene Handeln und das Handeln anderer Person: Nach Hossiep & Paschen (2003) existieren im Wesentlichen zwei Alternativen zur Interpretation von Verhalten. So kann das Handeln entweder mit der Situation und den Umständen erklärt oder aber Eigenschaften der handelnden Person als handlungsleitend interpretiert werden. Dabei tendieren Beobachter von Verhalten dazu das Verhalten auf die Eigenschaften der handelnden Person zurückzuführen. Ross (1977) beschreibt dieses Phänomen als den fundamentalen Attributionsfehler, da die Tendenz von Beobachtern den Einfluss der Situation zu unterschätzen und den der Eigenschaften zu überschätzen sehr nachhaltig ist.

  Auf der anderen Seite schreiben die Handelnden selbst ihr Verhalten eher der Situation zu, als ihren Eigenschaften. Erklärungen dafür sind, dass die handelnde Person über mehr Informationen bezüglich der Situation verfügt, aber auch die Perspektive eine Rolle spielt. So fanden Jones & Nisbett (1971) heraus, dass sich die Tendenz, beobachtetes Verhalten auf die handelnde Person zu attribuieren, ändern lässt, wenn man die Perspektive wechselt und die Situation aus der gleichen Perspektive wahrnimmt wie die handelnde Person. Andersherum schreiben die Akteure ihr Verhalten eher ihren Eigenschaften zu, wenn sie sich selbst beobachten. Dieser Effekt lässt sich im Coaching durch ein Videofeedback bewusst hervorrufen und nutzen (vgl. Dornaus, 2009).

„Das Fremdbild wird also sowohl durch das Verhalten der beobachteten Person, wie auch durch die Person des Beobachters selbst beeinflusst“ (Hossiep & Paschen, 2003, S. 9).

360° oder multiperspektivisches Feedback

Hier sollen Sinn und Einsatz des multiperspektivischen Feedbacks im Coaching vertieft werden. So bietet ein multiperspektivisches Feedback gerade Führungskräften die Möglichkeit ein ehrliches Feedback zur Wirkung ihres Verhaltens zu erhalten. Ebenso erfahren sie so mehr über ihre blinden Flecken und haben die Chance ihr Selbsturteil zu validieren. Darüber hinaus bietet es folgende Möglichkeiten:

- Erweiterung des Selbstbildes der Führungskraft um bisher nicht bewusste Motive, Gefühle und Gewohnheiten
- Anstoß zur Selbstreflexion und damit eine tiefere Reflexion eigener Merkmale
- Training von Perspektivenwechsel
- Identifikation gewünschter Veränderungen der Führungskraft selbst sowie seines Umfelds.

  (vgl. Riedelbauch, 2011 sowie Scherm & Sarges, 2002)

Scherm & Sarges (2002) beschreiben vier Phasen, in denen ein multiperspektivisches Feedback ablaufen kann:

- Phase 1: Zielklärung und Prüfung der Rahmenbedingungen
  Zunächst muss die Zielsetzung des Feedbacks geklärt und allen transparent kommuniziert werden. Zielsetzungen können Leistungsbeurteilungen oder Kompetenzentwicklung sein. Darüber hinaus muss in dieser Phase bestimmt werden, wer Feedbackgeber sein kann und welches Instrument für die Befragung geeignet ist.
- Phase 2: Beteiligte informieren und Daten erheben
  In dieser Phase müssen sowohl Feedbackgeber als auch –nehmer über Ziele und Prozess des Feedbacks informiert werden. Dabei ist die Anonymität besonders wichtig. Alle Beteiligten sollten überzeugt sein, dass weder der Auftraggeber noch der Feedbacknehmer herausfinden kann, wem welches Feedback zuzuordnen ist. Der Feedbacknehmer muss sich weiterhin sicher sein, dass das Ergebnis nur ihm rückgemeldet wird. Die Daten können per Papier und Bleistift-Test aber auch via Online-Fragebogen erhoben werden. In beiden Fällen ist auf Anonymität zu achten.
- Phase 3: Auswertung und Rückmeldung
  Hierbei ist darauf zu achten, dass die Ergebnisse in verständlicher, übersichtlicher Form dargestellt werden. Es bietet sich an, eine Profilübersicht, einen Abgleich mit einem Soll-Profil sowie einen Selbst-Fremdbild-Vergleich darzustellen. Die Rückmeldung kann schriftlich, mündlich oder in einer Gruppendiskussion gegeben werden. Am vorteilhaftesten ist die mündliche Rückmeldung mit einem Coach, da Unklarheiten sofort diskutiert werden können, aber die Anonymität vor der Gruppe bewahrt bleibt.
- Phase 4: Ableitung von Folgemaßnahmen
  Aus den Ergebnissen des multiperspektivischen Feedbacks sollten Folgemaßnahmen abgeleitet werden. Entwicklungsfelder könnten in einem Coaching bearbeitet werden, neu entdeckte Ressourcen könnten im Unternehmen mit der Übertragung neuer Aufgaben verbunden sein.

Vom Instrument unabhängige Auswertung: Übereinstimmungsgrad von Innen- und Außensicht

Unabhängig vom Instrument, mit dem das multiperspektivische Feedback erhoben wird, haben Yammarino & Atwater (1993) eine Systematisierung des Übereinstimmungsgrads von Selbst- und Fremdeinschätzung erstellt. Sie beschreiben vier Typen von Selbsteinschätzern: den Überschätzer (Overestimator), den Unterschätzer (Underestimator) und den realistischen Selbsteinschätzer (in-Agreement). Der realistische Selbsteinschätzer kann von Fremd und Selbst entweder positiv (in-Agreement / good) oder negativ (in-Agreement / poor) beurteilt werden. Daraus ergibt sich ein vier-Felder-Schema wie in Abbildung 32.

	Fremdeinschätzung hoch	Fremdeinschätzung niedrig
Selbsteinschätzung hoch	Übereinstimmende positive Einschätzung (In-Agreement / good)	Überschätzer (Overestimator)
Selbsteinschätzung niedrig	Unterschätzer (Underestimator)	Übereinstimmende negative Einschätzung (in-Agreement / poor)

Abb. 32: Vier Kategorien der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung (Riedelbauch & Laux, 2011, S.180)

Aus jedem der vier Typen ergeben sich andere Konsequenzen, sowohl für das Individuum als auch für das Unternehmen. Positive Konsequenzen für das Individuum und die Organisation ergeben sich bei den positiv realistischen Selbsteinschätzern. Unterschätzer können positive und negative Konsequenzen mit sich bringen. Negativ dagegen sind die der Überschätzer und der negativ realistischen Selbsteinschätzer (vgl. Yammarino & Atwater, 1993).

Für das Coaching scheint es relevant zu erkennen, welchem Typ der Coaching-Teilnehmer zuzuordnen ist, da je nachdem auch unterschiedliche Konsequenzen für das Coaching ableitbar sind. Dabei sollte gerade mit Über- oder Unterschätzern an einer realistischeren Selbstsicht gearbeitet werden. Hier kann die Rückmeldung des multiperspektivischen Feedbacks helfen, aber auch weiterführende Methoden, wie gemeinsame Erarbeitung von Berufszielen, die herausfordernd aber realistisch gesetzt werden, oder der Einsatz eines Videofeedbacks.

Durchführung im Coaching

Schritt 1: Abstimmung von Rahmenbedingungen

In diesem Schritt ist es wichtig, alle Entscheidungsträger (Personalabteilung, Vorgesetzter des CT und Betriebsrat) aber auch den Coaching-Teilnehmer selbst miteinzubeziehen und wesentliche Fragen zu klären. Besonders dem Vorgesetzten und der Personalabteilung muss dabei klargemacht werden, dass es sich um ein Entwicklungsfeedback handelt, das in erster Linie dem Teilnehmer dient und nicht zur Auswahl oder Karriereplanung genutzt werden darf. Die Rückmeldung geht dabei zunächst nur an den Coaching-Teilnehmer. Sollte es in irgendeiner Form wichtig sein, das Feedback mit anderen Gruppen zu besprechen, geschieht dies nur auf ausdrücklichen Wunsch des Teilnehmers. Um auch diese Anonymität dem CT gegenüber zu gewährleisten, werden die Feedbackbögen direkt an den Coach geschickt und auch nur von diesem ausgewertet.

Das multiperspektivische Feedback ist freiwillig und wird dem Teilnehmer in einer der ersten Sitzungen vorgestellt und als Möglichkeit angeboten. Dabei erfährt er sowohl etwas über das multiperspektivische Feedback allgemein, als auch über das eingesetzte Instrument, den BIP (siehe Anhang kd). Weiterhin werden mit ihm offene Fragen abgeklärt, die anhand von Vorschlägen des Coachs diskutiert werden. Aus Forschungsgründen soll es mindestens eine offene Frage zum Humoreinsatz des Teilnehmers im Berufsalltag geben.

Schritt 2: Auswahl der Feedbackgeber
Stimmt der Teilnehmer dem Feedback zu, wird gemeinsam überlegt, wer Feedbackgeber werden soll. Dabei wird angestrebt eine möglichst breite Perspektivenvielfalt zu erhalten. Ist der CT eine Führungskraft sollten mindestens Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte den Fragebogen erhalten. Im Idealfall geben alle Mitarbeiter Feedback, deren direkter Vorgesetzter der Coaching-Teilnehmer ist.

Schritt 3: Information der Feedbackgeber
Die Feedbackgeber erhalten eine schriftliche Information, in der Fragen zum Ziel, zum Ablauf, zur Anonymität und Rückmeldung der Daten beschrieben werden (siehe Anhang gh). Für Rückfragen erhalten sie Kontaktdaten des Coachs. Der Vorgesetzte wird insbesondere über den Punkt Anonymität aufgeklärt. Diese könnte nicht gegeben sein, wenn seine Rückmeldung die einzige ist. Dann sind Rückschlüsse auf seine Person vom Coaching-Teilnehmer möglich.

Die Feedbackgeber erhalten zwei Bögen. Im ersten sollen sie das Verhalten des CT einschätzen. Damit ihnen das leichter fällt, werden sie angehalten, sich an konkrete Situationen zu erinnern. Der zweite Bogen erhält die gleichen Items. Hier soll aber nun bewertet werden, wie eine Führungskraft in der Position des CTs sein sollte. Dieser „Soll-Fragebogen“ dient der Erfassung der normativen Fremdbilder. Zu den Fragebögen erhalten sie einen frankierten Umschlag, damit sie ihre Feedbackbögen anonym direkt an den Coach senden können.

Schritt 4: Durchführung der Befragung
Da sich die Anzahl der Feedbackgeber im überschaubaren Rahmen hält, wird in dieser Arbeit eine Papier-und-Bleistift Version des BIPs gewählt. Die Bögen werden vom Coaching-Teilnehmer selbst an die Feedbackgeber ausgeteilt, um die persönliche Relevanz, die das Feedback für ihn hat, zu unterstreichen. Die Feedbackgeber erhalten eine Deadline, bis wann die Bögen an den Coach zu schicken sind. Diese liegt eine Woche vor der Rückmeldesitzung im Coaching, damit genügend Zeit für die Auswertung bleibt und Nachzügler gegebenenfalls noch einbezogen werden können. Diese Rückmeldefrist gilt auch für den CT, der bis dahin den ausgefüllten Fragebogen zum Selbstbild dem Coach zukommen lassen sollte.

Schritt 5: Auswertung der Fragebogen
Aus dem BIP gewonnene, standardisierte Daten werden deskriptiv nach Feedbackgebergruppen und BIP-Dimensionen und Bereiche ausgewertet und grafisch dargestellt (siehe Abb. 33). Dabei wird darauf geachtet, die Darstellung möglichst übersichtlich und verständlich für den Teilnehmer aufzubereiten. Dazu dienen z.B. Beispielitems. Auch die offenen Fragen werden zusammengefasst und so umformuliert, dass der Teilnehmer keine Schlüsse auf die Feedbackgeber ziehen kann.

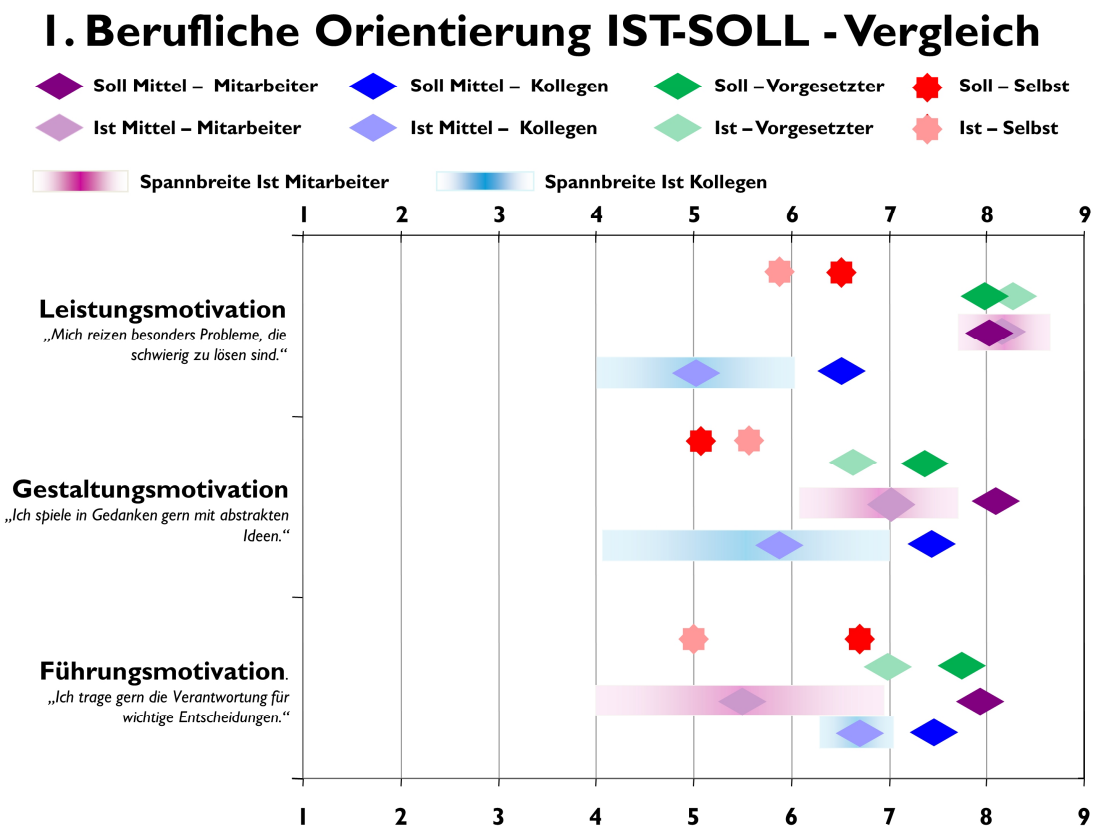


Abb. 33: Beispiel für die Rückmeldung des multiperspektivischen Feedbacks BIP-Bereich berufliche Orientierung

In der Auswertung wird vor allem auf folgende Punkte geachtet:

- Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung
- Abweichungen der Feedbackgebergruppen untereinander
- Ressourcen und Entwicklungsfelder aus Sicht der Feedbackgeber
- Vergleich der normativen und realen Fremd- und Selbstbilder (Ist vs. Soll)
- Extreme Ausschläge in bestimmten Dimensionen
- Abweichende Items in den Dimensionen
- Abgleich mit den offenen Fragen

Phase 6: Rückmeldung der Ergebnisse

Für die Rückmeldung der Ergebnisse ist die dritte oder vierte Coaching-Sitzung vorgesehen. Damit kann sichergestellt werden, dass eine Rückmeldung zeitnah geschieht. Um dem Teilnehmer die Akzeptanz der Ergebnisse zu erleichtern, sollten sie ihm in einer offenen und vertrauensvollen Atmosphäre rückgemeldet werden. Der Beziehungsaufbau sollte in der dritten Coaching-Sitzung schon so weit fortgeschritten sein, dass eine Vertrauensbasis existiert.

Darüber hinaus sollten auch bei der Rückmeldung des multiperspektivischen Feedbacks die Regeln konstruktiven Feedbacks beachtet werden (siehe Riedelbauch & Laux, 2011, S. 191f). Ebenso sollte das Rückmeldegespräch so gestaltet sein, dass die Interpretation der Ergebnisse von Coach und Teilnehmer gemeinsam gefunden werden. Gerade bei

den standardisierten Fragen des BIP sollte es nicht bei einer reinen Darstellung der Ergebnisse bleiben. In einer gleichberechtigten Diskussion kann der Teilnehmer auf Schlüsse für sein eigenes Verhalten kommen. Bei Bedarf können aus dem Feedback so auch gemeinsam neue Coaching-Ziele abgeleitet werden.

C.3 Fragebogen zur Coaching-Evaluation

Bitte kreuzen Sie an, wie sehr die folgenden Aspekte auf Sie zutreffen		Trifft völlig zu	Trifft eher zu	Weder noch	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Nicht relevant
I. Strukturaspekte							
1	Die Räumlichkeiten boten einen angemessenen Rahmen (Ruhe, Vermeidung von Störeinflüssen).	1	2	3	4	5	
2	Termine wurden von den Coachs stets eingehalten.	1	2	3	4	5	
3	Terminabsprachen waren unkompliziert möglich.	1	2	3	4	5	
4	Die eingesetzten Materialien (Infotexte, Zusammenfassungen, Präsentation) waren hilfreich.	1	2	3	4	5	
5	Die Coachs machten mir deutlich, was sie leisten können und was sie nicht leisten können.	1	2	3	4	5	
6	Die Coachs haben deutlich gemacht, was sie von mir erwarten.	1	2	3	4	5	
7	Die Coachs stellten ihre Arbeitsweise nachvollziehbar vor.	1	2	3	4	5	
II. Prozess							
8	Im Erstgespräch wurden die aus meiner Sicht wichtigen Themen angesprochen.	1	2	3	4	5	
9	Die Coachs machten sich anfangs ein genaues Bild der Situation.	1	2	3	4	5	
10	Ich hatte den Eindruck, dass die Coachs stets gut vorbereitet waren.	1	2	3	4	5	
11	Ich wurde während des Coachings in meiner persönlichen Entwicklung unterstützt.	1	2	3	4	5	
12	Ich konnte im Coaching den Prozess mitbestimmen.	1	2	3	4	5	
13	Die Coachs präsentierten keine vorschnellen Lösungen.	1	2	3	4	5	
14	Die von den Coachs eingesetzten Methoden empfand ich als gut.	1	2	3	4	5	
15	Beim Fragen zum Vorgehen erhielt ich genaue und klare Antworten.	1	2	3	4	5	
16	Das Ende des Coaching-Prozesses war gut vorbereitet.	1	2	3	4	5	
17	Die Zeitabstände zwischen den Coaching-Sitzungen empfand ich als passend.	1	2	3	4	5	
III. Ergebnis							
18	Meine Problemlösekompetenz ist durch das Coaching gestiegen.	1	2	3	4	5	
19	Mir sind neue Dinge über mich bewusst geworden.	1	2	3	4	5	
20	Ich würde Coaching als Beratungsansatz weiterempfehlen.	1	2	3	4	5	
21	Ich würde Frau Dornaus und Frau Jacob als Coachs weiterempfehlen	1	2	3	4	5	
22	Ich würde mich wieder für ein Coaching entscheiden.	1	2	3	4	5	
23	Wie hoch schätzen Sie Ihre persönliche Zielerreichung auf einer Skala von 0 bis 100% ein? (0%: keine Zielerreichung; 100%: vollständige Zielerreichung)			%			
24	Ich bin mit dem Coaching alles in allem zufrieden.	1	2	3	4	5	

		Trifft völlig zu	Trifft eher zu	Weder noch	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Nicht relevant

IV. Weitere Aspekte des Innovationscoachings

Ressourcenorientierung							
25	Ich wurde dazu ermutigt meine eigenen Stärken zu nennen.	1	2	3	4	5	
26	Meine Stärken wurden von den Coachs besonders beachtet und geschätzt.	1	2	3	4	5	
27	Während des Coachings wurde konsequent nach weiteren Stärken gesucht.	1	2	3	4	5	

Lösungsorientierung							
30	Im Coaching wurde mehr über positive Situationen, Ziele und Stärken als über Probleme gesprochen.	1	2	3	4	5	
31	Es wurden häufig Fragen gestellt, die auf die Lösung von Problemen abzielten.	1	2	3	4	5	

Zielformulierung							
32	Ich konnte meine Coaching-Ziele selbst nennen.	1	2	3	4	5	
33	Die Coaching-Ziele waren konkret und eindeutig formuliert.	1	2	3	4	5	

Betonung der Individualität							
34	Die Sitzungen wurden nach meinen individuellen Bedürfnissen gestaltet.	1	2	3	4	5	
35	Mir wurden keine fremden Ideale vorgegeben.	1	2	3	4	5	

Praxisorientierung							
36	Die Inhalte des Coachings waren auf meinen beruflichen Alltag abgestimmt.	1	2	3	4	5	
37	Ich wurde immer wieder nach neuen und aktuellen Erfahrungen gefragt, die ich in der Zeit zwischen den Sitzungen gemacht habe.	1	2	3	4	5	

Transfersicherung							
38	Ich hatte Gelegenheit, in den Coaching-Sitzungen neue Verhaltensweisen (z.B. in Rollenspielen) zu üben.	1	2	3	4	5	
39	Die eingesetzten Methoden waren praxisnah und ermöglichten mir die Umsetzung des Gelernten im beruflichen Alltag.	1	2	3	4	5	

Beziehung zwischen Coachs und Teilnehmer							
40	Die Coachs passten gut zu mir.	1	2	3	4	5	
41	Ich fand die Atmosphäre im Coaching offen und vertrauensvoll.	1	2	3	4	5	
42	Die Coachs und ich waren im Coaching-Prozess gleichberechtigt.	1	2	3	4	5	

Coachs							
43	Die Coachs verfügten über ausreichendes Wissen und Feldkompetenzen im betrieblichen Kontext.	1	2	3	4	5	
44	Die Coachs verfügten über genügend Coaching-Erfahrungen und psychologisches Wissen.	1	2	3	4	5	

		Trifft völlig zu	Trifft eher zu	Weder noch	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Nicht relevant
Teilnehmer							
45	Ich habe freiwillig und aus eigenem Interesse am Coaching teilgenommen.	1	2	3	4	5	
46	Ich war bereit, im Coaching aktiv mitzuarbeiten und Zeit zu investieren.	1	2	3	4	5	
Methoden							
47	Die verwendeten Methoden waren so gewählt, dass Sie zu meinen individuellen Zielen und Problemen passten.	1	2	3	4	5	
48	Mit der Mischung aus aktions- und reflektionsorientierten Methoden war ich zufrieden.	1	2	3	4	5	
49	Die eingesetzten Methoden wurden mir ausführlich und genau erklärt.	1	2	3	4	5	
Förderung persönlicher Innovationsfähigkeit							
50	Das Thema Innovation hatte einen angemessenen Stellenwert.	1	2	3	4	5	
51	Ich habe durch das Coaching gelernt, welche Verhaltensweisen sich auf meine persönliche Innovationsfähigkeit auswirken.	1	2	3	4	5	
52	Ich habe Verhaltensweisen gelernt, die sich positiv auf die Innovationsfähigkeit meiner Mitarbeiter auswirken.	1	2	3	4	5	
53	Das Thema Innovation wurde immer in Bezug zu meinem beruflichen Alltag bearbeitet.	1	2	3	4	5	
54	Die Innovationsförderung richtete sich nach meinen persönlichen Interessen, Bedürfnissen und Ressourcen.	1	2	3	4	5	
55	Das Coaching hat meine persönliche Innovationsfähigkeit positiv beeinflusst.	1	2	3	4	5	
56	Ich halte Coaching prinzipiell für eine geeignete Methode zur Förderung von Innovationsfähigkeit.	1	2	3	4	5	
Humorbezug							
57	Das Humor-Training hat mir geholfen meinen persönlichen Humor zu reflektieren.	1	2	3	4	5	
58	Das Humor-Training hat mir geholfen meinen persönlichen Humor weiterzuentwickeln und adäquat einzusetzen.	1	2	3	4	5	
59	Die Arbeit mit dem Humor-Training hatte einen positiven Einfluss auf das Coaching.	1	2	3	4	5	
60	Mir wurde im Coaching der Zusammenhang von Humor und meiner persönlichen Innovationsfähigkeit deutlich.	1	2	3	4	5	
61	Mir wurde im Coaching der Zusammenhang von Humor und Führung deutlich.	1	2	3	4	5	
62	Im Coaching wurde Humor angemessen benutzt und eingesetzt.	1	2	3	4	5	
63	Durch die kleinen Humor-Übungen am Anfang der Coaching-Sitzungen konnte ich mich besser auf die Methoden in den Sitzungen einlassen.	1	2	3	4	5	
64	Die Coachs haben mit ihrem eigenen Humor einen Beitrag zur Atmosphäre im Coaching geleistet.	1	2	3	4	5	
65	Ich denke, Humor kann im Coaching generell einen Beitrag zur Zielerreichung leisten.	1	2	3	4	5	

C.4 Kategoriensystem zur Bewertung der Antworten auf die Übung Strichzeichnung interpretieren (Uhlmann 2002)

Nr.	Beschreibung	Nähere Differenzierung	Ankerbeispiel
1	Die Bildbeschreibungen sind erste Assoziationen, sie sind rein beschreibend, sehr naheliegend und überhaupt nicht originell	Allgemeine Beschreibungen	• Abstraktes Bild • Muster • Halbkreis
		Verbindung der einzelnen Striche zu einem naheliegenden Gesamtbild	• Igel • Sonne • Uhr • Chinese • Rad
		Deutung einzelner Striche als kleine, naheliegende Gegenstände	• Streichhölzer • Nägel • Dominosteine
2	Die Bildbeschreibungen sind ebenfalls erste Assoziationen, sie sind rein beschreibend und weniger naheliegend, aber noch nicht originell	Integration einzelner Striche zu einem weniger naheliegenden Gesamtbild. Teils Erweiterung von Beschreibungen aus Kategorie 1	• Mühlrad ohne Wasser • Igelkopf von vorne (Augen) • Chinese mit Pelzmütze
		Deutung einzelner Striche als Personen. Naheliegende Interpretation der Anordnung	• Fahnenappell • Tanzkreis • Orchester
		Deutung einzelner Striche als weniger naheliegende kleine Gegenstände	• Fischgräten • Bohnen in Reih und Glied
3	Die Bildbeschreibungen sind abstraktere Deutungen, die jedoch immer noch Alltagsgegenstände zum Inhalt haben. Sie sind weniger naheliegend und bereits originell	Nennung alltäglicher, aber ungewöhnlicher Dinge/Personen. Teils Bezug zu kleinen, leicht übersehbaren Details, teils Änderung der Perspektive	• Klobürste im Querschnitt • Eindrückbare Entnahmeöffnung einer Salzpackung • Von oben betrachteter Garderobenständer • Jahre, eingeritzt in eine Gefängniswand
		Elaboration einer an sich naheliegenden Grundidee in ausführlicher Weise, deutliche Erweiterung der Grundidee; Erzählung kleiner Geschichten	• Skinhead nach 3 Wochen ohne Rasierapparat • Sonnenuntergang eines minimalistischen schwarz-weiß-Zeichners

Zu 3		„Treffende“ Bezeichnungen: Wiedererkennung der Bezeichnung im Bild beim näheren Hinsehen, obwohl figuraler Zusammenhand zunächst nicht offensichtlich ist	• Brücke über Fluss mit Boot auf dem Wasser • Zug (Antennen) wird am Tunnelende (von innen) sichtbar
		Teile alltäglicher Gegenstände in dynamischer Beziehung zueinander; Bewegung im Bild	• Zu schnell geöffnete Sektflasche • Springbrunnen • Explodierender Zahnstocherbehälter
		Betrachtung einzelner Striche als Personen oder Tiere, ungewöhnliche Interpretation der Striche und der Anordnung	• Schwangerschaftsgymnastik von oben • Straßenkünstler in München
		ironische Antwort“: absichtliches Geben einer banalen Antwort als Gegenteil dessen, was der Arbeitsauftrag vorgibt	• 23 Striche in einem Quadrat
4	Die Bildbeschreibungen verlassen den Bereich alltäglicher Dinge und Personen. Sie sind sehr originell. Es drängt sich dem Leser häufiger die Frage auf: „Wie kommt der da jetzt drauf?“. Die Beschreibungen sind amüsant, jedoch noch nicht wirklich witzig	Deutung einzelner Striche als Tiere oder Menschen; sehr ungewöhnliche Interpretation der Striche und ihrer Anordnung	• Frauengymnastik beim Armkreisen aus dem Hubschrauber fotografiert • Wurmeltern halten eine Rede vor ihren Kindern
		Beschreibung nicht existierender, phantasievoller Dinge; häufig Zuordnung von menschlichen Attributen (Verhaltensweisen oder Eigenschaften) zu Tieren → Transformation	• Zirkel mit Schluckauf • Angriff der Killermakkaronis
		Freche oder makabere Antwort	• Zeichnung mit blöden Strichen • Saug-Dir-was-aus-den-Fingern-Symbol
		Herstellung einfallsreicher Verbindungen zum eigenen Lebensbereich	• „ich“ hinter einem chinesischem Fächer
		Bildliche Vorstellung, es könnte genannte Dinge tatsächlich geben, erscheinen sehr amüsant	• Springende Laus in Phasen aufgenommen • Versammlung der DSP (Deutsche Streichholz-partei)

5	Die Bildbeschreibungen sind außergewöhnlich originell und darüber hinaus witzig	Nutzen von Wortspielen; lustiges „Recyclen“ von Worten in einem ganz anderen Sinn	• Vollversammlung der Stricher • 2en geht etwas gegen den Strich
		Deutung der einzelnen Striche als Menschen, Tiere oder Gegenstände; Einfallsreiche Interpretation der Striche und ihrer Anordnung mit deutlichem Bezug zum Bild	• Teilnehmer eines Raucher-Entwöhnungs-Trainings finden beim Ausdauersparziergang zwei Zigaretten (Luft-aufnahme des Therapeuten)
		Schaffen von unsinnigen Neologismen, die deshalb komisch sind	• Fußabdruck eines prä-historischen Saunasauriers
		Beinhalten von Doppelbödigkeit: Obwohl die Beschreibung zunächst sehr weit entfernt von der Zeichnung erscheint, findet sich eine inhaltliche Gemeinsamkeit, die auf den ersten Blick nicht zu erkennen ist und eine Verbindung zwischen Bild und Beschreibung herstellt	• Aufbauanleitung für einen Ikea-Schrank
		Enthalten einer „alltäglichen Wahrheit“; sehr „treffend“ obwohl es sich um keine „naheliegenden“ Beschreibungen handelt	• 2 Bier und 21 Korn, • Randgruppendarstellung im Sozialkunde-unterricht
		Erzeugung eines witzigen Bildes bei bildlicher Vorstellung	• Prostatakrankes Schneepinkler-Duo beim Versuch die österreichische Landesgrenze in den Schnee zu pinkeln • Skala für Winkelmessungen im Joghurt (drehende Kultur)

C.5 Sense of Humor Scale (SHS)

McGhee, 1999; Deutsche Bearbeitung: Proyer, Ruch & Müller, 2009

SHS

Benutzen Sie diese Skala, um anzugeben, in welchem Maße Sie mit den folgenden Aussagen übereinstimmen. Seien Sie dabei bitte ehrlich zu sich selbst. Vermeiden Sie die Tendenz, eine Antwort zu geben, von der Sie meinen, dass dieser „besser“ sei.

	Starke Ablehnung		Leichte Ablehnung		Leichte Zustimmung		Starke Zustimmung
1. Ich bin meist in einer ernsten Gemütsverfassung.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2. Ich habe eine pessimistische Aussicht auf das Leben.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3. Ich suche grundsätzlich nach Sitcoms oder anderen lustigen Sendungen im TV Programm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4. Ich halte mir mehrmals am Tage den Bauch vor Lachen.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5. Ich erzähle oft Witze.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
6. Ich bin ein sehr spontaner Mensch.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7. Ich bin oft in positiver Stimmung.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
8. Ich entdecke oft Humor in Dingen, die bei der Arbeit passieren.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9. Ich habe keine Schwierigkeiten damit, mich über Dinge lustig zu machen, die meine eigenen körperlichen Unvollkommenheiten betreffen.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
10. Mein Sinn für Humor verlässt mich nur selten unter Stress.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
11. Ich denke, es ist wichtig während der Arbeit stets ein ernstes Auftreten an den Tag zu legen.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
12. Ich bin oft in schlechter Stimmung (wütend, ängstlich, niedergeschlagen, oder traurig).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
13. Wenn ich eine Zeitschrift durchblättere, dann suche ich grundsätzlich zuerst nach den Cartoons.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
14. Ich habe ein herzhafteres, robusteres Lachen als die meisten Leute.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
15. Ich erzähle oft lustige Geschichten.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
16. Ich habe viel Spaß in meinem Leben.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
17. Ich habe eine Menge Freunde in meinem Leben.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
18. Ich entdecke oft Humor in Dingen, die zu Hause passieren.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
19. Ich entdecke oft Humor in meinen eigenen peinlichen Erlebnissen oder persönlichen Schnitzern.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
20. Ich nutze oft meinen Sinn für Humor, um den Effekt zu kontrollieren, den Stress auf meine Stimmung hat.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

	Starke Ablehnung		Leichte Ablehnung		Leichte Zustimmung		Starke Zustimmung
21. Ich ziehe Freunde vor, die im Allgemeinen ziemlich ernst sind.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
22. Ich bin während meiner Arbeit oft frustriert.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
23. Wenn ich ins Kino gehe, dann ziehe ich es im Allgemeinen vor, mir eine gute Komödie anzusehen.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
24. Ich fühle mich wohl dabei zu lachen, selbst wenn andere nicht lachen.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
25. Ich erfinde oft meine eigenen, spontanen Wortspiele.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
26. Ich ziehe es vor, meine Zeit mit Leuten zu verbringen, die gut sind in dem was sie machen, aber wissen wie man Spaß hat und das Leben genießen.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
27. Ich bin oft niedergeschlagen.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
28. Ich entdecke oft Humor in Dingen, die nicht in der Familie und bei der Arbeit passieren.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
29. Ich erzähle anderen oft von der lustigen Seite meiner Schnitzer oder peinlichen Erlebnissen.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
30. Ich nutze oft Humor bei der Arbeit, um Stress zu reduzieren und effektiv bei der Arbeit zu bleiben.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
31. Ich fühle mich durch Menschen belästigt, die bei der Arbeit scherzen.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
32. Ich bin oft ängstlich.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
33. Für mich ist es wichtig, viel Humor in meinem Leben zu haben.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
34. Ein Elternteil oder beide haben oft gelacht, während ich aufwuchs.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
35. Ich mache oft spontane, geistreiche Bemerkungen (keine Wortspiele).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
36. Im Alltag lege ich oft eine spielerische Einstellung an den Tag.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
37. Ich bin oft verärgert.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
38. Ich erzähle oft von lustigen Ereignissen, die ich beobachte, oder die mir selbst passieren.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
39. Ich kann leicht über Witze anderer lachen, in denen ich die Zielscheibe bin.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
40. Mein Sinn für Humor ist mein effektivstes Mittel, um mit dem Stress in meinem Leben fertig zu werden.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Auswertungsschlüssel der SHS

Skala	Items
1. Spielerische/ernste Einstellung	*1*+6+*11*+16+*21*+26+*31*+36
2. Positive/negative Stimmung	*2*+7+*12*+17+*22*+*27*+*32*+*37*
3. Humor genießen	3+13+23+33
4. Lachen	4+14+24+34
5. Verbaler Humor	5+15+25+35
6. Entdecken von Humor im Alltag	8+18+28+38
7. Über sich selbst lachen	9+19+29+39
8. Humor unter Stress	10+20+30+40
Humorquotient HQT	Summe aller Subskalenwerte

Unterstrichen und kursiv gedruckte Items müssen umgepolt werden. Dann können die Werte für jede Subskala zusammengezählt werden. Für die Bildung des Humor-Quotienten HQT summieren Sie die Scores aller Subskalen.

Anhang D

Regelwerk zur Erstellung der Modelle

Farbe:
Neben allgemeinen berufsbezogenen Humortheorien stehen besonders innovationsrelevante Konstrukte und Zusammenhänge im Vordergrund, die farblich markiert werden. So kann die subjektive Theorie zum Thema Humor und Innovation eingebettet in das gesamte Humormodell dargestellt werden. Folgende innovationsrelevante Konstrukte werden dabei berücksichtigt:

- Kreativität
- Führung
- Stressbewältigung

Formen:

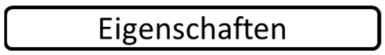
Voraussetzungen werden im Oval abgebildet,

Ausdrucksformen und Prinzipien in einem Rechteck,

Funktionen in einem Sechseck und

Gefahren mittels eines Fünfecks.

Eigenschaften (nur für CT A relevant) werden mit einem abgerundeten Rechteck symbolisiert.



Nennt also ein Teilnehmer eine stressbewältigungsrelevante Funktion von Humor, wie beispielsweise Entspannung, wird diese in einem dunkelroten Sechseck dargestellt.

Relationen:
Generell werden Relationen als Pfeile dargestellt. Ihre wörtliche Bedeutung ist dabei „führt zu“. Folgt auf eine Voraussetzung ein Pfeil, bedeutet das, der Teilnehmer hat etwas direkt als Voraussetzung für eine Ausdrucksform oder eine Funktion von Humor beschrieben. Steht das Oval der Voraussetung ohne Pfeil, also unabhängig in der Grafik, hat der Teilnehmer diese lediglich als Voraussetzung für den Einsatz von Humor generell genannt, ohne sie in Beziehung zu spezifischen Humor-Formen oder –Funktionen zu bringen.

Beschreibt der Teilnehmer beispielsweise Alter und Erfahrung als Voraussetzungen für Selbstironie wird das wie in Abbildung 34 dargestellt.

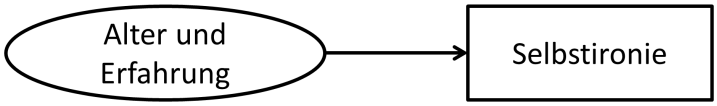


Abb. 34: Beispielabbildung für die Relation von Voraussetzungen und Selbstironie

Beschreibt der Teilnehmer spezifische Ausdrucksformen, mit denen er bestimmte Funktionen erreicht, wird dies durch einen Pfeil abgebildet. Kann hier kein spezifischer Zusammenhang festgestellt werden, erläutert der Teilnehmer also nicht, welche Funktionen hinter der Ausdrucksform stecken, steht sie ohne Pfeil da.

CT D beschreibt, dass er es schafft mit Selbstironie mehr über den Dingen zu stehen. Diese Aussage wird dann wie in Abbildung 35 dargestellt.

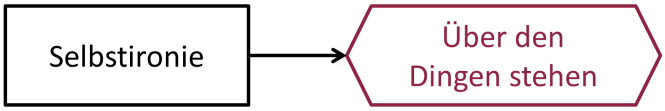


Abb. 35: Beispielabbildung Relation Formen und Funktionen

Beschreibt ein CT eine Wirkungskette, also verschiedene Funktionen, die aufeinander aufbauen, werden auch diese mit Pfeilen verknüpft. So beschreibt CT D beispielsweise, dass er mit Hilfe von Selbstironie mehr über den Dingen stehen kann und so Stress gar nicht erst aufkommt. Daher wird von der Funktion „Über den Dingen stehen“ ein Pfeil zur Stressprävention gezeichnet (siehe Abb. 36).

Abb.36: Beispielgrafik für Relation Funktion zu Funktion

Die Übertreibung einer durchaus positiven Form wird durch einen roten Pfeil in Richtung Gefahr veranschaulicht. Ein schwarzer Pfeil steht für eine generelle Gefahr, die aus einer Form oder Funktion entstehen kann.

CT D beschreibt beispielsweise, dass ein übertriebener Einsatz von Selbstironie dazu führen kann, dass andere den Eindruck bekommen, man wolle sich selbst klein machen. Außerdem erzählt er, dass man Selbstironie nicht einsetzen sollte, wenn man zu seinen eigenen Fehlern stehen muss. Diese beiden Beziehungen werden wie in Abbildung 37 dargestellt.

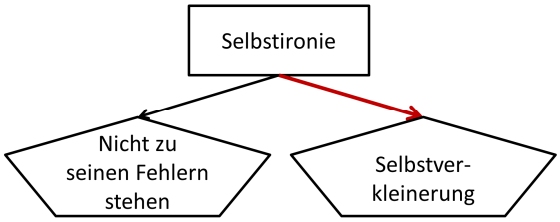


Abb.37: Beispielabbildung für Gefahren

Ausdrucksformen und Prinzipien von Humor, die gewisse Eigenschaften haben, werden mit einer Verbindungslinie von der Ausdrucksform zur Eigenschaft dargestellt. Diese Verbindungslinie hat dann die Bedeutung „ist“. Beispielsweise beschreibt ein CT, dass Späße aus der Situation heraus immer spontan sind. Demnach wird von der Ausdrucksform Späße aus der Situation heraus machen eine Verbindungslinie zu der Eigenschaft spontan gezogen (vgl. Abb. 38).

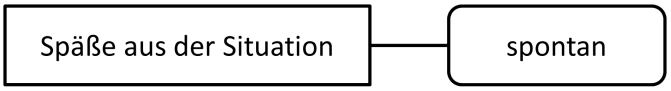


Abb.38: Beispiel für die Relation von Ausdrucksformen und Eigenschaften

Um darzustellen, dass der Teilnehmer alle Funktionen in Zusammenhang mit Führung, Kreativität oder Stressbewältigung genannt hat, diesen Zusammenhang aber nicht genauer erläutert hat, wir eine geschweifte Klammer um diese Funktionen gelegt. Ein Teilnehmer beispielsweise beschreibt viele verschiedene humorbezogene Funktionen, die für ihn mit Kreativität zusammenhängen. Diese werden also gesammelt und mit einer geschweiften Klammer die Beziehung zur Kreativität abgebildet (siehe Abb. 39).

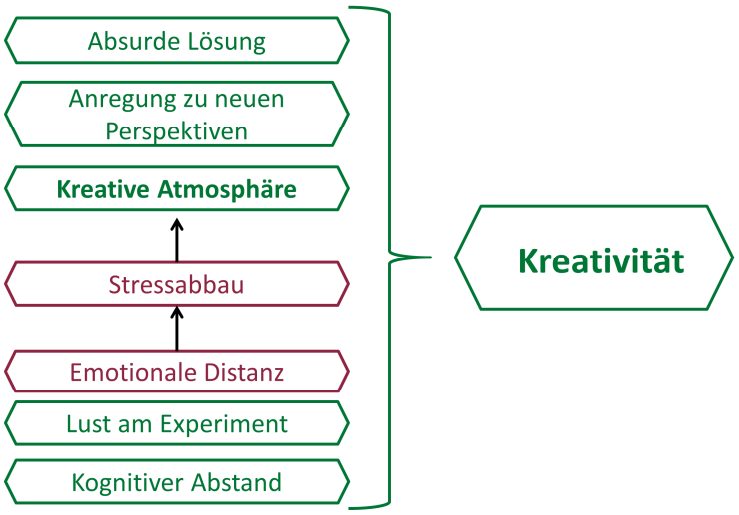


Abb. 39: Beispiel für den Einsatz geschweifter Klammern

Veränderungen nach der kommunikativen Validierung:
Zur Verdeutlichung der Veränderungen nach der kommunikativen Validierung werden ebenso grafische Elemente gewählt. Mit gepunkteten Linien werden Relationen und Formen, die dazu gekommen sind, dargestellt. Sprachliche Veränderungen innerhalb der Ausdrucksformen, Funktionen, Voraussetzungen oder Gefahren werden fett markiert. So möchte ein Teilnehmer die Späße aus der Situation heraus in humorvolle Beiträge aus der Situation heraus umbenennen. Dies wird daher fett markiert. Ebenso beschreibt er, dass durch humorvolles Auftreten ebenso für Deeskalation gesorgt werden kann und diese Ausdrucksform nicht

nur der Auflockerung dient. Neue Funktionen und Relationen werden mit gepunkteten Linien aufgenommen (siehe Abb. 40).

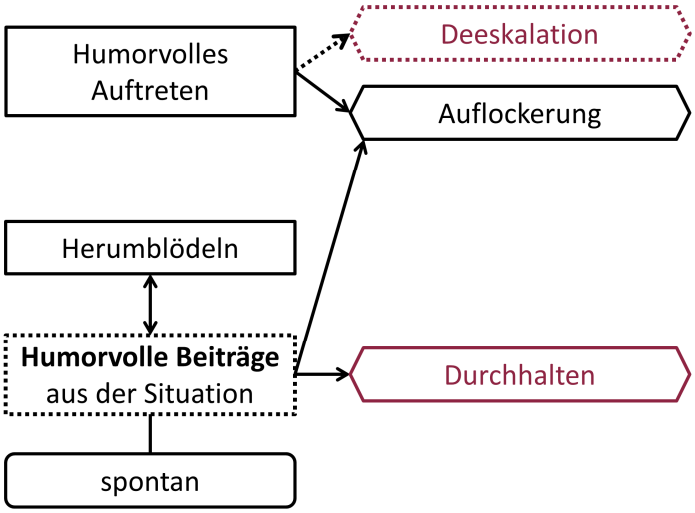


Abb. 40: Beispiel für Veränderungen nach der kommunikativen Validierung

Integration der Modelle:
Um aus den Modellen die Relevanz der jeweiligen Konstrukte deutlich zu machen wird die Symbolisierung je nach Anzahl der Nennungen gewählt. Relationen und Inhalte, die nur ein Teilnehmer nennt, werden mit gestrichelten Linien dargestellt. Nennen zwei Personen die gleichen Relationen oder Inhalte wird eine durchgezogene Linie abgebildet. Sind Inhalte und Relationen von allen drei Teilnehmern beschrieben worden, werden diese besonders hervorgehoben. Inhalte werden größer sowie farbig unterlegt und Relationen mit Pfeilen mit zwei Strichen dargestellt. Als Beispiel dient hier ein Teil aus dem Modell zum Humoreinfluss auf Kreativität. Alle drei Teilnehmer erklären, dass die emotionale Distanz, die durch Humor bewirkt wird, dazu führt, dass Kreativität besser entstehen kann. Die beiden Funktionen emotionale Distanz und Kreativität werden also größer dargestellt und farbig hinterlegt, der Pfeil zwischen ihnen doppelstrichig gewählt. Die Funktion „Freude an Gegensätzlichem“ nennt nur ein Teilnehmer, die Darstellungen des Inhalts (Sechseck) und der Relation (Pfeil) zu der Funktion „gedanklicher Abstand“ sind also gestrichelt. Die Funktion „gedanklicher Abstand“ wird jedoch von zwei Personen genannt, genauso wie die Verbindung zur Kreativität. Daher finden sie sich in Abbildung 41 mit durchgestrichenen Linien symbolisiert.

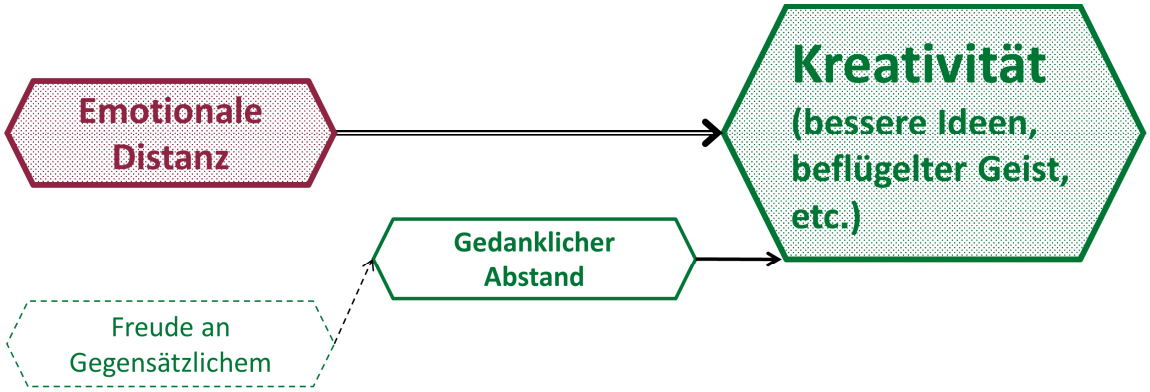


Abb. 41: Beispiel für die Darstellung in intersubjektiven Modellen

University of Bamberg Press

Humor erfolgreich als Förderfaktor für Innovationen nutzen – ein Zusammenhang, den inzwischen einige Ratgeber thematisieren und durchaus mit Erfolg propagieren. Wissenschaftliche Forschung zu diesem Thema existiert bislang jedoch nur für den Zusammenhang von Humor und bestimmten Teilkonzepten von Innovation. Daher hat sich diese Arbeit zwei Ziele gesetzt: Zum einen die Entwicklung und Evaluierung eines Personalentwicklungsinstruments (Innovationscoaching), das mit Humor arbeitet und Führungskräften zeigt, wie sich Humor zur Innovationsförderung einsetzen lässt; zum anderen die Entwicklung eines theoretischen Modells für die Beziehungsstruktur zwischen Humor und innovationsbezogenem Verhalten. Anhand qualitativer Einzelfallstudien wird deshalb untersucht, wie Humor als Förderfaktor Innovationen unterstützen kann. Zur Förderung von Humor im Rahmen eines Innovationscoachings werden im Anschluss an die Diagnostik des Humors der Teilnehmer verschiedene humorbezogene Methoden erprobt und evaluiert. Ebenso findet eine Überprüfung statt, inwiefern sich erlebnisaktivierende Methoden mit Humor kombinieren lassen. Zur Erörterung des theoretischen Zusammenhangs von Humor und Innovation können mit Hilfe qualitativer Interviews im ersten Schritt subjektive Theorien für die Einzelfälle erstellt werden. Eine Zusammenführung und Erweiterung der individuellen Modelle führt im zweiten Schritt zu einem theoretischen Modell, das Erklärungen liefert, wie Humor Innovationen fördern kann. Hierzu finden ein Abgleich mit bereits bestehenden Forschungsergebnissen sowie eine Reflektion der methodischen Herangehensweise statt. Eine Integration der beiden Zielstellungen führt abschließend zu einem neuen Trainingskonzept für die Nutzung von Humor als Förderfaktor für Innovationen und zeigt weiteren Forschungsbedarf in diesem Bereich auf.

eISBN 978-3-86309-422-5

9 783863 094225

www.uni-bamberg.de/ubp/