



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Kommunikation schafft Kreativität? Die Förderung kreativer
Ideenfindung in Agenturen durch symmetrische
Kommunikation und psychologische Sicherheit

verfasst von | submitted by
Stefanie Volkov B.A.

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien | Vienna, 2026

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft

Betreut von | Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1.	<i>Problemstellung und Relevanz des Themas</i>	<i>2</i>
1.2.	<i>Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....</i>	<i>3</i>
2.	Theorie	5
2.1.	<i>Kreativität im organisationalen Kontext.....</i>	<i>5</i>
2.1.1.	Definition und historische Einordnung von Kreativität.....	5
2.1.2.	Von individueller zu kollektiver Kreativität	6
2.1.3.	Das Komponentenmodell nach Amabile: Individuelle Wirkebenen kreativer Leistung.....	8
2.1.4.	Das KEYS-Modell nach Amabile: Arbeitsumweltbedingungen als Hebel der Kreativitätsförderung	9
2.2.	<i>Interne Kommunikation als organisationale Voraussetzung kreativer Ideenarbeit</i>	<i>12</i>
2.2.1.	Kommunikation als Fundament organisationaler Prozesse	12
2.2.2.	Interne Kommunikation im organisationalen Kontext	13
2.2.3.	Ebenen der Mitarbeitendenkommunikation.....	15
2.2.4.	Symmetrische Kommunikation als Gestaltungsprinzip interner Kommunikation... ..	16
2.3.	<i>Psychologische Sicherheit im Kontext kreativer Ideenarbeit</i>	<i>17</i>
2.4.	<i>Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen als Untersuchungsrahmen ..</i>	<i>19</i>
2.4.1.	Abgrenzung und Definition von Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen.....	19
2.4.2.	Organisationale Strukturen, Kommunikationskultur und Kund:innenkommunikation in Agenturen	21
2.4.3.	Der kreative Ideenfindungsprozess innerhalb von Agentur-Brainstormings.....	22
2.5.	<i>Synthese: Zum Zusammenwirken von Kommunikation, psychologischer Sicherheit und Kreativität</i>	<i>24</i>
3.	Aktueller Forschungsstand.....	25

3.1.	<i>Organisationale Rahmenbedingungen kreativer Arbeit</i>	26
3.2.	<i>Team- und Führungsebene: Kommunikation als Einflussfaktor kreativer Leistung</i>	27
3.3.	<i>Agenturspezifische Besonderheiten: Die Agentur- Kund:innen-Beziehung</i>	29
3.4.	<i>Forschungslücke</i>	30
4.	Forschungsfragen	31
5.	Methode	33
5.1.	<i>Forschungsdesign</i>	33
5.2.	<i>Erhebungsmethode</i>	33
5.2.1.	Entwicklung des Interviewleitfadens	34
5.2.2.	Durchführung der Interviews	36
5.3.	<i>Stichprobe und Sampling</i>	37
5.3.1.	Auswahlkriterien für Interviewpartner:innen	37
5.3.2.	Beschreibung der Stichprobe	38
5.4.	<i>Auswertungsmethode</i>	39
5.4.1.	Vorgehen	39
5.4.2.	Kategoriensystem und Codierung	40
5.5.	<i>Gütekriterien qualitativer Forschung und forschungsethische Aspekte</i>	42
5.6.	<i>Methodenkritische Reflexion</i>	43
6.	Ergebnisse	45
6.1.	<i>Ergebnisse auf Organisationsebene</i>	45
6.1.1.	Kreativitätsförderliche Bedingungen	46
6.1.2.	Kreativitätshemmende Bedingungen	48
6.2.	<i>Ergebnisse auf Teamebene</i>	50
6.2.1.	Kreativitätsförderliche Bedingungen	52
6.2.2.	Kreativitätshemmende Bedingungen	55
6.3.	<i>Ergebnisse auf Führungsebene</i>	57
6.3.1.	Kreativitätsförderliche Bedingungen	58
6.3.2.	Kreativitätshemmende Bedingungen	59

6.4. Ergebnisse auf Kund:innenebene	62
6.4.1. Kreativitätsförderliche Bedingungen	63
6.4.2. Kreativitätshemmende Bedingungen	66
7. Diskussion: Die Rolle kommunikativer Bedingungen für Kreativität im Agenturkontext	68
7.1. Diskussion und Interpretation der Ergebnisse entlang der Theorie	69
7.2. Beantwortung der Forschungsfragen.....	73
7.3. Theoretische Implikationen	79
7.4. Praktische Implikationen für Agenturen und Führungskräfte	81
7.5. Limitationen der Arbeit und zukünftiger Forschungsbedarf.....	82
8. Fazit	84
Literaturverzeichnis	86
Hilfsmittelverzeichnis	96
Anhang... ..	97

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konzeptionelles Modell zur Erfassung der Wahrnehmung des Arbeitsumfelds in Bezug auf Kreativität (Amabile, 1996, S. 1159).....	11
Abbildung 2: Konzeptionelles Wirkungsmodell der Kreativitätsförderung und -hemmung im Agenturkontext (Eigene Darstellung, visualisiert mit Unterstützung von ChatGPT).....	80

1. Einleitung

Angesichts eines zunehmend verdichteten und verschärften Wettbewerbs stehen Unternehmen unter wachsendem Druck, sich kontinuierlich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und Innovationen hervorzubringen, um langfristig leistungs- und wettbewerbsfähig zu bleiben (Anderson et al., 2014, S. 3; Sternberg & Lubart, 1999, S. 3). Zugleich verändert die digitale Transformation Strukturen und Arbeitsweisen in Organisationen grundlegend: Arbeit entkoppelt sich von Zeit und Ort und Organisationen werden agiler und vernetzter (Bruckner et al., 2018, S. 16 f.). In diesem dynamischen Kontext, in dem sich die Identität von Organisationen teilweise rasch verändert (Rosenberger & Niederhäuser, 2021, S. 66), gilt Kreativität als Schlüsselkompetenz für Innovation, Anpassungsfähigkeit und nachhaltiges Wachstum (Anderson et al., 2014, S. 3; Sternberg & Lubart, 1999, S. 3).

Dabei ist Kreativität längst nicht mehr nur als individuelle Fähigkeit zu verstehen, sondern als organisationale Ressource, die im sozialen und strukturellen Kontext von Arbeit entsteht (Kulichyova et al., 2025, S. 1; Ding et al., 2019, S. 1; Anderson et al., 2014, S. 3; Lee et al., 2019). Sie trägt wesentlich zur Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen (Ding et al., 2019, S. 1) sowie zur Innovationsfähigkeit von Organisationen bei (Anderson et al., 2014, S. 3) und bildet somit eine grundlegende Voraussetzung für unternehmerischen Fortschritt.

Besonders sichtbar wird diese Logik in der Marketing- und Kommunikationsbranche. Die dynamische Entwicklung auf den Kommunikations- und Medienmärkten, ein zunehmend flexibles und schwerer kalkulierbares Zielgruppenverhalten sowie ein steigender Kostendruck haben die Erwartungen auftraggebender Unternehmen an ein performanceorientiertes Marketing grundlegend verändert (Averdung, 2014, S. 1 f.).

Für Agenturen, deren Geschäftsmodell auf der Entwicklung und Umsetzung origineller Ideen basiert, bildet Kreativität eine relevante Kompetenz und zugleich den Kern ihrer Wertschöpfung (Averdung, 2014, S. 111, 392). Kreative Leistung ist für sie zur Überlebensfrage geworden – gerade in Zeiten, in denen Künstliche Intelligenz klassische Prozesse zunehmend automatisiert und neue Anforderungen an Mitarbeitende und Organisationen stellt (Anantrasirichai & Bull, 2022, S. 589 f.). In einem solchen technologisch gesättigten Markt ist die Fähigkeit, kreative und wirksame Ideen für Kund:innenprojekte zu entwickeln, zentral für die Wettbewerbsfähigkeit (Titus, 2018, S. 237). Für die Betrachtung von Kreativitätsfragen ist das Agenturgeschäft daher von besonderer Bedeutung.

Der Blick auf die Frage, wo Wertschöpfung und Erfolg in Organisationen entstehen, verschiebt sich dabei zunehmend hin zu den Mitarbeitenden selbst. Heide und Simonsson (2011, S. 25) zeigen, dass Mitarbeitende als Expert:innen ihres jeweiligen Fachbereichs und als konstitutive Träger:innen organisationaler Kommunikation zu verstehen sind. Wenn organisationaler Erfolg eng an das Handeln, Denken und Kommunizieren der Mitarbeitenden geknüpft ist, rückt unweigerlich die Frage in den Fokus, unter welchen Bedingungen kreative Leistungsfähigkeit im Agenturalltag überhaupt entstehen kann und welche Rolle kommunikative Strukturen dabei spielen.

Die vorliegende Arbeit setzt an dieser Stelle an und untersucht, unter welchen kommunikativen Bedingungen kreative Leistungsfähigkeit im Agenturalltag entstehen kann. Im folgenden Kapitel werden Problemstellung und Relevanz des Themas näher dargestellt.

1.1. Problemstellung und Relevanz des Themas

Wenn organisationaler Erfolg eng an das Handeln und Kommunizieren der Mitarbeitenden geknüpft ist, stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen kreative Leistungsfähigkeit im Organisationsalltag tatsächlich entfaltet werden kann. Während frühe Forschungsansätze Kreativität vorwiegend als individuelles Konstrukt betrachteten (Amabile, 1996, S. 1178; Zhou & Hoever, 2014, S. 336), geprägt durch persönliche Eigenschaften, Denkstile oder Fähigkeiten, hat sich der Fokus in den letzten Jahren zunehmend auf situative, soziale und organisationale Einflussfaktoren verschoben (Cropley, 2009, S. 261; Hirst & van Knippenberg, 2020, S. 975 f.).

Organisationale Kreativität wird heute als mehrstufiger Prozess verstanden, der beim Individuum ansetzt, sich im Team entfaltet und durch organisationale Rahmenbedingungen ermöglicht oder gehemmt wird (Lewis & Elaver, 2014, S. 238 f.). Innovationspotenzial entsteht insbesondere dann, wenn diese Ebenen miteinander verzahnt sind und neue Ideen in bestehende Strukturen überführt werden können (Cropley, 2009, S. 259).

Eine entscheidende Rolle spielt in diesem Zusammenhang die interne Kommunikation. Sie fungiert als Ressource für Vertrauen, Motivation und Wissensaustausch und schafft damit eine strukturelle Grundlage für kreative Prozesse (Men & Bowen, 2017, S. 13 ff.). Von besonderer

Bedeutung ist jedoch weniger das bloße Vorhandensein von Kommunikationsstrukturen als vielmehr deren Qualität und konkrete Ausgestaltung im Arbeitsalltag.

Einen anschlussfähigen theoretischen Zugang bietet das Konzept der symmetrischen internen Kommunikation. Lee und Kim (2021, S. 8) zeigen, dass Kreativität in Organisationen insbesondere dann begünstigt wird, wenn Führungskommunikation dialogisch und unterstützend ausgestaltet ist. Symmetrische Kommunikationsstrukturen fördern ein positives Kommunikationsklima, in dem Mitarbeitende aktiv Feedback einholen, Perspektiven austauschen und über Abteilungsgrenzen hinweg Wissen integrieren. Kommunikation wird damit zu einem zentralen Katalysator kreativer Ideenentwicklung.

Gleichzeitig weist die Forschung darauf hin, dass Kreativität im organisationalen Kontext häufig eher behindert als gefördert wird (Amabile, 1998, S. 18). Hier rücken psychologische Mechanismen in den Fokus. Insbesondere das Konzept der psychologischen Sicherheit beschreibt das geteilte Gefühl im Team, Risiken eingehen, Fehler zugeben und Ideen äußern zu können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Psychologische Sicherheit schafft damit die soziale Grundlage für kreative Risikobereitschaft und experimentelles Denken (Edmondson, 1999, S. 350 ff.).

Trotz der zunehmenden theoretischen Differenzierung organisationaler Kreativitätsmodelle (Cropley, 2009; Lewis & Elaver, 2014) bleibt die konkrete Ausgestaltung kommunikativer Dynamiken im Kontext von kreativen Ideenfindungsprozessen im Agenturalltag bislang vergleichsweise wenig beleuchtet (Sharma & Mehta, 2023, S. 11; de Barros et al., 2025, S. 14; Koslow et al., 2025, S. 19). Gerade für Agenturen, deren Wertschöpfung wesentlich auf kollektiver Ideenentwicklung basiert, ist diese Frage von besonderer praktischer Relevanz.

Die vorliegende Masterarbeit setzt genau an dieser Forschungslücke an. Sie verbindet Perspektiven aus der Kreativitäts- und Kommunikationsforschung und untersucht, wie Mitarbeitende in Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen kommunikative Bedingungen im Arbeitsalltag erleben und inwiefern diese ihre kreative Leistungsfähigkeit fördern oder hemmen.

1.2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, ein vertieftes Verständnis dafür zu gewinnen, wie symmetrische Kommunikationsstrukturen kreative Ideenfindungsprozesse in Marketing-, Kommunikations- und

Kreativagenturen beeinflussen und welche vermittelnde Rolle psychologische Sicherheit dabei spielt. Darüber hinaus sollen im Rahmen des qualitativen Forschungsvorhabens praktische Implikationen für die Agenturarbeit abgeleitet werden, die Ansatzpunkte zur gezielten Förderung kreativer Potenziale in teambezogenen Ideenfindungsprozessen aufzeigen.

Dazu wird auf Basis qualitativer Mitarbeitendeninterviews untersucht,

1. welche kommunikativen Rahmenbedingungen als förderlich und hemmend für kreative Ideenfindung erlebt werden,
2. welche Rolle Führungskräfte und Teamkultur dabei spielen,
3. welche organisationalen und kund:innenspezifischen Bedingungen kreative Prozesse unterstützen oder hemmen
4. und inwiefern psychologische Sicherheit im Zusammenhang zwischen Kommunikation und kreativer Leistung eine Rolle spielt.

Ausgehend von der in der Problemstellung dargelegten Relevanz gliedert sich die vorliegende Arbeit in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Der theoretische Teil stützt sich auf drei konzeptionelle Säulen: Erstens wird Kreativität als mehrstufiger organisationaler Prozess theoretisch verortet und in zentrale Strömungen der Kreativitätsforschung eingebettet. Zweitens wird symmetrische interne Kommunikation als kommunikativer Bezugsrahmen analysiert, der dialogische Austauschprozesse strukturiert und damit als potenzieller Katalysator kreativer Ideenentwicklung wirkt. Drittens wird psychologische Sicherheit als sozialer und motivationaler Wirkmechanismus betrachtet, der es Mitarbeitenden ermöglicht, Risiken einzugehen, Ideen offen zu äußern und sich aktiv an kreativen Prozessen zu beteiligen. Die drei Konzepte werden abschließend im spezifischen Kontext von Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen zusammengeführt.

Der empirische Teil untersucht auf Basis qualitativer Leitfadeninterviews, wie diese theoretisch hergeleiteten Zusammenhänge im Agenturalltag tatsächlich erlebt und in konkreten Ideenfindungsprozessen wirksam werden. Die Ergebnisse werden anschließend diskutiert, theoretisch rückgebunden und in praxisorientierte Handlungsempfehlungen überführt.

2. Theorie

2.1. Kreativität im organisationalen Kontext

2.1.1. Definition und historische Einordnung von Kreativität

Kreativität manifestiert sich im Allgemeinen in der systematischen und zielgerichteten Generierung von Neuem (Cropley, 2009, S. 259) und im Speziellen in der Entwicklung von Ideen oder Lösungen, die in Bezug auf die vorliegende Aufgabe sowohl neuartig als auch nützlich sind (Sternberg & Lubart, 1999, S. 3; Amabile, 1983, S. 360; ebd., 1996, S. 1155). Amabile (1983, S. 360) ergänzt, dass kreative Leistung insbesondere bei heuristischen Aufgaben zum Tragen kommt, das heißt bei Problemstellungen ohne klar definierten Lösungsweg, die unterschiedliche Herangehensweisen sowie originelle Lösungsansätze zulassen. Boden (1998, S. 347) verortet den Kreativitätsbegriff darüber hinaus in einer Vielzahl grundlegender kognitiver Fähigkeiten. Dazu zählen unter anderem die Fähigkeit zur Ideenassoziation, zur Erinnerung und Wahrnehmung sowie zur kritischen Selbstreflexion.

Für das Verständnis von Kreativität im organisationalen Kontext ist die definitorische Abgrenzung von dem Innovationsbegriff grundlegend. Auch wenn beide Konzepte eng miteinander verbunden sind, gilt die Kreativität als Voraussetzung des Innovationsprozesses. Neuheit in jeglicher Form muss zuerst entstehen, bevor diese in ein funktionierendes System eingefügt werden kann (Cropley, 2009, S. 259 f.). Das heißt, während Kreativität die Entwicklung neuartiger und nützlicher Ideen beschreibt, fokussiert sich die Innovation auf die reale Umsetzung dieser innerhalb von Organisationen (Amabile, 1996, S. 1155). Kreativität lässt sich in diesem Sinne als systematischer und zielgerichteter Prozess der Neuheitsgenerierung verstehen, der für Innovation notwendig, jedoch nicht hinreichend ist (ebd.; Cropley, 2009, S. 260).

Zur historischen Einordnung des Kreativitätsbegriffs in der Forschung ist es sinnvoll, frühe Kreativitätsforscher wie Guilford (1950) zu berücksichtigen, der eine stärkere wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Kreativität forderte (ebd., S. 445) und damit zentrale Grundlagen für das Forschungsfeld legte. Sein Beitrag gilt als Auslöser eines erheblichen Aufschwungs des wissenschaftlichen Interesses am Thema (Rhodes, 1961, S. 305 f.).

Kreativität wurde zu diesem Zeitpunkt noch vorwiegend als rein psychologisches Konstrukt verstanden. Guilford (1950, S. 444 ff.) bezog die Fähigkeit, neuartige Ideen hervorzubringen

und darauf basierend zu handeln, auf individuelle Persönlichkeitsausprägungen. Er grenzte Kreativität deutlich von menschlicher Intelligenz ab, indem er zwischen konvergentem Denken im Sinne der Suche nach der richtigen Antwort, wie es in Intelligenztests üblich ist, und divergentem Denken unterschied, das sich durch das Erzeugen von originellen und vielfältigen Ideen auszeichnet.

Diese Perspektive wurde in späteren Forschungen erweitert, indem Kreativität zunehmend als das Produkt eines mehrdimensionalen Zusammenspiels individueller, sozialer und struktureller Einflussfaktoren erkannt wurde. Rhodes (1961, S. 310) schrieb der Kreativität beispielsweise eine interdisziplinäre Bedeutung zu, da diese im Kern den Prozess beschreibt, Wissen zu synthetisieren und Erkenntnisse aus unterschiedlichen Bereichen zu verknüpfen.

Das Vier-P-Modell von Rhodes (1961) wird bis heute herangezogen, um die Entstehung von Kreativität zu beschreiben (Cropley, 2009, S. 260; Das et al., 2023, S. 2; de Barros et al. 2025, S. 9). Dieser erarbeitete aus der Notwendigkeit, dem übermäßig verwendeten Begriff (Rhodes, 1961, S. 306) eine theoretische Grundlage zu geben, eine relevante Definition für die zukünftige Kreativitätsforschung. In dieser unterscheidet er *Person* als individuelle Eigenschaften und Einstellungen, *Process* als kognitive Vorgänge des Individuums in Form von Motivation und Lernen, *Press* als den Umwelteinfluss und *Product* als die Idee beziehungsweise das Ergebnis des kreativen Prozesses (ebd., S. 307 ff.). Das heißt, Rhodes hat Kreativität als ganzheitliches und dynamisches Phänomen verstanden, das individuelle, prozessuale, umweltbezogene und produktorientierte Dimensionen vereint. Damit bietet das 4P-Modell einen strukturierenden Bezugsrahmen, um kreative Phänomene auch in Arbeits- und Organisationskontexten systematisch zu analysieren (Cropley, 2009, S. 260 f.) und dient insofern als definitorische Grundlage für den Kreativitätsbegriff der vorliegenden Arbeit.

2.1.2. Von individueller zu kollektiver Kreativität

Aufbauend auf der mehrdimensionalen Kreativitätsperspektive von Rhodes (1961) verlagerte sich der Fokus der Forschung zunehmend auf soziale und organisationale Einflussfaktoren. Kreative Leistung wurde nun als sozial eingebetteter Prozess verstanden, der über individuelle Fähigkeiten und Dispositionen hinausweist (Amabile, 1996, S. 1154 f.).

Paulus und Nijstad (2003, S. 327) definieren Kreativität in ihrem Combination of Contributions-Modell als Gruppenleistung und Ergebnis sozialer Interaktion innerhalb von Teams. Auch wenn individuelles Wissen, Kompetenzen und die Fähigkeit zum kreativen Denken das Fundament kollektiver Kreativität bilden, kann kreatives Potenzial in Gruppen unter geeigneten Bedingungen gesteigert werden, indem die Perspektiven und Expertise verschiedener Mitglieder zusammengeführt und produktiv kombiniert werden. Das kreative Potenzial liegt somit beim Individuum, aber ob dieses tatsächlich ausgeschöpft wird, entscheidet die Qualität der Gruppenprozesse. Damit rückt insbesondere das Team als prägender Entstehungsraum kreativer Arbeit in den Fokus.

Im organisationalen Kontext wird Kreativität häufig als Mitarbeitendenkreativität konzeptualisiert, verstanden als die Fähigkeit von Mitarbeitenden, arbeitsbezogene Probleme durch neuartige Lösungsansätze zu bearbeiten, indem sie Probleme identifizieren, gezielt nach Informationen suchen und anschließend Ideen generieren (Zhou & Shalley, 2003; Zhang & Bartol, 2010, S. 111 f.; Ding et al., 2019). Diese Konzeptualisierung macht deutlich, dass kreative Leistung im Arbeitskontext einen konkreten, zielgerichteten Prozess beschreibt, der an die jeweilige Aufgabe und das organisationale Umfeld gebunden ist.

Entsprechend definiert Cirella (2014, S. 591) Teamkreativität als kollektiven Prozess in sozialen oder geschäftlichen Kontexten, bei dem durch das Zusammenspiel mehrerer Mitarbeitender neue Ideen entstehen, die zur organisationalen Weiterentwicklung beitragen können. Amabile und Pratt (2016, S. 166) betonen, dass individuelle Kreativität und organisationale Innovation untrennbar miteinander verbunden sind. Während individuelle Kreativität organisationale Innovation speist, beeinflussen organisationale Rahmenbedingungen die individuelle Kreativität.

Da Teamkreativität stets in organisationale Kontexte eingebettet ist, erfordert ihre Analyse eine differenzierte kontextuelle Einordnung. Amabile (1996, S. 1157) weist darauf hin, dass Arbeitsumweltbedingungen nicht nur zwischen Organisationen variieren, sondern häufig auch innerhalb von Organisationen zwischen Bereichen, Abteilungen und Arbeitsgruppen. Selbst organisationsweite Vorgaben können von unterschiedlichen Gruppen unterschiedlich wahrgenommen werden. Teamkreativität steht stets in engem Zusammenhang mit dem organisationalen Umfeld und wird sowohl von teaminternen Prozessen als auch von strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen geprägt.

Diese Mehrebenenperspektive von Individuum, Team und Organisation bildet den konzeptuellen Ausgangspunkt der weiteren theoretischen Argumentation. Sie verdeutlicht die Notwendigkeit von Modellen, die kreative Prozesse über die individuelle Ebene hinaus erklären und zugleich die sozialen und organisationalen Bedingungen erfassen, unter denen kreatives Potenzial im Arbeitsalltag wirksam wird. Genau hier setzt Amabiles Komponentenmodell an.

2.1.3. Das Komponentenmodell nach Amabile: Individuelle Wirkebenen kreativer Leistung

Als theoretisches Fundament der Kreativitätsförderung dient in dieser Arbeit das Komponentenmodell von Amabile (1983), das drei grundlegende Komponenten identifiziert, über die organisationale und soziale Bedingungen auf kreative Leistung wirken. Dem Modell zufolge hängen kreative Leistungen insbesondere vom Zusammenspiel dreier Faktoren ab: *Bereichsrelevante Fähigkeiten*, *kreativitätsrelevante Fähigkeiten* sowie *Aufgabenmotivation* (ebd., S. 362 ff.).

Die *bereichsrelevanten Fähigkeiten* bilden das Fundament jeder kreativen Tätigkeit und umfassen das Wissen, das benötigt wird, um in einem bestimmten Bereich kreativ zu sein. Dazu zählt zum einen das deklarative Wissen, das sich aus Fakten, grundlegenden Denk- und Handlungsrahmen eines Fachgebiets sowie dem Verständnis dafür, was in einem Bereich als stimmig oder gelungen gilt, zusammensetzt. Zum anderen umfasst diese Komponente auch prozedurales Wissen, wie technische Kompetenzen und besondere Begabungen, die für das jeweilige Tätigkeitsfeld relevant sind. Neben dem Umfang des Wissens spielt auch dessen mentale Struktur eine bedeutende Rolle, insbesondere die Fähigkeit, Informationen vernetzt abzurufen. Je breiter und vernetzter dieses Wissen aufgestellt ist, desto größer ist das Potenzial, neue Lösungen zu entwickeln (ebd., S. 363 f.).

Die *kreativitätsrelevanten Fähigkeiten* bezeichnen die kognitive Flexibilität und Originalität, die erforderlich sind, um sich an kreativen Problemlösungsprozessen zu beteiligen. Dazu gehört die Fähigkeit, flexibel zu denken sowie bestehende Routinen zu hinterfragen und zu durchbrechen. Anstatt festen Regeln zu folgen, ist hier die Fähigkeit entscheidend, auch unkonventionelle Ideen zuzulassen. Auch persönliche Eigenschaften wie Neugier, Beharrlichkeit und Unabhängigkeit können hier förderlich sein (ebd., S. 364 f.)

Die *Aufgabenmotivation* gilt hingegen als die bedeutendste Komponente in diesem Modell. Sie beschreibt das Interesse an einer Aufgabe, das sich aus der Tätigkeit selbst oder deren Bedeutung für das Individuum ergibt. Menschen sind besonders dann kreativ, wenn sie sich aus eigenem Antrieb mit einer Aufgabe beschäftigen und dabei positive Gefühle wie Freiheit und Selbstbestimmung erleben sowie einen Sinn in dieser sehen. Im Gegensatz dazu steht die extrinsische Motivation, die auf äußeren Anreizen wie Belohnung oder Anerkennung beruht (ebd., S. 365 f.).

Die Beziehung der drei Komponenten beschreibt das Modell als multiplikativ: Wenn eine davon nur schwach ausgeprägt ist, verringert sich der kreative Output erheblich (ebd., S. 367). Während bereichsrelevante und kreativitätsrelevante Fähigkeiten bestimmen, was eine Person grundsätzlich leisten kann, entscheidet die Aufgabenmotivation darüber, ob und in welchem Ausmaß dieses Potenzial tatsächlich ausgeschöpft wird. Jede neue kreative Erfahrung erweitert nicht nur das fachliche Wissen, sondern auch die Fähigkeit, kreativ zu denken und Probleme zu lösen. Amabile erklärt dies als einen Prozess, der langfristig zu einem stabileren und nachhaltigeren Kreativitätspotenzial führt (ebd., S. 369).

Das Komponentenmodell von Amabile verdeutlicht, dass kreative Leistung von bestimmten individuellen Voraussetzungen abhängt. Entscheidend ist, welches fachliche Wissen vorhanden ist, wie flexibel und offen gedacht wird und wie stark die Motivation für eine Aufgabe ausgeprägt ist. Diese drei Komponenten bilden zentrale Wirkebenen individueller Kreativität. Externe Einflüsse entfalten ihre Wirkung, indem sie diese Komponenten fördern oder hemmen, wobei die Aufgabenmotivation als besonders sensibel gegenüber Umweltbedingungen gilt. Kreativität ist damit kein festes Persönlichkeitsmerkmal, sondern ein Ergebnis von Bedingungen, die bestimmen, ob vorhandenes kreatives Potenzial tatsächlich genutzt wird. Damit stellt sich die Frage, welche konkreten Arbeitsumweltbedingungen diese Komponenten, insbesondere die Aufgabenmotivation, im Organisationsalltag fördern oder hemmen können.

2.1.4. Das KEYS-Modell nach Amabile: Arbeitsumweltbedingungen als Hebel der Kreativitätsförderung

Amabiles Ansatz gilt als wegweisend, da sie Kreativität über die individuelle Ebene hinaus in einen sozialpsychologischen Kontext einbettet (de Barros et al., 2025). Aus dem

Komponentenmodell folgt, dass kreative Leistung im Arbeitskontext sowohl von individuellen Fähigkeiten als auch von den Bedingungen der Arbeitsumwelt geprägt wird (Amabile, 1996, S. 1157 f.).

Insbesondere die Aufgabenmotivation als grundlegende Komponente reagiert sensibel darauf, wie Anforderungen, Bewertung und Unterstützung im Arbeitsalltag erlebt werden: Amabile beschreibt extrinsische Einflüsse zunächst als Versuche des sozialen Umfelds, die kreative Leistung des Individuums bei einer bestimmten Aufgabe zu steuern. Werden diese als kontrollierend wahrgenommen, kann dies die intrinsische Motivation schwächen und kreative Leistung einschränken (ebd., 1983, S. 365 f.). Gleichzeitig differenziert Amabile (1996, S. 1158 ff.) diese Sichtweise, indem sie betont, dass extrinsische Einflüsse nicht grundsätzlich kreativitätshemmend sein müssen. Unterstützende oder informationsbezogene Rückmeldungen können Motivation steigern und kreative Leistung fördern, sofern sie von Mitarbeitenden als Unterstützung wahrgenommen werden.

Damit rückt bei Betrachtung der Entstehung von Kreativität insbesondere die Arbeitsumwelt in den Fokus: Sie beeinflusst folglich, welche äußeren Einflüsse Mitarbeitende wahrnehmen und ob diese ihre Motivation stärken oder eher bremsen. Ausschlaggebend ist dabei, wie solche Einflüsse vom Individuum psychologisch wahrgenommen und bewertet werden (ebd., S. 1157).

Um diese kontextuellen Einflüsse systematisch zu fassen, lässt sich Amabiles Ansatz über ihr arbeitsumweltbezogenes Rahmenmodell KEYS operationalisieren. KEYS bündelt zentrale Dimensionen der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsumwelt und unterscheidet dabei zwischen förderlichen und hemmenden Faktoren kreativer Arbeit (ebd., S. 1158). Das Modell (siehe Abb. 1) bietet damit ein systematisches Raster, um zu erklären, unter welchen Bedingungen kreatives Potenzial im Arbeitsalltag ausgeschöpft oder eingeschränkt wird, und differenziert dazu mehrere Dimensionen des organisationalen Umfelds, die kreative Leistung beeinflussen.

Dazu zählen insbesondere *organisationale Ermutigung*, *Ermutigung in der Arbeitsgruppe* sowie *Ermutigung durch Vorgesetzte* (ebd., S. 1158 ff.). Diese Dimensionen verweisen auf unterschiedliche soziale Ebenen innerhalb der Organisation, auf denen kreative Prozesse angeregt oder gehemmt werden können. Darüber hinaus identifiziert Amabile *Autonomie* als eigenständige Einflussdimension (ebd., S. 1160 f.). Handlungsspielräume in der Arbeitsgestaltung und das Erleben von Selbstbestimmung gelten hierbei als förderlich für kreative Leistung. Ebenfalls

relevant sind die bereitgestellten *Ressourcen*, die die strukturellen Voraussetzungen kreativer Arbeit betreffen (ebd., S. 1161).

Mit der Dimension *Druck* unterscheidet Amabile zwischen belastenden und potenziell stimulierenden Formen von Anforderungserleben. Während übermäßiger, als kontrollierend wahrgenommener Arbeitsdruck kreative Prozesse einschränken kann, kann als Herausforderung erlebter Druck unter bestimmten Bedingungen förderlich wirken (ebd., S. 1161 f.). Zudem berücksichtigt das KEYS-Modell auch organisationale Barrieren als Hindernisfaktor, der kreative Prozesse beeinträchtigen kann (ebd., S. 1162).

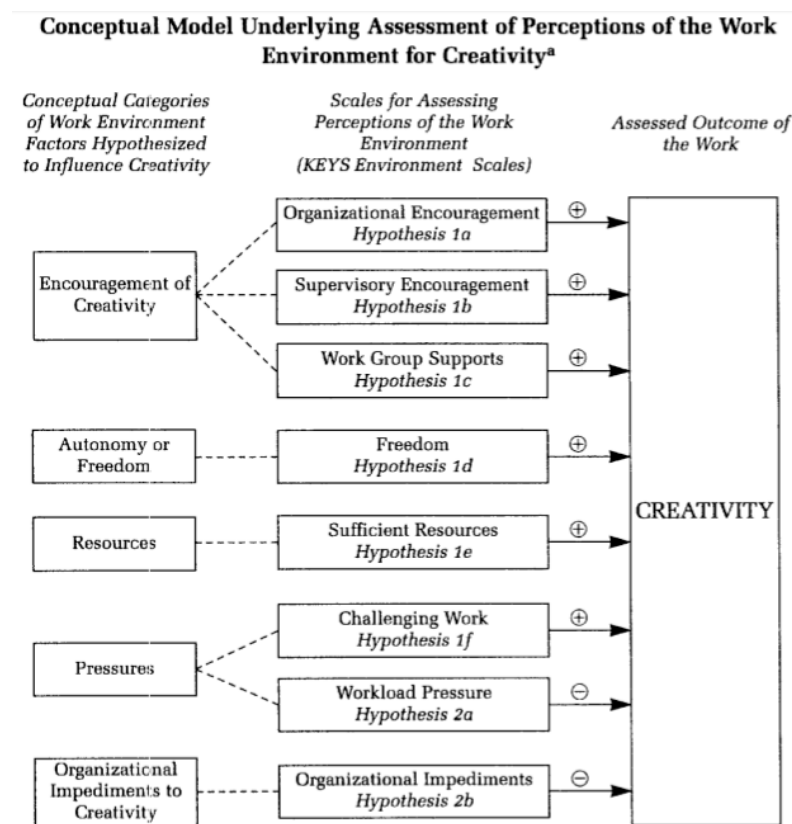


Abbildung 1: Konzeptionelles Modell zur Erfassung der Wahrnehmung des Arbeitsumfelds in Bezug auf Kreativität (Amabile, 1996, S. 1159)

Kreative Leistung wird im organisationalen Kontext dementsprechend durch die wahrgenommene Arbeitsumwelt geprägt. Aufbauend auf diesen Überlegungen wird die Dreiteilung der Kreativitätsförderung auf Organisations-, Team- und Führungsebene als Struktur für die weitere theoretische Argumentation in dieser Arbeit übernommen. Sie ist für diese Arbeit besonders geeignet, weil sie Kreativitätsförderung als Prozess beschreibt, der auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen wirksam wird. Vor diesem Hintergrund rückt Kommunikation als

gestaltendes Element in den Fokus und führt zur Frage, wie Kommunikationsmuster im Arbeitsalltag Kreativitätsprozesse begünstigen oder hemmen können.

2.2. Interne Kommunikation als organisationale Voraussetzung kreativer Ideenarbeit

2.2.1. Kommunikation als Fundament organisationaler Prozesse

Organisationen bestehen aus einer Vielzahl von Individuen, die in unterschiedlichen, häufig hierarchisch strukturierten, Gruppierungen zusammenarbeiten (Amabile, 1996, S. 1156). Kreativität ist in diesem Sinne untrennbar mit dem sozialen Kontext verbunden und entsteht durch Interaktion, Austausch und gemeinsame Bedeutungsbildung (ebd., S. 1154 f.).

Weick (1995, S. 63 ff.) beschreibt Organisationen als dynamische Prozesse des Organisierens, die durch fortlaufende Kommunikation hervorgebracht und aufrechterhalten werden. Kommunikation bildet damit die Grundlage organisationaler Wirklichkeit, da Organisationen durch sprachliche und symbolische Praktiken erst entstehen, gestaltet werden und bestehen bleiben (Cooren et al., 2011, S. 1150 f.).

Maitlis (2005, S. 48 ff.) konkretisiert diese Perspektive, indem sie beschreibt, wie Organisationen gerade in Phasen der Unsicherheit oder Veränderung kollektive Deutungen entwickeln. Dabei unterscheidet sie vier Formen organisationaler Sinnstiftungsprozesse, die sich nach dem Grad von Führungsengagement und Stakeholder-Einbindung unterscheiden: Neben der *gelenkten Sinnstiftung*, bei der Führung stark lenkt und andere wenig einbezogen werden, gibt es die *eingeschränkte Sinnstiftung*, die durch geringe Beteiligung und schwache Führung geprägt ist. Die *fragmentierte Sinnstiftung* zeichnet sich durch die Beteiligung vieler Akteur:innen aus, bei der aber eine gemeinsame Orientierung fehlt. Die *gelenkt-kollaborative Sinnstiftung* ist schließlich dadurch gekennzeichnet, dass Führung Orientierung bietet und gleichzeitig Beteiligung sowie kollektive Interpretation ermöglicht.

In diesem Verständnis bildet Kommunikation den Raum, in dem kollektive Wirklichkeit entsteht. Kreative Ideen können somit als Resultat von kommunikativen Sinnbildungsprozessen verstanden werden, in denen Menschen Bedeutungen gemeinsam aushandeln und verankern. Erst wenn diese kommunikativen Aushandlungsprozesse in gemeinsam geteilte Praktiken und

organisationale Routinen überführt werden, kann kreatives Potenzial im Arbeitsalltag handlungswirksam werden (Weick, 1995, S. 80 f.).

Kommunikation ist damit mehr als ein Medium der Informationsweitergabe. Sie ist der konstitutive Prozess, durch den kollektives Handeln, gemeinsame Bedeutungen und organisationale Wirklichkeit überhaupt erst entstehen. Für die vorliegende Arbeit ist diese Perspektive grundlegend: Sie macht Kommunikation zu einem aktiv gestaltbaren Hebel, über den kreativitätsförderliche Bedingungen in Organisationen gezielt gestaltet werden können.

2.2.2. Interne Kommunikation im organisationalen Kontext

Interne Kommunikation umfasst die Gesamtheit formeller und informeller Kommunikationsprozesse innerhalb organisationaler Strukturen sowie deren strategische Gestaltung (Szyzka & Malczok, 2016, S. 37). Sie wird dabei als organisationsinterne Ausprägung strategischer Public Relations verstanden, die Beziehungen zwischen einer Organisation und ihren internen Anspruchsgruppen, insbesondere den Mitarbeitenden, gestaltet und dadurch Handlungsfähigkeit, Legitimität und Zielerreichung unterstützt (Grunig & Hunt, 1984, S. 7 f.; Einwiller, 2021, S. 4).

Interne Kommunikation dient der Information über Aufgaben und Entwicklungen, der Förderung eines gemeinsamen Verständnisses von Zielen und Werten sowie der Stärkung des sozialen Zusammenhalts (ebd., S. 72). Dabei lassen sich zwei Formen unterscheiden: Informelle Kommunikation umfasst spontane, ungeplante Austauschprozesse zwischen Mitarbeitenden, während gesteuertes Kommunikationsmanagement darauf abzielt, Identifikation mit der Organisation zu stärken und den Wertschöpfungsbeitrag der Mitarbeitenden zu erhöhen (ebd., S. 35). Interne Kommunikation wird damit zur strategischen Managementaufgabe: Durch gezielte Planung und Gestaltung kommunikativer Strukturen können Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeitenden als zentrale immaterielle Ressource wirksam werden (ebd., 2021, S. 4 f.). Sie entfaltet dabei sowohl mitarbeitendenbezogene als auch organisationsbezogene Wirkungen. Auf Seiten der Mitarbeitenden gelten insbesondere Motivation, Identifikation und Engagement als zentrale Wirkungen gelungener interner Kommunikation, die zugleich konstitutive Voraussetzungen für aktive Beteiligung an organisationalen Prozessen bilden (Barkela et al., 2021, S. 172 ff.).

Gleichzeitig ist interne Kommunikation anfällig für Barrieren, die Vertrauen und Glaubwürdigkeit beeinträchtigen können. Wird sie als einseitig oder wenig dialogisch wahrgenommen, oder werden Informationen zurückgehalten oder verzerrt, kann dies die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Organisation nachhaltig schwächen (Omilion-Hodges & Baker, 2014, S. 438 ff.).

Wie Kommunikation tatsächlich erlebt und gestaltet wird, hängt dabei eng mit der zugrunde liegenden Organisationskultur zusammen. Die Organisationskultur beschreibt „das von den Mitgliedern einer Gruppe gehaltene Set an grundlegenden Annahmen beziehungsweise Überzeugungen, das deren Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln maßgeblich beeinflusst, das insgesamt typisch für die Gruppe ist und das an neue Mitglieder weitergegeben wird“ (Sackmann, 2021, S. 48 f.). Kultur bildet damit den Rahmen, in dem Kommunikation stattfindet, und manifestiert sich in sichtbaren Strukturen, Ritualen und Kommunikationsformen, während ihr Kern in kollektiv geteilten, häufig impliziten Denkmustern liegt (ebd., S. 53 f.).

Men und Bowen (2017, S. 20 f.) heben hervor, dass Kultur und Kommunikation in einem wechselseitigen Verhältnis stehen, indem Kommunikation Kultur formt, während Kultur gleichzeitig entscheidet, wie offen oder restriktiv interne Kommunikation gestaltet wird. Wie eine Organisation kommuniziert, hängt dabei eng mit den grundlegenden Annahmen über ihre Mitarbeitenden zusammen. Wenn Mitarbeitende als vertrauensvolle und aktiv Mitgestaltende gesehen werden, ist die Kommunikation offener und partizipativer. Wenn stattdessen Kontrolle und Distanz überwiegen, bleibt diese meistens eingeschränkt und reaktiv (ebd., S. 49). Eine Kultur des Vertrauens ist damit eine entscheidende Voraussetzung für eine lebendige Kommunikationspraxis.

Zusammengefasst wird deutlich, dass die interne Kommunikation als Gesamtheit aller formellen und informellen Kommunikationsprozesse innerhalb von Unternehmen ein essenzieller Mechanismus ist, über den Identifikation, Vertrauen und Orientierung unter den Mitarbeitenden hergestellt werden kann. Die Frage, auf welchen organisationsinternen Ebenen diese Kommunikationsprozesse stattfinden und wie sie kreative Zusammenarbeit beeinflussen, steht im Mittelpunkt des folgenden Kapitels.

2.2.3. Ebenen der Mitarbeitendenkommunikation

Mitarbeitendenkommunikation umfasst die Gesamtheit aller organisationsinternen Kommunikations- und Informationsprozesse zwischen Organisation, Führungsebene und Mitarbeitenden, schließt aber auch die externe Kommunikation ein, über die Mitarbeitende zur Wahrnehmung der Organisation nach außen beitragen (Einwiller, 2021, S. 7).

Innerhalb der Organisation lassen sich drei grundlegende Formen unterscheiden: die *interne Unternehmenskommunikation*, die *Peer-to-Peer-Kommunikation* sowie die *Führungskommunikation* (ebd., S. 7 ff.). Auch wenn alle drei Ebenen innerhalb einer Organisation stattfinden, unterscheiden sie sich hinsichtlich ihrer Funktionen, Zielgruppen und Kommunikationslogiken.

Die *interne Unternehmenskommunikation* beschreibt den Austausch zwischen Unternehmensleitung beziehungsweise beauftragten Kommunikationsverantwortlichen und der gesamten Belegschaft. Sie dient der Orientierung, der Vermittlung von Zielen, der strategischen Entwicklungen sowie der Förderung eines gemeinsamen Verständnisses organisationaler Zusammenhänge. Traditionell stand hier die einseitige Weitergabe von Informationen im Vordergrund, heute gewinnen aber zunehmend Dialogformate, die Mitarbeitenden Partizipation ermöglichen, an Bedeutung (ebd., S. 7 f.).

Die *Peer-to-Peer-Kommunikation* umfasst den alltäglichen, häufig informellen Austausch zwischen Kolleg:innen unabhängig von hierarchischen Strukturen. Sie unterstützt Wissensaustausch, Koordination und soziale Abstimmung im Arbeitsalltag und gewinnt durch digitale und hybride Arbeitsformen weiter an Bedeutung (Einwiller et al., 2021, S. 11 f.).

Die *Führungskommunikation* bezeichnet jene kommunikative Praxis, über die Führung im Arbeitsalltag wirksam wird: Sie stellt durch die Vermittlung aufgabenbezogener Informationen Zielklarheit her (Sackmann, 2021, S. 239) und wirkt zugleich über Beziehungsgestaltung und Einflussnahme zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden (Einwiller et al., 2021, S. 10). Führung wird dabei als relationaler Prozess verstanden, in dem Mitarbeitende als Expert:innen ernst genommen und in Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse einbezogen werden (Heide & Simonsson, 2011, S. 2, S. 4 ff.).

Diese Ebenen sind für die vorliegende Arbeit besonders relevant, da kreative Ideenarbeit in unterschiedlichen sozialen Interaktionsräumen stattfindet. Sie manifestiert sich kommunikativ in strategischer Orientierung auf Organisationsebene, im informellen Austausch innerhalb von

Teams sowie in Feedback- und Entscheidungsprozessen durch Führung (Amabile, 1996, S. 1158 ff.). Sie bilden damit den kommunikativen Rahmen, innerhalb dessen kreative Prozesse ermöglicht oder gehemmt werden, und strukturieren die weitere theoretische und empirische Argumentation dieser Arbeit. Damit stellt sich die anschließende Frage, wie interne Kommunikation auf diesen Ebenen gestaltet sein muss, damit Mitarbeitende sich aktiv an kollektiven Ideenfindungsprozessen beteiligen und kreative Potenziale tatsächlich entfaltet werden können.

2.2.4. Symmetrische Kommunikation als Gestaltungsprinzip interner Kommunikation

Um interne Kommunikation so zu gestalten, dass sie über reine Informationsvermittlung und Koordination hinausgeht und Mitarbeitende in Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse einbezieht, bedarf es eines theoretischen Rahmens, der Kommunikation als Managementfunktion und Beziehungsgestaltung versteht. Einen solchen Rahmen bietet die Excellence Theory von James E. Grunig, die Public Relations als integralen Bestandteil organisationaler Steuerung konzeptualisiert (Grunig, 2006, S. 160 f.; ebd., 2008, S. 2).

Im Zentrum der Theorie steht das zweiseitig symmetrische Kommunikationsmodell (Grunig & Hunt, 1984, S. 21 f.), das davon ausgeht, dass Organisationen langfristig erfolgreicher agieren, wenn sie sowohl mit internen als auch mit externen Stakeholdern symmetrisch kommunizieren. Im Unterschied zu einseitigen, informations- oder durchsetzungsorientierten Kommunikationsformen beruht die symmetrische Kommunikation auf strategisch verankerten, dialog- und beziehungsorientierten Kommunikationsprozessen, die eine aktive Beteiligung der relevanten Stakeholder ermöglichen (Grunig, 2006, S. 156 f.).

Symmetrische Kommunikation wird dabei als Qualitätsmaßstab exzellenter Organisationskommunikation verstanden (ebd., 1992, S. 298 ff.). Auf beziehungsbezogener Ebene zeichnet sie sich durch Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Offenheit und Gegenseitigkeit zwischen der Organisation und deren Mitarbeitenden aus. Auf prozessbezogener Ebene umfasst sie horizontale Kommunikation, aktives Feedback, Informationsangemessenheit sowie Toleranz gegenüber Meinungsverschiedenheiten und Verhandlungsbereitschaft (ebd., S. 558). Gemeinsam schaffen diese Merkmale Bedingungen für kooperative Zusammenarbeit und dialogische Aushandlungsprozesse (ebd., 2006, S. 158).

Ob symmetrische Kommunikation in Organisationen realisierbar ist, hängt von strukturellen und kulturellen Voraussetzungen ab. Symmetrische Kommunikation setzt voraus, dass sie im Management verankert und von qualifizierten Kommunikationsverantwortlichen kontinuierlich gestaltet wird (ebd., 1992, S. 300; ebd., 2006, S. 167 f.). Grunig und Grunig (2011, S. 7 ff.) betonen, dass dialogische Kommunikationsprozesse insbesondere in partizipativen Organisationskulturen entstehen, die Mitarbeitende aktiv einbinden und transparente Entscheidungsstrukturen aufweisen. In der Praxis dominieren jedoch häufig einseitige, informationsorientierte Kommunikationsformen, da hierarchische Strukturen dialogische Austauschprozesse erschweren oder verhindern können (Grunig, 2006, S. 155 ff.).

Die Excellence Theory belegt, dass symmetrische Kommunikation nicht nur die Arbeitszufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden stärkt, sondern einen wesentlichen Erfolgsfaktor für strategisches Kommunikationsmanagement darstellt (ebd., 2008, S. 2). Dieser Ansatz ist insbesondere deshalb relevant, weil kreative Ideenarbeit auf dialogischen, offenen Austausch sowie konstruktives Feedback angewiesen ist. Symmetrische Kommunikation kann insofern als kommunikatives Gestaltungsprinzip verstanden werden, das förderliche Bedingungen für Beteiligung, Vertrauen und kollektive Sinnbildung schafft und damit eine bedeutende Grundlage für kreative Prozesse bildet.

2.3. Psychologische Sicherheit im Kontext kreativer Ideenarbeit

Die vorherigen Kapitel haben gezeigt, dass interne Kommunikation Orientierung, Vertrauen und Zusammenarbeit prägt und damit eng mit organisatorischen sowie kulturellen Rahmenbedingungen verknüpft ist. Ob Mitarbeitende sich jedoch tatsächlich an Abstimmungs-, Ideenfindungs- oder Entscheidungsprozessen beteiligen, hängt wesentlich vom Organisationsklima ab (Hussainy, 2022, S. 45).

Das Organisationsklima beschreibt die Qualität des subjektiv wahrgenommenen Arbeitsumfelds und verbindet individuelle Erfahrungen mit strukturellen Rahmenbedingungen der Organisation (Kumar, 2011, S. 138). Als Ausdruck geteilter Werte, Normen und Verhaltensweisen prägt das Organisationsklima, wie Mitarbeitende Wertschätzung und Zusammenarbeit im organisationalen Alltag erleben. Ein positives organisationales Klima stärkt dabei insbesondere das Zugehörigkeits- und Bindungsgefühl zur Organisation und bildet somit eine grundlegende Voraussetzung für die aktive Einbindung von Mitarbeitenden (Hussainy, 2022, S. 45). Auf

Teamebene hängt dieses Klima vor allem von dem Verhalten von Führungskräften sowie von der Qualität der Kommunikation zwischen Teammitgliedern ab (Goller & Laufer, 2018, S. 39 ff.).

Ein Arbeits- und Sozialklima, in dem Mitarbeitende Fragen stellen, Fehler eingestehen oder abweichende Meinungen äußern können, ohne Zurückweisung oder Bloßstellung befürchten zu müssen (Edmondson, 1999, S. 354), wird in der Organisations- und Kommunikationsforschung unter dem Begriff der psychologischen Sicherheit gefasst. Psychologische Sicherheit ist ein Gruppenphänomen, das sich aus gemeinsamen Erfahrungen und Interaktionen eines Teams entwickelt, und beschreibt die geteilte Überzeugung, dass das Team einen sicheren Rahmen für zwischenmenschliche Risiken bietet (ebd., S. 354 f.).

Im Unterschied zu Vertrauen, das sich auf konkrete Personen oder Beziehungen bezieht, beschreibt psychologische Sicherheit die wahrgenommene soziale Atmosphäre eines Teams (Goller & Laufer, 2018, S. 9). Diese ist nicht mit Konfliktvermeidung oder Harmonie gleichzusetzen, sondern vielmehr mit der Zuversicht, auch kontroverse oder unangenehme Themen ansprechen zu können. Umgekehrt kann geringe psychologische Sicherheit zu Selbstzensur und verstärktem persönlichen Risikomanagement führen, wodurch Ideen und Einschätzungen zurückgehalten werden (Clark, 2020, S. 5).

Clark (ebd., S. 6 ff.) differenziert psychologische Sicherheit in vier aufeinander aufbauende Ebenen: Die *Sicherheit der Inklusion*, die sogenannte Inclusion Safety, beschreibt die Erfahrung, als vollwertiges Mitglied eines Teams akzeptiert zu sein und einer gemeinsamen Identität ohne Vorbedingungen anzugehören. Individuelle Unterschiede werden dabei anerkannt und konstruktiv berücksichtigt. Erst wenn dieses Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit erfüllt ist, entsteht in der Regel die Bereitschaft, sich aktiv einzubringen (ebd., S. 7 f.).

Darauf aufbauend streben Menschen nach der *Sicherheit des Lernens*. Learner Safety bezeichnet die Möglichkeit, Fragen zu stellen und Unsicherheiten zu zeigen, ohne herabgewürdigt oder sanktioniert zu werden. Diese liegt vor, wenn kommuniziert wird, dass Nachfragen ausdrücklich erwünscht sind und Irrtümer als Bestandteil von Lernprozessen gelten (ebd., S. 9).

Die dritte Stufe ist die *Sicherheit des Beitragens*. Contributor Safety, beschreibt das Gefühl, als kompetentes Mitglied anerkannt zu sein und innerhalb klar definierter Zuständigkeiten wirksam

zum Teamerfolg beitragen zu können. Sie geht mit dem Vertrauen einher, im eigenen Aufgabenbereich eigenverantwortlich handeln und zum Teamerfolg beitragen zu können (ebd., S. 10).

Zuletzt ermöglicht die *Sicherheit des Herausforderns*, die sogenannte Challenger Safety, den Status quo zu hinterfragen, Kritik zu äußern und alternative Vorschläge einzubringen, ohne negative soziale Konsequenzen befürchten zu müssen. Fehlt diese Form der Sicherheit, neigen Mitarbeitende dazu, abweichende Meinungen zurückzuhalten und innovative Ideen nicht zu artikulieren (ebd., S. 11 f.).

Führungskräfte spielen hierbei eine wichtige Rolle, da ihr Verhalten das Teamklima nachhaltig prägt (Goller & Laufer, 2018, S. 55 ff.). In diesem Zusammenhang wird psychologische Sicherheit als langfristige Führungsaufgabe verstanden, die kontinuierliches Üben, Reflexion und ein Vorleben von Fehlerfreundlichkeit, Offenheit und echter Beteiligung erfordert. Zugleich weisen sie darauf hin, dass alle Teammitglieder die Verantwortung tragen, psychologische Sicherheit kontinuierlich einzuüben und zu pflegen (ebd., S. 57 f.).

Vor diesem Hintergrund rückt die Qualität der internen Kommunikation in den Fokus: Wie Feedback gegeben wird, wie offen Fragen und unfertige Ideen zugelassen sind und ob Beteiligung tatsächlich als erwünscht wahrgenommen wird, prägt, ob Mitarbeitende sich aktiv einbringen. Dadurch lässt sich psychologische Sicherheit mit Konzepten symmetrischer Kommunikation verbinden und bildet eine relevante vermittelnde Bedingung zwischen interner Kommunikationsgestaltung und kreativer Ideenarbeit.

2.4. Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen als Untersuchungsrahmen

2.4.1. Abgrenzung und Definition von Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen

Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen bilden in dieser Arbeit den organisationalen Rahmen, in dem kreative Ideenarbeit empirisch untersucht wird. Agenturen lassen sich als wissensbasierte Dienstleistungsunternehmen definieren, deren Wertschöpfung über immaterielle Leistungen erfolgt (Averdung, 2014, S. 34 ff.).

Die heutige Agenturlandschaft umfasst eine Vielzahl spezialisierter Agenturtypen, die sich im Zuge der Digitalisierung, veränderter Mediennutzung und neuen strategischen Anforderungen zunehmend ausdifferenziert haben (Bruhn & Ahlers, 2007, S. 405).

Marketingagenturen unterstützen Unternehmen insbesondere bei der strategischen Positionierung von Marken, Produkten und Dienstleistungen. Ihr Schwerpunkt liegt auf marktbezogener Analyse, Zielgruppendefinition sowie der Entwicklung und Umsetzung geeigneter Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen (Belch & Belch, 2007, S. 70). Im hart umkämpften Agenturmarkt entstehen dabei Wettbewerbsvorteile auf zwei Wegen: durch die kund:innenorientierte Weiterentwicklung bestehender Services sowie durch die gezielte Ausrichtung interner Prozesse und kooperativer Routinen an den Marketingzielen der Auftraggeber:innen (Averdung, 2014, S. 2).

Kommunikationsagenturen sind darauf spezialisiert, ganzheitliche Kommunikationsstrategien zu konzipieren und umzusetzen. Als externe Dienstleistende unterstützen sie Unternehmen in verschiedenen Phasen des Kommunikationsmanagements, dazu gehört die strategische Planung, operative Umsetzung und die anschließende Erfolgskontrolle der eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen (Bruhn, 2005, S. 474). Kommunikationsspezialist:innen bündeln ihre fachliche Expertise über Kommunikationsplanung, Instrumente, Medienmärkte und Zielgruppen, um für Unternehmen neue, kreative Perspektiven zu schaffen (Bruhn & Ahlers, 2007, S. 405 f.).

Bei Kreativagenturen steht hingegen die kreative Konzeption im Fokus: Ihr hauptsächliches Nutzenversprechen liegt in der Entwicklung kreativer Kampagnenideen und deren Umsetzung in klassischen Werbeformaten, wie etwa Print, Außenwerbung, Radio und Fernsehen, wobei ihr Leistungsportfolio sich zunehmend um digitale Kommunikationsformate erweitert. Ihre Wettbewerbsfähigkeit hängt in besonderem Maße von hochqualifizierten Kreativen, tragfähigen organisatorischen Strukturen und der Akquise sowie Bindung von Kund:innen ab (Nöcker, 2021, S. 142).

Trotz unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen lassen sich die in der Literatur hervorgehobenen Vorteile grundsätzlich auch auf weiter ausdifferenzierte Agenturtypen übertragen: Diese liegen vor allem in einer projektbasierten, interdisziplinären und in hohem Maße wissens- sowie kommunikationsintensiven Arbeitsweise (Averdung, 2014, S. 2). Levin et al. (2018, S. 37) ergänzen den Zugang zu spezialisierter fachlicher und strategischer Expertise, kreative Stärke

sowie die Fähigkeit, Produkte und Dienstleistungen auf wirkungsvolle und innovative Art und Weise zu vermarkten.

Kennzeichnend für alle Agenturtypen ist zudem ein hoher Grad an Kund:inneninteraktion, da Leistungen in enger Abstimmung mit Auftraggeber:innen entwickelt sowie umgesetzt werden (Stauss & Bruhn, 2007, S. 8). Damit wird die Kund:innenseite zu einem mitprägenden Faktor dafür, wie Ideen entstehen sowie weiterentwickelt werden, und wird folglich als relevanter Einfluss- und Kommunikationskontext sowohl theoretisch berücksichtigt als auch empirisch mit-erhoben.

Gerade diese strukturellen Besonderheiten machen Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen zu einem besonders geeigneten Untersuchungsrahmen. Kreative Ideenarbeit ist zentraler Bestandteil der agenturspezifischen Wertschöpfung, wodurch kommunikative Einflussfaktoren auf kreative Prozesse besonders sichtbar werden und unter realen Arbeitsbedingungen analysiert werden können.

2.4.2. Organisationale Strukturen, Kommunikationskultur und Kund:innen-kommunikation in Agenturen

Um zu verstehen, wie kommunikative Bedingungen kreative Prozesse in Agenturen konkret beeinflussen, ist es notwendig, deren strukturelle und kommunikative Besonderheiten näher zu betrachten.

Agenturen werden im Kommunikationsmanagement insbesondere dann als externe Dienstleistende eingebunden, wenn unterschiedliche Kommunikationsinstrumente konsistent aufeinander abgestimmt und zu einer integrierten Kommunikationsstrategie zusammengeführt werden sollen (Bruhn & Ahlers, 2007, S. 417). Ihre besondere Stärke liegt darin, prozessorientiertes Know-how einzubringen und Unternehmen bei der Identifikation und Gestaltung kommunikationsbezogener Prozesse zu unterstützen – gerade dort, wo klassische interne Strukturen eher auf die Steuerung innerhalb einzelner Abteilungen ausgelegt sind als auf kontinuierliche, abteilungsübergreifende Abstimmung (ebd.).

Gleichzeitig lässt sich Kommunikationsarbeit nur begrenzt planen und strukturieren: Kreative Problemlösungsprozesse verlaufen selten linear, da Lösungswege nicht vollständig vorab definiert werden können (ebd., S. 418). Agenturarbeit erfordert daher einerseits Orientierung durch

Prozesse, Rollen und Koordination, muss andererseits aber Freiraum für Exploration und flexible Entwicklungsverläufe lassen.

Neben diesen internen Strukturen spielt die Qualität der Kommunikation mit Kund:innen eine entscheidende Rolle für kreative Prozesse. Eine produktive Agentur-Kund:innen-Beziehung, die kreative Leistungen begünstigt, setzt voraus, dass beide Seiten eine kontinuierliche Zusammenarbeit pflegen (Koslow et al., 2025, S. 1).

Davies und Palihawadana (2006, S. 400 f.) betonen dabei, dass Kund:innen vergleichbare Leistungen unterschiedlich bewerten, abhängig von ihrer Wahrnehmung der Beziehung sowie von Erwartungen hinsichtlich Fairness, Vertrauen und Kooperation. Für Agenturen erfordert dies ein hohes Maß an Beziehungsmanagement, Erwartungssteuerung und Transparenz. Koslow et al. (2006, S. 93 f.) zeigen außerdem, dass die kreative Leistung innerhalb von Agenturen stark von der Haltung der Kund:innen gegenüber neuen strategischen Ansätzen beeinflusst wird: Hierbei spielt insbesondere das Top-Management eine bestimmende Rolle, da dieses die kreative Arbeit beeinträchtigen kann, wenn es seine Machtposition ausnutzt, die Zusammenarbeit infrage stellt oder zu beenden droht. Umgekehrt fördern Führungskräfte Kreativität, wenn sie bereit sind, den kreativen Prozess aktiv und partnerschaftlich mitzugestalten, anstatt lediglich in der finalen Freigabe involviert zu sein.

Insgesamt wird damit deutlich, dass kreative Arbeit in Agenturen sowohl von internen Kommunikations- und Prozessstrukturen als auch von der Qualität der Kund:innenbeziehung abhängt. In beiden Dimensionen entscheidet die Gestaltung von Vertrauen, Feedback und Beteiligung darüber, ob kreatives Potenzial tatsächlich zur Entfaltung kommt.

2.4.3. Der kreative Ideenfindungsprozess innerhalb von Agentur-Brainstormings

Die strukturellen und kommunikativen Bedingungen, unter denen Agenturarbeit stattfindet, prägen unmittelbar, wie kreative Ideenfindungsprozesse im Arbeitsalltag konkret verlaufen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Rolle Kreativität im konkreten Agenturalltag spielt und wie diese im Ideenfindungsprozess entsteht.

Kreativität gilt als Herzstück der Wertschöpfung in der Marketingkommunikation und lässt sich in diesem Zusammenhang als Prozess der Ideengenerierung verstehen, in dem kognitive Such-

und Verknüpfungsleistungen eine wesentliche Rolle spielen (Titus, 2018, S. 238). Für Agenturen ist dieser Prozess besonders bedeutsam, da ihre Leistungsfähigkeit auf der Entwicklung kreativer Lösungen und deren professionellen Umsetzung von Ideen basiert (Levin et al., 2018, S. 37 f.).

Besondere Aufmerksamkeit innerhalb dieses Kapitels gebührt daher der Idee als zentralem Leistungsobjekt von Agenturen. Als Produkte menschlicher Kreativität (Boden, 1990, S. 1) beschreiben Ideen konkrete Gedanken und Vorstellungen, die zur Lösung spezifischer Problemstellungen entwickelt werden (Franken & Franken, 2023, S. 367 f.). Damit stellen sie den unmittelbaren Output kreativer Arbeit im Agenturkontext dar.

Ideenfindung ist dabei nur bedingt linear und in festen Terminen planbar, sondern kann durch spontane Impulse angeregt werden, die die Wahrnehmung der Aufgabe verschieben und neue Deutungen ermöglichen. Ein entstehender Lösungsansatz kann subjektiv spontan wirken, ist jedoch als Ergebnis einer zuvor aufgebauten Aufmerksamkeits- und Interpretationslage zu verstehen (Blumenschein & Ehlers, 2016, S. 9).

Kreative Leistung im Agenturkontext umfasst dabei sowohl die Entwicklung innovativer Ideen als auch deren strategische Anschlussfähigkeit an die Ziele der Kund:innen (Averdung, 2014, S. 389 f.). Entsprechend wird Agentur-Kreativität als das Ausmaß verstanden, in dem Agenturteams Kampagnenideen und Werbestrategien entwickeln, um aus Sicht von Manager:innen Probleme der Kund:innen wirksam zu lösen (Lynch & West, 2017, S. 61). Kreative Leistung entsteht dabei in der kontinuierlichen Abstimmung zwischen Beratung, Kreation und Produktion (Bruhn & Ahlers, 2007, S. 412 ff.).

Der kreative Prozess verläuft dabei als mehrstufige Entwicklung: Dieser beginnt mit dem Aufbau von Wissen sowie einem darauf aufbauenden Problembewusstsein und erstreckt sich über die Ideengenerierung bis hin zur Prüfung, Ausarbeitung, Kommunikation und Akzeptanz einer Idee. Das bedeutet, dass die Durchsetzung von Ideen nicht ausschließlich von ihrer Originalität abhängt. Erst im kommunikativen Prozess werden Ideen gefestigt und weiterentwickelt, bevor sie durch relevante Instanzen, seien es Vorgesetzte, Kund:innen oder der Markt, validiert werden (Cromptley, 2009, S. 269 ff.).

Ein weit verbreitetes Format der kreativen Ideenfindung in Teams ist das Brainstorming (Sutton & Hargadon, 1996, S. 686). Es wird als Verfahren definiert, bei dem durch festgelegte Regeln

– insbesondere die Förderung einer hohen Ideenanzahl, die Ermutigung zu ungewöhnlichen Ideen sowie ein Kritikverbot während der Ideensammlung – hemmende Effekte von Selbstkritik und sozialer Bewertung reduziert werden sollen (Diehl & Stroebe, 1987, S. 392).

Brainstormings werden dann als sinnvolle Methode zur kollaborativen Ideenfindung angesehen, wenn diese als Auftakt eines strukturierten, mehrstufigen Prozesses dienen, der auf kontinuierlicher Interaktion, Perspektivenvielfalt und co-kreativer Weiterentwicklung von Ideen basiert (Kuo et al., 2011, S. 14; Rowland & Grüning, 2025, S. 6 ff.). Sutton & Hargadon (1996, S. 695) zeigen zudem, dass Brainstormings als wiederkehrendes, interaktives Format unter anderem kollektive Lernprozesse in Gang setzen können, deren Wirkung über die jeweilige Brainstorming-Sitzung hinausreicht.

Da die vorliegende Arbeit Kommunikationsdynamiken in der frühen Phase der Ideengenerierung fokussiert, wird das Brainstorming als exemplarisches Format herangezogen. In einem solchen Format sind Beteiligung sowie Austausch- und Feedbackprozesse explizit vorgesehen, wodurch sich kommunikative Muster der Ideenentstehung besonders gut analysieren lassen.

2.5. Synthese: Zum Zusammenwirken von Kommunikation, psychologischer Sicherheit und Kreativität

Die theoretische Grundlage dieser Arbeit verbindet vier Themenfelder: (1) Kreativität im organisationalen Kontext, (2) organisationsinterne Mitarbeitendenkommunikation und symmetrische Kommunikationsprinzipien, (3) psychologische Sicherheit im Kontext kreativer Beteiligung sowie (4) Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen als spezifischen Kontext kreativer Dienstleistungen. Diese lassen sich als aufeinander bezogene Perspektiven verstehen, die gemeinsam einen integrierten Analyserahmen bilden.

Das Komponentenmodell (Amabile, 1983) und das KEYS-Modell (Amabile, 1996) bilden das theoretische Fundament für das Verständnis von Kreativität im Organisationskontext. Sie machen deutlich, dass kreative Leistung sowohl auf individuellen Fähigkeiten als auch auf spezifischen Arbeitsumweltbedingungen auf Organisations-, Team- und Führungsebene beruht (ebd., S. 1157 f.). Das KEYS-Modell benennt dabei konkret, welche Bedingungen kreative Prozesse fördern oder hemmen, etwa Ermutigung, Autonomie oder Druck (ebd., S. 1158 ff.). Offen bleibt dabei die Frage, wie diese Bedingungen im Arbeitsalltag kommunikativ realisiert werden.

Hier setzt das Konzept der symmetrischen internen Kommunikation an. Es eröffnet eine kommunikationswissenschaftliche Perspektive auf die Frage, wie kreativitätsförderliche Arbeitsumweltbedingungen konkret ausgestaltet werden können. Eine mögliche Antwort liegt in der Etablierung dialogischer und partizipativer Kommunikationsstrukturen, die über alle organisationalen Ebenen hinweg wirksam werden (Grunig, 2006, S. 156 f.; Lee & Kim, 2021, S. 8). Symmetrische Kommunikation lässt sich damit als kommunikative Operationalisierung der von KEYS beschriebenen Dimensionen verstehen und macht deren Gestaltbarkeit im Organisationsalltag analytisch nachvollziehbar.

Das Konzept der psychologischen Sicherheit ergänzt diesen Rahmen um eine sozialpsychologische Dimension. Symmetrische Kommunikation kann durch Dialogorientierung und aktive Beteiligung einen Rahmen schaffen, in dem Vertrauen, Offenheit und gegenseitige Wertschätzung entstehen können (Grunig, 1992, S. 558; Men & Bowen, 2017, S. 20 f.). Das sind Bedingungen, die psychologische Sicherheit begünstigen können (Edmondson, 1999, S. 354 f.). Psychologische Sicherheit beschreibt damit jene grundsätzliche Voraussetzung, unter der Mitarbeitende bereit sind, Ideen einzubringen, Fehler einzugestehen und Risiken einzugehen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen (ebd.), und unter der kommunikative Offenheit in tatsächliches kreatives Verhalten übersetzt werden kann.

Zusammengeführt bilden diese drei Perspektiven einen mehrdimensionalen Analyserahmen für kreative Prozesse im Agenturalltag: Das KEYS-Modell strukturiert die relevanten Arbeitsumweltdimensionen (Amabile, 1996, S. 1158 ff.), symmetrische Kommunikation beschreibt deren kommunikative Ausgestaltung (Grunig, 2006, S. 156 f.) und psychologische Sicherheit richtet den Blick auf die sozialen Voraussetzungen, unter denen kreatives Potenzial tatsächlich wirksam wird (Edmondson, 1999, S. 354 f.; Clark, 2020, S. 6 ff.). Diese integrierte Perspektive bildet die theoretische Grundlage für die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit.

3. Aktueller Forschungsstand

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit widmet sich das folgende Kapitel dem empirischen Forschungsstand zum Zusammenspiel von Kreativität, interner symmetrischer Kommunikation und psychologischer Sicherheit im organisationalen Kontext. Im Fokus

stehen dabei zentrale Befunde zu fördernden und hemmenden Bedingungen kreativer Leistung sowie die daraus resultierende Forschungslücke, an die die vorliegende Arbeit anknüpft. Die Forschung zu Kreativität im organisationalen Kontext hat seit Beginn des 21. Jahrhunderts erheblich zugenommen (Das et al., 2023, S. 4) und versteht kreative Leistung zunehmend als Ergebnis des Zusammenspiels sozialer und organisationaler Rahmenbedingungen (Rhodes, 1961; Amabile, 1983; ebd., 1996).

3.1. Organisationale Rahmenbedingungen kreativer Arbeit

Organisationale Rahmenbedingungen entscheiden maßgeblich darüber, ob Mitarbeitendenkreativität entstehen und aufrechterhalten werden kann. Organisationskultur wirkt dabei als übergeordneter Rahmen: Kulturen, die Risikobereitschaft unterstützen, Fehler als Lernchancen begreifen, Diversität wertschätzen und kooperative Zusammenarbeit ermöglichen, schaffen nachweislich günstigere Bedingungen für kreative Leistung (Lewis & Elaver, 2014, S. 241; Jakubauskytė-Andriulienė, 2024, S. 331 f.). Besonders relevant ist dabei die kommunikative Ausgestaltung dieser Kultur: Organisationen, die befähigende Kommunikationsmuster etablieren, schaffen eine wesentliche Voraussetzung für ein nachhaltig kreativitätsförderliches Arbeitsumfeld (Yasmeen & Ajmal, 2023, S. 433).

Neuere Studien verweisen darauf, dass Organisationen Kreativität auch durch gezielte Interventionen fördern können. Kreativitätstechniken, Aufwärmübungen und strukturierte Nachbereitung stärken individuelle Kreativität langfristig und machen sie als nachhaltige Fähigkeit sichtbar, die aus Teamprozessen hervorgeht und in die Organisation hineinwirkt (Kulichyova et al., 2025, S. 7; Lu et al., 2025, S. 427).

Ergänzend verdeutlichen empirische Befunde zur Personaleinsatzplanung, dass auch strukturelle Gestaltungsentscheidungen Einfluss auf kreative Prozesse haben. So können projektübergreifende Teamrotationen Monotonie reduzieren, neue Perspektiven eröffnen und damit kreatives Denken anregen. Ebenso kann es sinnvoll sein, Mitarbeitende mit mittlerem Erfahrungsniveau zeitweise in weniger kreativitätszentrierte Aufgabenbereiche einzubinden, um Überlastung zu vermeiden und kreative Leistungsfähigkeit langfristig aufrechtzuerhalten (Suh & Badrinarayanan, 2014, S. 299).

3.2. Team- und Führungsebene: Kommunikation als Einflussfaktor kreativer Leistung

Verschiedene Forschungsarbeiten verdeutlichen, dass Kommunikationsprozesse ein Bindeglied zwischen Führung und Kreativität sowie zwischen Teamarbeit und kreativer Leistung darstellen.

Im Kontext der Teamkreativität gilt die Teamzusammensetzung, insbesondere Diversität, als relevanter Einflussfaktor. Heterogene Teams gelten als potenziell kreativer, da Vielfalt in Wissen, Erfahrungen und Perspektiven die Wahrscheinlichkeit neuartiger Ideen erhöht (Paulus & Nijstad, 2003, S. 327; Suh & Badrinarayanan, 2014, S. 299). Gleichzeitig wird Diversität in der Forschung ambivalent bewertet. Hermida et al. (2019, S. 3) weisen darauf hin, dass ausgeprägte Heterogenität auch hemmend wirken kann, etwa wenn geringere soziale Identifikation, Koordinationsprobleme oder Konflikte zwischen Teammitgliedern die Zusammenarbeit erschweren.

Cirella (2014, S. 596) präzisiert diesen Zusammenhang, indem er zeigt, dass Diversität kreative Potenziale birgt, jedoch nur dann wirksam wird, wenn Identifikation und Zusammenarbeit im Team gewährleistet sind. Durch gezieltes Teilen individueller Expertise können mehr und insbesondere bessere Ideen im Gruppen-Setting entstehen, sofern das Wissen tatsächlich gezielt genutzt wird (Lynch & West, 2017, S. 81). Auch strukturelle Merkmale wie die Gruppengröße werden ambivalent diskutiert: Während zu große Teams Kommunikationsprobleme verstärken können, wird bei kleinen Teams oftmals zu wenig Perspektivenvielfalt kritisiert (Cirella, 2014, S. 596). Damit zeigt sich, dass kreatives Potenzial im Gruppenkontext nur unter bestimmten sozialen und kommunikativen Voraussetzungen realisiert wird.

Ein zunehmend relevanter Strang aktueller Forschung verweist zusätzlich darauf, dass Kommunikation allein nicht ausreicht, um kreative Leistungen im Team zu begünstigen (Kark & Carmeli, 2009, S. 796 f.; Zabelavičienė, 2015, S. 343; Sharma & Mehta, 2023, S. 8 ff.). Entscheidend ist vor allem, dass die Wirkung von Kommunikation auf kreative Leistung davon abhängt, ob Mitarbeitende zwischenmenschliche Risiken eingehen können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Damit rückt das Konzept der psychologischen Sicherheit als vermittelnde Größe in den Fokus der Kreativitätsforschung. Bereits frühere Studien erkannten ein sicheres und unterstützendes Arbeitsumfeld als wesentlichen Treiber kreativer Leistung und verorten das individuelle Erleben psychologischer Sicherheit als entscheidenden Einflussfaktor (Zabelavičienė, 2015, S. 343).

Auch Kark und Carmeli (2009, S. 796 f.) legen nahe, dass psychologische Sicherheit die emotionale Aktivierung von Mitarbeitenden fördert und dadurch die aktive Beteiligung an kreativen Austauschprozessen erhöht. Aktuelle Studien zur Teamkreativität bestätigen diese Ergebnisse und zeigen zugleich, dass psychologische Sicherheit ihre kreative Wirkung insbesondere im Zusammenspiel mit geteilter Führungsverantwortung im Team und einer produktiven Nutzung der Diversität der Mitglieder entfaltet (Sharma & Mehta, 2023, S. 8 ff.).

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Qualität von Teamprozessen. Teamarbeit beeinflusst nicht nur die individuelle Kreativität von Mitarbeitenden, sondern kann auch die kreative Leistungsfähigkeit des Teams als Ganzes fördern (Kulichyova et al., 2025, S. 8). Insbesondere der Austausch von Wissen und Perspektiven innerhalb des Teams kann zusätzliche kognitive Ressourcen aktivieren und kreative Problemlösungen unterstützen. Auch gemeinsame Flow-Erfahrungen im Team können kreative Prozesse begünstigen, da sie eine gemeinsame Zielorientierung und intensive Zusammenarbeit fördern (ebd.).

Bei der organisationalen Kreativitätsförderung spielt jedoch besonders die Führungskommunikation eine wesentliche Rolle (de Barros et al., 2025, S. 14). Studien belegen, dass Führungskräfte kreatives Verhalten fördern, indem sie befähigende Rahmenbedingungen schaffen und den Austausch strukturieren (Dong et al., 2016, S. 449 ff.; Lee & Kim, 2021, S. 8; Suh & Badrinarayanan, 2014, S. 299; Lee et al., 2019, S. 33). Führungskommunikation ist besonders dann förderlich, wenn sie symmetrische interne Kommunikationsstrukturen unterstützt, die den aktiven Austausch von Feedback und Perspektiven ermöglichen (Lee & Kim, 2021, S. 8). Akaki und Maeno (2023, S. 580) bestätigen diesen Zusammenhang und belegen, dass Feedback insbesondere in einem unterstützenden Teamklima positiv auf kreative Prozesse wirkt.

Darüber hinaus wird Entscheidungsfreiheit als ambivalenter Einflussfaktor diskutiert: Während ein gewisses Maß an Autonomie Kreativität begünstigen kann (Suh & Badrinarayanan, 2014, S. 299), wirken fehlende Kontrolle und grenzenlose Freiheit potenziell kontraproduktiv (Burns, 1978, S. 4). Die Herstellung von Balance zwischen Struktur und Freiheit wurde daher als zentrale Gestaltungsaufgabe von Führungskräften identifiziert (Lewis & Elaver, 2014, S. 244). Außerdem wirkt eine Ermutigung von Risikobereitschaft durch Führungskräfte und der Organisation selbst auch über räumliche Distanzen hinweg positiv auf kreative Prozesse (Suh & Badrinarayanan, 2014, S. 299).

Der Forschungsstand zur Führungskommunikation verdeutlicht, dass kreativitätsförderliche Führung eine mehrdimensionale Aufgabe darstellt. Yasmeeen und Ajmal (2023, S. 433) betonen die Notwendigkeit eines ambidextren Führungsstils, der kreative Freiräume und Exploration fördert und zugleich durch klare Strukturen die Umsetzung von Ideen sicherstellt. Symmetrische interne Kommunikation erweist sich dabei als übergreifendes Prinzip: Dort, wo Kommunikation dialogorientiert und partizipativ gestaltet ist, entstehen die sozialen Voraussetzungen, unter denen kreatives Potenzial tatsächlich wirksam werden kann (Lee & Kim, 2021, S. 8; Men & Bowen, 2017, S. 20 f.).

3.3. Agenturspezifische Besonderheiten: Die Agentur-Kund:innen-Beziehung

Spezifisch für Agenturen erweitert sich der Forschungsstand um die externe Kommunikations-ebene der Kund:innen. Aktuelle Forschungsarbeiten weisen darauf hin, dass Agentur-Kund:innen-Beziehungen den Informationsaustausch und damit auch die Wahrscheinlichkeit kreativer Lösungen beeinflussen können. So bestätigen Lynch und West (2017, S. 81), dass risikoscheue Kund:innen eher inkrementelle Kreativität begünstigen, das heißt kreative Leistungen, die auf der Weiterentwicklung und Optimierung bestehender Ideen beruhen, ohne etablierte Denk- oder Handlungsmuster grundlegend zu verändern. Mit wachsendem Vertrauen hingegen wächst die Bereitschaft zu radikaler Kreativität, die wiederum positiv mit kreativer Leistung verknüpft sein kann.

Ergänzend verdeutlichen die Ergebnisse von Levin et al. (2018), dass kreative Kompetenz aus Kund:innensicht zwar den wesentlichen Leistungsbestandteil darstellt, jedoch immer im Zusammenspiel mit der Qualität der Agentur-Kund:innen-Kommunikation bewertet wird. Dementsprechend wurde insbesondere eine frühzeitige Einbindung des Kund:innen-Topmanagements (Koslow et al., 2006, S. 102 f.) bei gleichzeitiger Offenheit für neue Ideen (O'Connor et al., 2016, S. 153) als kreativitätsförderliche Maßnahme identifiziert, während eine Fixierung auf Wissensressourcen, formale Bewertungs- und Absicherungsmechanismen sowie strategische Kontrolle kreative Prozesse potenziell hemmen (ebd.).

Bilby et al. (2023, S. 69) ergänzen, dass sowohl stark direktive Kund:innen-Briefings als auch Kund:innen-Risikovermeidung sich negativ auf agenturinterne Strategie, Originalität und

Kreativität auswirken, da sie sowohl die Auswahl als auch bereits die Entstehung kreativer Ideen einschränken können. Diese Effekte verstärken sich, wenn Agenturen aus Angst vor dem Verlust von Kund:innen zu übermäßigem Anpassen an deren Wünsche neigen.

Ferner legen Koslow et al. (2025, S. 18) nahe, dass Faktoren wie Konsument:innenforschung und strategische Briefings zwar zur strategischen Qualität von Kampagnen beitragen, für die Entstehung kreativer Originalität jedoch ausschlaggebend ist, ob die Agentur-Kund:innen-Beziehung einen sozialen Kontext schafft, der Offenheit und intrinsische Motivation ermöglicht.

3.4. Forschungslücke

Trotz der umfangreichen Forschung zur Kreativitätsförderung im organisationalen Kontext und zahlreicher empirischer Studien zu einzelnen Einflussfaktoren ist bislang unzureichend geklärt, wie kreative Prozesse in Agenturen unter Berücksichtigung aller relevanten Kommunikationsebenen konkret entstehen, kommunikativ ausgestaltet und subjektiv erlebt werden. Zwar zeigen bestehende Arbeiten, dass organisationale Rahmenbedingungen, Teamarbeit, Führung, die Interaktion mit Kund:innen und psychologische Sicherheit jeweils relevante Treiber kreativer Leistung darstellen, diese Einflussfaktoren werden jedoch häufig isoliert oder in linearen und statischen Ursache-Wirkungs-Modellen untersucht (Cirella, 2014, S. 602; Sharma & Mehta, 2023, S. 11).

De Barros et al. (2025, S. 14) weisen darauf hin, dass bislang anwendungsorientierte und praxisnahe Ansätze fehlen, die erklären, wie kreative Potenziale im organisationalen Alltag tatsächlich aktiviert und genutzt werden. Es ist außerdem zu berücksichtigen, dass Kreativität je nach Organisationskultur, Branche und externen Rahmenbedingungen unterschiedlich ausgeprägt ist. Entsprechend besteht ein Defizit an branchenspezifischen Analysen zu Interaktions- und Verhaltensweisen im Arbeitsalltag.

Diese Forschungslücke wird besonders deutlich im Kontext von Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen, die durch wissensintensive, projektbasierte Arbeit, hohe Kund:innenintegration und permanente kreative Leistungserwartungen gekennzeichnet sind. Trotz der anerkannten Bedeutung der Kund:innen-Agentur-Beziehung für kreative Leistung ist bisher unzureichend geklärt worden, wie kreative Arbeit in der konkreten Interaktion zwischen Agenturen und Kund:innen entsteht und wie wahrgenommene Machtverhältnisse, Offenheit und

Bewertungspraktiken kreative Prozesse beeinflussen (Lynch & West, 2018, S. 18). Neuere Arbeiten kritisieren, dass Kreativität häufig primär über Wissensressourcen erklärt wird, während die Rolle sozialer und motivationaler Mechanismen für die Entstehung kreativer Originalität in der Zusammenarbeit zwischen Agenturen und Kund:innen bislang unzureichend geklärt ist (Koslow et al., 2025, S. 19).

Zusammenfassend zeigt sich eine Forschungslücke hinsichtlich eines integrierten, kommunikationswissenschaftlich fundierten Verständnisses kreativer Prozesse, das Kreativität als dynamischen und kommunikativen Prozess begreift, der auf allen für Agenturen relevanten Ebenen vermittelt wird. An diese Lücke knüpft die vorliegende Arbeit an, indem sie untersucht, wie kreative Prozesse im Agenturalltag konkret erlebt und kommunikativ gestaltet werden und welche Rolle psychologische Sicherheit als vermittelnde Größe zwischen Team, Führung, Organisation und Kund:innen einnimmt. Ziel ist es, einen Beitrag zur Schließung der bestehenden Lücke durch praxisnahe, anwendungsorientierte Erkenntnisse zu leisten und Ansatzpunkte für umsetzbare Strategien der Kreativitätsförderung in Organisationen aufzuzeigen.

4. Forschungsfragen

Ausgehend von dem vorangehenden Forschungsstand verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel, kreative Prozesse im Ideenfindungsprozess von Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen integriert, prozessual und aus der Perspektive der beteiligten Mitarbeitenden zu untersuchen. Dementsprechend richtet sich der Fokus dieser Arbeit gezielt auf die kommunikativen Bedingungen, unter denen Ideen in Agenturen entstehen, geteilt, weiterentwickelt und schließlich akzeptiert oder verworfen werden. Ziel ist es, aus der Perspektive von Mitarbeitenden zu untersuchen, welche kommunikativen Bedingungen Kreativität im Ideenfindungsprozess begünstigen und welche sie hemmen.

Da psychologische Sicherheit eng an Kommunikationspraktiken, Führung und organisationale Kontextbedingungen gekoppelt ist und damit auf mehreren Ebenen wirksam werden kann (Lee & Kim, 2021, S. 2 ff; Goller & Laufer, 2018, S. 55), jedoch deren konkrete Ausprägung im kommunikativen Alltag bislang wenig empirisch untersucht wurde, wird diese als

Querschnittsdimension in die übergeordnete Fragestellung einbezogen und in den Unterfragestellungen mitberücksichtigt.

Daraus ergibt sich folgende übergeordnete Fragestellung:

FF1: Welche kommunikativen Bedingungen fördern oder hemmen Kreativität im Ideenfindungsprozess von Mitarbeitenden in Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen – und welche Rolle spielt das Erleben psychologischer Sicherheit?

Um die relevanten Kommunikationssettings systematisch abbilden zu können, wird nach dem Vorbild von Einwiller et al. (2021, S. 7 ff.) und anschlussfähig an Amabiles Ebenenlogik (Amabile, 1996, S. 1158 ff.) zwischen den Ebenen der Organisation, des Teams und der Führung unterschieden. Diese Aufteilung gibt der internen Mitarbeitendenkommunikation eine Struktur und bildet die wichtigsten Kommunikationsprozesse innerhalb von Organisationen umfangreich ab. Zusätzlich soll im spezifischen Dienstleistungskontext von Agenturen die Kund:innenebene inkludiert werden, da Kund:innen eine entscheidende Rolle im Kreativitätsprozess zugeschrieben wird (Davies & Palihawadana, 2006, S. 400 f.; Koslow et al., 2006, S. 93 f.).

Dabei sollen Kommunikationsdynamiken während und außerhalb gemeinsamer Ideenfindungsprozesse analysiert und Bedingungen identifiziert werden, die förderlich oder hemmend auf die Kreativität der Mitglieder wirken. Daraus ergeben sich folgende Unterfragestellungen, die entlang der in dieser Arbeit angewandten Ebenenlogik strukturiert sind:

FF2: Welche organisationalen Rahmenbedingungen prägen kreative Ideenarbeit?

FF3: Wie beeinflusst Teamkommunikation die Entstehung und Weiterentwicklung kreativer Ideen?

FF4: Welche Rolle spielen Führungskräfte bei der Motivation, Steuerung und Priorisierung kreativer Prozesse?

FF5: Wie wirken kund:innenseitige Erwartungen und Kommunikationsstrukturen auf den kreativen Ideenfindungsprozess?

5. Methode

5.1. Forschungsdesign

Um spezifische kommunikative Settings zu identifizieren, die den kreativen Ideenfindungsprozess von Mitarbeitenden in Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen fördern beziehungsweise hemmen, wurde ein qualitatives Forschungsdesign auf der Basis von leitfadengestützten Interviews gewählt.

Diese methodische Entscheidung gründet darin, dass die vorliegende Arbeit die im Arbeitsalltag erlebten Bedingungen kreativer Prozesse aus der Perspektive der Mitarbeitenden untersucht. Entsprechend stehen subjektive Wahrnehmungen und individuelle Bedeutungszuschreibungen im Fokus der Analyse. In Anlehnung an Amabile (1996, S. 1157) wird davon ausgegangen, dass die Wirkung einer Einflussquelle primär durch ihre psychologische Bedeutung für die handelnden Personen bestimmt wird. Leitfadengestützte Interviews sind dafür besonders geeignet, weil sie erlauben, kommunikative Bedingungen anhand erlebter Situationen und subjektiver Bedeutungszuschreibungen zu rekonstruieren (Helfferich, 2019, S. 671). Ziel der Analyse ist es, diese subjektiven Deutungen und individuellen Erfahrungen systematisch und fokussiert auf die Beantwortung der Forschungsfragen hin auszuwerten (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. XVIII).

Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit richtet sich auf das Verstehen individueller Deutungsmuster und erfahrungsbasierter Kommunikationsdynamiken im Arbeitsalltag. Ein exploratives qualitatives Vorgehen erscheint dafür angemessen, da es die Komplexität zwischenmenschlicher Interaktion und organisationaler Kommunikationsprozesse über Hierarchieebenen hinweg abbilden und wiederkehrende Muster kommunikativer Dynamiken im Agenturalltag sichtbar machen kann.

5.2. Erhebungsmethode

Ziel der Studie ist es, spezifische Problemlagen und relevante Kommunikationssituationen im Kontext kreativer Ideenfindung zu erfassen, indem die Befragten von konkreten Erlebnissen aus ihrem Arbeitsalltag berichten. Vor diesem Hintergrund wurde das problemzentrierte Leitfadeninterview nach Witzel (2000) als Erhebungsmethode gewählt. Der problemzentrierte Ansatz bietet für die vorliegende Analyse einen geeigneten Rahmen, da dieser ausführliche narrative Erzählungen und gezielte Nachfragen ermöglicht und somit sowohl subjektive Deutungen

als auch situative Prozessverläufe hervorbringt (Witzel & Reiter, 2012, S. 24 ff.). Zugleich gewährleistet die Leitfadenstruktur, dass die für die Forschungsfragen relevanten Themenbereiche tatsächlich angesprochen werden (Helfferich, 2019, S. 670).

Gerade im Kontext von Kreativität als erfahrungsbasiertem sowie emotional geprägtem Prozess (Amabile et al., 2005, S. 393) ist diese Balance zwischen Offenheit und Struktur besonders relevant, da sie es erlaubt, konkrete Situationen der Ideenfindung aus der individuellen Sicht der Beteiligten zu rekonstruieren und dabei wiederkehrende Muster wie auch fallbezogene Besonderheiten herauszuarbeiten.

Es wurde bewusst auf die Durchführung klassischer Expert:inneninterviews verzichtet, da in dieser Arbeit nicht die Expertise von Führungskräften oder Kommunikationsexpert:innen im Vordergrund steht, sondern das subjektive Erleben der Mitarbeitenden im kreativen Arbeitsprozess.

5.2.1. Entwicklung des Interviewleitfadens

Der problemzentrierte Leitfaden wurde entlang der theoretischen Grundlagen dieser Arbeit entwickelt. Dabei wurde ein induktiv-deduktives Vorgehen im Sinne der problemzentrierten Interviewmethodik gewählt. Während relevante Aspekte aus den theoretischen Leitkonzepten und dem aktuellen Forschungsstand deduktiv in Themenbereiche und Fragen überführt wurden, blieb der Leitfaden zugleich offen gestaltet, sodass die Befragten eigene Schwerpunkte setzen und Aspekte einbringen konnten, die sich erst im Erzählen als relevant erweisen (Witzel & Reiter, 2012, S. 19, S. 30 f.).

Inhaltlich orientiert sich der Leitfaden an folgenden theoretischen Konzepten: dem Komponentenmodell der Kreativität (Amabile, 1983), dem konzeptionellen Modell zur Erfassung der Wahrnehmung des Arbeitsumfelds in Bezug auf Kreativität, kurz KEYS (Amabile, 1996), dem Konzept der psychologischen Sicherheit (Edmondson, 1999) sowie der Excellence Theory (Grunig, 1992). Vor diesem Hintergrund zielt der Leitfaden darauf ab, konkrete Situationen der Ideenfindung sowie die dabei erlebten kommunikativen Bedingungen zu analysieren.

Strukturell folgt der Leitfaden den durch Helfferich (2019, S. 676 ff.) beschriebenen Empfehlungen zur Erstellung: Er kombiniert erzählgenerierende Einstiegsfragen, die eine konkrete

Situation kreativer Ideenfindung im Team fokussieren und zum ausführlichen Erzählen anregen, mit flexibel einsetzbaren vertiefenden Nachfragen sowie stärker strukturierten Abschlussfragen, um für die Beantwortung der Forschungsfragen relevante Aspekte gezielt zu erschließen.

Die konkrete Entwicklung des Leitfadens orientiert sich darüber hinaus an dem von Helfferich (ebd.) beschriebenen SPSS-Prinzip aus Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren: Nachdem mögliche Fragen und thematische Aspekte aus dem Forschungsinteresse sowie den theoretischen Grundlagen gesammelt wurden, wurden diese hinsichtlich ihrer Eignung für offene Erzählungen und ihrer Relevanz für die Forschungsfragen geprüft, thematisch gebündelt und in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht. Abschließend wurden übergeordnete erzählgenerierende Leitfragen formuliert, unter denen die vertiefenden Nachfragen gegliedert wurden.

Inhaltlich ist der Leitfaden folgendermaßen aufgebaut: Nach einer kurzen Kontextklärung zur Rolle der Befragten, zu Aufgaben, Teamstrukturen und typischen Formaten kreativer Zusammenarbeit werden zwei verschiedene Situationen erhoben: eine Situation, in der kreatives Arbeiten aus Sicht der Befragten besonders gut möglich war, und eine Situation, in der Kreativität gehemmt war. Dieser Kontrast diente dazu, sowohl kreativitätsförderliche als auch -hemmende Rahmenbedingungen herauszuarbeiten und anschlussfähig für die spätere Kategorienbildung zu machen.

Der Leitfaden adressiert mehrere thematische Bereiche, die zur Beantwortung der Forschungsfragen erforderlich sind. Dazu zählen:

- Arbeits- und Agenturkontext
- Organisationale Rahmenbedingungen kreativer Arbeit
- Förderliche Situationen kreativer Zusammenarbeit
- Hemmende Situationen kreativer Zusammenarbeit
- Kommunikation auf Teamebene
- Kommunikation auf Führungsebene
- Externe Kommunikation mit Kund:innen
- Psychologische Sicherheit als situativer Erfahrungsaspekt

Die vertiefenden Nachfragen sind entlang der kommunikativen Ebenen nach Einwiller et al. (2021) strukturiert: Organisationale Kommunikation, Teamkommunikation und Führungskommunikation. Für den spezifischen Kontext von Marketing-, Kommunikations- und

Kreativagenturen wurde diese etablierte Struktur um die externe Kommunikation mit Kund:innen erweitert. Psychologische Sicherheit wird dabei über situative Indikatoren erschlossen, etwa über erlebte Reaktionen auf geäußerte Ideen, wahrgenommene Konsequenzen, das Zurückhalten von Einfällen sowie Bedingungen, die das Aussprechen erleichtert oder erschwert haben.

5.2.2. Durchführung der Interviews

Nach der Erstellung der Interviewleitfäden wurden zwei Pretests durchgeführt, um die Verständlichkeit der Fragen sowie die ungefähre Dauer der Interviews zu überprüfen. Der erste Pretest wurde mit einem initialen Leitfaden durchgeführt, der die Forschungsfrage der Studie zu stark vorwegnahm und dadurch zu Voreingenommenheit bei der Befragten führte. Aus diesem Grund wurde dieser Pretest nicht in die Auswertung einbezogen und der Leitfaden entsprechend überarbeitet. Das zweite Pretest-Interview lieferte hingegen inhaltlich hochwertige und für die Forschungsfrage relevante Daten, sodass es in die Auswertung einbezogen wurde. Auf Grundlage dieses Pretests wurden einzelne Interviewleitfragen hinsichtlich möglicher Verständnisschwierigkeiten angepasst. Darüber hinaus wurde auf Anregung der Teilnehmerin eine zusätzliche Frage zum individuellen Verständnis von Kreativität in den Leitfaden aufgenommen, um den Einstieg in die konkreten Situationsschilderungen zu erleichtern.

Die problemzentrierte Interviewmethodik sieht die Erstellung eines Kurzfragebogens vor, der ergänzende Informationen enthält (Witzel & Reiter, 2012, S. 91). Dementsprechend wurden die Hintergrundinformationen bereits vor Beginn der Interviews schriftlich abgefragt, um die Interviewzeit ausschließlich für inhaltliche Fragen nutzen zu können. Der Kurzfragebogen erfasste soziodemografische Daten wie Geschlecht, Alter und den höchsten Bildungsabschluss sowie Informationen zum beruflichen Hintergrund und zum aktuellen Arbeitsumfeld innerhalb der Agentur. Darüber hinaus unterzeichneten die Teilnehmenden eine Einwilligungserklärung, in der sie über Ziel und Ablauf der Studie informiert wurden und der Aufzeichnung sowie der anonymisierten Verarbeitung ihrer Daten zustimmten.

Alle Interviews fanden zwischen dem 26. Dezember 2025 und dem 21. Januar 2026 statt. Sie wurden teilweise in Präsenz und teilweise per Video-Call über Google Meet durchgeführt und dauerten jeweils zwischen 40 und 70 Minuten. Sämtliche Gespräche wurden nach schriftlicher

Einwilligung sowie mündlicher Bestätigung der Teilnehmenden mit der iOS-App Sprachmemos aufgezeichnet.

Anschließend wurden die Aufnahmen nach den von Kuckartz & Rädiker (2024, S. 3) zusammengefassten Transkriptionsregeln mithilfe der Software turboscribe.ai wortgenau transkribiert. Da KI-gestützte Transkriptionstools fehleranfällig sind, wurden alle Transkripte anschließend manuell mit den Originalaufnahmen abgeglichen und korrigiert. Aus Datenschutzgründen wurden alle Interviews anonymisiert und personenbezogene Angaben, wie etwa Namen von Unternehmen, Kolleg:innen, Führungskräften oder Kund:innen sowie weitere identifizierbare Informationen, im Transkript unkenntlich gemacht.

5.3. Stichprobe und Sampling

5.3.1. Auswahlkriterien für Interviewpartner:innen

Die Rekrutierung der Teilnehmenden erfolgte über private und berufliche Netzwerke, insbesondere über digitale Plattformen wie LinkedIn sowie über persönliche Kontakte im Agenturumfeld.

Zunächst erfolgte die Auswahl der Teilnehmenden über eine gezielte Stichprobenziehung (Witzel & Reiter, 2012, S. 61), um sicherzustellen, dass die beruflichen Erfahrungen der rekrutierten Personen unmittelbar an den Untersuchungsgegenstand anschließen. Voraussetzung für die Teilnahme war, dass die Befragten mindestens ein Jahr Berufserfahrung innerhalb einer Marketing-, Kommunikations- oder Kreativagentur aufweisen, um ausreichende Einblicke in typische Arbeitsroutinen und Kommunikationsstrukturen des Agenturalltags zu gewährleisten. Zudem sollten die Teilnehmenden regelmäßig an kreativen Ideenfindungsprozessen im Team beteiligt sein, etwa an Brainstormings, Workshops oder vergleichbaren Formaten, um konkrete Kommunikationssituationen im Rahmen kreativer Zusammenarbeit wiedergeben zu können.

Innerhalb dieser grundlegenden Auswahlkriterien orientierte sich die weitere Zusammenstellung der Stichprobe an den Überlegungen des theoretischen Samplings, wie es insbesondere in der Grounded Theory beschrieben wird (Glaser & Strauss, 1967, S. 53 ff.): Die Stichprobengröße wurde dabei nicht vollständig im Voraus festgelegt. Stattdessen wurden zunächst erste Interviews geführt und parallel weitere potenzielle Interviewpartner:innen gesucht. Im weiteren Verlauf der Datenerhebung wurde gezielt darauf geachtet, Personen aus unterschiedlichen

Agenturkontexten einzubeziehen, etwa hinsichtlich Agenturart, Unternehmensgröße, Tätigkeitsbereich sowie Geschlecht und Alter der Befragten. Ziel war es, sowohl ähnliche als auch unterschiedliche Fälle in die Stichprobe aufzunehmen, um verschiedene Perspektiven auf kreative Ideenfindungsprozesse und kommunikative Dynamiken in Agenturen vergleichen zu können. Die Rekrutierung weiterer Interviewpartner:innen erfolgte so lange, bis sich in den Interviews wiederkehrende Muster zeigten und keine inhaltlich neuen Aspekte mehr für die Beantwortung der Forschungsfragen erkennbar waren. In diesem Sinne wurde die Datenerhebung beendet, als eine theoretische Sättigung erreicht schien.

Die Anstellungsart blieb bewusst offen, um unterschiedliche Rollenprofile und Hierarchieebenen unterhalb der Führungsebene abbilden zu können. Führungskräfte wurden explizit nicht in die Studie einbezogen, da der Fokus auf dem subjektiven Erleben von Mitarbeitenden im kreativen Arbeitsprozess liegt und nicht auf leitungsbezogenen Deutungen oder organisationsseitigen Perspektiven.

5.3.2. Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt umfasst die Stichprobe zehn Mitarbeitende aus Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen im Alter von 23 bis 34 Jahren, wobei das Durchschnittsalter 27 Jahre beträgt. Davon sind sieben Personen weiblich und drei Personen männlich. Hinsichtlich des Bildungsniveaus zeigt sich ein insgesamt hoher formaler Abschluss: Neun Personen verfügen über einen Hochschulabschluss, während lediglich eine Person das Abitur als höchsten Bildungsabschluss angibt.

Das Arbeitsmodell variiert deutlich: Sechs Personen arbeiten in Vollzeit, zwei in Teilzeit und zwei als Werkstudent:innen. Die Berufserfahrung im Bereich Kommunikation, Marketing oder kreativer Tätigkeiten verteilt sich wie folgt: Sechs Personen verfügen über drei bis fünf Jahre Erfahrung, drei Personen über sechs bis zehn Jahre und eine Person über ein bis zwei Jahre Berufserfahrung.

Für die Untersuchung besonders relevant sind drei Aspekte des Arbeitskontexts: Arbeitsort, Agenturtyp und Unternehmensgröße. Erstens variiert das Arbeitsmodell deutlich: Drei Personen arbeiten überwiegend im Homeoffice, drei überwiegend vor Ort, zwei ausschließlich im Homeoffice, eine Person zu gleichen Teilen im Homeoffice und vor Ort sowie eine Person

ausschließlich vor Ort. Zweitens verteilen sich die Befragten auf unterschiedliche Agenturtypen. Sechs Personen gaben eine Kreativagentur an, vier eine Kommunikationsagentur, drei eine Social-Media-Agentur und drei eine Marketingagentur, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Drittens zeigen sich Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgröße: Drei Personen sind in Agenturen mit weniger als zehn Mitarbeitenden beschäftigt, drei in Agenturen mit zehn bis 29 Mitarbeitenden, zwei in Agenturen mit 30 bis 99 Mitarbeitenden und jeweils eine Person in Agenturen mit 100 bis 249 und 250 oder mehr Mitarbeitenden.

5.4. Auswertungsmethode

5.4.1. Vorgehen

Die Auswertung der transkribierten Daten erfolgte anhand der Methode der fokussierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024) unter Verwendung der Analysesoftware MAXQDA. Insgesamt umfasst das Verfahren sechs Schritte: die Vorbereitung und Exploration der Daten, die Entwicklung eines Kategoriensystems, die Codierung des Materials, die Weiterentwicklung des Kategoriensystems, die thematische Analyse der Daten sowie die Verschriftlichung der Ergebnisse (ebd., S. XX).

Nachdem die Interviews transkribiert und initial studiert sowie mit ersten zusammenfassenden Memos versehen wurden, wurde das Kategoriensystem entwickelt. Die Kategorienbildung erfolgte nach dem deduktiv-induktiven Verfahren nach Kuckartz & Rädiker (ebd., S. 32 ff.), um einerseits bestehende theoretische Konzepte einzubringen und andererseits aus dem Datenmaterial neue Erkenntnisse zu gewinnen, die zur Erweiterung der bestehenden Theorie beitragen und die Forschungsfragen systematisch beantworten. Im Verlauf der Codierung wurde das Kategoriensystem fortlaufend am Material überprüft und bei Bedarf präzisiert beziehungsweise ergänzt, um eine konsistente und nachvollziehbare Zuordnung der Aussagen sicherzustellen.

Die Analyse wurde in zwei aufeinanderfolgenden Schritten durchgeführt. In der ersten Phase, der Basiscodierung (ebd., S. 45 ff.), wurde der Textkorpus deduktiv anhand theoriegeleiteter Kategorien analysiert. Dabei wurden relevante Textpassagen markiert und den entsprechenden Kategorien zugeordnet. In einer zweiten Phase, der Feincodierung (ebd., S. 57 ff.), wurde das Kategoriensystem weiter ausdifferenziert, indem zusätzliche Subkategorien aus dem Material heraus entwickelt wurden.

5.4.2. Kategoriensystem und Codierung

Das Kategoriensystem leitet sich deduktiv aus der bestehenden Forschungsliteratur ab und wurde im Laufe der Analyse induktiv verfeinert und ergänzt. Als Ausgangspunkt für die Entwicklung der Hauptkategorien dienten sowohl die theoretischen Grundlagen der Arbeit als auch der Interviewleitfaden (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 32 ff.). Im Folgenden werden die Kategorien der Basiscodierung eingehend beschrieben.

Erstens orientieren sich die Kategorien zur Erfassung von Kommunikationsmustern sowie des Umgangs mit Ideen an Ansätzen der internen Kommunikation (Einwiller et al., 2021) sowie an den Prinzipien symmetrischer Kommunikation im Sinne der Excellence Theory (Grunig & Hunt, 1984; Grunig, 1992). Die Kategorien der symmetrischen Kommunikationsmuster enthalten eine *dialogorientierte* Kommunikation, *aktives Zuhören* und eine *gleichberechtigte Beteiligung*, während die asymmetrischen Muster eine *dominanzgesteuerte* Kommunikation, *Unterbrechungsverhalten* sowie *geringe Responsivität* und eine *ungleiche Beteiligungsdynamik* umfassen. Als symmetrische Umgangsformen mit geäußerten Ideen werden sowohl eine *dialogische Weiterentwicklung* und *Sicherung des Explorationsraums* als auch *Anerkennung und Bestätigung* sowie *konstruktives Hinterfragen* erfasst. Die Kategorien der asymmetrischen Umgangsformen bestehen aus dem *Ignorieren* von Ideen, dem *schnellen Verwerfen oder Bewerten* und der *Abwertung* von Ideen.

Zweitens findet die Rolle psychologischer Sicherheit als relevante Bedingung kreativen Verhaltens Eingang in das Kategoriensystem. Zur Differenzierung der verschiedenen Ausprägungen dient die vierstufige Konzeption nach Clark (2020), sodass die Dimensionen *Sicherheit der Inklusion*, *Sicherheit des Lernens*, *Sicherheit des Beitragens* sowie *Sicherheit des Herausforderns* als Subkategorien abgebildet werden. Diese ermöglichen eine systematische Analyse kommunikativer Situationen dahingehend, inwiefern sie die Entwicklung und das Äußern kreativer Ideen erleichtern oder erschweren.

Drittens bildet das KEYS-Modell (Amabile, 1996) die theoretische Grundlage zur Operationalisierung kreativitätsrelevanter Arbeitsbedingungen. Auf Organisationsebene finden die von Amabile identifizierten kreativitätsförderlichen Faktoren Berücksichtigung: *organisationale Ermutigung*, *Autonomie*, *ausreichende Ressourcen* sowie ein *moderates Ausmaß an Druck*. Auf Basis des aktuellen Forschungsstands ergänzen zudem eine *befähigende Kommunikationskultur*, *gezielte Trainingsmaßnahmen* und eine *geeignete Personaleinsatzplanung* das

Kategoriensystem als weitere strukturelle Faktoren. Kreativitätshemmende Bedingungen fließen als *organisationale Barrieren* in die Codierung ein.

Auf Teamebene findet die *Ermutigung durch die Arbeitsgruppe* Eingang, ergänzt um *Diversität* und *Gruppengröße* als strukturelevante Variablen, da beide im Forschungsstand sowohl als förderlicher als auch als hemmender Faktor diskutiert werden. Auf Führungsebene greift das Kategoriensystem die *Ermutigung durch Vorgesetzte* aus dem KEYS-Modell auf und erweitert sie um Aspekte wie eine *ausgeprägte Feedbackkultur*, *Handlungsautonomie* sowie die *aktive Förderung von Risikobereitschaft*.

Angesichts des spezifischen Agenturkontexts tritt die externe Kommunikation mit Kund:innen als eigenständige Analyseebene hinzu. Als kreativitätsförderliche Faktoren finden sich hier insbesondere *Vertrauen*, *Offenheit für neue Ideen* sowie *ausreichend Zeit für die Ideenentwicklung*. Kreativitätshemmend wirken demgegenüber *Risikoaversion und Konservatismus* sowie *stark freigabebasierte und hierarchisch geprägte Beteiligungsprozesse*.

Gemäß dem Komponentenmodell der Kreativität (Amabile, 1983) fließen schließlich *fachliche*, *kognitive* sowie *motivationale Ressourcen* in das Kategoriensystem ein, um analysieren zu können, auf welcher individuellen Ebene kreative Leistung entsteht und wie kommunikative Rahmenbedingungen diese Ressourcen beeinflussen.

In der zweiten Phase der Feincodierung differenzieren Subkategorien die Basiskategorien weiter aus (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 57 ff.): Unterschiede in den Aussagen der Befragten flossen als Subkategorien in das System ein, sodass sich innerhalb der übergeordneten Kategorien verschiedene Ausprägungen unterscheiden ließen. Ein erneuter Codierdurchgang mit dem erweiterten System zeigte, dass einige Subkategorien zu eng gefasst waren und zu übergeordneten Schlüsselbegriffen zusammengeführt wurden, um Redundanzen zu vermeiden und die analytische Übersichtlichkeit zu erhöhen. Nach einem abschließenden Codierdurchgang liegt ein Kategoriensystem vor, das theoriegeleitet und zugleich materialnah strukturiert ist.

Die anschließende Analyse erfolgte themenorientiert, da dieses Vorgehen besonders geeignet ist, Kommunikationspraktiken über alle Interviews hinweg systematisch zu untersuchen (ebd., S. 82). Mithilfe von MAXQDA konnten die codierten Textstellen gebündelt, miteinander verglichen und im Hinblick auf wiederkehrende sowie abweichende Themen analysiert werden. Dabei wurden auch vereinzelt fallspezifische Besonderheiten berücksichtigt. Auf dieser

Grundlage ließen sich Muster kreativitätsförderlicher und kreativitätshemmender Kommunikationsbedingungen identifizieren, die in der Ergebnisdarstellung durch exemplarische Zitate aus dem Interviewmaterial veranschaulicht werden (ebd., S. 117).

5.5. Gütekriterien qualitativer Forschung und forschungsethische Aspekte

Im Gegensatz zur quantitativen Forschung existiert kein einheitlicher und allgemein akzeptierter Katalog an Gütekriterien für die Qualität qualitativer Forschung. Während ein Teil der Literatur sich an Objektivität, Reliabilität und Validität als klassische Gütekriterien der quantitativen Forschung orientiert und deren Übertragbarkeit auf qualitative Forschung diskutiert, zeigen andere jedoch, dass diese Kriterien nur begrenzt auf qualitative Forschungsansätze angewendet werden können. Qualitative Forschung ist auf Interpretation angewiesen und zielt auf das tiefe Verstehen von Einzelfällen und sozialen Bedeutungsstrukturen ab (Flick, 2022, S. 534 f.). Eine schlichte Übertragung quantitativer Gütekriterien würde dieser Eigenlogik nicht gerecht werden.

Stattdessen wird betont, dass qualitative Forschung insbesondere durch Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses abgesichert werden sollte. Dazu gehört, dass die Wahl der Methoden begründet wird, das konkrete methodische Vorgehen offengelegt wird und die zugrunde liegenden Qualitätsansprüche der Studie expliziert werden. Zudem sollte der Forschungsprozess so dokumentiert werden, dass Leserinnen und Leser die Vorgehensweise und die daraus abgeleiteten Ergebnisse nachvollziehen können (ebd.).

Um Transparenz und Nachvollziehbarkeit in der vorliegenden Studie sicherzustellen, wurden sämtliche Schritte des Forschungsprozesses nachvollziehbar dokumentiert. Zunächst wurde der Interviewleitfaden auf Grundlage der theoretischen Vorüberlegungen dieser Arbeit entwickelt und in Pretests erprobt. Im Sinne der problemzentrierten Interviewmethodik diente er während der Interviews als strukturierende Orientierung, ließ jedoch Raum für Nachfragen sowie eine flexible Anpassung der Fragenreihenfolge an den jeweiligen Gesprächsverlauf. Die Transkription der Interviews erfolgte regelgeleitet nach den Empfehlungen von Kuckartz und Rädiker (2024, S. 3). Die anschließende Auswertung des Materials wurde mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024) durchgeführt. Das im Analyseprozess entwickelte Kategoriensystem wurde durch Definitionen und Codierregeln präzisiert, die sich an den

Interviewleitfragen sowie den theoretischen Grundlagen der Arbeit orientieren. Das vollständige Kategoriensystem ist im Anhang dokumentiert.

Zudem orientierte sich die Durchführung der Studie an grundlegenden forschungsethischen Prinzipien, insbesondere informierter Einwilligung, Freiwilligkeit und Vertraulichkeit, sowie an den Vorgaben der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

Die Studie folgt dabei den forschungsethischen Empfehlungen von Friedrichs (2022, S. 349 ff.). Dazu gehört insbesondere eine transparente Regelung des Umgangs mit Forschungsdaten sowie eine sorgfältige und verantwortungsvolle Verarbeitung der erhobenen Daten. Alle Interviewpartner:innen wurden vorab über Zielsetzung, Ablauf und Rahmenbedingungen der Untersuchung informiert und nahmen freiwillig auf Grundlage einer Einverständniserklärung teil. Diese umfasste auch die Zustimmung zur Audioaufzeichnung, Transkription sowie zur pseudonymisierten wissenschaftlichen Auswertung der Interviews. Potenziell identifizierende Angaben zur Person oder zur jeweiligen Agentur wurden im Zuge der Transkription anonymisiert oder verfremdet. In der Ergebnisdarstellung werden ausschließlich anonymisierte Zitate verwendet.

Die Audioaufnahmen wurden in einem passwortgeschützten Ordner gespeichert und werden nach Abschluss der Masterarbeit gelöscht. Zugriff auf die Daten hatte ausschließlich die Forschende. Die erhobenen Daten wurden ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken im Rahmen dieser Masterarbeit verwendet.

5.6. Methodenkritische Reflexion

Das qualitative Forschungsdesign weist methodische Limitationen auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen.

Trotz gezielter Diversitätsbemühungen zeigten sich Schwierigkeiten, eine umfassende Heterogenität innerhalb der Stichprobe zu erreichen. Dies ist unter anderem auf die Rekrutierung über den erweiterten Bekanntenkreis zurückzuführen, wodurch die Teilnehmenden überwiegend aus ähnlichen sozialen und beruflichen Kontexten stammen. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass Marketing- und Kommunikationsagenturen eine tendenziell junge Belegschaft aufweisen (GWA, 2023, S. 7) und häufig einen hohen Frauenanteil verzeichnen (ebd., S. 17), was sich in der Zusammensetzung der Stichprobe widerspiegelt.

Außerdem ist zu beachten, dass die Studie auf einer begrenzten Anzahl an Interviews basiert, die keine Repräsentativität beansprucht. Die Ergebnisse sind daher als subjektive Einsichten in Kommunikations- und Kreativitätsprozesse in Agenturen zu verstehen und lassen sich nicht ohne Weiteres auf die gesamte Branche verallgemeinern.

Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass qualitative Interviews – ebenso wie die darin erzählten Erfahrungen – auf sozialen Interaktionssituationen basieren. Die Aussagen der Interviewpartner:innen sind daher auch durch den jeweiligen Gesprächskontext, die Beziehung zwischen Interviewerin und Befragten sowie durch retrospektive Deutungen der eigenen Erfahrungen geprägt. Ebenso kann nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne Themen aus Gründen sozialer Erwünschtheit oder organisationaler Loyalität nur eingeschränkt thematisiert wurden, insbesondere weil die Interviewfragen teilweise sensible emotionale Situationen sowie organisationsbezogene und potenziell vertrauliche Aspekte betreffen.

Ein weiterer methodischer Aspekt betrifft die Auswertung des Datenmaterials. Die Codierung und Interpretation der Interviews erfolgte durch die Forscherin selbst. Auch wenn der Analyseprozess regelgeleitet nach den Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführt und systematisch dokumentiert wurde, bleibt qualitative Interpretation grundsätzlich von subjektiven Deutungsprozessen geprägt. Um die Nachvollziehbarkeit der Analyse zu erhöhen, wurden zentrale Interpretationen durch die Einbindung ausgewählter Interviewzitate transparent am empirischen Material verankert.

Schließlich ist zu berücksichtigen, dass die Untersuchung auf retrospektiven Schilderungen der Befragten basiert. Die dargestellten Erfahrungen und Einschätzungen spiegeln somit subjektive Wahrnehmungen wider, die nicht zwangsläufig mit tatsächlichen organisationalen Strukturen oder Kommunikationsprozessen identisch sein müssen. Gleichzeitig liegt gerade in dieser subjektiven Perspektive ein relevanter Erkenntniswert qualitativer Forschung, da sie Einblicke in individuelle Deutungsmuster und Wahrnehmungen organisationaler Kommunikationsprozesse ermöglicht.

Trotz dieser Limitationen ermöglicht die gewählte qualitative Vorgehensweise einen differenzierten Einblick in die Bedingungen, unter denen Kreativität in Agenturen gefördert oder gehemmt wird.

6. Ergebnisse

Die qualitative Inhaltsanalyse des codierten Textmaterials verdeutlicht, dass die Entstehung, Weiterentwicklung und Aufrechterhaltung kreativer Prozesse in Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen maßgeblich von kommunikativen Settings und organisationalen Rahmenbedingungen abhängen. Dabei konnten sowohl förderliche als auch hemmende Kommunikationsbedingungen identifiziert werden, die in engem Zusammenhang mit psychologischer Sicherheit sowie mit symmetrischen und asymmetrischen Kommunikationsmustern stehen.

Die Darstellung der Ergebnisse folgt der vierteiligen Ebenenlogik, bestehend aus der Organisationskommunikation, Teamkommunikation, Führungskommunikation und der Kommunikation mit externen Kund:innen. Innerhalb jeder Ebene werden die jeweils förderlichen und hemmenden Bedingungen in der Reihenfolge ihrer Häufigkeit im Datenmaterial dargestellt – beginnend mit den am häufigsten genannten Aspekten. Während die Organisationsebene als struktureller Ermöglichungs- oder Begrenzungsrahmen kreativer Prozesse fallübergreifend und verdichtend beschrieben wird, stehen auf Team-, Führungs- und Kund:innenebene konkrete Kommunikationssituationen im Mittelpunkt. Psychologische Sicherheit wird dabei als querschnittliches Analysekonzept verstanden, das in allen vier Kommunikationskontexten unterschiedlich ausgeprägt erlebt wird.

6.1. Ergebnisse auf Organisationsebene

Die Organisationsebene zeigt sich als übergeordneter Rahmen, in dem Unternehmenskultur, organisationale Ressourcen und strukturelle Bedingungen zusammenwirken. Im untersuchten Agenturkontext wird überwiegend von flachen Hierarchien und flexiblen Arbeitsbedingungen berichtet. Zugleich wird deutlich, dass mit zunehmender Unternehmensgröße stärkere hierarchische Strukturen beschrieben werden, insbesondere im Vergleich positiver Erfahrungen in kleineren Agenturen mit negativen Beispielen aus früheren, größeren Organisationen.

Auf Organisationsebene wurden häufiger kreativitätsförderliche als kreativitätshemmende Beschreibungen berichtet. Aktuell erlebte Organisationen werden überwiegend mit positiven Rahmenbedingungen und hoher psychologischer Sicherheit assoziiert, während retrospektiv beschriebene frühere Organisationen (P2, P7, P9, P10) nahezu ausschließlich mit hemmenden Strukturen und negativer psychologischer Sicherheit in Verbindung gebracht werden.

6.1.1. Kreativitätsförderliche Bedingungen

Am häufigsten wird eine *bewusst gestaltete Ermutigungs- und Beteiligungskultur* als kreativitätsförderlicher Einflussfaktor auf Organisationsebene benannt. Diese wird als aktiv gelebte, wertschätzende Kommunikationspraxis sowie als geteiltes Werteverständnis innerhalb der Organisation verstanden.

Die Analyse der Code-Relationen zeigt eine enge Verknüpfung mit psychologischer Sicherheit: siebenmal mit *Sicherheit des Beitragens*, zweimal mit *Sicherheit der Inklusion*, einmal mit *Sicherheit des Lernens* sowie einmal mit *Sicherheit des Herausforderns*. Befragte schildern eine offene Kommunikationsstruktur und organisationale Unterstützung als selbstverständliche Praxis (P4, S. 4; P8, S. 3; P9, S. 12). Das Arbeitsumfeld wird als respektvoll und wertschätzend beschrieben, wodurch Beiträge eingebracht und Positionen hinterfragt werden können (P1, S. 7; P2, S. 12; P3, S. 4).

Besonders pointiert bringt P2 diesen Zusammenhang zum Ausdruck. Dabei betont sie, dass diese Bedingungen aus ihrer Sicht auf allen Ebenen der Zusammenarbeit – im Verhältnis zu Kolleg:innen, Führungskräften, Kund:innen sowie im organisationalen Arbeitsumfeld – gegeben sein müssen:

„[...] was wirklich einfach wichtig ist [...] ist einfach das Thema, dass man sich extrem wohl fühlt, weil das einfach nochmal die Kreativität, aber auch die Leistung allgemein fördert. [...] Für mich [...] sind deswegen neben Leidenschaft [...] einfach Respekt und Wertschätzung. Und das brauche ich halt von allen Seiten, von Kundenseite, von Mitarbeiterseite, vom Arbeitsumfeld [...]. Und dann ist das, glaube ich, die perfekte Basis.“ (P2, S. 12)

Die Beteiligungskultur manifestiert sich zudem in organisationalen Strukturen und Formaten der Zusammenarbeit. Im Codesystem besteht eine Relation zur *nicht-hierarchischen* Organisationskultur. In kleineren Agenturen mit weniger als zehn Mitarbeitenden wird ein „Team aus Gleichberechtigten“ (P3, S. 4) als förderlich beschrieben, wobei formale Hierarchien zwar vorhanden sind, aber eher unterstützend als machtausübend erlebt werden.

Darüber hinaus wurde die Kategorie viermal mit Formaten der kreativen Zusammenarbeit verknüpft, darunter *Workshops* (2) und vereinzelt *Team-Meetings* oder *Jour Fixes* und

Kreativübungen. Diese Formate werden als strukturierende Elemente beschrieben, die Beteiligung ermöglichen und kreative Prozesse rahmen (P3, S. 4; P6, S. 4).

Im Fall von P9 wird Kultur explizit als Grundlage kreativer Zusammenarbeit beschrieben. Die Beteiligung aller Teammitglieder, eine offene Feedbackpraxis sowie *Sicherheit des Beitrags* werden als konstitutiv für kreative Prozesse dargestellt (P9, S. 11). Gemeinsame Werte seien zudem sichtbar im organisationalen Alltag verankert, etwa durch ein im Büro ausgehängtes Werteposter, das „unbewusst Teil des Mindsets“ (P9, S. 12) werde.

Eine *angemessene Ressourcenausstattung* stellt den am zweithäufigsten genannten kreativitätsförderlichen Umstand auf organisationaler Ebene dar. Hervorgehoben werden physische Räume für ungestörten Austausch (P7, S. 7; P10, S. 5), reduzierte Ablenkung (P6, S. 10) sowie Offsite-Workshops (P3, S. 4), isolierte Meetingräume (P5, S. 6) und ruhige Arbeitsbereiche (P5, S. 12). Eine angemessene Ressourcenausstattung wurde zudem mehrmals in Verbindung mit der Schaffung von Formaten der kreativen Zusammenarbeit gesetzt: Es gab zwei Überschneidungen mit *Workshops*, zwei mit *Kreativübungen* und eine mit *Brainstormings*. Neben physischen Räumen wird auch Zeit als wesentliche Ressource beschrieben: Kreative Prozesse werden als förderlich erlebt, wenn zeitlicher Handlungsspielraum eingeräumt wird und operative Anforderungen nicht unmittelbar dominieren (P4, S. 7; P6, S. 10; P7, S. 6).

Darüber hinaus werden *Freiheit und Autonomie* als förderlich beschrieben, etwa durch flexible zeitliche und räumliche Gestaltungsmöglichkeiten sowie eigenverantwortliches Arbeiten. Einzelne Befragte betonen die Bedeutung individueller Leistungs- und Kreativitätsrhythmen und verweisen auf organisationale Rahmenbedingungen, die es ermöglichen, kreative Arbeit an persönlich präferierte Zeiten anzupassen (P1, S. 14) sowie durch situative Ortswechsel neue Impulse zu gewinnen (P10, S. 15). Zudem wird kreative Arbeit von den Befragten als Ausdruck persönlicher Gestaltungskraft beschrieben, die eigenständig genutzt und verantwortet werden müsse:

„Ich glaube trotzdem, dass ein kreativer Mensch eine sehr hohe Eigenverantwortung hat gegenüber seiner Schöpfung und Schaffungskraft, [...] dass er die halt anwenden will, wenn es ihn überkommt [...].“ (P7, S. 18 f.)

Ergänzend wird ein *moderater Zeit- und Leistungsdruck* als strukturierend und orientierend beschrieben, sofern er nicht als belastend, sondern als zielgebend erlebt wird (P2, S. 12; P3, S. 6; P8, S. 5; P10, S. 7).

6.1.2. Kreativitätshemmende Bedingungen

Während ein moderater Zeit- und Leistungsdruck als überwiegend förderlich beschrieben wird, wird ein als *erhöht wahrgenommener Zeit- und Leistungsdruck* als kreativitätshemmender Umstand berichtet. Zwar betonen einzelne Befragte, dass ein gewisses Maß an Druck zum Agenturalltag dazugehöre (P7, S. 5; P8, S. 5), jedoch wird dieses deutlich von dauerhaft hoher Arbeitsdichte, enger zeitlicher Taktung sowie paralleler Projektbelastung abgegrenzt. Insbesondere die Einbettung kreativer Meetings in stark verdichtete Arbeitsabläufe wird als problematisch geschildert (P2, S. 5; P3, S. 5; P4, S. 13; P7, S. 6). Teilweise wird Kreativität als permanent abrufbare Leistung eingefordert (P7, S. 15).

Neben alltagsbezogenem Zeitdruck wird auch projektbezogener Leistungsdruck als hemmend erlebt, etwa durch enge Zwischenziele innerhalb langfristiger Projekte (P1, S. 5). Darüber hinaus werden organisationale Erwartungshaltungen sowie branchenbedingter Leistungsanspruch als belastend beschrieben (P7, S. 16). Einzelne Befragte verweisen zudem auf eine ausgeprägte „Hustlekultur“, in der permanente Arbeitsintensität mit Produktivität gleichgesetzt werde (P9, S. 11).

Als zweithäufigster hemmender Umstand werden *starre Management- und Kontrollstrukturen* benannt. Kritisiert werden feste Stundenmodelle, stark strukturierte Tagesabläufe und klar terminierte Kreativslots, die spontane Entfaltung erschweren (P7, S. 15; P7, S. 18). Hierarchische Strukturen führen insbesondere bei jüngeren oder niedriger positionierten Mitarbeitenden zu Zurückhaltung (P7, S. 13; P3, S. 9). In einzelnen Fällen war kreative Beteiligung explizit unerwünscht:

„Da war es von vornherein einfach nicht erwünscht, dass man überhaupt was sagt. [...] Und damit ist natürlich jegliche Kreativität [...] gestorben.“ (P7, S. 9)

In diesem Fall konnte eine Verbindung von *starren Managementstrukturen* und einer *mangelnden Sicherheit des Beitrags* erfasst werden. Die Analyse zeigt drei entsprechende Code-Relationen.

Neben starren Managementstrukturen wird auch *Konservatismus* im Sinne einer innovationshemmenden Organisationskultur als kreativitätshemmender Faktor beschrieben. Mehrere Befragte berichten von einem grundlegenden Festhalten an etablierten Routinen und Denkweisen sowie einer Aversion gegenüber neuen oder unkonventionellen Ideen. So schildert P1, dass sie aufgefordert wurde, ein Projekt in der üblichen Weise umzusetzen, anstatt neue Ansätze zu verfolgen (P1, S. 15). In diesem Fall wurde Konservatismus in Verbindung mit einer *mangelnden Sicherheit des Lernens* erfasst.

Konservatismus zeigt sich zudem in einer starken Fokussierung auf kurzfristige wirtschaftliche Sicherheit, wodurch radikalere Veränderungsvorschläge auf strategischer Ebene abgeblockt werden (P7, S. 15). In einzelnen Fällen wird diese Haltung als strukturell verankert beschrieben, etwa in Form einer „Angstkultur“, die als „absolutistisch“ erlebt wurde (P7, S. 10 f.), oder in der Abwertung inhaltlich anspruchsvoller Beiträge zugunsten leicht konsumierbarer Inhalte (P1, S. 17).

Gegenüber der als förderlich beschriebenen Ermutigungs- und Beteiligungskultur berichten einzelne Befragte auch von *fehlenden bewusst gestalteten Organisationskulturen*, die kreative Prozesse erschweren. Genannt werden das Fehlen systematischer Feedbackschleifen (P1, S. 4), mangelnde Guidelines zu Tonalität und Erwartungen beim Einstieg ins Unternehmen (P1, S. 4), unklare Rollen- und Verantwortungsstrukturen sowie ein grundlegendes Fehlen kultureller Orientierung (P9, S. 12).

Schließlich zeigen sich im Material Hinweise auf eine *unzureichende Ressourcenausstattung* als kreativitätshemmenden Umstand. Genannt werden fehlende strukturelle Formate sowie materielle und strategische Ressourcen. So habe es zwar tägliche Treffen gegeben, jedoch keine weiterführenden oder systematischen Kreativprozesse (P1, S. 4). Zudem werden fehlende technische Ausstattung, mangelnde Unterstützung durch spezialisierte Kolleg:innen und ausbleibende Investitionen als Begrenzungen kreativer Ideen beschrieben (P1, S. 16). Auch fehlende zeitliche Ressourcen werden auf organisationaler Ebene problematisiert, da Kreativität sich nicht beliebig terminieren lasse (P9, S. 5; P9, S. 12).

6.2. Ergebnisse auf Teamebene

Auf Teamebene stehen konkrete Kommunikationssituationen im kreativen Ideenfindungsprozess im Fokus. Am häufigsten werden *Brainstormings* als Format kreativer Zusammenarbeit genannt (12), gefolgt von *Team-Meetings und Jour Fixes* (3) sowie *Workshops* (1). Die Situationen fanden überwiegend in *internen Meetingräumen* (8) oder im *digitalen Setting* (6) statt, vereinzelt auch am Arbeitsplatz, im *Offsite-Format* oder im *öffentlichen Raum*.

Hinsichtlich der Gesprächsstruktur wird der Austausch am häufigsten als *teilstrukturiert* beschrieben (13): Eine thematische Rahmung war vorhanden, während der Ideenprozess dialogisch verlief. Neun Situationen wurden als klar *strukturiert und moderiert*, sechs als weitgehend *unstrukturiert* charakterisiert.

Fallübergreifend zeigt sich ein strukturelles Muster: In nahezu allen aktuellen Arbeitskontexten überwiegen kreativitätsförderliche Bedingungen und ein ausgeprägtes Erleben psychologischer Sicherheit. Retrospektiv beschriebene frühere Agenturen (P2, P3, P7, P9, P10) werden hingegen nahezu ausschließlich mit hemmenden Bedingungen und geringer psychologischer Sicherheit assoziiert. Arbeitskontexte mit vielen förderlichen Bedingungen weisen zugleich eine geringe Präsenz hemmender Faktoren auf – und umgekehrt.

Auch die Verteilung der Kommunikationsmuster bestätigt dieses Bild: Symmetrische Muster wie dialogorientierte, gleichberechtigte Interaktion oder aktives Zuhören gehen mit kreativitätsförderlichen Bedingungen und psychologischer Sicherheit einher, während negative Kommunikationsmuster mit hemmenden Umständen und psychologischer Unsicherheit verbunden sind.

Eine differenzierte Betrachtung der Fälle P1 und P2 zeigt jedoch eine ausgewogenere Verteilung. Bei P1 stehen 14 förderlichen 19 hemmende Bedingungen gegenüber, bei P2 wurden neun förderliche und zwölf hemmende Bedingungen erfasst. Auch die Kommunikationsmuster und der Umgang mit Ideen verteilen sich relativ gleichmäßig. Hinsichtlich psychologischer Sicherheit liegen bei P1 positive (8) und negative (5) Nennungen näher beieinander, während bei P2 positive (8) gegenüber negativen (3) überwiegen. Beide Fälle zeigen somit eine Koexistenz förderlicher und hemmender Bedingungen.

Im Fall P1 überwiegen kreativitätshemmende Bedingungen. Obwohl nicht-hierarchische Strukturen und ein unterstützendes Teamklima beschrieben werden, werden dennoch überwiegend

hemmende Rahmenbedingungen auf Organisations- Team- und Führungsebene benannt. Unklare Zuständigkeiten, stark variierende Teamkonstellationen sowie die vollständig digitale Arbeitsumgebung werden als erschwerend für vertiefte Ideendiskussionen geschildert. Es wird eine ungleiche Beteiligungsdynamik beschrieben, außerdem werden Ideen zwar geäußert, jedoch häufig nicht weiterentwickelt oder konstruktiv vertieft. So berichtet die Befragte:

„Und es braucht auch manchmal für eine gute Umsetzung halt auch einfach konstruktive Kritik [...] Und so wird eine Idee ja zu etwas Gutem. Und deswegen, ja, dieser konstruktive Austausch, diese tiefer gehende Kritik, die hat mir ein bisschen gefehlt.“ (P1, S. 8)

Auch im Fall P2 zeigt sich ein strukturell autonom organisierter Kontext mit flachen Hierarchien, hoher Eigenverantwortung und engem Teamverhältnis. Psychologische Sicherheit wird grundsätzlich berichtet. Die hemmenden Aspekte treten hier vor allem situativ in unstrukturierten Brainstormings auf, in denen fehlende Moderation, dominanzgeprägte Gesprächsdynamiken und ungleiche Beteiligung beschrieben werden. P2 beschreibt dies wie folgt:

„[...] keiner hat sich irgendwie verantwortlich gefühlt, das jetzt ein bisschen zu glätten und zu strukturieren. Also da hätten wir wahrscheinlich eine Agenda und einen Verantwortlichen gebraucht, der das Meeting leitet, und auch [...] schon mit Grundstruktur reinkommt und da vielleicht nur Meinungen braucht und nicht bei Null quasi mit dem ganzen Team anfängt.“ (P2, S. 9)

Obwohl in beiden Kontexten ein unterstützendes und wertschätzendes Miteinander sowie Elemente psychologischer Sicherheit berichtet werden, überwiegen jeweils kreativitätshemmende Bedingungen. Während diese bei P1 vor allem in strukturellen Rahmenbedingungen wie unklaren Zuständigkeiten, variierenden Teamkonstellationen und der digitalen Arbeitsumgebung begründet liegen, zeigen sie sich bei P2 primär in situativen Kommunikationsdynamiken innerhalb unstrukturierter Brainstormings.

In einem nächsten Schritt werden die auf Teamebene identifizierten kreativitätsförderlichen und -hemmenden Kommunikationsbedingungen systematisch dargestellt. Auf Teamebene wurden etwa doppelt so viele kreativitätsförderliche wie kreativitätshemmende Umstände identifiziert.

6.2.1. Kreativitätsförderliche Bedingungen

Ein unterstützendes Teamklima ist der meistgenannte kreativitätsförderliche Umstand und konnte bei allen Interviewten identifiziert werden. Dieses wird als wertschätzend (P1, S. 7; P2, S. 12; P4, S. 13; P5, S. 12; P10, S. 9) respektvoll (P2, S. 6; P3, S. 9; P8, S. 6) und von einem vertrauten, teilweise freundschaftlichen Verhältnis (P3, S. 15; P4, S. 8; P5, S. 7; P6, S. 7; P10, S. 9) geprägt beschrieben. Beiträge werden ernst genommen, unterschiedliche Perspektiven gleichwertig behandelt und offen diskutiert (P8, S. 7). Unterstützung zeigt sich sowohl durch aufmerksames Zuhören und sichtbares Interesse – etwa wenn Teammitglieder durch Blickkontakt und Gestik signalisieren, dass sie das Gesagte aufmerksam verfolgen (P1, S. 9) – als auch durch Bestärkung und frühen Zuspruch zu Ideen (P7, S. 8). Darüber hinaus wird Unterstützung als gemeinschaftliches Arbeiten verstanden, bei dem Kolleg:innen Rückmeldung geben, Perspektiven ergänzen und „alle gemeinsam an einem Strang ziehen“ (P5, S. 5).

Die Analyse der Code-Relationen verdeutlicht dieses Muster: In mehreren Fällen treten unterstützendes Teamklima, dialogorientierte Kommunikationsformen und psychologische Sicherheit gehäuft gemeinsam auf. Besonders deutlich zeigt sich die Verbindung zwischen unterstützendem Teamklima und psychologischer Sicherheit mit 21 Übereinstimmungen als höchstem Wert der Analyse. Dabei tritt insbesondere die *Sicherheit des Beitrags* (12) sowie die *Sicherheit der Inklusion* (6) gemeinsam mit unterstützendem Teamklima auf. Ein Beispiel, das die Verknüpfungen der drei Codes zeigt, ist:

„[...], also ich glaube das hat sehr geholfen, dass der Umgang im Team auch gut ist und dass ich mich einfach getraut habe, Sachen zu sagen. [...] in dem Umfeld nicht wie die Junior-Texterin gefühlt habe, sondern halt wie ein gleichrangiges Mitglied wie alle anderen [...].“ (P5, S. 7)

Ergänzend zeigen sich im Codesystem vereinzelt Relationen zu kreativitätsrelevanten Wirkmechanismen auf individueller Ebene. *Unterstützendes Teamklima* wurde zweimal gemeinsam mit *motivationalen Ressourcen* sowie jeweils einmal mit *fachlichen* und *kognitiven Ressourcen* codiert. Bei den fachlichen Ressourcen wird die Perspektive von Kolleg:innen als hilfreich beschrieben, insbesondere um eine fachliche Betriebsblindheit zu überwinden. Die kognitive Relation tritt in Berichten auf, in denen ein gutes Teamverhältnis mit freiem und kreativem Denken verbunden wird. Motivationale Ressourcen stehen in Zusammenhang mit gegenseitiger Aktivierung im Ideenprozess.

Zudem bestehen deutliche Verknüpfungen mit symmetrischen Kommunikationsmustern (13) sowie mit positiven Umgangsweisen mit Ideen (19). Auf Ebene der Kommunikationsmuster treten insbesondere eine *gleichberechtigte Beteiligung* (3) und *aktives Zuhören* (4) auf, besonders hervorzuheben ist jedoch ein *dialogorientiertes* Kommunikationsmuster mit sechs Co-Codierungen. Im Umgang mit Ideen zeigen sich gemeinsame Codierungen mit *konstruktivem Hinterfragen* (4), *dialogischer Weiterentwicklung* (4) sowie – am deutlichsten – mit *Anerkennung und Wertschätzung* (10) im Umgang mit Ideen. Exemplarisch beschreibt P7 ein dialogorientiertes Kommunikationsmuster, das Ideen anerkennend aufgreift, Sicherheit des Beitrags herstellt und damit ein unterstützendes Teamklima als kreativitätsförderlich beschreibt:

„Aber grundsätzlich das Fördern eines Gedankengangs. Also ich finde, man merkt ja oftmals bei Personen, wenn die sprechen oder auch überlegen oder sich gerade dazu einbringen wollen, dann halt das Interaktive, so die Hand reichen eigentlich kommunikativ. Das finde ich schon sehr fördernd.“ (P7, S. 7)

Offenheit und Explorationsraum stellt die zweithäufigste kreativitätsförderliche Bedingung dar. Sie beschreibt einen als offen wahrgenommenen Ideenraum, in dem die Möglichkeit besteht, unausgereifte Gedanken einzubringen, Umsetzungsfragen zunächst auszublenden und Ideen im gemeinsamen Austausch weiterzuentwickeln (P1, S. 7; P7, S. 9; P8, S. 6). Auch hier zeigt sich ein konsistentes Muster: *Offenheit und Explorationsraum* steht in enger Beziehung zu *dialogorientierter Kommunikation* (18) und *dialogischer Weiterentwicklung* von Ideen (12) als Umgangsart mit Ideen. Ein Beispiel, das diese Co-Codierung verbildlicht, findet sich in dem Bericht von P5:

„[...] eineinhalb Stunden einfach ein offenes Gespräch und jeder hat dann irgendwie was reingeworfen, was einen Denkanstoß für die andere Person nochmal zur Folge hatte. Und dann haben wir [...] ein Konzept entwickelt [...].“ (P5, S. 5)

Auch ungewöhnliche oder zunächst unrealistisch erscheinende Gedanken werden als legitim betrachtet, da aus ihnen weiterführende Ansätze entstehen können (P1, S. 7). Zentral ist dabei das Prinzip, Ideen zunächst zu sammeln und nicht vorschnell zu bewerten (P1, S. 9; P6, S. 7; P8, S. 6; P8, S. 7). So lassen sich 17 Co-Codierungen zwischen der *Sicherung des Explorationsraums* und *Offenheit und Explorationsraum* als kreativitätsförderliche Bedingung feststellen.

Offenheit und Explorationsraum tritt zudem zwölfmal gemeinsam mit psychologischer Sicherheit auf, insbesondere mit *Sicherheit des Beitrags* (7). P7 berichtet in diesem Zusammenhang:

„[...] die Offenheit grundsätzlich für neue Ideen, das hat mir die Sicherheit gegeben, die vielleicht auch erstmal ein bisschen Naivität, die vielleicht ein junges Team auch auszeichnet, dass man so auch mal gern schnell groß denken kann [...].“ (P7, S. 7)

Auch ein *zeitlicher und leistungsbezogener Handlungsspielraum* wird wiederholt als wichtige Bedingung kreativer Prozesse beschrieben. Insbesondere ein flexibler Zeitrahmen wirkt hier förderlich (P3, S. 5; P4, S. 12). Meetings werden bei Bedarf verlängert, wenn sich produktive Diskussionen entwickeln (P4, S. 7; P7, S. 9) oder auf einen anderen Tag verlegt. In diesem Zusammenhang zeigen sich auch Verknüpfungen zwischen zeitlichem und leistungsbezogenem Handlungsspielraum und *kognitiven Ressourcen*, die Befragte folgendermaßen beschreiben:

„[...] hab ich gemerkt, dass ich mich voll und ganz darauf einlassen konnte, weil ich zum einen so sehr im Moment war, kein Müdigkeitsgefühl verspürt habe, auch ein bisschen losgelöst im Hinterkopf die Zeit nehmen durfte.“ (P4, S. 7)

Im Zusammenhang mit einem zeitlichen und leistungsbezogenen Handlungsspielraum wurde außerdem zweimal ein *teilstrukturierter Austausch* und viermal eine *Sicherheit des Beitrags* berichtet. Besonders deutlich zeigt sich hier eine Verbindung zu *kognitiven Ressourcen* (4). In diesen Situationen beschreiben die Befragten das vollständige Einlassen auf den kreativen Prozess und daraus resultierend eine vertiefte gedankliche Auseinandersetzung durch die Abwesenheit von Zeit- und Leistungsdruck (P2, S. 5; P3, S. 7; P4, S. 7).

Auch eine *förderliche Teamkonstellation* wird hervorgehoben. Überschaubare Teamgrößen (P3, S. 15; P10, S. 6), eine Vielfalt fachlicher Hintergründe (P2, S. 7; P6, S. 13; P9, S. 11) und eine eingespielte Zusammenarbeit (P3, S. 16–17; P10, S. 10) werden als kreativitätsförderlich berichtet. Vereinzelt bestehen Zusammenhänge mit *dialogorientierter Kommunikation* sowie *Sicherheit der Inklusion* und *des Beitrags*.

Außerdem wird eine *geteilte Ziel- und Werteorientierung*, verstanden als gemeinsames Verständnis von Werten, Zielen, Aufgaben und Entscheidungswegen, als kreativitätsförderlich beschrieben, da sie Orientierung und Sicherheit im Ideenprozess schafft (P3, S. 5; P5, S. 6; P8, S. 5; P8, S. 8). Vereinzelt wurde diese gemeinsam mit einem *teilstrukturierten* und *strukturierten Austausch* berichtet, der zu einem gemeinsamen Zielverständnis führte (P3, S. 7; P8, S. 5).

Auch eine *strukturierte Prozessgestaltung*, die ebenfalls jeweils zweimal gemeinsam mit einem *teilstrukturierten* und *strukturierten Austausch* berichtet wurde, wird als förderlich

wahrgenommen. Dies galt insbesondere dann, wenn vorbereitete Inhalte und feste Systeme nicht als Einschränkung, sondern als effiziente und orientierungsgebende Rahmenbedingungen verstanden werden (P2, S. 5; P8, S. 7; P9, S. 6; P9, S. 13).

Gleichzeitig wirkt eine *motivationale Teamdynamik*, etwa durch gegenseitige Impulsgebung und kollektive Begeisterung, aktivierend auf den kreativen Prozess (P3, S. 10 f.; P4, S. 6; P5, S. 5; P6, S. 6). Hier ließen sich vor allem vereinzelte Übereinstimmungen mit einer *gleichberechtigten* und *dialogorientierten* Kommunikation im Ideenfindungsprozess und psychologischer *Sicherheit der Inklusion* und *des Herausforderns* finden. Zudem steht eine motivationale Teamdynamik viermal in Relation zu *motivationalen Ressourcen*. Diese Co-Codierungen treten in Situationen auf, in denen kollektive Begeisterung und gegenseitige Aktivierung durch Gruppenimpulse beschrieben werden.

6.2.2. Kreativitätshemmende Bedingungen

Demgegenüber wird als am stärksten hemmende Bedingung auf kreative Teamprozesse eine *ungünstige Teamkonstellation* genannt. Große Gruppen erhöhen den Berichten zufolge Hemmschwellen und reduzieren Redeanteile (P2, S. 6 f.; P3, S. 9). Fünfmal bestehen in diesem Zusammenhang Co-Codierungen mit *ungleicher Beteiligungsdynamik* sowie fünfmal mit *dominanzgesteuerter* Kommunikation. Zudem zeigen sich sechs Verknüpfungen mit psychologischer Unsicherheit, insbesondere *mangelnder Sicherheit des Beitrags* (4). P8 beschreibt diesen Zusammenhang folgendermaßen:

„[...] habe ich halt einfach das Gefühl, dass diese lauten Persönlichkeiten [...] eh schon alle Ideen liefern und das sind meine Ideen und dass ich dann auch gar nicht mehr irgendwie nachdenken muss und da geht halt viel Potenzial verloren.“ (P8, S. 13)

Auch hierarchische, altersbezogene oder statusbedingte Unterschiede, beispielsweise als jüngstes oder einzig nicht festangestelltes Teammitglied (P3, S. 13) oder als einzige Frau im Team (P5, S. 8), werden als kreativitätshemmend beschrieben. Zudem bestehen Relationen mit psychologischer Unsicherheit (6), wobei viermal eine *mangelnde Sicherheit des Beitrags* und jeweils einmal eine *mangelnde Sicherheit der Inklusion* und *des Herausforderns* berichtet wurde.

Ein *erhöhter Leistungs- und Erwartungsdruck* wird ebenfalls als hemmend erlebt, insbesondere bei neuen oder weniger erfahrenen Teammitgliedern, die zugleich *mangelnde Sicherheit der Inklusion* oder *des Beitragens* berichten (P3, S. 6; P3, S. 13; P10, S. 5). Genannt werden zum einen Zeitdruck und enge Deadlines (P3, S. 7; P8, S. 10; P10, S. 13) und zum anderen hohe Erwartungshaltungen an besonders innovative Ideen (P6, S. 11), wahrgenommener Stress im Team sowie konfliktbehaftete Situationen (P4, S. 12; P5, S. 5). Ein erhöhter Leistungs- und Erwartungsdruck geht vereinzelt mit einer Einschränkung *kognitiver Ressourcen* einher.

Interne Konflikte und fehlende Unterstützung werden als weitere hemmende Bedingung auf Teamebene im kreativen Prozess beschrieben. Mehrere Befragte berichten von fehlender Unterstützung im Team sowie von abwertendem oder vorwurfsvollem Kommunikationsverhalten, das zu Verunsicherung und Rückzug geführt habe (P2, S. 8 f.; P10, S. 5). Dementsprechend zeigt sich ein konsistentes Muster in den Code-Relationen: Interne Konflikte und fehlende Unterstützung stehen mit sechs Überschneidungen in Zusammenhang mit psychologischer Unsicherheit, insbesondere mit *mangelnder Sicherheit des Beitragens* (3), *mangelnder Sicherheit der Inklusion* (2) und einmal mit einer *mangelnden Sicherheit des Lernens*. Eine Befragte berichtet in diesem Zuge von Mobbing-Erfahrungen:

„Für mich war das wirklich Mobbing. Ich habe da auch keine Unterstützung vom Team bekommen. Und dann war mir das auch nicht mehr wichtig genug, dass ich Ideen generiere.“ (P3, S. 15)

Zudem wird von Situationen berichtet, in denen Ideen zwar eingebracht, jedoch nicht aufgegriffen oder weiterverfolgt werden, wodurch Frustration entsteht (P6, S. 11–12). Hier wurde eine Relation zwischen internen Konflikten und fehlender Unterstützung und dem Umgangsmuster *Ignorieren* erfasst. Fehlendes konstruktives Feedback sowie eine als wertend oder respektlos empfundene Kommunikationskultur werden ebenfalls als hemmend beschrieben (P9, S. 11–12), was in der Co-Codierung mit *Schnellem Bewerten* (2) sowie *Abwertung* deutlich wird. Auch auf Ebene der Kommunikationsmuster zeigen sich deutliche Zusammenhänge: Interne Konflikte und fehlende Unterstützung wurden zweimal gemeinsam mit einem *dominanzgesteuerten Kommunikationsmuster* sowie einmal mit *ungleichen Beteiligungsdynamiken* codiert.

Außerdem wurde wiederholt eine *normative Geschlossenheit und Bewertungsdominanz* als kreativitätshemmender Umstand im Ideenfindungsprozess beschrieben: Ideen werden frühzeitig verworfen oder unmittelbar bewertet, ohne Raum für Weiterentwicklung zu lassen (P2, S. 9;

P8, S. 10–11; P9, S. 11). Hier wurde eine deutliche Relation zum Umgangsmuster *schnelles Bewerten oder Verwerfen von Ideen* mit insgesamt acht Co-Codierungen ersichtlich. Dies schränkt die Offenheit im Ideenfindungsprozess ein und begünstigt Anpassung statt Exploration (P8, S. 11), was zweimal in Zusammenhang mit *mangelnder Sicherheit des Beitragens* beschrieben wurde. Eine normative Geschlossenheit wurde jeweils einmal gemeinsam mit *kognitiven Ressourcen* sowie mit *motivationalen Ressourcen* codiert. In diesen Berichten wird beschrieben, dass frühe Bewertung oder schnelle Ablehnung von Ideen mit einer Reduktion der gedanklichen Auseinandersetzung einhergeht (P1, S. 7; P2, S.8).

Darüber hinaus wird die *digitale Arbeitsumgebung* als hinderlich erlebt. Ideenfindungsprozesse, die im digitalen Setting stattfinden, erschweren spontane Beteiligung, erzeugen Distanz und reduzieren interaktive Dynamiken (P3, S. 13–16; P6, S. 10–11). Auch hier wurden bei der Analyse der Code-Relationen zwei Verknüpfungen mit einer *mangelnden Sicherheit der Inklusion* und eine mit einer *mangelnden Sicherheit des Beitragens* erfasst. Auch eine *geringe Responsivität* der Teammitglieder wird im Zusammenhang mit einer digitalen Arbeitsumgebung berichtet.

Schließlich wird *fehlende Struktur und Moderation* als Barriere benannt. Unklare Rollen, mangelnde Vorbereitung und fehlende Phasen von Sammlung und Bewertung führen zu chaotischen Diskussionen, in denen Ideen nicht systematisch weiterentwickelt werden (P2, S. 8–9; P8, S. 10–11; P9, S. 12). Dementsprechend lassen sich folgende Code-Relationen hervorheben: Als Kommunikationsmuster treten vereinzelt *ungleiche Beteiligungsdynamiken* und *geringe Responsivität* auf, während sich auf Ebene des Umgangs mit Ideen insbesondere *Ignorieren* sowie *schnelles Bewerten* zeigen.

6.3. Ergebnisse auf Führungsebene

Bei einer näheren Betrachtung der Verteilung kreativitätsförderlicher und -hemmender Bedingungen auf Führungsebene zeigt sich ein klares Muster: Zwar wurden nahezu doppelt so viele kreativitätshemmende wie -förderliche Umstände sowie deutlich mehr Hinweise auf psychologische Unsicherheit erfasst, dennoch wurden die aktuellen Arbeitgeber in den meisten Interviews als überwiegend kreativitätsförderlich und psychologisch sicher beschrieben. Retrospektiv geschilderte Agenturerfahrungen (P1, P2, P3, P7, P9, P10) sind hingegen deutlich stärker durch hemmende Bedingungen und psychologische Unsicherheit geprägt. Mit Ausnahme der

Fälle P4 und P6 zeigt sich in den meisten Interviews ein deutlicher Kontrast zwischen förderlichen und hemmenden Bedingungen.

Förderliche Führungskontexte sind durch symmetrische Kommunikationsmuster und Umgangsweisen mit Ideen gekennzeichnet. In hemmenden Situationen dominieren asymmetrische Muster wie dominanzgesteuerte Interaktionen, Unterbrechungen, geringe Responsivität und ungleiche Beteiligungsdynamiken. Der Umgang mit Ideen ist hier häufig durch Ignorieren, schnelles Bewerten oder Abwerten geprägt.

Bezogen auf den Führungsstil zeigt sich, dass kreativitätshemmende Kontexte häufiger mit stark lenkenden, wenig partizipativen Führungsformen einhergehen. In kreativitätsförderlichen Arbeitsumfeldern überwiegt hingegen ein gelenkt-kollaborativer Führungsstil, der Orientierung bietet und zugleich Mitgestaltungsspielräume eröffnet.

6.3.1. Kreativitätsförderliche Bedingungen

Auf der Seite der kreativitätsförderlichen Bedingungen in der Führungskommunikation dominiert eine *unterstützende und bestärkende Führung*, die sich durch Führungskräfte auszeichnet, die aktiv Raum für Ideen schaffen, zur Beteiligung auffordern und auch stillere oder jüngere Teammitglieder gezielt einbeziehen (P1, S. 10 f.; P3, S. 8). Zudem wird eine strukturierende und zugleich stärkende Rolle der Führung hervorgehoben: Führungskräfte geben Orientierung, ordnen Ideen aus Management- oder Strategieperspektive ein und stellen kritische, vertiefende Fragen, ohne belehrend zu wirken (P3, S. 4; P2, S. 10). Dementsprechend steht diese Kategorie in engem Zusammenhang mit *dialogorientierter Kommunikation* (8), *gelenkt-kollaborativer Sinnstiftung* (8) sowie der *Sicherung des Explorationsraums* (10).

Unterstützende und bestärkende Führung steht einmal in Relation zu *motivationalen Ressourcen*, da die Führungskommunikation in diesem Zusammenhang als aktivierend für das kreative Verhalten beschrieben wird (P4, S.10). Darüber hinaus zeigt sich eine deutliche Verbindung zur psychologischen Sicherheit (8), insbesondere zur *Sicherheit des Beitragens* (5). Einzelne Befragte vereinen mehrere der genannten Co-Codierungen und beschreiben eine kreativitätsförderliche Führungskommunikation folgendermaßen:

„Dann hat er einen direkt angesprochen und einem den Schubs gegeben, [...] Also das hat mir wirklich auch sehr geholfen, weil ich mich dann auch gehört gefühlt habe und weil mir

vielleicht auch so ein bisschen Druck dann gegeben wurde, dass ich jetzt auch was sagen sollte.“ (P3, S. 8)

Darüber hinaus benennen mehrere Interviewte eine *dialogische und offene Führungskommunikation* als kreativitätsförderlich. Führungskräfte werden als offen für neue Ideen wahrgenommen, hören aktiv zu und begegnen Mitarbeitenden auf Augenhöhe (P1, S. 10; P2, S. 7; P5, S. 11). Diese Kategorie wurde dreimal gemeinsam mit einem *dialogorientierten Kommunikationsmuster*, zweimal mit *gleichberechtigter Beteiligung* sowie zweimal mit *aktivem Zuhören* codiert. Zudem werden Ideen aufgegriffen, weitergedacht und nicht vorschnell abgewertet (P2, S. 5; P3, S. 9). Entsprechend zeigen sich Relationen zu *dialogischer Weiterentwicklung* (3) sowie vereinzelt zu *konstruktivem Hinterfragen* und zur *Sicherung des Explorationsraums*. Eine dialogische und offene Führungskommunikation wurde vereinzelt gemeinsam mit *motivationalen Ressourcen* codiert.

Dabei wird Kritik als Unterstützung und Perspektiverweiterung kommuniziert (P3, S. 9–10), was zusätzlich gemeinsam mit *Sicherheit des Lernens* (2) codiert wurde. Auch flache Hierarchien, gegenseitiger Respekt und die Möglichkeit, Führungskräften offen zu widersprechen, werden als Ausdruck fairer Kommunikationskultur beschrieben (P5, S. 11; P8, S. 8). Diese Konstellationen stehen im Codesystem zudem in Verbindung mit *Sicherheit des Beitragens* (2) sowie vereinzelt mit *Sicherheit der Inklusion* (1).

Darüber hinaus zeigt sich, dass kreative Prozesse auch dann gefördert werden, wenn eine *strukturierte Autonomie* gegeben ist. Mitarbeitende berichten von Freiräumen innerhalb klarer Rahmenbedingungen, in denen sie eigenständig arbeiten und Meetings teilweise selbst gestalten können (P2, S. 5; P6, S. 8). Führungskräfte geben dabei Impulse und Denkanstöße, ohne inhaltlich stark zu lenken (P8, S. 8), und schaffen bewusst Räume für offenen Austausch oder spontane Brainstormings (P7, S. 8). Im Codesystem steht strukturierte Autonomie dabei in Relation zu *gelenkt-kollaborativer Sinnstiftung* (2) sowie zur *Sicherung des Explorationsraums* (3).

6.3.2. Kreativitätshemmende Bedingungen

Die am häufigsten genannte kreativitätshemmende Bedingung ist eine *hierarchisch-dominanzgesteuerte Führungskommunikation*. In zahlreichen Interviews wird beschrieben, dass Führungskräfte eine stark kontrollierende, entscheidungszentrierte Rolle einnehmen und damit

bestimmen, welche Ideen zugelassen, weiterverfolgt oder verworfen werden (P3, S. 14; P5, S. 9; P7, S. 13 f.; P8, S. 11).

Die Code-Relationen auf Führungsebene verdeutlichen ebenfalls ein klar erkennbares hemmendes Kommunikationscluster: Hierarchisch-dominanzgesteuerte Führungskommunikation steht in engem Zusammenhang mit einem *gelenkten Führungsstil* (4), der stark auf Führung und wenig auf Einbindung der Mitarbeitenden setzt, und *dominanzgesteuerten* Interaktionsformen (26). Zudem zeigen sich Relationen zu einer Umgangsform, die durch *schnelles Bewerten und Verwerfen* von Ideen (6), *Abwertung* (3) sowie *Ignorieren* (2) geprägt ist. Mehrere Befragte berichten dementsprechend von einseitigen Redeanteilen, Unterbrechungen oder einer kontrollierenden Gesprächsführung, die wenig Raum für Exploration lässt und dazu führt, dass Mitarbeitende ihre Ideen zurückhalten, sich an vermeintlich erwartete Positionen anpassen oder kreative Impulse frühzeitig abbrechen (P4, S. 8, 14; P7, S. 13 f.). So berichtet P5:

„[...] dann brainstormt er so mit sich selbst und alle müssen nur so Ja und Amen sagen, weil er eh schon nicht so gut drauf ist und dann kann man irgendwie gar nichts anderes mit einwerfen, weil die Idee dann sowieso wieder verworfen wird. [...] Und der CD halt meint, dass seine Meinung oder seine Idee vielleicht am besten ist.“ (P5, S. 9)

Vereinzelte wird hierarchisch-dominanzgesteuerte Führungskommunikation mit der größeren Erfahrung der Führungskraft und damit verbundenen *fachlichen Ressourcen* begründet. Gleichzeitig zeigt sich eine deutliche Verbindung zu psychologischer Unsicherheit (10), insbesondere zur *mangelnden Sicherheit des Beitrags* (7), *mangelnder Sicherheit der Inklusion* (2) sowie *mangelnder Sicherheit des Lernens*. P7 beschreibt dies als von der Führungsebene vermittelte Angstkultur:

„An einem anderen Tag hätte es sein können, dass ich mich sofort so nach dem Motto Setzen, Sechs, und ich soll jetzt einfach leise sein und dem Meeting folgen.“ (P7, S. 10)

Ergänzend wird eine wahrgenommene Machtlosigkeit infolge ausgeprägter Hierarchieverhältnisse beschrieben. Trotz potenzieller Handlungsspielräume auf Teamebene wird die Verantwortung für die eingeschränkte Interaktion und fehlenden Freiräume primär bei der Geschäftsführung verortet:

„Natürlich, das Team hätte interagieren können, das Team hätte da Freiraum geben können, aber wie gesagt, da das Machtgefüge einfach so verschoben war, liegt da, finde ich, die komplette Verantwortung so ein bisschen beim Geschäftsführer, beim CEO.“ (P7, S. 16)

Als zweiter zentraler hemmender Umstand wird *fehlende Unterstützung und Wertschätzung* durch Führungskräfte benannt. Mehrere Befragte berichten, dass ihre Ideen zwar angehört, jedoch nicht ernsthaft aufgegriffen oder weiterverfolgt wurden, wodurch der Eindruck entsteht, dass Beiträge letztlich wirkungslos bleiben (P2, S. 8; P5, S. 8). Fehlende Unterstützung und Wertschätzung wurde einige Male im Zusammenhang mit dem Umgangsmuster *Ignorieren* (3) codiert. Teilweise wird geschildert, dass Ideen ohne konstruktive Auseinandersetzung vor schnell abgewertet oder abgelehnt werden (P5, S. 8), was sich in Co-Codierungen mit *Schnellem Bewerten* (2) sowie insbesondere mit *Abwertung* (4) widerspiegelt. Zudem wurde *fehlende Unterstützung und Wertschätzung* dreimal in Verbindung mit einem *dominanzgesteuerten Kommunikationsmuster* codiert. Auch ein Mangel an Anerkennung für kreative Leistungen wird beschrieben. Einzelne Interviewte berichten, sich mit ihren Ideen allein gelassen oder nicht respektiert gefühlt zu haben (P5, S. 11; P7, S. 13). In einem Fall besteht darüber hinaus eine Relation zur *gelenkten Sinnstiftung*. So berichtet P1:

„Kreativität und Ideen bringen einfach nicht viel, wenn du keine Unterstützung bekommst.“ (P1, S. 16)

Auch fehlende Rückendeckung bei Fehlern, das Ausbleiben einer wertschätzenden Fehlerkultur und eine damit einhergehende *mangelnde Sicherheit des Lernens*, werden als hemmend wahrgenommen (P3, S. 15 f.).

Darüber hinaus wird eine *fehlende strukturierende Führung* als kreativitätshemmende Bedingung in der Führungskommunikation wahrgenommen. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass zugesicherte Freiräume nicht durch klare Leitplanken oder transparent kommunizierte Erwartungen gestützt werden und somit Orientierung ausbleibt (P1, S. 10; P1, S. 13). P1 spezifiziert:

„[...] weil es natürlich viel Raum gibt, aber wenn halt zu viel Raum da ist, ohne Begrenzungen oder Korrektive, durch was auch immer, ist es halt auch dann ein Hemmnis, obwohl es dir eigentlich sehr viel Freiheit verspricht.“ (P1, S. 14)

Im Codesystem wurde fehlende strukturierende Führung zweimal gemeinsam mit einem *dominanzgesteuerten Kommunikationsmuster* erfasst. Zudem zeigen sich einzelne Relationen

zu *Unterbrechungsverhalten* sowie zu *ungleichen Beteiligungsdynamiken*. Teilweise wurde ein Übermaß an Input, fehlende Einbindung oder spontane Richtungswechsel als unstrukturierend erlebt (P2, S. 7; P2, S. 10; P5, S. 9). In einem Fall besteht darüber hinaus eine Relation zum Umgangsmuster *Ignorieren*, wodurch Beiträge trotz formaler Offenheit faktisch unberücksichtigt blieben (P7, S. 15).

Zudem wird ein von der Gruppe ausgehender *Leistungs- und Erwartungsdruck* beschrieben. Kreativität wird nur in einzelnen Situationen zugelassen oder eingeschränkt wahrgenommen, abhängig von Stimmung, Zeitdruck oder wirtschaftlichen Prioritäten der Führungskraft (P7, S. 15; P6, S. 12; P8, S. 12). Dabei wurde *Leistungs- und Erwartungsdruck* dreimal gemeinsam mit einem *dominanzgesteuerten* Kommunikationsmuster erfasst. Darüber hinaus besteht eine deutliche Verbindung zu mangelnder psychologischer Sicherheit (5), insbesondere zur *mangelnden Sicherheit des Beitragens* (3) sowie jeweils einmal zur *mangelnden Sicherheit der Inklusion* und *des Lernens*.

Schließlich berichten mehrere Befragte von einer *fehlenden Feedback- und Fehlerkultur* auf Führungsebene. Rückmeldungen erfolgten entweder gar nicht oder lediglich pauschal bewertend, ohne nachvollziehbare Begründung (P1, S. 4; P8, S. 13; P10, S. 15). Dies führte zu Unsicherheit hinsichtlich Erwartungen und Bewertungskriterien sowie zu Zurückhaltung im Ideenfindungsprozess (P1, S. 13; P3, S. 14). Dementsprechend geht eine fehlende Feedback- und Fehlerkultur vereinzelt mit einer *mangelnden Sicherheit des Lernens* und *des Beitragens* einher.

6.4. Ergebnisse auf Kund:innenebene

Neben Team- und Führungskommunikation wurde auch die Rolle der Kund:innen im kreativen Ideenfindungsprozess untersucht. Im Unterschied zu den vorherigen Ebenen stehen hier neben konkreten Kommunikationssituationen auch die von der Kund:innenseite gesetzten strukturellen und strategischen Rahmenbedingungen im Fokus. Die Kund:innenebene umfasst somit zwei Dimensionen: erstens die unmittelbare Kommunikation innerhalb von gemeinsamen Brainstormings, Briefings oder Präsentationen und zweitens externe Vorgaben, Erwartungen und Entscheidungslogiken, die den kreativen Handlungsspielraum prägen. Ergänzend zur Kategorie der Kommunikationsmuster im Ideenfindungsprozess wurden daher auch Kommunikationsmuster in der Kund:inneninteraktion erfasst.

6.4.1. Kreativitätsförderliche Bedingungen

Als dominierende kreativitätsförderliche Bedingung auf Kund:innenebene erweist sich *Vertrauen und Wertschätzung*. Mehrere Interviewte beschreiben eine Zusammenarbeit, in der sie als fachliche Expert:innen anerkannt, aktiv einbezogen und in ihrer Rolle respektiert werden (P1, S. 12; P2, S. 12; P3, S. 11; P4, S. 11; P7, S. 12; P10, S. 7). Weitere Interviewaussagen verweisen auf eine Atmosphäre von Vertrauen, die als förderlich für kreatives Arbeiten beschrieben wird, etwa durch positive Rückmeldungen, Freiräume in der Umsetzung oder das explizite Einräumen kreativer Autonomie (P4, S. 11; P7, S. 12; P10, S. 7).

Vertrauen und Wertschätzung wurde dementsprechend sechsmal in Zusammenhang mit der *Anerkennung fachlicher Expertise* sowie mehrfach mit *Sicherheit der Inklusion* (3) und *Sicherheit des Beitrags* (3) erfasst. Zudem bestehen Relationen zu einem *aner kennenden und bestätigenden* Umgang mit Ideen. P2 beschreibt eine Situation, in der Anerkennung fachlicher Expertise und wahrgenommene Sicherheit der Inklusion gemeinsam mit Vertrauen und Wertschätzung auftreten:

„[...] er respektiert mich einfach als Expertin [...] er ist extrem wertschätzend allgemein für alles, was ich mache. Also da fällt oft ein Danke, sieht gut aus etc.“ (P2, S. 12)

Eine weitere kreativitätsförderliche Bedingung auf Kund:innenebene ist *kooperative Beteiligung*. Diese geht über bloße Zustimmung hinaus und beschreibt eine aktive, dialogische Mitwirkung am kreativen Prozess. Mehrere Interviewte schildern Situationen, in denen Kund:innen Impulse einbringen, Perspektiven erweitern und sich als Teil des kreativen Teams verstehen (P2, S. 12; P4, S. 11; P6, S. 9; P9, S. 6). Die kooperative Beteiligung in solchen dialogischen Austauschprozessen steht jeweils einmal in Relation zu *kognitiven Ressourcen* durch die Ermöglichung anderer Perspektiven und *motivationalen Ressourcen* durch einen belebten Kreativprozess.

Hier zeigt sich ein konsistentes Muster: Kooperative Beteiligung wurde im Brainstorming zweimal mit *gleichberechtigter Beteiligung* und fünfmal mit *dialogorientierter Kommunikation* codiert. Hinzu kommen vier Relationen zur *dialogischen Weiterentwicklung* von Ideen. P4 berichtet diesen Zusammenhang wie folgt:

„[...] dass solche Impulse dann schon auch kommen und da dann der Kunde eben auch in einer gewissen Art und Weise [...] den Kreativprozess auch so belebt und beisteuert.“ (P4, S. 11)

Auch auf externer Kommunikationsebene zeigen sich zwei Relationen zur *aktiven Mitwirkung* am kreativen Ergebnis, in einem Fall wurde diese Konstellation zusätzlich mit *Sicherheit der Inklusion* codiert (P2, S. 12).

Eine weitere kreativitätsförderliche Bedingung auf Kund:innenebene ist ein *zeitlicher und leistungsbezogener Handlungsspielraum*. Mehrere Interviewte beschreiben Situationen, in denen ausreichend Zeit, geringe Druckausübung oder Freiheit in der Umsetzung kreatives Arbeiten begünstigten (P2, S. 12; P3, S. 11; P6, S. 6; P7, S. 12; P10, S. 7). Dabei wurde ein Zusammenhang zwischen einem zeitlichen und leistungsbezogenen Handlungsspielraum und einem *dialogorientierten* Kommunikationsmuster im Ideenfindungsprozess festgestellt. So beschreibt P4, dass Kund:innen Impulse „als Könnte“ formulieren und damit Freiraum in der Umsetzung lassen (P4, S. 11).

Darüber hinaus wurde der kreativitätsförderliche Umstand zweimal in Relation zu einer *geringen oder fehlenden Mitwirkung der Kund:innen* als Kommunikationsmuster in der Kund:inneninteraktion erfasst. In einem Bericht von P4 wird beschrieben, dass Kund:innen sich bei der konkreten Umsetzung auf die Expertise der Agentur verlassen und sich bewusst zurückhalten. Diese Konstellation wurde zusätzlich mit *Anerkennung fachlicher Expertise* codiert:

„[...] es dann eher uns auch machen lässt, was ich auch tatsächlich befürworte [...] um meinen eigenen Kopf zu haben und vor allem bei so kreativen Dingen einfach meine Umsetzung umzusetzen [...] und nicht zu viel auf die Impulse von außen zu hören, weil mich das dann eher verunsichert als bestärkt [...].“ (P4, S. 11)

Analog zu den Befunden auf Organisationsebene erweist sich auch auf der Kund:innenebene eine *angemessene Ressourcenausstattung* als kreativitätsförderlicher Umstand. Der Fokus liegt dabei auf klar definierten Budgetrahmen und realistischen Zielsetzungen, die kreativer Arbeit Orientierung geben und vor unrealistischen Erwartungen schützen. Eine angemessene Ressourcenausstattung wurde in diesem Sinne dreimal in Verbindung mit einem *strategischen Briefing* als Kommunikationsmuster in der Kund:inneninteraktion erfasst. So beschreibt P3 die Bedeutung klarer Budgetgrenzen:

„Vielleicht, was das Budget angeht, braucht man so ungefähr so eine Grenze oder eine ungefähre Vorstellung [...] dass man zumindest halt einfach nicht utopisch wird in dem, was man da generiert.“ (P3, S. 12)

Eine weitere kreativitätsförderliche Bedingung ist *Offenheit und Explorationsraum*. Mehrere Befragte berichten, dass sie den Freiraum hatten, kreativ zu sein, ohne durch enge Vorgaben oder frühzeitige Begrenzungen eingeschränkt zu werden (P3, S. 11; P5, S. 9; P6, S. 5). Im Codesystem spiegelt sich dieses Muster wider: Offenheit und Explorationsraum steht in Relation zu *gleichberechtigter Beteiligung* im gemeinsamen Brainstorming, zur *dialogischen Weiterentwicklung* sowie zweimal zur *Sicherung des Explorationsraums*. Zudem wurde diese Kategorie einmal in Verbindung mit *Sicherheit des Beitragens* codiert. P1 beschreibt eine Situation gemeinsamer Ideenentwicklung, in der diese Codierungen zusammenfallen:

„Und dann [...] ging es dann auch plötzlich ganz gut, dass man so zusammen Ideen entwickelt hat. Und dann jeder so seine Ideen reinwerfen konnte.“ (P1, S. 12)

Darüber hinaus besteht ein Zusammenhang zu einem *dialogorientierten* Kommunikationsmuster im gemeinsamen Ideenfindungsprozess. P7 verweist auf fest etablierte Austauschformate:

„[...] ich habe tatsächlich aktuell zwei Kunden, wo ich sagen würde, dass eigentlich jeder Regeltermin sogar zu einem kreativen Austausch wird. Also wo es sogar mittlerweile so eine feste Instanz gibt, gewisse Minuten, wo man sich genau darüber austauscht“ (P7, S. 11)

Schließlich wird auch *transparente und offene Kommunikation* als kreativitätsförderliche Bedingung auf Kund:innenebene beschrieben. Diese zeigt sich sowohl in einer offenen und ehrlichen Kommunikationskultur (P4, S. 11) als auch in der Möglichkeit, gegenüber Kund:innen klare Grenzen zu setzen, wenn Erwartungen oder Anforderungen als überfordernd erlebt werden (P3, S. 11). Ergänzend verweist P6 auf die Bedeutung klar kommunizierter Zielsetzungen als Grundlage für zielgerichtete Kreativität (P6, S. 9). Hier zeigt sich eine Code-Verknüpfung zu einer *dialogorientierten* Kommunikationsweise im gemeinsamen Brainstorming sowie zu einem vorgelagerten *strategischen Briefing* in der Kund:inneninteraktion.

6.4.2. Kreativitätshemmende Bedingungen

Die am häufigsten genannte kreativitätshemmende Bedingung auf Kund:innenebene ist ein vermittelter *Leistungs- und Zeitdruck*. Mehrere Interviewte berichten von engen Deadlines und gleichzeitig hohen Qualitätsansprüchen, die kreative Prozesse zeitlich stark einschränken (P1, S. 5; P3, S. 16; P5, S. 9; P10, S. 11). Diese Tendenz spiegelt sich auch im Codesystem wider: Der kreativitätshemmende Umstand Leistungs- und Zeitdruck wurde fünfmal in Verbindung mit einem *leistungs- und erwartungsorientierten* Kommunikationsmuster in der Kund:inneninteraktion codiert. Darüber hinaus zeigt sich eine einmalige Relation zu einem *dominanzgesteuerten* Kommunikationsmuster in der Kund:innenkommunikation sowie eine weitere im Kontext von gemeinsamen Brainstorming-Situationen.

Besonders deutlich wird ein struktureller Erwartungsdruck, der mit finanzieller Verantwortung verbunden ist. P7 beschreibt finanziellen Druck als „größten Killer für Kreativität“ (P7, S. 12). Zudem wird von Situationen berichtet, in denen Kreativität teils als dauerhaft abrufbare Leistung erwartet wird (P7, S. 12; P8, S. 10). Dies wird teilweise durch den gesellschaftlichen Umgang mit künstlicher Intelligenz erklärt, wodurch Kreativität als „auf Knopfdruck“ (P7, S. 17) verfügbar erwartet wird. In diesem Zusammenhang wurde Leistungs- und Zeitdruck einmal gemeinsam mit *kognitiven Ressourcen* codiert, da eine solche Erwartungshaltung mit einer eingeschränkten gedanklichen Auseinandersetzung beschrieben wird.

Als zweitmeistgenannte hemmende Bedingung auf Kund:innenebene zeigt sich *eine kontrollierende und direkte Steuerung* kreativer Prozesse. Mehrere Interviewte berichten, dass Kund:innen über die Zieldefinition hinaus stark direktiv in die Umsetzung eingreifen und dadurch den kreativen Handlungsspielraum der Agentur einschränken (P1, S. 11; P3, S. 16; P7, S. 12; P8, S. 12). Es zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen einer kontrollierenden und direktiven Steuerung und einem *dominanzgesteuerten* Kommunikationsmuster in der Kund:inneninteraktion, welche achtmal gemeinsam codiert wurden. Zudem wurde drei Mal eine Verknüpfung mit einer *mangelnden Sicherheit des Beitragens* festgestellt.

Ideen dürfen dabei häufig nur innerhalb eines eng gesetzten Rahmens entwickelt werden, der an Budget, Geschäftsführung oder interne Vorgaben gebunden ist (P7, S. 12; P7, S. 17). P7 kritisiert das kund:innenseitige Verständnis von Kreativität als steuerbaren Prozess und berichtet:

„[...] wenn man sich oftmals zu sehr dann auf die Mechanik und auf die Prozessoptimierung versteift, dann bleibt natürlich der eigentliche Kernprozess [...] und warum ich eigentlich mit einer Agentur zusammenarbeite, komplett liegen.“ (P7, S. 17)

Ein weiterer kreativitätshemmender Faktor ist eine *hierarchisch-dominanzgesteuerte Kund:innenkommunikation*. In diesen Situationen werden Ideen einseitig bewertet oder entschieden, anstatt sie dialogisch weiterzuentwickeln (P1, S. 12; P2, S. 11; P4, S. 11; P8, S. 12). Diese Kategorie wurde sechsmal mit *dominanzgesteuerter Kommunikation* codiert. P10 beschreibt eine Situation, in der das Ergebnis zwar Ideen der Agentur enthielt, letztlich jedoch ausschließlich kund:innenseitig bestimmt war (P10, S. 14)

„[...] es war dann letztendlich schon ein zusammengewürfelter Haufen aus unseren Ideen, aber eigentlich nur so, wie es der Kunde wollte, überhaupt nicht abgestimmt“ (P10, S. 14).

Den Berichten zufolge wurden Ideen zudem häufig frühzeitig abgeblockt, nicht ernsthaft gehört oder unmittelbar durch neue Vorschläge ersetzt, anstatt als Diskussionsgrundlage genutzt zu werden. So beschreibt P2 die Umgangsmuster *Abwertung* sowie *schnelles Verwerfen* von Ideen im Zusammenhang mit einer hierarchisch-dominanzgesteuerten Kund:innenkommunikation:

„[...]Also es war immer eher so ein Ja, Ja. Auch dass der Kunde selber einfach nicht zuhört. Also dass quasi das gar nicht richtig ankommt, was man vorschlägt. Und dann quasi durch neue Vorschläge abgetan wird. Teilweise auch durch respektlose Kommunikation.“ (P2, S. 11)

Es wird ebenfalls deutlich, dass P2 auf eine *mangelnde Sicherheit des Beitrags* als direkte Konsequenz der abwertenden Interaktionsmuster verweist. Zudem wirkte sich die Infragestellung ihres Expertinnenstatus negativ auf die wahrgenommene *Sicherheit der Inklusion* aus. Es wurde *mangelnde Sicherheit des Beitrags* zweimal und *mangelnde Sicherheit der Inklusion* einmal in Relation zur hierarchisch-dominanzgesteuerten Kund:innenkommunikation erfasst.

Eine weitere kreativitätshemmende Bedingung auf Kund:innenebene ist eine *unzureichende Ressourcenausstattung*, die sich insbesondere in fehlenden oder unklaren Briefings zeigt. Mehrere Interviewpassagen verweisen auf widersprüchliche oder unvollständige Aufgabenstellungen (P2, S. 11; P5, S. 9; P6, S. 6; P8, S. 9; P8, S. 12). Auch vereinzelte Verknüpfungen zu *Abwertung* und *Ignorieren* wurden erfasst. So wurde unzureichende Ressourcenausstattung achtmal in Relation zu einem *fehlenden oder unklaren Briefing* erfasst. P6 verknüpft eine

unzureichende Ressourcenausstattung mit einem fehlenden oder unklaren Briefing und einer *mangelnden Sicherheit des Beitrags*:

„Weil bei mir ist es oft so, wenn Unklarheit da ist, dann pitche ich viel lieber nicht die gute Idee, die vielleicht bisschen gewagter oder so ist, sondern die, mit der ich mich in dem Moment so am wenigsten angreifbar mache [...]“ (P6, S. 6)

Zudem werden *fehlendes Vertrauen* und *mangelnde Wertschätzung* als hemmend erlebt. Abwertende oder respektlose Interaktionen (P2, S. 10; P2, S. 11; P3, S. 12; P7, S. 17; P10, S. 12) wurden mehrfach mit *dominanzgesteuerter Kommunikation* (2), *Ignorieren* (2), *Abwertung* (2) und *mangelnder Sicherheit des Beitrags* (3) codiert.

Auch *Risikoaversion* und *Konservatismus* wurde als kreativitätshemmende Bedingung auf Kund:innenebene genannt. Mehrere Interviewte berichten von Kund:innen, die Innovation nur innerhalb eng gesetzter Rahmenbedingungen zulassen oder an bestehenden Lösungen festhalten (P3, S. 16; P8, S. 9; P9, S. 9; P10, S. 11). Die Konsequenz einer solchen Haltung wird vereinzelt als Gleichgültigkeit gegenüber dem kreativen Produkt beschrieben, was in einer Co-Codierung mit *motivationalen Ressourcen* deutlich wird. Risikoaversion und Konservatismus wurde zweimal in Relation zu einem *dominanzgesteuerten* Kommunikationsmuster in der Kund:inneninteraktion erfasst.

Darüber hinaus besteht eine Verknüpfung zu einem *fehlenden oder unklaren Briefing*. In einer von P8 geschilderten Situation führte eine unklare Kriterienlage zu vorsichtigerem Einbringen von Ideen (P8, S. 10). Diese Passage wurde zusätzlich mit *mangelnder Sicherheit des Beitrags* codiert, welche eine von zwei Co-Codierungen darstellt. Auf Ebene des Umgangs mit Ideen besteht eine weitere Relation zum *Ignorieren* von eingebrachten Ideen, etwa wenn trotz externer Expertise an bestehenden Lösungen festgehalten wurde (P10, S. 12).

7. Diskussion: Die Rolle kommunikativer Bedingungen für Kreativität im Agenturkontext

Im folgenden Kapitel werden die zuvor dargestellten Ergebnisse der qualitativen Interviewstudie diskutiert. Ziel ist es, die empirischen Befunde zu interpretieren und systematisch in den

theoretischen Rahmen dieser Arbeit einzuordnen. Dabei werden die Ergebnisse in Bezug auf die in Kapitel 2 dargestellten theoretischen Konzepte zur organisationalen Kreativität, zu symmetrischer interner Kommunikation sowie zur psychologischen Sicherheit diskutiert und mit dem aktuellen Forschungsstand in Beziehung gesetzt.

Die Diskussion verfolgt dabei zwei Ziele: Erstens wird herausgearbeitet, inwiefern die empirischen Befunde mit bestehenden theoretischen Modellen anschlussfähig sind oder kontextspezifisch erweitern. Zweitens wird reflektiert, welchen Beitrag die Ergebnisse zum Verständnis kreativer Prozesse im wissensintensiven und kund:innenintegrierten Agenturkontext leisten.

7.1. Diskussion und Interpretation der Ergebnisse entlang der Theorie

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit entsprechen der weit verbreiteten Ansicht in der Theorie zur Kreativitätsförderung, dass Kreativität zwar in individuellen Ressourcen angelegt ist, jedoch im sozialen Arbeitsumfeld entsteht und kommunikativ beeinflusst wird.

Um die Förderung von Kreativität im Agenturkontext theoretisch einzuordnen, greifen die vorliegenden Ergebnisse zunächst auf das Komponentenmodell von Amabile (1983) zurück. Dieses beschreibt kreative Leistung als Ergebnis des Zusammenspiels dreier im Individuum verankerter Komponenten: bereichsrelevante Fähigkeiten, kreativitätsrelevante Fähigkeiten und Aufgabenmotivation, die im Kategoriensystem als fachliche, kognitive und motivationale Ressourcen benannt wurden.

Im Agenturkontext werden bereichs- und kreativitätsrelevante Fähigkeiten weitgehend vorausgesetzt. Die Mitarbeitenden verfügen über das notwendige Fachwissen sowie über die Fähigkeit, Perspektiven zu wechseln und bestehende Ansätze zu hinterfragen. Ihre Wirkung erweist sich jedoch als sozial und kommunikativ beeinflussbar. Leistungsdruck oder normative Geschlossenheit erschweren offenbar die Nutzung dieser Fähigkeiten, während unterstützende Interaktionsmuster ihre Entfaltung begünstigen.

Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Aufgabenmotivation zu. Die Ergebnisse legen nahe, dass kommunikative und strukturelle Arbeitsumweltbedingungen vor allem über ihre Wirkung auf die Motivation Einfluss auf kreative Leistung nehmen. Dort, wo Mitarbeitende Handlungsspielraum erleben, Beteiligung als erwünscht wahrnehmen und ihre Ideen dialogisch

weiterentwickelt werden, wird kreative Arbeit als intrinsisch motiviert und explorativ beschrieben. Werden Kommunikation und Entscheidungsprozesse hingegen als kontrollierend oder stark bewertend erlebt, verschiebt sich die Motivation von inhaltlicher Auseinandersetzung hin zu Absicherung und Anpassung.

Die Ergebnisse verdeutlichen damit, dass kreative Leistung im Agenturkontext zwar durch fachliche Expertise und kognitive Kreativitätsfähigkeiten bestimmt wird, jedoch vor allem von einer intrinsischen Motivation abhängt, die durch externe Bedingungen aktiviert oder blockiert werden kann. Erst in der konkreten Ausgestaltung kommunikativer und struktureller Rahmenbedingungen entfaltet dieses Potenzial seine kreativitätsförderliche oder -hemmende Wirkung.

Generell wird der Agenturkontext im Material als überwiegend kreativitätsfreundlich beschrieben, was nicht zuletzt auf flache Hierarchien und flexible Arbeitsbedingungen zurückzuführen ist. Dabei zeigt sich ein strukturelles Muster: Je größer die beschriebene Agentur, desto häufiger werden hemmende Bedingungen berichtet, was darauf hindeutet, dass zunehmende Organisationsgröße mit stärker ausgeprägten hierarchischen Strukturen und geringeren kreativen Handlungsspielräumen einhergeht. Dieser Befund deckt sich mit der hierarchisch-dominanzgesteuerten Führungskommunikation als einem der meistgenannten hemmenden Faktoren auf Führungs- und Kund:innenebene.

Kreative Arbeit erfordert Freiräume, gleichzeitig jedoch eine gewisse Struktur. Mitarbeitende berichten, dass kreative Ideen häufig situativ entstehen und weniger durch feste Kreativitätszeiten, starre Meetingstrukturen oder die Erwartung von Kreativität auf Abruf begünstigt werden. Gleichzeitig wird uneingeschränkte Freiheit im Sinne fehlender strukturierender Führung, mangelnder Moderation im Team oder unzureichender Informationen durch Agentur oder Kund:innen als ebenso hemmend erlebt. Was Mitarbeitende hier beschreiben, ist das Bedürfnis nach Balance: Strukturierende Vorgaben sollen Brainstormings rahmen, Orientierung geben und ein geteiltes Verständnis über Anforderungen und Erwartungen sichern, ohne den kreativen Prozess zu kontrollieren. Ein gelenkt-kollaborativer Führungsstil, eine unterstützende Teamstruktur und eine angemessene Ressourcenausstattung erweisen sich dabei als entscheidende Voraussetzungen kreativer Leistungsfähigkeit.

Ein weiteres identifiziertes Muster der Ergebnisse ist der Gegensatz zwischen symmetrischen und asymmetrischen Kommunikationsformen und ihrem Einfluss auf kreative Prozesse. Dialogische, gleichberechtigte und wertschätzende Kommunikationsmuster eröffnen

Explorationsräume, in denen Ideen eingebracht und weiterentwickelt werden können. Dominanzgesteuerte, einseitig kontrollierende oder stark hierarchische Kommunikationsformen führen hingegen zu vorschneller Bewertung sowie einer Reduktion der Beteiligung und Motivation von Mitarbeitenden. Diese Gegenüberstellung lässt sich im Sinne der symmetrischen Kommunikation nach Grunig (1992) interpretieren und zieht sich als strukturierendes Muster durch alle vier Kommunikationsebenen.

Eng damit verbunden zeigt sich psychologische Sicherheit als vermittelnde Bedingung kreativer Zusammenarbeit über alle vier Kommunikationsebenen hinweg. Im Codesystem wurde psychologische Sicherheit in Verbindung mit nahezu allen kreativitätsförderlichen Bedingungen erfasst, während psychologische Unsicherheit konsistent mit kreativitätshemmenden Bedingungen einherging.

Dabei legen die Ergebnisse nahe, dass das Erleben von psychologischer Sicherheit in kreativen Ideenfindungsprozessen als Folge symmetrischer Interaktionsmuster zu verstehen ist. Sie entsteht dort, wo Interaktionen dialogorientiert und partizipativ gestaltet sind, und wird eingeschränkt, wenn dominanzgesteuerte oder stark bewertende Muster dominieren. In diesem Sinne fungiert sie als vermittelnde Bedingung zwischen kommunikativen Strukturen sowie dem individuellen kreativen Potenzial und entscheidet letztlich darüber, ob vorhandene fachliche, kognitive und motivationale Ressourcen im Ideenfindungsprozess aktiviert oder blockiert werden.

Dabei erweisen sich alle vier Ebenen psychologischer Sicherheit nach Clark (2020) als empirisch relevant. Die Sicherheit des Beitragens zeigt sich als besonders bedeutsam: In Situationen, in denen Mitarbeitende Ideen ohne Angst vor negativen Konsequenzen äußern können, wird der kreative Prozess als lebendig und explorativ beschrieben und steht in engem Zusammenhang mit konstruktiven Umgangsweisen mit Ideen sowie symmetrischen Kommunikationsmustern. Auch die Sicherheit der Inklusion erweist sich als Grundlage aktiver Beteiligung. Dort, wo Mitarbeitende sich als gleichwertige und anerkannte Mitglieder des Teams erleben, bringen sie Beiträge häufiger und offener ein. Die Sicherheit des Lernens ermöglicht es, Fehler sowie unfertige oder unkonventionelle Ideen als legitimen Bestandteil des kreativen Prozesses zu betrachten, wodurch Explorationsräume entstehen, aus denen in mehreren Fällen qualitativ bessere Ideen hervorgehen. Schließlich tritt die Sicherheit des Herausforderns dort auf, wo Ideen konstruktiv hinterfragt und im dialogischen Austausch weiterentwickelt werden. Damit bleiben diese nicht bei der ersten Äußerung stehen, sondern reifen erst im Gespräch.

Psychologische Sicherheit beschreibt damit die soziale Voraussetzung, unter der kreatives Potenzial überhaupt aktiviert werden kann. Welche strukturellen und kommunikativen Arbeitsumweltbedingungen diesen Rahmen auf Organisations-, Team- und Führungsebene konkret gestalten und sich dabei als ebenenübergreifend besonders wirkmächtig erweisen, wird im Folgenden diskutiert.

Ein zentraler Befund betrifft das ambivalente Verhältnis von Leistungs- und Zeitdruck zur kreativen Leistungsfähigkeit. Druck erweist sich als einer der konsistentesten hemmenden Faktoren und manifestiert sich systemisch auf allen Ebenen: als Hochleistungs-Kultur auf Organisationsebene, als Deadline- und Erwartungsdruck im Team, als leistungsorientierte Führungserwartung sowie als ökonomisch getriebene Vorgaben auf Kund:innenebene. Paradoxerweise wird dieser Druck im Agenturkontext von den Befragten zugleich als selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitsalltags akzeptiert. Hier zeigt sich ein Spannungsfeld: Kreativität als Herzstück der agenturspezifischen Wertschöpfung entfaltet sich nach Aussage der Befragten am besten in einem zeitlichen und leistungsbezogenen Handlungsspielraum. Gleichzeitig ist eben diese Bedingung im Agenturalltag als Dienstleister strukturell selten gegeben.

Neben diesem zentralen hemmenden Muster zeigen die Ergebnisse auch, welche Bedingungen kreative Prozesse nachhaltig ermöglichen. Dabei ist eine bewusst gestaltete Ermutigungs- und Beteiligungskultur als kreativitätsförderliche Bedingung besonders evident. Diese wird durch einen bewertungsfreien Ermöglichungsraum, nicht-hierarchische Strukturen, wertschätzende Kommunikation sowie geteilte Werte geprägt. Ein solches organisationales Fundament stellt zwar eine wichtige Voraussetzung dar, garantiert jedoch noch keine nachhaltige Entfaltung kreativer Prozesse. Vielmehr zeigen die Ergebnisse, dass Kreativitätsförderung nur dann umfassend wirksam wird, wenn sie sich konsistent über alle Kommunikationsebenen hinweg manifestiert: auf Teamebene in Form eines unterstützenden Teamklimas, auf Führungsebene durch eine unterstützende und bestärkende Führungskommunikation sowie auf Kund:innenebene durch Vertrauen und die Anerkennung fachlicher Expertise.

Kreativitätsförderung ist damit keine isolierte Maßnahme einer einzelnen Ebene, sondern eine ganzheitliche kommunikative Strategie, die alle relevanten Interaktionsräume kreativer Arbeit umfassen muss. Fehlt diese Konsistenz, etwa wenn auf Teamebene ein unterstützendes Klima herrscht, auf Führungsebene jedoch dominanzgesteuerte Kommunikation dominiert, werden kreative Potenziale nur teilweise ausgeschöpft. Ebenso ist eine organisationale Ermutigungs- und Beteiligungskultur nur bedingt förderlich, wenn auf Teamebene interne Konflikte und

fehlende Wertschätzung die gängige Praxis sind. Die Ergebnisse legen damit nahe, dass ein kreativitätsförderliches Arbeitsumfeld nicht additiv, sondern systemisch gedacht werden muss: als Zusammenspiel kommunikativer Bedingungen sowie organisational und kund:innenseitig ermöglichter struktureller Bedingungen, die sich auf allen Ebenen gegenseitig verstärken oder im Falle von Inkonsistenzen gegenseitig untergraben.

Insgesamt bestätigen die Befunde die theoretischen Annahmen des KEYS-Modells, erweitern dieses jedoch um eine kommunikationswissenschaftliche Perspektive im Allgemeinen und um eine konkrete Ausgestaltung kreativer Prozesse im Agenturalltag im Speziellen. Demnach hängt kreative Ideenfindung in Agenturkontexten maßgeblich von der Qualität kommunikativer Prozesse ab. Die vier Ebenen wirken dabei parallel und interdependent auf die kommunikativen Dynamiken ein und gestalten gemeinsam den Möglichkeitsraum kreativer Ideenfindung. Während organisationale Strukturen den Rahmen definieren, innerhalb dessen sich Mitarbeitende bewegen, prägt Führung durch Orientierung, Machtverteilung und Sinnzuschreibungen die Ausgestaltung kreativer Prozesse. Teams gestalten die konkreten Interaktionsdynamiken im Ideenfindungsprozess, und Kund:innen beeinflussen durch externe Vorgaben, Erwartungen und Entscheidungslogiken den kreativen Handlungsspielraum.

7.2. Beantwortung der Forschungsfragen

Auf Grundlage der diskutierten und theoretisch eingeordneten Ergebnisse werden im nächsten Schritt die zentrale Forschungsfrage FF1 und anschließend die untergeordneten Forschungsfragen FF2 bis FF5 beantwortet.

FF1: Welche kommunikativen Bedingungen fördern oder hemmen Kreativität im Ideenfindungsprozess von Mitarbeitenden in Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen – und welche Rolle spielt das Erleben psychologischer Sicherheit?

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass kreative Ideenfindung im Agenturkontext von strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen auf Organisationsebene und Kund:innenebene sowie von der Qualität kommunikativer Prozesse auf Team-, Führungsebene und teilweise auch Kund:innenebene abhängt.

Über alle Ebenen hinweg erweisen sich dialogische und wertschätzend gestaltete Kommunikationsmuster als kreativitätsförderlich. In solchen Interaktionen werden Beiträge aufgenommen, weiterentwickelt und konstruktiv hinterfragt, anstatt vorschnell bewertet zu werden.

Auf Organisationsebene schaffen eine bewusst gestaltete Ermutigungs- und Beteiligungskultur und eine angemessene Ressourcenausstattung den strukturellen Ermöglichungsrahmen, innerhalb dessen kreative Prozesse überhaupt erst anlaufen können. Auf Teamebene fördern ein unterstützendes Teamklima, offene Explorationsräume und ein zeitlicher und leistungsbezogener Handlungsspielraum die aktive Beteiligung und dialogische Weiterentwicklung von Ideen. Auf Führungsebene begünstigt ein gelenkt-kollaborativer Führungsstil, der Orientierung bietet, ohne zu kontrollieren, kreative Entfaltung. Auf Kund:innenebene erweisen sich Vertrauen, die Anerkennung fachlicher Expertise und kooperative Beteiligung als kreativitätsförderlich. Unter solchen Rahmenbedingungen wird Beteiligung als psychologisch sicher erlebt, wodurch Aufgabenmotivation aktiviert und kreative Denkprozesse unterstützt werden.

Hemmend wirken demgegenüber asymmetrische, dominanzgesteuerte und kontrollierende Kommunikationsformen. Schnelle Bewertung, Ignorieren oder implizite Abwertung von Ideen führen zu einer Reduktion von Beteiligung und schränken die kreative Leistung aktiv ein. Werden Kommunikations- und Entscheidungsprozesse als stark hierarchisch oder leistungsorientiert erlebt, verschiebt sich der Fokus von inhaltlicher Exploration hin zu Absicherung und Anpassung. Ebenso können normative Geschlossenheit im Team, konservative Kund:innenerwartungen sowie ein systemisch verbreiteter Leistungs- und Zeitdruck kreative Prozesse strukturell einschränken. Diese hemmenden Bedingungen treten häufig gemeinsam auf und können sich gegenseitig verstärken, insbesondere wenn sie auf mehreren Ebenen gleichzeitig wirksam sind. Diese asymmetrischen Muster stehen zugleich in engem Zusammenhang mit psychologischer Unsicherheit, da das Äußern unfertiger oder unkonventioneller Ideen mit erhöhtem Risiko wahrgenommen wird.

Strukturelle Faktoren stehen in enger Wechselwirkung mit kommunikativen Bedingungen. Ressourcen, Autonomie, Zeitdruck oder strategische Vorgaben entfalten ihre kreativitätsförderliche oder -hemmende Wirkung erst durch ihre kommunikative Vermittlung. Für kreative Prozesse ist daher ausschlaggebend, wie Zeit, Budget oder Handlungsspielräume im organisationalen und kund:innenseitigen Kontext kommuniziert und erlebt werden.

Unterschiede zwischen den Ebenen ergeben sich vor allem aus dem Grad hierarchischer oder dominanzgeprägter Strukturen: Während Teamkontexte häufiger dialogisch gestaltet sind, beeinflussen Führung und insbesondere Kund:innen durch ihre Entscheidungs- und Ressourcenausschüttung stärker, wie mit Ideen umgegangen wird und damit auch das Sicherheitserleben der Mitarbeitenden.

Psychologische Sicherheit erweist sich dabei als entscheidende vermittelnde Bedingung und beeinflusst ebenenübergreifend, ob kognitive, motivationale und emotionale Ressourcen freigesetzt oder blockiert werden und damit, ob kreative Ideen überhaupt erst entstehen und weiterentwickelt werden. Sie entsteht als Folge symmetrischer Kommunikationsmuster und entscheidet darüber, ob Mitarbeitende ihr kreatives Potenzial tatsächlich entfalten können. Insbesondere die Sicherheit des Beitrags zeigt sich als notwendige Voraussetzung für einen lebendigen und explorativen Ideenprozess. Kreativitätsförderung im Agenturkontext ist damit eine ganzheitliche kommunikative Strategie, die symmetrische Interaktionsmuster und psychologische Sicherheit auf allen relevanten Ebenen gleichzeitig verankert.

FF2: Welche organisationalen Rahmenbedingungen prägen kreative Ideenarbeit?

Auf organisationaler Ebene wird deutlich, dass die kreative Ideenarbeit auf Team- und Führungsebene wesentlich durch organisationale Rahmenbedingungen geprägt wird. Förderlich wirken insbesondere eine bewusst gestaltete Beteiligungskultur, ausreichend zeitliche, räumliche und personelle Ressourcen sowie die Ermöglichung von Formaten der kreativen Zusammenarbeit. Ressourcen entfalten ihre Wirkung erst dann, wenn sie im Arbeitsalltag tatsächlich als Handlungsspielraum wahrgenommen werden.

Ebenso sollte symmetrische Kommunikation nicht nur in konkreten Ideenfindungssituationen auf Team- und Führungsebene stattfinden, sondern auch im strategischen Management verankert sein. Wenn symmetrische Kommunikationsprinzipien, also Dialogorientierung, Reziprozität, Offenheit und Wertschätzung, auf Organisationsebene kulturell verankert sind, wirken sie als struktureller Ermöglichungsrahmen, der sich auf Führungs- und Teamebene in konkreten Interaktionsmustern äußert. Symmetrische Kommunikation ist damit eine gestaltbare organisationale Praxis, deren Fehlen auf allen Ebenen kreativitätshemmend wirkt.

Strukturierter Autonomie kommt dabei eine besondere Bedeutung zu: Eine klare strategische Orientierung muss gezielt mit organisational verankerter Offenheit für innovative Ideen

verbunden werden. Dominieren hingegen starre oder konservative Managementstrukturen oder fehlt es auf der anderen Seite an Orientierung und Leitplanken, wirkt beides gleichermaßen kreativitätshemmend.

Ein dauerhaft erhöhter Leistungs- und Zeitdruck wirkt hingegen konsistent hemmend und führt zu einer übermäßigen Fixierung auf Effizienz und Anpassung, was kreative Potenziale erheblich einschränkt. Hier ergibt sich jedoch ein grundlegender Widerspruch: Agenturen werden als Organisationen beschrieben, die strukturell von Zeit- und Leistungsdruck geprägt sind. Gleichzeitig wird deutlich, dass Kreativität als wesentliches Wertschöpfungsprodukt der Agenturarbeit unter eben diesen Bedingungen eingeschränkt wird. Die Ergebnisse legen nahe, dass kreative Agenturarbeit auf einer bewussten Balance zwischen ökonomisch geprägtem Zeit- und Leistungsdruck und kreativer Exploration beruht. Organisationale Rahmenbedingungen sollten Druck daher dosieren und gleichzeitig strukturell abgesicherte Freiräume ermöglichen, um kreative Leistung zu fördern.

FF3: Wie beeinflusst Teamkommunikation die Entstehung und Weiterentwicklung kreativer Ideen?

Teamkommunikation wirkt als unmittelbarer Interaktionsraum kreativer Ideenarbeit. Hier entscheidet sich in kommunikativen Austauschformaten der Ideenfindung, wie etwa Brainstormings, Meetings oder Workshops, ob Ideen entstehen, weiterentwickelt oder frühzeitig abgebrochen werden.

Sie wirkt insbesondere dann förderlich, wenn sie dialogisch, gleichberechtigt und vertrauensbasiert gestaltet ist. Ein unterstützendes Teamklima, das von Wertschätzung, aktivem Zuhören und konstruktivem Hinterfragen geprägt ist, geht im Material konsistent mit Sicherheit des Beitrags und Sicherheit der Inklusion einher. Gerade dialogische Anschlusskommunikation, das heißt das Aufgreifen, Ergänzen und Weiterdenken von Impulsen, erweist sich als relevanter Mechanismus kreativer Zusammenarbeit. Dementsprechend entfalten Ideen ihr Potenzial erst im kollektiven Austausch.

Eng damit verbunden ist die kommunikative Sicherung von Offenheit und einem Explorationsraum für neue Ideen. Teamkommunikation fördert kreative Prozesse insbesondere dann, wenn Ideen zunächst gesammelt und offen weitergedacht werden. Das zeitweise Aussetzen von Bewertung ermöglicht es, auch unausgereifte, ungewöhnliche oder utopische Gedanken einzubringen und im anschließenden Austausch zu schärfen. In solchen Explorationsräumen erleben

Mitarbeitende psychologische Sicherheit, was kognitive sowie motivationale Ressourcen aktiviert und Kreativität dadurch erleichtert.

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass Struktur und Moderation eine ambivalente, aber entscheidende Rolle spielen. Weder grenzenlose Freiheit noch starre Kontrolle erweisen sich als förderlich. Kreative Interaktionsdynamiken entstehen vielmehr in teilstrukturierten Settings, in denen eine gewisse thematische Rahmung vorhanden ist, der Ideenfindungsprozess jedoch offen und dialogisch gestaltet wird. Fehlt jegliche Moderation, entstehen ungleiche Beteiligungsdynamiken, dominanzgeprägte Gesprächsverläufe oder eine geringe Responsivität einzelner Teammitglieder.

Hemmend wirkt Teamkommunikation insbesondere unter Bedingungen normativer Geschlossenheit, dominanzgesteuerter Gesprächsführung oder schneller Bewertung. Der Ideenraum verengt sich, wenn Dominanz von einzelnen Teammitgliedern ausgeht, wenn Ideen frühzeitig verworfen oder ignoriert werden oder wenn Feedback primär wertend statt konstruktiv erfolgt. Auch strukturelle Aspekte der Teamkonstellation beeinflussen die Kommunikationsdynamik. Große oder stark variierende Teams oder rein digitale Arbeitsumgebungen erschweren spontane Anschlusskommunikation und begünstigen ungleiche Beteiligung. Teamkommunikation umfasst damit inhaltliche, relationale und räumliche Dimensionen. Ihre kreativitätsförderliche Wirkung entfaltet sich insbesondere dann, wenn diese drei Ebenen zusammenwirken.

FF4: Welche Rolle spielen Führungskräfte bei der Motivation, Steuerung und Priorisierung kreativer Prozesse?

Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte im kreativen Ideenfindungsprozess eine rahmensetzende, moderierende und motivationale Schlüsselfunktion übernehmen. Führung beeinflusst kreative Prozesse durch die Gestaltung des kommunikativen Klimas und legt fest, wie viel Beteiligung möglich ist, ob Ideen aufgegriffen und weiterentwickelt werden und nach welchen Kriterien bewertet wird. Damit prägt Führung sowohl den Verlauf konkreter Kreativsituationen als auch das grundlegende psychologische Sicherheitserleben der Mitarbeitenden.

Kreativitätsförderlich wirkt eine Führung, die Zielklarheit mit Autonomie verbindet. Transparent kommunizierte Erwartungen, strategische Leitplanken und unterstützendes Feedback schaffen Orientierung, ohne den Explorationsraum einzuschränken. Eine dialogische Einbindung, aktives Zuhören und das gezielte Ermutigen auch zurückhaltender Teammitglieder erhöhen die Beteiligungsbereitschaft und stärken die Motivation im Ideenprozess. Besonders

wirksam erweist sich dabei ein gelenkt-kollaborativer Führungsstil, der inhaltliche Impulse gibt und zugleich Raum für eigenständige Ideenentwicklung lässt. In diesem Zusammenhang wird Führung als psychologisch sicherheitsstiftend erlebt, indem sie Einfluss darüber hat, ob Mitarbeitende sich gehört sowie anerkannt fühlen und sich trauen, auch unfertige Ideen einzubringen.

Hemmend wirkt demgegenüber eine hierarchisch-dominanzgesteuerte Führungskommunikation. Einseitige Gesprächsführung, schnelles Bewerten oder Ignorieren von Ideen sowie inkonsistente oder stimmungsabhängige Steuerung reduzieren Beteiligung und begünstigen Anpassungsverhalten. Auch formale Autonomie ohne klare Orientierung wird als hemmend erlebt. Fehlende strukturierende Führung erzeugt Unsicherheit, die kreative Prozesse ebenso blockieren kann wie übermäßige Kontrolle.

Führung ist damit keine strukturelle Rahmenbedingung wie die Organisationsebene, sondern ein aktiver kommunikativer Gestaltungsfaktor in Ideenfindungsprozessen: Sie entscheidet darüber, ob kreative Potenziale im Team überhaupt zur Entfaltung kommen.

FF5: Wie wirken kund:innenseitige Erwartungen und Kommunikationsstrukturen auf den kreativen Ideenfindungsprozess?

Die Ergebnisse zeigen, dass Kund:innen den kreativen Handlungsspielraum ebenso mitgestalten wie interne Akteur:innen. Dabei wirken sie auf zwei Dimensionen: zum einen durch die unmittelbare Kommunikation in Briefings, Brainstormings und Präsentationen, zum anderen durch die strukturellen und strategischen Rahmenbedingungen, die sie setzen.

Kreativitätshemmend wirken insbesondere hoher Leistungs- und Zeitdruck, direktive Steuerung sowie dominanzgesteuerte Kommunikationsformen. Werden Ideen einseitig entschieden oder durch enge Briefings und Budgetvorgaben stark begrenzt, setzen Mitarbeitende verstärkt auf Absicherungsstrategien statt kreativer Exploration. Sowohl eine konservative Haltung gegenüber neuen Ideen als auch fehlende oder widersprüchliche Briefings verstärken diesen Effekt, da Unklarheit über Erwartungen und Kriterien psychologische Unsicherheit erzeugt und das Einbringen gewagter Ideen hemmt.

Förderlich sind hingegen Vertrauen, ein zeitlicher und leistungsbezogener Handlungsspielraum sowie Offenheit für neue Ansätze. Kund:innen, die Agenturen als fachliche Expert:innen anerkennen und ihnen kreative Autonomie einräumen, aktivieren kreative Dynamiken. Auch ein

gemeinsames Brainstorming kann förderlich wirken, sofern kooperative Beteiligung und dialogische Weiterentwicklung von Ideen im Vordergrund stehen.

7.3. Theoretische Implikationen

Die vorliegenden Ergebnisse leisten mehrere theoretische Beiträge zur Kreativitätsforschung im organisationalen Kontext.

Erstens präzisieren sie das KEYS-Modell von Amabile (1996) um eine kommunikationswissenschaftliche Perspektive. KEYS beschreibt kreativitätsrelevante Arbeitsumweltdimensionen wie Autonomie, Ressourcen und Druck, benennt jedoch nicht, über welche kommunikativen Dynamiken diese Dimensionen im Arbeitsalltag wirksam werden. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass es konkrete Kommunikationsmuster sind, die diese Dimensionen vermitteln: Autonomie wird nicht allein durch formale Entscheidungsspielräume hergestellt, sondern durch dialogorientierte Führungskommunikation, die Handlungsspielraum aktiv signalisiert. Ressourcen müssen zunächst geschaffen werden, entfalten ihre Wirkung dann aber dadurch, wie sie für Mitarbeitende einen Ermöglichungs- und Beteiligungsraum schaffen und dadurch erlebbar gemacht werden. Druck wirkt über leistungsorientierte Interaktionsmuster, die Exploration durch Bewertungsdominanz einschränken. Das KEYS-Modell lässt sich damit um eine kommunikative Wirkungsebene ergänzen: Arbeitsumweltbedingungen sind das Ergebnis fortlaufender Kommunikationsprozesse mit Teammitgliedern, Führungskräften und Kund:innen, in denen sie kontinuierlich hergestellt und ausgehandelt werden.

Zweitens positionieren die Ergebnisse die Rolle psychologischer Sicherheit als vermittelnde Wahrnehmungsebene zwischen Kommunikation und kreativer Leistung. Diese Masterarbeit schlägt ein konzeptionelles Wirkungsmodell vor, das auf folgenden Überlegungen beruht (siehe Abb. 2): Symmetrische Kommunikationsmuster im Sinne von Grunig (1992) schaffen die soziale Grundlage, auf der psychologische Sicherheit nach Edmondson (1999) und Clark (2020) entstehen kann. Psychologische Sicherheit wiederum bestimmt, ob Mitarbeitende fachliche, kognitive und motivationale Ressourcen im Ideenprozess tatsächlich aktivieren (Amabile, 1983). Kreative Leistung ist damit das Ergebnis dieses Zusammenspiels.

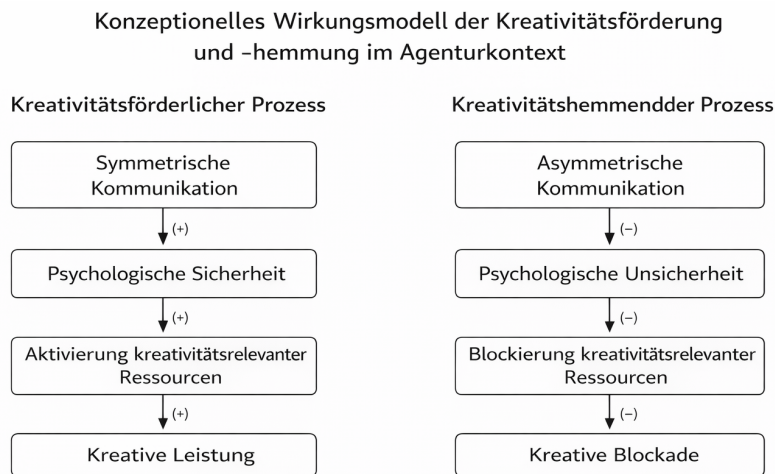


Abbildung 2: Konzeptionelles Wirkungsmodell der Kreativitätsförderung und -hemmung im Agenturkontext (Eigene Darstellung, visualisiert mit Unterstützung von ChatGPT)

Diese Wirkungslogik wird wesentlich durch die kommunikativen Bedingungen auf Organisations-, Team-, Führungs- und Kund:innenebene geprägt. Sie bilden den übergreifenden Kontext, der bestimmt, ob und in welchem Ausmaß symmetrische Kommunikationsmuster überhaupt entstehen können.

Drittens erweitern die Befunde bestehende Kreativitätsmodelle systematisch um die Kund:innenebene. Während klassische Modelle wie KEYS primär die interne Arbeitsumwelt fokussieren, zeigt sich im Agenturkontext, dass externe Akteur:innen über Briefings, Entscheidungsgewalt und teilweise auch in gemeinsamen Ideenfindungsprozessen in kreative Prozesse eingreifen. Kund:innen treten somit zugleich als Auftraggeber:innen und als kommunikative Mitgestalter:innen auf. Damit wird auch die Notwendigkeit deutlich, Kreativität in wissensintensiven Dienstleistungsorganisationen stärker als interorganisationalen Prozess zu konzeptualisieren, der interne und externe Kommunikationsbeziehungen gleichermaßen umfasst. Die Befunde schließen damit an aktuelle Arbeiten zur Agentur-Kund:innen-Beziehung an (Lynch & West, 2017; Koslow et al., 2025), erweitern diese jedoch um eine integrierte Betrachtung der Kund:innenkommunikation als Bestandteil des gesamten organisationalen Kommunikationsgefüges.

Die Ergebnisse machen zudem ein Spannungsverhältnis sichtbar, das im Agenturalltag allgegenwärtig ist, theoretisch jedoch kaum thematisiert wird: Agenturen funktionieren als Dienstleister unter konstantem Effizienz- und Leistungsdruck und verlangen gleichzeitig kreative Leistung, obwohl genau diese Bedingungen kreative Prozesse untergraben. Kreativitätsförderung muss damit kontinuierlich und ebenenübergreifend kommunikativ gestaltet und aufrechterhalten werden.

7.4. Praktische Implikationen für Agenturen und Führungskräfte

Aus den Ergebnissen lassen sich mehrere praxisrelevante Konsequenzen für Agenturen ableiten.

Erstens scheitern Brainstormings häufig weniger an fehlenden Ideen als an ihrer Durchführung. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass Führungskräfte und Teams kreative Leistung wesentlich über den Umgang mit Ideen beeinflussen. Eine einfache, aber wirksame Maßnahme ist die konsequente Trennung von Ideengenerierung und Bewertungsphase: In einem ersten Schritt werden alle Ideen ohne Kommentierung oder Bewertung gesammelt. Erst in einem zweiten Schritt wird diskutiert, priorisiert und entschieden. Diese Trennung schützt unausgereifte Ideen vor vorschneller Ablehnung und senkt die Hemmschwelle zur Beteiligung. Zudem sind die Moderation von Brainstormings, eine klare und ausreichende Briefingqualität sowie transparente Entscheidungslogiken bedeutsame Stellschrauben kreativer Qualität. Zeitfenster sollten dabei primär der Orientierung dienen und ausreichend Flexibilität ermöglichen. Wenn ein produktiver Austausch entsteht, ist es sinnvoller, das Meeting zu verlängern, als eine vielversprechende Diskussion abubrechen. Ergänzend können niedrigschwellige Formate wie kurze kreative Check-ins in regulären Teammeetings oder spontane Austauschmöglichkeiten außerhalb terminierter Kreativ-Slots helfen, kreative Impulse im Arbeitsalltag aufzufangen.

Zweitens erweist sich psychologische Sicherheit als Voraussetzung für das Einbringen gewagter oder unfertiger Ideen. Psychologische Sicherheit ist eine kommunikative Leistung, die aktiv hergestellt werden muss, und Führungskräfte tragen dafür die größte Verantwortung. Konkret bedeutet das: Ideen sollten auch dann aufgegriffen und weiterentwickelt werden, wenn sie unausgereift wirken. Fehler sollten als Lernmöglichkeiten und als notwendiger Bestandteil kreativer Prozesse kommuniziert werden, ohne dass sie sanktioniert werden. Zurückhaltende Teammitglieder sollten aktiv und wertschätzend eingebunden werden, während dominante Gesprächsdynamiken bewusst reflektiert und moderiert werden. Psychologische Sicherheit entsteht durch eine kontinuierlich erlebbare Kommunikationskultur, in der Beteiligung erwünscht und Wertschätzung selbstverständlich ist. Agenturen sollten daher regelmäßige Reflexionsformate etablieren, etwa Teamfeedbacks, in denen die Qualität kommunikativer Prozesse bewusst thematisiert wird.

Drittens sollten Agenturen klare, aber flexible Prozessstrukturen für Kreativarbeit etablieren: Rollen in Brainstormings explizit vergeben, Moderationsverantwortung benennen, Formate der

kreativen Zusammenarbeit regelmäßig evaluieren und auch neue Formate und Kreativübungen schaffen. Gleichzeitig sollte die Organisationskultur bewusst als Kreativitätsfaktor verstanden werden: Gemeinsame Werte, eine gelebte Beteiligungskultur und nicht-hierarchische Strukturen sind dabei grundlegende Bedingungen kreativer Leistungsfähigkeit. Da die Ergebnisse zeigen, dass mit zunehmender Agenturgröße hemmende Strukturen häufiger werden, sollten wachsende Agenturen aktiv gegensteuern und kreativitätsförderliche Kommunikationsprinzipien explizit in Führungsleitlinien und Onboarding-Prozesse integrieren.

Viertens sollte die Agentur-Kund:innen-Beziehung als gestaltbarer Kreativitätsfaktor verstanden werden. So sollten Agenturen die Rahmenbedingungen kreativer Zusammenarbeit von Beginn an aktiv verhandeln. Ein strukturiertes Kick-off zu Projektbeginn sollte neben Zielen und Timings auch klären, wie Feedback gegeben wird, wer Entscheidungen trifft und welcher kreative Spielraum der Agentur eingeräumt wird. Unklare oder widersprüchliche Briefings sollten aktiv hinterfragt und gegebenenfalls nachverhandelt werden. Agenturen können ihre Expertise selbstbewusst einbringen und Kund:innen dort, wo es sinnvoll erscheint, als Impulsgeber:innen in den Kreativprozess integrieren. Ein regelmäßiges kurzes Feedback-Format nach Präsentationen, in dem sowohl Ergebnisse als auch der Prozess reflektiert werden, kann die Qualität der Zusammenarbeit langfristig verbessern.

7.5. Limitationen der Arbeit und zukünftiger Forschungsbedarf

Trotz der gewonnenen differenzierten Einblicke in kommunikative Bedingungen kreativer Ideenfindung im Agenturkontext weist die vorliegende Studie mehrere Limitationen auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen.

Zunächst basiert die Untersuchung auf einer qualitativen Interviewstudie mit einer begrenzten Anzahl von Teilnehmenden. Auch wenn durch die durchschnittliche Interviewlänge von einer Stunde sowie die inhaltliche Tiefe der Gespräche konkrete Kommunikationssituationen und das subjektive Erleben dieser rekonstruiert werden konnten, erlaubt die Stichprobe keine statistische Generalisierbarkeit. Die Ergebnisse liefern analytische Verallgemeinerungen im Sinne theoretischer Verdichtung, jedoch keine repräsentativen Aussagen über die Gesamtheit von Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen.

Dabei weist die Stichprobe strukturelle Besonderheiten auf, die die Perspektive der Ergebnisse prägen: Ein Großteil der Befragten ist weiblich, zwischen fünfundzwanzig und dreißig Jahre alt, verfügt über vergleichsweise kurze Berufserfahrung und arbeitet in kleineren Agenturen. Die Berichte stammen überwiegend aus operativen oder niedrigen Positionen. Führungskräfte- und Kund:innenperspektiven wurden nur indirekt, durch die Wahrnehmungen der Befragten, erfasst. Dieser einseitige Blickwinkel ist eine der zentralen Grenzen der Studie: Was als hemmende Führungskommunikation erlebt wird, könnte aus Führungsperspektive anders bewertet werden. Zukünftige Forschung könnte hier durch Mehr-Perspektiven-Designs, etwa durch zusätzliche Interviews mit Führungskräften oder Kund:innen, ein umfassenderes Bild der kommunikativen Dynamiken entwickeln.

Eine weitere Limitation ergibt sich aus dem retrospektiven Charakter einzelner Berichte. Mehrere Interviewte vergleichen aktuelle mit früheren Agentur Erfahrungen. Solche Rückblicke können durch emotionale Nachbewertungen oder selektive Erinnerung beeinflusst sein. Gleichzeitig stellen gerade diese Vergleiche eine analytische Stärke dar, da sie Kontraste zwischen förderlichen und hemmenden Kontexten sichtbar machen.

Methodisch ist zudem das querschnittliche Design zu berücksichtigen. Da kreative Prozesse dynamisch und kontextabhängig sind, lässt die einmalige Erhebung keine Aussagen darüber zu, ob die beschriebenen Bedingungen stabil sind oder sich im Projektverlauf verändern. Schließlich basieren alle erfassten Kommunikationsmuster, Umgangsweisen mit Ideen und Sicherheitserlebnisse auf subjektiven Wahrnehmungen der Befragten. Beobachtungsstudien oder experimentelle Designs könnten ergänzend prüfen, ob und wie sich kreativitätsförderliche Bedingungen im Kommunikationsprozess tatsächlich zeigen und gezielt hervorrufen lassen.

Aus diesen Limitationen ergeben sich mehrere vielversprechende Anschlussmöglichkeiten für zukünftige Forschung. Am naheliegendsten erscheint eine quantitative Überprüfung der identifizierten Wirkungslogik: Skalen zur Erfassung symmetrischer Kommunikationsmuster, psychologischer Sicherheit und kreativitätsrelevanter Arbeitsumweltbedingungen könnten kombiniert werden, um die vermittelnden Zusammenhänge statistisch zu testen. Ergänzend wäre eine Längsschnittperspektive aufschlussreich, um zu untersuchen, wie sich kommunikative Muster im Projektverlauf entwickeln und welche langfristigen Effekte sie auf das Erleben psychologischer Sicherheit, Motivation und kreativer Qualität haben.

Außerdem legt die Studie nahe, Kreativität im Agenturkontext stärker als interorganisationalen Prozess zu verstehen. Die Einbeziehung der Kund:innenebene als eigenständige Einflussdimension sollte weiter vertieft werden. Insbesondere wäre zu untersuchen, wie unterschiedliche Kund:innentypen, Branchen oder Unternehmensgrößen die kommunikative Ausgestaltung kreativer Prozesse beeinflussen. Ebenso könnte eine differenziertere Betrachtung struktureller Machtasymmetrien sinnvoll sein. Während Teamkontexte häufig als relativ gleichberechtigt erlebt werden, zeigen Führung und insbesondere Kund:innen deutlich stärkere hierarchische Effekte, weshalb erforscht werden könnte, wie Hierarchien und ökonomische Abhängigkeiten konkret mit kreativen Dynamiken interagieren.

Schließlich stellt die Verbreitung digitaler und hybrider Arbeitsformen eine relevante Forschungslücke dar. Insbesondere vor dem Hintergrund zunehmender Remote-Arbeit stellt sich die Frage, wie digitale Kommunikationsstrukturen kreative Dynamiken langfristig verändern.

8. Fazit

Kreativität gilt als zentrales Wertschöpfungsprodukt in Agenturen und wird dennoch oftmals durch organisationale Barrieren, unzureichende Ressourcen und dysfunktionale Kommunikationsmuster untergraben. Die vorliegende Masterarbeit untersucht, wie kommunikative Bedingungen auf Organisations-, Team-, Führungs- und Kund:innenebene kreative Ideenfindungsprozesse in Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen fördern oder hemmen und welche Rolle psychologische Sicherheit dabei spielt.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass kreative Prozesse insbesondere dann entstehen und aufrechterhalten werden können, wenn Kommunikationsstrukturen Beteiligung ermöglichen, psychologische Sicherheit Exploration erlaubt und organisationale Rahmenbedingungen den notwendigen Freiraum schaffen. Dieser Zusammenhang zeigt sich konsistent auf allen vier Ebenen der Studie: im Team, in der Führung, in der Organisation und in der Kund:innenbeziehung. Fehlt Konsistenz auf nur einer dieser Ebenen, bleibt kreatives Potenzial teilweise ungenutzt.

Der eigenständige Beitrag der Arbeit liegt in der kommunikationswissenschaftlichen Erweiterung des KEYS-Modells, der Positionierung psychologischer Sicherheit als vermittelnde

Bedingung sowie der erstmaligen Integration der Kund:innenebene in ein Modell kreativitäts-relevanter Arbeitsumweltbedingungen in Agenturen.

Kreativitätsförderung in Agenturen erweist sich damit als kommunikative Daueraufgabe, die nur dann wirksam werden kann, wenn sie auf allen Ebenen der Zusammenarbeit gleichzeitig gedacht und gestaltet wird.

Literaturverzeichnis

- Akaki, M., & Maeno, T. (2024). The role of conflict and idea acceptance on the relationship between feedback and team creative behaviour. *Corporate Communications: An International Journal*, 33(4), 569–586. <https://doi.org/10.1111/caim.12604>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, September/October, 77–87.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.36>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity. *Research in Organizational Behaviour*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review and prospective commentary. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Anantrasirichai, N., & Bull, D. (2022). Artificial intelligence in the creative industries: A review. *Artificial Intelligence Review*, 55(1), 589–656. <https://doi.org/10.1007/s10462-021-10039-7>
- Averdung, A. (2014). *Erfolgreiches Management von Marketingagenturen im Wandel*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04252-3>

- Barkela, B., Glogger, I., Maier, M., & Schneider, F. M. (2021). Ziele und Wirkung der internen Organisationskommunikation. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 171–188). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1_12
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2007). *Advertising and promotion* (7. Aufl.). McGraw-Hill Higher Education.
- Bilby, J., Koslow, S., & Sasser, S. L. (2023). Fear in Adland: How client risk aversion and agency clientelism limit the development of great creative campaigns. *Journal of Advertising*, 52(1), 57–74. <https://doi.org/10.1080/00913367.2021.1981497>
- Blumenschein, A., & Ehlers, I. U. (2016). *Ideen managen: Eine verlässliche Navigation im kreativen Problemlösungsprozess* (2. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09579-6>
- Boden, M. A. (1990). *The creative mind: myths & mechanisms*. Weidenfeld and Nicolson.
- Boden, M. A. (1998). Creativity and artificial intelligence. *Artificial Intelligence*, 103(1–2), 347–356. [https://doi.org/10.1016/S0004-3702\(98\)00055-1](https://doi.org/10.1016/S0004-3702(98)00055-1)
- Bruckner, L., Werther, S., Hämmerle, M., Pokorni, B., & Berthold, M. (2018). Einleitung. In S. Werther & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 1–21). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53885-2_1
- Bruhn, M. (2005). *Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*. Vahlen.
- Bruhn, M., & Ahlers, G. M. (2007). Agenturen als Dienstleister eines prozessorientierten Kommunikationsmanagements. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen* (S. 403–427). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9285-7_19
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

- Cirella, S., Radaelli, G., & Shani, A. B. (2014). Team creativity: A complex adaptive perspective. *Management Research Review*, 37(7), 590–614. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2012-0261>
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149–1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Cropley, D. H. (2009). Fostering and measuring creativity and innovation: Individuals, organisations and products. In E. Villalba (Hrsg.), *Measuring creativity: Proceedings from the conference "Can creativity be measured?"* (S. 7–20). Office for Official Publications of the European Communities. <https://doi.org/10.2760/11878>
- Das, K., Patel, J. D., Sharma, A., & Shukla, Y. (2023). Creativity in marketing: Examining the intellectual structure using scientometric analysis and topic modeling. *Journal of Business Research*, 154, 113384. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113384>
- Davies, M. A. P., & Palihawadana, D. (2006). Developing a model of tolerance in client–agency relationships in advertising. *International Journal of Advertising*, 25(3), 381–407. <https://doi.org/10.1080/02650487.2006.11072975>
- De Barros, R., Resende, L. M., & Pontes, J. (2025). Exploring creativity and innovation in organizational contexts: A systematic review and bibliometric analysis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(2), 100526. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100526>
- Diehl, M., & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 497–509. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.497>
- Ding, G., Liu, H., Huang, Q., & Gu, J. (2019). Enterprise social networking usage as a moderator of the relationship between work stressors and employee creativity: A multilevel

- study. *Information & Management*, 56(8), 103165.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2019.04.008>
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z.-X., & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439–458. <https://doi.org/10.1002/job.2134>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Einwiller, S., Sackmann, S. A., & Zerfaß, A. (2021). Mitarbeiterkommunikation: Gegenstand, Bereiche und Entwicklungen. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 3–26). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1_1
- Flick, U. (2022). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 533–547). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_34
- Franken, R., & Franken, S. (2023). *Wissen, Lernen und Innovation im digitalen Unternehmen*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40822-0>
- Friedrichs, J. (2022). Forschungsethik. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 349–358). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_21
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Sociology Press.
- Goller, I., & Laufer, T. (2018). *Psychologische Sicherheit in Unternehmen: Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Grunig, J. E. (1992). Symmetrical systems of internal communication. In J. E. Grunig (Hrsg.), *Excellence in public relations and communication management* (S. 531–575). Lawrence Erlbaum.

- Grunig, J. E. (1992). Models of public relations and communication. In J. E. Grunig (Hrsg.), *Excellence in public relations and communication management* (S. 285–325). Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151–176. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1802_5
- Grunig, J. E. (2008). Excellence theory in public relations. In W. Donsbach (Hrsg.), *The International Encyclopedia of Communication*. Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiece047>
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2011). Characteristics of excellent communications. In T. Gillis (Hrsg.), *The ABC handbook of organizational communication*. Jossey-Bass.
- Grunig, J.E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Rinehart and Winston.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444-454. <https://doi.org/10.1037/h0063487>
- GWA – Gesamtverband Kommunikationsagenturen. (2023). *GWA Diversity Studie 2023*. https://www.gwa.de/content/uploads/2025/05/20230626_GWA_Diversity_Studie_2023-1.pdf
- Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting co-workers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 201–220. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2011.605777>
- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 669–686). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44
- Hermida, Y., Clem, W., & Güss, D. (2019). The Inseparable Three: How Organization and Culture Can Foster Individual Creativity. *Frontiers in Psychology*, 10, 2133. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02133>

- Hirst, G., Van Dick, R., & Van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 963–982. <https://doi.org/10.1002/job.600>
- Hussainy, S. S. (2022). Organizational climate: From literature review to agenda ahead. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 9(1), 44–62. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v9.i1.2022.1107>
- Jakubauskytė-Andriulienė, V. (2024). A communication model for employee creativity in the context of sustainability and organizational culture. *Creativity Studies*, 17(1), 323–334. <https://doi.org/10.3846/cs.2024.215>
- Kark, R., & Carmelli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785–804. <http://www.jstor.org/stable/41683866>
- Koslow, S., Stasser, S. L., & Riordan, E. A. (2006). Do marketers get the advertising they need or the advertising they deserve? Agency views of how clients influence creativity. *Journal of Advertising*, 35(3), 81–101. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367350306>
- Koslow, S., O'Connor, H., Kilgour, M., & Sasser, S. L. (2025). The creativity conundrum of advertising development: Solving a knowledge resources paradox by activating dynamic capabilities, *International Journal of Advertising*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/02650487.2025.2551393>
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2024). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt* (2. Aufl.). Springer VS.
- Kulichyova, A., Ali, A., McCracken, M., Woods, J., & Moffet, S. (2025). Creativity is a journey, not a destination: A team flow theory perspective for service workers. *Journal of Business Research*, 196, 115448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115448>
- Kumar, S. (2011). An overview of organizational climate in Bhakra Beas Management Board. *Journal of Social and Development Sciences*, 1(4), 138–143. <https://doi.org/10.22610/jsds.v1i4.637>

- Kuo, D. C.-L., Lin, R., & Yang, J.-L. (2011). Reconsidering the role of brainstorming in the marketing of technology-driven innovation. *International Journal of Technology Marketing*, 6(1). <https://doi.org/10.1504/IJTMKT.2011.041940>
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D. J., & Tian, A. (2019). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 101998. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- Levin, H. M., McEwan, P., Belfield, C., Bowden, A. B., & Shand, R. (2018). *Economic evaluation in education: Cost-effectiveness and benefit-cost analysis*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483396514>
- Lewis, M. O., & Elaver, R. (2014). Managing and fostering creativity: An integrated approach. *The International Journal of Management Education*, 12(3), 235–247. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2014.05.009>
- Li, H., Dou, W., Wang, G., & Zhou, N. (2007). The effect of agency creativity on campaign outcomes: The moderating role of market conditions. *Journal of Advertising*, 37(4), 109–122. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367370409>
- Lu, J.-B., Liu, Z.-J., & Tsvetkova, M. (2025). Creativity as a key competence in advertising industry: Knowledge management and creative potential stimulation. *Journal of Information Science*, 51(2), 419–430. <https://doi.org/10.1177/01655515221141038>
- Luqman, A., Talwar, S., Masood, A., & Dhir, A. (2021). Does enterprise social media use promote employee creativity and well-being? *Journal of Business Research*, 131, 40–54. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.051>
- Lynch, J., & West, D. C. (2017). Agency creativity: Teams and performance: A conceptual model links agency teams' knowledge utilization, agency creativity, and performance. *Journal of Advertising Research*, 57(1), 67–81. <https://doi.org/10.2501/JAR-2017-006>

- Maitlis, S. (2005). The social process of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993111>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz Verlag.
- Men, R. L., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Nöcker, R. (2021). *Ökonomie der Werbung: Grundlagen – Wirkungsweise – Geschäftsmodelle* (3. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33692-9>
- Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (Hrsg.). (2003). *Group creativity: Innovation through collaboration*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195147308.001.0001>
- O'Connor, H., Koslow, S., Kilgour, M., & Sasser, S. L. (2016). Do marketing clients really get the advertising they deserve? The trade-off between strategy and originality in australian and new zealand agencies. *Journal of Advertising*, 45(1), 147–155. <https://doi.org/10.1080/00913367.2015.1085821>
- Omilion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57, 435–445. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.02.002>
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305–310. <https://www.jstor.org/stable/20342603>
- Rosenberger, N., & Niederhäuser, M. (2021). Unternehmensidentität als zentrale Bezugsgröße für das interne Kommunikationsmanagement. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 65–82). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1_12
- Rowland, N. J., & Grüning, D. J. (2025). AI-assisted brainstorming for scenario thinking. *Futures*, 172, 103644. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103644>
- Sackmann, S. A. (2021). Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Mitarbeiterkommunikation und ihre wechselseitige Beeinflussung. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A.

- Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 45–64). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1_12
- Sharma, S., & Mehta, S. (2023). Psychological safety and creativity in teams: A mediated moderation model of shared leadership and team diversity. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/22779752231163356>
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. J. Sternberg (Hrsg.), *Handbook of creativity* (S. 3–15). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807916.003>
- Stauss, B., & Bruhn, M. (2007). Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen – Eine Einführung in den Sammelband. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen* (S. 4–28). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9285-7_1
- Suh, T., & Badrinarayanan, V. (2014). Proximal and distal influences on project creativity in international marketing teams. *International Marketing Review*, 31(3), 283–307. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2012-0155>
- Sutton, R. I., & Hargadon, A. (1996). Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 685–718. <https://doi.org/10.2307/2393872>
- Szyszk, P., & Malczok, M. (2016). Interne Kommunikation – ein Begriff revisited. In S. Huck-Sandhu (Hrsg.), *Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 23–39). Springer Fachmedien Wiesbaden
- Titus, P. A. (2018). Exploring creative marketing thought: Divergent ideation processes and outcomes. *Psychology & Marketing*, 35(3), 237–248. <https://doi.org/10.1002/mar.21083>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090211>
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(1), Art. 22. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519>

- Witzel, A., & Reiter, H. (2012). *The problem-centred interview: Principles and practice*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446288030>
- Yasmeen, A., & Ajmal, S. K. (2024). How ambidextrous leadership enhances employee creativity: A quantitative approach. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 12(2), 421–440. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2022-0221>
- Zabielavičienė, I. (2015). Creativity components in the innovative activity. *Business: Theory and Practice*, 16(3), 334–344. <https://doi.org/10.3846/btp.2015.542>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process management. *Academy of Management Journal*, 53, 107–128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 1, 333–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 165–218. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22004-1](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1)

Hilfsmittelverzeichnis

Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit wurden digitale Hilfsmittel ausschließlich unterstützend eingesetzt. Sämtliche inhaltlichen Entscheidungen, theoretischen Einordnungen, methodischen Überlegungen und empirischen Interpretationen wurden eigenständig von der Verfasserin vorgenommen. Die Verantwortung für den Inhalt der Arbeit liegt vollständig bei der Verfasserin.

Digitales Hilfsmittel	Zweck der Nutzung	Umfang der Nutzung
MAXQDA	Computergestützte Auswertung und Kodierung des Interviewmaterials im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse	Durchgängige Nutzung während der gesamten Analysephase
Turboscribe.ai	Automatische Transkription der aufgezeichneten Interviews; anschließend manuell überprüft und korrigiert	Einmalige Nutzung zur Transkription aller Interviews
Claude (Anthropic)	Vereinzelte sprachliche Überarbeitung und Umformulierung von Textpassagen sowie inhaltliche Rückmeldung zu Argumentationsstruktur und Formulierungen	Unterstützende Nutzung im Schreibprozess
ChatGPT (OpenAI)	Vereinzelte sprachliche Überarbeitung und Umformulierung von Textpassagen sowie inhaltliche Rückmeldung zu Argumentationsstruktur und Formulierungen; Unterstützung bei der Visualisierung von selbst erarbeiteten Modellen	Unterstützende Nutzung im Schreibprozess; einmalig zur Visualisierung des konzeptuellen Wirkungsmodells (Abb. 2)
NotebookLM	Unterstützung bei der Erschließung und Zusammenfassung wissenschaftlicher Quellen	Vereinzelte Nutzung während der Literaturrecherche
Elicit	Unterstützung bei der systematischen Literaturrecherche und Identifikation relevanter wissenschaftlicher Arbeiten	Vereinzelte Nutzung während der Literaturrecherche

Anhang

Codebook zur qualitativen Befragung von Mitarbeitenden in Kommunikations-, Marketing- und Kreativagenturen

1 Angaben zu den Befragten		
Hauptkategorie	Subkategorien	Definition der Kategorien
1.1 Geschlecht	• 1.1.1 Weiblich • 1.1.2 Männlich	Geschlecht der Befragten
1.2 Alter	• 1.2.1 20 bis 23 Jahre alt • 1.2.2 24 bis 26 Jahre alt • 1.2.3 27 bis 29 Jahre alt • 1.2.4 30 bis 34 Jahre alt	Alter der Befragten in Jahren
1.3 Höchster Bildungsabschluss	• 1.3.1 Kein Abschluss • 1.3.2 Hauptschulabschluss/Volksschulabschluss oder vergleichbar • 1.3.3 Realschulabschluss/Mittelschulabschluss oder vergleichbar • 1.3.4 Fachhochschulreife/Abitur/Matura oder vergleichbar • 1.3.5 Hochschulabschluss • 1.3.6 Anderer Abschluss	Höchster Bildungsabschluss der Befragten
1.4 Individuelles Kreativitätsverständnis		Persönliche Definition von Kreativität im eigenen Agenturalltag
2 Arbeitsumfeld		
Hauptkategorie	Subkategorien	Definition der Kategorien
2.1 Berufserfahrung im Bereich Marketing/Kommunikation/Kreativarbeit	• 2.1.1 Weniger als 1 Jahr Erfahrung • 2.1.2 1 bis 2 Jahre Erfahrung • 2.1.3 3 bis 5 Jahre Erfahrung • 2.1.4 6 bis 10 Jahre Erfahrung	Arbeitserfahrung der Befragten in Kommunikations-, Marketing- und Kreativagenturen
2.2 Berufserfahrung in der aktuellen Position	• 2.2.1 Weniger als 1 Jahr Arbeitserfahrung in der aktuellen Position • 2.2.2 1 bis 2 Jahre Arbeitserfahrung in der aktuellen Position • 2.2.3 3 bis 5 Jahre Arbeitserfahrung in der aktuellen Position • 2.2.4 6 bis 10 Jahre Arbeitserfahrung in der aktuellen Position	Berufserfahrung der Befragten in der aktuellen Position in Jahren
2.3 Beschäftigungsform	• 2.3.1 Festanstellung Vollzeit • 2.3.2 Festanstellung Teilzeit • 2.3.3 Werkstudent:in	Beschäftigungsform der Befragten in der aktuellen Agentur
2.4 Arbeitsort	• 2.4.1 Ausschließlich vor Ort • 2.4.2 Überwiegend vor Ort • 2.4.3 Zu gleichen Anteilen vor Ort und im Homeoffice • 2.4.4 Überwiegend im Homeoffice • 2.4.5 Ausschließlich im Homeoffice	Arbeitsort der Befragten in der aktuellen Agentur • Ausschließlich vor Ort: 100% vor Ort • Überwiegend vor Ort: 60-90% vor Ort • Zu gleichen Anteilen vor Ort und im Homeoffice: 50% vor Ort • Überwiegend im Homeoffice: 10-40% vor Ort • Ausschließlich im Homeoffice: 0% vor Ort
2.5 Art der Agentur	• 2.5.1 Marketingagentur • 2.5.2 Kreativagentur	Spezialisierung der Agentur, in der die Befragten derzeit beschäftigt sind

	• 2.5.3 Digital-/Social-Media-Agentur • 2.5.4 PR-/Kommunikationsagentur	
2.6 Größe der Agentur	• 2.6.1 Weniger als 10 Mitarbeitende • 2.6.2 10 bis 29 Mitarbeitende • 2.6.3 30 bis 99 Mitarbeitende • 2.6.4 100 bis 249 Mitarbeitende • 2.6.5 250 oder mehr Mitarbeitende	Anzahl der Mitarbeitenden der Agentur, in der die Befragten derzeit beschäftigt sind
2.7 Aufgabenbereich	• 2.7.1 Kund:innenbetreuung • 2.7.2 Videografie, Fotografie • 2.7.3 Brand & Design • 2.7.4 Text • 2.7.5 Social Media • 2.7.6 Event • 2.7.7 PR • 2.7.8 Strategie & Konzeption	Aufgabenbereich innerhalb der Agentur, in dem die Befragten überwiegend tätig sind.
2.8 Kund:innenkontakt	• 2.8.1 Täglicher Kund:innenkontakt • 2.8.2 Wöchentlicher/sehr häufiger Kund:innenkontakt • 2.8.3 Zweiwöchentlicher/häufiger Kund:innenkontakt • 2.8.4 Monatlicher/eher seltener Kund:innenkontakt • 2.8.5 Sehr seltener bis kein Kund:innenkontakt	Häufigkeit des Kund:innenkontakts im Arbeitsalltag der Befragten
3 Organisationale Rahmenbedingungen		
Hauptkategorie	Subkategorien	Definition der Kategorien
3.1 Organisationskultur	• 3.1.1 Hierarchische Organisationskultur • 3.1.2 Nicht-hierarchische Organisationskultur	Hierarchieorientierung des Unternehmens, in dem die Befragten derzeit beschäftigt sind
3.2 Formate der kreativen Zusammenarbeit	• 3.2.1 (Asynchrone) Dokumente • 3.2.2 Spontane Abstimmungen • 3.2.3 Brainstormings • 3.2.4 Workshops • 3.2.5 Team-Meetings oder Jour Fixes • 3.2.6 Keine Formate • 3.2.7 Kreativübungen	Formate & Settings der kreativen Zusammenarbeit im Agenturalltag
3.3 Psychologische Sicherheit	• 3.3.1 Sicherheit der Inklusion • 3.3.2 Sicherheit des Lernens • 3.3.3 Sicherheit des Beitragens • 3.3.4 Sicherheit des Herausforderns	• Sicherheit des Dazugehörens • Sicherheit im Fragen und Zugeben von Fehlern • Sicherheit im Einbringen von Gedanken und Ideen • Sicherheit im Äußern von Kritik und Austragen von Konflikten
3.4 Psychologische Unsicherheit	• 3.4.1 Mangelnde Sicherheit der Inklusion • 3.4.2 Mangelnde Sicherheit des Lernens • 3.4.3 Mangelnde Sicherheit des Beitragens • 3.4.4 Mangelnde Sicherheit des Herausforderns	• Mangelnde Sicherheit des Dazugehörens • Mangelnde Sicherheit im Fragen und Zugeben von Fehlern • Mangelnde Sicherheit im Einbringen von Gedanken und Ideen • Mangelnde Sicherheit im Äußern von Kritik und Austragen von Konflikten
3.5 Kreativitätsförderliche Umstände (Organisationsebene)	• 3.5.1 Bewusst gestaltete Ermutigungs- und Beteiligungskultur • 3.5.2 Freiheit & Autonomie • 3.5.3 Angemessene Ressourcenausstattung	Umstände, die sich im Ideenfindungsprozess förderlich auf die Kreativität auswirken

	• 3.5.4 Moderater Zeit- und Leistungsdruck	
3.6 Kreativitätshemmende Umstände (Organisationsebene)	• 3.6.1 Fehlende bewusst gestaltete Organisationskultur • 3.6.2 Starre Management- und Kontrollstrukturen • 3.6.3 Konservatismus • 3.6.4 Unzureichende Ressourcenausstattung • 3.6.5 Erhöhter Zeit- und Leistungsdruck	Umstände, die sich im Ideenfindungsprozess hemmend auf die Kreativität auswirken
4 Kommunikation im kreativen Ideenfindungsprozess auf Teamebene		
Hauptkategorie	Subkategorien	Definition der Kategorien
4.1 Format	• 4.1.1 Spontanes Gespräch • 4.1.2 Video-Meeting • 4.1.3 Team-Meeting • 4.1.4 Jour Fixe • 4.1.5 Brainstorming • 4.1.6 Workshop	Format der Zusammenarbeit („Worum ging es in dieser Situation genau – und in welchem Rahmen fand sie statt?“)
4.2 Arbeitsumgebung	• 4.2.1 Regulärer Arbeitsplatz • 4.2.2 Digitales Setting • 4.2.3 Interner Meetingraum • 4.2.4 Externer Meetingraum • 4.2.5 Offsite • 4.2.6 Öffentlicher Raum	Ort, an dem die kreative Zusammenarbeit stattgefunden hat („In welchem Rahmen fand die Situation statt?“)
4.3 Struktur des Austauschs	• 4.3.1 Unstrukturiert • 4.3.2 Teilstrukturiert • 4.3.3 Strukturiert und moderiert	Struktur innerhalb des Ideenfindungsprozesses („Wie war das Setting organisiert?“) • Unstrukturiert: frei, ohne Vorbereitung • Teilstrukturiert: lose Agenda, sonst frei • Strukturiert und moderiert: klarer Ablauf, mit Vorbereitung
4.4 Kommunikationsmuster im Ideenfindungsprozess	• 4.4.1 Dominanzgesteuert • 4.4.2 Unterbrechungsverhalten • 4.4.3 Gleichberechtigte Beteiligung • 4.4.4 Dialogorientiert • 4.4.5 Aktives Zuhören • 4.4.6 Ungleiche Beteiligungsdynamik • 4.4.7 Geringe Responsivität	Kommunikationsverhalten der Teammitglieder im Ideenfindungsprozess („Wie wurde in dieser Situation miteinander kommuniziert?“)
4.5 Umgang mit Ideen	• 4.5.1 Ignorieren • 4.5.2 Schnelles Verwerfen oder Bewerten • 4.5.3 Abwertung • 4.5.4 Sicherung des Explorationsraums • 4.5.5 Konstruktives Hinterfragen • 4.5.6 Dialogische Weiterentwicklung • 4.5.7 Anerkennung/Bestätigung	Bedingungen symmetrischer und asymmetrischer Kommunikation („Wie hat Dein Team auf die Idee reagiert?“)
4.6 Psychologische Sicherheit	• 4.6.1 Sicherheit der Inklusion • 4.6.2 Sicherheit des Lernens • 4.6.3 Sicherheit des Beitragens • 4.6.4 Sicherheit des Herausforderns	• Sicherheit des Dazugehörens • Sicherheit im Fragen und Zugeben von Fehlern • Sicherheit im Einbringen von Gedanken und Ideen • Sicherheit im Äußern von Kritik und Austragen von Konflikten
4.7 Psychologische Unsicherheit	• 4.7.1 Mangelnde Sicherheit der Inklusion	• Mangelnde Sicherheit des Dazugehörens

	• 4.7.2 Mangelnde Sicherheit des Lernens • 4.7.3 Mangelnde Sicherheit des Beistehens • 4.7.4 Mangelnde Sicherheit des Herausforderns	• Mangelnde Sicherheit im Fragen und Zugeben von Fehlern • Mangelnde Sicherheit im Einbringen von Gedanken und Ideen • Mangelnde Sicherheit im Äußern von Kritik und Austragen von Konflikten
4.8 Kreativitätsförderliche Umstände	• 4.8.1 Unterstützendes Teamklima • 4.8.2 Offenheit & Explorationsraum • 4.8.3 Geteilte Ziel- und Werteorientierung • 4.8.4 Zeitlicher & leistungsbezogener Handlungsspielraum (strukturell) • 4.8.5 Förderliche Teamkonstellation • 4.8.6 Motivationale Teamdynamik • 4.8.7 Strukturierte Prozessgestaltung	Umstände, die sich im Ideenfindungsprozess förderlich auf die Kreativität auswirken
4.9 Kreativitätshemmende Umstände	• 4.9.1 Interne Konflikte & fehlende Unterstützung • 4.9.2 Normative Geschlossenheit & Bewertungsdominanz • 4.9.3 Ungünstige Teamkonstellation • 4.9.4 Erhöhter Leistungs- und Erwartungsdruck • 4.9.5 Digitale Arbeitsumgebung • 4.9.6 Fehlende Struktur oder Moderation	Umstände, die sich im Ideenfindungsprozess hemmend auf die Kreativität auswirken
4.10 Kreativitätsrelevante Wirkebenen	• 4.10.1 Fachliche Ressourcen • 4.10.2 Kognitive Ressourcen • 4.10.3 Motivationale Ressourcen	• Bereichsrelevante Fähigkeiten (Fachliche Expertise & Wissen) • Kreativitätsrelevante Fähigkeiten (Kreative Denk- & Arbeitsweise) • Aufgabenmotivation (Intrinsische & extrinsische Motivation)
5 Kommunikation im kreativen Ideenfindungsprozess auf Führungsebene		
Hauptkategorie	Subkategorien	Definition der Kategorien
5.1 Rolle der Führungskraft	• 5.1.1 Gelenkte Sinnstiftung • 5.1.2 Eingeschränkte Sinnstiftung • 5.1.3 Fragmentierte Sinnstiftung • 5.1.4 Gelenkt-kollaborative Sinnstiftung	Ausmaß der Lenkung und Einbindung der Mitarbeitenden durch die Führungskraft im Ideenfindungsprozess („Welche Rolle hat die Führungskraft in diesem Brainstorming eingenommen?“) • Gelenkte Sinnstiftung: Führung hoch, Einbindung niedrig • Eingeschränkte Sinnstiftung: Führung niedrig, Einbindung niedrig • Fragmentierte Sinnstiftung: Führung niedrig, Einbindung hoch • Gelenkt-kollaborative Sinnstiftung: Führung hoch, Einbindung hoch
5.2 Kommunikationsmuster im Ideenfindungsprozess	• 5.2.1 Dominanzgesteuert • 5.2.2 Unterbrechungsverhalten • 5.2.3 Gleichberechtigte Beteiligung • 5.2.4 Dialogorientiert • 5.2.5 Aktives Zuhören • 5.2.6 Ungleiche Beteiligungsdynamik • 5.2.7 Geringe Responsivität	Kommunikationsverhalten der Führungskraft im Ideenfindungsprozess („Wie hat sich die Führungskraft euch gegenüber verhalten/mit euch kommuniziert?“)
5.3 Umgang mit Ideen	• 5.3.1 Ignorieren • 5.3.2 Schnelles Verwerfen oder Bewerten • 5.3.3 Abwertung	Bedingungen symmetrischer und asymmetrischer Kommunikation („Wie hat Deine Führungskraft auf die Idee

	• 5.3.4 Sicherung des Explorationsraums • 5.3.5 Konstruktives Hinterfragen • 5.3.6 Dialogische Weiterentwicklung • 5.3.7 Anerkennung/Bestätigung	reagiert?“)
5.4 Psychologische Sicherheit (Führungsebene)	• 5.4.1 Sicherheit der Inklusion • 5.4.2 Sicherheit des Lernens • 5.4.3 Sicherheit des Beitragens • 5.4.4 Sicherheit des Herausforderns	• Sicherheit des Dazugehörens • Sicherheit im Fragen und Zugeben von Fehlern • Sicherheit im Einbringen von Gedanken und Ideen • Sicherheit im Äußern von Kritik und Austragen von Konflikten
5.5 Psychologische Unsicherheit (Führungsebene)	• 5.5.1 Mangelnde Sicherheit der Inklusion • 5.5.2 Mangelnde Sicherheit des Lernens • 5.5.3 Mangelnde Sicherheit des Beitragens • 5.5.4 Mangelnde Sicherheit des Herausforderns	• Mangelnde Sicherheit des Dazugehörens • Mangelnde Sicherheit im Fragen und Zugeben von Fehlern • Mangelnde Sicherheit im Einbringen von Gedanken und Ideen • Mangelnde Sicherheit im Äußern von Kritik und Austragen von Konflikten
5.6 Kreativitätsförderliche Umstände (Führungsebene)	• 5.6.1 Dialogische & offene Führungskommunikation • 5.6.2 Unterstützende & bestärkende Führung • 5.6.3 Strukturierte Autonomie	Umstände, die sich im Ideenfindungsprozess förderlich auf die Kreativität auswirken
5.7 Kreativitätshemmende Umstände (Führungsebene)	• 5.7.1 Hierarchisch-dominanzgesteuerte Führungskommunikation • 5.7.2 Fehlende Unterstützung & Wertschätzung • 5.7.3 Fehlende strukturierende Führung • 5.7.4 Fehlende Feedback- & Fehlerkultur • 5.7.5 Erhöhter Leistungs- und Erwartungsdruck	Umstände, die sich im Ideenfindungsprozess hemmend auf die Kreativität auswirken
5.8 Kreativitätsrelevante Wirkebenen (Führungsebene)	• 5.8.1 Fachliche Ressourcen • 5.8.2 Kognitive Ressourcen • 5.8.3 Motivationale Ressourcen	• Bereichsrelevante Fähigkeiten (Fachliche Expertise & Wissen) • Kreativitätsrelevante Fähigkeiten (Kreative Denk- & Arbeitsweise) • Aufgabenmotivation (Intrinsische & extrinsische Motivation)
6 Kommunikation im kreativen Ideenfindungsprozess auf Kund:innenebene		
Hauptkategorie	Subkategorien	Definition der Kategorien
6.1 Kommunikationsmuster im Ideenfindungsprozess	• 6.1.1 Dominanzgesteuert • 6.1.2 Unterbrechungsverhalten • 6.1.3 Gleichberechtigte Beteiligung • 6.1.4 Dialogorientiert • 6.1.5 Aktives Zuhören	Kommunikationsverhalten der Kund:innen, wenn diese Teil des Ideenfindungsprozesses sind („Wie lief die Kommunikation mit dem Kunden/der Kundin ab?“ / „Wie würdest du die Haltung des Kunden/der Kundin beschreiben?“)
6.2 Kommunikationsmuster in der Kund:inneninteraktion	• 6.2.1 Aktive Mitwirkung der Kund:innen • 6.2.2 Geringe oder fehlende Mitwirkung der Kund:innen • 6.2.3 Anerkennung fachlicher Expertise • 6.2.4 Strategisches Briefing • 6.2.5 Leistungs- und erwartungsorientiert • 6.2.6 Dominanzgesteuert	Kommunikationsverhalten der Kund:innen, wenn diese kein Teil des Ideenfindungsprozesses und lediglich Auftraggeber:innen sind

	• 6.2.7 Fehlendes oder unklares Briefing	
6.3 Umgang mit Ideen	• 6.3.1 Ignorieren • 6.3.2 Schnelles Verwerfen oder Bewerten • 6.3.3 Abwertung • 6.3.4 Sicherung des Explorationsraums • 6.3.5 Konstruktives Hinterfragen • 6.3.6 Dialogische Weiterentwicklung • 6.3.7 Anerkennung/Bestätigung	Bedingungen symmetrischer und asymmetrischer Kommunikation („Wie wurden eure Ideen von den Kund:innen aufgenommen?“)
6.4 Psychologische Sicherheit (Kund:innenebene)	• 6.4.1 Sicherheit der Inklusion • 6.4.2 Sicherheit des Lernens • 6.4.3 Sicherheit des Beitragens • 6.4.4 Sicherheit des Herausforderns	• Sicherheit des Dazugehörens • Sicherheit im Fragen und Zugeben von Fehlern • Sicherheit im Einbringen von Gedanken und Ideen • Sicherheit im Äußern von Kritik und Austragen von Konflikten
6.5 Psychologische Unsicherheit (Kund:innenebene)	• 6.5.1 Mangelnde Sicherheit der Inklusion • 6.5.2 Mangelnde Sicherheit des Lernens • 6.5.3 Mangelnde Sicherheit des Beitragens • 6.5.4 Mangelnde Sicherheit des Herausforderns	• Mangelnde Sicherheit des Dazugehörens • Mangelnde Sicherheit im Fragen und Zugeben von Fehlern • Mangelnde Sicherheit im Einbringen von Gedanken und Ideen • Mangelnde Sicherheit im Äußern von Kritik und Austragen von Konflikten
6.6 Kreativitätsförderliche Umstände (Kund:innenebene)	• 6.6.1 Vertrauen & Wertschätzung • 6.6.2 Offenheit & Explorationsraum • 6.6.3 Transparente und offene Kommunikation • 6.6.4 Zeitlicher & leistungsbezogener Handlungsspielraum • 6.6.5 Kooperative Beteiligung • 6.6.6 Angemessene Ressourcenausstattung	Umstände, die sich im Ideenfindungsprozess förderlich auf die Kreativität auswirken
6.7 Kreativitätshemmende Umstände (Kund:innenebene)	• 6.7.1 Fehlendes Vertrauen & mangelnde Wertschätzung • 6.7.2 Risikoaversion & Konservatismus • 6.7.3 Hierarchisch-dominanzgesteuerte Kommunikation • 6.7.4 Leistungs- und Erwartungsdruck • 6.7.5 Kontrollierende & direktive Steuerung • 6.7.6 Unzureichende Ressourcenausstattung	Umstände, die sich im Ideenfindungsprozess hemmend auf die Kreativität auswirken
6.8 Kreativitätsrelevante Wirkebenen (Kund:innenebene)	• 6.8.1 Fachliche Ressourcen • 6.8.2 Kognitive Ressourcen • 6.8.3 Motivationale Ressourcen	• Bereichsrelevante Fähigkeiten (Fachliche Expertise & Wissen) • Kreativitätsrelevante Fähigkeiten (Kreative Denk- und Arbeitsweise) • Aufgabenmotivation (Intrinsische & extrinsische Motivation)

Abstract (deutsch)

Diese Masterarbeit untersucht, welche kommunikativen Bedingungen kreative Ideenfindungsprozesse von Mitarbeitenden in Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen fördern oder hemmen. Kreativität stellt in wissensintensiven Dienstleistungsorganisationen eine zentrale Ressource dar, deren Entstehung durch organisationale Rahmenbedingungen und kommunikative Interaktionen beeinflusst wird. Als theoretischer Rahmen dienen Amabiles Komponentenmodell und KEYS-Modell zur Erfassung kreativitätsrelevanter Arbeitsumweltbedingungen, das Konzept der symmetrischen internen Kommunikation nach Grunig sowie psychologischer Sicherheit nach Edmondson.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden problemzentrierte Leitfadeninterviews mit zehn Mitarbeitenden aus Marketing-, Kommunikations- und Kreativagenturen geführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker ausgewertet. Die Analyse erfolgte auf den vier Ebenen der Organisations-, Führungs-, Team- sowie Kund:innenkommunikation und berücksichtigte sowohl strukturelle Rahmenbedingungen als auch kommunikative Dynamiken.

Die Ergebnisse zeigen, dass dialogische, wertschätzende und gleichberechtigte Kommunikationsmuster kreative Prozesse fördern, während dominanzgesteuerte Interaktionen und eine frühe Bewertung von Ideen hemmend wirken. Kreativitätsförderlich sind insbesondere eine bewusst gestaltete Ermutigungs- und Beteiligungskultur, zeitlicher und leistungsbezogener Handlungsspielraum sowie Autonomie und ein Explorationsraum für Ideen. Demgegenüber erweisen sich hoher Leistungs- und Zeitdruck, hierarchisch geprägte Kommunikation sowie fehlende Wertschätzung und Unterstützung als kreativitätshemmend. Psychologische Sicherheit zeigt sich dabei als ebenenübergreifende Bedingung, die darüber entscheidet, ob Mitarbeitende kreative Ideen tatsächlich einbringen.

Die Befunde zeigen, dass kreative Leistungsfähigkeit in Agenturen aus dem Zusammenspiel individueller Fähigkeiten, organisationaler Rahmenbedingungen, symmetrischer Kommunikationsstrukturen und eines psychologisch sicheren Arbeitsklimas auf internen wie externen Kommunikationsebenen entsteht. Die Arbeit leistet damit einen Beitrag zur kommunikationswissenschaftlichen Kreativitätsforschung im Agenturkontext und zeigt Ansatzpunkte für die Gestaltung kreativitätsförderlicher Kommunikationsstrukturen in der Praxis auf.

Abstract (englisch)

This master's thesis examines which communicative conditions foster or hinder creative idea-tion processes among employees in marketing, communication, and creative agencies. Creativity represents a central resource in knowledge-intensive service organizations, whose emergence is shaped by organizational conditions and communicative interactions. The theoretical framework draws on Amabile's componential model and KEYS model for assessing creativity-relevant work environment conditions, the concept of symmetric internal communication according to Grunig, and the concept of psychological safety according to Edmondson.

To answer the research questions, problem-centered guided interviews were conducted with ten agency employees and analyzed using qualitative content analysis according to Kuckartz and Rädiker. The analysis was conducted across four levels – organizational, leadership, team, and client communication – and considered both structural conditions and communicative dynamics.

The findings show that dialogic, appreciative, and egalitarian communication patterns foster creative processes, while dominance-driven interactions and premature evaluation of ideas have an inhibiting effect. Particularly conducive to creativity are a deliberately cultivated culture of encouragement and participation, temporal and performance-related latitude, as well as autonomy and an exploratory space for ideas. Conversely, high performance and time pressure, hierarchically shaped communication, and a lack of appreciation and support prove to be creativity-inhibiting. Psychological safety emerges as a cross-level condition that determines whether employees actually contribute creative ideas.

The findings demonstrate that creative performance in agencies emerges from the interplay of individual capabilities, organizational conditions, symmetric communication structures, and a psychologically safe working climate across both internal and external communication levels. The thesis thereby contributes to communication science research on creativity in the agency context and identifies starting points for designing creativity-fostering communication structures in practice.