

## Wissen

### Change-Monitoring – Evaluation von Softfacts in Changeprojekten

19. Juli 2022



Ist unser Changeprojekt wirklich erfolgreich und nachhaltig? Hat sich der gesamte Aufwand gelohnt? Bei den quantitativen Aspekten, den Hardfacts der Veränderung kommt man meistens schnell auf nachprüfbar Ergebnisse, beispielsweise die neue Software ist eingeführt, die Umstrukturierung ist vollzogen, die Schulungen haben stattgefunden.

Bei den qualitativen Aspekten, den Softfacts ist das nicht so einfach. Führungsverhalten und kulturelle Aspekte, strategiadäquates Verhalten und neue Arbeitsweisen lassen sich nicht so einfach messen.

Im Weiteren behandelt dieser Beitrag das Change-Monitoring als Ansatz für die Messung von Softfacts/qualitativen Faktoren in Changeprojekten.

#### **Worin liegt die Herausforderung in der Messung von qualitativen Erfolgsfaktoren?**

Beispiel: bei der Einführung von hybriden Arbeitsformen (Büro und Homeoffice) wird Wert auf die Akzeptanz, die gerechte Aufgabenverteilung, Qualität der Zusammenarbeit im Team und gute Führungskommunikation gelegt. Insofern sind das nachvollziehbare Kriterien. Doch wie kann das festgestellt oder gemessen werden?

*Schon Albert Einstein formulierte es so: „Nicht alles, was man messen kann, ist relevant, und nicht alles was relevant ist, kann man messen.“*

Idealerweise ist dem Veränderungsprojekt bereits eine Mitarbeiterbefragung vorausgegangen aus der hervorgeht, wie die betroffenen Mitarbeiter diese weichen Faktoren bewerten. Das erleichtert den Vergleich vorher – nachher und ermöglicht bei Abweichungen entsprechende Korrekturmaßnahmen.

# ROFFMANN

## CONSULTING

Liegen keine Vergleichsdaten zu Beginn der Veränderung vor und können auch nicht mehr erhoben werden, so bleibt nur der Weg die Einschätzung wahrgenommener Verbesserungen zu erheben.

Befragungen und Zwischenbefragungen wie Stimmungsbarometer o.ä. ermöglichen die Messbarkeit in den qualitativen Aspekten. Sie zeigen auf, wie die Ergebnisse bisher bewertet werden. Allerdings liefern sie meistens nicht die erforderlichen Zwischentöne, warum ein Fakt so oder so bewertet wird und welche Vorschläge es dazu gibt. In solchen Fällen werden dann zusätzliche Rückmelde-Verfahren, z.B. Sounding-Boards oder Fokus-Gruppen erforderlich.

Es entstehen also Aufgaben und Aufwände für das Projektteam:

1. Definition der Erfolgsfaktoren.
2. Welche davon sollen erhoben werden?
3. Welche Erhebungsmöglichkeiten müssen geschaffen werden?
4. In welcher Taktung sollen diese Faktoren monitort werden?
5. Durchführung, Auswertung und Interpretation von Evaluationen.

Bei langfristigen Veränderungsprojekten kann es sinnvoll sein, regelmäßig Rückmeldungen zum Verlauf des Veränderungsprozesses zu bekommen.

### **Wie kann das Change-Monitoring aussehen?**

1. In größeren und langlaufenden Projekten ist das Change-Monitoring von Softfacts ein separates Teilprojekt, welches gerne in die Hände der HR-Experten gelegt wird. In kleineren Projekten werden solche Aufgaben zumeist von der Projektleitung oder der Unterstützungsfunktion (PMO) erledigt.
2. Das Change-Monitoring-Konzept sollte spätestens nach erfolgter Startkommunikation definiert und abgestimmt sein. In mitbestimmten Betrieben ist zumindest bei systematischen Befragungen auch der Betriebsrat einzubeziehen.
3. Die Erhebungszeitpunkte sollten mit den Change-Interventionen synchronisiert werden. So bietet es sich an, nach erfolgter Kommunikation des Vorhabens zu erheben, wie die Notwendigkeit und die Bereitschaft für Veränderungen sowie die Zielsetzung der Veränderung in der Organisation gesehen werden. Andere Triggerpunkte können sein: Abschluss Teilprojekt-Implementierung, Erreichen Quick Win, Abschluß von Schulungsmaßnahmen, Produktlaunch usw.
4. Das Change-Monitoring umfasst neben den systematischen Befragungen auch den Einsatz von klassischen Methoden wie Sounding-Boards, Fokusgruppen, Interviews, Führungsdialoge, Expertengespräche, Führungszirkel usw..
5. Die Ergebnisse des Change-Monitorings sollen den Projektverantwortlichen aufzeigen, wie das Change-Projekt vorankommt und welche Lücken zwischen IST und SOLL gegeben sind. Insbesondere am Projekt-Ende, welches meistens vom Erreichen der Hardfacts definiert ist, sind bei den Softfacts regelmäßig noch Baustellen vorhanden, die zur weiteren Bearbeitung in die Linienorganisation übergeben werden.

# ROFFMANN

## CONSULTING

### Fazit

Ein gute gemachtes Change-Monitoring erzeugt Resonanz. Gezielte Evaluation zeigen auf, an welcher Stelle sich die Organisation zur beabsichtigten Veränderung befindet. Korrekturen und ergänzende Maßnahmen entfalten die richtige Wirkung. Ein weiterer Nutzen liegt darin, dass Betroffene durch die Aufforderung zum Feedback so zu Beteiligten werden. Das Projekt, aber auch die Organisation, lernt so dazu und steigert die Kompetenz und die Bereitschaft für zukünftige Veränderungen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihren Change-Projekten.

Ihr Jörg Roffmann

### **Roffmann Consulting**

Unternehmensentwicklung Mittelstand – Mensch & Organisation  
[www.roffmann-consulting.de](http://www.roffmann-consulting.de)