

Der Kreativitätscode

Brunner / Sellmann

2024

ISBN 978-3-8006-7475-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Versuchen Sie also die richtige Umgebung für die richtige Aufgabe zu finden. Dies betrifft den Raum selbst, aber auch seine funktionale Ausstattung. Wir sind sensibel für Symbole und Aufbau. Ein runder Tisch hat eine andere Wirkung als eine lange Tafel. Beides kann funktionieren – abhängig vom zu bearbeitendem Kreativthema.



Zur Weite des Raumes: Vermeiden Sie (räumliche) Trennungen bei kreativen Vorgängen

Allgemeingültige Regeln gibt es also nicht. Aber das eine oder andere gilt es schon zu beachten. Wir kommen damit wieder zu Dopheide. Die Bedeutung von Räumen war und ist ihm stets bewusst. Gleiches gilt für die damit verbundene Symbolik.

Räume sollten – so Dopheide – nicht nur Energie spenden und einen Wiedererkennungswert haben. Sie sollten auch verbinden. Schon aus diesem Grund ist Dopheide kein Freund deutscher Vorstandsetagen. Vorstände »fühlen« weniger, wie es dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern tatsächlich geht. Die künstlich installierte Trennung zwischen dem Vorstand und dem »Maschinenraum« ist nicht gut – weder kulturell noch wirtschaftlich. Die zementierte Trennung geht über das Räumliche hinaus.

So hat er in seiner Zeit in der Geschäftsführung der Handelsblatt Media Group als Erstes sein eigenes »Chefbüro« abgeschafft, genauer gesagt hatte er überhaupt kein eigenes Büro. Stattdessen saß er früh morgens immer am Empfang und las die neueste Ausgabe des Handelsblatts. Er wollte damit zeigen: »*Ich bin ansprechbar, erreichbar, greifbar, mittendrin, nicht abgehoben.*« Und auch im Laufe des Tages wanderte er durch das Haus. Wollten Mitarbeiter mit ihm etwas besprechen, sagte er, »*ich komm vorbei*«: Keine ehrfurchtsvollen Besuche beim Chef im Eckbüro mit Vorzimmer. Keine hierarchiebestimmten Rituale, wer zu wem kommen soll. Keine räumliche Trennung zwischen Chef und Mitarbeiter: Stattdessen dienende, unterschiedslose Bewegung zwischen den Etagen, gerne auch mit Kunden – im Dienst der Kreativität.

Einen Bruder im Dopheide'schen Geiste finden wir in dem **deutschen Nobelpreisträger Thomas Südhof**, den wir in unserem Buch noch häufiger begegnen und ausführlicher vorstellen werden. Er zeigt deutlich auf: Das Problem

der räumlichen Trennung, die Kreativität unterdrückt, ist kein singuläres Phänomen der Wirtschaft. Es ist auch an der Tagesordnung der Wissenschaft in Deutschland: *»Gerade in Deutschland gibt es die weit verbreitete Theorie, dass man ein paar Leute aussucht, sie als Genies deklariert, dann allein forschen lässt und diese dann alle Entdeckungen a la Einstein machen.«*

Das ist für Südhof das genaue Gegenteil von dem, wie Kommunikation und Wissenschaft heute funktioniert. Austausch und Kommunikation sollten gefördert werden. Das erreicht man aber nicht, wenn man eine geringe Anzahl an Direktoren mit großen abgegrenzten Abteilungen ausstattet. So stellt sich Südhof auch ein modernes Haus der Wissenschaft ganz anders vor: *»Man sollte nicht 100 sondern 1.000 Leuten Mittel zuweisen. Und diese Wissenschaftler sollte man alle an einen Platz in ein Haus setzen, so dass sie miteinander reden.«*

Dieses Haus hätte in seiner Vorstellung gar keine Wände. Büros der Professoren wären nicht abgetrennt oder abgesetzt. Sie hätten auch keine Türen, die verschlossen werden könnten. Es gäbe viele Interaktionsbereiche, die jederzeit von allen geteilt würden. Also das genaue Gegenteil von den – gerade in der deutschen Wissenschaft noch vorherrschenden – völlig voneinander abgegrenzte Abteilungen, deren Mitglieder nicht miteinander diskutieren.

In einem solchen neuen Haus der Wissenschaft, das wir uns als eine Mischung aus dem mehrfach preisgekrönten europäischen Headquarter von Bloomberg in London¹ vorstellen, bräuchte man dann besonders kreative, interdisziplinäre Teamarbeit auch gar nicht mehr besonders zu orchestrieren: *»Wenn man einfach die Leute zusammensetzt, dann reden und arbeiten sie auch miteinander. Dann braucht man die gar nicht besonders steuern. Und dann machen sie auch Sachen zusammen. Aber wenn sie getrennt sind und sich nie sehen, dann passiert nichts.«*

Wir halten also fest: In den seltensten Fällen ist eine hierarchiegesteuerte räumliche Trennung für interaktive kreative Prozesse gut. Seien Sie mittendrin, gerade wenn Sie bei kreativen Projekten in einer leitenden Funktion sind. Reißen Sie, wenn nötig, Barrieren ein, bauen Sie Mauern ab. Vertrauen Sie nicht darauf, dass Einsteins in ihren abgeschlossenen Büros gänzlich ohne Interaktion isoliert den kreativen Stein der Weisen finden. Nur selten wird dieser Weg zum kreativen Ziel führen. Dopheides' Mantra bringt es auf den Punkt: *»Seien Sie mittendrin und voll dabei.«*

1 (<https://www.bloomberg.com/company/offices/bloomberg-london/>), dem Camp in Aix-En-Provence (<https://www.thecamp.fr/>) und der neuen HPI-Dependance in Südafrika (<http://www.ds.school.uct.ac.za/new-building>)



Farben: Achten Sie auf die richtigen Energiequellen

Wenden wir uns dem nächsten Thema zu: Die Kraft und Macht der Farben. Für Dopheide ist das nicht nur eine theoretische Fragestellung. Im Gegenteil: Er hat dies ganz konkret in seiner eigenen Agentur kraftvoll umgesetzt. Die drei Arbeits- bzw. Meetingräume dort haben eine jeweils unterschiedliche Farbgebung. Sie strahlen dadurch eine diverse Emotionalität aus: *»Es gibt zunächst das Sonnenstudio. Das ist gelb. Dann haben wir aber auch einen bisschen kühleren Raum, der in einem ruhigen Blau gehalten ist. Und schließlich haben wir einen sehr energetischen Raum, der in Magenta strahlt. Und je nachdem, wo man sich gerade befindet, wird man in eine bestimmte Emotionalität versetzt.«*

Besucher dürfen sich immer selbst ihren Raum aussuchen, der zur jeweiligen Stimmung und kreativen Aufgabe passt: *»Dabei ist es total spannend zu sehen, wer in welchen Raum geht. Der blaue Raum, die blaue Lagune, hat eine abklingende Wirkung. Wenn du mal wirklich für dich sein willst, wieder wirklich Ruhe haben oder aufs Wasser blicken willst, dann findest du dort eine gewisse Abgeschiedenheit. Der Magenta-Raum ist lebendiger. Aber man muss ihn aushalten können. Wenn ich den ganzen Tag drin bin, macht mich diese grelle Farbe doch irgendwie fertig.«*

Dopheide spielt also ganz bewusst und konsequent mit der Farbpalette und ihrer Wirkung. Er möchte bestimmte Gefühlsregungen aufnehmen oder sogar erzeugen. Gerade farbige Räume wirken nicht nur nach innen, sondern auch nach außen. Der Raum tanzt mit unserer kreativen Stimmung. Art und Takt geben dabei oft die verwendeten Farben vor: Gelb steht beispielsweise für Wärme, Optimismus, Heiterkeit und extrovertierte Freundlichkeit. Mit Blau drücken Sie Harmonie, Zufriedenheit, Ruhe, Unendlichkeit und Hoffnung aus. Rot dagegen versinnbildlicht Aktivität, Dynamik, Gefahr, Temperament, Zorn, Wärme und Leidenschaft. Grün wiederum steht für Durchsetzungsvermögen, Frische, Beharrlichkeit, Entspannung und Naturverbundenheit.

Was bedeutet das also für Sie? Sie müssen auch farblich den Raum finden, der zu Ihnen, Ihren Mitstreiterinnen und auch Ihrer Aufgabe passt. Gerade Farben spielen da eine häufig unterschätzte Rolle. Graue Räume führen nicht selten zu grauen Ideen. Dies gilt jedenfalls für diejenigen Kreativitätstypen, die gerade eine inspirierende Umgebung für einen der Erfolgsfaktoren ihres kreativen Erfolgs halten.



Die richtigen Formenwahl: Möbel beeinflussen (kreatives) Verhalten

Der nächste wichtige Punkt: Die Ausstattung – in ihrer Wirkung weiterhin stark unterschätzt. Auch Büromöbel, Sitzordnungen oder sonstige Gegenstände können nicht nicht wirken. Möbel beeinflussen Verhalten.

So berichtet beispielsweise der **frühere Vorstandsvorsitzende der Siemens AG** und heimliche Chef der damaligen Deutschland AG, **Heinrich von Pierer**, dass die allermeisten kreativen Innovationen bei Siemens nicht einsam in einer Kammer entstanden sind. Vielmehr haben immer Leute – oftmals interdisziplinär – zusammengearbeitet und gemeinsam Lösungen entwickelt: *»Da musste Gemeinschaftsgeist entstehen und besonders wichtig war, dass sich einzelne Mitarbeiter nicht als Gewinner oder Verlierer fühlten.«* Es ging darum, die Mitarbeiter wirklich *»zum Reden zu bringen«*. Manchmal gibt es in einem Team oder einer Gruppe Personen, die einen wertvollen Beitrag leisten könnten, aber aus verschiedenen Gründen schweigen.

Das mag vielleicht wie eine kleine Veränderung aussehen, aber es könnte eine große Bedeutung haben: *»Ich habe beschlossen, im Vorstand einen runden – anstatt eines länglichen – Tisches einzuführen. Das mag vielleicht wie eine kleine Veränderung wirken, aber es hat die Diskussionskultur in unserem Team völlig verändert. Durch den runden Tisch fühlten sich alle gleichberechtigt und waren eher bereit, ihre Meinungen und Ideen zu teilen. Das hatte mich früher schon gestört, wenn ich selbst vor dem Vorstand berichten musste. Auch herkömmliche Sitzordnungen in Aufsichtsratssitzungen wirken oft autoritär und tragen nicht dazu, ein offenes und einladendes Umfeld für Diskussionen zu schaffen. In unserer Organisation war es wichtig, dass alle zu Wort kommen und ihre Perspektiven teilen konnten, da unsere Arbeit sehr vielfältig war.«*

Runde Tische lassen eben keine Hierarchie zu. Ein Rechteck hat zwei kurze und zwei lange Seiten. Normalerweise wird immer eine der kurzen Seiten automatisch vom Chef als Platz gewählt. Es manifestiert sich ein Habitus, der vielfach von allen einfach akzeptiert wird. Ein runder Tisch kann demgegenüber keine hierarchischen Positionen vorgeben. Die Plätze sind gleichberechtigt. Mit der Platzwahl verbindet sich keine Symbolik. Unterschätzen Sie diese Wirkung auf kreative Vorgänge nicht.

Auch der damalige Deutschland-Chef der Strategieberatung **Boston Consulting Group**, **Dieter Heuskel**, hatte in der Mitte seines Büros einen zwar nicht runden, aber ebenso *»demokratischen«* quadratischen roten Tisch

stehen – eben auch keinen autoritären Chef-Schreibtisch. Hier saß er genau wie jeder andere seiner Gesprächspartner ohne jegliche (psychologischen) Barrieren oder gegenständlich ausgedrückten Autoritäts- oder Hierarchiegesten. Und auch Dopheide hat in seiner Agentur einen großen Tisch, an dem das ganze Team gleichberechtigt arbeitet. Achten Sie also besonders auf diese Kleinigkeiten. Unterdrücken Sie nicht bereits dadurch Kreativität, indem Sie kommunikationsmindernde, regelmäßig auch hierarchiebestärkende Büromöbel verwenden.

Auf ein weiteres wichtiges Detail macht uns schließlich **Ulrich Weinberg, der Leiter der HPI Design School of Business**, aufmerksam. Er schwört auf flexible Räume in Bewegung: *»Wir müssen weg kommen von starren, den kompetitiven Einzelmodus unterstützenden räumlichen Umgebungen hin zu flexiblen, die Zusammenarbeit unterstützenden Räumen: Wir müssen die Teams atmen lassen«*. Weinberg hat also beim HPI in Potsdam flexibel räumlich gestaltbare Räume entwickelt und besondere Tische und Whiteboards auf Rollen konstruieren lassen: *»Alles, was man bewegen kann, sollte man auch beweglich machen.«* Weinberg stellte fest, dass es solche beweglichen Tische für 5-6 Personen, an denen man im Stehen arbeiten, die man aber auch durch die Gegend schieben und miteinander paaren konnte, nicht gab. Gleiches galt für Whiteboards – auch die gab es nicht auf Rollen. Aus diesem Grund entwickelte Weinberg diese Tische vor mehr als 20 Jahren mit Kooperationspartnern selbst. Und mittlerweile stehen die Tische und Whiteboards in Hunderten von Einrichtungen in ganz Europa.

DIE FACHBUCHHANDLUNG



Die Wirkkraft unterschiedlicher Materialien: Seien Sie achtsam

Kreativität braucht zweifellos Energie. Energie, die fließt: Zwischen uns und unseren Ideen. Zwischen uns und unseren Mitstreitern. Wir wagen deshalb einen Blick ins Fernöstliche, genauer gesagt auf **Fengshui**, die traditionelle chinesische Lehre, die sich mit der harmonischen Gestaltung von Räumen und der Schaffung einer positiven Energiebalance beschäftigt.

Was sagt uns diese uralte Lehre? Wir brauchen Harmonie und Ausgewogenheit, eine Balance zwischen den Elementen, den Energien und Symbolen

unserer Umgebung: Chi, die Lebensenergie, die Schwingungen müssen fließen. Die Polarität von Yin und Yang, das Streben nach Gleichgewicht, hilft uns dabei, uns zu finden. Sind wir in Balance, sind wir kreativer.

Fengshui betrachtet fünf Elemente: Holz, Feuer, Erde, Metall und Wasser. Und genauso wie Farben entfalten diese Elemente eine besondere, individuelle Wirkung: Holz steht vereinfacht für Wachstum, Vitalität sowie Flexibilität und fördert Kreativität. Feuer symbolisiert Energie, Leidenschaft sowie Begeisterung und fördert Motivation, Wärme und Aktivität. Erde repräsentiert Stabilität sowie Balance und fördert Harmonie. Metall steht für Klarheit, Präzision sowie Stärke und fördert Fokus, Struktur und klare Kommunikation. Wasser schließlich symbolisiert Fluss, Reinigung sowie Intuition und fördert Flexibilität, Ausgewogenheit und emotionale Ausdrucksfähigkeit.

Die richtigen Materialien und ihre damit verbundenen Symbole setzen die richtigen räumlichen Impulse. Nicht nur in der Welt von Fengshui. Mit welchen Materialien wir uns umgeben, hat Einfluss auf unsere Denk- und Arbeitsweise. Das Kreative und Warme von Holz kann Ihnen sehr in den Anfangstagen Ihres kreativen Vorhabens helfen, während die Klarheit von Metall in der Phase der Umsetzung essentiell sein kann. Hören Sie also in sich hinein, welche Umgebung für Sie und Ihr Projekt gerade die richtige ist.



Und schließlich noch ein letztes Word zum Thema »kreatives Chaos versus Klarheit schaffende Ordnung«:

Der Legende nach war Einstein ein Mensch des kreativen Chaos. Auch der Volksmund meint, Kreativität an der Unordnung eines Schreibtisches erkennen zu können: Menschen, die in ihren Gedanken versinken, haben keine Zeit, Papier zu ordnen, Ablage zu machen. Und schließlich gibt es auch kluge experimentelle Studien, wonach unaufgeräumte Schreibtische, Räume oder Umgebungen die Kreativität förderten: Sie stimulierten eine Abkehr von der Konventionalität, was zu frischen Erkenntnissen führen könne. Ordentliche Räume hingegen förderten die Konvention und »das sichere Spielen«.

Stimmt das wirklich? Eine allgemein gültige Antwort darauf gibt es wohl

nicht. Auch hier sollten Sie stattdessen wieder genau fragen: Welche (Un-) Ordnung brauchen sie, um möglichst kreativ zu sein? Welcher Grad des Chaos ist nur noch ablenkend oder gerade stimulierend? All dies ist sehr individuell, aber seien Sie sich der Bedeutung bewusst und treffen Sie eine bewusste Entscheidung: Auch über Ihre eigene, möglichst kreative, (Un-)Ordnung.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



Was Sie für sich mitnehmen können

Fazit: Jetzt und auch in den folgenden Abschnitten fassen wir kurz zusammen, was Sie mit Blick auf diese Erfolgsregel mitnehmen sollten:

- Seien Sie sich bewusst: Räume können nicht nicht wirken. Die Umgebung setzt den emotionalen Ton für die Kreativität, Wechselwirkungen inklusive.
- Der richtige Raum für die individuelle Aufgabe und Ihre Mitstreiterinnen – verstehen Sie die räumliche Umgebung als Werkzeug und setzen Sie das richtige Werkzeug für Ihren individuellen Kontext ein.
- Seien Sie mittendrin und voll dabei: Vermeiden Sie (räumliche) Trennungen bei kreativen Vorgängen.
- Farben wirken: Achten Sie auf die richtigen Energiequellen, jeweils orientiert an der ganz konkret zu erzeugenden kreativen Stimmung.
- Möbel beeinflussen kreatives Verhalten. Schaffen Sie eine größtmögliche Flexibilität. Vermeiden Sie in jedem Fall kreativitätsmindernde Umgebungen, die Hierarchien befördern.
- Unterschätzen Sie nicht die Wirkkraft unterschiedlicher Materialien: Wählen Sie sie achtsam aus, vielleicht gerade auch mit Blick auf die Stufe Ihres kreativen Vorhabens.
- Definieren Sie für sich genau, welcher Grad der (Un-)Ordnung für Ihren kreativen Prozess ideal ist. Treffen Sie eine bewusste Entscheidung.