

# Agil lernen in der digitalen Transformation

## Fallbeispiel zum agilen Sprintlernen aus der kaufmännischen Sachbearbeitung

Gabriele Korge\* und  
Anna Fehrle

Um die Potenziale von Digitalisierungstechnologien auszuschöpfen, sind zunehmend auch Fachkräfte gefordert, an der Ausgestaltung und Implementierung neuer digitaler Lösungen mitzuwirken. Am Fallbeispiel der kaufmännischen Sachbearbeitung wird beschrieben, wie sich der diesbezügliche Lernbedarf darstellt und wie das agile Sprintlernen ausgestaltet werden kann, um die Fachkräfte auf ihre neuen Aufgaben vorzubereiten und sie zur Mitwirkung in der digitalen Transformation zu motivieren.

### Einleitung

Auch wenn die Digitalisierung bereits seit Jahrzehnten in vollem Gang ist, ist der Lernbedarf der Fachkräfte nach wie vor groß. Mit den neuen Technologien und aufgrund des zunehmenden Spezialistentums der Fachbereiche wird es immer wichtiger, auch Fachkräfte in den Prozess der Gestaltung und Einführung neuer digitaler Lösungen einzubeziehen. Lernangebote, die Fachkräfte auf diese Aufgaben inhaltlich und emotional vorbereiten, müssen es leisten, übergreifendes Handlungswissen im spezifischen Arbeitskontext zu vermitteln. [1]

Am Fallbeispiel der kaufmännischen Sachbearbeitung wird in diesem Beitrag beschrieben, wie sich der Lernbedarf konkret darstellt und wie dieser mit dem agilen Sprintlernen bedient werden kann.

\* Korrespondenzautorin  
Gabriele Korge, M.A.  
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation IAO  
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart  
Tel.: +49 (0) 151 16327762  
E-Mail: Gabriele.Korge@iao.fraunhofer.de

#### Hinweis

Bei diesem Beitrag handelt es sich um einen von den Mitgliedern des ZWF-Advisory Board wissenschaftlich begutachteten Fachaufsatz (Peer-Review).

### Ausgangssituation

Die Bayernwerk Netz GmbH (kurz „Bayernwerk“) ist der größte Energie-Netzbetreiber in Bayern. Der stetige Ausbau der erneuerbaren Energien setzt für das Unternehmen einen hohen Digitalisierungsgrad voraus, um den Anschluss der Erzeugungsanlagen kundenfreundlich und die Netzsteuerung sicher gestalten zu können. Für eine ganzheitliche digitale Transformation müssen dabei auch die Unterstützungsfunktionen mitgedacht werden. Der kaufmännische Bereich – zuständig für die gesamte Unternehmensgruppe in steuernden sowie planenden Kostenrechnungs- und Kalkulationsaufgaben – setzt dabei auf zentrale Datenhaltung und eine weitergehende, aufgaben- und bereichsübergreifende Automatisierung mittels Robotic Process Automation (RPA) und Künstlicher Intelligenz (KI).

Zur Unterstützung der digitalen Transformation setzte die Bayernwerk-Gruppe ein Kompetenzmanagement-Vorhaben mit dem Fraunhofer IAO auf, in dem Digitalisierungstechnologien und deren Anwendungsfelder bewertet und zukünftige Kompetenzanforderungen bereichsbezogen identifiziert wurden. Unter anderem für den Operativen Service des kaufmännischen Bereichs – zuständig vor allem für die Anlage und Abrechnung von Netzaufträgen – wurden Rollenprofile be-

schrieben und Lernpfade entwickelt, die es ermöglichen, Lernstrategien abzuleiten und erste Entwicklungsmaßnahmen für die Fachkräfte zu initiieren.

### Lernbedarf und Lernangebotslücke

Der Lernbedarf ist nach wie vor groß, auch wenn der kaufmännische Bereich im Bayernwerk als Vorreiter in der Digitalisierung gelten kann. Schließlich geht es mit den neuen Technologien verstärkt um ein Zusammenspiel von intelligenten und vernetzten Lösungen, die in Prozesse, Aufgaben und Verantwortlichkeiten eingreifen. Damit wird es für die Fachkräfte des Operativen Service, die bisher vor allem als Anwender agieren, zukünftig auch zur Aufgabe, an der Ausgestaltung, Einführung und Optimierung von digitalen Lösungen mitzuwirken. Tabelle 1 benennt den entsprechend erweiterten Kompetenzbedarf von Fachkräften in der digitalen Transformation nach Kompetenzstufen [2].

Lernangebote, die die Fachkräfte auf diese neuen Aufgaben vorbereiten, müssen deutlich mehr leisten als allgemeine Einführungskurse in Digitalisierungstechnologien, Bedienungshinweise von Herstellern zu digitalen Anwendungen oder umfassende Seminare für angehende Projektleitende von Digitalisierungsprojekten. Erstere zielen rein auf no-

minelles bzw. funktionales Wissen ab, letztere sind zu breit angelegt. Um die Fachkräfte gezielt fachlich-methodisch sowie emotional auf ihre neuen Aufgaben vorzubereiten, ist der unmittelbare Kontextbezug zu der Sacharbeit, den Herausforderungen und Abläufen herzustellen. Ein Lernangebot „von der Stange“ kann dies nicht leisten. [1, 3]

### Zielsetzung des Piloten zum agilen Sprintlernen

Eine Lernform, die das Lernen auf hohem Kompetenzlevel mit entsprechendem Kontextbezug unterstützt und sich als motivationsfördernd bewiesen hat, ist das agile Sprintlernen [4, 5]. Als eine Spielart des agilen Lernens im Unternehmen [6] folgt das agile Sprintlernen einem didaktischen Rahmenkonzept, das sich zur Organisation des Lernens an Scrum (ein Ansatz aus dem agilen Projektmanagement [7]) orientiert und das Lernen über Lernaufgaben (zur eigenständigen Lösung konkreter Arbeitsherausforderungen [8]) anleitet. Gelernt wird in mehreren Etappen (sog. Lernsprints), wobei jeder Etappe eine Lernplanung durch das Lernteam vorausgeht (welche Lernaufgaben wie bearbeitet werden sollen) und auf jede Etappe eine Reflexion der Lernenden zu den Lernergebnissen und zum Lernprozess folgt. [4, 9]

Damit liegt ein Ansatz vor, der eine sehr flexible und gezielte Ausrichtung des Lernens an Lernzielen bzw. Lernangebotslücken, Zielgruppen, Arbeitsanforderungen und -bedingungen zulässt und mit Elementen u.a. aus der Handlungs- und der Selbstregulations-theorie zur kontextbezogenen, situativen und aktiven Aneignung den Erwerb umfassender beruflicher Handlungsfähigkeiten und die Motivation der Lernenden fördert [10, 11].

Zur Erprobung des agilen Sprintlernens, also für die Vorbereitung und das Lernen an sich, stand im Rahmen des Kompetenzmanagement-Vorhabens ein Zeitfenster von nur sechs Wochen zur Verfügung. Entsprechend sollte mit der Pilotierung eher grundsätzlich geprüft werden, ob

- das agile Sprintlernen Akzeptanz erfährt,

Bild 1. Lernablauf des Piloten



- es gelingen kann, Fachkräfte, die keine Erfahrung zur Unterstützung von Digitalisierungsvorhaben mitbringen, auf diese neue Aufgabe gut vorzubereiten,
- es gelingen kann, die Fachkräfte zu motivieren, sich für die Digitalisierung zu engagieren.

### Ausgestaltung des agilen Sprintlernens

Zur Vorbereitung des agilen Sprintlernens sind die Rollen zu besetzen, der Lernablauf und die Mediendidaktik auszugestalten, der Lerngegenstand zu schärfen und die Lernaufgaben auszuarbeiten [12].

#### Rollenbesetzung Lernteam

Im agilen Sprintlernen agieren die Lernenden weitgehend selbstgesteuert und als Lernteam. Sie entscheiden gemeinsam, wann sie was wie lernen und unterstützen sich gegenseitig im Lernen. [9] Eine gute Teamgröße liegt erfahrungsgemäß bei maximal acht Lernenden [11].

Für die Pilotierung wurden team- und standortübergreifend sieben Fachkräfte des Operativen Service geworben. Entsprechend heterogen setzte sich das Lernteam zusammen, was die Zugehörigkeit zu Standorten, zu Teams oder zum

Aufgabenbereich betrifft. Zwei Lernende brachten einen Wissensvorsprung bzw. etwas Erfahrung mit Digitalisierungsvorhaben mit (für die Rollenausgestaltung siehe auch Bild 1).

#### Rollenbesetzung Lernbegleitung

Das agile Sprintlernen kennt den Fachexperten zur fachlichen sowie den Sprintbegleiter zur methodischen Vorbereitung und Begleitung des Lernens [9].

Die Rolle der fachlichen Begleitung übernahmen eine Teamleiterin aus dem Operativen Service und eine Digitalisierungsspezialistin aus dem kaufmännischen Bereich. Um schnell mit dem Piloten starten zu können, unterstützte das Fraunhofer IAO bei der inhaltlichen Vorbereitung und übernahm die Rolle der Sprintbegleitung (für die Rollenausgestaltung siehe auch Bild 1).

#### Lernablauf

Aufgrund der Kurzfristigkeit und um die Belastung für alle Beteiligten möglichst gering zu halten, wurden für den Piloten nur zwei einwöchige Lernsprints mit einer Nettolernzeit von ca. zwei Stunden eingeplant, dazu Meetings zu Kickoff/Planung/Reflexion/Kickout mit einer Dauer von 45 bis 90 Minuten (für Lage, Dauer und Inhalt der Meetings und Lernsprints siehe Bild 1).

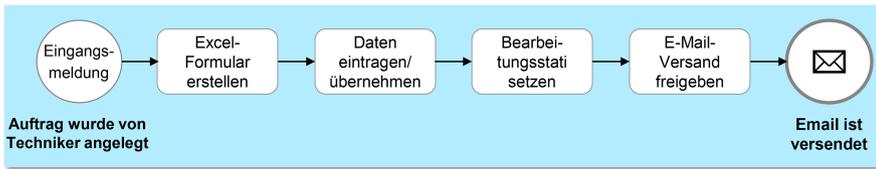


Bild 2. Der kaufmännische Prozess „Abbaumeldung“ als zentraler Lerngegenstand

**Mediendidaktische Unterstützung**

Corona-bedingt sollte das Lernen ausschließlich online organisiert werden. Als zentrale Plattform wurde MS Teams genutzt: Zur Durchführung der Live-Online-Meetings; zum asynchronen Austausch über den Chat; zum Einstellen/Abrufen von Lernaufgaben, Lernergebnissen oder Meeting-Protokollen über die Dokumentenablage; zur Verfolgung des Lernfortschritts über das Taskboard.

**Lerngegenstand**

Aufgrund des Pilotcharakters des Lernens und der engen Zeitschiene sowie orientiert an der Digitalisierungsstrategie des Operativen Service wurde das Lernthema auf die Automatisierung von Prozessen mittels RPA eingegrenzt. Der erforderliche Kontextbezug wurde hergestellt, indem das Lernen an einem Prozess aus dem Operativen Service ausgerichtet wurde, der Digitalisierungspotenzial hat und wenige, relativ klar definierte Arbeitsschritte umfasst. Bild 2 zeigt die manuell bzw. halbautomatisch ausgeführten Schritte des Prozesses „Abbaumeldung“ (eine kaufmännische Meldung für die Anlagenbuchhaltung zum Abbau von Trafostationen).

**Lernaufgaben**

Lernaufgaben leiten das Lernteam darin an, sich im Lernsprint eigenständig einer (zukünftigen) Herausforderung aus dem Arbeitsalltag anzunehmen [4]. Ausgehend vom Lernziel und orientiert am Lerngegenstand wurden für den Piloten (mit ca. vier Stunden Lernzeit) Lernaufgaben zu folgenden Inhalten ausgearbeitet (die Aufgaben 4, 6 und 7 stellten Zusatzaufgaben für Lernende mit Wissensvorsprung oder besonderem Interesse dar):

1. Was genau sind Prozesse und wie beschreibt man sie?
2. Welche Prozessebenen unterscheidet man – und wozu?

3. Wie beschreibt man Prozesse nach dem BPMN-Standard?
4. Wie fügt man dem BPMN-Prozess weitere Beschreibungen zum Vorgang bei?
5. Wie erkennt man, ob sich ein Prozess zur Automatisierung mittels RPA empfiehlt?
6. Wann wird ein Prozess teilautomatisiert, wann vollautomatisiert?
7. Wie bereitet man einen Prozess zur Automatisierung mit RPA vor?

Bild 3 zeigt am Beispiel der Lernaufgabe 3 den prinzipiellen Aufbau von Lernaufgaben und vermittelt einen Eindruck, wie Handlungsfähigkeit erworben werden soll.

**■ Diskussion**

Auf Beobachtungen zur Umsetzung des geplanten Ablaufs folgt die ausführliche Darstellung des Feedbacks der Lernenden, das im Rahmen der Meetings über eine standardisierte Abfrage eingeholt sowie in offener Runde besprochen wurde. Genutzt wurde das Audience

Response System Mentimeter, das gute Bewertungen erhält [13].

**Beobachtungen zur Umsetzung des agilen Sprintlernens**

Im Wesentlichen gelang die Umsetzung des agilen Sprintlernens im Piloten wie geplant. Die Lernenden nahmen an allen Meetings teil, planten ihr Lernen selbstgesteuert, bearbeiteten die Lernaufgaben eigenverantwortlich, erhielten Feedback zu ihren Lernergebnissen und reflektierten ihren Lernprozess. Dabei wurden sie rollenkonform von der Sprintbegleiterin und den Fachexpertinnen begleitet. Dabei fiel besonders auf, dass

- sich im ersten Lernsprint fünf und im zweiten Lernsprint sechs der Lernenden zum gemeinsamen Lernen in einer Kleingruppe verabredeten – während sich eine Lernerin bewusst der Herausforderung stellte, die Lernaufgaben selbstständig zu bewältigen.
- die Lernenden sehr eigenständig agierten und es keine Anfragen zur Unterstützung an die Sprintbegleitung oder die Fachexpertinnen gab – obwohl es Diskussionen zur Interpretation der Instruktion mindestens einer Lernaufgabe gab.
- keine der Zusatz-Lernaufgaben bearbeitet wurde – wobei zu beobachten war, dass sich die Lernenden mit Wissensvorsprung besonders in die Lerngruppe einbrachten.

3. Wie beschreibt man Prozesse nach dem BPMN-Standard?	
Ziel/Motivation: Mit dem Standard von BPMN (Business Process Modeling Notation) kann man Prozesse so abbilden, dass eine gemeinsame „Sprache“ von Fachexperten und IT möglich wird und die Prozesse für z.B. den RPA-Einsatz vorbereitet sind.	
Instruktion:	<b>Akzeptanzkriterien:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eure Ergebnisse habt ihr in teams hochgeladen.</li> <li>▪ Euren Prozess habt ihr vollständig mithilfe der BPMN-Elemente beschrieben.</li> </ul>
3.1. Schaut euch den Beispielprozess <i>Abgangsmeldung Trafostation</i> und die Tabelle der wesentlichsten Prozess-Elemente (nach BPMN) an:	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Prüft, hinter welchen Aufgaben im Beispielprozess (z.B. Excel erstellen) eigentlich mehrere Arbeitsschritte auszuführen wären: Welche sind das?</li> <li>→ Prüft, wo die Schritte vollständig von euch ausgeführt werden, und wo Kolleg:innen anderer Teams beteiligt sind.</li> <li>→ Prüft, in welchen Schritten ihr Informationen oder Daten verarbeiten/eingeben müsst.</li> </ul>
3.2. Sucht euch eine der Aufgaben im Beispielprozess aus, hinter der mehrere Arbeitsschritte liegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Bildet diese Arbeitsschritte mithilfe der BPM-Notation ab.</li> </ul>
Lernmaterial/Quellen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inhaltsfolie „BPMN-Elemente“</li> <li>▪ Inhaltsdokument (Word) „Anleitung Abgangsmeldung“</li> <li>▪ Arbeitsfolie zu 3.1 „Diskussion Abgangsmeldung“</li> <li>▪ Arbeitsfolie zu 3.2 „Euer BPMN-Prozess“</li> </ul>

Bild 3. Beispiel einer Lernaufgabe

Findet das agile Sprintlernen Akzeptanz? Das agile Sprintlernen stellt eine eigenständige Lernform dar, die das Lernen in zentralen Abläufen neu organisiert und den Lernenden relativ viel Selbststeuerung abverlangt [10]. Entsprechend umfassend wurden auch einzelne (Selbststeuerungs-) Elemente des agilen Sprintlernens abgefragt.

Die im Folgenden dargestellte Bewertung – auf einer Skala von 1 („stimmt ganz und gar nicht“) bis 10 („stimmt genau“) – zeigt eine hohe Akzeptanz für die Lernform und die konkrete Umsetzung (genannt sind Durchschnittswerte, gefolgt von Angaben in Klammern zur minimal bzw. maximal vergebenen Punktzahl):

1. Ich konnte Lernen und Arbeiten gut vereinbaren: 8,5 (6 bis 10)
2. Ich bin mit den zwei Stunden Lernzeit ausgekommen: 9,3 (8 bis 10)
3. Ich konnte darauf vertrauen, Unterstützung zu bekommen: 9,7 (8 bis 10)
4. Ich konnte gut mit Teams, den Lernaufgaben, den Folien arbeiten: 8,0 (5 bis 10)
5. Ich wusste, wozu ich was lerne: 7,6 (5 bis 9)
6. Mir war immer klar, was ich zu tun habe: 7,3 (3 bis 10)
7. Ich war nicht überfordert: 8,9 (7 bis 10)
8. Ich war nicht unterfordert: 8,6 (7 bis 10)
9. Das Lernen hat mir Spaß gemacht: 8,7 (6 bis 10)
10. Es hat gepasst, in diesem Team und mit dieser Begleitung zu lernen: 9,7 (9 bis 10)
11. Aufwand und Nutzen waren angemessen: 8,4 (6 bis 10)
12. Ich würde wieder so lernen und dieses Lernen weiterempfehlen: 8,6 (6 bis 10)

Die geforderte Selbststeuerung des Lernens stellte offenbar keine Hürde dar (Fragen 1–4). Die im Vergleich weniger gute Bewertung der Klarheit, was wozu gelernt werden soll und was zu tun ist (Fragen 5 und 6), erklären sich aus Lernaufgaben-Instruktionen, die Spielraum für Interpretationen gaben. Es zeigt sich, dass die Heterogenität des Teams bezüglich des Vorwissens nicht zur Über-/Unterforderung von Lernenden führte (Fragen 7 und 8). Vor allem aber hatten die Fachkräfte Spaß am Lernen, sie fühl-

ten sich in der Team-Situation wohl und würden dieses Lernen, auch mit Blick auf das Nutzen-Aufwands-Verhältnis, wiederholen und weiterempfehlen (Fragen 9–12).

Wird das Lernziel zum Erwerb von Gestaltungskompetenzen erreicht?

Der tatsächliche Lernerfolg zum Erwerb von Handlungsfähigkeiten kann im direkten Anschluss an eine Lernmaßnahme nicht ohne Weiteres festgestellt werden [2]. Als erste Anhaltspunkte zur Beantwortung der Frage sollen hier die Bewältigung der Lernaufgabe und die Selbsteinschätzung der Lernenden dienen.

So kann festgestellt werden, dass die Fachexpertinnen, die das agile Sprintlernen begleiteten, mit den Ergebnissen der Lernenden sehr zufrieden waren und ankündigten, mit den Diskussionsergebnissen weiterzuarbeiten, um die Digitalisierung des Prozesses weiterzuerfolgen. Zudem vergaben die Lernenden selbst hohe Punktzahlen für ihren Lernerfolg (zur Skala s. o.):

- Ich habe etwas erreicht: 8,2 (6 bis 10)
- Es hat geklappt, Wissen zu Prozessen aufzubauen: 8,7 (8 bis 10)

Findet eine Motivierung der Fachkräfte statt?

Gemäß dem psychologischen Konstrukt der Selbstwirksamkeit sind Menschen eher bereit, sich einer Herausforderung zu stellen, wenn sie davon überzeugt sind, diese aus eigenen Mitteln bzw. mit eigenen Anstrengungen meistern zu können [14].

Ein Vorher-Nachher-Vergleich zur gefühlten Selbstwirksamkeit vor bzw. nach dem Piloten zeigt deutlich, dass das agile Sprintlernen eine Erhöhung der gefühlten Selbstwirksamkeit der Fachkräfte bewirkte (zur Skala s. o.):

- 1a Zum Start des Lernens wusste ich, was mir das Lernen zu digitalen Prozessen für meine Arbeit bringt: 5,7 (3 bis 10)
- 1b Heute weiß ich, was mir dieses Lernen bringt: 8,9 (7 bis 10)
- 2a Zum Start war ich mir sicher, dass ich mir das Wissen zu digitalen Prozessen problemlos aneignen kann: 7,0 (4 bis 9)
- 2b Heute bin ich mir sicher, dass ich mir dieses Wissen problemlos aneignen kann: 8,9 (7 bis 10)

3a Zum Start wusste ich, was ich zur Digitalisierung im Operativen Service beitragen kann: 6,9 (3 bis 10)

3b Heute weiß ich, was ich zur Digitalisierung im Bereich beitragen kann: 8,6 (7 bis 10)

## ■ Zusammenfassung und Fazit

Die Pilotierung des agilen Sprintlernens im Operativen Service hat gezeigt, dass diese Lernform sehr gut angenommen wurde und sie sich prinzipiell eignet, Fachkräfte auf die Mitwirkung in Digitalisierungsvorhaben vorzubereiten. Dabei eignet sich die Lernform – neben dem Erwerb umfassender Handlungsfähigkeiten – insbesondere auch dazu, die Fachkräfte zu motivieren und in dem subjektiven Gefühl zu stärken, die neue Herausforderung meistern und persönlich einen substanziellen Beitrag zur Digitalisierung leisten zu können.

Um entsprechend alle Mitarbeitenden unternehmensweit für die digitale Transformation anfänglich zu qualifizieren und motivieren, würde es sich empfehlen, das agile Sprintlernen im Unternehmen zu verankern – damit Personalentwicklung (als Sprintbegleitung), Digitalisierungsverantwortliche (zur fachlichen Begleitung) und Bereichsverantwortliche (mit dem nötigen Kontextwissen) gemeinsam die methodische und fachliche Vorbereitung und Begleitung des agilen Sprintlernens leisten können.

## ■ Literatur

1. Osmunds, K. S.: Competences for Digital Transformation: Insights from the Norwegian Energy Sector. In: Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS 2020, S. 4326–4335 DOI: 10.24251/HICSS.2020.529
2. Rauner, F.; Grollmann, P.; Martens, T.: Messen beruflicher Kompetenz(entwicklung). ITB-Forschungsberichte 21, Institut Technik und Bildung, Bremen 2007
3. Kauffeld, S.; Albrecht, A.: Kompetenzen und ihre Entwicklung in der Arbeitswelt von Morgen: branchenunabhängig, individualisiert, verbunden, digitalisiert? GIO (2021) 52, S. 1–6 DOI: 10.1007/s11612-021-00564-y
4. Korge, G.; Jungclaus, J.; Bauer, A.: Agiles Sprintlernen – Eine neue Lernform für die digitalisierte Arbeitswelt. ZWF 113 (2018) 10, S. 637–640 DOI: 10.3139/104.111993

5. Jungclaus, J.; Schaper, N.: Theorie versus Praxis: Lerntheoretische Spezifizierung des Lernkonzepts „Agiles Sprintlernen“ auf dem Prüfstand. *JOTED 9* (2021) 2, S. 85–120
6. Longmuß, J.; Korge, G.; Bauer, A.; Höhne, B. (Hrsg.): *Agiles Lernen im Unternehmen*. Springer-Vieweg-Verlag, Wiesbaden 2021, S. VII-IX  
DOI: 10.1007/978-3-662-62013-7
7. Roock, S.; Wolf, H.: *Scrum – verstehen und erfolgreich einsetzen*. dpunkt Verlag, Heidelberg 2015
8. Howe, F.; Gessler, M.: Lern- und Arbeitsaufgaben. In: Rauner, F.; Grollmann, P. (Hrsg.): *Handbuch Berufsbildungsforschung*. W Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2018, S. 486–494
9. Korge, G.; Höhne, B.; Bauer, A.; Longmuß, J.: *Agiles Lernen im Unternehmen: Prinzipien, Ablauf, Rollen, Instrumente*. In: Longmuß, J.; Korge, G.; Bauer, A.; Höhne, B. (Hrsg.): *Agiles Lernen im Unternehmen*. Springer-Vieweg-Verlag, Wiesbaden 2021, S. 9–19  
DOI: 10.1007/978-3-662-62013-7\_2
10. Jungclaus, J.; Korge, G.; Arndt, P.; Bauer, A.: *Agiles Sprintlernen – ein Konzept für dezentrales betriebliches Lernen: Empirische Begründung und praktische Erfahrungen*. *GIO* (2019) 50, S. 217–227  
DOI: 10.1007/s11612-019-00468-y
11. Jungclaus, J.; Schaper, N.: *Agiles Sprintlernen wirkt – aber warum? Theoriegeleitete Analyse der Wirkprinzipien eines Gestaltungsansatzes für arbeitsbezogene Kompetenzentwicklung*. *GIO* (2021) 52, S. 105–120  
DOI: 10.1007/s11612-021-00557-x
12. Korge, G.; Jungclaus, J.: *Agile Lernprojekte systematisch vor- und nachbereiten*. In: Longmuß, J.; Korge, G.; Bauer, A.; Höhne, B. (Hrsg.): *Agiles Lernen im Unternehmen*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2021, S. 99–109  
DOI: 10.1007/978-3-662-62013-7\_11
13. Niedernhuber, T.; Engländer, A.; Berger, B.; Hess, T. (Hrsg.): *Leitfaden Nutzung digitaler Tools in Lehrveranstaltungen: Audience Response Systeme. Multiplikatoren-Programm des LMU Center for Leadership and People Management*. LM-Universität, München 2021
14. Barysch, K.N.: *Selbstwirksamkeit*. In: Frey, D. (Hrsg.): *Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage – Basiswissen aus Psychologie und Philosophie*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2016, S. 201–211  
DOI: 10.1007/978-3-662-48014-4\_18

■ **Die Autorinnen dieses Beitrags**

Gabriele Korge, M.A., arbeitet als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Forschungsschwerpunkte sind die Wei-

**Bibliography**  
 DOI 10.1515/zwf-2022-1073  
 ZWF 117 (2022) 6; page 379–383  
 © 2022 Walter de Gruyter GmbH,  
 Berlin/Boston, Germany  
 ISSN 0947-0085 · e-ISSN 2511-0896

terbildung, die Organisationsentwicklung und das Kompetenzmanagement. Aktuelle Themen sind das agile Arbeiten und Lernen sowie die digitale Transformation.

Anna Fehrle, M.Sc., arbeitet als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart. Dort beschäftigt sie sich insbesondere mit den Themen Kompetenzmanagement 4.0, digitale Lernplattformen, Kompetenzprofile der Zukunft und Rollentransformation im digitalen Wandel.

■ **Abstract**

Agile Learning in the Digital Transformation – Case Study on Agile Sprint Learning in Commercial Processing. To exploit the potential of digitization technologies, (commercial) specialists are increasingly required to take an active part in the process of developing new digital solutions. The case study describes the corresponding learning needs and how agile sprint learning can be applied to prepare specialists for their new tasks and motivate them to get involved in the digital transformation.

■ **Schlüsselwörter**

Agiles Sprintlernen, Kompetenzentwicklung, Digitalisierung, Prozessautomatisierung, Kaufmännische Sachbearbeitung, Energiebranche

■ **Keywords**

Agile Sprint Learning, Competence Development, Digitalization, Process Automation, Commercial Processing, Energy Industry