

## Gutachten

# **Videonutzung zur Qualitätsentwicklung der Beratung von Stellensuchenden**

Recherche und Einordnung wissenschaftlicher  
Erkenntnisse zur Wirkung von video-gestützten Verfahren

Gutachten im Auftrag des Amt für Wirtschaft und Arbeit  
des Kantons Solothurn

durch das Freiburg Institut

Publikation 2, 2016



# Videonutzung zur Qualitätsentwicklung der Beratung von Stellensuchenden

Recherche und Einordnung wissenschaftlicher  
Erkenntnisse zur Wirkung von video-gestützten Verfahren

Vorgelegt durch  
**Peter Behrendt und Katharina Heuer**  
am 2. November 2016

**Freiburg Institut**  
Ludwigstr. 21, D-79104 Freiburg, Deutschland

# **Videonutzung zur Qualitätsentwicklung der Beratung von Stellensuchenden:**

## **Recherche und Einordnung wissenschaftlicher Erkenntnisse zur Wirkung von video-gestützten Verfahren**

### **1 Zusammenfassung**

In dem vorliegenden Gutachten werden wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen zu video-gestützten Verfahren in der Qualitätsentwicklung der Beratung von Stellensuchenden recherchiert und eingeordnet. Die Gesprächsqualität des Beratungsgesprächs stellt den größten Hebel für eine Verbesserung der wirksamen Wiedereingliederung von Stellensuchenden dar. Anhand empirischer Forschungsergebnisse, fundierter Praxismethoden und dem aktuellen Stand der Praxis wird die Wirksamkeit in der Aus- und Weiterbildung von (1) individuellem Video-Feedback und (2) video-gestütztem Modelllernen in Gruppentrainings diskutiert. Darüber hinaus wird geprüft, inwieweit (3) Mitarbeiterbeurteilungen von Führungskräften zur Qualitätssicherung durch video-gestützte Verfahren an Objektivität, Zuverlässigkeit und Wirksamkeit gewinnen können. Zudem wird die Bedeutung von (4) video-gestützten Forschungsmethoden zur Identifizierung von erfolgsrelevanten Verhaltensweisen erörtert. Abschließend wird die generelle Wirksamkeit von (5) audio- und video-gestützten Verfahren für die oben genannten Zwecke verglichen.

## Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung .....	1
1	Einleitung und Zielsetzung des Gutachtens .....	4
2	Bedeutung von Gesprächsqualität für eine wirksame Beratung von Stellensuchenden ....	4
3	Stand der Wissenschaft und fundierten Praxis .....	5
3.1	Aus- und Weiterbildung: Videonutzung zur nachhaltigen Entwicklung erfolgsrelevanter Verhaltenskompetenzen .....	5
3.1.1	Förderung individueller Entwicklung durch video-gestütztes Feedback.....	5
3.1.1.1	Ergebnisse der empirischen Wissenschaft .....	5
3.1.1.2	Empfehlungen der methodisch fundierten Praxis .....	6
3.1.1.3	Erfahrungen im Rahmen der wissenschaftlich fundierten Praxis des Freiburg Instituts .....	7
3.1.1.4	Stand der aktuellen Praxis in vergleichbaren Berufsfeldern.....	8
3.1.1.5	Zusammenfassende Bewertung .....	8
3.1.2	Gruppentraining mit video-basierten Best-Practice-Ausschnitten.....	9
3.1.2.1	Ergebnisse der empirischen Wissenschaft .....	9
3.1.2.2	Stand der aktuellen Praxis in vergleichbaren Berufsfeldern.....	10
3.1.2.3	Zusammenfassende Bewertung .....	10
3.2	Qualitätskontrolle: Videonutzung zur fairen Bewertung von Mitarbeiterverhalten durch Führungskräfte .....	10
3.2.1.1	Ergebnisse der empirischen Wissenschaft .....	11
3.2.1.2	Erfahrungen im Rahmen der wissenschaftlich fundierten Praxis des Freiburg Instituts .....	12
3.2.1.3	Stand der aktuellen Praxis in vergleichbaren Berufsfeldern.....	13
3.2.1.4	Zusammenfassende Bewertung .....	14
3.3	Forschung: Videonutzung zur Identifizierung erfolgsrelevanter Verhaltensweisen .	14
3.3.1.1	Ergebnisse der empirischen Wissenschaft .....	14
3.3.1.2	Empfehlungen der methodisch fundierten Praxis .....	15
3.3.1.3	Stand der aktuellen Praxis in vergleichbaren Berufsfeldern.....	15
3.3.1.4	Zusammenfassende Bewertung .....	15
3.4	Bedeutung von Videoverfahren im Vergleich zu Audioverfahren.....	16

---

3.4.1.1	Ergebnisse der empirischen Wissenschaft .....	16
3.4.1.2	Stand der aktuellen Praxis in vergleichbaren Berufsfeldern.....	16
3.4.1.3	Zusammenfassende Bewertung .....	17
4	Abschließende Einordnung .....	17

## 1 Einleitung und Zielsetzung des Gutachtens

In den Stellen der regionalen Arbeitsvermittlung (RAV) im Kanton Solothurn werden Videoverfahren zur Qualitätssicherung, zur Aus- und Weiterbildung von MitarbeiterInnen sowie zu Forschungszwecken eingesetzt. Die Qualitätssicherung und die Aus- und Weiterbildung sind gesetzliche Aufgabe der kantonalen Stellen im Rahmen der Gesetzesdelegation. Dementsprechend dürfen die kantonalen Stellen im Rahmen dieser Aufgaben grundsätzlich auch besonders schützenswerte personenbezogene Daten erheben und verarbeiten (Benjamin, 2016). Auch die Forschung steht den kantonalen Stellen im Rahmen ihrer Gesetzeserfüllung frei und kann auf Basis der Erhebung und Verarbeitung besonders schützenswerte personenbezogener Daten ausgeführt werden (Benjamin, 2016).

Im Sinne des Schweizer Datenschutzgesetzes ist bei der Datenerhebung und Verarbeitung allerdings die **Verhältnismäßigkeit** zu wahren: Daten dürfen nur im für den Zweck erforderlichen Maße erhoben und verarbeitet werden. Dementsprechend ist immer das Verfahren zu wählen, das für die angestrebte Wirkung den geringsten Eingriff darstellt. Videoverfahren stellen grundsätzlich einen großen Eingriff in die privaten Interessen der Beteiligten dar. Dieser Eingriff ist nur dann erforderlich und damit verhältnismäßig, wenn die Wirkung der Videoverfahren deutlich größer als bei alternativen Verfahren ist. Dies gilt es auf Basis des aktuellen Stands der Wissenschaft mit diesem Gutachten zu prüfen.

Da die Wirkung natürlicher Weise vom Einsatz der Videoverfahren abhängt, ist die Prüfung für jeden angestrebten Bereich getrennt durchzuführen: namentlich für (1) die Verwendung von Videoverfahren im Rahmen der Aus- und Weiterbildung, insbesondere (1.1) im Rahmen der individuellen Entwicklung sowie (1.2) im Rahmen von Gruppentrainings, (2) im Rahmen der Qualitätssicherung durch Bewertung von Mitarbeiterverhalten durch Führungskräfte, und zuletzt (3) im Rahmen der Forschung zur Identifizierung von erfolgsrelevanten Verhaltensweisen. Abschließend soll noch eine generelle Bewertung von (4) Video- im Vergleich zu Audioverfahren vorgenommen werden. Dies ist von Bedeutung, da Audioaufnahmen grundsätzlich einen geringeren Eingriff in die privaten Interessen der Beteiligten darstellen und daher generell als alternatives Verfahren genutzt werden könnten. Zur Prüfung der Wirkung der Video-Verfahren im Licht der aktuellen Wissenschaft diskutieren wir zu jedem Anwendungsbereich die Ergebnisse empirischer Forschung, Empfehlungen methodisch fundierter Praxis, sowie den Stand der aktuellen Praxis in anderen Berufsfeldern.

## 2 Bedeutung von Gesprächsqualität für eine wirksame Beratung von Stellensuchenden

Jeglicher Eingriff in die Privatsphäre des Beratungsgesprächs rechtfertigt sich generell nur, wenn das Geschehen innerhalb des Beratungsgesprächs relevant für die Wirkung der Beratung ist. Meta-Analysen von Whiston, Sexton und Lasoff (1998) sowie Whiston, Brecheisen und Stephens J. (2003) haben gezeigt, dass **Beratung** generell **die wirksamste**

**Methode** in der Karriereberatung darstellt. Verschiedene Studien konnten zeigen, dass Beratung in der Wiedereingliederung von Stellensuchenden wirksamer ist als finanzielle Anreize über Wiederanstellungsboni (Meyer, 1995) oder Gehaltsergänzungen für Arbeitgeber (Fay, 1996), aber auch wirksamer als verstärkte Kontrollen der Arbeitslosen und ihrer Arbeitsbemühungen (Bloom, Hill & Riccio, 2001; Dolton & O'Neill, 2002). Die Wirksamkeit der Beratung hängt nach den Forschungserkenntnissen dabei nicht systematisch von der Länge oder Häufigkeit der Beratung ab (Liu, Huang & Wang, 2014; Whiston et al., 1998). Dagegen gibt es erste Hinweise, dass die Qualität der Beratung am bedeutendsten für eine erfolgreiche Wiedereingliederung der Stellensuchenden ist (Meyer, 1995).

Zusammenfassend ist durch bisherige Forschung die Wirksamkeit der Beratungsgespräche gut belegt und die Ergebnisse sprechen dafür, dass für eine hohe Wirksamkeit die **Qualität bedeutsamer** ist als die rein statistisch erfassbare Intensität.

### **3 Stand der Wissenschaft und fundierten Praxis**

#### **3.1 Aus- und Weiterbildung: Videonutzung zur nachhaltigen Entwicklung erfolgsrelevanter Verhaltenskompetenzen**

##### **3.1.1 Förderung individueller Entwicklung durch video-gestütztes Feedback**

In den RAV des Kanton Solothurn werden Videoaufnahmen von realen Beratungsgesprächen mit Stellensuchenden genutzt, um einzelnen PersonalberaterInnen regelmäßig ein persönliches Feedback zu ihrem/n Verhalten in den Beratungsgesprächen zu geben. Dieses Feedback geschieht unter vier Augen, ist vertraulich und soll die individuelle Entwicklung des/r einzelnen Personalberaters/in fördern, sodass diese/r sein/ihr Verhalten sukzessive verbessert und seine/ihre Wirksamkeit in der Beratung von Stellensuchenden steigert. Als alternative Verfahren zur individuellen Entwicklung und Wirksamkeitssteigerung kämen insbesondere Trainings mit Rollenspielen und verbale Feedbacks im Nachgang zu Hospitationen in Betracht. Dementsprechend gilt es die unterschiedliche Wirksamkeit dieser Verfahren auf Basis aktueller Erkenntnisse zu vergleichen.

##### **3.1.1.1 Ergebnisse der empirischen Wissenschaft**

Die verlässlichsten Forschungsergebnisse stellen Ergebnisse von Meta-Analysen dar, die alle veröffentlichten Forschungsstudien zu einem Forschungsbereich zusammenfassend darstellen und bewerten. Fukink, Trienekens und Kramer (2011) untersuchen die Wirksamkeit von video-gestütztem Feedback im Rahmen von individuellem Kompetenzerwerb auf Basis von 33 veröffentlichten empirischen Studien. Die Meta-Analyse bestätigt die generelle **Wirksamkeit** für alle untersuchten Kompetenzbereiche. Sie bestätigt zudem eine gleichbleibend hohe Wirksamkeit für BerufsanfängerInnen und erfahrene Professionelle. Die Wirksamkeit war besonders groß, wenn positives Verhalten gefördert anstatt dass negatives Verhalten verringert werden sollte, wenn es um Verhaltensbewertungen statt um Verhaltenszählungen ging und wenn die TeilnehmerInnen zudem eine standardisierte Liste der angestrebten Verhaltensweisen zur Verfügung hatten.

Hosford und Johnson (1983) untersuchten in einer ersten kleinen Stichprobe mit **experimentellem Vergleich** die Wirkung von individuellem Video-Feedback zum Erlernen von besserem Beratungsverhalten. Die Studie zeigt, dass individuelles Videofeedback eine deutlich größere Wirkung erzielte als Feedback ohne Video. Das individuelle Videofeedback war besonders wirkungsvoll, wenn es auf positive Verhaltensalternativen fokussierte. Zusätzlich konnten Schunk und Hanson (1989) nachweisen, dass jenes Videofeedback, das von sehr ähnlichen Modellen präsentiert wird, die eigene Kompetenz am meisten steigert. Am aller besten geeignet ist hierbei Selbst-Feedback, also jene Videos, in denen man sich selbst sieht (Schunk & Hanson, 1989). Bailey, Deardorff und Nay (1977) vergleichen den Lernfortschritt von Rollenspiel, Rollenspiel mit anschließender Videoansicht des Rollenspiels und Rollenspiel mit Videoansicht eines erfahrenen Rollenmodells in einem kontrollierten therapeutischen Experiment. Die Lernfortschritte bei reinem Rollenspiel waren sehr gering. Die Fortschritte von Rollenspielern, die sich selbst anschließend im Video ansahen, waren signifikant größer. Am besten schnitten jedoch Rollenspieler ab, die nach dem Rollenspiel ein Modell auf Video gesehen hatten. Auch bei LehrerInnen konnte die hohe Wirksamkeit von Video-Feedback anhand von größeren experimentellen Stichproben bestätigt werden (Fukkink & Tavecchio, 2010). Zur Förderung von generellen Kommunikationskompetenzen ergaben kontrollierte experimentelle Studien ebenfalls größere Effekte von Video-Feedback im Vergleich zu wiederholter Übung ohne Video-Feedback (Rodebaugh & Chambless, 2002). Darüber hinaus konnten Rapee und Hayman (1996) in mehreren kommunikations-orientierten Studien belegen, dass individuelles Video-Feedback bei den TeilnehmerInnen insbesondere die **realistische Selbstwahrnehmung** verbessert und Bewertungsunterschiede zu objektiven BeobachterInnen reduziert. Die Selbstwahrnehmung verbessert sich insbesondere, wenn die Videoaufnahmen nicht unfokussiert durchgeschaut werden, sondern an wichtigen Stellen gestoppt und die Aufmerksamkeit gezielt auf wichtige Aspekte des Verhaltens fokussiert wird (Rezler & Anderson, 2015).

### *3.1.1.2 Empfehlungen der methodisch fundierten Praxis*

**Marte Meo Beratung** ist eine video-gestützte Beratungsform, die Ende der 70er-Jahre von Maria Aarts entwickelt wurde, deren Nutzung in den letzten Jahren rapide angestiegen ist und die sich aufgrund des praktischen Erfolgs mittlerweile in fast allen kommunikativen Berufen verbreitet hat (Axberg, Hansson, Broberg & Wirtberg, 2006; Lykkeslet, Gjengedal, Skrondal & Storjord, 2016). Im Rahmen von Marte Meo Beratung werden reale Interaktionsituationen aufgenommen und hinterher im Rahmen von Video-Feedback gemeinsam mit den Beratenen analysiert. Der Name Marte Meo ist aus dem Lateinischen abgeleitet und heißt übersetzt „aus eigener Kraft“ (Lykkeslet et al., 2016). Dementsprechend ist das zentrale Anliegen von Marte Meo Beratung Kernelemente von entwicklungsförderlichen Dialogen zu identifizieren (Axberg et al., 2006). Der/die Marte Meo BeraterIn sucht vor der Beratung die Sequenzen der Filmaufnahme heraus, die hilfreiche Verhaltensweisen des Beratenen zeigen, und ermutigt ihn/sie, mehr solcher Verhaltensweisen zu zeigen (Axberg et al., 2006). Anhand von darauffolgenden Videoaufnahmen werden dann die Fortschritte angesehen, um auszuwerten, ob das Verhalten die gewünschten Effekte erreicht (Axberg et al., 2006). Die Forschung zu

Marte Meo Beratung ist noch am Anfang, aber erste Ergebnisse sind vielversprechend (z.B. Axberg et al., 2006).

### *3.1.1.3 Erfahrungen im Rahmen der wissenschaftlich fundierten Praxis des Freiburg Instituts*

Marte Meo Beratung hat das praktische Handlungswissen für wirkungsvolles Video-Feedback stark erweitert. Hervorzuheben sind insbesondere zwei Empfehlungen, die Marte Meo-basiertes Video-Feedback von anderen Feedbackmethoden unterscheiden, und die aus unserer Erfahrung die positive Wirkung von Video-Feedback deutlich erhöhen: (1) der starke **Fokus auf gelingendes Verhalten** und (2) der starke **Fokus auf die entwicklungsförderliche Wirkung** beim Gegenüber. Marte Meo-BeraterInnen werden ausführlich darin geschult, das Feedback-Video so vorzuführen und verbal so zu begleiten, dass die Aufmerksamkeit des Beratenen genau auf diese beiden Aspekte gelenkt wird. Dafür werden Marte Meo-BeraterInnen auch darin trainiert, das Video an besonders prägnanten Stellen zu stoppen, um die Aufmerksamkeit des Beratenen auf diese entwicklungsförderlichen Momente zu lenken und ihm/r dabei zu helfen, wichtige Details z.B. der nonverbalen Interaktionen zu entdecken.

Zunächst zum Fokus auf gelingende Momente: Video-Feedback hat seit einigen Jahren in Trainings sozialer Kompetenzen Einzug gehalten. So sind z.B. in Präsentationstrainings Videoaufnahmen heutzutage der Standard. Aus unserer Erfahrung ist Video-Feedback im Rahmen dieser Trainings für die TeilnehmerInnen aber zumeist eine Erfahrung dessen, was sie alles noch nicht können, wieviel mehr Kompetenz der/die feedback-gebende TrainerIn hat und wieviel sie dementsprechend noch besser machen könnten. Marte Meo-basiertes Video-Feedback hingegen zeigt die Momente, in denen dem Beratenen etwas gelungen ist, das ihm/r sonst eher selten gelingt, und ermuntert dazu, dies öfter zu tun. Dieses Vorgehen erzeugt aus unserer Erfahrung viel weniger Frust, mehr Positivität und v.a. **mehr Motivation zur Veränderung**. Der Beratene sieht etwas, das er/sie schon kann und das ihm/r daher im Verhaltensrepertoire zur Verfügung steht, auch wenn er/sie es noch selten nutzt. Das eigene **Zutrauen**, die Veränderung erfolgreich umzusetzen, ist daher wesentlich höher, als bei kritischem Video-Feedback wie es oft in Trainings gegeben wird.

Nun zum Fokus auf die entwicklungsförderliche Wirkung: Typisches Video-Feedback in Trainings fokussiert stark auf das Verhalten des Teilnehmenden und ob dieser das zuvor im Training Gelernte erfolgreich umgesetzt hat. Die Beurteilung folgt daher meist den Kategorien richtig oder falsch. Im besten Fall folgt der/die TeilnehmerIn bei kritischem Feedback der Einschätzung des/r Trainers/in und sieht ein, dass er/sie etwas falsch gemacht hat. Im schlechteren Fall entsteht eine Diskussion, was in dieser Situation nun richtig oder falsch gewesen wäre. Marte Meo-basiertes Video-Feedback schaut zwar auch auf das Verhalten des Teilnehmenden, aber fokussiert vor allem auf die im Video sichtbare Wirkung auf den Gegenüber. Durch den Fokus auf gelingende Momente werden in Marte Meo-basiertem Feedback vor allem Sequenzen gezeigt, in denen sichtbar wird, wie positiv sich entwicklungsförderliches Verhalten auf den Gegenüber auswirkt. Diese Video-Bilder werden

mit der Botschaft kombiniert, „wenn Du diese Wirkung öfter erzielen möchtest, dann empfehlen wir Dir, dieses Verhalten öfter zu zeigen.“ Diese Botschaft ist in unserer Erfahrung ungleich motivierender, als die Einsicht „ach, ich habe schon wieder etwas falsch gemacht.“

#### *3.1.1.4 Stand der aktuellen Praxis in vergleichbaren Berufsfeldern*

Video-Feedback auf der Basis von Filmaufnahmen realer Interaktionssituationen hat in den letzten Jahren **in vielen Berufsfeldern** Einzug gehalten: so u.a. in der Ausbildung von ÄrztInnen (Groener et al., 2015), in der Ausbildung von TherapeutInnen (Manring, Greenberg, Gregory & Gallinger, 2011), in der Supervision von Pflegepersonal (Lykkeslet et al., 2016), aber auch in der Sozialarbeit mit Eltern von pflegebedürftigen (Lykkeslet et al., 2016) und sozial auffälligen Kindern (Axberg et al., 2006; Hitchcock, Dowrick & Prater, 2003). Video-gestützte Verfahren sind in Beratungs-Ausbildungen mit Akkreditierung beim Amerikanischen Psychologen Verband (APA) sogar die am häufigsten genutzte Supervisionsmethode (Romans, Boswell, Carlozzi & Ferguson, 1995). Das gleiche gilt für APA-akkreditierte Ausbildungen zum/r Therapeuten/in (Romans et al., 1995). Dabei beurteilen die AusbildungsleiterInnen die Videoverfahren besonders gut für den Kompetenzerwerb im Allgemeinen, für die Vertiefung der supervisorischen Diskussionen und die Bearbeitung der non-verbalen Ebene im Speziellen (Romans et al., 1995). Hingegen erhalten Videoverfahren weniger positive Beurteilungen in den Kriterien „verringert die Angst der Supervisees“, „schützt die Patienten-Vertraulichkeit“ und „ermöglicht in-vivo Modelling“ (Romans et al., 1995). In diesen Kriterien wurden die Verfahren Life-Supervision und Supervision durch Cotherapie besser bewertet. Die **wissenschaftliche Evaluation eines Praxisprojektes** hingegen ergab, dass die Filmaufnahmen von betroffenen PatientInnen und AusbildungsteilnehmerInnen gut akzeptiert und als sehr hilfreich empfunden werden (Groener et al., 2015).

#### *3.1.1.5 Zusammenfassende Bewertung*

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Wirksamkeit von video-gestützten Verfahren zur Förderung der individuellen Entwicklung wissenschaftlich umfassend belegt ist. Hierbei ist insbesondere die gut nachgewiesene Förderung der Interaktionskompetenz und der Selbstwahrnehmung hervorzuheben. In Vergleichen mit anderen Lernmethoden wie Übung, Rollenspiel oder Feedback ohne Video (z.B. im Nachgang zu Hospitationen) schneidet video-gestütztes Feedback stets am besten ab - allerdings ist dazu die Forschungsbasis noch deutlich kleiner. Entsprechend dieser sehr guten Befunde überrascht die praktische Verbreitung von Video-Feedback in viele kommunikative Berufsfelder nicht. Die Verbreitung innerhalb der Berufsfelder ist aktuell sehr uneinheitlich; im Bereich der psychologischen Ausbildungen ist sie am größten, und insgesamt deutlich ansteigend. Durch die relativ junge, aber erfolgreiche Marte Meo-Beratung liegen zudem sehr detaillierte und ausgefeilte Praxismethoden vor. Diese methodischen Empfehlungen entsprechen den empirischen Befunden, dass Video-Feedback besonders wirksam ist, wenn es (1) auf positive Verhaltensweisen fokussiert, (2) Verhalten nicht nur zählt, sondern bewertet, (3) klare Verhaltensanleitungen (z.B. anhand von Listen) gibt, (4) hilfreiches Verhalten durch

erfolgreiche Modelle vorführt, und (5) das Video nicht unfokussiert durchgeschaut, sondern gezielt gestoppt und beim Feedback die Aufmerksamkeit auf die relevanten Aspekte gelenkt wird.

### 3.1.2 Gruppentraining mit video-basierten Best-Practice-Ausschnitten

Die RAV des Kanton Solothurn streben an, Ausschnitte von Aufnahmen realer Beratungsgespräche mit Stellensuchenden in Training und Ausbildung von Personalberatergruppen zu nutzen. Hierfür werden aus den Aufnahmen 1-2-minütige Ausschnitte ausgewählt, in denen wirksames Verhalten von PersonalberaterInnen und dessen positive Wirkung auf den Stellensuchenden gut sichtbar ist. Diese Aufnahmen dienen als Modell für andere PersonalberaterInnen, damit diese wirksames Verhalten detailliert erkennen, dessen positive Wirkung nachvollziehen und es so selbst erlernen können. Als alternative Verfahren kommen rein theoretische Trainings, Trainings mit Modellen ohne Video-Aufnahmen und im Training ad-hoc gefilmte Modelle, insbesondere rollenspielende TeilnehmerInnen oder der/die TrainerIn selbst in Betracht.

#### 3.1.2.1 *Ergebnisse der empirischen Wissenschaft*

Als soziale Wesen lernen Menschen nicht nur aus eigener Erfahrung, sondern auch durch die Beobachtung von erfolgreichen Modellen. Das sogenannte Modelllernen wurde in der sozialen Lerntheorie von Bandura (1971) erstmalig umfangreich dargestellt und ist seitdem vielfach untersucht und umfassend bestätigt worden. Für erfolgreiches Modelllernen sind dem/r BeobachterIn ähnliche Modelle, anwendungsnahe Situationen und beobachtbare Verstärkungen des Modells zu wählen. Angehende TherapeutInnen lernen dementsprechend mehr, wenn sie Videos eines/r erfolgreichen Therapeuten/in sehen können, als wenn sie eine theoretische Einführung erhalten (Baum & Gray, 1992). Sie lernen auch mehr von dem Video eines erfolgreichen Modells als von einem Video der weniger erfolgreichen Umsetzungsversuche eines Peers oder von sich selbst (Baum & Gray, 1992). Entscheidend ist demnach das erfolgreiche Modellieren des intendierten Verhaltens, das erlernt werden soll (Bailey et al., 1977). Nach der sozialen Lerntheorie lernen Menschen am besten von Modellen, die Ihnen ähnlich sind (Bandura, 1971). Dies kann damit erklärt werden, dass die Diskrepanz zu sehr versierten Modellen zu groß ist, als dass das Verhalten vom Lernenden kompetent imitiert werden könnte. Bei gleich gut modelliertem Verhalten lernen BeobachterInnen hingegen von allen Modellen sehr gut – am besten jedoch von erfahrenen Modellen, gefolgt von Modellen des eigenen erfolgreichen Verhaltens und am wenigsten stark von Peer-Modellen (Mason et al., 2013). Dies wird damit erklärt, dass den erfahrenen Vorbildern am meisten Aufmerksamkeit geschenkt wird (Hoogerheide, van Wermeskerken, Loyens & van Gog, 2016).

Zu diesem Befund passt auch das Ergebnis von van Gog, Verveer und Verveer (2014), die zeigen konnten, dass von Modellen Problemlösungen besser gelernt werden, wenn das Gesicht des Modells sichtbar ist. Da bekannt ist, dass menschliche Gesichter die Aufmerksamkeit anziehen, kann auch dieser Effekt gut durch eine erhöhte Aufmerksamkeit

auf das Modell erklärt werden. Nach Rezler und Anderson (2015) erhöht sich der Lernprofit von Videos zudem, wenn diese nicht unfokussiert durchgeschaut werden, sondern die Aufmerksamkeit z.B. durch Stoppen des Videos gezielt auf relevante Aspekte gelenkt werden kann. Dies ist auch deshalb von besonderer Bedeutung, da der Erfolg des Beraterverhaltens in der oft non-verbalen Reaktion des Beratenen abgelesen werden muss. Die positive Reaktion des Beratenen stellt im Beratungskontext ja gleichsam die bedeutende Verstärkung des Modellverhaltens dar. Da BeobachterInnen sich bei einmaliger Beobachtung jedoch entscheiden müssen, ob sie den/die BeraterIn oder den Beratenen fokussieren, können BeobachterInnen bei einmaliger Beobachtung nicht das relevante Verhalten und dessen Erfolg gleich gut erfassen. Hierfür ist es entscheidend, dass das Video gestoppt und wichtige Interaktionssequenzen wiederholt betrachtet werden können.

### *3.1.2.2 Stand der aktuellen Praxis in vergleichbaren Berufsfeldern*

Modelllernen ist seit vielen Jahrzehnten in der Aus- und Weiterbildung weit verbreitet und fest etabliert. Die Digitalisierung hat das Erstellen, Schneiden, Speichern, Verbreiten und Abspielen von Videos wesentlich vereinfacht. Die moderne Verbreitung von E-Learning hat zusätzlich dazu beigetragen, dass Videomodelle in fast allen Bereichen der sozialen Interaktionskompetenz etabliert sind: in der Ausbildung von LehrerInnen (Santagata, Zannoni & Stigler, 2007), in der Ausbildung von TherapeutInnen (Baum & Gray, 1992), im Teambuilding von Sportteams (Bruton, Mellalieu & Shearer, 2016), in der Beratung von Lernkompetenzen von SchülerInnen (Hitchcock et al., 2003; Hoogerheide et al., 2016) und Entwicklung von sozialen Kompetenzen förderbedürftiger Jugendlicher (Mason, Davis, Ayres, Davis & Mason, 2016).

### *3.1.2.3 Zusammenfassende Bewertung*

Zusammenfassend ist für ein erfolgreiches Modelllernen entscheidend, dass ein attraktives Modell erfolgreiches Verhalten zeigt, das von dem/r BeobachterIn gut imitiert werden kann. Für erfolgreiches Modelllernen ist es zudem bedeutsam, dass die Aufmerksamkeit auf relevante Aspekte gelenkt werden kann – insbesondere auf das Verhalten selbst und die resultierende Reaktion des Beratenen. Diese Voraussetzungen können gut erklären, warum das reine Beobachten von Rollenspielen einen wesentlich geringeren Lernfortschritt erzeugt als video-gestützte Beobachtung von erfahrenen Modellen. Das Verhalten kann durch die vorherige Auswahl und Aufbereitung auf Video viel zielgenauer beeinflusst und damit auf ein optimales Lernergebnis zugeschnitten werden. Zugleich erlaubt das Video, was in ad-hoc Rollenspielen unmöglich ist: das Stoppen, Zurückspulen und unter Anleitung wiederholte Beobachten von erfolgsrelevanten Sequenzen.

## **3.2 Qualitätskontrolle: Videonutzung zur fairen Bewertung von Mitarbeiterverhalten durch Führungskräfte**

In den RAV des Kanton Solothurn werten Führungskräfte regelmäßig Video-Aufnahmen von realen Beratungsgesprächen mit Stellensuchenden aus, um das Verhalten ihrer MitarbeiterInnen in den Beratungsgesprächen zu beurteilen. Diese Beurteilungen werden in

Feedbackgesprächen rückgemeldet (s. Abschnitt 2.1.1) und fließen als ein wichtiges Kriterium auch in die jährliche Mitarbeiterbewertung ein. Als alternative Verfahren kämen hier Verhaltensbeurteilungen auf Basis von Hospitation und Mitarbeiterbewertungen ohne Verhaltensbeurteilungen in Betracht.

### *3.2.1.1 Ergebnisse der empirischen Wissenschaft*

Objektive und damit faire Verhaltensbewertung ist eine Wissenschaft für sich. In den letzten 100 Jahren der Verhaltensforschung wurde eine **Vielzahl von Beobachterfehlern** identifiziert, die dazu führen, dass nicht-wissenschaftliche VerhaltensbeobachterInnen zu verzerrten Bewertungen kommen. Diese Beobachtungsfehler betreffen Führungskräfte ebenso wie die MitarbeiterInnen selbst, die ihr eigenes Verhalten bewerten. Konkret konnte gezeigt werden, dass BeobachterInnen Fehler in ihrer Beurteilung machen, weil (Sedlmeier & Renkewitz, 2013):

1. sie aufgrund fehlender Schulung oder Ablenkung ungenau beobachten,
2. ihre Konzentration nachlässt (Observer-Drift)
3. sie durch ihre Teilnahme die Realität verändern,
4. sie durch ihre Erwartungen die Realität verändern (Rosenthal-Effekt)
5. einzelne Beobachtungen durch den Gesamteindruck verzerren (Halo-Effekt)
6. sie Beobachtungen entsprechend ihrer persönlichen Theorien interpretieren (Interpretationsfehler)
7. sie sich falsch erinnern, wenn eine Beobachtung erst später festgehalten wird.
8. sie die aktuellen Beobachtungen übermäßig mit der direkt vorherigen Beobachtung vergleichen (Kontrast- und Ankereffekt)

Aufgrund dieser vielzähligen Beobachtungsfehler sind sich VerhaltensforscherInnen einig, dass eine objektive Bewertung von Verhalten nur erfolgen kann, wenn die BeobachterInnen (1) umfassend trainiert sind, (2) sehr detaillierte Beobachtungsanleitungen erhalten, und (3) nicht ad-hoc beobachten, sondern die Beobachtung per Video aufzeichnen (Sedlmeier & Renkewitz, 2013). Videoaufzeichnung verringert die Beobachtungsfehler durch 1. Ablenkung und 2. Konzentrationsprobleme, da das Video jederzeit angehalten und noch einmal abgespielt werden kann. Video-Aufnahme reduziert Beobachtungsfehler durch 3. Veränderungen durch die Beobachter-Teilnahme, da die Kamera kleiner und in der Aufnahmesituation weniger präsent und reaktiv ist als ein Mensch, und durch 4. den Rosenthal-Effekt, da die Kamera keine Erwartung hat und nicht entsprechend unbewusst beeinflussen kann. Video-Aufnahme reduziert Beobachtungsfehler durch 5. den Halo-Effekt und 6. persönliche Theorien, da die Beobachtung durch Anhalten und wiederholtes Abspielen der Aufnahme genauer am Ursprungsmaterial vollzogen werden kann. Und Video-Aufnahme reduziert Beobachtungsfehler durch 7. Erinnerungsfehler, da die Beurteilung direkt nach Ansicht eines Ausschnitts festgehalten werden kann, bevor man die Aufnahme weiterlaufen lässt, um den nächsten Ausschnitt zu beobachten.

Dementsprechend gibt es eine Reihe von Studien, die zeigen, dass Verhaltens- und Kompetenzbeurteilungen von Führungskräften sehr subjektiv sind (z.B. Dienst & Armstrong, 1988) und stärker von der persönlichen Beziehung als von objektiven Kompetenzen abhängen (Borders & Fong, 1992; Lazar & Mosek, 1993). Bennett, Frain, Brady, Rosenberg und Surinak (2009) konnte zeigen, dass bei der Beurteilung der Mitarbeiterkompetenz die Urteile von MitarbeiterInnen und Führungskräften in keiner der Beurteilungskategorien eng zusammenhängen (s.a. Harris & Schaubroeck, 1988). Die Objektivität der Beurteilungen von Führungskräften ist generell höher, wenn die Führungskräfte gut trainiert sind und die Beobachtungen in einer spezifischen Situation anhand konkreter Beobachtungskriterien stattfinden (Gonsalvez, Deane & Caputi, 2016). Aber auch unter diesen Bedingungen erreichen Führungskräfte keine konsistent guten Übereinstimmungen in allen Beurteilungskategorien (Gonsalvez et al., 2016).

Auch die Selbstbewertung der MitarbeiterInnen ist verzerrt. Neben den oben genannten allgemeinen Beobachtungsfehlern kommen bei der Selbstbewertung noch Probleme der **sozialen Erwünschtheit** und eine entsprechende Tendenz der Selbst-Überschätzung hinzu (Bennett et al., 2009). So ist selbst bei relativ objektiven Prozessvorgaben von ärztlichen Behandlungen die Selbstbewertung der Einhaltung von Qualitätskriterien deutlich höher als objektive Beurteilungskriterien derselben: diese Überschätzung betrug durchschnittlich 27% und wurde in 87% der Studien gefunden (Adams, Soumerai, Lomas & Ross-Degnan, 1999).

Wissenschaftliche **Evaluationen von ersten Praxisprojekten** mit Video-Aufnahmen deuten zudem auf die Wichtigkeit der Führungskräfte-Beteiligung bei Video-Feedback hin: So ergaben Befragungen, dass Ausbildungsteilnehmende die Video-Aufnahmen ohne zusätzliches Feedback der Vorgesetzten weniger hilfreich empfinden (Groener et al., 2015). Umgekehrt schätzen die Teilnehmenden an den Video-Aufnahmen, dass das Feedback der Vorgesetzten anhand der Aufnahmen besser überprüft und nachvollzogen werden konnte (Groener et al., 2015).

### *3.2.1.2 Erfahrungen im Rahmen der wissenschaftlich fundierten Praxis des Freiburg Instituts*

Am Freiburg Institut werden seit mehreren Jahren Videos von Coachingsitzungen, Führungsgesprächen und Feedbackgesprächen ausgewertet und selbst durchgeführt. Aus dieser Erfahrung haben sich folgende Unterschiede von Feedback mit Video vs. Feedback ohne Videoaufnahmen herauskristallisiert. Feedback anhand von Videoaufnahmen unterscheidet sich durch:

- **Eine höhere Konkretheit und Nachvollziehbarkeit:** In Feedbacksituationen ohne Video entsteht nach kritischem Feedback oft eine zumeist wenig fruchtbare Diskussion, ob die Einschätzung des/r Feedbackgebers/in tatsächlich zutreffend ist oder nicht. Da es keine objektive Bezugsquelle mehr gibt, können die unterschiedlichen Einschätzungen nicht nachvollzogen oder überprüft werden, sodass am Ende die unterschiedlichen Einschätzungen trotz Diskussion bestehen bleiben. Es bleibt oft Frust auf beiden

Seiten. Aufgrund der oben beschriebenen Beurteilungsfehler sind unterschiedliche Einschätzungen insbesondere zu kritischem Feedback eher die Regel als eine Ausnahme. Bei Feedback anhand von Videoaufnahmen hingegen haben beide Seiten die Möglichkeit ihre Beurteilungen anhand von Videosequenzen zu substantiieren und für die andere Seite nachvollziehbar zu machen.

- **Sichtbare Wirkung:** In Feedbacksituationen ohne Video sehen wir zudem oft eine Diskussion darüber, ob das von dem/r FeedbackgeberIn gewünschte, aber von dem/r FeedbacknehmerIn nicht ausreichend gezeigte Verhalten überhaupt hilfreich wäre. Da bei diesen Diskussionen ohne objektive Bezugsquelle spekuliert werden muss, wie das Gespräch wohl verlaufen wäre wenn ..., führen auch diese Diskussionen oft zu einem weniger befriedigenden Ergebnis. In Feedbacksituationen mit Videoaufnahmen ist es möglich, die dem/r FeedbacknehmerIn oft nicht bewusste Wirkung auf sein/ihr Gegenüber zu zeigen – und das bei Verhalten mit nicht erwünschter Wirkung auf das Gegenüber aber auch bei nicht ausreichend gezeigtem Verhalten mit positiver Wirkung. In letzterem Fall kann der/die FeedbackgeberIn Situationen auswählen, in denen das Verhalten ausnahmsweise gezeigt wird, und dem/r FeedbacknehmerIn so vor Augen führen, welche positive Wirkung er/sie eigentlich noch öfter erzeugen sollte.
- **Höhere Motivation zur Veränderung:** In Feedbacksituationen ohne Video erzeugt kritisches Feedback nach unserer Erfahrung oft Frust und nur selten eine positive Motivation und noch seltener ein optimistisches Zutrauen zur Veränderung. In Feedbacksituationen mit Videoaufnahmen ist nach unserer Erfahrung oft das Gegenteil der Fall: Da das Feedback in seinem Bezug auf das Verhalten und dessen mögliche Wirkung nachvollziehbar ist und man die positive Wirkung des nicht ausreichend gezeigten Verhaltens bereits in einem eigenen Fall gesehen hat, besteht oft eine hohe Motivation diese positive Wirkung verstärkt zu erzeugen. Gleichzeitig besteht ein hohes Zutrauen in die Umsetzungsfähigkeit, da der/die FeedbacknehmerIn das gewünschte Verhalten zumindest in Ansätzen ja bereits gezeigt und dieses im Video-Feedback selbst gesehen hat. Diese Kombination aus eigenem Zutrauen und konkreter Vorstellung des erwünschten Verhaltens und der damit angestrebten Wirkung erzeugt oft eine hohe Veränderungs- und Lernmotivation. Diese Motivation ist für eine Steigerung der Qualität und Wirksamkeit der Beratung nach unserer Einschätzung von hoher Bedeutung.

### *3.2.1.3 Stand der aktuellen Praxis in vergleichbaren Berufsfeldern*

In **Call-Centern** sind Life-Mitschnitte von realen Kundengesprächen zur Qualitätssicherung heute Standard. Bei den meisten Anrufen muss sich der/die Kunde/in inzwischen aktiv gegen einen Mitschnitt entscheiden, will er/sie nicht aufgenommen werden. In vielen therapeutischen **Ausbildungen** oder Coaching- und Beratungsausbildungen gehören Audio- und Videoaufnahmen von Sitzungen mit echten KlientInnen zur Prüfung des erfolgreichen Kompetenzfortschritts dazu. In amerikanischen Ausbildung sind video-gestützte Verfahren in der Supervision sogar die am meisten genutzte Variante (Romans et al., 1995). In einigen

universitären Instituten oder ausbildungs-internen Kliniken sind in den Therapie- und Beratungsräumen Kameras für die Zwecke der Ausbildung bereits fest installiert (so auch an der Universität Freiburg).

#### *3.2.1.4 Zusammenfassende Bewertung*

Es ist gut belegt, dass Mitarbeiterbeurteilungen durch Führungskräfte ohne gut kontrollierte Beobachtungen sehr subjektiv sind und damit dem Anspruch der Fairness und Objektivität nur sehr begrenzt gerecht werden können. Die hohe Subjektivität gilt darüber hinaus auch für die Selbstbewertung von MitarbeiterInnen, die mit den divergierenden Beurteilungen konfrontiert sind, diese aber im Sinne einer Qualitätsverbesserung schlussendlich in verbessertes Verhalten umsetzen sollen. Theoretische Überlegungen, die Evaluation von ersten Praxisprojekten und eigene Praxiserfahrungen deuten darauf hin, dass diese Probleme durch den Einsatz von video-gestütztem Feedback deutlich reduziert werden können. So ist davon auszugehen, dass Video-Aufnahmen Beobachterfehler reduzieren, Beurteilungen für die MitarbeiterInnen prüfbarer und nachvollziehbarer machen und mehr für angestrebte Qualitätsverbesserungen motivieren. Dementsprechend breiten sich Verfahren der audio- und video-gestützten Qualitätssicherung in den letzten Jahren vermehrt aus – insbesondere im Bereich der Call-Center und der psychologischen Ausbildung.

### **3.3 Forschung: Videonutzung zur Identifizierung erfolgsrelevanter Verhaltensweisen**

Die RAV des Kanton Solothurn nutzen Aufnahmen von realen Beratungsgesprächen mit Stellensuchenden, um auf Basis von wissenschaftlichen Verhaltensanalysen externer Institute die Verhaltensweisen der BeraterInnen zu identifizieren, die den größten Einfluss auf eine hohe Wirksamkeit haben. Die Ergebnisse dieser Forschung sollen dann dazu verwendet werden, um das Qualitätssystem als Ganzes, aber auch die Qualitätskriterien für Beratungsgespräche, die Ziele von Aus- und Weiterbildung sowie die Auswahlkriterien von zukünftigen Personalberatenden auf die Verhaltensweisen auszurichten, die nachweislich dazu führen, dass Stellensuchende wieder schneller in den Arbeitsmarkt integriert werden können. Als alternative Verfahren kämen Fragebögen und Interviews sowie teilnehmende Beobachtungen ohne Videoeinsatz in Betracht.

#### *3.3.1.1 Ergebnisse der empirischen Wissenschaft*

**Wissenschaftliche Video-Analysten** erreichen bei der video-gestützten Beurteilung von Beraterverhalten sehr **hohe Übereinstimmungen in der Beurteilung** (Bailey et al., 1977; Behrendt, Tertocha, Heuer & Aeschlimann, 2016; Gessnitzer & Kauffeld, 2015; Ianiro, Lehmann-Willenbrock & Kauffeld, 2015; Klonek, Lehmann-Willenbrock & Kauffeld, 2014). Das bedeutet, dass das Verhalten reliabel und objektiv beurteilt wird und nur in sehr geringem Maße von subjektiven Interpretationen und persönlichen Einschätzungen abhängt. Reliabilität und Objektivität sind zwei zentrale Voraussetzungen für die effektive Erforschung von Verhalten. Wenn keine verlässliche Einschätzung des zu untersuchenden Verhaltens möglich

ist, so können auch keine verlässlichen Zusammenhänge zu anderen Variablen oder Wirksamkeiten identifiziert werden.

Alternativen Forschungsmethoden wie Fragebögen und Interviews beruhen auf den subjektiven Beurteilungen und Erinnerungen der Beteiligten, also der MitarbeiterInnen oder ihrer Führungskräfte. Wie oben bereits dargelegt, sind diese Einschätzungen subjektiv und durch vielfältige Beobachterfehler verzerrt.

### *3.3.1.2 Empfehlungen der methodisch fundierten Praxis*

Gerade in komplexen Interaktionssituationen der Lern- und Arbeitswelt werden video-gestützte Analysen empfohlen, da nur durch **Videoaufnahmen** die reale Primärsituation dauerhaft zugänglich bleibt (Sedlmeier & Renkewitz, 2013). Diese einzigartige Speichermöglichkeit des Originals erlaubt Forscherteams das mehrmalige Abspielen der Primärsituation und anhand dessen eine schrittweise Erfassung der Komplexität und Reduktion bzw. Kontrolle von Beobachterfehlern (Jordan & Henderson, 1995). Konkret erlaubt das mehrmalige Abspielen den ForscherInnen nacheinander jeweils nur einen der Beteiligten oder einen relevanten Aspekt der Kommunikation zu fokussieren und diesen dadurch wesentlich genauer und vollständiger zu erfassen. Mehrmaliges Abspielen erlaubt es zudem, dass sich verschiedene BeobachterInnen unabhängige Urteile bilden können, die dann zur Objektivierung verglichen und integriert werden können. Durch diese Zusatzmöglichkeiten, die in einer teilnehmenden ad-hoc-Beobachtung nicht verfügbar sind, werden die Objektivität, Zuverlässigkeit und der Detailgrad der Beurteilungen deutlich erhöht. Interview- und Fragebogenforschung vertraut zudem darauf, dass die ad-hoc-Beobachtung im Nachhinein von den befragten Personen noch zuverlässig erinnert werden kann. Dass dies nur unzureichend gelingt und sich vielfältige Beobachtungsfehler einschleichen, wurde bereits im Abschnitt 2.2.1.1 ausführlich diskutiert.

### *3.3.1.3 Stand der aktuellen Praxis in vergleichbaren Berufsfeldern*

Der **methodische Standard** in Studien der klinischen Psychologie zur Wirksamkeit von Therapiegesprächen und entsprechenden Interventionen ist wesentlich höher als der Standard im Berufsfeld der Beratung. In der klinischen Forschung ist der Einsatz von Videoverfahren für die Erforschung von Verhalten in realen Therapieinteraktionen seit vielen Jahren weit verbreiteter Standard – insbesondere Schweizer ForscherInnen rund um Prof. Grawe trugen substantiell zur Etablierung und Weiterentwicklung dieser Verfahren bei (Grawe, Regli, Smith & Dick, 1999; Smith & Grawe, 2005).

### *3.3.1.4 Zusammenfassende Bewertung*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass video-gestützte Verhaltensanalysen durch geschulte WissenschaftlerInnen den Gold-Standard moderner Verhaltensforschung darstellen. Entsprechende Beobachtungen führen belegtermaßen zu zuverlässigen und objektiven Beurteilungen des Beraterverhaltens. Alle alternativen Verfahren zur Erforschung von Verhalten, namentlich Fragebögen, Interviews oder teilnehmende Beobachtungen sind

belegtermaßen durch Beobachterfehler verzerrt und daher für präzise Forschung nicht in gleichem Maße brauchbar.

### 3.4 Bedeutung von Videoverfahren im Vergleich zu Audioverfahren

Für alle oben diskutierten Zwecke könnten anstelle von Videoaufnahmen auch Audioaufnahmen genutzt werden. Diese Aufnahmen enthalten alle akustischen Daten, nicht aber die visuellen. Dadurch werden die privaten Interessen der Beteiligten besser geschützt. Es wird im Folgenden geprüft, ob dadurch gleichzeitig wesentliche Informationen für die Wirksamkeit der oben diskutierten Zwecke verloren gehen oder nicht.

#### 3.4.1.1 Ergebnisse der empirischen Wissenschaft

In der Forschung zu sozialer Interaktion und Kommunikation gibt es eine Vielzahl von Hinweisen für die Bedeutung von allen drei Kommunikationsebenen: die **verbale Ebene** (Gesprächsinhalt), die **paralinguale Ebene** (z.B. Intonation und Sprechgeschwindigkeit) ebenso wie die **non-verbale Ebene** (z.B. Gestik, Blickkontakt, Mimik und Körperhaltung). So fanden Krumhuber und Manstead (2009), dass die gleiche emotionale Aussage sehr unterschiedlich interpretiert wird, wenn danach ein kurzes Lächeln folgt. Naumann, Vazire, Rentfrow und Gosling (2009) fanden, dass BeurteilerInnen die Eigenschaften einer fotografierten Person wesentlich zuverlässiger einschätzen konnten, wenn das Foto mit natürlicher Gestik und Mimik aufgenommen wurde. Die Forschung hat mittlerweile belegt, dass selbst basale Prozesse wie Spracherkennung und die Interpretation von Prosodie stark von begleitenden Gesten abhängt, und durch zusätzliche visuelle Informationen deutlich verbessert wird (Dohen, Schwartz & Bailly, 2010). Schlussendlich konnten verschiedene Studien zeigen, dass das Erkennen von Emotionen deutlich verbessert wird, wenn nicht nur eine Kommunikationsebene, sondern die Informationen von allen Ebenen zur Verfügung stehen (u.a. Caridakis et al., 2007). Ein Experiment von Grahe und Bernieri (1999) zeigte, dass bei der akkuraten Interpretation von sozialen Interaktionen Beurteilungen auf der Basis von Video-Ausschnitten den Beurteilungen auf Basis von Transkripten oder Audio-Aufnahmen der gleichen Interaktionssituation deutlich überlegen sind.

Fukkink et al. (2011) verweisen in ihrer Metaanalyse dementsprechend auf die signifikante Bedeutung von allen drei Ebenen des Gesprächs für den Erwerb sozialer Kompetenzen in Kontaktberufen. Audioaufnahmen enthalten nur zwei der relevanten drei Ebenen: die verbale und paralinguale Ebene, nicht aber die non-verbale Ebene. Feedback anhand von Videoaufnahmen dagegen fördert Verhaltenskompetenzen auf allen drei Ebenen mit signifikanten Effektstärken von  $ES_{\text{verbal}} = .42$ ,  $ES_{\text{paralingual}} = .35$  und  $ES_{\text{non-verbal}} = .39$  in aktuellen Metaanalysen (Fukkink et al., 2011).

#### 3.4.1.2 Stand der aktuellen Praxis in vergleichbaren Berufsfeldern

Auch in der Praxis beurteilen **amerikanische AusbildungsleiterInnen** video-gestützte Verfahren generell besser als audio-gestützte Verfahren (Romans et al., 1995). Dabei schneiden die Videoverfahren insbesondere in der effektiven Bearbeitung der non-verbale Ebene sehr gut ab.

### 3.4.1.3 Zusammenfassende Bewertung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass soziale Interaktion auf drei essentiellen Ebenen beruht, die von Menschen grundsätzlich zusammen interpretiert werden und für eine zuverlässige Beurteilung auch zusammen interpretiert werden müssen. Darüber hinaus gibt es Hinweise, dass die visuelle Ebene für die zuverlässige Beurteilung von besonderer Bedeutung ist. Da Audio-Verfahren nur zwei der drei Ebenen zur Verfügung stellen und insbesondere die visuelle Ebene ignorieren, ist davon auszugehen, dass Video-Verfahren daher für die oben beschriebenen Zwecke eine deutlich höhere Wirksamkeit aufweisen. Diese Annahme wird durch den Fakt gestützt, dass video-gestütztes Feedback signifikante Veränderungen auf der visuell vermittelten non-verbalen Ebene erzeugt, die ebenso hoch sind wie die auditiv vermittelte Effekte auf der verbalen und paralingualen Ebene.

## 4 Abschließende Einordnung

Abschließend kann festgehalten werden, dass sich die Nutzung video-gestützter Verfahren in der Qualitätsentwicklung der Beratung auf eine breite und solide Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse stützen kann. Die Qualität des Beratungsgesprächs scheint entscheidend für die wirksame Wiedereingliederung der Stellensuchenden zu sein. Es ist Aufgabe der Kantone, diese Qualität weiter zu entwickeln, um ihre Wirksamkeit zu steigern.

In Rahmen der Aus- und Weiterbildung kann festgehalten werden, dass Video-Feedback wirkt und alle bisherigen Ergebnisse darauf hindeuten, dass Video-Feedback wirksamer ist als andere Verfahren wie beispielsweise Feedback ohne Video im Nachgang zu Hospitationen. Um die Wirksamkeit zu erhöhen, steht den FeedbackgeberInnen ein detailliertes und fundiertes Methodenrepertoire der Marte Meo-Beratung zur Verfügung.

Neben diesem Lernen durch eigene Erfahrung stellt Modelllernen im Rahmen von Gruppentrainings eine bedeutende und wirksame Ergänzung dar. Modelllernen ist dann besonders wirksam, wenn das Modell und das modellierte Verhalten optimal gewählt und relevante Sequenzen wiederholt angesehen werden können, um wichtige Aspekte zu fokussieren. Für diesen Zweck eignen sich gezielt ausgewählte und aufbereitete Video-Sequenzen von erfahrenen Modellen wesentlich besser als alle Formen von ad-hoc-Rollenspielen.

Zur Qualitätssicherung der Gesprächsqualität fertigen Führungskräfte Mitarbeiterbeurteilungen an. Es ist gut belegt, dass diese subjektiv geprägt und durch verschiedene Beobachtungsfehler verzerrt sind. Subjektive Verzerrungen lassen sich deutlich reduzieren, wenn die BeurteilerInnen gut trainiert, die Beurteilungskriterien klar definiert und die Situation gut kontrolliert ist. Wissenschaftliche Standards legen zudem nahe, für eine objektive und damit faire Beurteilung auf video-gestützte Verfahren zurückzugreifen. Die Evaluation von Praxiserfahrungen ergab, dass MitarbeiterInnen video-gestützte Beurteilungen von Führungskräften aufgrund der höheren Nachvollziehbarkeit und Konkretheit schätzen.

In der Verhaltensforschung sind video-gestützte Verhaltensanalysen der Gold-Standard, der in vielen Studien zu wesentlich objektiveren und reliableren Ergebnissen geführt hat. Die zuverlässigeren Ergebnisse bilden die Basis für die präzise Identifikation von erfolgsrelevanten Verhaltensweisen und können daher nicht durch alternative Verfahren wie Fragebögen oder Interviews ersetzt werden.

Audio-gestützte Verfahren stellen zwar eine generelle Alternative zu video-gestützten Verfahren dar, sie ignorieren aber eine der drei essentiellen Ebenen der sozialen Interaktion. Da sie non-verbale Aspekte komplett ausblenden, stellen Sie generell eine weniger attraktive und weniger erfolgsversprechende Alternative dar.

Schlussendlich bleibt festzuhalten, dass trotz der vielen berichteten Studien und der durchgehend vielversprechenden Ergebnisse, wissenschaftliche Erkenntnis nie abschließende Sicherheit erreichen kann. Dies gilt auch in Anbetracht der begrenzten Zeit zur Erstellung eines Gutachtens der vorliegenden Form. In den untersuchten Fragestellungen wurden viele relevante Untersuchungen identifiziert, aber die meisten der Untersuchungen fokussierten einzelne der relevanten Aspekte. Die Ergebnisse aus ganz unterschiedlichen Studien und Studiensettings wurden in diesem Gutachten integriert, um die Fragestellungen bestmöglich zu beantworten. Optimale Ergebnisse liefern aktuelle Meta-Analysen, die genau die untersuchte Frage anhand einer großen Zahl von Primärstudien vergleichend und statistisch präzise klären. Diese standen aber nicht immer zur Verfügung. In Anbetracht dieses Faktums hoffen wir, mit diesem Gutachten einen wertvollen Dienst erwiesen zu haben, in der Einordnung der Vielzahl von Erkenntnissen zu video-gestützten Verfahren und ihrem Nutzen in der Qualitätsentwicklung der Beratung von Stellensuchenden.

## Literaturverzeichnis

- Adams, A., Soumerai, S., Lomas, J. & Ross-Degnan, D. (1999). Evidence of self-report bias in assessing adherence to guidelines. *International Journal for Quality in Health Care*, 11 (3), 187-192.
- Axberg, U., Hansson, K., Broberg, A. G. & Wirtberg, I. (2006). The development of a systemic school-based intervention: Marte Meo and coordination meetings. *Family process*, 45 (3), 375-389.
- Bailey, K. G., Deardorff, P. & Nay, W. R. (1977). Students play therapist. Relative effects of role playing, videotape feedback, and modeling in a simulated interview. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 45 (2), 257-266.
- Bandura, A. (1971). Social Learning Theory. *General Learning Press*.
- Baum, B. E. & Gray, J. J. (1992). Expert modeling, self-observation using videotape, and acquisition of basic therapy skills. *Professional Psychology: Research and Practice*, 23 (3), 220-225.

- Behrendt, P., Tertocha, M., Heuer, K. & Aeschlimann, C. (2016). *Erfolgsfaktoren in der Beratung von Stellensuchenden. Vorhersage der Wiedereingliederungsgeschwindigkeit in den Schweizer Arbeitsmarkt durch Vorhersage der Wiedereingliederungsgeschwindigkeit in den Schweizer Arbeitsmarkt durch BeraterInnenverhalten und Gesprächsqualität* (Nr. 1). Solothurn: Amt für Wirtschaft und Arbeit Solothurn.
- Benjamin, J.-D. (2016). *Stellungnahme. Beantwortung der Anfrage des Kantons Solothurn Bezüglich der „rechtlichen Grundlagen für eine Datenbank mit Filmsequenzen aus Beratungsgesprächen zu Schulungszwecken“ und für die Qualitätskontrolle* (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Hrsg.), Bern.
- Bennett, K., Frain, M., Brady, M. P., Rosenberg, H. & Surinak, T. (2009). Differences Between Employees' and Supervisors' Evaluations of Work Performance and Support Needs. *Education and Training in Developmental Disabilities*, 44 (4), 471-480.
- Bloom, H., Hill, C. J. & Riccio, J. (2001). *Modeling the performance of welfare-to-work programs: the effects of program management and services, economic environment, and client characteristics* (MDRC Working Papers on Research Methodology), New York, NY: Chicago Univ., IL.
- Borders, L. D. & Fong, M. L. (1992). Evaluation of Supervisees. *The Clinical Supervisor*, 9 (2), 43-51.
- Bruton, A. M., Mellalieu, S. D. & Shearer, D. A. (2016). Observation as a method to enhance collective efficacy. An integrative review. *Psychology of Sport and Exercise*, 24, 1-8.
- Caridakis, G., Castellano, G., Kessous, L., Raouzaïou, A., Malatesta, L., Asteriadis, S. et al. (2007). Multimodal emotion recognition from expressive faces, body gestures and speech. In C. Boukis, A. Pnevmatikakis & L. Polymenakos (Hrsg.), *Artificial Intelligence and Innovations 2007: from Theory to Applications* (IFIP The International Federation for Information Processing, Bd. 247, S. 375-388). Boston, MA: Springer US.
- Dienst, E. R. & Armstrong, P. M. (1988). Evaluation of students' clinical competence. *Professional Psychology: Research and Practice*, 19 (3), 339-341.
- Dohen, M., Schwartz, J.-L. & Bailly, G. (2010). Speech and face-to-face communication – An introduction. *Speech Communication*, 52 (6), 477-480.
- Dolton, P. & O'Neill, D. (2002). The long-run effects of unemployment monitoring and work-search programs: experimental evidence from the united kingdom. *Journal of Labor Economics*, 20 (2), 381-403.
- Fay, R. (1996). *Enhancing the effectiveness of active labour market policies: evidence from programme evaluations in OECD countries* (OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers No. 18), OECD Publishing. Verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1787/560806166428>

- Fukkink, R. G. & Tavecchio, L. W. (2010). Effects of Video Interaction Guidance on early childhood teachers. *Teaching and Teacher Education*, 26 (8), 1652-1659.
- Fukkink, R. G., Trienekens, N. & Kramer, L. J. C. (2011). Video Feedback in Education and Training. Putting Learning in the Picture. *Educational Psychology Review*, 23 (1), 45-63.
- Gessnitzer, S. & Kauffeld, S. (2015). The Working Alliance in Coaching. Why Behavior Is the Key to Success. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51 (2), 177-197.
- Gonsalvez, C. J., Deane, F. P. & Caputi, P. (2016). Consistency of supervisor and peer ratings of assessment interviews conducted by psychology trainees. *British Journal of Guidance & Counselling*, 44 (5), 516-529.
- Grahe, J. E. & Bernieri, F. J. (1999). The importance of nonverbal cues in judging rapport. *Journal of Nonverbal Behavior*, 23 (4), 253-269.
- Grawe, K., Regli, D., Smith, E. & Dick, A. (1999). Wirkfaktorenanalyse. ein Spektroskop für die Psychotherapie. *Verhaltenstherapie & psychosoziale Praxis*, 31 (2), 201-225.
- Groener, J. B., Bugaj, T. J., Scarpone, R., Koechel, A., Stiepak, J., Branchereau, S. et al. (2015). Video-based on-ward supervision for final year medical students. *BMC medical education*, 15, 163.
- Harris, M. M. & Schaubroeck, J. (1988). A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer-Supervisor Ratings. *Personnel Psychology*, 41 (1), 43-61. HARRIS, M. M. & Hitchcock, C. H., Dowrick, P. W. & Prater, M. A. (2003). Video Self-Modeling Intervention in School-Based Settings: A Review. *Remedial and Special Education*, 24 (1), 36-45.
- Hoogerheide, V., van Wermeskerken, M., Loyens, S. M. & van Gog, T. (2016). Learning from video modeling examples. Content kept equal, adults are more effective models than peers. *Learning and Instruction*, 44, 22-30.
- Hosford, R. E. & Johnson, M. E. (1983). A Comparison of Self-Observation, Self-Modeling, and Practice Without Video Feedback for Improving Counselor Interviewing Behaviors. *Counselor Education and Supervision*, 23 (1), 62-70.
- Ianiro, P. M., Lehmann-Willenbrock, N. & Kauffeld, S. (2015). Coaches and clients in action: a sequential analysis of interpersonal coach and client behavior. *Journal of Business and Psychology*, 30 (3), 435-456.
- Jordan, B. & Henderson, A. (1995). Interaction Analysis. Foundations and Practice. *Journal of the Learning Sciences*, 4 (1), 39-103.
- Klonek, F. E., Lehmann-Willenbrock, N. & Kauffeld, S. (2014). Dynamics of Resistance to Change. A Sequential Analysis of Change Agents in Action. *Journal of Change Management*, 14 (3), 334-360.
- Krumhuber, E. & Manstead, A. S. R. (2009). Are you joking? The moderating role of smiles in the perception of verbal statements. *Cognition & Emotion*, 23 (8), 1504-1515.

- Lazar, A. & Mosek, A. (1993). The influence of the Field Instructor-Student Relationship on Evaluation of Students' Practice. *The Clinical Supervisor, 11* (1), 111-120.
- Liu, S., Huang, J. L. & Wang, M. (2014). Effectiveness of job search interventions: a meta-analytic review. *Psychological bulletin, 140* (4), 1009-1041.
- Lykkeslet, E., Gjengedal, E., Skrondal, T. & Storjord, M.-B. (2016). 'On one's own strength' Healthcare providers' experience with introducing Marte Meo Counselling in dementia care. *International journal of older people nursing, 11* (1), 24-31.
- Manring, J., Greenberg, R. P., Gregory, R. & Gallinger, L. (2011). Learning psychotherapy in the digital age. *Psychotherapy (Chicago, Ill.), 48* (2), 119-126.
- Mason, R. A., Davis, H. S., Ayres, K. M., Davis, J. L. & Mason, B. A. (2016). Video Self-Modeling for Individuals with Disabilities. A Best-Evidence, Single Case Meta-Analysis. *Journal of Developmental and Physical Disabilities, 28* (4), 623-642.
- Mason, R. A., Ganz, J. B., Parker, R. I., Boles, M. B., Davis, H. S. & Rispoli, M. J. (2013). Video-based modeling. Differential effects due to treatment protocol. *Research in Autism Spectrum Disorders, 7* (1), 120-131.
- Meyer, B. D. (1995). Lessons from the US. unemployment insurance experiments. *Journal of Economic Literature, 33* (1), 91-131.
- Naumann, L. P., Vazire, S., Rentfrow, P. J. & Gosling, S. D. (2009). Personality judgments based on physical appearance. *Personality & social psychology bulletin, 35* (12), 1661-1671.
- Rapee, R. M. & Hayman, K. (1996). The effects of video feedback on the self-evaluation of performance in socially anxious subjects. *Behaviour Research and Therapy, 34* (4), 315-322.
- Rezler, A. G. & Anderson, A. S. (2015). Focused and Unfocused Feedback and Self-Perception. *The Journal of Educational Research, 65* (2), 61-64.
- Rodebaugh, T. L. & Chambless, D. L. (2002). The effects of video feedback and self-perception of performance. A replication and extension. *Cognitive Therapy and Research, 26* (5), 629-644.
- Romans, J. S. C., Boswell, D. L., Carlozzi, A. F. & Ferguson, D. B. (1995). Training and supervision practices in clinical, counseling, and school psychology programs. *Professional Psychology: Research and Practice, 26* (4), 407-412.
- Santagata, R., Zannoni, C. & Stigler, J. W. (2007). The role of lesson analysis in pre-service teacher education. An empirical investigation of teacher learning from a virtual video-based field experience. *Journal of Mathematics Teacher Education, 10* (2), 123-140.
- Schunk, D. H., & Hanson, A. R. (1989). Self-modeling and children's cognitive skill learning. *Journal of Educational Psychology, 81*, 155-163.

- Sedlmeier, P. & Renkewitz, F. (2013). *Forschungsmethoden und Statistik in der Psychologie* München [u.a.]: Pearson Studium (PS Psychologie).
- Smith, E. C. & Grawe, K. (2005). Which therapeutic mechanisms work when? A step towards the formulation of empirically validated guidelines for therapists' session-to-session decisions. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 12 (2), 112-123.
- Van Gog, T., Verveer, I. & Verveer, L. (2014). Learning from video modeling examples. Effects of seeing the human model's face. *Computers & Education*, 72, 323-327.
- Whiston, S. C., Brecheisen, B. K. & Stephens J. (2003). Does treatment modality affect career counseling effectiveness? *Journal of Vocational Behavior*, 62, 390-410.
- Whiston, S. C., Sexton, T. L. & Lasoff, D. L. (1998). Career-intervention outcome: a replication and extension of Oliver and Spokane (1988). *Journal of Counseling Psychology*, 45 (2), 150-165.