

Betriebliche Berufsbildung

# Wie die Lernkultur Innovation fördern kann

Von **Antje Barabasch** und **Anna Keller**

**Sie arbeiten in wechselnden Teams, tragen viel Selbstverantwortung und kommunizieren mit Vorgesetzten auf Augenhöhe: Lernende bei Swisscom, Login und der Post arbeiten in Lernkulturen, die von neuen Einstellungen zur Art des Lernens geprägt sind. Anhand von Fallstudien aus diesen Unternehmen zeigt ein Forschungsteam des EHB auf, wie 21<sup>st</sup> Century Skills entwickelt werden können.**

Die Schweiz gehört zu den innovativsten Ländern weltweit. Das zeigen verschiedene globale Rankings zur Innovationsfähigkeit. Rund 90 Prozent der Innovationen erfolgen dabei im Bereich der Unternehmen (Schweizerischer Wissenschafts- und Innovationsrat SWIR 2015). Die Berufsbildung kann zu Innovationen einen wichtigen Beitrag leisten und wird dafür auch wertgeschätzt (Swiss-American Chamber of Commerce, GAN, Accenture, und ETH Zürich/KOF 2017). Jährlich steigen rund zwei Drittel der Abgänger/innen der Sekundarstufe I über eine Lehre in den Beruf ein. Da stellt sich die Frage, welche Methoden es gibt, um alle Lernenden optimal auf das Berufsleben vorzubereiten, sodass sie in ihrem Arbeitsgebiet innovativ agieren können.

Dafür werden nicht nur profunde fachliche Kenntnisse, Sprachkenntnisse und die Grundlagen der mathematischen und naturwissenschaftlichen Fächer benötigt, sondern zunehmend sogenannte 21<sup>st</sup> Century Skills wie Kreativität, Kooperation, Kommunikation und Flexibilität (Trilling & Fadel 2009). Um diesen neuen Ansprüchen Rechnung zu tragen, muss sich die betriebliche und berufliche Sozialisation verändern. Kompetenzen müssen

anders vermittelt und die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden, Auszubildenden und Lernenden neu gestaltet werden.

## Neuer Umgang mit den Lernenden

Die Innovationsdynamik hat Auswirkungen darauf, wie Unternehmen das Lernen am Arbeitsplatz organisieren, und beeinflusst auch die Einstellungen, Werte und Überzeugungen, wie mit den Lernenden umgegangen werden soll. Gerade der Betrieb kann für die Entwicklung der 21<sup>st</sup> Century Skills sorgen. Lernförderlich ist es, wenn Lernende vermehrt Verantwortung übernehmen können, was ein hohes Mass an persönlichem Engagement und Disziplin erfordert. Auch flexible Ausbildungsstrukturen und handlungsorientierte Methoden sind hilfreich. Mehr Verantwortung können Lernende beispielsweise übernehmen, wenn im Betrieb (mehr) Raum für kreatives Ausprobieren und Lernen geschaffen und die Reflexionsfähigkeit der Lernenden unterstützt wird – beispielsweise durch Coaches oder Beratende, die ihnen zur Seite stehen (Onstenk 2010).

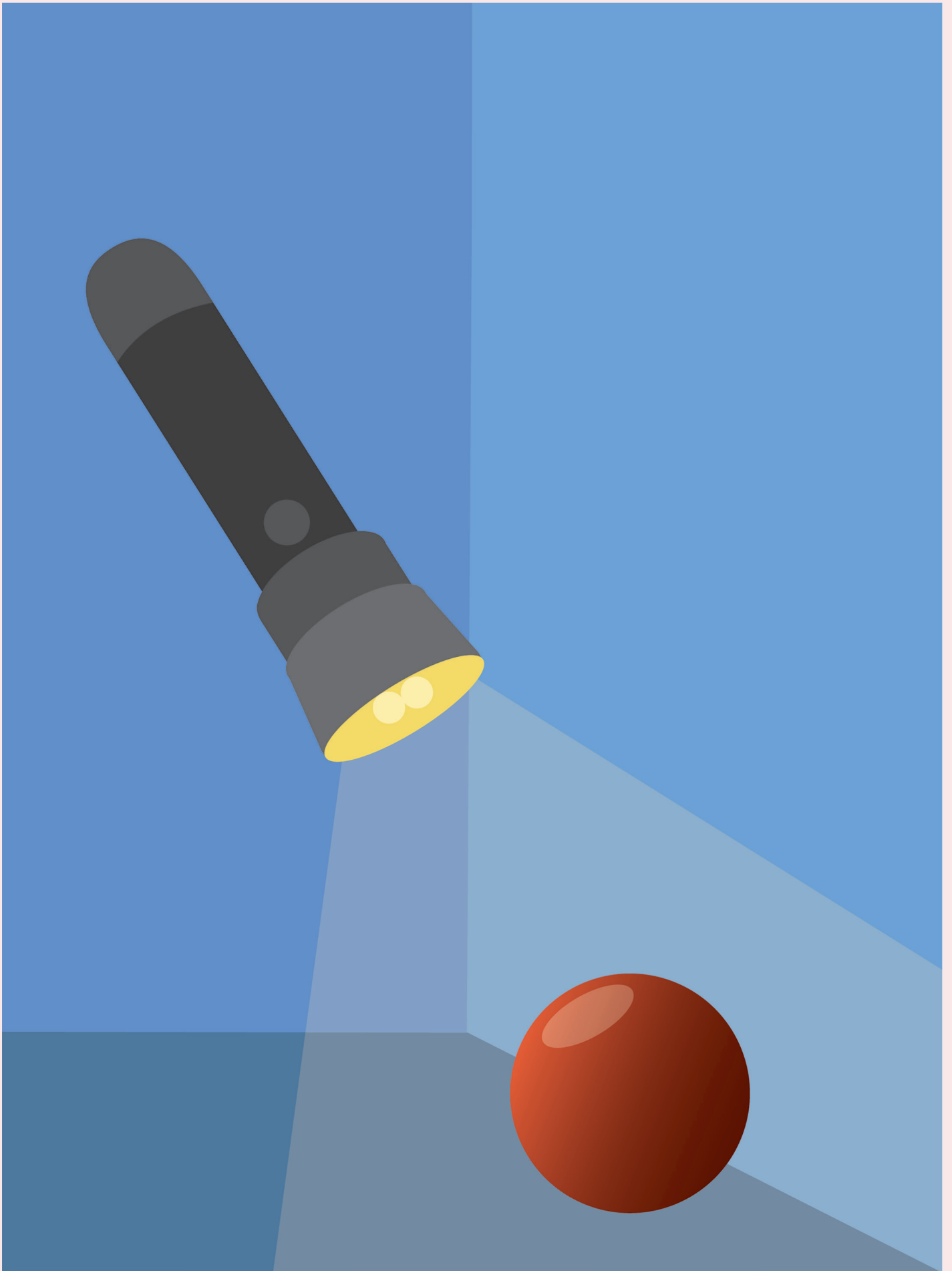
Ein Forschungsteam des EHB führt seit März 2017 explorative Fallstudien zu innovativen Lernkulturen in der betrieblichen Berufsbildung durch, bis jetzt bei Swisscom, Login und der Post. Geplant sind weitere Studien bei mittelgrossen und kleinen Unternehmen. Die Fallstudien beinhalten semistrukturierte Interviews und Fokusgruppen mit Lernenden, Ausbildungsbegleitenden und dem Management sowie Besuche und Beobachtungen von innovativen Projekten. Daneben wurden Dokumente der Betriebe zur Berufsbildung analysiert. Die Auswertung der Daten führte zu Informationen und Einsichten über innovative Praktiken sowie über die Werte, Einstellungen und Überzeugungen der Beteiligten. Wie in den Unternehmen insbesondere 21<sup>st</sup> Century Skills entwickelt werden, zeigt der folgende Überblick.

## Kreativität

«Innovation hat immer auch mit Kreativität zu tun. Du musst zuerst kreativ etwas entwerfen, das später als Innovation bezeichnet wird... Wir müssen innovativ bleiben, um interessant zu bleiben.» (Lernender Kaufmann, Swisscom)

### Der Staat fördert Innovation

Innovation in der Berufsbildung wird in der Schweiz, aber auch international zum Thema gemacht, in Deutschland zum Beispiel greift das Bundesinstitut für Berufsbildung die Thematik an Anlässen und in Publikationen auf. Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFi definiert im Rahmen der Initiative Berufsbildung 2030 vier prioritäre Stossrichtungen: 1. die Ausrichtung auf das lebenslange Lernen, 2. die Flexibilisierung der Bildungsangebote, 3. die Stärkung von Information und Beratung über die gesamte Bildungs- und Arbeitslaufbahn, 4. die Stärkung der Verbundpartnerschaft (SBFi 2020).



In der Telekommunikationsbranche ist Kreativität besonders wichtig. Swisscom ermöglicht Lernenden viele Gestaltungsspielräume – je nach Projekt sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich ihrer Arbeitsweise. Mit den Ideen wird konstruktiv umgegangen, die Lernenden werden bestärkt, ihre Ideen weiterzuverfolgen und umzusetzen. Dabei hilft die räumliche Flexibilität genauso wie eine flexible Beratung durch die Lernbegleiter/innen.

Alle bislang untersuchten Unternehmen setzen Instrumente ein, um von den Lernenden und Mitarbeitenden gezielt Produktideen und Verbesserungsvorschläge für Prozesse zu sammeln, so beispielsweise die «Kickbox» bei Swisscom oder bei der Post die «Post Idea». Die besten Ideen werden weiterverfolgt und umgesetzt.

### Kooperation

«... am besten hat mir bis jetzt vor allem die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern [gefallen]... Du bist in deinem eigenen Sektor, es hat fünf Sektoren und es ist wie familiär eigentlich. Du bist wie eine Familie und alle kennen sich.» (Lernender Kaufmann, Login)

Erfolgreiche Teamarbeit erfordert ausgeprägte soziale Fähigkeiten wie gut zuhören zu können, konstruktiv zu argumentieren, proaktiv und respektvoll zu kommunizieren,

Kompromissbereitschaft zu haben, aber auch Durchsetzungsvermögen. Darüber hinaus heisst es, zwischen Notwendigkeiten sowie eigenen und fremden Wünschen und Bedürfnissen differenzieren zu können.

Die Teamfähigkeit wird bei Swisscom, bei Login und der Post durch die Arbeit in verschiedenen Teams gefördert. Die meisten Lernenden wechseln den Lehrplatz mehrmals und lernen so unterschiedliche Abteilungen kennen. Bei Login absolvieren die Lernenden ihre praktische Ausbildung bei verschiedenen Partnerunternehmen. Besonders herausgefordert wird die Kooperationsfähigkeit, wenn Lernende eigenständig einen Swisscom-Shop betreiben, einen Bahnhof der SBB oder der Rhätischen Bahn führen, bei der Post in einem Lernenden-Team arbeiten oder ihre Lehre für eine gewisse Zeit in einem mehrsprachigen Projektteam absolvieren.

### Kommunikation

«... und vielleicht will man sich gar nicht selber eingestehen, dass man vielleicht ein Problem hat, aber als ich offen darüber reden konnte, merkte ich, dass ich eigentlich von allen Seiten unterstützt werde, von Login, von den Leuten am Bahnhof, die waren alle sehr hilfsbereit...» (Lernender Detailhandelsfachmann, Login)

Sich erfolgreich zu verständigen, bedarf ausdifferenzierter Kommunikationsfähigkeiten, die nur in der Zusammenarbeit mit anderen entwickelt werden können. Basis dafür ist vor allem eine Kommunikation auf Augenhöhe zwischen Lernbegleitenden, Mitarbeitenden und Lernenden, die zeigt, dass sich zuverlässig, respektvoll und offen kommunizieren lässt. Die generelle Du-Kultur bei der Post und Swisscom sowie in manchen Partnerunternehmen von Login unterstützt den Austausch über alle Hierarchiestufen hinweg. Eine Atmosphäre der Geborgenheit und des Rückhalts während der Ausbildung stärkt die Lernenden darin, auch aus Fehlern in ihrer Kommunikation zu lernen und sowohl intern wie extern vielfältige Kommunikationserfahrungen zu sammeln.

Unterstützend bei der Entwicklung von Selbstreflexion wirken dabei vertrauensvolle Feedbackgespräche mit den Berufsbildenden oder Lernbegleitenden. Die Sozialisation in einer Lernumgebung, die Verständnis dafür zeigt, dass ein konstruktiver Umgang mit sich selbst und anderen gelernt werden kann, bietet eine gute Voraussetzung, um an Persönlichkeit zu gewinnen und differenzierte Kommunikationsfähigkeiten zu erlangen.

### Flexibilität

«Ich habe einfach enorm viel gelernt und enorm viel gesehen, und wenn ich das so Leuten erzähle, die das nicht kennen, wow, du bist schon an so vielen Orten gewesen, und für mich ist es einfach so selbstverständlich, und darum bin ich auch als Mensch, weil ich es bei mir im Beruflichen



↑ Illustration von **Anna Berger**, 2. Fachklasse Grafik, Schule für Gestaltung Bern und Biel



↑ Illustration von **Olga Daucher**, 2. Fachklasse Grafik, Schule für Gestaltung Bern und Biel

erleben konnte, nicht mehr so der Stubenhocker.» (Lernende Kauffrau, Login)

Eine hohe Flexibilität im Umgang mit Veränderungen ist die beste Antwort auf die zunehmende Komplexität. Umfangreiches Wissen ist oft weniger nützlich als die Offenheit für Neues und die Fähigkeit, das eigene Handeln anzupassen. Ein Grossteil der Berufslehren bei Swisscom, Login und der Post erfordert von Anfang an Flexibilität. Lernende müssen sich immer wieder auf neue Aufgaben und Arbeitsweisen einstellen. Insbesondere für Informatiker/innen und Mediamatiker/innen wird agiles Arbeiten zunehmend wichtig. Manchmal können Lern- und Arbeitsorte selbst gewählt werden, interaktive Kommunikationstools ersetzen teilweise das persönliche Treffen, Anforderungen und Problemstellungen verändern sich innerhalb einer Projektarbeit genauso wie die Verantwortlichkeiten oder die eigene Rolle im Projekt. Von den Lernenden erfordert dies ein hohes Mass an Anpassungsfähigkeit.

### **Charakteristiken einer neuen betrieblichen Lernkultur**

Eine innovative Lernkultur wird nicht nur von zukunftsweisenden Einstellungen, Werten und Überzeugungen der Akteurinnen und Akteure der Berufsbildung geprägt, sondern auch von den passenden Rahmenbedingungen. Dazu zählen unter anderem die Möglichkeit, in der drei- bis vierjährigen Lehre breite und tiefgreifende Erfahrungen zu sammeln und die Lernwege durch projektbasiertes

Arbeiten zu individualisieren. Vertrauensvolle Kommunikation auf allen Hierarchiestufen und für die Lernenden insbesondere mit den Lernbegleiter/innen oder Berufsbildner/innen ist ein wichtiger Grundstein, um spannungsfrei zu lernen und die Arbeitswelt kreativ mitzugestalten. Die aktive Unterstützung von Eigeninitiative trägt zu einer innovativen Lernkultur bei, zum Beispiel, indem die Lernenden ein eigenes Projekt initiieren können, Teams individuell zusammengestellt werden oder ein Event eigenständig organisiert und umgesetzt werden kann.

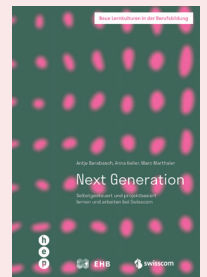
Berufsbildung kann sich in Zeiten von Digitalisierung und zunehmender Agilität verändern und anpassen, wenn Akteurinnen und Akteure ihre Einstellungen und Überzeugungen zur Art des Lernens im Kontext der Arbeit verändern und bereit sind, mit neuen Formaten zu experimentieren.

«Ich glaube wirklich, es geht darum, den Lernenden eine gute Basis zu geben für die weitere Zukunft, egal, in welche Richtung es geht. Aber nicht nur auf der Fachkompetenzebene, sondern auch Methoden- und Sozialkompetenzen zu vermitteln. Ich glaube, wenn wir es schaffen, Leute zu haben, die dann am Ende ihrer Ausbildung Freude haben daran, neue Sachen zu lernen, die auch verstehen, wie man in einem Team oder mit Kunden oder mit anderen Anspruchsgruppen kommuniziert und wie man Prioritäten setzt ... Ich glaube, das ist extrem viel wert. Und auch eben dieses Verstehen: «Wer bin ich?»» (Manager Berufsbildung, Swisscom)

- Prof. Dr. Antje Barabasch, Leiterin Forschungsschwerpunkt Lehren und Lernen in der Berufsbildung, EHB
- Anna Keller, MSc, Junior Researcher, Forschungsfeld Lernkulturen und Didaktik, EHB

### **Literatur**

- Barabasch, A., Keller A., Marthaler M. (2020). *Next Generation. Selbstgesteuert und projektbasiert lernen und arbeiten bei Swisscom*. Bern: hep Verlag.
- Callan, V. (2004). *Building innovative vocational education and training organisations*. Australian National Training Authority.
- Messmand, G., Mulder, R.H. (2011). *Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed*. *Vocations and Learning* (2011). 4: 63–84.
- Onstenk, J. (2010). *Coaching and collaborative work-based learning in Dutch VET: The «TEAM Stages» Project*. In Rauner, F. & Smith, E. (Eds). *Rediscovering apprenticeship: Research findings of the international network on innovative apprenticeship (INAP)* (Vol 11). Dordrecht.
- SBFI (2020). «Berufsbildung 2030». *Zahlreiche Projekte lanciert: Verbundpartner übernehmen Verantwortung*. Abgerufen am 23.3.2020, via: [www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/dienstleistungen/publikationen/publikationsdatenbank/s-n-2020-1/s-n-2020-1c.html](http://www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/dienstleistungen/publikationen/publikationsdatenbank/s-n-2020-1/s-n-2020-1c.html)
- Schweizerischer Wissenschafts- und Innovationsrat SWIR (2015). *Innovation und staatliche Innovationsförderung* (Schrift 8/2015). Bern.
- Swiss-American Chamber of Commerce, GAN, Accenture, and ETH Zürich/KOF (2017). *Jobs now: Swiss-style vocational education and training: Voices from companies, governors and CEOs*. Zürich.
- Trilling, B. & Fadel, C. (2009). *21<sup>st</sup> Century Skills. Learning for life in our times*. San Francisco.



► [www.ehb.swiss/project/dimensionen-lernkulturen](http://www.ehb.swiss/project/dimensionen-lernkulturen)