

## Innovation braucht gute Rahmenbedingungen

# Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess

■ (G) In der heutigen Arbeitswelt ist es nicht mehr die altbewährte standardisierte Produktionstechnologie, die den Unternehmenserfolg sichert, sondern die Fähigkeit zur Innovation. Kreative Ideen sind für den Unternehmenserfolg unerlässlich, um am Weltmarkt bestehen zu können. Die Mitarbeiter sind dabei die wichtigste Ressource. Aber welche Arbeitsbedingungen führen dazu, dass Mitarbeiter neue, nützliche Ideen haben?

Und in welcher Beziehung stehen diese Bedingungen zur Mitarbeitergesundheit? Sind kreativitätsförderliche Arbeitsmerkmale gleichzeitig gesundheitsförderlich oder gibt es hier Widersprüche?

Das von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin geförderte Projekt „Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess – Bedingungen für eine kreativitätsförderliche Arbeitsgestaltung im Wirtschaftsleben“ ist ein Schritt zur Beantwortung dieser Fragen. Der vorliegende Abschlussbericht des 18-monatigen Forschungsprojektes, das von der Technischen Universität München, Lehrstuhl für Psychologie bearbeitet wurde stellt dazu theoretischen Hintergrund, empirische Studien und Ergebnisse vor.

Hauptziele des Projektes waren die Bilanzierung des derzeitigen Forschungsstandes zum Thema Kreativität, Arbeit und Gesundheit, vor allem aber die Identifizierung fördernder und hemmender Faktoren für Kreativität und Gesundheit im Arbeitskontext, sowie die Ableitung von praxisorientierten Schlussfolgerungen für eine kreativitäts- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung.

Bei den im Abschlussbericht dokumentierten Ergebnissen handelt es sich um die Arbeitspakete Kompendium über den derzeitigen Forschungsstand, empirische Fallstudie und Beispiele guter Praxis.

Mit einer breit angelegten Recherche von internationalen empirischen Studien wurde die Grundlage für ein Kompendium geschaffen, in dem nach wissenschaftlichen Kriterien ausgewählte Studien – insgesamt 40 – dokumentiert und systematisiert wurden.

Die erarbeitete Systematisierung der Studien im Kompendium lässt zusammenfassend folgende Aussagen zu:

1. Es existieren kaum Studien, die die Zielgrößen Kreativität und Gesundheit zugleich berücksichtigen,
2. ein Großteil der Forschung zu diesem Thema wird in den USA durchgeführt, während in Deutschland mit lediglich 3 Studien ein deutlicher Nachholbedarf besteht,
3. es handelt sich fasst ausschließlich um Querschnittstudien, die vielfach keine Aussagen über kausale Zusammenhänge erlauben,
4. Kreativität wird meist als Selbstbericht untersucht mit dem Problem der Methodenvarianz,
5. die meisten Studien setzen an der individuellen Ebene an und vernachlässigen moderierende Faktoren aus der Team- und Organisationsebene.

Mit Blick auf den Bedarf nach empirischen Untersuchungen im Zusammenhang von Kreativität und Gesundheit wurden Fallstudien in unterschiedlichen Branchen durchgeführt. Insgesamt nahmen elf Unternehmen der Pharma-, Biotechnologie- und Medienbranche an diesen Fallstudien (Interviews und Fragebogenstudien) teil.

Um auch der betrieblichen Praxis eine hilfreiche und konkrete Orientierung zum Umgang mit Gesundheit und Kreativität zu geben, war neben der Aufbereitung bisheriger Forschungsergebnisse und empirischer Unter-

suchungen auch die Dokumentation von Erfolgsmodellen im Sinne von Beispielen guter Praxis ein Ziel des Projektes.

Insgesamt drei Unternehmen wurden dargestellt, ein mittelständiges sowie ein deutscher und amerikanischer Technologiekonzern mit einer hohen Anzahl von Patenten und Niederlassungen.

Desweiteren wurde am 16. Februar 2007 eine Expertentagung zum Thema „Arbeit, Kreativität und Gesundheit“ an der Technischen Universität München mit Vertretern aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis erfolgreich durchgeführt.

Im Mittelpunkt der Veranstaltung stand die Frage nach einem Zusammenhang zwischen Gesundheit und Kreativität am Arbeitsplatz. Oder anders gefragt: Wie muss ein Arbeitsplatz gestaltet sein, der Kreativität fördert und gleichzeitig die Gesundheit nicht beeinträchtigt? Dazu wurde ein Tagungsprogramm entwickelt, in dem – ausgehend von dem Befund, dass es zur Zeit nur wenig integrative Ansätze zu dieser Thematik gibt – Konzepte gesundheitsförderlicher Arbeit und Kreativität dargestellt und einzelne Befunde präsentiert. Dabei wurde festgestellt, dass ein weitgehender Zusammenhang zwischen Gesundheit und Kreativität besteht: ein völlig überlasteter Arbeitnehmer der ständig unter Zeitdruck steht, der durch Überstunden ein Schlafdefizit hat und vor lauter Stress körperliche Beschwerden bekommt, hat den Kopf nicht frei für kreative Ideen.

Je mehr es gelingt, dem Mitarbeiter eine gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung sowie geistige und zeitliche Freiräume zu schaffen, desto eher ist Platz für Kreativität. Allerdings müssen Gesundheit und kreative Ideen nicht zwingend miteinander verbunden sein.

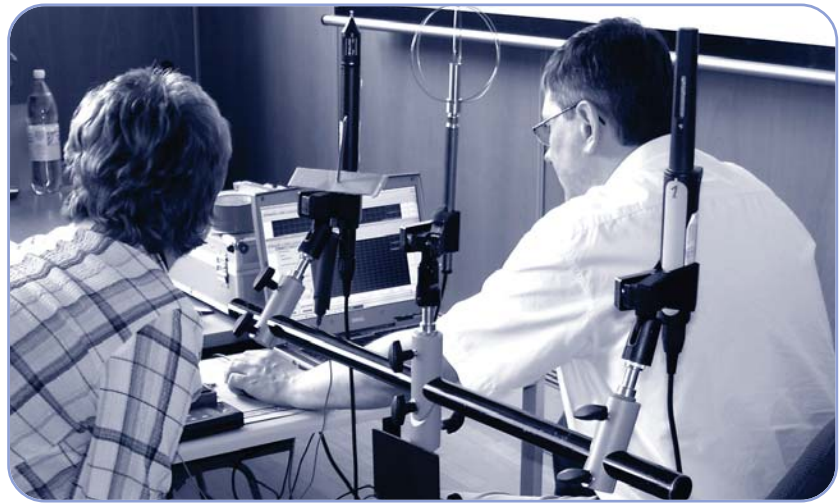
Denken wir nur an Menschen, wie Beethoven oder Stephen Hawking, die trotz ihrer gesundheitlichen Einschränkungen Spitzenleistungen an kreativer und innovativer Arbeit vollbracht haben.

Auf der Basis der Ergebnisse aus den verschiedenen Bereichen des Projektes wurden erste Empfehlungen für eine integrierte kreativitäts- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung abgeleitet.

Die Forschungsergebnisse lassen folgende Bereiche erkennen, durch deren bewusste Gestaltung sowohl Kreativität wie Gesundheit gefördert werden können: Autonomie, Anforderungsvielfalt, kreative Selbstwirksamkeit, Führungsverhalten und Teamklima.

Den stärksten Einfluss auf Kreativität und Gesundheit scheint die Autonomie in der Arbeit zu haben. Um sie zu erhöhen, sollten den Mitarbeitern Tätigkeitsspielräume bei der Arbeit eingeräumt werden. Dazu gehören Verfahren und Mittel sowie die zeitliche Organisation einer Aufgabe eigenständig auszuwählen, der Gestaltungsspielraum, der Möglichkeiten zur selbständigen Gestaltung von Vorgehensweisen gibt und als wesentlicher Aspekt der Entscheidungsspielraum, der Mitarbeitern Entscheidungskompetenzen in ihrer Tätigkeit einräumt. Konkrete Maßnahmen sind hier bspw. die mitarbeiterorientierte Flexibilisierung in der Arbeit, etwa die Möglichkeit der Telearbeit.

Auch die Anforderungsvielfalt hat, so die Autoren des Berichtes, eindeutig positive Effekte. Neben der Notwendigkeit, Mitarbeitern abwechslungsreiche Aufgaben zu bieten, wie sie bereits mit dem Konzept des Job Enrichment beschrieben werden, kann Anforderungsvielfalt auch indirekt erhöht werden, indem Kooperation und Unterstützung zwischen Arbeitsbereichen gefördert oder die Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit Problemstellungen anderer Tätigkeitsbereiche positiv von der jeweiligen Führungskraft bewertet wird. Selbstwirksamkeit hängt ebenfalls eng mit Kreativität und Gesundheit zusammen.



Selbstwirksamkeit wird im allgemeinen dadurch aufgebaut, dass Menschen Dinge ausprobieren können und dass sie Rückmeldungen über ihr Handeln erhalten. Die Möglichkeit mit Ideen zu spielen und zu erproben kann einerseits kreative Lösungen hervorbringen als auch kreative Selbstwirksamkeit stärken.

Ein vierter Bereich, deren Gestaltung sowohl Kreativität wie Gesundheit stärken kann, ist der Bereich von Teamklima, Kommunikation und Kooperation. Viele Möglichkeiten zur Stärkung eines positiven Teamklimas und einer guten Kooperation sind denkbar: von flachen Hierarchien bis hin zu kommunikations- kooperationsfreundlicher Gestaltung der Unternehmensräume. Ein Beispiel wird aus dem Bürokonzept der Swiss Reinsurance Company beschrieben:

Das Konzept soll ein kommunikationsförderndes Umfeld bieten und sowohl Team- wie auch konzentrierte Einzelarbeit ermöglichen. So wurden für jedes Team eine Reihe unterschiedlicher Räume zur Verfügung gestellt, wie z. B. „Konzentrationszellen“, Teamräume, Projekträume und sog. Technikinseln (mit Fax, Drucker etc.). Diese architektonischen Strukturen sind so gebaut, dass sie innerhalb von 24 Stunden komplett reorganisiert werden können. Archive und Datenbanken können in gemeinsamen Räumen lokalisiert werden, so dass die informelle Kommunikation und Kooperation gestärkt werden.

Weitere Programme und Maßnah-

men werden in den „good practice“-Beispielen dargelegt. Dazu gehören unter anderem mitarbeiterorientierte Führungssysteme, geregelte Zeitspielräume und gute Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten. Dabei wird ausgeführt, dass eine kreativitäts- und gesundheitsförderliche Aufgabengestaltung sicherlich die weitreichendere und vor allem nachhaltigere Strategie ist als eine kurzfristige und -sichtige Selektion kreativer und besonders belastbarer Mitarbeiter für das Unternehmen. Auch angesichts der demographischen Verknappung des Arbeitsmarktes dürfte eine solche Strategie für unter Innovationsdruck stehende Branchen heute unabdingbar sein.

Vor dem Hintergrund veränderter demographischer Rahmenbedingungen, der Kurzlebigkeit von Innovationen in einem globalisierten Markt und der volkswirtschaftlichen Kosten, die psychische Belastungen verursachen, kann es nur im Sinne aller Akteure sein, Arbeit so zu gestalten, dass sie auf Dauer Kreativität und Gesundheit fördert und damit Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhält.

Eine Kurzfassung zum Forschungsbericht „Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess – Bedingungen für eine kreativitätsförderliche Arbeitsgestaltung im Wirtschaftsleben“ und das Kompendium erscheinen über die Website der BAuA. Die Langfassung kann voraussichtlich im 4. Quartal des Jahres bezogen werden.