



EHB-STUDIE BEI DREI GROSSEN SCHWEIZER UNTERNEHMEN

1/2020

Kreativität und berufliche Handlungskompetenz

Fachkompetenz und Fachwissen sind eine wesentliche Grundlage für kompetentes Handeln in der Berufsbildung. Sie sind auch erforderlich, um kreativ zu arbeiten. Seit der Diskussion um die Entwicklung von 21st Century Skills (z.B. kritisches Denken und Problemlösen, Kommunikation, Kollaboration) wird die Bedeutung der Kreativität betont. Sie hielt bereits Einzug in die Kompetenzbeschreibungen einiger Berufe in der Schweiz, wie beispielsweise Detailhandelsfachmann/-frau EFZ oder Kauffmann/-frau EFZ. Keine der 21st Century Skills existiert völlig abgegrenzt von anderen; sie wirken vielmehr ineinander bzw. miteinander. Für die Kreativitätsentwicklung spielt zusätzlich auch die Entwicklung eines ästhetischen Bewusstseins eine wichtige Rolle. Die Arbeit und Auseinandersetzung mit Kunst kann hierzu förderlich sein.

**Antje Barabasch**

Prof. Dr. Antje Barabasch ist Leiterin Forschungsschwerpunkt «Lehren und Lernen in der Berufsbildung» am EHB Zollikofen.

**Anna Keller**

Anna Keller ist Junior Researcher am EHB Zollikofen

**Silke Fischer**

Silke Fischer ist Senior Researcher am EHB Zollikofen. Vorher war sie Dozentin für Fachdidaktik Wirtschaft und Berufsbildung an der PH Zürich und Lehrerin an Berufsfachschulen.

Kreativität ist zunächst ein sehr komplexer Begriff. Er wird als interdisziplinäre oder auch transversale Kompetenz beschrieben, die sich in der Berufsbildung fördern und entwickeln lässt. Kreativität führt zur Entwicklung neuer Ideen und schliesslich zu konkreten Resultaten, seien es neue Prozesse oder Produkte (Amabile, 1996; Oldham and Cummings, 1996). Lubart u.a. (2013) widmen sich der Frage, wie sich das kreative Potential im Beruf bestimmen lässt. Sie unterscheiden verschiedene Facetten von Kreativität, die in unterschiedlichen Ausprägungen in Berufen zum Einsatz kommen. Dazu gehören kognitive Faktoren, z.B. divergentes Denken, analytisches Denken, mentale Flexibilität, assoziatives Denken und selektives Kombinieren, sowie konative Faktoren, wie Toleranz von Widersprüchen, Risikoverhalten, Offenheit, intuitives Denken und die Motivation, etwas zu kreieren. Darüber hinaus sind für die Produktion originärer Arbeiten auch Fähigkeiten wie Selbstdisziplin, Ausdauer und Non-Konformität wichtig.

«Neben Intuition und Kreativität werden Flexibilität und Offenheit gegenüber Neuem entscheidende Eigenschaften sein, die den Menschen auf dem Arbeitsmarkt gegenüber Maschinen grosse Vorteile bringen» sagt Hans Werner, Head of HR Swisscom (in Deloitte, 2017). Daraus leitet sich zum einen die Frage ab, was Kreativität im beruflichen Handeln eigentlich bedeutet; und zum anderen, wie Kreativität zu Innovation beitragen kann. Der Begriff Innovation steht zunächst für eine Neuerung im Sinne von neuen Ideen und Erfindungen, die einen wirtschaftlichen Nutzen schaffen. Damit hängt das Verständnis von Kreativität mit dem von Innovation zusammen, auch, wenn kreatives Handeln nicht immer gleichermaßen zielgerichtet ist, wie bewusstes innovatives Arbeiten.

«Jeder Mensch ist kreativ. Die grosse Herausforderung für Unternehmen liegt darin, Wege zu finden, diese Kreativität zu aktivieren» (Richard Florida in Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, 2010).

Warum Kreativität im Beruf gebraucht wird

Durch die Entwicklung einzigartiger Strategien, effizienterer und effektiverer Prozesse sowie innovativer Produkte versuchen Unternehmen, ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit zu verbessern. Kreative Lösungen ermöglichen Wettbewerbsvorteile und sind somit ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Deshalb gestalten die Arbeitgebenden ihre Arbeitsbedingungen, insbesondere in der beruflichen Ausbildung, zunehmend so, dass sie neben der Entwicklung von Handlungskompetenz auch das kreative Potential der Lernenden freisetzen können. Während der Produktivität und Effizienz im Arbeitsprozess weiterhin erste Priorität eingeräumt werden, hilft es, wenn Lernende in einem geschützten Rahmen Freiräume für das entdeckende Lernen haben und ihre Kreativität einsetzen können. Auch die Teamarbeit, wie sie heute in vielen Berufen verbreitet ist, trägt dazu bei, kreatives und gestaltungsorientiertes Arbeiten zu befördern.

«Wenn Europa seine innovative Kapazität erhalten will, muss das kreative Potenzial der Auszubildenden gefördert werden.» Zu diesem Schluss kommt die dänische Kreativitätsforscherin Lene Tanggaard Pedersen auf der CREATIVET- Tagung des Eidgenössischen Hochschulinstituts für Berufsbildung (EHB) im März 2017. Dies lässt sich gleichermaßen auf die Schweiz übertragen, die seit acht Jahren in Folge ihren Platz eins im Global Innovation Index hält (Cornell University, INSEAD & World Intellectual Property Organization, 2019). Laut einer Studie von Deloitte (2017) gilt Kreativität als zukunftssichernde Kompetenz, da sie in einem grossen Teil neu geschaffener Berufe bis 2030 relevant sein wird.

Berufliche Handlungskompetenz und somit auch -wissen variieren zwischen Berufen, was auch für kreatives Handeln gilt. Erste Ergebnisse einer Interviewstudie am EHB zu Kreativität in drei ausgewählten Berufen zeigen, dass in diesen Berufen verschiedene Facetten von Kreativität unterschiedlich stark zur Geltung kommen. Kreativität als Kompetenz ist bereits entweder explizit oder implizit in den Bildungsplänen verankert. Die Interviews fokussierten auf kritische Momente im Berufsleben, in denen kreatives Handeln erforderlich ist. Obgleich die Berufe nicht in die Gruppe der typischen Kreativberufe fallen, verweisen die Ergebnisse der Interviews darauf, dass die einzelnen Facetten von Kreativität bei der Ausführung von beruflichen Tätigkeiten unterschiedlich stark berücksichtigt werden. Für den Beruf Hotelkommunikationskaufmann/-kauffrau EFZ sind vor allem divergentes Denken, kreative Kommunikation, mentale Flexibilität und Offenheit relevant. Während in den Berufen Kauffrau/-mann EFZ (Richtung Handel) und Detailhandelsfachfrau/-mann EFZ vorwiegend divergentes Denken, analytisches Denken, assoziatives Denken, selektives Kombinieren und intuitives Denken von Bedeutung sind. Daraus ergibt sich, dass im Rahmen der Berufsfachschulausbildung, aber auch beim berufspraktischen Lernen, kreatives Handeln unterschiedlich gefördert werden sollte.

Daraus ergibt sich, dass im Rahmen der Berufsfachschulausbildung, aber auch beim berufspraktischen Lernen, kreatives Handeln unterschiedlich gefördert werden sollte.

Kreativitätsförderung in der betrieblichen Berufsbildung

Während die Möglichkeiten der Kreativitätsförderung im berufsschulischen Kontext aufgrund zeitlicher Ressourcen begrenzt sind, sind diese wesentlich umfangreicher in der betrieblichen Berufsbildung. Dafür sind nicht nur die Arbeitsaufgaben entscheidend, sondern auch sozio-kulturelle Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz wie Kommunikationskultur, Arbeitsplatzgestaltung oder die Schaffung von Freiräumen zum Experimentieren. Untersuchungen zeigen, dass kreativitätsfördernde Arbeitsbedingungen lustvolles und eigenständiges Arbeiten begünstigen und somit zu erhöhter Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden beitragen können (Caroff & Lubart, 2012).

Auf der Grundlage dreier umfangreicher Fallstudien in den Unternehmen Swisscom, Login und Post wurden von Wissenschaftlerinnen des EHB Befragungen von Lernenden, Lernbegleitenden, Berufsbildenden, Regionalen Berufsbildungsverantwortlichen und HR Manager/innen durchgeführt (Barabasch, Keller & Danko, 2019). Hauptziel der Untersuchungen ist es zu verstehen, wie innovative Lernkulturen in der Berufsbildung funktionieren. Ein Schwerpunkt liegt auf der Untersuchung kreativitätsfördernder Rahmenbedingungen in den Unternehmen. Einige davon stellen wir im Folgenden vor.

Da Projekte oder Arbeitsphasen an verschiedenen Orten, in unterschiedlichen Teams, im Rahmen verschiedener Arbeitsaufgaben und -kontexten durchgeführt werden, erweitert sich schnell der Horizont der Lernenden.

Es zeigt sich, dass die Motivation zum Arbeiten generell und auch dazu sich kreativ in Arbeitsprozesse einzubringen sowie aktiv zu Innovationen beizutragen vor allem dadurch befördert wird, dass Lernende in reale Arbeitsaufgaben und die reale Arbeitswelt eingebunden sind. Dabei spielt die Art und Weise wie kommuniziert wird eine wesentliche Rolle. Ein Lernender bei Swisscom sagt: «Und auf deine Meinung wird Rücksicht genommen. Es ist kein Herunterspielen ‚Ah, der Lernende sagt wieder...‘ Sondern, du wirst wirklich respektvoll behandelt, und aufgenommen, was du einbringst.»

Zunehmend wird in Unternehmen auf allen Hierarchiestufen «per Du» kommuniziert. Das baut Hemmschwellen ab und erleichtert vor allem den Lernenden das offene Zugehen auf Kolleginnen/-en. Kommunikation auf Augenhöhe trägt zum

sensibleren Umgang mit Respekt, Wertschätzung und Anerkennung bei. Sie befördert eine positive Vertrauenskultur und erleichtert die konstruktive Reflexion über Fehler. Diese ist notwendig, wenn kreatives Arbeiten zu innovativem Handeln führen soll.

Die Lernbegleitung, Berufsbildnerinnen oder Coaches unterstützen die Lernenden unter anderem dabei ihr Lernen kritisch zu hinterfragen und zu reflektieren. Sie können auch zu mehr Eigeninitiative ermutigen. Grundsätzlich ist ihr Ziel, die Lernenden zum weitestgehend eigenständigen selbst-organisierten Arbeiten anzuleiten. Kommen Lernende mit eigenen Ideen, ermutigen Lernbegleitende die Weiterentwicklung dieser Ideen und prüfen, ob sich daraus konkrete neue Aufgaben ergeben könnten. Ein anderer Lernender bei Swisscom sagt: «Da ist so ein Event, wo man das Unternehmen, den Lehrbetrieb, als Lernender präsentiert und da arbeiten wir eben das Konzept vorher aus. Und dabei kannst du natürlich schon extrem kreativ sein. Und natürlich, es kommt nicht jemand und sagt: ‚Du bist kreativ.‘ Sondern, du musst halt ein bisschen selber Engagement zeigen oder eben den Willen.»

Beispiele für eigeninitiierte Projekte sind die Entwicklung einer App, mithilfe derer an verschiedenen Orten Filme gleichzeitig gesehen und sich über eine Chat-Funktion live ausgetauscht werden kann, oder die Neuprogrammierung eines Tools zur Organisation eines Besuchstages für Schülerinnen und Schüler im Betrieb. Viele Projekte werden gerade dann initiiert, wenn ein Mangel festgestellt wurde.

Bei der Swisscom AG wird vollständig projektbasiert gearbeitet, aber auch bei der Post AG und bei Login gibt es Beispiele hierfür. Lernende engagieren sich beispielsweise in der Organisation eines Events bei einem Bahnunternehmen oder arbeiten an individuell je nach Vorkenntnissen zugewiesenen Projekten in kleineren Teams in der ICT Academy der Post. Je nach Vorschlagsmodell (bei Swisscom ist es die Kickbox, bei der Post die «Post Idea», bei login sind es je nach Partnerunternehmen unterschiedliche Ansätze) können Lernende ihre Ideen einbringen und daraus folgend in manchen Fällen eigene Projekte durchführen. Bei der Projektarbeit kommen moderne Methoden agiler Arbeitsorganisation, wie die Scrumming Methode, HCD (Human-Centred Design) Workshops oder die Design Thinking Methode zum Einsatz. Diese fördern erwiesenermassen die kreative Arbeit, und Lernende sammeln früh Erfahrungen mit diesen Methoden, welche auch weiterentwickelt oder angepasst werden können.

«Kreativität ist nicht etwas, das man sich beibringen kann, sondern das muss quasi wie eine intrinsische Haltung und Stellung zu verändern sein. Also, bin ich bereit die Komfortzone zu verlassen und etwas Neues zu probieren? ...im Dreimonats-, Sechsmonatsrhythmus in neuen Umfeldern zu stehen, irgendwann neue Sichtweisen einnehmen zu können, erlaubt es den Lernenden Sachen wie in einem kybernetischen System neu zu vernetzen. Von daher ist das eine Ermöglichung von Innovation und Kreativität.» (Lernbegleiter, Swisscom)

Da Projekte oder Arbeitsphasen an verschiedenen Orten, in unterschiedlichen Teams, im Rahmen verschiedener Arbeitsaufgaben und -kontexte durchgeführt werden, erweitert sich schnell der Horizont der Lernenden. Sie vernetzen sich, sammeln umfangreiche Erfahrungen im Umgang mit Menschen und lernen zwischen verschiedenen Abteilungen, Kundenansprüchen und Realisierungsmöglichkeiten zu unterscheiden. Dies hilft, divergentes Denken zu fördern. Auch die Arbeit ausserhalb der Büros in Hubs, Co-working Spaces oder firmeninternen kreativen Arbeitsumgebungen wie dem Pirates Hub oder der NEX-Loft von Swisscom trägt dazu bei. Hier findet ein wichtiger Erfahrungs- und Ideenaustausch statt und Ideen werden zusammengeführt. Einige der Lernenden werden durch diese Möglichkeiten besonders motiviert. Sie sind inspiriert und ermutigt neue Projekte zu realisieren.

«Wenn ich eine Schulung gegeben habe, hängt sehr viel von meiner Kreativität ab, wie ich die Leute packe. Manchmal habe ich auch etwas Neues reingeworfen und habe da z.B. auch Pilotschulungen leiten dürfen. Und wenn du eine Pilotschulung hast, hast du Null Erfahrungswerte, auf die du zurückgreifen kannst. Das heisst, du musst die Schulung von Anfang an möglichst kreativ rüberbringen, damit sie etwas daraus mitnehmen können.» (Lernender, Swisscom)

Schlussfolgerungen für die Berufsbildung

Kreativität kann in der Berufsbildung sowohl in der Schule als auch im Betrieb auf vielfältige Weise gefördert werden. Die Förderung dieser Kompetenz ist jedoch komplex. Die Entwicklung der verschiedenen Facetten von Kreativität funktioniert vor allem, wenn die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen einer innovationsfördernden Lernkultur vorhanden sind. Große Schweizer Unternehmen haben bereits die Weichen hierfür gestellt. Auch wenn dies eine gewisse Initialzündung für die Berufsfachschulen haben kann, sind dennoch neue didaktische Ansätze für die Berufsschulen, welche auf einer berufsspezifischen Kreativitätsforschung basieren, weiterhin gefragt.

Grundsätzlich ist das Erleben von Selbstwirksamkeit eine entscheidende Größe bei der Ermutigung zu kreativem Handeln. Es ist wichtig, dass Lernende an ihre eigenen Fähigkeiten und ihre eigene Kreativität glauben. Darüber hinaus hilft es über den Tellerrand des Bekannten hinaus zu schauen und sich immer wieder neuen Kontexten auszusetzen, neue Perspektiven einzunehmen und zu lernen, die Welt aus den Augen anderer zu betrachten.

Kreatives Handeln zu fördern heisst auch, Lernenden die Verantwortung für Erfolg und Fehler zu überlassen. So können sie lernen, was einen kreativen Prozess ausmacht, mit Kritik konstruktiv umzugehen und auf die eigene Arbeit stolz zu sein (siehe auch Sternberg/Williams 1996, 1998).

Die Beispiele grosser Ausbildungsanbieter in der Schweiz zeigen, dass sowohl die Rahmenbedingungen als auch die Möglichkeiten für kreatives Arbeiten vorhanden sind. Wichtig ist, dass Lernende in einer Ermöglichungskultur wachsen und ihr kreatives Potential entfalten können. Die Ermutigung zu Eigeninitiative und selbstgesteuertem Arbeiten ist dabei besonders wichtig.

Weitere Informationen zum Projekt «Dimensionen von Lernkulturen: Fallstudien zu beruflichem Lernen in innovativen Unternehmen» finden Sie [im Internet](#) (<https://www.ehb.swiss/project/dimensionen-lernkulturen>).

Referenzen

- Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.) (2010): Kreativität und Führung: Wunsch, Wirklichkeit oder Widerspruch? Befragung von 604 Führungskräften der Wirtschaft, Akademie-Studie, No. 2010, Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Überlingen.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations. Harvard Business School.
- Barabasch, A., Keller, A., & Danko, J. (2019). Innovative Lernkultur in Unternehmen aus der Perspektive der Lernenden. In F. Gramlinger, C. Iller, A. Ostendorf, K. Schmid & G. Tafner (Hrsg.), Bildung = Berufsbildung?! Beiträge zur 6. Berufsbildungsforschungskonferenz (BBFK) (229–240). Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Caroff, X., & Lubart, T. (2012). Multidimensional approach to detecting creative potential in managers. *Creativity Research Journal*, 24(1), 13-20.
- Cornell University, [INSEAD & World Intellectual Property Organization](#) (<https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-full-report-2019.pdf>) (2019). Global Innovation Index 2019. See (04.02.2020).
- Deloitte (2017). [Welche Schlüsselkompetenzen braucht es im digitalen Zeitalter?](#) (<https://digital.swiss/assets/dateien/ch-de-innovation-automation-competencies.pdf>) (04.02.2020).
- Florida, R. (2002). The rise of the creative class. New York: Basic Books.
- Lubart, T. I., Zenasni, F., & Barbot, B. (2013). Creative potential and its measurement. *International Journal of Talent Development and Creativity*, 1(2), 41-51.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity. Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Sternberg, R. J., & Williams, W. M. (1996). How to develop student creativity. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Sternberg, R. J., & Williams, W. M. (1998). [You proved our point better than we did: A reply to our critics.](#) (<https://doi.org/10.1037/0003-066X.53.5.576>) *American Psychologist*, 53(5), 576-577.

Zitievorschlag

Antje Barabasch, Anna Keller & Silke Fischer, 2020: Kreativität und berufliche Handlungskompetenz. Transfer, Berufsbildung in Forschung und Praxis (1/2020), SGAB, Schweizerische Gesellschaft für angewandte Berufsbildungsforschung.



(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Die Beispiele grosser Ausbildungsanbieter in der Schweiz zeigen, dass sowohl die Rahmenbedingungen als auch die Möglichkeiten für kreatives Arbeiten vorhanden sind.