

InnoWard 2023

Wettbewerbsbeitrag Berufliche Erstausbildung

© Eingereicht von: HUK-Coburg

## Agile Sprintphase der Auszubildenden und Studierenden in der Ausbildung

### Innovationspotenzial, Ziele und Benefits des Projekts

New Work und damit auch agiles Arbeiten ist in aller Munde. Auszubildende und Studierende müssen auf die neue Arbeitswelt vorbereitet werden und die Anpassungsfähigkeit in einem komplexen und sich schnell verändernden Alltag erwerben. Um den wechselnden Anforderungen in modernen Unternehmen zu begegnen, benötigen die Mitarbeiter:innen ein hohes Maß an **Flexibilität, Lösungsorientierung** und **stärkenorientiertem Handeln**.

Aber wie gelingt es, diese Kompetenzen schon im Verlauf der Ausbildung zu entwickeln und die Auszubildenden und Studierenden auf anstehende Herausforderungen vorzubereiten?

Unsere Antwort ist die Integration einer agilen Sprintphase in den Ausbildungsverlauf, um Agilität nicht nur zu schulen, sondern auch erlebbar zu machen.

Um einen Einblick in das Projekt zu erhalten, hier die Fakten auf einen Blick:

- Acht **interdisziplinäre Teams** aus Auszubildenden des zweiten Lehrjahres der Kaufleute für Versicherungen und Finanzen, sowie Fachinformatiker:innen und Studierenden Versicherungswirtschaft und IT bilden Sprintteams.
- Ein **heterogener Betreuungsstab** (Ausbildungsbeauftragte unterschiedlicher Fachrichtungen, Mitarbeiter:innen der Abteilung People and Culture) aus unterschiedlichen Kompetenzschwerpunkten, der ein intensives Upskilling durchlaufen hat, ist für die Begleitung der Teams zuständig.
- Die Ausarbeitung der Themen erfolgte in **drei Sprintwochen** anhand **agiler Projektmethoden** zur Förderung **selbstgesteuerter Arbeitsweisen**.
- Alle **acht Sprintthemen** konnten erfolgreich an die Themenverantwortlichen übergeben werden oder befinden sich momentan noch in der Umsetzung und erfüllen den **Kund:innenbedarf**.

Die Themen und Handlungsbedarfe ergaben sich aus den unternehmerischen und strategisch relevanten Schwerpunkten:

- **Kundenzentrierte und digitale HR-Produkte** (z.B. Erarbeitung eines digitalen Prozesses zur Meldung von Erste-Hilfe-Leistungen)
- **ESG** (z.B. Konzeption einer Nachhaltigkeitswoche für Auszubildende und Verbundstudierende)
- **Talentpipeline** (z.B. Konzeption einer Entwicklungsstrecke mit Benefits für Topperformer:innen in der Ausbildung)
- **Recruiting und Arbeitgeberinnenattraktivität** (z.B. Erstellung einer Social Media Kampagne im Rahmen des Ausbildungsmarketings, Konzeption eines LinkedIn Events für die Zielgruppe MINT)

Die Wahl realer und relevanter Themen und eine agile Umsetzung dieser in einem fachbereichsübergreifenden Setting durch die Auszubildenden zeigt **Verantwortungsübergabe**, Glaube und Wertschätzung durch die Arbeitgeber:innen.

Es war eine innovative Entscheidung, Themen zu übergeben, deren Erreichung von Relevanz waren und in modernen Unternehmen von zentraler zukunftsweisender Bedeutung sind. Dieses Setting lies bei den Teams das Gefühl von Wertschätzung und Glaube an die Ausarbeitungen entstehen. Durch die fachbereichsübergreifende Zusammenstellung der Teams erfolgte außerdem eine **interdisziplinäre Vernetzung und Zusammenarbeit**, sowie ein Verständnis für die unterschiedlichen Schwerpunkte und Arbeitsweisen. Die Zusammenarbeit mit Vorständen und Abteilungsleiter:innen förderte außerdem das Gefühl der Sichtbarkeit. Die agile Ausarbeitung unterstützte schon während der Ausbildung/ Studium die Entwicklung **innovativer Denkansätze** und einer selbstgesteuerten Arbeitsweise nachhaltig.

Nach erfolgreicher Pilotierung ist für alle Ausbildungsrichtungen die agile Sprintphase im zweiten Lehrjahr als fester Bestandteil in die Ausbildung integriert.

Wir sehen hier eine Win-Win-Situation für die Auszubildenden, die Studierenden, die Agile Coaches und das gesamte Unternehmen.

### **Grundgedanken und Umsetzung**

Durch die fachbereichsübergreifende Zusammenstellung der Teams erfolgte eine interdisziplinäre Vernetzung und Zusammenarbeit, sowie ein Verständnis für die unterschiedlichen Schwerpunkte und Arbeitsweisen.

Die Nachwuchskräfte bearbeiteten die Themen **kundenorientiert** und das Team befähigte sich selbst durch Begleitung eines Agile Coaches. Sie lernten auf Veränderungen und kurzfristige Ereignisse zu reagieren und die Ergebnisse anzupassen. Sie erwarben nicht nur ein agiles Mindset (**being agile**), sondern praktizierten es während der gesamten Dauer (**doing agile**).

Der Kontakt zu Personen in unterschiedlichsten Positionen, die Vernetzung über Hierarchieebenen hinweg und das auf das Ergebnis ausgerichtete gemeinsame **zielgerichtete Arbeiten**, waren für die Auszubildenden eine völlig neue Herangehensweise.

Im Pilotprojekt wurde u.a. die Umsetzung eines digitalen Verbandbuchs ausgearbeitet. Nur durch Nutzung der verschiedenen Stärken und Fähigkeiten in den interdisziplinären Teams gelang eine erfolgreiche Umsetzung. So lernten die Auszubildenden durch eigenes Erleben, was ein **stärkenorientiertes Mindset** ermöglichen kann und welche Projekte dadurch realisierbar werden.

Zudem fand eine Übergabe der Themen an die jeweiligen Verantwortlichen statt und die Auszubildenden und Studierenden sind weiterhin in die Umsetzung eingebunden. Im April 2023 konnte beispielsweise der Kampagnenplan für Social Media gestartet oder das LinkedIn-Event erfolgreich durchgeführt werden.

### **Hürden und Beteiligte**

Die erste der drei agilen Projektwochen diente der **Ideengenerierung**, unterstützt durch die Nutzung von **Design Thinking** Methoden. Es wurden erste Ideen generiert und im Anschluss Prototypen entwickelt. Um den Projekterfolg und die notwendigen Zwischenschritte messbar und **selbstständig umsetzbar** zu machen, wurde die **OKR-Methode** (Objectives & Key Results) angewendet. Die Teilnehmer:innen wurden in eine **kreative, zielgerichtete und handlungsorientierte** Ausrichtung begleitet. Die Formulierung eines erreichbaren Ziels und umsetzbarer Schlüsselschritte stand immer im Fokus.

Der Aufbau der zweiten und dritten Woche orientierte sich an **SCRUM-Sprints**.

Elemente wie **Sprint Plannings, Daily Huddles, Reviews** und **Retrospektiven** wurden angewendet und die Auszubildenden/Studierenden lernten Verwendungszweck und Wirkung durch das eigene Erleben kennen. Sie wurden so angeregt, als Team **zielgerichtet zu planen**, zu **reflektieren**, eine **positive Fehlerkultur** zu entwickeln und auch bei auftretenden Schwierigkeiten schnell wieder in eine kreative und lösungsorientierte Haltung zu gelangen. Unterstützt wurden sie hierbei von **geschulten Agile Coaches** aus einem heterogenen Betreuungsstab, die thematisch unbeteiligt waren, jedoch methodisch situativ passend eingriffen, um das Team im Arbeitsprozess, bei der Ideenfindung und bei der gemeinsamen Ausrichtung zu begleiten und zu befähigen.

Ein wichtiges Element waren die **zweimal wöchentlich stattfindenden Touchpoints** mit den Mission Leads (Themenverantwortlichen), um die Zwischenergebnisse zu challengen und Fragen direkt klären zu können.

Eine **transparente Kommunikation** über Hierarchieebenen hinweg und der Kontakt zu internen und externen Personen in unterschiedlichsten Positionen forderte die Teilnehmer:innen heraus, in ihrer **Kommunikationsfähigkeit** zu wachsen, kompetent Auskunft zu erteilen und bei aufkommenden Fragen direkt in den Austausch mit den betreffenden Personen zu gehen.

Die Präsentation der Ergebnisse durch zwei ausgewählte Teilnehmer:innen der Teams erfolgte am Ende jeder Sprintwoche in großer Runde in Showcases, so dass stets ein präsentationsreifes (Zwischen-)Ergebnis ausgearbeitet werden musste und **Erfolge** der Teamarbeit für die Auszubildenden/Studierenden durch das entstandene Produkt direkt spürbar wurden.

### **Umsetzung in der Praxis und Transfer in andere Bereiche**

Wir konnten beobachten, dass alle Teilnehmer:innen – ob Auszubildende:r, Studierende:r oder Agile Coach – mit großer Motivation beteiligt waren und ein übergreifender „Spirit“ spürbar war. Das innovative Setting und die **selbstgesteuerte Arbeitsweise**, gefolgt von schnell spürbaren Erfolgen und

sichtbaren Ergebnissen, schafften ein **Wir-Gefühl** und eine Zusammenarbeit über Hierarchiegrenzen hinweg und rückten die Erreichung des gesetzten Ziels in den Mittelpunkt.

Parallel befähigen wir unser Ausbildungspersonal über **Mentoring** und **Upskilling** als Agile Coaches, welche sich heterogen aus unterschiedlichen Kompetenzschwerpunkten zusammensetzen. Dadurch findet ein Transfer in die einzelnen Ausbildungsabschnitte statt und eine Erweiterung des **Methodenrepertoires der Ausbildungsbeauftragten**.

Im Sinne eines **Multiplikatorengedanken** unterstützen wir unsere Ausbildungsbeauftragten bei der Weitergabe ihrer Erfahrungen als Agile Coaches und mit agilen Arbeitsweisen an ihre Kolleg:innen. Dadurch schaffen wir einen Wissenserwerb und Einblicke auch bei den Ausbildungsbeauftragten, die in den agilen Projektphasen noch nicht aktiv mitgestalten konnten. Die Umsetzung agiler Methoden im Ausbildungsalltag wird somit angeregt und dient wieder der **Qualität der gesamten Ausbildung**.

Wir unterstützen einen Reflexionsprozess hinsichtlich der agilen Arbeitsweise und Herausforderungen und Benefits in der Rolle als Agile Coach. So garantieren wir auch in folgenden Durchläufen der agilen Projektphase eine **beständige Weiterentwicklung** und Verbesserung der Umsetzung.

Alle acht Sprintthemen konnten erfolgreich an die Themenverantwortlichen übergeben werden, wurden teilweise bereits umgesetzt oder befinden sich momentan noch in der Umsetzungsphase. Die unterschiedlichen Themen erfüllten den jeweiligen Kund:innenbedarf zu strategischen Schwerpunkten, anhand der **OKR-Methode**.

Das Projekt erzielt zusätzlich Mehrwert in weiteren Bereichen für unterschiedliche Zielgruppen:

Die Zielgruppe der Auszubildenden/Studierenden hatte die Möglichkeit eine völlig **neue Arbeitsweise** kennen zu lernen. Von Seiten der Ausbildungsbeauftragten wurde rückgemeldet, dass die Motivation selbstständig zu arbeiten und sich mit den eigenen Stärken einzubringen auch im Ausbildungsalltag weiter deutlich spürbar bleibt.

Die Grundidee, durch das Projekt eine **zukunftsfähige Nachfolgeneration** durch den Erwerb **wesentlicher Kernkompetenzen** zu fördern, kann somit mit den Ergebnissen des Pilotprojektes als gelungen eingestuft werden.

Auch die Ausbildungsbeauftragten selbst, die als Agile Coaches Teams begleiten konnten, haben **methodisch** eine deutliche **Kompetenzsteigerung** erlebt. Die Möglichkeit **innovative Denkansätze** in einem geschützten Rahmen umzusetzen, schuf Anreize die eigene Rolle als Ausbildungsbeauftragte:r auch im Alltag neu zu überdenken.

Durch die Evaluation der Erfahrung als Agile Coach und die Weitergabe der Erfahrungen in die gesamte Gruppe der Ausbildungsbeauftragten, gelingt es agile Elemente auch in den Ausbildungsalltag weiterzutragen.