



# Create Health!

Arbeit kreativ, gesund und erfolgreich gestalten

## Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>2</b>
<b>1 Die Welt ist nicht genug – Globalisierung und Kompetenz</b>	<b>5</b>
<b>2 Der kreative Dreiklang: Person, Arbeitsaufgabe, Organisation</b>	<b>9</b>
<b>3 Schöpferisch erfolgreich: Betriebliche Praxis</b>	<b>19</b>
<b>4 Empfehlungen für die kreative Praxis</b>	<b>23</b>
Literatur	28
Impressum	30

# Vorwort

Neue Lösungen finden, ausgetretene Pfade verlassen, überraschende Wege aufzeigen – welches Unternehmen, welcher Beschäftigte möchte nicht so schöpferisch an seine Aufgaben herangehen? Und das muss kein Luxus sein. Schließlich ist Kreativität – verstanden als Produktion neuartiger und richtungsweisender Ideen – ein unverzichtbarer Ausgangspunkt für Innovationen. Die Zahl der Patentanmeldungen gilt beispielsweise als ein wichtiger Indikator für die Innovationsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft. In diesem Bereich nimmt Deutschland seit Jahren einen Spitzenplatz im internationalen Vergleich ein. Doch niemand kann sich auf den Erfolgen der Vergangenheit ausruhen: Andere Länder haben aufgeholt, suchen und finden ihre Position im weltweiten Wettstreit.

Kreativität ist aber nicht nur ein wichtiger Erfolgsfaktor bei Spitzentechnologien und speziellen Forschungsvorhaben. Kreative Ideen entstehen und reifen in den Köpfen der Mitarbeiter – in jedem Betrieb! Wichtig ist dabei: Je gesünder die Mitarbeiter – und zwar nicht nur deren Köpfe! – desto besser klappt's auch mit den guten Ideen.

Engagiertes Nach- und Vordenken lässt sich nicht verordnen. Jedes Unternehmen und jede Organisation kann aber Rahmenbedingungen schaffen, welche die kreative Auseinandersetzung mit den Herausforderungen des Arbeitsalltages fördern und erleichtern. Der Mehrwert einer solchen „Kultur der Kreativität“ entsteht für Beschäftigte und Unternehmen, er zahlt sich nicht „nur“ in einem guten Arbeitsklima, sondern auch in barer Münze aus.

In der Forschung besteht heute weitgehend Einigkeit darüber, dass bestimmte Arbeitsformen und -bedingungen, die als gesundheitsförderlich gelten, sich zugleich auch besonders positiv auf die Kreativität der Mitarbeiter bei der Arbeit auswirken – warum also nicht beides sinnvoll miteinander kombinieren?

Die Broschüre will Bedingungen für eine kreativitäts- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung darlegen. Ihre Inhalte beruhen auf Erkenntnissen, die aus zwei von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) geförderten Forschungsvorhaben zu „Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess“ (Glaser et al., 2008 und Herbig & Glaser, 2013) gewonnen wurden. Die praxisgerechte Aufarbeitung dieser Forschungsergebnisse entspringt nicht reinem Selbstzweck, sie hilft Arbeitnehmern, Unternehmen und Organisation dynamischen Anforderungen gerecht zu werden: „Globalisierung und Kompetenz“ greift den Wandel der Arbeit auf und beschreibt Innovation als einen Prozess, der Ideen erfolgreich in die Praxis überführt. Nachhaltig wirkt er, wenn er maßgeblich durch die Kreativität der Mitarbeiter angestoßen wird und kontinuierlich wiederkehrende Phasen durchläuft. Das folgende Kapitel „Der kreative Dreiklang“ schaut auf die drei Ebenen, die Kreativität braucht: von der Person, ihrer Arbeitsaufgabe(n) bis zur Organisation. Die Wechselwirkungen zwischen den Ebenen simuliert das Modell für „Arbeit, kreative Leistung und Gesundheit“.

Zweifellos herausfordernd ist der Schritt von der Theorie zur (betrieblichen) Praxis. Kapitel drei umreißt Methoden, wie sich individuelle Kreativität und die Gestaltung kreativitäts- und gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Mit Kreativitätstraining und Gesundheitszirkel kommen etablierte Instrumente ins Spiel, deren wesentliche Elemente im CreateHealth-Zirkel verknüpft werden.

Die „Empfehlungen für eine kreative Praxis“ greifen die Gestaltung von Autonomie, Anforderungsvielfalt und kreativer Selbstwirksamkeit auf, machen aber auch den Einfluss von Teamklima, Kooperation und Kommunikation deutlich.



CREATE HEALTH! ARBEIT KREATIV, GESUND UND ERFOLGREICH GESTALTEN

# 1

## Die Welt ist nicht genug – Globalisierung und Kompetenz

Bis weit in das 20. Jahrhundert hinein hatten die Gesetzmäßigkeiten der Industrialisierung Bestand: Ein hoher Standard der Produktionstechnologie galt als der wichtigste Garant für Wachstum und Unternehmenserfolg in den Industrienationen. Spätestens seit den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts und mit Beginn des 21. Jahrhunderts ist deutlich geworden, dass die internationale Verlagerung der Produktion oft zu unvermeidlichen und schmerzhaften Wandlungen in der heimischen Wirtschaft führt.

Wenn die technologischen Möglichkeiten sich weltweit annähern, müssen andere Faktoren gefunden werden, die eine dauerhafte Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs möglich machen. Vorsprung durch Technik – diese Formel muss heute nirgendwo in der Welt noch erklärt werden. Vorsprung durch Kompetenz – dieses Leitbild gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Denn Kompetenzen sind durch nichts zu ersetzen. Und damit rückt mehr und mehr der Mensch mit seinen Potenzialen in den Mittelpunkt des Interesses. Schon die modernen Begrifflichkeiten veranschaulichen die zunehmende Konzentration auf den „Faktor Mensch“, wenn vom „Human-kapital“, den „Human Resources“ oder der „Wissensgesellschaft“ die Rede ist. Früher wurden die <kreativen Köpfe>, die einem Unternehmen fehlten, einfach auf dem Bewerbermarkt „eingekauft“. Angesichts des demographischen Wandels erheben sich aber Zweifel, ob ein solches Verfahren in Zukunft noch trägt. Damit stellt sich die Frage: Wie viel Kreativität kann mobilisiert werden, um aus einem Standort weiterhin einen Wachstumsort zu machen?

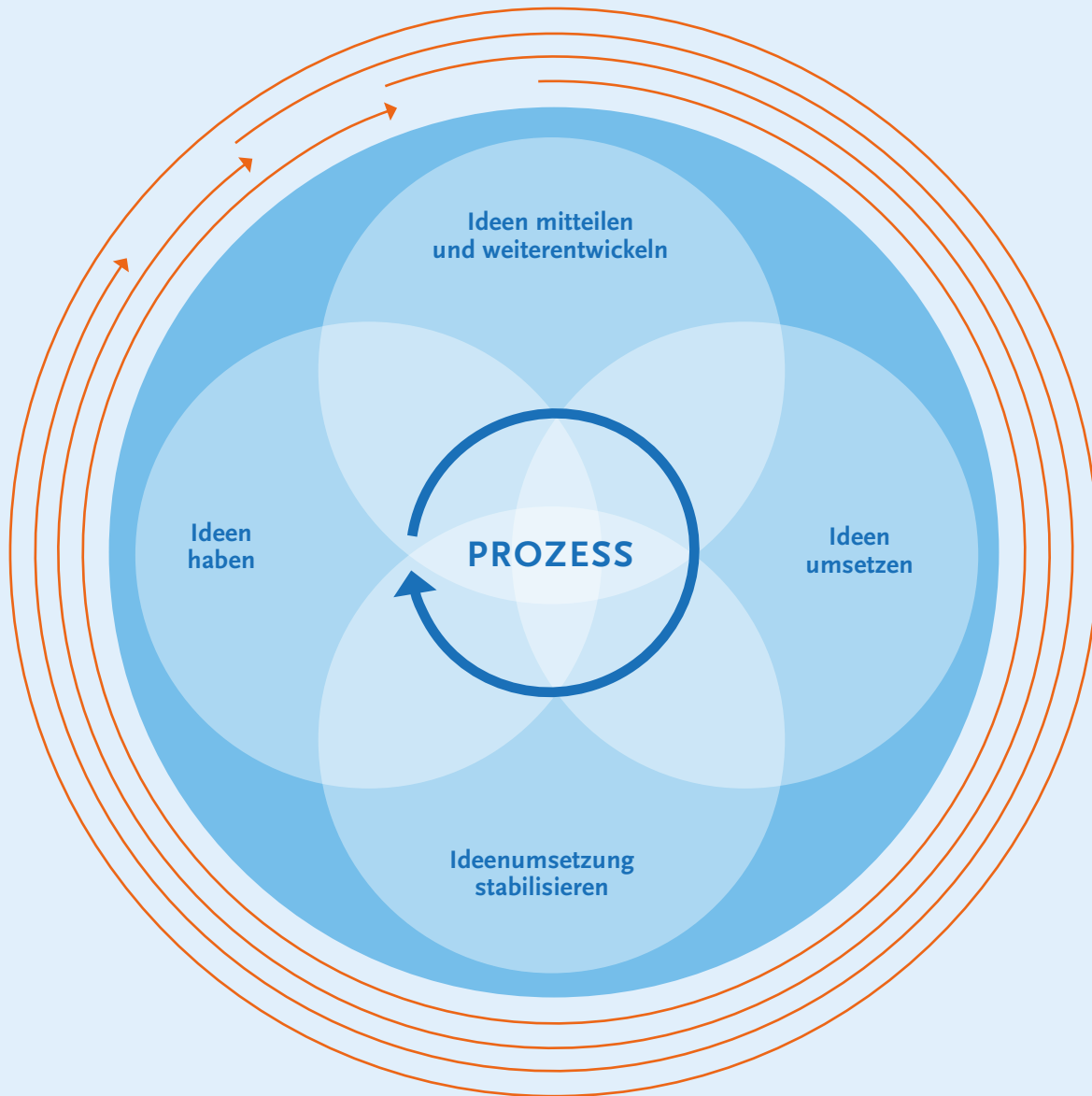


Abb. 1: Prozessmodell: Innovation

## Ideen schmieden – aber wie?

Zwei Faktoren müssen in jedem Fall zusammenkommen, um aus einem guten Einfall eine wirklich kreative Idee zu machen:

- die Idee oder der Ansatz müssen neu oder originell sein,
- die aufgezeigten Lösungen müssen für den Betrieb relevant und nützlich sein.

Durch diese Faktoren kann ein Schwung erzeugt werden, der für die Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und möglicherweise ganzen Unternehmen weitreichende Folgen haben kann: Je offener die Phasen des Innovationsprozesses in sich gestaltet werden und je unkomplizierter die Übergänge zwischen diesen Phasen sind, desto produktiver können Ideen und kreative Impulse aufkommen und in ihre spezifischen Test- und Umsetzungsphasen eintreten.

Expertise, kreatives Denken bzw. Problemlösekompetenz und intrinsische Motivation sind wichtige Voraussetzungen für kreative Entwicklungen in einem Unternehmen.

Natürlich bleiben auch persönliche Kompetenzen immer eingebettet in ein Gefüge aus Voraussetzungen und Bedingungen, die sich kreativitätsförderlich, aber eben auch kreativitätshemmend auswirken können. Zugleich werden wichtige Persönlichkeitsmerkmale für kreative Prozesse, beispielsweise Selbstvertrauen, teilweise erheblich beeinflusst von der Komplexität der Arbeitsaufgabe, der Vielfalt der Anforderungen und dem Maß an Autonomie, das für die Lösung der konkreten Aufgabe verfügbar ist. Nicht zu vernachlässigen sind schließlich gruppendynamische Aspekte, so z. B. die Frage, ob ein Team eigentlich aus lauter Einzelkämpfern besteht oder ob tatsächlich integrierende Gruppenprozesse die Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel hinführen.

<b>Expertise</b>	Die Mitarbeiter verfügen über die notwendigen Fachkenntnisse und das erforderliche technische Können.
<b>Kreatives Denken bzw. Problemlösekompetenz</b>	Die Mitarbeiter sind befähigt, neue Perspektiven zur Lösung eines Problems einzunehmen und zeigen Ausdauer und Beharrlichkeit dabei, die eigenen Ansätze zu überprüfen und ggf. neu zu justieren.
<b>Intrinsische Motivation</b>	Die Mitarbeiter verfügen über ein hohes Interesse an der Lösung der Problemstellung und sind bereit, dabei „über sich hinaus zu wachsen“.
Defizite in Expertise, kreativem Denken und intrinsischer Motivation können zum Teil wechselseitig ausgeglichen werden.	





CREATE HEALTH! ARBEIT KREATIV, GESUND UND ERFOLGREICH GESTALTEN

## 2

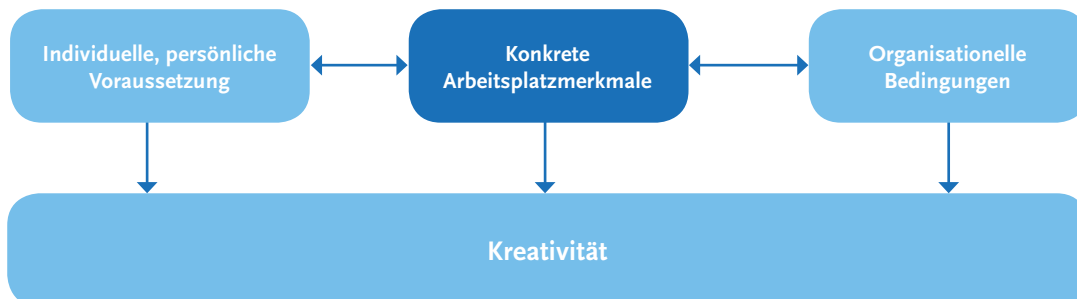
# Der kreative Dreiklang: Person, Arbeitsaufgabe, Organisation

Kreativität bei der Arbeit – alles reine Glückssache. So könnte man denken, wenn man sich das schöpferische Ideal maßgeblicher „Dichter und Denker“ vor Augen führt. „Gute Einfälle sind Geschenke des Glücks“, stellte G. E. Lessing fest. Für andere Wortführer der Kulturgeschichte war „schöpferisches Genie“ so etwas wie eine natürliche Gabe. Wer damit gesegnet war, konnte sich glücklich schätzen und die Welt an der einzigartigen Begabung teilhaben lassen. Für die anderen blieben nur die Niederungen des Alltags.

Heute ist das Ziel, dass Arbeit an und mit guten Ideen für möglichst viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einfach dazu gehört, ohne dabei

völlig „alltäglich“ zu sein. Damit ist zu klären, wie Unternehmen und Beschäftigte Grundlagen für eine „Kreativkultur“ schaffen können, in der es jedem möglich ist, sich einzubringen, in der junge Ideen gedeihen und gepflegt werden? Entscheidend ist es in jedem Falle, drei Ebenen miteinander zu verzahnen:

- die persönlichen oder individuellen Voraussetzungen und Kompetenzen, die Beschäftigte mit- und einbringen,
- die Arbeitsplatzmerkmale und die psychischen Belastungen der Arbeitstätigkeit sowie
- der Organisationsrahmen, der die strukturellen und „kulturellen“ Bedingungen im gesamten Unternehmen bildet.



## Individuelle Potenziale und Kreativität

Was zeichnet also den „kreativen Kopf“ aus? Viele Merkmale bestimmen, ob und in welchem Umfang Menschen einfallsreiche Lösungen für Arbeitsaufgaben finden. Ein genauer Blick darauf, welche Merkmale dies sind und in welcher Form sie zusammenwirken, lohnt sich. Denn je besser diese Wirkungsweisen erkannt werden, desto konkreter und nachhaltiger können sie gefördert und weiterentwickelt werden.

### Person

Ob jemand zu kreativen Ideen und Lösungen neigt, hängt immer auch mit den spezifischen Faktoren seiner Persönlichkeit zusammen. Zahlreiche Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass es eine Reihe von zentralen Persönlichkeitsmerkmalen gibt, die in der Tat eine bedeutsame Rolle spielen. Offenheit für Erfahrungen, und in geringem Maße auch Extraversion sind hier besonders zu nennen.

### Motivation

Wer mit Freude und persönlichem Interesse am Erfolg von Projekten arbeitet, ist mit großer Wahrscheinlichkeit kreativer als jemand ohne diese „intrinsische“ Motivation. „Extrinsische“ Faktoren (z. B. Entlohnung, Karriereaussichten o. ä.) können mangelnden inneren Ansporn nicht ohne Weiteres kompensieren.

### Fähigkeiten

Unbestreitbar sind Fähigkeiten, Wissen und Expertise in einem Arbeitsgebiet notwendige Bedingungen, um kreative Leistung zu erbringen. Ohne gesichertes Vorwissen und eine souveräne „Beherrschung“ der Inhalte eines Themenfeldes ist Kreativität oft nicht möglich oder läuft bezugslos ins Leere.

### Affektivität

Ob einem ein Licht aufgeht, oder nicht, kann mit der besonderen Stimmung zusammenhängen, in der man sich befindet. Egal, ob es sich um ein „Hoch“ oder um ein „Tief“ handelt: Die unterschiedlichen Gefühlslagen können besonders kreative Aktivierungsphasen auslösen.



## Arbeitsaufgabe und Kreativität

Eines scheint klar: Am Arbeitsplatz existieren spezifische Faktoren, die die Bedingungen der Arbeit unmittelbar bestimmen. Diese beeinflussen das Potenzial der Beschäftigten, Arbeitsaufgaben kreativ und lösungsorientiert zu bewältigen, sowohl kurzfristig als auch nachhaltig. Dem Bestreben diese Potenziale zu erschließen, folgt die Frage, welche Bedingungen am Arbeitsplatz geändert werden müssen und wer dafür verantwortlich ist? Im Idealfall stellen die Führungskräfte die gemeinsam entwickelten Rahmenbedingungen her, die Mitarbeiter gestalten sie inhaltlich aus.

### Zeitdruck

Zeitliche Engpässe bei der Arbeit und Kreativität vertragen sich nicht gut. Wer ständig mit dem Blick auf die Uhr seine Aufgaben bewältigen muss, kann sich Offenheit für interessante Alternativen meist nicht leisten. Zu beachten ist aber: Auch ein zu geringer Zeitdruck, quasi ein „offenes Ende“, kann die Aktivierung von kreativen Prozessen deutlich behindern. Ein „goldener“ Mittelweg, der intensiven Termindruck vermeidet, zeitliche Spielräume berücksichtigt und trotzdem Zeitgrenzen für die Erledigung von Aufgaben vorsieht, wirkt sich also in der Regel am günstigsten auf die Kreativität von Personen aus.

## Tätigkeitsspielraum

Unter diesem Begriff lassen sich drei Komponenten zusammenfassen, die sowohl für sich als auch in ihrem Zusammenwirken als kreativitätsförderlich angesehen werden können.

Unter **Handlungsspielraum** werden dabei Möglichkeiten verstanden, bei der Arbeit selbstständige Entscheidungen zur Verfahrenswahl, zum Mitteleinsatz oder der zeitlichen Organisation der Arbeit zu treffen.

Der **Gestaltungsspielraum** bestimmt dagegen das Ausmaß, in dem eine Person die Art und Weise, in der eine Arbeit ausgeführt oder ausgestaltet wird, selbst bestimmen kann.

**Entscheidungsspielraum** schließlich kennzeichnet den Grad an Autonomie, die eine Person bei der Auswahl und Festlegung der eigenen Aufgaben hat. Neue Verfahren und neue Gestaltungsformen der Arbeit kann nur erproben, wer die nötige Autonomie hierzu besitzt. Werden diese Spielräume nicht angeboten oder durch spezielle Vorschriften ausgeschlossen, erscheint es in aller Regel auch wenig sinnvoll, über Alternativen und Änderungsmöglichkeiten nachzudenken. Ideen, die sich nicht verwirklichen lassen, führen dann in eine Sackgasse – und wer will da schon gerne hin?

## Arbeitskomplexität

Vielfalt ist spannender als Einerlei. Vielfalt erzeugt und erfordert mehr Aufmerksamkeit. Die Herausforderung, entsprechend passende und bislang womöglich unbekanntere Lösungen zu finden, ist für

viele ein Ansporn, aus gewohnten Denkmustern auszuscheren und konsequent, eigenständig und produktiv zu denken. Je mehr unterschiedliche Fertigkeiten und Fähigkeiten jemand dabei einbringen kann, umso besser.

Vielfalt oder Komplexität der Arbeitsaufgabe bedeutet auch, dass Personen möglichst die Produkt- oder Prozessentwicklung vom Anfang bis zum Ende, von der Planung bis zur Erfolgskontrolle, begleiten und dabei aktiv Verantwortung übernehmen. Ein entsprechendes Feedback bringt nicht nur Hinweise auf gelungene und verbesserungswürdige Ansätze der Problemlösung, sondern schafft Anerkennung und Motivation für zukünftige Aufgaben.

Die alte „Fließband“-Philosophie – jeder führt nur einen einzigen, vorgegebenen Handgriff aus – ist seit langem überholt. Ganzheitlichkeit der Aufgaben, Verantwortung für den gewählten Lösungsansatz und damit auch eine Autonomie der Entscheidung gelten heute als zentrale Voraussetzungen für kreative Ideen und Impulse. Ihre gesundheitsförderliche Wirkung wurde in zahlreichen Studien nachgewiesen. Wichtig für den positiven Einfluss auf Kreativität und Gesundheit ist dabei allerdings: Die Personen müssen über die notwendigen Ressourcen verfügen, um ihre komplexe Aufgabe erfolgreich zu erfüllen. Das bedeutet praktisch vor allem: Qualifikationen der Beschäftigten, Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen und angemessene „Zeitfenster“.

## Arbeit lernförderlich, stressmindernd und ressourcenstärkend gestalten

Abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben mit Denk- und Planungsanforderungen fördern das Lernen und die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten. Solche Arbeitsbedingungen begünstigen sowohl intrinsische Motivation als auch Arbeitszufriedenheit, und befeuern damit auch das Arbeitsengagement der Mitarbeiter. Werden dagegen über Jahre hinweg gleichförmige Aufgaben mit standardisierten Vorgaben ausgeführt, dann bleiben neben Arbeitsmotivation und -engagement sowohl selbstständiges Denken als auch Problemlösen, und im Endeffekt auch die Kreativität in der Arbeit auf der Strecke.

Das Arbeitshandeln kann im Alltag auf vielfältige Weise behindert oder gestört werden. Arbeitsunterbrechungen oder fehlende Informationen ziehen Zusatzaufwand oder Fehlhandeln nach sich. Widersprüchliche Arbeitsaufträge und zu enge Zeitvorgaben überfordern die Beschäftigten. Solche Arbeitsstressoren beeinträchtigen das psychische Befinden, führen zu verminderter Erholung außerhalb der Arbeit und können mittel- bis langfristig in psychosomatische Beschwerden und manifeste Erkrankungen münden.

Psychologisch wichtige Ressourcen in der Arbeit sind die eigenen Möglichkeiten zur Einflussnahme (Tätigkeitsspielräume, Autonomie) und die soziale Unterstützung (durch Kollegen, Vorgesetzte). Diese Ressourcen helfen nachweislich, die Anforderungen der Arbeit besser zu bewältigen und

zugleich die potenziell gesundheitsschädigende Wirkung von Arbeitsstressoren abzuschwächen. Eine wichtige Aufgabe – nicht nur für Führungskräfte – besteht also darin, betriebliche Prozesse, welche die Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten übermäßig einschränken, zu überprüfen sowie das soziale Miteinander im Team positiv zu gestalten.

Das Forschungsprojekt „Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess“ liefert eine Bestandsaufnahme zu den Arbeitsmerkmalen und zu Indikatoren der (kreativen) Leistung und Gesundheit (Beanspruchungsfolgen) basierend auf diesem Modell. Die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von 830 Beschäftigten in unterschiedlichen Betrieben und Tätigkeitsfeldern belegen, dass bei hohen Lernanforderungen und günstigen Ressourcen auch die selbsteingeschätzte Kreativität und Gesundheit der Mitarbeiter positiv beeinflusst wird. In dem Maße in dem hingegen Stressoren im Arbeitsprozess vorliegen, ist auch die Mitarbeitergesundheit signifikant stärker beeinträchtigt.

Die Studie wies auch Verbesserungsbedarf aus: Teile der Befragten wünschten sich eingehenderes Feedback durch Vorgesetzte (als Aspekt sozialer Unterstützung durch Führungskräfte) und einen Ansporn ihrer Kreativität (d. h. explizit im Betrieb erwünschter Ideen). Arbeitsunterbrechungen und Zeitdruck kristallisierten sich als vergleichsweise ausgeprägte Arbeitsstressoren heraus.

## Organisation – Führung – Kultur

Unternehmen sind komplexe Gebilde, die sensibel auf unterschiedliche Einflüsse reagieren. Steuerungs- und Veränderungsprozesse können dabei vielfältige Akzente setzen. Daher ist es entscheidend, die vernetzten und ganzheitlichen Handlungsansätze bei Organisations- und Führungsfragen sowie bei der gelebten Unternehmenskultur zu beachten.

### Organisation

Wie sich Arbeitsbedingungen und -aufgaben der Beschäftigten konkret darstellen, wird maßgeblich dadurch beeinflusst,

- wie die Organisation strukturiert ist,
- in welchem Maß die Arbeit zwischen und innerhalb der Organisationseinheiten geteilt oder kombiniert wird,
- wie sich Arbeitsprozesse gestalten,
- und wie mit Entscheidungen umgegangen wird.

Arbeitsgestaltung ist also immer auch Organisationsentwicklung. Die Mitarbeiter sollten bei Entwicklung der Organisation und der Arbeit mitbeteiligt werden, um im eigenen Zuständigkeitsbereich psychologisch wichtige Lernanforderungen und Ressourcen zu fördern und Arbeitsstressoren abzubauen. Sind die Beschäftigten in den Prozess einer gesundheits- und kreativitätsförderlichen Arbeitsgestaltung einbezogen, werden per se Partizipation und Autonomie am Arbeitsplatz gestärkt. Daraus entstehen automatisch Gelegenheiten zur Problemlösung und Raum für kreative Ideen.

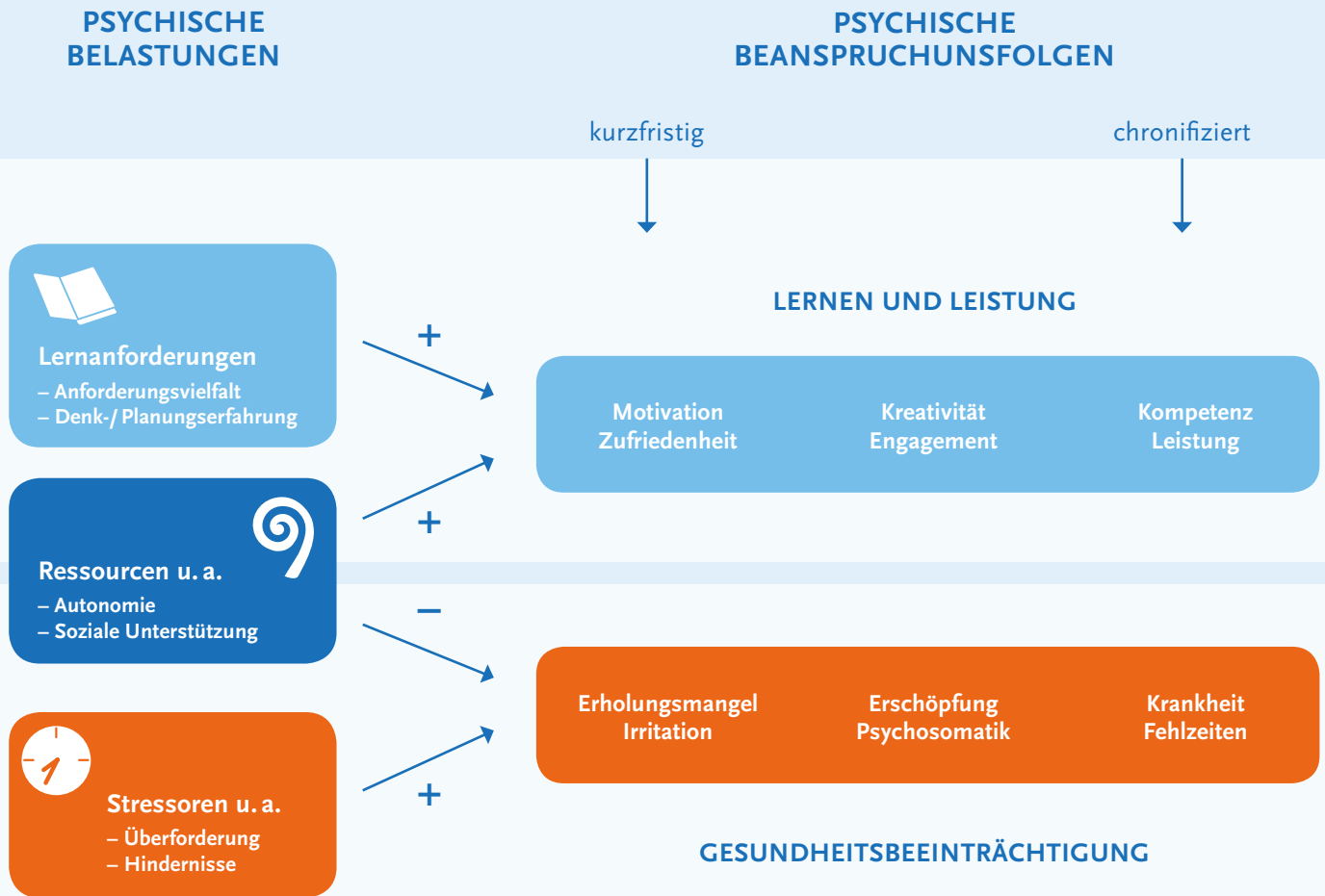


Abb. 2: Modell „Arbeit, (kreative) Leistung und Gesundheit!“

ORGANISATION

TÄTIGKEIT

INDIVIDUUM

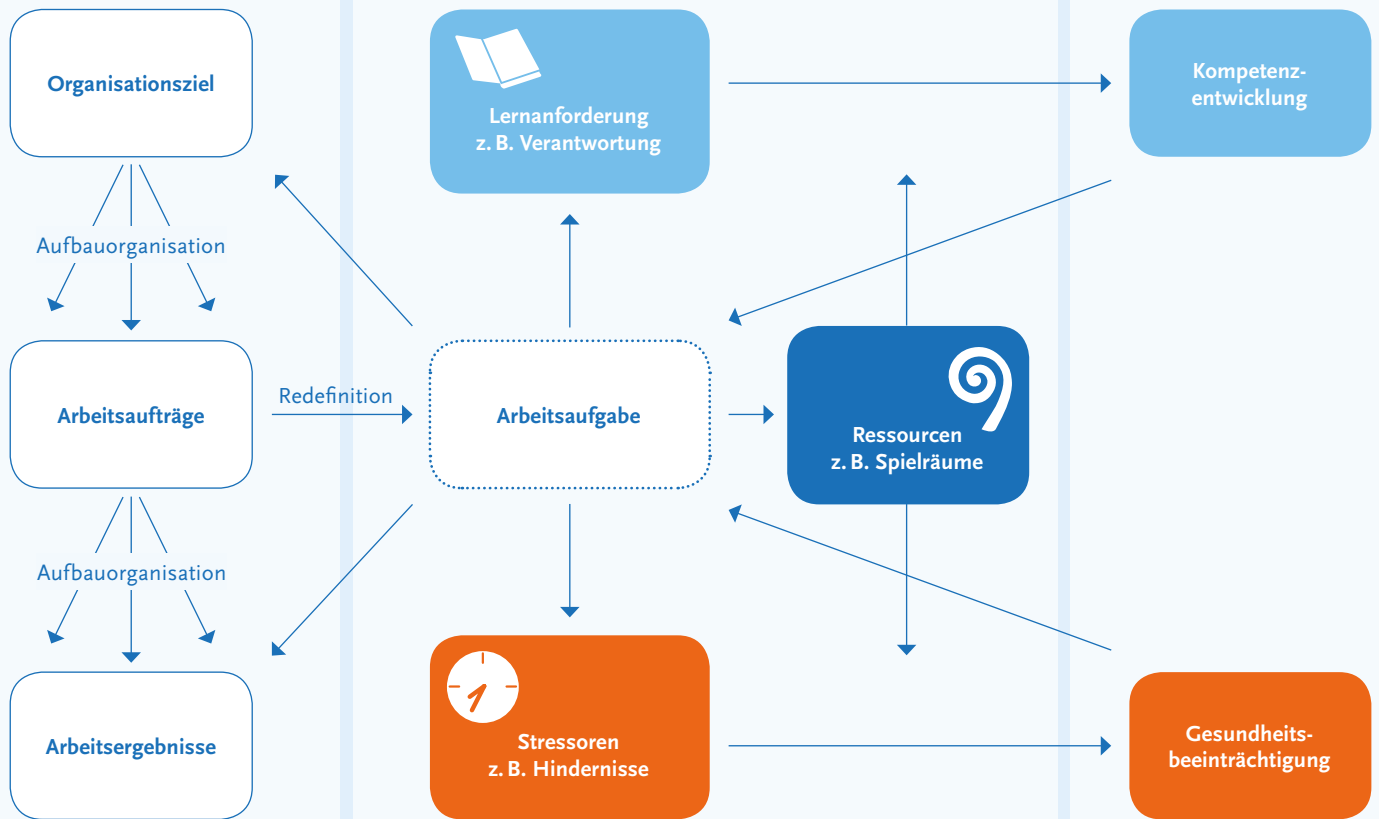


Abb. 3: Schema zum kreativen Dreiklang



Eine Organisation, die gezielt zu Kreativität ermuntern will, kann hierzu vielerlei Anreize setzen. Extrinsische Faktoren wie Entlohnung oder Gratifikationen machen dabei sicher einen wichtigen Aspekt aus. Von ebenso großer Bedeutung ist allerdings, dass durch die Organisation eines Unternehmens die richtigen Weichen gestellt werden, um kreative Ansätze bei der Arbeit tatsächlich zu fördern. Aufgeschlossenheit und Erreichbarkeit von wichtigen Ansprechpartnern sowie ein Personalmanagement, das auf Vertrauen und Eigenverantwortung der Mitarbeiter baut, regen den Gestaltungswillen an. Die Unternehmenskultur insgesamt entscheidet also darüber, wie stark sich Personen ermutigt fühlen, kreative Lösungen für Probleme auszuprobieren und umzusetzen.

### Führungsverhalten

In Organisationen führen – das heißt weder „Druck machen“ noch „Abwarten und Verwalten“. Sicher nehmen die Unternehmensziele einen hohen Stellenwert ein. Aber Führen beginnt erst mit der Frage: „Wie erreichen wir das gemeinsam?“ Führungspersonen, die über eine ausgeprägte **Mitarbeiterorientierung** verfügen, also auch Fragen der Gesundheit und des Wohlbefindens von Mitarbeitern berücksichtigen, sind ebenso wichtig wie eine Aufgabenorientierung, die auf einer klaren Rollenverteilung zwischen Führenden und Geführten beruht. Selbstverständlich zählen auch die persönlichen Kompetenzen zu den

entscheidenden Faktoren im Führungsverhalten. Kommunikationsfähigkeit, ein flexibles Konfliktmanagement und die Fähigkeit zu motivieren, schaffen förderliche Bedingungen für Kreativität, die dauerhaft Früchte tragen können.

### Teamvariablen

Kreativität ist selten etwas für Einzelkämpfer. Deswegen sind die Bedingungen, unter denen Teams an Innovationen arbeiten, von besonderer Bedeutung für den Erfolg der Gestaltungsprozesse. Untersuchungen ergaben, dass das „Teamklima“ wesentlich durch vier Faktoren bestimmt ist (Brodbeck, Anderson & West, 2000):



Durch eine gemeinsam ausgehandelte **Vision** lassen sich die individuellen Kräfte im Team fokussieren und in eine gemeinsame Richtung lenken. Hierbei geht es nicht nur um die zu entwickelnden Produkte oder Dienstleistungen, sondern auch um Merkmale, die Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden im Team erzeugen, um Möglichkeiten der Qualifizierung, um Beziehungen zu anderen Teams etc.

Mit **Aufgaben- und Zielorientierung** ist das Bemühen um hohe Leistung und Qualität durch Reflexivität und konstruktive Kontroversen wie auch auf eine Atmosphäre der gegenseitigen Unterstützung und des Vertrauens, statt Konkurrenz und Misstrauen, verbunden.

**Partizipative Sicherheit** entsteht, wenn jedes Teammitglied in einem kollektiven Aushandlungsprozess Einfluss auf gemeinsame Entscheidungen nehmen und sich sicher fühlen kann, für eigene Meinungen nicht etwa abgewertet oder ausgegrenzt zu werden.

**Unterstützung für Innovation** bedeutet, dass wirkliche Bereitschaft und nicht nur ein Lippenbekenntnis für Veränderung besteht und dass die notwendigen Ressourcen (insbesondere Zeit) verfügbar sind, um solche Innovationen voranzutreiben.

<p><b>Vision</b></p>	<p>Klare, ausgehandelte und erreichbare Ziele. Vor allem ein intensiver und kooperativer Aushandlungsprozess zwischen den Teammitgliedern kann neue Ideen hervorbringen.</p>
<p><b>Aufgaben- / Zielorientierung</b></p>	<p>Die Arbeitsgruppe legt hohe Leistungsstandards für sich fest und nutzt auch Kontroversen konstruktiv, um diese Standards zu erreichen.</p>
<p><b>Partizipative Sicherheit</b></p>	<p>Alle Teammitglieder haben persönlich Einfluss auf Entscheidungen, Informationen werden umfassend verteilt. Die Mitglieder des Teams haben das Gefühl, Ideen einbringen zu können, ohne belächelt zu werden.</p>
<p><b>Unterstützung für Innovation</b></p>	<p>Neue Ideen werden im Team nicht nur generell befürwortet, sondern auch in praktisches Handeln umgesetzt – kein Teammitglied fühlt sich „ausgebremst“.</p>



CREATE HEALTH! ARBEIT KREATIV, GESUND UND ERFOLGREICH GESTALTEN

# 3

## Schöpferisch erfolgreich: Betriebliche Praxis

Individuelle Kreativität lässt sich durch Kreativitätstrainings fördern. Aber wie lassen sich individuelle kreative Fertigkeiten, Kreativität im Unternehmen und die Gestaltung kreativitäts- und gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen zu einer gewinnbringenden Situation für alle – Mitarbeiter und Unternehmen – miteinander verbinden?

Dieser Frage hat sich das Forschungsprojekt „Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess“ angenommen und dazu eine betriebliche Intervention entwickelt und durchgeführt.

### Intervention: CreateHealth-Zirkel

Der CreateHealth-Zirkel kombiniert zwei Ansätze, die einzeln bereits erfolgreich angewendet wurden: Elemente des Kreativitätstrainings „Creative Problem Solving“ von Treffinger und Kollegen (2006) zur Steigerung der individuellen Kreativität treffen auf Methoden aus dem Gesundheitszirkel, einem partizipativen Ansatz zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung.

#### Gesundheitszirkel

Erst allmählich verbreitet sich in Unternehmen die Erkenntnis, dass die Aufrechterhaltung und Förderung der Gesundheit nicht nur eine persönliche Angelegenheit der Mitarbeiter ist, sondern auch zu den Aufgaben des Arbeitgebers zählt. Ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement fordert auch die Luxemburger Deklaration der Europäischen Union, in der u. a. Leitlinien für eine betriebliche Gesundheitsförderung formuliert sind. Zu den Kernaspekten zählen: **Partizipation** (die gesamte Belegschaft einbeziehen), **Integration** (die Gesundheitsförderung bei allen wichtigen Entscheidungen berücksichtigen), **Projektmanagement** (Systematik der Maßnahmen von der Planung bis zur Erfolgskontrolle) sowie **Ganzheitlichkeit** (Verhaltens- und Verhältnisprävention verknüpfen, Risikoreduktion und Ausbau von Gesundheitspotenzialen).

Wie bereits erwähnt sind Mitarbeiter die eigentlichen Experten ihrer Arbeit. In Gesundheitszirkeln, moderierten Diskussionsgruppen besetzt mit Unternehmensangehörigen, können sie Lösungen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und gesundheitsbeeinträchtigenden Arbeitsbedingungen einbringen. Gesundheitszirkel haben sich in der betrieblichen Praxis bewährt: Nämlich zur Identifikation und Verringerung von Arbeitsstressoren, zum Aufbau von arbeitsbezogenen Ressourcen und zur Reduktion gesundheitlicher Beschwerden der Mitarbeiter.

## Creative Problem Solving

Das Kreativitätstraining „Creative Problem Solving“ hat seine Wirksamkeit in verschiedensten Bereichen zeigen können. Es folgt einem kognitiven Ansatz, der davon ausgeht, dass kreatives Problemlösen aus verschiedenen Stufen besteht: Dem Verstehen des Problems und dessen Ursachen folgt die Entwicklung von Ideen sowie die Vorbereitung diese umzusetzen. Jede dieser Stufen besteht aus einem Generierungs- und einem Fokussierungsaspekt, die strikt voneinander getrennt werden. Für eine systematische Problembehandlung bietet Creative Problem Solving eine Vielzahl von Techniken, um divergentes Denken (möglichst viele Ideen) und konvergentes Denken (die eine richtige Idee) zu fördern. Die sechs Schritte eines kreativen Problemlöseprozesses sind:

1. **Gelegenheiten konstruieren:** mögliche Gelegenheiten und Herausforderungen generieren (**divergent**) sowie (**konvergent**) auf die erfolversprechendsten Möglichkeiten fokussieren
2. **Datenauswahl:** mehrere Datenquellen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten (**divergent**) sowie (**konvergent**) die Schlüsselinformationen bzw. die wichtigsten Daten auswählen
3. **Problem formulieren:** das Problem auf unterschiedliche und außergewöhnliche Weise charakterisieren (**divergent**) sowie (**konvergent**) die treffendste Problembeschreibung aussuchen

4. **Ideen generieren:** verschiedene, originelle Ideen sammeln (**divergent**) sowie (**konvergent**) die Ideen mit interessantem Entwicklungs- oder Nutzungspotenzial filtern
5. **Lösungen entwickeln:** Wege zu vielversprechenden Möglichkeiten aufzeichnen (**divergent**) und (**konvergent**) diese analysieren, bewerten und verfeinern
6. **Akzeptanz aufbauen:** mögliche Unterstützer und Widerstände ausfindig machen (**divergent**) sowie (**konvergent**) Entwicklung und Formulierung spezifischer Pläne, um für Unterstützung zu werben und die Ausführung und Bewertung zu ermöglichen.

### Zentrale Richtlinien für Ideenentwicklung sind:

- Bewertungen zurückstellen!
- Quantität zählt!
- Es darf verrückt sein!
- Kombinationen von Ideen suchen!

### Zentrale Richtlinien für Ideenfokussierungsphasen sind:

- Konstruktive Bewertungen!
- Qualität zählt!
- Neuigkeit berücksichtigen!
- Zielgerichtet arbeiten!

CreateHealth-Zirkel beginnen mit 2 x 2 Stunden Kreativitätstrainings für die Mitarbeiter, in denen anhand (noch) nicht arbeitsbezogener Probleme die Grundlagen kreativen Problemlösens und Kreativitätstechniken zur Ideengenerierung (zentral in der ersten Doppelstunde) und Fokussierung (zentral in der zweiten Doppelstunde) geübt werden. Ähnlich dem Leitgedanken des Gesundheitszirkels entwickeln die Teilnehmer nun gemeinsam Maßnahmen, die Kreativität und

Gesundheit in den Arbeitsabläufen fördern. Dafür sollten 4 x 2 Stunden veranschlagt werden. Die Mitarbeiter identifizieren und definieren zunächst Probleme und Schwachstellen ihrer Arbeit. Dann werden anhand der vermittelten Kreativitätstechniken Ideen für Lösungen und Verbesserungen entwickelt. Diese gilt es schließlich in enger Abstimmung mit den Führungskräften im eigenen Arbeitsbereich umzusetzen. Inhaltliche Vorgaben für die gestaltende Phase des CreateHealth-Zirkels

liefert das bereits vorgestellte „Modell zu Arbeit, (kreativer) Leistung und Gesundheit“ : Mit Lernanforderungen, Ressourcen und Stressoren zeigt es die maßgeblichen arbeitsbezogenen Stellgrößen auf, an denen die im Zirkel angestoßenen Maßnahmen ansetzen wollen.

Aus den Resultaten einer empirischen Analyse der Situation im Unternehmen (Mitarbeiterbefragung und Vorgespräche mit Führungskräften) lassen sich Themen für den arbeitsbezogenen Teil der Intervention ableiten. Die Sitzungen der CreateHealth-Zirkel nutzen Methoden des kreativen Problemlösens, ihr Ablauf entspricht dem von Gesundheitszirkeln : Am Anfang steht ein Problem, das empirisch belegt werden kann und von vielen als solches erkannt wird. Die Teilnehmer lernen seine Ausprägungen im gegenseitigen Austausch kennen und suchen nach Lösungswegen, die, von allen getragen, in der betrieblichen Praxis realisiert werden.

CreateHealth-Zirkel beruhen bewusst auf der Eigeninitiative ihrer Mitglieder. Veränderungen müssen partizipativ entstehen, um hohe Akzeptanz zu erfahren. Moderatoren treten einzig als Impulsgeber auf und vermitteln, wenn Entwicklungen ins Stocken geraten. Im Nachgang der Sitzungen beobachten Zirkelmitglieder die praktische Umsetzung der entworfenen Maßnahmen und berichten darüber, was funktioniert hat und angenommen wurde oder welche Maßnahmen sich im Arbeitsalltag nicht bewährt haben.

CreateHealth-Zirkel sind, wie andere partizipative Ansätze auch, keine „Schnellschuss-Lösung“. Neben einem angemessenen zeitlichen Rahmen während der Arbeitszeit setzen sie ein hohes Commitment seitens der Führungskräfte wie auch der Mitarbeiter voraus, sowie die Bereitschaft, gemeinsam erarbeitete Lösungswege auch tatsächlich zu beschreiten.

### CreateHealth-Zirkel: Was bringt's?

Die Kombination von Kreativitätstrainings mit partizipativen, arbeitsbezogenen Gesundheitszirkeln hat klare Vorteile gegenüber reinen Kreativitätstrainings. Erstere können zwar zum Teil individuelle, arbeitsunabhängige Kreativität trainieren und steigern, aber erst zusammen mit Ansätzen partizipativer Arbeitsgestaltung ergeben sich positive, auch von Kollegen und Führungskräften wahrgenommene Effekte auf die arbeitsbezogene Kreativität und Eigeninitiative der Mitarbeiter. Die Vorteile von Kreativitätstrainings äußern sich im Betrieb also erst dann, wenn sie auf konkrete Problemstellungen der täglichen Arbeit angewendet werden. Im untersuchten betrieblichen Projekt wurden durch die Ideen der Mitarbeiter zahlreiche Lösungen zum Beispiel für eine verbesserte innerbetriebliche Zusammenarbeit zwischen den Teams, ein verbessertes Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiter, transparentere Weiterentwicklungsmöglichkeiten, klarere Kriterien für Mitarbeitergespräche u.v.m. umgesetzt. Dadurch verbesserten sich zugleich auch Lernchancen (z. B. Anforderungsvielfalt) und arbeitsbezogene Ressourcen (z. B. Tätigkeitsspielräume). Mit den CreateHealth-Zirkeln gingen wissenschaftlich belegte, positive Effekte für die Mitarbeitergesundheit (z. B. besseres Abschalten nach der Arbeit) und für die Arbeitsleistung (z. B. mehr Eigeninitiative der Mitarbeiter) einher.



# 4

## Empfehlungen für die kreative Praxis

Jedes Unternehmen ist anders und den Königsweg zur dauerhaften Verankerung von Kreativität und Innovationsbereitschaft gibt es bislang nicht.

Dennoch lassen sich bestimmte Bereiche erkennen, durch deren bewusste Gestaltung sowohl Kreativität wie auch Gesundheit gefördert wird:

- Autonomie in der Arbeit,
- Anforderungsvielfalt der Arbeitsaufgaben,
- kreative Selbstwirksamkeit, d.h. die Überzeugung, Ergebnisse gezielt beeinflussen zu können
- und ein Komplex aus Teamklima, Kooperation und Kommunikation.

### Planen – Entscheiden – Gestalten: Autonomie in der Arbeit

- In der Arbeit hat die Autonomie einen positiven Einfluss auf Kreativität und Gesundheit. Um die Autonomie zu erhöhen, sollten den Mitarbeitern weitgehende Tätigkeitsspielräume bei der Arbeit eingeräumt werden. Dazu gehören:
  - der Handlungsspielraum, der den Mitarbeitern erlaubt, flexibel Mittel und Verfahren zu wählen und sich Aufgaben zeitlich selbst einzuteilen;
  - der Gestaltungsspielraum bemisst die Möglichkeit, diese Aufgaben mit individuellen Vorge-

hensweisen und Verfahren zu versehen und eigenverantwortlich zu lösen;

- der Entscheidungsspielraum, der Mitarbeitern Entscheidungskompetenzen zur Festlegung von Tätigkeiten oder Aufgaben einräumt und damit das Ausmaß der Autonomie wesentlich bestimmt.

Letzterer erfordert sicher tiefgreifende Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, etwa veränderte Zuständigkeiten und verstärkte Delegation nicht nur von Pflichten, sondern auch von Rechten, erhöht aber Autonomieerleben und Selbstbestimmung wesentlich. Es empfiehlt sich besonders den Mitarbeitern Freiheiten bei der Bestimmung von Ort, Zeit und Inhalt bzw. Art der Leistungserbringung zu lassen.



### Arbeitszeitautonomie

Die Unternehmensleitung und die Vorgesetzten vertrauen darauf, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben in einem gemeinsam verabredeten Zeitraum eigenverantwortlich erledigen. Dem Arbeitnehmer wird hierbei eine hohe Autonomie zur Gestaltung der Arbeitszeit je nach individueller Lebenssituation eingeräumt. Eine hohe Arbeitszeitautonomie birgt aber auch die Gefahr der „Selbstaussbeutung“. Gemeinsame, realistische Zielvereinbarungen zwischen Arbeitnehmer und Vorgesetztem, eine unterstützende Arbeitsorganisation, die Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen Arbeitszeitregelungen und eine gute Fähigkeit zur Selbstorganisation auf Seiten der Beschäftigten sind unabdingbare Voraussetzungen, um Arbeitszeitautonomie für beide Seiten zur Erfolgsgeschichte zu machen.

### Job Enrichment

Unter Job Enrichment wird die Aufgabenerweiterung an einem bestimmten Arbeitsplatz verstanden. Dabei geht es nicht um eine bloße quantitative Erweiterung der bisherigen Aufgaben um ähnliche Tätigkeiten. Das Ziel liegt vielmehr in der qualitativen Erweiterung um Planungs-, Kontroll- und Entscheidungsaufgaben, also einer größeren Vollständigkeit der Arbeitstätigkeit. Die Mitarbeiter erhalten ein höheres Maß an Kontrolle über ihre Arbeitsabläufe und die Anforderungsvielfalt nimmt zu. Angemessene Weiterbildungen befähigen dazu die neuen Anforderungen zu bewältigen. Unter dieser Voraussetzung kann Job Enrichment zu einer positiven Spirale zunehmender Selbstständigkeit, steigender Eigenverantwortung und höherer Qualifizierung der Beschäftigten führen – und damit die kreative Aufgabenbewältigung und letztlich die Gesundheit fördern.



### Teilautonome Gruppenarbeit

Es gibt viele Möglichkeiten, Arbeit in Gruppen zu organisieren. Viele Studien konnten belegen, dass vollständige Tätigkeiten mit einem hohen Maß an Autonomie zu hervorragenden Arbeitsergebnissen in Gruppen führen können. Diese Form der Arbeitsorganisation in sogenannten (teil-)autonomen Gruppen ist bestimmt durch ein gemeinsames Ziel – die Erstellung eines Produktes, die Fertigstellung eines Projektes, die Entwicklung einer neuen Problemlösung. Die Art der Ausführung, die interne Aufgabenverteilung, die Zeitdisposition und zum Teil sogar die Führung und Mitgliedschaft liegen in der Verantwortung der Gruppe und werden gemeinsam entschieden. Hier sind die Möglichkeiten der geistigen Bewegung am größten, ihre Einführung stellt allerdings die höchsten Ansprüche – auch an die Qualifikation der Mitglieder.

### Anforderungsvielfalt bei Arbeitsaufgaben

Neben der Notwendigkeit, Mitarbeitern abwechslungsreiche Aufgaben zu bieten, wie bereits mit dem Konzept des Job Enrichment beschrieben, kann Anforderungsvielfalt auch indirekt erhöht werden, indem beispielsweise Bereichs- und Abteilungsgrenzen „weich“ sind. Kooperation und Unterstützung zwischen Bereichen werden so gefördert und die Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit Problemstellungen anderer Tätigkeitsbereiche angeregt. Auch die Möglichkeit zur „Teilautonomen Gruppenarbeit“ ist hierbei förderlich.

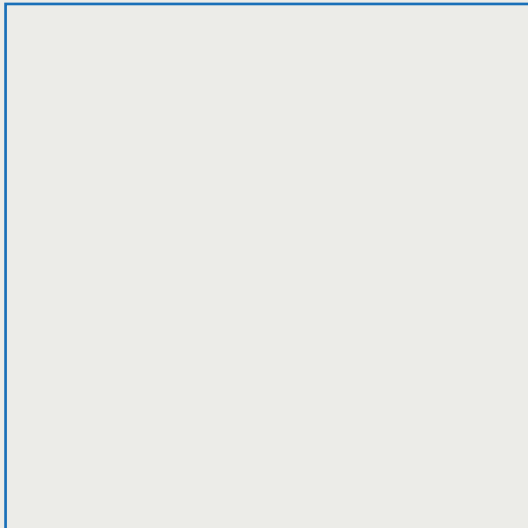


## Neugier mit Methode: Kreative Selbstwirksamkeit

Kreative Selbstwirksamkeit wird definiert als die Überzeugung einer Person, selbst in der Lage zu sein, kreative Ergebnisse erzielen zu können. Da die kreative Selbstwirksamkeit ebenfalls eng mit Kreativität und Gesundheit zusammenhängt, ist zu überlegen, welche Maßnahmen dieses Erleben kreativer Selbstwirksamkeit stärken können. Im Rahmen von Fortbildungen kommen Kreativitätstrainings in Frage, die es Mitarbeitern erlauben, ihre eigene Kreativität zu erleben und die Überzeugung zu erwerben, dass sie kreativ sein können. Wie die CreateHealth-Zirkel zeigen, sollte die Förderung kreativer Selbstwirksamkeit eng auf die betrieblichen Gegebenheiten abgestimmt sein.

Allgemein wird Selbstwirksamkeit aufgebaut, wenn Menschen Dinge ausprobieren können und sie Rückmeldungen zu ihren Handlungen erhalten. Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern und produktives Feedback durch Führungskräfte unterstützen diese Intention in der alltäglichen Praxis. Sie erlauben Mitarbeitern ein angstfreies Erproben und Spielen mit Ideen. Daraus entwickeln sich oft nicht nur ad hoc innovative Lösungen, sondern auch die kreative Selbstwirksamkeit. Zeitliche Freiräume sind eine unabdingbarer Katalysator dieses Prozesses.

Programme und Maßnahmen für eine kreativitäts- und gesundheitsförderliche Aufgabengestaltung sind sicherlich die weiterreichende und vor allem nachhaltigere Strategie im Vergleich zu einer



### Rätsel „Stühle im Raum“

In einem quadratischen Raum befinden sich 10 Stühle. Diese sollen so angeordnet werden, dass alle Stühle an den Wänden stehen. Dazu befindet sich an jeder Wand dieselbe Anzahl von Stühlen.\*

\* Für die Lösung bewegen Sie die Quader mit dem Mauszeiger.

kurzfristigen bzw. kurzfristigen Selektion kreativer oder besonders belastbarer Mitarbeiter für das Unternehmen. Auch angesichts der demographisch bedingten, zukünftig zu erwartenden personellen „Engpässe“ dürfte eine solche Strategie für kreative und unter Innovationsdruck stehende Branchen unabdingbar sein. Vor dem Hintergrund der Kurzlebigkeit von Innovationen in einem globalisierten Markt und der horrenden einzelbetrieblichen und volkswirtschaftlichen Kosten arbeitsbedingter Gesundheitsbeeinträchtigungen, kann es nur im Sinne aller beteiligten Akteure sein, Arbeit so zu gestalten, dass sie auf Dauer Kreativität und Gesundheit fördert und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhält.

Kreativität und Gesundheit in der Arbeit sind nicht nur erstrebenswerte Ziele, sie sind in vielen Punkten auch gut miteinander vereinbar. Im Kern kristallisieren sich gerade solche gestaltungsrelevanten Merkmale der Arbeit heraus, die in vielen arbeits- und organisationspsychologischen Konzepten im Mittelpunkt stehen. Dazu zählen vor allem Autonomie und Anforderungsvielfalt ebenso wie unterstützende Bedingungen in den Strukturen und Prozessen der Organisation und Führung. Es bleibt zu wünschen, dass diese Erkenntnisse im Bewusstsein von Verantwortlichen in Unternehmen mehr und mehr Fuß fassen, und eine entsprechende Umsetzung zum Wohle der Wettbewerbsfähigkeit wie auch der Gesundheit der Beschäftigten erfahren.

# 5

## Literatur

**Amabile, T. M. (1996):** Creativity in context. Boulder, CO: Westview Press.

**Amabile, T. M. (1997):** Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. California Management Review, 40, 39–58.

**Aust, B.; Ducki, A. (2004):** Comprehensive health promotion interventions at the workplace: experiences with health circles in Germany. Journal of Occupational Health Psychology 9, 258–270

**Brodbeck, F. C., Anderson, N., & West, M. A. (2000). Das Teamklima-Inventar:** Handanweisung und Validierung der deutschsprachigen Version [The Team Climate Inventory: Manual and validation of the German version]. Heidelberg: Hogrefe.

**Westermayer, G.; Bähr, B. (Hrsg.). (1994):** Betriebliche Gesundheitszirkel. Göttingen: Hogrefe, 25–43

**Büssing, A. & Glaser, J. (1991):** Zusammenhänge zwischen Tätigkeitsspielräumen und Persönlichkeitsförderung in der Arbeitstätigkeit. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 35, 122–136.

**Europäische Union:** Die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union (1997/2007). Verfügbar unter: [www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de/fileadmin/rs-dokumente/dateien/Luxemburger\\_Deklaration\\_05\\_09.pdf](http://www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de/fileadmin/rs-dokumente/dateien/Luxemburger_Deklaration_05_09.pdf) [13.01.2015]

**Glaser, J. & Herbig, B. (2014).** Lernanforderungen, Ressourcen und Stressoren – zur Differenzierung von Formen psychischer Belastung. In: Sachse, P. & Ulich, E. (Hrsg.): Psychologie menschlichen Handelns: Wissen und Denken – Wollen und Tun. Lengerich: Pabst, 113–136.

**Glaser, J., Seubert, C., Hornung, S., & Herbig, B. (2015).** Learning demands, work-related resources, and job stressors and their relationships to creative performance and health. Journal of Personnel Psychology, Special Issue on “New approaches to job demands” (in press).

**Gunkel, J., Herbig, B. & Glaser, J. (2007):**

Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess.  
Wirtschaftspsychologie, 2, 4–15.

**Herbig, B. & Glaser, J. (2013):** Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess – Bestandsaufnahme, Intervention und Evaluation (Abschlussbericht zum Projekt F 2244). Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. [www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2244.html](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2244.html)

**Herbig, B., Glaser, J. & Gunkel, J. (2008):**

Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess. Bedingungen für eine kreativitätsförderliche Arbeitsgestaltung im Wirtschaftsleben. Forschungsbericht zum Projekt F1961, 1. Auflage: Dortmund, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. [www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F1961.html](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F1961.html)

**Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976):**

Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.

**Karasek, R. A. (1979):** Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.

**Semmer, N. & Mohr, G. (2001):** Arbeit und Gesundheit: Konzepte und Ergebnisse der arbeitspsychologischen Streßforschung. *Psychologische Rundschau*, 52, 150–158.

**Slesina, W. (2001):** Evaluation betrieblicher Gesundheitszirkel. In: Pfaff, H.; Slesina, W. (Hrsg.): *Effektive betriebliche Gesundheitsförderung Konzepte und methodische Ansätze zur Evaluation und Qualitätssicherung*. Weinheim: Juventa, 75–95

**Treffinger, D.J.; Isaksen, S. G.; Stead-Dorval, B. (2006):** *Creative Problem Solving. An Introduction* (4th ed.). Waco, Tx: Prufrock Press

**West, M. A. & Farr, J. L. (Eds.):** (1990). *Innovation and creativity at work*. Chichester: Wiley.

**West, M. A. (2002):** Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355–386.

## Impressum

### Create Health!

Arbeit kreativ, gesund und erfolgreich gestalten

**Autoren:** PD Dr. Britta Herbig, Prof. Dr. Jürgen Glaser  
Klinikum der Universität München, Institut und Poliklinik für Arbeits-,  
Sozial- und Umweltmedizin Ziemssenstr. 1, D-80336 München  
Universität Innsbruck, Institut für Psychologie, Innrain 52, A-6020 Innsbruck

Entstanden aus den Forschungsprojekten F 1961 „Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess – Bedingungen für eine kreativitätsförderliche Arbeitsgestaltung im Wirtschaftsleben“ und F 2244 „Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess – Studie zu kreativitätsförderlicher Arbeitsgestaltung in der Wirtschaft“

**Wissenschaftliche Begleitung:** Dr. Gisa Junghanns,  
Gruppe 3.5 „Psychische Belastungen, betriebliches Gesundheitsmanagement“  
der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

### Herausgeber:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund-Dorstfeld  
Telefon 0231 9071-0

[www.baua.de](http://www.baua.de)

**Grafik:** eckedesign, Berlin

**Fotos:** Titel: photocase@euphorbia duplerima; S.10: ©Thomas K., S.22: ©com-  
plize, S. 24: ©Helgi, S.25: ©micjan; S.4: pehelger/iStock; S.8. GregorBister/  
iStock; PeopleImages/iStock; S.16: XiXinXing/iStock; S.24: -goldy-/iStock

Haftungsansprüche materieller oder ideeller Art gegen die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der angebotenen Informationen beziehungsweise durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht werden, sind grundsätzlich ausgeschlossen, es sei denn, sie sind nachweislich auf vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden unseres Hauses zurückzuführen.



2. überarbeitete Auflage, Januar 2015

[www.baua.de/dok/696382](http://www.baua.de/dok/696382)

