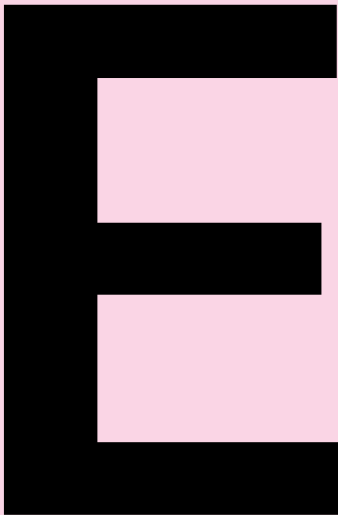


**Zeig's
mir!**

Die »Impact Map« ist ein konkretes Instrument, um die Wirkung von Lerninterventionen in Organisationen besser zu verstehen und zu verstärken. Schon vor der Lernerfahrung werden Ziele festgelegt, die sich konkret im Arbeitsverhalten zeigen. So lässt sich die Wirkung an der Veränderung im Verhalten individuell ablesen.



Eine zweitägige Fortbildung im Seminarhotel für Führungskräfte, die Einarbeitung des neuen Kollegen in ein neues System, das Vertrautwerden mit einem E-Learning-Modul, um ein bestimmtes Tool besser zu verstehen – all das sind Beispiele dafür, wie das Lernen in Organisationen gestaltet sein kann. Da wird dann zum Beispiel geübt, Kollegen und Kolleginnen Feedback zu geben, oder die Teilnehmenden erarbeiten sich, wie sie das Kundenverwaltungssystem benutzen können. Sie lernen Strategien zur Lösung von Problemen kennen, die bei der Benutzung einer bestimmten Software auftreten können.

Eine relevante Frage dabei ist, ob derlei Lernmaßnahmen die Teilnehmenden darauf vorbereiten, in ihrer Arbeit effektiver handeln zu können. Zu wissen, wie man Feedback gibt und das geübt zu haben, bedeutet nicht automatisch, auch wirklich dazu in der Lage zu sein, einer Kollegin an einem geschäftigen Arbeitstag auch tatsächlich eine Rückmeldung zu geben. Denn das kann aus den verschiedensten Gründen ziemlich herausfordernd sein – zum Beispiel, wenn jemand neu in der Abteilung ist. Und nur weil man gelernt hat, wie ein bestimmtes Kundenverwaltungssystem funktioniert, heißt das noch lange nicht, auch den Nutzen in

der täglichen Praxis zu sehen, geschweige denn, dass das direkt zu mehr zufriedenen Kunden und Kundinnen führt. Zu wissen, wie sich bestimmte Probleme mit einer Software lösen lassen, führt nicht immer zu einem reibungsloseren Arbeitsablauf mit weniger Zwischenfällen.

Aber genau für diese Verbesserungen im Arbeitsalltag sind Lerninterventionen eigentlich gedacht: Sie sollten dabei unterstützen, Dinge in der täglichen Praxis anders anzugehen – um dadurch positive Ergebnisse zu erzielen. Also ist eine entscheidende Frage bei der Evaluierung der Wirksamkeit von Lerninterventionen: Wie können wir herausfinden, ob die ausgewählten Lernangebote tatsächlich dabei helfen, etwas im Arbeitsalltag anders zu tun? Und gleich die nächste wichtige Frage schließt sich an: Wenn es den Mitarbeitenden hilft, in ihrer täglichen Arbeit etwas anders zu tun, schaffen sie es dann auch, damit positive Ergebnisse zu erzielen? Profitiert die Organisation als Ganze davon? Tragen die Lerninterventionen zur Verwirklichung der strategischen Ziele bei?

Dieser Artikel beschreibt ein Instrument, das nützlich ist, um Lernwirksamkeit zu untersuchen: die Impact Map. Sie hilft als praktisches Werkzeug dabei, die Wirksamkeit von Lernangeboten zu evaluieren und nimmt dabei das konkrete (modifizierte, neu gelernte) Handeln im Arbeitsalltag in den Blick. Wir veranschaulichen dies anhand unserer Erfahrungen bei einem IT-Beratungsunternehmen, in dem wir eine solche Impact Map – ergänzt durch Interviews – bei der Gestaltung und Evaluierung von Lernreisen für die eigenen Mitarbeitenden eingesetzt haben. Dieser Artikel geht zunächst genauer auf die Konzeption von Lernen ein, die dieser Art zu evaluieren zugrunde liegt. Dann präsentiert er die Impact Map als konkretes Werkzeug. Im letzten Teil des Artikels wird anhand mehrerer Beispiele gezeigt, wie die Impact Map zur Durchführung einer Wirksamkeitsanalyse genutzt werden kann.

Wirksame Lerninterventionen tragen zum Unternehmenserfolg bei

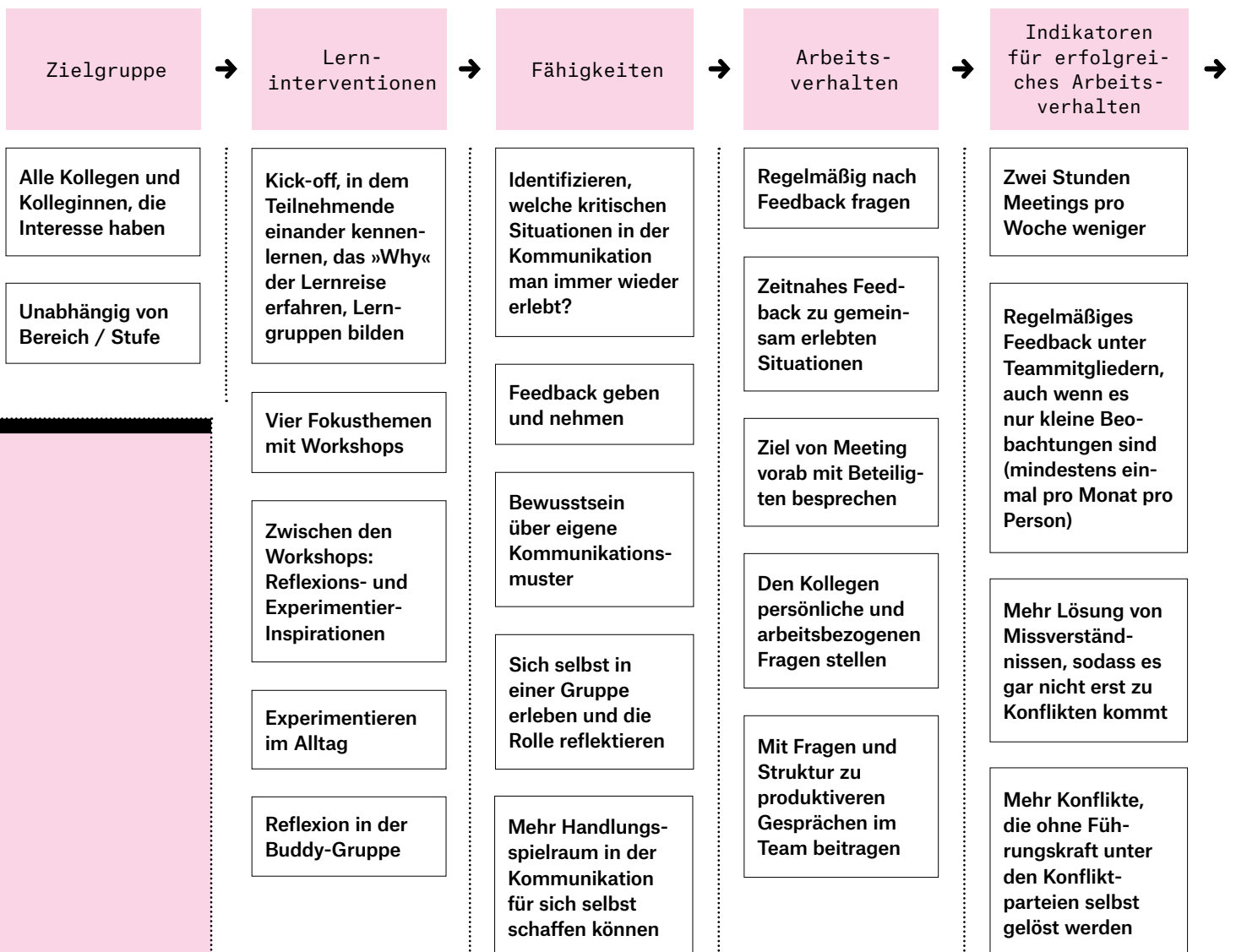
Eine Impact Study beinhaltet Methoden, die aufzeigen, ob und in welcher Weise sich Menschen im Arbeitsalltag nach der Teilnahme an einer Lernintervention wie zum Beispiel einem

Training oder Workshop anders verhalten. Sie zielt darauf ab, dies sichtbar zu machen und beleuchtet, was den Teilnehmenden dabei geholfen oder was sie daran gehindert hat. Darüber hinaus kann sie dazu beitragen, Aussagen darüber zu treffen, ob sich die Geschäftsergebnisse aufgrund von Änderungen im Arbeitsverhalten verbessert haben oder nicht. Die Tatsache, dass der Wirkungsforschung immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird, ist auf einen Perspektivwechsel zurückzuführen. Während sich die Evaluierung früher hauptsächlich auf die Lernergebnisse konzentrierte, liegt der Schwerpunkt jetzt auf der Untersuchung der Auswirkungen der Lerninterventionen

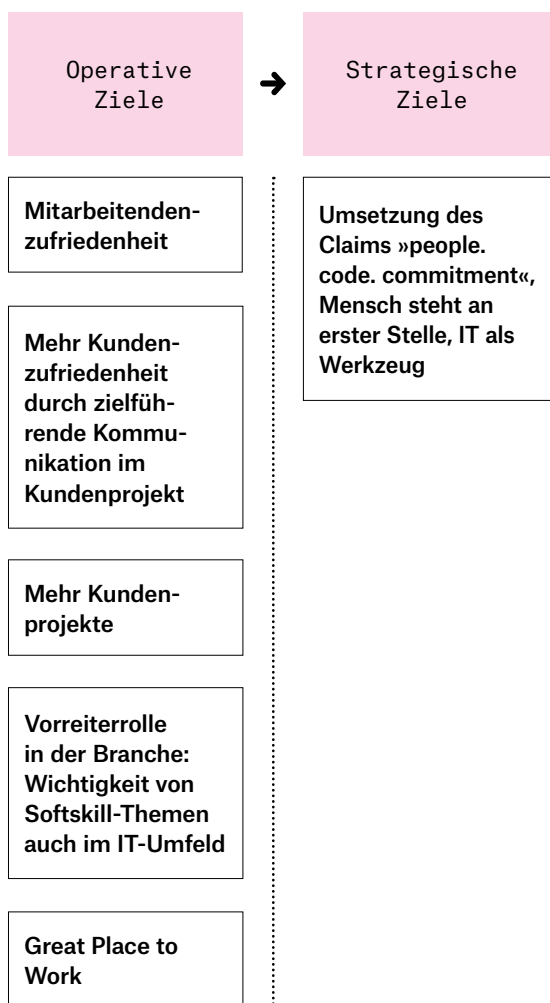
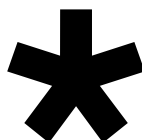
auf die berufliche Tätigkeit. Nicht nur das Lernangebot selbst wird betrachtet. Darüber hinaus ist von besonderem Interesse die Frage, wie dieses zu einem anderen Verhalten der Teilnehmenden bei ihrer eigenen Arbeit führt und wie sich dadurch das Team, die Abteilung oder die Organisation weiterentwickelt.

Das steht im Zusammenhang mit der Entwicklung, dass Lernprozesse immer häufiger im Hinblick auf die konkrete Arbeit gestaltet werden. Schließlich lernen Menschen am effektivsten während des Arbeitens (siehe dazu zum Beispiel Nancy Dixon (2000): „Common knowledge“). Damit einhergehend wird auch die Evaluierung immer wichtiger. Dies wiederum

Fallbeispiel: Impact Map der Lernreise »Kommunikation«



passt zur Rolle der Personalentwickler, Lerndesignerinnen, Bildungsreferenten und Pädagoginnen, die zunehmend von strategischem Denken geprägt ist. Diese verfolgen das Ziel, präzise Aussagen über die Auswirkungen des von ihnen organisierten Lernens auf die strategischen Unternehmensziele treffen zu können.



Ein wichtiger Beweggrund für die Bewertung auf der Basis des Arbeitsverhaltens wird von dem Evaluierungsexperten Robert Brinkerhoff genannt. Er betont, dass eine nachhaltige Verhaltensänderung der Menschen in der Praxis der wichtigste Indikator für die Wirksamkeit von Lerninterventionen ist.

Das lässt sich leicht am Beispiel eines Einzelhandelsunternehmens nachvollziehen, das mehr Produkte verkaufen möchte: Es kann verlockend sein, den Erfolg der Schulung an den Verkaufszahlen des Produkts zu messen. Man geht also davon aus, dass ein erfolgreiches Verkaufstraining zum Verkauf von mehr Produkten führen wird. Es ist jedoch sehr gut möglich, dass die Zahl der verkauften Produkte trotz erfolgreicher Verkaufsschulungen immer noch geringer ist, weil sich der Markt verändert hat. Andererseits ist es auch möglich, dass eine Umsatzsteigerung gar nicht auf eine effektive Schulung zurückzuführen ist, sondern zum Beispiel auf das Wegfallen eines wichtigen Wettbewerbers auf dem Markt. Mit anderen Worten: Der Anstieg oder Rückgang der Gesamtzahl der von diesem Unternehmen verkauften Produkte kann unabhängig davon sein, was die Menschen in dieser Organisation tun. Die Verhaltensänderung hingegen, das heißt, was die Mitarbeitenden nach der Teilnahme am Verkaufstraining anders machen, gibt Aufschluss darüber, ob eine Organisation auf dem richtigen Weg ist. Letztlich können bestimmte Verhaltensweisen und Tätigkeiten von Menschen in ihrem Arbeitsalltag dazu beitragen, dass ein Unternehmen über die Runden kommt oder sogar die Nase vorn hat, selbst wenn sich der Markt verändert. Deshalb ist es wichtig, dass die Evaluierung dazu beiträgt, aufzuzeigen, was sich auf der Verhaltensebene geändert hat und welche Faktoren dabei geholfen haben.

Die Impact Map als praktisches Tool, um eine Impact Study zu starten

Die Impact Map ist ein Werkzeug, um die oft impliziten Erwartungen an eine Lernintervention explizit zu machen. Die nebenstehende Grafik zeigt ein Beispiel dafür.

Zentrale Fragen bei der Erstellung einer Impact Map sind:

- Was hofft ihr, dass die Teilnehmenden der Schulung später anders machen werden?
- Wie können wir erkennen, dass dieses veränderte Verhalten zu besseren Ergebnissen führt?

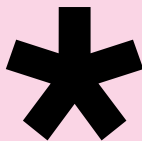
Beim Nachdenken über solche Fragen wird der Zusammenhang zwischen Lernen, Arbeit und Geschäftsergebnissen immer deutlicher.

Eine Impact Map zu erstellen, ist der erste Schritt einer umfassenderen strukturierten Evaluierung einer Impact Study. Und diese fängt eigentlich bereits beim Design einer Lern-

intervention an. Denn wer gut evaluieren will, sollte sich schon zu Beginn des Designens einer Lernintervention Gedanken darüber machen, welche Wirkung durch das Lernangebot erzielt werden soll. Eine Impact Map hilft dabei, ein strukturiertes und in sich stimmiges Lerndesign zu gestalten. Und umgekehrt: Wenn es ein strategisches Organisationsziel gibt, gilt es herauszufinden, in welchen konkreten Situationen sich die einzelnen Kollegen und Kolleginnen in unterschiedlichen Teilen der Organisation anders verhalten sollten, um die gewünschte Veränderung zu erreichen. Eine Impact Map kann dabei helfen, dies herauszufinden. Sie trägt auch dazu bei, dies mit konkreten Lerninterventionen zu verknüpfen, die dazu beitragen könnten, Mitarbeitende bei wirkungsvollem Handeln zu unterstützen.

Eine Impact Map erstellen

Die Grafik auf Seite 22 zeigt das Beispiel einer Impact Map. Sie wurde für einen IT-Dienstleister erstellt und zeigt das Design einer Lernreise rund um das Thema »Kommunikation«. Diese wurde konzipiert, damit Mitarbeitende dieser Firma sowohl in ihren Kundenprojekten als auch intern wirkungs-



Zum Nachlesen

Der Inhalt dieses Artikels basiert auf dem niederländischen Buch »Impactonderzoek.« (Verdonschot, S. & Stevens, D. (2021). Impactonderzoek: samen in kaart brengen wat een leertraject oplevert. [Wirkungsforschung: Erfassen, was ein Lernprogramm leistet] Utrecht: Kessels & Smit Publishers.)

Zur weiteren Vertiefung:
Brinkerhoff, R.O. (2006). Telling training's story: evaluation made simple, credible and effective. San Francisco (CA): Berrett-Koehler.

Zum Download

In der App »neues lernen« steht der komplette Fragebogen zur Lernreise Kommunikation sowie das gesamte Analyseschema, das für die Lernreise Kommunikation genutzt wurde, zum Download zur Verfügung.

voller kommunizieren – das heißt, mit weniger Missverständnissen, in zielführenden genutzten Meetings et cetera. Sie wurde von einer Mitarbeiterin der Lernabteilung gemeinsam mit zukünftigen Teilnehmenden der Lernreise und ihren Führungskräften gestaltet.

Es hat sich bewährt, den ersten groben Entwurf basierend auf den verfügbaren Informationen selbst zu erstellen. Dieses erste Konzept wird dann gemeinsam mit Personen, die ein Interesse an der Wirkung der Lernintervention haben, vervollständigt und justiert. Dabei ist an folgende Beteiligte zu denken: Designer der Lernintervention, Auftraggeber der Lernintervention (zum Beispiel Manager oder Managerinnen der Zielgruppe), eine Person aus der Zielgruppe der Lernintervention, (interne) Trainer oder Beraterinnen, die die Intervention begleiten.

Um die Impact Map zu erstellen, braucht es erst mal ein großes weißes Blatt Papier sowie eine große Packung Post-its. Für Remote-Teams ist natürlich auch Miro eine gute digitale Variante. Zudem muss die relevante Dokumentation (zum Beispiel Informationen über die Lernintervention und – falls vorhanden – ein Leitbild der Organisation) und Lernmaterialien vorliegen. Ein Zeitfenster von circa 90 Minuten sollte reichen. Das Vorgehen zum Erstellen der Impact Map lässt sich in sechs Schritte aufteilen:

1. Unterteilt das weiße Blatt in sieben Spalten. Jede Spalte bekommt eine Überschrift, die auf ein Element der Impact Map verweist: Zielgruppe, Intervention, Fähigkeiten, (Arbeits-)Verhalten, Indikatoren für erfolgreiches (Arbeits-)Verhalten, operative Ziele, strategische Ziele.
2. Denkt gemeinsam über die Interpretation der sieben Elemente der Impact Map nach. Konsultiert hierzu auch entsprechende Quellen. Haltet jeden Aspekt auf einem Post-it fest.
3. Daraufhin »puzzlet« ihr die Post-its in die Map: Legt sie in die entsprechenden Spalten und versucht, eine logische Linie festzulegen.
4. Stellt fest, welche blinden Flecken es noch gibt und welche Fragen auftauchen. Findet heraus, welche Maßnahmen erforderlich sind, um diese Fragen zu beantworten und die Lücken zu füllen.
5. Überträgt die Impact Map in eine virtuelle Entwurfsversion (zum Beispiel in Miro oder in ein Tabellenkalkulationsprogramm)

Zu beachten: Eine Impact Map ist kein fertiges Produkt, das Erstellen ist ein fortlaufender Prozess.

Von der Impact Map zur Wirksamkeitsanalyse

Um zu einer Wirksamkeitsanalyse zu kommen, gibt es verschiedene Wege. Man kann auf der Impact Map mit einer umfangreichen, kombinierten Methode (Fragebogen und Interviews) aufbauen, um die Wirksamkeit von Lerninterventionen zu erheben – oder mit einer einzelnen Methode (Interviews) arbeiten. Beide Ansätze beschreiben wir im Folgenden. Die komplette Impact Study besteht aus einem Fragebogen, der Analyse des Fragebogens zur Identifizierung unterschiedlicher Gruppen und aus qualitativen Interviews mit Repräsentanten je Gruppe.

1. Fragebogen

Nachdem direkt zu Beginn, noch vor dem Start der eigentlichen Lernintervention, eine Impact Map erstellt wurde, folgt der zweite Schritt nach der Durchführung. Hier wird ein Fragebogen erstellt, in dem Teilnehmende gemäß ihren Erfahrungen durch Ankreuzen einordnen, wie sehr sie einzelne Elemente der Intervention in ihrem Arbeitsalltag nutzen. Eine Aussage aus dem Fragebogen zur Evaluierung der Lernreise Kommunikation lautet zum Beispiel: »Die Lernreise zu Kommunikation hat mir geholfen, das Ziel eines Meetings vorab mit den Beteiligten zu besprechen.« Mögliche Antwortkategorien sind: Ich habe dies (noch) nicht versucht / ich habe es bereits vor der Lernreise getan / ich habe es versucht, aber es hat nicht funktioniert / ich habe es versucht, es hat funktioniert, aber ich tue es (noch) nicht regelmäßig / ich habe es versucht, und es hatte einen großen Einfluss auf mein Verhalten oder meine Einstellung und ist am wertvollsten für mich.

2. Analyse des Fragebogens

Entlang des Fragebogens lassen sich verschiedene Kategorien von Teilnehmenden ableiten, so zum Beispiel eine Kategorie »viel Impact« und eine »wenig Impact“.

3. Interviews, um lebendige Geschichten zu sammeln

Nachdem durch den Fragebogen ein breites Bild entstanden ist, wird die Analyse im nächsten Schritt vertieft durch qualitative Interviews mit Repräsentanten aller Kategorien. Hier ist das Ziel, anhand von persönlichen Geschichten konkrete Anhaltspunkte zu gewinnen, welches entscheidende Momente im persönlichen Lernprozess sind. Fragen aus dem Interviewleitfaden für Teilnehmende, die durch die Lernreise einen großen Einfluss auf ihren Arbeitsalltag festgestellt haben, sind zum Beispiel:

- Was sind Dinge, die du jetzt anders machst während der Arbeit aufgrund der Lernreise? Wie sieht das ganz konkret aus?
- Für wen oder was ist das geänderte Verhalten wertvoll? Für dich selbst? Für andere? Für die Arbeit? Welches sind aus deiner Sicht wertvolle Erträge?



DR. SUZANNE VERDONSCHOT ist als Forscherin und Beraterin bei Kessels & Smit in den Niederlanden, Belgien und Deutschland tätig. In ihrer

Arbeit hilft sie Menschen und Gruppen, ihrer eigenen Neugier folgend, Innovationen mit Leben zu füllen. Ihre Forschung beschäftigt sich mit Möglichkeiten, Innovationen in der täglichen Praxis umzusetzen.



HELENA WIEMER ist Principal Lerndesignerin beim IT-Dienstleister Maiborn Wolff. Sie konzipiert Lernangebote, die dazu beitragen, dass

Menschen ihr Verhalten im Arbeitsalltag tatsächlich verändern. Auf dem Weg zur lernenden Organisation hält sie das Evaluieren von Lerninterventionen für essenziell.

- Was hat dir geholfen, diese Ergebnisse zu erreichen? War es etwas aus der Lernreise selbst, oder waren es andere Faktoren, wie zum Beispiel die Unterstützung von Kollegen oder Führungskräften?

Nach der Analyse der vertiefenden Interviews werden in einem Endprodukt entscheidende Momente im Lernprozess festgehalten, die sich aus den persönlichen Geschichten der Befragten ergeben. Dies ist auch ein guter Zeitpunkt, die Impact Map vom Anfang wieder ins Spiel zu bringen. Beispielsweise können die Erkenntnisse und Geschichten aus den Interviews den einzelnen Elementen der Impact Map zugeordnet werden.

Die Geschichten, die Teilnehmenden und die Menschen, die mit ihnen arbeiten, erzählen, sind die wertvollste Quelle für das Verständnis der Wirkung von Lerninterventionen. Es lohnt sich, diesen Geschichten nachzugehen. Das geht sowohl in vertiefenden Interviews als auch mit Fokusgruppen. Die Gespräche können separat geplant werden oder Teil der Lernintervention sein, zum Beispiel als Element eines Zwischentreffens oder der Closing-Veranstaltung. Folgende Fragen sind geeignet:

- Hat sich aufgrund des Projekts XY etwas an deiner Arbeitsweise verändert? Erzähl

Fallbeispiel

Im Zuge der Internationalisierung des IT-Dienstleisters Maiborn Wolff sind hybride interkulturelle Teams zunehmend zu gelebter Praxis geworden. Es gibt Standorte in Deutschland, Tunesien und Spanien. In den Projektteams kam es aufgrund der internationalen und interkulturellen Zusammensetzung immer wieder zu Missverständnissen, unterschiedlichen Erwartungen und Frustration. Um zu einer international funktionalen Firma zusammenzuwachsen, mehr Verständnis für andere Perspektiven zu entwickeln sowie eine neue, transkulturelle Firmenkultur zu gestalten und gemeinsame Lösungen auszuhandeln, wurde in einem Piloten die Lernreise »One Maiborn Wolff« aufgesetzt.

Dafür haben die Lerndesignerinnen zu Beginn fünf Interviews geführt mit dem Initiator der Lernreise (CEO der Organisation) und mit Führungskräften, die bereits interkulturelle Teams führen. In den Interviews wurde nach konkreten Situationen gefragt, in denen sich der Bedarf eines neuen Lernangebots zeigte. Es wurde beispielsweise gefragt:

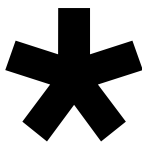
- Wie kommst du zu der Annahme, dass der Bedarf besteht? Woran genau machst du den Bedarf fest?
- Welche Situationen sollten nach der Lernreise anders laufen? Wen betrifft das? Welcher Beitrag wird von der Lernreise konkret erwartet?
- Welche Erwartungen hast du bezüglich der Auswirkungen auf die strategischen Unternehmensziele?

Aus den Antworten ließen sich die Spalten „Zielgruppe“, „Lern-Intervention“, „Fähigkeiten“, „operative Ziele“ und „strategische Ziele“ der Impact Map schon teilweise ausfüllen. Ein Beispiel für eine erwartete Fähigkeit ist: „Eine aktive ‚kulturelle Brücke‘ zwischen dem deutschen und dem tunesischen Standort sein“. Als operatives Ziel wurde genannt: „Fähig sein, ganze

Projekte mit tunesischen Kollegen und Kolleginnen zu staffen“, als strategisches Ziel „prozentuales Sinken des Remote-Führungsaufwands aus Deutschland“. Eine der Lerninterventionen, die daraufhin gestaltet wurde, war ein interaktiver Workshop zum Thema „psychologische Sicherheit“.

Eine interaktive Session zur Gestaltung der Impact Map

Um die Impact Map anschließend weiter zu befüllen, haben die Lerndesignerinnen dann ein Treffen von Kollegen mit unterschiedlichem Bezug zur Lernreise organisiert. Dies fand in einer virtuellen Arbeitssession statt. Der Fokus dieser interaktiven Session lag nun darauf, die angestrebten Fähigkeiten zu konkretisieren, also mit dem ganz praktischen Verhalten im Arbeitsalltag in Verbindung zu bringen. Neben den beiden Lerndesignerinnen waren der CEO als Initiator der Lernreise, zwei künftige Teilnehmende, zwei Führungskräfte von Teilnehmenden und der Begleiter der Lernreise dabei. Es wurden zwei Gruppen mit je unterschiedlichen Stakeholdern gebildet: Eine Gruppe befasste sich mit dem gewünschten zukünftigen Arbeitsverhalten. Die Teilnehmenden versetzten sich, jeder für sich, in eine Person hinein, die bereits an der Lernreise teilgenommen haben wird und nach diesem Lernprozess ihre Rolle als Verbinderin zwischen den Kulturen bereits super ausfüllt. Sie stellten sich die Fragen:



- Was siehst du diese Person in ihrem Arbeitsalltag tun?
- Was sind entscheidende Momente in ihrem Arbeitstag, und welches Handeln verändert etwas?
- Was macht diese Person anders im Unterschied zu Kollegen und Kolleginnen, die noch nicht so zielführend handeln?

Hilfreich ist hierbei, sich das ganz plastisch als Film vorzustellen: Was ist sichtbar? Die Antworten darauf wurden gesammelt und anschließend in der divers zusammengesetzten Gruppe diskutiert, weiter konkretisiert und geclustert. Beispiele für Cluster sind „Menschen begeistern und Kulturen kennenlernen“ und „eine Vorbildfunktion einnehmen“.

Die zweite Gruppe hatte die Aufgabe, noch näher „hineinzuzoomen“ und sich mit den Indikatoren für erfolgreiches Arbeitsverhalten zu beschäftigen. Auch hier versetzten sich wie oben alle in eine Person hinein, die bereits erfolgreich an der Lernreise teilgenommen hat. Sie stellten sich die Frage: Wie würdest du eine konkrete, knifflige Situation beschreiben, in der nicht offensichtlich ist, wie man agieren soll, es dieser Person aber gelingt, durch ihr Verhalten etwas zu verändern? Nach dem Sammeln solcher „Critical Incidents“ wurde auch hier diskutiert, präziser geschärft und priorisiert. Heraus kam eine Sammlung von vier Situationen, in denen Teilnehmende der Lernreise dann erfolgreich wären. Zum Beispiel: „Sich trauen, seine Meinung zu sagen, auch wenn man merkt, dass sie sich von der Meinung der anderen Teammitglieder unterscheidet“. Die Beiträge der beiden Gruppen wurden zu einer vorläufigen Impact Map zusammengefügt. Im anschließenden Feedback beschrieben die Anwesenden die Vielfalt der Perspektiven als bereichernd. Gleichzeitig wurde durch das Involvieren der unterschiedlichen Personen die Grundlage dafür geschaffen, dass beispielsweise Führungskraft und Teilnehmende auch während der Lernreise über Lernerfolge ins Gespräch kommen können, da beide ein klares Bild des Ziels der Lernreise bekommen haben.

davon. Wie war die Situation, wie bist du vorgegangen? Kannst du bereits Ergebnisse feststellen? Was hat dir geholfen oder dich daran gehindert, dich damit auseinanderzusetzen?

- Erzähl von einem wertvollen Moment für dich in der Lernreise. Wann war es? Wer war dabei? Was hat es so wertvoll gemacht? Wie wirkt es sich bei dir aus?
- Gibt es etwas in der Lernreise, mit dem du in der nächsten Zeit gerne (noch mehr) experimentieren möchtest?

Nachdem die Geschichten gesammelt wurden, erfolgt ihre Analyse. Als nützliche Methode hat es sich erwiesen, die verschiedenen Geschichten auf der Impact Map zu verorten. Fragen, die diese Phase leiten könnten, sind:

- Finden wir Überlegungen der Impact Map in den Geschichten über angestoßene Veränderungsprozesse wieder? Und umgekehrt: Welche Teile der Impact Map werden möglicherweise in den Interviews nicht angesprochen, und was könnte das bedeuten?
- Was fällt uns in diesen Geschichten auf? Was lernen wir aus ihnen? Welche Möglichkeiten gibt es, die Lernintervention zu verbessern, damit sie unseren teilnehmenden Kollegen und Kolleginnen helfen, (noch mehr) in ihrer täglichen Praxis zu experimentieren?
- Welche Maßnahmen können wir dafür in ihrem täglichen Arbeitsumfeld anregen?

Die Analyse wird besonders dann zu einer bereichernden Erfahrung, wenn sie gemeinsam mit einer kleinen Gruppe Beteiligter durchgeführt wird.

Die Impact Map anpassen

In diesem Artikel haben wir die Impact Map als konkretes Instrument präsentiert, um Lerninterventionen auf sinnvolle Weise mit den angestrebten Unternehmensergebnissen zu verknüpfen. Sie ist ein Tool, das sich sehr gut dazu eignet, verschiedene Interessengruppen in der Entwurfphase einer neuen Lernintervention einzubinden. Natürlich gibt es darüber hinaus verschiedene Möglichkeiten, die Impact Map durch konkrete Aktivitäten zur Bewertung der Wirksamkeit von Lerninterventionen zu ergänzen. Die Beispiele im Artikel können dabei helfen, eine Methode auf die eigene Situation anzupassen.