



Wie man eine Learner Journey entwickelt

Wie können Mitarbeitende an Skills herangeführt werden, die sie fortan brauchen, um den Anforderungen der fortschreitenden Digitalökonomie gewachsen zu sein? Prototypische Learner Journeys machen es möglich.

■ Von Anne M. Schüller

Längst verändern sich die Berufsbilder rasch. Ständig werden ganz und gar neue Expertisen gebraucht, weil die fortschreitende Digitalisierung sich mit einem permanent dynamisierenden Wandel verknüpft. Sprünge zwischen Aufgaben, Fachgebieten, Projektteams und Arbeitgebern sind völlig normal. Damit verbunden ist eine lebenslange Lernbereitschaft, um die eigenen Kompetenzen zu aktualisieren, zu erweitern, zu verbreitern und stets auf Höchststand zu halten. Das einmal Gelernte altert schneller als jemals zuvor. Fortan geht es um den Zugriff auf Wissen dann, wenn man es braucht. Dies impliziert, die guten von den schlechten Lernquellen zu unterscheiden, und in der Fülle der guten Lernquellen so effizient zu navigieren, dass sich die eigenen Handlungskompetenzen punktgenau dann erhöhen, wenn man sie braucht.

Selbstbefähigung und unentwegter Entwicklungswille rücken dabei nach vorn. Dies erfordert eine Neupositionierung des betrieblichen Bildungsmanagements. Starre Trainingsprogramme, vorgegebene Inhalte, Belehrungsdiagnostik und formalisierte Lernangebote fallen unter den Tisch. Umfängliches Vorratslernen in Form von standardisierten Paketen ist nur noch marginal sinnvoll. Fortbildungen «von der Stange» und Seminarlokalitäten mit dem Charme von anno dazumal? Nein danke! Die Herangehensweise an das Lernen muss sich grundlegend wandeln, damit man die Mitarbeitenden an die Skills heranführen kann, die sie von nun an benötigen, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Damit rückt die Learner Journey immer mehr in den Fokus.

Die Learner Journey: Traumreise oder Flop?

Nicht nur auf einer Reise in fremde Länder, auch auf einer «Reise» durch die Weiterbildungslandschaft kann man eine Menge erleben. So sammelt ein Lernender an jedem Interaktionspunkt, auch Touchpoint genannt,

Eindrücke, die sich zu einem Gesamtbild verdichten: Diese Art Weiterbildung ist summa summarum richtig für mich – oder auch nicht. Dabei ist dessen Meinung immer subjektiv, häufig verallgemeinernd, manchmal unfair, vielleicht sogar falsch – aber es ist seine Meinung, die er gefragt und ungefragt weitergibt. Solche Erfahrungsberichte sprechen sich rum und beeinflussen dann die Vorentscheidungen Dritter.

Um also von veralteten Weiterbildungsprozessen und -formaten Abschied zu nehmen, um Hürden abzubauen und neue Weiterbildungswege zu gehen, werden Learner Journeys aus dem Blickwinkel eines Lernenden heraus entwickelt. Dabei wird durchleuchtet und sichtbar gemacht, wo und wie Fortbildungsinteressierte suchen, was sie erwarten, welche Erfahrungen sie während einer Weiterbildungsinitiative machen wollen, welche Erlebnisse sie tatsächlich haben und wie ihre Reaktion darauf ist. Von Learner Experience (LX) wird dabei auch gesprochen.

So können neue und für potenzielle Interessentengruppen wichtige Herangehensweisen

gefunden und dann geeignetere Interaktionen angeboten werden. Dies schliesst sowohl die funktionalen als auch emotionalen Aspekte einer Lernerfahrung mit ein. Vorhandene Touchpoints können optimiert und Dissonanzen ausgemerzt werden, um zugleich den Erfolg zu steigern und Kosten zu sparen. Irrelevante Touchpoints werden gestrichen oder deaktiviert. Schliesslich können Synergieeffekte aufgedeckt werden.

Aus dem Blickwinkel des Lernenden betrachtet

Um erstens die Wichtigkeit und zweitens die Qualität eines Touchpoints zu messen, werden am besten die befragt, die bereits an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben. Etwa 20 bis 30 Personen reichen zum Start. Hier die Fragen dazu:

1. Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie wichtig ist Ihnen ... (den Punkt nennen)?
2. Auf einer Skala von 0 bis 10: Würden Sie das, was an diesem Interaktionspunkt passiert ist, weiterempfehlen?

Nach jeder Antwort stellen Sie unbedingt folgende Zusatzfragen:

- Was ist der Hauptgrund für die Bewertung, die Sie gerade abgegeben haben?
- Was lief aus Ihrer Sicht besonders gut?
- Was störte Sie besonders?
- Was könnte noch besser laufen, und sei es nur ein bisschen?
- Haben Sie dazu eine konkret umsetzbare Idee?





Mit solchen Fragen kommen Sie sofort ganz nah an die wichtigsten Aspekte heran. Vor allem die Spitzen und die Täler sind dabei von Interesse. Vermeintliche Kleinigkeiten können aus Teilnehmersicht herbe Enttäuschungen oder unakzeptable Missstände sein. Solche kritischen Ereignisse müssen schnellstens gefunden und beseitigt werden. Das für die Teilnehmenden Herausragende hingegen muss verstärkt und gepampert werden.

Vor lauter Fehlerorientiertheit werden nämlich die Dinge, die die Menschen besonders lieben und die von daher eine wunderbare Wirkung entfalten, oft viel zu wenig beachtet. Auch die Supertouchpoints, die in besonderem Masse auf die Arbeitgeberreputation und ein höchst wünschenswertes Weiterempfehlen einzahlen, lassen sich so bestimmen.

In sieben Schritten zur Learner Journey

Beim Entwickeln einer Learner Journey sind insgesamt sieben Schritte zu gehen:

Schritt 1: Legen Sie zunächst fest, welches Szenario Sie für welchen Weiterbildungstyp untersuchen wollen. Zum Beispiel: Ein Hochschulabsolvent bewirbt sich um seine erste Stelle und benötigt ein Einarbeitungs- und Fortbildungskonzept. Definieren Sie dazu gegebenenfalls prototypische Learner Personas, um von den Aspiranten ein besseres Bild zu gewinnen.

Schritt 2: Identifizieren Sie alle Interaktionspunkte, die in diesem Szenario eine Rolle spielen könnten. Unterteilen Sie die einzelnen Aktivitäten hierzu chronologisch in Phasen. Dies hilft, den Überblick zu behalten. Ordnen Sie die relevanten Touchpoints danach den einzelnen Phasen zu. Obertouchpoints, wie zum Beispiel ein komplettes Weiterbildungsprogramm, können in Untertouchpoints zerlegt und so detaillierter betrachtet werden.

Schritt 3: Stellen Sie die einzelnen Phasen und die dazugehörigen Touchpoints in ihrer zeitlichen Abfolge als Grafik dar. Illustrieren Sie, soweit möglich und rechtlich erlaubt, quasi wie bei einem Reisebericht, was an den einzelnen Touchpoints passiert: durch Videos, Fotos, episodische Begebenheiten oder Sprechblasen-Statements. Markieren Sie die laut Interessenten und Teilnehmer*innen besonders wichtigen Touchpoints.

Schritt 4: Jede Erfahrung, die ein Mensch macht, wird sozusagen mit einem emotionalen Plus oder Minus markiert, dementsprechend im zerebralen Erfahrungsspeicher abgelegt und schliesslich als «Like» oder «Dislike» geäußert. Analysieren Sie deshalb das, was aus Sicht der Lernenden an den einzelnen Touchpoints passiert, im Einzelnen so:

- Was ist enttäuschend?
(= Was wir keinesfalls tun dürfen.)
- Was ist okay? (= Unser Minimum-Standard, die Null-Linie der Zufriedenheit)
- Was ist/wäre begeisternd?
(= Was wir bestenfalls tun können.)

Fahnden Sie besonders nach den Höhen und Tiefen einer Weiterbildungserfahrung, indem Sie ausgewählte Personen dazu befragen. Dabei geht es sowohl um die Prozess- als auch um die Beziehungsebene. Analysieren Sie in diesem Schritt auch das öffentliche Feedback, zum Beispiel auf Arbeitgeberbewertungsplattformen wie Kununu, Glassdoors & Co. Von dem, was dort über die eigene und auch andere Firmen steht, kann man sehr viel lernen.

Schritt 5: Erarbeiten Sie danach gemeinsam, was Sie tun können, um die jeweiligen Erlebnisse an jedem Punkt zu verbessern, digitaler, reibungsloser und unbeschwerter zu gestalten. Definieren Sie dazu das Soll, wie also eine optimale Touchpoint-Reise tatsächlich aussehen könnte. Um in die Begeisterungszone zu gelangen, kann man gar nicht genug aussergewöhnliche Ideen haben. Hierzu nutzt man am besten die «Weisheit der Vielen», also die kollektive Intelligenz der Mitarbeiterschaft.

Schritt 6: Setzen Sie die verabschiedeten Massnahmen schnellstmöglich um. Favorisieren Sie dabei die Quick Wins, also Massnahmen, die schnelle Erfolge erzielen. Im Nachgang einer Aktion wird das tatsächliche Vorgehen nochmals betrachtet. Die Fragen klingen dann so:

- «War das wow?» – War es also begeisternd, verblüffend, überraschend, aussergewöhnlich gut?
- «War das okay?» – War es also nur den Erwartungen entsprechend, belanglos, beliebig, indifferent?
- «War das gar nichts?» – War es also enttäuschend, empörend, frustrierend, potenziell imageschädigend?

Begeisterung heisst: Erwartung plus x. Die Referenzpunkte liegen dabei auf Höhe der besten und schlechtesten subjektiven Erfahrungen, die einer je auf diesem Gebiet gemacht hat. Sie werden auch durch die Versprechen des Unternehmens befeuert.

Schritt 7: Monitoren Sie Ihre Erfolge. Legen Sie dazu geeignete Kennzahlen fest. Meist ist es ein passender Mix aus mehreren Touchpoints, der für einen Erfolg oder Misserfolg sorgt. Eine Eins-zu-eins-Messung, die zeigt, welcher Touchpoint am Ende der entscheidende war, ist schon allein aus diesem Grund gar nicht möglich. An besonders wichtigen Touchpoints sollte zudem die Weiterempfehlungsbereitschaft gemessen werden. Dazu verwenden Sie die Frage Nummer 2.

DAS NEUE BUCH DER AUTORIN



Anne M. Schüller

Bahn frei für Übermorgengestalter

Gabal Verlag 2022,
216 Seiten, 24,90 €
ISBN: 978-3967390933

Das Buch zeigt 25 rasch umsetzbare Initiativen und weit über 100 Aktionsbeispiele, um zu einem Überflieger der Wirtschaft zu werden. Kompakt und sehr unterhaltsam veranschaulicht es jedem, der helfen will, eine bessere Zukunft zu gestalten, die massgeblichen Vorgehensweisen in drei Bereichen: Wie machen wir die Menschen stärker, das Zusammenarbeiten besser und die Innovationskraft im Unternehmen grösser.



AUTORIN

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. www.anneschueller.de