

# Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess – Kreativitätsförderliche Arbeitsgestaltung

Jürgen Glaser & Britta Herbig



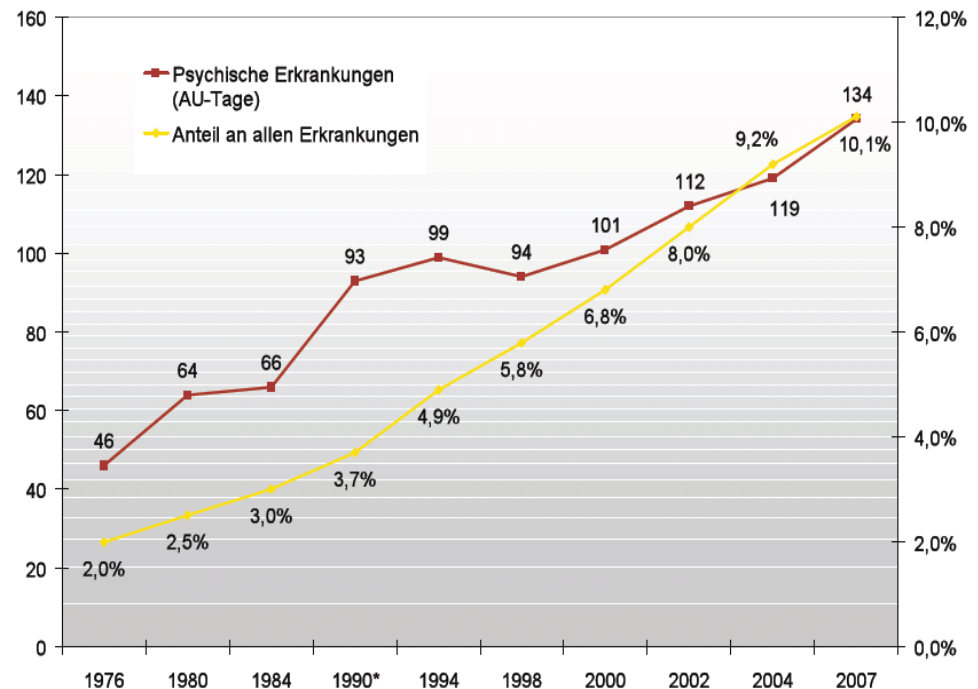
Studie zu kreativitätsförderlicher  
Arbeitsgestaltung in der Wirtschaft

Vortrag auf der Tagung „Erfolgsfaktor Büro - Innovation und  
Nachhaltigkeit durch Mitarbeiterorientierung“ am 09.06.09 in Köln

# Hintergrund

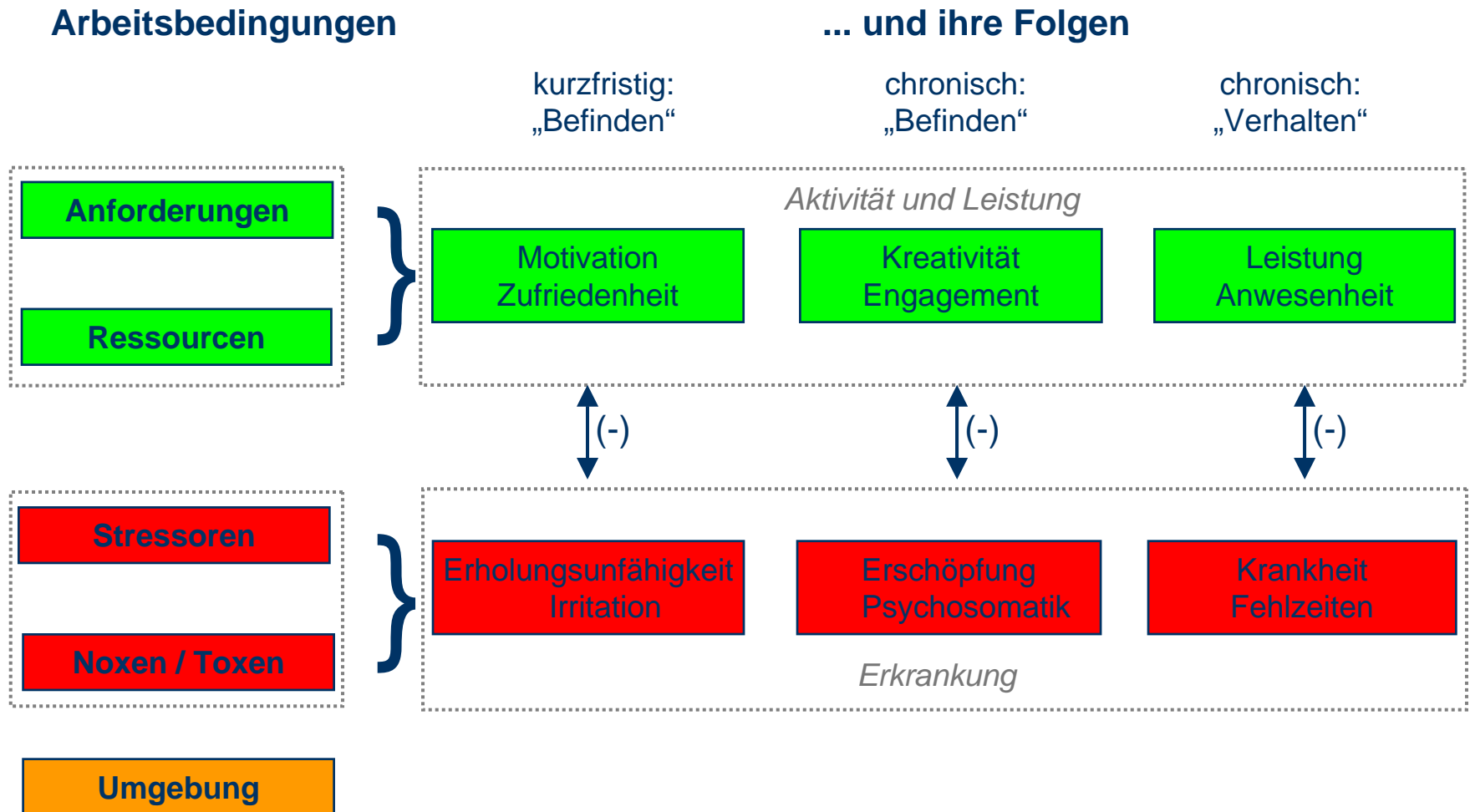
- European Year of Creativity 2009
- „Kreativer Imperativ“: Kreativität als maßgeblicher Wertschöpfungsfaktor in einer globalisierten Dienstleistungsgesellschaft
- Deutschland ist als Hochlohnland mangels anderer Ressourcen auf Kreativität und Innovationen angewiesen

- Veränderte Rahmenbedingungen führen zu neuartigen Gesundheitsproblemen mit hohen betriebs- und volkswirtschaftlichen Kosten



© spectrum|K

# Integriertes Modell zu Arbeit und Gesundheit



# Der kreative Mensch?

---

## Kreative Menschen ...

- ... haben eine kreative Persönlichkeit (Gough, 1979)
- ... sind offener für Erfahrungen (King, Walker & Broyles, 1996)
- ... sind extrovertierter (Ng & Rodrigues, 2002)
- ... sind risikofreudiger (Andresen, 1995)
- ... können divergent denken (Guilford, 1950)
- ... sind intelligenter (Schwellenmodell, Sternberg, 1995)
- ... sind künstlerisch begabt (Volksmund)



## aber ...

- ... Befunde sind widersprüchlich,  
z.B. haben Erfinder keine andere Persönlichkeit (Braun, Mieg & Neyer, 2009)

## und ...

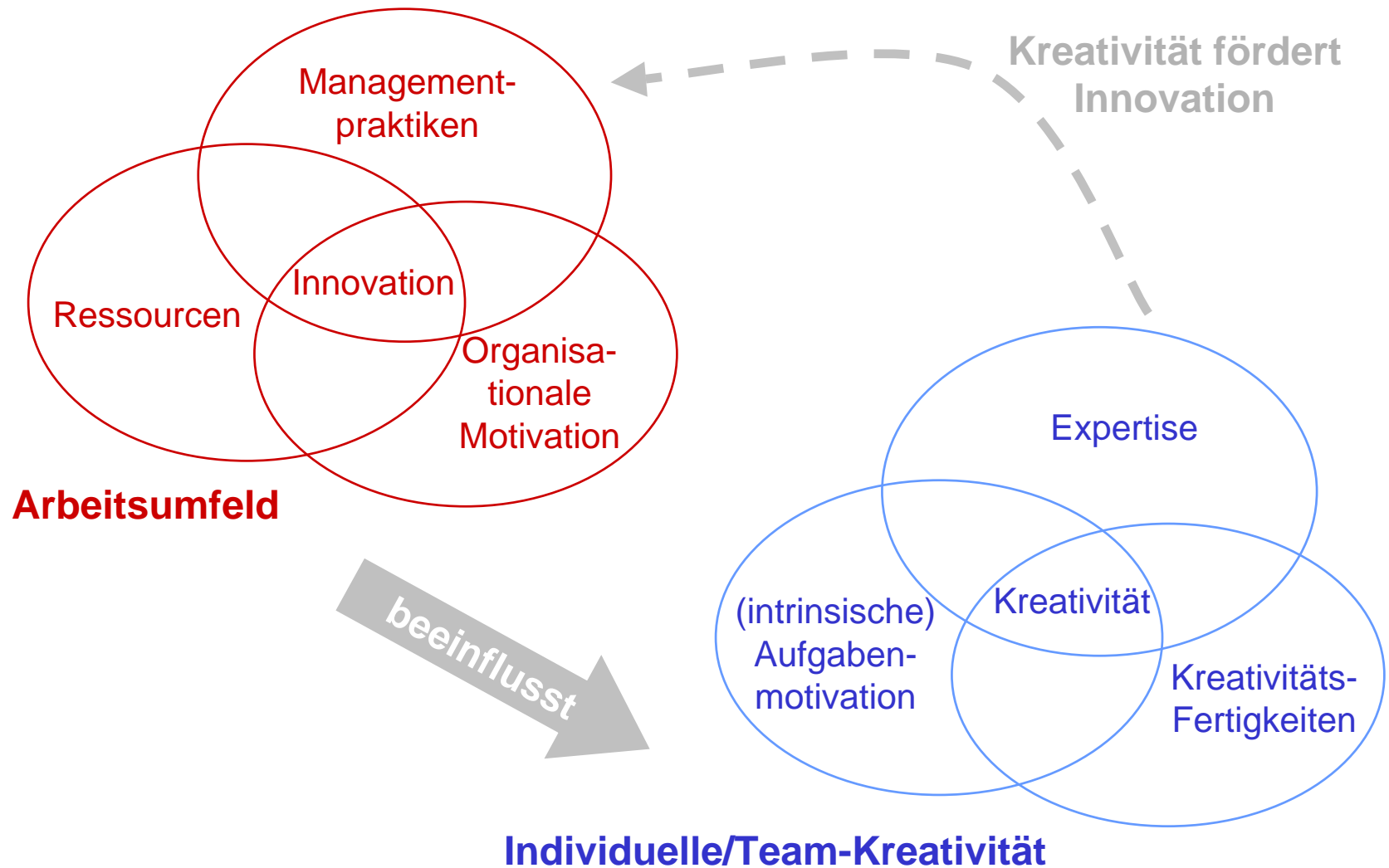
- ... selbst wenn es Zusammenhänge in Einzelaspekten gibt, greift der „Einkauf“ kreativer Köpfe als Strategie zu kurz

# Kreativität und Innovation

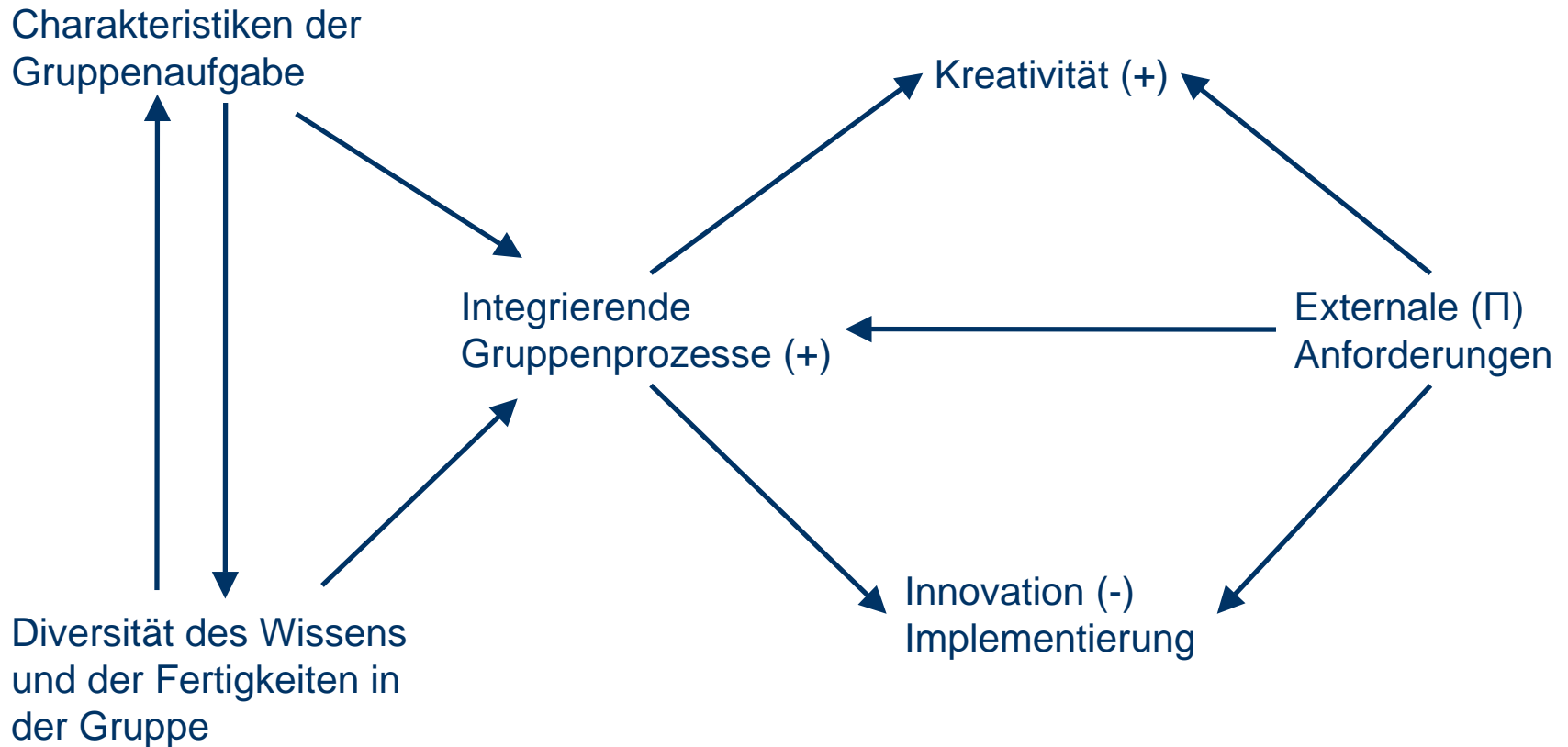
---

- **Kreativität** (individuelles Merkmal)  
= Generierung neuartiger, nützlicher Ideen  
(Amabile, 1997; Oldham & Cummings, 1996)
- **Innovation** (Ko-Produktion verschiedener Akteure)  
= (erfolgreiche) Implementierung von Ideen im Prozess:  
Generierung  $\Rightarrow$  Initiation  $\Rightarrow$  Umsetzung  $\Rightarrow$  Routinisierung  
(West, 1990)
- **Produkt- und Prozessinnovation**

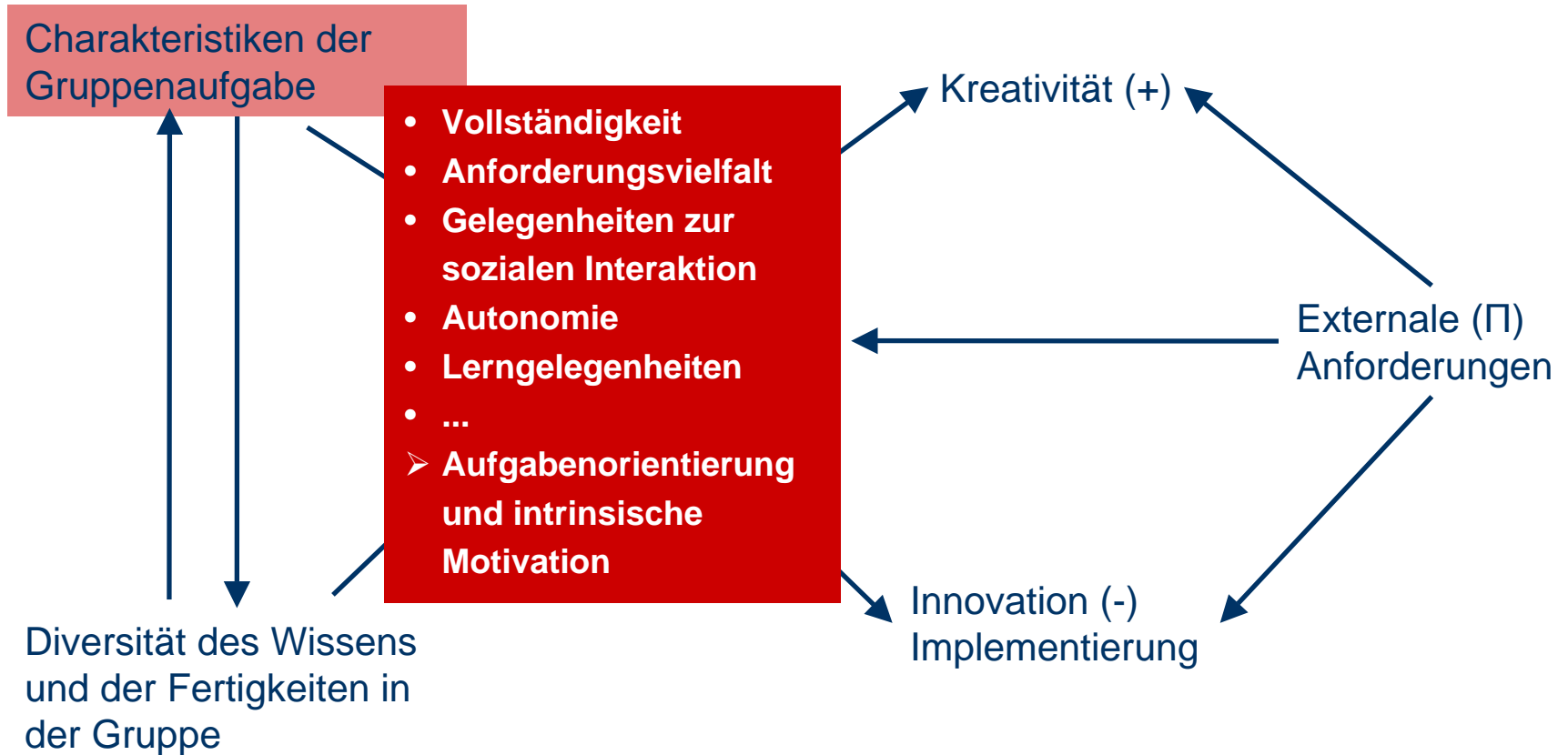
# Kreativitätsmodell nach Amabile (1997)



# Kreativität und Innovation in Gruppen (West, 2002)



# Kreativität und Innovation in Gruppen (West, 2002)



# Ergebnisse Metaanalyse (Auswahl)

Prädiktor	<i>k</i>	N	$\hat{\rho}$	80% CV u.	80% CV o.
Persönlichkeit					
Extraversion	7	1780	.04	-.08	.15
Offenheit für Erfahrung	7	1304	.31	.12	.50
-----					
Motivation					
Intrinsisch	16	5104	.20	.07	.34
Kreative Selbstwirksamkeit	5	1435	.30	.17	.43
-----					
Fähigkeit					
Intelligenz	8	1272	.30	.25	.36
Jobrelevante Fertigkeiten	5	870	.33	-.05	.70
-----					
Jobcharakteristiken					
Komplexität	8	2857	.35	.26	.44
Autonomie	11	2615	.43	.19	.67
Geforderte Kreativität	12	3073	.48	.16	.80
Zeitdruck	5	2443	.17	-.10	.44

(Harrison, Neff, Schwall & Zhao, 2006)

# Maßnahmen zur Förderung von Kreativität

## FORM

u.a.

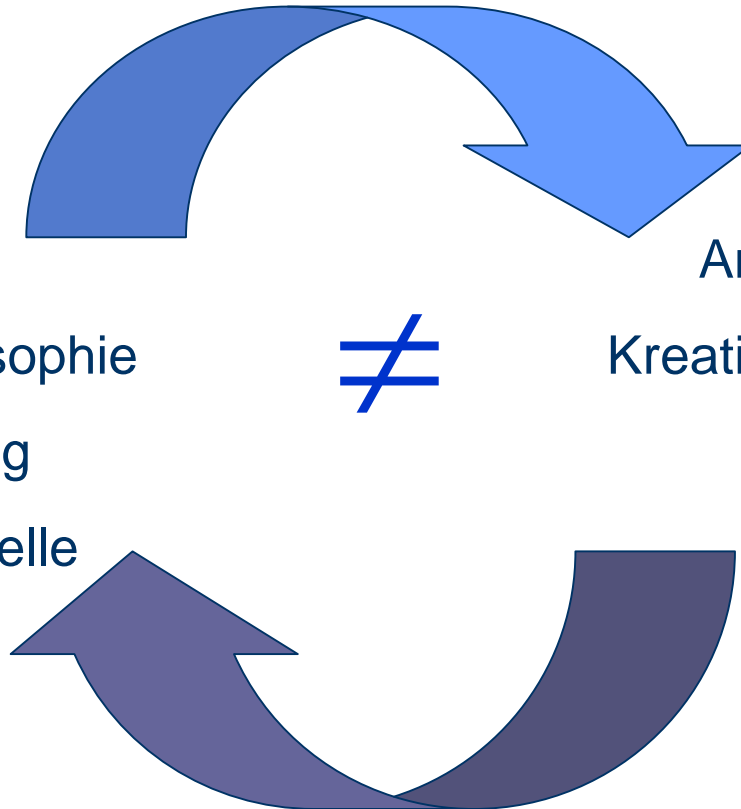
Leitbilder

Führungsphilosophie

Raumgestaltung

Arbeitszeitmodelle

Arbeitsformen



## INHALT

Autonomie

Anforderungsvielfalt

Kreative Anforderungen

Ganzheitlichkeit

Vertrauen

Sinnhaftigkeit

# Raumgestaltung und Autonomie – Softwarehersteller



## Konzept:

- Offen
- Spielerisch
- Informelle Kommunikation



# Raumgestaltung und Autonomie – Softwarehersteller



## Umsetzung:

- Telefonkabine
- Wellness
- „Kreatives Chaos“

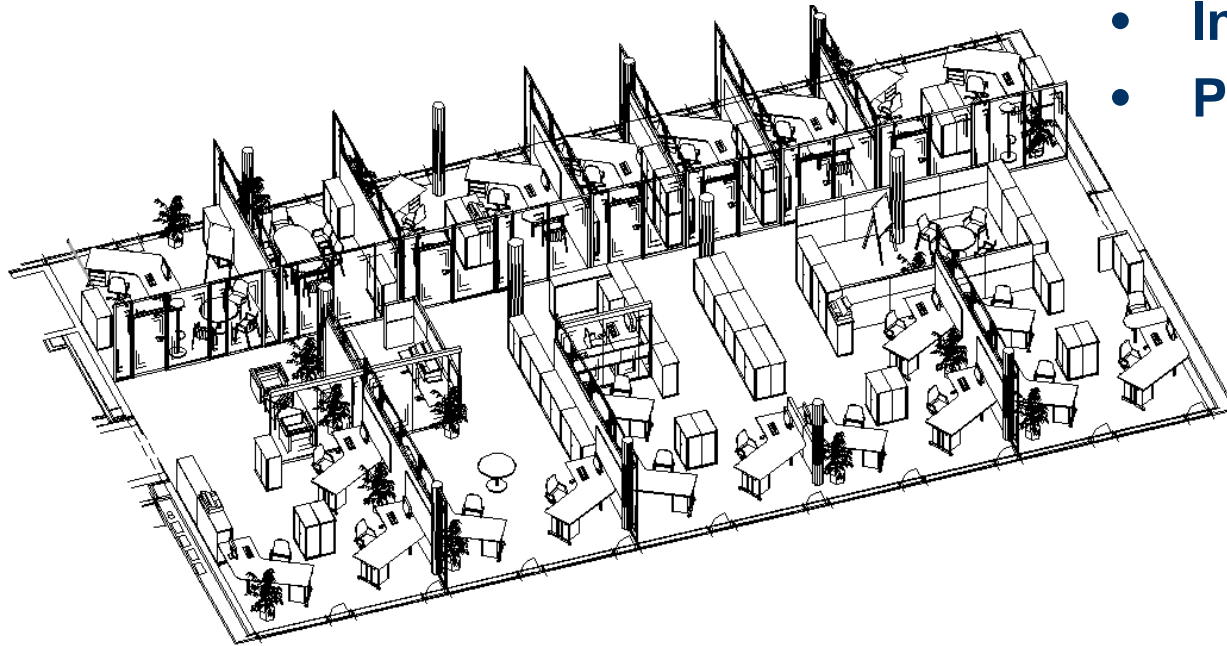
## → Inhalt:

- Kreative Anforderungen
- Zeitautonomie



# Raumgestaltung und Autonomie – Rückversicherer

---



## Konzept:

- Flexibles Büro
- Informelle Kommunikation
- Professionalität

## Umsetzung:

- Kommunikations-Regeln
- Kurzfristige Teams

## → Inhalt:

- Autonomie?
- Vertrauen?

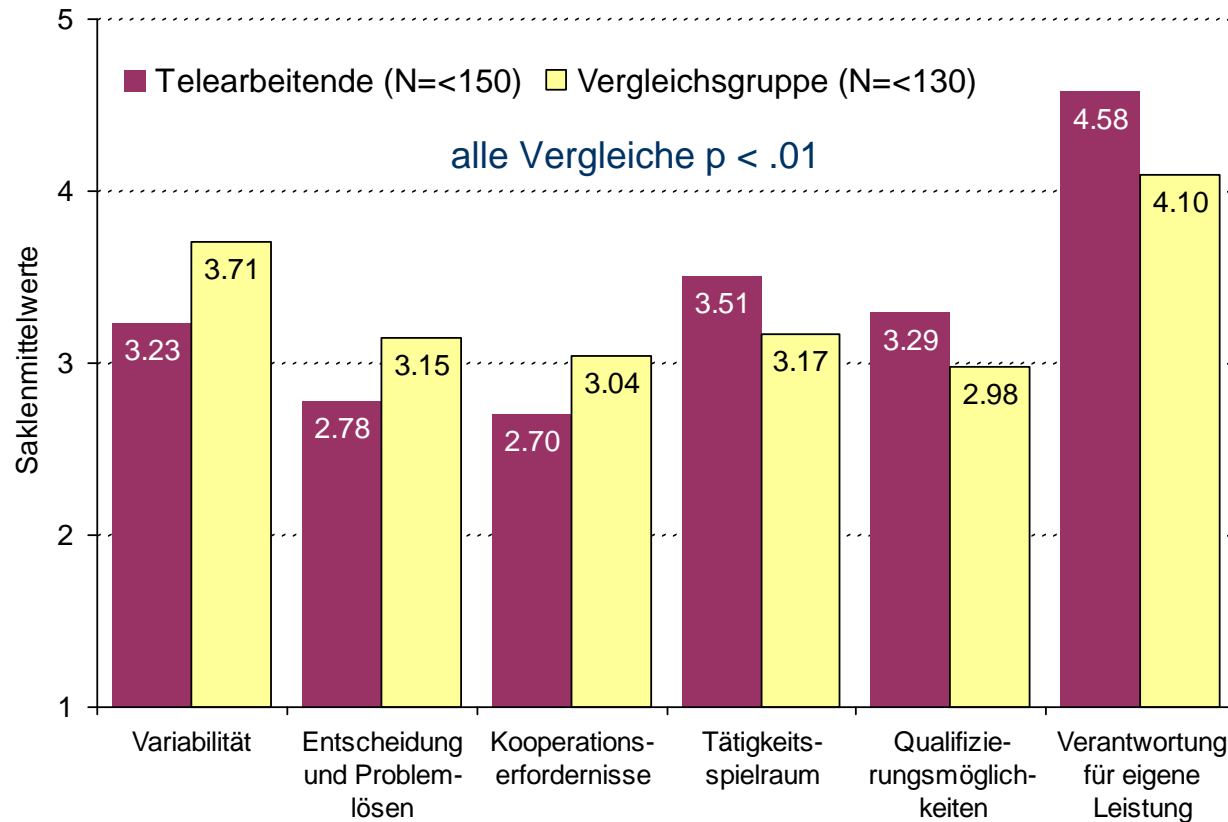
# Arbeitsform und Anforderungsvielfalt – Finanzverwaltung

---

- Einführung von Telearbeit
- freiwillig → *mitarbeiterorientierte* Flexibilisierung
- 150 alternierend häuslich arbeitende Beamte/-innen
- 130 Beamte/-innen mit vergleichbaren Aufgaben in bürogebundener Arbeitsform (Vergleichsgruppe)

# Arbeitsform und Anforderungsvielfalt – Finanzverwaltung

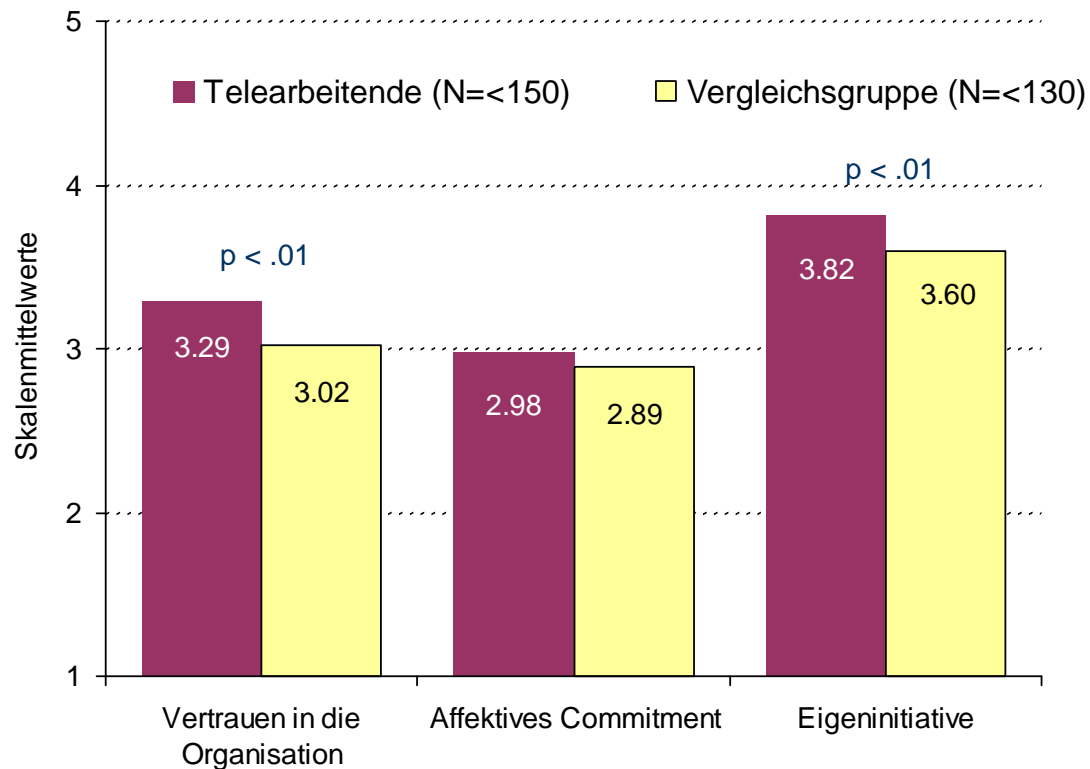
## Ergebnisse zur Arbeitstätigkeit



(Hornung, Herbig & Glaser, 2008)

# Arbeitsform und Anforderungsvielfalt – Finanzverwaltung

## Ergebnisse zur Qualität des Beschäftigungsverhältnisses



(Hornung, Herbig & Glaser, 2008)

# Zusammenfassung – Förderung von Kreativität

---

- Autonomie und Anforderungsvielfalt sind Schlüsselmerkmale für Kreativität und Gesundheit
- viele Optionen (Vertrauensarbeitszeit, teilautonome Gruppenarbeit, fehlerfreundliche Organisationskultur usw.)
- Form und Inhalt müssen zueinander passen
- Einzelmaßnahmen sind wenig hilfreich
- Lippenbekenntnisse reichen nicht aus

**„Rechte ohne Ressourcen zu besitzen,  
ist ein grausamer Scherz.“**

(Rappaport, 1981)



Studie zu kreativitätsförderlicher  
Arbeitsgestaltung in der Wirtschaft

- gefördert durch BMAS / BAuA
- Bestandsaufnahme zu kreativitäts- *und* gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen
- Entwicklung einer betrieblichen Intervention (Create!Health-Zirkel)
- Evaluation der Wirksamkeit
- Ursache-Wirkungs-Analysen
- Handlungsempfehlungen für die Praxis

---

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

---

# Backup

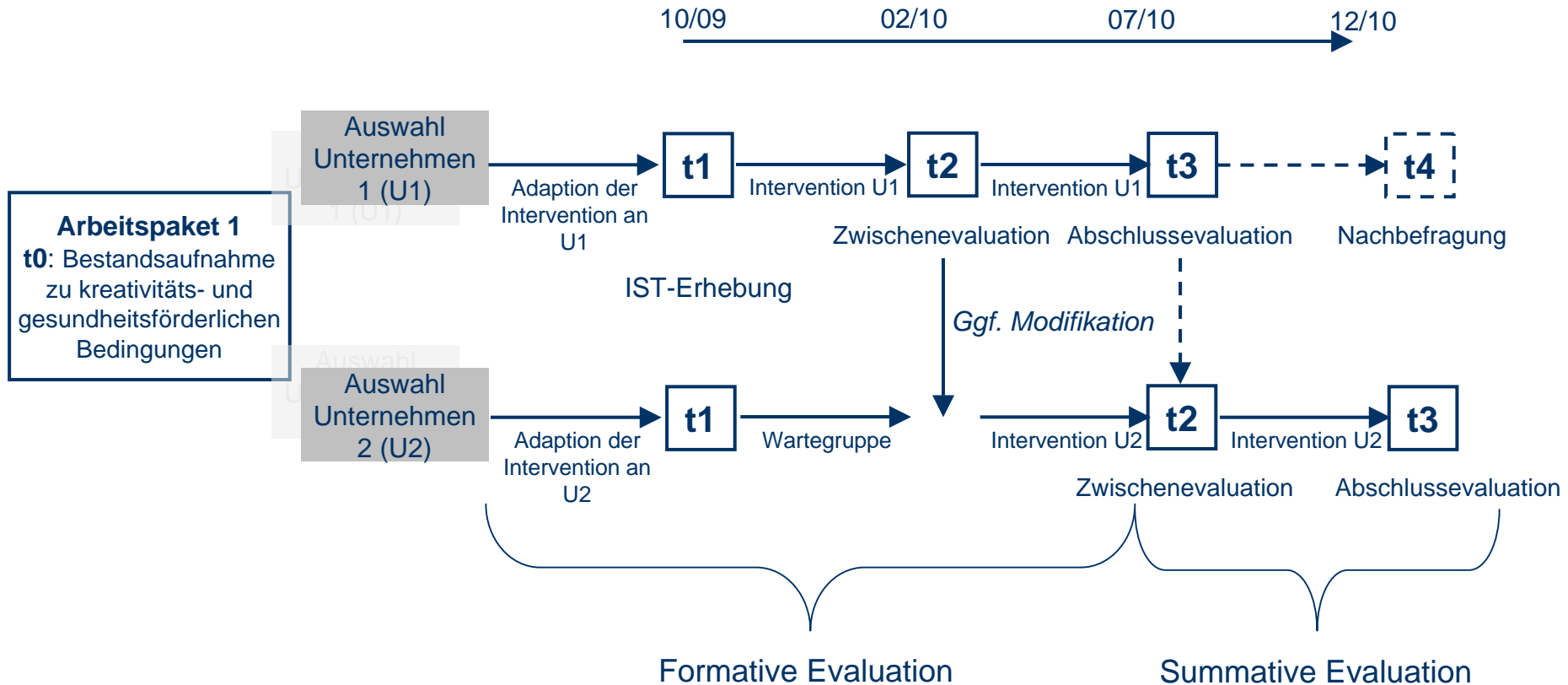
# Ergebnisse Create!Health1

Skalen (Itemanzahl)	MW	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Anforderungsvielfalt (3)	5.59	1.02	(.72)												
2. Autonomie (3)	5.58	1.0	.560***	(.78)											
3. Zeitdruck (4)	3.29	.81	.224**	.109	(.79)										
4. Kreativ-Anforderungen (5)	3.15	.84	.419***	.500***	.218***	(.85)									
5. Partizipative Sicherheit (12)	3.97	.63	.267***	.214***	-.068	.114+	(.93)								
6. Unterstützung im Team (8)	3.69	.64	.247***	.243***	-.146*	.183**	.782***	(.89)							
7. Aufgabenorientierung (10)	3.59	.62	-.025	-.100	-.134*	-.068	.283***	.411***	(.84)						
8. Mitarbeiterorientierung (10)	3.78	.67	.088	.158*	-.199**	.029	.484***	.513***	.455***	(.90)					
9. Offenheit für Erfahrung (12)	3.64	.50	.170**	.187**	.149*	.166*	.093	.031	-.061	.015	(.74)				
10. Kreat. Selbstwirksamkeit (3)	4.85	.86	.308***	.367***	.108	.413***	.160*	.234***	-.009	.125+	.206**	(.83)			
11. Kreativität – Selbst (22)	3.84	.77	.418***	.499***	.238***	.628***	.120*	.163*	-.090	-.018	.173**	.626***	(.95)		
12. Irritation (8)	3.19	1.32	-.041	.033	.293***	.081	-.148*	-.136*	-.043	-.288***	.159*	-.069	.124+	(.90)	
13. Allgemeinbefinden (7)	3.79	.70	.117+	.163*	-.249***	.058	.152*	.092	-.036	.103	-.037	.135*	.053	-.412***	(.83)

n ≥ 226; Korrelationskoeffizienten nach Pearson; Reliabilität nach Cronbach's Alpha (in Klammern)

+ p-Wert ≤ .10, \* p-Wert ≤ .05, \*\* p-Wert ≤ .01, \*\*\* p-Wert ≤ .001

# Create!Health 2 – Projektplan



# Förderung von Kreativität und Gesundheit

