

Universität Duisburg-Essen
FB Bildungswissenschaften
Lehrstuhl für Mediendidaktik und
Wissensmanagement
Duisburg Learning Lab

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Wissenschaftliche Begleituntersuchung zur Blended-Learning Maßnahme „Mitarbeitergespräche führen – Ziele vereinbaren in der öffentlichen Verwaltung NRW“

Autoren:

Britta Voß, Mark Bormann, Marcel Vervenne, Michael Kerres

im Auftrag des Innenministeriums des Landes NRW (Steuerungsgruppe Verwaltungsstrukturreform / Binnenmodernisierung), in Zusammenarbeit mit der Akademie Mont Cenis, Fortbildungsakademie des Innenministeriums des Landes NRW

Freigabe: 21.02.2006

Inhalt

Inhalt	2
Executive Summary	4
Rahmenbedingungen	4
Lernmodul	4
Präsenzveranstaltung	5
Akzeptanz Blended Learning	5
Kommentar der wissenschaftlichen Begleitung	6
Einleitung	8
1.1 Ziele der wissenschaftlichen Begleitung	8
1.2 Arbeitspakete	9
1.3 Verlauf	10
2 Feldtest	11
2.1 Methodik	11
2.2 Ergebnisse	12
2.2.1 Demographie	12
2.2.2 Rahmenbedingungen	15
2.2.3 Allgemeine Überlegungen	23
2.2.4 Qualität Lernmodul	24
2.2.5 Bewertung der Präsenzphase	28
2.2.6 Akzeptanz:	31
3 Labortest Lernmodul	36
3.1 Methodik	36
3.1.1 Nutzungstest	36
3.1.2 Fragebogen	38
3.1.3 Interview	39
3.1.4 Lernerfolgskontrolle	40
3.2 Ergebnisse	40
3.2.1 Nutzungstest	40
3.2.2 Fragebogen	43
4 Workshop mit Trainer/innen	58

4.1	Zielsetzung	58
4.2	Methode	58
4.3	Vorgehen.....	58
4.4	Ergebnisse	59
4.4.1	Selbstlernphase	59
4.4.2	Präsenzphase.....	60
4.5	Verbesserungsvorschläge.....	60
4.6	Resümee	61
5	Follow Up	62
5.1	Zielsetzung:	62
5.2	Methodik	62
5.3	Beschreibung der Stichprobe	63
5.4	Ergebnisse	64
5.4.1	Einschätzung des subjektiven Nutzens der Blended Learning Maßnahme.....	64
5.4.2	Änderung der Einstellung bzgl. Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungsgesprächen.	66
5.4.3	Gesamtbewertung der Maßnahme	67
5.4.4	Sonstige Anmerkungen	68

Executive Summary

Rahmenbedingungen

Lernen am Arbeitsplatz: Die Mehrheit der befragten Personen konnte das Lernprogramm in ihrer Arbeitszeit und am Arbeitsplatz bearbeiten. Teilweise war es schwierig, das Lernprogramm am Arbeitsplatz ungestört zu nutzen.

Präsenzphase: Die Schulungsmaßnahme sollte zeitnäher zur Durchführung von Mitarbeiter- bzw. Zielvereinbarungsgesprächen angeboten werden, damit der Praxistransfer der gelernten Inhalte besser umsetzbar ist. Es besteht auch der Wunsch nach einer räumlichen Trennung von Arbeits- und Schulungsort. Die Präsenzphase, vor allem der Mitarbeitenden, wird als zu kurz empfunden wird.

Einbindung in Organisationsentwicklung: Es wird vor allem von den Trainer/innen, aber auch von Teilnehmenden für wichtig erachtet, dass die Maßnahme deutlicher in ein Konzept der Organisationsentwicklung zum Wandel der Führungskultur in einer Behörde eingebunden wird. Letztlich geht es hier nicht um ein reines „Schulungsproblem“, sondern um den Prozess des Change Management, in dem auch die Amtsleitung einzubinden ist.

Lernmodul

Gesamtbewertung: Sowohl die Ergebnisse des Labor- als auch die des Feldversuches zeigen, dass das Lernmodul Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung hinsichtlich der zentralen Untersuchungsbereiche, d.h. in Bezug auf seine Bedienbarkeit, die inhaltliche Gestaltung sowie die didaktisch-methodisch-mediale Aufbereitung von den Nutzer/innen ganz überwiegend positiv bewertet wird. Die inhaltliche Qualität des Moduls Mitarbeitergespräche wird deutlich positiver beurteilt als das Modul Zielvereinbarung.

Einen ähnlich hohen Grad an Zustimmung erfährt die inhaltliche Struktur der Lernsoftware sowie der subjektive Erreichung von Lernzielen mit dem Programm. Bei der didaktisch-medialen Konzeption werden insbesondere die in die Lernsoftware integrierten Videosequenzen als hilfreich bewertet.

Bewertung der Lernmodule: Neben dem insgesamt überwiegend positiven Urteil über das Lernprogramm haben die Laborversuche einzelne Probleme aufgezeigt, die zum Teil mit geringerem Aufwand behoben werden können. Als Ergebnis unserer Untersuchung würden wir für das Modul "Mitarbeitergespräche" empfehlen, basierend auf den bestehenden Inhalten lediglich

Elemente der Navigation und der Benutzeroberfläche zu optimieren. Für das Modul „Zielvereinbarung“ erscheint darüber hinaus vor einer weiteren Nutzung eine grundlegendere inhaltliche Überarbeitung empfehlenswert.

Eine Mehrheit der Personen sieht Optimierungs- und Gestaltungsbedarf in einer Reihe von Details: Diese betreffen die Navigation (Intro, Programmeinführung, Hauptnavigationsmenü, Inhaltsverzeichnis und Glossar), die Bearbeitung der Übungsaufgaben sowie die Speicherfunktion. Insgesamt wird moniert, dass die Handhabung des Lernprogramms ungewohnt sei und das Lernen mit dem Programm dadurch wenig effizient ist.

Präsenzveranstaltung

Der Feldtest zeigt, dass die Mehrheit der befragten Personen die Präsenzveranstaltung positiv bewertet und die fachliche Kompetenz der Lehrenden außer Zweifel steht. Das Lernmodul wird – vor allem von den Führungskräften – als gute Vorbereitung auf die Präsenzphase betrachtet; die Präsenzveranstaltung wird dadurch – auch aus Sicht der Trainer/innen – intensiver für das „Training“ nutzbar.

Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung bleibt die Frage, ob für die Mitarbeitenden die „Schulungen“ im Präsenzformat tatsächlich inhaltlich hinreichend zielführend und effizient sind. Die Einbindung der Mitarbeitenden ist im Hinblick auf den Wandel der Führungskultur essentiell, andere Maßnahmen könnten im Hinblick auf das Gesamtziel möglicherweise aber effektiver und effizienter sein (z.B. Informationsveranstaltungen mit der Amtsleitung, Materialien, Informationsbroschüren oder eher werbliche Aktivitäten usw.).

Auf Seiten der Führungskräfte erscheinen die Schulungen relativ wenig in lokale Konzepte der Organisationsentwicklung eingebunden. Eine stärkere Verzahnung der Schulungen mit anderen Maßnahmen vor Ort, einschließlich der stärkeren Einbindung der Amtsleitung, sollte den Wirkungsgrad der Schulungen im Hinblick auf das Gesamtziel der Maßnahme weiter erhöhen können.

Akzeptanz Blended Learning

Das Konzept der Blended Learning Maßnahme wird sowohl von den Mitarbeitenden als auch von den Führungskräften insgesamt positiv angenommen. Etwa 80 Prozent der Befragten sehen in mediengestützten Lernsystemen eine gute Möglichkeit sich fortzubilden. Diese Befunde können

auch durch die Interviews, die im Rahmen der Laborversuche aufgezeichnet wurden und durch die Kommentare der Versuchspersonen während der Versuchsdurchführung bestätigt werden.

Insgesamt stehen sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden mediengestützten Lernsystemen nicht nur im Kontext von Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen, sondern ganz allgemein für Lernprozesse positiv gegenüber. Sie können sich vorstellen, auch andere Wissensgebiete mit einer Lernsoftware zu bearbeiten. Auch den Transfer in den beruflichen Alltag sehen rund 65 Prozent der Führungskräfte und 75 Prozent der Mitarbeiter als gegeben an.

Somit lässt sich festhalten, dass neben der Kritik an einzelnen Details der Maßnahme diese *insgesamt* eindeutig positiv bewertet wird. Man kann von einer hohen Akzeptanz der Blended-Learning Maßnahme bei den befragten Personen sprechen, die auch über Werten liegen, die bei reinen E-Learning Maßnahmen bekannt sind.

Positiv fällt insbesondere auf, dass die durch Blended-Learning erhofften Vorzüge genau erkannt werden und eingetreten sind: Die Vorbereitung mit dem Lernprogramm führt zu einer Intensivierung von Präsenzveranstaltungen, zu der die Teilnehmenden mit homogeneren Vorkenntnissen erscheinen. Es kann erwartet werden, dass Lernen dadurch effektiver wird und langfristig sich auch Effizienzvorteile in diesem Mix von Selbstlern- und Präsenzphasen einstellen können.

Kommentar der wissenschaftlichen Begleitung

Das Land NRW hat mit der vorliegenden Maßnahme im nationalen Vergleich ein ambitioniertes Vorhaben gestartet. Es gibt kaum vergleichbare Projekte, in denen versucht worden ist, dieses Thema einer solch großen Gruppe von Personen in dieser innovativen Weise zu vermitteln. Die Maßnahme ist aus unserer Sicht deutlich positiv zu werten. Mit den angedeuteten Modifikationen der Software steht einer weiteren und noch breiteren Nutzung nichts im Wege. Ein wesentlicher Erfolg der Maßnahme sind die hohen Werte der Akzeptanz bei der Zielgruppe, die mit konventionellen E-Learning Angeboten bisher selten erreicht worden sind!

Die getätigten Investitionen in das Lernprogramm werden sich als effizient erweisen, wenn die Nutzung vor Ort noch weiter intensiviert wird. Die weiteren Bemühungen sollten dann vor allem darauf gerichtet werden, diese innovative Maßnahme weiter an Behörden zu verankern und als Teil einer weitgreifenden Strategie der Personal- und Organisationsentwicklung vor Ort zu integrieren. Das Land NRW kann nur ermutigt werden, diesen hier eingeschlagenen Weg weiter zugehen, und konsequent auf Blended Learning – gerade bei solchen zentralen Themen mit großen Zielgruppen –

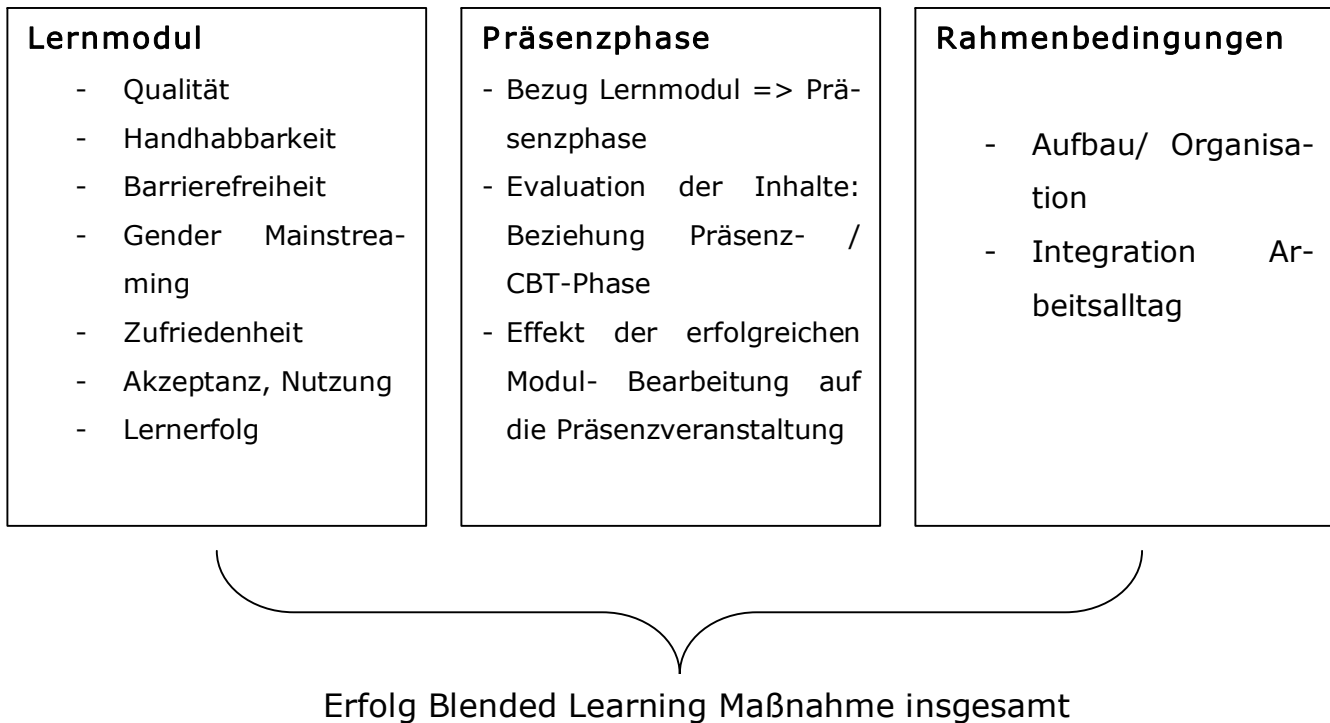
zu setzen. Das Land NRW hat hier die Chance, eine Vorreiterrolle zu spielen, bei der erkennbar wird, dass sich sowohl Effektivität als auch Effizienz von Bildungsarbeit erhöhen lassen.

Einleitung

Im Rahmen der Initiative „Moderne Verwaltung“ (www.moderne-verwaltung.nrw.de) des Landes Nordrhein-Westfalen sind ab etwa 2001 verschiedene Reformen in der öffentlichen Verwaltung initiiert worden. Ein Aspekt ist die Verankerung von Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen in der öffentlichen Verwaltung. Um die Führungskräfte und Mitarbeitenden aller Behörden des Landes auf die Einführung dieses Instruments vorzubereiten, wurde eine Blended Learning Maßnahme (Verknüpfung von computergestützten Selbstlernphasen und Präsenzlernphasen) entwickelt. Der Lehrstuhl für Mediendidaktik und Wissensmanagement der Universität Duisburg-Essen wurde mit der wiss. Begleitung der Maßnahme beauftragt.



1.1 Ziele der wissenschaftlichen Begleitung



- Können die angenommenen Vorteile (zeit- und ortsunabhängiges Lernen, flexibles, individualisiertes Lernen, Unterstützung verschiedener Lerntypen) eines Blended-Learning Konzepts verifiziert werden?
- Welche Schlüsse können aus den Untersuchungen für folgende Schulkonzeptionen gezogen werden?

1.2 Arbeitspakete

Der komplexen Struktur der Maßnahme entsprechend, wurde das Untersuchungsdesign auf unterschiedlichen Ebenen angelegt. Es bestand aus folgenden *Arbeitspaketen*:

1. Labortest

Im Usability Lab des Lehrstuhls für Mediendidaktik und Wissensmanagement bearbeiteten Führungskräfte anhand von vorgegebenen Aufgaben das Lernmodul *Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung*, durchliefen anschließend eine Lernerfolgskontrolle und wurden zur Qualität, Handhabbarkeit und Akzeptanz des Lernmoduls befragt.

Zielsetzung

- a. Einschätzung der Qualität, Handhabbarkeit sowie der Zufriedenheit mit dem Lernmodul
- b. Lernerfolgskontrolle mittels MC - Test
- c. Ermittlung subjektiver Nutzungs- und Akzeptanzeinschätzung der Probanden

2. Feldtest

Innerhalb des Feldtests wurden Teilnehmer/innen (Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) von Präsenzlernphasen Fragebögen zur Einschätzung Qualität Lernmodul, Verzahnung Selbstlernphase/ Präsenzlernphase und Akzeptanz der Gesamtmaßnahme vorgelegt.

Zielsetzung

- a. Bewertung des Lernmoduls (Qualität, Handhabbarkeit und Zufriedenheit mit dem Lernmodul) durch eine erweiterte Gruppe von Teilnehmer/innen
- b. Erfassung Zufriedenheit Präsenzphase
- c. Nutzen/ Verzahnung des Lernmoduls für die Präsenzphase

3. Workshop Trainerinnen und Trainer

Der Workshop bezog die Trainer/innen aktiv in die Evaluation ein. Hier standen ihre Erfahrungen mit dem Blended Learning Konzept im Mittelpunkt.

Zielsetzung

Ermittlung Einschätzung der Qualität, Handhabbarkeit und Zufriedenheit mit dem Lernmodul sowie Qualität der Präsenzphase und dessen Nutzen aus Sicht der Trainerinnen und Trainer

4. Follow Up

Im Follow Up wurden Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Gesamtmaßnahme in einem zeitlichen Abstand von mind. 2 Monaten nach der Teilnahme an der Schulungsmaßnahme erneut zu ihren Erfahrungen mit der Blended Learning Maßnahme befragt:

- a. zur Einschätzung des Transfers des Erlernten in die Praxis
- b. zur Einstellungsänderung
- c. zur Verhaltensänderung
- d. zum subjektiven Nutzen der Maßnahme
- e. zur Beurteilung des Gesamtkonzeptes

1.3 Verlauf

- Abnahme Instrumente 10. 8. 2005
- Laborversuche (Führungskräfte) 31.8.2005-20.10.2005
 - ⇒ Aufgabenbezogene Bearbeitung Lernmodul
 - ⇒ Videobeobachtung
 - ⇒ Fragebogen
 - ⇒ Interview
 - ⇒ MC-Test
- Feldtest (Führungskräfte und Mitarbeiter) 5.9.2005 – 20.11.2005
 - ⇒ Fragebogen Qualität Lernmodul
 - ⇒ Fragebogen Qualität Präsenzveranstaltung und Akzeptanz Maßnahme
- TrainerInnen-Workshop 26.11.2005
- Follow Up 8./9. Dezember
 - ⇒ Interview
 - ⇒ MC-Test
- Erstellung Abschlussbericht 22.12.2005

2 Feldtest

2.1 Methodik

Für den Feldtest haben wir zwei Fragebögen konzipiert, um die Bewertung des Lernmoduls, die Zufriedenheit der Präsenzphase und den Nutzen der Lernmoduls für die Präsenzphase zu erfassen. Beim dem ersten handelt es sich um einen Pre-Fragebogen, welcher zu Beginn der Präsenzveranstaltung ausgefüllt werden sollte, und bei dem zweiten um einen Post-Fragebogen, welcher im Anschluss an die Präsenzphase bearbeitet werden sollte. Der Pre-Fragebogen beinhaltet Items zum Lernmodul und zur Demographie; der Post-Fragebogen beinhaltet Items zur Präsenzphase und zum Nutzen des Lernmoduls für selbige. Die Fragebögen beinhalten neben einem semantischen Differential, mit dessen Hilfe eine globale Bewertung des Lernprogramms auf verschiedenen Polen vorgenommen werden sollte, eine Überprüfung der Gebrauchstauglichkeit – oder auch Usability – gemäß DIN EN ISO 9241-10 und DIN EN ISO 9241-11. Darüber hinaus enthalten sie Fragen nach der inhaltlichen, medialen und didaktischen Qualität der Blended Learning Maßnahme, bzw. ihrer einzelnen Module sowie nach dem Transfer der gelernten Inhalte in die Arbeitsalltag. Der Fragebogen umfasst im Wesentlichen folgende strukturellen Inhalte:

- Globale Bewertung des Lernsystems auf semantischem Differential
- Gebrauchstauglichkeit gemäß DIN EN ISO 9241-10 und DIN EN ISO 9241-11
 - Aufgabenangemessenheit
 - Selbstbeschreibungsfähigkeit
 - Steuerbarkeit
 - Erwartungskonformität
 - Fehlertoleranz
 - Individualisierbarkeit
 - Lernförderlichkeit
- Inhalt des Lernprogramms
 - Umfang, Qualität und Komplexität der Inhalte
 - Mediale Aufbereitung der Inhalte
- Relevanz für den Arbeitsalltag
 - Relevanz der Lerninhalte für den Arbeitsalltag und Transfer in die Praxis
- Demographie

Um die Vergleichbarkeit der Instrumente von Feld- und Labortest zu gewährleisten, weisen die verwendeten Fragebögen – obwohl sie in diversen Items variieren – eine ähnliche inhaltliche Struktur auf.

2.2 Ergebnisse

2.2.1 Demographie

Für die Analyse der Ergebnisse sind auch die demographischen Daten von großer Bedeutung, welche im Folgenden dargestellt werden sollen.

Im Feldtest wurden N=34 Mitarbeiter befragt von denen 58% weiblich und 42% männlich waren. Für den Bereich der Führungskräfte wurden N=156 Personen befragt, von denen 34% weiblich und 66% männlich waren.

Item 36: Ihr Geschlecht: Mitarbeiter

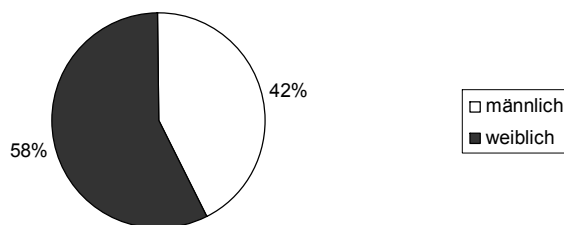


Abbildung 1

Item 37: Ihr Geschlecht: Führungskräfte

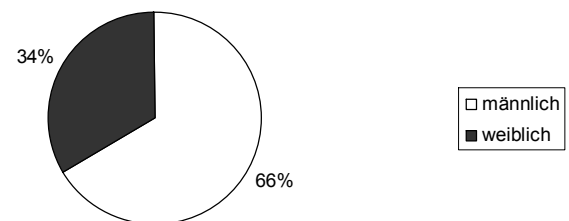


Abbildung 2

Bezogen auf das Alter der Befragten lässt sich für die Führungskräfte sagen, dass 56% mittleren Alters, – zwischen 35 und 55 Jahren – und 25% zwischen 25 und 35 Jahren alt waren. Etwa 12% der Führungskräfte waren älter als 55 Jahre. In der Gruppe der Mitarbeiter waren 80% mittleren Alters und 15% zwischen 25 und 35 Jahren alt. Für beide Gruppen gilt als, dass der überwiegende Teil der Befragten mittleren Alter gewesen ist.

Item 38: Ihr Alter

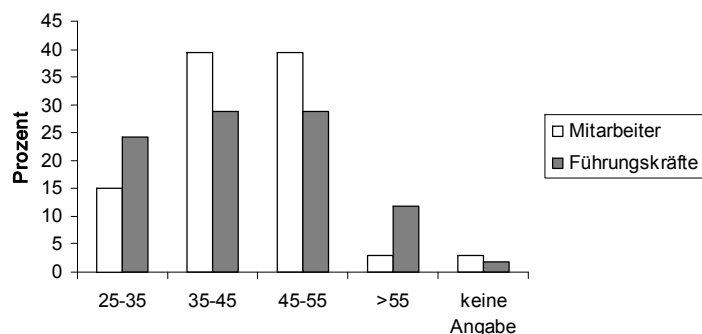


Abbildung 3

Einen weiteren wichtigen Punkt für die Auswertung stellt das Nutzungsverhalten des Computers dar. Hierbei wollten wir u. a. von den Befragten wissen, wie häufig die Probanden einen Computer außerhalb der Arbeit – also in ihrer Freizeit – nutzen. Dabei gaben 56% der Mitarbeiter an, den Computer bis zu 5 Stunden pro Woche in ihrer Freizeit zu nutzen. Auf Seiten der Führungskräfte waren dies 68%. 44% der Mitarbeiter sagten, dass sie den Computer in ihrer Freizeit ca. 5 bis 10 Stunden oder mehr nutzen. Dies trifft auch auf 32% der Führungskräfte zu.

Item 40: Ich nutze den Computer in meiner Freizeit ca. ___ Stunden in der Woche

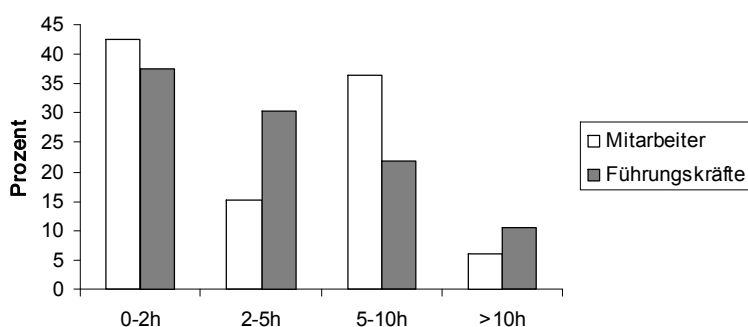


Abbildung 4

Außerdem haben wir uns dafür interessiert, zu welchem Zweck die Befragten ihren Computer benutzen. Mit dem Item 41 haben wollten wir von den Befragten wissen, ob sie den Computer auch zum Lernen benutzen. Auf diese Frage gaben 76% der Mitarbeiter an, dass sie den Computer

manchmal oder selten zum Lernen benutzen. Bei den Führungskräften trifft dies auf 66% der Befragten zu.

Item 41: Ich nutze den Computer zum Lernen

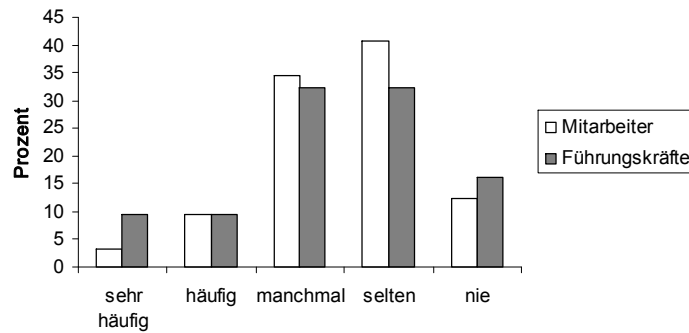


Abbildung 5

Da die Teilnehmer der Präsenzveranstaltung dazu aufgefordert waren, sich im Vorfeld der Veranstaltung mit dem Lernprogramm auseinanderzusetzen, haben wir erfasst, in welcher Form sie dies getan haben. Dabei gab der überwiegende Teil der Befragten – rund 80% der Mitarbeiter und 75% der Führungskräfte – an, das Lernprogramm in chronologischer Form, also von Anfang bis Ende, durchgearbeitet zu haben.

Item 31: Welchen Lernweg haben Sie gewählt?

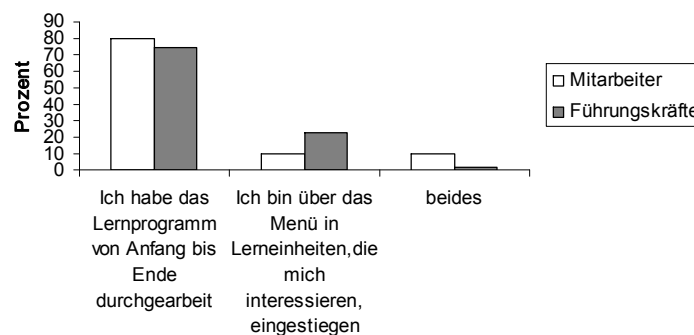


Abbildung 6

2.2.2 Rahmenbedingungen

Die Organisation von Rahmenbedingungen ist für das Gelingen einer Blended-Learning Maßnahme ein zentraler Faktor. Daher wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach ihren Einschätzungen bzgl. der Rahmenbedingungen sowie der Verzahnung zwischen Selbstlern- und Präsenzlernphase befragt. Im Einzelnen sind das folgende Ebenen:

1. Selbstlernphase

- ⇒ Technische Rahmenbedingungen
- ⇒ Lernzeit-/ und Lernortregelungen für die Bearbeitung des Lernmoduls innerhalb der Selbstlernphase
- ⇒ Aktive Unterstützung bei Bewältigung der Selbstlernphase durch den/die Vorgesetzte/n
- ⇒ Realistische Zeitvorgaben für die Bearbeitung des Lernmoduls
- ⇒ Ungestörtheit bei der Bearbeitung des Lernmoduls
- ⇒ Vermeidung technischer Störfaktoren

2. Präsenzlernphase

Für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer muss der Nutzen der vorherigen Bearbeitung des Lernmoduls auf der Präsenzveranstaltung sichtbar werden, da

- a. bei folgenden Schulungsmaßnahmen mit einem Blended Learning Konzept die Bereitschaft zur vorherigen Bearbeitung eines Lernmoduls gesichert bleibt
- b. der Mehrwert einer Blended Learning Maßnahme erst dann zum Tragen kommt, wenn die Präsenzlernphase über die Inhalte des Lernmoduls hinaus z.B. für Vertiefungen, Trainings/ Übungen genutzt werden kann.

2.2.2.1 Technische Rahmenbedingungen

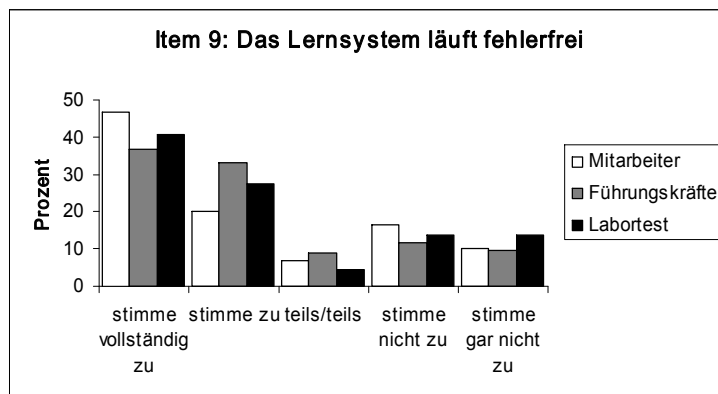


Abbildung 7

Die Mehrzahl der Probandinnen und Probanden stimmt der Aussage zu, dass das System fehlerfrei läuft. Allerdings wurde sowohl bei der videogestützten Beobachtung (siehe 3.2.1 Nutzungstest) als auch bei den Befragungen innerhalb des Follow Up bei Probanden (siehe 5 Follow Up) die Fehleranfälligkeit des Systems oft bemängelt. Da die technische Lauffähigkeit des Systems einer der zentralen Faktoren ist, sollten hier die entsprechenden Schwierigkeiten behoben werden.

2.2.2.2 Lernzeit- und Lernortregelung

Im Einführungspaket der Blended-Learning-Maßnahme wird empfohlen, innerhalb der teilnehmenden Behörden, konkrete Lernzeit- und Lernortregelungen zu treffen. Die nun folgenden Fragen sollen prüfen, inwieweit sich die Behörden an diese Empfehlungen umgesetzt haben.

**Item 30: Mir wurde von meinem Vorgesetzten
ausreichend Zeit für die Bearbeitung des
Lernmoduls zur Verfügung**

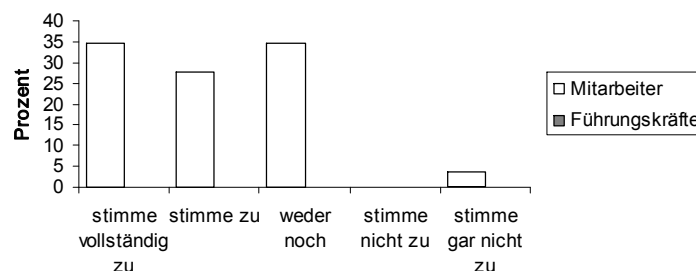


Abbildung 8

54% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfanden die von den Vorgesetzten zur Verfügung gestellte Zeit als ausreichend und nur 3 % beurteilten diesen Punkt mit nicht ausreichend. Dem entsprechend gaben 85% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und 71% der Führungskräfte an, innerhalb ihrer Arbeitszeit das Lernmodul bearbeitet zu haben. Nur 3% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und 1 % der Führungskräfte haben das Lernmodul zu Hause bearbeitet. Diese Werte machen deutlich, dass die befragten Behörden zum großen Teil den Vorschlägen der Projektgruppe gefolgt sind und Regelungen für die Integration des Lernprozesses in die Arbeit innerhalb ihrer Einrichtung getroffen haben.

**Item25: Ich wurde bei der Bearbeitung des
Lernprogramms durch andere
Dienstverpflichtungen gestört**

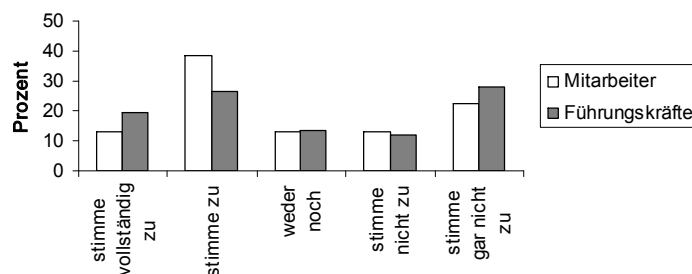


Abbildung 9

Etwas kritischer ist der Punkt „Ungestörtheit beim Lernprozess“ zu bewerten, denn 54% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und 38% der Führungskräfte wurden bei der Bearbeitung des Lernmoduls durch andere Dienstverpflichtungen unterbrochen. Dies ist insbesondere problematisch, weil

der Labortest gezeigt hat, dass Pause- und Speicherfunktion von einigen Probanden nur schwer aufgefunden wurden (vgl. Anhang Stichwort: Audiokommentar). Somit wird durch die Unterbrechung des Lernprozesses vermehrt Zeit benötigt.

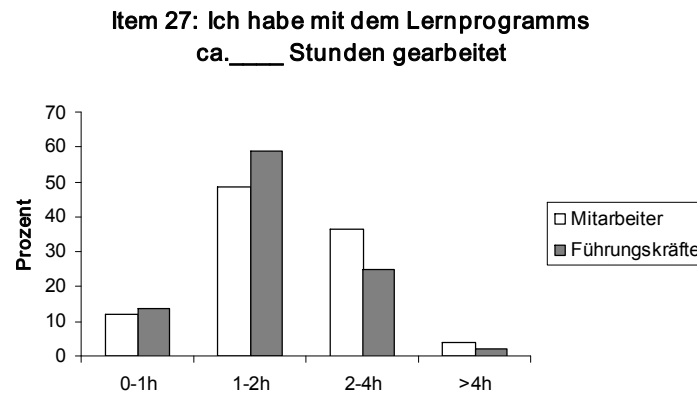


Abbildung 10

Laut Konzeption sollte die Bearbeitung des Lernmoduls ca. 2 Stunden umfassen. Diese Vorgabe hat sich als praktikabel herausgestellt, so geben 60% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und 73% der Führungskräfte an, innerhalb dieses Rahmens das Modul bearbeitet zu haben.

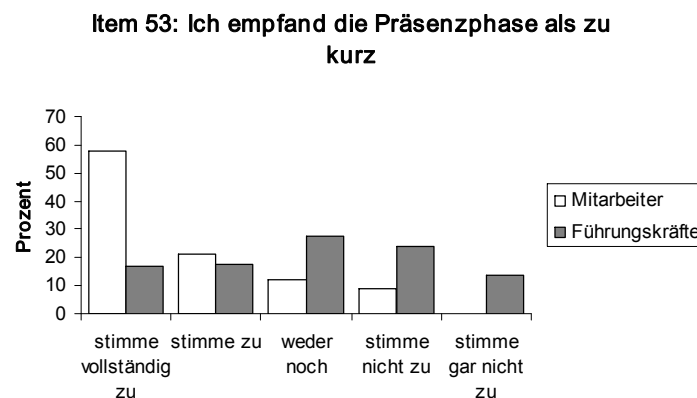


Abbildung 11

Zur Erreichung des erwünschten Trainingseffekts, der im Lernmodul erarbeiteten theoretischen Inhalte auf der Präsenzveranstaltung, ist der Faktor Zeit eine wichtige Komponente. Auffällig bei Item 53 ist, dass eine Mehrzahl (69%) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Präsenzphase als zu kurz einstufen. Ein Erklärungsansatz könnte hier der verkürzte zeitliche Rahmen für die Präsenz-

veranstaltungen der Mitarbeiter sein. Interessant ist, dass 43% der befragten Führungskräfte, von denen nur 35% die Präsenzphase als zu kurz beurteilten, sich dennoch weitere Präsenzveranstaltungen zum Thema wünschen.

2.2.2.3 Verzahnung Selbstlernphase/ Präsenzphase

Das Konzept der Präsenzlernphase berücksichtigt sowohl für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für die Gruppe der Führungsgruppe eine Vernetzung von Selbstlernphase und Präsenzphase. So sind die Klärung von offenen Fragen und die Einübung von theoretischen Inhalten vorgesehen. Die folgenden Items überprüfen, inwiefern die Probandinnen und Probanden diese konzeptionelle Vorgabe in der Präsenzlernphase wieder gefunden haben.

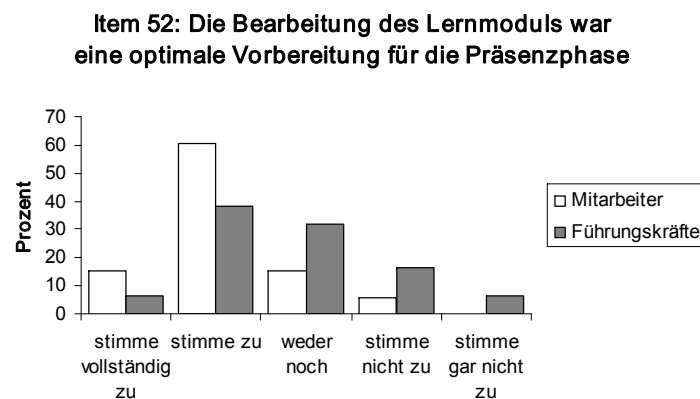


Abbildung 12

76% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlten sich durch die Bearbeitung des Lernmoduls optimal auf die Präsenzveranstaltung vorbereitet. Etwas skeptischer zeigten sich die befragten Führungskräfte, hier liegt der Wert bei 45 %, der sich vielleicht durch den unterschiedlichen Kenntnisstand der Führungskräfte erklären lassen könnte:

Tabelle 1

		Ich habe bereits ein Fortbildungsseminar zum Thema "Durchführung von Mitarbeitergesprächen" besucht			
		ja		nein	
Die Bearbeitung des Lernmoduls war eine optimale Vorbereitung für die Präsenzphase	stimme vollständig zu	8 %	6 %		
	stimme zu	27 %	48 %		
	weder noch	34 %	30 %		
	stimme gar nicht zu	19 %	14 %		
	stimme überhaupt nicht zu	10 %	3 %		

Die Tabelle zeigt, dass Führungskräfte, die bisher an keiner Fortbildungsmaßnahme zum Thema Mitarbeitergespräche teilgenommen haben (54%), die Vorbereitung durch das Lernmodul positiv bewerten. Nur 35% der Führungskräfte mit Vorkenntnissen teilen diese Einschätzung.

Item 54: Ich konnte im Rahmen der Präsenzphase alle Fragen klären, die während der Bearbeitung des Lernmoduls entstanden sind

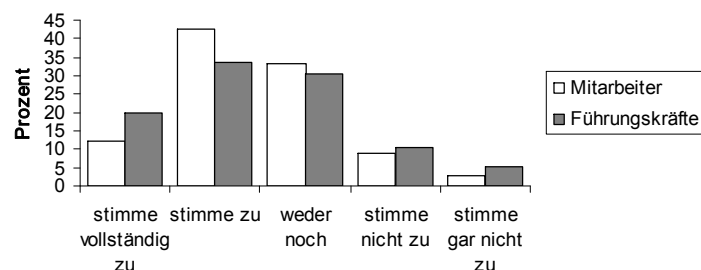


Abbildung 13

Damit Selbstlern- und Präsenzlernphase nicht unverbunden nebeneinander stehen, ist es notwendig, auf den Präsenzlernphasen offene Fragen zu klären. Die Mehrheit der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (54%) und Führungskräfte (54%) bewerteten diesen Punkt positiv. Allerdings vermitteln die Items 55 und 57 den Eindruck, dass, insbesondere für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der Präsenzveranstaltung nicht genügend Raum für die Vertiefung und das Training der im Lernmodul vermittelten Lerninhalte gegeben wurden. So gaben 45% der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, Lerninhalte in der Präsenzveranstaltung nicht ausreichend vertieft zu haben. Ein Erklärungsansatz könnte hier die verkürzte Dauer der Präsenzveranstaltungen für Mitarbeiter sein, denn nur 15% der Führungskräfte sahen diesen Punkt kritisch.

Item 55: Die im Lernmodul bearbeiteten Lerninhalte wurden auf der Präsenzveranstaltung nicht ausreichend vertieft

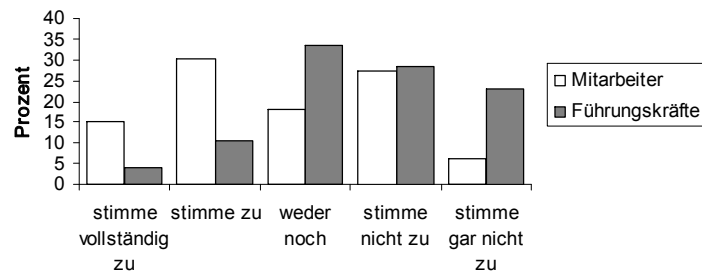


Abbildung 14

Die Trainingsmöglichkeiten innerhalb der Präsenzveranstaltung werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (39%) hingegen positiver bewertet. Wobei auch hier die Einschätzung der Führungskräfte mit 62% höher liegt.

Item 57: Ich konnte die im Lernmodul bearbeiteten Lerninhalte im Rahmen der Präsenzveranstaltung einüben

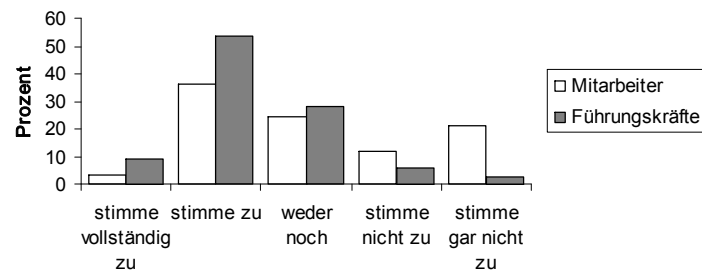


Abbildung 15

2.2.2.4 Zusammenfassung

Stärken:

- Die Mehrheit der befragten Mitarbeiter/innen wurde von ihren Vorgesetzten ausreichend Zeit für die Bearbeitung des Lernmoduls zur Verfügung gestellt
- Über 70% der Führungskräfte und Mitarbeiter konnten das Lernprogramm innerhalb der Arbeitszeit und am Arbeitsplatz bearbeiten,

- Die vorgesehene Bearbeitungszeit von bis zu 2 Stunden genügte 60 % der TN

Schwächen:

- Die Präsenzphase (insbesondere der ½-Tages Modus Mitarbeiter und 1 Tages-Modus Führungskräfte) wird von einer Mehrzahl der befragten TN als zu kurz bewertet. Diese Einschätzung wurde auch auf dem Trainer/innen-Workshop bestätigt.
- Eine Mehrzahl der Teilnehmer/innen fühlte sich bei der Bearbeitung des Lernprogramms durch andere Dienstverpflichtungen gestört
- Der Wunsch nach schriftlichen Materialien zur Präsenzphase
- Der Wunsch nach räumlicher Trennung von Arbeits- und Schulungsort (ein Training fand direkt in einer Behörde statt?)
- Innerhalb der Präsenzveranstaltungen wird nicht nach Expertise im Thema unterschieden, was insbesondere von Führungskräften innerhalb der Freitexte als negativ beurteilt wurde.

2.2.3 Allgemeine Überlegungen

In diversen Laborversuchen konnte beobachtet werden, dass die Lernsoftware an einigen Stellen technische Fehler aufweist. Dies wurde auch in den Follow Up Interviews von vielen Befragten kritisiert. Obwohl in Feldtest sehr viele der Befragten der Frage, ob das Lernsystem fehlerfrei läuft, zustimmten, waren 22% der Führungskräfte und 28% der Mitarbeiter anderer Ansicht. Auch wenn dies kein hoher Wert zu sein scheint, sollten hier Nachbesserungen vorgenommen werden, da es sich meist um kleinere Mängel handelt, die mit einem geringen Aufwand behoben werden können. Diese Probleme werden später konkretisiert.

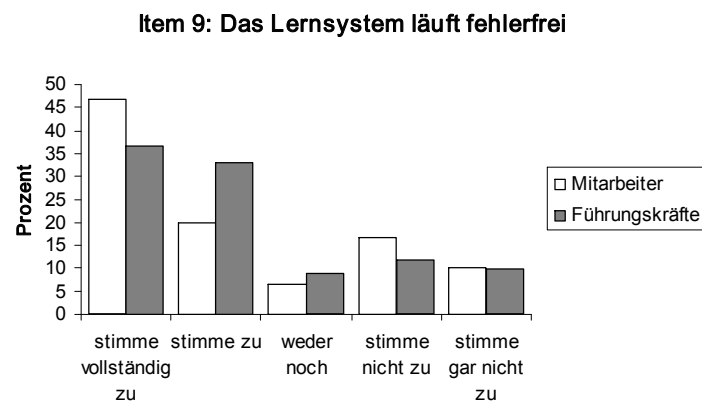


Abbildung 16

Ein weiterer Punkt, der bei der Auswertung des Multiple Choice Tests nochmals genauer betrachtet wird, ist die Komplexität der Lernaufgaben innerhalb der Software. Wie Item 12 des Fragebogens zeigt, fühlten sich 86% der Mitarbeiter und 95% der Führungskräfte bei der Bearbeitung der Lerninhalte inhaltlich nicht überfordert.

Item 12: Bei der Bearbeitung der Lerninhalte fühle ich mich inhaltlich überfordert

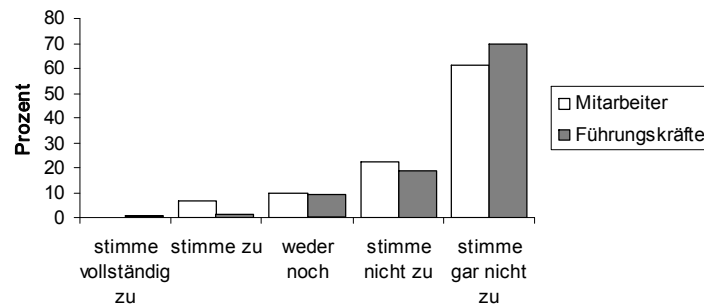


Abbildung 17

Dies erscheint erst einmal positiv. Darüber hinaus können wir allerdings eine soziale Erwünschtheit im Antwortverhalten der Befragten nicht ausschließen, und dieses Ergebnis wirft die Frage auf, ob sich die Befragten nicht teilweise unterfordert fühlten. Oder anders formuliert, ob die Lerninhalte zu einfach strukturiert sind. Dies wäre ein ernstzunehmendes Problem, da für einen nachhaltigen Lernerfolg ein mittleres Schwierigkeitsniveau angemessen wäre.

2.2.4 Qualität Lernmodul

Im Hinblick auf die Handhabbarkeit des Lernmoduls *Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung* zeigen sich im Rahmen der schriftlichen Befragung des Feldtests deutlich positive Bewertungstendenzen. Mit ca. 80% der befragten Mitarbeiter und Führungskräfte, die angeben, dass die Bedienung von Lernsystem und Übungsaufgaben einfach sei, liegt dieser Wert sogar in einem für Usabilitystudien ungewöhnlich guten Bereich.

Item 1: Die Bedienung des Lernsystems ist einfach

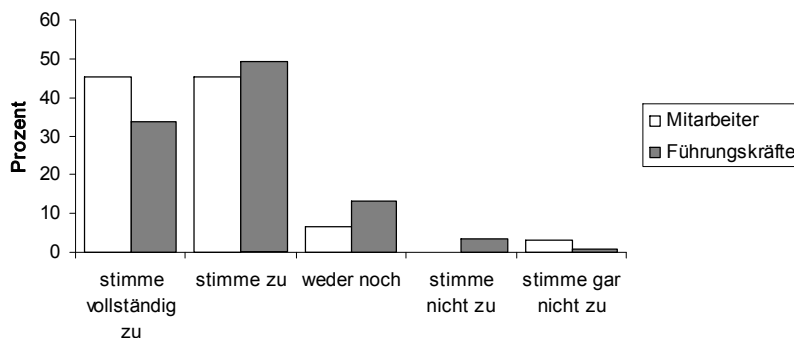


Abbildung 18

Item 2: Die Bedienung der Lernaufgaben und Übungen ist einfach

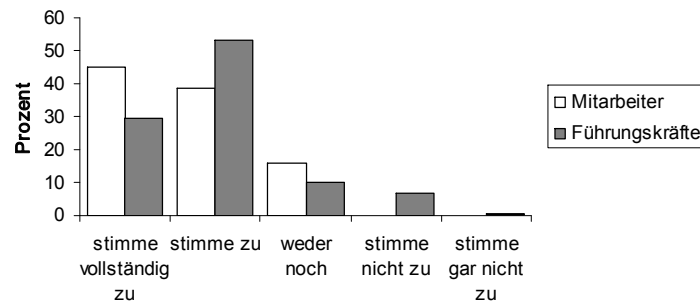


Abbildung 19

Neben dieser eher globalen Einschätzung der Usability des Lernprogramms werden in DIN EN ISO 9241-10 eine Reihe von Dialogprinzipien formuliert (vgl. Anhang), die eine genauere Spezifikationen der Gebrauchstauglichkeit eines Systems ermöglichen. So fordert das Prinzip der *Aufgabengemessenheit* die *effektive* und *effiziente* Erreichbarkeit der jeweiligen Arbeitsaufgaben mit einem System. Innerhalb des Feldtestfragebogens wurde diese Erreichbarkeit im Hinblick auf die *Lernziele*, die hier als zentrale Nutzungsziele innerhalb eines Lernsystems verstanden werden, erhoben. Wie Abschnitt 3.2.1 Nutzungstest zeigt, schneidet das Lernmodul *Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung* im Hinblick die Forderung der *Effektivität*, das heißt die Genauigkeit und Vollständigkeit, mit der ein Nutzer ein bestimmtes Nutzungsziel erreichen kann, deutlich positiv ab. Ca. 70 % der Mitarbeiter und annähernd 60% der Führungskräfte stimmen der Aussage zu, dass sich ihre jeweiligen Lernziele mithilfe des Systems erreichen lassen.

Item 3: Mithilfe der Lernsystems kann ich meine Lernziele erreichen

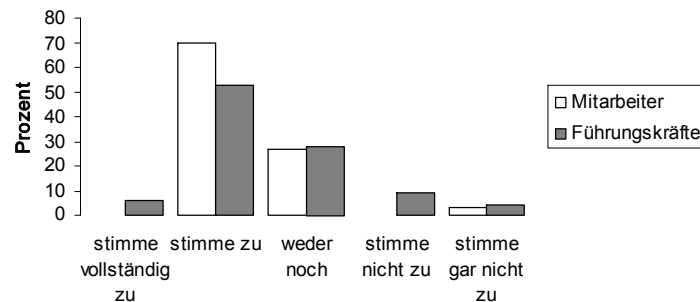


Abbildung 20

Optimierungsmöglichkeiten bestehen hingegen noch im Hinblick auf die zweite zentrale Forderung innerhalb des Dialogprinzips der *Aufgabenangemessenheit*, nämlich den Faktor der *Effizienz*, d.h. dem im Verhältnis zur Genauigkeit und Vollständigkeit eingesetzten Aufwand mit dem ein Nutzer ein bestimmtes Ziel erreichen kann. Über 40% der Führungskräfte und immer noch 30% der Mitarbeiter geben im Feldversuch an, dass die Erreichung ihrer Lernziele zwar möglich sei, aber zuviel Zeit erfordere.

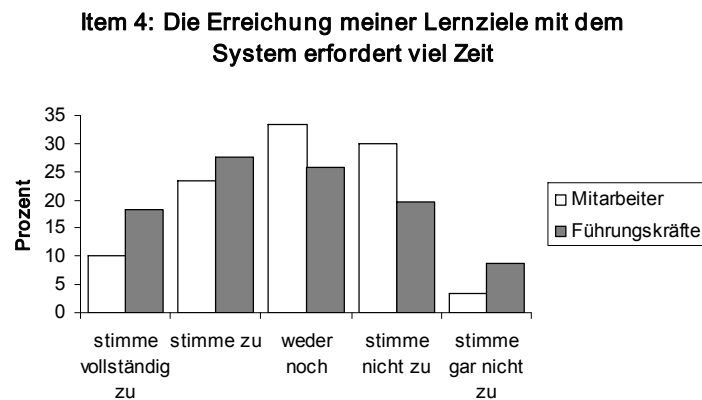


Abbildung 21

Dass diese Effizienzeinbußen vermutlich nicht auf inhaltlich-strukturelle Eigenschaften des Lernsystems zurückzuführen sind, zeigt das folgende Item, bei dem die Teilnehmer die Strukturiertheit des Lernangebotes bewerten sollten.

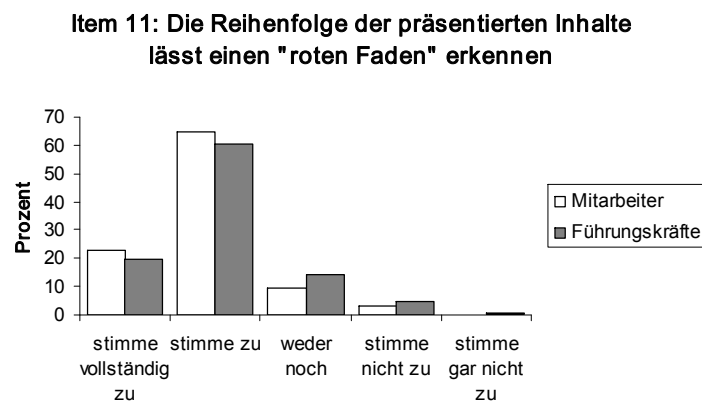


Abbildung 22

Einschätzung der Strukturiertheit der Lerninhalte innerhalb des Lernsystems (prozentuale Häufigkeitsverteilung nach Antwortkategorien)

Dass ca. 80% der Befragten eine klare inhaltlich Struktur innerhalb der Abfolge der Lerninhalte wahrnehmen, ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass Effizienzeinbußen vermutlich in anderen Bereichen zu suchen sind, zumal die Konzeption des Lernsystems auch eher auf eine lineare, der Logik des Lektionsaufbaus folgende Navigation angelegt sind. Dass diese Navigationsstrategie auch tatsächlich von den Nutzern praktiziert wird, zeigt die folgende Abbildung.

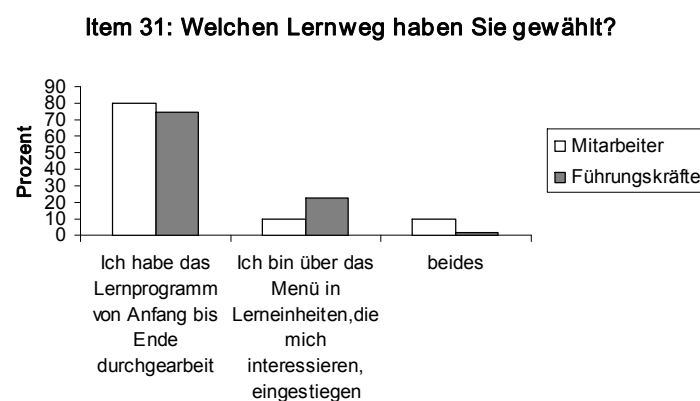


Abbildung 23

Als wahrscheinlichste Quellen für die mangelnde Effizienz des Lernsystems konnten innerhalb der quantitativen Feldbefragung schließlich zwei Aspekte identifiziert werden. Erstens Probleme im Bereich der Usability, wie z.B. die Einschätzung von ca. 50 % der Führungskräfte und über 35 % der Mitarbeiter, dass die Bedienung des Programms ungewohnt sei, illustriert und zweitens die möglicherweise zu geringe Komplexität der Lerninhalte, so dass gerade für fortgeschrittene Lerner hier teilweise relativ viel Redundanz mit sich bringt. Eine ausführliche Diskussion der Usabilityprobleme erfolgt im Bericht in Abschnitt 3.2.1 Nutzungstest. Zur Komplexitätsproblematik vgl. Abschnitt 3.2 Ergebnisse.

Item 8: Die Bedienung des Programms war ungewohnt

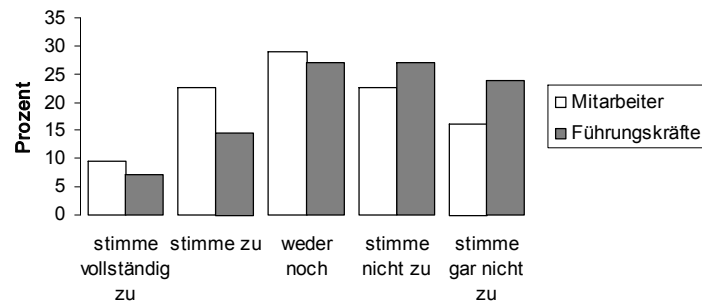


Abbildung 24

Item 12: Bei der Bearbeitung der Lerninhalte fühle ich mich inhaltlich überfordert

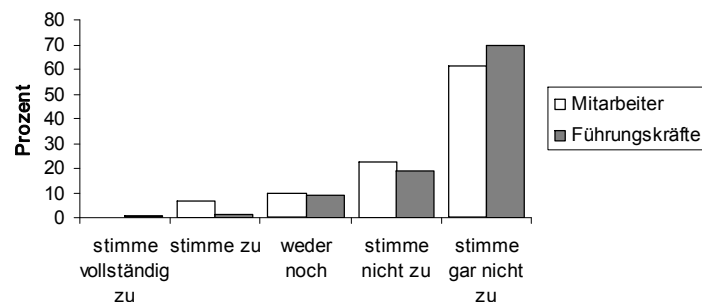


Abbildung 25

Einschätzung der Programmbedienung sowie inhaltliche Komplexität des Lernsystems (prozentuale Häufigkeitsverteilung nach Antwortkategorien)

2.2.5 Bewertung der Präsenzphase

Das insgesamt positive Abschneiden des Lernprogramms wird durch die Feldbefragung ergänzt durch eine tendenziell noch positivere Einschätzung der Präsenzphase. Über 75 % der Mitarbeitenden und 70 % der Führungskräfte sind mit der Präsenzveranstaltung *sehr zufrieden*. Für eine gelungene Verzahnung der beiden Maßnahmen spricht dabei der Befund, dass knapp 70% der Mitarbeitenden und immerhin noch über 45% der Führungskräfte äußern, dass die Bearbeitung des Lernprogramms eine optimale Vorbereitung für die Präsenzphase darstelle.

Item 51: Mit der Präsenzphase war ich sehr zufrieden

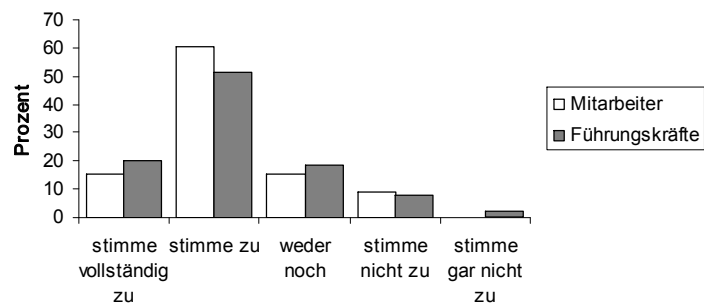


Abbildung 26

Item 52: Die Bearbeitung des Lernmoduls war eine optimale Vorbereitung für die Präsenzphase

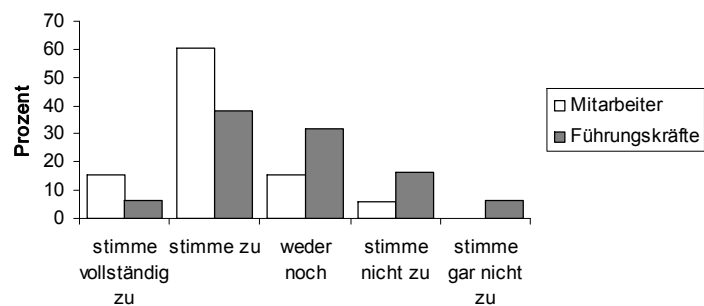


Abbildung 27

Überaus positiv fällt auch die Bewertung der fachlichen Kompetenz der Lehrenden durch die befragten Mitarbeitenden und Führungskräfte aus.

Item 56: Die fachliche Kompetenz der/des Lehrenden war sehr niedrig

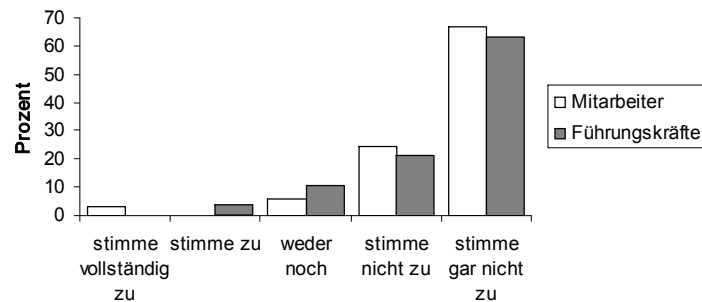


Abbildung 28

Letztlich zeigen sich im Rahmen der quantitativen Befragung nur zwei – vermutlich korrespondierende – Ansatzpunkte für Verbesserungen bei der Präsenzveranstaltung, wobei diese eindeutig zielgruppenspezifisch sind. Sowohl was die zeitliche Dauer der Präsenzveranstaltung betrifft als auch in Bezug auf die Frage, ob die Lerninhalte im Rahmen der Präsenzveranstaltung ausreichend vertieft wurden, urteilen die befragten Mitarbeitenden negativer als die Führungskräfte. Dies ist nachzuvollziehen, da die Maßnahmen für die Mitarbeitenden kürzer angesetzt waren.

Item 53: Ich empfand die Präsenzphase als zu kurz

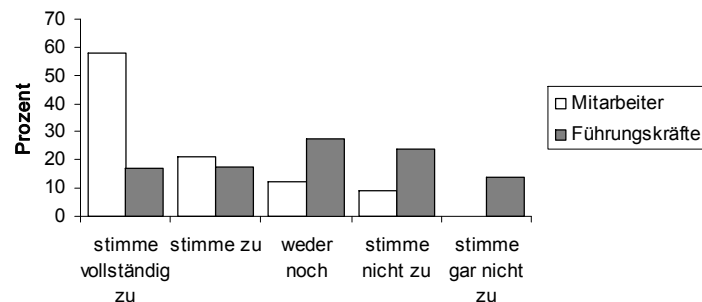


Abbildung 29

Item 55: Die im Lernmodul bearbeiteten Lerninhalte wurden auf der Präsenzveranstaltung nicht ausreichend vertieft

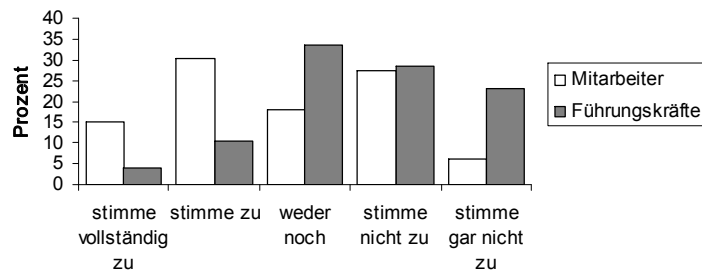


Abbildung 30

2.2.6 Akzeptanz:

Eine wichtige Frage, der wir u. a. mit der Hilfe des Fragebogens nachgegangen sind, war die Akzeptanz der Blended Learning Maßnahme insgesamt, aber auch des Lernprogramms und der Präsenzveranstaltung im Speziellen. Es zeigen sich hier sowohl bei den Mitarbeitern, als auch bei den Führungskräften, deutlich positive Einstellungen. Wie die folgende Grafik veranschaulicht, sehen rund 85 % der befragten Mitarbeitenden und 75 % der befragten Führungskräfte in mediengestützten Lernprogrammen eine gute Möglichkeit sich fortzubilden.

Item 48: Mediengestützte Lernprogramme stellen eine gute Möglichkeit dar, sich fortzubilden

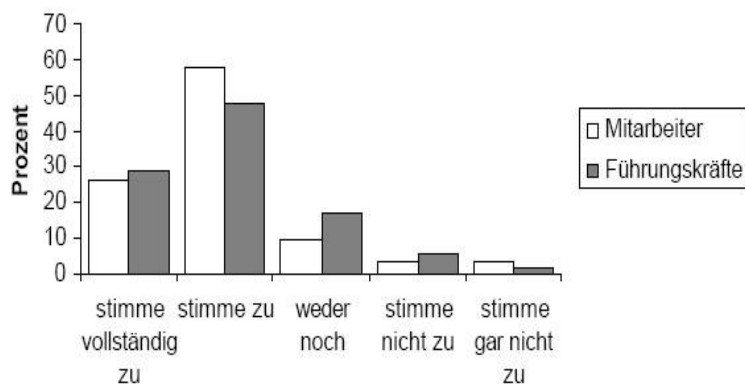


Abbildung 31

Diese Befunde können auch durch die Interviews, die im Rahmen der Laborversuche aufgezeichnet wurden, und durch die Kommentare der Versuchspersonen während der Versuchsdurchführung bestätigt werden.

Ingesamt stehen sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden mediengestützten Lernsystemen nicht nur im speziellen Kontext von Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen, sondern ganz allgemein für den Wissenserwerb positiv gegenüber. Dies zeigt sich sehr deutlich in Aussagen darüber, dass sich sowohl die Mitarbeitenden als auch die Führungskräfte vorstellen könnten, auch andere Wissensgebiete mit einer solchen Lernsoftware zu bearbeiten.

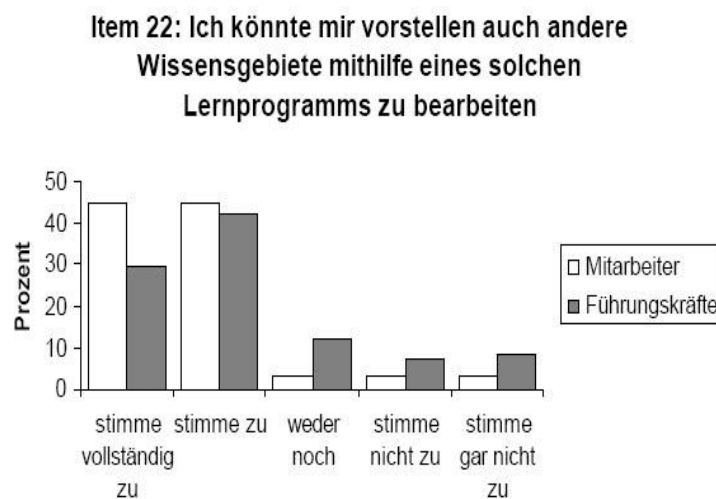


Abbildung 32

Dieser Befund lässt sich auch auf die Blended Learning Maßnahme im Gesamten übertragen, da hier rund 70 % der Befragten zustimmen, dass sie sich vorstellen könnten, auch andere Wissensgebiete mithilfe einer solchen Blended Learning Maßnahme zu erlernen.

Item 65: Ich könnte mir vorstellen auch andere Wissensgebiete mithilfe einer solchen Blended-Learning Maßnahmen zu erlernen

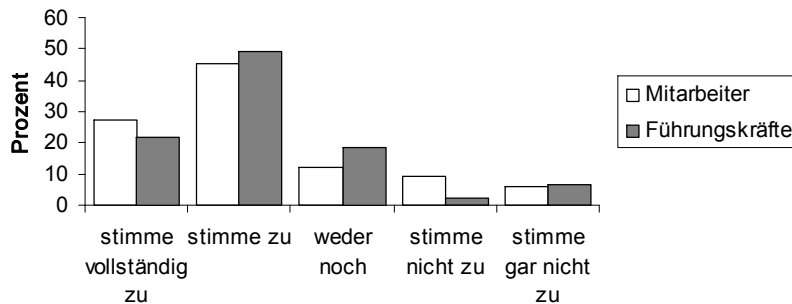


Abbildung 33

Ein Punkt, der im Zusammenhang mit der Lernsoftware besonders positiv auffällt, ist die Bewertung der medialen Elemente: Rund 90 % der Mitarbeitenden und 65 % der Führungskräfte bewerten die medialen Elemente der Software positiv. Dies spricht eindeutig für den Einsatz der benutzten medialer Elemente, wie vor allem den Videosequenzen. Oftmals werden solche Elemente von den Befragten als eher überflüssig, oder gar nervig und lästig bewertet, was in der vorliegenden Untersuchung nicht festgestellt werden konnte. Die Mehrzahl der Befragten – 67% der Führungskräfte und 90% der Mitarbeitenden – stimmten der Aussage zu, dass die verschiedenen medialen Elemente ihren Lernprozess *sehr gut* unterstützen.

Item 17: Die verschiedenen medialen Elemente des Lernprogramms (Video, Audio, Text) unterstützten meinen Lernprozess sehr gut

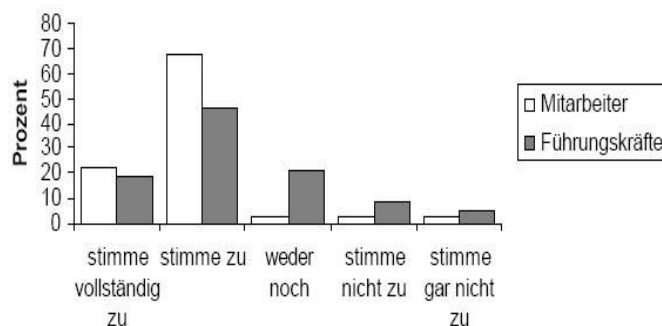


Abbildung 34

Aus der medienpsychologischen Wirkungsforschung weiß man, dass Videosequenzen ein besonders kritisches Element sein können. Wenn diese zu lang sind, verliert die Person das Interesse; empfindet sie ein Video als langweilig, wird sie versuchen, die Interaktion mit diesen Bereichen zu vermeiden. Aus diesem Grund wurde ein Item in den Fragebogen einbezogen, welches nach diesem Elementen speziell fragen sollte. Hier stimmten 80% der Mitarbeitenden und 65% der Führungskräfte der Aussage zu, dass die Videosequenzen sie bei ihren Lernprozessen unterstützen. Somit werden die Videosequenzen von den Befragten als sinnvolles didaktisches Mittel der Informationsvermittlung eingeschätzt.

Item 15: Die Videosequenzen unterstützen mich bei meinem Lernprozess

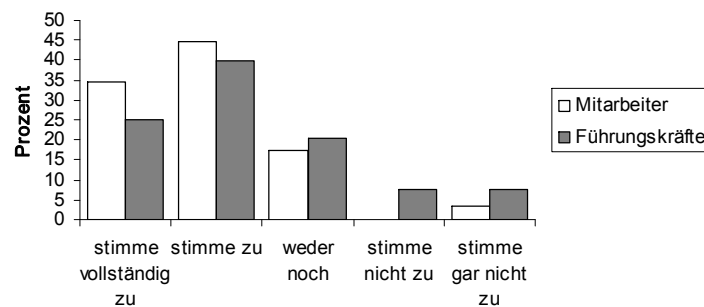


Abbildung 35

Darüber hinaus ist es bei Videosequenzen, die zur Wissensvermittlung eingesetzt werden sollen, wichtig, dass sie einen gewissen Grad an Realismus aufweisen. Im vorliegenden Fall setzt dies eine teilweise Identifikation der Betrachter mit den gesehenen Akteuren voraus. Auch dies scheint offensichtlich unkritisch zu sein.

Auch die Präsenzphase stößt auf sehr positive Resonanz und somit auf eine hohe Akzeptanz. Etwa 65% der Führungskräfte und 80% der Mitarbeitenden würden ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen die Teilnahme an der Präsenzveranstaltung empfehlen.

**Item 69: Ich würde meinen Arbeitskollegen/
Arbeitskolleginnen den Besuch der
Präsenzphase weiterempfehlen**

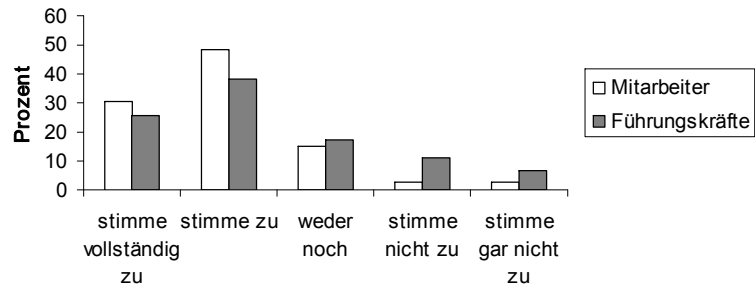


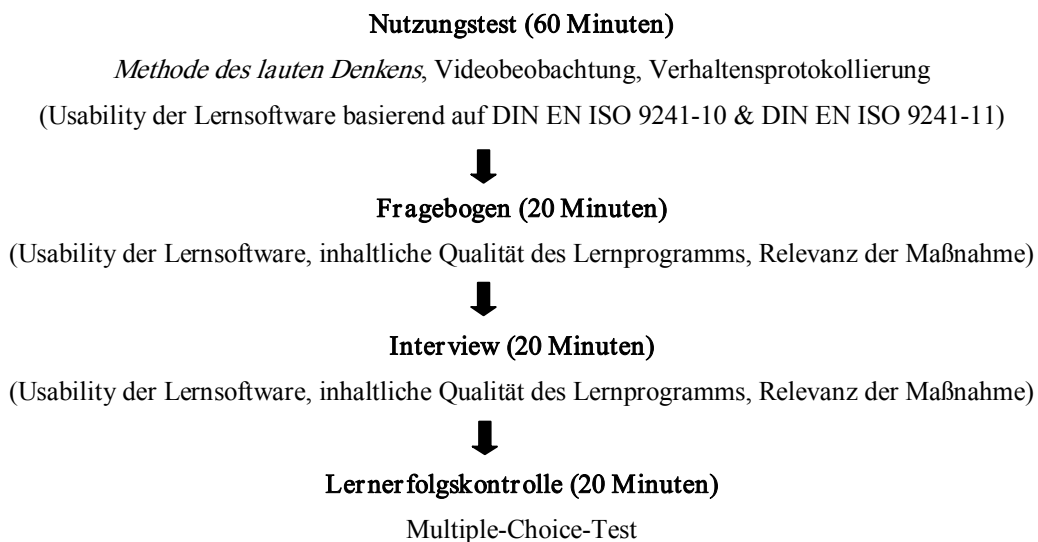
Abbildung 36

Abschließend bleibt festzuhalten, dass trotz einiger Kritik an einzelnen Elementen des Lernprogramms die Maßnahmen insgesamt als überwiegend positiv empfunden wird. Man kann also von einer hohen Akzeptanz der Blended Learning Maßnahme bei den im Zuge der Studie befragten Personen sprechen

3 Labortest Lernmodul

3.1 Methodik

Bei der Konzeption der Laborversuche wurde ein multiperspektivischer Untersuchungsansatz, d.h. eine Kombination verschiedener qualitativer und quantitativer Erhebungsverfahren, als Untersuchungsdesign gewählt. Im Einzelnen handelte es sich dabei um einen Nutzungstest basierend auf der *Methode des lauten Denkens* mit begleitender Videobeobachtung und Verhaltensprotokollierung, einer schriftlichen Anschlussbefragung sowie einer ergänzenden Interviewdurchführung. Den Abschluss des Laborversuchs bildete eine Lernerfolgskontrolle in Form eines Multiple-Choice-Tests.



3.1.1 Nutzungstest

Im Fokus des Nutzungstests stand die Bewertung der Gebrauchstauglichkeit des Lernmoduls *Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung* durch eine Gruppe von Führungskräften aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen. Als Versuchsteilnehmer für den Nutzungstest,

der in der Zeit vom 31.08.2005 bis zum 20.10.2005 im Usabilitylabor des Duisburg Learning-Lab stattfand, wurden insgesamt 23 Führungskräfte ausgewählt, die über keinerlei Vorerfahrung in Bezug auf die Arbeit mit dem Lernmodul verfügten. Die Auswahl von Novizen für den Usabilitytest sollte dabei vor allem Aufschluss über die intuitive Bedienbarkeit der Lernsoftware geben.

Da die Bearbeitung der Lernsoftware bei freier Exploration einen Zeitrahmen von ca. 2-3 Stunden in Anspruch genommen hätte, wurde ein Aufgabenkatalog (vgl. Anhang) erarbeitet, durch den die Bearbeitung des Lernmoduls durch die Teilnehmer vorstrukturiert wurde. Dabei wurden die zu bearbeitenden Aufgaben so gewählt, dass die Versuchspersonen mit möglichst vielen Facetten der Programmbedienung innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens von etwa 60 Minuten in Berührung kamen. Einbezogen wurden dabei auch eine Reihe verschiedener Aufgabentypen wie beispielsweise Lückentexte, Zuordnungsaufgaben etc., innerhalb der jeweiligen Informationseinheiten.

- Aufgabe 1: Informationseinheit *Programmeinführung*
- Aufgabe 2: Informationseinheit *Ankündigung Mitarbeitergespräch*
- Aufgabe 3: Verwendung der Speicherfunktionalität
- Aufgabe 4: Informationseinheit *Gesprächsanlässe*
- Aufgabe 5: Protokoll zum Mitarbeitergespräch
- Aufgabe 6: Informationseinheit *SMART*
- Aufgabe 7: Übungsaufgabe *Zielvereinbarungskreislauf*

Da es sich bei den im Rahmen eines Nutzungstests interessierenden kognitiven und affektiven Stellungnahmen zum Lernprogramm üblicherweise um latente Bewertungsprozesse handelt, wurde mit der *Methode des lauten Denkens* ein Zugangsverfahren gewählt, bei dem die Versuchspersonen explizit instruiert werden, alle entsprechenden Prozesse während der Bearbeitung der Lernsoftware zeitnah zu verbalisieren. Die resultierenden Audiokommentare der Versuchspersonen wurden mit verschiedenen Videoquellen synchronisiert und für eine spätere detaillierte Datenanalyse in digitalisierter Form aufgezeichnet.

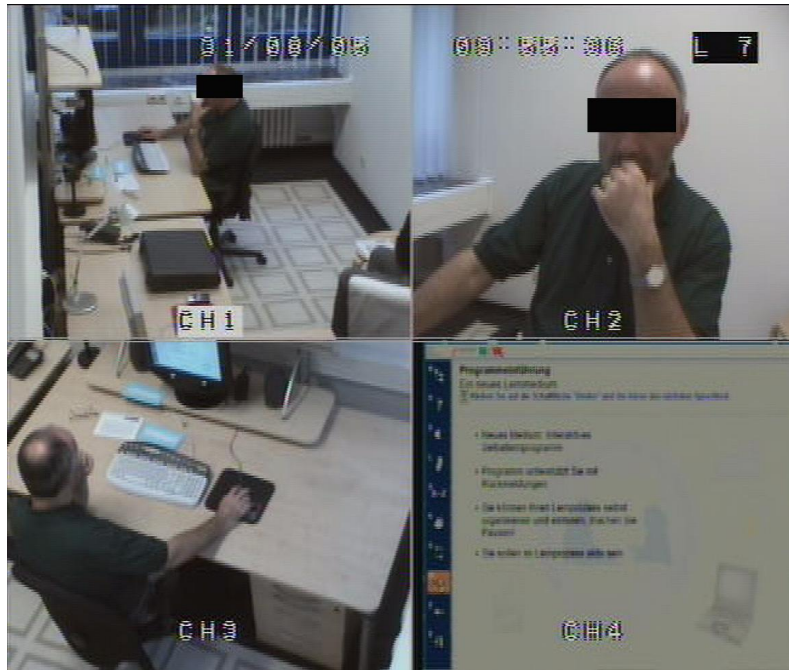


Abbildung 37

Aufzeichnung des Nutzungstests mit Integration von Audiokommentar, Szenenvideo, Mimik sowie Screencoring des Stimulus-PC

Durch die Integration der verschiedenen Datenquellen ist eine exakte Rückbindung der affektiven und kognitiven Reaktionen des Nutzers an die korrespondierenden Ereignisse auf Stimulusebene möglich, so dass sich die Schwachstellen der Lernsoftware gezielt ermitteln und im Sinne einer formativen Evaluation entsprechende Verbesserungsvorschläge formulieren lassen. Ergänzt wurde die Videoaufzeichnung durch die teilnehmende Beobachtung eines Lehrstuhlmitarbeiters, der während des Nutzungstests den Versuchsablauf protokollierte und Hilfestellung in Situationen anbot, in denen die Versuchspersonen die Bearbeitung des Aufgabenkatalogs nicht mehr selbständig erfolgreich fortsetzen konnten.

3.1.2 Fragebogen

Im Anschluss an den Nutzungstest wurde eine schriftliche Befragung durchgeführt (vgl. Anhang), die neben einer globalen Bewertung des Lernprogramms auf verschiedenen Polen eines semantischen Differentials eine Überprüfung der Gebrauchstauglichkeit gemäß DIN EN ISO 9241-10 & DIN EN ISO 9241-11, Fragen nach der inhaltlichen, medialen & didaktischen Qualität des Moduls

sowie nach dem Transfer der gelernten Inhalte in die Arbeitsalltag umfasste. Den strukturellen Aufbau des Fragebogens zeigt die folgende Übersicht:

- Globale Bewertung des Lernsystems auf semantischem Differential
- Gebrauchstauglichkeit gemäß DIN EN ISO 9241-10 & DIN EN ISO 9241-11
 - Aufgabenangemessenheit
 - Selbstbeschreibungsfähigkeit
 - Steuerbarkeit
 - Erwartungskonformität
 - Fehlertoleranz
 - Individualisierbarkeit
 - Lernförderlichkeit
- Inhalt des Lernprogramms
 - Umfang, Qualität & Komplexität der Inhalte
 - Mediale Aufbereitung der Inhalte
- Relevanz für den Arbeitsalltag
 - Relevanz der Lerninhalte für den Arbeitsalltag und Transfer in die Praxis
- Demographie

3.1.3 Interview

Als flankierende Maßnahme zum standardisierten Fragebogen wurde weiterhin ein teilstandardisiertes Leitfadeninterview (vgl. Anhang) konzipiert, das nicht nur einer besseren Einordnung und Interpretation der quantitativen Daten dienen, sondern durch die weniger restriktive Befragungsform auch die Aufdeckung möglicherweise noch unentdeckter Problemfelder ermöglichen sollte. Strukturell wurde der Interviewleitfaden daher eng an den Aufbau der schriftlichen Befragung angelehnt, so dass die Herstellung einer Korrespondenz zwischen den geschlossenen Fragen der quantitativen und den offenen Fragen der qualitativen Erhebung möglich ist. Im Einzelnen umfasste der Interviewleitfaden folgende Bereiche:

- Gebrauchstauglichkeit des Lernprogramms
- Bewertung der inhaltlichen Qualität, des Umfangs und der Komplexität der Lerninhalte
- Einschätzung der Praxisrelevanz und des Wissenstransfers in den Arbeitsalltag
- Abschließende Gesamtbewertung des Systems

Integriert wurden darüber hinaus noch ergänzende Fragen zu den erwarteten institutionellen Veränderungen im Zuge der Durchführung der Blended Learning Maßnahme sowie nach Aspekten, die in der schriftlichen Befragung sowie im Interviewverlauf bisher nicht thematisiert wurden. Die relevanten Interviewpassagen wurden im Anschluss transkribiert und bei der Auswertung in erster Linie herangezogen, um ein besseres Verständnis der subjektiven Nutzungsperspektive im Hinblick auf die korrespondierenden Items der quantitativen Datenerhebung zu gewinnen.

3.1.4 Lernerfolgskontrolle

Zur Überprüfung kurzfristiger Lerneffekte wurde mit den Versuchspersonen im Anschluss an das Interview noch ein Multiple-Choice-Test (vgl. Anhang) durchgeführt. Für diesen Test wurden 7 Aufgaben mit Hilfe der Autorensoftware *Hot Potatoes* generiert, die sich thematisch auf die von den Probanden bearbeiteten Informationseinheiten bezogen und dort gelernte deklarative Wissensanteile abfragen sollten. Darüber hinaus wurde mit Aufgabe 5 des Multiple-Choice-Tests eine Frage eingearbeitet, die sich inhaltlich nicht auf die beim Versuch durchlaufenen Informationseinheiten bezog. Kerngedanke war hier, eine von der Bearbeitung des Lernmoduls unabhängige Komplexitätseinschätzung der Übungsaufgaben zu ermöglichen, die die im Rahmen der schriftlichen Befragung und des Interviews erhobene subjektive Komplexitätseinschätzung um eine objektivere Komponente ergänzen sollte. Da es sich bei allen Teilnehmern des Versuchs um Novizen im Hinblick auf die Bearbeitung des Lernprogramms handelte, wäre eine erfolgreiche Bearbeitung dieser Übungsaufgabe ein Indikator für ein zu geringes Komplexitätsniveau, wobei noch zu klären wäre, ob dies mit der intuitiven Verständlichkeit der Aufgabe, mit vorhandenem Vorwissen der Teilnehmer oder mit inhaltlichen Überschneidungen zu anderen Informationseinheiten des Lernmoduls zu begründen ist.

Der Multiple-Choice-Test bildete zugleich auch den Abschluss der Laborversuche.

3.2 Ergebnisse

3.2.1 Nutzungstest

Im Rahmen des Nutzungstests wurden insgesamt 20 Usabilityprobleme, d.h. Verstöße gegen die in DIN EN ISO 9241-10 definierten Dialogprinzipien bzw. gegen die in DIN EN ISO 9241-11 dargelegten Leitsätze zur Anforderung an die Gebrauchstauglichkeit von Bildschirmgeräten für Bürotätigkeiten identifiziert. Eine detaillierte Beschreibung und Kategorisierung dieser Usabilityprobleme inklusive einem ergänzenden Lösungsvorschlag findet sich im Anhang.

An dieser Stelle soll zunächst eine Auswahl dieser Probleme vorgestellt und diskutiert werden, da der Entwicklungsstand des Lernmoduls *Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung* es sinnvoll erscheinen lässt, zunächst die Schwachstellen im Hinblick auf die Bedienbarkeit der Software zu thematisieren, bei denen das Verhältnis zwischen dem Schweregrad des Usabilityproblems und dem Implementierungsaufwand zu seiner Beseitigung so ausfällt, dass mit minimalem technischen und finanziellen Aufwand ein Maximum an Verbesserung in Bezug auf die Gebrauchstauglichkeit des Produktes erreicht wird. Im Vorgriff auf die im folgenden Abschnitt dargestellten Ergebnisse der quantitativen Befragung sei an dieser Stelle angemerkt, dass die implementationstechnische Umsetzung der entsprechenden Empfehlungen auch trotz des guten Abschneidens der Lernsoftware im Hinblick auf zentrale Items zur Messung seiner Gebrauchstauglichkeit lohnt, da hier gerade für die Bereiche des Lernmoduls, die innerhalb der Befragung nur moderat positiv bewertet wurden - etwa die Effizienz beim Lernen mit dem System - Optimierungsvorschläge gemacht werden, von denen eine spürbare Verbesserung im Hinblick auf diese Dimensionen zu erwarten ist.

Programmeinführung

Nach dem Start des Lernprogramms *Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung* wird als Standard-einstellung zunächst der Bereich *Funktionalität und Technik* als Startseite geöffnet.

Aus Gründen der Arbeitsökonomie sollte hier ein anderes Startfenster (z.B. *Programmeinführung* oder *Inhaltsverzeichnis*) festgelegt werden, das einen unmittelbaren Arbeitsbeginn ermöglicht. Während beim Erststart des Programms der Aufruf der *Programmeinführung* sinnvoll erscheint, sollte bei erneutem Programmstart das *Inhaltsverzeichnis* als Startseite aufgerufen werden, so dass erfahrene Nutzer unmittelbar in die Lerneinheiten einsteigen können.

Hauptnavigationsmenü

Wie der Nutzungstest gezeigt hat, sind die Piktogramme im Hauptnavigationsmenü bereits zum Großteil intuitiv verständlich. Allerdings wurde im Rahmen der Tests auch deutlich, dass selbst bei Icons, deren Selbstbeschreibungsfähigkeit stark ausgeprägt ist, noch einen Rest an Unsicherheit in Bezug auf die Deutung ihrer Funktion bleibt. Darüber hinaus bestehen z.T. Inkonsistenzen zwischen den Buchstabenkürzeln, mit denen bestimmte Icons des Hauptnavigationsmenüs beschrieben werden und ihrer Volltextbeschreibung (z.B. wird das *Inhaltsverzeichnis* mit dem Buchstabenkürzel *M*, was vermutlich für *menue* stehen soll, etikettiert). Da gerade im Hauptnavigationsmenü jede

Form von Interpretationsunsicherheit zu Effizienzeinbußen führt, sollten die Piktogramme in diesem Bereich daher mit einer permanent sichtbaren Volltextbeschreibung versehen werden.

Ein weniger triviales Problem betrifft den *Weiter*-Button in der Hauptnavigationsleiste und damit, neben dem Inhaltsverzeichnis, die zentralen Navigationsmöglichkeit innerhalb des Lernprogramms. Wie der Nutzungstest gezeigt hat, ist die Anordnung des *Weiter*-Buttons am linken, unteren Bildschirmrand offensichtlich so ungünstig gewählt, dass viele Versuchspersonen ihn trotz der auffälligen blinkenden Gestaltung nicht oder erst spät wahrnehmen. Erwartungskonform wäre hier vermutlich eine Positionierung eines (zusätzlichen) *Weiter*-Buttons im rechten unteren Bereich des Sichtfeldes des Nutzers (metaphorische Anlehnung an das Umblättern bei Büchern). Alternativ könnte auch eine Nutzungskonvention etabliert werden, bei der per Maus- oder Tastaturklick der nächste Lektionsabschnitt aufgerufen wird. Des Weiteren sollte auch in Erwägung gezogen werden, die Hauptmenüleiste nicht am linken, sondern am oberen Rand des Programmfensters zu positionieren, so dass der *Weiter*-Button zumindest in der rechts/links Dimension räumlich erwartungskonform positioniert ist.

Ein weiteres, schwerwiegendes und technisch aufwändiger zu behebendes Problem der Usability betrifft die *Zurück*-Funktion innerhalb des Navigationsmenüs. Navigiert ein Nutzer aus dem Inhaltsverzeichnis in eine Lektion des Lernprogramms und möchte von dort aus sofort wieder zurück zur Inhaltsübersicht – etwa, weil er beim Aufruf der Seite feststellt, dass die gesuchte Information dort nicht zu finden ist - so führt die Verwendung der *Zurück*-Funktion nicht zu einem Rücksprung in das Inhaltsverzeichnis, sondern zu einem Rücksprung innerhalb der aufgerufenen Lektion. Erwartungskonform wäre, dass die Nutzung der *Zurück*-Funktion einen Rücksprung zu der Seite bewirkt, die der aktuell dargestellten Seite vorausging und nicht zu der in der Logik der Lektion vorausgehenden Seite.

Inhaltsverzeichnis

Im Versuch zeigte sich, dass einige Teilnehmende das Inhaltsverzeichnis nicht in seiner Funktion als Navigationsmöglichkeit, sondern tatsächlich nur als Darstellung des inhaltlichen Aufbaus des Lernsystems wahrnehmen und nutzen. Die Gründe für diese Fehlinterpretation sind schwer zu erkennen, jedoch sollte angesichts der Tragweite dieses Problems die visuelle Gestaltung des Inhaltsverzeichnisses so geändert werden, dass die Navigationsmöglichkeit über das Inhaltsverzeichnis transparenter wird.

Weiterhin ist bei der Navigation im Inhaltsverzeichnis nicht zu erkennen, ob es sich bei den Navigationsknoten um Endpunkte handelt (d.h., dass man bei Anwahl des Knotens in die entsprechende Lektion springt) oder sich hinter dem entsprechenden Eintrag im Inhaltsverzeichnis noch eine Substruktur verbirgt, die man durch Mausklick expandieren kann. Endpunkte bei Navigationsknoten sollten daher als solche für den Nutzer kenntlich gemacht werden, damit dieser diese Information bei der Navigation berücksichtigen kann.

Glossar

Innerhalb des Glossars fehlen Verweise von einem Glossareintrag (z.B. *Zielvereinbarungskreislauf*) auf thematisch zugeordnete Lektionen und Übungsaufgaben innerhalb des Lernprogramms. Eine Erweiterung der Glossareinträge um Verweise auf thematisch verwandte Inhalte des Lernprogramms würde daher erheblich zur Effizienzsteigerung beitragen.

Übungsaufgaben

Nahezu alle Versuchspersonen versuchen nach der Beantwortung einer Übungsaufgabe sofort zur nächsten Frage überzugehen, ohne zunächst in den Feedbacktext zu klicken, um diesen zu schließen. Diese Vorgehensweise ist auffälligerweise auch dann zu beobachten, wenn die Versuchspersonen den entsprechenden Hinweis zur Bedienung derartiger Aufgabentypen in der *Programmeinführung* explizit zur Kenntnis genommen haben. Eine automatische Ausblendung des Feedbacktextes nach einem bestimmten Zeitintervall bzw. bei Anwahl der nächsten Aufgabe wären hier einfache Lösungswege.

3.2.2 Fragebogen

Im Zuge der schriftlichen Befragung wurden insgesamt 23 Datensätze generiert, deren Auswertung die Grundlage der nun folgenden Ergebnisdarstellung bildet. Die Präsentation folgt dabei dem strukturellen Aufbau des Fragebogens, mit der Ausnahme, dass die demographische Beschreibung der Stichprobe hier an den Anfang gestellt wird. Für eine bessere Lesbarkeit des Berichts werden an dieser Stelle zunächst die Items der Fragebogenerhebung diskutiert, denen bei der Konzeption des Fragebogens stärkeres Gewicht beigemessen wurde, oder die sich im Zuge der Datenauswertung als besonders interessant erwiesen haben. Für die weiteren Items sei auf die vollständige Ergebnisdarstellung im Anhang verwiesen.

Beschreibung der Stichprobe

Bei den insgesamt 23 Teilnehmern des Laborversuchs handelte es sich zu 70% um männliche und zu 30 % um weibliche Probanden. Das Alter der Teilnehmer lag zwischen 25 (Min.) und 56 Jahren (Max.) bei einem Durchschnittsalter von 37,78 Jahren ($SD = 9,150$). Die Häufigkeitsverteilung nach Altersdekaden zeigt die folgende Abbildung.

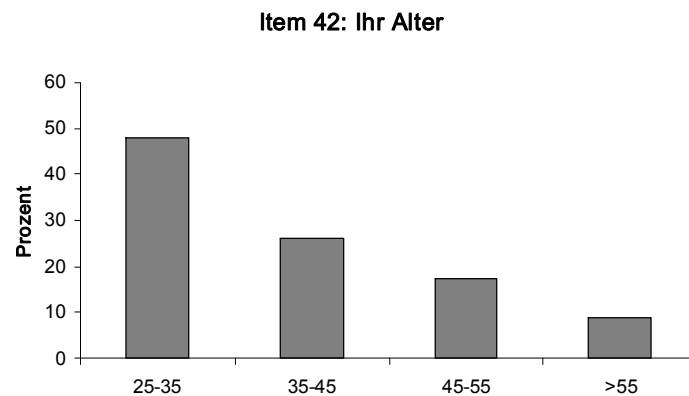


Abbildung 38

Prozentuale Häufigkeitsverteilung der Versuchsteilnehmer des Laborversuchs nach Altersdekaden

Interpretationsbedürftige Befunde ergeben sich in Bezug auf die individuell wahrgenommene Wichtigkeit, an Fortbildungsmaßnahmen in den Bereichen Mitarbeiter- bzw. Zielvereinbarungsgespräch teilzunehmen, wie sie die folgende Abbildung zeigt.

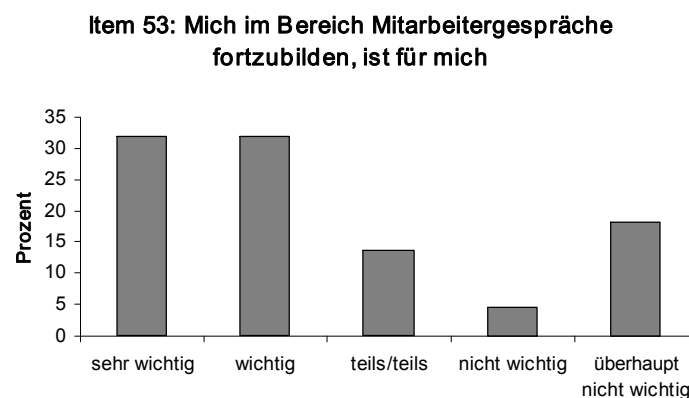


Abbildung 39

**Item 54: Mich im Bereich
Zielvereinbarungsgespräche fortzubilden, ist für
mich**

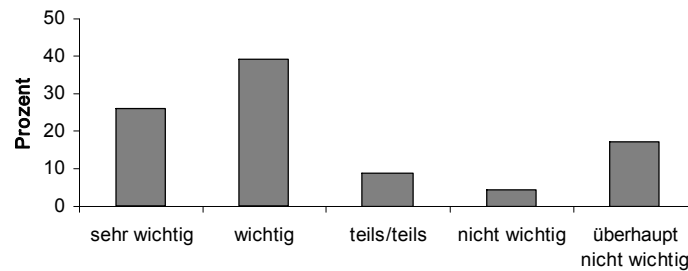


Abbildung 40

Interessant scheint hier zunächst, dass mit ca. 20 % der Teilnehmer ein kleiner, aber nicht unerheblicher Teil der Befragten angibt, dass Fortbildungsmaßnahmen in den Bereichen Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch für ihn *überhaupt nicht wichtig* seien. Wie die Interviewgespräche sowie weitere demographische Items zeigen, lässt sich hierfür eine plausible Erklärung finden, denn ein ähnlich hoher Anteil der Befragten gab gleichzeitig an, bereits an Fortbildungsmaßnahmen in den Bereichen Mitarbeiter- (30%) bzw Zielvereinbarungsgespräch (20%) teilgenommen zu haben. Es handelt sich hier also um einfache Sättigungseffekte in Bezug auf den Informationsbedarf für die angesprochenen Bereiche. Trotz der vorhandenen theoretischen Grundlagen fehlte bei den meisten Teilnehmern allerdings noch die konkrete Praxis in der Durchführung entsprechender Gespräche. Knapp 70 % der Befragten gaben an, in den letzten 12 Monaten weder Mitarbeiter- noch Zielvereinbarungsgespräche durchgeführt zu haben.

Globalbewertung des Lernsystems (semantisches Differential)

Abbildung 41 zeigt die Ergebnisse der Globalbewertung des Lernprogramms durch die Teilnehmer des Laborversuchs auf den Polen eines semantischen Differentials. Dargestellt ist jeweils das arithmetische Mittel der Teilnehmerbeurteilung für die entsprechende Urteilsdimension.

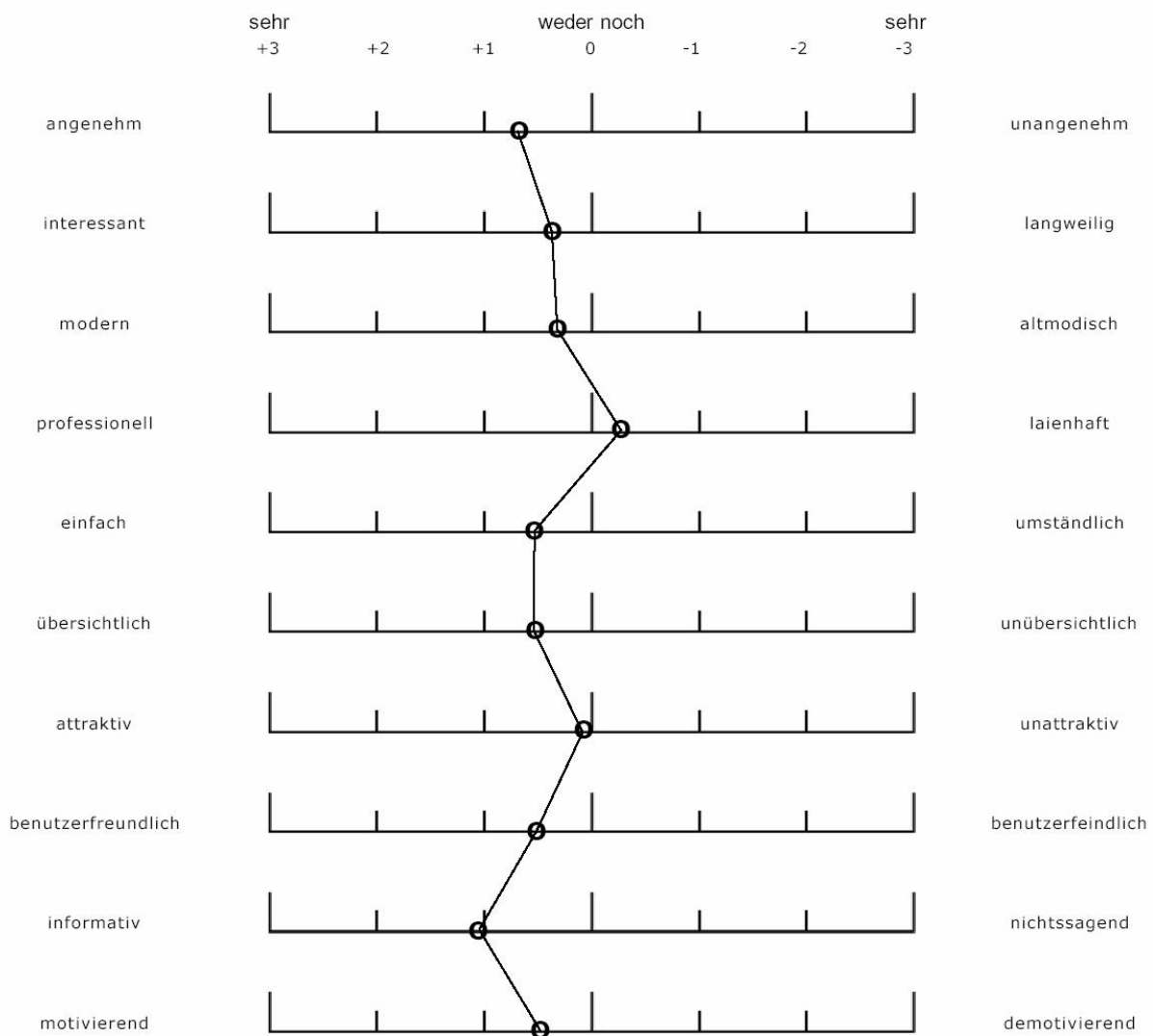


Abbildung 41

Globale Gesamtbewertung (arithmetisches Mittel) des Lernsystems durch die Teilnehmer des Laborversuchs auf einem semantischen Differential

Im Zuge der globalen Beurteilung des Lernsystems fällt zunächst auf, dass das Durchschnittsurteil der Teilnehmer sich für alle Urteilsdimensionen – mit Ausnahme der Pole *professionell* // *laienhaft* – auf dem positiven Zweig der jeweiligen Skala bewegt. Allerdings sind für die meisten Pole nur moderat positive Urteilstendenzen festzustellen, die vor allem angesichts der deutlich positiveren Bewertung auf inhaltlich verwandten Items in anderen Bereichen des Fragebogens – vgl. beispielsweise den folgenden Abschnitt zur Gebrauchstauglichkeit des Lernmoduls – zum Teil interpretationsbedürftig bleiben.

Gebrauchstauglichkeit des Lernmoduls

Die angesprochenen Unterschiede zwischen der Globalbewertung auf dem semantischen Differential und der Detailbewertung auf den spezifischeren Items der schriftlichen Befragung zeigen sich zum Beispiel deutlich in Bezug auf die Einschätzung der „Benutzerfreundlichkeit“ des Lernprogramms im Allgemeinen und der Übungsaufgaben im Speziellen. Während das arithmetische Mittel in Bezug auf die Urteilsdimension *benutzerfreundlich* und *benutzerfeindlich* mit +0,5 einen nur marginal positiven Wert annimmt, erfährt die Aussage, dass Lernsystem und Übungsaufgaben einfach zu bedienen seien, deutlich mehr Zustimmung.

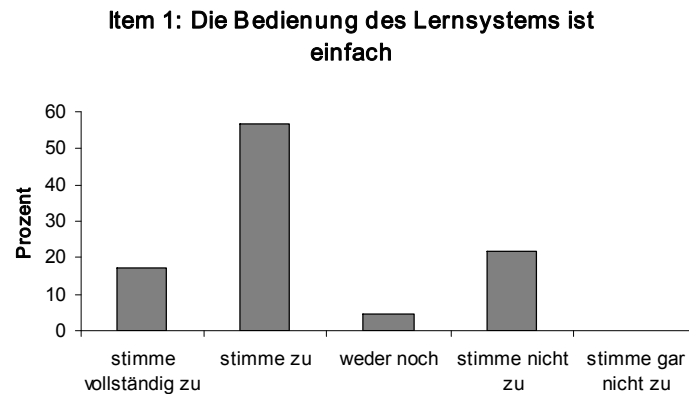


Abbildung 42

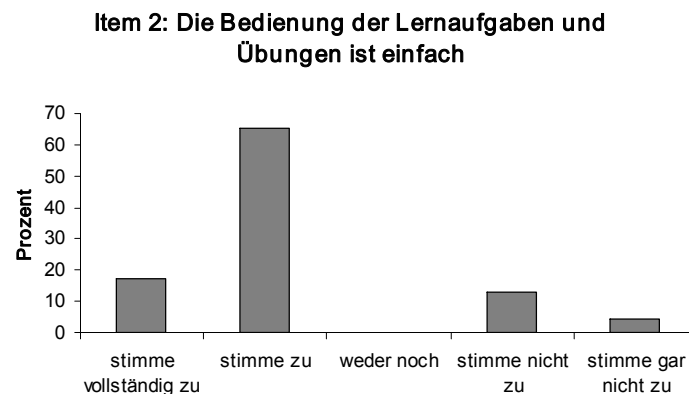


Abbildung 43

Die Grafiken illustrieren, dass zwischen 70% (Lernprogramm) und 80% (Übungsaufgaben) der befragten Führungskräfte der Aussage zustimmen, dass die entsprechenden Komponenten einfach in

der Handhabung seien. Dieser ungewöhnlich gute Wert für einen Nutzungstest, in dem die Versuchsteilnehmer in der Regel eher dazu tendieren, die Schwachstellen eines Systems zu betonen, hebt sich deutlich vom dem eher moderaten Abschneiden des Systems auf dem semantischen Differential ab. Ähnliche Diskrepanzen – wenngleich in geringerem Ausmaße - finden sich auch für die Urteilsdimension *informativ/nichtssagend*, die mit einem Mittelwert von +1,1 noch die positivste Bewertung von den Versuchsteilnehmern erfährt.

Item 21: Ich finde die dargestellten Lerneinheiten sehr informativ

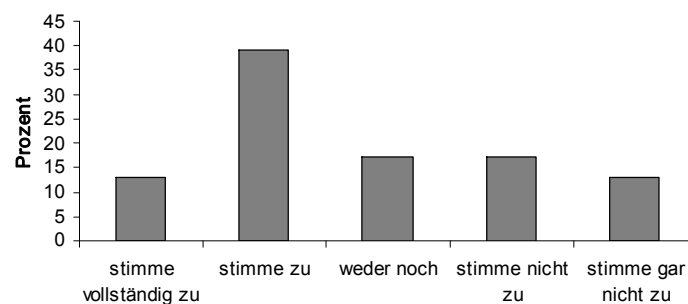


Abbildung 44

Item 29: Die Videosequenzen sind informativ

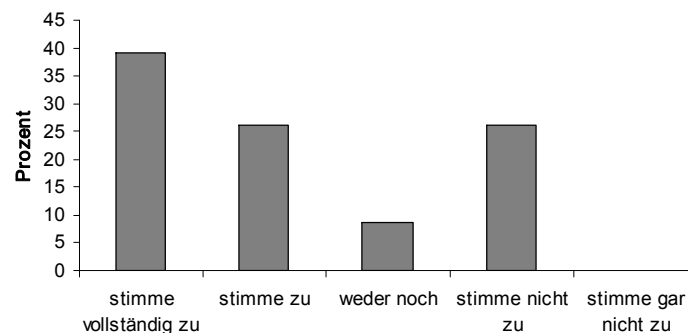


Abbildung 45

Betrachtet man das oben angeführte Item (*Ich finde die dargestellten Lerneinheiten sehr informativ*) als inhaltlich äquivalent zum *informativ/nichtssagend* Pol des semantischen Differentials und führt zur Herstellung einer Vergleichbarkeit eine Transformation auf eine fünfstufige Skala durch¹, so

¹ Methodisch ist dieses Vorgehen aufgrund der unterschiedlichen Skalen problematisch und erfolgt hier nur zu Illustrationszwecken.

würde die Bewertung des Lernsystems im Hinblick auf diese Dimension um 0,7 Skaleneinheiten besser ausfallen. Insgesamt zeigt sich also eine interpretationsbedürftige – möglicherweise methodisch bedingte – Tendenz, das Lernprogramm auf den Polen des semantischen Differentials schlechter zu beurteilen, als dies bei den sich anschließenden Detailfragen der Fall ist. Auch wenn diese Aussage natürlich nur für die Pole des semantischen Differentials getroffen werden kann, für die entsprechende Vergleichsitems herangezogen werden können, sollte dieser Umstand bei der Interpretation der Daten berücksichtigt werden.

Prüfung der Lernsoftware gemäß Dialogprinzipien nach DIN EN ISO 9241-10

Als zentrales Dialogprinzip innerhalb der DIN EN ISO 9241-10 fordert das Prinzip der *Aufgabenangemessenheit* die *effektive* und *effiziente* Erreichbarkeit der jeweiligen Arbeitsaufgaben mit einem System (vgl. Anhang). Definiert man die Nutzungsziele innerhalb eines Lernsystems als *Lernziele*, so schneidet das Lernmodul *Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung* im Hinblick die Forderung der *Effektivität* (vgl. Abschnitt 2.2.4 Qualität Lernmodul) überwiegend positiv ab. Ca. 55% der Teilnehmer des Laborversuchs stimmen der Aussage zu, dass sich ihre jeweiligen Lernziele mithilfe des Systems erreichen lassen, nur etwa 15 % der Befragten verneinen dies.

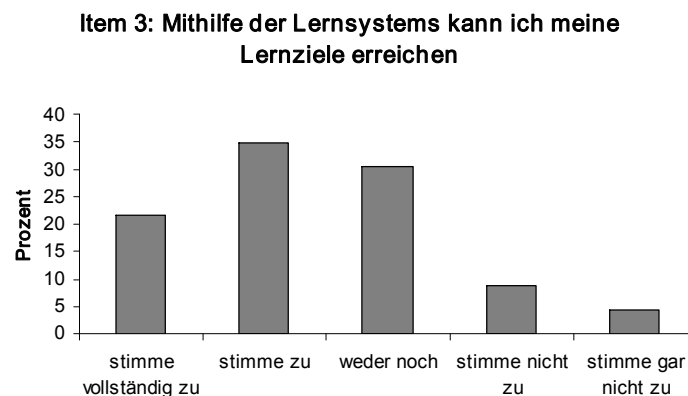


Abbildung 46

Deutlich schlechter schneidet das Lernsystem im Hinblick auf die zweite zentrale Forderung innerhalb des Dialogprinzips der *Aufgabenangemessenheit*, nämlich den Faktor der *Effizienz* ab. 45% der Führungskräfte geben im Laborversuch an, dass die Erreichung ihrer Lernziele, wenngleich möglich, insgesamt zu zeitaufwändig sei. Mit fast 50% der Teilnehmer, die die Auffindbarkeit von rele-

vanter Information innerhalb des Lernsystems kritisieren, wird diese Frage sogar noch schlechter bewertet. Hier sollte allerdings nicht unerwähnt bleiben, dass die Verwendung eines Aufgabenszenarios innerhalb des Nutzungstests eine starke Betonung gerade dieses Nutzungsaspektes mit sich brachte.

Item 5: Die Erreichung meiner Lernziele mit dem System erfordert viel Zeit

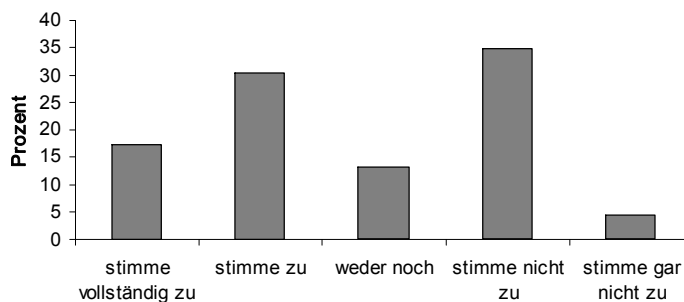


Abbildung 47

Item 7: Ich konnte in dem Lernsystem benötigte Informationen leicht finden

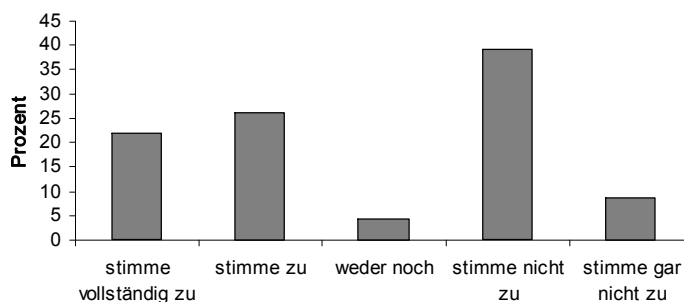


Abbildung 48

Insgesamt sind die Hinweise auf die mangelnde Effizienz bei der Erreichung der Nutzungsziele mit dem Lernmodul *Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung* einer der deutlichsten negativen Befunde innerhalb der quantitativen Befragung und des Nutzungstests. Im Hinblick auf die Effizienzeinbußen, die direkt auf Usabilityprobleme zurückgehen, sei an dieser Stelle auf Abschnitt 3.2.1 Nutzungstest verwiesen. Hier werden eine Reihe von Optimierungsvorschlägen gemacht, die bei entsprechender Umsetzung eine deutliche Verbesserung der Effizienz im Umgang mit dem System mit sich bringen, und entsprechend auch eine bessere Bewertung auf korrespondierenden Items zei-

tigen sollten. Allerdings sollte man sich darüber klar sein, dass eine Behebung der angesprochenen Schwachstellen dabei nicht zwingend auch eine vollständige Kompensation der schlechten Effizienzbewertung bedeuten muss. Da die Einschätzung der Effizienz bei der Nutzung des Lernsystems auch noch von anderen Faktoren determiniert wird – etwa von der inhaltlichen Komplexität der Lerneinheiten - könnte ein Teil der Effizienzbewertung auf andere Einflussgrößen zurückgehen. Indizien für die Bedeutsamkeit derartiger Faktoren liefert z.B. die folgende Interviewäußerung:

„[...]wenn ich nur diese CD bearbeiten sollte, dann würde ich mir die ganzen Informationen auf einer DIN A4 Seite zusammenfassen und die lernen, geht sehr viel schneller, als wenn ich mich einmal durchs ganze Programm klicke. Mit den ganzen Videos und gesprochenen Texten – da kommt das bisschen Information halt sehr viel langsamer rüber als wenn ich einen zusammengefassten Text lese. [Interview Vp09]

Das Faktoren, wie eine zu geringe Komplexität der Lerninhalte, d.h. z.B. ein zu kleinschrittiges Vorgehen bei der Informationsdarbietung, auch eine Ursache für die angesprochene mäßige Effizienzbeurteilung sein könnten, illustrieren die folgenden beiden Items:

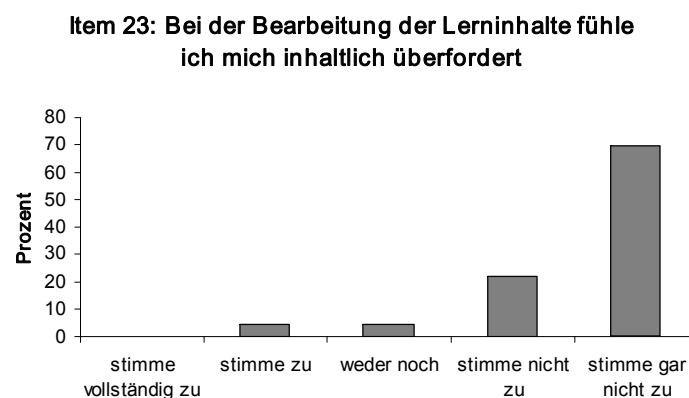


Abbildung 49

Item 22: Die angebotenen Informationen konnte ich mir schwer einprägen

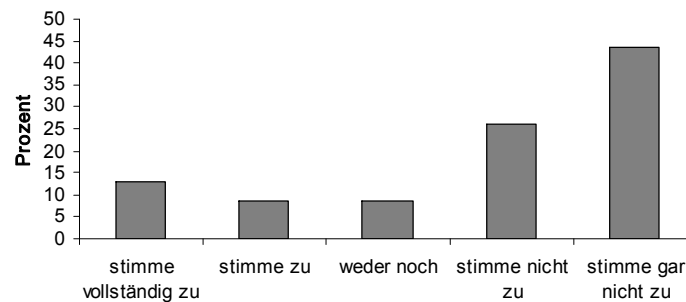


Abbildung 50

Zunächst sollte an dieser Stelle festgehalten werden, dass das Ausbleiben einer kognitiven Überforderung und die Reduzierung der mentalen Belastung des Nutzers selbstverständlich positiv zu bewerten sind. Allerdings können diese Aussagen auch auf ein teilweise zu geringes Anspruchsniveau der Lerninhalte hinweisen, wie es auch die Ergebnisse des Multiple-Choice-Tests (vgl. Abschnitt 3.1.4 Lernerfolgskontrolle) nahe legen. Da die Interviewäußerungen gerade in Bezug auf die inhaltliche Komplexität ein eher heterogenes Bild zeichnen, und von Einschätzungen wie „etwas schwierig“ (Vp11) über „scheint genau richtig zu sein“ (Vp02) bis hin zu „teilweise trivial“ (Vp06) reichen, liegt hier offensichtlich ein Problem im Hinblick auf die *Individualisierbarkeit* des Lernprogramms vor. Mit diesem Dialogprinzip wäre auch ein weiterer Problembereich angesprochen, der sich im Rahmen der Laborversuche zeigte. Die Frage nach den Anpassungsmöglichkeiten des Lernmoduls an die spezifischen Bedürfnisse des Nutzers erreichte mit einer Ablehnungsquote von 57,2 % den negativsten Wert innerhalb aller Items der Laboruntersuchung. Hier wäre daher eine stärkere Anpassung des Systems an die individuellen Eigenschaften des Lerners wünschenswert, auch wenn diese Forderung erfahrungsgemäß mit einem erheblichen Implementierungsaufwand verbunden ist.

**Item 17: Das Lernprogramm lässt sich flexibel
meinen Bedürfnissen anpassen**

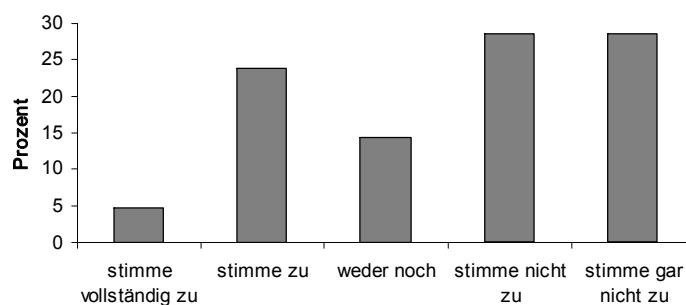


Abbildung 51

Als letzter Problembereich konnte durch die quantitative Befragung der Aspekt der *Erwartungskonformität* identifiziert werden. Hier wurde von über 50 % der Teilnehmer die ungewohnte Bedienung des Programms kritisiert.

**Item 13: Die Bedienung des Programms war
ungewohnt**

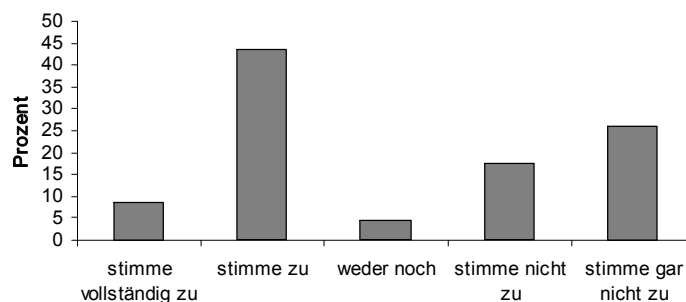


Abbildung 52

Dass sich diese Urteilsdimension zum Teil auf die Abweichung von in anderen Anwendungskontexten erlernten Nutzungskonventionen bezieht, wurde im Verlauf der Interviewgespräche geäußert:

„[...] nach anfänglichen Anlaufschwierigkeiten – ist nicht so ganz windows-like, aber dann geht’s. Man soll sich einfach eine halbe Stunde Klicken gönnen und dann ist es recht einfach.“ [Interview Vp12]

Die Aussage dieser Versuchsperson macht noch einmal deutlich, dass es sich bei der ungewohnten Bedienung des Lernprogramms um eher temporäre Effekte handelt, die nicht dauerhaft auf die Bewertung des Programms durchschlagen. Neben der überdurchschnittlich guten Bewertung in Bezug auf die einfache Bedienbarkeit des Lernmoduls spricht hierfür auch dessen gute Erlernbarkeit:

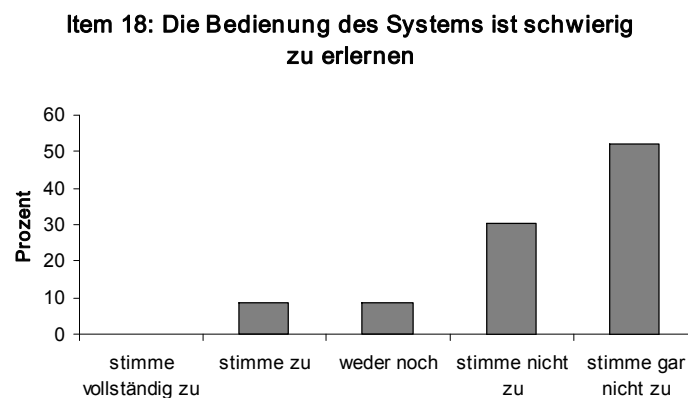


Abbildung 53

Den Abschluss der Ergebnisdarstellung für die quantitative Befragung bilden im Folgenden einige Items zur Akzeptanz computergestützten Lernens allgemein. Hier zeigt sich, dass mit 95 % der Befragten eine überwältigende Mehrheit der Teilnehmer in mediengestützten Lernangeboten eine gute Weiterbildungsmöglichkeit sieht. Weiterhin geben 67 % der befragten Führungskräfte an, sich vorstellen zu können, auch andere Wissensbereiche auf diesem Wege zu erschließen.

Item 52: Mediengestützte Lernprogramme stellen eine gute Möglichkeit dar, sich fortzubilden



Abbildung 54

Item 39: Ich könnte mir vorstellen auch andere Wissensgebiete mithilfe eines solchen Lernprogramms zu bearbeiten



Abbildung 55

Akzeptanz mediengestützter Lernangebote (prozentuale Häufigkeitsverteilung nach Antwortkategorien)

Lernerfolgskontrolle

Wie in Abschnitt 3.1.4 Lernerfolgskontrolle beschrieben, wurde die Lernsoftware durch die Versuchspersonen anhand eines Katalogs von insgesamt sieben Aufgaben bearbeitet, wobei einige dieser Aufgaben – etwa der Test der Speicherfunktionalität - sich nicht auf konkrete Informationseinheiten bezogen und somit für eine Lernerfolgskontrolle nicht in Frage kamen.

Anhand der durchlaufenen Informationseinheiten wurden daher Aufgaben ausgewählt und durch den Multiple-Choice-Test abgefragt, die einen direkten inhaltlichen Bezug zu den Informationseinheiten aufwiesen:

- MCT – Aufgabe 1 => *Gesprächsanlässe*
- MCT – Aufgabe 2 => *Ankündigung Mitarbeitergespräch*

- MCT – Aufgabe 3 => *Ankündigung Mitarbeitergespräch*
- MCT – Aufgabe 4 => *SMART*
- MCT – Aufgabe 5 => *Zielvereinbarung – zentrale Punkte*
- MCT – Aufgabe 6 => *Zielvereinbarungskreislauf*

Die der Auswertung zugrunde liegende Stichprobe beinhaltet 23 Versuchspersonen.

Abbildung 56 zeigt das Gesamtergebnis aller Versuchspersonen bei den entsprechenden Aufgaben.

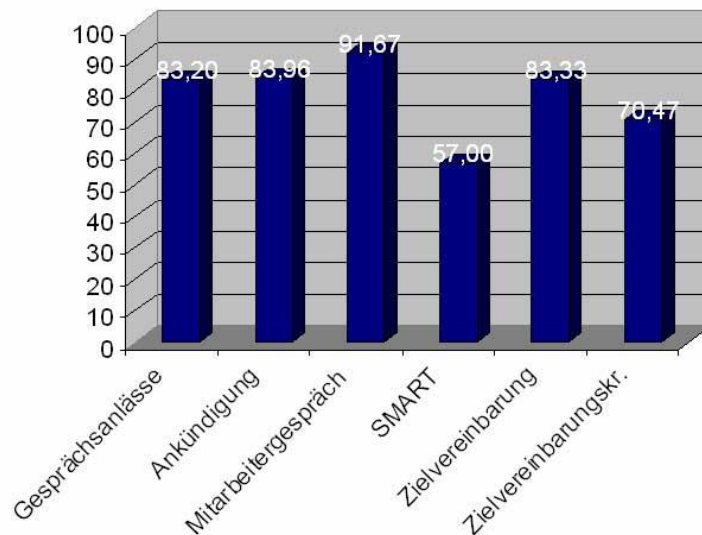


Abbildung 56

Gesamtergebnis aller Versuchspersonen im Multiple-Choice-Test (prozentual richtig gelöste Aufgaben)

Während der Bearbeitung der Aufgaben durch die Versuchspersonen musste der Versuchsleiter teilweise in das Geschehen eingreifen, damit die Informationseinheiten von den Versuchspersonen gefunden wurden. Hier muss man also feststellen, dass ohne dieses Eingreifen die Informationseinheit in der vorgegeben Zeit aller Wahrscheinlichkeit nach nicht gefunden worden wäre. Wenn man dies bei der Bearbeitung der Multiple-Choice Aufgaben zu Grunde legt und somit 0 Punkte für diese Aufgaben vergibt, ergibt sich das folgende bereinigte Ergebnis.

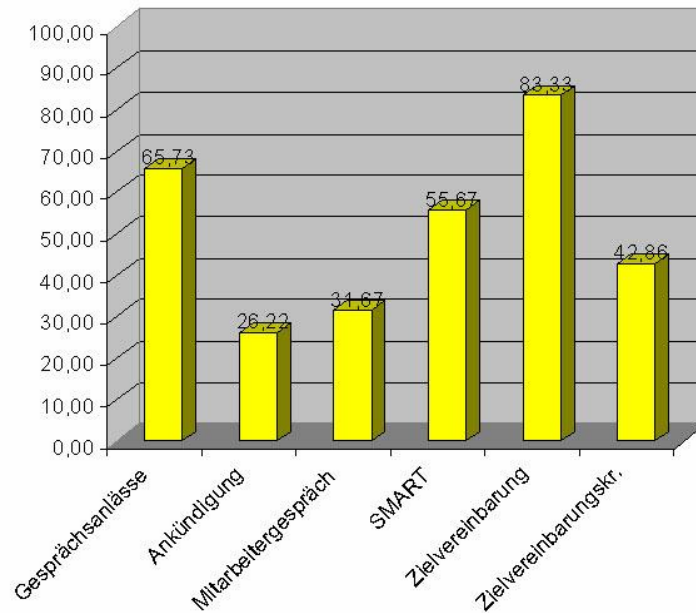


Abbildung 57

Auffällig ist hier der Unterschied in den Ergebnissen bei den Aufgaben 2 und 3. Dies wird im direkten Vergleich noch einmal deutlicher.

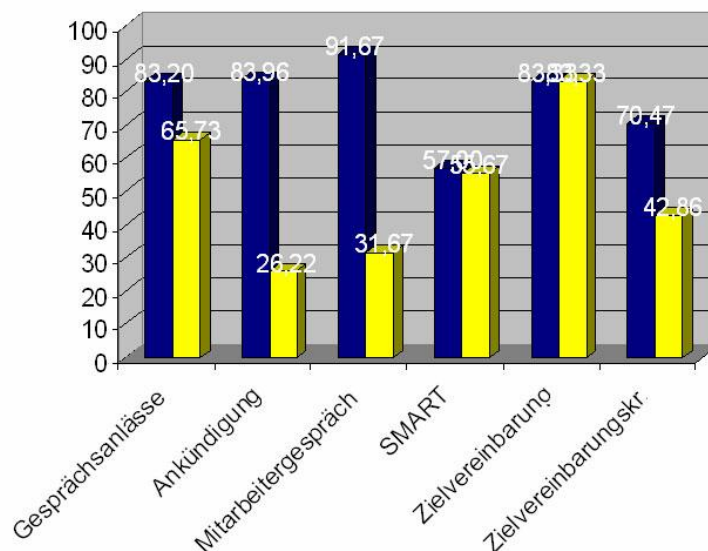


Abbildung 58

Dieser Unterschied von rund 60 Prozent lässt sich im Wesentlichen damit erklären, dass bei diesen Aufgaben die Lerneinheit zur *Ankündigung des Mitarbeitergesprächs* überprüft wurde. Diese folgte, in der Chronologie des Laborversuchs, direkt nach der Programmeinführung als Aufgabe 2. In

dieser Aufgabe mussten sich die Probanden zum ersten Mal mit der Navigation innerhalb der Lernsoftware auseinandersetzen. Aus diesen Ergebnissen lässt sich die mangelnde Erwartungskonformität bezüglich der Navigation sehr gut ableiten. Viele der Versuchspersonen hatten Probleme das Inhaltsverzeichnis überhaupt als eine Art der Navigation zu identifizieren. Nachdem die Funktionalität dieses Programmelements erst einmal bekannt war, ergaben sich diese Probleme nicht mehr, was man an Aufgabe 1 zu den „Gesprächsanlässen“ – diese Informationseinheit wurde während des Versuches in Aufgabe 4 thematisiert – deutlich erkennen kann.

Das gute Ergebnis der Probanden beim Lösen von Aufgabe 5 lässt darauf schließen, dass der Schwierigkeitsgrad der Aufgaben im Allgemeinen eher im Bereich „einfach“ anzusiedeln ist. Immerhin haben die Versuchspersonen bei der Bearbeitung dieser Aufgabe 83,33 Prozent erreicht, was dem dritthöchsten Ergebnis, bzw. bereinigt dem höchsten Ergebnis entspricht.

Abschließend bleibt anzumerken, dass das Ergebnis – bezogen auf den kurzfristigen Lernerfolg – eher mäßig ausfällt. Allerdings bedeutet dies nicht, dass ein nachhaltiger Lernerfolg durch die Bearbeitung des Lernsystems nicht möglich wäre. Er kann durch das hier verwendete methodische Design schlicht nicht geprüft werden.

4 Workshop mit Trainer/innen

4.1 Zielsetzung

Ziel des Workshops ist die Erfassung der Einschätzung der Trainer/innen von Stärken und Schwächen des Blended-Learning Konzeptes sowie von Vorschlägen zur Verbesserung: Bringt das Blended-Learning Konzept aus Sicht der Trainer/innen einen Vorteil für die Erreichung der Lehrziele mit sich, d.h. kann der erhoffte Mehrwert durch die Kopplung von Selbstlernphasen und Präsenzphasen erreicht werden?

4.2 Methode

Im Rahmen eines Workshops mit 7 Trainer/innen, die in dem Konzept aktiv beteiligt sind, wurden Einschätzungen erfasst. Es wurde die Frage gestellt: Was sind die Stärken / Schwächen der Maßnahme in der Selbstlernphase, was zeigen sich in der Präsenzphase für Stärken und Schwächen?

4.3 Vorgehen

Erfassung von Themen auf Kärtchen in Partnerarbeit, Zusammenführung, Herausarbeiten von zentralen Punkten und gemeinsame Entwicklung von Anregungen für Verbesserungen

4.4 Ergebnisse

4.4.1 Selbstlernphase

- **Stärken**

- Lernsoftware findet hohe Akzeptanz bei den Lernenden (Bearbeitung macht Spaß, Software ist leicht verständlich und die Inhalte didaktisch gut aufbereitet, s.a. ANLAGE 1)
- Der Lernprozess ist selbstbestimmt (z.B. Tempo & Anzahl Wiederholungen)
- Die Videobeispiele sind als Medium hilfreich für den Lernprozess.
- Die Selbstlernphase schafft Vorkenntnisse, die
 - eine inhaltliche Anknüpfungsmöglichkeiten für die Präsenzveranstaltung bieten
 - eine stärkere Homogenität der Lerngruppen in Hinsicht auf lernrelevante Voraussetzungen erzeugen
 - bereits im Vorfeld der Präsenzveranstaltung eine inhaltliche Diskussion im engeren Kollegenkreis über Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche anstoßen
- besonders das Modul Mitarbeitergespräche wird als gelungene mediale und inhaltliche Umsetzung des Thema betrachtet

- **Schwächen**

- Im Gegensatz zum bereits gut entwickelten Modul Mitarbeitergespräche sollte das Lernmodul zu Zielvereinbarungsgesprächen inhaltlich überarbeitet und erweitert werden
- Im Feldeinsatz zeigen sich regelmäßig technische Schwierigkeiten beim Einsatz der Lernsoftware vor Ort.
- Die Lernsoftware bietet für fortgeschrittene Lernende zu wenig: weiterführende Lernangebote – gerade in Printform – (Materialien, Fälle, Literatur) wären hier wichtig.

- Es besteht teilweise die Problematik, dass die Lerninhalte mit der „Realität“ vor Ort nicht harmonieren.

4.4.2 Präsenzphase

- **Stärken**

- In der Präsenzphase kann deutlich intensiver an der praktischen Übung der Lerninhalte gearbeitet werden.
- Die Teilnehmenden können in der Präsenzphase von der Notwendigkeit von Personalentwicklung überzeugt werden, Vorbehalte gegen Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche werden so abgebaut.
- In der Präsenzphase Mängel der Führungskultur schnell offengelegt.

- **Schwächen**

- Das Zeitkontingent für die Durchführung der Präsenzphase ist sehr knapp bemessen. Die Durchführung halbtägiger Schulungen wird als wenig sinnvoll erachtet.
- Der Verlauf und Erfolg der Präsenzphase ist stark vom Einführungsprozess der Gesamtmaßnahme in der Behörde abhängig.
- In den Behörden fehlt ein Gesamtkonzept (bzw. unzureichende Kommunikation eines solchen) zur Entwicklung der Organisations- und Führungskultur.
- Es fehlt die Festlegung eines verbindlichen Implementierungsprozesses im Vorfeld der Maßnahmen.
- Hinweis: Zum Teil wurde das Selbstlernmodul von ganzen Einrichtungen vorab nicht genutzt, d.h. die Teilnehmenden kommen zum Teil unvorbereitet in die Veranstaltung.

4.5 Verbesserungsvorschläge

Insgesamt konzentrieren sich die Verbesserungsvorschläge der TrainerInnen vor allem auf organisationale Aspekte der Planung und Durchführung der Blended-Learning Maßnahme. Konkret genannt wurden als Verbesserungsvorschläge:

- Die Gesamtmaßnahme könnte deutlich profitieren, wenn die Schulungen stärker eingebunden sind in ein klares Organisationsentwicklungs-Konzept zum Wandel der Führungskultur. Letztlich geht es hier nicht um ein reines „Schulungsproblem“, sondern um Change Management.
- VOR der Kick-Off Veranstaltung im Amt erscheint ein Workshop mit der Amtsleitung sinnvoll, in der u.a. die Gesamtzielsetzung und Maßnahmen vor Ort genauer ausgearbeitet werden, um letztlich das Comittment der Amtsleitung zu erhöhen.
- In diesem Gesamtprozess wäre es sinnvoll, die Trainer/innen stärker einzubinden, auch um eine stärkere Verzahnung der Einzelmaßnahmen im Sinne eines Gesamtkonzeptes zur Personal- und Organisationsentwicklung / Entwicklung einer Führungskultur zu erreichen.
- Sinnvoll wäre eine stärkere Nutzung des Feedbacks von TrainerInnen für die Behörde im Hinblick auf notwendige Maßnahmen zur Fortentwicklung der Führungskultur in der Behörde.
- Vorgeschlagen wird ein Perspektivenworkshop mit allen Projektbeteiligten (etwa mit Fortbildungsakademien, Innenministerium, TrainerInnen, Universität Duisburg-Essen) nach Vorstellung des Ergebnisberichtes, um weitere strategische Überlegungen zu konkretisieren

4.6 Resümee

Es besteht eine klare Aussage von Seiten der Trainer/innen, dass sie den gewählten Ansatz als innovativ, überzeugend und zukunftssträftig bewerten. Es bestehen keine Zweifel am Konzept der Maßnahme oder an der Eignung der Lernsoftware als Instrument zur thematischen Vorbereitung auf die Präsenzveranstaltung.

Die erwarteten bzw. erhofften Vorteile des Blended Learning Ansatzes kommen in der Wahrnehmung der Trainer/innen deutlich zum Tragen. Die Teilnehmenden kommen mit ähnlichen Vorkenntnissen in die Präsenzveranstaltung, die Trainingsphase kann für ein intensiveres Training genutzt werden. Für die Software selbst besteht eine hohe Akzeptanz bei den Lernenden. Der Blended Learning Ansatz steigert die Qualität der Präsenzseminare. Gerade deswegen wird empfohlen, das - gegenüber dem Modul MA-Führung deutlich abfallende - Modul zur ZV zu überarbeiten. Eine Version 2.0 könnte dann auch weiterführendes Material, gerade in der Druckfassung, aufnehmen:

Im Hinblick auf die Wirksamkeit der gesamten Maßnahme wird die Problematik gesehen, dass mit dem hier diskutierten Konzept ein wesentlich weiter reichender Kulturwandel angestrebt

wird. Dieser kann letztlich nur erreicht werden, wenn der vorliegende „Schulungsansatz“ in ein Organisationsentwicklungs-Konzept integriert wird. Hier sehen die Trainer/innen eine wesentliche Chance, aber auch Voraussetzung, um den Erfolg der gesamten Maßnahmen zu stärken.

Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung ist der letzte Punkt tatsächlich zu unterstreichen: In der aktuellen kritischen Diskussion über die Nachhaltigkeit von konventionellen Schulungsansätzen werden Ansätze immer wichtiger, die Schulungen mit stärker arbeitsplatznahen Maßnahmen „intelligent“ verknüpfen, um so den Lerntransfer und auch die Effizienz von Bildungsmaßnahmen zu erhöhen. In diesem Fall erschiene es hilfreich, wenn die Schulungsmaßnahme vor Ort stärker „begleitet“ und konzeptuell unterfüttert werden, um einerseits das Comittment der Amtsleitung stärker einzuwerben bzw. sichtbar zu machen und andererseits in weitere Maßnahmen des Change Management einzubinden.

Unsicher bleibt, welche Rolle ein „Training“ der Mitarbeitenden spielen sollte. Hier hat sich die deutliche Mehrheit der Trainer/innen für das bestehende Modell der Inklusion der Mitarbeitenden ausgesprochen. Aus Sicht der wiss. Begleitung bleibt die Frage, inwieweit dies – gerade auch aus Effizienzgründen – der richtige Weg ist, bzw. ob für die Zielgruppe der Mitarbeitenden ggfs. eine andere Ausrichtung der Präsenzmaßnahme vorgezogen werden könnte.

5 Follow Up

5.1 Zielsetzung:

Das Arbeitspaket „Follow Up“ überprüft, ob / welche mittelfristigen Effekte die Maßnahmen bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern nach einem bestimmten Zeitabstand der Maßnahmen erzielen konnte.

5.2 Methodik

Anhand eines teilstandardisierten Interviewleitfadens wurden Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Gesamtmaßnahme mit einem Mindestabstand von 2 Monaten nach Abschluss der Maßnahme befragt. Das Interview bestand sowohl aus geschlossenen als auch offenen Fragen (und umfasste folgende Bereiche:

- zur Einschätzung des Transfers des Erlernen in die Praxis
- zur Einstellungsänderung
- zum subjektiven Nutzen der Maßnahme
- zur Beurteilung des Gesamtkonzeptes

Die Interviews wurden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Lehrstuhls für Mediendidaktik in zwei durch den Auftraggeber benannten Behörden durchgeführt. Die Behörden stellten für die Befragung Räume zur Verfügung. Die Interviews wurden aufgezeichnet und im Anschluss ergebnisorientiert transkribiert.

5.3 Beschreibung der Stichprobe

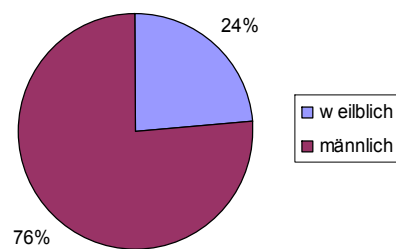


Abbildung 59

Insgesamt wurden 21 Personen befragt. Die Stichprobe verteilt sich auf 10 (2 weibliche/ 8 männliche) Mitarbeiter und 11 (3 weibliche/8 männliche) Führungskräfte. Die Altersspanne reicht von 26-62 Jahre

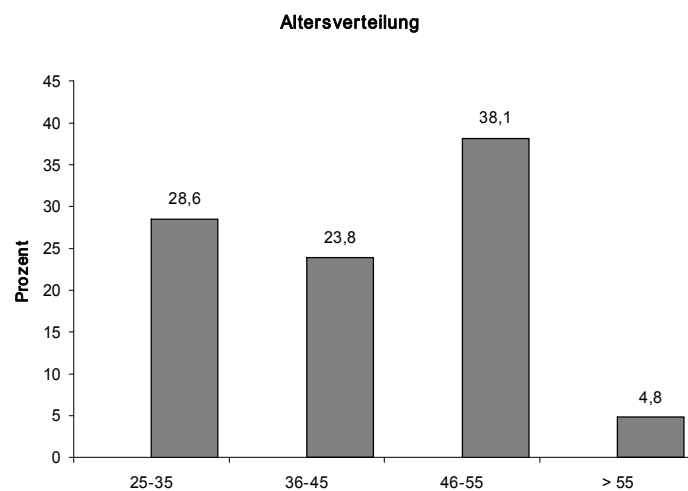


Abbildung 60: Prozentuale Häufigkeitsverteilung der Versuchsteilnehmer des Follow Up nach Altersdekaden

In beiden befragten Behörden wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte zu Mitarbeitergesprächen geschult. Die Einheit „Ziele vereinbaren“ wurde nur von einer Behörde in Anspruch genommen.

52 % der befragten Personen gaben an, seit der Schulungsmaßnahme mindestens an einem Mitarbeitergespräch beteiligt gewesen zu sein und nur 5%, entspricht einer Person, hat nach Absolvierung der Maßnahme ein Zielvereinbarungsgespräch geführt. Dennoch wurden auch die Aussagen zur Einheit „Ziele vereinbaren“ ausgewertet, denn diese vermitteln zumindest eine subjektive Einschätzung einer Behörde über deren Nutzen.

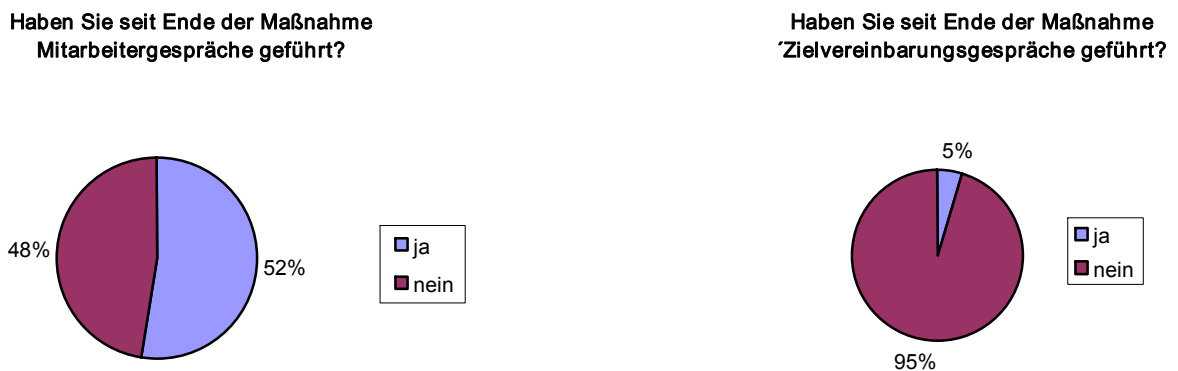


Abbildung 61: Teilnahme Mitarbeitergespräche/ Teilnahme Zielvereinbarungsgespräche

5.4 Ergebnisse

5.4.1 Einschätzung des subjektiven Nutzens der Blended Learning Maßnahme

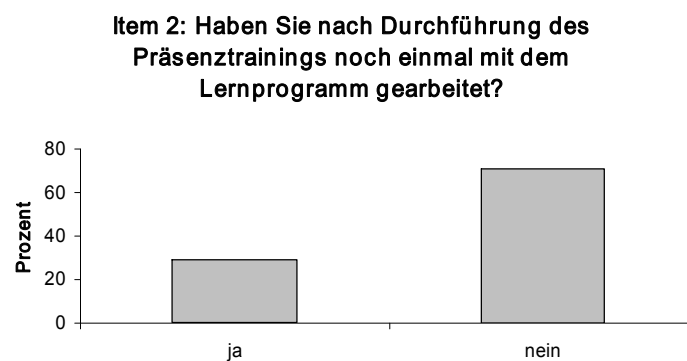


Abbildung 62: Nutzung des Lernmoduls außerhalb der Schulungsmaßnahme

Da das Lernmodul sowohl für die inhaltliche Vorbereitung auf die Präsenzlernphase sowie als Nachschlagewerk, das z.B. für die Vorbereitung auf Mitarbeitergespräche/ Zielvereinbarungsgespräche konzipiert ist, interessierte auch die Nutzungshäufigkeit und Nutzungsart *nach* Abschluss der Schulungsmaßnahme. 29% der befragten Probandinnen und Probanden gaben an, das Lernmodul auch nach Beendigung der Fortbildung noch genutzt zu haben. Interessant ist hier eine Differenzierung zwischen Teilnehmer/innen, die zum Untersuchungszeitpunkt bereits an einem Mitarbeitergespräch/ Zielvereinbarungsgespräch teil- (Gruppe 1) bzw. nicht (Gruppe 2) teilgenommen haben. So gaben 50% der Probanden/innen der Gruppe 1 an, das Lernmodul nach Abschluss der Maßnahme noch einmal bearbeitet zu haben, in der Regel, um sich auf Mitarbeitergespräche vorzubereiten; hingegen hatte kein Mitglied der Gruppe 2 das Lernmodul nach deren Teilnahme erneut genutzt. Hier zeigt sich deutlich, wie ernst die Vorgaben der Projektgruppe zu nehmen sind, Schulung und Einsatz des Instrumentes zeitnah zu verknüpfen, um einen nachhaltigen Nutzen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ermöglichen zu können.

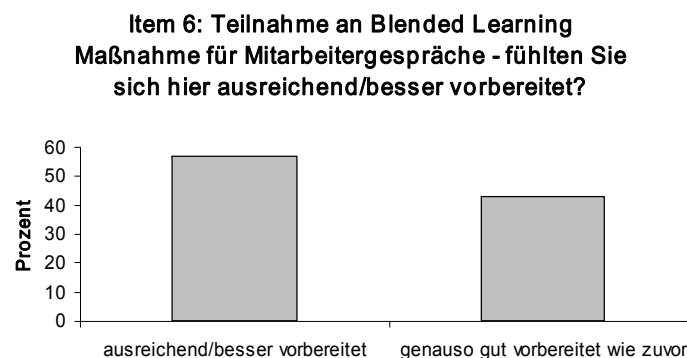


Abbildung 63: Nutzen der Maßnahme für Vorbereitung auf Mitarbeitergespräch

Die Frage, ob die Maßnahme für die Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch von Nutzen war, wird von den Probandinnen und Probanden zu 57% positiv und zu 43% abschlägig bewertet. Um diesen Punkt näher zu beleuchten, sollen im Folgenden ein paar Aussagen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zusammengefasst dargelegt werden: Positiv wird angemerkt, dass durch die Maßnahme

- die Struktur, die Inhalte und der Einsatzzweck von Mitarbeitergesprächen und des komplexen Instruments Zielvereinbarungsgespräch deutlich geworden sind.

„Ich habe Mitarbeitergespräche vorher schon jahrelang durchgeführt und mich nicht um Zielvereinbarungsgespräche gekümmert, hatte es eher für ein Schlagwort gehalten. Jetzt

weiß ich, worum es bei der Zielvereinbarung geht.“

- Materialien für die Vorbereitung auf Mitarbeiter- / Zielvereinbarungsgespräche zur Verfügung stehen.

Als negative Einflussgrößen werden von den Probanden/innen genannt:

- Es fehlte eine Berücksichtigung von Vorkenntnissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.
- „Zielvereinbarungsgespräche gehen oft unter.“
- Mehrere Probanden/innen bemängelten, dass keine nachhaltigen Konsequenzen von den Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungsgesprächen ausgehen bzw. ausgingen.

„Dezernentin war auch gut vorbereitet – gutes Gespräch, im Nachhinein hat sich wenig getan bzgl. Maßnahme, bin nicht zufrieden mit den Ergebnissen.“

Ein Proband bemängelte in diesem Zusammenhang: „Man hat den Eindruck, die Hauptsache ist, wir haben es [Anm. d. V.: die Instrumente] hier.“

Generell zeigt sich in einer Vielzahl der Aussagen, dass Bedenken in Bezug auf die nachhaltige Integration der Instrumente sowie deren Ergebnisumsetzung bestehen. Diese Ergebnisse decken sich mit den Erfahrungen, die die Trainerinnen und Trainer innerhalb des Workshops (vgl. 4 Workshop mit Trainer/innen) wiedergegeben haben.

5.4.2 Änderung der Einstellung bzgl. Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungsgesprächen.

Zu diesem Themenkomplex können keine aussagekräftigen Schlüsse gezogen werden, da die befragten Führungskräfte und Mitarbeiter/innen schon vor Durchführung eine eher positiv Einstellung gegenüber dieser Instrumente inne hatten.

So gaben 95 % der befragten Probandinnen und Probanden an, dem Instrument zumindest eher positiv gegenübergestanden zu haben. So verwundert es auch nicht, dass diese Einstellung auch nach Durchführung der Maßnahme kaum Änderungen erfahren hat.

5.4.3 Gesamtbewertung der Maßnahme

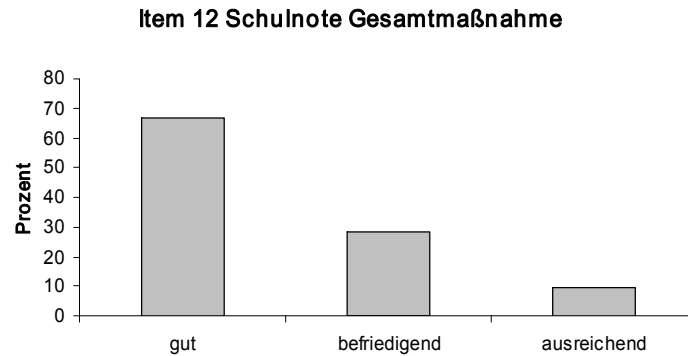


Abbildung 64: Subjektive Bewertung der Gesamtmaßnahme ausgedrückt in Schulnote

Die Blended Learning Maßnahme wird von 67% der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit der Note ‚Gut‘ bewertet. Interessant ist in diesem Zusammenhang erneut eine Differenzierung zwischen Gruppe 1 (Probanden/innen, die nach der Maßnahme an einem Mitarbeitergespräch/ an einem Zielvereinbarungsgespräch teilgenommen haben) und Gruppe 2 (Probanden/innen, die nach der Maßnahme an einem Mitarbeitergespräch/ nicht an einem Zielvereinbarungsgespräch teilgenommen haben):

Tabelle 2: Vergleich Bewertung Gesamtmaßnahme

	Gruppe 1	Gruppe 2
Gut	83 %	44 %
Befriedigend	17 %	34 %
Ausreichend	0 %	22 %

Insgesamt stellen diese Bewertungen ein erstaunlich positives Ergebnis dar, welche zeigen, dass trotz der bisher aufgedeckten Schwachstellen das Konzept angenommen wird. Auch die Frage nach dem persönlichen Nutzen der Maßnahme wird von 86 % eher positiv bewertet.

**Item 13: Hat sich die Teilnahme an der BLM für
Sie persönlich gelohnt?**

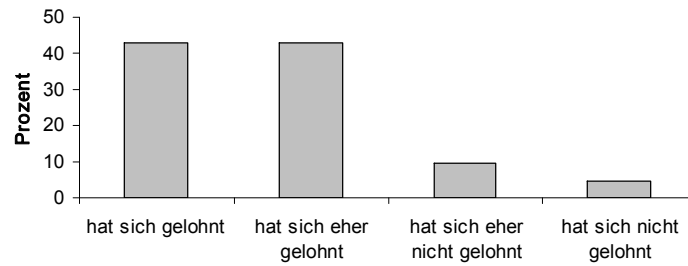


Abbildung 65

5.4.4 Sonstige Anmerkungen

Auch in den Anmerkungen spiegelt sich, wie bereits im Trainer/innen-Workshop (vgl. 4.5) und im Feldtest (vgl. 2.2.6) das Bedürfnis nach einer nachhaltigen Verankerung und Verbindlichkeit der Instrumente in die Organisation der Behörde wider. „Durch Mitarbeitergespräche werden Hoffnungen geweckt, die im Alltag nicht erfüllt werden können (geringe Gestaltungsmöglichkeiten)“.