

## **Das Büro als Corporate Innovation Hub – Einflussfaktoren auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen**

Milena BOCKSTAHLER, Carina MÜLLER, Mitja JURECIC, Stefan RIEF

*Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO,  
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart*

**Kurzfassung:** In der aktuellen Arbeitswelt verändert sich das Verhältnis persönlicher Begegnungen durch die zunehmende Virtualisierung. Dieser Wandel birgt Herausforderungen im Spannungsfeld zwischen räumlicher Nähe und flexiblen Arbeitsweisen. Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich damit, wie Innovation in hybriden Arbeitswelten wirksam gefördert werden kann. In einer Umfrage wurden relevante Einflussfaktoren erforscht und ihre Korrelationen mit den zwei Indizes, Kreativität und Innovation analysiert. Die Ergebnisse zeigen statistisch signifikante Zusammenhänge, wobei Faktoren wie Leistungsorientierung, Motivation, Wohlbefinden und Informiertheit positiv mit Kreativität und Innovation korrelieren. Diese Erkenntnisse dienen als Basis für praxisnahe Handlungsempfehlungen zur gezielten Förderung von Innovationsprozessen in hybriden Arbeitsumgebungen.

**Schlüsselwörter:** Innovation, Kreativität, Einflussfaktoren, Hybridität, Innovationsförderung

### **1. Einleitung**

In der heutigen Zeit hat sich der Anteil der persönlichen Begegnungen innerhalb der Arbeitswelt grundlegend verändert. Die rasante Entwicklung digitaler Technologien ermöglicht eine zunehmende Virtualisierung der Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten. Virtuelle Meetings, verteilte Teams und flexible Arbeitsmodelle haben sich in vielen Organisationen etabliert. Gleichzeitig ist das Büro als physischer Ort des Austauschs und der Zusammenarbeit weiterhin von großer Bedeutung für das Innovationsgeschehen von Unternehmen und Forschungseinrichtungen (vgl. Klooker & Hölzle 2023; Hu & Zhang 2021; Jurecic et al. 2021; Bockstahler et al. 2020). Es entsteht dadurch ein neues Spannungsfeld zwischen der notwendigen räumlichen Nähe und räumlich flexiblen Arbeitsweisen von Teams. Dies beeinflusst die zukünftige Gestaltung von Innovationsprozessen und Ideengenerierung maßgeblich. Eine aktuelle Untersuchung des Fraunhofer IAO im Rahmen des Innovationsverbunds Office 21 befasst sich daher mit der komplexen Frage, wie die Innovationsarbeit in einer hybriden Arbeitswelt effektiv inszeniert, organisiert und gefördert werden kann.

## 2. Methodik

Das Forschungsdesign beinhaltet eine initiale Sekundärforschung zu verschiedenen Einflussfaktoren auf Kreativität und Innovation. Innovation wird im Rahmen dieser Forschungsarbeit als wirtschaftliche Umsetzung von Kreativität definiert (Vahs & Brem 2015).

Hierbei wurden auf Mikro-, Meso- und Makro-Ebene eine Vielzahl durch Studien nachgewiesener relevanter Einflussfaktoren identifiziert, die von individuellen personenbezogenen Faktoren über unternehmensinterne Faktoren bis hin zu Umwelt- und Standortfaktoren reichen. Viele dieser Faktoren sind in ihrem Einfluss auf Kreativität und Innovation nachgewiesen, jedoch meist zu vorpandemischen Zeitpunkten und damit einer noch stärker präsenzbasierten Arbeitswelt.

Daher wurde im zweiten Schritt mithilfe von empirischen Daten einer aktuellen, laufenden großangelegten Online-Umfrage zu Arbeitsorten und Arbeitsweisen von Büro- und Wissensarbeitenden explizit untersucht, welche Faktoren unter hybriden Arbeitsbedingungen einen Einfluss auf Kreativität und Innovation von Mitarbeitenden haben.

Hierzu wurden zwei Schlüsselindizes entwickelt, um kreatives Denken und Innovationsverhalten am Arbeitsplatz zu messen: Der Kreativitätsindex und der Innovationsindex (Items siehe Tabelle 1).

**Tabelle 1:** Übersicht der Items zur Messung von Kreativität und Innovation

	<b>Kreativitätsindex</b>	<b>Innovationsindex</b>
<b>Item 1</b>	Bei meiner Arbeit entstehen laufend neue Ideen und Lösungen.	Ich führe systematisch innovative Ideen in die Arbeitsabläufe ein.
<b>Item 2</b>	Ich kann bei meiner Arbeit kreative Gedanken entwickeln.	Ich finde neue Ansätze für die Ausführung von Aufgaben.
<b>Item 3</b>	Bei meiner Arbeit fehlt mir Inspiration.“ (invertiert).	Ich begeistere Menschen in meiner Organisation für innovative Ideen.

Alle Items wurden über eine 5-stufige Likertskala von „Stimme überhaupt nicht zu“ bis „Stimme in vollem Umfang zu“ bewertet. Die Bewertungen der einzelnen Items wurden als Mittelwert zur Indexbildung herangezogen.

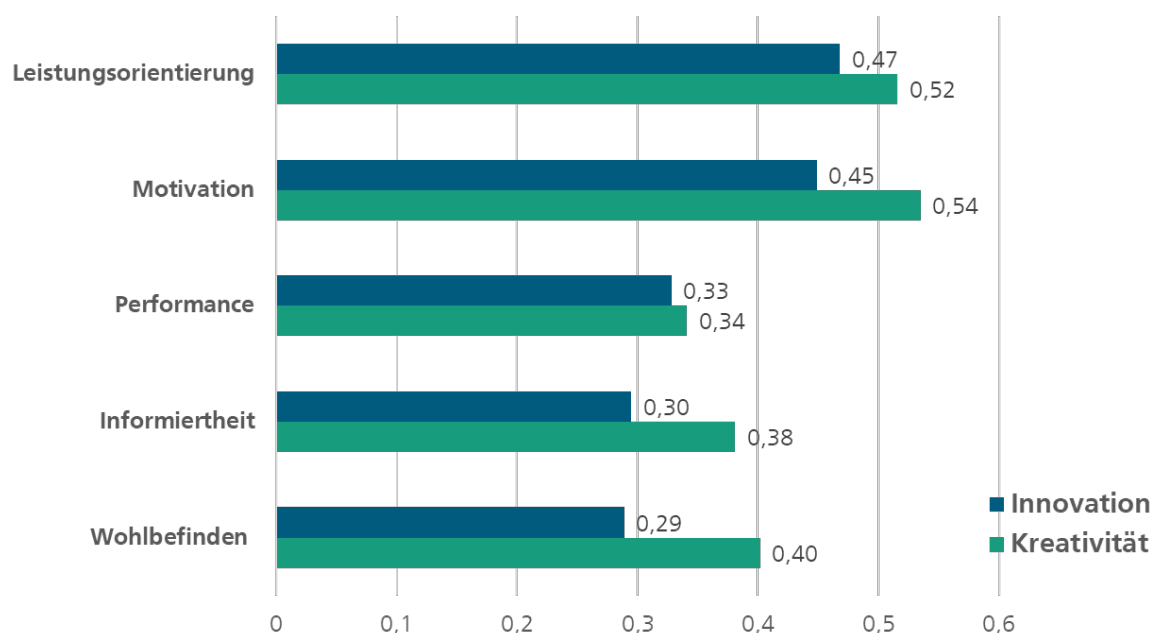
Mithilfe der Indizes wurde mit multivariaten Korrelationsanalysen der Zusammenhang zu verschiedensten Faktoren der Arbeitsorganisation, die im Umfragedesign enthalten waren, untersucht. Die Stärke des Zusammenhangs ist mit dem Korrelationskoeffizient  $r$  angegeben. Es ist wichtig zu beachten, dass Korrelationen keine Kausalität bedeuten. Andere Faktoren könnten diese Beziehungen beeinflussen. Weitere Untersuchungen oder experimentelle Ansätze wären notwendig, um Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu bestätigen.

Die hier präsentierten Ergebnisse umfassen zum Zeitpunkt einer Zwischenauswertung im Oktober 2023 insgesamt 2.200 Teilnehmende.

### 3. Zentrale Erkenntnisse – Validierung unter hybriden Arbeitsbedingungen

Ein zentrales Anliegen der Untersuchung ist es aufzuzeigen, welche Einflussfaktoren unter hybriden Bedingungen einen bedeutsamen, also statistisch signifikanten Einfluss auf Kreativitäts- und Innovationsprozesse haben. Hierzu gehören Aspekte wie Arbeitszufriedenheit, Organisationsmotivation, Arbeitsweise sowie Erfolgsfaktoren wie Leistungsorientierung und Motivation. Diese Faktoren können eine komplexe Dynamik erzeugen, die sich auf die Innovationsfähigkeit einer Organisation auswirkt.

Die im Folgenden dargestellten Zusammenhänge und ihre Korrelationskoeffizienten sind statistisch höchst signifikant ( $p < 0,001$ ).



**Abbildung 1:** Zusammenhang verschiedener Erfolgsfaktoren mit Innovation und Kreativität

Bezüglich verschiedener für die Büro- und Wissensarbeit definierter Erfolgsfaktoren (Bauer et al. 2018) lassen sich mittelstark bis stark positive Zusammenhänge mit Innovation und Kreativität feststellen. Das heißt, umso höher beziehungsweise ausgeprägter diese Erfolgsfaktoren sind, desto höher ist auch der Kreativitäts- und Innovationsindex. Im Einzelnen sind dies die folgenden Erfolgsfaktoren:

**Leistungsorientierung:** Die stark positive Korrelation mit Innovation und Kreativität ( $r = 0,47$  und  $r = 0,52$ ) deutet darauf hin, dass Personen mit einer höheren Leistungsorientierung wahrscheinlich innovativer und kreativer sind. Es könnte bedeuten, dass der Drang, in der Leistung erfolgreich zu sein, mit einem innovativen und kreativen Denkansatz einhergeht. Das heißt, eine Fokussierung auf den Leistungswillen und Förderung dieses Bestrebens können einen positiven Beitrag zu Innovation und Kreativität in Organisationen leisten.

**Motivation:** Eine ähnlich stark positive Korrelation mit Innovation und Kreativität ( $r = 0,45$  und  $r = 0,54$ ) wie die Leistungsorientierung zeigt der Erfolgsfaktor Motivation. Daraus lässt sich ableiten, dass Personen mit einer hohen intrinsischen Motivation demnach dazu neigen, sich stärker für innovative Ideen und kreative Prozesse zu engagieren.

**Performance:** Die selbst eingeschätzte Leistungsfähigkeit über verschiedene Fragen als Performance zusammengefasst, hat eine moderat positive Korrelation mit Innovation und Kreativität ( $r=0,33$  und  $r=0,34$ ). Dies legt nahe, dass eine hohe individuelle berufliche Performance mit einer gewissen Neigung zu Innovation und Kreativität verbunden ist. Interessant ist, dass der verwandte Erfolgsfaktor Leistungsorientierung einen stärkeren Zusammenhang mit den Indizes zeigt als die Performance. Somit scheinen die Orientierung und das Streben nach Leistung relevanter für Kreativität und Innovation zu sein als die tatsächliche Performance, also Leistungsfähigkeit.

**Informiertheit:** Personen, die gut informiert sind, weisen höhere Innovations- und Kreativitätswerte auf. Dies zeigt sich in moderat positiven Korrelationswerten ( $r=0,30$  und  $r=0,38$ ). Das könnte darauf hinweisen, dass gut informierte Menschen offener für innovative Ideen und kreative Ansätze sind. Es lohnt sich deshalb für Unternehmen in den Informationsfluss zu investieren. Insbesondere bei hybriden Arbeitsweisen ist dieser Faktor eine besondere zu beachtende Herausforderung, wie eine Vielzahl von Studien gezeigt haben (u. a. Bockstahler et al. 2020). Der etwas höhere positive Zusammenhang mit Kreativität als Innovation gibt Hinweise, dass insbesondere für den Auslöser und den Beginn eines Innovationsprozesses, in dem der Kreativitätsbedarf mit am höchsten ist (Gawlak 2014), die Informiertheit wichtig ist. Dies gilt es bei der Organisation des Wissensflusses in Unternehmen zu berücksichtigen und die Informiertheit sicherzustellen.

**Wohlbefinden:** Ein höheres Wohlbefinden korreliert moderat positiv mit Innovation und stärker mit Kreativität ( $r=0,29$  und  $r=0,40$ ). Dies könnte darauf hindeuten, dass Menschen, die sich wohlfühlen, eher geneigt sind, innovative Ideen zu entwickeln und kreative Lösungen zu finden. Insbesondere für Kreativität ist dieser Faktor relevant und sollte durch ein geeignetes Umfeld gefördert werden, sowohl auf der physischen als auch psychischen Ebene.

Ein weiterer Einflussfaktor, der auf Innovation und Kreativität Einfluss nehmen kann, beziehungsweise in einer Wechselwirkung mit diesen steht, ist die Arbeitsweise. So zeigt sich, dass wenn Beschäftigte selbst entscheiden können, mit welchen Mitteln und Methoden sie ihr Arbeitsziel erreichen, es einen positiven Zusammenhang mit Innovation ( $r=0,28$ ) und der Kreativität ( $r=0,31$ ) gibt. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Mitarbeitende, welche die Freiheit haben, ihre Arbeitsmittel und -methoden selbst zu bestimmen, tendenziell innovativer und kreativer sind.

Auch persönliche Faktoren spielen im Zusammenhang mit Innovation und Kreativität eine entscheidende Rolle. Die Ergebnisse der Untersuchung legen nahe, dass ein hoher Optimismus in der langfristigen Problemlösung („Wenn ich eine Lösung für ein langfristiges Problem suche, bin ich optimistisch, diese zu finden.“), einen positiven Zusammenhang sowohl auf Innovation ( $r=0,41$ ) als auch Kreativität hat ( $r=0,43$ ).

Einige Aspekte zum Thema Organisationszufriedenheit und Engagement scheinen ebenfalls einen merklichen Zusammenhang zu den Faktoren Innovation und Kreativität zu haben. So zeigt beispielsweise das Item „Ich habe sehr viel Spaß bei meiner Arbeit.“ einen positiven Zusammenhang mit der Innovation ( $r=0,43$ ) und der Kreativität ( $r=0,54$ ). Auch das Erachten der Arbeit als sinnvoll zeigt eine positive Wechselwirkung mit Innovation ( $r=0,37$ ) und Kreativität ( $r=0,47$ ).

Wie zufrieden Beschäftigte mit ihrer Arbeit sind, hat ebenfalls einen Zusammenhang mit Innovation und besonders mit Kreativität. Die Ergebnisse zeigen, dass Personen, die zufrieden über die Möglichkeiten sind, bei der Arbeit Neues zu lernen, sowohl innovativer ( $r=0,40$ ), als auch kreativer sind ( $r=0,56$ ). Auch die Abwechslung bei der

Arbeit scheint Auswirkungen auf Innovation ( $r=0,40$ ) und Kreativität ( $r=0,57$ ) von Beschäftigten zu haben.

#### 4. Diskussion und Ausblick

Durch die identifizierten Zusammenhänge erhalten Organisationen wertvolle Hinweise, wie sie gezielt Maßnahmen zur Förderung von Innovationsprozessen ergreifen können. Dieser Erkenntnisgewinn ermöglicht es Unternehmen, nicht nur allgemeine Strategien zu entwickeln, sondern auch spezifisch auf die ermittelten Einflussfaktoren einzugehen. Dabei wird ein besonderes Augenmerk daraufgelegt, die komplexen Interaktionen mit anderen relevanten Faktoren zu berücksichtigen.

Die Ergebnisse dieser Analyse dienen daher als Grundlage für praxisnahe Handlungsempfehlungen, die speziell auf die Förderung von Innovationen in hybriden Arbeitsumgebungen abzielen. Diese Empfehlungen können Organisationen dabei unterstützen, gezielt und effektiv in ihre Strukturen und Prozesse einzugreifen, um die Innovationskraft zu stärken. Es wird betont, dass die Vielschichtigkeit der Wechselwirkungen mit anderen Einflussfaktoren berücksichtigt werden muss, um eine ganzheitliche und nachhaltige Innovationsförderung zu gewährleisten. Dieser Ansatz ermöglicht es Organisationen, die gewonnenen Erkenntnisse unmittelbar in die Gestaltung ihrer Arbeitspraktiken und Unternehmenskultur einzubinden.

Darüber hinaus ist im weiteren Verlauf der Zusammenhang der hier gezeigten validierten Einflussfaktoren mit Präsenz und mobilem Arbeiten zu untersuchen, um sich der Beantwortung der Frage zu nähern, ob und wie Innovationskraft und physische Präsenz zusammenhängen.

#### 5. Literatur

- Bauer W (Hrsg.), Jurecic M, Rief S, Stolze D (2018) Office Analytics – Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.
- Bockstahler M, Jurecic M, Rief, S (2020) Working from home experience. An empirical study from the user perspective during the Corona pandemic. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Hu J & Zhang X (2021) Design Innovation and Entrepreneurship Organization Based on Psychological Cognitiveness of the Space Narrative. *Frontiers in psychology*, 12.
- Gawlak M (2014) Kreativitätstechniken im Innovationsprozess: Von den klassischen Kreativitätstechniken hin zu webbasierten kreativen Netzwerken. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Jurecic M, Dienes K, Graumann A, Rief S (2021) Teamarbeit und ihre Arbeitsumgebung. Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer teamorientierten Arbeitswelt Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Klooker M, Hölzle K (2023) A generative design of collaborative innovation space. In: *R & D Management*.
- Vahs, D, Brem A (2015) Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. 5. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

## Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration  
und ihre Auswirkung auf Mensch,  
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und  
Technologiemanagement IAT  
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für  
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

---

## GfA-Press

---

**Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024**

**Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart**

**In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

### **Geschäftsstelle der GfA**

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

[info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](mailto:info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de) · [www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](http://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de)

### **Screen design und Umsetzung**

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de), [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)