

6.99 Der Einsatz von Lernlandkarten zur Kommunikation von neuen Strategien, Zielen und Prozessen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie die schärfste Waffe der Unternehmenskommunikation entwickelt und eingesetzt wird,
- warum diese Kommunikationsmethode so mächtig ist – und sie dennoch kaum einer kennt,
- wie Change Management Projekte durch Lernlandkarten erheblich an Fahrt aufnehmen,
- wie Sie komplette Belegschaften auf einen neuen Kurs einschwören,
- für welche Projekte dieser Ansatz sinnvoll ist und
- welche Fehler Sie unbedingt vermeiden sollten.

Der Autor

Bernhard Bachmann, Berater und Coach mit drei Hochschulabschlüssen, Organisationsentwickler und Geschäftsführer der Bachmann Analytik und Governance. Neben seiner Arbeit in der Beratung betreibt B. Bachmann eine kleine Akademie mit den Schwerpunkten Wirtschaftsethik, Governance und Führung. Unter dem Label „Change Champions“ bildet er Projektleiter im Change Management aus. Er hat langjährige Erfahrungen im Change Management und der Kommunikation mit kompletten Belegschaften. Zentraler Teil seiner Arbeit sind der Einsatz von Lernlandkarten zur Strategievermittlung sowie die Analyse von Unternehmen, Konflikten, Lernbedürfnissen und Performanceproblemen durch Tiefeninterviews. Hierbei werden Teams, Berufsprofile, Schnittstellen oder ganze Belegschaften in bis zu 300 vertraulichen Gesprächen befragt, um zu Lösungen zu gelangen.

Anschrift: Bachmann Analytik, Governance & Training GmbH, Villa Hagedorn, D-65343 Eltville am Rhein, Tel: 06123/601206, Fax: 06123/601891, E-Mail: bb@bbachmann.de, Internet: www.bba.eu, www.ethik-akademie.de

Inhalt

1	Zur Einführung	2
1.1	Was muss man sich unter einer Lernlandkarte vorstellen? .	3
1.2	Zur Entstehung des Konzepts.	3
1.3	Verbreitung in Deutschland.	4
1.4	Wozu Lernlandkarten?	5
1.5	Was Lernlandkarten bewirken	6
2	Überblick: Was sind „Lernlandkarten“?	7
2.1	Einsatz in Workshops	8
2.2	Warum Lernlandkarten so erfolgreich sind	8
2.3	Genereller und individueller Einsatz	11
2.4	Geeignete Themen	12
3	Was gehört zu einer Lernlandkarte?	14
3.1	Die Bausteine eines Lernlandkarten-Workshops	14
3.2	Typische Dialoge	16
4	Der Einsatz von Lernlandkarten.	18
5	Warum Daten so wichtig sind.	20
6	Der Entwicklungsprozess.	24
7	Zusammenfassung.	28
	Literatur	29

1 Zur Einführung

Etliche Fachleute im Change Management bestreiten, dass sich ganze Belegschaften von neuen Strategien und neuen Ideen begeistern lassen. Dabei gibt es Methoden der Großgruppenintervention, die durchaus in der Lage sind, dieses zu leisten. Ein „Klassiker“ hierbei ist die Lernlandkarte, auch „Learning Map“ genannt. Von diesem Kommunikationsinstrument soll hier die Rede sein.

1.1 Was muss man sich unter einer Lernlandkarte vorstellen?

Eine Schwierigkeit, vor der man dabei steht, ist, dass man Lernlandkarten am Besten im Einsatz anhand eines Beispiels erklärt. Zumal es sich oft um große Grafiken handelt, die typischerweise 180 x 100 cm groß sind und unendlich viele Details sowie jeweils eigenständige Bilder enthalten können.

Die Grafik alleine jedoch macht noch keine Lernlandkarte aus; denn dazu gehören in der Regel noch ein Moderatorenleitfaden, der Dialog, der die Fragen oder Diskussionsthemen für die Workshopteilnehmer enthält, sowie Aktions- oder Spielkarten, die für die interaktiven Elemente des Workshops gedacht sind. Diese Teile sind miteinander verbunden; das eigentliche Schaubild alleine trägt nicht.

Damit erst keine falschen Vorstellungen entstehen, wie so eine Lernlandkarte aussieht, wird diese Methode an dieser Stelle ohne beispielhafte Grafiken erklärt. Denn alles ist erlaubt und möglich: Man kann es bunt treiben, wenige Farben oder auch schwarz-weiß einsetzen und viele, wenige oder gar keine konkreten Bilder einfügen. Ob Comic-Stil, gezeichnet oder fotorealistisch, ob naiv, exakt oder fantastisch, hier werden keine Grenzen gesetzt. Für Infografiken, die z.B. Prozessabläufe beschreiben, können eigene Kreationen verwendet werden – alles ist möglich, jedenfalls wenn es die Testworkshops übersteht! Stellen Sie sich einfach vor, Sie nehmen komplette Präsentationen, bebildern aber nun einiges, beschreiben anderes in einer Metapher, ersetzen Informationen durch geeignete Bilder, übernehmen Daten, Tabellen und Prozessbeschreibungen und stecken alle diese Informationen in ein einziges Schaubild. (Softwareanbieter wie Prezi versuchen seit einiger Zeit, aus einem PowerPoint-Vortrag so etwas Ähnliches zu erstellen, allerdings bleibt es dennoch bei einem lediglich etwas besser animierten Vortrag.)

1.2 Zur Entstehung des Konzepts

Lernlandkarten sind eigentlich ein europäisches Konzept. Entwickelt von Infografikern aus Skandinavien, wurde diese Methode wie so häufig zuerst in den USA flächendeckend kommerziell eingesetzt. Randall Root war es, der in den 80er Jahren auf diese Art der Mitarbeiterkommunikation aufmerksam wurde. Er stellte als ersten Mitarbeiter seiner jungen Firma „Root Learning“ den bislang für Zeitungen arbeitenden Infografiker William Hinsch ein. „Bill“ Hinsch entwickelte dann in den folgenden beiden Jahrzehnten den unnachahmlichen Stil der Firma Root Learning.

Diese Firma brachte immer wieder Abspaltungen wie Xplane und viele andere hervor, deren Grafiker ihre Ausbildung Bill Hinsch verdankten. Root Learning selbst setzte zu einem sensationellen Erfolgslauf an, der die Methode vor allem in den englischsprachigen Ländern sehr bekannt machte. Weltweit wurden nun Lernlandkarten benutzt und auch etliche deutsche DAX-Konzerne (Banken, Automobilbau, Luftfahrt, Industrie, IT) setzten diese Methode mit großem Erfolg ein.

Mittlerweile ist dieses Konzept in Tausenden von Projekten erprobt und es gibt auch mehrere Anbieter. Kostete es anfangs noch viele Hunderttausend USD, eine Lernlandkarte zu erstellen, so sind die Projektteams der Anbieter mit der Zeit immer kleiner geworden, die Herstellungsprozesse sind mittlerweile digital und spezialisierte Anbieter können derartige Projekte bereits für Festpreise um die 50.000 EUR anbieten. Kleinere Projekte können auch darunter liegen und werden nach Aufwand abgerechnet, wobei auch hier viele auf Lernlandkarten spezialisierte Beratungsunternehmen, von denen es europaweit vielleicht fünf gibt, mittlerweile Festpreise anbieten.

1.3 Verbreitung in Deutschland

Obwohl dieses Kommunikationsinstrument auch in Deutschland von sehr vielen Konzernen bereits eingesetzt wurde, fristet es noch ein recht unbekanntes Dasein. Dies hat mehrere Gründe. Zunächst werden mit dieser Kommunikationsmethode extrem sensible interne und strategische Inhalte und Daten visualisiert und vermittelt, daher kursieren natürlich keine Beispiele dieser Methode außerhalb der Unternehmen. Ohne Beispiele ist es jedoch schwierig, die Methode zu vermitteln. Entsprechend wenig Berichterstattung oder Literatur gibt es dazu! Dieser Artikel ist der erste, der in einem Handbuch veröffentlicht wird. So kommt es, dass dieses mächtige Schwert der Kommunikation in Deutschland weitestgehend unbekannt bleibt. Vielleicht trägt dieser Beitrag dazu bei, das ein wenig zu ändern.

Ein weiterer Grund dafür mag sein, dass es in Deutschland – anders als etwa in Großbritannien oder den USA – keine Vereinigungen oder „Associations“ der Unternehmenskommunikatoren gibt. Auf Konferenzen derartiger Verbände im Ausland bspw. hat der Autor diese Methode bereits über 300 Leitern Corporate Communications vorgestellt. In Deutschland dagegen bestehen keine derartigen Foren, die sich mit Methoden beschäftigen. Mit diesem Beitrag also soll nun auch hierzulande diese Art der Vermittlung von Wissen, Einsichten und Verständnis transparent und ein wenig bekannter gemacht werden.

1.4 Wozu Lernlandkarten?

Lernlandkarten (Learning Maps) sind eine Methode zur Erfassung und Kommunikation strategischer Ziele und Absichten. Häufig zur internen Kommunikation mit ganzen Belegschaften eingesetzt, werden sie auch in den Bereichen Marketing und der externen Kommunikation verwendet, um komplexe Botschaften zu vermitteln.

Mit Lernlandkarten lassen sich Märkte, Treiber, Fakten und dynamische Veränderungen metaphorisch verstehbar machen. Wenn es darum geht, Mitarbeitern einen Kontext und den Blick für „Das Ganze“ zu geben, gibt es zum Einsatz von Learning Maps keine vergleichbar erfolgreiche Kommunikations- und Lernmethode. Mit ihnen lassen sich Prozesse und Abläufe, Lieferketten, Geldströme, Wertschöpfungsketten, Qualitätsinitiativen, sämtliche Ideen und Konzepte auf brillante Art und Weise interaktiv und mit einem hohen Akzeptanzgrad vermitteln.

In einer Umgebung, die in hohem Maße in systemischen Zusammenhängen denkt, sind sie unschlagbar. Learning Maps werden oft in Zusammenhängen mit großen Veränderungsprojekten eingesetzt. Sie erzählen dabei eine Geschichte, die sich die Teilnehmer der Workshops selbst erarbeiten. Alle Bestandteile einer Strategie werden dabei schnell und sicher vermittelt. Alle befinden sich buchstäblich auf der gleichen Seite.

Eine derartig vermittelte strategische Ausrichtung umfasst häufig die gesamte Organisation von ganz oben bis ganz unten – vom CEO bis zum Pförtner. Noch dazu sind die Entwicklungs- und Einsatzkosten pro Mitarbeiter für eine gesamte Mitarbeiterpopulation relativ niedrig. Wer wirklich einen Lernerfolg haben will, kann bereits für Teilnehmergrößen von 300 Personen exzellente Ergebnisse erzielen, auch wenn der Pro-Kopf-Aufwand hier höher ist als etwa für einige Tausend Mitarbeiter.

Lernlandkarten funktionieren bei allen Arten des Lernens, unabhängig davon, ob die Lernpräferenz visuell, analytisch, kinästhetisch, sozial oder experimentell ist. Auch Rollenspiele und „action learning“ können eingebunden werden.

Um eine Lernlandkarte erstellen zu können, muss eine Strategie sich in großen Teilen als sinnvoll, kommunizierbar, realitätsnah und damit für alle Mitarbeiter überprüfbar erweisen.

Ein weiterer, ganz wesentlicher Effekt tritt auf, wenn erfahrene Projektleiter eine Lernlandkarte erstellen: Viele Unternehmen, die eine Strategie mittels einer Learning Map kommunizieren wollten, haben ihre Strategie

im Laufe dieses Projekts wesentlich verfeinert, verbessert und für sich selbst klarer gezogen. Der Erfolg dieser Methode beruht auch auf diesen Nebeneffekten, die aber nur erreicht werden, wenn ein Lernlandkartenprojekt von einem Strategen geführt wird.

Denn je nach Anbieter oder wenn der Kunde keine genauen Vorstellungen hat, werden solche Projekte manchmal eher von Werbegrafikern oder Kommunikatoren ohne Change Management Erfahrung geleitet. Diese Projekte haben allerdings regelmäßig weitaus weniger Schlagkraft und Erfolg, als wenn ein erfahrener und strategisch denkender Projektleiter das Projekt in die Hände nimmt. Man kann es nicht genug betonen: Inhalte sind wichtiger als die grafische Gestaltung!

Auch wenn es sich bei Lernlandkarten um eine grafische Methode handelt, kommt es auf die verwendete Grafik zum Schluss nicht wirklich an. Es sind die Inhalte, die vermittelt werden, das Design der Lernziele und der Dialog, der sich um eine Lernlandkarte abspielt, die das wirkliche Kunstwerk abgeben. Das Gesamtkonzept des Dialogs und der Fragen, die bei der Durchführung eines Lernlandkarten-Workshops gestellt werden, ist das Erfolgsrezept. Daher braucht es üblicherweise ein Team erfahrener Strategen und Change Manager, um aus dieser Methode das Bestmögliche herauszuarbeiten.

1.5 Was Lernlandkarten bewirken

Traditionelle Kommunikationswege erreichen nach Schätzungen von Fachleuten eine Verhaltensänderung von maximal 20–30 %. Lernlandkarten erreichen im Rahmen einer Change Management Initiative flächendeckende Verhaltensänderungen von 70–80 % und gehören damit zu den erfolgreichsten Katalysatoren und Methoden, die man kennt.

Und schlussendlich ist diese Methode in Deutschland wenig bekannt, weil sie im Vergleich zu anderen Ländern relativ selten eingesetzt wird. Deutsche Unternehmen sind häufig nicht bereit, diese zeitintensiven Instrumente anzuwenden und setzen lieber auf „einfach aber schnell“ oder auf weniger komplexe Modethemen – derzeit World Café, Town Hall Meetings, TED-Abstimmungen oder neuerdings Spiele mit dem „Schwarmgedanken“.

Das ist fatal, denn Lernlandkarten produzieren die besten Ergebnisse, die es im Change Management gibt, wie viele Fallstudien zeigen. Die bekannteste ist vielleicht die der Kaufhauskette Sears (Rucci u.a. 1998),

die einen wichtigen Turnaround mittels einer Lernlandkarte schaffte. Es gibt auch Beispiele für regelrechte Massenprojekte: So wurden bspw. alle 200.000 städtischen Mitarbeiter der Stadt Hongkong 1999 mittels Lernlandkarten darin geschult, was sich alles ändern würde, wenn die Kontrolle der Stadt von Großbritannien zu China übergeht. Aber auch etliche Konzerne haben bereits über 100.000 Mitarbeiter mit einer Lernlandkarte über neue Strategien informiert.

Der Weg, den Lernlandkartenprojekte hierzulande gehen, ist anfangs fast immer gleich – was der Bauer nicht kennt, isst er nicht. Viele Projektleiter oder Kommunikatoren, die eine Lernlandkarte einsetzen sollen, sind anfangs skeptisch und misstrauisch oder glauben nicht an „diese Micky-Maus Bildchen“. Häufig lässt sich das obere Management trotz mehrerer Anläufe nicht vom Einsatz dieser Methode überzeugen. Es braucht fast immer einen begeisterten Anhänger dieser Methode, der dann das Management überzeugt. Zum Teil liegt dies daran, dass in Deutschland eher spät und wenig kommuniziert wird – diese Methode aber genau das Gegenteil bedeutet. Wer sich aber auf diese Methode einlässt, erlebt geradezu Unglaubliches. Hierzu ein Originalzitat von einem CEO: „Noch nie habe ich erlebt, dass sich 3.000 Mitarbeiter innerhalb von zwei Wochen derart für eine neue Strategie begeistern können. Dabei haben wir vorher schon so viel vergeblich versucht. Diese Lernlandkarte ist Millionen wert!“ Fast immer sind die Promotoren dieser Methode Personen, die selbst einmal die Power einer Lernlandkarte kennen gelernt haben.

Nach diesem ersten Überblick über Lernlandkarten soll nun ein Blick darauf geworfen werden, wie die Methode funktioniert, bevor erläutert wird, wie man Learning Maps erstellen kann.

2 Überblick: Was sind „Lernlandkarten“?

Aristoteles: „Die Seele denkt nie ohne ein Bild.“

Lernlandkarten sind ein idealer Vermittler von Wissen, Fakten, Lerninhalten, neuen Strategien, neuen gewünschten Verhaltensmustern, Prozessen, Geldströmen, Wertschöpfung, TQM und vielen anderen Bausteinen. Ganze Bücher lassen sich mittels einer Lernlandkarte auf einer einzigen – wenngleich sehr großen – Seite darstellen. Sie sind ein idealer Katalysator für Veränderungen.

2.1 Einsatz in Workshops

Es wurde bereits angedeutet, dass eine Lernlandkarte – zusammen mit den anderen Lernmaterialien – für einen Workshop entwickelt wird. Während in Strategieprojekten häufig mit einer Lernlandkarte gearbeitet wird, kann es in anderen Projekten vorkommen, dass bis zu fünf derartige Karten entwickelt werden, die dann meistens voneinander thematisch abgegrenzt sind. Hierbei kommt es gelegentlich auch vor, dass bspw. die ersten drei Lernlandkarten neue Strategien und Prozesse für alle Mitarbeiter eines Unternehmens vorgeben, während die weiteren Lernlandkarten dann aufzeigen, wie die neue Strategie in die jeweiligen Unternehmensbereichen übersetzt und dort umgesetzt wird. Dies ist bei großen Umstrukturierungen und Reorganisationen sinnvoll. Auch die Erneuerung einer Produktpalette, Börsengänge oder bspw. die Einführung von SAP sind Themen, die auf diese Weise kommuniziert werden können.

Die Schaubilder werden dann in Workshops eingesetzt, die von 90 Minuten bis zu mehreren Stunden dauern können und bei denen der Moderator sowie acht bis zwölf Teilnehmer mitmachen. Bei einer gut gemachten Lernlandkarte sollte es so sein, dass jeder der Teilnehmer an einem solchen Workshop, nachdem er den Moderatorenleitfaden durchgelesen hat, selbst in der Lage ist, einen derartigen Workshop abzuhalten. In der Regel wird dieses Schneeballsystem top down eingesetzt – bspw. ein Moderator geht anfangs mit den Mitgliedern eines Vorstands, Leadership Teams oder einer Geschäftsführung durch die Lernlandkarte. Jeder Teilnehmer bekommt anschließend sein eigenes Lernlandkarten-Set (Karte, Leitfaden, Dialog, Aktionskarten) und führt den Workshop z.B. mit seinem Team durch. Für 3.000 Mitarbeiter kann dieser Prozess durchaus in einer Woche durchgezogen werden, wobei es dann ca. 300 Karten-Sets braucht. Üblicherweise werden am Ende noch Nachzügler-Termine für zuvor verhinderte Teilnehmer organisiert.

2.2 Warum Lernlandkarten so erfolgreich sind

Wesentlich für den Erfolg dieser Methode ist es, dass die Lernlandkarten die Inhalte nur anbieten und den Weg für eine gemeinsame Diskussion und Interpretation freimachen, sodass jeder Teilnehmer an einem solchen Workshop seine eigenen Schlüsse ziehen kann. Die hohe Kunst ist es, die Inhalte so aufzubereiten, dass schlussendlich alle Teilnehmer an diesen Workshops zu den gleichen Ergebnissen kommen müssen. Dennoch erarbeitet sich das ein jeder auf seine eigene Weise und durch

seine eigene Interpretation. Hierbei ist es auch wichtig, kontroverse Diskussionen zuzulassen.

Hierzu ein konkretes Beispiel, wie man sich das vorstellen muss: Ganz häufig fangen strategische Lernlandkarten den Fragendialog mit einem „Wo kommen wir her?“ oder „Wie war es früher ...?“ an. Alleine an den verwendeten Abkürzungen und Begriffen kann man schnell sehen, wer von den Teilnehmern schon wie lange im Unternehmen ist. Häufig nutzen Teilnehmer diesen Anfang der Workshops, um sich auszuschimpfen, ihren Unmut loszuwerden oder sich sonst wie verbal auszuschütteln. Das ist auch völlig in Ordnung und sogar sehr nützlich. Denn in der Regel sind die Lernlandkarten so gestaltet, dass im weiteren Verlauf schnell deutlich wird, dass „ein Mehr vom Gleichen“ nicht hilft, dass in der Vergangenheit auch nicht alles besser war und vor allem, dass jetzt strategische Antworten auf drängende Probleme gefunden werden müssen. Märkte, Produkte und Kunden haben sich verändert, der Wettbewerb hat sich verändert und alle diese Veränderungen werden nun auf den Tisch gebracht. Im wahrsten Sinn des Wortes, denn auf dem Tisch liegt die Lernlandkarte, die alle diese Veränderungen mittels entsprechender Metaphern beschreibt, entsprechend bebildert und auf diese Art und Weise äußerst plastisch und in manchen Fällen geradezu fühlbar macht.

Das Ganze ergibt ein persönliches Gespräch von Angesicht zu Angesicht, eine Kommunikation von Fakten, Werten, unternehmenskulturellen Sinnbildern und einem plastischen Leitbild – abgehalten als Workshop, bei dem Mitarbeiter sich, durch die Lernlandkarte gestützt, alles selbst erarbeiten und auch selbst weitergeben. Darüber hinaus werden Fakten, Business-Wissen und strategisches Verständnis entwickelt und dauerhaft erarbeitet, denn das auf diese Weise Gelernte vergisst man nicht so schnell. Dieser Lernprozess ist bewährt in Change Management-Situationen und in der Vermittlung von Strategien oder neuen Prozessen – er strukturiert, macht verstehbar, ordnet die Fülle der Informationen und führt zur Einsicht in die Notwendigkeit einer neuen Welt und deren Umsetzung. Er bildet damit genau die Brücke, über die das Topmanagement in seiner Sehnsucht nach magischen Abkürzungen und schnellen Resultaten häufig nicht zu gehen bereit ist. Wer einmal erlebt hat, welchen Unterschied es macht, ob eine ganze Belegschaft eine Veränderungsinitiative oder eine neue Strategie verstanden hat, Buy-in breitflächig vorhanden ist und alle Mitarbeiter eines Unternehmens buchstäblich auf derselben Seite sind, wird diese Kommunikationsform nicht mehr missen wollen.

Und das alles in einer blitzartigen Geschwindigkeit. Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass bei der grafischen Umsetzung der Lernlandkarte natürlich auch digitale Formate anfallen, die auch für E-Learnings verwendet werden können. Auf diese Art und Weise kann die Kommunikation der Inhalte durch das Intranet oder ein Web-Based-Training auch nach den Workshops über eine längere Zeit begleitet werden. Für neu in ein Unternehmen eintretende Mitarbeiter lassen sich die Inhalte auf diese Weise auch nach den Workshops noch nachreichen und vor allem regelmäßig aktualisieren. In jedem Fall sollte man nach einem Projekt immer einige Lernlandkarten-Sets aufheben, um die Inhalte immer wieder einmal hervorholen zu können.

Einer der ganz wesentlichen Vorteile von Lernlandkarten ist die hohe Akzeptanz. Mehr als 90 % der vom Autor bisher befragten Workshopteilnehmer haben ihre jeweilige Lernlandkarte/Learning Map mit „sehr gut“ oder „gut“ bewertet. Diese Werte werden selbst bei Veränderungsprojekten erreicht, wo Emotionen eine sehr hohe Rolle spielen.

Einer der Gründe dafür ist, dass sich kaum jemand der Logik entziehen kann, die z.B. eine Umstrukturierung mit sich bringt, wenn man die Gründe verstanden hat. Hierfür wiederum ist eine Grundvoraussetzung, dass dieser Umstrukturierung auch tatsächlich eine Logik zu Grunde liegt! Für alle Umstrukturierungen, die sich letztendlich nicht strategisch erklären lassen, ist diese Methode zwecklos. Das sind Strategieprojekte, für die es keine zwingenden Gründe gibt, außer vielleicht reinen Shareholder-Value-Gedanken, Angst („Wir strukturieren schon mal um und entlassen ein Drittel der Mitarbeiter, obwohl wir gerade Rekordgewinne einfahren, weil von der Zukunft evtl. nichts Gutes zu erwarten ist.“) oder dass eben mal ein hochrangiger Manager ganz nach seinem Bauchgefühl entschieden hat.

Mit einem anderen negativen Beispiel hat man es dann zu tun, wenn eine Organisation um Personen herum gebaut wird, anstatt sich nach geeigneten Prozessen oder den Erfordernissen des Marktes zu richten. Auch Unternehmenszusammenschlüsse, feindliche Übernahmen oder andere Merger & Acquisitions lassen sich nur dann auf diese Weise kommunizieren, wenn sie wirklich für alle Beteiligten einen Sinn ergeben. Diese Einschränkung gilt natürlich für alle Kommunikationsarten und -medien in den Unternehmen. Dennoch muss man konstatieren, dass Lernlandkarten immer dann die beste Wirkung entfalten, wenn man wirklich etwas zu sagen hat. Halbherzige oder unausgeglichene Strategien lassen sich auf diese Art und Weise nicht kommunizieren, weil daraus keine geeigneten

Metaphern oder dialogfähige Fragestellungen kreiert werden können. Außerdem fehlen dann auf die meisten Fragen, die sich während der Workshops entwickeln, konkrete Antworten.

Wenn man aber eine Strategie hat und diese auch belegen und erklären kann, sind die üblicherweise mit einer hohen Energie aufgeladenen Workshops, die durch den Einsatz der Lernlandkarte möglich werden, ungewöhnlich erfolgreich. Ein Teil dieses Erfolgs rührt auch daher, dass alle Inhalte für diese Kommunikationskaskade innerhalb einer Organisation selbst erarbeitet werden, jede Lernlandkarte daher ein individuelles und einmaliges Produkt ist, welches zudem die Unternehmenskultur erkennbar widerspiegelt. Auf der anderen Seite sind Lernlandkarten die bislang beste Methode, die man in der Kommunikation kennt, wenn es darum geht, genau diese Unternehmenskultur zu ändern. Learning Maps, wenn sie richtig gestaltet sind, sind die denkbar eleganteste und effizienteste Art, diese Königsdisziplin des Change Managements anzugehen. Denn im Gegensatz zu einer Powerpoint-Präsentation etwa, bietet nur diese Methode „Gegenbilder“ und Metaphern, visualisiert etwas völlig neues, liefert einen interaktiven Dialog, mittels dessen sich vieles infrage stellen lässt, bietet gleichzeitig entsprechende Antworten und lässt die Mitarbeiter sich dies alles auch noch selbst erarbeiten. Und das flächendeckend (eben auch für mehrere 100.000 Mitarbeiter und in 40 verschiedenen Sprachen) und blitzschnell.

In einer großen deutschen Privatbank wurde beim ersten Einsatz einer Lernlandkarte mit mehreren 1.000 Mitarbeitern eine flächendeckende Umfrage bei allen Teilnehmern durchgeführt. Der Leiter Weiterbildung stellte damals fest, dass er die besten Lernergebnisse und die höchste Zufriedenheit bei den Teilnehmern seit 20 Jahren – dem Beginn derartiger Befragungen – erzielt hatte und das zu überschaubaren Kosten für eine kreative, kontrollierbare Kommunikationsmethode. Diese ist zudem außerordentlich erfolgreich, denn Lernlandkarten erzielen nachweisbar (und wie in diesem Beispiel auch gemessen) regelmäßig eine sehr hohe Akzeptanz bei Mitarbeitern und machen komplexe Zusammenhänge begreifbar.

2.3 Genereller und individueller Einsatz

Wie bereits angedeutet: Die Module einer Lernlandkarte können bei großflächigen, tiefgehenden Einsätzen für verschiedene Geschäftsfelder angepasst und geändert werden. Zu einen ist die Lernlandkarte eine Art „Gesangbuch“ (für alle gleich), zum anderen ermöglicht sie spezifische

Karten: Business Units und Geschäftsfelder übersetzen die Inhalte spezifisch für ihren Bereich und ergänzen eigene Werte, Prozesse, Kulturen oder Leitbilder (Was bedeutet das für uns – wie gehen wir mit diesen Dingen um?).

Alle Mitarbeiter erarbeiten sich die gleichen Fakten und strategischen Inhalte gemeinsam und flächendeckend nahezu zeitgleich. Dabei gibt es bestimmte „Klassiker“ – Themenbereiche und Fragestellungen, die immer wieder in Lernlandkarten eingesetzt werden. Natürlich werden diese von jeder Organisation und jedem Unternehmen völlig unterschiedlich abgebildet und dargestellt, daher ähnelt nie eine Lernlandkarte einer anderen, was Optik, Anmutung und Inhalte angeht. Wobei es allerdings einzelne Anbieter gibt, die stets die gleichen Farben verwenden, immer den gleichen Zeichenstil, die gleiche Perspektive und sogar den gleichen Maßstab – hier sieht wirklich immer alles gleich aus und entsprechend wenig kann der Kunde sein Unternehmen hier wiedererkennen. Wesentlich vorteilhafter ist es, verschiedene Proportionen, Perspektiven und Maßstäbe (sogar innerhalb ein und derselben Lernlandkarte) einzusetzen, ebenso eine breite Palette von Darstellungsformen, die zur Kultur des Anwenders passen – aber auch für Überraschungen gut sind!

2.4 Geeignete Themen

Die folgenden thematischen Module und damit zusammenhängende Fragestellungen finden sich immer wieder, entweder als eigenständige Lernlandkarte oder als Unterthema, eingebettet in eine übergreifende Learning Map:

- **Die Kenntnis wirtschaftlicher Zusammenhänge**
 - Wo kommt unser Geld her und wie wird es verwendet?
 - Wie halten wir unser Ergebnis?
 - Wohin gehen der Markt und die Preise?
 - Wie verkaufen wir mehr und zu besseren Preisen?
- **Wichtige betriebliche Abläufe & Prozesse**
 - Wie beeinflussen wichtige Abläufe die Arbeitsprozesse?
 - Welche Prozesse ändern sich? Wie? Warum? Womit? Wozu?
 - Was ist meine Aufgabe in diesen Prozessen?
 - Welche Kennzahlen gibt es? Wie wird gemessen?
 - Six Sigma, TQM, Lean Management
 - SAP, ERP usw.

- **Strategiewechsel, Change & Co**
 - Wo kommen wir her und wo wollen wir hin?
 - Kräfte der Veränderung
 - Gründe für den Strategiewechsel
 - Das Kerngeschäft verstehen
 - Den Wettbewerb und Markt verstehen (business literacy)
 - Strategische Treiber, Performancetreiber, Kennzahlen
 - Puzzlestücke und Elemente der neuen Strategie
 - begleitende Maßnahmen (HR, Anforderungsprofile, Führungskultur etc.)
 - Leitbild, Vision, Mission, Unternehmenskultur & Co.
- **Der externe und interne Kunde**
 - Was will der Kunde?
 - Wie werden wir dem gerecht?
 - Wie wollen wir kooperieren?
 - Kundenzufriedenheit, Qualität, Kennzahlen & Co.
 - Bereichsübergreifende Prozesse
 - Integration mit Lieferanten und Kunden
- **Der einzelne innerhalb der strategischen Ausrichtung**
 - Was streben wir an?
 - Welche Aufgabe kommt mir dabei zu?
 - Unser Bereich und was dort passiert
 - Prozesse, Abläufe, Grundsätze
 - Kultur, Werte und Ziele

Neben diesen „klassischen“ Themen, die immer wieder anzutreffen sind, gibt es eine Fülle von weiteren Themenkomplexen – je nach Marktsituation und Strategie – die mit Lernlandkarten vermittelt werden können.

Selbst mit einer einzigen Lernlandkarte lassen sich 40 bis 50 einzelne Faktoren miteinander in Beziehung setzen und auf eine Art und Weise vermitteln, sodass bei den Workshop Teilnehmern das Gesamtgefüge „hängen“ bleibt. Durch die Verwendung von Metaphern, Lernkarten, durch „action learning“ und durch die Diskussionen der Teilnehmer untereinander können die Lernziele auch später aus der Erinnerung heraus reproduziert und ggf. vermittelt werden. Das kann keine Mitarbeiterzeitung und erst recht kein Powerpoint-Vortrag.

3 Was gehört zu einer Lernlandkarte?

Im Vorfeld muss man sich natürlich auch Gedanken um die Logistik und um das *Ausrollen* der Workshops machen. Wann soll der Kick-Off, der erste Workshop innerhalb der Kaskade stattfinden? Manche Unternehmen machen dies gelegentlich auch im Rahmen von Führungskräftekonferenzen, sodass z.B. 10 Lernlandkarten-Workshops in einer Halle oder einem großen Sitzungsraum parallel stattfinden. Anschließend nehmen die 80–120 Teilnehmer ihr eigenes Set mit und führen dann einen Workshop mit ihrem Team durch oder sind für bestimmte Standorte zuständig. Die Termine hierfür sind meistens bereits vorher organisiert. Oder aber 10 Länderchefs treffen sich, machen den Workshop und von da ab geht es in die Länderorganisationen, mal auf Englisch, mal auch in der Landessprache, je nach den Gepflogenheiten der Branche und Organisation.

3.1 Die Bausteine eines Lernlandkarten-Workshops

In der Regel gehören zu einem Lernlandkarten-Workshop die folgenden Bausteine:

- 1–5 Lernlandkarten (je nach Inhalt jeweils zwischen 30–120 Minuten)
 - als grafisch gestaltetes Schaubild, üblicherweise mindestens 160 x 80 cm groß.
- Der „Dialog“: Der Fragenkatalog für die Workshop-Teilnehmer. Häufig ist dieses Dokuments nicht einfach eine Aneinanderreihung von Fragen, sondern wird auch genutzt, um Wissen und Fakten zu vermitteln oder Diskussionen anzustoßen. Dieses Dokument soll der Lernlandkarte eine Struktur geben und leitet durch die Einzelbereiche der Karte. Ein ausschnittartiges kurzes Beispiel, wie ein derartiger Dialog aussehen kann, findet sich am Ende dieses Abschnitts.

In manchen Unternehmen wird es gewünscht, dass der Moderator grundsätzlich alle Fragen stellt und alle Informationen vorliest. In den meisten Fällen ist es üblich, dass der Dialog nach jeder Frage oder Diskussion von Teilnehmer zu Teilnehmer weiterwandert, sodass jeder immer wieder mal dran kommt.

Während häufig Daten, Fakten, Tabellen, Diagramme und andere grafische Aufbereitungen von Daten bereits in eine Lernlandkarte eingebaut sind, gibt es häufig auch „Spiel-“ oder „Zusatzkarten“. Das sind wiederum Zahlen, Fakten & strategische Sachverhalte, die von Teilnehmern in die Karte eingebaut werden. Es können aber auch bspw. Pfeile sein, die als

Trendindikator fungieren. Die Teilnehmer eines Workshops müssen die Pfeile dann neben einen dargestellten Trend hinlegen und damit anzeigen, ob dieser Trend stärker oder schwächer wird oder stagniert. Oder Bausteine eines Prozesses, die in die richtige Reihenfolge gebracht werden müssen.

Ein anderes Beispiel: Der Moderator legt zehn rote Kärtchen auf den Tisch, auf denen einmal der Name der eigenen Firma und neunmal jeweils ein Name eines Wettbewerbers stehen. Auf weiteren 10 gelben Kärtchen stehen Umsatzzahlen. Die Teilnehmer sehen jeweils sechs leere rote und gelbe Kästchen bzw. Umrandungen an einer Stelle in der Lernlandkarte – typischerweise in dem Bereich, wo man sich gerade aufhält. Die Teilnehmer sollen sich nun darauf einigen, wo die eigene Firma steht, welche fünf Wettbewerber die wichtigsten sind, welche Umsatzzahlen und damit Marktanteile diese Wettbewerber haben und das Ganze auch noch in die richtige Reihenfolge bringen. Alleine eine derartige Übung führt zu den interessantesten Diskussionen und kann viele Zerrbilder aufdecken, die die Teilnehmer über den Markt im Laufe der Zeit aufgebaut haben. Hier hängt es von den Lernzielen und der strategischen Absicht ab, wie man die Fragen und den Dialog gestaltet. Halten die Teilnehmer die eigene Firma nach wie vor für den Platzhirsch, obwohl man das nicht mehr ist? Gibt es einen neuen Player im Markt, der von niemandem wahrgenommen wird, obwohl er mittlerweile ein Drittel des Marktes beherrscht? Übungen wie diese können natürlich auch durchgeführt werden mit der Kostenstruktur oder Umsatz pro Mitarbeiter, kurz: mit allen Daten und Informationen, die aus strategischer Sicht wichtig sind, die aber entweder nicht bekannt sind, vergessen wurden, nicht gesehen werden oder sich stark verändert haben.

Wichtig bei all diesen Übungen und interaktiven Elementen ist: Es geht immer um die Kreation so genannter „Aha-Effekte“. Je mehr dieser Effekte in eine Lernlandkarte eingebaut werden können, desto kreativer und überraschender werden die Workshops wahrgenommen, desto besser wird die neue Strategie verstanden und dadurch auch umso stärker umgesetzt.

Während die Gestaltung der eigentlichen Lernlandkarte (des Schaubildes) einen absolut professionellen und erfahrenen Grafiker erfordert, sind die Lernbedarfsanalyse, das Formulieren der Strategie, das Entdecken entsprechender Metaphern und einer passenden Bebilderung sowie das Design des Dialogs, der Lern- und Aha-Effekte die Domäne des beteiligten „Strategen“.

Nun muss noch abschließend ein Dokument genannt werden, das ebenfalls sehr viel Arbeit in der inhaltlichen Gestaltung vom Projektteam erfordert: Der Moderatorenleitfaden. Er enthält alle Informationen zur Vorbereitung und Durchführung des Workshops, liefert die Erklärung, wie alles funktioniert, erläutert die verschiedenen Lernbereiche der Schaubilder und definiert den ungefähren Zeitrahmen pro Lerneinheit. Ein Q & A liefert Antworten auf die typischsten Fragen. Je besser Landkarte und Workshop vorher durchgetestet worden sind, desto genauer und hilfreicher sind die Anweisungen im Leitfaden.

Der Leitfaden enthält den Dialog, aber mit vertiefenden Informationen. So enthält er die Anleitung, wann welche Karten eingesetzt werden, natürlich auch die korrekten Antworten, bietet aber auch Tipps und Tricks bei "Knackpunkten", die erfahrungsgemäß in den Diskussionen auftauchen und weist gelegentlich darauf hin, an welcher Stelle „Aha-Effekte“ zu erwarten sind. Letzteres nur, damit diese nicht versehentlich unter den Tisch fallen. Gelegentlich sind hier auch Anweisungen enthalten, wann und unter welchen Umständen eine Diskussion ausnahmsweise als nicht zielführend abzubrechen ist.

Da in den Workshops manchmal Daten und Fakten angezweifelt werden, werden hier auch die Quellen angegeben. Gelegentlich tauchen in den Diskussionen bei den Teilnehmern Fragen zur Strategie auf, die noch nicht in der Lernlandkarte beantwortet werden können. In diesem Fall enthalten die Leitfäden Informationen über den weiteren zeitlichen Verlauf, – je nach Projekt – welche Ideen momentan geprüft werden, wer zuständig ist und bis wann mit Antworten zu rechnen ist. Diese Informationen können aber auch Teil der Landkarte oder der Karten sein.

3.2 Typische Dialoge

Zum Abschluss dieses Abschnitts sollen einige „typische“ Dialoge verdeutlichen, wie Dialog und Lernlandkarte sich aufeinander beziehen und welche Rolle die eingesetzten Karten spielen können:

- Lassen Sie uns beginnen, indem Sie oben links auf das Bild unserer alten Firmenzentrale schauen. Diese Szene zeigt auch einige unserer traditionellen Kunden. Wie würden Sie die typischen Kunden beschreiben? Wer waren sie und was waren einige ihrer Bedürfnisse und Erwartungen?
- Wer waren bis 2008 unsere Wettbewerber? Einige davon finden Sie im Schaubild. Lassen Sie jemanden in der Gruppe die Namen und In-

stitutionen laut vorlesen. Wie würden Sie die Art der Konkurrenz in der Welt von gestern beschreiben? Wie verläuft der Wettbewerb heute?

- Lassen Sie sich nun vom Moderator das Kartendeck „Kundenbedürfnisse früher und heute“ geben. Diese Karten beschreiben ... Lassen Sie jemand in der Gruppe die Informationen auf der Karte laut vorlesen und legen Sie die Karten auf die dafür vorgesehenen Umrandungen.
- Wie gut erfüllt ... Ihrer Meinung nach die jeweiligen Bedürfnisse der Kunden – damals und heute? Wer sind die Wettbewerber heute? Was sind die treibenden Faktoren für die Umwälzungen im ... markt?
- Welcher dieser Faktoren hat die größte Auswirkung auf das ... Geschäft der ... gehabt? Warum? Wie haben sich Kunden, Zulieferer, Wettbewerber, Anbieter geändert?
- Wie hat sich der Onlinehandel auf unser Geschäft ausgewirkt?
- Was wird sich hierbei durch unseren Börsengang ändern?
- Lassen Sie uns beginnen, indem Sie sich auf die Darstellungen der heutigen Kunden des ... konzentrieren. Diese Kundengruppen ... fallen in mehrere Kategorien. Welche Kategorien sind das? Lassen Sie sich vom Moderator den Stapel mit den „Umsatzkarten/Kategorien“ geben. Welche Kategorien sind die fünf wichtigsten? Was war jeweils unser Umsatz vorletztes Jahr und letztes Jahr in welcher Kategorie? Legen Sie die Karten in die dafür vorgesehenen Boxen, so wie Sie glauben, dass die Antworten stimmig sind.
- Wie muss sich unser ... geschäft verändern, um diesen Veränderungen im Markt und bei den Kunden Rechnung zu tragen?
- Sehen wir uns nun den Asteroiden-Schwarm an: Jeder Komet steht für einen Veränderungsfaktor in unserer Industrie, die sich in den letzten Jahren drastisch verändert hat. Bitte lesen Sie reihum diese Faktoren vor. Lassen Sie sich nun die Asteroiden-Karten geben und bringen Sie diese in die richtige Reihenfolge. Welche Faktoren haben unser Geschäft am meisten beeinträchtigt und warum?
- Welche dieser Faktoren sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten, die wir auf unserem „Radarschirm“ haben müssen?
- Lassen Sie sich die Produktkarten aushändigen und bringen Sie die Produkte in die richtige Reihenfolge, was den Umsatz angeht.
- Legen Sie nun die Produktkarten in die richtige Reihenfolge, was den jeweiligen Profit (Deckungsbeitrag, Gewinn etc.) angeht. Lassen Sie

sich vom Moderator die richtigen Antworten geben. Überrascht Sie das Ergebnis?

- Sehen wir uns nun das Plakat mit unseren Umsätzen der Produktgruppe ... an. Schätzen Sie nun ein, zu welcher Produktgruppe welche Kostentöpfe gehören. Überrascht Sie das Ergebnis?
- Welche Prozesse gehören noch dazu, um unser Raumschiff flott zu machen?
- Sehen Sie sich das Bild mit unserer Vision an. Was müssen wir tun, damit diese Vision in zwei Jahren Wirklichkeit wird?

Diese Beispiele sind nur ein kleiner Ausschnitt der Möglichkeiten. Wichtig ist es, zu verstehen, dass die Reihenfolge der Fragen durch die jeweilige „Geschichte“ oder Storyline festgelegt wird und die Lerneffekte aufeinander aufbauen. Eine gut gemachte Lernlandkarte liefert regelmäßig ausreichend Informationen, um alle Teilnehmer eines Workshops auf den gleichen Wissenstand – oder die gleiche Augenhöhe – zu bringen.

4 Der Einsatz von Lernlandkarten

Der Einsatz von Lernlandkarten fußt auf den folgenden Prinzipien und Denkweisen:

- **Die Benutzung von Metaphern:**

Wenn ein Bild so wertvoll ist wie tausend Worte, dann ist eine Metapher so wertvoll wie tausend Bilder, denn sie dient hier der Veranschaulichung komplexer Unternehmenssysteme. Die visualisierte strategische Metapher bildet den zentralen Punkt der Diskussion, indem sie eine Denkstruktur bietet, die es allen Mitarbeitern ermöglicht, zur gleichen Zeit mit nahezu gleichen Worten über die gleichen Fragen zu sprechen. Wenn man Morgan (2006) folgt, dann sind Unternehmen aufgrund ihrer gewachsenen Kultur grundsätzlich durch Metaphern definierbar und benehmen sich bspw. wie Bürokratien, Armeen, Organismen, Gehirne, politische Systeme oder sind gar „psychische Gefängnisse.“ Nahezu alle Managementprozesse und Strategien lassen sich durch Metaphern bebildern und darstellen.

- **Sokratischer Dialog und Entdeckung**

Lernen heißt, die richtigen Fragen zu stellen und nicht einfach die richtigen Antworten zu geben. Die Dialogfragen führen die Gruppe nicht nur durch den Lernprozess, sondern bieten der Gruppe die Möglich-

keit, ein Forum zu bilden, in dem neue strategische Inhalte, aber auch kritische Aspekte des Unternehmens zusammen mit allen anderen Mitgliedern des Unternehmens gemeinsam erforscht werden können.

Aktions- oder Spielkarten bringen zusätzliche Informationen in den designten Lernprozess ein und erhöhen den interaktiven Charakter der Lernerfahrung. Diese Art des „action learnings“ oder „gamings“ macht sich einige der wirksamsten Lernmethoden zunutze. Durch die *Gruppendiskussionen* wiederum bleiben die zu erarbeitenden Inhalte wesentlich länger im Gedächtnis.

- **Interaktion der Gruppe**

Die Gruppeninteraktion selbst ist das Herzstück des Workshops – eine Lernlandkarte eher Mittel zum Zweck. Die großen Schaubilder sind je nachdem am besten für eine Gruppe von sechs bis zwölf Personen geeignet. Diese Gruppengröße ist ideal, da hierbei zahlreiche Ideen angesprochen werden können und jeder Teilnehmer Gelegenheit hat, sich zu beteiligen. Dies wiederum sollte von den Moderatoren auch gefördert und sichergestellt werden.

- **Leitung durch den Moderator**

Die Leitung durch den Moderator stellt sicher, dass die verschiedenen Komponenten der Lernlandkarte auch miteinander verbunden werden und zum Tragen kommen. Je besser der Lernprozess aufgesetzt ist, desto eher kann jeder, der an einem Workshop teilgenommen hat und die entsprechende Erfahrung mit der Learning Map gemacht hat, ebenfalls die Moderation übernehmen. Grundkenntnisse in der Gruppenmoderation sind zwar von Vorteil, aber nicht zwingend notwendig. Im Gegenteil: Es ist ein Vorteil dieser Methode, dass man keine Vorturner benötigt. Der Workshop ist Teamwork und die Struktur ja bereits definiert. Weder zu schwache noch zu starke Moderatoren (mit Geltungsbedürfnis und/oder einer arg individuellen Sichtweise) können den Erfolg des Workshops wirklich gefährden. Der Leitfaden ist für die Moderatoren zwar eine wichtige Stütze. Doch die Gruppenarbeit ist der eigentliche Schlüssel zum Erfolg: Menschen können nun mal mehr Informationen speichern, wenn sie aktiv am Lernprozess beteiligt sind.

Wir erinnern uns (mit verschiedenen Halbwertszeiten) vielleicht an:

- 10 % von dem, was wir nur so lesen
- 20 % von dem, was wir so hören
- 30 % von dem, was wir mit Interesse lesen

- 50 % von dem, was wir mit Interesse lesen und hören
- 70 % von dem, was wir sagen, aber bis zu
- 90 % von dem, was wir durch Gespräch und Interaktion lernen – wenn es wichtig für uns ist.

Diese Relevanz gilt es also herzustellen. Interaktive Workshops mit Hilfe einer Lernlandkarte stellen daher weitaus besser als jeder andere Workshop einen effektiven Wissens-Transfer und ein gemeinsames Verständnis einer neuen Strategie her.

Es gibt so etwas wie einen „Grand Canyon“ in den Unternehmen. Auf der einen Seite sitzt das obere Management, auf der anderen die ausführenden Organe und Mitarbeiter an der Kundenfront. (Auch diese Schlucht ist natürlich wieder eine Metapher, die gerne in Lernlandkarten eingesetzt wird, wenn es um das Thema „Organisation“ geht.) Dazwischen sitzt häufig das mittlere Management – mal auf der einen, mal auf der anderen Seite, manchmal dazwischen. Die Führungskräfte sehen das große Bild, sie wissen, was zu tun ist, aber sie haben die Veränderungshebel nicht in der Hand. Die Mitarbeiter wiederum, beschäftigt damit, Feuer zu löschen (auch wieder eine Metapher), haben die Hände an den Veränderungshebeln, aber sie sehen das große Bild nicht. Lernlandkarten liefern genau dieses große Bild – sie sind eine geeignete Brücke, dies zu ändern und den Mitarbeitern die Veränderungshebel an die Hand zu geben. Diese Hebel müssen natürlich auch vorhanden sein.

5 Warum Daten so wichtig sind

Daten, genauer gesagt, deren Zusammenhänge und Verbindungen sind ein wichtiger Ansatz der Vermittlung von wirtschaftlichem oder geschäftlichem Wissen. Strategische Entscheidungen sind immer auch an Daten und Fakten orientiert oder sollten es zumindest sein.

Innerhalb des Schaubildes werden Verbindungen zwischen wichtigen Daten und Fakten und den zugrunde liegenden Strategien hergestellt, um konkrete Lernerfahrungen möglich zu machen. Die Daten gewährleisten, dass es sich beim Dialog um Tatsachen und nicht nur um Meinungen handelt. Immer wieder wollen Auftraggeber hier Daten – zumindest teilweise – „schönen“, „absoften“, gar erfinden oder zumindest so ändern, dass sie zur neuen Strategie passen. Hiervor muss energisch gewarnt werden! Zudem kommt es immer heraus. Die Akzeptanz der Lernkarte als Medium und das Vertrauen der Mitarbeiter in das Instru-

ment wären dann sehr gefährdet. Daher gilt der wichtige Merksatz für den Input: Nie Daten fälschen und immer die Quelle angeben.

Je nachdem, welche Strategie kommuniziert werden soll, geht es eigentlich nie ohne Daten und Fakten zu. Wettbewerbs- und Marktanalysen, Verkaufs- und Umsatzzahlen, Kostenströme und Kennzahlen – sowie die damit verbundenen Zeitreihen und Trendentwicklungen – sind fast immer dabei. Benchmarks und Umfrageergebnisse werden ebenso bebildert oder in Form von Aktionskarten hinzugezogen wie Qualitätsanalysen, Messergebnisse oder Profitabilitätsberechnungen.

In das Design der „Storyline“, die man mittels einer Lernlandkarte erzählt, wird immer auch ein Gerüst an Fakten und Daten einbezogen, auf dem die weitere Geschichte (und damit die neue Strategie) basiert und die hierdurch erst logisch und verstehbar wird. Je besser dieses Zahlenwerk in eine Metapher bzw. in eine Geschichte eingebettet wird, desto mehr sind die Workshopteilnehmer von ihr gefesselt und steigen entsprechend tief in die Diskussion ein. Diese Offenheit herzustellen, ist ebenfalls eine Aufgabe des Dialogs. Hat man dann ausreichend „Aha“-Effekte eingebunden, stehen Lernerfolgen und der so wichtigen Überzeugungskraft nichts mehr im Wege.

Lernlandkarten können auch herangezogen werden, wenn man eine Balanced Scorecard einführen möchte oder ein neues Kennzahlensystem. Wer Kaplan und Norton weiterverfolgt hat, stellt fest, dass sich auch die Balanced Scorecard weiterentwickelt hat und in Form von „Strategy Maps“ sehr gut für die strategische Zielverfolgung und Kommunikation geeignet ist (Kaplan/Norton 2004). Bei der Gestaltung einer Lernlandkarte kann man außerdem viel von dem einbringen, was man über die Gestaltung von „Mindmaps“ kennt (z.B. Buzan 2009), auch wenn das keine Voraussetzung ist. Doch hilft das Denken in Mindmaps, die einzelnen Stränge der Geschichte eines Schaubildes zu entwickeln.

Einen guten Workshop erkennt man immer daran, dass nach wenigen Minuten alle Teilnehmer vergessen haben, dass sie um ein Schaubild herum sitzen oder stehen und völlig selbstvergessen Schritt für Schritt durch die Details der Lernlandkarte gehen. Die Wirkung ist umwerfend. Wer einen tiefen Ruck durch seine Organisation gehen lassen will, kann mit diesem Ansatz die besten Ergebnisse erzielen, die man aus der Unternehmenskommunikation überhaupt kennt.

Regelmäßig scheitern diejenigen Unternehmen, die aus ihren Zahlen und Fakten ein Geheimnis machen wollen. Es gibt familiengeführte Un-

ternehmen, die nicht einmal zu Umsatzgrößen Angaben machen wollen. Für diese Geheimniskrämer ist es unmöglich, eine Lernlandkarte mit relevanten Zahlen anzufüllen. Hier bleibt nur, eine neue Strategie zu befehlen oder per Dekret zu kommunizieren. Und das passiert in der Praxis immer wieder. Wer also auf Verständnis setzt, auf Buy-in, auf eine aktive Unterstützung der neuen Strategie, der findet in der Lernlandkarte eine mächtige Waffe.

Wer diese Waffe einsetzt, sollte auch etwas zu sagen haben. Nichtigkeiten, Selbstverständliches oder Plattitüden werden von den Teilnehmern nicht goutiert und oft sofort kritisiert. Hierunter ist auch der so häufig anzutreffende „Management-Jargon“ zu verstehen. Wer nur mit englischen Vokabeln durchsetzte Phrasen dreschen will, wird schnell hinterfragt. Viele Teilnehmer an den Strategieteams, die Lernlandkarten entwickeln, stellen schnell fest, dass trotz der ausgefeilten Managementsprache echte Inhalte fehlen. An der Sprache wird also häufig nachjustiert, was vielen Strategien durchaus gut tut. Die Inhalte müssen also definiert und beigesteuert werden, bevor eine Kommunikation über eine Lernlandkarte funktioniert. So manches Team hat hierdurch eine wesentlich genauere Vorstellung der eigenen Strategie entwickeln können. Das ist ein wichtiger Zusatznutzen dieser Methodik.

Noch einmal: Die Vermittlung einer Strategie oder einer Konzeption neuer Sachverhalte basiert regelmäßig auf Daten. Ein Verständnis und nachhaltiges Lernen von neuen geschäftlichen Realitäten erreicht man selten ohne eine Unterfütterung mit Daten. Diese bilden Fakten und Tatsachen ab – innerhalb und außerhalb der Geschäftsorganisation. Daten sind eine wesentliche Grundlage für das Verstehen, für „Buy-in“, für Akzeptanz und Einsicht.

Unterstützung und Verhaltensänderung lassen sich regelmäßig nur durch die Kommunikation von Tatsachen erreichen. Dass diese Tatsachen glaubwürdig und gesichert sein müssen, ist ein absolutes Prinzip. Manches Strategieteam hat sich beim Diskutieren des Inputs für eine Lernlandkarte über die eigene Strategie gewundert und noch einmal den Input und die Zahlen überprüfen müssen. Umso schärfer und klarer wird die strategische Kommunikation, die einen derartig robusten Prozess durchlaufen hat.

Wesentlich für den Ansatz der Kommunikation mit ganzen Belegschaften mittels Lernlandkarten ist es, dass aus dem *Wissen weniger* Führungskräfte das *Wissen aller* Mitarbeiter wird. Normale Medien und Werkzeuge

der Unternehmenskommunikation erreichen das niemals. Es braucht hierfür eine konzertierte Aktion, und die Zeit, die alle Mitarbeiter in einem Workshop aufwenden müssen. Normale Workshops sind einfach überfordert, wenn sie derartig umfassende Ziele erreichen sollen. Konrad Lorenz brachte es einst auf den Punkt:

- Kommuniziert heißt nicht informiert.
- Informiert heißt nicht kommuniziert.
- Gedacht heißt nicht gesagt.
- Gesagt heißt nicht gehört.
- Gehört heißt nicht verstanden.
- Verstanden heißt nicht einverstanden.
- Einverstanden heißt nicht getan.
- Getan heißt nicht ausreichend gut getan.

Lernlandkarten sind so etwas wie der Versuch, eine Königsdisziplin zu errichten und das bei dem schwierigen Thema der Kommunikation von Strategien. Es geht darum, die miteinander unverbundenen Inseln des Wissens buchstäblich auf dieselbe Seite zu bringen und zu einem Land zu formen. Hierarchische und fachliche Barrieren sind die Ursache für das Entstehen dieser „Inselstaaten“, daher darf man Führungskräften die Kommunikation auch nicht alleine überlassen. Der durchdesignte Lernprozess, gekoppelt mit der gemeinsamen Gruppendiskussion, ist stärker als jede Interpretation durch eine Interessengruppe oder durch einzelne Führungskräfte. Deren Informationsmonopol wird durch den Lernlandkartenprozess ganz bewusst außer Kraft gesetzt.

Lernlandkarten sind die mächtige und effiziente Alternative zu Folien-schlachten („Death by PowerPoint“), Versammlungen, Mitarbeiterzeitung, Roadshow & Co. – denn Mehr vom Gleichen hilft nicht. Bei Lernlandkarten sind Diskussionsverlauf und Lernergebnis wesentlich vorher-sagbarer als bei anderen verwendeten Schneeballsystemen („Meeting in a box“, „Führungskraft stellt vor...“, „Mitarbeiterversammlung“-am besten noch mit vorher abgesprochenen Fragen...). Die meisten Dialogformen dieser Art werden in der Praxis gnadenlos verwässert, indem Abteilungs-leiter und Teamleiter kritische Fragen vorher unterdrücken und abspre-chen. Oder die vorbereiteten Kommunikationsmedien gnadenlos verwäs-sern, unterlaufen, unterschlagen oder gar sabotieren. Fälle in der Praxis gibt es ausreichend, in denen genau dies passiert.

Auch in einer Lernlandkarte ist natürlich alles abgesprochen und die Effekte sind getestet – doch erarbeiten sich hier die Teilnehmer alles selbst. Wie aber nun erarbeitet man sich eine Lernlandkarte? Das soll der nächste Abschnitt aufzeigen!

6 Der Entwicklungsprozess

Veränderungsdruck und Change Management, Umstrukturierungen und die Implementierung neuer Business-Modelle werden immer häufiger zum Kommunikationsproblem. Viele Projekte werden nicht wirklich implementiert und verstehbar kommuniziert – wertvolle Gelegenheiten verpuffen. Mitarbeiter ändern sich nicht wirklich.

Wie an anderer Stelle bereits gesagt: Mehr vom Gleichen hilft nicht. Besondere Vorkommnisse wie Strategiewechsel oder Veränderungsprojekte bedürfen einer strategischen „Wuppdizität“, die die normalen Kommunikationskanäle nicht bieten. Lernlandkarten helfen lernen, Lernen führt zu Verstehen und zur Einsicht, Verstehen führt zu Akzeptanz und damit zur angestrebten Verhaltensänderung. Diese muss natürlich vorher bekannt sein, damit man sich in diese Richtung entwickeln kann.

Die Erstellung von Lernlandkarten ist ein bewährter, fest definierter, äußerst robuster und komplexer Vorgang. Es sind ca. 50 Prozessschritte, die notwendig sind, bis ein fertiger Workshop ausgerollt werden kann. Es braucht sehr viele Projekte, um irgendwann als erfahrener Entwickler wissen zu können, wo in welchem Projektschritt neue Stolperstellen sind. Erfahrung ist wichtig, um den Prozess zielführend vorantreiben zu können und sich nicht in diesem Dickicht zu verirren.

Normalerweise kann eine ordentliche Lernlandkarte in drei Monaten entwickelt werden, wenn ein erfahrenes Team den Prozess begleitet. Je nach Zeitdruck, Verfügbarkeit der Mitglieder des Kernteams, Komplexität der Aufgabenstellung und des Schwierigkeitsgrades bei der Umsetzung geht das auch in nur sechs Wochen, kann aber auch sechs Monate benötigen. Skizzen und grobe Entwürfe – bspw. für Strategiemeetings, in denen Inhalte visualisiert besprochen werden sollen oder eine visualisierte Wiedergabe des Besprochenen gewünscht ist (vgl. z.B. Roam 2008) – können auch sehr kurzfristig realisiert werden.

In der Regel wird ein Strategieteam gebildet, das den Entwicklungsprozess begleitet. Üblicherweise sind das vom Unternehmen her:

- ein hochrangiges Mitglied des Managements oder zumindest eine Stellvertreterin oder ein Stellvertreter,
- Teammitglieder, häufig von HR und Kommunikation entsandt,
- zuweilen ein Mitglied des Betriebsrates (häufig nützlich und sinnvoll!),
- Mitglieder von z.B. Controlling oder Planung/Strategie, die Zahlen, Messgrößen und Fakten einbringen und definieren können,
- ein externer Grafiker, der die Strategie bebildert und das Schaubild anlegt und
- ein externer „Strategist“ und Projektleiter. Dieser kümmert sich als Entwickler um das Projekt, die Zeitleisten, die Produktion der Lernlandkartensets, die Projektabwicklung (bspw. wenn die Durchführung in weiteren Sprachen erfolgen soll oder ein begleitendes E-Learning als Nebenprojekt durchgeführt werden soll).

Der „Strategist“ führt auch die Lernbedarfsanalyse durch und richtet sein Augenmerk auf die Lernarchitektur, den Dialog, die Fragen, die interaktiven Elemente und den Moderatorenleitfaden. Als Kommunikator, Übersetzer der Strategie in ein Lernmittel und erfahrener Lernarchitekt ist er dafür verantwortlich, dass das Design der Lernlandkarte im Kundensinne funktioniert, die Mitarbeiter abholt und mit auf die Reise nimmt.

Vier bis sechs Teammitglieder, zuweilen auch acht, sind typisch für ein derartiges Entwicklerteam. Je mehr Mitglieder, desto schwieriger wird der Prozess und desto öfters tappt das Team in die Falle, die Grafik mehr zu diskutieren als alles andere, weil Detailfragen schon anfangs den Blick verstellen.

Die anspruchsvollen Aufgaben, die das Team zu bewältigen hat, sind üblicherweise:

- die Übersetzung der Strategie in Metaphern, in eine Story, in Bilder, in Daten und Fakten,
- die Definition der Inhalte und eine die Daten- und Faktensammlung,
- der Realitätscheck der Strategie, Plausibilisierung, Verbesserung des Inputs und der strategischen Inhalte,
- die Visualisierung und das Entwickeln der Prototypen, für den gesamten Bereich gemeinsam oder getrennt für Business Units bzw. Unterbereiche,

- das Testen der Prototypen, Lerneffekte und „Aha“-Erlebnisse in Fokusgruppen, Einholen von Feedback und stetige Verfeinerung. Diese Schleife muss von Fall zu Fall verschieden häufig wiederholt werden,
- die Steuerung des Freigabeprozesses, die Produktion,
- gelegentlich das Training der Moderatoren für die erste Runde,
- die Nachbearbeitung: Mitarbeiterzeitschrift, Intranet, Meetings, Erfolgskontrolle, den gesamten Follow-up.

Wie bereits geschildert, machen viele der Projektteams anfangs den Fehler, sich zu sehr um das „key visual“ zu kümmern. Die ersten Visualisierungen sind wichtig, aber nur ein Beginn der Reise. Die Lernlandkarte ist zwar ein grafisches Produkt, aber wesentlich wichtiger ist das Design der Lerneffekte. Und natürlich muss der eingesetzte Stil auch zur jeweiligen Unternehmenskultur passen. Das ist aus Gründen der Akzeptanz selbstredend. Trotzdem wird anfangs immer ein Großteil der Diskussionen der grafischen Umsetzung gewidmet. Verständlich, weil das der am ehesten sichtbare Teil der Strategiekommunikation ist – zumindest anfänglich. Dennoch ist es schon häufig vorgekommen, dass im weiteren Verlauf der Entwicklung vorher lieb gewonnene Metaphern und deren Bebilderung anderen, besser geeigneten Ideen und Effekten weichen mussten. Schlecht, wenn man sich vorher tagelang um genau diese Details gekümmert hat, weil sie jemand favorisiert und das Team in diese Richtung getrieben hat.

Bleibt zu erwähnen, dass die Mitarbeit in einem derartigen Strategieteam mit zu den besten Erfahrungen gehört, die man als Unternehmenskommunikator oder Mitarbeiter in einer Strategieabteilung überhaupt machen kann! Das intensive Eintauchen in die Übersetzung einer Strategie in ein Lernformat, in eine Kommunikationskaskade, die möglicherweise Tausende von Mitarbeitern erreichen wird, ist ein sehr erhellendes, intensives Erlebnis. Man lernt alles über Strategie, über die Perzeption der Empfänger, man lernt die eigenen Firma und die eigene Strategie mit anderen Augen zu sehen. Und nicht selten hat sich durch das Auswählen dieser Methode die Strategie selbst wesentlich verbessert und verschärft, wurde in vielen Details nachgearbeitet oder gar geändert.

Die mehrfachen Schleifen, die gedreht werden müssen, bis aus einer neuen Strategie, einem Konzept, einem neuen Prozess oder einer Produkt- oder Qualitätsinitiative eine funktionierende Lernlandkarte geworden ist und das Verständnis für die Dinge, die man dabei entwickelt, dies alles trägt häufig dazu bei, dass der gesamte Strategieprozess qualitativ

hochwertiger abläuft. Dies gilt für die Entwicklung und Planung, aber auch für die Kommunikation. Wer Lernlandkarten in Aktion erlebt hat, wird diese Kommunikationsform nicht mehr missen wollen. Und wer einmal in einem derartigen Strategieteam an der Entwicklung einer Lernlandkarte mitgewirkt hat, wird mit derartigen Erfahrungen Strategiebildungsprozesse ganz anders, wesentlich reifer und überlegter sehen und angehen.

Gerade in dieser Macht der Lernlandkarte liegt aber auch begründet, dass hochrangige Manager immer wieder kalte Füße bekommen und sich gegen diese Kommunikations- und Lernform entscheiden. Denn man muss sich dann richtig Mühe geben – Halbherziges ist hier nicht möglich. Schlecht durchdachte Strategien werden sofort entlarvt und können gar nicht wirklich in dieser Form dargestellt oder kommuniziert werden. Wer nicht genug sagen will, nicht ehrlich ist oder Informationen zurückhalten will, Hintergedanken hat oder nicht gewillt ist, eine Strategie derart zu Ende zu denken, dass sie in Form einer Learning Map kommuniziert werden kann, wird vor dieser Methode immer zurückschrecken. Für alles, was strategisch „unrund“ ist, ist eine Lernlandkarte nicht geeignet. Das obere Management muss hier Farbe bekennen und zu vielen Fragen fertige Antworten entwickeln. Man muss wirklich umsetzen wollen und zu den Dingen stehen, die auf diese Weise flächendeckend in die DNA der Organisation gewoben werden. Ist der Rollout erst einmal gestartet, gibt es keinen Weg mehr zurück – man muss zu seinem Wort stehen. Vor dieser Konsequenz graut es manchem Führungsteam. Auch dies ist natürlich mit ein Grund für den – in Relation zu anderen, gewöhnlichen Kommunikationsformen – selteneren Einsatz dieser Methode. Nur gut und konsequent geführte Unternehmen und Organisationen sind überhaupt in der Lage, Lernlandkarten entwickeln und anwenden zu können.

Der Aufwand, diese Methode einzusetzen zu können, ist nicht unbeträchtlich. Der Erfolg, den diese Methode für sich verbuchen kann, rechtfertigt den zeitlichen Aufwand und die Entwicklungskosten jedoch allemal. Kein einziges dem Autor bekanntes Projekt ist je gefloppt. Und es ist nicht eine einzige Organisation bekannt, die es je bereut hätte, Lernlandkarten eingesetzt zu haben.

Und gerade in diesen Zeiten, in denen Intranet, E-Learning, webbasierte Kommunikationsformen oder soziale Plattformen angeblich alles an Kommunikation leisten können, setzt die Lernlandkarte diesen so oft vergeblichen Kommunikationsversuchen ein extrem fokussiertes Medium

entgegen, das durch jegliche Informationsüberflutung hindurch die Mitarbeiter tatsächlich noch zu erreichen vermag. Und nur diese Workshops, basierend auf der Lernlandkarte, schaffen es, ein durchdringendes Gemeinschaftsgefühl herzustellen und für eine gewisse Zeit (je besser die Metaphern und die Lerneffekte, desto länger) eine Gemeinschaft zu formen. Einige Unternehmen schaffen es, dieses Gemeinschaftsgefühl durch den regelmäßigen Einsatz von Lernlandkarten aufrecht zu erhalten und dadurch eine völlig neue Unternehmenskultur aufzubauen und zu formen.

7 Zusammenfassung

Mitarbeiter akzeptieren zwar vordergründig die Erkenntnisse und Vorgaben ihrer Führungskräfte – aber sie handeln immer nach ihren eigenen Rückschlüssen.

Jeder Mitarbeiter muss erst das Ganze sehen und verstehen können, um an den Veränderungshebeln in einer Weise arbeiten zu können, die dem Ganzen dient.

Um also „Das Ganze“ sehen zu können, braucht es eine geeignete Methode, mit der sich alle betroffenen Mitarbeiter selbst erarbeiten können, worum es geht.

Obwohl also alle Teilnehmer der interaktiven Lernlandkarten-Sitzungen ihre eigenen Erkenntnisse ableiten, ist die Lernlandkarte eine äußerst durchstrukturierte Maßnahme mit genau geplanten Lerneffekten, Vorgaben und Inhalten, die wenig Raum für falsche Interpretationen lässt.

Damit ist sie die mächtigste Form der Unternehmenskommunikation. Sie kann bei allen wichtigen und bedeutenden Themen angewendet werden, wobei man kleinere Lernlandkarten und Workshops durchaus auch für die nicht so „großen“ Themen mit einem hohen Erfolgsfaktor entwickeln kann. Ursprünglich geht es um die großflächige, in die Breite gehende Kommunikation mit ganzen Belegschaften, Abteilungen oder Berufsprofilen (bspw. alle 20.000 Privatkundenberater einer Großbank oder alle 900 Vertriebler eines Unternehmens). Doch rechnen sich auch Projekte dieser Art mit weitaus weniger Mitarbeitern, wenn diese räumlich verteilt arbeiten, oder komplexe Prozesse erfüllen oder kooperieren müssen. Je höher die Wertschaffung derartiger Mitarbeiter ist, desto mehr lohnt sich diese Art der Wissens- und Kulturvermittlung. Zumal auch eine starke

Komponente der Mitarbeiterbindung durch den Einsatz einer Lernlandkarte gewährleistet ist.

Strategische Kerninhalte und Kernprobleme werden durch Metaphern visualisiert. Die sokratische Fragenmethode führt zu offenen, ehrlichen Diskussionen. Der systematische und durchgeplante Fragedialog leitet durch alle Kernpunkte einer neuen Strategie oder Organisation und zielt auf Veränderung ab. Teams und Organisationseinheiten diskutieren und durchdenken alle angebotenen Informationen systematisch. Das Design der sogenannten „Aha“-Effekte ist wesentlich. Hier liegt die Wurzel für Akzeptanz, Verständnis, Einsicht und „Buy-in“.

Literatur

- Buzan, Tony (2009): Mind Maps for Business, London
- Heuer, Stefan (2006): Bilderbuchhaltung. In: brand 1, 1/2006, S. 122–127
- Kaplan, Robert S./ Norton, David P. (2004): Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston
- Morgan, Gareth (2006): Images of Organization. New York, London
- Roam, Dan (2008): The Back of the Napkin. Solving Problems and Selling Ideas with Pictures, New York, London
- Rucci, Anthony J./Kirn, Steven P./Quinn, Richard T. (1998): The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. In: HBR 76, Nr. 1 (Jan-Feb 1998), S. 82–97. Reprint Order No. 3537

