

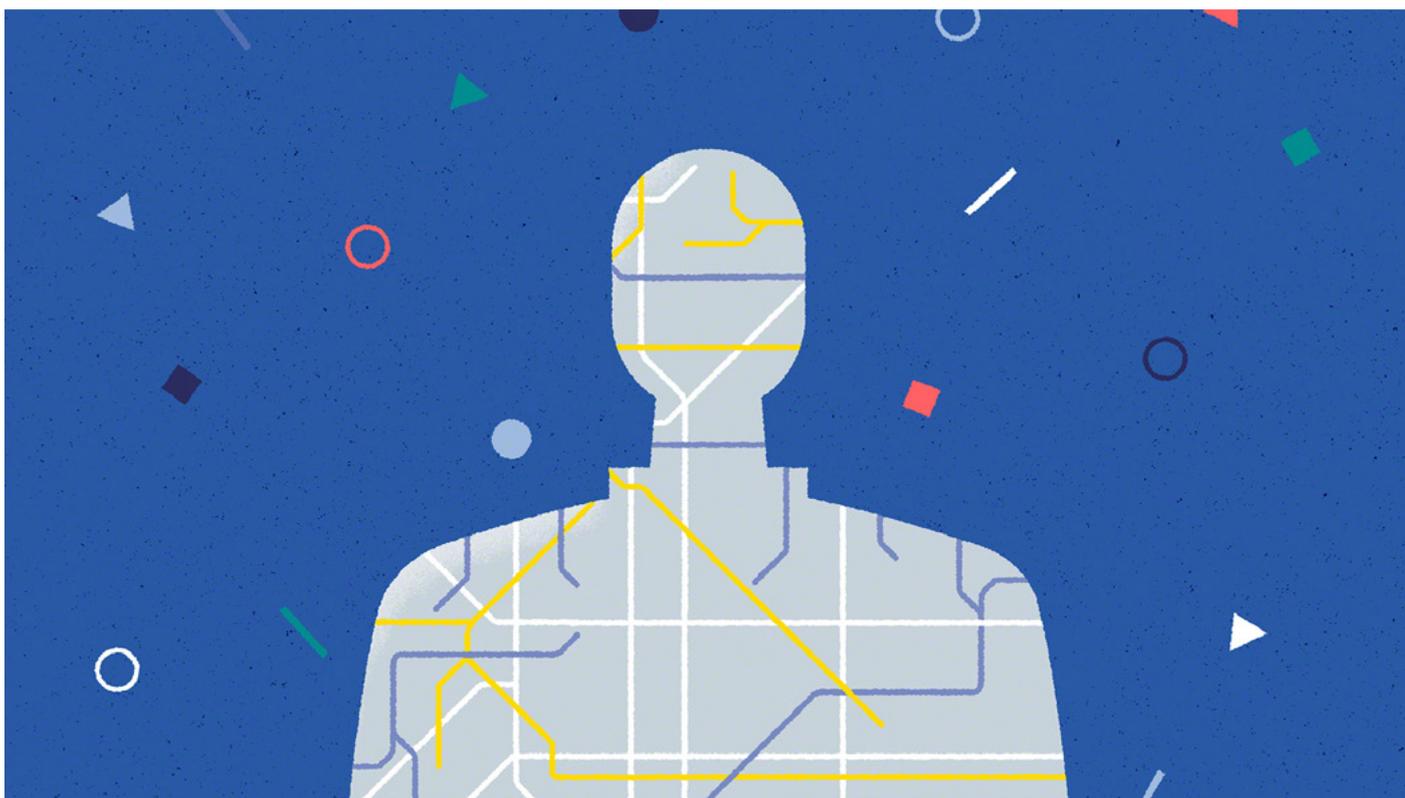
Kreativität am Arbeitsplatz



Wir leben in einer Zeit der Innovation, in der ein Unternehmen nur dann überleben kann, wenn es kontinuierlich neue Denkweisen erschließt und mit dem Status quo bricht. Weltweit werden laut dem Global Entrepreneurship Monitor pro Stunde sage und schreibe 11.000 Unternehmen gegründet, die sich alle einen Namen machen und die derzeitigen Marktführer, wenn nicht überflügeln, so doch zumindest herausfordern möchten. Vor dem Hintergrund eines erbarmungslosen Wettbewerbs und immer stärker miteinander vernetzten und anspruchsvolleren Kunden hat sich vor allem eine Kompetenz rasch zum unverzichtbaren Wettbewerbsvorteil entwickelt: Kreativität.

Tom Kelley war einer der ersten, der die wachsende Bedeutung des kreativen Denkens voraussah. In seinem 2001 erschienenen Buch *The Art of Innovation* (deutsch: *Das IDEO Innovationsbuch*) erklärte er die Kreativität zum Herzstück künftiger Unternehmensstrategien und -initiativen. Diese Sichtweise brach mit der weit verbreiteten Vorstellung, dass Kreativität eine Eigenschaft ist, die man hat oder nicht hat, jedoch keine von jedem Einzelnen erlernbare Fähigkeit. Kreativität galt lange als exklusives Merkmal von Künstlern, Designern und Werbetextern, nicht jedoch von Mitarbeitern in Bereichen wie zum Beispiel Finanzen, Technologie oder Personalmanagement.

Viele verschiedene Faktoren trugen freilich dazu bei, dass sich dies in den letzten Jahren grundlegend geändert hat und Kreativität stärker in den Fokus der Agenda von Unternehmen gerückt ist.



Steigende Komplexität und „vertrackte Probleme“

In Unternehmen auf dem ganzen Globus brechen hierarchische Strukturen auf und machen eng miteinander verflochtenen und sich permanent verändernden Netzwerken Platz, die auf innovativen Technologien basieren. Entscheidungsprozesse und Kontrolle sind heute stärker verteilt als früher. Von Mitarbeitern wird erwartet, dass sie auf das sich stetig verändernde Umfeld rasch reagieren. Die sich in permanentem Umbruch befindliche Unternehmenslandschaft führte außerdem zu einer Flut an sogenannten komplizierten Problemen, die sich durch eine unvollständige, widersprüchliche oder instabile Informationslage auszeichnen. Solche Probleme können nur durch die Erschließung neuer Denkweisen gelöst werden.

Intelligente Maschinen

Derweil zeichnen sich durch die riesigen Fortschritte in der KI-Technologie grundlegende Veränderungen der Arbeitswelt ab, sei es durch Steigerung der Fähigkeiten des Menschen oder dessen Verdrängung. Forschungsergebnisse von McKinsey legen nahe, dass bis 2055 die Hälfte der heutigen Jobs automatisiert werden könnte, beginnend bei repetitiven oder prozessorientierten Tätigkeiten. Für Arbeitnehmer bedeutet dies mit großer Wahrscheinlichkeit, dass jene kreativen Fertigkeiten, bei denen der Mensch im Vergleich zur Maschine seinen Vorsprung verteidigen kann, stärker in den Fokus rücken werden.

Sich verändernde Erwartungen

Die wachsende Bedeutung der Kreativität geht auch auf den Einfluss junger Arbeitnehmer zurück, die andere Anforderungen und Erwartungen an ihren Arbeitsplatz stellen als die Generationen vor ihnen. Die unter der Bezeichnung Millennials bzw. Generation Z bekannten Generationen wuchsen in einem durch Technologie (wie Smartphones und Social Media) geprägten Umfeld auf und lernten Fertigkeiten wie Programmieren und die Erstellung von Multimedia-Inhalten bereits in der Schule. Unsere eigene bisherige Forschung zeigt, dass jüngere Mitarbeiter mehr Wahlmöglichkeiten, Kontrolle, Komfort, Sinn und Selbstverwirklichung von ihrer Karriere erwarten. Kreativität spielt dabei eine wesentliche Rolle. Aus Unternehmenssicht führt daher kein Weg mehr an Kreativität vorbei. Aber wie fühlen sich eigentlich die Mitarbeiter dabei? Um dies herauszufinden, befragte Steelcase knapp 5.000 Arbeitnehmer in sechs der größten Volkswirtschaften der Welt: Frankreich, Deutschland, Japan, Spanien, Vereinigtes Königreich und USA. Die Ergebnisse dieser Studie bieten Einblick in ihre Sichtweisen auf das Thema Kreativität und zeigen, wie sie darüber denken. Was bedeutet Kreativität für Arbeitnehmer in verschiedenen Teilen der Welt, unterschiedlichen Branchen und Altersgruppen? Halten sie sich selbst für kreativ? Und wie entwickelt sich Kreativität am Arbeitsplatz ihrer Meinung nach in der Zukunft? Im Folgenden finden Sie einen Überblick über die Ergebnisse der Studie, eine Diskussion von deren Bedeutung für Arbeitgeber und einige praktische Tipps, die Arbeitnehmer wie Unternehmen dabei unterstützen, ihr kreatives Potenzial in den kommenden Jahren voll zu entfalten.



Über den Bericht

Der Bericht zu Kreativität am Arbeitsplatz von Steelcase erforscht die Einstellung von Arbeitnehmern zum Thema Kreativität am Arbeitsplatz. Die Ergebnisse bieten einen einzigartigen Einblick, wie Mitarbeiter über die Bedeutung von Kreativität am Arbeitsplatz, ihre eigenen kreativen Fertigkeiten und Ziele sowie Kreativitätshindernisse denken.

Die erstmals im Juni 2018 veröffentlichte Studie wurde von Harris Interactive im Auftrag von Steelcase im August 2017 im Rahmen einer Onlinebefragung durchgeführt. Die Stichprobe setzte sich aus 4.802 berufstätigen Erwachsenen in sechs Ländern auf dem ganzen Globus zusammen: Frankreich, Deutschland, Japan, Spanien, Vereinigtes Königreich und USA.

UNSERE DEFINITION VON KREATIVITÄT VERÄNDERT SICH

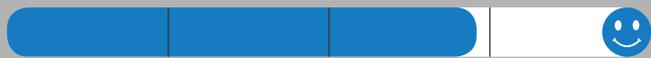


40% definieren Kreativität als **künstlerisch tätig zu sein**



61% definieren Kreativität als **ein Problem auf eine neue Art und Weise zu lösen**

ARBEITNEHMER WERDEN ZUNEHMEND KREATIV

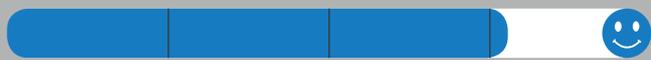


fast **3** von **4** Befragten geben an täglich oder wöchentlich kreativ zu arbeiten



50% wären gerne häufiger **kreativ**

KREATIVITÄTSPROGNOSEN



mehr als **3** von **4** Befragten der **Gen Y** und **Gen Z** sind mindestens wöchentlich kreativ



60% der Befragten aus **Gen Y** und **Gen Z** wären gerne häufiger kreativ

Die Ergebnisse im Überblick

- **Unsere Definition von Kreativität verändert sich:** Die Bedeutung des Begriffs Kreativität variiert von Person zu Person, aber auch je nach Zugehörigkeit zu einer Altersgruppe. Die befragten Personen nannten mehrere verschiedene Definitionen: Die Mehrheit der Befragten (61 %) sieht Kreativität gemäß seiner modernen Definition als das Lösen von Problemen auf eine neue Art und Weise. Während ein beträchtlicher Anteil der Befragten (40 %) Kreativität auch als eine Form künstlerischen Ausdrucks versteht, so zeigt sich, dass sich an vielen Arbeitsplätzen eine eher zeitgemäße Definition durchsetzt: Kreativität ist kein exklusives Merkmal von Künstlern.
- **Arbeitnehmer werden zunehmend kreativ:** Fast drei Viertel (74 %) der Arbeitnehmer geben an, täglich oder wöchentlich kreativ tätig zu sein. Damit unterstützen sie die für Unternehmen und Gesellschaft wichtige Forderung nach mehr Kreativität am Arbeitsplatz. Lediglich 14 % geben an, dass sie nie Gelegenheit haben, ihre Kreativität zum Ausdruck zu bringen. Dennoch scheinen viele Arbeitnehmer mit dem derzeit an ihrem Arbeitsplatz verlangten Maß an Kreativität unzufrieden zu sein. Über die Hälfte der Befragten (55 %) wünscht sich häufiger Gelegenheit zu kreativem Arbeiten.
- **Kreativitätsprognosen:** Beim Blick in die Zukunft geht die Mehrheit der Arbeitnehmer (85 %) davon aus, dass ihre Tätigkeit dasselbe oder ein höheres Maß an Kreativität erfordern wird. Lediglich einer von sieben Befragten (15 %) denkt, dass seine Tätigkeit in Zukunft wesentlich oder ein bisschen weniger Kreativität erfordern wird.

KREATIVITÄTSHINDERNISSE

Organisatorische Abläufe und Arbeitsbelastung sind die größten Kreativitätshindernisse



#1

Prozesse im Unternehmen



#2

Arbeitsbelastung

LÄNDERSPEZIFISCHE UNTERSCHIEDE

Am kreativsten: Deutschland



83% der Deutschen arbeiten täglich oder wöchentlich kreativ

Am wenigsten kreativ: Japan



46% der Arbeitnehmer in Japan sind monatlich oder nie kreativ tätig

Der Wunsch nach Kreativität



In Japan und Frankreich wollen die meisten Arbeitnehmer häufiger kreativ arbeiten



In Deutschland wollen die meisten Arbeitnehmer seltener kreativ tätig sein

KREATIVITÄTSPROGNOSEN:

Wird Ihr Job, im Vergleich zu Ihrem Job heute, in fünf Jahren mehr oder weniger Kreativität erfordern?



Gleich viel Kreativität wie mein Job heute

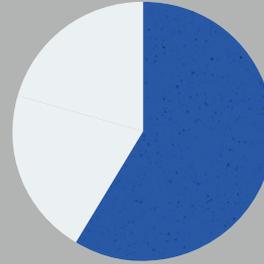
85%

Die Ergebnisse im Überblick

- **Kreativitätshindernisse:** Als größte Kreativitätshindernisse gelten nach den Erkenntnissen der Studie organisatorische Abläufe (37 %) und die aktuelle Arbeitsbelastung (36 %). Über ein Drittel der Arbeitnehmer sieht darin die Ursache für die Einschränkung ihrer Fähigkeit zum kreativen Denken als Teil ihrer Tätigkeit. Weiterhin gelten uninspirierende Arbeitsumgebungen (20 %) und veraltete Technologie (20 %) als große Kreativitätshindernisse.
- **Kluft zwischen den Generationen:** Die Generationen Y und Z halten sich für kreativer als ihre älteren Kollegen und stecken sich in diesem Bereich auch höhere Ziele. Anders als vielleicht vermutet werden könnte, nehmen diese beiden Generationen für die Zukunft am ehesten an, dass das in ihrer Tätigkeit verlangte Maß an Kreativität in den kommenden fünf Jahren abnehmen wird. Auch in Bezug auf die wesentlichen Kreativitätshindernisse gehen die Meinungen auseinander. Jüngere Arbeitnehmer sehen in der hohen Arbeitsbelastung und uninspirierenden Arbeitsumgebungen die größten Probleme, während die Hauptsorge von Angehörigen der Generationen der Babyboomer und X den organisatorischen Abläufen gilt.
- **Länderspezifische Unterschiede:** Es zeichnet sich ab, dass Länder nach und nach gleichziehen werden. Der Anteil der Arbeitnehmer, die öfter kreativ arbeiten möchten, ist in den Ländern am höchsten, in denen Arbeitnehmer ihrer eigenen Aussage nach am seltensten kreativ arbeiten (Japan, Frankreich). In den Ländern hingegen, in denen der Anteil an kreativer Arbeit am höchsten ist (Deutschland, USA), geben Arbeitnehmer eher an, für die Zukunft dasselbe oder ein niedrigeres Maß an Kreativität anzustreben.
- **Was können Arbeitgeber tun?** Arbeitgeber können einige dieser Probleme überwinden und kreatives Denken und Verhalten fördern, indem sie ihren Mitarbeitern die Gelegenheit bieten, ihr kreatives Selbstbewusstsein zu stärken, Arbeitsplätze so gestalten, dass sie die Mitarbeiter inspirieren und zu neuen Ideen anregen sowie ein Ökosystem aus verschiedenen Bereichen schaffen, das die unterschiedlichen Phasen des kreativen Denkens aktiv fördert.
- **Was können Arbeitnehmer tun?** Jeder Einzelne kann einen Beitrag zum Verständnis der Funktionsweise kreativer Prozesse leisten und seine eigene Kreativität fördern, indem er auf mehr Bewegung setzt, sich in Einklang mit der Natur bringt und seine Einstellung zum Scheitern überdenkt.



WAS BEDEUTET „KREATIV SEIN“ FÜR SIE?



61%

der Arbeitnehmer sagen
Kreativität ist, ein Problem
auf eine neue Art und Weise
zu lösen

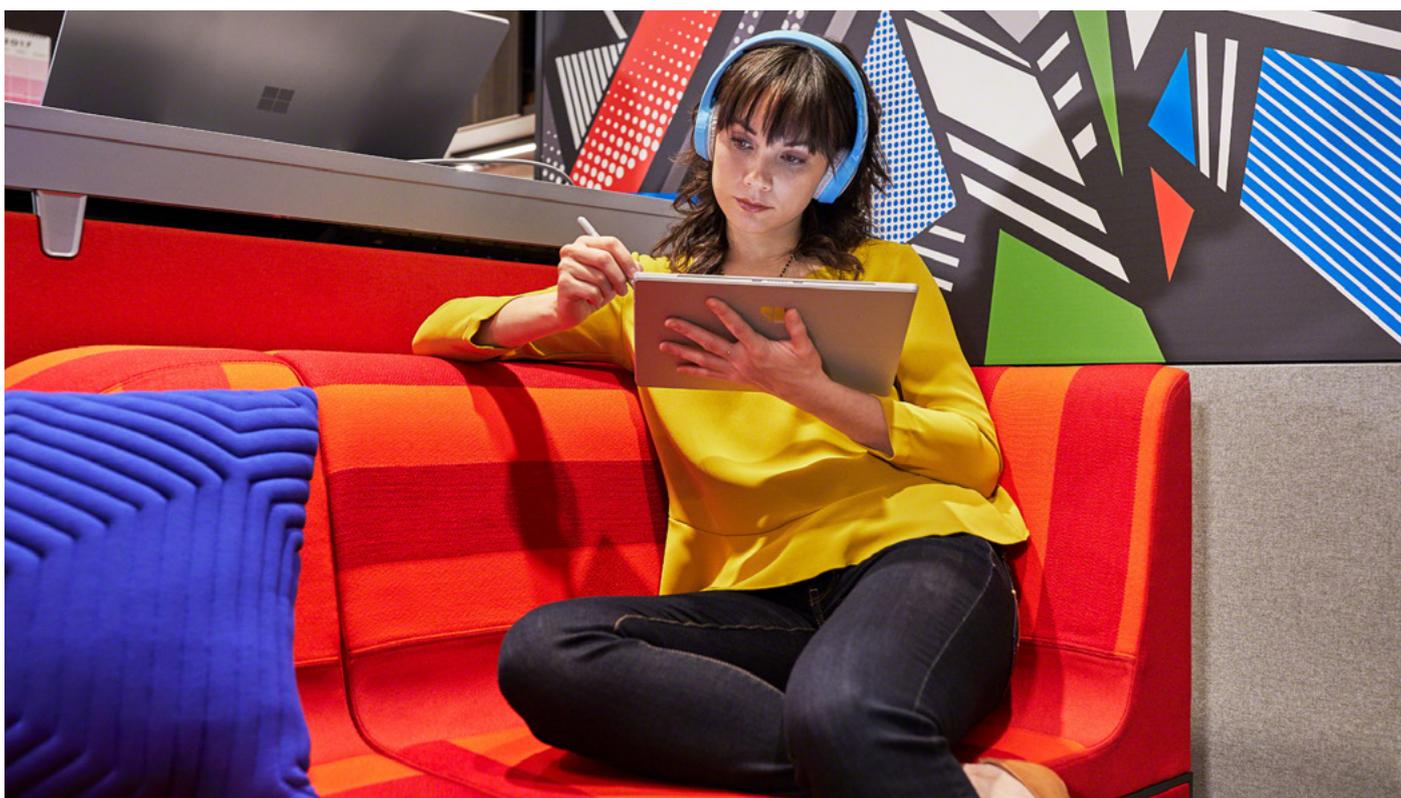
Die Ergebnisse im Detail

1. Unsere Definition von Kreativität verändert sich:

Was bedeutet Kreativität für Sie? Eine der grundlegenden Herausforderungen bei der Implementierung von mehr Kreativität am Arbeitsplatz liegt darin zu erfassen, was Kreativität konkret bedeutet, wer kreativ ist und wie sich Kreativität im beruflichen Kontext äußert. Während Kreativität traditionell als Gabe von „kreativen Genies“ und Künstlern galt, so haben führende Denker wie Tom Kelley sie in den letzten Jahren als Fähigkeit jedes Einzelnen und nicht nur einiger weniger Auserwählter neu definiert. Richard Florida stellte in seinem Buch *The Rise of the Creative Class* die These auf, dass kreatives Arbeiten nicht nur in künstlerischen Zusammenhängen eine Rolle spielt, sondern auch bei der Entwicklung neuer Ideen und der Lösung komplexer Probleme. Aber stimmen Arbeitnehmer diesem Standpunkt zu?

Tatsächlich zeigen die Ergebnisse der Studie, dass sich das Verständnis des Begriffs der Kreativität bei Arbeitnehmern verschiebt. Am weitaus häufigsten wird Kreativität als das Lösen eines Problems auf eine neue Art und Weise definiert, was dem eher zeitgenössischen Ansatz von Kelley und Florida entspricht. Viele Arbeitnehmer glauben auch, dass Kreativität bedeutet, sich selbst in einzigartiger Weise auszudrücken (44 %) oder Ideen neu zu ordnen (43 %), während 40 % weiterhin und in Übereinstimmung mit der traditionellen Sichtweise Kreativität mit künstlerischen Ausdruck gleichsetzen.

Arbeitnehmer in Spanien vertreten am ehesten eine modernere Sicht auf die Kreativität. 68 % der spanischen Befragten geben an, dass Kreativität für sie das „Lösen von Problemen auf eine neue Art und Weise“ ist. Weniger als ein Viertel der Befragten (23 %) sieht in der Kreativität ein Merkmal des künstlerischen Ausdrucks. Arbeitnehmer in den USA (52 %) und in Deutschland (47 %) folgen eher dieser letzteren Ansicht, die auch unter Frauen weitaus verbreiteter ist als unter Männern (44 % vs. 37 %).



Wie kreativ sind Sie am Arbeitsplatz?

Kreativität wird immer mehr zum ausschlaggebenden Faktor für den Erfolg eines Unternehmens. Daher ist es eine ermutigende Nachricht für Arbeitgeber, dass knapp drei Viertel der Arbeitnehmer (74 %) angeben, täglich oder wöchentlich kreativ tätig zu sein. Lediglich 13 % beklagen, dass sie höchstens einmal pro Monat kreativ tätig sind, während immerhin 14 % angeben, nie Gelegenheit zum Einsatz ihrer kreativen Fähigkeiten zu haben.

Unter den teilnehmenden Ländern ist Deutschland das Land mit der höchsten Kreativitätsquote. 83 % der Arbeitnehmer geben an, dass von ihnen am Arbeitsplatz entweder täglich oder wöchentlich Kreativität verlangt wird. In den USA gilt dies für 82 % der Befragten. Am unteren Ende der Skala steht Japan, dessen Arbeitnehmer am Arbeitsplatz derzeit am wenigsten kreativ sind. Lediglich 54 % geben an, dass mindestens wöchentlich Kreativität von ihnen verlangt wird, und fast ein Viertel (22 %) berichtet, dass ihre Tätigkeit überhaupt keine Kreativität erfordert.

Dass zwischen in unterschiedlichen Branchen beschäftigten Arbeitnehmern große Unterschiede bestehen, leuchtet unmittelbar ein. Traditionell „kreative“ Branchen wie Marketing, PR und Bildung bieten die kreativsten Arbeitsplätze: 88 % der Befragten in diesen Branchen geben an, dass von ihnen täglich oder mindestens wöchentlich Kreativität verlangt wird. Im Gegensatz dazu wird von Beschäftigten in der Verwaltung am wenigsten Kreativität verlangt. 23 % geben an, dass sie diese Fertigkeit im Rahmen ihrer Tätigkeit nicht nutzen können.

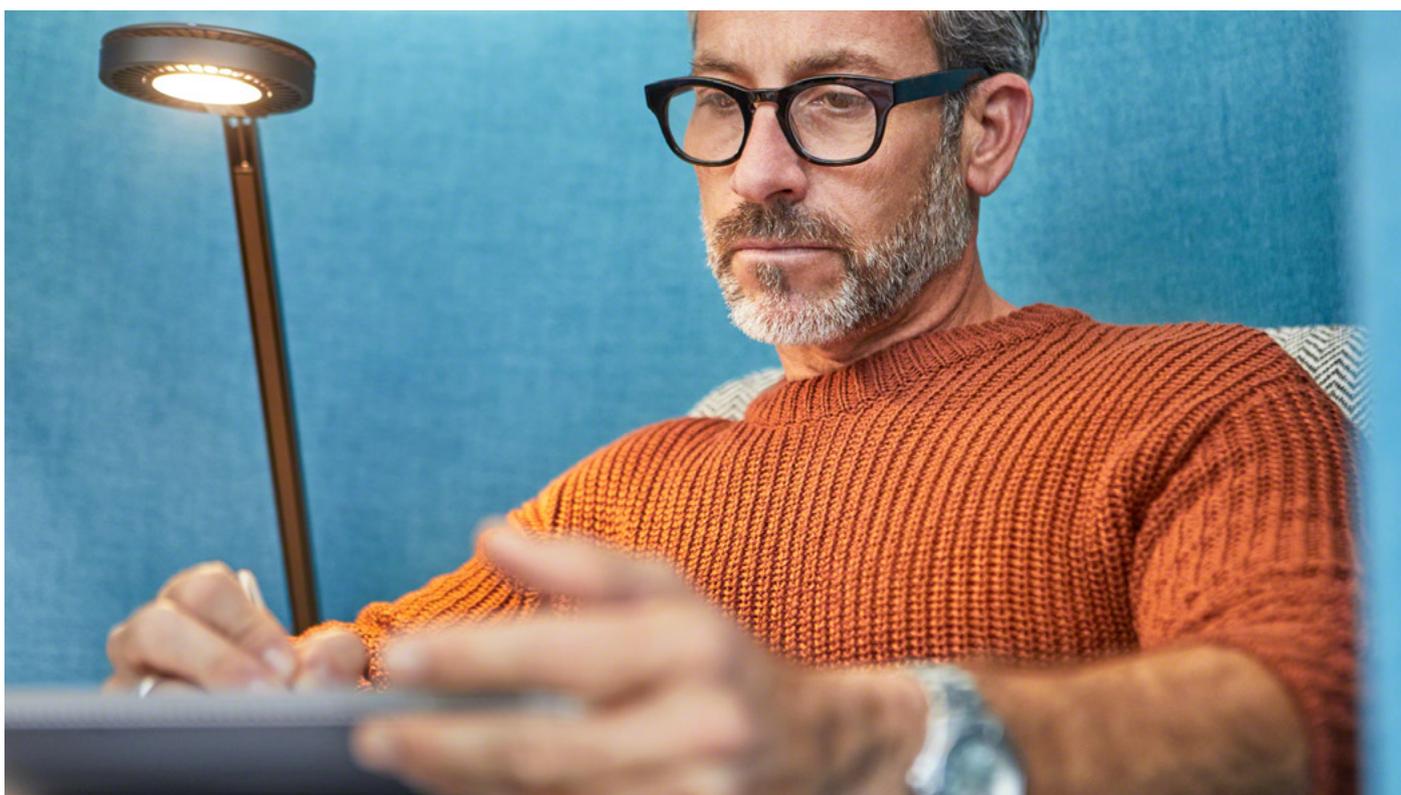
Am kreativsten am Arbeitsplatz sind die jüngeren Generationen. 88 % der Generation Z geben an, mindestens wöchentlich Kreativität sein zu müssen, gefolgt von 77 % der Generation Y und im Vergleich zu nur 70 % der Generation X. Dies legt nahe, dass Arbeitnehmer, die aktuell in das Berufsleben eintreten, mehr Vertrauen in ihre kreativen Fähigkeiten haben und diese aktiv ausbauen.



2. Arbeitnehmer werden zunehmend kreativ

wir streben nach Kreativität. Während viele Arbeitnehmer bereits regelmäßig Gelegenheit zum kreativen Arbeiten haben, gibt mehr als die Hälfte der Befragten (55 %) an, dass sie gerne öfter kreativ tätig würden, als es derzeit der Fall ist. Dies gilt insbesondere für Arbeitnehmer in Spanien (62 %), Japan (60 %) und Frankreich (57 %), die derzeit am wenigsten kreativ sind. In den Ländern hingegen, in denen Arbeitnehmer aktuell am häufigsten kreativ sind (Deutschland und USA), herrscht weniger kreativer Ehrgeiz: Nur 44 % der Deutschen bzw. 52 % der US-Amerikaner geben an, dass sie ihr kreatives Potenzial weiter ausbauen möchten.

Der Wille zur kreativen Gestaltung ist unter jungen Arbeitnehmern stärker ausgeprägt: 61 % der Generation Z und 60 % der Generation Y hoffen, dass sie in Zukunft in noch größerem Maße kreativ tätig sein können. In der Generation X trifft das auf 51 % zu, bei den Babyboomern auf 45 %. Aus Sicht der Wirtschaft sind Arbeitnehmer in Branchen, die bereits als kreativ wahrgenommen werden, am meisten bestrebt, in diesem Bereich noch mehr Verantwortung zu übernehmen. Beispielsweise würden 61 % der Beschäftigten in den Bereichen Marketing und PR in Zukunft gerne öfter kreativ arbeiten, im Vergleich zu lediglich jedem fünften Beschäftigten (17 %) in der Finanzbranche.



Die Zukunft ist kreativ

Vor dem Hintergrund ihres wachsenden kreativen Ehrgeizes und des umfassenden Trends hin zu Makrokompetenzen glauben mehr als vier Fünftel (85 %) der Arbeitnehmer, dass ihre Tätigkeit in Zukunft dasselbe oder ein höheres Maß an Kreativität erfordern wird. Im Gegenzug nimmt nur einer von sieben Arbeitnehmern (15 %) an, dass seine Tätigkeit weniger kreatives Denken erfordern wird.

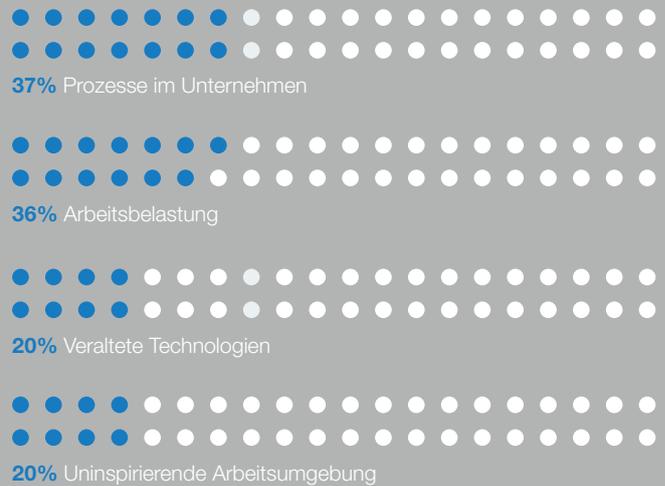
Arbeitnehmer in Spanien und Japan sehen die Zukunft in Bezug auf Kreativität am Arbeitsplatz am rosigsten: 87 % bzw. 86 % der Befragten erwarten dasselbe oder ein höheres Maß an Kreativität für ihre Tätigkeit. Am anderen Ende der Skala teilen lediglich 81 % der deutschen Arbeitnehmer diesen Standpunkt. Dies zeigt, dass viele glauben, dass der kreative Wandel nicht so schnell eintreten wird, wie einige Stimmen annehmen.

Die Studie enthüllt außerdem einige unerwartete Unterschiede zwischen den verschiedenen Altersgruppen. Beispielsweise nehmen Angehörige der Generation Z am ehesten an, dass der kreative Anteil ihrer Tätigkeit in den nächsten fünf Jahren abnehmen wird. Diese Ansicht teilt mehr als ein Viertel (28 %) der Befragten in dieser Altersgruppe. Dieser Wert liegt signifikant höher als in anderen Altersgruppen und fast doppelt so hoch wie bei Arbeitnehmern der Generation X (15 %). Angehörige der Generation X (87 %) und Babyboomer (83 %) glauben am ehesten, dass ihre Tätigkeit in Zukunft dasselbe oder ein höheres Maß an Kreativität erfordern wird.

Arbeitnehmer im Gesundheitswesen sind in Hinblick auf einen Anstieg der Kreativität in ihrer Branche am optimistischsten. 46 % geben an zu glauben, dass sie in den nächsten fünf Jahren ein bisschen oder wesentlich mehr kreatives Denken brauchen werden. Ihnen dicht auf den Fersen sind Arbeitnehmer in der IT-Branche und in technischen Berufen: Diese Ansicht teilen hier 42 % der Befragten. Es sollte jedoch erwähnt werden, dass Beschäftigte in technischen Berufen auch am ehesten angeben, dass ihre Tätigkeit in den nächsten fünf Jahren weniger Kreativität erfordern wird (21 %). Hier liegen also zwei extreme Einschätzungen vor.



WAS SIND IHRE GRÖSSTEN HINDERNISSE, UM BEI DER ARBEIT KREATIV ZU SEIN?



3. Kreativitätshindernisse

Da Unternehmen mehr Kreativität von ihren Mitarbeitern verlangen und diese im Gegenzug mehr kreative Arbeit erwarten, ist eine Arbeitsplatzgestaltung und -organisation, die diesen Wandel unterstützt, von entscheidender Bedeutung. Manche Unternehmen sind schlicht und ergreifend nicht darauf vorbereitet, kreative Prozesse zu fördern und zu unterstützen. Beatriz Arantes vom Steelcase eigenen Forscherteam WorkSpace Futures, sagte dazu: „Traditionell strukturierten sich große Unternehmen oft so, dass sie bekannte Prozesse effektiv bearbeiten konnten. Das daraus entstehende Umfeld und die darin existierenden Mindsets und Fähigkeiten, die zum Erreichen von Verlässlichkeit und Vorhersehbarkeit nötig sind, können Kreativität im Keim ersticken. Es geht bei kreativen Prozessen vielmehr darum, Dinge anders zu tun und unerwartete Ergebnisse zu erhalten.“ Dies spiegelt sich in den Ergebnissen der Umfrage wieder, die zeigen, dass organisatorische Abläufe und die Arbeitsbelastung die größten Kreativitätshindernisse darstellen. Arbeitnehmern fehlen also offensichtlich die Zeit und der Raum, die sie brauchen, um kreativ sein zu können. Oder aber die Kreativität hat für das Unternehmen keine Priorität. Weitere wesentliche Einflussfaktoren sind die Arbeit in einer uninspirierenden Umgebung (20 %), veraltete Technologie (20 %) sowie die fehlende Begleitung im kreativen Prozess bzw. Erlaubnis zur Kreativität (19 %). Japanische Arbeitnehmer geben am ehesten an, dass ihre Kreativität durch die Gestaltung des Arbeitsplatzes erstickt wird (25 %). Bei den Deutschen ist der Hauptfaktor für fehlende Kreativität die veraltete Technologie (25 %), bei den Franzosen die fehlende Begleitung im kreativen Prozess bzw. Erlaubnis zur Kreativität (26 %).

Auch die Analyse der Antworten nach Generationenzugehörigkeit bringt einige Unterschiede zutage. Für jüngere Arbeitnehmer (Angehörige der Generationen Z und Y) stellt die Arbeitsbelastung das Haupthindernis für Kreativität dar (33 % bzw. 38 %). Für ältere Arbeitnehmer (Angehörige der Generation X und Babyboomer) hingegen sind die organisatorischen Abläufe der wesentliche Faktor für den Mangel an Kreativität (37 % bzw. 35 %). Es sollte auch erwähnt werden, dass die Gestaltung des Arbeitsplatzes gerade für jüngere Arbeitnehmer ein wichtiger Kreativitätsfaktor ist: Insbesondere sehen 26 % der Generation Z in der Arbeitsplatzgestaltung ein Problem und heben diese Frage damit auf dasselbe Niveau wie die Frage nach den organisatorischen Abläufen. Die stark belasteten Arbeitnehmer im Bereich Bildung geben am ehesten an, durch die Arbeitsbelastung an kreativer Arbeit gehindert zu werden (41 %). Traditionelle „Kreativarbeiter“ in der Marketing- und PR-Welt sehen dagegen in organisatorischen Abläufen (45 %) und veralteter Technologie (25 %) die größten Kreativitätshindernisse. Derweil beklagen Beschäftigte in der Verwaltung am ehesten, dass wenig inspirierende Arbeitsumgebungen ihre Kreativität erstickt (23 %).



4. Eine Kultur der Kreativität schaffen

Soll der Arbeitsplatz sich tatsächlich, wie in verschiedenen Zukunftsszenarios vorhergesehen, zum Motor der Kreativität entwickeln, dann liegt zweifelsohne noch ein weiter Weg vor uns. Die Forschungsergebnisse legen nahe, dass viele Arbeitnehmer nicht wissen, wie sie kreativ sein können, und dass ihnen das nötige Selbstvertrauen fehlt, um ihre Kreativität zum Ausdruck zu bringen und weiterzuentwickeln. Viele fühlen sich auch durch die organisatorischen Abläufe, den Zeitdruck, ein unzureichendes Raumangebot und die fehlende Erlaubnis zu kreativem Denken behindert.

Um diese Hindernisse zu überwinden, muss in einem ersten Schritt akzeptiert werden, dass Kreativität nicht einfach so passiert. Kreativität braucht Ermutigung und Förderung im Kontext einer kreativen Umgebung. Unternehmen sind heute oftmals zu sehr auf Effizienz und Rendite fokussiert. Die Unberechenbarkeit, die mit dem Zugeständnis kreativer Freiräume an Arbeitnehmer einhergeht, macht viele Unternehmen nervös. Kreativität ist eine dem Menschen innewohnende Fähigkeit und ein Prozess, in den jeder eintreten kann. Jedoch brauchen Arbeitnehmer die richtigen Bedingungen, die Zeit und den mentalen Freiraum, um ihre Kreativität vollends entfalten zu können.

Aus der Neurobiologie wissen wir, dass Kreativität sowohl divergentes als auch konvergentes Denken erfordert: Zunächst werden zahlreiche Ideen und mögliche Lösungen erzeugt und anschließend ausgewertet, bevor mit dem besten Ansatz weitergearbeitet wird. Divergentes und konvergentes Denken drücken sich in unterschiedlichen Formen äußeren Verhaltens aus, die Arbeitgeber aktiv und in positiver Weise fördern sollten. Kreative Arbeit ist ein fließender, oft chaotischer Prozess. Häufiges Scheitern gehört dazu und ist Teil des Lernprozesses. Der Aufbau einer Kultur der Kreativität erfordert neue Herangehensweisen und eine Änderung des Blickwinkels – und zwar auf allen Unternehmensebenen.

Steelcase hat im Rahmen seiner Arbeit in diesem Bereich ein umsetzbares Konzept entwickelt, das Arbeitgebern und ihren Mitarbeitern dabei hilft, gemeinsam eine kreative Unternehmenskultur und Arbeitsumgebung zu schaffen.



Arbeitgeber

Fördern von kreativem Selbstbewusstsein

Ein hoher Anteil an Arbeitnehmern wünscht sich die Möglichkeit, öfter kreativ zu sein. Ein erster Schritt dies zu fördern besteht also darin, eine Kultur der Selbstentfaltung und persönlichen Entwicklung zu schaffen. Alle Mitarbeiter, ungeachtet hierarchischer Strukturen, sollten mit der Bewältigung komplexer Probleme betraut werden. Gleichberechtigter Zugang zu Räumen, Werkzeugen und Technik lädt zur Mitarbeit auf Augenhöhe ein, während Technologien wie eine umfassende Ausstattung mit leistungsfähiger Computertechnik dafür sorgen, dass jeder seinen Beitrag leisten und mit Inhalten interagieren kann. Arbeitgeber sollten sich mit dem Gedanken an mehr Risikobereitschaft vertraut machen und eine Unternehmenskultur schaffen, in der Arbeitnehmer weniger um Erlaubnis bitten, etwas Neues ausprobieren zu dürfen, als um Verständnis, wenn ihre Idee gescheitert ist. Tim Brown sagt dazu: „Wenn Ihr Ziel ein kreatives Unternehmen ist, das in puncto Innovation und Problemlösekompetenz Spitzenleistungen erbringt, dann müssen Ihre Mitarbeiter auch Risiken eingehen dürfen. Wenn sie für jedes Risiko erst um Erlaubnis bitten müssen, und wenn es auch nur um das Bekritzeln der Wand oder was auch immer geht, dann stehen die Chancen gut, dass Ihre Mitarbeiter auch bei den wirklich wichtigen Dingen kein Risiko eingehen werden.“

Kreativität im Prozess einkalkulieren

Organisatorische Abläufe wurden in der Studie als eines der größten Kreativitätshindernisse benannt. Arbeitgeber, die eine kreativere Unternehmenskultur fördern möchten, kommen nicht umhin, sich mit diesem Bereich zu befassen. Um Produktivität, Qualität und Kontinuität zu gewährleisten, benötigen große Unternehmen ein gewisses Maß an Struktur und Prozessen. Dennoch müssen Arbeitgeber dort, wo es möglich ist, sicherstellen, dass in diese Prozesse von Anfang an „Kreativzeit“ mit einkalkuliert wird. Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, ein Zeichen zu setzen und zu zeigen, wie kreatives Denken in alltägliche Arbeitsaufgaben integriert werden kann und sollte. Maßnahmen des Personalmanagements hingegen wie Einführungen, Trainingsprogramme und Jahresgespräche können dazu genutzt werden, die Bedeutung der Kreativität für den Erfolg des Unternehmens zu kommunizieren, zu kreativem Verhalten zu ermutigen und dieses auch anzuerkennen.



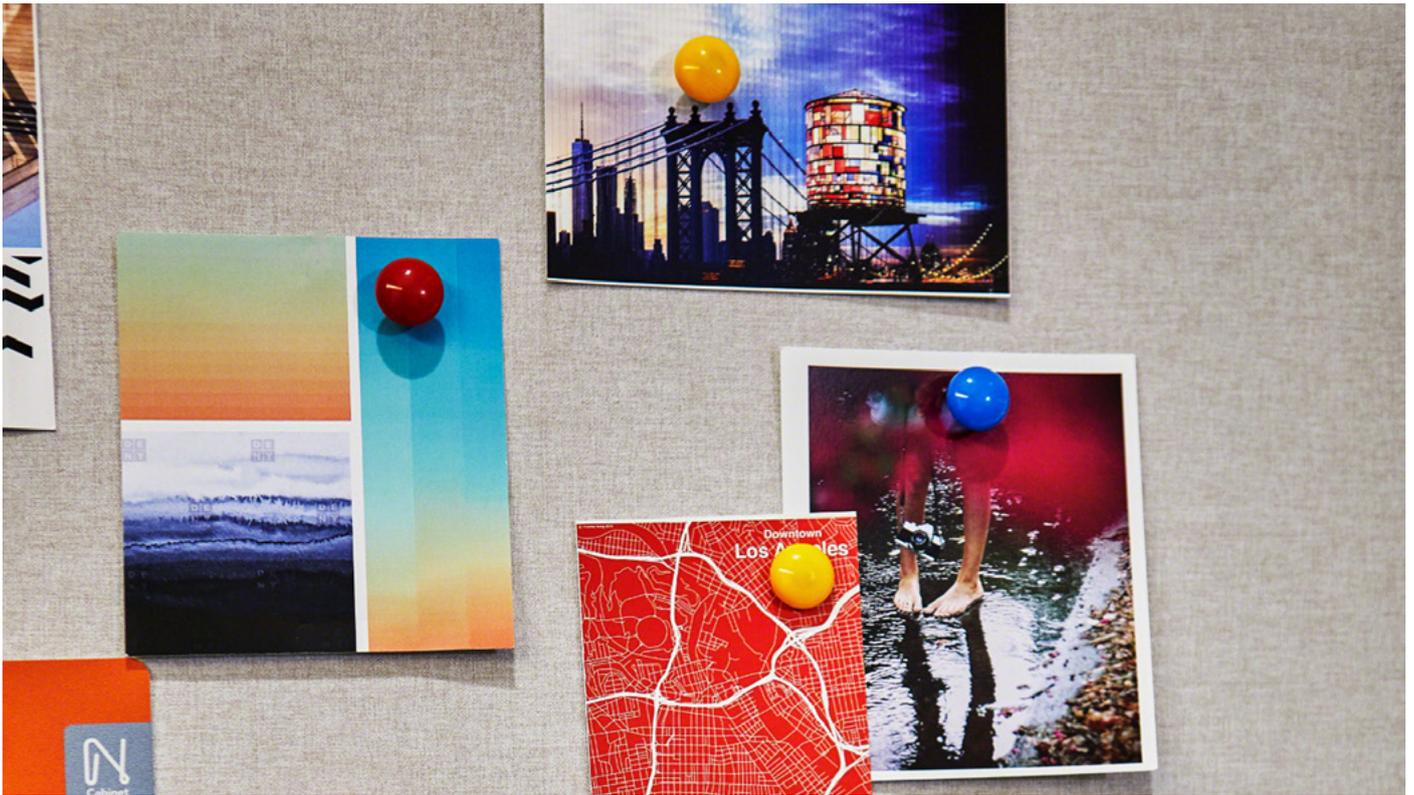
Schaffen emotionaler Verbindungen

Durch eine inspirierende Umgebung und durchdachte Designelemente können Unternehmen dazu beitragen, kreatives Denken zu fördern und gleichzeitig eine offene und vertrauensvolle Teamkultur zu schaffen. Hierzu gehören auch eine bequeme Körperhaltung und die Nähe zu Kollegen. Diese sorgen für körperliches und emotionales Wohlbefinden, rücken den einzelnen Mitarbeiter in den Mittelpunkt und fördern eine warme und anregende Umgebung. Folgende Designstrategien können zur Erreichung dieser Ziele beitragen:

- Biophiles Design: Durch den Einsatz unterschiedlicher Muster, Farben und Texturen trägt es dazu bei, das Draußen nach drinnen zu bringen. Der Effekt: mehr Energie und Entspannung sowie eine bessere Stimulation der Nutzer der Räume.
- Verschiedene, mit Bedacht gewählte Objekte und Accessoires in der Arbeitsumgebung können die Entfaltung kreativer Gedanken fördern. Wenn Sie einen Schritt weitergehen möchten, dann erlauben Sie Ihren Mitarbeitern, ihre Umgebung individuell zu gestalten.
- Bedenken Sie auch die Bedeutung der Arbeitshaltung und ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern durch die Bereitstellung verschiedener Sitz- und Stehmöglichkeiten einen Wechsel in Position und Körperhaltung während des Arbeitstages. Mitarbeiter können so selbst entscheiden, ob sie lieber im Sitzen, im Stehen, auf einem Hocker, in einer Lounge oder in Bewegung arbeiten möchten.
- Schaffen Sie mit Sichtschutzelementen, Wänden, Möbeln oder sogar Pflanzen räumliche Trennungen und damit neue und interessante Arbeitsbereiche, in denen Kreativität möglich wird.

Aufbau eines fließenden Ökosystems

Zudem sollten Mitarbeiter durch die verschiedenen Phasen kreativer Denkprozesse begleitet werden und zwar mithilfe eines fließenden Ökosystems verschiedener Bereiche – von Bereichen zur individuellen, konzentrierten Arbeit über soziale Gemeinschaftsbereiche bis hin zu Orten für Co-Creation und Analyse. Die Bereitstellung einer breiten Vielfalt an Räumen, Technologien und Tools unterstützt einzelne Mitarbeiter und Teams beim Durchlaufen des kreativen Prozesses und gibt ihnen die Freiheit, selbst zu entscheiden, wo und wie der kreative Funke am besten überspringt. Raumangebote sollten im Ökosystem bewusst platziert sein, Mitarbeiter zur Interaktion einladen und den Austausch von Informationen und Erfahrungen fördern. Eine Kombination aus physischen und digitalen Elementen regt Mitarbeiter an, durch Ausprobieren und den Einsatz integrierter Technologien vielfältige Lösungswege zu erforschen. Hierzu eignen sich insbesondere cloudbasierte Technologien, mit deren Hilfe die erarbeiteten Ideen die Menschen auf ihrem Weg durch verschiedene Arbeitsbereiche und kreative Phasen begleiten.



Mitarbeiter

Der einzelne Mitarbeiter spielt eine entscheidende Rolle für die Entwicklung und Kultivierung der eigenen Kreativität am Arbeitsplatz. Es folgen einige nützliche Tipps:

1. Kreative „Prozesse“ durchlaufen: Entwickeln Sie ein Verständnis dafür, wie Kreativität „geschieht“, und bekommen Sie ein Gefühl für die Vorteile eines Prozesses, der unterschiedliche Denkweisen fördert. Entscheiden Sie in Abhängigkeit von der aktuellen Phase im kreativen Prozess bewusst, wo und mit wem Sie arbeiten. Von der konzentrierten Einzelarbeit bis zur gemeinsamen Erarbeitung von Ideen in der Gruppe ist alles möglich.
2. Gehen Sie ins Freie: Der Kontakt mit der Natur setzt Endorphine frei, die Ihre Stimmung heben und Sie in eine kreativere Gemütsverfassung versetzen. Falls sich die Inspiration also nicht einstellen möchte, dann sorgen Sie dafür, dass Sie regelmäßig das Büro verlassen oder arbeiten Sie in einem Bereich mit viel Tageslicht und Blick in die Natur.
3. Bewegen Sie sich: Bewegung stimuliert nachweislich das Gehirn. Gehen Sie also spazieren oder eine Runde joggen oder gehen Sie einer anderen körperlichen Betätigung nach. Alternativ können Sie sich auch hinlegen und damit die Ausschüttung des Stresshormons Noradrenalin verringern. Dies hilft Ihnen dabei, Ideen aufzunehmen und miteinander zu verbinden.
4. Suchen Sie stimulierende und inspirierende Umgebungen auf: In Räumen mit hohen Decken oder einem weiten Blick sind wir kreativer. Finden Sie Räume, die Sie aufgrund ihres Designs inspirieren und die jeweilige Art von Arbeit – zum Beispiel Zusammenarbeit im Team oder konzentrierte Einzelarbeit – begünstigen.
5. Haben Sie Mut zum Chaos: Unordnung ist gut für die Kreativität. Oftmals bringt sie neue Ideen hervor, zeigt unerwartete Wege auf und hilft Ihnen, nicht in die Falle der Berechenbarkeit zu tappen. Wenn Sie mit Papierstapeln kreativer arbeiten als mit einem ausgefeilten System zur Arbeitsorganisation, dann zögern Sie nicht und greifen Sie zu Papier und Stift.
6. Freuen Sie sich über Fehler: Ob Ihre Idee funktioniert, können Sie nur durch Ausprobieren herausfinden. Haben Sie keine Angst davor, mutig zu sein. Wie Tim Brown einmal sagte: „Eigentlich musst du in gewisser Weise nach dem Scheitern streben, nach diesen Momenten, in denen die Welt ganz anders ist, als du dir vorgestellt hast, denn erst dann kannst du eine neue Erkenntnis über sie erlangen. Das ist deine neue Idee und dann kommst du weiter auf deinem Weg.“



Lösungen

Creative Spaces

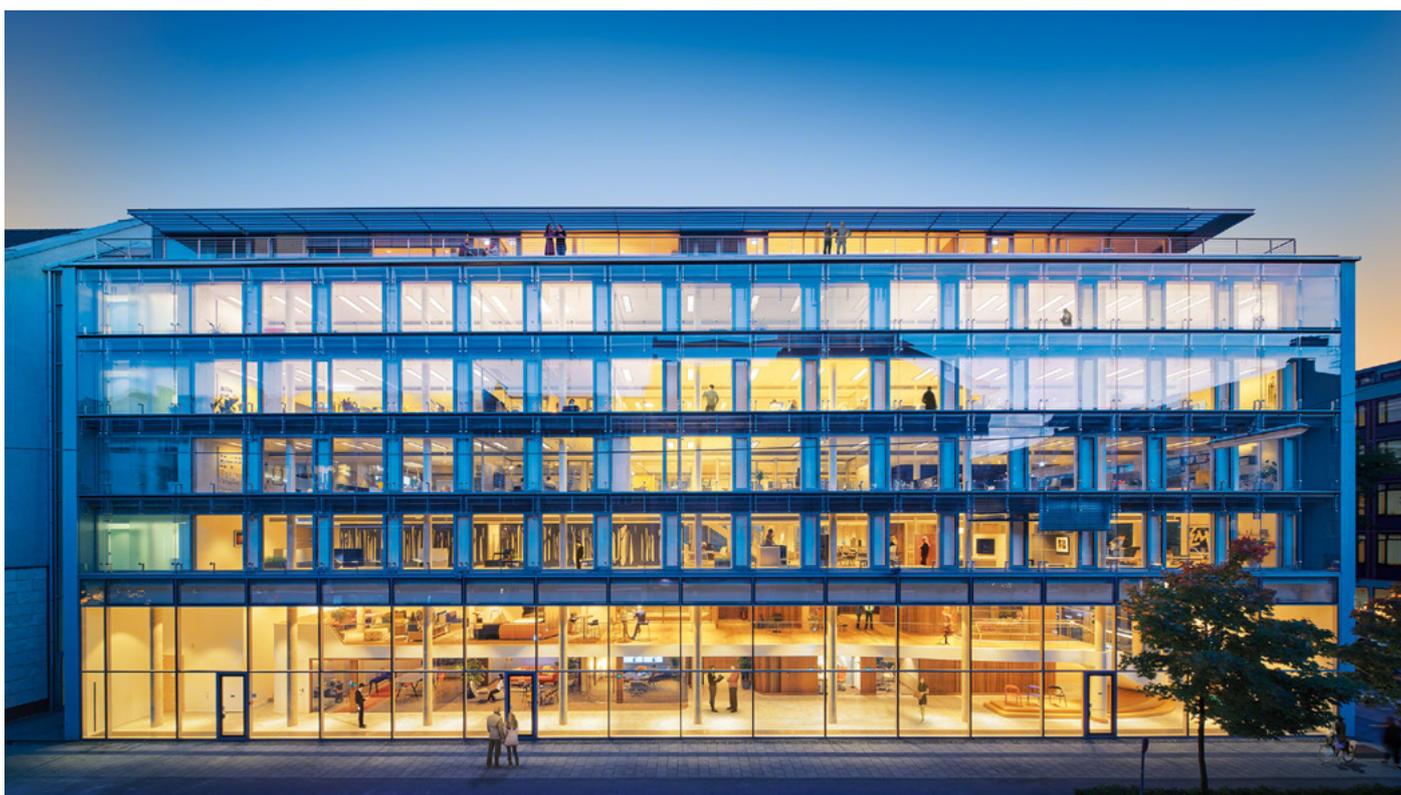
Traditionell wurden Räume und Technologien von zwei komplett voneinander unabhängigen Teams geplant, die ganz unterschiedliche Ziele verfolgten. Dieser Ansatz führte jedoch oft zu einer fehlenden Interaktion von Raum und Technologie und einem Widerspruch in Bezug auf die Verhaltensweisen, die sie bei den Mitarbeitern fördern sollten. Stattdessen sollten Unternehmen auf ein ausgewogenes Ökosystem setzen, das sowohl mobile als auch in die physische Arbeitsumgebung integrierte Technologien sowie für individuelle Einzel- und gemeinsame Gruppenarbeit konzipierte Räume bietet.

In Zusammenarbeit mit Microsoft hat Steelcase ein Konzept entwickelt, das Räume und Technologien in allen Phasen des kreativen Prozesses miteinander in Verbindung bringt. Das Ergebnis: Creative Spaces, ein Ökosystem aus fünf zentralen Raumangeboten:

- **Focus Studio:** Am Beginn des kreativen Prozesses brauchen Mitarbeiter einen Raum, in dem sie recherchieren, Ideen entwickeln und weiterdenken können, bevor sie diese mit einer Gruppe teilen. Dieser Bereich schafft den räumlichen Rahmen für kreative Einzelarbeit und ermöglicht es den Mitarbeitern, in einen Flow zu kommen. Gleichzeitig sollte die Möglichkeit gegeben sein, sich bei Bedarf mit einer zweiten Person auszutauschen. Die Möbel sollten verschiedene Arbeitshaltungen einschließlich Sitzen und Stehen unterstützen und so zu Bewegung anregen und das Tanken neuer Energie ermöglichen.
- **Duo Studio:** Dieser Bereich wurde speziell für die Arbeit zu zweit (ein wesentlicher Bestandteil kreativer Arbeit) konzipiert. Der Raum sollte vertrauensbildend wirken und Mitarbeitern die Möglichkeit geben, Seite an Seite Ideen zu teilen und zu entwickeln. Dies kann durch eine ungezwungene Lounge-Umgebung zum Entspannen und Auftanken für weitere intensive Arbeitsphasen unterstützt werden. Integrierte Technologien sollten leicht zugänglich sein, um die Zusammenarbeit so unkompliziert wie möglich zu gestalten.



- **Maker Commons:** Die Gruppenarbeit ist eine entscheidende Phase des kreativen Prozesses. Dieser Bereich sollte sich im Zentrum Ihres Ökosystems befinden, sodass Mitarbeiter sich dort spontan zum Ideenaustausch und Rapid Prototyping treffen können. Das Design der Umgebung sollte den schnellen Wechsel zwischen Austausch, Experimentieren und Konzentration unterstützen. Durch verschiebbare Sichtschutzelemente kann, falls erforderlich, rasch ein privater Rückzugsraum geschaffen werden. Die Möblierung sollte eine Reihe von Körperhaltungen unterstützen und zu Bewegung anregen, damit das Energielevel gewahrt bleibt, während die Mitarbeiter neue Ideen zusammentragen und durchspielen.
- **Ideation Hub:** Diese Hightech-Umgebung eignet sich hervorragend für ein gemeinsames Brainstorming mit Kollegen, die sich vor Ort oder an anderen Standorten befinden. Der große Gruppenbildschirm maximiert das Gefühl der Verbundenheit und fördert die Zusammenarbeit. Das Design der Umgebung sollte zu aktiver und gleichberechtigter Teilhabe am Schaffensprozess ermutigen. Als Sitzmöbel eignen sich Hocker in Stehhöhe, sodass die Mitarbeiter schnell aufstehen und sich im Raum bewegen können. Weiterhin sollte auf die akustische Privatsphäre geachtet werden, um Störungen zu vermeiden und die Einbindung von Kollegen an anderen Standorten zu optimieren.
- **Respite Room:** Zu guter Letzt erfordert Kreativität den ausgewogenen Wechsel zwischen aktiver Gruppenarbeit und individueller Denkarbeit, um sowohl eigene Ideen zu produzieren als auch neue Ideen anderer zu verinnerlichen. Diese Umgebung bietet Mitarbeitern einen entspannenden Kokon abseits ihres üblichen Arbeitsplatzes. Sie erlaubt ihnen, ihre Gedanken schweifen zu lassen und fördert so geniale Einfälle. Gleichzeitig sollte akustische und visuelle Ablenkung durch geeignete Akustiklösungen und eine individuell und unkompliziert anpassbare Beleuchtung auf ein Minimum reduziert werden.



Steelcase Learning + Innovation Center (LINC)

Innovation und Kreativität spielten bei Konzeption und Aufbau des jüngsten Steelcase Learning + Innovation Center (LINC) eine zentrale Rolle. Das LINC soll die Erforschung von Wegen zur Förderung und Unterstützung kreativen Denkens durch Räume und Technologien auf eine neue Stufe heben. Eines der Hauptziele des LINC ist die Förderung eines Wandels in der Unternehmenskultur: weg vom „klassischen Büro“ und hin zum „Kreativstudio“, in dem Mitarbeiter sich fließend durch die Phasen des kreativen Prozesses bewegen, eigene Ideen erzeugen und an die Ideen der Anderen anknüpfen. Der Raum ist so konzipiert, dass sich Schritt für Schritt eine Unternehmenskultur herausbilden kann, die das Scheitern integriert und als wesentlichen Bestandteil des Lernprozesses akzeptiert. Dies führt zur Stärkung des kreativen Selbstbewusstseins der Mitarbeiter und bietet ihnen die Freiräume, die sie brauchen, um auf der Suche nach dem Durchbruch kalkulierte Risiken einzugehen. Das LINC basiert auf drei Grundprinzipien der Innovation:

- Setzen Sie in allen Bereichen auf Design Thinking
- Schaffen Sie eine Umgebung für kreative Zusammenarbeit
- Folgen Sie den sieben Regeln für Innovation:
 - Stellen Sie die richtigen Fragen
 - Beobachten Sie, hören Sie zu, lernen Sie
 - Machen Sie Ideen sichtbar
 - Teilen Sie Ideen und werden Sie gemeinsam kreativ
 - Führen Sie andere zum Erfolg
 - Seien Sie optimistisch
 - Scheitern Sie schneller, um früher erfolgreich zu sein

Als Ökosystem miteinander vernetzter und ineinandergreifender Räume gibt das LINC den Mitarbeitern Wahlmöglichkeiten und die Kontrolle darüber, wie und wo sie arbeiten – je nach aktueller Aufgabe und Gemütsverfassung. Mitarbeiter können zwischen Räumen für konzentrierte Einzelarbeit, Arbeit zu zweit sowie für dynamischere und interaktive Gruppenaktivitäten wählen. Außerdem steht ihnen eine Modellwerkstatt für Prototyping und praktische Problemlösung zur Verfügung.

Weitere Informationen zur Kreativität am Arbeitsplatz finden Sie in der 360° Ausgabe „**Der kreative Wandel**“.