360° Focus
Kreativität

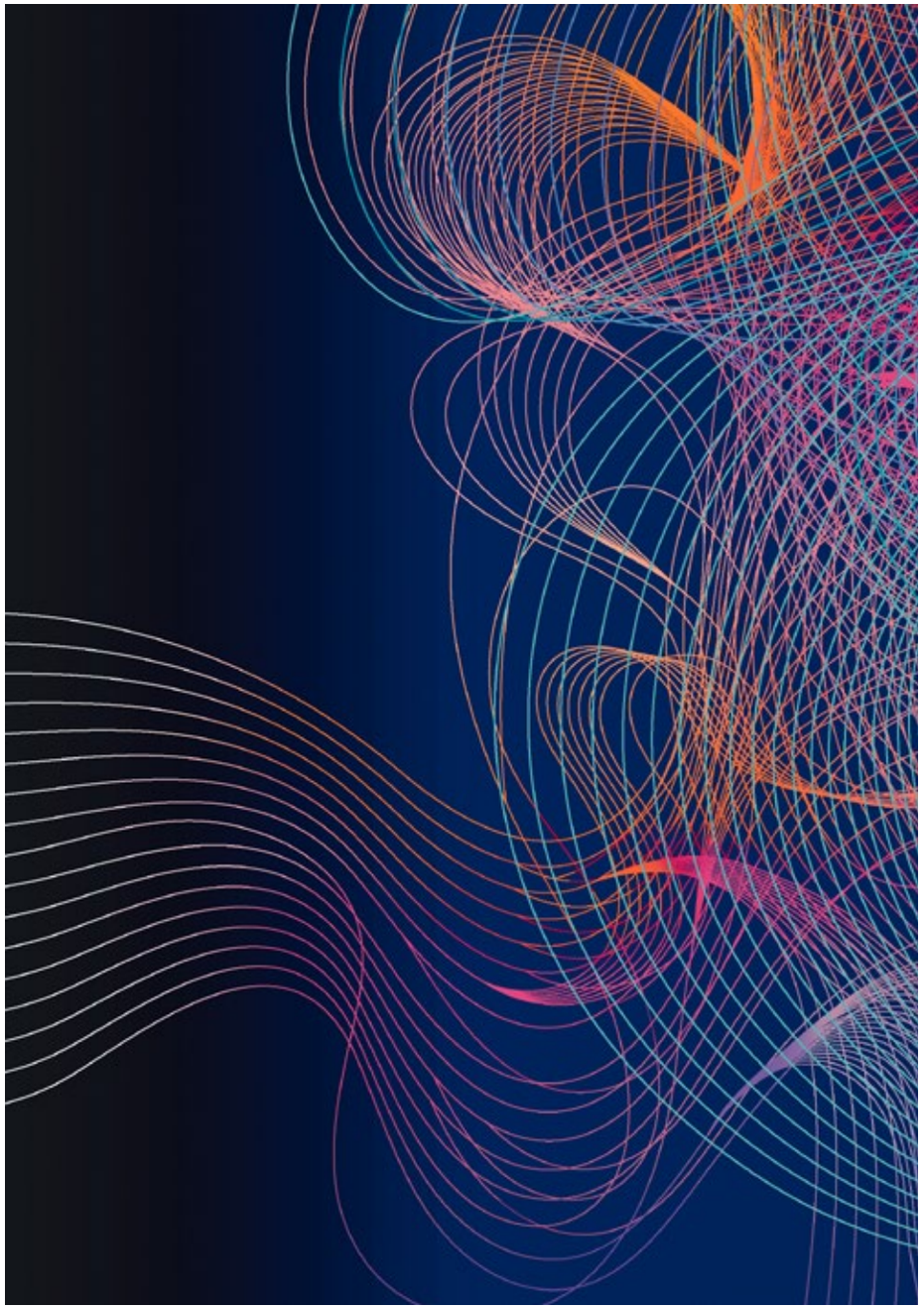
Kreativität, Arbeit und die Arbeitsumgebung

Steelcase®

Kreativität, Arbeit und die Arbeitsumgebung

Einblicke und Applikationen von Steelcase

Mit besonderem Dank an das Team von Microsoft Devices
für ihre Zusammenarbeit und ihre Einblicke



Ein neues Jahrhundert lässt neue Zeiten für visionäre Ideen anbrechen. In diesem Zusammenhang ist die Rolle, die die Kreativität in der Wirtschaft spielt, zum Gegenstand des wachsenden Interesses und vieler Diskussionen geworden. In seinem 2001 erschienenen Buch „The Art of Innovation“ erklärte Tom Kelley, General Manager von IDEO, dass Innovation auf dem Weg sei, das Kernstück von Unternehmensstrategien und -initiativen zu werden.

Er hat auch mit dem Mythos aufgeräumt, dass Unternehmen „kreative Genies“ brauchen, um innovativer und wettbewerbsfähiger zu werden. Stattdessen sah Kelley in der Teamarbeit einen Weg, die Kreativität der Menschen zu erschließen und Innovationen zum „Lebensmodell“ eines jeden Unternehmens zu machen. Ein Jahr später vertrat Richard Florida in seinem Buch „The Rise of the Creative Class“ einen noch radikaleren Ansatz. Er sagte voraus, dass Kreativität für die Wirtschaft zum wesentlichen Treiber werden wird, und dass sie außerdem darüber bestimmen wird, wie Arbeitsplätze organisiert sind, welche Unternehmen wachsen oder verschwinden, und welche Städte aufsteigen oder zurückfallen.

Einschätzungen wie diese galten damals zwar als interessant, zugleich aber auch als weitgehend irrelevant. Anstatt sich auf die kreative Leistung ihrer Unternehmen zu konzentrieren, waren die meisten Wirtschaftsführer besessen von kurzfristigen Zielen: Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen sowie Kosten- und Abfallreduzierungen. Obwohl sie ihrer Zeit voraus waren, konnten Kelley, Florida und andere Ideengeber, unsere Art und Weise ändern, über Kreativität nachzudenken – nicht als angeborene Gabe weniger, sondern als grundsätzlich menschliches Talent: als etwas, das wir alle in uns tragen.

Inspiriert von diesen Vordenkern und der engen Zusammenarbeit mit IDEO, dem IIT Institute of Design und der Stanford d.school, erforschte Steelcase unter Einbeziehung von Menschen, Räumen und Technologien mehr als zehn Jahre lang die Eigenheiten der kreativen Arbeit, aber auch die Möglichkeiten, sie zu unterstützen. Wir sind fest davon überzeugt, dass die Zukunft der Arbeit kreativ sein wird, und dass diese Zukunft bereits in vollem Gange ist.

Wir haben verstehen gelernt, dass diese Kreativität – die eigene Fähigkeit eines jeden Menschen, Ideen zu generieren, schwierige Probleme zu lösen und neue Chancen zu nutzen – der Brennstoff für Innovation ist, heute ebenso wie in Zukunft. Die Lösung vieler der aktuell gravierendsten Geschäftsprobleme erfordert kreatives Denken. Kreativität ist aber auch ein wesentlicher Bestandteil des Geschäftswachstums. Agil zu sein, ist unabdingbar in einer Zeit, die sich so schnell ändert, dass sie vom renommierten Ökonomen und Autor Klaus Schwab als „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“, sagt er. „In ihrem Ausmaß, ihrer Reichweite und ihrer Komplexität wird es sich bei dieser Transformation um eine noch nie erlebte Erfahrung handeln.“

Die Kreativität am Arbeitsplatz mithilfe von Räumen und Technologien zu unterstützen, ist nicht nur eine wichtige Herausforderung, sondern bietet mehr denn je auch die Chance, Werte für die Wirtschaft und die Gesellschaft zu schaffen.

Warum gerade jetzt?

Unter den vielen Faktoren, die den heutigen Bedarf an Kreativität in der Wirtschaft prägen, haben wir drei grundlegende Treiber entdeckt:

Die weiter zunehmende Komplexität in der Wirtschaft und in Unternehmen
Wachsende technische Möglichkeiten und die Entwicklung leistungsstarker Endgeräte haben die Globalisierung und Vernetzung ausgeweitet. Arbeit basiert in großen Unternehmen nicht mehr auf Hierarchien, bei denen Befehle erteilt und Arbeitsergebnisse nach unten weitergegeben werden. Unternehmen sind vielmehr komplexe adaptive Systeme geworden – mit verteilten Kontrollmechanismen und Entscheidungsfindungen, aufeinander abgestimmten Bereichen und integrierenden Evolutionsprozessen (Holland, 2014 und Mitchell, 2011). Effektive Systeme müssen auf Grundlage ihrer interagierenden Komponenten veränderbar sein – maßgeblich hierbei sind für die meisten Unternehmen z.B. Mitarbeiter, Kunden, Mitbewerber, aber auch die Tools und Technologien, die die Arbeit unterstützen. Die Fähigkeit, ein Unternehmen durch richtiges Erkennen, Reagieren, Entscheiden und Problemlösen voranzubringen, erwächst aus der individuellen und kollektiven Kreativität, die selbst für subtile Veränderungen des Systems empfänglich ist.

Die wachsende Notwendigkeit der vernetzten Zusammenarbeit
Durch die zunehmende Vernetzung lassen sich die größten Probleme der Unternehmen nicht mehr von einzelnen Teams oder Einzellösungen beseitigen. Immer häufiger treten sogenannte „bösartige Probleme“ auf, die wegen unvollständiger, widersprüchlicher oder sich ändernder Anforderungen schwer zu lösen sind. Die nahezu konstante Flut solcher Probleme hat dazu geführt, dass Unternehmen mehr Design Thinking Prozesse in ihre Geschäftstätigkeit integrieren, dass Design Thinking immer häufiger an Business Schools gelehrt wird (Brown, 2009), und dass die Zahl der Unternehmen mit Matrixstrukturen steigt, die die bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern (Gallup, 2017).

Menschen, die kreative Problemlösungsstrategien im Arbeitsalltag einsetzen, kommen am besten mit dem Druck komplexer Arbeitsaufgaben zurecht. Sie stellen routinemäßig Fragen, die sie über das hinausbringen, was sie bereits wissen: Welche neuen Denkansätze gibt es, um über dieses alte Problem nachzudenken? Wie finden wir angesichts der veränderten Rahmenbedingungen unseres Geschäftsfelds neue Ansätze zur Wertschöpfung? Wen müssen wir zur Lösung dieses Problems einbinden? Wie können wir unsere Zusammenarbeit effektiv orchestrieren?

Das kommende Zeitalter der künstlichen Intelligenz

Unter den vielen neuen Technologien, die die heutige Geschäftslandschaft verändern, wie z.B. das Internet der Dinge, die Nanotechnologie und die Materialwissenschaft, beeinflusst das Gebiet der künstlichen Intelligenz (KI) den Bedarf an kreativerer Arbeit am meisten. Fortschritte in der KI verlaufen in einem Tempo, das selbst Wissenschaftler überrascht, die in diesem Bereich arbeiten. Da sie immer mehr prozess- und aufgabenbasierte Arbeitstätigkeiten übernimmt, prognostizieren Skeptiker massive Arbeitsplatzverluste durch die Verdrängung von Menschen durch Maschinen (Susskind und Susskind, 2016), während optimistischere Zukunftsforscher vorhersagen, dass die KI mehr Jobs schaffen wird, als sie ersetzt (Frank, Roeherig und Pring, 2017). Welche genauen Auswirkungen zu erwarten sind, ist im Moment unklar – fest steht aber, dass die zukünftig immer selbstverständlicher eingesetzte KI die Arbeit und die Jobs grundlegend umstrukturieren wird. Brynjolfsson und McAfee (2014) sprechen davon, dass wir gerade in das „zweite Maschinenzeitalter“ eintreten. „Digitale Technologien sind für die geistigen Kräfte des Menschen das, was in der industriellen Revolution die Dampfmaschine und ähnliche technische Entwicklungen für die Muskelkraft waren.“ Während kreative KI noch etwas Zeit brauchen wird, um aus den F&E-Laboren an den Arbeitsplatz zu kommen, erwarten wir in den nächsten fünf bis zehn Jahren, dass sich prozessbasierte KI in der Büro- und Wissensarbeit auch dorthin ausbreiten wird, wo die bislang einzigartigen kreativen Fähigkeiten der Menschen liegen: in die komplexe Entscheidungsfindung und die emotionale Intelligenz.

Warum Kreativität heute wichtiger ist als je zuvor

Bis 2020 werden mehr als ein Drittel der gewünschten Kernkompetenzen in den meisten Berufen aus Fähigkeiten bestehen, die bislang noch nicht als entscheidend für den Job gelten.

61%
der Führungskräfte glauben, dass ihr Unternehmen nicht kreativ ist*****

77%
der Mitarbeiter denken, dass Kreativität in Zukunft eine wesentliche berufliche Kompetenz sein wird*

65%
der Kinder, die heute in die Schule kommen, werden Berufe ausüben, die heute noch nicht existieren***

52%
der CEOs planen, mehr Mitarbeiter einzustellen, und die Fähigkeiten, die ihnen am wichtigsten sind, können nicht von Maschinen ersetzt werden**

72%
der Mitarbeiter glauben, dass ihr zukünftiger Erfolg von ihrer Fähigkeit abhängt, kreativ zu sein*

69%
der Mitarbeiter sagen, dass sie ihr kreatives Potenzial nicht nutzen****

* Steelcase Creativity and the Future of Work Survey, 2017,
** The Future of Work Report, Weltwirtschaftsforum, 2017,
*** 20th CEO Survey, PWC, 2017,
**** Adobe State of Create 2016,
***** Forrester, The Creative Dividend, 2014.

Der kreative Wandel

Zusätzlich zu den Makrotreibern, die Unternehmen dazu bringen, kreative Arbeit in den Vordergrund zu rücken, haben wir veränderte Verhaltensweisen und Erwartungen ermittelt, die die Notwendigkeit für diesen Wandel verstärken.

Kreativität ist ein Prozess
Für Vordenker wie Kelley und Florida ging es um die Verschiebung des Glaubens, dass nur hochbegabte Menschen kreativ sind, hin zur Vorstellung, dass Kreativität ein Prozess ist, in den sich jeder einbringen kann. Angesichts immer komplexerer Probleme kann Kreativität nicht mehr als etwas rein Künstlerisches betrachtet werden. Sie bezeichnet vielmehr eine bestimmte Art zu denken sowie ein Set neuer Verhaltensweisen, das im Büro in den unterschiedlichsten Bereichen zur Anwendung kommen kann und zu neuen Arbeitsweisen führt. Arbeit war früher in kleinere Segmente mit hohem Spezialisierungsgrad aufgeteilt und zudem eng mit Effizienzzielen verbunden (Taylor, 1911). Um eine hohe Arbeitsgeschwindigkeit zu erreichen und Redundanzen zu vermeiden, verlief dieser Prozess bewusst linear, und idealerweise wanderten die Projekte geradewegs von einem Bereich zum nächsten (siehe Diagramm auf der gegenüberliegenden Seite). Komplexes Problemlösen von heute hingegen erfordert multidisziplinäres Erforschen unbekannter Territorien, Agilität und Iterationen, divergentes und konvergentes Denken. Kreative Arbeitsprozesse sind fließend und oft chaotisch, und beinhalten viele Sackgassen und Misserfolge, die aber fester Bestandteil der Lernzyklen sind.

Kreativität ist die neue Produktivität
Kreativität ist eine wichtige Dimension der Produktivität. Während sich Effizienz durch anspruchsvollere digitale Technologien optimieren lässt, entstehen Produktivitätsgewinne durch die Fähigkeit von Teams und Unternehmen, durch kollektive Kreativität sowohl Probleme effektiv zu lösen als auch Werte zu schaffen. Angesichts der zunehmend

Kreativität ist ein iterativer Prozess

Lineares Arbeiten

Segmentierte Aufgaben, erledigt in einem fortschreitenden Verlauf

Kreatives Arbeiten

Menschen und Ideen divergieren, konvergieren und iterieren

72 Prozent der Mitarbeiter glauben, dass ihr zukünftiger Erfolg von ihrer Fähigkeit abhängt, kreativ zu sein.

Steelcase Creativity and the Future of Work Survey, 2017

herausfordernden Arbeit, festigt sich die Erkenntnis, dass die Leistungsfähigkeit der Menschen wesentlich von der Qualität ihres körperlichen, kognitiven und emotionalen Wohlbefindens abhängt. Immer klarer wird auch, dass ein Gefühl des Wohlbefindens und der Sinnhaftigkeit das kreative Denken und das Engagement der Menschen verbessern kann.

Kreativität ist erfüllend
Trends zeigen, dass zukünftige Mitarbeiter Macher, Hacker und kreative Denker sein werden. Das bedeutet, dass Unternehmen umdenken müssen, wenn sie sie gewinnen und halten wollen. Aktuelle Steelcase Forschungen belegen, dass 72 Prozent der Mitarbeiter glauben, ihr zukünftiger Erfolg hängt von ihrer Fähigkeit ab, kreativ zu sein. Die Generation der Millennials verfügt bereits über höhere Erwartungen in Bezug auf die Auswahl- und Kontrollmöglichkeiten am Arbeitsplatz, und legt auch mehr Wert auf Selbstentfaltung, Komfort, soziale Verbindungen und die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit. Menschen der Generation Z wachsen in einer Welt der fließenden Vernetzung auf und durchbrechen die fest geformten Unterscheidungen der Disziplinen, indem sie Mathematik und Wissenschaft mit Kunst durchmischen – ein wachsender Trend, den immer mehr Hochschulen mit STEAM-Programmen weiterentwickeln (Science, Technology, Engineering, Art and Math). Bereits in der Schulzeit haben sie grundlegende Fähigkeiten im Programmieren und in der Erstellung von Multimedia-Inhalten sowie in den Bereichen soziale und emotionale Intelligenz erlernt.

Kreatives Denken

Kreativität ist eine angeborene menschliche Fähigkeit und ein evolutionärer Vorteil, der uns von allen anderen Spezies unterscheidet. Neurowissenschaftliche Forschungen haben bestätigt, dass kreatives Denken verschiedene Bereiche des gesamten Gehirns involviert.

Als Ergebnis dieser Entdeckungen erkennen wir nun Bezüge zwischen den ineinandergreifenden neurologischen Phänomenen, die am kreativen Denken beteiligt sind, sowie die verschiedenen Phasen des kreativen Prozesses, die zuvor von Sozialwissenschaftlern und Prozessdesignern beschrieben wurden. In ihrem Buch „Your Creative Brain“ zeigt Shelly Carson auf, dass wir beim kreativen Denken immer wieder bestimmte Gehirnmodi durchlaufen:

Absorbieren
breite und offene Aufmerksamkeit

Vorstellungen entwickeln
visualisieren und veranschaulichen

Verknüpfen
Ideen generieren

Fließen lassen
improvisieren und bewegen

Begründen
rationales Problemlösen

Evaluieren
bewerten und kategorisieren

Das vom Sozialpsychologen Graham Wallas in den 1920er-Jahren geschaffene Vier-Phasen-Modell des kreativen Prozesses bietet einen ähnlichen Ansatz: Vorbereiten (grundlegendes Wissen zu einem Thema sammeln), Inkubieren (sich Zeit nehmen, Ideen reifen zu lassen),

Illuminieren (Einsichten entstehen durch das allmähliche Verknüpfen kleinerer Details) und Verifizieren (auf Grundlage von Ideen handeln).

Definitionen und Modelle unterscheiden sich, doch die meisten Forscher stimmen darin überein, dass Kreativität zwar oft ausschließlich mit divergentem Denken verbunden ist (das Generieren vieler Ideen oder alternativer Lösungen für ein Problem), dass sie zugleich aber auch konvergentem Denken bedarf (das Bewerten von Möglichkeiten und die Entscheidung, die beste Lösung umzusetzen). Designprozesse basierten jahrzehntelang auf diesem Ebbe-und-Flut-Modell, das jedem vertraut ist, der Design Thinking betreibt.

Wissenschaftliche Forschungen belegen auch eine enge Verbindung zwischen kreativer Kognition und den Angeboten in der physischen Umgebung (Chan und Nokes-Malach, 2005, Lipnicki und Byrne, 2005). Räume, Bewegung und Körperhaltung sind in der Lage, die kreative Leistungsfähigkeit neurologisch zu beeinflussen. So können Umgebungen, die Fernblicke bieten, neue Denkweisen auslösen: weite Perspektiven, hohe Decken und die Möglichkeit, verschiedene räumliche Situationen zu durchwandern, bringen das Gehirn dazu, neue Verbindungen zu knüpfen und Dinge in ein neues Licht zu rücken. Der Kontakt zu Natur und Sonnenlicht setzt im Gehirn Endorphine frei, die die Stimmung verbessern, die Aufmerksamkeit vergrößern und zudem die Fähigkeit fördern, viele verschiedene Ideen zu durchdenken und sich alternative Ansätze vorzustellen. Die große Bedeutung von Ausblicken in die Natur wurde in einer kürzlich durchgeführten, globalen Steelcase Studie mit 2800 Mitarbeitern großer Unternehmen bestätigt. Ihr wichtigster Wunsch in Bezug auf die qualitative Verbesserung von informellen, lockeren Arbeitsumgebungen richtete sich auf mehr Aussichten in die Natur und in Grünflächen, die sich zugleich positiv auf ihr emotionales und kognitives Wohlbefinden auswirkten.

Weite Perspektiven, hohe Decken und die Möglichkeit, verschiedene räumliche Situationen zu durchwandern, bringen das Gehirn dazu, neue Verbindungen zu knüpfen und Dinge in ein neues Licht zu rücken.

Bedürfnisse und Verhaltensweisen entschlüsseln

Die jüngsten Fortschritte der Neurowissenschaft helfen uns, die Verhaltensweisen und Bedürfnisse kreativ arbeitender Menschen zu verstehen. Kreativität entsteht im divergenten Modus, wenn vielfältige Informationsquellen genutzt und zahlreiche Perspektiven eingenommen werden.

Suchen Teams nach neuen Inputs, sprechen sie mit Experten verwandter Bereiche und achten aufmerksam auf Entwicklungen und neue Trends in den relevanten Themenfeldern. Anschließend müssen sie diskutieren und Ideen austauschen. Aber es gibt auch im divergenten Modus Phasen des Rückzugs, in denen Menschen Zeit brauchen, um Ideen zu reflektieren, zu durchdenken und reifen zu lassen. Anhaltende Konzentration führt nicht immer zur Lösung, während es dem Gehirn durch das Schaffen einer geistigen und physischen Distanz zum Problem möglich wird, weitere unbewusste Verbindungen zu knüpfen, die dann durch neue, plötzliche Einsichten in unser Bewusstsein übergehen. Dieser Wechsel zwischen Einzel- und Teamarbeit ist genauso wichtig wie im konvergenten Modus, denn die Menschen brauchen Zeit allein, um sich neue Ideen vorzustellen und sie zu erforschen. Teams wiederum brauchen Zeit miteinander, um Möglichkeiten auszutauschen und zu iterieren - mit dem Ziel, gemeinsam die beste Lösung zu finden und deren Umsetzung zu planen.

Durch die Zusammenführung der wissenschaftlichen Erkenntnisse und unserer eigenen qualitativen und quantitativen Forschungen konnten wir neue Einblicke in die Verhaltensweisen und Bedürfnisse von kreativ arbeitenden Menschen gewinnen:

Kreativität blüht in einer Umgebung, die voller Ideen ist.

- Interaktionen zwischen einzelnen Personen, Gruppen und Inhalten können zu neuen Ideen inspirieren, den Austausch von Ideen fördern und Teams helfen, Ideen gemeinsam zu bewerten.

- Geht es Menschen emotional und körperlich gut, dann fühlen sie sich frei und können sich authentisch ausdrücken, sich einander vertrauen und als Team erleben. Vertrauen dient als „sozialer Schmierstoff“, der dazu ermutigt, mehr Ideen zu teilen und zu diskutieren, ohne dass sich Einzelne dabei zurückhalten müssen.

Team-Werkzeuge und -Technologien unterstützen den kreativen Prozess.

- Alle Teammitglieder sollten sich dazu ermutigt fühlen, Ideen einzubringen und gleichberechtigt am Prozess teilnehmen zu können. Vielfältige Tools, sowohl digital als auch analog, sorgen dafür, dass alle Stimmen gehört werden, und dass jeder Mitarbeiter Ideen verfassen und bearbeiten kann.
- Es ist wichtig, sowohl individuelles als auch gemeinsames Denken sichtbar zu machen. Teams müssen Inhalte auf vielfältige Weise aufstellen, kommentieren und zusammenfügen können, um andere Ideen wahrzunehmen, neue Verbindungen zu knüpfen und auftauchende Bezüge zu erforschen. Dies hilft der Gruppe, gemeinsam in einen Flow zu kommen und stärkt ihre Fähigkeit, aus unterschiedlichen Ideen eine schlüssige Lösung zu generieren.

Die Rhythmen des divergenten/konvergenten Denkens und der gemeinsamen/individuellen Arbeit müssen unterstützt werden.

- Im kreativen Denken versunken, gehen Teams oft durch den Prozess, ohne ihre Reise bewusst auszuwerten. Das Schaffen eines Bewusstseins für Umgebungen, die die verschiedenen Rhythmen des „Ich“ und „Wir“ sowie des konvergenten und divergenten Denkens fördern, kann Gruppen helfen, sich konstruktiver durch den Prozess zu bewegen.
- Gemeinsame Rituale gliedern die Reise und helfen Teams, feste Bindungen einzugehen. Informelle soziale Interaktionen, gemeinsames Reflektieren und gemeinsames Feiern müssen in kreativen Räumen ebenso unterstützt werden wie die intensiveren Phasen der inhaltlichen Arbeit.
- Kreativität erfordert Ich- und Wir-Zeiten. Die Intervalle der körperlichen und mentalen Abgrenzung von einer Gruppe ermöglichen es Einzelpersonen, Gedanken neu zu verknüpfen und fördern das Entstehen spontaner Einsichten. In späteren Prozessphasen ist die konzentrierte Einzelarbeit entscheidend für die Ausarbeitung von Visionen und die Umsetzung von Plänen.

Die Veränderungen umsetzen
Sollen kreative Verhaltensweisen in einem Unternehmen unterstützt werden, sind Entscheidungen zu treffen, die die Spannungen in der Unternehmenskultur lösen. Die Arbeitsumgebung kann dazu beitragen, die Veränderung hin zu einer kreativeren Kultur zu stärken.

VON	ZU	
Hierarchie *Strukturen + Entscheidungsfindung*	**Netzwerk** *Zusammenarbeit + Problemlösung*	Kreativität erfordert überall im Unternehmen gemeinsame Anstrengungen, um die Bedeutung des Netzwerks über die Hierarchie zu stellen. Für Unternehmen, in denen Arbeit und Entscheidungen traditionell von Hierarchien geprägt sind, ist es schwierig, das volle Potenzial der Kreativität in Form einer Kernkompetenz zu nutzen.
Kreative Rolle *geknüpft an bestimmte Personen oder Teams*	**Kreative Fähigkeiten** *unternehmensbezogen Fähigkeiten für alle*	Mitarbeiter und Unternehmen betrachten Kreativität oft als Talent, über das einige Einzelpersonen verfügen, oder als Aufgabe, die nur einer Handvoll Teams übertragen ist. Die komplexen Probleme von heute verlangen aber danach, dass alle Mitarbeiter kreative Denkweisen entwickeln.
Technologien als Status *ein verdienter Luxus*	**Technologien als Werkzeug** *ein essenzielles Werkzeug für alle*	Der rasante Wandel, die komplexen Probleme, die vernetzte und verteilte Zusammenarbeit und die sich schnell weiterentwickelnden Technologien – all diese Faktoren verlangen von Unternehmen, Technologien nicht mehr als besondere Zuwendung für Führungskräfte zu betrachten, sondern als wesentliches Werkzeug für alle Mitarbeiter.
regelbasierte Kultur *Top-down-Management*	**Kultur der Selbstverantwortung** *Netzwerk mit Matrixstrukturen + Leadership*	Der Markt, die Demografie der Belegschaft und die Probleme, vor denen die Unternehmen stehen – sie alle verändern sich in rasantem Tempo und verlangen das gleiche vom Arbeitsplatz, damit sich dort das kreative Potenzial der Arbeitnehmer und der Arbeit entfalten kann. Um diese Forderung zu unterstützen, müssen die Unternehmen die alte regelbasierte Kultur aufgeben und sich darauf konzentrieren, eine Kultur der Selbstverantwortung zu schaffen.

Kreativität gestalten

Auf Grundlage eines umfassenden Raum-Prototypings haben wir drei wesentliche Designprinzipien zur Unterstützung kreativer Verhaltensweisen und Bedürfnisse ermittelt. Diese Prinzipien berücksichtigen, dass Räume und Technologien kreatives Arbeiten am besten fördern, wenn sie als ganzheitliches, integriertes System konzipiert sind.

1. Schaffen Sie emotionale Verbindungen
Inspirierende Räume und durchdachte Raumelemente fördern das Denken und die Teamkultur. Ergonomie, Nähe und gute Gestaltung sorgen für körperlichen und emotionalen Komfort und unterstreichen die Bedeutung der einzelnen Menschen.

- Schaffen Sie einladende Umgebungen und eine persönliche Verbindung zum Raum, indem Sie authentische Gestaltungselemente, Accessoires und inspirierende Oberflächen einsetzen.
- Sorgen Sie für körperlichen und emotionalen Komfort, indem Sie vielfältige Körperhaltungen und die angenehme Nähe zu anderen Menschen (direkter Blickkontakt) und Informationsquellen ermöglichen.
- Gestalten Sie Räume, die die Menschen mit Experimenten und integrierter Technik zur visuellen Erforschung mehrerer Lösungen anregen.
- Bieten Sie Körperhaltungen, die den Arbeitsweisen entsprechen: z.B. Möbelkonfigurationen in Stehhöhe für generative Besprechungen, sodass die Menschen leicht zwischen Arbeitsflächen und Interaktionen an wandintegrierten Technologien hin und her wechseln können.

Kreative Spannungsfelder
Kreative Arbeit erfordert die „Ebbe und Flut“ zwischen verschiedenen Arbeitsweisen, Stimmungen und Perspektiven. Es geht nicht um „entweder/oder“, sondern um die Notwendigkeit, beide Seiten zu unterstützen und ins Gleichgewicht zu bringen.

Zusammenarbeit im Team *Beleuchtung unterschiedlicher Perspektiven*	**Konzentration allein** *reflektieren + inkubieren*	Unternehmen denken bei Kreativität oft nur an Ideenfindungen, Brainstormings und Teamarbeit, und übersehen dabei, wie wichtig das konzentrierte Alleinsein für den kreativen Prozess ist.
Ideen *divergentes Denken, Ideengenerierung*	**Aktion** *konvergentes Denken, Umsetzung und Iteration*	Unternehmen müssen mit dem Mythos brechen, dass es bei Kreativität nur um visionäre, geniale und verrückte Ideen geht. Kreativität bietet Menschen und Unternehmen vielmehr grundlegende Wege zur Problemlösung, mit denen sie ihre kreativen Ideen aktiv umsetzen können.
Immersion *Probleme durchleben*	**Distanz** *mentale Regeneration + Inspirationen von außen*	Kreative Prozesse verlangen von den Mitarbeitern, ein Gleichgewicht zu finden zwischen dem tiefen Eintauchen in ein Problem und dem Einnehmen einer Distanz zu diesem Problem.
Optimieren *bestehende Probleme besser lösen*	**Entwickeln** *komplexe Probleme auf neue Weise lösen*	Wachsende Unternehmen optimierten in der Vergangenheit ihr Geschäft und konzentrierten sich darauf, bekannte Probleme besser zu lösen. Der rasante Wandel und die zunehmende Komplexität machen es jedoch erforderlich, dass heutige Mitarbeiter täglich neue, komplexe Probleme lösen.

2. Fördern Sie Vertrauen in die Kreativität
Unabhängig von Hierarchie oder Standort sollte es allen Mitarbeitern möglich sein, komplexe Probleme zu lösen. Der gleichberechtigte Zugang zu Räumen, Arbeitsmitteln und Technologien ermuntert zur gleichberechtigten Beteiligung.

- Stellen Sie Team-Werkzeuge zur Verfügung, wie z.B. leistungsfähige Computer, die es jedem Mitarbeiter ermöglichen, Inhalte beizusteuern oder mit Inhalten umzugehen.
- Integrieren Sie Technologien, die den Visualisierungsprozess beschleunigen und interaktive Möglichkeiten bieten, Ideen gemeinsam zu bewerten.
- Sorgen Sie dafür, dass Ideen sichtbar und Informationen präsent bleiben, indem Sie neben Technologien auch beklebbare und beschreibbare vertikale Präsentationsflächen bereitstellen.
- Bieten Sie Privatsphäre und die Kontrolle über die Arbeitsumgebung, um einen „sicheren Hafen“ zu schaffen, in dem neue Ideen reifen können.

3. Schaffen Sie ein fließendes Ökosystem
Vielfältige Räume unterstützen einzelne Mitarbeiter und Teams, während sie sich im kreativen Prozess hin und her bewegen. Sie ermöglichen Momente der zurückgezogenen Forschung, der kognitiven Ruhe, der sozialen Verbindung, des gemeinschaftlichen Schaffens und der Evaluation.

- Sorgen Sie für nahtlos vernetzte Räume, um den Informationsfluss und die Übergänge zwischen den verwendeten Werkzeugen und Räumen zu erleichtern. Cloudbasierte Plattformen bieten Werkzeuge für Einzelpersonen und Teams, sodass Räume entweder gemeinsam oder individuell genutzt werden können, und sich die Inhalte mit den Menschen bewegen, wenn sie von einem Raum zum nächsten gehen.
- Schaffen Sie ein Ökosystem mit Wahlmöglichkeiten, sodass die Menschen selbst entscheiden können, wo und wie sie arbeiten. Eine breite Palette an Räumen und Geräten ist nötig, um alle Phasen der kreativen Arbeit zu unterstützen.
- Gliedern Sie das Ökosystem mit eigenständigen Räumen oder Bereichen für spezifische individuelle, team- und unternehmensbezogene Bedürfnisse.

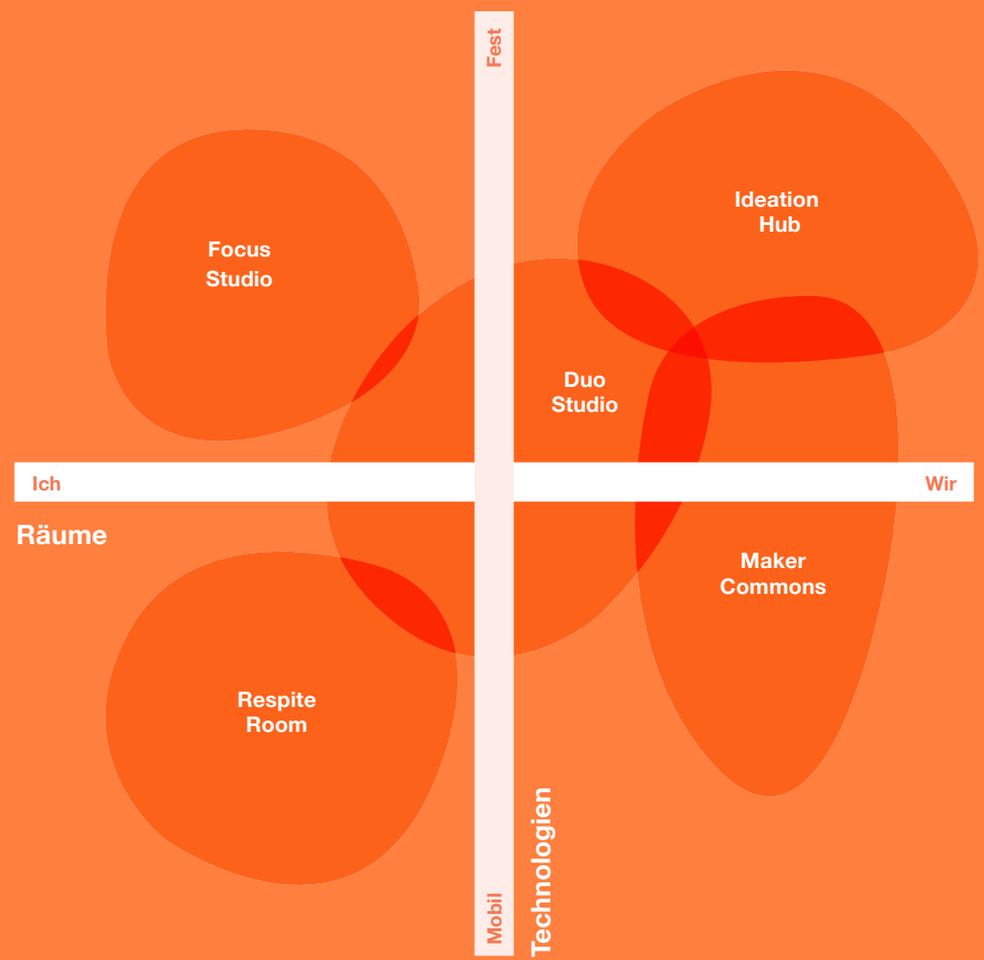
Das Ökosystem der Creative Spaces

Um Unternehmen zu helfen, den Wandel hin zu mehr kreativer Arbeit zu beschleunigen, haben Steelcase und der Technologieführer Microsoft gemeinsam fünf Creative Spaces entwickelt – ein integriertes Ökosystem aus Raum- und Technologielösungen für die vielfältigen Arten der kreativen Arbeit

Focus Studio
Maker Commons
Ideation Hub
Duo Studio
Respite Room

Ein Ökosystem der Räume und Techniklösungen

Menschen brauchen ein Ökosystem miteinander vernetzter Orte und Geräte, das die verschiedenen Phasen und Aktivitäten der kreativen Arbeit unterstützt. Ein abwechslungsreiches Ökosystem umfasst mobile und fest integrierte Techniklösungen sowie Räume für individuelle „Ich"-Einzelarbeit und „Wir"-Gruppenarbeit.



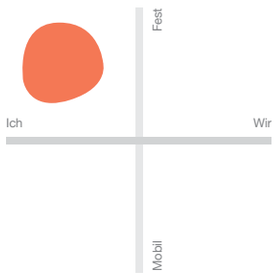
Focus Studio

Maker Commons

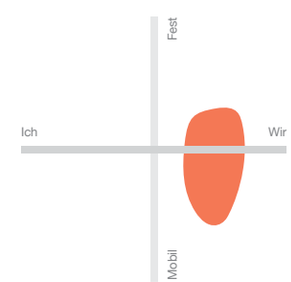
Ideation Hub

Duo Studio

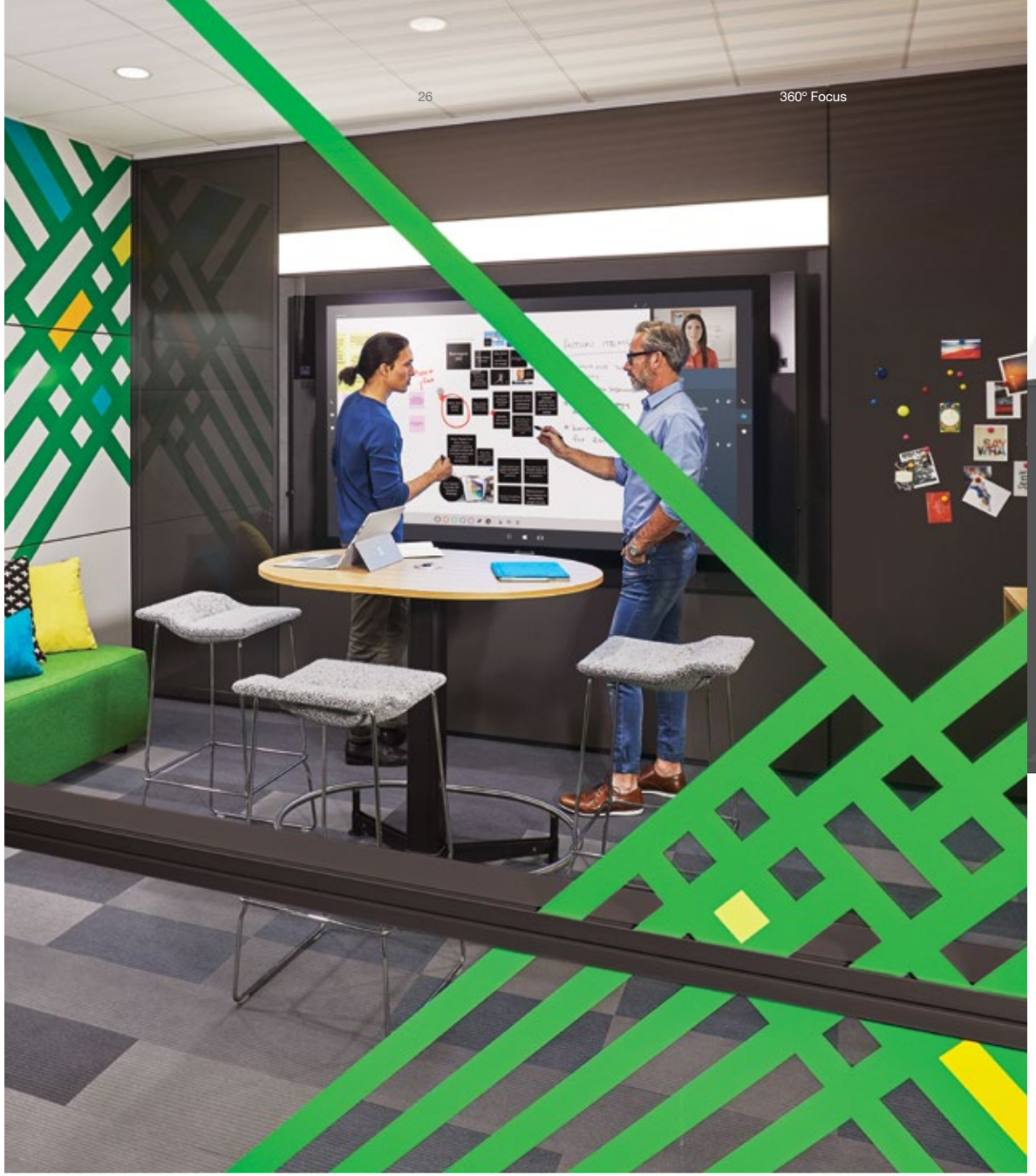
Respite Room



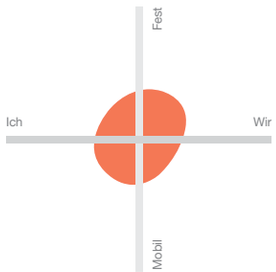
Focus Studio:
Fest zugeordneter oder gemeinsam genutzter Rückzugsbereich, der es einzelnen Mitarbeitern ermöglicht, sich zu fokussieren und in den Flow zu kommen; zugleich wird aber auch die kurzzeitige Zusammenarbeit mit Besuchern unterstützt.



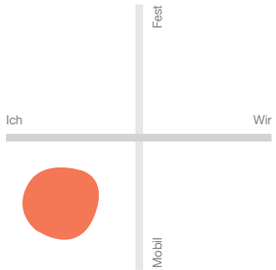
Maker Commons:
Offener, kommunikativer Bereich, der das Generieren und Teilen von Ideen fördert; hier können kreative Ergebnisse aus der Team- und Einzelarbeit Teil des informellen und zufälligen Austauschs werden.



Ideation Hub:
Umgebung für generative Teammeetings in geschlossenen und offenen Räumen.



Duo Studio:
Gemeinsam genutzter Raum für konzentrierte Einzelarbeit und kreatives Schaffen zu zweit, der aber auch zu kurzen Gesprächen und schnellen Iterationen einlädt.



Respite Room:
Abgeschlossener Raum, der Nutzern hilft, die Balance zwischen aktiver Gruppenarbeit, zurückgezogener Denkarbeit und Entspannung zu finden, um so das Wohlbefinden zu verbessern oder Ideen reifen zu lassen, bevor sie in der Gruppe geteilt werden.

Kreativität ist die angeborene menschliche Fähigkeit, Ideen zu generieren, schwierige Probleme zu lösen und neue Chancen zu nutzen. Sie ist der Brennstoff für Innovation – heute ebenso wie in Zukunft.

Eine Kultur der Kreativität schaffen

Räume formen das Verhalten, und das Verhalten formt mit der Zeit die Kultur. Bewusst entworfene Arbeitsumgebungen haben die Kraft, jene Einstellungen, Verhaltensweisen und Leistungsniveaus voranzutreiben, die die Menschen und Unternehmen brauchen, um erfolgreich zu sein.

Der Bedarf und der Wunsch nach Kreativität bei der Arbeit sind stärker als je zuvor. Um diesem Imperativ begegnen zu können, brauchen die Menschen ein Ökosystem von Räumen und Technologien, das die vielen Aktivitäten des kreativen Prozesses ganzheitlich und dynamisch unterstützt.

Jeder verfügt über angeborene kreative Fähigkeiten. Diese Fähigkeiten zu erschließen hat im Wesentlichen damit zu tun, das Potenzial der Menschen freizulegen. Wird Kreativität gefördert, wird sie eine Gewohnheit. Ergebnis kann ein starkes wirtschaftliches Wachstum sein – ausgelöst von Menschen, die im Sinne des Unternehmenserfolgs kreativ sind und dabei einen tieferen Sinn und Zweck und mehr persönliche Erfüllung bei der Arbeit erleben.

Literaturangaben

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, Band 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, GB, 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, GB. Oxford University Press.

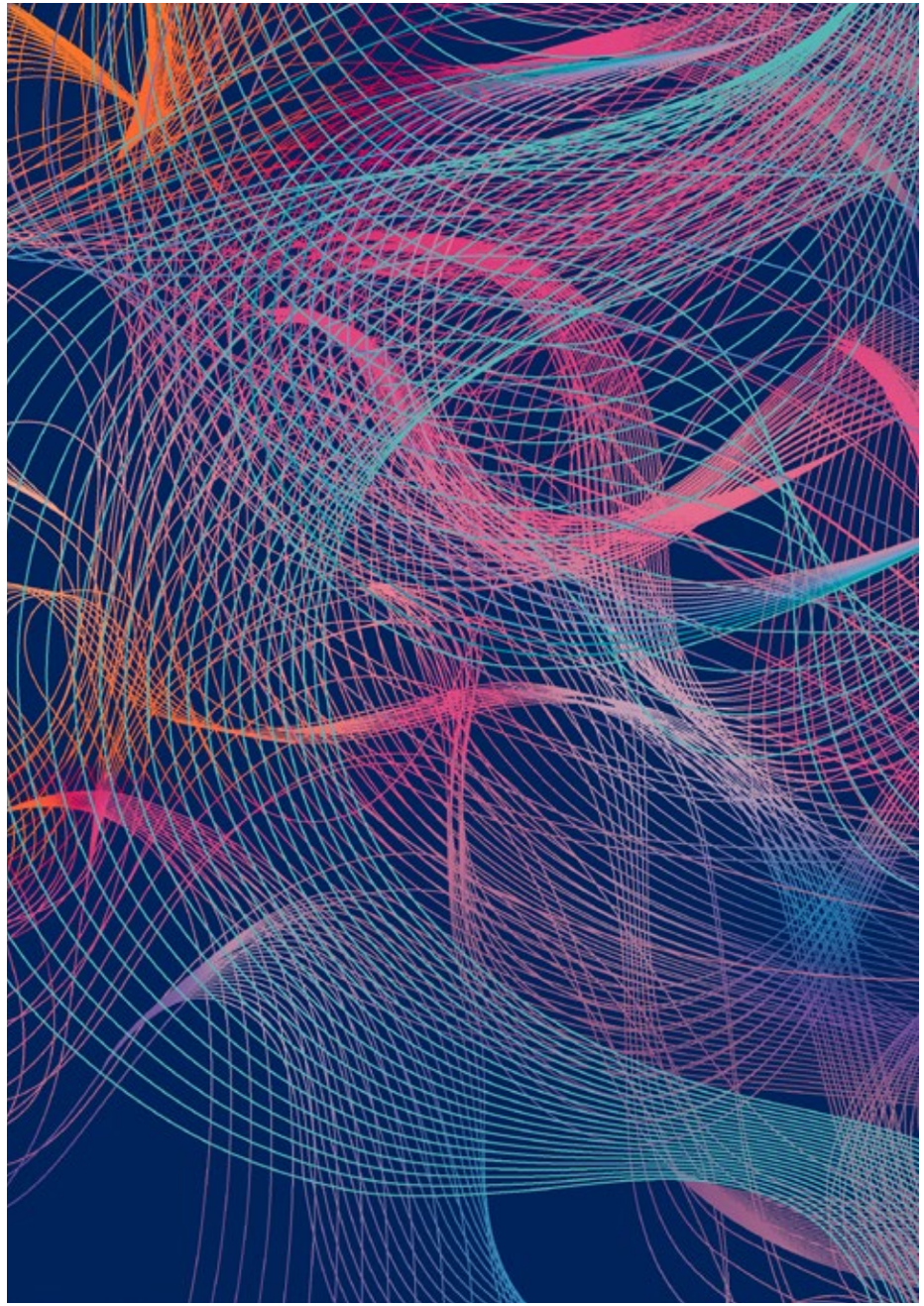
Rittel, Horst, und Melvin Webber; „Dilemmas in a General Theory of Planning," S. 155-169, Policy Sciences, Vol. 4, Elsevier Scientific Publishing Company, Inc., Amsterdam, 1973. [Nachdruck in N. Cross (Hrsg.), Developments in Design Methodology, J. Wiley & Sons, Chichester, 1984, S. 135-144.]

Steelcase Studien:
Wohlbefinden: ein Thema, das nur Gewinner kennt,
360° Magazin (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. and Bataller, C. „How People Will Use AI to Do Their Jobs Better," Harvard Business Review, Mai 2015.



Steelcase

© 2017 Steelcase Inc. Alle Rechte vorbehalten.
Die hierin enthaltenen Handelsmarken sind Eigentum der Steelcase Inc. oder ihrer jeweiligen Besitzer.

360°

17-E0005437