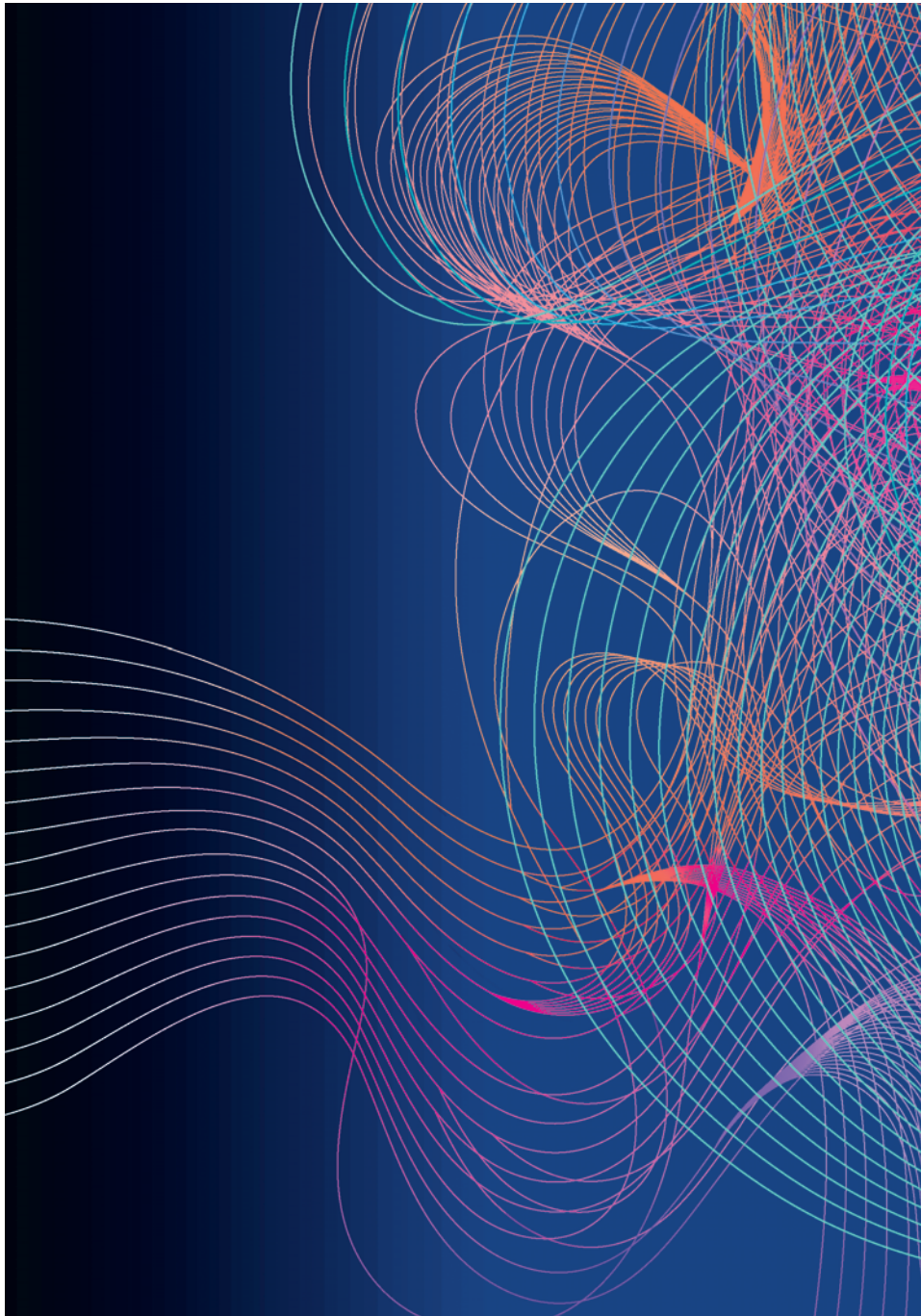


**360° Fokus:**  
Kreativität

# Kreativität, Arbeit und die physische Umgebung



Ein neues Jahrhundert ist ein Dreh- und Angelpunkt für visionäre neue Ideen. In diesem Kontext gewinnt die Kreativität am Arbeitsplatz immer mehr an Bedeutung.

In seinem 2001 veröffentlichten Buch „The Art of Innovation“ prognostizierte Tom Kelley, General Manager von IDEO, dass Innovation bald das Herzstück von Unternehmensstrategien und -initiativen bilden würde.

Außerdem entkräftete er den Mythos, dass Unternehmen „kreative Genies“ benötigen, um innovativer und wettbewerbsfähiger zu werden. Kelley zufolge ist Teamarbeit der Schlüssel, um die Kreativität aller Mitarbeiter zu entfalten und die Innovation in Unternehmen zu fördern. Ein Jahr später ging Richard Florida in „The Rise of the Creative Class“ noch einen Schritt weiter: Er stellte die radikale These auf, dass Kreativität zum unverzichtbaren Wirtschaftsmotor werde und schon bald über die Organisation des Arbeitsplatzes, über Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen und sogar Städten entscheide.

Solche Ideen wurden damals interessant, aber größtenteils irrelevant gefunden. Statt sich auf das kreative Ergebnis ihres Unternehmens zu konzentrieren, verfolgten die meisten Führungskräfte kurzfristige Ziele wie Produktivität, Effizienz, Kosteneinsparungen und Abfallvermeidung. Auch wenn sie ihrer Zeit voraus waren, prägten Kelley, Florida und andere Visionäre das Bild, das wir heute von Kreativität haben: Sie ist nicht die Gabe einiger weniger, sondern ein grundlegendes menschliches Talent, das in uns allen schlummert.

Durch diese Pioniere und unsere enge Zusammenarbeit mit IDEO, dem IIT Institute of Design und der Stanford d.School inspiriert, untersuchte Steelcase zehn Jahre lang kreative Arbeitsweisen und wie diese gefördert werden können – durch die Integration von Mitarbeitern, Orten und Technologien. Wir sind fest davon überzeugt, dass die Zukunft im kreativen Arbeiten liegt und schon in vollem Gange ist.

Wir haben erkannt, dass Kreativität – die angeborene menschliche Fähigkeit, Ideen zu entwickeln, komplexe Probleme zu lösen und neue Möglichkeiten wahrzunehmen – der Motor von Innovation ist, jetzt und auch in Zukunft. Viele der dringendsten Probleme der Geschäftswelt können durch kreatives Denken gelöst werden. Kreativität ist eine unverzichtbare Voraussetzung für das Unternehmenswachstum. In unserer Welt, die sich so radikal verändert, ist Flexibilität von so entscheidender Bedeutung, dass sie vom renommierten Wirtschaftswissenschaftler und Autor Klaus Schwab als „Die Vierte Industrielle Revolution“ bezeichnet wird. „Wir stehen am Rande einer technischen Revolution, die unsere Art zu leben, zu arbeiten und miteinander umzugehen grundlegend verändern wird“, so Schwab. „Das Ausmaß und die Komplexität dieser Transformation wird mit nichts vergleichbar sein, was die Menschheit bisher erlebt hat.“

Mehr denn je zuvor ist die Förderung von Kreativität bei der Arbeit durch die Integration von Umgebung und Technologie eine wichtige Herausforderung und Chance, einen Mehrwert für Wirtschaft und Gesellschaft zu schaffen.

## Warum gerade jetzt?

Viele Faktoren tragen zum steigenden Bedarf an Kreativität am Arbeitsplatz bei. Die drei wichtigsten sind:

### Die zunehmende Komplexität in Unternehmen und Organisationen

Durch die Weiterentwicklung der technologischen Kapazitäten und die Entwicklung von leistungsstarken persönlichen Geräten sind Globalisierung und Vernetzung geradezu explodiert. Die Aufgabenverteilung in großen Unternehmen wird nicht mehr durch eine Hierarchie bestimmt, in der Aufträge nach unten und Lieferungen nach oben weitergegeben werden. Unternehmen sind heute komplexe adaptive Systeme mit verteilter Kontrolle und Entscheidungsfindung sowie miteinander vernetzten Teilen, die sich im Laufe der Zeit verändern (Holland, 2014 und Mitchell, 2011). Ein erfolgreiches System muss auf Basis der Interaktionen seiner Elemente stetig verändert werden. In den meisten Unternehmen sind das Mitarbeiter, Kunden, Mitbewerber, Angebote sowie die Tools und Technologien, die die Arbeit unterstützen. Die Fähigkeit, das Unternehmen durch Reaktionen, Entscheidungen und Problemlösung voranzubringen, wird durch die individuelle und gemeinschaftliche Kreativität ermöglicht, die sogar auf kleinste Änderungen im System abgestimmt ist.

### Die zunehmende Notwendigkeit vernetzter Zusammenarbeit

Durch die zunehmende Vernetzung können die größten Probleme von Unternehmen nicht mehr von einem einzigen Team oder einer einzigen Einheit gelöst werden. Sie zählen vermehrt zu den „kniffligen Problemen“ – aufgrund von unvollständigen, widersprüchlichen oder geänderten Anforderungen sind sie schwer zu lösen. Durch die anhaltende Flut an „kniffligen Problemen“ integrieren Unternehmen zunehmend designorientierte Prozesse. Designorientiertes Denken wird in immer mehr Wirtschaftshochschulen gelehrt (Brown, 2009). Immer mehr Matrixorganisationen unterstützen die bereichsübergreifende Zusammenarbeit (Gallup, 2017).

Die Personen kommen am besten mit dem Druck der komplexen Arbeit klar, wenn sie kreative Problemlösung im Arbeitsalltag praktizieren. Sie stellen regelmäßig Fragen, die über ihr vorhandenes Wissen hinausgehen: Mit welchen neuen Denkansätzen kann dieses bekannte Problem gelöst werden?

Wie können wir angesichts der stetigen Veränderung des Ökosystems unseres Unternehmens neue Ansätze zur Wertschöpfung aufzeigen?  
Wessen Unterstützung benötigen wir, um dieses Problem zu lösen?  
Wie können wir unsere Zusammenarbeit am besten abstimmen?

### **Das neue Zeitalter der künstlichen Intelligenz**

Viele neue Technologien wie das Internet of Things, die Nanotechnologie und die Materialwissenschaft verändern die Unternehmenslandschaft. Doch gerade der Bereich der künstlichen Intelligenz erfordert kreativere Arbeit. Die rasante Entwicklung der künstlichen Intelligenz erstaunt selbst Experten. Da sie immer mehr prozess- und aufgabenbasierte Aktivitäten ersetzt, prognostizieren Dystopisten massiven Stellenabbau, da immer mehr Menschen durch Maschinen ersetzt werden (Susskind und Susskind, 2016). Optimistischeren Futuristen zufolge wird sie jedoch mehr Stellen schaffen als ersetzen (Frank, Roeherig und Pring, 2017). Zwar ist schwer zu sagen, wie es ausgehen wird, aber es steht außer Frage, dass die künstliche Intelligenz zunehmend integriert wird und die Arbeitswelt entscheidend verändern wird. Brynjolfsson und McAfee (2014) argumentieren in „The Second Machine Age“: „Die nächste digitale Revolution wird unser aller Leben verändern. Der mentalen Kraft, also unserer Fähigkeit, mit unserem Denken unsere Umgebung zu verstehen und zu formen, dasselbe widerfahren wird wie einst der Muskelkraft, als die Dampfmaschine aufkam.“ Zwar wird noch einige Zeit verstreichen, bis die Entwicklung der kreativen künstlichen Intelligenz abgeschlossen ist und Einzug am Arbeitsplatz hält, aber in den kommenden fünf bis zehn Jahren wird die prozessbasierte künstliche Intelligenz zunehmend unsere Arbeit beeinflussen. Die Wissensarbeit wird dahin verlagert, unsere einzigartigen menschlichen Fähigkeiten einzusetzen: komplexe Entscheidungsfindung und emotionale Intelligenz.

## Darum ist Kreativität so entscheidend wie noch nie

Bis zum Jahr 2020 wird über ein Drittel der gewünschten Kernkompetenzen für die meisten Berufe Fähigkeiten umfassen, die bisher noch nicht als entscheidend für die jeweilige Tätigkeit gelten.

**61 %**  
der Führungskräfte halten Ihr Unternehmen nicht für kreativ.\*\*\*\*

**77 %**  
der Arbeitskräfte glauben, dass Kreativität künftig eine entscheidende berufliche Kompetenz sein wird.\*

**65 %**  
der heute eingeschulten Kinder werden Berufe haben, die derzeit noch nicht existieren.\*\*\*

**52 %**  
der CEOs planen, mehr Mitarbeiter einzustellen, aber die Fähigkeiten, die sie als am wichtigsten betrachten, sind jene, die nicht von Maschinen reproduziert werden können.\*\*

**72 %**  
der Arbeitnehmer glauben, dass ihr eigener zukünftiger Erfolg von ihrer Kreativität abhängt.\*

**69 %**  
der Mitarbeiter geben an, dass sie ihr kreatives Potenzial nicht voll ausschöpfen.\*\*\*\*

\* Steelcase Creativity and the Future of Work Survey, 2017.

\*\* Bericht „The Future of Work“, Weltwirtschaftsforum, 2017.

\*\*\* 20th CEO Survey, PWC, 2017, \*\*\*\*Adobe State of Create 2016.

\*\*\*\*\* Forrester, The Creative Dividend, 2014.

## Der kreative Wandel

Neben den Hauptfaktoren tragen auch geänderte Verhaltensmuster und Erwartungen zu der Entwicklung der kreativen Arbeit bei.

### Kreativität ist ein Prozess

Wegweisende Denker wie Kelley und Florida widerlegten die These, dass Kreativität die Aktion hochbegabter Menschen ist. Ihrer Auffassung nach ist Kreativität ein Prozess, in den sich jeder einbringen kann. Da Probleme immer komplexer werden, darf Kreativität nicht mehr als rein künstlerisches Streben erachtet werden. Vielmehr handelt es sich um eine neue Denk- und Verhaltensweisen, die auf unterschiedlichste Themen angewendet wird und neue Arbeitsweisen aufzeigt. In der Vergangenheit wurde die Arbeit von Effizienzzielen bestimmt und in kleinere Abteilungen mit einer jeweiligen Spezialisierung unterteilt (Taylor, 1911). Um schneller voranzukommen und Redundanzen zu eliminieren, war der Prozess absichtlich linear, und im Idealfall wurden Projekte in einer direkten Progression von einem Bereich in einen anderen verschoben (siehe Diagramm auf der gegenüberliegenden Seite). Heute erfordert die Lösung komplexer Probleme eine funktionsübergreifende Untersuchung unbekannter Bereiche, Flexibilität und Iteration, divergentes und konvergentes Denken. Der Prozess der kreativen Arbeit ist unbeständig und oft chaotisch. Lernzyklen sind häufig von Sackgassen und Scheitern geprägt.

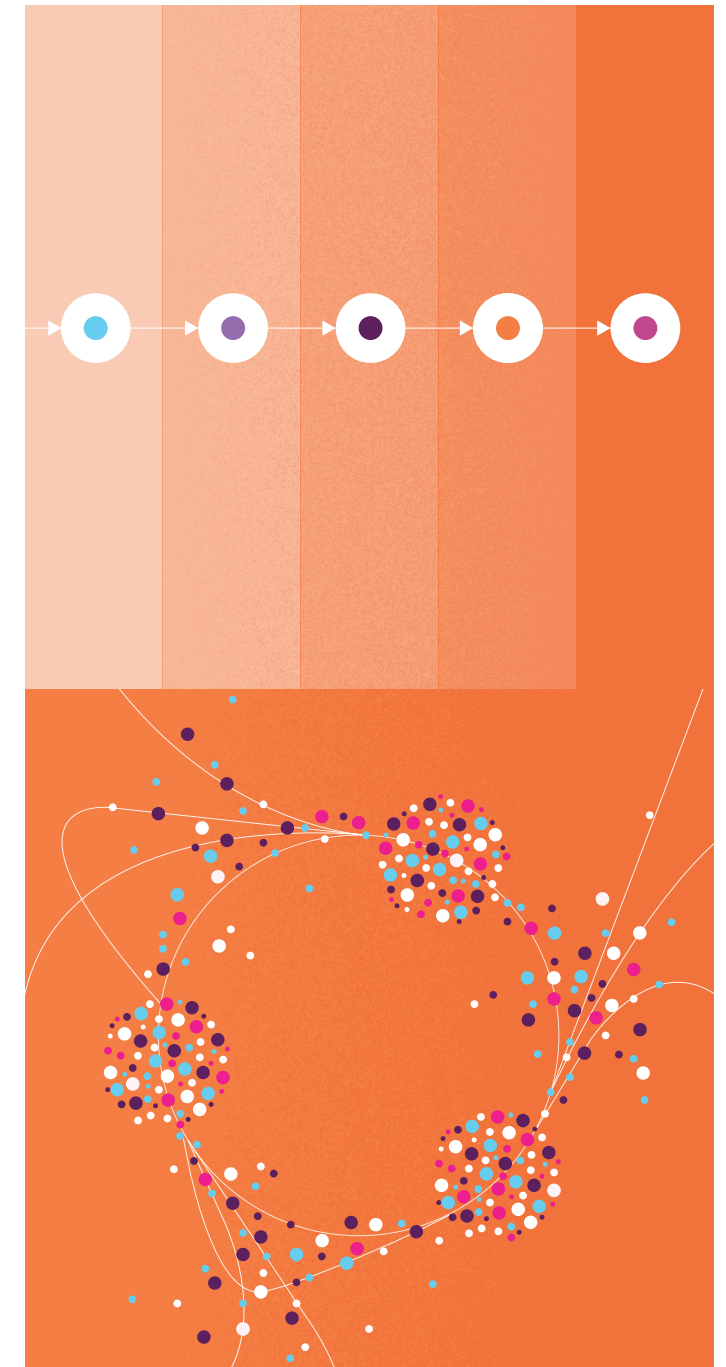
### Kreativität ist die neue Produktivität

Kreativität ist ein wichtiger Faktor für die Produktivität. Während immer intelligenter digitale Technologien die Effizienz optimieren, trägt die Fähigkeit von Teams und Unternehmen, Probleme effektiv zu lösen und durch gemeinsame Kreativität Mehrwert zu schaffen, zur Steigerung der Produktivität bei. Da die Arbeit immer komplexer wird, wird zunehmend anerkannt, dass die Leistung der Mitarbeiter stark von der Qualität ihres körperlichen, kognitiven und emotionalen Wohlbefindens am Arbeitsplatz abhängt. Es zeigt sich immer deutlicher, dass Wohlbefinden und Zielstrebigkeit dazu beitragen, dass Mitarbeiter kreativer denken können und motivierter sind.

## Kreativität ist ein iterativer Prozess

### Lineare Arbeit

*Segmentierte Aufgaben, die der Reihe nach durchgeführt werden*



### Kreative Arbeit

*Übereinstimmungen, Abweichungen und Wiederholungen bei Menschen und Ideen*

## 72 Prozent der arbeitenden Bevölkerung heutzutage glauben, dass ihr zukünftiger Erfolg von ihrer Kreativität abhängt.

Steelcase Creativity and the Future of Work Survey, 2017

### Kreativität ist erfüllend

Trends lassen vermuten, dass die Belegschaft der Zukunft aus Entscheidungsträgern, Hackern und kreativen Köpfen bestehen wird. Das bedeutet, dass Unternehmen umdenken müssen, um sie anzuwerben und an sich zu binden. 72 % der Mitarbeiter sind laut einer aktuellen Studie von Steelcase davon überzeugt, dass ihr beruflicher Erfolg von ihrer Kreativität abhängt. Millennials hegen bereits stärkere Erwartungen an die Auswahl und Kontrolle am Arbeitsplatz, und sie legen höheren Wert auf Selbstdarstellung, Komfort, soziale Verbindungen und Zielstrebigkeit bei ihrer Arbeit. Die Generation Z wächst in einer vernetzten Welt auf, in der die traditionellen Grenzen von Mathematik und Naturwissenschaften zur Kunst zunehmend verschwimmen. Diesen Trend bestätigt die zunehmende Ergänzung von MINT-Schulfächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) um Kunst. Schulen vermitteln vermehrt auch Grundkenntnisse der Programmierung sowie der Erstellung von Multimediainhalten und nehmen die Entwicklung sozialer und emotionaler Intelligenz in ihren Lehrplan auf.

Die Kreativität Ihrer Belegschaft ist Ihr größter Wettbewerbsvorteil. Mit einem modern gestalteten Arbeitsbereich und leistungsstarker Microsoft-Technologie sorgen Sie für deren Förderung.

Lesen Sie das E-Book zum Thema Kreativität: *Tipps für die Gestaltung des modernen Arbeitsplatzes* ›

## Kreatives Denken

Kreativität ist eine angeborene menschliche Fähigkeit und ein evolutionärer Vorteil, der uns von allen anderen Spezies unterscheidet. Neurowissenschaftliche Studien haben bestätigt, dass an kreativen Denkprozessen verschiedene Bereiche des ganzen Gehirns beteiligt sind.

Aufgrund dieser Erkenntnisse können wir heute Zusammenhänge erkennen zwischen den in Wechselbeziehung stehenden neurologischen Phänomenen, die am kreativen Denken beteiligt sind, und den mehrstufigen Modellen des kreativen Prozesses, die bereits von Sozialwissenschaftlern und Prozessdesignern aufgestellt wurden. In ihrem Buch „Your Creative Brain“ erläutert Shelly Carson, dass unser Gehirn beim kreativen Denken mehrere Modi durchläuft:

### Aufnahme

*Breite und offene Aufmerksamkeit*

### Vergegenwärtigung

*Visualisierung und Vorstellung*

### Verknüpfung

*Generierung von Ideen*

### Ideenfluss

*Improvisation und Gedankenfluss*

### Argumentation

*Rationale Problemlösung*

### Auswertung

*Bewertung und Kategorisierung*

Das wegweisende vierstufige Modell des kreativen Prozesses, das in den 1920er Jahren vom Sozialpsychologen Graham Wallas entwickelt wurde, ist ähnlich aufgebaut: Vorbereitung (Entwickeln grundlegender Kenntnisse eines Themas), Inkubation (Zeit zur Entwicklung von Ideen), Illumination (Entstehung von Insights durch nach und nach gewonnene einzelne Erkenntnisse) und Verifikation (Umsetzung von Ideen).

Die Definitionen und Modelle unterscheiden sich. Die meisten Forscher sind sich jedoch einig: Obwohl Kreativität oft ausschließlich mit divergentem Denken – d. h. der Entwicklung vieler Ideen oder alternativer Lösungen für ein Problem – in Verbindung gebracht wird, ist auch konvergentes Denken erforderlich, d. h. die Beurteilung der Möglichkeiten und Auswahl der besten Lösung. Designprozesse wurden seit Jahrzehnten den sich stetig verändernden Konzepten angepasst und sind jedem bekannt, der mit den Lehren von „Design Thinking“ vertraut ist.

Wissenschaftliche Untersuchungen haben auch enge Verbindungen zwischen kreativer Wahrnehmung und Handlungsangeboten in der tatsächlichen Umgebung aufgezeigt (Chan und Nokes-Malach, 2005; Lipnicki und Byrne, 2005). Das physische Umfeld, Bewegung und Körperhaltung können Ihre kreativen Fähigkeiten neurologisch beeinflussen. Umwelteinflüsse, die die „langfristige Sichtweise“ prägen, können neue Denkansätze auslösen: Eine weite Aussicht, hohe Decken und die Möglichkeit, sich durch verschiedene physikalische Perspektiven zu bewegen, können Ihr Gehirn darauf vorbereiten, neue Verknüpfungen herzustellen und Dinge auf neue Weise zu betrachten. Die Natur und Sonnenlicht setzen Endorphine im Gehirn frei, die Ihre Stimmung heben, Ihre Aufmerksamkeit zerstreuen und Ihre Fähigkeit verbessern, verschiedene Ideen zu überdenken und sich Alternativen vorzustellen. Wie wichtig der Ausblick in die Natur bzw. ein „Blick ins Grüne“ ist, wurde in einer globalen Studie bestätigt, die wir mit 2.800 Mitarbeitern großer Unternehmen durchführten. Wir fanden heraus, dass zur Verbesserung der Qualität informeller und ungezwungener Umgebungen am Arbeitsplatz in erster Linie mehr Ausblicke in die Natur erforderlich sind, da diese das emotionale und geistige Wohlbefinden fördern.

**Weite Aussichten, hohe Decken und die Möglichkeit, sich durch verschiedene physische Perspektiven zu bewegen, sind eine hervorragende Anregung für das Gehirn, neue Zusammenhänge herzustellen und Dinge auf neue Art und Weise zu sehen.**

## Entschlüsselung von Verhaltensweisen und Bedürfnissen

Die jüngsten Fortschritte in den Neurowissenschaften helfen uns, die Verhaltensweisen und Bedürfnisse von Menschen zu verstehen, die kreative Arbeit leisten. In divergenten Denkmodi wird Kreativität durch das Kennenlernen verschiedener Informationsquellen und Perspektiven angeregt.

Angenommen, Teams suchen nach neuen Impulsen, sprechen mit Experten in den entsprechenden Bereichen und gewinnen Einblicke in neue Entwicklungen und Trends in den relevanten Themenbereichen. Anschließend müssen sie sich beraten und Ideen austauschen. In den divergenten Denkmodi ist jedoch auch Einzelarbeit erforderlich, damit Mitarbeiter das Gehörte reflektieren, nachdenken und Ideen entwickeln können. Eine lange aufrechterhaltene Konzentration führt nicht immer zu Lösungen. Indem man sich psychisch und physisch von einem Problem distanziert, kann das Gehirn unbewusste Verknüpfungen herstellen, die dann durch neue, plötzliche Erkenntnisse in unser Bewusstsein gelangen. Dieser Wechsel zwischen Einzelarbeit und Teamarbeit ist in den konvergenten Denkmodi ebenso wichtig, da Einzelpersonen zum Entwickeln und Entdecken neuer Ideen Zeit für sich selbst brauchen. Teams wiederum benötigen gemeinsame Zeit, um Ideen auszutauschen und Möglichkeiten neu zu erörtern und so optimale Lösungen und Pläne für die Umsetzung zu ermitteln.

Durch das Zusammenführen der Ergebnisse wissenschaftlicher Studien und unserer eigenen qualitativen und quantitativen Forschung haben wir neue Einblicke in die Verhaltensweisen und Bedürfnisse von Menschen gewonnen, die kreative Arbeit leisten:

**Kreativität gedeiht in einer Umgebung voller Ideen.**

- Interaktionen zwischen Einzelpersonen, Gruppen und Inhalten können zu neuen Ideen inspirieren, Einzelpersonen ermutigen, ihre Ideen zu teilen, und Teams dabei helfen, Ideen gemeinsam konstruktiv zu bewerten.
- Wenn sich Menschen auf emotionaler und körperlicher Ebene wohlfühlen, sind sie in der Lage, sich frei und ohne Hemmungen authentisch auszudrücken, Vertrauen untereinander aufzubauen und als Gemeinschaft zu agieren. Vertrauen ist die Voraussetzung für den Austausch von Ideen und offene Diskussionen.

### **Tools und Technologien für gemeinsame kreative Arbeit machen diesen Prozess möglich.**

- Jede Person in einem Team sollte das Gefühl haben, ihre Ideen mitteilen und sich gleichberechtigt einbringen zu können. Ein vielfältiges Angebot an digitalen und analogen Tools kann dazu beitragen, dass alle Meinungen gehört werden und jeder Ideen bearbeiten sowie entwickeln kann.
- Es ist wichtig, sowohl individuelles als auch kollektives Denken transparent zu machen. Teams müssen verschiedene Inhalte aufbereiten, mit Anmerkungen versehen und zusammenstellen, um sich einen Überblick über Ideen zu verschaffen, neue Verknüpfungen herzustellen und neue Beziehungen zu entdecken. Dies hilft der Gruppe, effektiv zusammenzuarbeiten und eine kohärente Lösung aus grundverschiedenen Ideen zu entwickeln.

### **Die sich abwechselnden Phasen aus divergentem/konvergentem Denken sowie Gruppen- und Einzelarbeit müssen unterstützt werden.**

- Versunken in kreative Denkprozesse durchlaufen Teams den Prozess oft ohne explizite Marker zur Aufzeichnung ihrer Gedanken- und Entscheidungswege. Die Sensibilisierung für die verschiedenen Phasen von „ich und wir“ sowie konvergentem und divergentem Denken können Gruppen dabei helfen, den Prozess konstruktiver zu durchlaufen.
- Soziale Rituale unterstützen den Prozess und helfen Teams, Bindungen einzugehen. In einem kreativen Raum müssen informelle soziale Interaktionen und gemeinsames Feiern genauso unterstützt werden wie das intensive Ausarbeiten von Inhalten.
- Kreativität erfordert sowohl Zeit für Einzel- als auch Teamarbeit. Phasen, in denen Individuen von einer Gruppe psychisch und physisch getrennt sind, helfen ihnen, ihre Gedanken neu zu verknüpfen und spontane Erkenntnisse zu generieren. In späteren Phasen des Prozesses ist individuelle Konzentrationsarbeit zum Entwickeln von Visionen und Durchführen von Plänen entscheidend.

### Die Umstellung

Das Fördern kreativer Verhaltensweisen in einer Organisation erfordert Entscheidungen, um eventuell vorhandene Spannungen in der Unternehmenskultur zu lösen. Die physische Umgebung kann den Wandel hin zu einer kreativeren Kultur begünstigen.

VON

ZU

<b>Hierarchie</b> <i>Struktur und Entscheidungsfindung</i>	<b>Netzwerk</b> <i>Zusammenarbeit und Problemlösung</i>	<p>Kreativität erfordert gemeinsame Anstrengungen in der gesamten Organisation und stellt die Bedeutung des Netzwerks über die der Hierarchie. Organisationen, bei denen Arbeit und Entscheidungen traditionell in eine hierarchische Struktur eingeordnet sind, haben Schwierigkeiten, das Potenzial an Kreativität als Schlüsselfähigkeit optimal auszuschöpfen.</p>
<b>Kreative Rolle</b> <i>Bestimmten Personen oder Teams zugewiesen</i>	<b>Kreative Fähigkeit</b> <i>Eine organisatorische Fähigkeit für alle</i>	<p>Mitarbeiter und Organisationen sehen Kreativität häufig als Begabung einiger Einzelpersonen oder als Rolle, die einer Handvoll Teams zugewiesen wird. Die komplexen Probleme von heute erfordern jedoch, dass alle Mitarbeiter in der Organisation eine kreative Denkweise entwickeln.</p>
<b>Technologie als Status</b> <i>Ein verdienter Luxus</i>	<b>Technologie als Werkzeug</b> <i>Ein unverzichtbares Werkzeug für alle</i>	<p>Geschwindigkeit des Wandels, Komplexität von Problemen, vernetzte und verteilte Zusammenarbeit, schnelle technologische Entwicklung – alle diese Faktoren erfordern von Organisationen eine Umstellung insofern als Investitionen in Technologie nicht mehr zum Vorteil von Führungskräften getätigt, sondern als wichtiges Instrument für alle Mitarbeiter verstanden werden.</p>
<b>Regelbasierte Kultur</b> <i>Von oben gesteuerte Prozesse</i>	<b>Mitspracherecht</b> <i>Matrixnetzwerk und -führungskultur</i>	<p>Der Markt, die Demografie der Belegschaft und Probleme, vor die Unternehmen gestellt werden, verändern sich allesamt schnell und erfordern eine gleichzeitige Veränderung des Arbeitsplatzes, um das kreative Potenzial der Mitarbeiter und der Arbeit im heutigen Umfeld zu entfesseln. Um diese Forderung zu erfüllen, müssen sich Organisationen von der regelbasierten Kultur der Vergangenheit lösen und für eine Kultur der Motivation und Innovation sorgen.</p>

## Arbeitsplatzgestaltung im Sinne der Kreativität

Nachdem wir intensiv Prototypen von Arbeitsbereichen entwickelt haben, haben wir drei grundlegende Designprinzipien identifiziert, die die kreative Verhaltensweisen und Bedürfnisse unterstützen. Diese Prinzipien berücksichtigen, dass Raum und Technologie kreative Arbeit am besten unterstützen können, wenn sie als ein ganzheitliches, integriertes System konzipiert sind.

### 1. Emotionale Verbindung herstellen

Eine inspirierende Atmosphäre und durchdachte Designelemente fördern kreatives Denken und die Teamkultur. Mitarbeitern durch die Arbeitshaltung, Nähe zu Kollegen und sinnvolle Designelemente körperliches und emotionales Wohlbefinden zu vermitteln, unterstreicht die Bedeutung des Einzelnen.

- Schaffen Sie mit authentischen Designelementen sowie inspirierenden Kunstgegenständen und Materialien eine einladende Atmosphäre und eine persönliche Beziehung zum Raum.
- Berücksichtigen Sie beim Entwurf Ihrer Arbeitsbereiche das körperliche und emotionale Wohlbefinden der Mitarbeiter. Die Arbeitshaltung sollte flexibel wählbar und der Abstand zu anderen Personen (Augenhöhe) und Inhaltsquellen bequem sein.
- Konzipieren Sie Bereiche, die Mitarbeiter ermutigen, durch Experimentieren und die Verwendung integrierter Technologie verschiedene Lösungen visuell zu untersuchen.
- Die Arbeitshaltung sollte dem jeweiligen Arbeitsmodus entsprechen – z. B. Stehtische für produktive Besprechungen, sodass sich Mitarbeiter mühelos zwischen dem Arbeitstisch und wandintegrierter Technologie bewegen können.

### Kreative Spannungen

Kreative Arbeit erfordert nahtlose Übergänge zwischen verschiedenen Arbeits- und Denkweisen sowie Perspektiven. Es geht nicht um Entweder-oder-Entscheidungen, sondern um die Notwendigkeit, beide Ziele in Einklang zu bringen.



## 2. Kreatives Selbstvertrauen fördern

Alle Mitarbeiter sollten unabhängig von ihrer Position in der Hierarchie oder ihrem Standort in der Lage sein, komplexe Probleme zu lösen. Der gleichberechtigte Zugang zu Räumen, Tools und Technologien fördert die gleichberechtigte Mitwirkung.

- Stellen Sie Tools für gemeinsame kreative Arbeit bereit (z. B. Computergeräte mit großen Bildschirmen), die es jedem ermöglichen, Inhalte beizutragen und mit Inhalten zu interagieren.
- Integrieren Sie Technologien, die die Visualisierung beschleunigen und interaktive Möglichkeiten zur gemeinsamen Bewertung von Ideen bieten.
- Unterstützen Sie die Präsentation von Ideen und Nachhaltigkeit von Informationen, indem Sie vertikale Ebenen mit beschreibbaren Oberflächen neben Technologien nutzen, um den kreativen Prozess zu steuern.
- Gewährleisten Sie den Datenschutz und die Kontrolle der Umgebung, um einen „sicheren Hafen“ zu schaffen, in dem neue Ideen gedeihen können.

## 3. Ein flexibles Ökosystem schaffen

Verschiedene Bereiche unterstützen Einzelpersonen und Teams im Laufe des kreativen Prozesses – Bereiche für individuelle Untersuchungen, Denkpausen, soziale Beziehungen sowie die gemeinsame kreative Arbeit und Bewertung von Ideen.

- Sorgen Sie für nahtlose Konnektivität zwischen Räumen, um über Tools und Arbeitsbereiche hinweg einen ununterbrochenen Informationsfluss und Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Damit Arbeitsbereiche gemeinsam oder von bestimmten Gruppen bzw. Personen genutzt werden können und Mitarbeiter in allen Bereichen Zugriff auf Inhalte haben, sind cloudbasierte Plattformen für Tools zur Einzel- und Teamarbeit erforderlich.
- Entwickeln Sie ein Ökosystem, in dem Mitarbeiter wählen können, wo und wie sie arbeiten. Zur Unterstützung der verschiedenen Phasen kreativer Arbeit sind unterschiedliche Bereiche und Geräte erforderlich.
- Sehen Sie im Ökosystem separate Bereiche oder Zonen für bestimmte individuelle, teamspezifische oder organisatorische Anforderungen vor.

## Ein Ökosystem kreativer Räume

Damit Unternehmen die Schaffung eines kreativeren Arbeitsumfelds beschleunigen können, haben Steelcase und der führende Technologieanbieter Microsoft in Zusammenarbeit ein speziell für kreative Arbeit konzipiertes ineinandergreifendes Ökosystem von fünf Umgebungen entwickelt.

Einzelarbeit

Gemeinsame Bereiche

für Entscheidungsträger

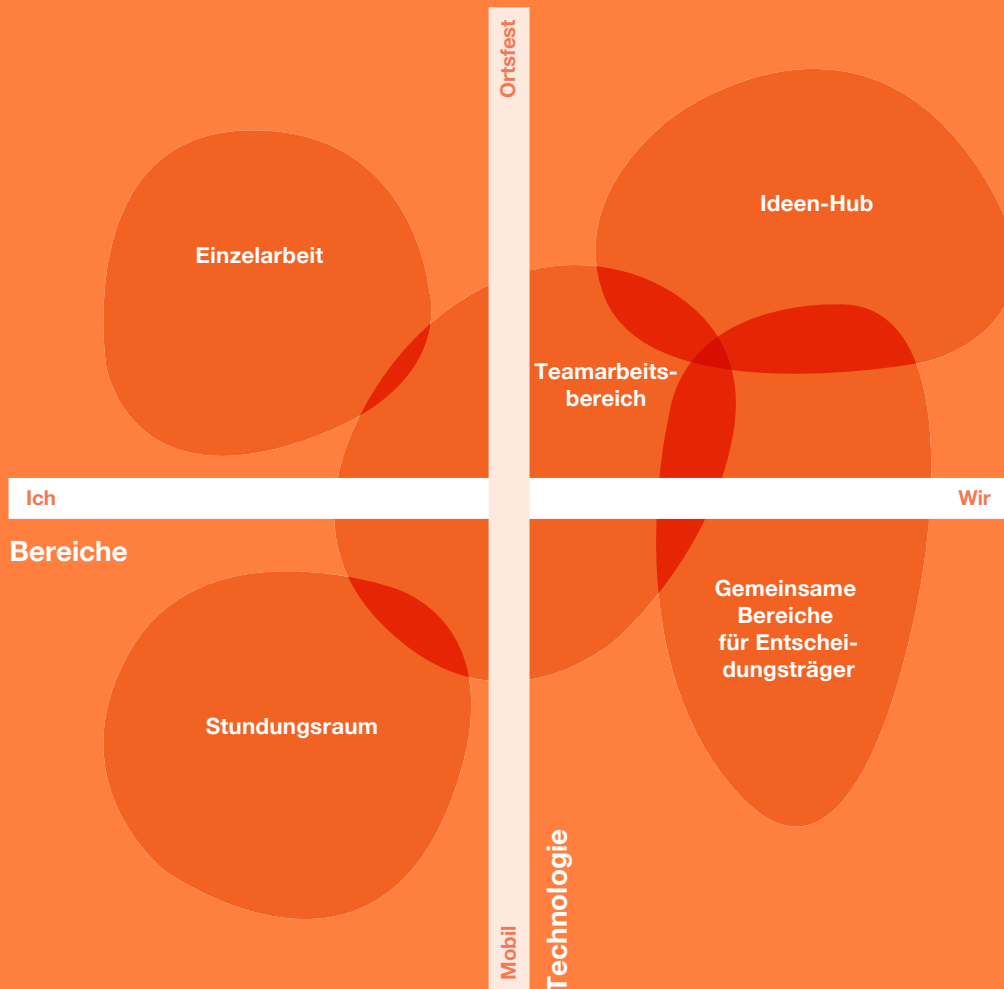
Ideen-Hub

Teamarbeitsbereich

Ruheraum

## Eine Infrastruktur von Räumen und Geräten

Menschen brauchen eine Infrastruktur von miteinander verbundenen Orten und Geräten zur Unterstützung der verschiedenen Phasen und Aktivitäten von kreativer Arbeit. Eine vielfältige Infrastruktur umfasst mobile und integrierte Technologie sowie Räume für individuelle Einzelarbeit und für gemeinsame Gruppenarbeit.





Einzelarbeit

Gemeinsame Bereiche  
für Entscheidungsträger

Ideen-Hub



Teamarbeitsbereich

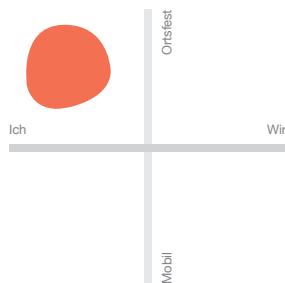


Ruheraum

Neue Erkenntnisse belegen, dass sorgfältig gestaltete Arbeitsbereiche und Technologie eine nahtlose Zusammenarbeit ermöglichen und für optimale Kreativität bei Einzelpersonen und Teams sorgen.

**Holen Sie sich das E-Book mit Checkliste:**  
**Sind Sie bereit für die modernen Arbeitskräfte? ›**

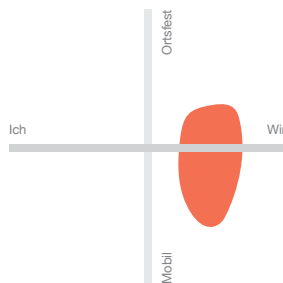




### Einzelarbeit:

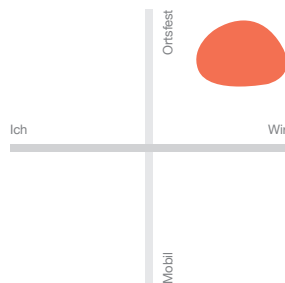
eigene oder gemeinsam genutzte Bereiche, in denen ein Benutzer konzentriert arbeiten kann; der Bereich kann auch für eine kurzfristige gemeinsame Sitzung mit einem Besucher genutzt werden.





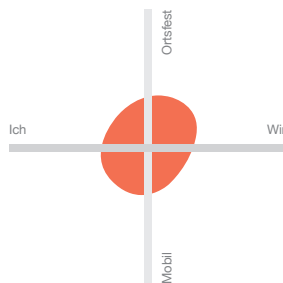
**Gemeinsame Bereiche für Entscheidungsträger:**  
offene, soziale Räume, die die Entwicklung und den Austausch von Ideen fördern, und bei kreativen Erfahrungen den Übergang von fokussierter Zusammenarbeit zu einem informellen und spontanen Austausch ermöglichen.



**Ideen-Hub:**

Umgebung, die ergiebige Kollaborationsmeetings in geschlossenen und offenen Räumen unterstützt.

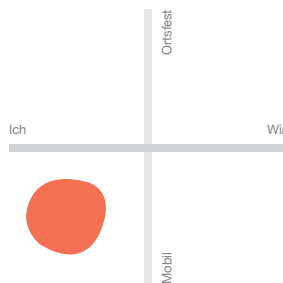




### Teamarbeitsbereich:

ein gemeinsam genutzter Bereich für die konzentrierte Arbeit einzelner Mitarbeiter sowie für kreative Zusammenarbeit; jeder Raum lädt Mitarbeiter zu schnellen Überprüfungen und kurzen Wiederholungen ein.





### Ruheraum:

ein privater Bereich, den Benutzer zum Ausgleich von aktiver Gruppenarbeit und Augenblicken des Rückzugs oder der Entspannung nutzen können, um das eigene Wohlbefinden zu verbessern oder Ideen weiterzuentwickeln, bevor sie mit einer größeren Gruppe geteilt werden.

Kreativität ist  
die angeborene  
menschliche  
Fähigkeit, Ideen  
zu entwickeln,  
schwierige  
Probleme zu  
lösen und neue  
Möglichkeiten  
zu erkennen.  
Sie ist der Motor  
der Innovation –  
schon jetzt und  
auch in Zukunft.

## Schaffung einer Kultur der Kreativität

Orte prägen das Verhalten, und das Verhalten im Laufe der Zeit prägt eine Kultur. Intelligent gestaltete Räume können die Einstellungen, Verhaltensweisen und Leistungsniveaus hervorbringen, die Menschen und Unternehmen für ihren Erfolg benötigen.

Kreativität am Arbeitsplatz ist heute mehr als je zuvor gefordert und gewünscht. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, benötigen Mitarbeiter ein Ökosystem von Orten und Technologien, die die vielen Aktivitäten des kreativen Prozesses ganzheitlich und dynamisch unterstützen.

Jeder Mensch verfügt über angeborene kreative Fähigkeiten. Um diese Fähigkeiten freizusetzen, gilt es, das Potenzial von Mitarbeitern zu erschließen. Wenn Kreativität gefördert wird, wird sie zur Gewohnheit. Und wenn Mitarbeiter mehr Sinnhaftigkeit und persönliche Erfüllung in der kreativen Arbeit zur Unterstützung des Erfolgs ihres Unternehmens finden, kann dies zu einem starken wirtschaftlichen Wachstum führen.

Jetzt ist es an der Zeit, das kreative Potenzial Ihrer Mitarbeiter freizusetzen. Unter den folgenden drei Links finden Sie hilfreiche Tipps, um Kreativität und Innovation in Ihrem Unternehmen zu fördern.

Lesen Sie das E-Book zum Thema Kreativität: *Tipps für die Gestaltung des modernen Arbeitsplatzes* »

Holen Sie sich das E-Book mit Checkliste: *Sind Sie bereit für die modernen Arbeitskräfte?* »

## Referenzen

Adobe, „State of Create“, 2016.

Kelley, T. (2001). *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*, New York, NY, Random House

Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, New York, NY, Harper Collins

Brynjolfsson, E. und McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, New York, NY, W.W. Norton & Co.

Carson, S. (2013). *Your Creative Brain: Seven Steps to Maximize Imagination, Productivity, and Innovation in Your Life*. San Francisco, Jossey-Bass.

Chan, J. und Nokes-Malach, T.J. 2016. „Situative Creativity: Larger physical spaces facilitate thinking of novel uses for everyday objects“, *Journal of Problem Solving*, Ausgabe 9(1), Artikel 3.

Florida, R. (2002, 2014). *The Rise of the Creative Class*. Cambridge, MA. Basic Books.

Frank, M., Roehrig, P. und Pring, B. (2017). *What To Do When Machines Do Everything: How to Get Ahead in a World of AI, Algorithms, Bots, and Big Data*, Hoboken, NY, John Wiley & Sons

Gallup, „State of the American Workplace“, (2017).

Holland, J. (2014). *Complexity: A Very Short Introduction*. Oxford, UK, Oxford University Press.

Lipnicki, D.M. und Byrne, D.G. 2005. „Thinking on Your Back“, *Cognitive Brain Research*, 24: 719–722.

Mitchell, M. (2011). *Complexity: A Guided Tour*. Oxford, UK, Oxford University Press.

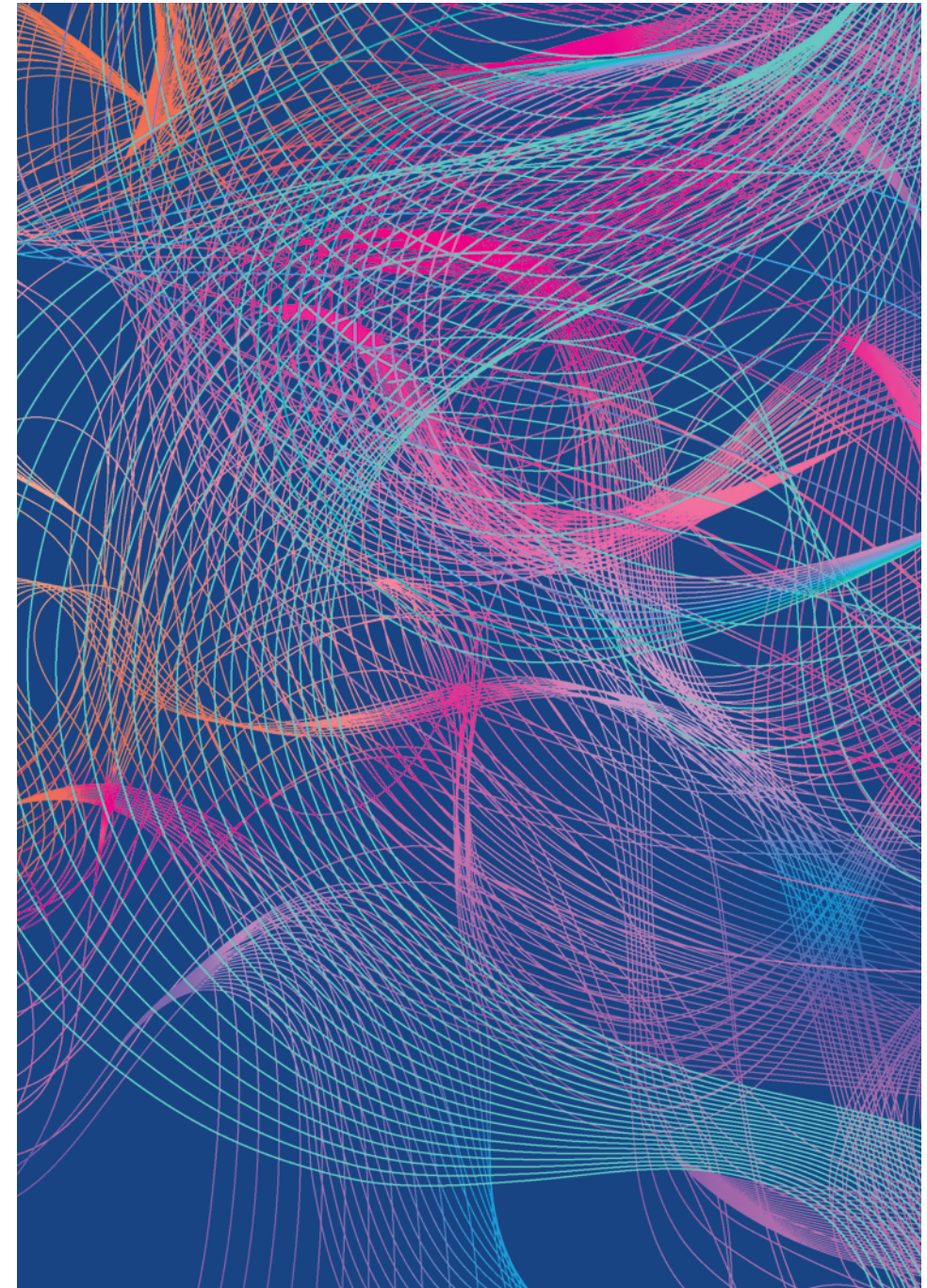
Rittel, Horst und Melvin Webber; „Dilemmas in a General Theory of Planning“, SS. 155–169, *Policy Sciences*, Ausg. 4, Elsevier Scientific Publishing Company, Inc., Amsterdam, 1973. [nachgedruckt in N. Cross (ed.), *Developments in Design Methodology*, J. Wiley & Sons, Chichester, 1984, SS. 135–144.]

Steelcase-Studien:  
*Wellbeing: A Bottom Line Issue*, 360 Magazine (2014)  
Steelcase Creativity and the Future of Work Survey, 2017  
Ancillary Survey, 2017

Susskind, R. und Susskind, D. (2017). *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Oxford University Press.

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, Harper & Row.

Wilson, J.H. und Bataller, C. „How People Will Use AI to Do Their Jobs Better“, *Harvard Business Review*, Mai 2015.



# 360°

17-0005439 © 2017 Steelcase Inc. Alle Rechte vorbehalten.

In diesem Dokument erwähnte Marken sind das Eigentum von Steelcase Inc. bzw. ihrer jeweiligen Eigentümer.

**Steelcase**

 **Microsoft**