



Agnes Bauer, Gabriele Korge und Marianne Aders

## Steckbrief

Unternehmen	<b>BBBank e.G. Karlsruhe</b> Genossenschaftsbank mit 160 Filialen bundesweit Rund 1400 Mitarbeitende sowie jährlich etwa 20 neue Auszubildende
Auftrag	Auszubildende bereiteten sich auf ein Präsenzseminar zum Thema „Wertpapierberatung“ vor. Im Anschluss an das Seminar transferierten sie das Gelernte auf ihre Beratungstätigkeit.
Rollen	<b>Lernende:</b> 2 Teams mit jeweils 4 bzw. 5 Auszubildenden des 2. Ausbildungsjahres <b>Begleitung:</b> 2x2 Begleitende, je Team eine methodische und eine fachliche Begleitung, alle unternehmensintern <b>Auftraggeber:</b> Abteilungsleitung Ausbildung
Ablauf	In 5 Monaten durchliefen die beiden Teams parallel 6 Etappen, die dem Präsenzseminar teils vor-, teils nachgelagert waren. Gelernt wurde parallel zur Arbeit und zur Berufsschule. Die Lernzeit betrug insgesamt etwa 25 Stunden.

---

A. Bauer (✉)

ZNL TransferZentrum für Neurowissenschaften und Lernen der Universität Ulm, Ulm, Deutschland

E-Mail: [agnesbauer@web.de](mailto:agnesbauer@web.de)

G. Korge

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart, Deutschland

E-Mail: [gabriele.korge@iao.fraunhofer.de](mailto:gabriele.korge@iao.fraunhofer.de)

M. Aders

BBBank eG, Karlsruhe, Deutschland

E-Mail: [marianne.aders@bbbank.de](mailto:marianne.aders@bbbank.de)

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2021

J. Longmuß et al. (Hrsg.), *Agiles Lernen im Unternehmen*,

[https://doi.org/10.1007/978-3-662-62013-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-662-62013-7_5)

Technik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Go-to-Meeting für live-online Meetings mit desk-sharing Funktion</li> <li>• Planio als Projektmanagement-Tool zur Abbildung der Lernaufgaben über ein Kanban-Board und zum Einstellen von Lernergebnissen.</li> </ul>
Besonderheiten	Die Lernenden und die Begleitenden kamen von Standorten aus ganz Deutschland. Alle Meetings und das gemeinsame Lernen fanden ausschließlich online vermittelt statt.

## 5.1 Ausgangssituation und Vorbereitung

### Alle Jahre wieder: neue Auszubildende mit unterschiedlichen Ausbildungsvoraussetzungen

Jedes Jahr beginnen zwischen 30 und 50 Auszubildende ihre Ausbildung zum „Bankkaufmann/-frau“ bei der BBBank. Diese werden bundesweit verteilt vor Ort in den Filialen betreut. Je nach Bundesland und besuchter Berufsschule unterscheiden sich ihre Zugangsvoraussetzungen zur Ausbildung und damit die Ausbildungsdauer von 2 bzw. 2,5 Jahren. Dies führt zu Unterschieden bei der Abfolge der zu vermittelnden Inhalte sowie zu unterschiedlichen Möglichkeiten der zeitlichen Umsetzung des Gelernten in die Praxis. So kommt es, dass die Auszubildenden eines Ausbildungsjahres ein sehr heterogenes Bild abgeben, was sowohl das theoretische Wissen als auch das praktische Können betrifft.

Daher bietet die Personalentwicklung ergänzende Seminare zu zentralen Themen an. Ziel ist es, alle Auszubildende auf ein dem Ausbildungsjahr entsprechendes fachliches Niveau zu bringen, auf die Abschlussprüfung vorzubereiten und eine grundsätzliche Verbindung von Theorie (Berufsschule) und Praxis (Vertrieb) herzustellen. Dabei erschwert es die große Heterogenität der Lerngruppe, jedem Auszubildenden im Präsenzseminar gerecht zu werden. Die Schaffung einheitlicher Lernvoraussetzungen kostet zum Seminarauftakt viel Zeit, wodurch das wichtige praktische Üben oftmals zu kurz kommt.

Die für die Ausbildung verantwortliche Personalentwicklung beabsichtigte diesem Problem mit einem ergänzenden agilen Lernprojekt zu begegnen: Dieses Lernprojekt sollte das Ausgangsniveau zum Präsenzseminar angleichen sowie den Transfer des im Präsenzseminar Gelernten in die Filialpraxis für alle Auszubildenden einheitlich unterstützen.

### Wertpapierberatung für das zweite Ausbildungsjahr

Aus den verschiedenen Themenbereichen der Seminarwochen wurde die „Wertpapierberatung“ gewählt. Hier müssen die Auszubildenden:

- Im Vorfeld des Präsenzseminars ihr fachliches Grundlagenwissen erweitern,
- im Anschluss an das Seminar lernen, in Kundengesprächen die fachlichen Kenntnisse sicher anzuwenden, flexibel auf Kundenwünsche zu reagieren und dabei darauf zu achten, dass die regulatorischen Vorschriften beachtet werden.

Das Team bestand aus Auszubildenden im zweiten Ausbildungsjahr, welche zu diesem Zeitpunkt gemäß Lehrplan der Berufsschule über das theoretische Wissen zum Thema

„Wertpapier“ verfügten. Die Auszubildenden wurden zu diesem Zeitpunkt in den Filialen zunehmend in entsprechende Beratungsgespräche mit Kunden eingebunden und sie bekamen das Thema vertiefend und mit praktischen Übungen im Rahmen des Präsenzseminars vermittelt.

Im agilen Lernprojekt gab es zwei Lernteams mit jeweils fünf bzw. vier Auszubildenden. Sie kamen von Standorten aus ganz Deutschland und besuchten Berufsschulen unterschiedlicher Bundesländer mit je eigenen Lehrplänen (v. a. zeitlich unterschiedliche Umsetzung), orientiert am bundesweiten Ausbildungsrahmenplan. Auch in der Organisationsform des Berufsschulunterrichts war die Unterschiedlichkeit in den Teams sehr hoch: Manche hatten Blockunterricht, andere wiederum nicht. In jedem Lernteam waren zwei bis drei Lernende, die das *agile Lernen im Unternehmen* bereits aus einem früheren Lernprojekt der BBBank kannten, für die anderen war die Lernform neu.

### Begleitung und Vorbereitung

Die fachliche Lernbegleitung erfolgte durch die beiden Seminarleiter des Präsenzseminars. Ihre Hauptaufgaben bestanden in der inhaltlichen Definition der Lernaufgaben sowie in der fachlichen Rückmeldung zu den Ergebnissen im Review. Beide brachten sowohl in der gemeinsamen Seminarleitung als auch in der Kundenberatung zu Wertpapieren viel Erfahrung mit, hatten jedoch noch keine Erfahrung mit agilen Lernprojekten. Die methodischen Begleiterinnen – pädagogische Fachkräfte aus der zentralen Ausbildungsabteilung und erfahren in der Begleitung agiler Lernprojekte – führten die fachlichen Begleiter in den Ablauf, ihre Rollen und die Technik ein und unterstützten bei der Vorbereitung der Lernaufgaben.

Für das Vorbereitungslernen vor Beginn des Präsenzseminars formulierten die fachlichen Begleiter insgesamt vier Lernaufgaben, mit welchen die Auszubildenden Grundlagenwissen zu wesentlichen Begrifflichkeiten, Dokumenten und Regularien erwerben sollten (s. Abb. 5.1).

#### **Begriffe sammeln und zuordnen:**

Sammeln Sie Begriffe aus dem Bereich der Geld- und Wertpapieranlage und ordnen Sie diese den folgenden Kategorien zu:

Anleihen | Aktien | Zertifikate | Investmentfonds | Derivate | Allgemeines

#### **Akzeptanzkriterien:**

- Sie nennen **mind.** 5 Begriffe zu jeder Kategorie.
- Sie kennen die Beiträge Ihrer LernteamkollegInnen.

#### **Quellen:**

- Brainstorming ...

**Abb. 5.1** Beispielhafte Lernaufgabe in Vorbereitung auf das Präsenzseminar (Vorbereitungslernen)

Ergänzend fügten die methodischen Begleiterinnen vorab Aufgaben zur Erprobung der Lerntechnik und zur Organisation im Lernteam hinzu. Auf diese Weise unterstützten sie die Lernenden darin, sich als Team zusammenzufinden und die Ergebnisabnahme vorzubereiten.

Zum Erwerb von Anwendungswissen im Anschluss an das Präsenzseminar formulierte die fachliche Begleitung Aufgaben zur Vorbereitung, Durchführung und Reflexion (simulierter) Kundengespräche (s. Abb. 5.2).

Die Lernaufgaben enthielten nur sehr vereinzelt Gruppenaufgaben. Diese beschränkten sich eher auf den Abgleich von Lernergebnissen untereinander als dass gemeinsames Lernen gefordert war. Dies lag einerseits in den Lernzielen begründet: Jeder sollte mit einem Mindestmaß an Vorwissen in das Präsenzseminar gehen und zum eigenständigen Führen von Kundengesprächen befähigt werden. Andererseits wurde berücksichtigt, dass die Chancen für echtes gemeinsames Lernen begrenzt waren, da sich die Lernenden nicht persönlich treffen konnten.

## 5.2 Umsetzung

### Strukturelle Besonderheiten

Um der besonderen Situation – Auszubildende im gesamten Bundesgebiet mit stark divergierenden Taktungen – und den bisherigen Erfahrungen mit diesen Rahmenbedingun-

#### **Beratungsgespräch Vermögensplanung:**

Ihr Kunde, Max Muster, \*15.11.1978, ist Neukunde und möchte 20.000 Euro anlegen (s. Kundenprofil im Anhang).

Schreiben Sie einen stichwortartigen Gesprächsleitfaden für ein vollständiges Beratungsgespräch zum Thema Vermögensplanung.

Führen Sie dieses Gespräch als simuliertes Kundengespräch durch.

#### **Akzeptanzkriterien:**

- Sie haben einen stichwortartigen Gesprächsleitfaden erstellt. Dieser enthält Beratungshilfen, kundenorientierte Formulierungen, situativ anzupassende Zusammenfassungen, passende Cross-Sellingansätze.
- Sie haben Ihre eigenen Unterlagen im simulierten Kundengespräch getestet.
- Die im Gespräch von Ihnen angefertigten Notizen liegen vor.

#### **Quellen:**

- Vertriebshandbuch
- Seminarnotizen

**Abb. 5.2** Beispielhafte Lernaufgabe im Anschluss an das Präsenzseminar (Anwendungslernen)

gen gerecht zu werden, wurde dieses agile Lernprojekt mit vier strukturellen Besonderheiten ausgestaltet:

- Alle Meetings zum Review, zur Retrospektive und zur Planung fanden online statt – mit Ausnahme einer Planung, die zu Ende des Präsenzseminars durchgeführt wurde, war es nicht praktikabel, die neun Auszubildenden aus dem gesamten Bundesgebiet für die 1,5-stündigen Etappenmeetings an einem Ort zu versammeln.
- Die typische Reihenfolge – erst Review, dann Retrospektive – wurde vertauscht: die Erfahrung aus einem früheren agilen Lernprojekt mit Auszubildenden hatte gezeigt, dass das verteilte Lernen und die notwendige technische Unterstützung viel Gesprächsbedarf mit sich bringen. Der Austausch zu den Lernergebnissen war deutlich fokussierter, wenn das Lernteam in der Retrospektive zuvor Raum für aktuelle Befindlichkeiten hatte.
- Die Selbststeuerung im Lernen war vergleichsweise stark eingeschränkt. Die fachlichen und methodischen Begleiter hatten im Vorfeld festgelegt, in welcher Etappe welche Lernaufgaben bearbeitet werden und bis wann die Ergebnisse vorliegen sollten, denn die Abstimmung der Auszubildenden untereinander war aufgrund der unterschiedlichen Berufsschul-, Ferien- und Filialzeiten als zu schwierig eingeschätzt worden. Das gewählte Vorgehen sollte sicherstellen, dass alle Lernaufgaben bis zum Präsenzseminar bzw. zum Abschluss des agilen Lernprojekts bearbeitet sind. Die Planung umfasste dadurch lediglich die Absprache nötiger Teilschritte (z. B. Brainstorming, Recherche, Notizen abgleichen) für bereits vorgegebene Aufgaben.
- Die Etappen waren nicht in erster Linie rhythmisch ausgeplant. Vielmehr planten die Begleitenden genügend Etappen für alle Lernthemen und fügten diese in den Jahresplan der Auszubildenden sowie zwischen Ferienzeiten und das Präsenzseminar ein (s. a. Abb. 5.3).

## Ablauf

Zwei Monate vor Beginn des Präsenzseminars stiegen beide Teams mit einem gemeinsamen Online-Kick-off und einem direkt anschließenden ersten Planungstreffen in ihr Lernen ein. Die dritte Etappe schloss mit einem Online-Meeting für jedes Lernteam, das nur Retrospektive und Review umfasste. Wenige Tage später führten die fachlichen Begleiter ihr Präsenzseminar durch.

Zum Abschluss des Präsenzseminars planten die beiden Teams ihre erste Etappe für das Anwendungslernen. Die Lernteams bearbeiteten in den folgenden Etappen drei Themen mit insgesamt sechs Lernaufgaben, welche der Vorbereitung, der Durchführung und der Reflexion von simulierten Kundengesprächen galten). Abb. 5.3 zeigt den konkreten Ablauf des Lernens in Etappen sowie die jeweiligen zeitlichen Umfänge der Etappentreffen und Lernaufgaben:

Zu den Online-Meetings luden die methodischen Begleiterinnen zu Web-Konferenzen ein. Sie nutzten dazu ein professionelles Tool (GoToMeeting), das für Webinare schon län-

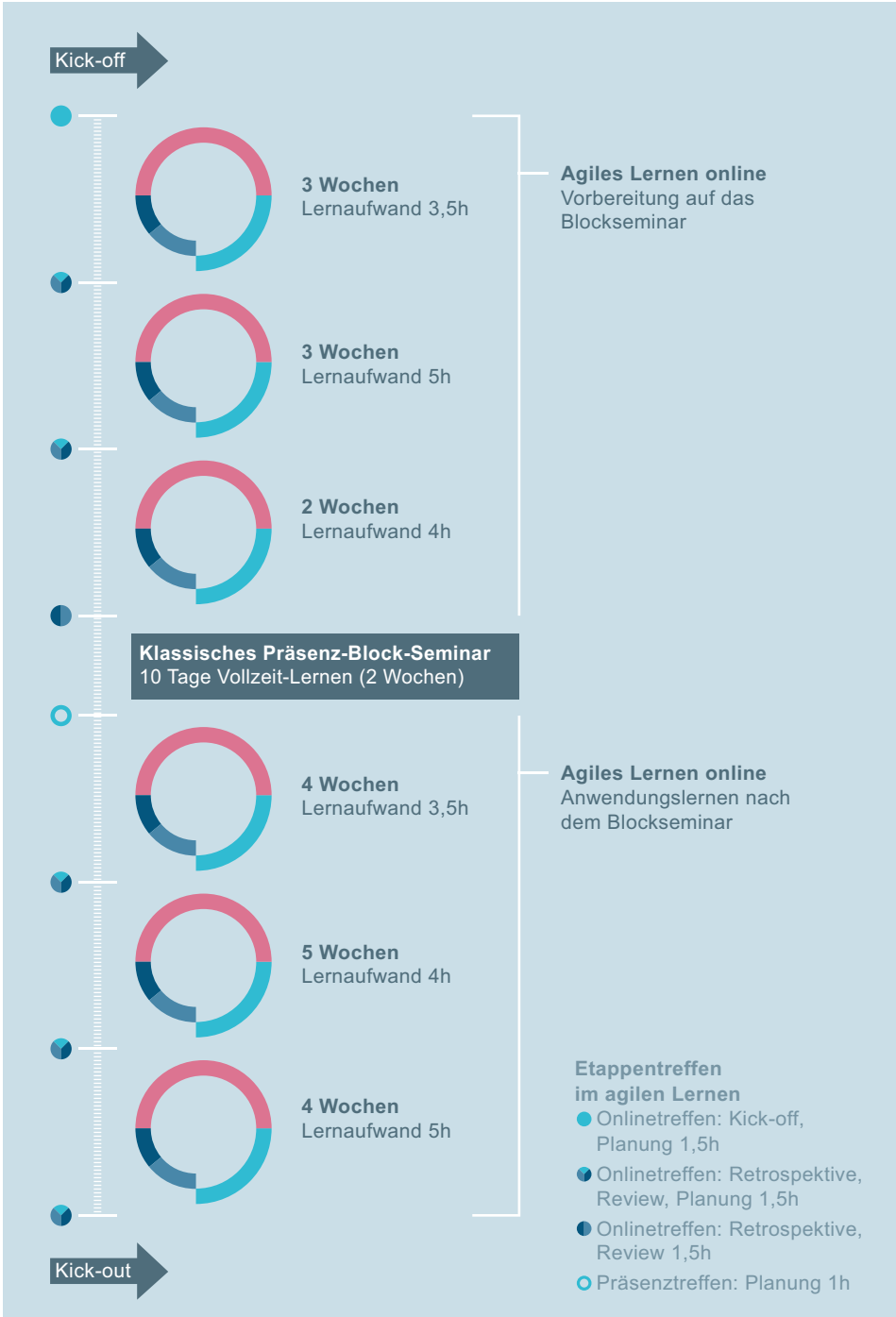


Abb. 5.3 Lernorganisation des agilen Online-Lernens mit Auszubildenden

ger im Unternehmen im Einsatz ist und neben Webkonferenzen auch das Teilen der Bildschirmansicht ermöglicht. Des Weiteren wurde Planio als Online-Projektmanagement-Tool verwendet: Dort wurde ein Kanban-Board aufgesetzt, auf welchem die fachlichen Begleiter die Lernaufgaben zur Verfügung stellten. Die Lernenden machten ihren jeweiligen Bearbeitungsstand sichtbar, indem sie dort ihre Lernaufgaben verschoben (von „Offen“ zu „in Bearbeitung“ zu „Erledigt“); zudem hinterlegten die Lernenden ihre Ergebnisse.

Da die BBBank ansonsten nicht mit Planio arbeitete und einige Lerner zum ersten Mal in ein agiles Lernprojekt eingebunden waren, stellten die methodischen Begleiterinnen das Tool und seine Bedienung im Kick-off ausführlicher vor. Eine erste Lernaufgabe zielte darauf ab, sich mit Planio vertraut zu machen und ein Gruppenergebnis einzustellen.

---

### 5.3 Beobachtungen

Für dieses agile Lernprojekt, das von räumlicher Distanz der Teilnehmenden sowie einer großen Divergenz im Wissensstand geprägt war, lassen sich eine Reihe von Beobachtungen festhalten, die für das zielgruppengerechte Aufsetzen eines agilen Lernprojekts sehr aufschlussreich sind:

- Die Lernenden hatten Schwierigkeiten damit, in die Aufgabenstellungen und in die eigenverantwortliche Lernform hineinzufinden: Zunächst waren die Aufgaben für die Lernenden nicht verständlich genug formuliert gewesen, was auch ihre Aufgabenbearbeitung beeinträchtigt hatte. In der Folge formulierten die Lernenden einzelne Aufgabenstellungen gemeinsam mit den Begleitern um. Dadurch verbesserte sich das Aufgabenverständnis und die Aufgabenbearbeitung wurde vollständiger. Im späteren Verlauf gelang es den Lernenden, auch bei inhaltlichen Fragen eigeninitiativ auf die fachliche Begleitung zuzugehen.
- Die Durchführung des Lernens als Online-Meeting war eine zusätzliche technische Herausforderung. Ab dem dritten Etappenwechsel nutzten die Lernenden die Technik selbstverständlicher und zuverlässiger. Für den Austausch untereinander griffen die Auszubildenden dennoch auf eine ihnen vertraute Messenger-App zurück, das Web-Konferenz-Tool GoToMeeting nutzten sie nicht.
- Einzelnen Lernenden fiel es bis zuletzt schwer, sich im ungewohnten Tool Planio zurecht zu finden. Dadurch wurden Ergebnisse uneinheitlich und teils verspätet eingestellt, was insbesondere der fachlichen Lernbegleitung die Vorbereitung des Reviews erschwerte.
- Da die Lernaufgaben kaum Teamelemente enthielten, wurde das Review selbst durch Einzelabfragen der Ergebnisse etwas langatmig. Einer Lerngruppe gelang es, ihr Review wie geplant als Gruppe systematisch vorzubereiten. Diese Team-Ergebnisabnahme wurde dann als sehr wertvoll und unterstützend wahrgenommen.
- Die zeitliche Koordination blieb durchgängig herausfordernd. Trotz laufender Anpassungen empfanden die Auszubildenden die Etappentreffen bis zuletzt als suboptimal. In der Retrospektive zeigte sich darüber hinaus deutlich, wie anspruchsvoll die Vereinbarung von Tagesgeschäft und arbeitsbegleitendem Lernen ist.

Insgesamt wurden die beiden gesetzten Lernziele mit dem agilen Lernprojekt unterschiedlich gut erreicht: Ein einheitliches Wissensniveau zu Beginn des Präsenzseminars zu erreichen, gelang mit dem *Vorbereitungslernen* nicht so wie erhofft. Wer bereits mit einem Wissensvorsprung startete, konnte diesen halten oder eher ausbauen. Entsprechend sahen einige Lernende für sich in dieser Lernform nur geringen Mehrwert.

Im *Anwendungslernen* wurde der Nutzen dagegen für alle Beteiligten spürbar: Wer sich Gelegenheiten für simulierte Gespräche schaffen konnte, wandte sein Wissen erfolgreich an und reflektierte die Situationen gewinnbringend im Austausch mit den anderen Lernenden und der fachlichen Begleitung. Zugleich entwickelten die Lernenden mehr Routine im Ablauf und stellten ihre Ergebnisse verlässlich und rechtzeitig ein. So erreichte das Lernen nach anfänglichen Startschwierigkeiten letztlich ein gutes Aufwand-Nutzen-Verhältnis.

---

## 5.4 Fazit

Die Besonderheit dieses agilen Lernprojekts bestand darin, dass es keine gemischte Lerngruppen gab, die Teilnehmenden sich nur online trafen und dass die Lerninhalte vergleichsweise stark festgelegt waren. Diese Besonderheiten und die daraus resultierenden Konsequenzen im Projektverlauf eröffnen wesentliche Erkenntnisse für Agiles Lernen:

### **Online-Lernen und ungewohnte Tools**

Online-Lernen und ungewohnte Tools brauchen auch für Lernende der Digital-Native-Generation eine Einführung und Gewöhnungszeit. Umso mehr, wenn sich die Beteiligten weder in den Etappen noch zu den Etappentreffen persönlich begegnen. Auch eröffnet die aktuell verfügbare Technik keine vollständig ausreichenden Möglichkeiten zur Lernorganisation. Unterstützend wirkt einerseits eine gute, angeleitete Einführung der Tools sowie die nötige technische Ausstattung. Andererseits sollten die Lernaufgaben gezielt Austauschelemente enthalten und Ergebnisse als Teamleistung einfordern, so dass der Kontakt der Lernenden untereinander trotz der räumlichen Distanz gestärkt wird.

### **Spielraum für Selbstorganisation und eine fehlerfreundliche Lernkultur**

Spielraum für Selbstorganisation und eine fehlerfreundliche Lernkultur als förderliche Voraussetzungen für Agiles Lernen können im Bankenbereich nicht in gleicher Weise zur Verfügung gestellt werden wie in anderen Branchen. Der Finanzdienstleistungsbereich unterliegt strengen regulatorischen Anforderungen. Dadurch ist es notwendig, dass die Arbeit von einer Kultur der Sicherheit, Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit geprägt ist. Eigenverantwortung und Kreativität sind schon rein rechtlich enge Grenzen gesetzt. Dies steht teilweise sogar im Widerspruch zur Selbstorganisation und dem hohen Maß an Eigenverantwortung, die das agile Lernen im Unternehmen vorsieht. Das Beispiel zeigt, dass agiles Lernen dennoch gewinnbringend für das Umsetzen von Lerninhalten eingesetzt werden kann, wenn auch nicht alle Potenziale ausgeschöpft werden.



## Lernumfänge und Aufwand-Nutzen-Abwägungen

Lernumfänge und Aufwand-Nutzen-Abwägungen müssen besonders bei arbeitsintegriertem Lernen im Blick bleiben: Um die Auszubildenden neben Berufsschule und Arbeit nicht übermäßig zu belasten, waren die Lernaufgaben auf gut eine Stunde Lernzeit je Woche eingeschränkt worden. Dies brachte ein eher ungünstiges Verhältnis von Meetingzeit zu Lernzeit mit sich, für einen Lernumfang von 3,5 bis 5 Stunden wurden 1,5 Stunden für die Meetings im Etappenwechsel aufgewendet. Auch lohnt sich der (zeitliche) Aufwand zur Planung und Reflektion von Ergebnissen und Lernprozess (im Review und der Retrospektive) erst, wenn die Lernaufgaben ein Minimum an Komplexität oder Herausforderung mit sich bringen. Begriffswissen erwerben, so die vielgeäußerte Ansicht, wäre einfacher zu haben.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Wenn Sie das Buch oder Teile daraus remixen, verändern oder anderweitig direkt darauf aufbauen, dürfen Sie Ihre Beiträge nur unter derselben Lizenz wie das Original verbreiten.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

