



Sie möchten einiges auf den Kopf stellen?

Projektanalyse und Evaluation, von der
tatsächlich alle Beteiligten profitieren!

teamact ○○○
change at work!

Liebe Kulturwandlerinnen, liebe Kulturwandler,

herzlich willkommen zu unseren Impulsen zum Thema
„Projektanalyse und Evaluation, von der tatsächlich alle Beteiligten profitieren!“.

Dieses E-Book spiegelt nicht nur meine langjährigen Erfahrungen in der Entwicklung und Leitung von Organisationsentwicklungsprojekten wider, sondern auch wertvolle Impulse von Barbara Müller aus ihrer Erfahrung in der Entwicklung und Leitung von Kulturprojekten.

Für den Fall, dass Ihnen das letzte E-Book „Vom messbaren Ziel zum nachhaltigen Impact für Ihre Organisation!“ nicht mehr ganz so präsent ist, möchten wir einen Auszug „wiederholen“, damit wir alle die gleiche Basis haben.

Wenn Sie das komplette E-Book „Ziele“ lesen möchten:

<https://www.teamact.de/ziele/>

Herzliche Grüße

Melanie Conrad

Geschäftsführerin teamact GmbH



I. Rückblick zum E-Book

Vom messbaren Ziel zum nachhaltigen Impact für Ihre Organisation!

Wir sind als Führungskräfte trainiert, Ziele „SMART“ zu definieren, umzusetzen und nachzuhalten, richtig? Die Fragen, die sich stellen, sind doch:

- „Schließen Zielerreichung und Agilität sich aus?“
- „Wie sind Ziele tatsächlich messbar - gerade, wenn es um qualitative Ziele geht?“

1. Ziele „SMART“ definieren - mal anders!



Vor einigen Jahren habe ich im Rahmen eines Projektes die „SMART“-Kriterien weiterentwickelt und diese damals humorvoll „SMARTIE PS“ genannt, wobei das „PS“ sehr bewusst mit einer kleinen Straßen-Grafik hinterlegt ist, im Sinne von: „Die PS auf die Straße bringen!“

Die Begriffe „spezifisch“, „messbar“ und „ambitioniert“ sind uns allen klar, wobei ich bei „ambitioniert“ einen kleinen Querverweis zu dem „Goldenen Kreis“ von Simon Sinek machen möchte.

Ich schätze es sehr, wie Simon Sinek (britisch/US-amerikanischer Autor und Unternehmensberater) uns dazu motiviert, von innen nach außen zu argumentieren, d. h.: beginnend mit Visionen und Werten.

Wenn wir den „Goldenen Kreis“ in die Zieldefinition mit hineinnehmen, dann gelingt es uns, unsere Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Projektpartnerinnen und Projektpartner mit auf unsere Reise zu nehmen.

„Realistisch“ hat heute eine höhere Bedeutung, da wir so viele Projekte zeitgleich oder nacheinander realisieren, dass es bei der Zieldefinition sehr wichtig ist, diese Komplexität einzuplanen.

Und jetzt zu den ergänzten Buchstaben von „SMARTIE PS“:

Das „I“ steht für „im System integriert“.

Ist das Ziel, welches wir erreichen wollen, in unserem System, in unserer Organisation integriert? Wenn ja, alles prima!

Falls nein: Wie genau kann es uns gelingen, an diesem Punkt zu arbeiten?

Das „E“ steht für „energetisiert“.

Bei „energetisiert“ sind wir wieder bei Simon Sinek. Ist das, was wir vorhaben mit einer guten Energie versehen? Haben alle Lust mitzugestalten? Wenn wir dies mit einem „Nein.“ beantworten müssen, dann ist es wichtig, eine „Extraschleife“ zu drehen und zu überlegen, was wir brauchen, damit das Projekt mit einer guten Energie starten kann. Wie wäre es anstatt über das „Wie?“ und das „Was?“ über das „Warum?“ zu sprechen?

Aus meiner mittlerweile über 10-jährigen Erfahrung als OE-Entwicklerin möchte ich Ihnen ans Herz legen, diesen Punkt „Energetisierung“ zu berücksichtigen, damit alle „ins Tun kommen“. Denn Verantwortung übernehmen, heißt „ins Tun kommen“.

Kommen wir zum „PS“:

Wichtig ist, dass die Ziele positiv formuliert und schriftlich fixiert sind - das kennen wir, das können wir! Und wenn wir all dies beachtet haben, dann bekommen wir die „PS“ auch gut „auf die Straße“.

2. Messbarkeit von qualitativen Zielen

Ja, diese Komplexität ist uns allen bestens vertraut:

- „Wie genau machen wir qualitative Ziele messbar?“
- „Wie gelingt es uns, eine Verbesserung der Stimmung in der Organisation messbar zu machen?“
- „Wie machen wir ein gestärktes „WIR-Gefühl“ messbar?“

Natürlich gibt es die Möglichkeit, dies im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen zu analysieren, jedoch mit sehr großen Aufwand, der viele Ressourcen (finanziell und zeitlich) braucht.

Lernen können wir von der Messbarkeit der qualitativen Ziele in Coachingprozessen. Bei teamact skalieren wir die Zielerreichung basierend auf den Messkriterien, befragen sowohl den Coachee als auch die Führungskraft und/oder Auftraggeber(in).

Unterstützend ist es, die Fragen nach WOLLEN und KÖNNEN zu stellen.

Auch diese Fragen sind sehr gut skalierbar:

1. Wie wichtig finden Sie es, dieses Ziel zu erreichen?



Hier sind wir bei dem Thema „WOLLEN“, also einem „Haltungsthema“.

2. Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie dieses Ziel erreichen können?



Hier sind wir bei dem Thema „KÖNNEN“, also einem „Kompetenzthema“.

II. E-Book

Projektanalyse und Evaluation, von der tatsächlich alle Beteiligten profitieren!

Liebe Kulturwandlerinnen, liebe Kulturwandler,

wir sind als Führungskräfte angehalten, Projekte zu analysieren, Maßnahmen zu evaluieren und damit nachzuhalten - nur:

- „Passt“ die bekannte Art und Weise der Evaluation noch zu unseren dynamischen Prozessen?
- Wie kann es uns gelingen, dass von den Resultaten der Evaluation tatsächlich alle Beteiligten profitieren?

Unsere Impulse zu den folgenden Fragen möchten Frau Müller und ich mit Ihnen teilen:

1. Bedeutung und Wirkung für Ihre Organisation

Vor einigen Jahren hätten wir an dieser Stelle geschrieben:

Projektanalyse und Evaluation haben die größte Bedeutung für den/die Auftraggeber(in) - auch, um die investierten Ressourcen gut „rechtfertigen“ zu können.

Dies hat sich aus unserer Sicht geändert. Durch die Anzahl paralleler Veränderungsprozesse gibt es mittlerweile auch eine hohe Erwartung seitens der Beteiligten - und abhängig von der Hierarchie. Was steht dahinter? Ganz einfach: Alle Beteiligten wollen - zu Recht - Sicherheit haben, dass die Zeit und das Engagement, welches sie einbringen, auch „gut investiert“ ist. Dies ist für uns nachvollziehbar.

Aus dem Grund integrieren wir bei teamact Maßnahmen zur Projektanalyse/Evaluation in z. B. Organisationsentwicklungsworkshops, um messbare Ergebnisse zu generieren und um den Beteiligten Sicherheit zu geben.

An diesen Stellen setzen wir Maßnahmen zur Projektanalyse und Evaluation ein:

- In den verschiedenen, aufeinander aufbauenden Stufen der Organisationsentwicklung, zum Beispiel: Wenn für eine Zielgruppe 4 Workshops aufeinander aufbauen, führen wir eine „kleine“ Maßnahme ab dem 2. Workshop durch. Wir entscheiden uns in diesem Fall bewusst für die gleiche Maßnahme, um die Ergebnisse im Verlauf messen zu können. Einfach

und effektiv ist u. a. eine Abfrage via „Punkten“ am Flipchart, die anonymisiert mit in die Meetings der Projektgruppe integriert wird.

- Projektanalyse/Evaluation bei Bedarf, d. h. ausgelöst durch ungeplante Situationen, die das Projekt verändern können.
- Projektanalyse am Ende des Prozesses
- Analyse der Nachhaltigkeit, z. B. 3, 6 und 9 Monate nach Ende des Prozesses

2. Agilität und Stabilität in dynamischen Projekten

Erinnern Sie sich an das E-Book „Ziele“ und die Empfehlung für die Kommunikation:

- „Wir haben unser Ziel!“
- „Dieses werden wir erreichen!“
- „Wir haben Teilpakete geschnürt!“
- „Wir haben einen Prozess definiert!“
- „Wir wissen genau, mit welchen Maßnahmen wir dieses Ziel erreichen!“
- „Es kann sein, dass wir auf dem Weg für diese spannende Reise noch Ergänzendes mitnehmen, dass wir einen Umweg gehen, oder aber dass wir auch eine kleine Pause einplanen müssen!“

Genau hier möchten wir anknüpfen - in der VUKA-Welt ...

- **V**olatilität (englisch: **v**olatility)
- **U**nsicherheit (englisch: **u**ncertainty)
- **K**omplexität (englisch: **c**omplexity) und
- **A**mbiguität/Ambivalenz (englisch: **a**mbiguity/ambivalence)

... ist es für uns alle bedeutsam, Projektanalyse und Evaluation zu nutzen, um neue „Strömungen“ zu erkennen, Strategien zu entwickeln und den Weg zum Ziel ggf. anzupassen!

3. Spannende Methoden für Projektanalyse und Evaluation

A. Die „qualitative Erhebung“ beschreibt die Beobachtungen genauer als quantitative Erhebungen und gibt mehr Raum für die individuellen Sichtweisen der Beteiligten. Gemessen wird Erkenntnisgewinn, persönliches Wachstum, Selbst-/Fremdwahrnehmung bei Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie bei Co-Trainern, etc ...

Mit folgenden Methoden arbeiten wir erfolgreich in Meetings mit den Projektteams:

„Landschaft unserer Meetingkultur“

Zu Beginn eines Prozesses zeichnet eine Gruppe gemeinsam und ohne zu sprechen ein aktuelles Landschaftsbild der Organisation, z. B. der Berg der unerledigten Aufgaben, der Wanderführer (Führungskraft), etc.

Im Verlauf des Prozesses wird gemeinsam ein weiteres Bild gezeichnet und mit dem ersten Bild abgeglichen, um die Veränderungen zu sehen, z. B. mit den Fragen:

- Welche Komponenten sind unverändert?
- Welche neuen Aspekte sind sichtbar?
- Wie haben sich Größenverhältnisse verschoben?

„Unser kommunikatives Verhalten als Führungsteam“

Grafische Darstellung: eine Figur mit Sprechblase.

In die Sprechblasen werden Begriffe eingefügt, die die Kommunikation beschreiben.

Diese Darstellung gibt es in doppelter Ausführung für das Selbstbild und das externe Fremdbild.

„Unser Organisationsentwicklungsprozess - vorher, jetzt und in der Zukunft“

Die Liste enthält die Punkte, die der/dem Auftraggeber(in), der Projektgruppe und den Beteiligten wichtig sind, z. B.: Ziele, Messkriterien, Werte, etc.

„Das Tortendiagramm der Stärken im Veränderungsprozess“

Die Projektgruppe zeichnet zu Beginn des Prozesses die eigenen Stärken/die Stärken der Mitarbeitenden der Organisation in ein Tortendiagramm ein.

Im Verlauf des Prozesses wird das Tortendiagramm der Stärken neu justiert:

- Welche Stärken sind gestärkt worden?

- Sind Eigenschaften neu hinzugekommen?
- Wenn ja, welche?
- Wie groß ist ihr Anteil?

B. Bei „**quantitativen Erhebungen**“ werden die definierten Kennzahlen abgeglichen (Soll/Ist). „Quantitative Erhebung“ geht, da die Befragten sich lediglich auf einen Wert in einer vorgegebenen Skala entscheiden müssen. „Quantitative Erhebungen“ sind besser zu vergleichen und somit gut einsetzbar bei verschiedenen Prozessabschnitten im Zeitverlauf. Um die dahinter liegenden Beweggründe zu erfahren, werden quantitative Erhebungen daher häufig mit qualitativen Erhebungen kombiniert.

Mit folgenden Methoden arbeiten wir erfolgreich in Meetings und in konkreten Maßnahmen (z. B. OE-Workshops):

Einzelinterviews zum Prozess und/oder Veränderung des Verhaltens. Die Interviews setzen wir vor und während des Prozesses ein. Hier wählen wir quantitative Fragen, die wir bei Bedarf mit qualitativen Fragen ergänzen.

„**Fist to five**“ (Stimmungsbarometer): „Wie zufrieden sind Sie mit X?“ Dieses „schnelle“ Stimmungsbarometer setzen wir gerne ein, wenn wir eine direkte Rückmeldung brauchen. Jeder im Raum hebt die Hand und gibt mit der Zahl der gezeigten Finger (Faust= 0 bis ganze Hand= 5) zu verstehen, wie zufrieden bzw. einverstanden er mit einem Thema gerade ist. Bei der Arbeit mit parallelen Gruppen notieren wir die Ergebnisse zur Auswertung.

Skalierungen („Punkten am Flipchart“, auf das eine Skala 0 - 10 oder 0 - 100 % etc. eingezeichnet wird.) Z. B. zu Beginn von Terminen als Einstieg: „Wie geht es Ihnen aktuell im Veränderungsprozess?“ oder „Wie stark nehmen Sie die Veränderungen in Ihrer Organisation wahr?“

NPS-Score (Net Promotor Score) wurde von Satmetrix Systems, Inc., Bain & Company und Fred Reichheld entwickelt. Der Vorteil des NPS-Scores liegt in seiner Einfachheit. Gemessen werden die Antworten auf einer Skala von 0 (unwahrscheinlich) bis 10 (äußerst wahrscheinlich).

Berechnet wird die Differenz zwischen Promotoren (%) und Detraktoren (%) - der Wertebereich liegt zwischen plus 100 und minus 100.

Promotoren= Personen, die mit 9 oder 10 antworten.

Detraktoren= Personen, die mit 0 - 6 antworten.

Indifferente= Personen, die mit 7 oder 8 antworten.

Den NPS-Score setzen wir zu vorab definierten Zeitpunkten ein, um die Fortschritte im Prozess zu messen, z. B. mit Fragestellungen:

1. Wie wichtig finden Sie es, dieses Ziel zu erreichen?



Hier sind wir bei dem Thema „WOLLEN“, also einem „Haltungsthema“.

2. Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie dieses Ziel erreichen können?



Hier sind wir bei dem Thema „KÖNNEN“, also einem „Kompetenzthema“.

C. Unser Fokus liegt bei beiden, sich ergänzenden Erhebungen, auf der Interpretation:

- „Mit wem vergleichen wir uns?“
- „Welche kulturellen Unterschiede berücksichtigen wir?“
- „Welche „Insights“ bekommen wir?“
- „Welche Maßnahmen leiten wir ab?“
- „Was müssen wir im Prozess anpassen?“

4. Beteiligung und transparente Kommunikation

Häufig erleben wir, dass sich Beteiligte im Prozess nicht gut informiert fühlen und zeitgleich Führungsteams das Gefühl haben „Wir haben zu wenig Inhalt, um die Beteiligten jetzt schon (wieder) zu informieren.“

Unsere Empfehlung ist ganz klar: Beteiligung funktioniert am besten, wenn die Information keine „Einbahnstraße“ ist, d. h.: Wenn Mitarbeitende z. B. bei der Evaluation mitgestalten und ihre Fragen einreichen, ist es ganz besonders wichtig, diese Mitarbeitenden regelmäßig zu informieren und vor allem echtes Interesse an deren Themen und Fragen zu haben.

In anderen Worten: Echter Kontakt geht vor Inhalt!

Das war es für heute zum Thema „Projektanalyse und Evaluation, von der tatsächlich alle Beteiligten profitieren!“

Wir wünschen Ihnen einen „bunten und lebendigen“ Herbst!

Auf bald,

Ihre Melanie Conrad & Barbara Müller



teamact GmbH
Bahnhofsallee 3
40721 Hilden

tel 0 21 03 | 3 98 86 80
mobil 01 51 | 21 24 69 96
info@teamact.de
www.teamact.de

teamact ○○○
change at work!