

Individuell UND skalierbar: Angebote neu denken

Hallo und ganz herzlich willkommen zu einer neuen Folge im Expertise im Flow Podcast. Ich bin Dr. Simone Weissenbach, Strategin für Lernproduktinnovation und begleite dich wie immer sehr gerne durch diese Folge zu einem Thema, auf das ich mich schon länger gefreut habe. Ich hatte das tatsächlich vor ein paar Monaten schon mal angepeilt, aber irgendwie kam dann immer was anderes dazwischen. Aber heute ist es endlich soweit und zwar geht es um das Thema individuell und skalierbar, warum wir Lernangebote nicht mehr zwischen Selbstlernkurs und 1 zu 1 denken müssen.

Das ist ein vermeintlicher Zielkonflikt, der in den letzten Jahren eigentlich immer wieder bestanden hat, gefühlt. Das heißt, viele Lernangebote, viele Lernprodukte werden einfach immer noch anhand einer Logik aufgebaut, die früher auch extrem viel Sinn gemacht hat. Das heißt, du hast eins zu eins gehabt. Das war extrem individuell, aber eben kaum skalierbar.

Auf der anderen Seite hast du Selbstlernangebote gehabt, die zwar sehr skalierbar waren, aber in der Regel komplett standardisiert. Und dann hast du noch irgendwo dazwischen so Gruppenprogramme gehabt, also ein bisschen Kompromiss dazwischen. Und aus meiner Sicht war diese Logik lange extrem nachvollziehbar und die ist natürlich auch nicht ohne Grund entstanden, denn die Individualisierung war eben noch vor einigen Jahren direkt an menschliche Zeit gekoppelt. Aber aus meiner Sicht gilt genau diese Voraussetzung heute eben nicht mehr so, wie es noch vor einigen Jahren war.

Und deswegen stellt sich mir jetzt mal die Frage, was wäre eigentlich, wenn dein Lernprodukt individueller werden könnte, ohne dass jede zusätzliche Mensch da drin automatisch mehr Trainer, Support oder Expertenzeit braucht? Und das finde ich tatsächlich eine sehr, sehr spannende Frage, denn zum einen durch KI, aber auch durch zum Beispiel asynchrone Support-Formate ist es heute möglich, aus meiner Sicht, Angebote individuell und skalierbar zu gestalten. Und es ist eben nicht mehr wie früher dieses Entweder-Oder. Es war lange klar, dass wenn

man gesagt hat, okay, es gibt eine persönliche Betreuung, dann kann auf individuelle Situationen eingegangen werden.

Dann gab es die andere Sichtweise, eben die rein standardisierten Lernprodukte, die wirtschaftlich leichter skalierbar waren. Vermeintlich hieß es häufig auch, dass Angebote mit persönlicher Betreuung wirksamer sind als die standardisierten Angebote. Und es war einfach lange so, dass wenn jemand mehr Individualisierung in Angeboten haben wollte, dann musste entweder mehr 1 zu 1 angeboten werden, es mussten kleinere Gruppen werden, es wurden vielleicht mehr Trainer gebraucht, es wurde mehr Supportzeit geplant. Und deswegen ist eigentlich sehr nachvollziehbar, dass dann so dieser Gedanke entstanden ist, mehr Individualisierung bedeutet gleichzeitig weniger Skalierbarkeit.

Das Problem aus meiner Sicht an dieser Sichtweise ist, dass wir da Individualisierung eigentlich zu schnell mit menschlicher Einzelbetreuung gleichsetzen. Das ist aber aus meiner Sicht zu kurz gedacht, denn Individualisierung kann wirklich auf ganz unterschiedlichen Ebenen stattfinden. zum Beispiel, indem unterschiedliche Ausgangssituationen berücksichtigt werden, die dann vielleicht dazu führen, dass es individuelle Lernpfade gibt. Unterschiedliche Beispiele können schon dafür sorgen, dass es individualisiert wird.

Es kann variable Vertiefungen geben. Es könnte individuelle Reflexionsfragen geben. Es kann situatives Feedback geben. Es kann Auswahl von unterschiedlichen Übungs- oder Lernwegen geben.

Es können unterschiedliche Anwendungssituationen sein. Es kann auch eine personalisierte Transferunterstützung vielleicht sein, die Sinn macht. Wichtig, es kann Unterstützung genau dann sein, wenn sie eben gebraucht wird. Das bedeutet jetzt aber nicht, dass jede einzelne Person unbedingt jetzt ein ganz eigenes Curriculum braucht, also keinen ganz eigenen Lehrplan, sondern häufig ist es wirklich so, dass 70, 80, vielleicht sogar 90 Prozent von der Lernarchitektur gemeinsam erhalten bleiben können.

Entscheidend ist dann, wo diese individuellen 10, 20 oder vielleicht auch 30 Prozent liegen. Und da ist es aus meiner Sicht ganz wichtig, eben nicht nur durch die Lernbrille zu gucken, weil wenn ich das machen würde, dann würde ich natürlich nur fragen, wie können wir besser auf individuelle Lernbedürfnisse eingehen. Das ist eine wichtige Frage, aber es ist halt nicht die einzige Frage. Und ich hatte ja schon mal erzählt, dass es mir wichtig ist oder dass ich deswegen auch in der Regel nicht von Lernangeboten, sondern von Lernprodukten spreche, damit eben das Ganze wirklich als Produkt betrachtet wird, dass wir das ganzheitlich betrachten.

Denn dann kommt zu dieser Lernperspektive noch weitere Fragen dazu. Also einmal haben wir ja gesagt, Lernperspektive, klar. Wie können wir besser auf individuelle Lernbedürfnisse eingehen? Soweit so wichtig, aber nicht ausreichend.

Denn wichtig ist aus meiner Sicht auch der Lernimpact. Das heißt, an welchen Stellen verbessert die Individualisierung jetzt tatsächlich das Ergebnis? Dann die Frage nach der Expertise. Wo in diesem Lernprozess braucht es wirklich das Urteil, die Erfahrung oder auch die besondere Stärke von einem Menschen?

Ich habe gesagt, dass es bei dem Lernprodukt auch immer um den Business Aspekt gehen muss. Und wenn wir jetzt auf den Business Impact gucken, dann könnten wir uns natürlich auch die Fragen stellen. Einmal, welche Form von Individualisierung erhöht tatsächlich den wahrgenommenen Wert? Das Ergebnis, die Bindung oder auch die Differenzierung und führt dann dazu, dass Teilnehmerinnen, Teilnehmer beispielsweise bereit sind, mehr für das Angebot zu bezahlen, dass es überhaupt attraktiver dadurch für sie wird.

Also eben auch die wirtschaftliche und strategische Relevanz des Angebots. Dann die Fragen auch der Auslieferung. Das heißt, wo können wir Individualität ermöglichen, ohne dass der Aufwand aber dann proportional mitwächst. Also dass ich das Problem habe, in Führungszeichen, dass jeder zusätzliche Teilnehmer dann linear zusätzlichen Aufwand bedeutet.

Und ein anderer Aspekt, auf den ich da gerne noch gucken möchte, gerade wenn es um das Thema geht, Individualisierung und Skalierung jetzt

zusammenzudenken, das Zusammenspiel zwischen Mensch und KI. Das heißt, das ist was, was uns ja erst seit wenigen Jahren zur Verfügung steht, zumindest in dem Maße, in dem es jetzt für uns möglich ist. Das heißt, welche Art von Unterstützung kann technisch oder KI-gestützt individualisiert werden? Und wo sind aber auch Bereiche oder Themen, wo wir sagen, das soll ganz bewusst menschlich bleiben?

Und das ist mir wichtig, dass man da einfach guckt, was es da die beste Kombination aus Mensch und KI. Wo entscheide ich mich auch vielleicht ganz bewusst gegen KI? Wo entscheide ich mich ganz bewusst für KI? Und genau an der Stelle wird für mich jetzt aus klassischem Lerndesign eben die Lernproduktinnovation.

Weil es mir zum Beispiel darum geht, eben nicht nur die Lernerfahrung zu optimieren, sondern eben gleichzeitig auch drauf zu gucken, was das jetzt für die Lernenden, was das jetzt für den Anbieter und was das für das Business bedeutet. Und daraus ist zum Beispiel auch die Co-Creation Mensch und KI entstanden, weil einfach in den letzten Monaten, ein, zwei Jahren immer mehr Nachfragen auch gekommen sind, wie kann denn für mein konkretes Angebot, für mein Lernangebot für meine Akademie. Wie kann da konkret dieses Zusammenspiel von Mensch und KI aussehen? Wo kann KI da sinnvoll eingebunden werden?

Wo macht es das Angebot wirksamer? Wo macht das Angebot vielleicht auch wirtschaftlicher? Also wenn das ein spannendes Thema für dich ist, dann melde dich auch gerne bei mir. Wenn du aber für dich sagst, ja, Mensch und KI ist ein wichtiges Thema, aber ich merke, dass unser Angebot eigentlich ein viel größeres Redesign bräuchte, um da wirklich die nächste, bessere Version zu entwickeln, und zwar besser im Sinne von wirksamer, aber auch wirtschaftlich besser funktionierend, dann ist die

Co-Creation Next Version wahrscheinlich das Richtige für dich. Aus meiner Sicht lautet die Lösung für die Frage nach Individualisierung versus Skalierung nicht unbedingt, dass wir jetzt möglichst viel oder alles, was irgendwie geht, personalisieren sollten oder müssen, sondern dass wir genau dort individualisieren müssen und sollen, wo diese Individualisierung dann wirklich

Wirkung erzeugt. Also da individualisieren, wo dadurch Wirkung entsteht. Manchmal braucht ein Mensch denselben Inhalt, dieselbe Grundstruktur, dieselben Prinzipien, aber vielleicht einfach nur ein anderes Beispiel oder eine andere Entscheidungshilfe oder differenzierteres Feedback.

Vielleicht auch eine andere Übungstiefe oder eine situative Unterstützung im eigenen Business-Kontext. Und wenn wir jetzt mal davon ausgehen, dass wir zum Beispiel so ein ganz klassisches 12-Wochen-Programm haben, jede Woche ein Live-Q&A, alle kriegen den gleichen Content, die individuellen Fragen laufen ausschließlich über den Experten, die Expertin, dann könnte die neue Architektur vielleicht so aussehen, dass man sagt, okay, wir haben einen gemeinsamen Lernkern, wir haben gemeinsame Es gibt aber beispielsweise eine individuelle Einstiegsreflexion oder eine Diagnose am Anfang, eine individuelle. Vielleicht gibt es eine KI-gestützte Vorbereitung und Unterstützung bei der Anwendung.

Vielleicht gibt es individualisierte Reflexionsfragen, eine asynchrone Unterstützung bei wiederkehrenden Fällen. Das ist auch das Beispiel, was wir in der letzten Folge ja auch hatten, wo es darum geht, wie viele Live-Calls denn wirklich ein Programm braucht. Vielleicht sind es gar nicht die wöchentlichen Live Calls, sondern zum Beispiel zwei gezielt menschliche Deep Dives zu bestimmten Themen. Und wichtig aber auch, dass wenn es notwendig ist, wenn es komplexe Situationen sind und wenn es aus welchem Grund auch immer wichtig ist und Sinn macht, dass dann wirklich der menschliche Part da reinkommt.

Das heißt, weniger beliebige Betreuung, nicht einfach mehr ist mehr, sondern viel mehr relevante Individualisierung. Vielleicht Erinnerst du dich auch noch an die Folge, das war eine Case-Study, die gab es vor einigen Wochen. Da ging es darum, dass es eine Unternehmens-Case-Study war mit einem zweitägigen Führungskräfte-Training, was fachlich total gut war, aber das Problem entstand dann nachher in den konkreten Führungssituationen. Das heißt, wir haben das Training jetzt nicht ersetzt, sondern wir haben den Transferprozess verlängert und KI so integriert, wo eben häufig so ganz situative Unterstützung benötigt wurde.

Und das war genau so ein Beispiel dafür, wo wir eben geguckt haben, wie können wir sozusagen Individualisierung, Skalierung, wie können wir das miteinander verknüpfen? Und zwar so, dass es eben beides im Idealfall forciert wird, ohne eben dieses Entweder-oder zu haben. Und wenn du jetzt beispielsweise an einen Weiterbildungsanbieter denkst, dann gibt es auch da häufig ja standardisierte Programme, teilweise aber für sehr heterogene Zielgruppen. Und wenn bisher jetzt alle zum Beispiel die identischen Trainings gemacht haben, dann könnte eine Version, die das Ganze individueller, aber auch skalierbarer macht, sein, dass es vielleicht weiterhin einen gemeinsamen Kern gibt, gemeinsame Lerninhalte gibt.

Aber es gibt zum Beispiel unterschiedliche Übungs- oder Transferpfade, die dann für unterschiedliche Rollen, für unterschiedliche Positionen entwickelt werden. Die unterstützen dann, je nachdem auch, wie der Erfahrungsstand von jemandem bei einem Thema ist und dass der menschliche Support eben da integriert wird, wo es wirklich komplexe Fälle sind. Wichtig ist aber auch, dass du dir bewusst machst, dass nicht unbedingt jede Personalisierung wirklich die Qualität erhöht.

Manche Sachen sollten und müssten wirklich bewusst standardisiert sein. Denn manchmal ist es tatsächlich so, dass zu viele Wahlmöglichkeiten die Lernenden überfordern können. Manchmal gibt es auch einfach Themen, das sind Compliance-Themen oder irgendwelche sicherheitskritischen Inhalte. Da darf gar nichts individualisiert sein, also da brauchst du wirklich einen identischen Kern dafür.

Und bei manchen Zielgruppen ist es auch einfach so, dass die stärker davon profitieren, wenn es in den Lernangeboten eine klare Führung gibt, als wenn sie da jetzt beispielsweise maximale Freiheit kriegen, weil das dann leicht überfordern kann. Also das Ziel ist nicht die maximale Individualisierung, koste es, was es wolle, sondern wirklich die intelligente Individualisierung. Und genau aus den Überlegungen ist auch die neue Co-Creation mit dem Fokus Mensch und KI entstanden. Denn da schauen wir zum Beispiel eben nicht nur auf die Frage, welches KI-Tool jetzt irgendwo vielleicht eingebaut werden kann in irgendeinem Lernprodukt.

sondern wir schauen eben wirklich zuerst, wo Individualisierung tatsächlich Wirkung erzeugt, wo die menschliche Expertise unverzichtbar ist und welche Unterstützung vielleicht auch anders, vielleicht durch KI aufgebaut werden kann. Denn der KI-Support, der kann ja nicht nur innerhalb der Produkte liegen. Vielleicht liegt er eher in dem Bereich davor, bei der Erstellung. Oder wie bei dem Führungskräfte-Training, vielleicht kann es auch im Transfer unterstützen.

Aber auch hier ist eben der Punkt, dass man einfach gucken muss, was sollen die jeweiligen Funktionen sein? Von der Lernseite her, von der Businessseite her, was macht da einfach Sinn? Und wie kann ich sozusagen dieses Spiel zwischen Individualisierung und Skalierung, was ja wie gesagt zum Glück kein Entweder-oder mehr ist. Aber was macht da für das jeweilige Lernprodukt Sinn?

Du kannst dir gerne auch mal für dein Lernangebot Gedanken machen, wo deine Teilnehmenden da wirklich eine individuelle Antwort brauchen. Und wo vielleicht die Individualisierung durch persönliche Betreuung einfach nur deshalb noch Bestandteil ist, weil wir einfach bisher keine bessere Architektur entwickelt haben, weil wir das Format einfach bisher nicht hinterfragt haben und uns nicht überlegt haben, okay, wie könnte es denn vielleicht noch besser gehen? Wenn du ein bestehendes Learning-Produkt hast, das individueller werden soll, aber ohne, dass die Auslieferung auch immer aufwendiger wird, dann wäre das genauso ein Anwendungsfall, wo zum Beispiel die Co-Creation Mensch und KI in der Zusammenarbeit Sinn machen kann.

Wenn das für dich spannend ist, dann schreib mir sehr gerne mit dem Stichwort Mensch und KI und schreib mir gerne an sw@simoneweissenbach ein paar Sätze dazu, um welches Lernangebot es geht, wo du aktuell an Grenzen stößt, was so die Überlegungen sind und dann schicke ich dir sehr gerne die Details dazu und sag dir auch, ob das Format für deine Situation überhaupt der richtige Ansatz ist.

Was mir von dieser Folge sehr wichtig ist, dass du dir im Kopf behältst, dass die nächste Generation skalierbarer Lernangebote nicht standardisierter wird, sondern intelligenter individualisiert wird, denn beides ist kein entweder oder mehr. Das war es für die heutige Folge, wie du Individualisierung und Skalierung tatsächlich verknüpfen kannst, welche Rolle KI da beispielsweise spielen kann.

Aber wie gesagt, nicht der einzige Weg, wie du da beides miteinander verknüpfen kannst.

Auch hier wieder der Fokus sowohl auf die Lernthemen als auch die Business Themen. Und eben hier in dem Fall auch ganz klar, dass die Delivery-Themen, also die Auslieferung, die Umsetzung von dem Angebot, damit es eben langfristig und nachhaltig gut für dich funktioniert. Soweit zu der heutigen Folge. Wir hören uns ganz bald wieder.

Mach's erstmal gut und bis dann. Ciao, ciao.