

Europäische Unternehmen setzen neue Medien nur begrenzt und wenig differenziert zur Mobilisierung von Mitarbeitern und zur Unterstützung von Veränderungsprozessen ein. Eine aktuelle Studie zeigt, dass geringe Erfahrung und kein oder nur wenig Vertrauen zu den innovativen, elektronischen Instrumenten das heutige Change-Management bestimmen.

Scheu vor neuen Medien bei Veränderungsprozessen

AUTOR



Martin Claßen,
 Gemini Consulting
 GmbH, Du Pont-
 Straße 4, 61352 Bad
 Homburg, Telefon:
 06172-48521

Das zeigen die Ergebnisse einer von Gemini Consulting in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Wiesbaden, Fachbereich Medienwirtschaft, durchgeführten Studie. 45 globaltätige europäische Unternehmen aus fünf Branchen (Telekommunikation und Medien, Reisen und Transport, Versicherung und Finanzen, Automobil und Chemie) wurden dazu befragt – darunter neun Start-up- und 36 Großunternehmen.

Ziel der Studie war eine Bestandsaufnahme, welche neuen Medien mit welchem Erfolg in europäischen Unternehmen zur Unterstützung von Veränderungsprozessen eingesetzt werden. „Trotz der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten neuer Medien greifen Unternehmen überwiegend in die Mottenkiste der alten Veränderungsinstrumente und häufig fehlt der Mut, einen neuen Weg einzuschlagen“, sagt Martin Claßen von Gemini Consulting. Immer noch favorisieren europäische Unternehmen die klassische Form der Schulung (73 Prozent) und weniger das innovative Intranet (44 Prozent). Auch gängige Informationskanäle wie Mitarbeiterzeitung

(36 Prozent) und Informationszirkel (25 Prozent) liegen deutlich vor dem Medium E-Mail (23 Prozent). Und weit unten rangieren Business-TV (7 Prozent) und Videokonferenzen (2 Prozent), die neben einer rein schriftlichen Weitergabe von Informationen weitere Rezeptionskanäle ansprechen.

Neue Medien werden kaum interaktiv eingesetzt

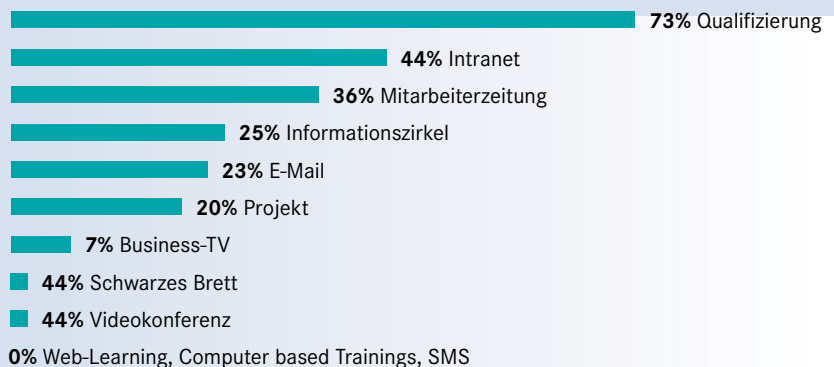
Für den erfolgreichen Einsatz von elektronischen Medien in Veränderungsprozessen sehen die befragten Unternehmen Potenziale vor allem in der Vereinfachung von Arbeitsabläufen (88 Prozent), Kosteneinsparungen (77 Prozent) und in einer schnelleren Akzeptanz der geplanten Maßnahmen (42 Prozent). Kritisch bis ablehnend stehen die befragten Unternehmen dem Einsatz neuer Medien zur

Erfassung der Informationskanäle der Mitarbeiter gegenüber: 25 Prozent lehnen dies ab. „Im Internetzeitalter ist es geradezu erschreckend, dass knapp die Hälfte der von uns Befragten die neuen Medien für ungeeignet halten, um die aktuelle Stimmungslage der Mitarbeiterschaft in der Organisation zu erfassen“, wertet Berater Claßen, „dabei bietet gerade dieses Medium einen aktiven Austausch mit dem Mitarbeiter und lässt sich hervorragend beispielsweise mit einer Mitarbeiterbefragung koppeln.“ Stattdessen werden neue Medien lieber zur Verteilung schriftlicher Informationen und weniger interaktiv eingesetzt.

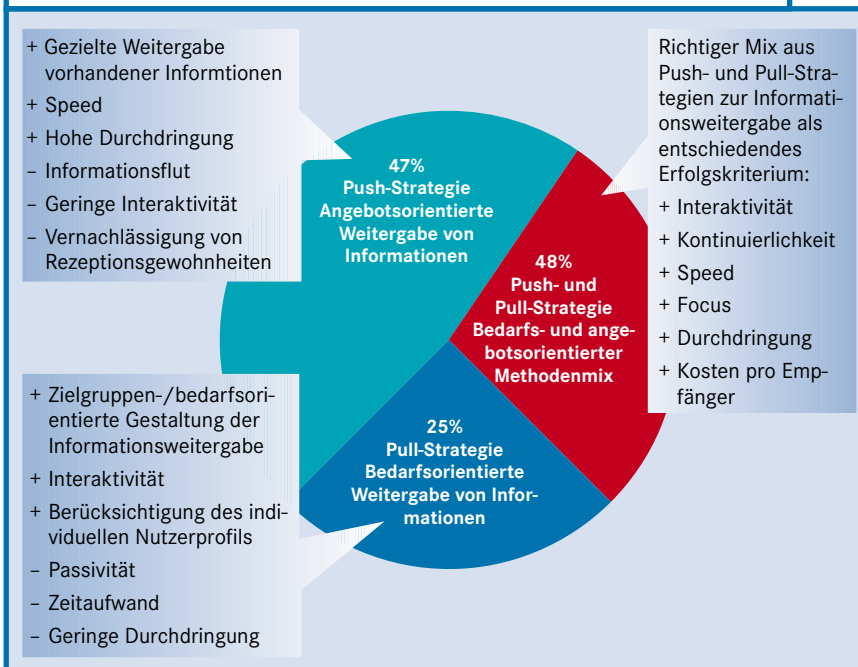
Neuerungen in Unternehmen werden von einem Prozess der Veränderung und den emotionalen Erfahrungen innerhalb dieses Prozesses begleitet. Dieser gliedert

Eingesetzte Change-Instrumente

In Prozent der Unternehmen



Eingesetzte Informationsstrategien



Einsatz neuer Medien

- ▶ Der Einsatz klassischer Medien überwiegt.
- ▶ Zugangsrestriktionen und unzureichende technische Voraussetzungen bestehen nach wie vor.
- ▶ Bei der Informationsverteilung dominiert die Push-Kultur.
- ▶ Interaktivität und Dialog werden vernachlässigt.
- ▶ Der eingesetzte Methodenmix ist nur begrenzt auf den Umgang mit emotionalen Komponenten von Change ausgerichtet.
- ▶ Der Einsatz multimedialer Changeinstrumente ist bisher zu selten, um den Rezeptionsgewohnheiten von Mitarbeitern entgegenzukommen.
- ▶ Die Ausrichtung auf die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter ist zu wenig differenziert.

sich in drei Phasen: Planungs-, Durchführungs- und Kontrollphase. Ausschlaggebend für den Erfolg von Change ist ein Management der begleitenden emotionalen Erfahrungen. Mit Hilfe elektronischer Medien könnten diese Prozesse effektiver unterstützt werden.

Information versus Kommunikation

Insgesamt zeigt sich, dass Informationen bevorzugt über Push-Strategien und weniger über Pull-Strategien verteilt werden. Der eingesetzte Methodenmix ist wenig interaktiv und vernachlässigt die Rezeptionsgewohnheiten und individuellen Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter.

Neue Medien werden lieber zur Unterstützung des Wissensmanagements eingesetzt. Dagegen seien sie für den Umgang mit den zentralen emotionalen Komponenten, wie dem Abbau von Ängsten oder Widerständen eher ungeeignet, so die Mehrheit der Befragten. Eigentlich fatal, denn für eine zielführende Adressierung der kritischen Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen ist der Einsatz eines bedarfsorientierten Methodenmix aus Push- und Pull-Kommunikationsmedien unbedingt erforderlich.

Während die strukturellen und technischen Voraussetzungen für den Einsatz neuer Medien, also Intranet, E-Mail, Internet oder Extranet in Start-up-Unternehmen

ausgesprochen gut sind, beschränken europäische Großunternehmen weiterhin den Zugang für die Mitarbeiter beziehungsweise Mitarbeitergruppen. Auch deutliche Defizite in der technischen Ausstattung geben Anlass zur Kritik.

Damit besteht im Bereich struktureller Voraussetzungen ein deutlicher Nachholbedarf für europäische Großunternehmen.

Der Stellenwert von Qualifikation und Know-how bezüglich des Umgangs mit neuen Medien rückt jedoch mehr und mehr in das Bewusstsein europäischer Unternehmen. Zwei Drittel aller Befragten bieten Schulungen an, die den Mitarbeiter auf den Umgang mit den elektronischen Medien vorbereiten sollen. ■