

Szenario Personalentwicklung: „Mitarbeitergespräche führen“

Uwe Wieckenberg¹

Was ist das Neue?

Mit zunehmender Marktliberalisierung und erweiterter Europäischen Union verspüren auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) einen stärkeren Markt- und Konkurrenzdruck, dem sie u.a. durch die stärkere Nutzung der Ressource „Wissen“ begegnen und verstärkt auf die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter setzen müssen.

Hier spielen zum einen die fachlichen Kenntnisse der Mitarbeiter eine große Rolle, die im Zuge eines sich beschleunigenden technologischen Wandels häufiger als früher „aktualisiert“ werden müssen. Immer wichtiger werden jedoch auch sog. „Soft-Skills“, diejenigen Fähigkeiten also, die den Umgang mit Menschen und Entscheidungen betreffen. Kritikfähigkeit, Einfühlungs- und Konfliktlösungsvermögen, Ausdrucksfähigkeit und schliesslich das Kommunikationsverhalten sind nur einige Fähigkeiten, die in diesen Bereich fallen. Und genau hier setzt das Szenario „Personalentwicklung“ ein.

Meistens werden diese Fähigkeiten bei Verhaltenstrainings in „klassischen“ face-to-face Lernsituationen (Workshops, Seminaren) vermittelt. Mit Videounterstützung können hier Kommunikations- und Verhaltensweisen vorgeführt und gemeinsam reflektiert werden. Ein weiteres Angebotspektrum stellen Trainingsvideos dar, die von den Teilnehmenden allein bearbeitet werden können.

Das Szenario „Personalentwicklung“ schließt die Lücke zwischen diesen beiden Segmenten, in dem es versucht, die jeweiligen Vorteile in einem neuartigen Angebot zu verknüpfen.

	Workshop	Trainingsvideo
Vorteile	Soziales Lernen in der Gruppe, Lernprozess durch Moderator gesteuert, unmittelbares Feedbackmöglich	Das Lernen ist nicht an bestimmte Zeiten und Orte gebunden
Nachteile	Zeit- und Ortsgebundenheit, Qualität abhängig vom Moderator	Keine Steuerungsmöglichkeit durch Moderator, keine Interaktion möglich, große Preis- und Qualitätsunterschiede

Am Beispiel von Beurteilungsgesprächen wurden die Möglichkeiten der im Projekt eQTV entwickelten Lerntechnologien exemplarisch ausgelotet und in einem neuartigem medien-gestützten Lernkonzept kombiniert.

Welche Inhalte werden vermittelt?

Das Szenario soll den Lerninhalt „Beurteilungsgespräche führen“ vollständig abbilden. Hierzu werden folgende kognitive Inhalte vermittelt, die auch auf andere Gesprächssituationen (Zielvereinbarungs-, Kritikgespräche) übertragbar sind:

¹ in: Spath/Wahl/Lindhorst (Hrsg.): Lernen mit Rich Media Content. Konzepte, Methoden, Einsatzfelder. Aachen 2004.

- theoretische Grundlagen der Kommunikation (Sender-Empfänger-Modell)
- Sach- und Beziehungsebene der Kommunikation
- Verbale und non-verbale Kommunikation
- Regeln für konstruktives Feedback
- Gestaltung der Rahmenbedingungen für Mitarbeitergespräche
- Gesprächsvorbereitung durch Mitarbeiter und Führungskraft
- Dokumentation der Gesprächsergebnisse.

Neben der Vermittlung theoretischer Lerninhalte stehen den Lernenden exemplarische Gesprächssituationen in Videosequenzen zur Verfügung, die – wahlweise – mustergültiges und vorbildliches oder kritikwürdiges Verhalten der Führungskraft in bestimmten Gesprächssituationen zeigen. Orientiert an Konzepten des „Lernens am Modell“ kann das in den Videoszenen gezeigte Verhalten Handlungsmodell für die Lernenden sein.

Wie wird gelernt?

Das Modul „Beurteilungsgespräche führen“ besteht zum einen aus einer Kombination verschiedener Medien: vorproduzierte Videosequenzen, downloadbare didaktisch aufbereiteten Informationen zu den Lerninhalten, synchrone und asynchrone Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Teilnehmern untereinander und zwischen Teilnehmern und Tutor/Moderator sowie aus moderierten Live-Sequenzen, in denen der Moderator Fragen aus der Teilnehmergruppe kommentiert und beantwortet.

Ebenfalls kombiniert werden verschiedene Lernarten: das Lernen in der Gruppe sowie das selbstgesteuerte und zeitunabhängige Lernen des einzelnen Teilnehmers.

Lernpfad:					
Lernschritt	Typ		Kurzbeschreibung	Dauer	Info Detail
1. ✓	Video-Präsentation Live-Aufzeichnung	Start	Begrüßung zur Live-Lern-Phase, Erläuterung der Grundzüge der Mitarbeitergespräche, insbesondere Beurteilungsgespräche	9:00 Min.	!
2.	Multiple Choice Test	Start	Arten und Themen von Mitarbeitergesprächen	frei gestaltbar	!
3.	Multiple Choice Test	Start	Beurteilungsgespräch, Beurteilungsprozess und Beurteilungskriterien	frei gestaltbar	!
4.	Multiple Choice Test	Start	Aufbau des Gesprächs und Sicht des Mitarbeiters	frei gestaltbar	!
5. ✓	Web Based Training	Start	Interaktive Übungen zu den Phasen des Beurteilungsgesprächs	frei gestaltbar (min. 15-20 Min.)	!
6.	Multiple Choice Test	Start	Der Gesprächsablauf, die Themenbearbeitung	frei gestaltbar	!
7.	Multiple Choice Test	Start	Beurteilung und Ergebnistoleranz, Gesprächsabschluss	frei gestaltbar	!
8.	Lernaufgabe	Start	Aufgabenstellung zur selbstständigen Bearbeitung. Ihre Arbeitsergebnisse sind Gegenstand des Tutoren-Chats am 28.11.03 von 18:00 - 20:00.	frei gestaltbar	!

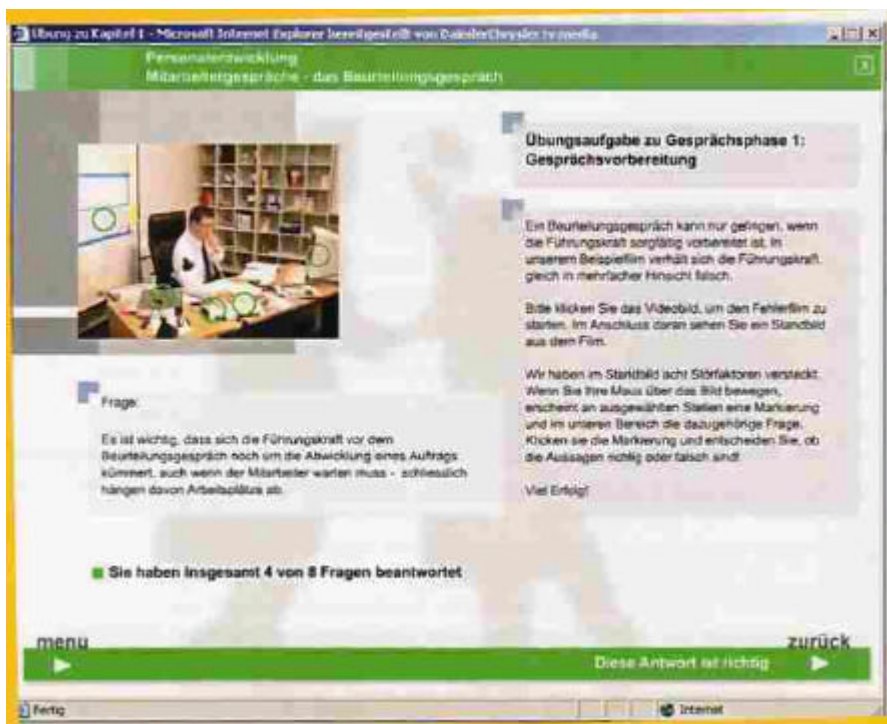
Kombination verschiedener Medien

Um den didaktischen Mehrwert zu den bereits erwähnten Trainingsvideos hervorzuheben, werden die Interaktionsmöglichkeiten stark hervorgehoben: neben interaktiven Übungen in

der Gruppe besteht für jeden Teilnehmenden stets die Möglichkeit, mit dem Moderator in Kontakt zu treten und spezifische Problemstellungen zu erörtern.

Das Modul ist in vier Abschnitte geteilt, die jeweils mit einer Lernerfolgskontrolle enden. Dabei handelt es sich um die Beantwortung von Fragen mit automatisierter Rückmeldung. Zu diesen Erfolgskontrollen haben die Lernenden die Möglichkeit, offene Fragen per E-Mail an den Tutor zu stellen, die dieser entweder selbst beantwortet oder an einen Experten zur Beantwortung weiterleitet.

Das Szenario greift auf den Einsatz von Videofilmen zur Unterstützung des Verhaltenstrainings zurück. Diese orientieren sich in ihrer Reihenfolge an dem idealtypischen Gesprächsablauf und bieten dem Lernenden die Möglichkeit, das eigene Verhalten mit dem gezeigten Verhalten zu vergleichen sowie sich am gezeigten „modellhaften“ Verhalten zu orientieren.



Videsequenz „Gesprächsvorbereitung“

Alle Lerninhalte (Contents), Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten stehen den Lernenden in einer virtuellen Lernumgebung zur Verfügung. Das pädagogisch-didaktische Setting dieses Moduls wurde bewußt offen gehalten, d.h. dass – je nach konkretem Verwendungszusammenhang – entweder das Lernen in der Gruppe betont werden kann (z.B. durch häufigere moderierte Live-Sequenzen, die zeitlich festgelegt sein müssen) oder durch einen höheren Anteil an Selbstlernphasen, bei denen Lerninhalte oder der Moderatoreneinput „on demand“ zur Verfügung stehen kann, der Lerner also die Lerninhalte zu einem beliebigen Zeitpunkt abrufen kann.

Bei einem Pretest mit Vertretern der Zielgruppe (zukünftige Führungskräfte in mittleren Positionen) wurde gerade diese offene Gestaltung der Lernsituation, deren Flexibilität und die vielfältigen Lernmöglichkeiten positiv hervorgehoben, was ein Teilnehmer folgendermaßen resümierte: „Einerseits kann ich lernen wann ich will und andererseits muss ich auch nicht befürchten, dass ich mich vor meinen Kollegen in einem Rollenspiel lächerlich mache“.