

DTU Skylab: Das Innovationszentrum der Technical University of Denmark bietet Digital-Werkstätten im Erdgeschoss und im Souterrain sowie Denkräume unter dem Dach. Hinzu kommen Vortragsarenen, Lounges als Rückzugsmöglichkeit, eine Bar, Küchentische und Galerien. Ein Boden-aufkleber am Eingang verspricht: »This place is yours!«

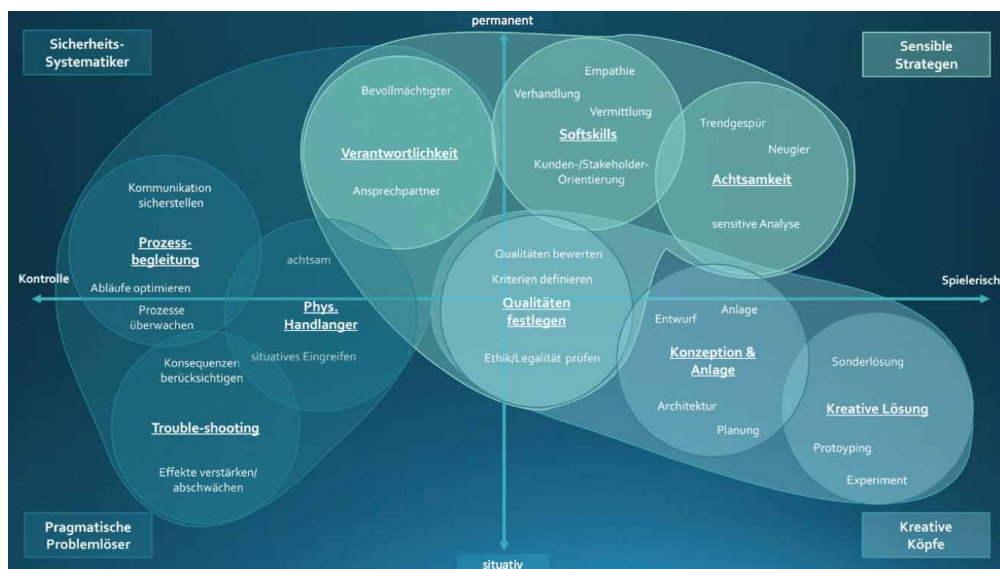
# Am Anfang ist es eine Idee, dann wird es Arbeit

Wenn Marken mit innovativen Angeboten überzeugen wollen, verlangt dies auf Unternehmensseite nach einem Nährboden für Innovation. Doch wie gestaltet man eine lebendige Innovationskultur? Ansätze, der Innovationskraft fruchtbaren Boden zu bieten.

**A**uffällig ist, dass die meisten Vorbilder für innovative Arbeitsweisen aus der Kreativwirtschaft und IT stammen. Beide Berufsgruppen müssen Kundennähe unter hohem Zeitdruck und permanenten Anforderungen an ihre Innovationskraft leisten. Folglich haben Teams in Kreativagenturen schon immer transdisziplinär zusammengearbeitet und das Projektdesign kundenindividuell entwickelt, während die ITler ihre vormals langfristige Projektplanung in schrittweise Etappen mit Kundenrücksprachen gestückelt haben, um schneller auf Änderungswünsche oder Markterfordernisse reagieren zu können. Jetzt, wo ihre Strategien auch von anderen Branchen übernom-

men werden, gilt es den Vorsprung weiter auszubauen und genauer nachzufragen: Was gehört zur Innovationskraft und wie lässt sie erzeugen?

Ein allgemeingültiges Rezept kann es in einem Prozess, der sich um permanentes Hinterfragen und Erneuern dreht, wohl kaum geben. Immerhin gibt es aber mehrere Trends und Treiber, die kreative Zusammenarbeit, freies Experimentieren und agile Anpassungsstrategien begünstigen: Unternehmen fördern gemischte Teams und agile Projektarbeit, erproben kreative Methoden wie Design Thinking oder Hackathons, nutzen 3D-Druck-Apparaturen in Maker- oder Fab-Labs zur Veranschaulichung und etablieren



**Näherung zu den beim Menschen verbleibenden Tätigkeiten am Beispiel eines Telekommunikationsunternehmens**

mit eingekauften Start-ups oder Accelerators schon regelrechte Institutionen zur Innovationsförderung. Das Ziel: Neugierde und Forschergeist unter den Mitarbeitern wecken und diesen Spirit auf möglichst individueller Ebene befeuern. Die große Frage ist, ob diese Experimentierlust innerhalb eines Unternehmens bzw. einer Firewall entstehen kann?

## Disruption innerhalb der Organisation

Zunächst sind es Abspaltungen, die wir beobachten können: unterschiedliche Kommunikationsweisen sowie generationspezifisches Medienverhalten und dann unterschiedliche Aufenthaltsorte und Arbeitsdynamiken, die zur Lagerbildung aufgrund unterschiedlicher Arbeitshaltung führen. Je größer die Möglichkeit, sich aus dem Weg zu gehen, umso tiefer bilden sich die Gräben zwischen denen, die sich in ihren Routinen einnisten, und jenen, die daraus ausbrechen wollen.

Auch hier lässt sich von den Kreativen lernen. 'Social Friction' lautet die Zauberformel für Innovationskultur der Architektin Helle Juul. Mehr schlecht als recht würden wir darunter soziale Reibung verstehen, die entsteht, wenn ganz unterschiedliche Menschen mit verschiedenen Hintergründen und Interessen aufeinandertreffen und sich arrangieren müssen. Der Weg zu diesem Arrangement ist meist ein individuell erlebter Pfad aus eigener Erfahrung, neuem Kontext, Infragestellung, Diskussion und Verhandlung, wobei

die Lösungsfindung von allen Beteiligten viel Empathie, persönliche Motivation und Kreativität einfordert. Die Architektin des dänischen Architekturbüros Juul + Frost zieht urbane Räume als Beispiel heran – unterschiedlich große Biotope, die für ihre Produktivität aus der Dichte und Überlagerung mit dem Umfeld schöpfen.

Man könnte auch Architekturbüros und IT-Projektteams heranziehen, deren Arbeitsplatzdichte (ungeachtet der Richtlinien) oft höher als in anderen Branchen ausfällt. Festzuhalten ist, dass soziale Dichte wie intensive Zusammenarbeit eine Gestalt braucht, die sich an Interaktionsmustern von Menschen orientiert, die also Begegnung, Diskussion, Geselligkeit und Reibung erzeugt, wie wir sie bisher eher im Stadtraum als in den Büros abgebildet vorfinden.

## Humane Fähigkeiten werden wichtiger

Die Bürogebäude der Industriekultur haben sich an der Fabrik orientiert. Arbeitsteilung wurde in Standardprozessen organisiert, in denen viele Menschen mehr zum Roboter degradiert wurden als wir es in Zukunft fürchten müssen. Warum müssen wir noch Befehle in eine Tastatur tippen? Wie lange wird der Bildschirmarbeitsplatz noch Hauptarbeitsort und Maß aller Büroplanungen sein? Bereits heute verfassen wir im Gehen Voice Messages, erhalten per Face Recognition Zugang und können durch Tracking und Recording Wissen überall speichern und teilen.

## Unterschiedliche Arten der Zusammenarbeit

Klassische Arbeitsweise	Innovative Zusammenarbeit
fremdbestimmt	selbstbestimmt
per Druck und Sanktionen	intrinsisch motiviert
in homogenen Abteilungen	in heterogenen Teams
Kompetenzen inhouse abdecken	extrem vernetzte Kompetenzteams
umfassende Projektplanung	schrittweise Problemlösung
nach vorgegebener Methode	in kreativer Lösungsfindung
in getrennten Abteilungen	in offenen Expertenaustausch
unternehmenszentriert	kundenzentriert

Quelle: Birgit Gebhardt

Es gibt mehrer Treiber, die kreative Zusammenarbeit, freies Experimentieren und agile Anpassungsstrategien begünstigen, zum Beispiel die Zusammenarbeit in gemischten Teams, kreative Methoden wie Design-Thinking oder Hackathons sowie ein selbstbestimmtes Arbeiten

Andere Arbeit wird auch anders aussehen. Ob in Kooperation oder in Abgrenzung zu den intelligenten Systemen und Internet-of-Things-Umgebungen: Wir werden uns genau überlegen müssen, was für uns Menschen zu tun bleibt und das Büro entsprechend umrüsten. Für ein Telekommunikationsunternehmen konnten wir zum Beispiel aus den Jobprofilen ableiten, dass das menschliche Tätigkeitsspektrum nach wie vor physische wie mentale, rationale wie emotionale Fähigkeiten aufweisen wird.

Interessant ist, dass es die intelligenten Algorithmen und lernenden Roboter sind, die uns Menschen mehr Selbstorganisation und intensivere Lernerfahrungen ermöglichen. Dank verfügbarer Echtzeitdaten können wir selbstständiger und kundenorientierter nach Lösungen suchen, validere Profile erstellen und auf verschiedene Situationen hin abklopfen. Ungewisse Innovationsprozesse könnten erkenntnisreicher und erfolgreicher verlaufen. Mit genialen Köpfen vernetzt, profitieren wir vom Wissensfortschritt und verfügen dank Gaming und Mixed Reality über vielfältige Kommunikations- und individuell justierbare Lernformate.

Es ist also auch die Vernetzung, die den Menschen ermuntert, aus stumpfen Standardtätigkeiten auszuberechnen, um sich wieder auf die humanen Fähigkeiten zu konzentrieren: die kreative Ideenfindung, empathisches Kundenverständnis, intuitive Interaktion, Analyse mit Herz und Verstand sowie Zugewandtheit und Teamgeist bei der Arbeit. Insofern müssen Unternehmen sich fragen, inwieweit die Büroumgebung – sofern die Innovationskultur noch im Unternehmen stattfinden soll – diese zwischenmenschliche Kollaboration sensorisch, emotional und individuell adaptiv unterstützen kann.

## Der kreative Geist ist ein unruhiger

Während der Recherchen für meine New-Work-Order-Studien habe ich mit mehreren Kreativen und Neurologen über den Ideengenerierungsprozess gesprochen und gelernt, dass man quasi drei Schritte durchläuft. Die zündende Idee oder der geniale Gedankenblitz entstehen meist in einer Art Traumzustand, zum Beispiel unter der Dusche oder auf der Rückfahrt von der Arbeit. Immer dann, wenn wir nicht fokussiert an etwas denken, arbeitet unser Gehirn mit sogenannten Alpha-Wellen, die Synapsen in anderen Hirnregionen verknüpfen. Da Tagträumen in unserer bisherigen Arbeitskultur eher unerwünscht ist, entstehen Alphawellen selten im Büro.

Ist die Idee einmal geboren, versucht der kreative Geist sie zu formen, indem er in seiner Umgebung und jeder Situation eine Art Gleichnis für die Idee sucht. In welchem Kontext macht sie Sinn, welche Zielgruppe spricht sie an? Auch die zweite Kreativphase benötigt mehr Inspiration als man sie in einem Büro darstellen könnte.

Für die dritte Phase, die Ausarbeitung und eigentliche Marktübersetzungsleistung braucht es dann den Wechsel zwischen hochkonzentriertem Schärfen – bestenfalls selbstvergessen im Flow – und dem Diskurs mit Experten, um eine gewisse Objektivität und Systematik zu gewinnen, die künftig auch durch Szenarien oder Predictive Analytics unterstützt werden kann. In diesem dritten Schritt, dem Wechselbad aus stillem Puzzeln und 360-Grad-Feedback sind dann mehrere Disziplinen sowie verschiedene Darstellungs- und Diskussionsformate zielführend, die auch Rückschritte, Loops und alles, was den Nutzwert am Ende verbessert, beinhalten können.

Insofern pendelt der kreative Geist immer zwischen Rückzug in die eigene Gedankenwelt sowie aktivem Außenbezug zwecks Inspiration und Verdichtung über die Diskussion mit Anderen.

Diese unterschiedlichen Aktivitäten verlangen nach entsprechend unterschiedlichen Konzentrationslevels, Umgebungen, Bezugspersonen und Arbeitsweisen. Die Frage, ob man alle Etappen, die zum Innovationsprozess gehören, in einem Bürogebäude überhaupt abbilden kann und sollte, erübrigt sich: Schon jetzt verhandeln junge Talente ihre eigene Arbeitszeit, holen sich Inspiration von außen, bevölkern urbane Coworking Spaces und drohen, sich von der Corporate Culture physisch wie mental zu lösen.

Alarmiert durch die Gefahr der Wissensabwanderung, mutieren Führungskräfte zum Unternehmenskitt, bauen stärkere Bindungen zu ihren Mitarbeitern auf, ergründen deren individuelle Motivation und begleiten sie in ihrer Entwicklung. Nicht anderes ei-

gentlich als ein guter Markenentwickler – nur mit dem Unterschied, dass sich eine innovative Corporate Culture weder an der Wiedererkennung des Firmenlogos noch am top-down verordneten Wertekanon, sondern schlichtweg an der Arbeitshaltung der Mitarbeiter ablesen lässt. ■

Birgit Gebhardt



■ Birgit Gebhardt hat sich als Trendforscherin auf die Zukunft der Arbeitswelt spezialisiert. Als Impulsgeberin begleitet sie Think Tanks, unterstützt bei der Entwicklung einer agilen Führungs- und Arbeitskultur und übersetzt die New-Work-Prämissen für künftige Büroplanungen. Zuvor war sie zwölf Jahre im Trendbüro tätig, davon fünf Jahre (2007 bis 2012) als Geschäftsführerin.

ANZEIGE