

# 02

## **Virtuelles Kreativitätstraining im Hochschulkontext Erfahrungen aus einem Kooperationsprojekt**

.....  
**Kreativität als Kompetenz für die Arbeitswelt 4.0**  
.....

**Ein virtuelles Kooperationsprojekt**  
.....

**Einflussfaktoren auf kreative Selbstwirksamkeit bei Studierenden  
im Rahmen virtueller Trainingsformate**  
.....

**Implikationen für die Gestaltung von Kreativitätstrainings im  
Hochschulkontext**  
.....

**Zusammenfassung**  
.....

# IMPRESSUM

## **Herausgeber:**

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance  
Prof. Dr. Anne-Katrin Neyer  
Große Steinstrasse 73  
06108 Halle  
[www.personal.wiwi.uni-halle.de](http://www.personal.wiwi.uni-halle.de)

## **Über HR Insights:**

HR Insights ist eine Publikationsreihe des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalwirtschaft und Business Governance an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. In dieser Publikationsreihe werden wir regelmäßig unsere aktuellen Forschungsergebnisse präsentieren.

## **Über die Autoren:**

**M.Sc. Christian Hoßbach** ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance tätig. Er ist Koordinator des Masterstudiengangs „Human Resources Management“ und beschäftigt sich im Rahmen seiner Forschung insbesondere mit der Schnittstelle zwischen HR und Innovation.

**Jessica Gleiter** studiert im Masterstudiengang Human Resources Management an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und interessiert sich dabei besonders für das Forschungsgebiet der Kreativität und dazugehörige Trainingsmaßnahmen.

## **Zitation:**

Hoßbach, C. & Gleiter, J. (2020). Virtuelles Kreativitätstraining im Hochschulkontext: Erfahrungen aus einem Kooperationsprojekt. HR Insights, Vol. 2.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.25673/35250>

## **Bildnachweis Deckblatt:**

Bild Personen: By Rido - shutterstock.com  
Bild Struktur: K!NGW!N - stock.adobe.com

---

# Kreativität als Kompetenz für die Arbeitswelt 4.0

Durch die weitreichenden Veränderungen der Unternehmens- und Arbeitswelt verändern sich auch die Anforderungen, welche an die Menschen in den Organisationen gestellt werden. Der technologische Wandel führt zu einer Auflösung klassischer Unternehmensgrenzen und Hierarchien, an deren Stelle komplexere Unternehmensnetzwerke entstehen, die zunehmend virtuell und ortsunabhängig zusammenarbeiten (Picot, Reichwald, Wiegand, Möslein, Neuburger, & Neyer, 2020). Je stärker in diesem Kontext (einfache) Tätigkeiten von künstlicher Intelligenz übernommen werden können (Neyer & Lehmann, 2019), desto bedeutender wird die Fähigkeit, kreative Lösungsansätze als Antwort auf komplexe Problemstellungen im Arbeitsalltag entwickeln zu können.

In diesem Zusammenhang führt Kreativität bereits seit mehreren Jahren die Liste der von Unternehmen gefragtesten Kompetenzen an (LinkedIn Learning, 2020). Eine Differenzierung von kreativen und unkreativen Menschen ist jedoch nicht zielführend, da kreative Problemlösungskompetenzen durch Trainingsmaßnahmen im Rahmen individueller Potentiale entwickelt werden können (z.B. Puccio, Firestien, Coyle, & Masucci, 2006; Scott, Lerlitz, & Mumford, 2004; Valgeirsdottir & Onarheim, 2017). Zur Förderung kreativer Prozesse existieren zahlreiche Kreativitätstechniken (z.B. van Aerssen & Buchholz, 2018) und Rahmenmodelle wie das Design Thinking (z.B. Plattner, Meinel, & Weinberg, 2009) oder Creative Problem Solving [CPS] (z.B. Isaksen & Treffinger, 2004), welche sich sowohl in der Unternehmenspraxis als auch im Hochschulkontext etabliert haben.

Der Erwerb von Fähigkeiten zum kreativen Denken allein ist jedoch nicht ausreichend, wenn diese nicht situationspezifisch im Arbeitsalltag angewendet werden können. Wie auch in vielen anderen Bereichen, können Selbstzweifel dazu führen, dass selbst gut ausgebildete Fähigkeiten nicht oder nur unzureichend angewendet werden können (Bandura, 1997). Insbesondere kreatives Problemlösen im sozialen Gefüge von Organisationen unterliegt komplexen Einflussfaktoren, da oftmals unterschiedliche Auffassungen darüber existieren, welche Lösungsansätze in einem bestimmten Kontext als kreativ bzw. neu und angemessen gelten. Ein wichtiger Bestandteil der modernen Kreativitätsforschung setzt sich daher mit der Entwicklung kreativer Selbstwirksamkeit auseinander, um ein besseres Verständnis darüber zu erlangen, wie sich das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, tatsächlich Lösungsansätze hervorzubringen, die in einem bestimmten sozialen

Kontext als kreativ wahrgenommen werden, verändert (Christensen-Salem et al., 2020; Tierney & Farmer, 2002).

Wenngleich die grundsätzliche Vermittelbarkeit kreativer Denkfähigkeiten über entsprechende Trainingsmaßnahmen allgemein anerkannt ist, bestehen unterschiedliche Auffassungen darüber, welche Maßnahmen in welchem Kontext am besten geeignet sind. Zudem ist noch nicht hinreichend empirisch belegt, ob und auf welche Weise durch verschiedene Trainingsformen nachhaltige kreative Selbstwirksamkeit verankert werden kann (z.B. Meinel, Wagner, Baccarella, & Voigt, 2018).

Daher wurde im Sommersemester 2018 ein längerfristiges Forschungsprojekt am Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance initiiert, welches sich der Fragestellung widmet, auf welche Weise Hochschulen und Universitäten dazu beitragen können, kreative Kompetenzen und kreative Selbstwirksamkeit in Anbetracht personalwirtschaftlicher Herausforderungen bei HR-Studierenden zu entwickeln (Hoßbach, Isaksen, & Neyer, 2020). Neben der Vermittlung theoretischer Inhalte (im Rahmen des Moduls *Personalentwicklung für Innovation und Internationalisierung*) liegt der Fokus hierbei vor allem auf dem schrittweisen erfahrungsbasierten Lernen anhand von realen Herausforderungen aus der Unternehmenspraxis. Realisiert wird das Projekt durch eine Kooperation mit der Niederlassung von Dell Technologies in Halle (Saale) als lokalem Praxispartner. Die Mitarbeiter arbeiten dabei gemeinsam mit Studierenden an aktuellen HR-bezogenen Herausforderungen und erlernen dabei kreative Denkfähigkeiten während sie unterschiedliche Phasen kreativer Problemlösungsprozesse durchlaufen. Evaluieren werden die Teilprojekte, welche jeweils über die Dauer eines Semesters in das Modul integriert sind, durch begleitende Reflexionen der Studierenden zu den einzelnen Workshops sowie dem Projekt als Ganzes. Zudem wurde vor Beginn und nach Abschluss der jeweiligen Teilprojekte die kreative Selbstwirksamkeit der Studierenden gemessen, um ein besseres Verständnis zu erlangen, inwieweit sich diese durch die Beteiligung an dem Kooperationsprojekt verändert hat.

Durch die Kontaktbeschränkungen im Zuge der Corona-Pandemie wurde die Lehre an Hochschulen fast ausschließlich virtuell gestaltet. Insbesondere interaktive Formate wie Workshops waren nicht mehr durchführbar. In Anbetracht dessen wurde auch das Kooperationsprojekt im Sommersemester 2020 virtuell durchgeführt. Die Evaluierung dieses virtuellen Trainingsformats und die Frage, wie Hochschul-Praxis-Kooperationen in diesem Kontext gestaltet werden sollten, um kreatives Selbstvertrauen bei Studierenden zu fördern, stehen im Zentrum dieses Beitrags.

---

## Ein virtuelles Kooperationsprojekt

Analog zu den Vorjahren (vgl. Hoßbach et al., 2020) wurde durch Dell Technologies als Praxispartner eine HR-bezogene Herausforderung für das Projekt ausgewählt. Diese zielte darauf ab, wie bis 2030 ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis am Standort Halle geschaffen werden und damit verbunden mehr Mitarbeiterinnen für Tätigkeiten im IT-Bereich gewonnen werden können. Die Studierenden erhielten im Vorfeld eine Zusammenfassung dieser Herausforderung und relevanter Informationen bzgl. der aktuellen Situation am Standort Halle. Die Auftraggeber von Dell Technologies vertieften diese Punkte zu Beginn des Projekts und beantworteten Nachfragen der Studierenden. Wie in der nachstehenden *Abbildung 1* veranschaulicht ist, erarbeiteten diese anschließend in gemischten Gruppen mit den Mitarbeitern in drei aufeinanderfolgenden Workshops zunächst unterschiedliche Sichtweisen auf die zentralen Problemfelder, für die sie anschließend viele mögliche Lösungsansätze generierten und letztlich fünf prototypische Konzepte entwickelten.

*„Die Kooperation mit der MLU und den Masterstudenten ist eine gute Kombination aus Praxisrelevanz und wissenschaftlichen Lösungsansätzen. Die strukturierte Methodik des CPS hilft unsere Fragestellung konkret einzugrenzen und wertvolle Rückmeldungen zu erhalten.“*  
(Projektmanager, Dell Technologies)

Der Aufbau der jeweils halbtägigen Workshops ist in der nachfolgenden Abbildung schematisch dargestellt. Methodische Impulse bildeten jeweils den Einstieg in die verschiedenen Workshops bevor durch die Auftraggeber von Dell die konkrete Zielstellung des jeweiligen Workshops erläutert wurde. Kurze Aufwärmübungen bildeten den Übergang in die Gruppenarbeitsphase, wie bspw. die "Draw how to make Toast"-Übung<sup>1</sup> als Vorbereitung auf das visuelle Storytelling. Im Rahmen der divergenten Denkphasen waren die Teilnehmenden jeweils angewiesen, alle Gedanken zuzulassen und auf Bewertungen zu verzichten. Es sollten mit Hilfe verschiedener Kreativitätstechniken (u.a. Brainstorming, Kopfstandmethode, visuelles Storytelling) möglichst viele verschiedene Ansätze gesammelt werden. Die konvergenten Denkphasen waren vor allem mit der Anweisung verbunden, die zuvor gesammelten Gedanken positiv zu bewerten. Mit Hilfe verschiedener Techniken zur Auswahl und Weiterentwicklung von Ideen (u.a. offenes Clustering, Priorisierung nach Kriterien, ALUO-Feedback [**A**dvantages, **L**imitation, **u**nique Qualities, **o**vercoming Limitations]) sollten gezielt

---

<sup>1</sup> <http://www.drawtoast.com>

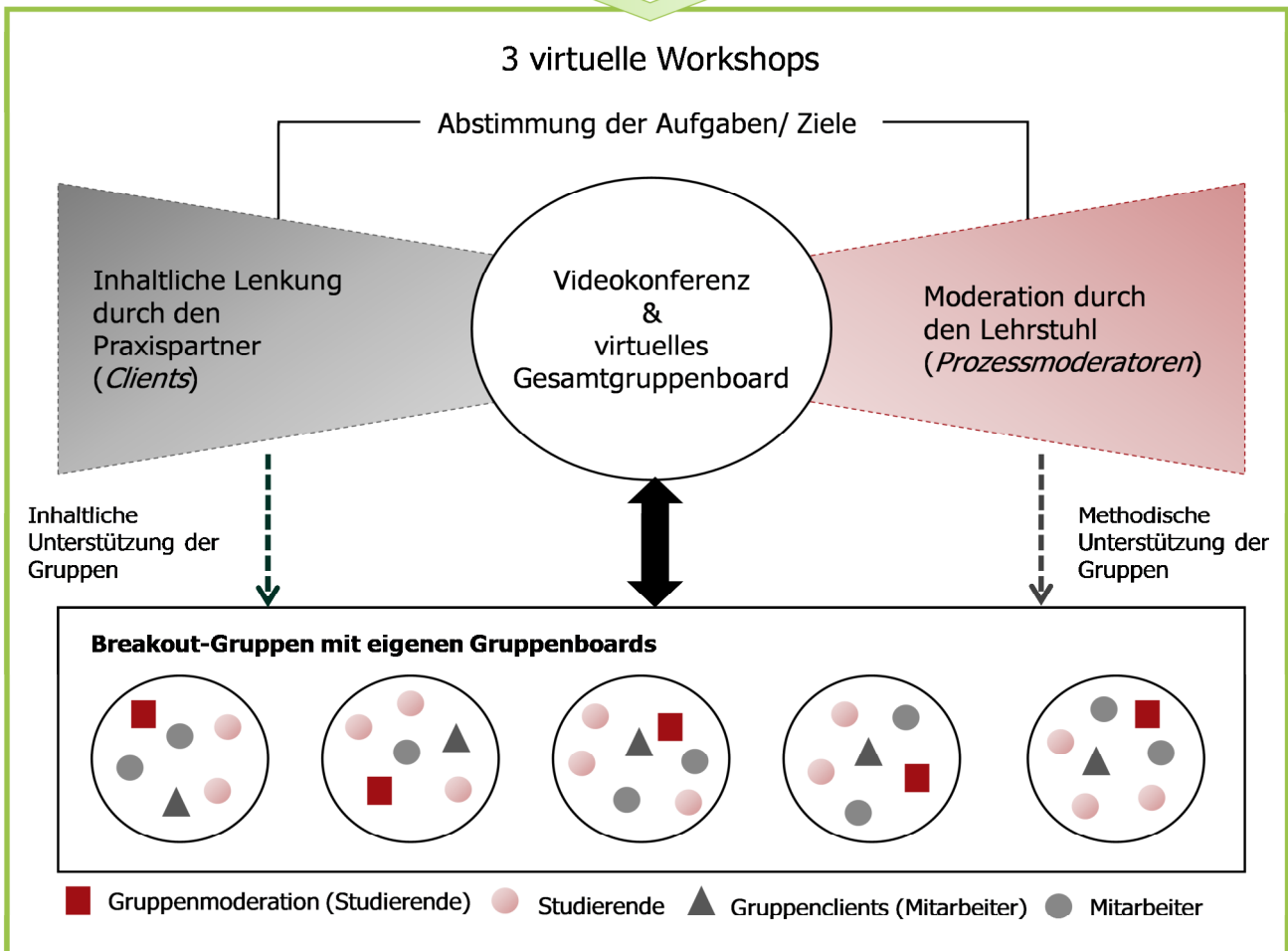
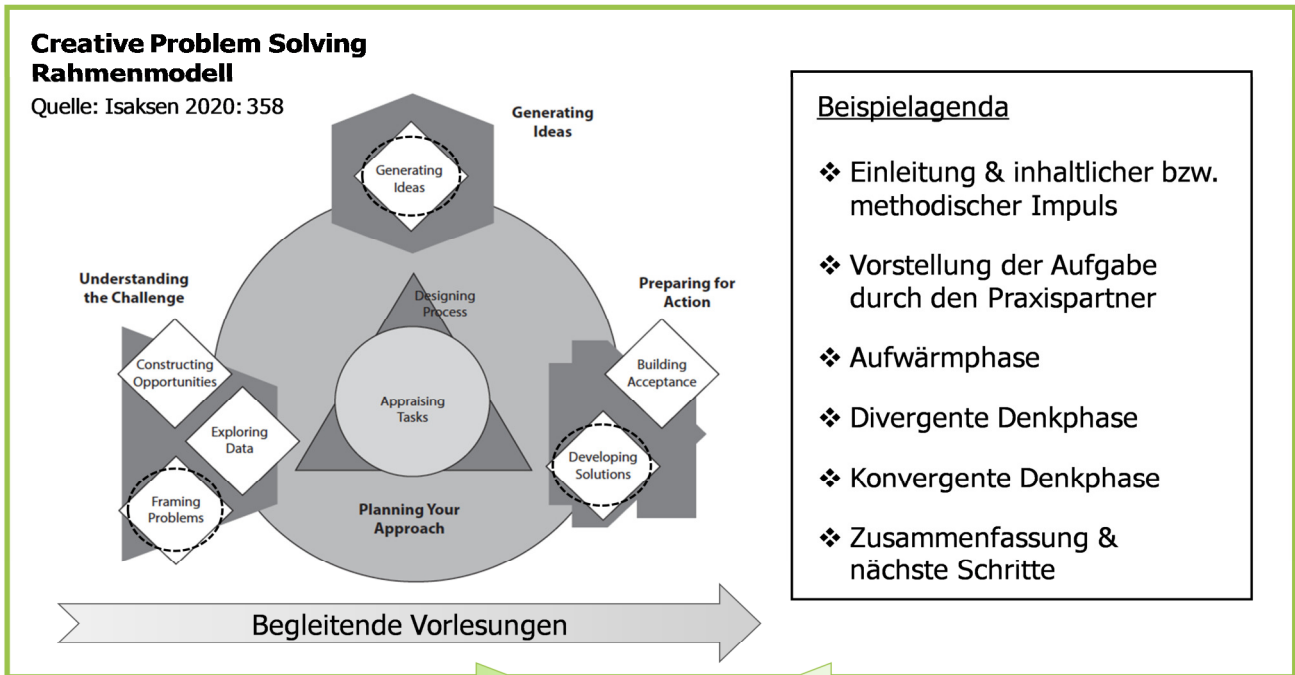
neue Aspekte herausgefiltert und in Hinblick auf das übergeordnete Ziel weitergedacht werden. Abschließend wurden die zentralen Ergebnisse von den Auftraggebern von Dell Technologies zusammengefasst und ein Ausblick auf den darauffolgenden Workshop bzw. den weiteren Ablauf des Projekts gegeben.

In den Workshops wurde dabei zwischen drei sozialen Rollen differenziert. Die inhaltliche Lenkung erfolgte durch die *Clients*. Auf Ebene des Gesamtprojekts waren dies zwei leitende Angestellte, welche auch die Aufgabenstellung für das Projekt ausgewählt haben. Als Aufgabeninhabern oblag ihnen letztlich auch die Entscheidung darüber, welche der vielfältigen Teilergebnisse in dem jeweils darauffolgenden Workshop weiterentwickelt werden sollten. In den Workshops wurde je Teilgruppe zusätzlich ein Mitarbeiter als *Gruppenclient* ausgewählt, welcher die inhaltliche Steuerung der jeweiligen Aufgabe übernehmen sollte. Den *Prozessmoderatoren* oblag die methodische Lenkung und die damit verbundene Steuerung der kreativen Prozesse. Dies erfolgte hauptsächlich auf Ebene des Gesamtprojekts durch die Verantwortlichen des Lehrstuhls, welche die Workshops im Vorfeld strukturiert und die Moderation der Gesamtgruppe übernommen haben. In den parallel arbeitenden Teilgruppen von etwa fünf bis sieben Personen wurde zu Beginn jedes Workshops zudem von der Gruppe ein Studierender als *Gruppenmoderator* ausgewählt, um die Durchführung der einzelnen Schritte in der jeweiligen Gruppe zu moderieren und insbesondere auf die Zeitvorgaben bzw. die Einhaltung der zuvor genannten Regeln zu achten. Alle anderen Teilnehmer steuerten als *Gruppenmitglieder* ihre Gedanken zur jeweiligen Aufgabe bei. Um zu gewährleisten, dass Studierende und Mitarbeiter in unterschiedlichen Gruppenkonstellationen zusammenarbeiten, wurden diese in den ersten beiden Workshops den jeweiligen Gruppen zugeteilt. Unter Beachtung der max. Gruppengröße von sieben Personen und einem ausgeglichenen Verhältnis von Studierenden und Mitarbeitern konnten die Gruppen im letzten Workshop frei gewählt werden.

Zum Ende des letzten Workshops wurden die prototypischen Konzepte durch alle Teilnehmenden und insbesondere die *Clients* bewertet. Die Studierenden hatten anschließend die Aufgabe, dieses Feedback für deren Weiterentwicklung zu nutzen und die weiterentwickelten Konzepte knapp drei Wochen später im Rahmen der Abschlussveranstaltung zu präsentieren. Begleitend zu den Workshops wurden ihnen theoretische Inhalte zu kreativen Prozessen und verwandten Themen im Rahmen der wöchentlichen Vorlesungseinheiten vermittelt. Das Projekt erstreckte sich insgesamt über eine Gesamtdauer von elf Wochen in der Vorlesungszeit zwischen Anfang April und Ende Juni 2020.



**Abbildung 1: Ablauf des virtuellen Kooperationsprojekts**



Quelle: Eigene Darstellung

Die virtuelle Durchführung des Projekts erfolgte sowohl über synchrone als auch asynchrone digitale Kommunikationskanäle. Theoretische Inhalte zu Kreativität, kreativen Problemlösungsprozessen sowie anderen verwandten Themen wurden im Rahmen der Vorlesungseinheiten in Form von wöchentlichen synchronen Videokonferenzen über das Tool *Zoom* vermittelt und durch asynchrone Nachbereitungsaufgaben ergänzt. Die drei jeweils halbtägigen Workshops mit den Mitarbeitern des Praxispartners fanden ebenfalls über *Zoom* statt, jedoch in Verbindung mit dem digitalen Kollaborationsprogramm *Mural*. Dieses bietet die Möglichkeit verschiedene Whiteboards anzulegen und unterstützt die Moderation virtueller Workshops u.a. durch die Möglichkeit, Inhalte selektiv freizugeben, Zeitfenster festzulegen oder Ideen anonym auswählen zu lassen. Zudem kann es für synchrone als auch asynchrone Interaktionen genutzt werden. Da es zudem über eine Chatfunktion verfügt, bietet es zugleich eine alternative Kommunikationsmöglichkeit, falls es zu technischen Schwierigkeiten bei der Videokonferenz über *Zoom* kommen sollte.

Alle Teilnehmenden hatten in *Mural* jeweils Zugang zu einem Gesamtgruppenboard sowie einem Board für ihre Teilgruppe im Rahmen des jeweiligen Workshops. Die einzelnen Prozessschritte wurden jeweils in der Gesamtgruppe erläutert. Die Arbeit in den Teilgruppen wurde über Breakout-Räume in *Zoom* realisiert. Die beiden *Hauptclients* schalteten sich während der Gruppenarbeitsphasen abwechselnd in die einzelnen Gruppen, um inhaltliche Impulse zu geben. Die Prozessmoderatoren seitens des Lehrstuhls behielten über *Mural* alle Gruppenboards im Blick und unterstützten bei Fragen über die Chat-Funktion bzw. schalteten sich über *Zoom* in die jeweilige Gruppe, wenn methodische Unterstützung angefordert wurde. Zudem wurden über Kurzmittenlungen in *Zoom* regelmäßig methodische Impulse (z.B. eine Erinnerung an die zuvor genannten Regeln oder die noch verfügbare Zeit) an alle Gruppen gesendet. Der Wechsel zwischen der Gesamtgruppe und den Breakout-Gruppen sowie die Kombination aus *Zoom* und *Mural* ermöglichten damit auch im virtuellen Kontext insgesamt eine Interaktion mit und unter den Teilnehmern auf unterschiedlichen Kanälen.

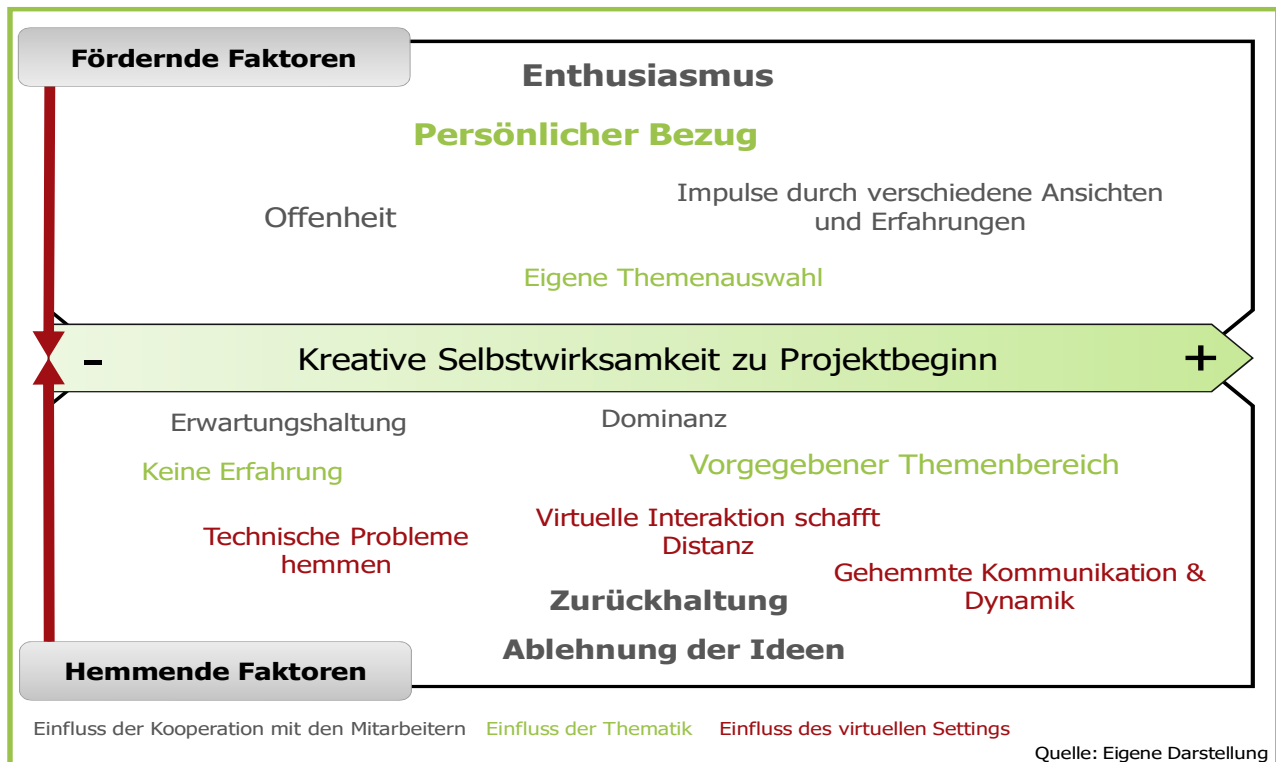


---

## **Einflussfaktoren auf kreative Selbstwirksamkeit bei Studierenden im Rahmen virtueller Trainingsformate**

Bei der Evaluation des Projekts auf Basis der Reflexionsdaten der Studierenden konnten verschiedene Erkenntnisse in Hinblick auf den Einfluss des virtuellen Trainingsformats, der beteiligten Mitarbeiter sowie der Thematik des Projekts gewonnen werden. Zunächst ist aufgefallen, dass in den Reflexionen in Bezug auf das virtuelle Setting primär negative Kommentare gefallen sind, da die Studierenden technische Probleme hatten oder sich aufgrund der Distanz und fehlenden Dynamik eingeschränkt gefühlt haben. Es hat sich zudem herausgestellt, dass sich die Studierenden, welche bereits zu Projektbeginn eine mittlere bis hohe kreative Selbstwirksamkeit hatten, in ihren Reflexionen sehr ähnlich sind, während sich die Studierenden mit geringer kreativer Selbstwirksamkeit davon eher abgrenzen. Studierende mit niedriger kreativer Selbstwirksamkeit profitierten vor allem von positiven Gefühlen und für ihre kreative Leistung war es sehr wichtig, dass sie sich in ihrer Gruppe wohlfühlten und eine vertraute Atmosphäre herrschte. Studierende mit einer eher höheren kreativen Selbstwirksamkeit betonten hingegen die kreativitätsfördernde Wirkung der unterschiedlichen Ansichten und Ideen ihrer Gruppenmitglieder und hegten den Wunsch nach Austausch und Dynamik. Dies hat sich auch darin wiedergespiegelt, dass Studierende mit höherer kreativer Selbstwirksamkeit sehr viel Wert auf die aktive Beteiligung der Mitarbeiter des Praxispartners gelegt haben und diese ihre Kreativität stark beeinflusst hat. Die Studierenden mit niedriger kreativer Selbstwirksamkeit haben hingegen viel mehr Wert auf eine offene Art der Mitarbeiter gelegt. Studierende mit stärker ausgeprägter kreativer Selbstwirksamkeit haben sich zudem durch die vorgegebene Thematik in ihrer Kreativität gehemmt gefühlt, während es für die Studierenden mit niedriger kreativer Selbstwirksamkeit einschränkend war, dass sie noch keine Erfahrung mit der Thematik hatten. Alle Studierenden haben zudem angegeben, dass es für sie kreativitätsfördernd ist, wenn sie zu der jeweiligen Aufgabenstellung einen persönlichen Bezug herstellen konnten.

**Abbildung 2: Zentrale Ergebnisse der Evaluation**



Im Folgenden werden insbesondere die Einflüsse des virtuellen Settings und der Mitarbeiter näher betrachtet. Aus *Abbildung 2* ist ersichtlich, dass das virtuelle Setting unabhängig vom Ausgangsniveau der kreativen Selbstwirksamkeit von den Studierenden negativ assoziiert wurde. Inhaltlich ergeben sich hier dennoch Unterschiede. Studierende mit geringer kreativer Selbstwirksamkeitserwartung betonten dabei vor allem technische Schwierigkeiten, wohingegen Studierende mit einem größeren Vertrauen in ihre kreativen Fähigkeiten die negativen Folgen der Distanz der virtuellen Kommunikation und die fehlende Dynamik hervorgehoben haben.

Auch die Beteiligung der Mitarbeiter des Praxispartners hat sich unterschiedlich auf die Studierenden ausgewirkt. So wurde auch in diesem Bezug die Kreativität der Studierenden mit einer niedrigen kreativen Selbstwirksamkeit hauptsächlich durch ihre eigenen Gefühle beeinflusst. Durch eine von ihnen wahrgenommene Erwartungshaltung der Mitarbeiter an die Kreativität ihrer Ideen, haben sie sich unter Druck gesetzt und somit in ihrer Kreativität gehemmt gefühlt, wie es auch das nachfolgende Zitat zeigt:

*„Zu Beginn des zweiten Workshops wurden vor allem die Studentinnen unter uns durch die Projektleiter Dells dazu aufgerufen, kreativ zu sein, viele tolle Ideen zu bringen und „out of the box“ zu denken. Diese gut gemeinte Anmerkung hat bei mir eher Druck erzeugt, als dass sie meine Kreativität angeregt und mir Motivation verliehen hat. Durch den Performance Druck und den Gedanken, eine Erwartungshaltung erfüllen zu wollen, hat es mich in meinem kreativen Denken blockiert.“* (Studentische Reflexion).

Wie bereits erwähnt, war es für die Studierenden mit geringer kreativer Selbstwirksamkeit besonders kreativitätsfördernd, wenn die Mitarbeiter ggü. den Studierenden und ihren Ideen Offenheit gezeigt haben. Von besonderer Bedeutung für die Studierenden (unabhängig von der anfänglichen Ausprägung ihrer Selbstwirksamkeitserwartung) war es jedoch, eine enthusiastische Beteiligung seitens der Mitarbeiter zu erfahren. Zusätzlich hatten Studierende in einigen Fällen das Gefühl, dass ihre Ideen abgelehnt werden, indem Praxisvertreter angemerkt haben, dass diese entweder schon umgesetzt werden oder nicht praktikabel seien. Hierdurch haben sich die Studierenden z.T. verunsichert und in ihrem kreativen Denken gehemmt gefühlt. Ein Teil der Studierenden empfand auch die Dominanz mancher Mitarbeiter als einschüchternd, was sich wiederum negativ auf ihre Kreativität ausgewirkt hat. Im Gegensatz dazu wurde auch in einigen Reflexionen geäußert, dass sich die Studierenden in ihrer Kreativität gehemmt gefühlt haben, wenn sich die Mitarbeiter während der Bearbeitung zurückgehalten und nicht immer aktiv beteiligt haben (z.T. mit der Äußerung verbunden, dass sie die Studierenden nicht beeinflussen wollen). Neben einem gewissen Erwartungsdruck führte dies dazu, dass in einigen Gruppen zu wenig auf die unterschiedlichen Ansichten und Erfahrungen der Mitarbeiter eingegangen wurde. Von der Dynamik dieser Beiträge profitierten vor allem die Studierenden mit einer höheren kreativen Selbstwirksamkeitserwartung.

*„Darüber hinaus erhielten wir, im Gegensatz zur individuellen Weiterentwicklung, im Rahmen des Workshops kontinuierlich Feedback von den Dell Mitarbeitern, was insbesondere in Bezug auf die praktische Umsetzbarkeit sehr hilfreich war. Die unterschiedlichen Blickwinkel und Erfahrungen sowie das Fachwissen gaben vielfältige Impulse, die vorher außerhalb unserer Perspektive als Studentinnen lagen.“* (Studentische Reflexion)

Doch auch wenn die Studierenden in den Reflexionen hemmende Faktoren des virtuellen Settings, der Thematik und der Beteiligung der Mitarbeiter genannt haben, so war das Projektdesign dennoch erfolgreich, da der Großteil der Studierenden im Rahmen des Kooperationsprojekts ihre kreative Selbstwirksamkeit steigern konnten. Darüber hinaus haben neben den Studierenden auch die involvierten Praxispartner von den Lösungsansätzen profitiert, die im Rahmen des Projekts erarbeitet wurden.

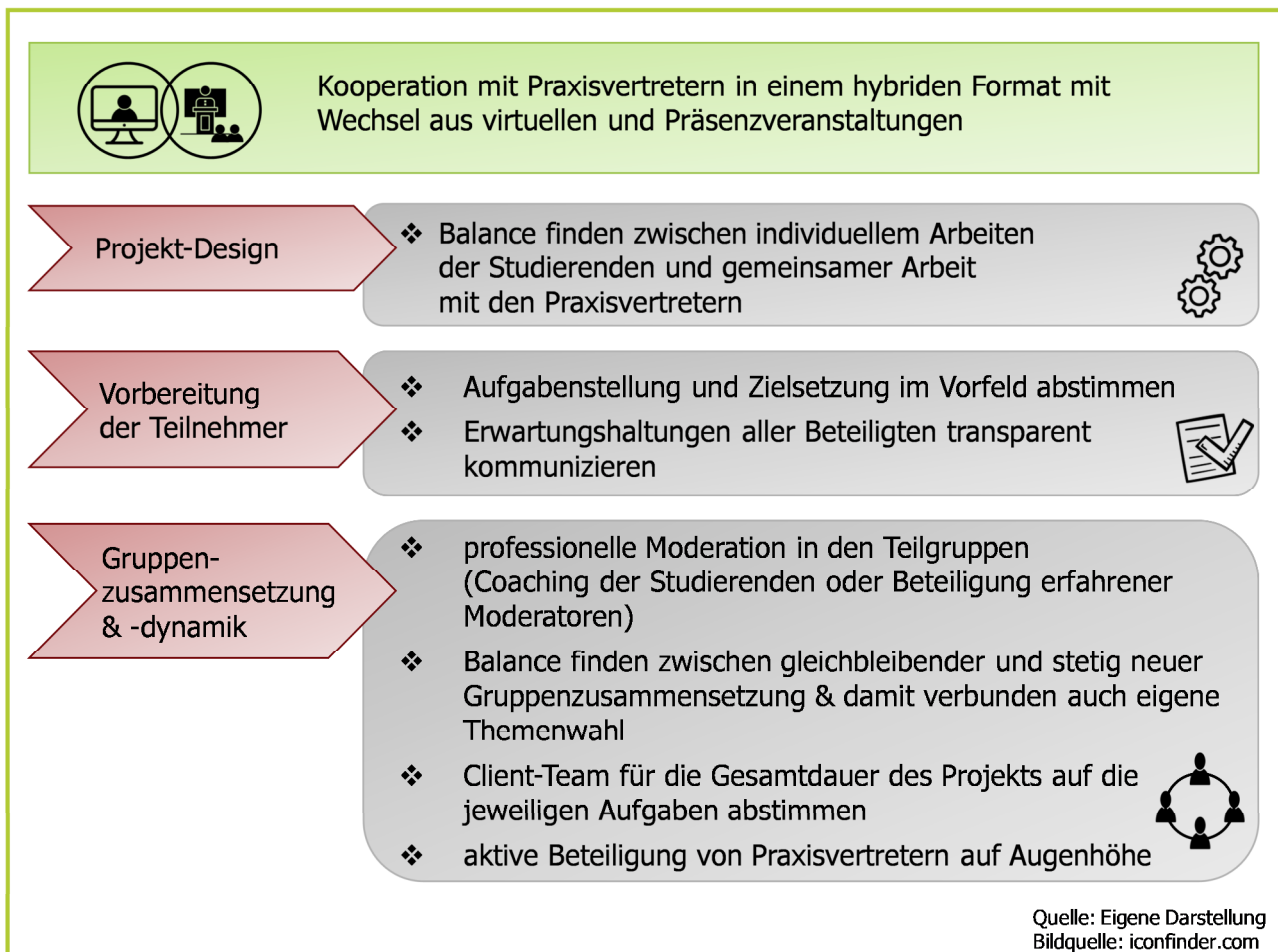
*„Es gab für uns als Unternehmen neue kreative Sichtweisen, wie weibliche Fachkräfte für Technologieberufe gewonnen werden können. Der intensive Austausch zwischen unseren Mitarbeitern und den Studenten bestätigte aber auch die Wirksamkeit von einigen bereits angestoßenen Initiativen. Aus meiner Sicht bietet die Zusammenarbeit eine Bereicherung für uns. Insbesondere das Feedback zur Außenwirkung unseres Unternehmens hilft uns, die Wahrnehmung in den relevanten Bewerbergruppen zu verbessern.“* (Projektmanager, Dell Technologies)

---

## **Implikationen für die Gestaltung von virtuellen Kreativitätstrainings im Hochschulkontext**

Wenngleich das Projektdesign insgesamt zu positiven Ergebnissen geführt hat, haben sich aus dem virtuellen Format einige Herausforderungen ergeben. Aus den zuvor beschriebenen Erfahrungen können daher einige Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Hochschul-Praxis-Kooperationen abgeleitet werden, die auf die Förderung kreativer Kompetenzen und kreativer Selbstwirksamkeit bei Studierenden abzielen. Die zentralen Handlungsempfehlungen sind in *Abbildung 3* zusammengefasst, untergliedert in die Gestaltung des Projektes, die Vorbereitung der Teilnehmer sowie die Zusammensetzung der Kleingruppen in den Workshops und deren sozialer Dynamik.

### Abbildung 3: Implikationen für die Gestaltung von Kreativitätstrainings im Hochschulkontext



Das Kooperationsprojekt hat zwar grundsätzlich auch im virtuellen Format zu einem guten Ergebnis geführt, dennoch wurde aufgrund der zuvor beschriebenen negativen Aspekte von den Studierenden vielfach der Wunsch nach einer Präsenzveranstaltung geäußert. Auf Basis dieser Erfahrungen empfehlen wir daher ein hybrides Trainingsformat, sofern dieses mit den jeweiligen Rahmenbedingungen realisierbar ist. Dies ermöglicht die Kombination aus organisatorischen Vorteilen von virtuellen Veranstaltungen (z.B. ortsunabhängige Teilnahme und einfache Dokumentation) mit den vielfältigen Interaktionsmöglichkeiten und dem Gefühl der Vertrautheit im Rahmen von Präsenzveranstaltungen. Zusätzlich bietet ein hybrides Training den Teilnehmern die Möglichkeit, Kompetenzen für kreatives Arbeiten sowohl im virtuellen als auch im nicht-virtuellen Setting zu erwerben.

Eine weitere Möglichkeit, um die Effektivität des Trainings für alle Studierenden zu verbessern, besteht in einer leichten Modifizierung des Projekt-Designs. Da einige Teilnehmer angegeben haben, dass sie sich in der studentischen Kleingruppe wohler und freier gefühlt haben, kann man während des Trainings Phasen integrieren, in denen die Studierenden unter sich arbeiten. Dies

könnten einerseits kurze Phasen während der einzelnen Workshops sein, in denen sich die Studierenden zunächst unter sich austauschen und im Anschluss ihre Ideen mit den Ansichten und Erfahrungen der Mitarbeiter verknüpfen. Andererseits könnten die Studierenden Arbeitspakete erhalten, die sie zwischen den Workshops unter sich bearbeiten und während den Workshops weiterhin gemeinsam mit den Mitarbeitern arbeiten. Hier ist es wichtig, die richtige Balance zu finden zwischen individueller studentischer Arbeit und der Zusammenarbeit mit den Praxisvertretern.

Weitere Empfehlungen beziehen sich auf die Vorbereitung der Teilnehmer, um die zuvor beschriebenen positiven Effekte aus der Zusammenarbeit nicht zu verlieren. Hierzu zählt, dass im Vorfeld die Aufgabenstellung und Zielsetzung des Projektes mit den Teilnehmern abgestimmt, sowie die Erwartungshaltung aller Beteiligten transparent kommuniziert werden. Dies ist insbesondere in einem virtuellen Format wichtig, um die Zusammenarbeit zwischen Praxisvertretern und Studierenden zu fördern, die z.T. sehr unterschiedliche Interessen mit in das Projekt bringen und sich im virtuellen Format nur wenige Gelegenheiten zum Kennenlernen und für informellen Austausch bieten.

In Hinblick auf das empfohlene hybride Projektformat bietet sich ein erstes persönliches Treffen bzw. Warm-up der Teilnehmer an, um die Möglichkeit für informelle Gespräche zu schaffen und zwischen den Mitarbeitern und Studierenden ein Gefühl der Vertrautheit für die nachfolgenden Workshops aufzubauen. Auch in dem durchgeführten virtuellen Projekt, gab es zu Beginn jedes Workshops in den Teilgruppen Aufwärmübungen, sodass sich die Teilnehmer in ihrer neuen Gruppenkonstellation kennenlernen konnten. Durch das virtuelle Format gab es jedoch kaum die Möglichkeit für informelle Gespräche zwischen den Teilnehmern, da während der Pausen nur sehr bedingt eine Interaktion zwischen den Teilnehmern stattfand, die Gesamtgruppe für einen informellen Austausch zu groß war und selbst bei Pausen in den Teilgruppen die Kamera und das Mikrofon in der Regel ausgeschaltet wurden. Hinzu kam, dass es für manche der Teilnehmer eine Herausforderung war, für die halbtägigen Workshops ein ungestörtes Arbeitsumfeld in ihrer häuslichen Umgebung zu schaffen, da u.a. Kinder betreut werden mussten oder sich die Teilnehmer mit Partnern oder Mitbewohnern, welche ebenfalls virtuelle Termine hatten, abstimmen mussten. Durch das Fehlen informeller Gespräche war es schwierig, ein Gefühl der Vertrautheit unter den Mitarbeitern und Studierenden, die sich vorher nicht kannten, aufzubauen. Wie zuvor dargestellt, wurden besonders Personen mit einer niedrigen Selbstwirksamkeit durch aktuelle Gefühle beeinflusst. Dies bedeutet, dass eine positive Zusammenarbeit in der Gruppe für diese Personen besonders wichtig ist, um sich auf die Aufgabe konzentrieren zu können, da sie sonst möglicherweise durch Selbstzweifel abgelenkt werden könnten. Auch Personen mit höherer

kreativer Selbstwirksamkeit berichteten in ihren Reflexionen davon, dass ihnen die virtuelle Zusammenarbeit mit anderen Studierenden leichter gefallen ist, die sie bereits aus ihrem bisherigen (Präsenz-)Studium kannten. Ein persönliches Kennenlernen mit entsprechenden Aufwärmübungen, das darauf abzielt, dass sich Studierende und Mitarbeiter in ungezwungener Atmosphäre kennen lernen und mit einander vertraut werden können, bietet die Möglichkeit, eine positive Dynamik zwischen den Teilnehmern zu schaffen und diejenigen mit einer niedrigen kreativen Selbstwirksamkeit einen Teil ihrer Ängste und Unsicherheiten zu nehmen und sie somit zu einer aktiven Beteiligung anzuregen. Zusätzlich könnte ein persönliches Kennenlernen dazu beitragen, dass im Anschluss virtuelle Aufwärmübungen ihre Wirkung besser entfalten können.

In den Reflexionen haben die Studierenden mehrfach angegeben, dass es sie in ihrer Kreativität gehemmt und sie demotiviert hat, wenn die Mitarbeiter (zu früh) ihre Ideen abgelehnt haben. Dies kann u.a. darauf zurückgeführt werden, dass die gleichzeitige Moderation aller Gruppen durch die Vertreter des Lehrstuhls über die Chat-Funktion und das Hereinschalten in die Breakout-Gruppen unzureichend war, um die sozialen Dynamiken zu steuern. Darüber hinaus wurde deutlich, dass die Studierenden ihre Rolle als *Gruppenmoderatoren* nicht immer optimal ausfüllen konnten. Daher sollte insbesondere in virtuellen Formaten, in denen die gleichzeitige Moderation mehrerer Gruppen nur bedingt umzusetzen ist, auf eine stärkere Moderation der Teilgruppen gesetzt werden. Dies könnte einerseits durch entsprechendes Moderationstraining der Studierenden erfolgen oder durch den Einsatz erfahrener (externer) *Prozessmoderatoren*. Durch eine stärkere Moderation kann erreicht werden, dass die soziale Dynamik in den Gruppen besser gesteuert werden kann, indem u.a. die Regel, keine Kritik an Ideen in der divergenten Denkphase zu äußern, besser eingehalten wird. Wertende Aussagen wie *"das machen wir schon"* oder *"das ist nicht umsetzbar"* könnten durch eine stärkere Moderation direkt umformuliert und durch Reflexionsfragen zur weiteren Generierung von Ideen angeregt werden, sodass nicht das Gefühl auftritt, dass die eigenen Beiträge nicht kreativ oder wertvoll genug sind. Wie sich in den Reflexionen der Studierenden gezeigt hat, ist die Moderation der sozialen Dynamik insbesondere im virtuellen Format ein zentraler Ansatzpunkt, um durch ein solches Kooperationsprojekt kreatives Selbstvertrauen zu entwickeln.

Zudem ist es wichtig sich stets des Spannungsfeldes von hoher und geringer kreativer Selbstwirksamkeit bewusst zu sein. Während Teilnehmer mit einer niedrigen Selbstwirksamkeit eine positive und vertraute Atmosphäre benötigen, hegen Personen mit einer stärker ausgeprägten Selbstwirksamkeit den Wunsch nach einem regen Austausch und Dynamik. Um den Wünschen von den Teilnehmern mit niedriger Selbstwirksamkeit gerecht zu werden, könnte man die Teilnehmer bereits ab dem zweiten Workshop ihre Teilgruppen selbst wählen lassen. Dies könnte weiterhin so gestaltet sein, dass sich die Teilnehmer durch die Entscheidung für eines der vorgegebenen



Unterthemen zur weiteren Bearbeitung in neuen Teilgruppen zusammenfinden. Dadurch wird gleichzeitig auch die Chance gegeben, dass die Teilnehmer sich für ein Unterthema entscheiden, zu welchem sie leichter einen persönlichen Bezug bzw. Interesse herstellen können. Durch eine (frühere) freie Gruppeneinteilung besteht jedoch auch die Möglichkeit, dass die Gruppen für den dritten Workshop dieselbe Einteilung beibehalten. Dies würde zwar den Teilnehmern mit geringer Selbstwirksamkeit entgegen kommen, diejenigen mit stärkerer Selbstwirksamkeit, welche vom vielfältigen Austausch in der Gruppe profitieren, ggf. aber in ihrer Kreativität einschränken und die Wirkung des Trainings auf sie abschwächen. Hierfür gibt es nicht die optimale Lösung. Ist man sich jedoch des Spannungsfeldes bewusst, kann man in Bezug auf die Gruppeneinteilung versuchen, einen Kompromiss zu finden. Beispielsweise indem manche Teilnehmer (niedrige kreative Selbstwirksamkeit) in denselben Teilgruppen arbeiten und andere Teilnehmer (höhere kreative Selbstwirksamkeit) dennoch die Möglichkeit haben durch unterschiedliche Gruppenkonstellationen vielfältigen Austausch zu erleben. Absolute Freiheit bei der Gruppeneinteilung sollte man den Teilnehmern jedoch nicht lassen, da sonst die Gefahr besteht, dass manche Teilnehmer so ihre Komfortzone nicht verlassen, dadurch weniger Input bekommen und somit weniger Erfahrungen im Training sammeln. Gleichzeitig muss jedoch darauf geachtet werden, dass insbesondere die Teilnehmer mit geringer kreativer Selbstwirksamkeit nicht in Überforderung abrutschen. Es gilt auch hier die richtige Balance zu finden.

Eine weitere Stellschraube zur Optimierung des Trainingskonzeptes innerhalb der Teilgruppen bezieht sich auf die Rolle der *Gruppenclients*. Nachdem die wichtigsten Problemfelder in Bezug auf die Aufgabenstellung identifiziert wurden, könnte noch stärker Verantwortung für die jeweiligen Teilbereiche auf die *Gruppenclients* übertragen werden. In der derzeitigen Form gaben diese zwar inhaltliche Impulse in den Teilgruppen, waren jedoch weniger an den Entscheidungen beteiligt, welche Ansätze letztlich in den nächsten Workshop übernommen werden sollten. Verbunden mit einer stärkeren Prozessmoderation auf der Ebene der Teilgruppen könnte dies zu einer stärkeren workshopübergreifenden Dynamik zwischen Mitarbeitern und Studierenden führen. Gerade diese aktive Beteiligung auf Augenhöhe (unter stärkerer Ausfüllung der sozialen Rollen) kann dazu beitragen, die beobachteten positiven Effekte (insbesondere Erfahrungsaustausch) zu verstärken und die negativen Effekte (insbesondere Ablehnung von Ideen) abzumildern. Damit könnten sowohl Studierende als auch Praxisvertreter noch stärker von den Synergien im Rahmen eines solchen Kooperationsprojektes profitieren.

---

## Zusammenfassung

Kreative Kompetenzen und kreative Selbstwirksamkeit gewinnen zunehmend an Bedeutung und können durch unterschiedliche Trainingsmaßnahmen entwickelt werden. Ein Kreativitätstraining als ein Kooperationsprojekt mit Studierenden und Praxisvertretern durchzuführen kann dabei für beide Seiten Vorteile bringen. Unternehmen können von den unterschiedlichen Perspektiven der Studierenden auf die internen Herausforderungen profitieren und Mitarbeiter können gemeinsam mit Studierenden ihre kreativen Problemlösungskompetenzen trainieren. Das Bearbeiten einer relevanten Thematik schafft für die Studierenden größere erfahrungsbasierte Lernerfahrungen, als es eine theoretische Problemstellung vermag. Zudem hat sich anhand der in diesem Projekt erhobenen Daten gezeigt, dass die Beteiligung von Praxisvertretern großen Einfluss darauf hat, wie Studierende ihre eigenen kreativen Kompetenzen einschätzen.

Aus den Erfahrungen im Rahmen dieses Projekts ging jedoch auch hervor, dass die soziale Dynamik zwischen Studierenden und Praxisvertretern insbesondere in einem virtuellen Format mit einigen Herausforderungen verbunden ist und dass Studierende, abhängig von ihrer kreativen Selbstwirksamkeitserwartung, unterschiedlich auf die Interaktion mit den Praxisvertretern reagieren. Um die Synergien und Vorteile solcher Projekte optimal nutzen zu können, ist ein rein virtuelles Format daher eher ungeeignet. Stattdessen sollte wenn möglich ein hybrides Format gewählt werden, um zumindest teilweise persönlichen Kontakt und damit ein Gefühl der Vertrautheit zwischen Studierenden und Praxisvertretern herzustellen. Wie gut sich die beteiligten Personen kennen und wie vertraut sie miteinander sind, beeinflusst, wie gut sie sich auf die kreative Zusammenarbeit einlassen. Ein persönliches Kennenlernen zu Beginn der Kooperation kann daher die Wirkung der unterschiedlichen Trainingsmethoden und somit des gesamten Trainings verstärken.

---

## Literaturverzeichnis

- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Hsu, C. I.-C., Misati, E., Babalola, M. T., & Kim, K. 2020. Unmasking the creative self-efficacy–creative performance relationship: the roles of thriving at work, perceived work significance, and task interdependence. *The International Journal of Human Resource Management*. 1-27. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710721>.
- Hoßbach, C., Isaksen, S. G., & Neyer, A-K. 2020. *Thinking inside or outside the box? Exploring the role of problem-solving style in building creative self-efficacy through applied training in creative problem solving*. Paper presented at the Annual Conference of the European Academy of Management (Dezember 4-6). Dublin, Ireland.
- Isaksen, S. G. 2020. Unleashing creative talent in organizations – Linking learning and creativity through creative problem-solving. In M. D. Mumford & E. M. Todd (Eds.), *Creativity and Innovation in Organizations*. 345-398. New York: Routledge. DOI: 10.4324/9781315192598-14.
- Isaksen, S. G. and D. J. Treffinger 2004. Celebrating 50 years of reflective practice: Versions of creative problem solving. *Journal of Creative Behavior*, 38: 75-101. DOI: 10.1002/j.2162-6057.2004.tb01234.x.
- LinkedIn. 2020. The Top Skills Companies Need Most in 2020—And How to Learn Them. URL: <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/the-skills-companies-need-most-in-2020and-how-to-learn-them>, eingesehen am: 16.10.2020.
- Meinel, M., Wagner, T. F., Baccarella, C. V., & Voigt, K. 2018. Exploring the Effects of Creativity Training on Creative Performance and Creative Self-Efficacy: Evidence from a Longitudinal Study. *Journal of Creative Behavior*, 53(4): 546–558. DOI: <https://doi.org/10.1002/jocb.234>.
- Neyer, A.K. & Lehmann, C. 2019. Künstliche Intelligenz im Arbeitsalltag. *HR Insights*, Vol. 1. DOI: [http://dx.doi.org/10.25673/32079\\_](http://dx.doi.org/10.25673/32079_)
- Picot, A., Reichwald, R., Wiegand, R.T., Möslin, K.M., Neuburger, R. & Neyer, A.-K. 2020. *Die Grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28565-4\\_](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28565-4_)
- Plattner, H., C. Meinel and U. Weinberg 2009. *Design-thinking*. Heidelberg, Germany: Springer.
- Puccio, G. J., Firestien, R. L., Coyle, C., & Masucci, C. 2006. A review of the effectiveness of CPS training: A focus on workplace issues. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 19-33. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2006.00366.x.

- Scott, G. M., L. E. Leritz and M. D. Mumford 2004. The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 16: 361-388. DOI: <https://doi.org/10.1080/10400410409534549>.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. 2002. Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6): 1137–1148. DOI: <https://doi.org/10.5465/3069429>.
- Valgeirsdottir, D., & Onarheim, B. 2017. Studying creativity training programs: A methodological analysis. *Creativity and Innovation Management*, 26(4): 430-439. DOI: <https://doi.org/10.1111/caim.12245>.
- Van Aerssen, B., & Buchholz, C. 2018. *Das große Handbuch Innovation: 555 Methoden und Instrumente für mehr Kreativität und Innovation im Unternehmen*. München: Franz Vahlen.

