

## WEB 2.0 – I

*Web 2.0-Tools haben ein Potenzial für strategische Herausforderungen. Allerdings wird dieses Potenzial weder flächendeckend noch konsequent genutzt, wie eine Online-Befragung der Universität Stuttgart beweist.*

# Change Management 2.0

Die Schnittstelle von Internet und Personalmanagement prägt seit mehreren Jahren den E-HRM-Trend, der sich anhand folgender Eckdaten charakterisieren lässt: Die zentralen Anwendungsgebiete von E-HRM sind die Personalbeschaffung (E-Recruiting) und die Personalentwicklung (E-Learning). Die wichtigsten Internet-Infrastrukturen sind einerseits Mitarbeiterportale, CBT/ WBT, Serious Games (wie digitale Unternehmensplanspiele) und andere Web 1.0-Tools. Andererseits kommen Web 2.0-Tools zum Einsatz, und zwar vor allem für die Personalbeschaffung und die interne Personalzuordnung (durch die Nutzung von Social Software-Daten) sowie für Online-Befragungen der Mitarbeiter. Das Potenzial der Internet-Infrastruktur wurde bislang hauptsächlich für Employee Self Service, virtuelle Formen der Zusammenarbeit (Teams, Personalabteilung) und individualisierte Lernprozesse genutzt. Mit anderen Worten profitieren sowohl die Effektivität als auch die Zeit- und Kosteneffizienz des

## Lese-Tipp

**Martin Claßen: Change Management aktiv gestalten. Personalmanager als Architekten des Wandels.** Luchterhand, Köln 2008, ISBN 9783472072133, 39 Euro

Personalmanagements von den Web-Technologien.

Deutlich schlechter durchleuchtet als diese operativen sind die strategischen Einsatzgebiete der Web-Tools. Ein gemeinsamer Nenner all dieser langfristigen und erfolgskritischen Aufgaben ist die Tatsache, dass sie durchweg ein Change Management erfordern. Deshalb sind Personalmanager und Führungskräfte nicht mehr nur sporadisch, sondern permanent in Change-Vorhaben involviert. Beide Gruppen sind gut informiert über die empirische Verbreitung und Bewährung von Web 2.0 und Enterprise 2.0 einerseits (McKinsey 2009) sowie Change Management andererseits: Dies betrifft zum einen das Potenzial von Social Software, Blogs, Wikis und anderen Web 2.0-Instrumenten für Rekrutierung, Lernen und Ideenmanagement; zum anderen vermitteln zahlreiche Studien (CapGemini 2010; IBM 2008) einen Überblick über das Spektrum von Change-Tools.

Eine Lücke existiert jedoch bezüglich der Schnittmenge der beiden Bereiche, für die sich die Bezeichnung Change Management 2.0 eingebürgert hat. Hier geht es um die Frage, wie neue Medien im Change Management praktisch eingesetzt werden können – eine Thematik, die von den existierenden CM-Studien nur peripher behandelt wird. Diese Lücke schließt jetzt eine Online-Befragung von Change-Managern (CM 2010), die der Lehrstuhl für Organisation der Universität Stuttgart

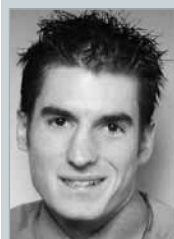
gemeinsam mit der Know How! AG und der centrestage GmbH durchgeführt hat und die ihrerseits auf einer Studie aus dem Jahr 2008 (CM 2008) aufbaut. Durch die Follow-up-Konstruktion der Befragungen lassen sich nicht nur Momentaufnahmen erheben, sondern auch Trendanalysen durchführen.

Zur Klärung der faktischen Web 2.0-Tauglichkeit in der Praxis wurde Ende 2007/Anfang 2008 die CM 2008-Online-Expertenbefragung durchgeführt. Der Rücklauf der direkt versendeten E-Mails betrug 305 Fragebögen. Ungefähr ein Drittel der antwortenden Experten stammte aus der Beratungsbranche, etwas weniger als ein Fünftel aus Industrieunternehmen und ca. 13 Prozent aus Wissenschaft und Forschung. Etwas mehr als 400 Personen haben im April/Mai dieses Jahres den CM 2010-Online-Fragebogen zu ihren Erfahrungen mit Web-2.0-Anwendungen bei Change-Prozessen beantwortet. Knapp 40 Prozent der antwortenden Experten stammen aus der Beratungsbranche, ungefähr 31 Prozent aus Industrie- und Dienstleistungsunternehmen und etwas mehr als ein Viertel aus Wissenschaft und Forschung.

Die Expertise der befragten Change Manager wurde in beiden Studien anhand der Anzahl der durchgeführten Projekte sowie der durchschnittlichen Größe dieser Projekte (gemessen sowohl anhand der Anzahl der Projektbetroffenen als auch der Projektbeteiligten) erhoben. Die Angaben zum Gegenstand der Change-Prozesse, bei denen die Experten ihre Erkenntnisse



*Prof. Dr. Michael Reiß, Lehrstuhlinhaber, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation, Universität Stuttgart*  
✉ michael.reiss@bwi.uni-stuttgart.de

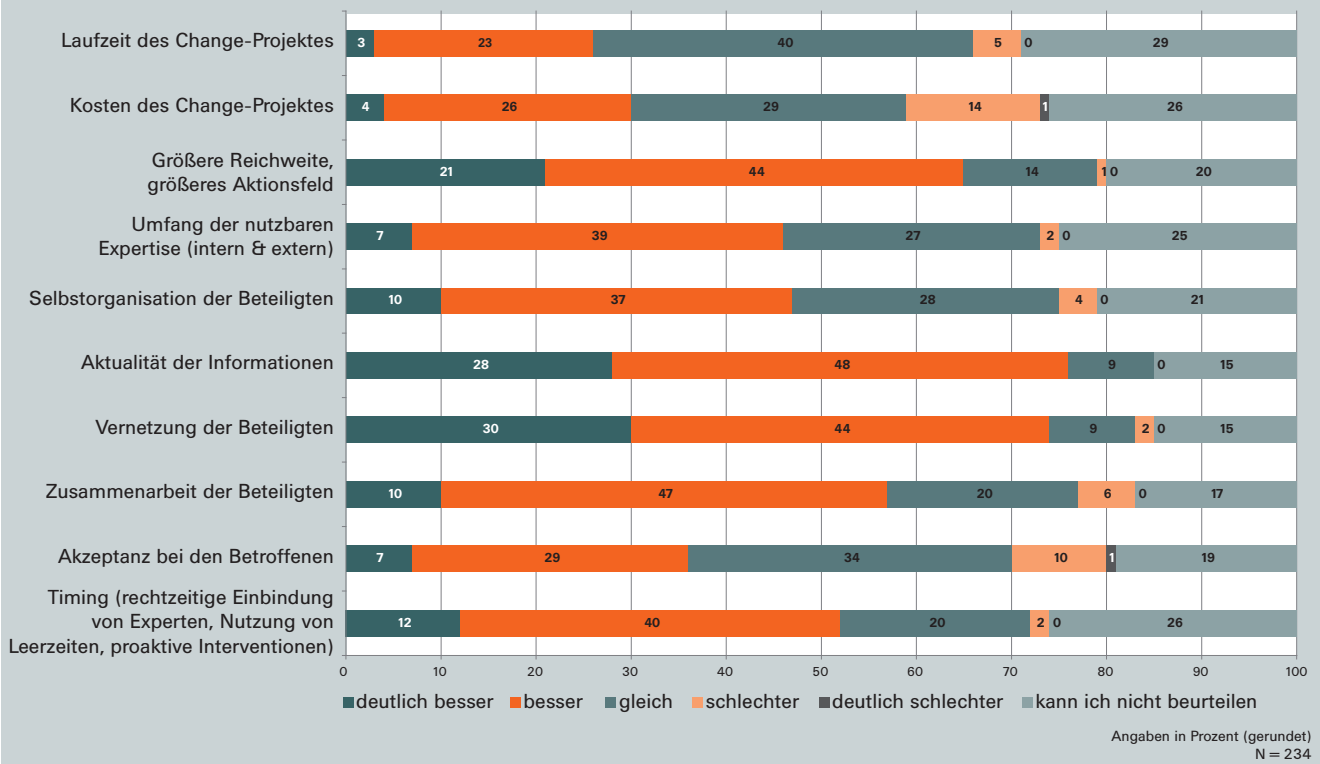


*Dirk Steffens, akademischer Mitarbeiter, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation, Universität Stuttgart*  
✉ dirk.steffens@bwi.uni-stuttgart.de

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Change Management
- Web 2.0
- Personalmanagement

**Abb. 1: Performance-Aspekte von Web 2.0-Instrumenten**



gewonnen haben, spiegeln die relevante Palette von Change-Vorhaben wider: Es dominieren organisatorische Restrukturierung, Strategiewandel, Geschäftsprozessoptimierung und Leitbild-Projekte.

Im Vergleich zur CM 2008 erfolgt der Einsatz von Web 2.0-Instrumenten stärker erfahrungsbasiert und weniger experimentell: Immerhin 40 Prozent der Teilnehmer haben mittlerweile eigene Erfahrungen mit Web 2.0-Anwendungen, 2008 waren dies lediglich 20 Prozent. Die am häufigsten eingesetzten Web 2.0-Tools sind Online-Befragungen, virtuelle Communities und Wikis, die die „Klassiker“ innerhalb der Web 2.0-Anwendungen repräsentieren. Neuere Tools im Social Software-Spektrum – wie Jams (massiv parallele Online-Konferenzen) – werden zwar von der Fachwelt immer wieder propagiert, sind aber noch nicht in der Change Management-Praxis angekommen. Die befragten Experten prognostizieren insgesamt einen weiterhin steigenden Einsatz der Web 2.0-Instrumente. Die in der ersten Erhebung feststellbare Skepsis bezüglich des erzielbaren Verbesserungspotenzials spielt in der aktuellen Studie keine Rolle mehr.

Bei den Vorteilen von Web 2.0 stehen Vernetzung und Zusammenarbeit im Vordergrund. Die vernetzte Kommunikation basiert verstärkt auf Micro-Blogging, was die zunehmende Bedeutung flexibler und unkomplizierter Kommunikation im Projektmanagement dokumentiert. Die hohe Bedeutung der Zusammenarbeit signalisiert, dass die Grenzen zwischen Beteiligten und Betroffenen verschwimmen. Dieser Partizipationsaspekt – gemäß der Devise „Verändern, nicht verändern werden“ – geht dabei nicht automatisch einher mit einem empfundenen Machtverlust der Führungskräfte in Veränderungsprojekten. Neben der intensiveren Partizipation sorgt die verbesserte Information für eine höhere Akzeptanz der Veränderung, als dies ohne Web 2.0-Einsatz möglich wäre.

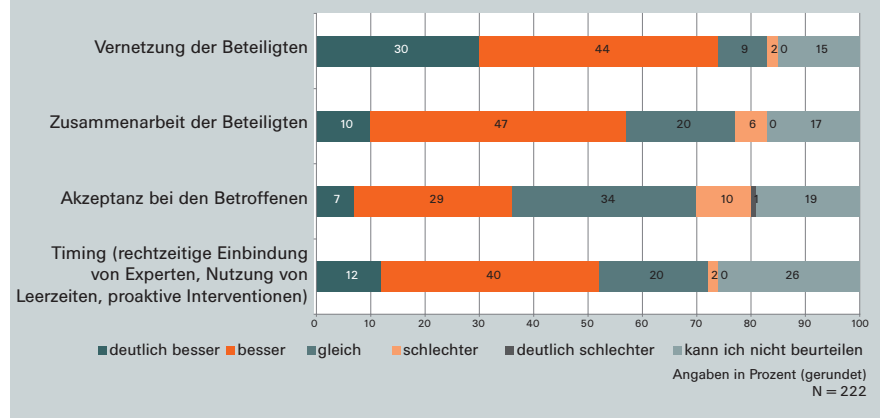
Diese Bewertung der Effekte von Web 2.0-Instrumenten stellt ein gewichtiges Argument für ein „Change Management 2.0“ dar: Gerade die Akzeptanz von Veränderungsvorhaben ist nämlich die kritische Stellschraube für Führungskräfte und Personalmanager, um den Erfolg von Change Management zu befördern.

### Fragezeichen hinter Kosteneffizienz

Im Gegensatz zu anderen Studien zum Web 2.0-Einsatz ergibt sich kein eindeutiges Votum für eine verbesserte Kosten- und Zeiteffizienz von Change-Vorhaben durch die neuen Instrumente. Bereits die Tatsache, dass zwischen 30 und 50 Prozent der Teilnehmer die einschlägigen Fragen mit „Kann ich nicht beurteilen“ beantworten, signalisiert, wie unsicher und vage die Einschätzung des Effizienzpotenzials eines Web 2.0-Einsatzes ausfällt.

Dies muss aus mindestens zwei Gründen beunruhigen: Das Plädoyer für einen Instrumenten-Mix aus konventionellen Instrumenten und Web 2.0-Tools mündet einerseits in eine zwar reichhaltige, aber auch sehr teure Toolbox. Andererseits werden hier allgemeine Defizite im Management der Kosten von Change-Vorhaben erkennbar. Angesichts der Tatsache, dass immer mehr Change-Projekte einen Cost-Cutting-Aspekt beinhalten, ergibt sich hier möglicherweise ein paradoxer Effekt: Es besteht die begründete Gefahr, dass

Abb. 2: Akzeptanzwirkungen von Web 2.0-Instrumenten



die Kosten des Change-Projekts die angestrebten Kosteneinsparungen überkompensieren.

### Kein systematisches Tool-Blending

Web 2.0-Tools werden von den befragten Experten grundsätzlich als geeignete Ergänzung traditioneller Instrumente wie Workshops, Top-Management-Präsenz und Einzelgespräche betrachtet. Die Dominanz dieser konventionellen Instrumente im Change Management, die von nahezu allen Befragten immer oder oft genutzt werden, demonstriert die immer noch zentrale Bedeutung direkter persönlicher Kommunikation in Veränderungsprozessen. Es gibt nur vereinzelt Anzeichen für eine Substitution durch Web 2.0-Instrumente, etwa eine Verdrängung der Training-Tools des Web 1.0, sprich CBT und WBT, durch die Learning-Tools des Web 2.0. Den spezifischen Anforderungen des Change Managements – vor allem im Hinblick auf eine schnelle, kostengünstige und kollaborative Information und Qualifikation – lässt sich offenbar mit Web 2.0-Instrumenten besser begegnen, weshalb diese die vergleichsweise teuren und statischen Instrumente WBT und CBT zunehmend verdrängen.

Das Plädoyer für eine Kombination konventioneller und neuer Medien wird allerdings nicht durch ein professionelles Blending-Konzept hinterlegt. Die von den Teilnehmern implizit angenommene Menü-Kom-

bination, das heißt die Möglichkeit des Ad-hoc-Einsatzes nach persönlichen Präferenzen der Change-Manager, erweist sich zwar als effektiv, ist gleichzeitig jedoch sehr teuer und steht damit im Widerspruch zu einer eingeschränkten Ressourcenbasis für Change-Vorhaben. Eine Kostendämpfung kann nur gelingen, wenn man mit Kombinationsmustern für ein effizientes Blending von konventionellen und neuen Medien arbeitet, etwa nach einem Subsidiaritätsprinzip (elektronische Medien als Regelfall, konventionelle Medien als Ausnahme) oder nach einem Kontingenzprinzip (ex ante nach Projekttyp oder Zielgruppen fixierte Einsatzgebiete für die beiden Tool-Cluster).

### Internet-Tipps

- Weblog Change Management 2.0 [www.blog.change-zweinull.de](http://www.blog.change-zweinull.de)
- CapGemini: Change Management Studie 2010: Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten, 2010 [www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change\\_Management\\_Studie\\_2010.pdf](http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management_Studie_2010.pdf)
- IBM: Making Change Work, IBM Corporation, 2008 [www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf](http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf)
- McKinsey: How companies are benefiting from Web 2.0, 2009 [https://www.mckinseyquarterly.com/How\\_companies\\_are\\_benefiting\\_from\\_Web\\_20\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_Results\\_2432](https://www.mckinseyquarterly.com/How_companies_are_benefiting_from_Web_20_McKinsey_Global_Survey_Results_2432)