

Corporate Playground: Zurück in den Kindergarten?

»The core job of the CEO is to create the space where people can do incredible work«, so Jason Freedman von der Firma *42Floors*. Ein Büro ist ein Recruitment-Tool, die zweite Heimat, ein Platz, an dem viel Lebenszeit verbracht wird, ein Platz, um inspiriert zu werden, Kreativität und Innovationen zu fördern – ein Platz, um die nächste Milliarden-Dollar-Geschäftsidee zu entwickeln.

✦ [Kreativität](#) / [Innovation](#) / [Coworking](#) / [Neues Management](#) / [Social Capital](#)



Andreas Cem Vogt

[@cemvogt](#)

Eine Suche nach Kreativitätsräumen in der Arbeitswelt. Kreativität braucht Raum. Wenn wir in der Vergangenheit Innovations-Workshops beim Kunden durchführten, wurde uns von den TeilnehmerInnen in einzelnen Gruppen-Brainstormings häufig folgende Frage gestellt: »Können wir unsere Aufgabe auch draußen bearbeiten?« Das führte zwangsläufig zu einer Überziehung des vorgegebenen Zeitplans mit der Konsequenz, dass die TeilnehmerInnen immer zu spät zur nächsten Session kamen. Das war nicht das schlimmste, denn außerdem wurde der Kreativitätsfluss der Gruppe ein weiteres Mal unterbrochen. Warum gehen wir auf die TeilnehmerInnen diese Interruption ein und weichen aus dem dafür vorgesehenen Raum?

Das lag – unterbewusst oder auch bewusst – daran, dass die Teilnehmer sich in ihrer Kreativität eingeschränkt fühlten. Entweder war der Raum zu klein oder die Wände des Meetingraums mit Bildern behangen, so dass keine Möglichkeit bestand, Brainstorming-Resultate auf Flipchart-Poster, Post-its oder ähnlichem anzubringen. Schlimmstenfalls konnten wir auch keine Tische verrücken, um ein wenig Raum für Kreativität zu schaffen. Damit sind a priori Hindernisse für Innovationen geschaffen worden.

Jeder kennt das: Zum Denken stehen wir auf und laufen herum, manche gehen in den Park, und andere wiederum nutzen die Cafés in der Umgebung. Der Raum, in dem wir arbeiten und leben, beeinflusst unser Denken und Handeln. Seit unserer Geburt interagieren wir mit unserer Umgebung. Kinder, die in einer »stimulierenden« Umgebung aufgewachsen sind, haben einen weiter ausgebildeten Neocortex, den jüngsten Teil der Großhirnrinde, und es finden sich weitere Beweise, dass diese Menschen später einmal eine bessere Befähigung haben werden, komplexere kognitive Problemstellungen lösen zu können.

Daher sind Eltern immer bemüht, die Umgebung ihrer Kinder so farbenfroh und spielerisch zu gestalten, dass die relevanten Sinne geschärft und geschult werden. Wenn Kinder in den Kindergarten kommen, finden sie ebenfalls eine Umgebung vor, die ihre Kreativität fördert. Es gibt keine festen Arbeitsplätze (Spielplätze), und die Möbel sind so aufgestellt und angeordnet, dass leichter in Gruppen gearbeitet werden kann. Kreatives Spielzeug, Bastelmaterialien, Knete und Bauklötze sind dort vorhanden. Die Arbeitsumgebung ist so gestaltet, dass die Kinder ihrer Kreativität freien Lauf lassen können.

Sobald die Kinder in die Schule kommen, ist die Ar-

Wir starten im Kindesalter mit einer Umgebung, welche uns inspiriert und kreativ werden lässt, um im Anschluss in eine Umgebung gedrängt zu werden, die diese Inspiration und Kreativität abtötet.

beitsumgebung sukzessive weniger inspirierend. Schüler in der Oberschule sind zu großen Teilen in festen Klassen organisiert und der Arbeitsplatz (Lernplatz) durch hintereinander gereichte Schreibtische mit einem zentral aufgebautem Lehrertisch an der Front angeordnet. Meist sind die Wände nur mit Lerninhalten bestückt, die zum reinen Auswendiglernen – also nur zum Wissenskonsument – dienen. (Kreativitäts-)Spielzeug ist komplett aus dem Alltag der Schule verbannt.

Später, in den Universitäten, wird die Inspiration auf einen Nullpunkt gebracht. Die Hörsäle – meist mit mehr als 400 Sitzen – sind ebenfalls mit einem frontalen Zentralpunkt angeordnet, mit dem Nachteil, dass der Arbeitsplatz noch weiter eingeschränkt ist. Hier ist der effizienteste Weg der reinen Wissensaufnahme das Ziel.

Im nächsten Schritt befinden wir uns in der Regel in der Arbeitswelt. Hier erleben wir den Höhepunkt der Sabotage von Kreativität. Diese finden wir in Form von Großraumbüros, Räumen, die unflexibel aufgebaut oder isoliert sind. Hier erschaffen Unternehmen ein Innovations-Paradoxon: Der Arbeitsraum soll effizient gestaltet sein, aber auch Kreativität fördern. Unternehmen, die den Raum für Kreativität nicht bieten, werden die nächsten Jahre nicht überleben.

Wir starten im Kindesalter mit einer Umgebung, welche uns inspiriert und kreativ werden lässt, um im Anschluss in eine Umgebung gedrängt zu werden, die diese Inspiration und Kreativität abtötet.

Wer ist schuld? Unsere Schulsysteme? Die Gesellschaft? Woher kommt das? »Jeder Raum hat unterschiedliche Verhaltenskodizes: In einem Kino, im Konzert, am Esstisch, bei Meetings, im Warteraum eines Arztes – in all diesen Räumen werden von uns bestimmte Verhaltensmuster abverlangt«, beschreibt Tina Selig, Professorin für Kreativität an der Stanford University, die Korrelation zu Raum und Verhalten. Das spiegelt sich auch in der Arbeitswelt wider. Wir haben bestimmte Verhaltensmuster in bestimmten Raumkonstellationen. Räume bestimmen unser Verhalten und unsere Kreativität.

Wir leben in einer Zeit, in der es für Unternehmen immer wichtiger ist, schnell auf Kundenbedürfnisse zu reagieren und echte Lösungen anzubieten (Customer-led Innovation). Wir wissen, dass Kreativität kein Talent und keine angeborene Fähigkeit ist. Kreativ sein kann jeder – nur müssen die Rahmenbedingungen dafür geschaffen sein.

Eine dieser Rahmenbedingungen ist die Überwindung kognitiver Dissonanz. Diese wird in erster Linie durch Kreativitätstechniken, wie *Design Thinking*, *Innovation*

Radical Management Der Weg von Shareholder-Value zu Kundenbegeisterung (customer delight), sowie vom Controller zum Ermöglicher für selbstorganisierende Teams.

Social Capital Der Wert für soziale Beziehungen. Soziales Kapital bietet für die Individuen einen Zugang zu den Ressourcen des sozialen und gesellschaftlichen Lebens wie Unterstützung, Hilfeleistung, Anerkennung, Wissen und Verbindungen bis hin zum Finden von Arbeits- und Ausbildungsplätzen. Es produziert und reproduziert sich auch über Tauschbeziehungen, wie gegenseitige Geschenke, Gefälligkeiten, Besuche und Ähnliches.

Games oder *Serious Play*, erreicht. Moderne Manager benutzen heutzutage in Meetings oder Workshops auch einmal LEGO oder Knete, um komplexe Problemstellungen zu analysieren und mögliche Lösungen zu generieren. Nur wird meist vergessen, dass für die ganzheitliche Lösungsfindung auch der entsprechende Raum notwendig ist.

Dafür muss nicht das komplette Büro umgebaut werden oder das Unternehmen umziehen. Der Manager muss unter anderem die Möglichkeit bieten, den WissensarbeiterInnen die Freiheit der Arbeitsplatzgestaltung oder der Arbeitsplatzwahl zu lassen.

Ein erster Schritt könnte sein, den »Knowledge Workern« die Arbeit mit Laptop und WLAN anzubieten. Wenn wir den Radius des Arbeitsplatzes erweitern, können auch Coworking-Plätze in der Stadt in Betracht gezogen werden. Hier besteht außerdem die Möglichkeit, mit Branchenfremden in Kontakt zu treten und das eigene Wissensspektrum zu erweitern. Ein anderer Vorteil ist, dass die neueren Coworking-Anbieter eine Corporate Playground-Architektur anzubieten haben. Hier wird der Raum für Kreativität geboten. Für große Unternehmen besteht auch die Möglichkeit, ihre Meetings in solchen Räumlichkeiten durchzuführen. In den Niederlanden wurde diese Verschmelzung von Unternehmen und Coworking in Form der »Serendipity Machine« weiterentwickelt. Unternehmen mieten sich in ein »Wissens-Ökosystem« ein, um eine Heterogenität in ihren Treffen zu erreichen. Den Wissensträgern bieten diese Coworking-Anbieter kostenlose Arbeitsplätze sowie Catering gegen Wissenskapital (*Social Capital*) an.

Ein weiteres Beispiel aus New York zeigt einen Trend, der dahin geht, »nur« einen Arbeitsplatz anzubieten, was unterschiedliche, komplementäre Strukturen an Wissen, Leuten und Kompetenzen verspricht. Dieses wird durch ein spezielles Arbeitsplatz-Bewerbungsverfahren (Profilematching) sichergestellt. Hier sprechen die Anbieter von »Working Liquid«, einer neuen Form des Corporate »Wir-Gefühls«. Hier steht eher der Gedanke einer Community im Vordergrund als die einer Firma – und das mit der Corporate Power von klassischen Unternehmen oder Konzernen. Wie sich dieses Konzept letztendlich in wirkliche Innovation, Kreativität und Produktivität auswirken wird, ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht zu sagen.

Moderne Großunternehmen, die das notwendige Kapital für einen Umbau oder einen Umzug haben, entschließen sich, den Weg des Corporate Playgrounds zu gehen. Die neuen Büros von *Microsoft* (in Wien), *Google* (in New York), *AirBnb* (in San Francisco) und *Red Bull* (in London) sind Beispiele, die heutzutage laut *Inc.com* zu den

»coolsten Unternehmen der Welt« zählen. Diese Unternehmen zählen aber nicht nur zu den coolsten, sondern auch zu den innovativsten der Welt.

Was die anders gemacht haben als andere? Sie bieten einen »Corporate Playground« – und damit den Weg zurück in den Kindergarten. ■

seriousplay.com

innovationgames.com

theserendipitymachine.com

grindspaces.com