

# Neue Medien im Personalmanagement: Wie verbreitet sind E-HRM und E-Leadership?

Nicht nur die Personalarbeit, sondern auch die Personalführung wird in hohem Masse von neuen Medien beeinflusst. Welche Bedeutung die Veränderung der Informations- und Kommunikationstechnologie auf Unternehmen hat und welche Herausforderungen und Gefahren damit verbunden sind, wurde nun empirisch untersucht.

Von Renato C. Müller, Prof. Norbert Thom und Daniel Zimmermann

In den letzten Jahren hat ein stiller, aber folgenschwerer Wandel stattgefunden. Organisationen sind heute intern und extern stark vernetzt und es werden viele bedeutende menschliche Interaktionen mittels modernster Informations- und Kommunikationstechnologien vorgenommen. Diese – auch als dritte industrielle Revolution bezeichnete – Veränderung wirkt sich stark auf die Führungskräfte, deren Führungsstil und die Mitarbeitenden sowie auf die Personalarbeit aus. Dem Management und den Mitarbeitenden steht heute eine Fülle von neuen Medien zur Verfügung, welche ein neues, verändertes Personalmanagement ermöglichen. Es gilt, die durch den technologischen Fortschritt nutzbaren neuen Instrumente effektiv und effizient ins Unternehmen einzubinden und optimal einzusetzen.

Mittels einer Onlinebefragung bei 2000 Schweizer Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden wurde zum einen eine aktuelle Bestandesaufnahme der Verbreitung von HR-Portalen und Self-Service-Systemen in der Schweiz vorgenommen, deren Ausgestaltung sowie Einflussfaktoren beziehungsweise Erfolgsfaktoren erfasst. Zum anderen wurde untersucht, welche klassischen und neuen Medien in der Personalführung eingesetzt werden und welche Prozesse der Personalführung damit besonders Erfolg versprechend unterstützt werden können. Mit über 600 antwortenden Firmen konnte ein beachtlicher Rücklauf erzielt werden. Die Mehrheit der Ant-

wortenden war im Top-Management (35%) und im mittleren Management (42%) angesiedelt.

## Mitarbeiterportale und Self-Service-Systeme

Der Einsatz von Internet- und Intranetlösungen verändert die Aufgaben der Personalabteilungen in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Durch die Erweiterung von Standardsoftwarelösungen im Personalmanagement um den Zugriff per Internetapplikation hat sich eine integrative Technologiekonzeption entwickelt, welche eine partielle Verlagerung von Personalaufgaben an die internen Kunden (Mitarbeiter und Manager) ermöglicht.

Die Implementierung von Self-Service-Systemen und Mitarbeiterportalen als interaktive Kommunikationsplattformen zur Optimierung interner Geschäftsprozesse setzt einen partizipativen Ansatz des Human Resources Managements voraus. Unter dem Gesichtspunkt der Aufgabenteilung kann nicht mehr von einer dualen Trägerschaft personalwirtschaftlicher Aktivitäten zwischen Personalverantwortlichen und Linienmanagern gesprochen werden. Vielmehr muss das Konzept um die Integration der Mitarbeitenden zu einer trilateralen Trägerschaft sowie um die HRM-Services, die elektronisch oder in der Form eines Service Centers zu erbringen sind, erweitert werden. Das elektronische Human Resources Management bietet technische Voraussetzungen dafür, dass personalwirtschaftliche Aufgaben nicht

ausschliesslich von spezialisierten Fachabteilungen und Führungskräften in der Linie, sondern entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip auch von Mitarbeitenden wahrgenommen werden können.

## Zukünftige Bedeutung des E-HRM

Um die aktuelle und zukünftige Bedeutung des E-HRM im Gesamtkontext des Personalmanagements einordnen zu können, wurden in der Untersuchung ausgewählte Aspekte der Personalarbeit hinsichtlich ihrer strategischen Wichtigkeit zur Beurteilung angeboten. Das E-HRM wird zusammen mit der Personalentwicklung von der Mehrheit der Antwortenden als zukünftige Herausforderung der Personalarbeit betrachtet. Zusammen mit der Gesundheitsförderung hat sich ein Spitzentrio gebildet, welches sich von den übrigen Themengebieten etwas absetzt (vgl. Abbildung auf der nachfolgenden Seite). Insgesamt haben 19% der befragten Betriebe angegeben, dass ihren Mitarbeitenden ein HR-Portal zur Verfügung steht. Von den befragten Grossunternehmungen verfügen 27% über ein Mitarbeiterportal, bei den Unternehmungen mittlerer Grösse sind es 11%. Zwischen der Grösse (Mitarbeiteranzahl) und dem Vorhandensein eines HR-Portals besteht ein ausgeprägter, hoch signifikanter Zusammenhang.

Die Erfassung der Einsatzhäufigkeit möglicher Komponenten eines Mitarbeiterportals basiert auf den aktuell eingesetzten sowie den im konkreten Planungsstadium befindlichen Systemen (vgl. Abbildung auf der nachfolgenden Seite). Die genauere Betrachtung zeigt, dass derzeit nur wenige interaktive Elemente breite Anwendung finden. Es sind hauptsächlich die klassischen Informationsinstrumente eines Intranets wie der Download von Formularen oder die Weiterbildungs- und Stellenbörse, welche eingesetzt werden. Von der durch die Software-Hersteller propagierten und in der Literatur ausführlich beschriebenen Interaktivität ist in der Praxis bisher noch verhältnismässig wenig anzutreffen. Mit einer Zunahme darf aber in Zukunft gerechnet werden.

### Mögliche Gefahren eines HR-Portals

Die Befragung hat gezeigt, dass E-HRM als integrative Technologiekonzeption viele positive Impulse für eine Unternehmung auslösen kann. Durch den erhöhten Einsatz technischer Hilfsmittel einerseits und durch die Dezentralisierung nach dem Selbstorga-

nisationsmodell andererseits ergeben sich für die Personalabteilungen aber neue Problemstellungen. Es gilt unter anderem, eine Überforderung von Mitarbeitenden zu verhindern, welche möglicherweise durch eine stetig ansteigende Informationsflut verursacht wird, einer übermässigen Systemabhängigkeit entgegenzuwirken oder trotz zunehmender Individualisierung eine hohe Kommunikationsqualität sicherzustellen.

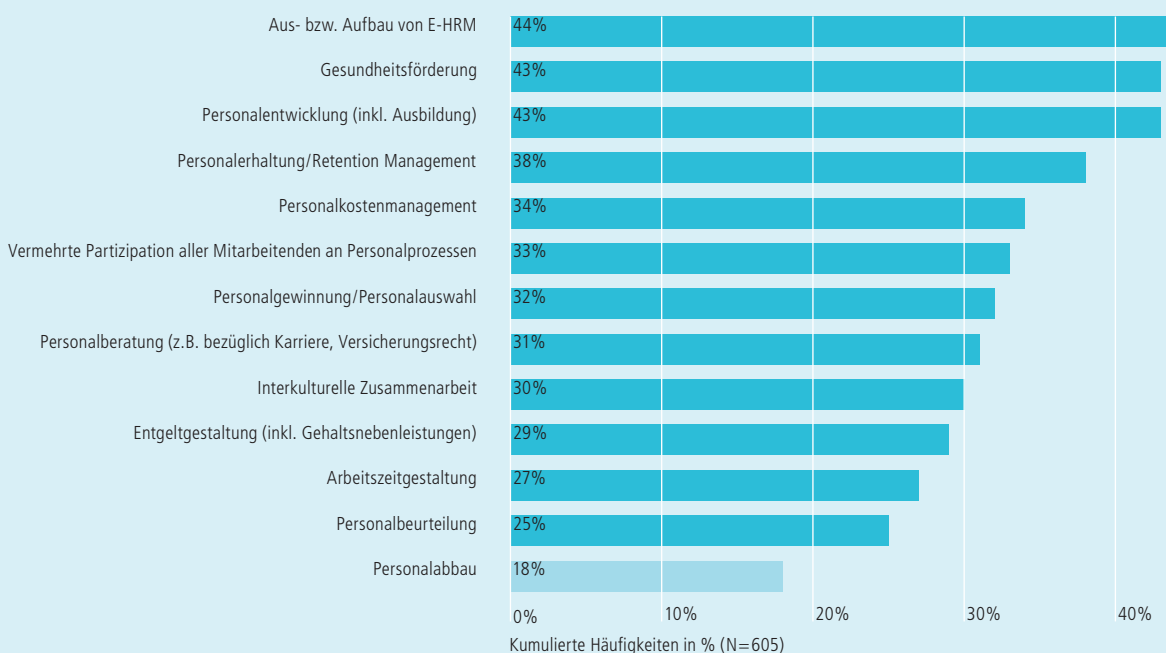
### E-Leadership – Neue Medien in der Personalführung

Aus der Sicht der befragten Personalverantwortlichen werden neue Medien in Kombination mit klassischen Medien in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Das dominierende Personalführungsinstrumentarium der Zukunft wird gemäss der Untersuchung aus einem Mix von Face-to-Face-Kommunikation, E-Mail/Voicemail, Internet/Intranet, Dokumenten- und Workflowmanagementsystemen, Teamkalandern, (Mobil-)Telefonie und Newsgroup/Diskussionsforen bestehen. Es kommt auf einen ausgewogenen Medienmix an. Für die Bewältigung komplexer Prozesse wird ein Workflow-

managementsystem unverzichtbar sein. Die befragten Kaaderpersonen sind eher kritisch eingestellt gegenüber neuen Medien wie Voice over IP, Audio-/Videokonferenzen, Telearbeit, Chat/Instant Messaging, Blogs und Podcast. Es wird sich zeigen, ob sich diese als Personalführungsinstrumente etablieren können. Eine Sorge aus der Sicht der Unternehmensleitung besteht darin, die Kommunikationsprozesse noch steuern zu können. Gewisse «Verselbstständigungs»-Risiken bergen neue Medien wie Blogs.

Neue Medien haben bereits heute einen hohen Stellenwert in der Personalführung und es gibt durchaus Führungsfunktionen, die sich aus Sicht der Befragten elektronisch wirkungsvoll unterstützen lassen. Im Vordergrund stehen dabei Informationsaustausch, Schreibarbeit, Informationen sammeln, Planen, Organisieren, Kommunizieren, Kontrollieren/Bewerten und Überwachen der Leistung, Trainieren, Interagieren mit Externen, Personal beschaffen und Personal entwickeln. Als weniger geeignet wird die Unterstützung mittels neuer Medien in

### Zukünftige Herausforderungen der Personalarbeit (Befragung in der Schweiz)



folgenden Bereichen angesehen: Motivieren/Verstärken, Werte vermitteln, Konflikte behandeln, Disziplinieren sowie soziale Kontakte pflegen/Allianzen bilden. Unmittelbare Personalführung findet am besten Face-to-Face statt. Die Gefahr der Missverständnisse wird durch den Mix aus verbaler und nonverbaler Kommunikation reduziert.

### Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Partizipation der Mitarbeitenden an Personalprozessen und die Delegation von Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben im Personalwesen sind für eine zeitgemässe sowie effiziente Aufgabenerfüllung unverzichtbar. Die Befragung hat gezeigt, dass die Thematik in der Praxis zwar auf beachtliches Interesse stösst, die Integration von Mitarbeitenden in Personalprozessen aber noch keine grosse Verbreitung gefunden hat. Es gibt derzeit nur wenige Unternehmungen, welche den Mitarbeitenden im Betreuungsprozess eine aktive Rolle zugestehen und sie damit zu Subjekten des Personalmanagements machen. Ein partizipatives Verständnis des Human Resources Managements

stellt eine wichtige Voraussetzung dar, um die Potenziale der technischen Entwicklung optimal nutzen zu können.

Im vorliegenden Artikel konnte weiter gezeigt werden, dass Führungskräfte heute mit einem stetig anwachsenden medialen Führungsinstrumentarium konfrontiert werden. Es stellt sich daher die Frage, wie das Management mit diesen Herausforderungen umgeht. Bisher durchgeführte Studien veranlassen die Autoren zu folgenden Empfehlungen:

1. Herstellen einer Balance zwischen traditionellen und neuen Medien (Face-to-Face-Kommunikation, traditionelle Medien und neue Medien).
2. Eigene Absichten schnell und klar über neue Medien kommunizieren, damit die Mitarbeitenden verstehen, was das Management will.
3. Neue Technologien nutzen, um die eigene Reichweite zu erhöhen, viele Personen zu erreichen und um das Wir-Gefühl zu stärken.

4. Die Technologie anwenden, um die Verschiedenheit des eigenen Arbeitskräftepotentials optimal zu nutzen.

5. Eigene Vorbildfunktion wahrnehmen und als Führungsperson mit gutem Beispiel vorgehen.

Die vollständigen Forschungsergebnisse zum Thema E-HRM und E-Leadership können als Arbeitsberichte Nr. 83 und 85 beim Institut für Organisation und Personal der Universität Bern unter [www.iop.unibe.ch/iop-shop](http://www.iop.unibe.ch/iop-shop) bezogen werden.

Müller, R. C., Thom, N., Zimmermann, D. (2008): Neue Medien im Personalmanagement. Wie verbreitet sind E-HRM und E-Leadership? In: CFO aktuell, Zeitschrift für Finance & Controlling, 2. Jahrgang 2008, Nr. 3, S. 112–115.

### Eingesetzte Komponenten in Mitarbeiterportalen (Auswahl) (Befragung in der Schweiz)

