

# Spannungsfelder der Corporate Creativity

## Einflüsse des Arbeitsumfelds auf die organisationale Kreativität

Carsten Deckert

*Die Definition von Kreativität basiert auf einer Spannung aus Originalität und Effektivität. Der Beitrag untersucht die Auswirkungen dieser Spannung auf ein kreativitätsförderliches Arbeitsumfeld. Veranschaulicht werden diese Spannungsfelder und die anzustrebende Balance mit dem so genannten Wertequadrat.*

### Corporate Creativity

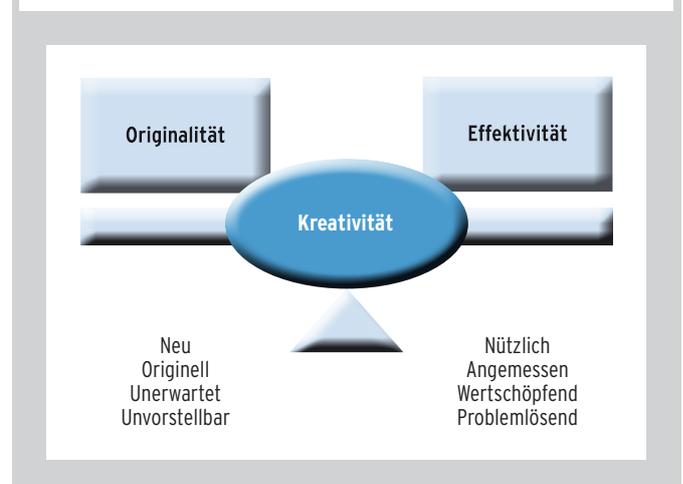
Gemäß Runco & Jaeger (2012) ist die Standarddefinition der Kreativität, die in der Forschung häufig verwendet wird, zweigeteilt und enthält die beiden komplementären Kriterien Originalität und Effektivität (vgl. Abbildung 1). Auf der einen Seite sollen kreative Ideen einen gewissen Neuheitsgrad besitzen; sie sollen andersartig und originell sein und sie sollen uns überraschen, weil sie unerwartet und vielleicht sogar unvorstellbar sind. Auf der anderen Seite sollen kreative Ideen auf bestehendem Wissen aufbauen, d. h. sie sollen angemessen, nützlich und wertvoll sein. Bei Produkten von Unternehmen steht hier insbesondere die kreative Lösung von Problemen im Vordergrund.

In Anlehnung an den Welle-Teilchen-Dualismus des Lichtes könnte man auch von einem Originalitäts-Effektivitäts-Dualismus der Kreativität sprechen. Diese beiden Kriterien finden sich dann auch im Verständnis der Unternehmenskreativität bzw. Corporate Creativity wieder. Robinson & Stern (1997) bezeichnen beispielsweise eine Firma dann als kreativ, «wenn ihre Mitarbeiter etwas Neues und potenziell Nützlich tun, ohne dass es ihnen direkt gezeigt oder beigebracht wurde». Diese Definition beinhaltet neben der Dualität aus Originalität (neu) und Effektivität (nützlich) auch den Aspekt der Eigeninitiative und die Proaktivität der Mitarbeiter. Diese Aspekte werden grundsätzlich von einer kreativitätsfördernden Arbeitsumgebung erwartet.

### Arbeitsumgebung und Kreativität

Der hier verfolgte Ansatz wendet sich gegen die irriige Annahme, dass kreativitätsfördernde Einflüsse auf die Arbeitsumgebung zu maximieren seien. Vielmehr gibt es bei der Gestaltung der Arbeitsumgebung ein «Zuviel des Guten», bei dem die an-

Abbildung 1  
**Originalitäts-Effektivitäts-Dualismus der Kreativität** (in Anlehnung an Runco & Jaeger 2012)



fänglichen positiven Einflüsse ins Negative umschlagen und das ein Ausbalancieren der beiden Kriterien Originalität und Effektivität erforderlich macht. Diese Zusammenhänge können über das so genannte Wertequadrat modelliert werden, das im Wirken von Schulz von Thun (1998) im Bereich der Kommunikation propagiert wurde. Beim Wertequadrat wird einem positiven Wert (z. B. Sparsamkeit) ein positiver Gegenwert (z. B. Großzügigkeit) zugeordnet. Das gewünschte Ergebnis ergibt sich aus der Balance der beiden Werte. Bei Übertreibung können sowohl der Wert als auch der Gegenwert in ihre negative Übertreibung umschlagen (z. B. Geiz bzw. Verschwendungssucht).

«Bei der Gestaltung der Arbeitsumgebung gibt es ein Zuviel des Guten, bei dem die anfänglichen positiven Einflüsse ins Negative umschlagen.»

Unter Arbeitsumgebung werden hier alle durch das Management beeinflussbaren Faktoren verstanden, die die Arbeitspraktiken und -abläufe eines Unternehmens betreffen und dadurch

schlussendlich auf das Organisationsklima wirken. Das Wertequadrat wird im Folgenden auf die Komponenten der Arbeitsumgebung gemäß der «Componential Theory of Organizational Creativity» nach Amabile (1997) angewendet. Dieses Modell beinhaltet die Komponenten Organisationale Motivation, Managementpraktiken und Ressourcen und hat in der Kreativitätsforschung bereits eine weite Verbreitung erfahren. Dabei wird gezeigt, wie sich die Spannung aus Originalität und Effektivität in den einzelnen Komponenten widerspiegelt (vgl. Abbildung 2).

### Spannungsfelder der Corporate Creativity

Organisationale Motivation beinhaltet die generelle Ausrichtung einer Organisation bzgl. Kreativität sowie die Unterstützung für Innovationsaktivitäten (Amabile 1997). Hier besteht ein Spannungsfeld aus betrieblicher Tradition und betrieblicher Veränderung.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Abbildung 2  
Spannungsfelder der Corporate Creativity (in Anlehnung an Deckert 2016)

