Hans-Peter Korn
www.korn.ch

KORN AG

Lösungsfokussiert messen und bewerten in Lehr- und Lernprozessen

Stellen Sie sich bitte das vor:

➔ In der Beurteilung Ihres Seminars steht:
"Qualität des vermittelten Inhalts: C "
(mögliche Werte: A bis E)

➔ Bei Ihrem Ergänzungsstudium haben Sie eine 4,1 als Abschlussnote erhalten.

➔ Beim Assessment potentieller Kursleiter haben Sie 85 von 100 Punkten erreicht und liegen auf Rang 5 von total 9 Assessment-Teilnehmern.

Hand auf's Herz:
Wie sehr motivieren Sie solche Bewertungen?

Anhand konkreter Beispiel aus der Lehr- und Lernpraxis werde ich Ihnen andere, motivierendere, Formen von Bewertungen zeigen –
nämlich lösungsfokussierte!

NAVIGATOR:

Grundüberlegungen zum Messen und Beurteilen

Experiment

Was wir daraus lernen

Konkrete Praxisbeispiele für lösungsfokussiertes Messen und Beurteilen

- "Umnutzung" bestehender Instrumente
- Performance Review Tool an einem College (GB)
- Mitarbeiterbefragung an einer sonderpädagogischen Schule (CH)
- Lehrgangs-Schlussevaluation einer Lehrer-Weiterbildung (D)
- Beurteilung des persönlichen Lernerfolgs (CH)

Resümee

Messen – ein paar Gedanken dazu:

nach DIN 1319 Teil 1: **Ermitteln eines Wertes durch quantitativen Vergleich der Messgröße mit einer Einheit ("Normal")**

"Ziel einer Messung ist es, eine verlässliche Aussage zu erhalten über eine unbekannte Größe eines Objekts. Das Messergebnis ist in der Regel Grundlage für sich darauf stützende Entscheidungen. ***Ein vollständig formuliertes Messergebnis beinhaltet eine zusätzliche Aussage über die maximal mögliche Messabweichung.***

Messbar ist eine Größe, wenn es ein Messprinzip gibt, nach der sie sich Messen lässt, wenn sie also innerhalb physikalischer Betrachtungsweise sinnvoll definiert werden kann, und daher insbesondere quantifizierbar ist. Dies umfasst auch alle ***Ansprüche der Reproduzierbarkeit*** *des Messergebnisses.*

In der Kopenhagener Interpretation der Quantenmechanik nimmt die Messung einen entscheidenden Platz ein. Anders als in der klassischen Mechanik kann eine Größe in der Quantenmechanik ***nicht gemessen werden, ohne das System zu beeinflussen."***

(aus: http://de.wikipedia.org/wiki/Messung)

Als allgemeine **Gütekriterien von Messverfahren** breit anerkannt sind:
Objektivität - Reliabilität - Validität

"Tests test tests: *Meine Auffassung ist, daß man niemals wissen kann, was der Schüler weiß. Da dieser Schüler ein nichttriviales System ist, muß er als analytisch unzugänglich gelten. Ich behaupte, daß all diese Prüfungen und Tests nicht den Schüler prüfen, sondern daß diese Prüfung sich selbst prüft."*

(Heinz von Förster in : "Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners")

"In neun von zehn Fällen stellt man fest: Der "Heureka-Moment" war das Resultat eines ***experimentellen Artefakts****"*

(Krebsforscher Bert Vogelstein in "Wissen", SonntagsZeitung 8. Juni 2008)

Wozu überhaupt wird gemessen, um etwas gezielt zu verändern?

Implizit gehen wir davon aus:

➔ Zuerst müssen wir wissen, wo wir jetzt sind ("Standortbestimmung"), um etwas zu verändern: *Um in Richtung Bern zu fahren müssen wir wissen, ob wir in Genf oder Zürich sind*

➔ Eine – möglichst objektive, quantitative – Standortbestimmung ist ein sicherer Boden für den nächsten Schritt.

In (weitgehend) berechenbaren / analysierbaren, also "mechanistischen", Systemen (SBB-Taktfahrplan, Benzinstandsanzeige,…) **ist das sehr vernünftig…**

…nicht aber bei unberechenbaren komplexen Systemen wie z.B. "lebenden" und sozialen Systemen und Situationen (Unternehmen, Familie, Aktienbörsen, individueller Berufsweg,…)

Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

Ist-Analysen in der PE: Schlechte Ergebnisse werden schlecht akzeptiert!

Eine Studie hinsichtlich der Akzeptanz von Ergebnissen von Analysen im Bereich der Personalentwicklung zeigt (Bernardin et al. 1995):

➔ Die Frage “Warum” wird für die Beteiligten mit schlechteren Ergebnissen wichtig

➔ Die Mehrheit der Mitarbeiter/Bereiche, die schlechte(re) Ergebnisse auf Skalen erhalten akzeptieren diese Einschätzungen nicht

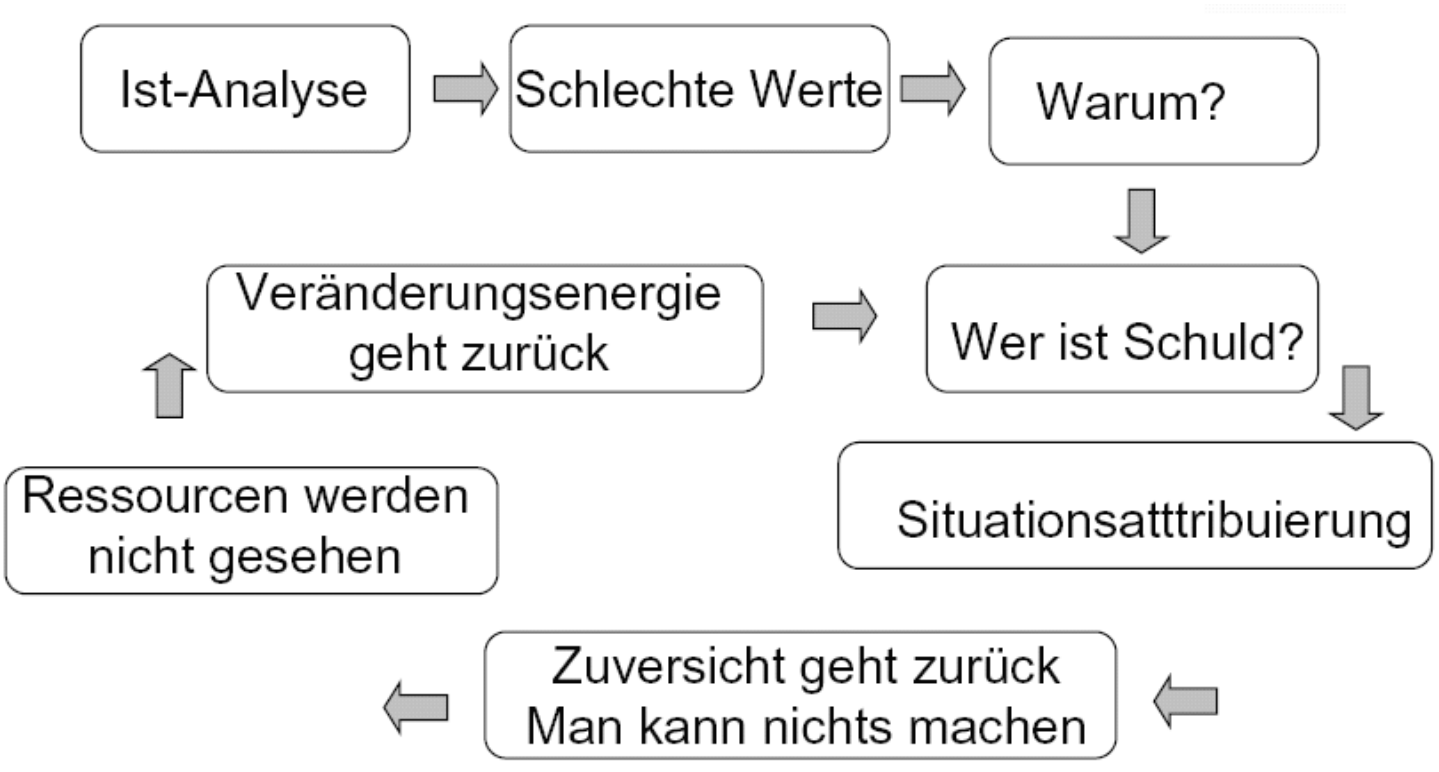
➔ Die Mehrheit der Leute die die Ergebnisse nicht akzeptieren sind als Folge weniger motiviert und zufrieden mit den Jobs

➔ ➔ Man hat mit der eigentlichen Arbeit noch gar nicht begonnen und die Leute sind schon frustriert!

➔ ➔ ➔ "Ist-Analysen-Veränderungsverhinderungszyklus"

Quelle: Dr. Günter Lueger, NextTools

Ist-Analysen-Veränderungsverhinderungszyklus



Quelle: Dr. Günter Lueger in Anlehnung an B. Furman

Experiment

ÜBERLEGEN Sie in Gedanken für sich:

Wie gut entspricht der Gestaltungsspielraum Ihrer Arbeit Ihren Vorstellungen?

10 passt genau
7 ganz gut
5 mittelmässig
3 eher schlecht
0 nicht im geringsten

Und danach:
EINEN Klebezettel beim jeweiligen Skalenwert
OBERHALB der schon vorhandenen Zettel kleben,
damit es ein Säulendiagramm ergibt.

Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

Der Mittelwert als Generator problemhafter Wirklichkeiten

Traditionelle Ratings führen zu der Annahme, dass die zu beschreibenden Phänomene konstant sind und dass es keine Unterschiede gibt

Die Unterschiede können (!) gar nicht abgebildet werden, da quantitative Verfahren das nicht zulassen

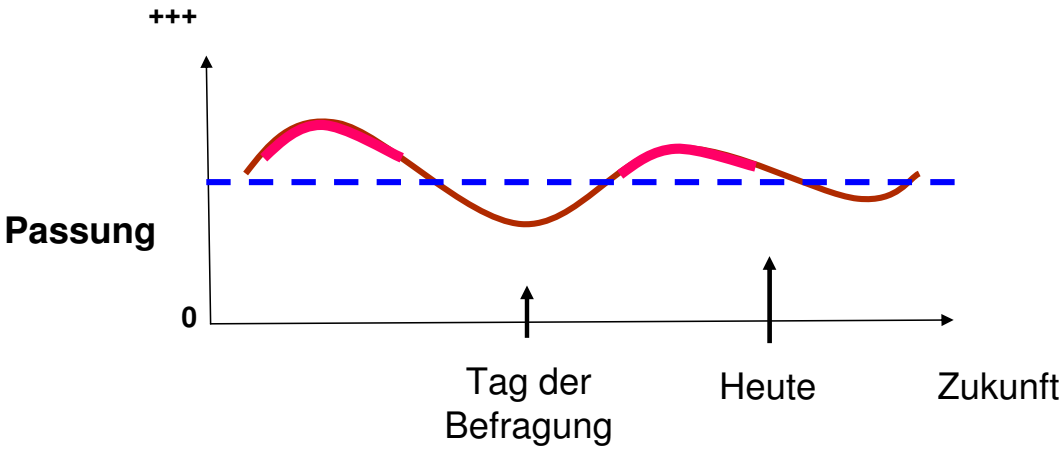
Die Beteiligten streiten über Unterschiede (z.B. Vorgesetzte / Mitarbeiter) i.S. einer Akteur-Beobachter-Differenz

Keine Unterschiede ➔ keine/kaum Veränderung möglich

“es ist halt so!”

Quelle: Dr. Günter Lueger, NextTools

Unterschiede gibt es IMMER – insbesondere auch POSITIVE!



"wie ist es?"

➔ ersetzen durch ➔

"was macht den positiven Unterschied aus?"

in Anlehnung an: Dr. Günter Lueger, NextTools

Konkrete Praxisbeispiele für unterschieds- und lösungsfokussiertes Messen und Beurteilen

Lösungsfokussierte "Umnutzung" bestehender Beurteilungs- und Bewertungsinstrumente

Eingeführten Skalierungen weiterhin benutzen, jedoch einen **Wertebereich** statt nur einen Durchnittswert eintragen:

Der / die Auszubildende dokumentiert die Arbeitsprozesse zweckmässig	ungenügend ○ ○ angemessen ○ ○ ○ mehr als nötig ○

in Anlehnung an: Dr. Günter Lueger, NextTools

Highland's College case study

(Presented at "SOLWorld'08 Cologne" by Dr Gary Jones
Deputy Principal, Highlands College, Jersey)

The previous performance review tool for lecturers

Indicator of achievement	Rating	Nearly always	Freq	Often	Some-times	Seldom	Agreed
Takes responsibility for own professional development	self						
	appraiser						

The new performance review tool for lecturers using "Solution Focus Rating"

(Günter Lueger, NextTools, Vienna)

Indicator of achievement (Award yourself 100 points spread over these categories on the right)	Poor	Satis-factory	Good	Out-standing
Takes responsibility for own professional development	5	15	70	10

Note: this is only completed by the lecturer not the appraiser! The appraiser takes the ratings as they are and does a solution focused reflection with the lecturer:

Solution focused reflection with the lecturer:

What are specific examples for the "70% good"? What helped you to achieve a "good"? What was your own contribution to it?

What are specific examples for the "10% outstanding"? What helped you to achieve a "outstanding"? What was your own contribution to it?

What are specific examples for the "15% satisfactory"? What helped you to achieve a "satisfactory?" and not only a "poor" in that case? What might be in future your contribution to achieve in similar cases a "good"?

And now: What might be in future your contributions to turn some "poor" cases to "good" ones?

Presented at "SOLWorld'08 Cologne" by Dr Gary Jones Deputy Principal, Highlands College, Jersey

Outcomes to date

- More honest and open reflection
- Greater ownership of the process
- Liberating and empowering
- Better relationships
- Enhanced reputation

Presented at "SOLWorld'08 Cologne" by Dr Gary Jones Deputy Principal, Highlands College, Jersey

---

Mitarbeiter-Befragung zur Arbeitszufriedenheit u.a. in einem sonderpädagischen Schul- und Wohnzentrum (SWZ Schachen / LU, Schweiz)

"Erkennen, was passt – und wie ICH es noch besser passend machen könnte"

Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

AMS Österreich
Mitarbeiterbefragung und Evaluierung der Neuorganisation der Kundenbetreuung

Bausparkasse Österreich
Teamentwicklung und Einzelcoaching

dreischiibe (St. Gallen)
OE-Prozess zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit

FAG Berndorf (Niederösterreich)
Start-Coaching neu eingetretender Mitarbeitender

Lernwerk (Turgi, Schweiz)
Einzelcoachings für berufliche Neuorientierung

Highland College, Jersey (GB)
Performance Management für Mitglieder des Lehrkörpers

Lehrerfortbildungs-Institut Bremerhaven
Ausbildungsevaluationen

Lufthansa Cargo Charter (D)
Sales Training

Magna Austria
LF Management und LF Mitarbeitergespräche (SF-Rating)

Medwell (Wien)
Teamentwicklung

Neustart Österreich
LF Management und LF Mitarbeitergespräche (SF-Rating)

PEG (Linz)
Mitarbeiterbefragungen bei diversen Kunden der PEG

pro mente (Oberösterreich)
Mitarbeiterbefragung

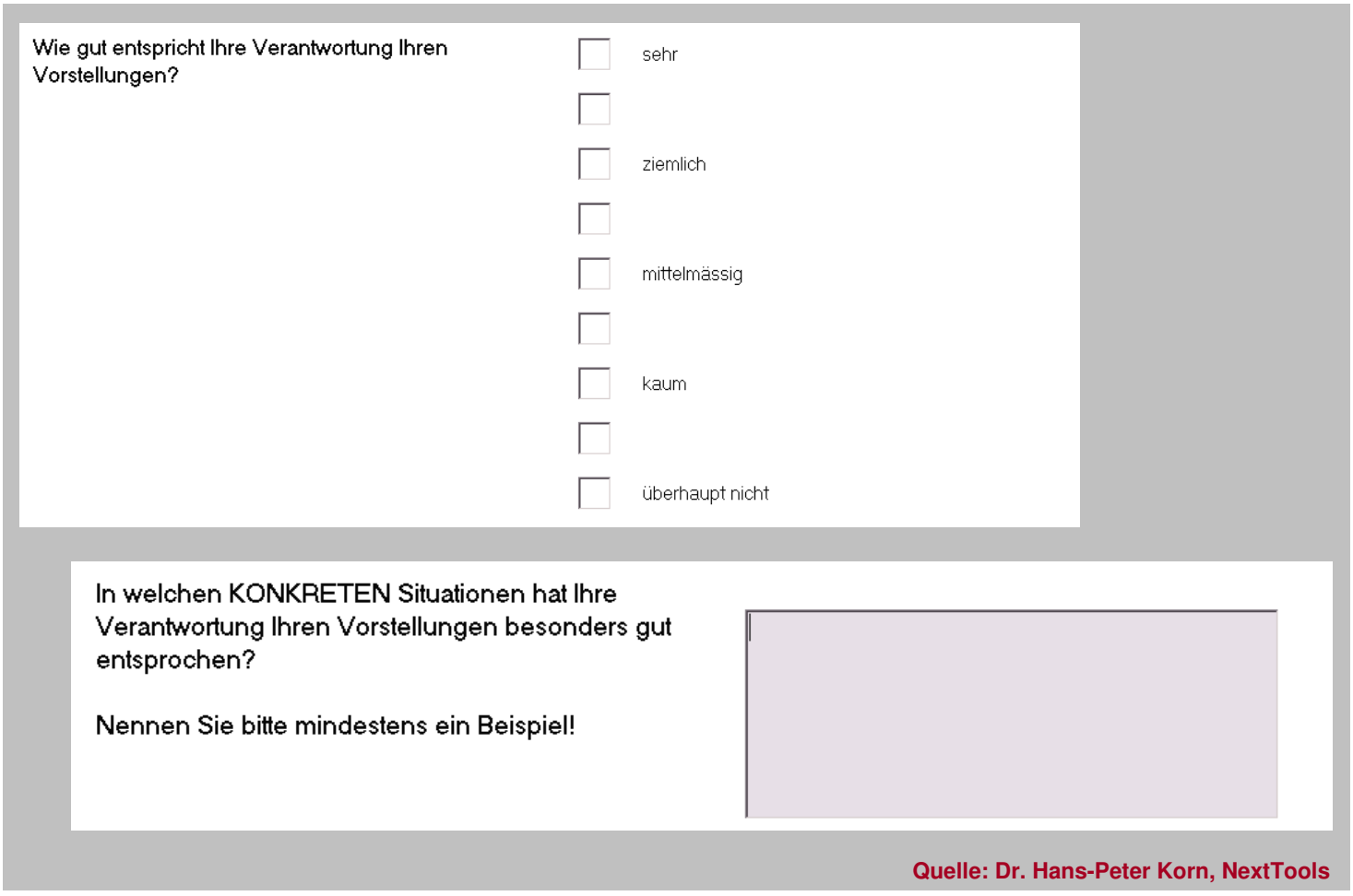
Raiffeisen Solutions (Wien)
LF Management und LF Mitarbeitergespräche (SF-Rating)

SOL-World (globales Netzwerk)
Konferenzevaluation

SWZ Schachen / LU (Schweiz)
OE-Prozess zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit

Tele2 (Wien)
Teamentwicklung und Führungskräftecoaching

Fragen werden am PC (Internet) beantwortet:



Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

… z.B. so:

ARBEITSINHALT

VERANTWORTUNG

Wie gut entspricht Ihre Verantwortung Ihren Vorstellungen?

1: überhaupt nicht - 9: sehr

6

Denken Sie jetzt an Situationen, in welchen Ihre Verantwortung Ihren Vorstellungen besonders gut entsprach: Wie gut passte es dann?

1: überhaupt nicht - 9: sehr

8

In welchen KONKRETEN Situationen hat Ihre Verantwortung Ihren Vorstellungen besonders gut entsprochen?

Nennen Sie bitte mindestens ein Beispiel! ((Freitextantwort))

Verhandlung mit ABC

Was hat dazu verholfen?

((Freitextantwort))

Langjähriger Kontakt zu ABC

Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

PERSONENspezifischen Auswertung dieser Antworten:

ARBEITSINHALT

VERANTWORTUNG

Wie gut entspricht Ihre Verantwortung Ihren Vorstellungen?

1: überhaupt nicht - 9: sehr

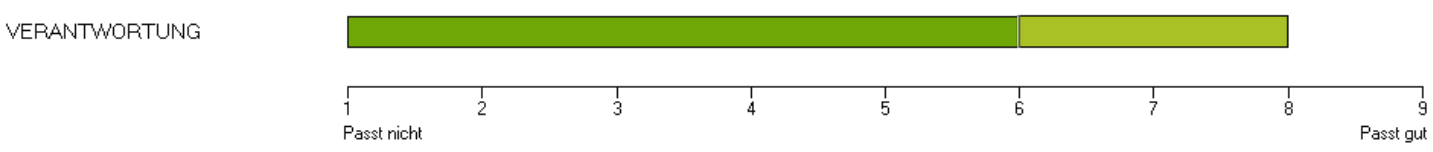
6

Denken Sie jetzt an Situationen, in welchen Ihre Verantwortung Ihren Vorstellungen besonders gut entsprach: Wie gut passte es dann?

1: überhaupt nicht - 9: sehr

8

Antwort auf erste (= 6) und zweite (= 8) Frage



Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

Themenmodul: ARBEITSINHALT

VERANTWORTUNG

(grün = gute Zufriedenheit)

GESTALTUNGSSPIELRAUM

(gelb oder rot = verbesserungswürdige Zufriedenheit)

INTENSITÄT

(hellgrün = positive Unterschiede)

ABWECHSLUNG

AUFGABEN- UND ZIELKLARHEIT

VERÄNDERUNGSDYNAMIK

FACHKENNTNISSE

All das für spezifische Aspekte innerhalb eines Themenmoduls …

in Anlehnung an: Dr. Günter Lueger, NextTools

Die Antworten auf die ZWEI TEXTFRAGEN zu den "positiven Unterschieden" werden pro Modul auf einer eigenen Seite angezeigt:

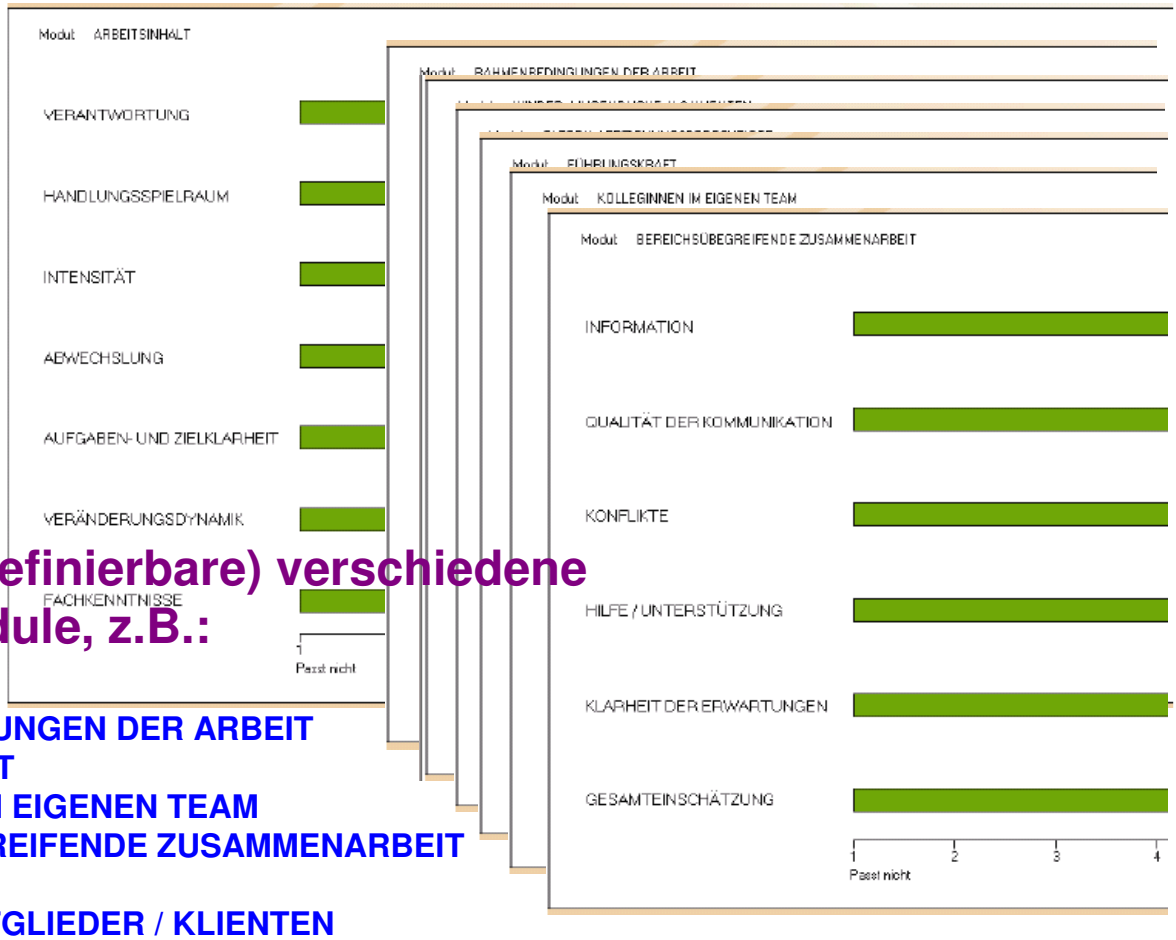
In welchen KONKRETEN Situationen hat die Führung Ihrer Chefin / Ihres Chefs Ihren Vorstellungen besonders gut entsprochen? Nennen Sie bitte mindestens ein Beispiel!

xxxx Text der Antwort xxxx

Was war bei diesen "positiven Ausnahmen" anders als sonst? Was oder wer hat geholfen, dass es in diesen Fällen besser als sonst passte?

xxxx Text der Antwort xxxx

Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools



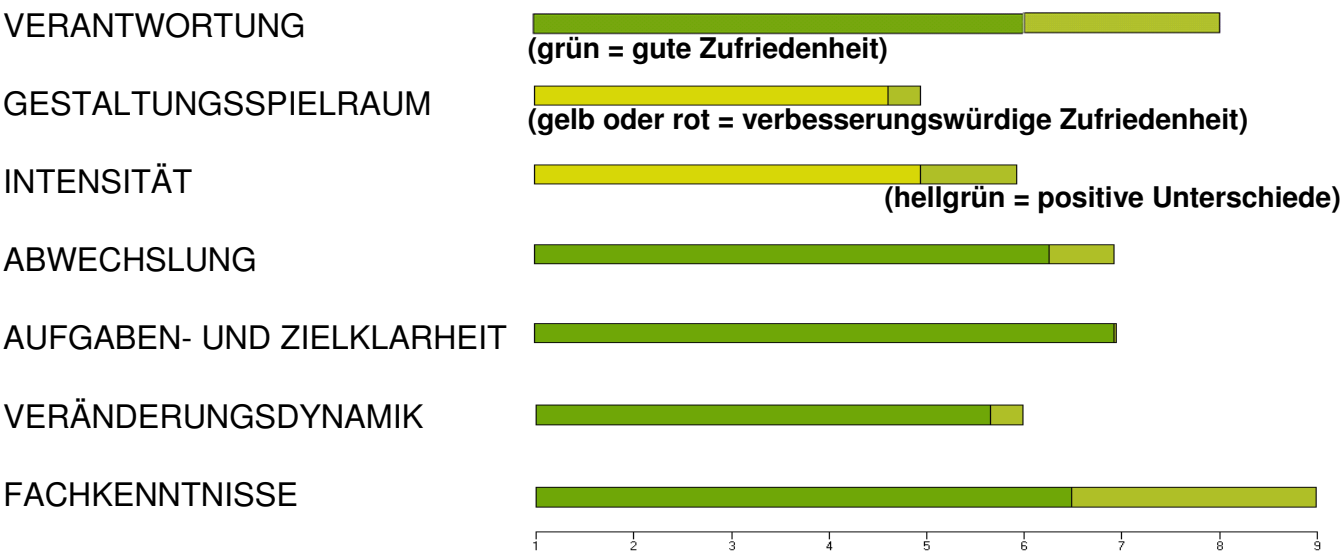
… für (frei definierbare) verschiedene Themenmodule, z.B.:

ARBEITSINHALT
RAHMENBEDINGUNGEN DER ARBEIT
FÜHRUNGSKRAFT
KOLLEGINNEN IM EIGENEN TEAM
BEREICHÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT
KUNDINNEN
EIGENE TEAMMITGLIEDER / KLIENTEN

in Anlehnung an: Dr. Günter Lueger, NextTools

Reflexion der persönlichen Auswertung

Themenmodul: ARBEITSINHALT



ALS ERSTES Anerkennung für all das, was "passt" (lange grüne Balken):

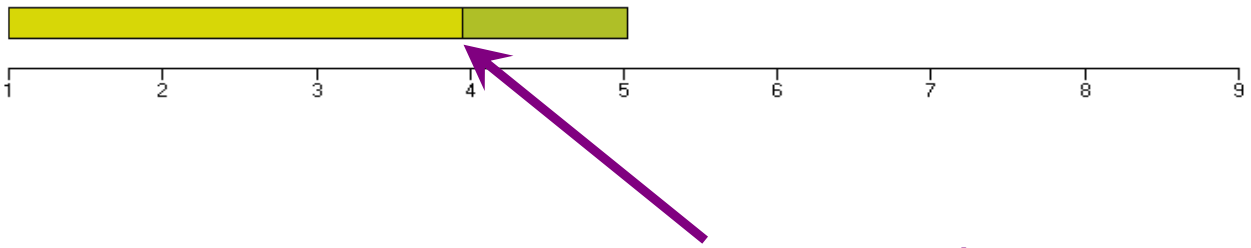
➔ **Was alles war der eigene (wenn vielleicht auch nur kleine) Beitrag dazu, dass es so gut passt?**

➔ **Was alles kann getan werden, damit in Zukunft das, was heute schon gut passt, weiterhin so gut (oder vielleicht sogar noch ein wenig besser) passt?**

Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

DANACH: Für die vom Gesprächspartner gewählten Bereiche mit verbesserungswürdiger Passung (kürzere Balken) **die "versteckten Erfolgsmuster" sammeln:**

Zunächst das anerkennen und stärken, was bereits – ein wenig – passt:



➔ **Was macht es aus, dass die Passung immerhin n und nicht n-1 ist?**

➔ **Was alles war der eigene (wenn vielleicht auch nur kleine) Beitrag dazu? Was noch?**

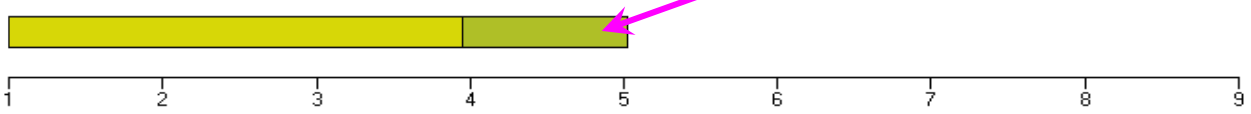
➔ **Was davon könnte in Zukunft noch etwas mehr oder intensiver gemacht werden?**

➔ **Was kann ein erster, konkreter, Schritt dazu sein?**

Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

---

und dann ausgehend von dem hellgrünen "positiven Unterschieden"



fragen:

➔ **In welchen Situationen passt es besser als "üblich", ist es also "hellgrün"?**

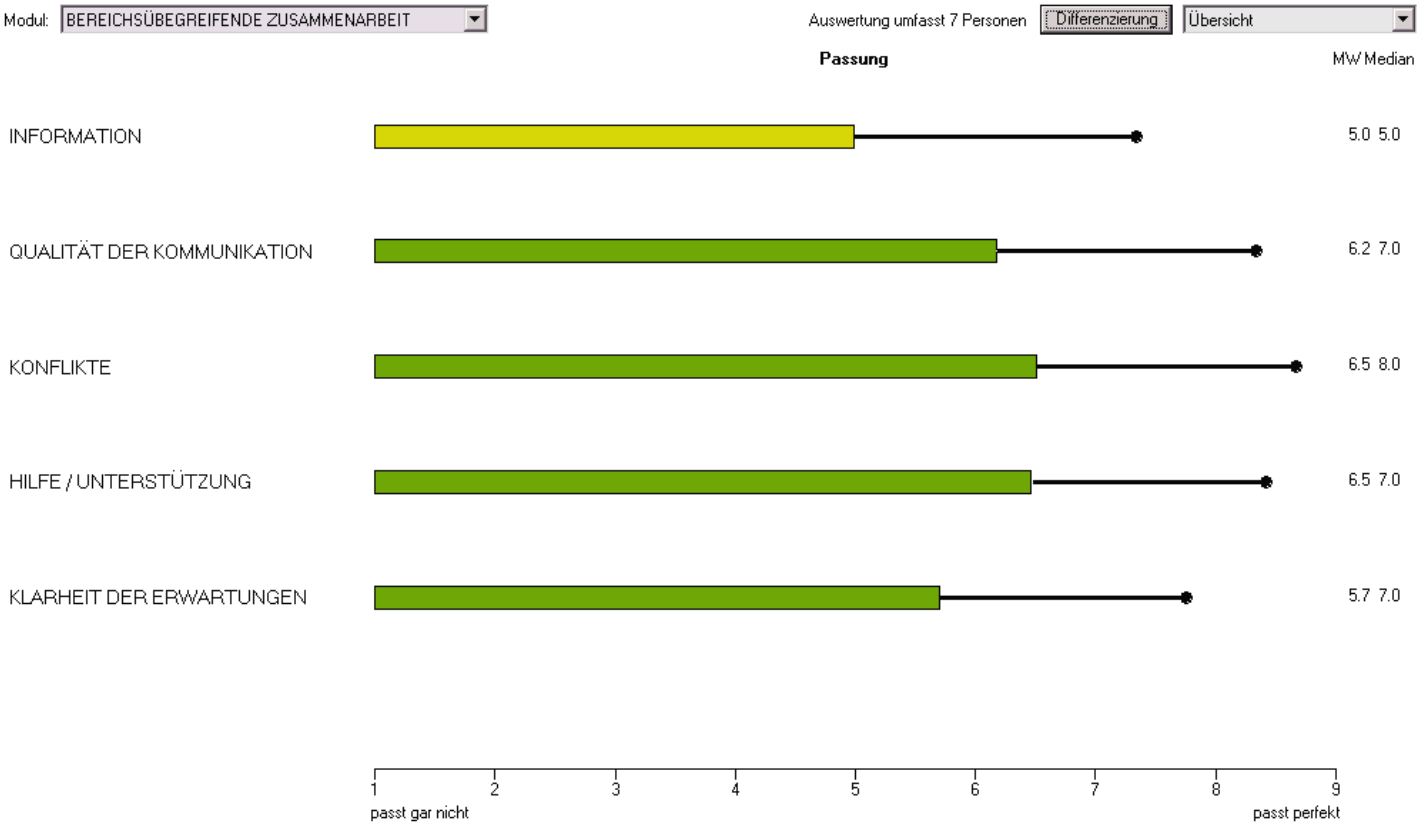
➔ **Wie gelingt das? Was ist der eigene Beitrag dazu?**

➔ **Wie kann in Zukunft mehr davon gemacht werden?**

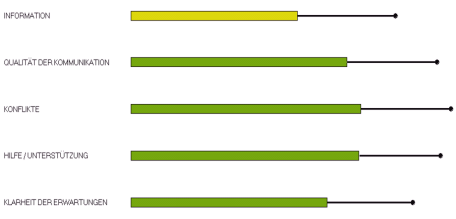
➔ **Was wird ein erster, kleiner, konkreter, Schritt dazu sein? Wann wird er getan?**

Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

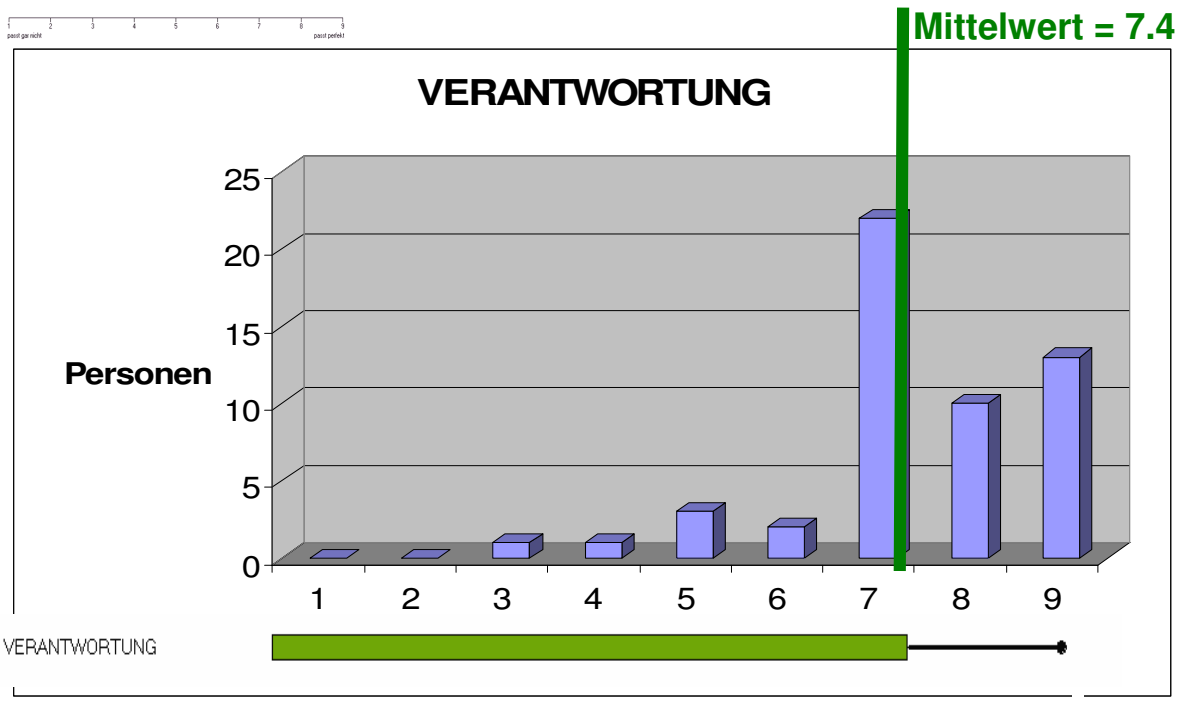
Reflexion der Auswertung für einzelne Gruppen



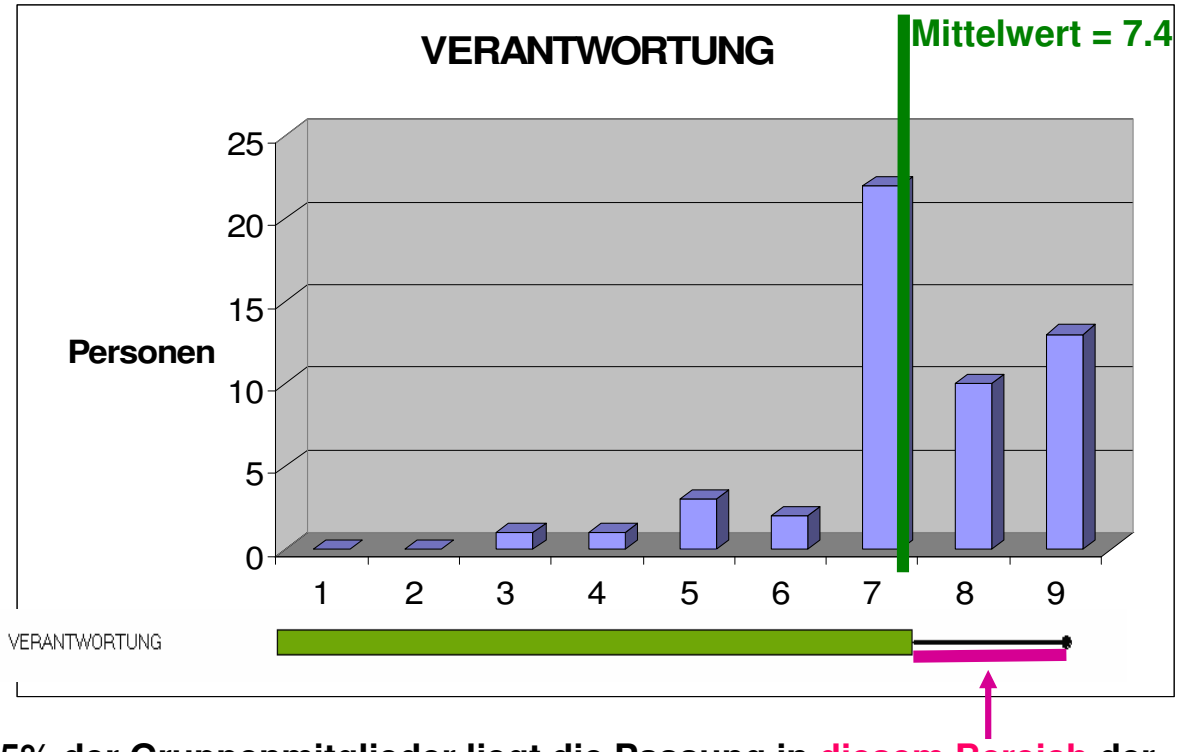
Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools



Die Balken der Gruppenauswertungen zeigen die **Mittelwerte** der "Passungen" aller Personen der jeweiligen Gruppe und die **positiven** Standardabweichungen.



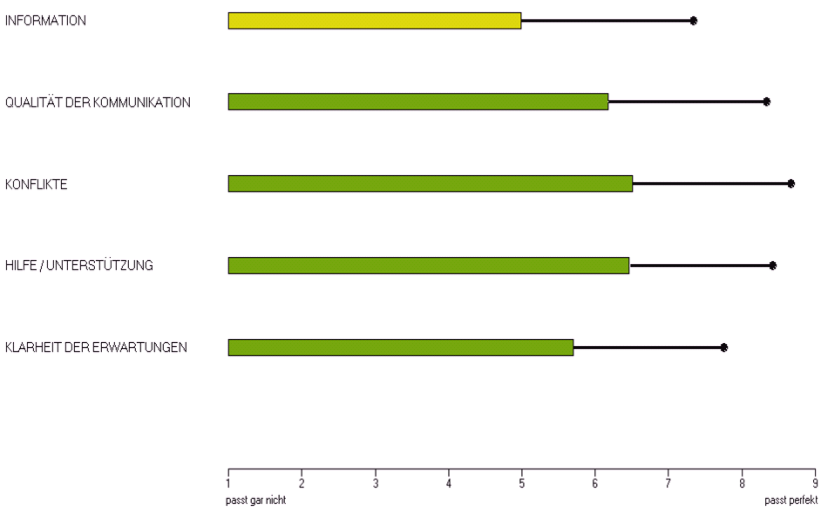
Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools



Für 35% der Gruppenmitglieder liegt die Passung in diesem Bereich der "positiven Unterschiede"

Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

FRAGEN IM RAHMEN DER GRUPPENREFLEXION:



ALS ERSTES: Anerkennung für all das, was "passt":

Was ist **mein eigener** (vielleicht auch nur kleiner) Beitrag dazu, dass es insgesamt in der Gruppe so gut passt?

Was davon könnte **ICH** in Zukunft noch etwas mehr oder intensiver tun?

DANACH: Bereiche mit verbesserungswürdiger Passung behandeln:

Was macht es aus, dass die Passung insgesamt in der Gruppe immerhin n und nicht n-1 ist?

Was noch? Was noch?

Was davon könnte **ICH** in Zukunft noch etwas mehr oder intensiver tun?

Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

>>> **Fragen zu den "positiven Unterschieden" innerhalb der Gruppe:**

➔ In welchen Situationen könnte die Passung **für etliche** meiner Kolleginnen und Kollegen **besser als der Gruppendurchschnitt** sein?

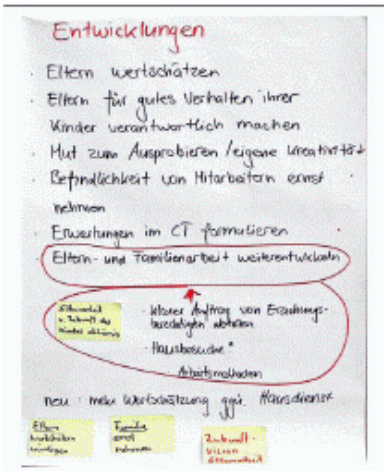
➔ Was machen diese Kolleginnen und Kollegen in diesen Situationen anders?

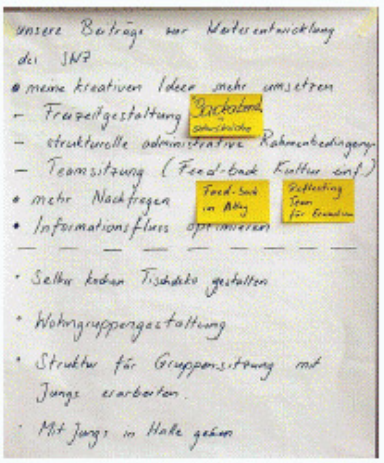
➔ Inwieweit könnte auch **ICH** mich auf das, was für diese Kolleginnen und Kollegen besser passt, ebenfalls vermehrt konzentrieren?

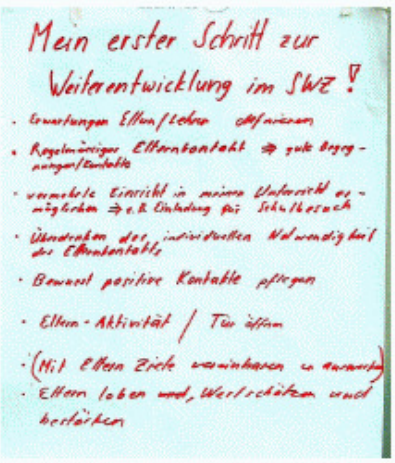
➔ Was ist **mein erster Schritt** in diese Richtung?

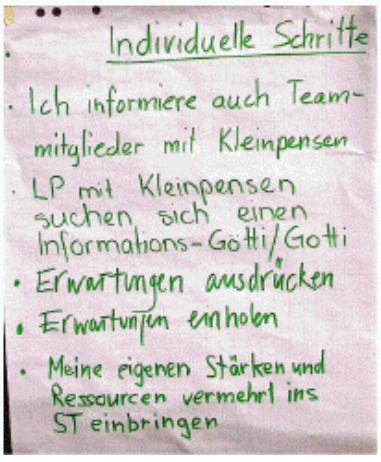
Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

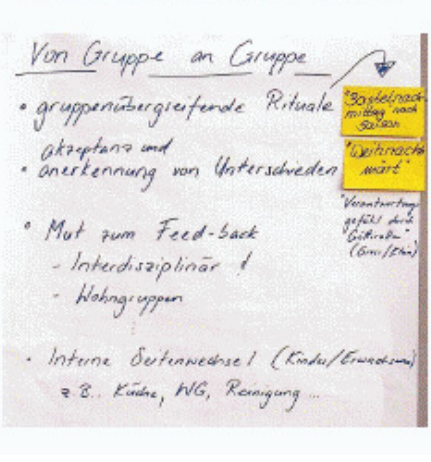
ERGEBNISBEISPIELE:

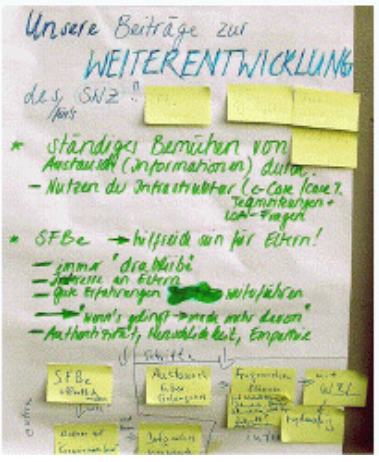












Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

Merksätze :

Am wichtigsten sind die im Gespräch gewonnenen Erkenntnisse. Diese sind auch *nach* der Reflexion relevant.

Die Balkendiagramme jedoch haben nach dem Gespräch keine Bedeutung mehr – ausser als Träger der Gesprächsnotizen.

Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

ABLAUF: Voraussetzungen schaffen

ab Woche 1:

- Zwei bis vier Repräsentanten der Organisation beantworten die Standardbefragung und erleben exemplarisch, wie die Reflexion der Antwort-Auswertung funktioniert.
- Grundsätzliches "OK" auf Leitungsebene
- Information aller betroffenen Mitarbeitenden über das geplanten Vorgehen, seinen Nutzen (für Mitarbeitenden / Org.Einheiten / Gesamtorganisation) und das "Spezielle" der Methode – und Diskussion darüber
- Auftragserteilung an die KORN AG

ab Woche 6 bis Woche 12:

- Kurzumfrage (Freitextantworten) bei allen Mitarbeitenden zur Ermittlung der inhaltlichen Schwerpunkte der Befragung
- "Redaktionsmeeting" mit zwei Personen zur organisationsspezifischen Anpassung der Fragen
- Technische Realisierung der Befragung (KORN AG) und Überprüfung durch diese zwei Personen
- Nominierung der Internen "Coaches" für die individuellen Gespräche zur Reflexion der persönlichen Auswertungen und für die Moderation der Teamworkshops
- "Probedurchlauf" der Befragung via Internet mit diesen "Coaches"

Woche 13:

Eintägiges Training der "Caches" zum Moderieren der lösungsfokussierten Reflexionen der persönlichen Antwortauswertungen anhand der eigenen persönlichen Auswertungen

Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

ABLAUF: Befragung und Reflexion der persönlichen Auswertungen

ab Woche 14 bis Woche 20:

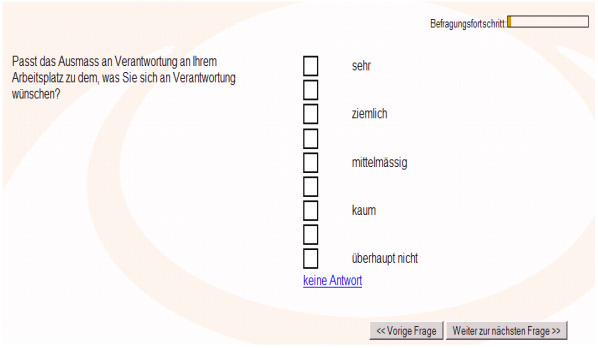
- Durchführung der Befragungen aller Mitarbeitenden via Internet

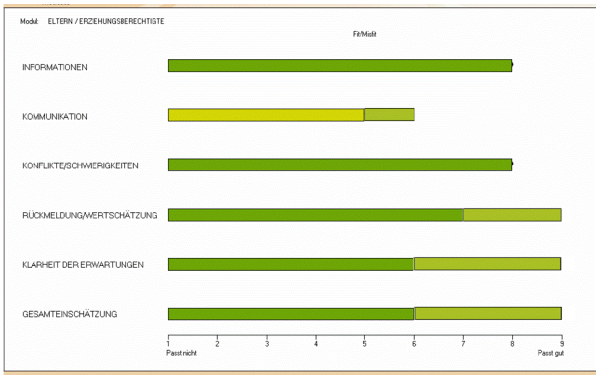
- Individuelle Auswertung und Übergabe der persönlichen Befragungsantworten samt Anleitung zur Selbstreflexion als persönlich adressierte Briefpost

- individuelle (optionale) Reflexionsgespräche mit einem der "Coaches"

Woche 22:

Halbtägige Vorbereitung der "Coaches" zur Moderation der parallelen Teamworkshops beim "next steps"-Workshop





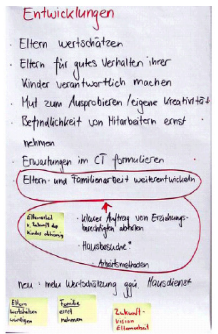
Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

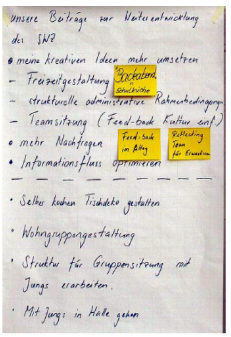
ABLAUF: Workshop zur Erarbeitung von Verbesserungsschritten

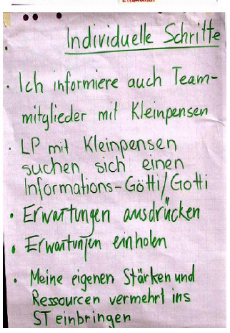
Woche 22:

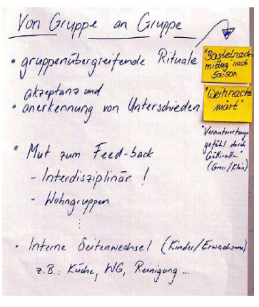
Ganztägiger **"next steps" - Workshop**

- zur lösungsfokussierte Reflexion der pro Organisationseinheit / Team zusammengefassten Antworten mit dem Ziel, all das besser zu erkennen, was im Team insgesamt bereits gut passt und wie jeder Einzelne das Passende verstärken kann und wie weniger gut passende Aspekte von jedem Einzelnen verbessert werden können.
- zum Austausch der Verbesserungsideen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten / Teams
- zur Vereinbarung konkreter nächster Schritte auf Ebene Organisationseinheit / Team und einzelne Mitarbeitende.
- zur Integration dieser Schritte in den üblichen Führungsprozess









Woche 40:

Checkpoint: Welche Schritte wurden getan / begonnen? Was ist jetzt inwiefern anders? Für wen ist das wie merkbar? Nächste Schritte?

Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

"Feedforwards" bei Lehrveranstaltungen und Seminaren

Fragen an die Teilnehmenden (Beispiele):

Wie gut hat die METHODIK der Seminarreihe insgesamt Ihren Erwartungen entsprochen?
1: überhaupt nicht - 9: sehr gut

Wenn Sie an jene Teile der Seminarreihe denken, deren METHODIK Ihren Erwartungen besonders gut entsprachen - wie gut haben diese Teile Ihren Erwartungen entsprochen?
1: überhaupt nicht - 9: sehr gut

Welche Teile der Seminarreihe haben bezüglich der METHODIK Ihren Erwartungen besonders gut entsprochen? Nennen Sie bitte ein bis zwei konkrete Beispiele!
Textantwort

"Feedforwards" bei Lehrveranstaltungen und Seminaren

Fragen an die Ausbildenden (Beispiele):

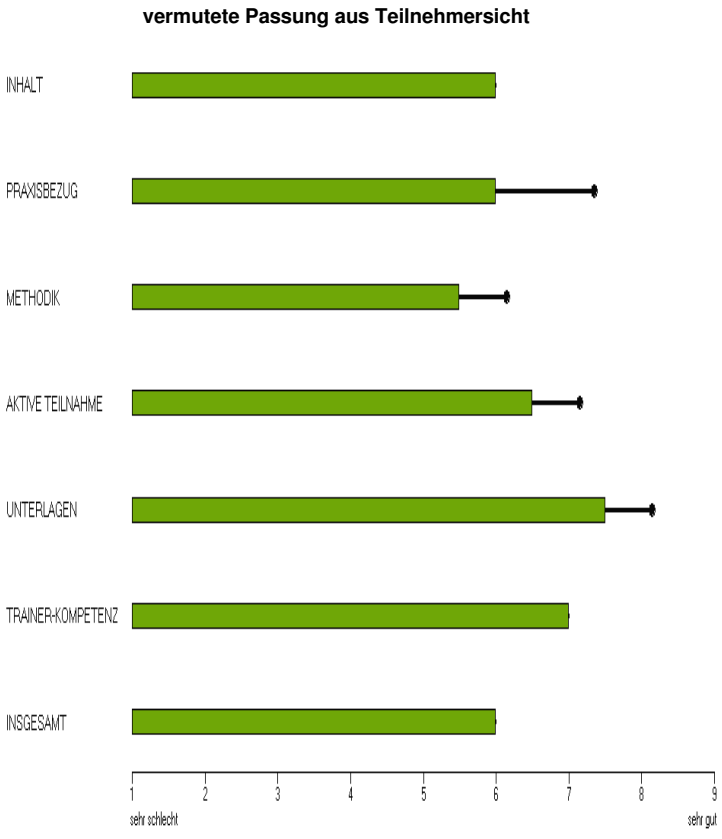
Wie gut hat, Ihrer Einschätzung nach, die METHODIK der Seminarreihe insgesamt den Erwartungen der Teilnehmer/innen entsprochen?
1: überhaupt nicht - 9: sehr

Welche Teile der Seminarreihe haben, aus Ihrer Sicht, bezüglich der METHODIK den Erwartungen der Teilnehmer/innen besonders gut entsprochen? Nennen Sie bitte ein bis zwei konkrete Beispiele!
Textantwort

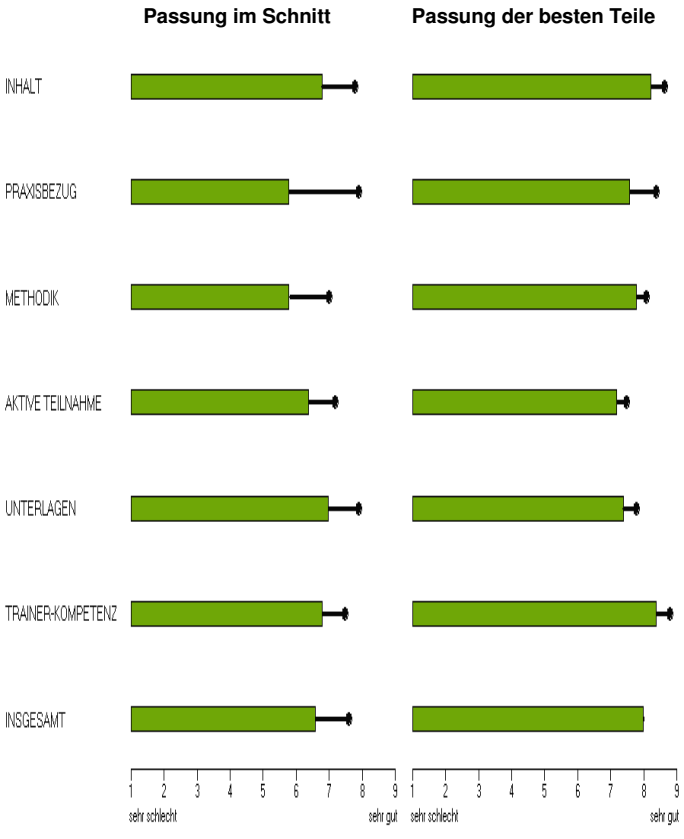
Was werden Sie tun, damit die Seminarreihe im Wiederholungsfall bezüglich der METHODIK den Erwartungen der Teilnehmer/innen gleich gut oder sogar noch besser entspricht?
Textantwort

Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

Einschätzung der Teilnehmersicht durch die Ausbildenden



Teilnehmersicht



Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

Textantworten Teilnehmer:

Welche Teile der Seminarreihe haben bezüglich der METHODIK Ihren Erwartungen besonders gut entsprochen?

- Block 2 und Block 7
- Die Teile, bei denen wir selbst aktiv sein konnten (Spiele etc.)
- Gruppenarbeiten und Beratungsgespräche durchspielen
- Im Block 3: Einführung in die Beratungstätigkeit wurde methodisch vielseitig auf die Aufgaben vorbereitet

Textantworten Ausbildende:

Welche Teile der Seminarreihe haben, aus Ihrer Sicht, bezüglich der METHODIK den Erwartungen der Teilnehmer/innen besonders gut entsprochen?

- schwer zu beantworten, weil die Reaktionen sehr unterschiedlich waren. Vor allem auch wenn Wünsche zur Veränderung der Methodik von uns umgesetzt wurden.
- weiß ich nicht

Was werden Sie tun, damit die Seminarreihe im Wiederholungsfall bezüglich der METHODIK den Erwartungen der Teilnehmer/innen gleich gut oder sogar noch besser entspricht?

- Von Beginn an die gewählte Methodik genauer inhaltlich begründen
- weniger Vortrag, mehr Selbsterarbeitung anhand von Praxisbeispielen

Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

Beurteilung des persönlichen Lernerfolgs

Abschlusstest zu

…….. Modultitel ……..

Frage 1:

Welche drei „Dinge" (Kompetenzen, Erfahrungsbereiche, …) wählen Sie als KRITERIEN zur Beurteilung Ihres Erfolgs in diesem Modul?

Kriterium 1:

Kriterium 2:

Kriterium 3:

Frage 2:

Wie sehr haben Sie sich bezüglich dieser Kriterien im Verlauf des Moduls verbessert?
Geben Sie die Verbesserung als Wert auf einer Skala von 0 bis 10 an, wobei 0 = keine Verbesserung und 10 = maximal mögliche Verbesserung

Skalenwert Ihrer Verbesserung für Krit. 1:

0 ---- 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 ---- 8 ---- 9 ---- 10

Skalenwert Ihrer Verbesserung für Krit. 2:

0 ---- 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 ---- 8 ---- 9 ---- 10

Skalenwert Ihrer Verbesserung für Krit 3:

0 ---- 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 ---- 8 ---- 9 ---- 10

Frage 3:

Was werden Sie pro Kriterium ab morgen deshalb anders als bisher tun?

Betr. Krit. 1:

Betr. Krit. 2:

Betr. Krit 3:

Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

Frage 4:

Was werden Sie tun, um sich nach diesem Modul um einen Punkt zu verbessern? (Wenn Sie bereits auf 10 sind – dann tun Sie so, als wäre auch 11 möglich!)

Betr. Krit. 1:

Betr. Krit. 2:

Betr. Krit. 3:

Frage 5:

Wie gross ist Ihre Zuversicht, sich um diesen einen Punkt verbessern zu können?
Geben Sie Ihre Zuversicht pro Kriterium auf einer Skala von 1 bis 10 an!

Verbesserungs-Zuversicht betr. Krit. 1:

1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 ---- 8 ---- 9 ---- 10

Verbesserungs-Zuversicht betr. Krit. 2:

1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 ---- 8 ---- 9 ---- 10

Verbesserungs-Zuversicht betr. Krit. 3:

1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 ---- 8 ---- 9 ---- 10

Frage 6:

Was könnten Sie tun, um ihre Verbesserungs-Zuversicht um nur einen Punkt zu erhöhen?

Betr. Krit. 1:

Betr. Krit. 2:

Betr. Krit. 3:

Gesamtbeurteilung:

Bewerten Sie bitte Ihren persönlichen Lernerfolg bei diesem Modul auf einer Skala von 0 bis 10.
0 = nichts gelernt
10 = ich habe meine persönlichen Lernziele zu 100 % erreicht (Frage 2 bei allen drei Kriterien mit 10 beantwortet)

```
0 ---- 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 ---- 8 ---- 9 ---- 10
                                                                  |-> A
                                                        |-> B
                                          |-> C
                          |-> D
                 |-> E
|-> F
    FX
```

Wirkungen des unterschiedsbildenden, lösungsfokussierten Messens und Bewertens

➔ Statt einer einmaligen (problemzentrierten) Reflexion einer Momentaufnahme entstehen beim Einzelnen und in den Gruppen / Teams längerer Prozesse in Richtung schrittweise Verstärkung "positiver Unterschiede"

➔ Sichtbare Unterschiede zeigen plausibel, dass es manchmal auch (etwas) besser ist: Es ist also nicht "hoffnungslos", denn es kann darauf aufgebaut werden, was (manchmal und ein wenig) bereits da ist

➔ Die Beurteilungen werden als gerechter und "objektiver" (!!!) erlebt und bewirken mehr Zuversicht (Vgl. Kotrba 2006)

➔ Bessere Kommunikation, da abwertende und verletztende Botschaften weniger wahrscheinlich sind

➔ Bessere Anschlussfähigkeit z.B. in Teams, da unterschiedliche individuelle Einschätzungen dokumentiert und thematisiert werden

➔ Die Chance zur "Verflüssigung" starrer Werte entspannt das "Messen" und "gemessen werden"

Quelle: Dr. Hans-Peter Korn, NextTools

"Hintergründiges" zur Lösungsfokussierung:

Die lösungsfokussierte Arbeit und Haltung beruht auf Erkenntnissen der **Neuen Systemtheorie** und des **Konstruktivismus** und der **Hypnotherapie** und wird gestützt von neuesten Forschungsergebnissen der **Neurowissenschaften**. Entwickelt wurde dieser Ansatz ausgehend von Arbeiten am **Mental Research Institute** (MRI / Palo Alto) von **Steve de Shazer** und **Insoo Kim Berg** im 1978 gegründeten **Brief Family Therapy Center** (BFTC) in Milwaukee / Wisconsin gemeinsam mit Elam Nunnally, Eve Lipchik, Michele Weiner-Davis, Alex Molnar und Wallace Gingerich.

Das zentral und radikal "Neue" an diesem Ansatz ist das **Bekenntnis zur "Simplicity"**:

Um in komplexen Situationen und Systemen erfolgreich zu sein ist es nicht immer hilfreich sie modellieren und verstehen zu wollen - hilfreicher ist es oft, **unvoreingenommen zu beobachten, was alles wie gewünscht funktioniert um in kleinen Schritten mehr davon zu tun.**

"Lösungsfokussierung" bedeutet, die "positiven Unterschiede" zu erkennen und zu verstärken.

"Hintergründiges" zur Lösungsfokussierung (2):

"Lösungsfokussierung" geht davon aus, dass:

➔ positive Veränderungen in komplexen Situationen auf Basis **kleiner Schritte** geschehen

➔ für diese Schritte nur wenige Informationen über das, **was bisher schon etwas besser funktionierte**, genügen

➔ bei Analysen nicht die Frage "wie ist es - wie kam es dazu?" sondern die Frage **"was macht den Unterschied zwischen besser/schlechter aus?"** ins Zentrum rückt

➔ anstelle des "theoretisch umfassend Verstehenwollens" das **konkrete Handeln** in kleinen Schritten tritt

➔ von allen Beteiligten angenommen wird, dass sie **interessiert an positiven Veränderungen** sind

---

"Hintergründiges" zur Lösungsfokussierung (3):

Sechs Merksätze zur lösungsfokussierten "Simplicity":

Lösungen statt Probleme:
Nicht das Problemverständnis vertiefen sondern erkunden, wie es ist, wenn es besser ist.
Interaktion statt isolierter Individualität:
Unser Verhalten entwickelt sich in der Interaktion mit anderen. In der Lösungsfokussierten Arbeit wird nicht über Meinungen, Glaubenssätze oder Werte diskutiert sondern über beobachtbares Handeln.
Beachte und nutze das, was da ist - nicht das Fehlende:
Nicht die Lücke zwischen "Ist" und "Soll" ermitteln sondern das, was - wenn auch nur selten - heute bereits etwas besser ist.
Die Chancen im Gestern, Heute und Morgen sehen:
Zukünftige Chancen zu überlegen ist ein vertrauter Gedanke im Management. Eher unüblich ist es, auch im Heute und im Gestern bewusst das zu erkunden, was sich hier bereits als Chance zeigt und zeigte - um auch das zu nutzen.
Einfache Sprache:
Statt langer, komplizierter, abstrakter und beeindruckend klingender Worte einfache Alltagsworte benutzen.
Jede Situation als speziell sehen - keine schlechtpassende allgemeine Theorie darüberstülpen:
Offen und neugierig sich jedes Mal von neuem positiv überraschen lassen.

In Anlehnung an McKergow / Clarke:
Solutions Focus Working, Solutions Books 2007, Chapter 1

Lust auf noch mehr Details?

InterNational forum for sharing and building Solution Focused practice in organizations:

www.solworld.org

and

solworld.ning.com

Weiterführendes zu "Lösungsfokussiert messen und bewerten":

www.nexttools.net/box

Literaturhinweise zur Lösungsfokussierung:

Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen von Sonja Radatz
- **Verlag:** Verlag Systemisches Management; Auflage: 5. Auflage. (April 2008)
- **Sprache:** Deutsch
- **ISBN-10:** 3902155019
- **ISBN-13:** 978-3902155016

The Solutions Focus: Making Coaching and Change Simple
by Paul Z. Jackson (Author), Mark McKergow (Author)
- **Publisher:** Nicholas Brealey Publishing; 2 edition (February 3, 2007)
- **Language:** English
- **ISBN-10:** 1904838065
- **ISBN-13:** 978-1904838067

Solution-Focused Management
von Günter Lueger (Herausgeber), Hans-Peter Korn (Herausgeber)
- **Verlag:** Hampp, Mering; Auflage: 1 (Dezember 2006)
- **Sprache:** Englisch
- **ISBN-10:** 3866180985
- **ISBN-13:** 978-3866180987

(Dieses Buch enthält mehrere Beiträge zu "lösungsfokussiertem Messen und Bewerten")

Effects of Solution-Focused Training on Leadership Behaviour and Productivity
von Klaus Hoffmann (Autor), Peter Luisser (Autor)
- **Verlag:** Hampp, Mering; Auflage: 1 (10. Juli 2007)
- **Sprache:** Englisch
- **ISBN-10:** 3866181558
- **ISBN-13:** 978-3866181557

Solution Tools. Die 60 besten sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution-Focus
- **Verlag:** Managerseminare Verlag; Auflage: 1 (April 2008)
- **Sprache:** Deutsch
- **ISBN-10:** 3936075735
- **ISBN-13:** 978-3936075731

Ein paar Papers von Hans-Peter Korn sind hier zu finden:
http://www.korn.ch/publi.html