



Lösungsfokussiert messen und beurteilen

© www.korn.ch

NAVIGATOR:

Grundüberlegungen zum Messen und Beurteilen

**Konkretes Praxisbeispiel (Schul- und
Wohnzentrum Schachen / LU, Schweiz) für
lösungsfokussiertes Messen und Beurteilen**

© www.korn.ch

Messen – ein paar Gedanken dazu:

*"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>)

Wie klappt das in komplexen sozialen Systemen?

→ **Reproduzierbarkeit** (= "Reliabilität") des Messergebnisses

Reliabilität ist ein Mass für die Replizierbarkeit der Ergebnisse unter gleichen Bedingungen.

Mitarbeiterbefragungen z.B. zeigen nicht-reproduzierbare Momentaufnahmen subjektiver und sich stets verändernder Einschätzungen der Befragten im Rahmen sich stets ändernder Bedingungen

→ Gemäss Quantenmechanik kann **nicht gemessen werden, ohne das System zu beeinflussen...** und nicht nur in der Quantenmechanik

"Was kann ich hier antworten, damit endlich was passiert?"

"Du, sag mal, wie beantwortest du das?"

"Möglicherweise ist es doch nicht so anonym... also Vorsicht!"

"Nächste Woche gibt es die Befragung: Jetzt beobachte ich besonders gut, was mir nicht gefällt"

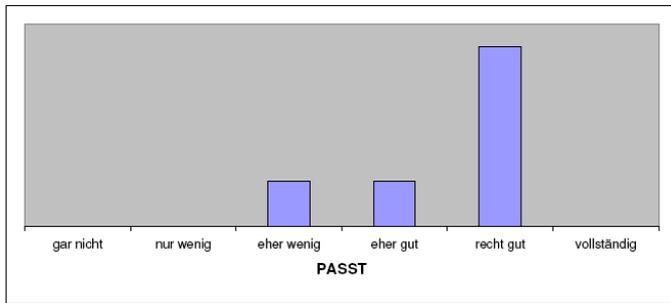
Reliabilität?

Antwort um 09:51

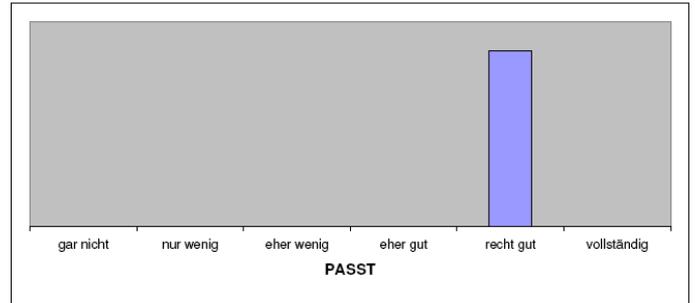
(dieselbe Person)

Antwort um 10:57

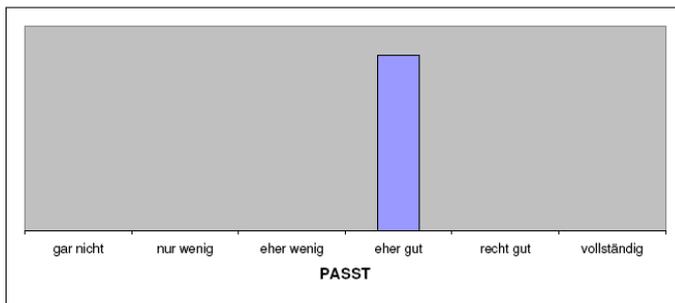
02 ARBEITS-BEDINGUNGEN, -BELASTUNG, -ZEITSTRUKTUR



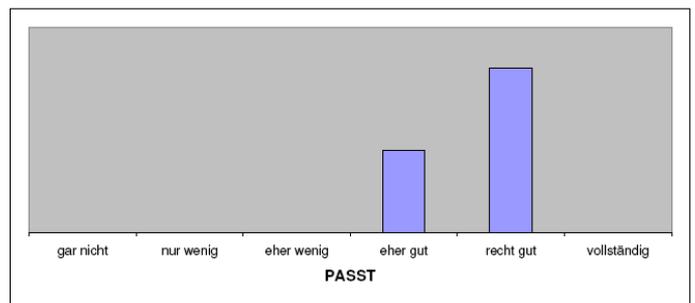
02 ARBEITS-BEDINGUNGEN, -BELASTUNG, -ZEITSTRUKTUR



07 GESAMTSCHAU



07 GESAMTSCHAU



© www.korn.ch

© www.korn.ch

Zitate:

"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)

© www.korn.ch

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 Innsbruck sind*
- Eine – möglichst objektive, quantitative – Standortbestimmung ist ein sicherer Boden für den nächsten Schritt.

In (weitgehend) berechenbaren / analysierbaren, also "mechanistischen", Systemen (Fahrplan, 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,...)

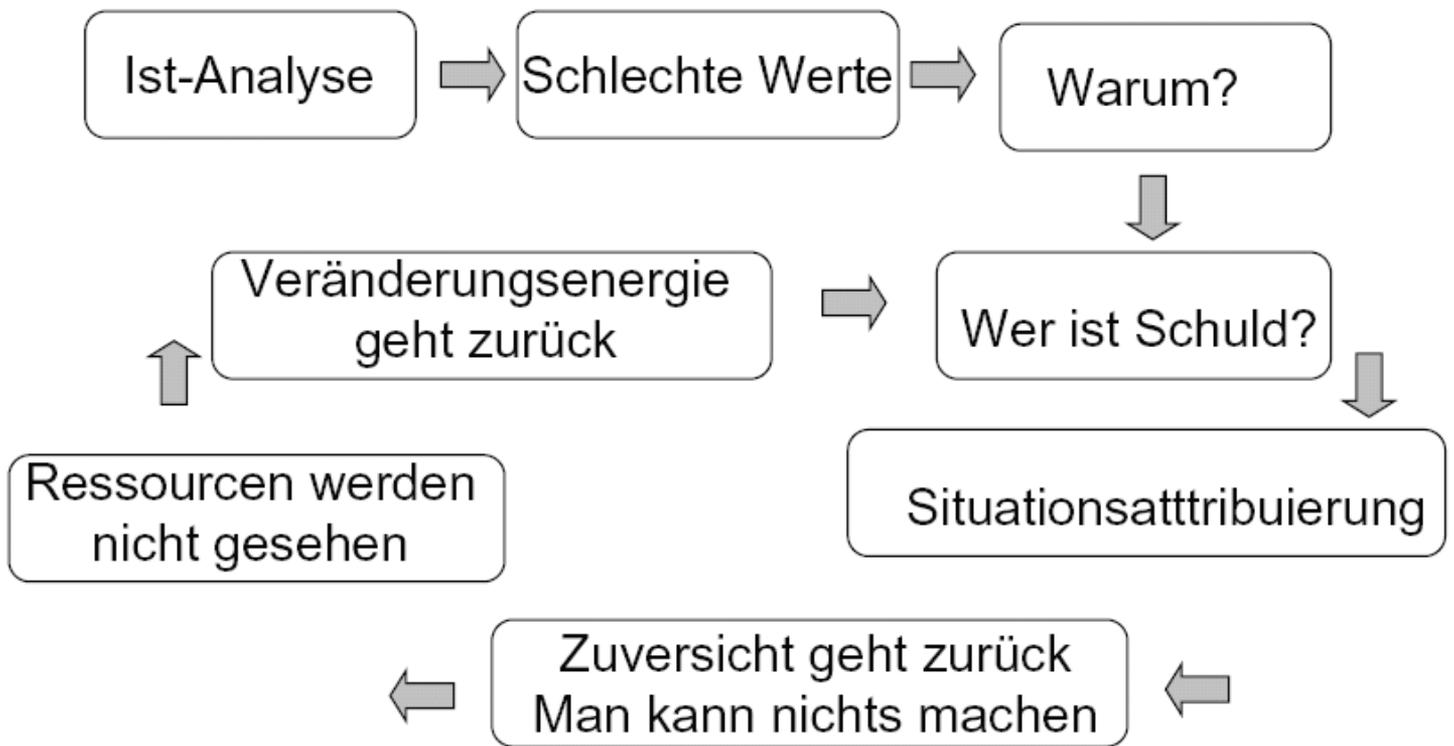
© www.korn.ch

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"**

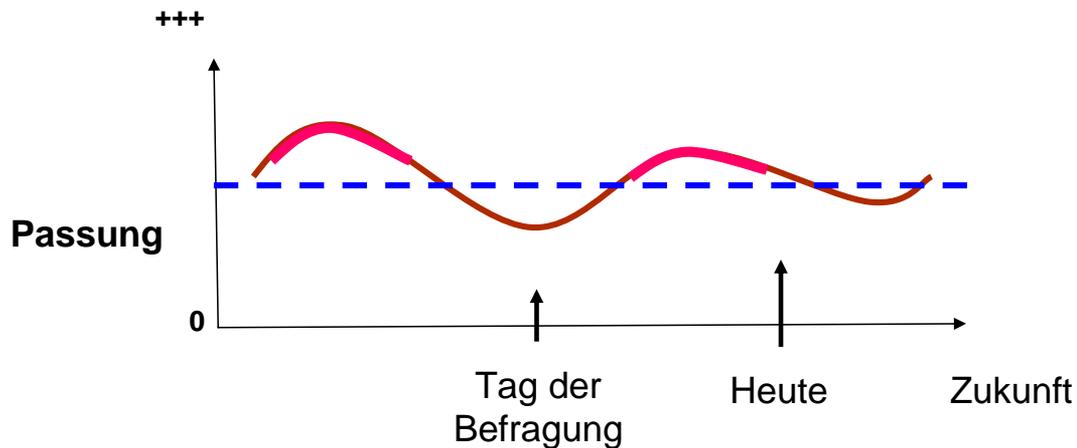
Ist-Analysen-Veränderungsverhinderungszyklus



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

Was statt dessen?

Unterschiede gibt es **IMMER** insbesondere auch **POSITIVE!**



"wie ist es?"

➔ ersetzen durch ➔

"was macht den positiven Unterschied aus?"

➔ Unterschiede sichtbar machen

➔ "Stabilität suggerierende" Mittelwerte auf-**LÖSEN!**

Konkrete Praxisbeispiele für unterschieds- und lösungsfokussiertes Messen und Beurteilen

Lösungsfokussierte "Umnutzung" bestehender Beurteilungs- und Bewertungsinstrumente

Eingeführte Skalierungen weiterhin benutzen,

jedoch einen **Wertebereich** statt nur einen Durchschnittswert eintragen:

Der / die Auszubildende dokumentiert die Arbeitsprozesse zweckmässig

ungenügend



angemessen



mehr als nötig



Wobei diese kleine Veränderung bei Umfrage-Experten bereits "Irritationen" auslösen kann:

Die Möglichkeit eine MC-Frage mit einer Spannweite zu beantworten, kommt mir tatsächlich ungewöhnlich vor. Vor allem da es bei mir in der Uni immer so gelehrt wurde, dass nur eine Antwort-Möglichkeit vorgesehen ist.

(Aus einem Mail einer Umfragen entwerfenden Person)

Die Befragten jedoch reagieren positiv darauf:

Antworten auf die Frage: "**Was vor allen gefällt Ihnen an dieser Befragung?**" bei einer Umfrage unter anderem mit "Spannweiten":

Spannweite der Antwort, man muss sich nicht festlegen, ob sehr sehr gut oder ganz schlecht. Das entspricht der Wahrheit, dass es eben manchmal gut ist, manchmal weniger!

Bandbreite der möglichen Antworten

die Spannweite bei den Kästchen macht Sinn, da nicht jede Situation gleich ist! Das finde ich eine gute Art.

Mitarbeiter-Befragung zur Arbeitszufriedenheit in einem sonderpädagogischen Schul- und Wohnzentrum (SWZ Schachen / LU, Schweiz)

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

© www.korn.ch

von der Evaluation zur AKTION:

Am wichtigsten sind die in den lösungsfokussiert reflektierenden Gesprächen formulierten **AKTIONEN** (Veränderungsschritte). Diese sind auch nach der Reflexion relevant.

Die "Statistiken" jedoch haben nach diesen Gesprächen keine Bedeutung mehr.

→ EvaluAKTION

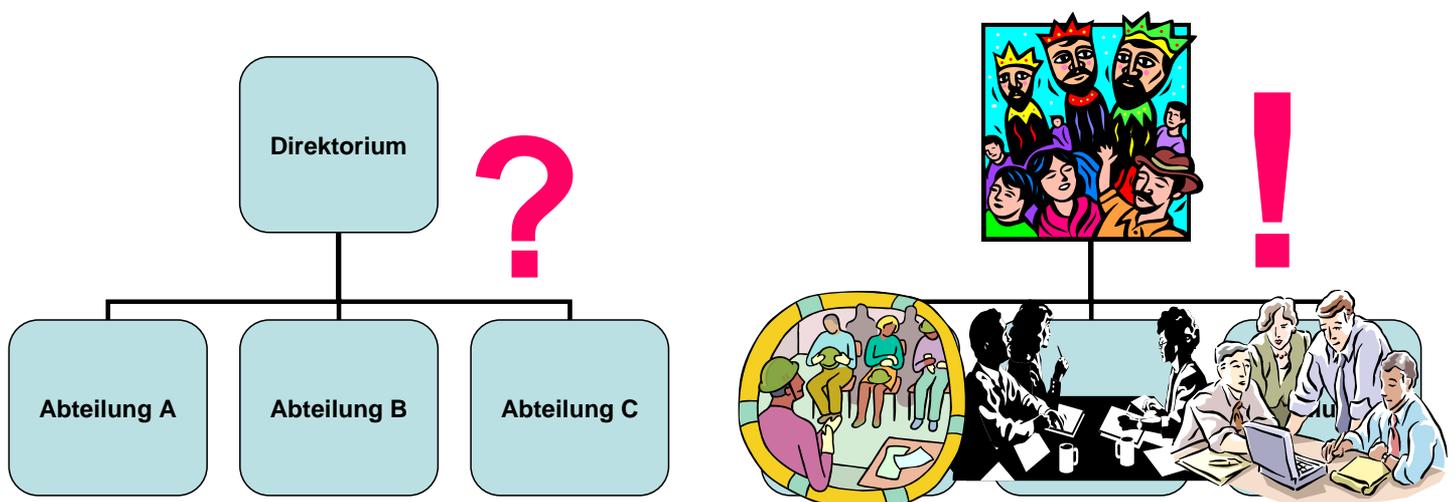
© www.korn.ch

Leitgedanke: >> EvaluAKTION <<

- **Aktionsfokussierter und gruppenaktiver Prozess zur Weiterentwicklung der Organisation und der Mitarbeiterzufriedenheit**
- **ausgehend von einer Mitarbeiterumfrage zu "Positiven Unterschieden"**

© www.korn.ch

Organisationen verändern sich dann, wenn die in ihnen kooperierenden Menschen ihre Kooperation verändern



Zitat Heinz von Foerster:

"Ich kenne kein Kollektiv. Wo ist es? Einem Kollektiv kann man nicht die Hand schütteln, man kann es nicht umarmen und sich nicht mit ihm an einen Tisch setzen und fragen, wie es ihm geht, ob es Schmerzen hat, warum es lacht oder weint. Wir haben es hier mit einem Begriff zu tun, der den direkten Bezug von Mensch zu Mensch verhindert."

© www.korn.ch

Das ist anders als bei "üblichen" Mitarbeiterbefragungen:

=> **Anonyme "Vor-Umfrage"**: Keine "von oben" oder "von externen Experten" festgelegten Fragen. Statt dessen: Via Internet werden **alle Mitarbeitenden** nach Themenbereichen / Aspekten gefragt, welche unbedingt in der Befragung enthalten sein sollten.

=> **Umfrage via Internet auf Basis dieser organisationspezifischen Themen, pro Thema in dieser Art:**

> **Skalierungsfragen nach der "Spannweite"**: Gefragt wird nicht nach nur EINEM bestimmten Skalenwert für die Beurteilung einer Aussage sondern danach, in welchem BEREICH sich die eigene Einschätzung bewegt.

> **Offene Textfragen nach konkreten Beispielen für "positiver Unterschiede"**

> **Offene Textfragen nicht nach Defiziten sondern nach konkreten Verbesserungs- und Veränderungsideen**

> **Offene Textfragen nach spezifischen Ideen zu EIGENEN Verbesserungs-Beiträgen**

© www.korn.ch

Beispiel einer solchen Befragungsseite.

02: ARBEITS-BEDINGUNGEN, -BELASTUNG, -ZEITSTRUKTUR
.....(Jedes einzelne zutreffende Kästchen innerhalb der Spannweite markieren)

	trifft gar nicht zu	nur wenig	eher wenig	eher gut	recht gut	trifft vollständig zu
2a Aufgaben und Ziele sind mir klar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2b Die Arbeitsintensität und zeitliche Auslastung (auch bei gelegentlicher Mehrbelastung) kann ich gut bewältigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2c An den Wochenenden und in den Ferien kann ich mich gut erholen und schlafe auch während der Schulwochen gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2d Das SWZ macht genügend Angebote zur Gesundheitsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2e Es gibt ausreichend Raum und Zeit für Informationsaustausch und Reflexion im Team und innerhalb des SWZ insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2f Ich habe angemessenen Einfluss um Grenzüberschreitungen von Klienten wirksam zu begegnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nennen Sie bitte zwei bis drei konkrete Beispiele für positive Arbeitsbedingungen, Umgang mit Arbeitsbelastung und Arbeitszeitstruktur:

Viele Ferien, kann meine Arbeitszeit gut selber einteilen

Nennen Sie bitte in Stichworten zwei bis drei konkrete Punkte, wie die Arbeitsbedingungen, der Umgang mit der Arbeitsbelastung und die Arbeitszeitstruktur verbessert werden könnten:

agieren statt reagieren

Was glauben Sie, könnten Sie persönlich beitragen, um die Arbeitsbedingungen, den Umgang mit der Arbeitsbelastung und die Arbeitszeitstruktur ein wenig zu verbessern?

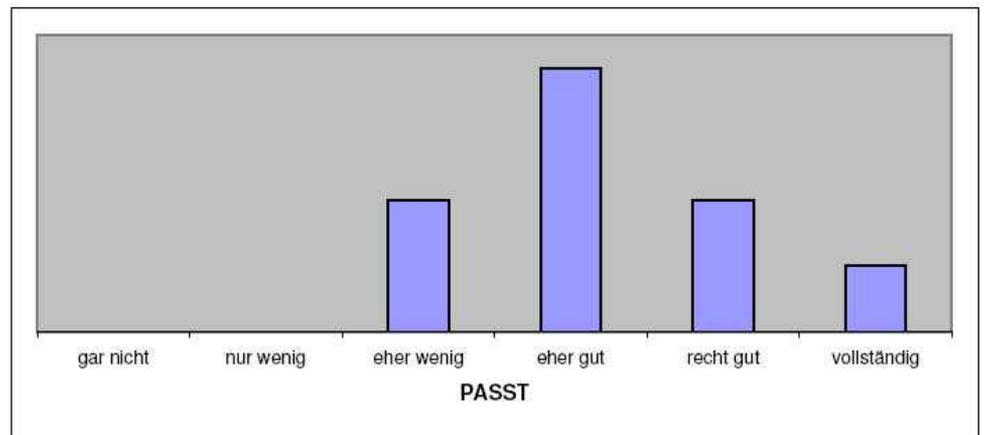
bei anstehende Belastungen sofort den Chef mit einbeziehen

© www.korn.ch

=> **Auswertung:** Im Zentrum steht **nicht die statistisch perfekte Auswertung** und deren Interpretation aus Expertensicht **sondern die Reflexion** jedes Mitarbeitenden dazu, was sie / er selber tun kann

> **Jede antwortende Person erhält eine zusammenfassende Auswertung der eigenen Antworten**

02 ARBEITS-BEDINGUNGEN, -BELASTUNG, -ZEITSTRUKTUR



Hier oben sehen Sie die Zusammenfassung Ihrer Bewertungen für alle Detailfragen zu ARBEITS-BEDINGUNGEN, -BELASTUNG, -ZEITSTRUKTUR. Einiges passt (die rechten Balken), einiges ist verbesserungswürdig (die linken Balken).

- mit einer **Anleitung zur Selbstreflexion**.
- Zusätzlich stehen **bei Bedarf Coaches** zur Verfügung, welche die Reflexion der eigenen Antworten begleiten.

© www.korn.ch

Hier oben sehen Sie die Zusammenfassung Ihrer Bewertungen für alle Detailfragen zu ARBEITS-BEDINGUNGEN, -BELASTUNG, -ZEITSTRUKTUR. Einiges passt (die rechten Balken), einiges ist verbesserungswürdig (die linken Balken).

Auswertung der eigenen Antworten mit Anleitung zu Selbstreflexion:

Das hier sind konkrete Beispiele dafür, was Ihren persönlichen Vorstellungen besonders gut entspricht. Was noch fällt Ihnen jetzt ein?

Wenn Sie wollen, ergänzen Sie die Beispiele von Hand!

Viele Ferien Wochenende praktisch alle zu kann meine Arbeitszeit gut selber einteilen

Das sind konkrete Punkte, die intensiviert oder verändert werden sollen. Was noch fällt Ihnen jetzt ein? Ergänzen Sie es bitte!

agieren statt reagieren Springer für Personalengpässen(Krankheit, Ausbildung, Weiterbildung)

Das möchten Sie persönlich zur Verbesserung beitragen. Möglicherweise fällt Ihnen jetzt noch etwas ein? Notieren Sie es bitte hier:

Ich sollte bei anstehende Belastungen sofort mein Boss mit einbeziehen

Um das zu erreichen: Was genau ist Ihr erster, kleiner, Schritt? Wann wird er getan sein?

Was werden Sie konkret tun um das, was jetzt bereits passt, zu erhalten oder vielleicht sogar noch etwas zu verbessern?

© www.korn.ch

> Keine automatische Zusammenfassung der Internet-Einzelantworten zu Auswertungen pro Gruppe / Team. Statt dessen: Beantwortung und Reflexion der Antworten in => "EvaluAKTIONs-Meetings" pro Gruppe / Team

Die selben Fragen wie bei der individuellen Internet-Befragung werden In der Gruppe / im Team erarbeitet und dokumentiert. Zum Beispiel betr. "Arbeitsbedingungen":

- Wie gut passen die Arbeitsbedingungen? (Als Balkendiagramm dargestellt)

Danach:

- Welche Arbeitsbedingungen entsprechen den Vorstellungen besonders gut (Positive Unterschiede)?
- Welches Aspekte der Arbeitsbedingungen sollen intensiviert oder verändert werden?
- Persönliche Beiträge einzelner Gruppen- / Team-Mitglieder, um die Arbeitsbedingungen ein wenig zu verbessern (konkrete nächste Schritte)



=> Gruppen- /Teamübergreifender Austausch der Einschätzungen und Aktionen

In einem "Next-Steps-Workshop" werden zwischen den Gruppen oder Teams deren Einschätzungen, deren Beispiele für "positive Unterschiede", deren Verbesserungsideen und deren persönliche Beiträge ausgetauscht und danach die Beiträge der eigenen Gruppe vereinbart.



=> "Boxenstopp" nach etwa 3 und 6 Monaten

Die konkret geplanten Verbesserungsschritte werden innerhalb der Gruppen / Teams nach 3 und 6 Monaten besprochen:

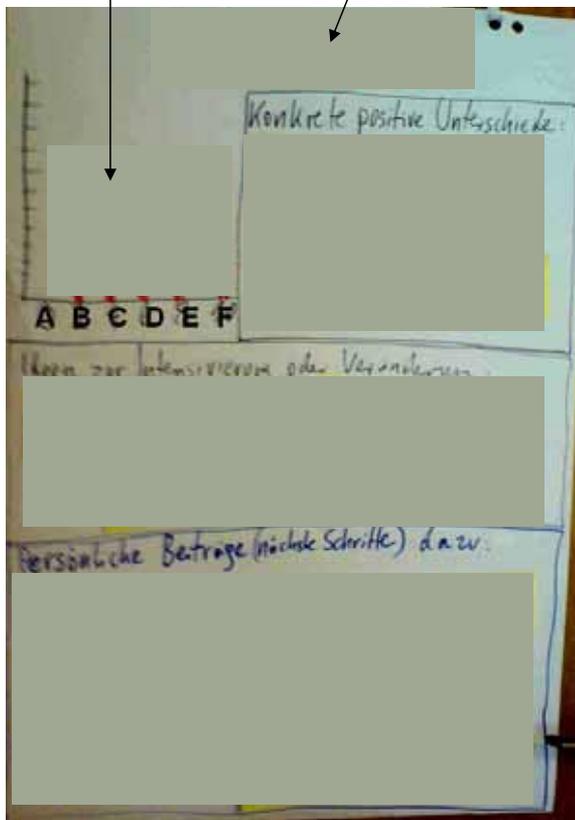
- Was alles konnte gemacht werden - was ist jetzt anders?
- Wie ist es gelungen? Was / Wer aller hat das unterstützt?
- Was ist ab jetzt noch zu tun?
- Was / Wer aller kann das unterstützen?

Details zu: EvaluAKTIONs-Meetings
(statt automatischer Zusammenfassungen der Internet-
Einzelantworten)
pro Gruppe / Team

vorbereitete Flipchartblätter:

Schema für
Einschätzungen

Platz für Thema



KONKRETE
positive
Unterschiede

Das soll intensiviert
oder verändert
werden

Nächste Schritte für
persönliche Beiträge
einzelner Gruppen- /
Teammitglieder
(ohne Namen!!)

als Arbeitsmittel für:
(z.B. zum Thema
"Arbeitsbedingungen")



© www.korn.ch

Mit "Gesamtschau" beginnen:

Einschätzung insgesamt (quer über alle Detailaussagen gemäss Fragebogen):

"Wenn ihr diese Aussagen zur "Gesamtschau" seht:

- Im SWZ wurden in den letzten zwei Jahren einige wichtige Verbesserungen umgesetzt
- Dadurch hat sich auch meine persönliche Arbeitssituation verbessert
- Ich kenne die gerade laufenden und für die nächste Zukunft geplanten Verbesserungsmassnahmen und ihre Auswirkung auf meine Arbeitssituation

mit welcher Spannweite treffen sie für jeden von euch **insgesamt gesehen** zu?
(Auf einer Skala:

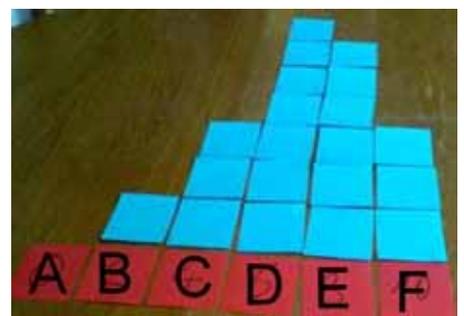
A= gar nicht B= nur wenig C= eher wenig D= eher gut E= recht gut F= vollständig)

"Skalierungspoker":

Nehmt für **JEDEN Wert** (A bis F) der Spannweite **je eine "Karte"** (Halbkarton, ca. A6) und schreibt auf die Karten eure Einschätzung (je ein Wert pro Karte) und legt alle diese Karten **verdeckt** auf den Tisch"

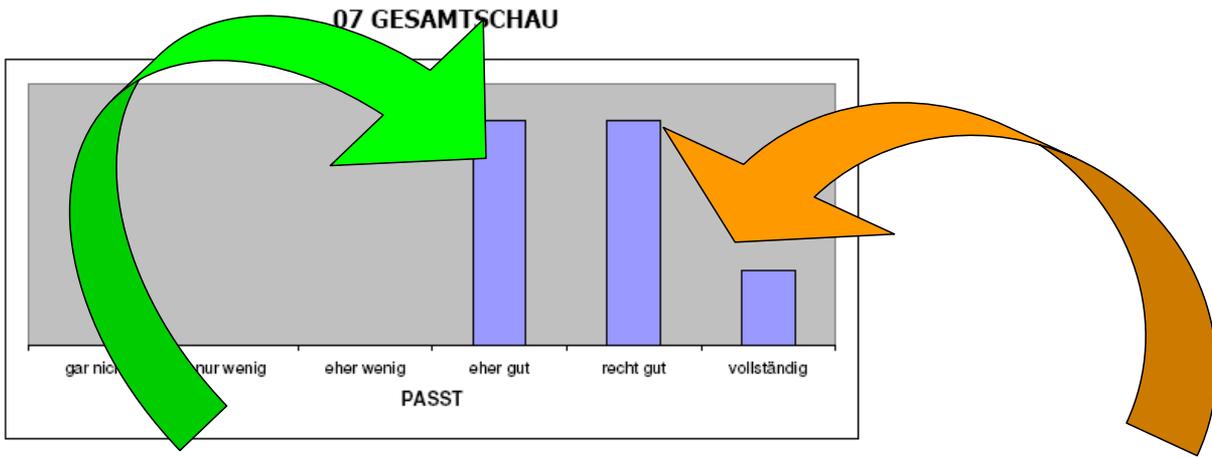
Irgendeine Person **mischt dann alle Karten** und legt sie dann sichtbar - nach Wert sortiert - so auf den Tisch, dass es ein **Säulendiagramm** ergibt:

Und **zeichnet die "Säulen"** dann links oben ins **Flipchart**



© www.korn.ch

lösungs-fokussierten Fragen zu unterschiedlichen Einschätzungen und Sichtweisen anhand konkreter Erfahrungen und Beobachtungen



2.: Was sind konkrete Ideen dazu, was intensiviert oder verändert werden soll?
(Auf Post It notieren und auf Flipchart heften)

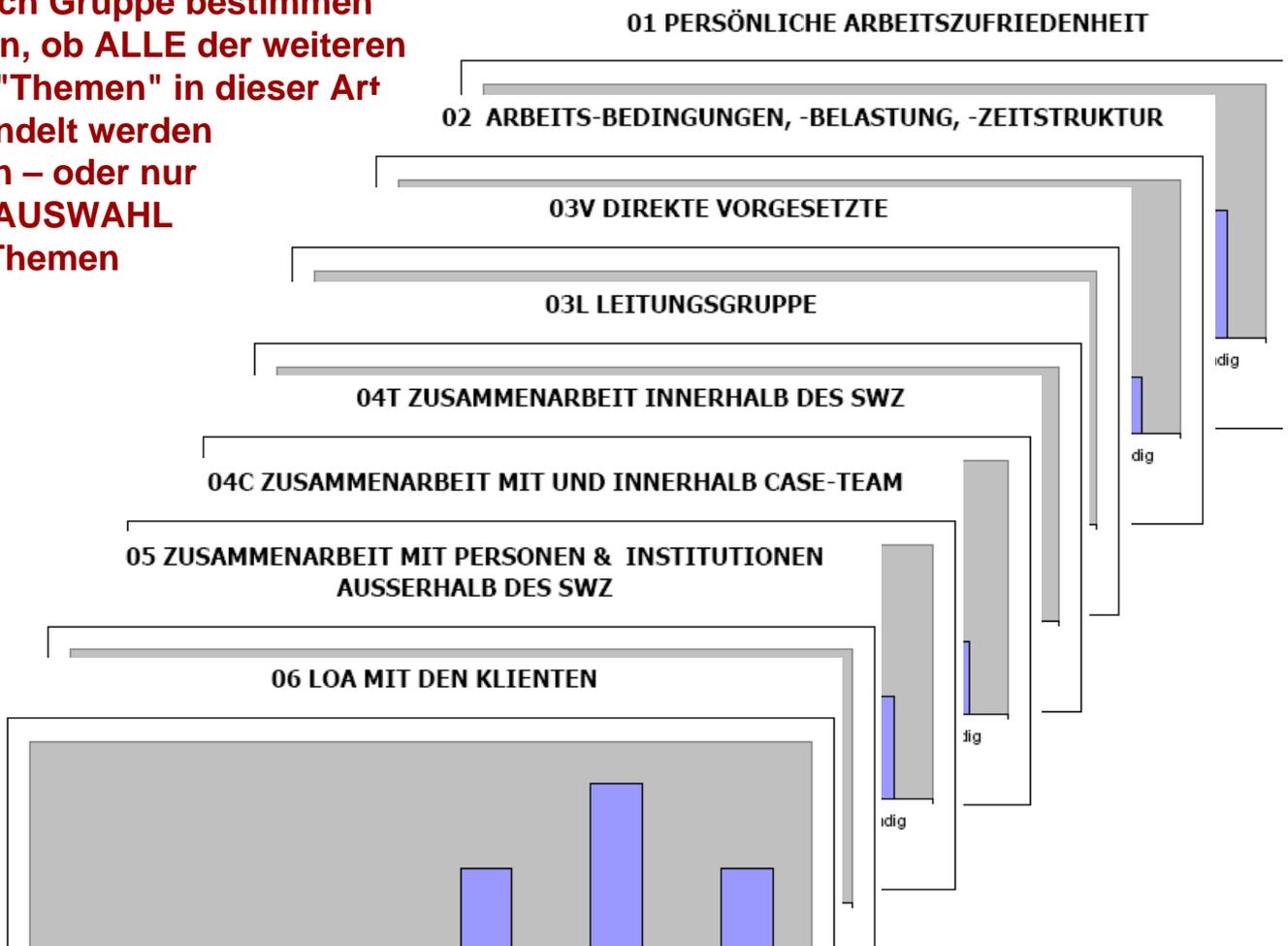
1.: Was sind konkrete Beispiele dafür, dass es so gut "passt"?
(Auf Post It notieren und auf Flipchart heften)

3.: Wie können die einzelne Gruppen- / Team-Mitglieder zur Intensivierung / Veränderung beitragen? Was ist der jeweils erste konkrete Schritt? **"Ich werde damit"**
(Schritte auf Post It notieren und auf Flipchart heften; keine Namen dazuschreiben)

Aufgabe der Moderatoren ist es, nützliche Fragen formulieren, um die vorliegenden Einschätzungen, "positiven Unterschiede" und Veränderungsideen so zu reflektieren, dass es schlussendlich konkrete erste Verbesserungsschritte gibt.

© www.korn.ch

Danach Gruppe bestimmen lassen, ob ALLE der weiteren acht "Themen" in dieser Art behandelt werden sollen – oder nur eine AUSWAHL von Themen



© www.korn.

Details zu:

"Next-Steps-Workshop": Gruppen- /Teamübergreifender Austausch der Einschätzungen und Aktionen

(eintägige Grossgruppenveranstaltung)

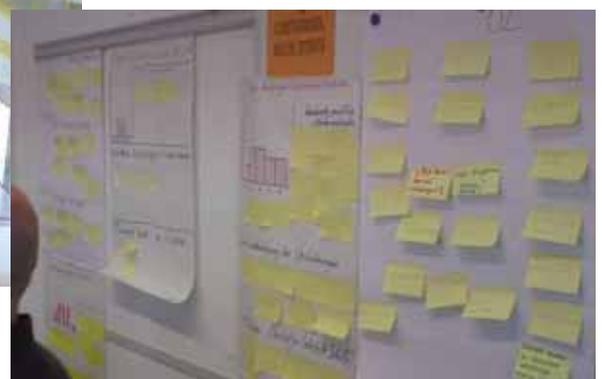
© www.korn.ch

"Next-Steps-Workshop" 1

aktuelle und zukünftige strategische Ausrichtung des SWZ (Zentrumsleiter)

Ziele des Workshops (Themen/Fragen/Anliegen/EIGENE Beiträge) benennen (alle Mitarbeitenden)

"Rundumschau": Die Ergebnis-Flipcharts aller "EvaluAKTIONs-Meetings" sind - gruppiert nach den 8 Thmen - rundum an den Wänden aufgehängt. Alle Mitarbeitenden besuchen jede dieser "Themeninseln" und notieren die 1 bis 3 wichtigsten Einsichten pro "Themeninseln"



© www.korn.ch

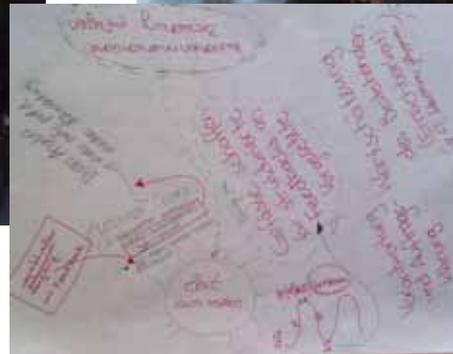
"Next-Steps-Workshop" 2

"Themeninselbesuche": Alle Mitarbeitenden verteilen sich an mit Flipchartbögen (als "Tischtuch") bedeckten Tischen vor je einem der Themen (max 8 Personen pro Thema). Sie tauschen Ideen aus / entwickeln neue Ideen zu:

- *Mit welchen nächsten Schritten kann ich das, was bez. dieses Themas recht gut passt, weiterhin fördern? Mit wem zusammen?*
- *Mit welchen nächsten Schritten kann ich das, was anders werden sollte, unterstützen oder veranlassen? Mit wem zusammen?*

Alle notieren die Ergebnisse mit Filzstiften auf das "Tischtuch"

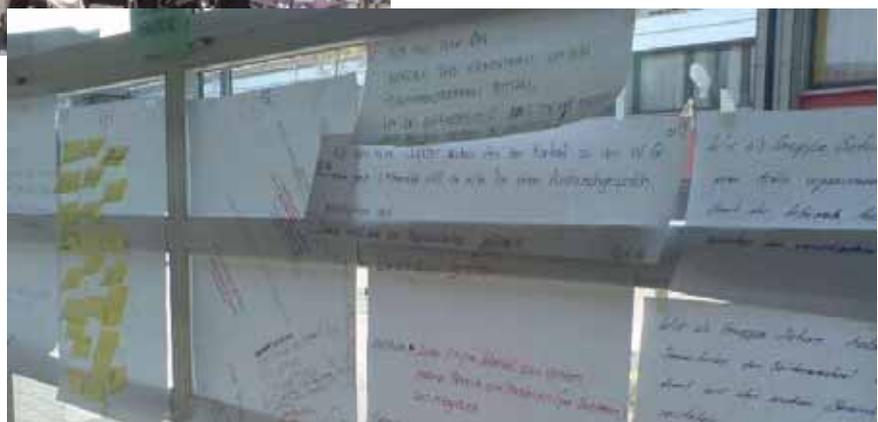
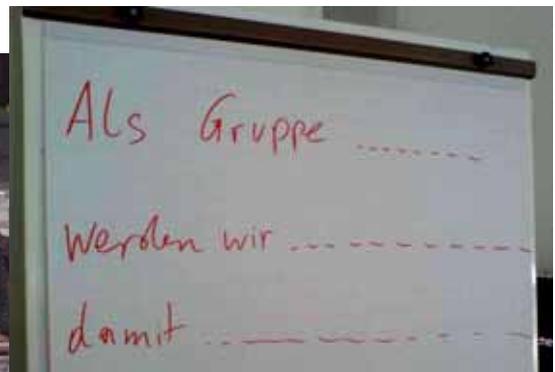
Nach 15 Minuten wechseln alle "chaotisch" die Tische und nach weiteren 15 Minuten nochmals (mehr dazu: www.theworldcafe.com)



© www.korn.ch

"Next-Steps-Workshop" 3

"Gruppenaktionen" erarbeiten: Jede der "EvaluAKTIONs-Gruppen" nimmt ihre Flipcharts aller Themen in einen Gruppenraum und formuliert ein oder zwei "nächste Schritte" die sie als Gruppe gemeinsam angehen werden. Die Gruppenleiter stellen die Gruppenaktionen danach im Plenum vor.



© www.korn.ch

"Next-Steps-Workshop" 4

"Reflecting Team": Die Leitungsgruppe reflektiert als "Panel" sicht- und hörbar für alle Mitarbeitenden die erarbeiteten Ergebnisse. Die Mitarbeitenden diskutieren danach in "Reflexionskreisen" mit jeweils etwa 6 bis 8 Personen das Gehörte und spiegeln es zusammengefasst an die Leitungsgruppe.



Komplimente und Dank an alle und **Ausblick auf die "Boxenstopps"** nach etwa 3 und 6 Monaten (Zentrumsleiter)

Vergleich mit den zu Beginn formulierten Zielen (Themen/Fragen/Anliegen /EIGENEN Beiträgen)

Schlusswort(e)