

Jaakko Johannsen und Anton Kejr

Change Controlling – Erfolgreiche Umsetzung von Change-Vorhaben

Prolog

In unseren Beraterkarrieren haben wir viele Veränderungsprojekte und –vorhaben begleiten dürfen. Oft erlebten wir ein großes Augenmerk auf den ersten Metern und ein stark nachlassendes Interesse, sich mit teils mühsamen, teils zeitraubenden Maßnahmen zur Implementierung zu befassen. Besonders dann, wenn es keine zentralen Projektstrukturen gibt, sondern man diesmal wirklich „in die Breite“ der Organisation gehen wollte. Projekte, also die viel Verantwortung in dezentrale Einheiten delegieren und sich dann manchmal wundern, warum der Überblick, damit die Steuerung und letztlich die Wirkung ausbleibt.

Man könnte auch überspitzt formulieren: Warum geht in deutschen Unternehmen zum Thema Change so wenig voran?

Hypothese 1

Führung hat Change noch nicht als integralen Bestandteil von Führung erkannt

„Führung und Change Management werden häufig als zwei unterschiedliche Themen gesehen. Das eine ist Führung: das operative Alltagsgeschäft mit stabilen Prozessen, die es am Laufen zu halten gilt. Und dabei wird jede Veränderung als Störung erlebt. Das andere ist Veränderungsmanagement. Und die Veränderungsprojekte werden von den meisten Führungskräften als zusätzliche Arbeit zur ihrer „normalen“ Führungstätigkeit verstanden. Es scheint sich dabei um weithin verbreitete Glaubenssätze zu handeln.

Die Überzeugung „Führung und Change Management sind zwei unterschiedliche Themen“ ist für uns ein alter Glaubenssatz, der heute so nicht mehr stimmt. Wir verstehen Change Management als integraler Bestandteil von Führung. Veränderungen gestalten ist heute originäre Führungsverantwortung. Und es geht nicht immer nur darum, die großen Veränderungen zu managen, wie zum Beispiel einen Betrieb aufzulösen, sondern um die vielen kleinen Veränderungen im Alltag. Gelebtes Change Management spiegelt sich im alltäglichen Führungsverhalten wider. Change Management ist Führung. Führung ist Change Management.“ (Zitiert aus system worx white paper „Führung und Change: Zwei Seiten einer Medaille“)

Hypothese 2

Change wird eher als Event gesehen und weniger als Prozess

Der Blick auf Changevorhaben richtet sich oft auf die ersten Meter. Die Frage, die beantwortet wird ist: „Wie mobilisieren wir die Menschen?“ Hier kommen Changekonzepte und Veränderungskurven ins Spiel, die oft von einem initialen Startschuss – sozusagen einem Go Live! für den Change - ausgehen und selbigen eventhaft inszenieren. Beispiele hierfür sind Großgruppenformate, aber auch flächendeckende Workshops zur ersten Auseinandersetzung mit den neuen Inhalten (Strategie, Werte, Arbeitsweise, Organisationsformen, usw.). Der Nachteil an der Schablone „Event“ ist, dass man leicht vergisst, den Folgeprozess bis zu Ende zu denken mit all den negativen Folgen.

Hypothese 3

Wirksame Prinzipien in der Mobilisierungsphase werden im Folgeprozess missachtet – Akzeptanz durch Partizipation auch in der Umsetzung!

Wie mobilisiert man Menschen in einer Anfangsphase von Change? Man informiert aktuell, man eröffnet Dialoge, ermöglicht also direkte Kommunikation (am besten auf Augenhöhe z.B. durch einen ähnlichen Informationsstand) und delegiert einen Teil der Verantwortung (z.B. Verantwortung, Ergebnisse oder IST-Zustände einer Organisation zu interpretieren oder Verantwortung, Verbesserungsmaßnahmen zu generieren und zu priorisieren) an die Betroffenen, also fast immer in die Breite. Das Bündel der Prinzipien wird unter der Überschrift „Beteiligung“, „Einbeziehung“ oder „Partizipation“ in der Literatur behandelt. Diese Prinzipien werden im Folgeprozess von Maßnahmengenerierung nicht weiter beachtet: Maßnahmencontrolling findet wenn überhaupt zentral über eine Projektgruppe oder einen Stab statt. Die Information über Maßnahmen und deren Umsetzungsstatus erfolgt über Kommunikationsmedien und meist sehr unvollständig. D.h., die Verantwortung für die Umsetzung wird von den Controlling- und Steuerungsprozessen eher wieder zentral gehalten. Und siehe da, einmal als sinnvoll erachtete Maßnahmen werden nicht umgesetzt.

Die Auswirkungen hiervon sind nicht zu unterschätzen, weil viele Mitarbeiter in Organisationen wachsam und sensibel beobachten, wie Veränderungsvorhaben auf- und umgesetzt und wie die „neuen Werte“ gelebt werden. Eine Missachtung der im Kick-Off-Event demonstrierten Haltung des gemeinsamen Miteinanders (=gelebte Beteiligung zur Hebung von Potentialen) verdeutlichen dann für jeden sichtbar, dass die Beteiligung in der Mobilisierungsphase eben doch eher Mittel zum Zweck war, als ein Ausdruck einer neuen Beteiligungskultur. Weitere Mobilisierungen werden danach umso schwerer.

Hypothese 4

Change Vorhaben misslingen, weil die Umsetzungsphase nicht ausreichend unterstützt wird - es fehlt an den richtigen Tools für ein beteiligungsorientiertes Maßnahmencontrolling

Selbst wenn die Aufmerksamkeit und ein Bewusstsein für die Mühen der Umsetzung vorhanden sind, dann fehlt immer noch ein geeignetes Tool, welches für Transparenz, zeitnahe und dezentrale Information der Beteiligten sorgt. So ein Tool muss intuitiv bedienbar, dezentral pflegbar und über Berechtigungskonzepte angemessene Ausschnitte der tagesaktuellen Information einer breiten Masse verfügbar machen. Da es so ein Tool bisher nicht gab (Projektmanagementtools sind hierfür nicht geeignet) haben wir von system worx das Change Controlling Tool entwickelt.

Grundprinzipien in Change-Vorhaben – was erreicht werden soll

Akzeptanz durch Partizipation

Viele Organisationsentwicklungs-Prozesse setzen auf das Paradigma: „Akzeptanz durch Partizipation“. Partizipation bedeutet hier Beteiligung an unterschiedlichen Prozessen und auf unterschiedlichen Ebenen. Die Idee, die diesem Paradigma zugrunde liegt lautet: „Je mehr man Menschen in die Gestaltung von Veränderungen mit einbezieht, sie frühzeitig informiert, Feedback einholt, Alternativen entwickelt und Maßnahmen generieren lässt, desto mehr identifizieren sie sich mit dem Ergebnis und dem Prozess und desto leichter fällt dann die Umsetzung der gemeinsam getroffenen Entscheidungen und Änderungen.“

Menschen in Organisationen werden in die Analyse der aktuellen Situation einbezogen. Sie werden gefragt, welche Probleme ihrer Meinung nach vorliegen, sie werden nach

Ursachenhypothesen und Prioritäten gefragt. OE-Verantwortliche stellvertretend und im Auftrag der Entscheidungsträger in Workshop zeigen erhebliches Interesse an den Einschätzungen von Mitarbeitern. Neben der Analyse der IST-Situation ist man schnell bei Ideen für Maßnahmen. Hier geht es um die Entstehung, Formulierung und Priorisierung von Verbesserungsmaßnahmen. Diese Aktivierung bezogen auf einen Change-Prozess nennt man Mobilisierung. Sie stellt üblicherweise den ersten und einen notwendigen Schritt in einer frühen Phase von Veränderungsprozessen dar.

Mobilisierung gelingt mit genügend großem Aufwand auch in „veränderungsmüden“ Organisationen immer wieder. Großgruppenveranstaltungen und moderierte Workshops mit Managementattention entfachen Ihre Wirkung bei den Angesprochenen.

Und am Ende des Tages sind erneut unzählige Flipcharts beschrieben mit Erkenntnissen, Vereinbarungen und Aktivitäten. So weit, so gut. Aber was passiert danach?

Erfolgsfaktoren für die Umsetzung dezentraler Change-Vorhaben

Transparenz, Zuordnung und Delegation von Verantwortung sowie Kommunikation

Prinzipien, die in dieser Mobilisierungsphase ihre Wirkung entfalten und deshalb auch Menschen immer wieder ansprechen sind:

- **Transparenz von Informationsquellen:** Je mehr Wertschätzung einem durch umfangreiche, aktuelle und glaubwürdige Informationen (meist vorgetragen von Vertretern des Managements) entgegengebracht wird, desto eher beteiligen sich Mitarbeiter am Prozess. Die initiale Reaktion ist oft: „Endlich sagt es mir mal jemand und nimmt sich die Zeit mir die Situation zu erklären.“ Hier wird gegeben und der erste Teil eines psychologischen Kontraktes ausgehandelt.
- **Klare Zuordnung von Verantwortung:** Zu Beginn eines Change-Prozesses stellen sich Protagonisten (sog. Treiber) vor und versichern Ihr Engagement in den Dienst der Sache zu stellen. Gelingt dies, wird fortan das Projekt/Prozess mit den handelnden Personen verknüpft. Das schafft Vertrauen durch Verbindlichkeit und legt personelle Konstanz nahe.
- **Kommunikation wird in der Mobilisierungsphase intensiviert:** In Workshops und Großgruppenveranstaltungen können sich Mitarbeiter begegnen und austauschen über ihre Wahrnehmungen, Empfindungen und weiterführenden Gedanken. Oft zeigen diese Foren einen deutlichen Unterschied zu den Bühnen auf denen die Alltagskommunikation abläuft. So verfehlt der Einsatz von neuen Formen der Begegnung und des Austausches nicht seine Wirkung. Es entsteht Energie in einem Raum, die von Moderatoren unterstützt in eine positive, konstruktive Richtung gelenkt wird.
- **Delegation von Verantwortung:** Die Hinwendung zu dezentralen Perspektiven impliziert eine Verschiebung von Verantwortung. Wenn man in der Zentrale oder „oben“ in der Hierarchie bereits alles wüsste, bräuchte man ja nicht zu fragen und in den Dialog einzutreten.
- **Zuwendung und Aufmerksamkeit** sind weitere Wirkprinzipien, die nach den Erkenntnissen der Hawthorne-Experimente aus der Mitte des vergangenen Jahrhunderts nicht zu unterschätzen sind.

Die Frage, die uns beschäftigt, ist, wie diese Prinzipien in der Umsetzungsphase genutzt werden können. Oder etwas plakativ:

Wie kann eine Beteiligungskultur in der Umsetzungsphase Aufrecht erhalten und toolseitig unterstützt werden? Wie kann das Momentum beibehalten und das Interesse für die erhoffte Wirkung nach Umsetzung der Maßnahme am Leben gehalten werden? Wo bleiben die Prinzipien nach den Workshops? Partizipation? Beteiligung? Dezentrale Verantwortung? Transparenz über den Umsetzungsgrad?

Das Change-Controlling-Tool unterstützt die Nachhaltigkeit von Anfangsinvestitionen

Kultur- vs. Ergebnisorientierung

Ernst machen mit einer neuen Kultur verändert mehr, als schnelle Ergebnisse zu erzielen. Eine Organisation in Veränderung tut gut daran, in die Kulturentwicklung zu investieren, weil sich dies in den folgenden Phasen der Leistungserbringung auszahlt. Umgekehrt macht sich eine Vernachlässigung der Kulturperspektive in der ersten Hälfte von Veränderungsprozessen in der zweiten Hälfte umso mehr bemerkbar. Wenn dann der Blick wieder zunehmend auf die Ergebnisse und die Leistungserbringung geht, holen Menschen einen Mangel an Kulturorientierung nach, in dem Sie dann „plötzlich“ nach dem Sinn, der Logik „dahinter“ und nach den Auswirkungen auf die Art und Weise wie gearbeitet wird fragen. Spätestens hier können dann Symptome für ein ungelöstes Verabschieden vom Alten auftauchen. Dies äußert sich meist in Trauer, in Ärger und auch in sogenanntem Widerstand. Wir verstehen das Change Controlling Tool als Beitrag zu einer gelebten Kultur der Transparenz, Offenheit und von dauerhafter Beteiligung.

„Mangelndes Engagement“ liegt nicht immer an den handelnden Personen

Ein dezentrales Change-Controlling benötigt Unterstützung, um diese Prinzipien des Changemanagements sichtbar wirken zu lassen. Mündige Menschen im Arbeitsprozess benötigen als erstes aktuelle Informationen über die vereinbarten Maßnahmen sowie deren Status und Umsetzungsgrad. Ohne diese Informationen können Sie sich nicht selbst steuern und sind dementsprechend im Change-Prozess nicht ausreichend handlungsfähig. Häufig wird dies mit einem Mangel an Verantwortung und Engagement (neudeutsch „buy-in“ oder „commitment“) verwechselt. Aber erst das Informiertsein befähigt Mitarbeiter sich angemessen einzubringen. Darüber hinaus wird eine konstruktive Kommunikation über die Maßnahmen so erst möglich. Ohne aktuelle Informationen beschränkt sich die Kommunikation auf ein Nachhaken und Bitten. Gleichberechtigte Gespräche über Ziele und Wirkung von Maßnahmen zwischen Mitarbeitern und über Hierarchien hinweg benötigen einen selbstbestimmten Zugang zu Informationen. Diese Gespräche auf Augenhöhe befruchten und beleben den Prozess. Denn wenn über Maßnahmen nicht gesprochen wird, finden sie häufig nicht statt.

Toolunterstützung bedeutet, das System zu qualifizieren

Um mehr „buy-in“ oder „commitment“ zu erzeugen, denken Unternehmensvertreter, wie Berater häufig an Personenqualifizierung. „Wir müssen die Menschen fit machen für den Change“, ist ein Ausdruck dieser Denkhaltung. Die zugrundeliegende Hypothese ist, dass die Menschen nicht „kompetent“ bzw. nicht ausreichend qualifiziert sind und deshalb eine „Maßnahme“ benötigen. Systemqualifizierung heißt Strukturen, Prozesse, Tools zu verändern, damit intelligentes Handeln ermöglicht oder unterstützt wird. Mit personenintelligenter Systemqualifizierung meinen wir in diesem Zusammenhang eine Qualifizierung (also Verbesserung) der Umgebung und zwar so, dass sie ohne weitere Schulungen bedienbar ist. Oberste Priorität beim Design des Tools hatte deshalb die intuitive Bedienbarkeit von Maßnahmeneinstellendem wie sich Informierendem. (Mehr zu [Person- vs. Systemqualifizierung](#))

Das Tool im Überblick

Keep it simple! Weniger ist mehr.

Das Change Controlling Tool® ist eine Webplattform für das Intranet. Sie wurde mit dem Ziel entwickelt, möglichst benutzerfreundlich und intuitiv bedienbar auch für den nicht so technisch affinen oder seltenen Benutzer zu sein. Das Tool soll den Veränderungsprozess unterstützen und keine weitere Hemmschwelle darstellen. Konsequenterweise wurde daher auch auf komplizierte Features verzichtet und wir beschränken uns auf die zentralen Funktionen um mit diesen einen maximalen Nutzen zu erreichen. Umfangreiche unaufdringliche Hilfsfunktionen sind an möglichst vielen Stellen eingebaut um die Bedienung schnell, sicher und „flüssig“ zu machen.

Zur Prüfung dieser Prämissen nutzen wir selbst das Tool, um in all unseren Meetings die erkannten und definierten Maßnahmen und Arbeitspakete on-the-fly zu erfassen, zu terminieren und Verantwortlichen zu zuweisen. Es zeigt sich dabei immer wieder, dass auch ungeübte Nutzer sofort effektiv damit arbeiten können.

Ein Überblick über Funktionen und Arbeitsweise:

Beteiligungskonzept

Beliebig viele Nutzer (Führungskräfte, Projektleiter, Mitarbeiter...) erhalten Zugang zu diesem webbasierten System. Die Berechtigungsstruktur des Tools wird auf das Beteiligungskonzept der Organisation für den jeweiligen Change Prozess abgestimmt. Entsprechend weit greifen dann die Zugriffsrechte der verschiedenen Abteilungen und Mitarbeiter: Je nach Festlegung sehen die Mitarbeiter z.B. die Maßnahmen ihres Teams, ihrer Abteilung, ihres Bereichs oder auch Maßnahmen anderer Abteilungen.

Anlegen und Einsehen von Maßnahmen

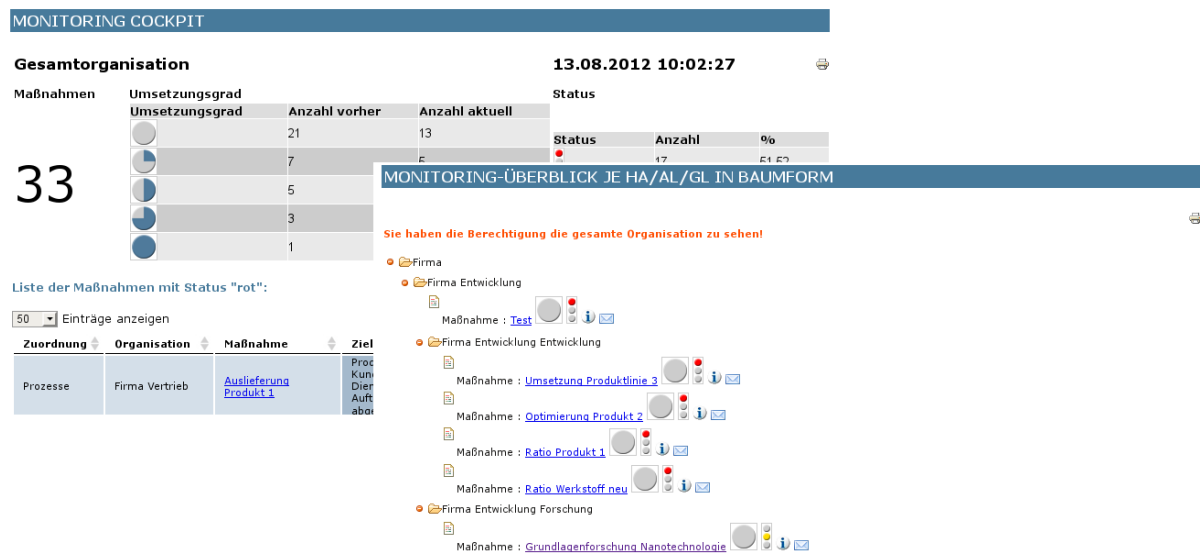
Die Erstellung und Beschreibung von Maßnahmen erfolgt dezentral und über den gesamten Prozess hinweg. Jede Maßnahme lässt sich in beliebig viele Arbeitspakete untergliedern, terminieren und mit Kommentaren versehen. Durch seine umfangreichen Funktionen ermöglicht das Change Controlling Tool® die Ergänzung der Maßnahmen durch Zuständigkeiten, Teilziele, Ressourcen und Hilfsmittel, Risiken und Gegenmaßnahmen, Erfolgskriterien und -messung. Je nach vorgegebener Berechtigung ist der Maßnahmenfortschritt - in bestimmten Bereichen oder bereichsübergreifend – ersichtlich.

The left screenshot shows the 'Erfassung und Verwaltung der Maßnahmen' screen. It features a header with the title and a sub-header 'Hier können Sie die Maßnahmen Ihrer Organisationseinheit bearbeiten.' Below this is a form for creating a measure, including fields for 'Maßnahme', 'Arbeitspakete', 'Ressourcen/Hilfsmittel', 'Risiken/Gegenmaßnahmen', and 'Erfolgsmessung'. The main form area contains fields for 'Maßnahme', 'Verantwortlich', 'Zuordnung', 'Umsetzungsgrad', and 'Status'. There are also text areas for 'Maßnahmenbeschreibung' and 'Zielbeschreibung'. The right screenshot shows the same screen but with a table of work packages. The table has columns for 'Maßnahme', 'Arbeitspakete', 'Verarbeit.', 'Termin', 'Status', 'Fertig', 'Suchen', 'Bearbeiten', and 'Löschen'. The table contains three rows of data, each with a 'Auswählen' and 'Löschen' button. Below the table, there is a message: 'Ihr Organisationseinheit: Firma IT' and a red notification: 'Sie haben die Berechtigung die gesamte Organisation zu sehen!'.

Veränderungsarchitektur & Auswertung

Auf welchem Stand der gesamte Prozess, aber auch alle zugehörigen Einzelschritte sind, lässt sich über das Monitoring Cockpit ablesen. Das System ist so angelegt, dass die Maßnahmenbearbeitung von der Auswertung getrennt ist. Das Monitoring Cockpit erleichtert

dem Management die Projektsteuerung insbesondere durch die Visualisierung der Veränderungsarchitektur: als Liste/Detailansicht, Baum-Struktur oder Cockpit-Übersicht.



Der **Status der Maßnahmen** ist jeweils als **Ampel** dargestellt, die rote, gelbe oder grüne Signale sendet. Die Arbeitsschritte der Maßnahmen, die auf "grün" stehen, werden zum Zeitpunkt der Abfrage fristgerecht erfüllt. Der Fortschritt vollzieht sich plangemäß. Springt die Ampel auf gelb, signalisiert dies, dass einzelne Kriterien zurzeit nicht erfüllt werden, beispielsweise der für ein Teilziel angesetzte Termin. "Rot" bedeutet, dass der Maßnahmenfortschritt und die Zielsetzung erheblich voneinander abweichen. Durch die Überprüfung der Details lassen sich daraufhin Rückschlüsse auf (fehlende) Ressourcen oder andere Störungen ziehen.

Die Projektleitung erhält Auskunft darüber, wer zu welchem Zeitpunkt welches Thema bearbeiten muss, damit der Veränderungsprozess zielgerichtet Fortschritte macht. Zugleich ist für die Mitarbeiter selbst transparent, welche Schritte wann zu erledigen sind und welchen Stand sie bereits erreicht haben. Die Beteiligung ermöglicht die Übernahme von (Controlling-) Verantwortung für jede/n Einzelne/n. Für das Management bzw. den Lenkungsausschuss dient dieses Monitoring-Tool als erfolgreiches und nachhaltiges Steuerungsinstrument in Change Prozessen, mit dem sich Veränderungen systematisch steuern und umsetzen lassen.

Erhaltung des Momentums

Die Erfassung von Maßnahmen und Arbeitspaketen alleine genügt nicht. Das System muss auch die Zuweisung der Verantwortungen kommunizieren und den Verantwortlichen an seine ToDo's erinnern, damit das Momentum im Change Prozess erhalten bleibt. Das Change Controlling Tool sendet daher bei Zuweisung einer Maßnahme, eines Arbeitspakets eine Mail an den Verantwortlichen. Ebenso wird eine Mail bei jeder Statusänderung verschickt: „Termin droht zu verstreichen“, „Ampel geht auf „rot“,... Auch nachdem ein Status auf „rot“ gegangen ist, werden zu definierten Zeitpunkten Erinnerungsmails versendet um das Arbeitspaket, wenn auch verspätet, doch noch zu erledigen. Durch die Einbindung der täglichen Arbeitsumgebung „E-Mail“ bleibt das Veränderungsprojekt permanent im Gedächtnis, im Gegensatz zur traditionellen Methode Excel-Sheet und Protokoll.

Eine persönliche ToDo-Liste als Übersicht über alle zugewiesenen Maßnahmen und Arbeitspakete auch über Projektgrenzen hinweg unterstützt jeden Nutzer bei der Bearbeitung der zugewiesenen Arbeitspakete.

Technische Features

Das Change Controlling Tool als Webplattform für das Intranet hat nur sehr geringe Systemanforderungen. Es genügt die in jedem Unternehmen verfügbare Umgebung: Webserver mit PHP-Unterstützung und MySQL.

Gleichwohl ist das System enterprise-ready. Es ist problemlos möglich das Tool an ein Unternehmensverzeichnis wie Active Directory oder openLDAP anzubinden und damit die Nutzerverwaltung zu vereinfachen.

Ein Administrator hat erfahrungsgemäß das Tool in kürzester Zeit installiert, sowie die systemweite Konfiguration und die Integration in die Unternehmens-IT durchgeführt. Die Nutzerverwaltung selbst kann danach zentral oder projektbezogen dezentral erfolgen. Also auch hier maximale Flexibilität um das System an die vorgefundene Umgebung bestmöglichst anzupassen.

Da das Change Controlling Tool mandantenfähig ist, kann es auch konzernweit oder unternehmensübergreifend eingesetzt werden und sich mit verschiedenen LDAP-Systemen verbinden.

Ein weiteres wichtiges Feature um das System an ein Unternehmen anzupassen, ist das eingebaute Content Management-System (CMS): Ein Berechtigter kann im Backend (Administrator-Zugang) die Einleitungstexte jeder Seite im System durch eigene Beschreibungen ersetzen oder ergänzen um die „Sprache des Unternehmens“ zu verwenden. Dies erhöht die Akzeptanz mit dem Tool, zu arbeiten. Desweiteren sind auch Links ins Intranet einfach einbaubar um z.B. wichtige Intranetseiten auch im Toolmenü anbieten zu können. Es versteht sich von selbst, dass die **Status-Mails** des Tools auch verändert und angepasst werden können.

Somit ist die Vernetzung mit anderen Informationssystemen (Intranet und Mail) und Oberflächen im Unternehmen gewährleistet. Die leichte Anpassung von Textbausteinen im System sichert das Verständnis und den selbstverständlichen Umgang.

Der unmittelbare Nutzen des CCT

Die Einführung eines transparenten Maßnahmencontrollings im Rahmen von Changevorhaben demonstriert die Ernsthaftigkeit und den unbedingten Willen der Initiatoren „bis zum Schluss“ dabei zu bleiben. Die Botschaft lautet: „Seht her, wir verstecken uns nicht. Dies ist keine Eintagsfliege!“ Bereits dies kann ein wohltuender Unterschied zu bisherigen Bemühungen sein.

Der stringente Einsatz von Change Controlling spart direkte Kosten von weiteren Workshops, in denen der Prozess reflektiert, die Stimmung aufgefangen und erneute Ideen entwickelt werden.

Der Hauptnutzen liegt aber darin, dass einmal getroffene Vereinbarungen auch tatsächlich umgesetzt werden. Immerhin saßen zu jeder Maßnahme Menschen zusammen und haben entschieden, dass sie sinnvoll und durchzuführen sei, um einen vorher erlebten Missstand zu

beheben oder etwas positives Neues zu erschaffen bzw. auf den Weg zu bringen. Diese positive Energie wird mit Hilfe von konsequentem Controlling immer wieder neu belebt. Sie entlässt die Mitarbeiter nicht aus der Verantwortung, sich auch um die Umsetzung zu kümmern.

Zusammenfassung

Changevorhaben scheitern oft in der Umsetzungsphase und nicht am Anfang, wo die Aufmerksamkeit und der Fokus über eindrucksvolle Events noch hoch ist. Die Prinzipien, die Menschen zur Beteiligung an Veränderungsvorhaben bewegen, sollten während der Umsetzungsphase wirksam bleiben. Mit dem Change Controlling Tool werden bewährte Prinzipien in ein unterstützendes IT-System integriert. Es ermöglicht die Verfolgung von vielen dezentralen Maßnahmen und eine selbstgesteuerte Information und Kommunikation auf Augenhöhe zwischen Maßnahmenverantwortlichen und den Beteiligten. Dadurch bleibt der Changeprozess auch über einen längeren Zeitraum aktiv und lebendig. Die gewonnene Transparenz kann dann als Ausdruck veränderter Beteiligungskultur verstanden werden und erhöht somit Glaubwürdigkeit im Wandel.