



Abschlussbericht

E-Leadership aus der Mitarbeiterperspektive

Eine teilbasierte Wiederholungsstudie der
mediengestützten Personalführung

Reto Salzmann

Adrian Stutz

Dr. Renato C. Müller Vasquez Callo

Bern, April 2014

Wichtigste Ergebnisse

- *Klassische Medien*: Der persönliche Austausch von Person zu Person ist und bleibt wichtigster Bestandteil unserer alltäglichen Kommunikation. Klassische Medien verlieren weiter an Bedeutung.
- *Neue Medien*: Haben im Vergleich zu Vorjahren an Bedeutung und Verbreitung gewonnen und werden aus der Sicht der Mitarbeiter noch wichtiger in Zukunft.
- *Social Media*: Bleibt in der Verbreitung und der Bedeutung unter den prognostizierten Erwartungen. Wird heute insbesondere in der Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen verwendet.
- *Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren*: Mit gezielter Mitarbeiterschulung bzgl. kommunikativer Fähigkeiten kann das grosse Problem der Informationsüberflutung gemindert werden.

Inhaltsverzeichnis

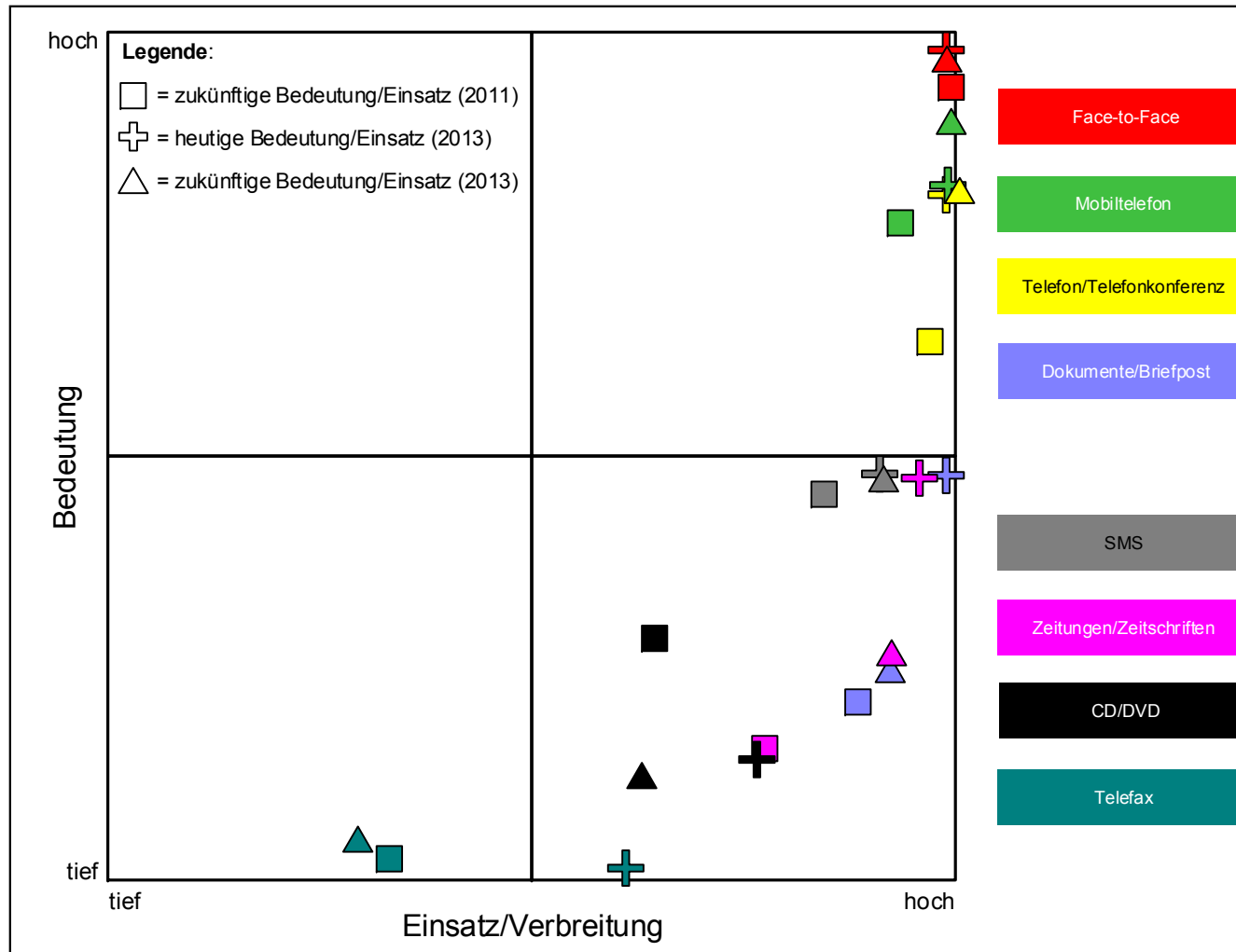
1. Ziel und Umsetzung	4
2. Medien in der Personalführung	5
I. Klassische Medien Einsatz und Verbreitung	5
II. Neue Medien Einsatz und Verbreitung	6
3. Verschiedene Teilaufgaben der Personalführung	7
I. Routine Kommunikation	7
II. Traditionelle Managementaufgaben	8
III. Beziehungspflege	9
IV. Einsatz neue Medien pro Abteilung	10
V. Wirkung und Einfluss von neuen Medien	11
4. Social Media	14
I. Social Media Verbreitung und Einsatz	14
II. Akzeptanz von Social Media	15
III. Einsatz von Social Media pro Abteilung	16
IV. Chancen von Social Media	17
V. Risiken von Social Media	18
5. Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren	19
I. Chancen von neuen Medien	19
II. Risiken von neuen Medien	20
III. Erfolgsfaktoren von neuen Medien	21
6. Fazit	22
7. Struktur der Datenbasis	24
8. Impressum und Rückfragen	27

1. Ziel und Umsetzung

- Aufbauend auf dem Dissertationsprojekt von Dr. Renato C. Müller Vasquez Callo (2008) über die Führung mit neuen Medien, will die teilbasierte quantitative Wiederholungsstudie folgende Fragen Beantworten:
 - Mit welchen neuen Medien werden die Mitarbeitenden heute geführt?
 - Welche Personalführungsprozesse werden sinnvoll mit neuen Medien unterstützt?
 - Wie wird die Wirksamkeit der eingesetzten Instrumente von den Mitarbeitenden beurteilt?
 - Welche Social Media Anwendungen werden in Unternehmen genutzt und welche Bedeutung haben diese heute und in Zukunft?
 - Welches sind die Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren bei der Führung durch neue Medien aus der Sicht der Mitarbeitenden?
- Befragt wurden Mitarbeitende aus deutschsprachigen Unternehmen des Datensatzes des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern.
- Bei der elektronischen Befragung haben 713 Personen reagiert, wovon 374 den Online-Fragebogen abgeschlossen haben. Der erhaltene Datensatz ermöglicht eine umfangreiche Situationsanalyse im Bereich der Führung mit neuen Medien. Hierzu ist anzumerken, dass mit der Studie keine Repräsentativität angestrebt wird, sondern eine Richtungsweisung dargelegt werden will.
- Die Befragung erfolgte Ende 2013 und anfangs 2014 im Rahmen der Bachelorarbeit „E-Leadership aus der Mitarbeiterperspektive“ am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern.

2. Medien in der Personalführung

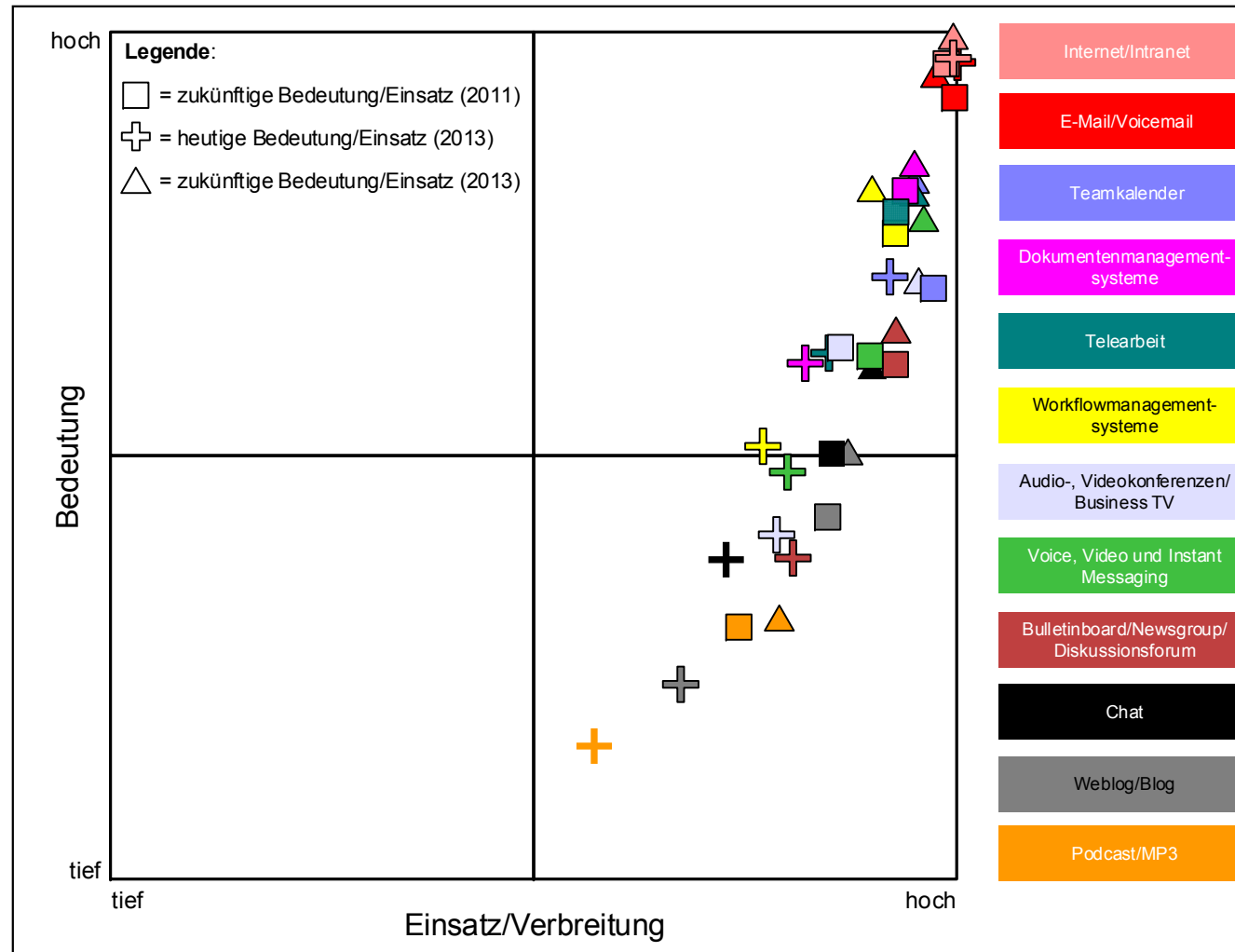
I. Klassische Medien Einsatz und Verbreitung



- Face-to-Face Kommunikation war, ist und bleibt an oberster Stelle der Kommunikation in Unternehmen.
- Mobiltelefon und Telefon spielen eine wichtige Rolle, allerdings geht der Trend hin zur Kommunikation über das Mobiltelefon.
- Die Einschätzungen bzgl. schriftlicher Dokumente sowie Zeitungen und Briefpost verdeutlichen die Digitalisierung auch im Arbeitsalltag.

2. Medien in der Personalführung

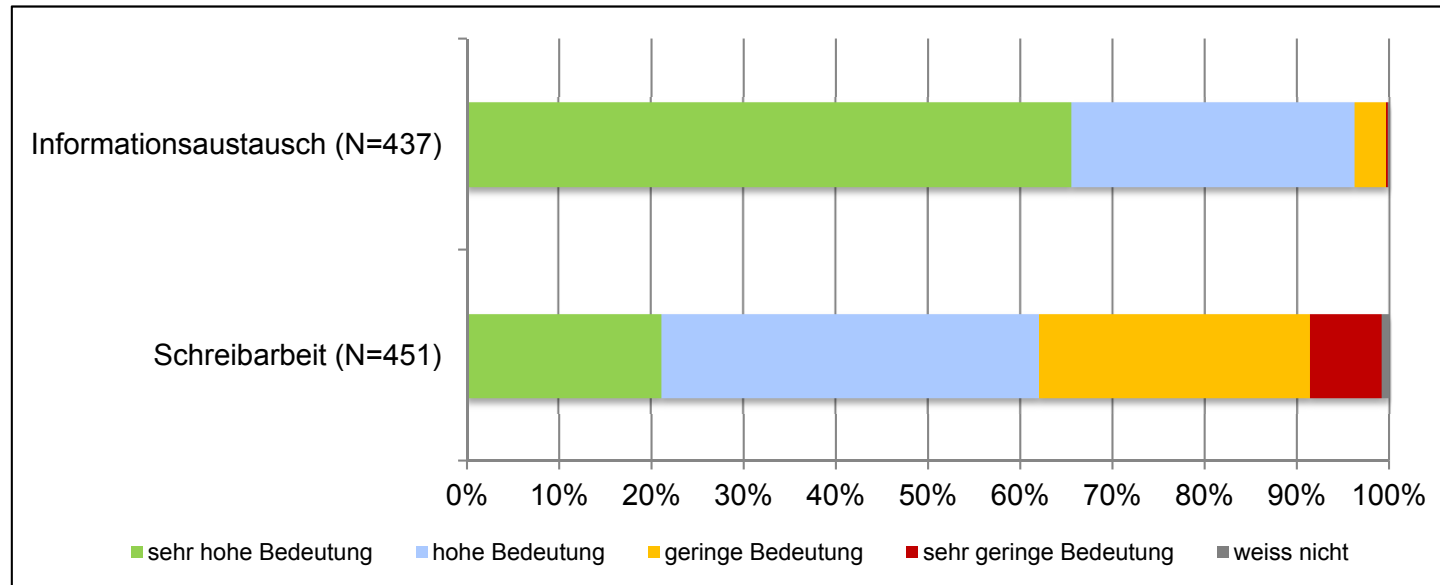
II. Neue Medien Einsatz und Verbreitung



- Internetbasierte Medien wie das Internet und das Intranet gehören zusammen mit E-Mail und Voicemail zu den Spitzenreitern der Kommunikation mit neuen Medien.
- Medien, welche die Abstimmung und die Zusammenarbeit im Team ermöglichen, erfreuen sich hoher Bedeutung und Verbreitung.
- Chats, Blogs und Podcasts scheinen sich in der Arbeitswelt noch nicht durchzusetzen.

3. Verschiedene Teilaufgaben der Personalführung

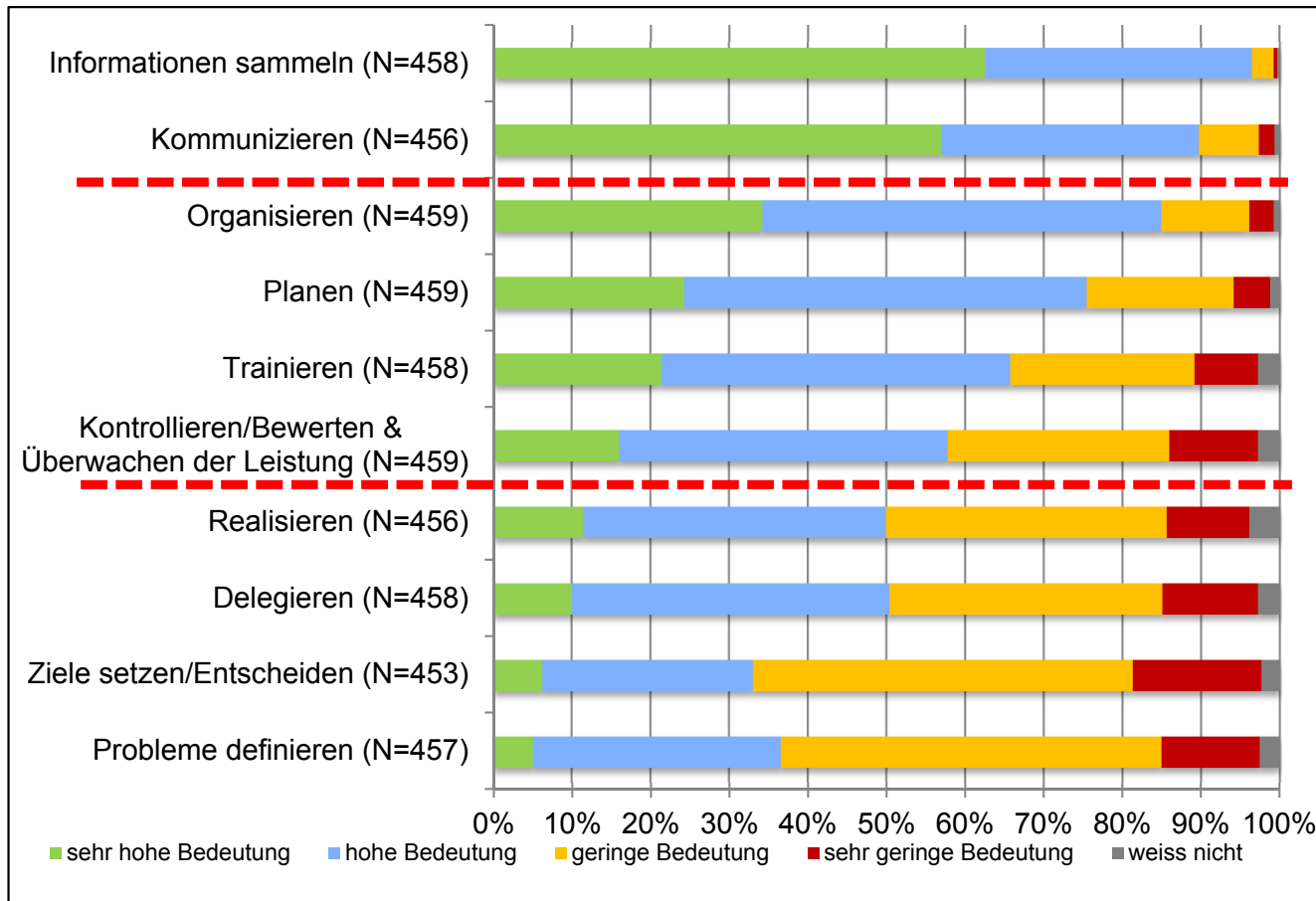
I. Routine Kommunikation



- Für den Informationsaustausch sind neue Medien ein unersetzliches Mittel geworden. Für über 95% der Befragten haben sie eine sehr hohe bzw. hohe Bedeutung.
- Für die Schreibarbeit haben neue Medien ebenfalls einen hohen Stellenwert, auch wenn sie in dieser Funktion im Vergleich zum Informationsaustausch etwas tiefer beurteilt wurden.

3. Verschiedene Teilaufgaben der Personalführung

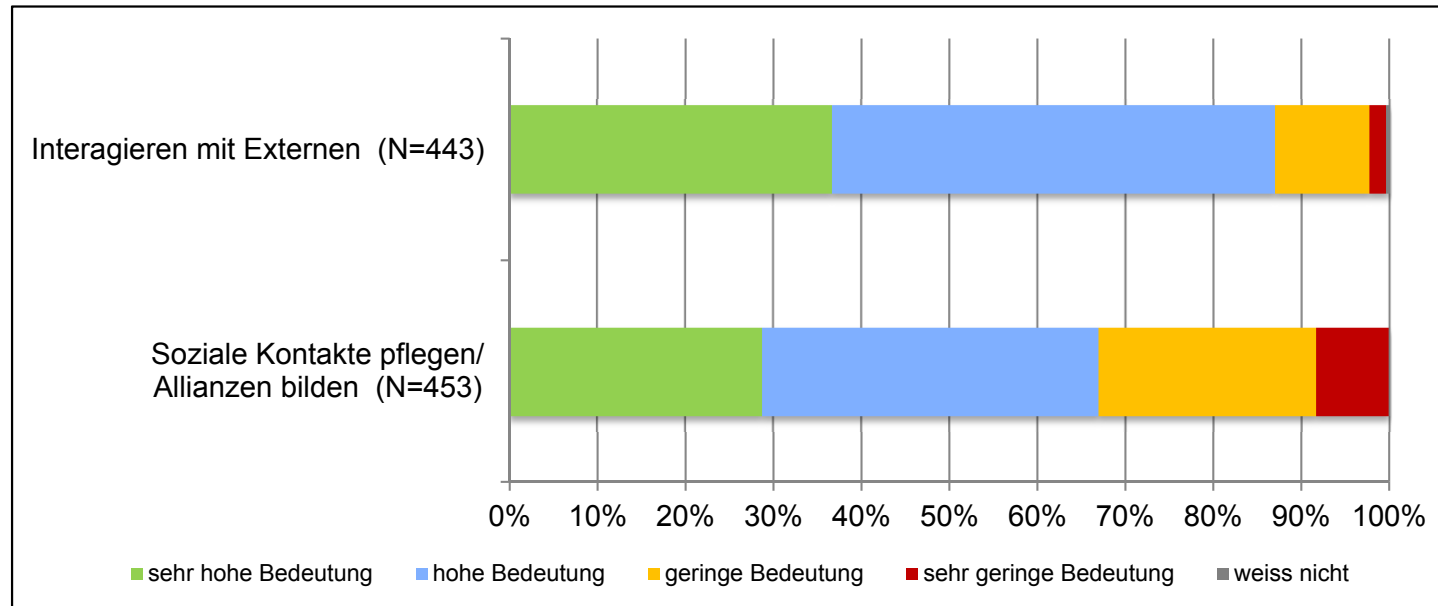
II. Traditionelle Managementaufgaben



- Im Hinblick auf die traditionellen Managementaufgaben eignen sich neue Medien besonders dazu, Informationen zu sammeln und zur allgemeinen Kommunikation.
- Ebenfalls eine hohe Geltung kann dem Organisieren, Planen, Trainieren und Kontrollieren/Bewerten/Überwachen der Leistung zugeordnet werden.
- Realisieren oder das Delegieren sowie Ziele setzen/Entscheiden und Probleme definieren scheinen eher weniger geeignet für die Unterstützung mit neuen Medien.

3. Verschiedene Teilaufgaben der Personalführung

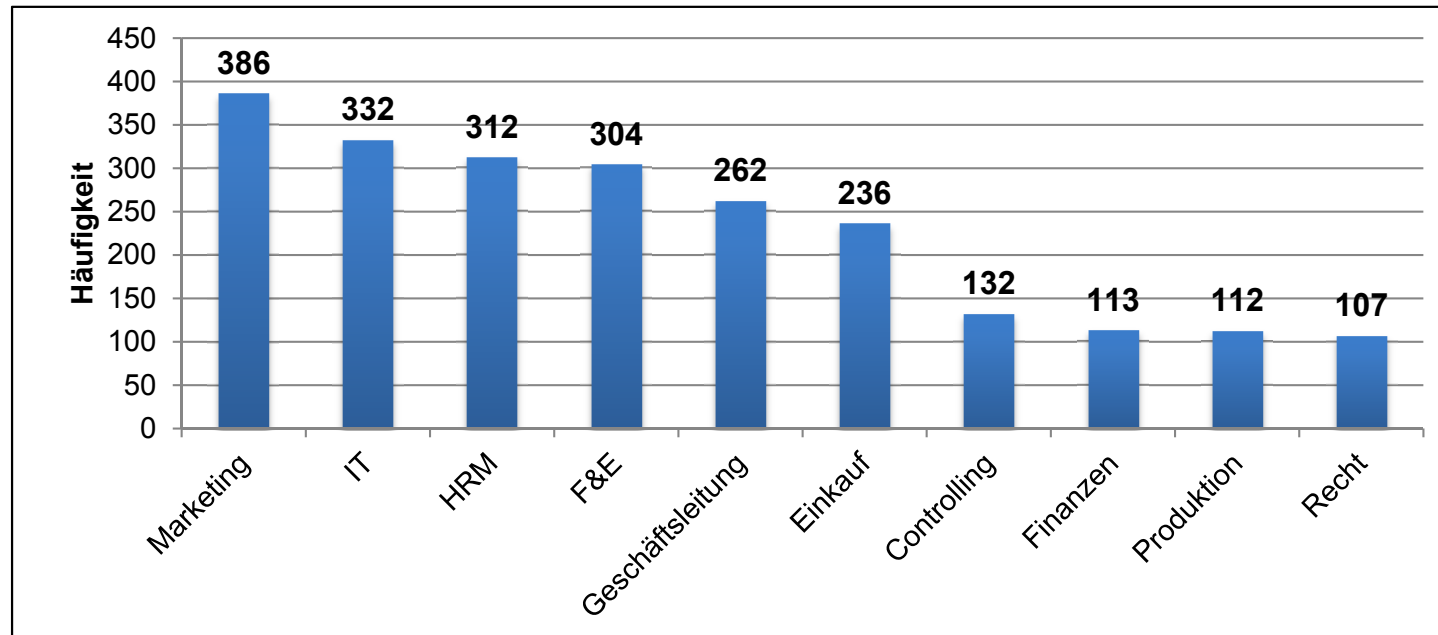
III. Beziehungspflege



- Neue Medien sind für die Beziehungspflege ein wichtiges Instrument.
- Besonders der Austausch mit externen Personen weist eine sehr hohe bzw. hohe Bedeutung auf.

3. Verschiedene Teilaufgaben der Personalführung

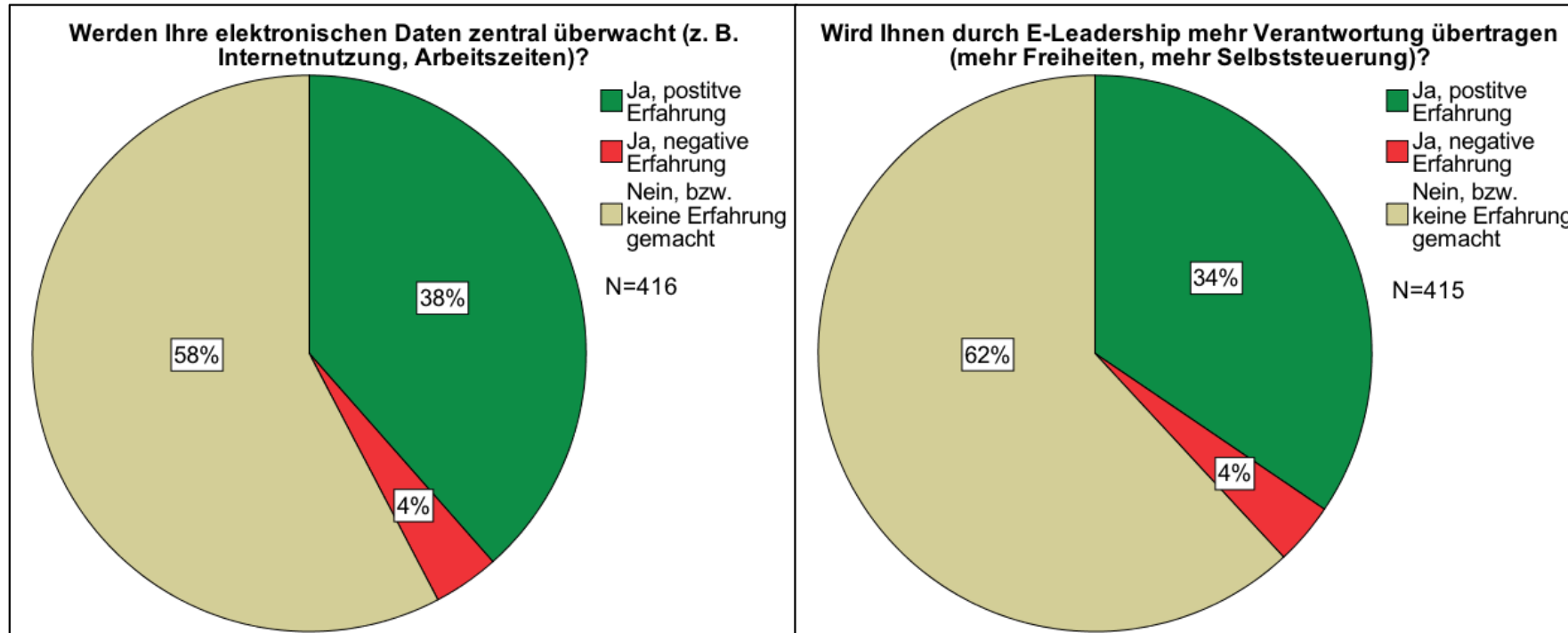
IV. Einsatz neue Medien pro Abteilung



- Neue Medien eignen sich insbesondere in Unternehmensabteilungen, in welchen der Austausch mit externen Kunden oder Mitarbeitern sehr wichtig ist.
 - Marketing & Human Resource Management
- Aber auch in technisch bedingten Abteilungen wird der Einsatz von neuen Medien sehr geschätzt.
 - IT- Abteilung und Forschung & Entwicklung

3. Verschiedene Teilaufgaben der Personalführung

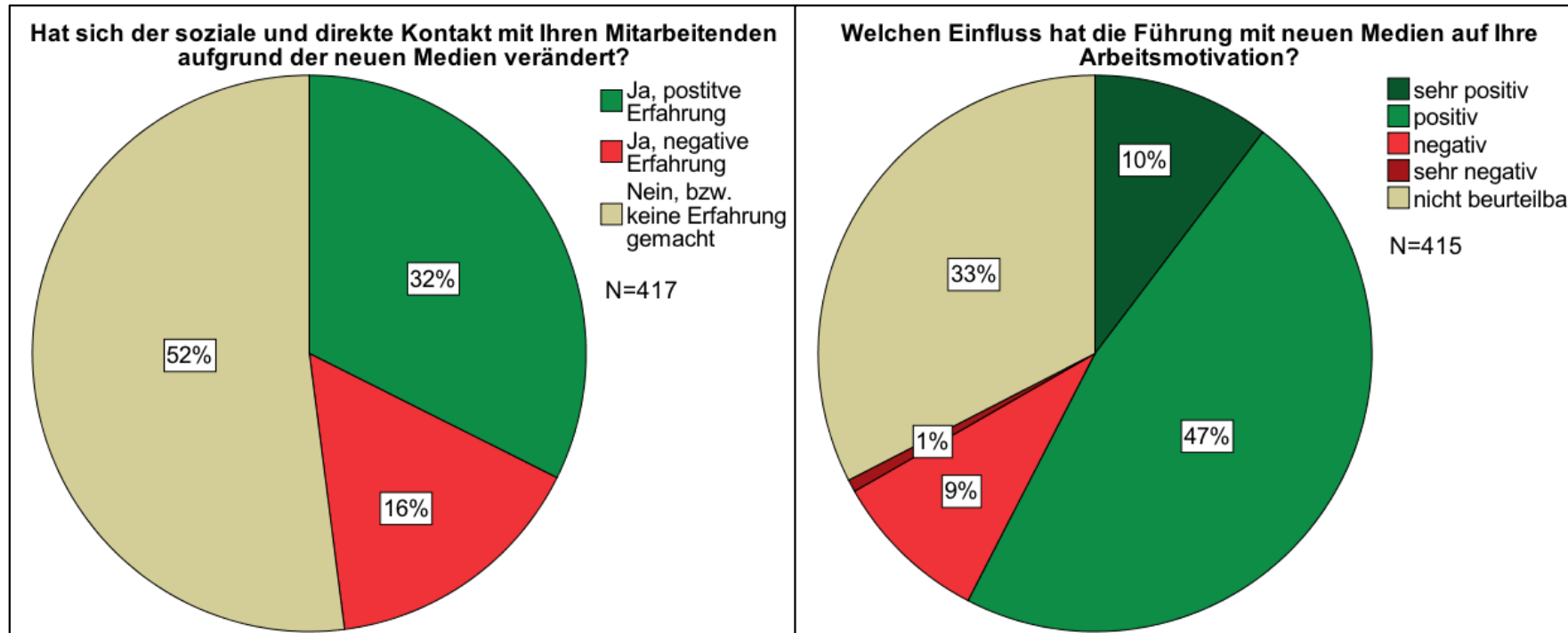
V. Wirkung und Einfluss von neuen Medien



- Knapp 40% der Befragten steht der elektronischen Datenüberwachung positiv gegenüber.
- Der positive Einfluss durch den Einsatz von neuen Medien äussert sich vor allem in der höheren Verantwortung der Mitarbeitenden.

3. Verschiedene Teilaufgaben der Personalführung

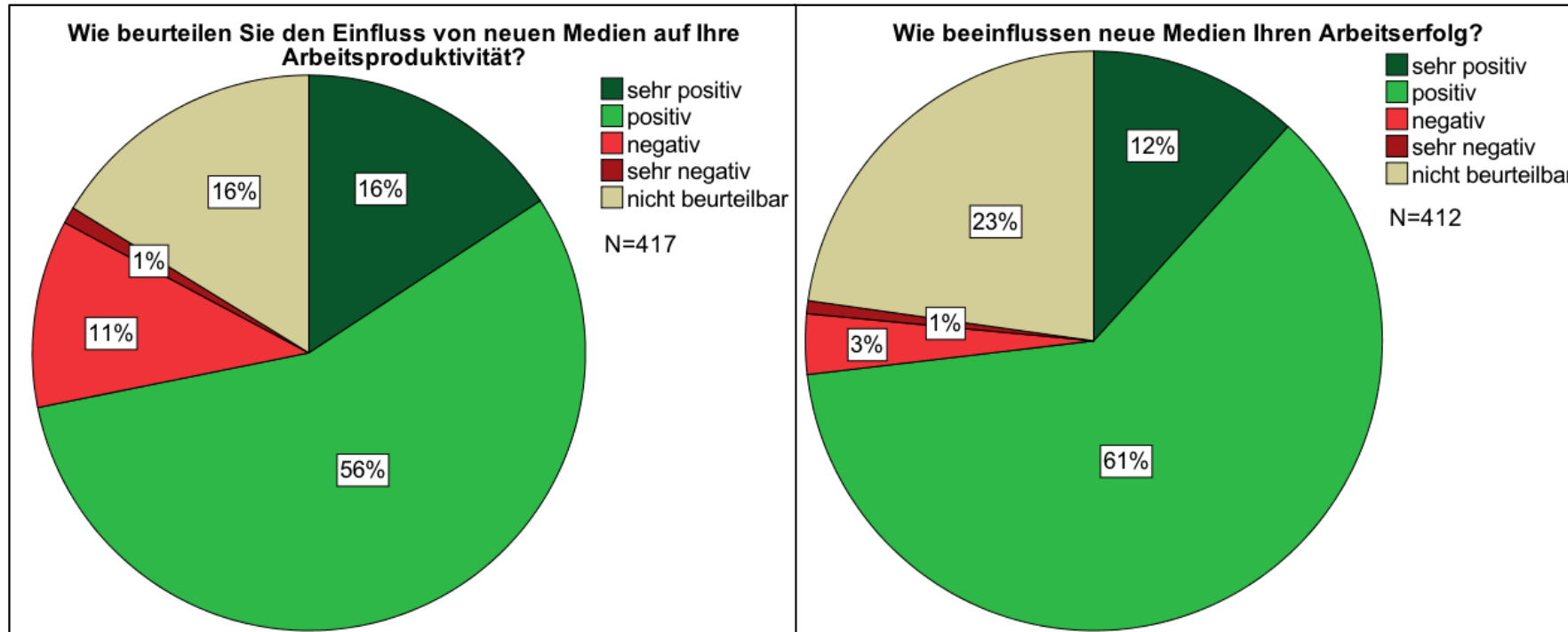
V. Wirkung und Einfluss von neuen Medien



- Trotz einiger negativer Stimmen findet die Mehrheit der Betroffenen, dass durch neue Medien der soziale Austausch positiver gestaltet werden kann.
- E-Leadership hat für eine grosse Mehrheit der Betroffenen einen positiven Einfluss auf die Arbeitsmotivation.

3. Verschiedene Teilaufgaben der Personalführung

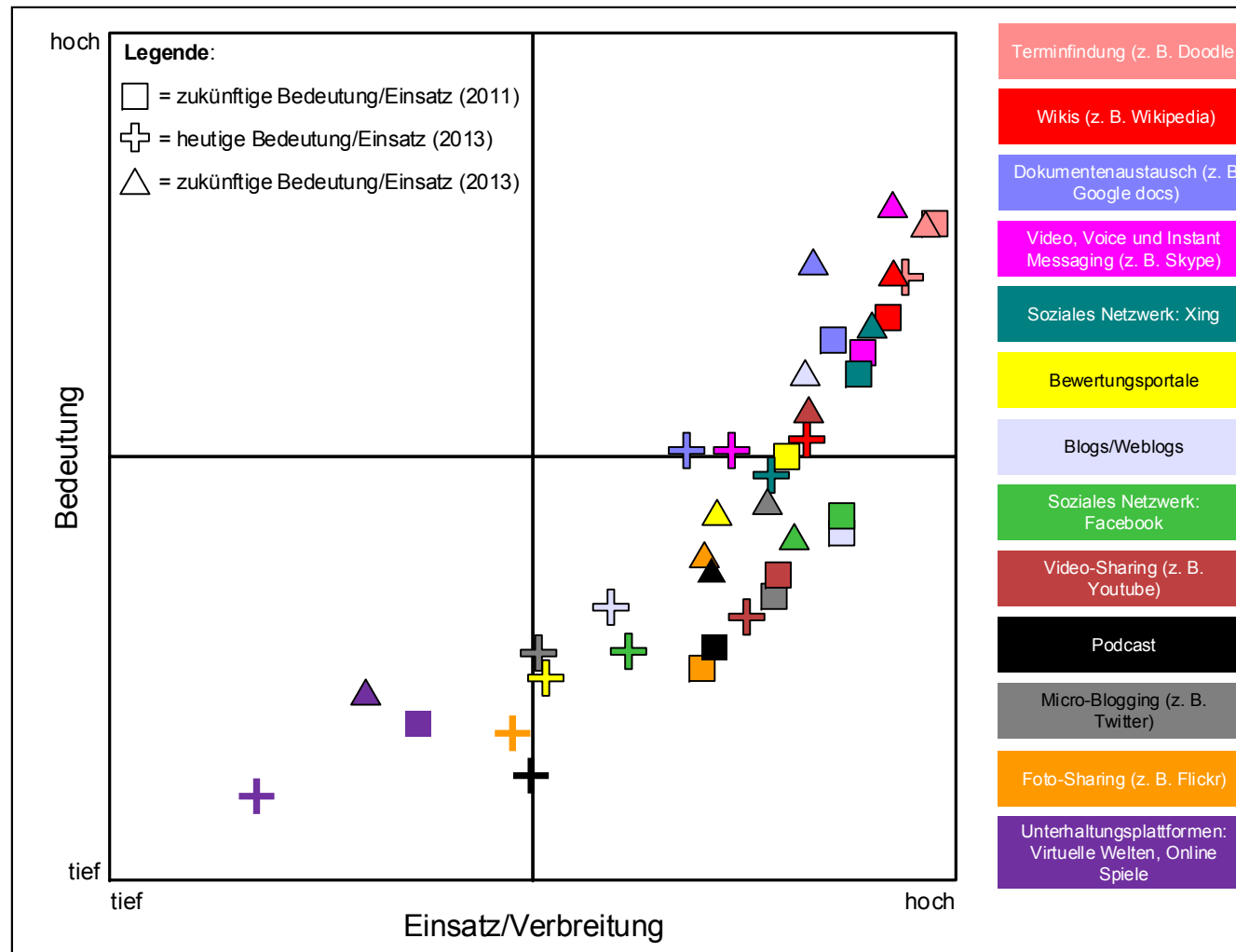
V. Wirkung und Einfluss von neuen Medien



- E-Leadership führt aus der Sicht der Mitarbeitenden zu einer höheren Arbeitsproduktivität sowie allgemein zu einem besseren Arbeitserfolg.

4. Social Media

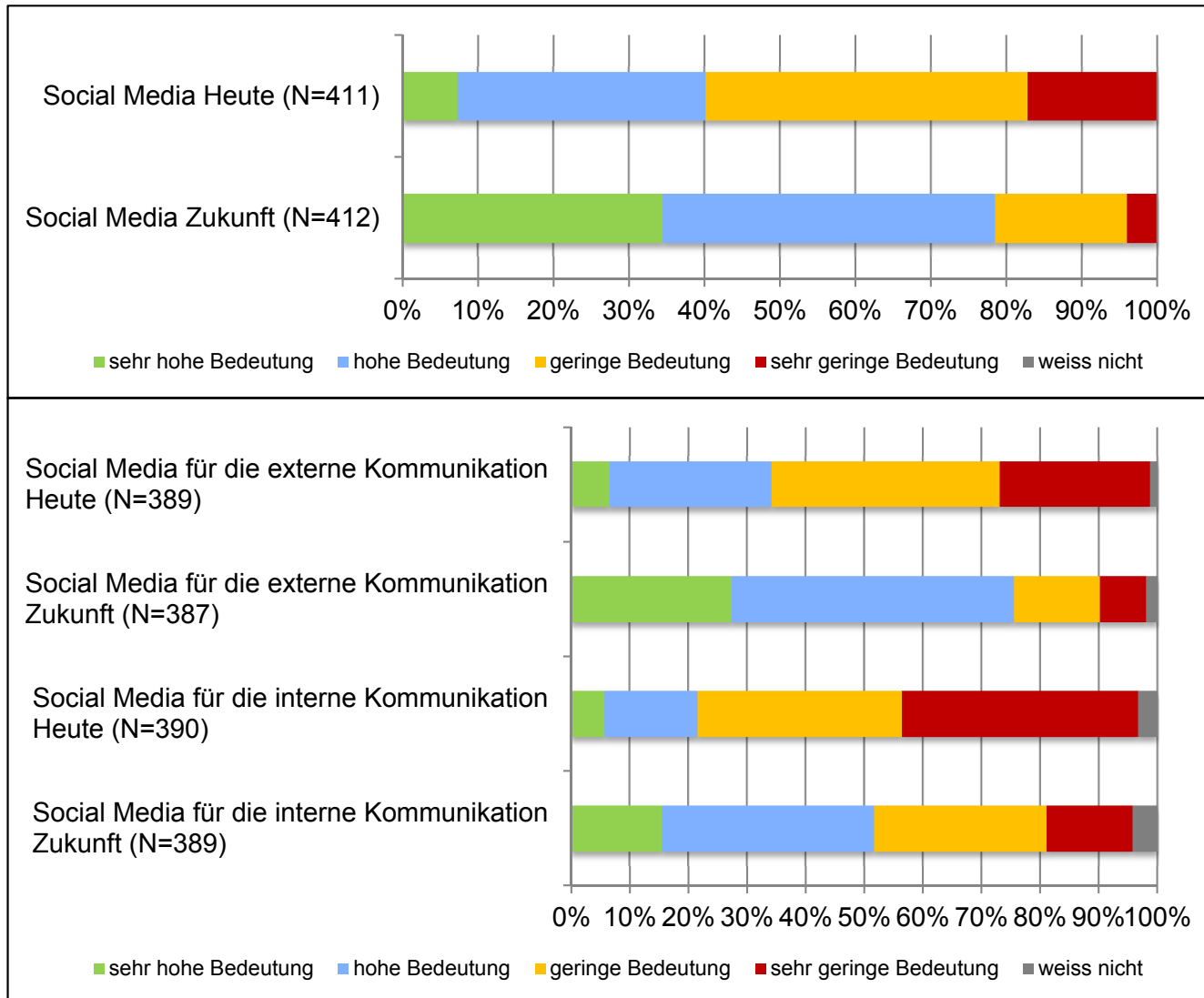
I. Social Media Einsatz und Verbreitung



- Verglichen mit den neuen Medien erzielen die sozialen Medien gesamthaft eine niedrigere Bedeutung und Verbreitung.
- Soziale Medien wie Terminfindungsprogramme, Wikis und Dokumentenaustauschprogramme erzielen die höchsten Werte.
- In Zukunft werden die sozialen Medien aus Sicht der Mitarbeiter noch mehr an Bedeutung und Verbreitung gewinnen.

4. Social Media

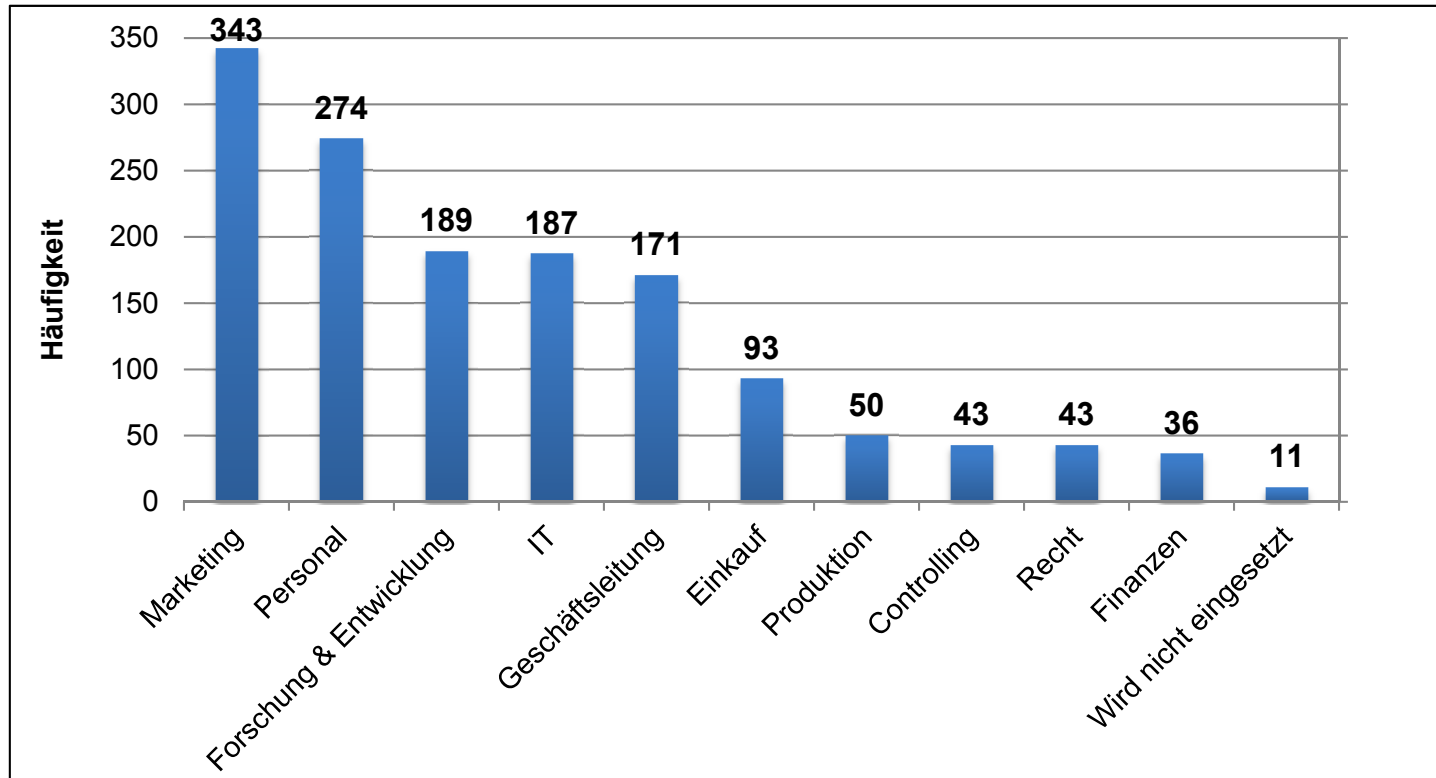
II. Akzeptanz von Social Media



- Was sich aus den einzelnen Social Media Instrumenten herauskristallisiert, wieder spiegelt sich auch hier: Soziale Medien werden vor allem in Zukunft stark an Bedeutung gewinnen.
- Social Media wird in erster Linie für die Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen genutzt.

4. Social Media

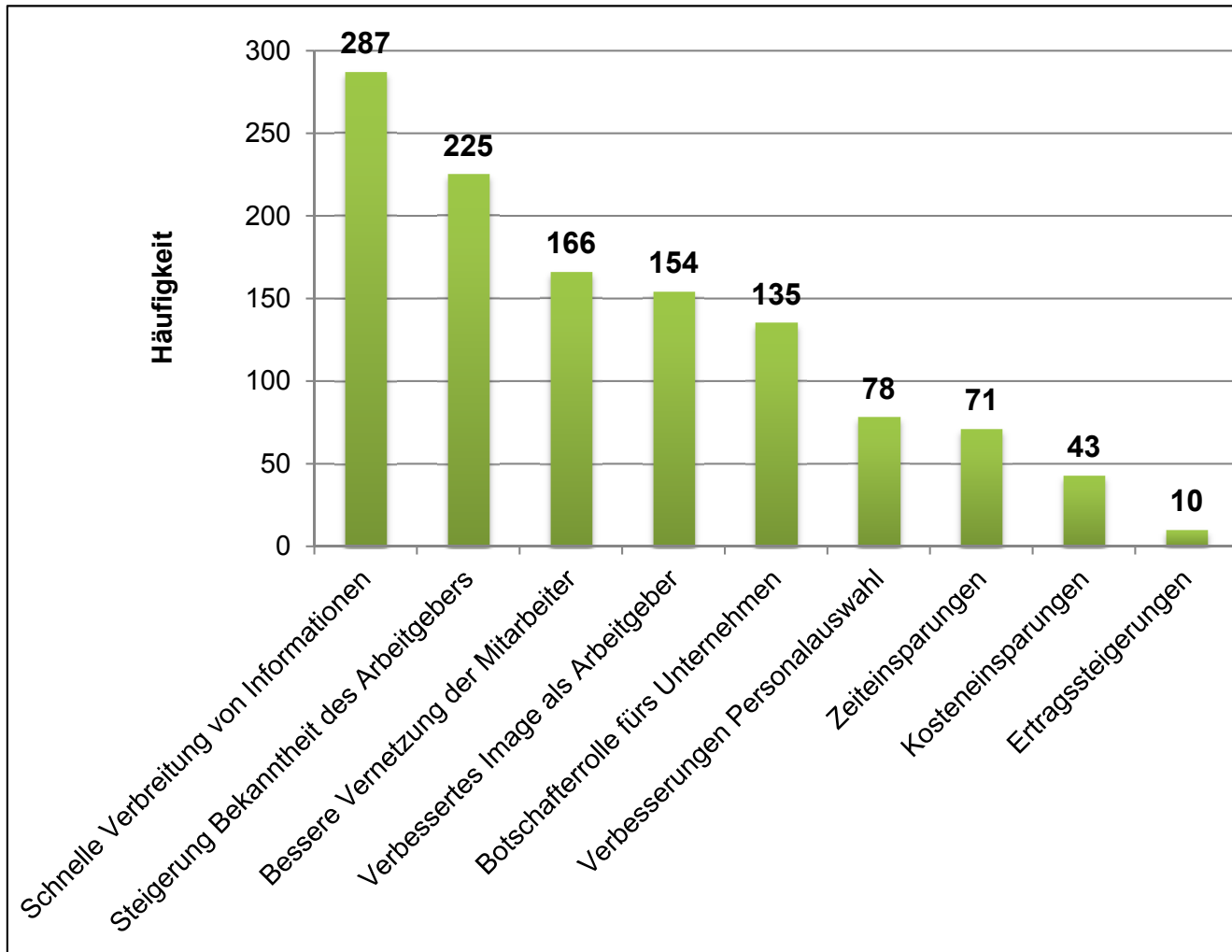
III. Einsatz von Social Media pro Abteilung



- Abteilungen mit hohem Informationsaustauschbedürfnis schätzen den Einsatz von Social Media.
- Abteilungen mit finanziellen oder rechtlichen Aufgaben setzen weniger auf den Einsatz von Social Media.

4. Social Media

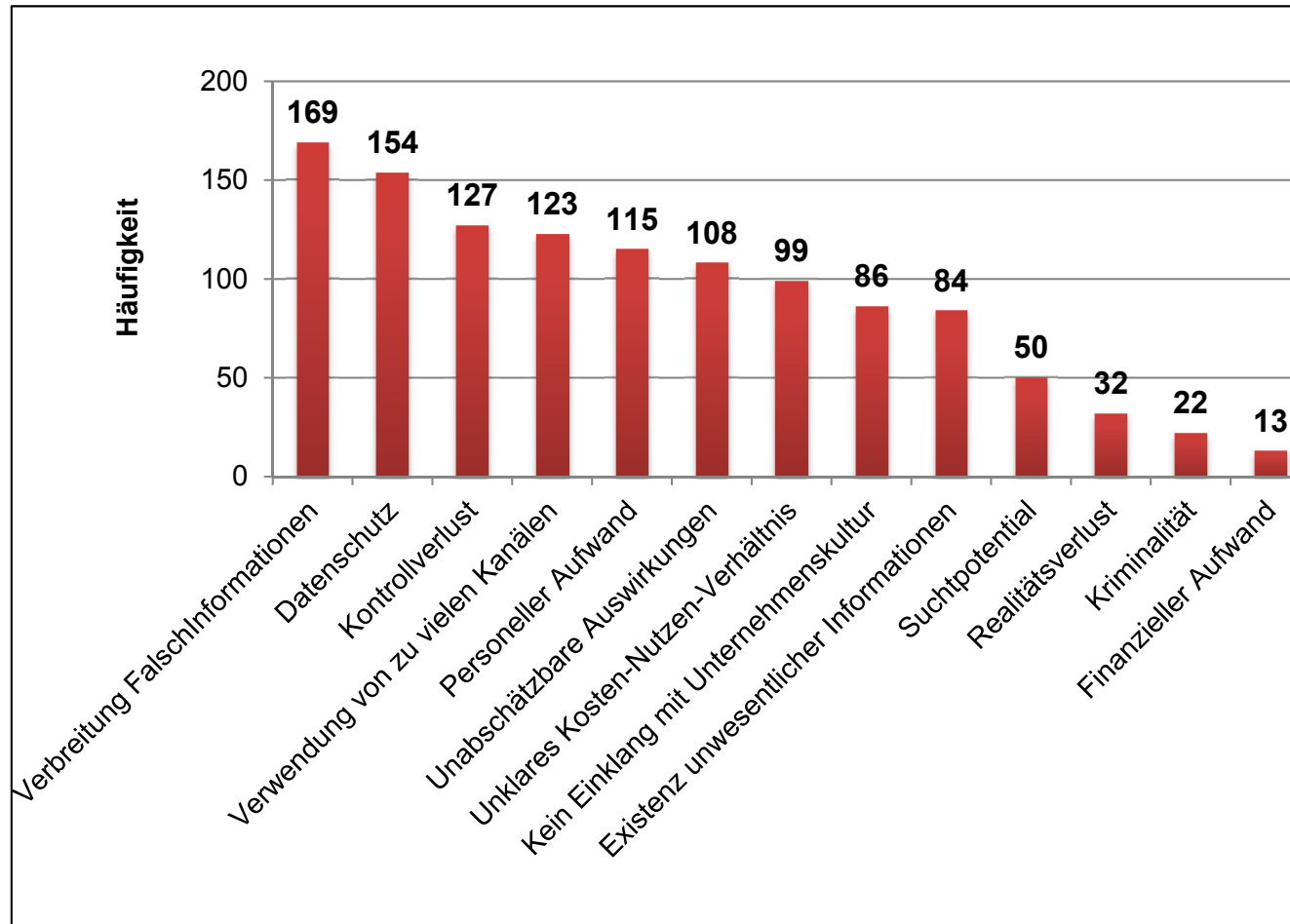
IV. Chancen von Social Media



- Schnelle Verbreitung von Informationen sowie die Steigerung der Bekanntheit des Arbeitgebers gehören zu den meistgenannten Vorteilen von Social Media.
- Aus der Sicht der Mitarbeitenden spielen Zeit-/Kosteneinsparungen und Ertragssteigerungen eine untergeordnete Rolle.

4. Social Media

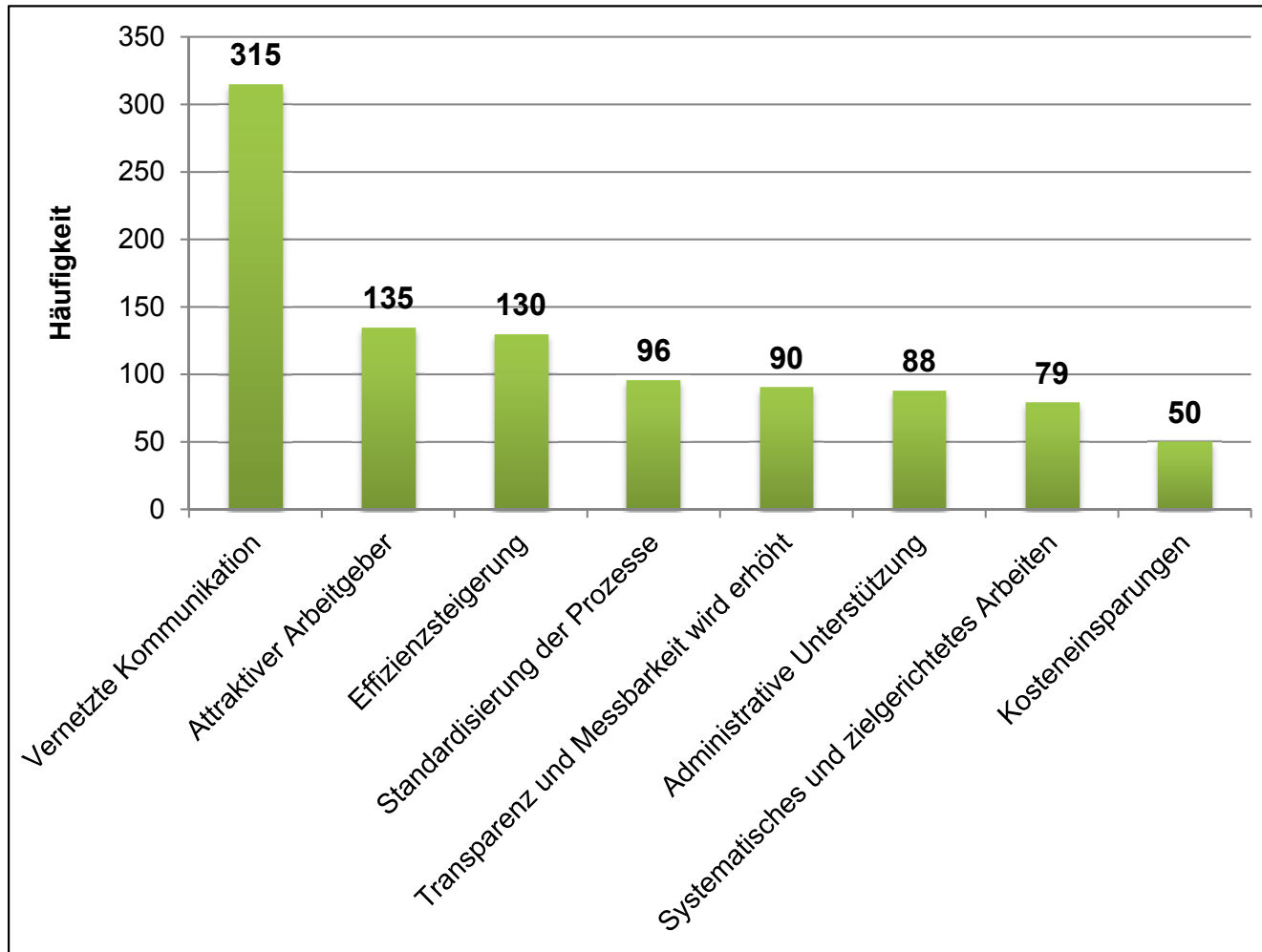
V. Risiken von Social Media



- Die hohe Anzahl Nennungen bei Verbreitung von Falschinformationen, Datenschutz und bei Kontrollverlust zeigen, dass Mitarbeitende immer noch gewisse Vorbehalte gegenüber sozialen Medien haben.
- Allerdings sind aus der Sicht der Mitarbeitenden viel diskutierte Themen, wie Suchtpotential, Realitätsverlust und Kriminalität im Umgang mit Social Media, keine grosse Risiken.

5. Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren von neuen Medien

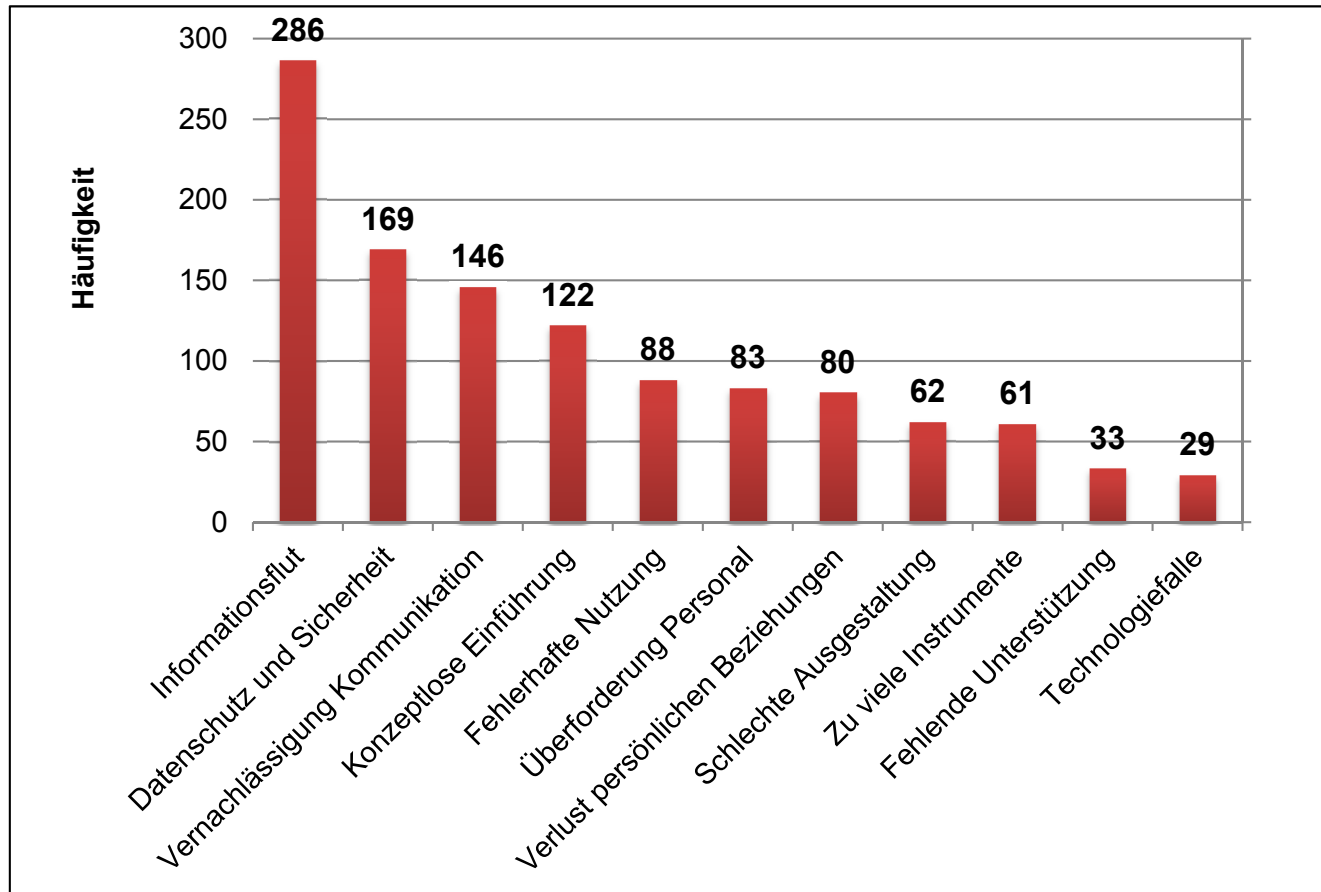
I. Chancen von neuen Medien



- Mit Abstand am meisten Bedeutung hat die Chance der vernetzten Kommunikation für die Mitarbeiter.
- Es zeigt sich auch im Zusammenhang mit den Ergebnissen aus den sozialen Medien, dass Mitarbeiter die Attraktivität von Unternehmen anhand des Einsatzes von neuen Medien beurteilen.
- Gerne ist man als Mitarbeitender dazu bereit, aktiv durch den Einsatz von neuen Medien, die Attraktivität des eigenen Arbeitgebers zu erhöhen.

5. Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren von neuen Medien

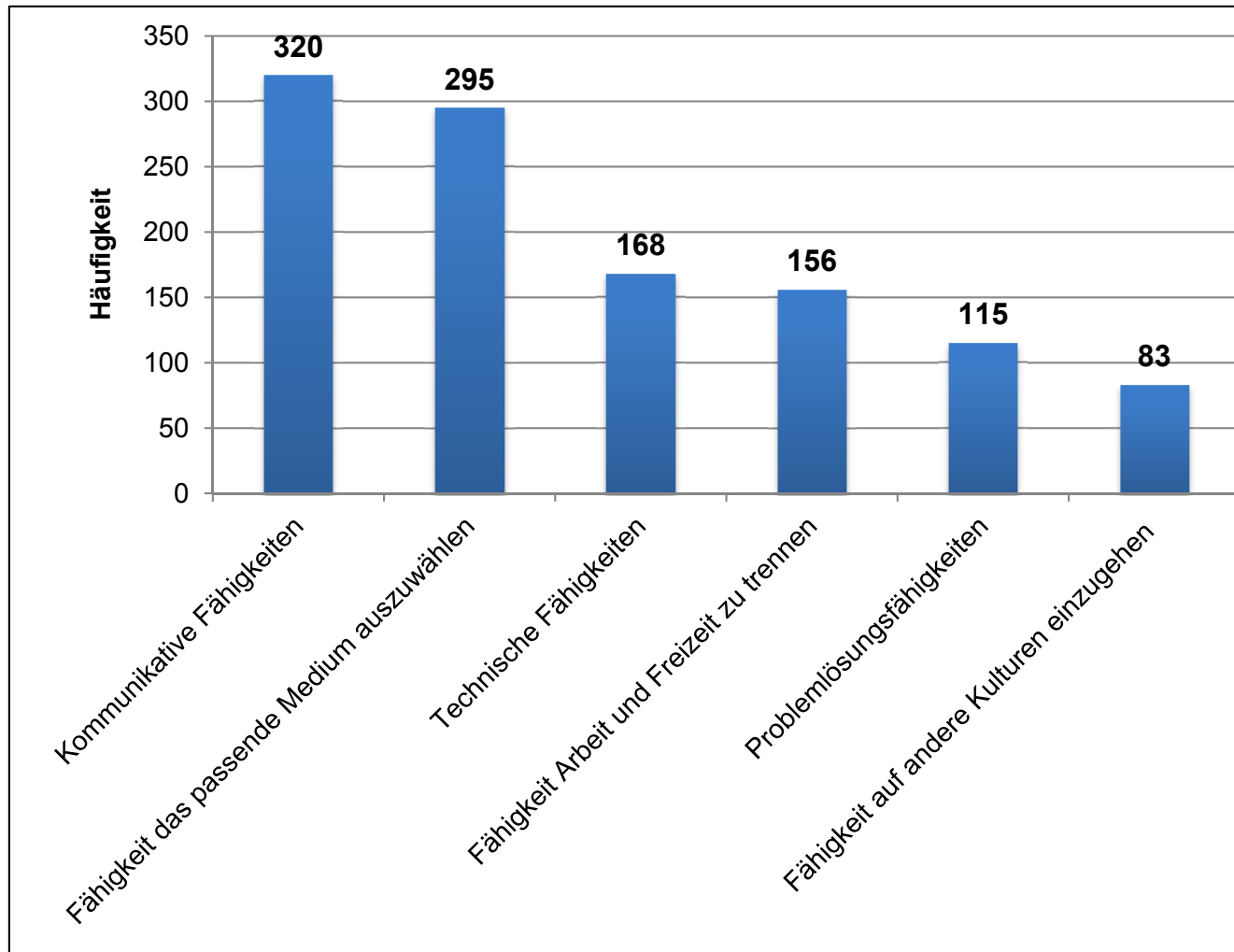
II. Risiken von neuen Medien



- Hier zeigt sich sehr gut, dass das Problem der Informationsüberflutung die Mitarbeiter akut belastet. Es ist das meist genannte und kommentierte Problem im Zusammenhang mit dem Einsatz von neuen Medien.
- Ebenfalls erzielen Bedenken bzgl. Datenschutz und bzgl. Datensicherheit hohe Werte. Viele Mitarbeitende haben Angst in Zukunft während ihrer Arbeitszeit vollständig überwacht zu werden.

5. Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren von neuen Medien

III. Erfolgsfaktoren von neuen Medien



- Aus der Sicht der Mitarbeitenden müssen in erster Linie nicht die Medien an sich verbessert werden, sondern die Schulung der Fähigkeiten, welche im Umgang mit neuen Medien benötigt werden.
- Von zentraler Bedeutung sind dabei die Entwicklung von kommunikativen Fähigkeiten sowie die grundlegende Fähigkeit, das passende Medium für das jeweilige Vorhaben auswählen zu können.

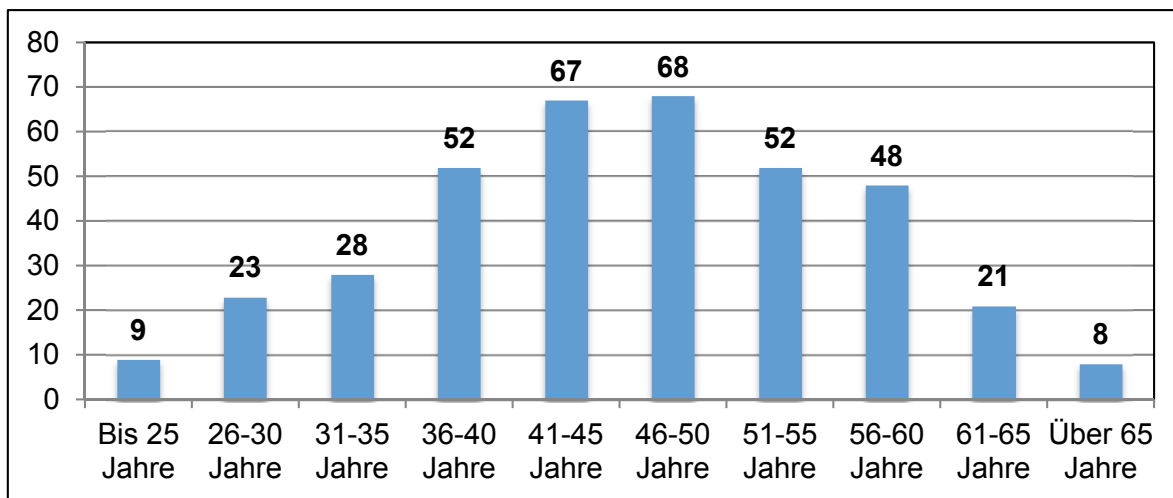
6. Fazit

- Die **Führungsprozesse**, welche sich am besten durch neue Medien unterstützen lassen sind Informationen sammeln, Kommunizieren, Organisieren, Planen und Trainieren.
- **Die drei klassischen Medien** mit der höchsten Bedeutung und Verbreitung sind, Face-to-Face, das Mobiltelefon und das Telefon bzw. die Telefonkonferenz.
- Die besten Resultate bezüglich ihrer **Verbreitung und Bedeutung von neuen Medien** erhielten das Internet/Intranet, das E-Mail/Voicemail und der Teamkalender.
- **Social Media Anwendungen** weisen für die externe Kommunikation höhere Werte als für die interne Kommunikation auf.
- Konkret sind die folgenden Social Media Anwendungen am wichtigsten für Unternehmen: **Terminfindungsprogramme, Wikis und Dokumentenaustauschprogramme**.
- **Die meistgenannten Chancen von neuen Medien** sind eine vernetzte Kommunikation, die Möglichkeit sich bei Einsatz von neuen Medien als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und die allgemeine Effizienzsteigerung.

6. Fazit

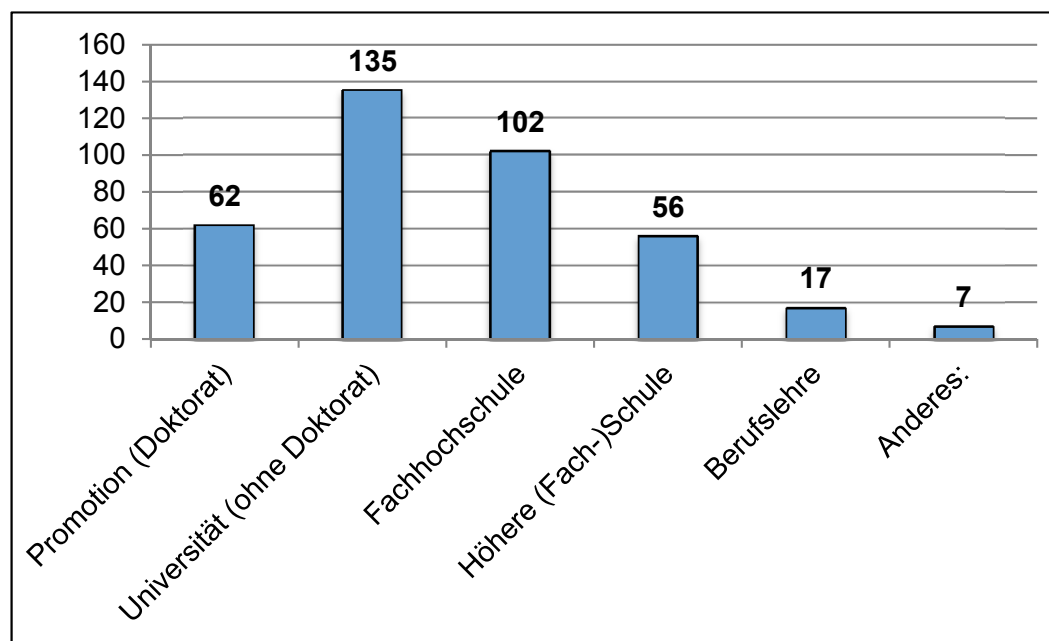
- **Grösste Risiken von neuen Medien** sind das Problem der Informationsüberflutung, die Bedenken zum Datenschutz/Datensicherheit und die Vernachlässigung der persönlichen Kommunikation, aufgrund der Nutzung neuer Medien.
- **Die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Umgang mit neuen Medien** sind aus Sicht der Befragten kommunikative Fähigkeiten der Anwender, die Fähigkeit das passende Medium auszuwählen und die individuellen technischen Fähigkeiten.
- **Für weitere Forschungsprojekte in diesem Gebiet** bietet sich eine erneute Überprüfung der gewonnenen Erkenntnisse zu einem späteren Zeitpunkt an.
- Weiter könnten vertiefte Untersuchungen der Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren im Umgang mit neuen Medien sehr interessant sein. Speziell die **Gefahr der Informationsüberflutung** beschäftigt sehr viele Arbeitnehmer in hohem Masse und bietet sich deshalb für eine erweiterte Forschung an.

7. Struktur der Datenbasis



Altersstruktur
N=376

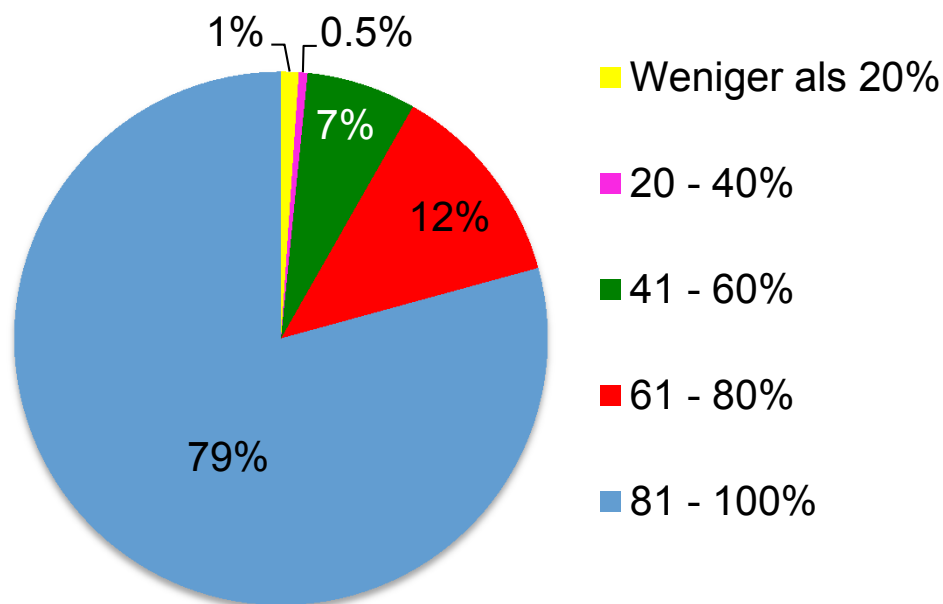
Ausbildungsniveau
N=379



7. Struktur der Datenbasis

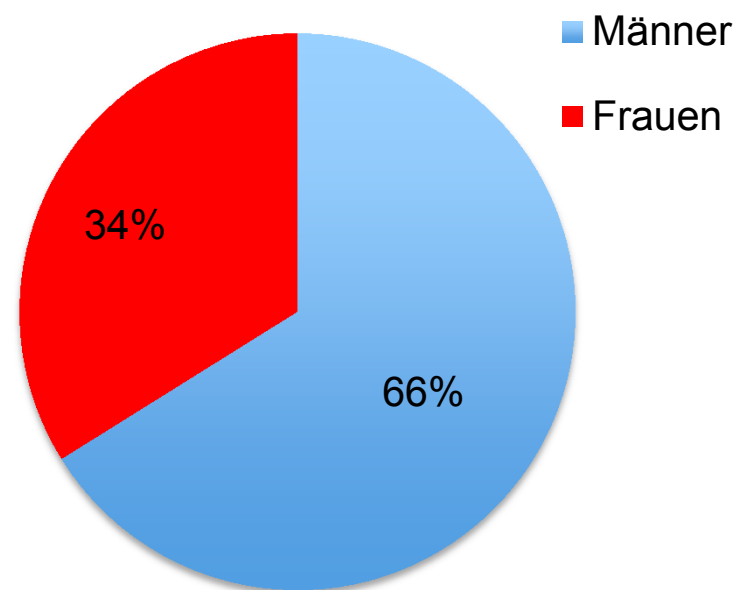
Beschäftigungsgrad

N=376



Geschlecht

N=372



Wirtschaftlicher Sektor

N=381

1. Sektor	0.5%
2. Sektor	11.5%
3. Sektor	88.0%

Unternehmensgrösse

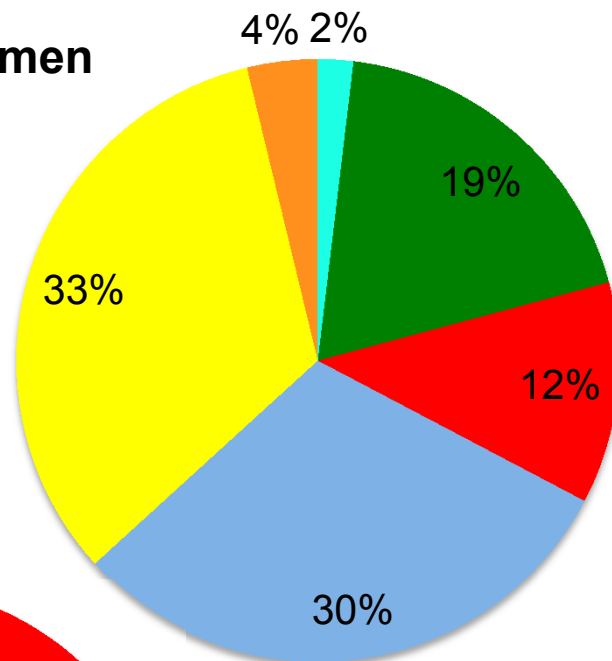
N=339

Kleinstunternehmen (0-9 MA)	13.0%
Kleinunternehmen (10-49 MA)	14.5%
Mittelunternehmen (50-249 MA)	16.8%
Grossunternehmen (>250 MA)	55.7%

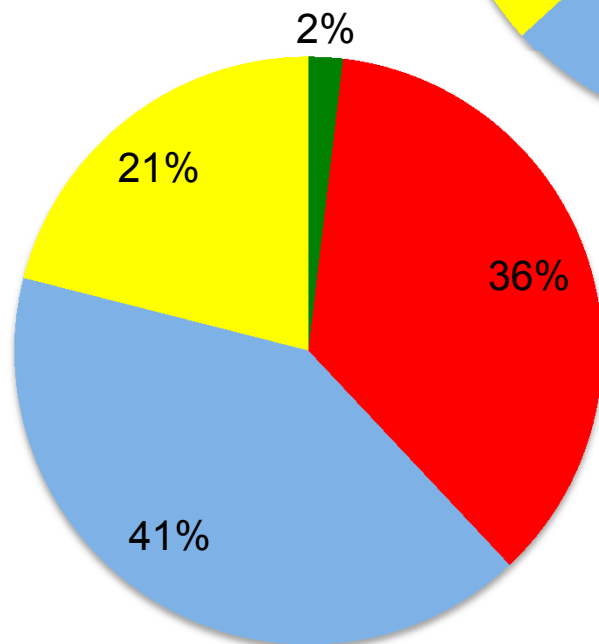
7. Struktur der Datenbasis

Position im Unternehmen

N=370



- Unterstützungstätigkeit
- Sachbearbeitung/Fachaufgabe
- Untereres Management (z. B. Gruppenleiter)
- Mittleres Management
- Top-Management (z. B. Geschäftsleitung)
- Keine Angabe



- Anfänger/in
- Normalnutzer/in
- Fortgeschrittene/r
- Experte/Expertin

Erfahrung mit neuen Medien

N=371

8. Impressum und Rückfragen

Organisation und Durchführung



^b
UNIVERSITÄT
BERN

Das Institut Organisation und Personal (IOP) ist ein wissenschaftliches unabhängiges Institut der Universität Bern, das sowohl national als auch international ausgerichtet ist. Schwerpunkte bilden die Fachgebiete Organisation und Personal als wichtige Komponenten der Unternehmensführung. Geleitet wird das Institut durch Prof. Dr. Frauke Freifrau Marschall von Bieberstein (Abteilung Organisation) und Prof. Dr. Andreas Hack (Abteilung Personal).

Die Bachelorarbeit „E-Leadership aus der Mitarbeiterperspektive“ ist von Reto Salzmann und Adrian Stutz am Institut für Organisation und Personal der Universität durchgeführt worden. Die Arbeit wurde von Dr. Renato C. Müller Vasquez Callo betreut.

Rückfragen

Dr. Renato C. Müller Vasquez Callo (mueller@iop.unibe.ch oder +41 78 864 22 04) steht Ihnen sehr gerne für Ihre Rückfragen zur Verfügung.