

Die Wirksamkeit von Lerninterventionen in Organisationen untersuchen

Ein konkretes Instrument, um Wirkung besser zu verstehen und zu verstärken

Suzanne Verdonschot & Helena Wiemer

Februar 2024

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 wird. Da wird dann zum Beispiel geübt, Kolleg:innen Feedback zu geben; 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 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. Wenn 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 führt. Und 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 wenn es den Mitarbeiter:innen 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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.

1. 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 z. B. einem Training oder Workshop anders verhalten. Sie zielt darauf ab, dies sichtbar zu machen und beleuchtet, was den Teilnehmerinnen und Teilnehmern dabei geholfen bzw. was sie daran gehindert hat. Darüber hinaus will 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. Damit einhergehend wird auch die Evaluierung immer wichtiger. Dies wiederum 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.

Lernen ist dann nützlich, wenn Menschen anfangen, anders zu handeln

Am effektivsten lernen Menschen während des Arbeitens. Wenn Mitarbeiter Aufgaben erledigen, mit Kolleginnen sprechen, etwas erarbeiten oder Feedback bekommen, lernen sie durch eigenes Tun. Lerndesigner machen sich dies zunutze; kaum ein Schulungs- oder Lernprogramm wird noch in einem von der täglichen Arbeitspraxis isolierten Schulungsraum durchgeführt. Es wurden vielfältige Wege entwickelt, um Lernprozesse eng mit der beruflichen Praxis zu verknüpfen – beispielsweise dadurch, dass individuelle Situationen oder Personen aus der Praxis in den Lernprozess einbezogen werden. Entsprechende Formate sind Rollenspiele, die

Arbeit mit Fällen von Teilnehmenden und das Üben mit Seminarschauspielern. Darüber hinaus wird das Lernen während der Arbeit immer häufiger unterstützt. Zum Beispiel durch die Bereitstellung von Buddys oder dadurch, dass ausdrücklich Raum für Experimente geschaffen wird. Da die Interventionen - egal wie sie aussehen - auf die Stärkung der Effektivität des Arbeitsverhaltens abzielen, ist es wichtig, bei der Bewertung auch die Auswirkungen solcher Interventionen im Arbeitsalltag zu betrachten. Auf diese Weise lässt sich herausfinden, was zum Beispiel ein Frontend-Entwickler nach der Teilnahme an einer Lernreise Kommunikation in Teammeetings anders machen wird. Und es wird sich zeigen, ob das konkrete Üben des Verhaltens in einer herausfordernden Gesprächssituation in einem Modul der Lernreise tatsächlich dazu führt, dass die Mitarbeiterin im Daily durch aktives Nachfragen sichtbarer ist. Um dies herauszufinden, ist es wichtig, dass sich die Bewertungsmaßnahmen auf das Verhalten und die Ergebnisse konzentrieren.

Die Identifizierung von Veränderungen im Verhalten ist entscheidend

“Seit der Lernreise reflektiere ich vor herausfordernden Gesprächen mit meinem Buddy, was ich mit dem Gespräch ganz konkret erreichen will”, erzählt eine Teilnehmerin während eines Interviews, einige Monate nach der Teilnahme an einer Lernreise rund um das Thema Kommunikation. Eine andere sagt: “Ich frage in unserem Daily auch bei kleineren Unklarheiten kosequent nach.” Dies sind Beispiele für modifiziertes Verhalten, das die Menschen nach einer Lernintervention in der Praxis zeigen. Theoretisch zu wissen, was zu tun ist, ist die eine Sache, aber die richtigen Entscheidungen zu treffen und in einer bestimmten Situation an einem ganz normalen Arbeitstag anders zu handeln, ist etwas anderes. 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 ist¹. Stell dir ein Einzelhandelsunternehmen vor, 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 z. B. 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, d.h. was die Mitarbeiter 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 Arbeitssalltag 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.

2. 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. Abbildung 1 zeigt ein Beispiel. Zentrale Fragen bei der Erstellung einer Impact Map: Was hofft ihr, dass die Teilnehmer nach der Teilnahme an dieser Schulung 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 Lernintervention 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 Kolleg:innen 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, Mitarbeiter bei wirkungsvollem Handeln zu unterstützen.

Wofür kann man die Impact Map nutzen?

Eine Impact Map kann zu verschiedenen Zeitpunkten genutzt werden:

- Am Ende einer Lernintervention – oder während des Prozesses – kann die Impact Map bei der Evaluierung eine Rolle spielen. Da sie deutlich macht, welche Erwartungen bestehen, ist sie ein geeignetes Instrument zur Interpretation der Ergebnisse informeller und formaler Evaluierungen
- Während der Designphase einer Lernintervention kann das Erstellen einer Impact Map für Überblick sorgen und dafür, dass Beteiligte von Anfang an einbezogen werden. Beim gemeinsamen Erstellen einer Impact Map mit jemandem aus der Zielgruppe, einem Lerndesigner und einer Trainerin lässt sich die "Lernlogik" kooperativ entwickeln. Das Erstellen einer Impact Map in der Designphase fördert den Entwurf eines konsistenten Designs. Das Einbeziehen der Interessengruppen trägt zu einem gemeinsamen Bild vom Ziel des Lernens bei. Dabei wird auch deutlich, ob der richtige Denkansatz verfolgt wird. In einigen Punkten kann man die Erwartungen korrigieren, die Lernintervention an das Arbeitsumfeld anpassen oder versuchen, diese zu verändern
- Die Impact Map kann auch bei der Durchführung einer Lernintervention eine Rolle spielen. Durch die Vorstellung der Impact Map in der Gruppe der Teilnehmenden, beispielsweise zu Beginn eines Workshops, wird transparent, welche Rolle die Lernintervention in Bezug auf den Arbeitssalltag der Teilnehmenden spielen kann. Die Teilnehmenden eines Trainings können dann schnell erkennen, welches Verhalten im Nachgang von ihnen erwartet wird

Beispiel einer Impact Map

Abbildung 1 zeigt ein 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 Kolleg:innen dieser Firma sowohl in ihren Kundenprojekten als auch intern wirkungsvoller kommunizieren - d.h. mit weniger Missverständnissen, in zielführender genutzten Meetings etc.. Sie wurde von einer Kollegin der Lernabteilung gemeinsam mit zukünftigen Teilnehmenden der Lernreise und ihren Führungskräften gestaltet. (Die gezeigte Impact Map ist etwas weniger detailliert als die in der konkreten Praxis entwickelte.)

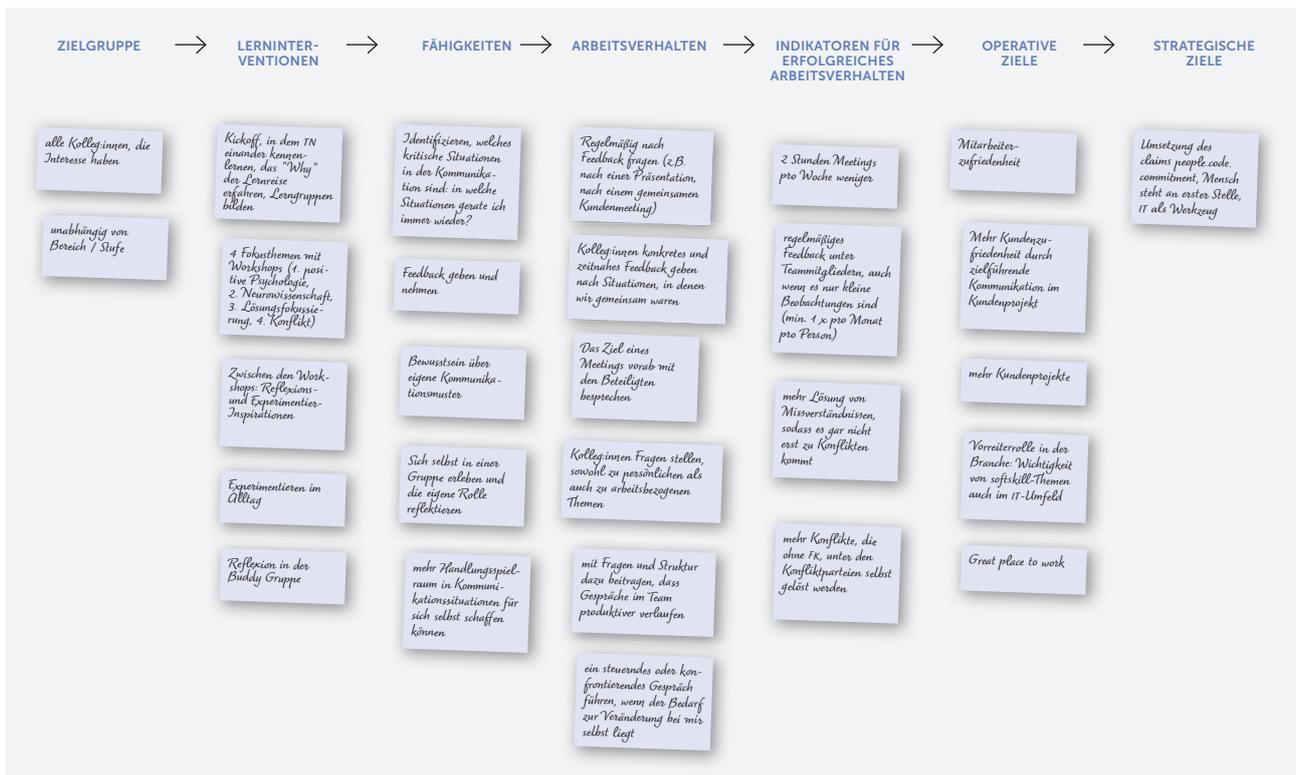


Abbildung 1. Impact Map der Lernreise Kommunikation eines IT-Dienstleisters

Wer erstellt die Impact Map?

Es hat sich bewährt, den ersten groben Entwurf basierend auf den verfügbaren Informationen selbst zu erstellen. Dieses erste Konzept vervollständigt und justiert ihr gemeinsam mit Personen, die ein Interesse an der Wirkung der Lernintervention haben. Dabei ist an folgende Beteiligte zu denken:

- Designer der Lernintervention
- Auftraggeber der Lernintervention (z.B. Manager der Zielgruppe)
- Jemanden aus der Zielgruppe der Lernintervention
- (interner) Trainer oder Berater:in, die die Intervention begleitet oder begleiten wird

Wie erstellt man eine Impact Map?

Zutaten:

- ein großes weißes Blatt (z.B. A3 oder halbes Flipchart)
- eine Packung Post-its
- ein Edding
- eine relevante Dokumentation (z.B. Informationen über die Lernintervention, ein Leitbild der Organisation und Lernmaterialien, falls vorhanden)
- ein Zeitfenster von ca. 90 Min.

Methode:

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 (z.B. in Miro oder in ein Tabellenkalkulationsprogramm)
6. Wenn ihr komplett remote arbeitet, könnt ihr eine Impact Map mit einem Kollaborations-Whiteboard erstellen (in unserem Beispiel haben wir ein Miro-Board verwendet)

Zu beachten: eine Impact Map ist kein fertiges Produkt, das Erstellen ist ein fortlaufender Prozess!



Zusammen eine Impact Map gestalten: Fallbeispiel einer internationalen Lernreise bei einem IT-Dienstleister

Kontext:

Im Zuge der Internationalisierung des IT-Dienstleisters MaibornWolff 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 mehr und mehr 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 "OneMaibornWolff" aufgesetzt.

Vorgehen:

1. Interviews, um besser zu verstehen, was beabsichtigt wird

Die Lerndesignerinnen haben 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 Kolleg:innen zu staffen", als strategisches Ziel "Prozentuales Sinken des remote Führungsaufwands aus Deutschland". Eine der Lerninterventionen, die daraufhin gestaltet wurde, ist ein interaktiver Workshop zum Thema psychologische Sicherheit.

2. Eine Interaktive Session zur Gestaltung der Impact Map

Die Lerndesignerinnen organisierten ein Treffen von Kolleg:innen mit unterschiedlichem Bezug zur Lernreise. Dies fand in einer virtuellen Arbeitssession statt, deren Ziel es war, die Impact Map aus verschiedenen Perspektiven weiter zu befüllen. Neben den beiden Lerndesignerinnen waren der CEO als Initiator der Lernreise, zwei zukünftige Teilnehmende, zwei Führungskräfte von Teilnehmenden und der Begleiter der Lernreise dabei. 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. Es wurden zwei Gruppen mit je unterschiedlichen Stakeholdern gebildet:

Eine Gruppe befasste sich mit dem gewünschten zukünftigen Arbeitverhalten. Die Teilnehmenden versetzten sich, jede:r 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 Kolleg:innen, 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 ein:e Teilnehmer:in der Lernreise dann erfolgreich wäre. Zum Beispiel: "Sich trauen, seine Meinung zu sagen, auch wenn man merkt, dass sie sich von der Meinung der anderen Teammitglieder unterscheidet".

In der Session haben wir die Beiträge der beiden Gruppen 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.

3. 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 + Interviews) aufbauen, um die Wirksamkeit von Lerninterventionen zu erheben - oder mit einer einzelnen Methode (Interviews) arbeiten. Beide Ansätze beschreiben wir im Folgenden.

Eine komplette Impact Study, um Lerninterventionen strukturiert qualitativ zu evaluieren

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 (Anhang 1 zeigt beispielhaft den Fragebogen, der für die Impact Study der Lernreise Kommunikation genutzt wurde): 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 z.B.: "Die Lernreise 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 (Anhang 2 zeigt das Analyseschema, das für die Lernreise Kommunikation genutzt wurde): Entlang dieses Fragebogens lassen sich anschließend verschiedene Kategorien von Teilnehmenden ableiten (z.B. eine Kategorie ist: viel Impact, 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 Repräsentant:innen 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 z.B.:

- 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?
- Was hat dir geholfen, diese Ergebnisse zu erreichen? War es etwas aus der Lernreise selbst oder waren es andere Faktoren, wie z.B. die Unterstützung von Kolleg:innen 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.

Gezielt Geschichten sammeln und mappen

Die Geschichten, die Teilnehmende und die Menschen, die mit ihnen arbeiten, erzählen, sind die wertvollste Quelle für das Verständnis der Wirkung von Lerninterventionen. Es lohnt sich, diesen Geschichten in gezielten Interviews nachzugehen.

1. Geschichten erzählen lassen
Wir haben sowohl Erfahrung in vertiefenden Interviews als auch mit Fokus-Gruppen. Die Gespräche können separat geplant werden oder Teil der Lernintervention sein, z.B. als Element eines Zwischen-Treffens oder der Closing-Veranstaltung. Folgende Fragen sind geeignet:
 - Hat sich aufgrund der Lernreise... etwas an deiner Arbeitsweise verändert? Erzähl 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?
2. Aus Geschichten lernen
- 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 Kolleg:innen 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.

Schlussbemerkung

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. Auf diese Weise trägt die Impact Map dazu bei, unterschiedliche Vorstellungen darüber, was erforderlich ist, um die gewünschten Veränderungen zu realisieren, zu koordinieren und somit die Lernintervention möglichst effektiv zu gestalten – ob es sich nun um eine Führungsentwicklung, ein E-Learning oder eine Coaching-Maßnahme handelt. Es gibt 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.

Literaturgrundlage

Der Inhalt dieses Artikels basiert auf dem niederländischen Buch "Impactonderzoek" [Wirksamkeitsforschung] von Suzanne Verdonschot & Diede Stevens (2021).

Die Autorinnen



Dr. Suzanne Verdonschot ist Forscherin und Beraterin bei Kessels & Smit und tätig in den Niederlanden, Belgien und Deutschland. In ihrer Arbeit hilft sie Menschen und Gruppen, ihrer eigenen

Neugier folgend, Innovationen mit Leben zu füllen. Sie arbeitet mit Organisationen aus ganz unterschiedlichen Branchen, darunter Gesundheitswesen, Schulen und Industrie. Ihre Forschung beschäftigt sich mit Möglichkeiten, Innovationen in der täglichen Praxis umzusetzen. In ihren neuesten Forschungsprojekten erforscht sie Methoden, um die Auswirkungen von Innovationen zu definieren.



Helena Wiemer ist Principal Lerndesignerin bei Maiborn-Wolff, einem IT-Dienstleister mit Standorten in Deutschland, Spanien und Tunesien. In ihrer Arbeit ist es ihr ein Anliegen, Menschen, Systeme und

Organisationen dabei zu unterstützen, nachhaltig zu lernen. Dafür konzipiert sie Lernangebote, die dazu beitragen, dass Menschen ihr Verhalten im Arbeitsalltag tatsächlich verändern und betrachtet dabei lernen und arbeiten möglichst als untrennbare Einheit. Auf dem Weg zur lernenden Organisation hält sie das Evaluieren von Lerninterventionen für essenziell.

Referenzen:

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

Verdonschot, S. & Stevens, D. (2021). *Impactonderzoek: samen in kaart brengen wat een leertraject oplevert*. [Wirkungsforschung: Erfassen, was ein Lernprogramm leistet] Utrecht: Kessels & Smit Publishers.

Anhang 1: Fragebogen, der für die Impact Study der Lernreise Kommunikation genutzt wurde

Frage 1

“Die Lernreise Kommunikation hat mir geholfen, ...”

	Das habe ich (noch) nicht versucht	Das habe ich vor der Schulung bereits getan oder auf andere Weise	Das habe ich versucht, aber es hat nicht funktioniert	Das habe ich versucht, es hat funktioniert, aber ich habe es (noch) nicht regelmäßig umgesetzt	Das habe ich versucht und es lieferte ein konkretes Ergebnis, das die Mühe wert ist
a. das Ziel eines Meetings vorab mit den Beteiligten zu besprechen					
b. in Meetings meine eigene Wahrnehmung mitzuteilen, auch wenn sie nicht der überwiegenden Meinung entspricht					
c. regelmäßig nach Feedback zu fragen (z.B. nach einer Präsentation, nach einem gemeinsamen Kundenmeeting)					
d. Kolleg:innen Fragen zu stellen, sowohl zu persönlichen als auch zu arbeitsbezogenen Themen					
e. zu bemerken, wenn ein Gespräch nicht sicher ist, indem ich silent und violent Verhaltensweisen überprüfe					
f. ein steuerndes oder konfrontierendes Gespräch zu führen, wenn der Bedarf zur Veränderung bei mir selbst liegt					
g. mit Fragen und Struktur dazu beizutragen, dass Gespräche im Team produktiver verlaufen					
h. Kolleg:innen konkretes und zeitnahes Feedback zu geben nach Situationen, in denen wir gemeinsam waren, auch wenn es nur kleine Beobachtungen sind					

Frage 2 Welche der folgenden Aussagen beschreibt deine Erfahrung mit der Lernreise Kommunikation am besten?

- A. Ich habe etwas Neues gelernt, ich habe es benutzt und es führte zu konkreten Ergebnissen in meiner Arbeit.
- B. Ich habe etwas Neues gelernt, ich habe es ausprobiert, aber ich kann (noch) keine konkreten Ergebnisse in meiner Arbeit sehen.
- C. Obwohl ich persönlich etwas Neues gelernt habe, ist es mir (noch) nicht gelungen, es in der Praxis umzusetzen.
- D. Die Dinge, die in der Lernreise angesprochen wurden, kannte ich bereits und habe sie auch bereits in der Praxis angewendet.
- E. Ich denke nicht, dass ich die Learnings aus der Lernreise Kommunikation in meiner Arbeit nutzen kann.

Frage 3 Würdest du unten deine persönlichen Daten ausfüllen? Wir fragen danach, weil wir einige Personen für ein telefonisches / persönliches Interview kontaktieren möchten, um mehr Informationen über die gegebenen Antworten zu erhalten.

Name:
 E-Mail-Adresse:
 Telefonnummer:

Frage 4 Danke für das Ausfüllen des Fragebogens. Wenn du noch etwas loswerden möchtest, was früher im Fragebogen keinen Platz gefunden hat, kannst du das hier tun:

Anhang 2: Analyseschema, das für die Lernreise Kommunikation genutzt wurde

Frage 1 ist die Frage nach der Effektivität der Lernreise. Frage 2 ist die Kontrollfrage zu unterschiedlichen Verhaltensweisen.

Antwortoptionen für Frage 1:

- I. Das habe ich (noch) nicht versucht.
- II. Das habe ich vor der Schulung bereits getan oder auf andere Weise.
- III. Das habe ich versucht, aber es hat nicht funktioniert.
- IV. Das habe ich versucht, es hat funktioniert, aber ich habe es (noch) nicht regelmäßig umgesetzt.
- V. Das habe ich versucht und es lieferte ein konkretes Ergebnis, das die Mühe wert ist.

Antwortoptionen für Frage 2:

- A. Ich habe etwas Neues gelernt, ich habe es benutzt und es führte zu konkreten Ergebnissen in meiner Arbeit.
- B. Ich habe etwas Neues gelernt, ich habe es ausprobiert, aber ich kann (noch) keine konkreten Ergebnisse in meiner Arbeit sehen.
- C. Obwohl ich persönlich etwas Neues gelernt habe, ist es mir (noch) nicht gelungen, es in der Praxis umzusetzen.
- D. Die Dinge, die in der Lernreise angesprochen wurden, kannte ich bereits und habe sie auch bereits in der Praxis angewendet.
- E. Ich denke nicht, dass ich die Learnings aus der Lernreise Kommunikation bei meiner Arbeit nutzen kann.

Analyseschema

Kategorie	Merkmale des ausgefüllten Fragebogens
Teilnehmer, die vermutlich viel Einfluss auf ihre Arbeit haben	Frage 1: 5 oder mehr von den 8 Items beantwortet mit der Antwortoption A.
Teilnehmer, die vermutlich etwas weniger Einfluss auf ihre Arbeit haben	Frage 1: beantwortet mit Antwortoption I. Frage 2: beantwortet mit Antwortoption B-C.
Teilnehmer, die vermutlich kaum Einfluss auf ihre Arbeit haben	Frage 1: 4 oder mehr der 8 Items beantwortet mit Antwortoption I, II oder III. Frage 2: beantwortet mit Antwortoption D oder E.
Teilnehmer, von denen es unklar ist, ob sie Einfluss auf ihre Arbeit haben	Teilnehmer kommen in diese Kategorie, wenn alle ihre Antworten widersprüchlich zueinander sind. Zum Beispiel: Frage 1: Antwortoption I und II gewählt. In Kombination mit Frage 2: Antwortoption A gewählt. Oder Frage 1: Antwortoption V gewählt. In Kombination mit Frage 2: Antwortoption D oder E gewählt.
Teilnehmer, die nicht wirklich viel, aber auch nicht wirklich wenig Einfluss auf ihre Arbeit haben	Wenn die Antworten in keine der oben stehenden Gruppen passen, dann sind das die Teilnehmenden, die nicht wirklich viel, aber auch nicht wirklich wenig Einfluss auf ihre Arbeit haben. Zum Beispiel jemand, der bei der ersten Frage vier Items mit Option V beantwortet, in Kombination mit Antwort A bei Frage 2. Oder jemand, der vier Mal Option I gewählt hat bei Frage 1, in Kombination mit Antwort B bei Frage 2.