Abschlussbericht

E-Leadership –
vom persönlichen Gespräch bis Social Media

Eine teilbasierte Wiederholungsstudie der mediengestützten Personalführung

Alain Sauerer
Dr. Renato C. Müller

Bern, November 2011

UNIVERSITÄT BERN

iop

sieber&partners

Wichtigste Ergebnisse

- *Klassische Medien:* Der persönliche Kontakt bei der Personalführung ist immer noch am wichtigsten. Generell verlieren klassische Medien an Bedeutung.

- *Neue Medien:* Die Bedeutung von neuen Medien in der Personalführung ist höher als im Jahre 2006, jedoch nicht in dem Ausmass wie damals prognostiziert.

- *Funktionen des Personalmanagements:* Aufgaben im Bereich Beziehungspflege können heute wesentlich besser mittels neuen Medien durchgeführt werden.

- *Social Media:* Obwohl zahlreiche Unternehmen Social Media einsetzen, hat dieses Thema aktuell nur eine bedingt hohe Bedeutung. Die Bedeutung von Social Media wird in Zukunft markant zunehmen.

Inhaltsverzeichnis

1. Ziel und Umsetzung 4

2. Personalarbeit allgemein 5

I. Grundlegendes 5
II. Auf das Personalmanagement der Unternehmung auswirkende Dimensionen 5
III. Herausforderungen in der Personalarbeit 6

3. Mediengestützte Personalführung 7

I. Bedeutung und Einsatz der klassischen Medien in der Personalführung 7
II. Bedeutung und Einsatz der neuen Medien in der Personalführung 8

4. Teilbereiche der Personalführung 9

I. Routine Kommunikation 9
II. Traditionelle Managementfunktionen 10
III. Beziehungspflege 12
IV. Teilaspekte des Personalmanagements 13

5. Social Media 14

I. Bedeutung von Social Media heute und in Zukunft 14
II. Social Media für die interne und externe Kommunikation 15
III. Social Media Strategie; Social Media Richtlinien; Mitarbeitende für Social Media 16
IV. Bedeutung und Einsatz der Social Media in der Personalführung 17
V. Funktionen des Personalmanagements 18
VI. Social Media in den Geschäftsbereichen 19
VII. Chancen und Risiken von Social Media im Personalmanagement 20
VIII. Vertretung der Unternehmung in sozialen Netzwerken 22
IX. Social Media Monitoring; Social Media für die private Kommunikation 23

6. Fazit 24

7. Struktur der Datenbasis 26

8. Impressum und Rückfragen 28

1. Ziel und Umsetzung

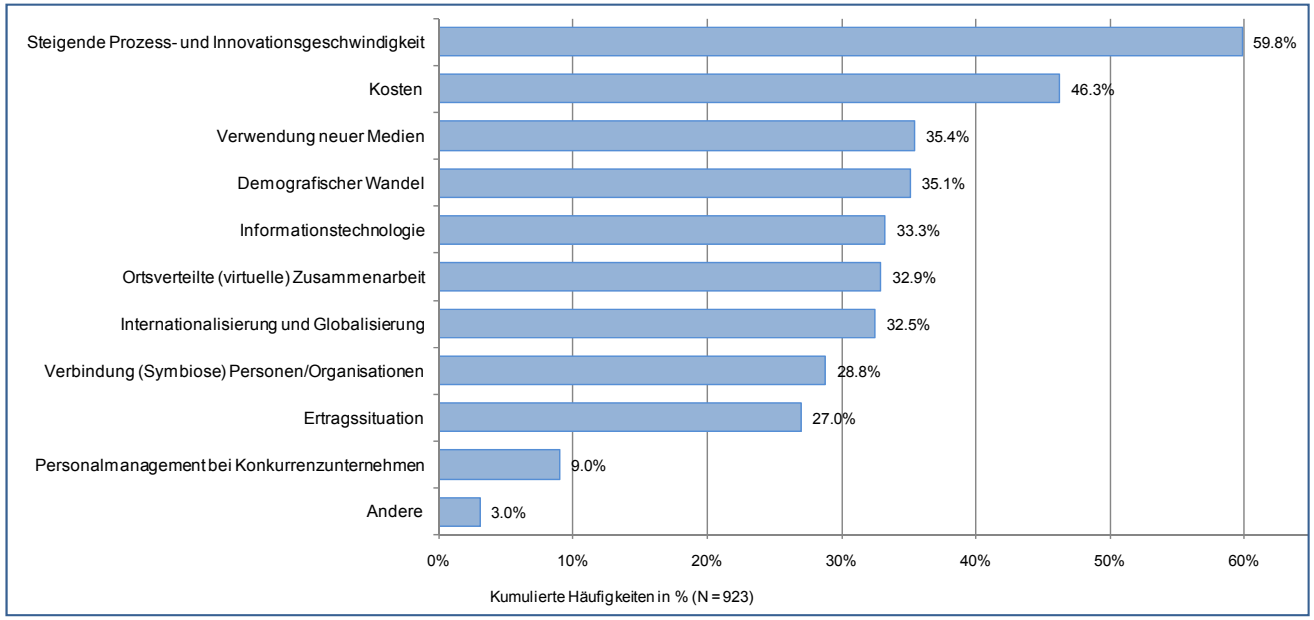
- Aufbauend auf dem Dissertationsprojekt von Dr. Renato C. Müller (2008) über die mediengestützte Personalführung, will die teilbasierte quantitative Wiederholungsstudie folgende Fragen beantworten:
  - Welche Medien werden in der Personalführung eingesetzt?
  - Welche Teilbereiche der Personalführung sind von den verwendeten Medien besonders stark betroffen?
  - Wie hat sich der Medieneinsatz seit 2006 in der Personalführung entwickelt?
  - Welche Social Media werden in der Personalführung wie eingesetzt?
- Befragt wurden deutschsprachige Unternehmen aus dem Datensatz vom „Institut für Organisation und Personal der Universität Bern (IOP)“ und dem Kooperationspartner der Studie, der „Sieber und Partners AG“.
- Bei der elektronischen Befragung haben 1‘257 Personen reagiert, wovon 743 Personen den Online-Fragebogen abgeschlossen haben. Der erhaltene Datensatz ermöglichte eine umfangreiche Situationsanalyse im Bereich mediengestützter Personalführung. Hierzu ist anzumerken, dass mit der Studie keine Repräsentativität angestrebt wird, sondern eine Richtungsweisung dargelegt werden will.
- Die Befragung erfolgte im Mai 2011 im Rahmen der Masterarbeit „E-Leadership - vom persönlichen Gespräch bis Social Media. Eine teilbasierte Wiederholungsstudie der mediengestützten Personalführung“ am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern.

2. Personalarbeit allgemein

I. Grundlegendes

- 83.6 % der Untersuchungsteilnehmenden gaben an, dass in ihrer Unternehmung eine Unternehmensstrategie besteht (N = 1‘073).
- Eine Personalabteilung existiert bei 70.2 % (N = 1‘078).
- Über eine festgeschriebene HR-Strategie verfügen 45.6 % der Befragten in ihrer Unternehmung (N = 1‘076).

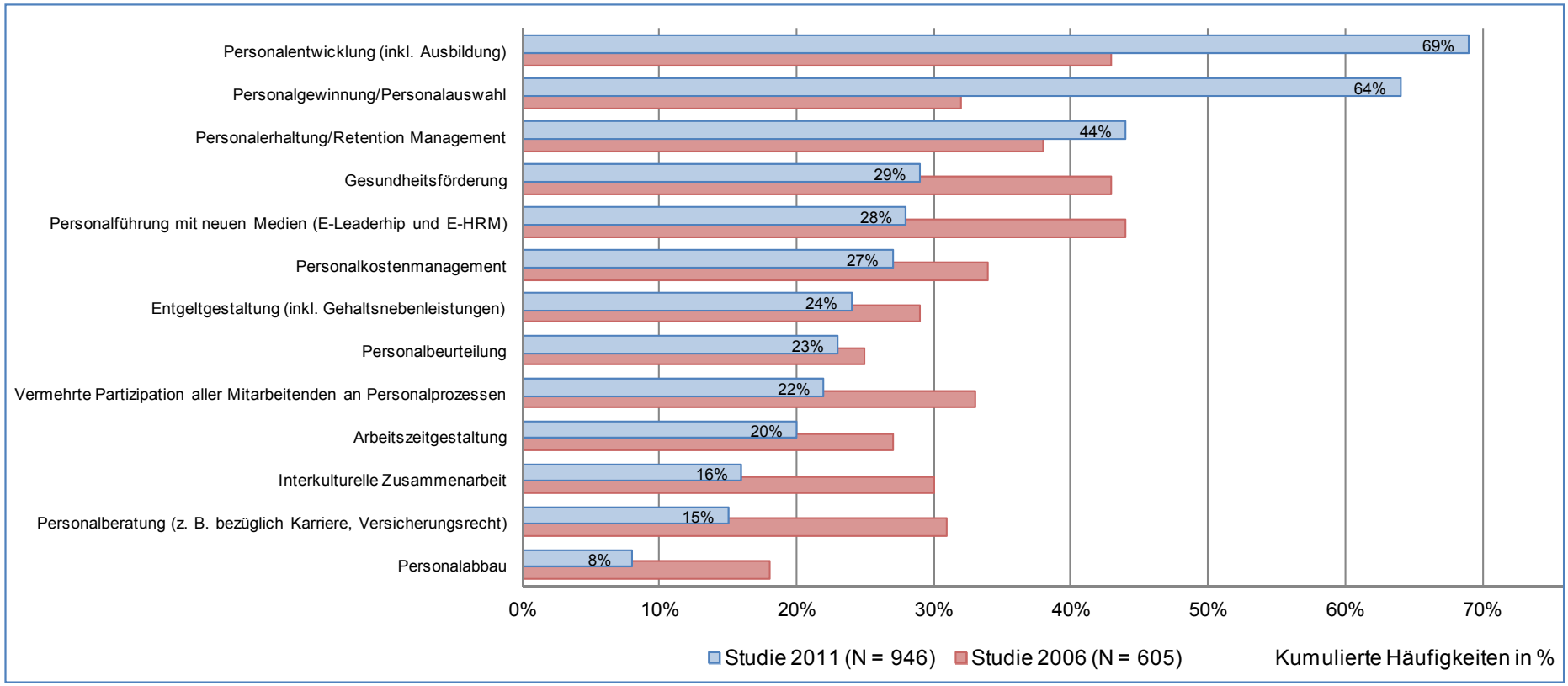
II. Auf das Personalmanagement der Unternehmung auswirkende Dimensionen



- *Steigende Prozess- und Innovationsgeschwindigkeit* (59.8 %) wirken sich vor den *Kosten* (46.3 %) am meisten auf das Personalmanagement aus.
- Mit einem Anteil von 35.4 % wird deutlich, dass die *Verwendung von neuen Medien* eine hohe Auswirkung auf das Personalmanagement hat.

2. Personalarbeit allgemein

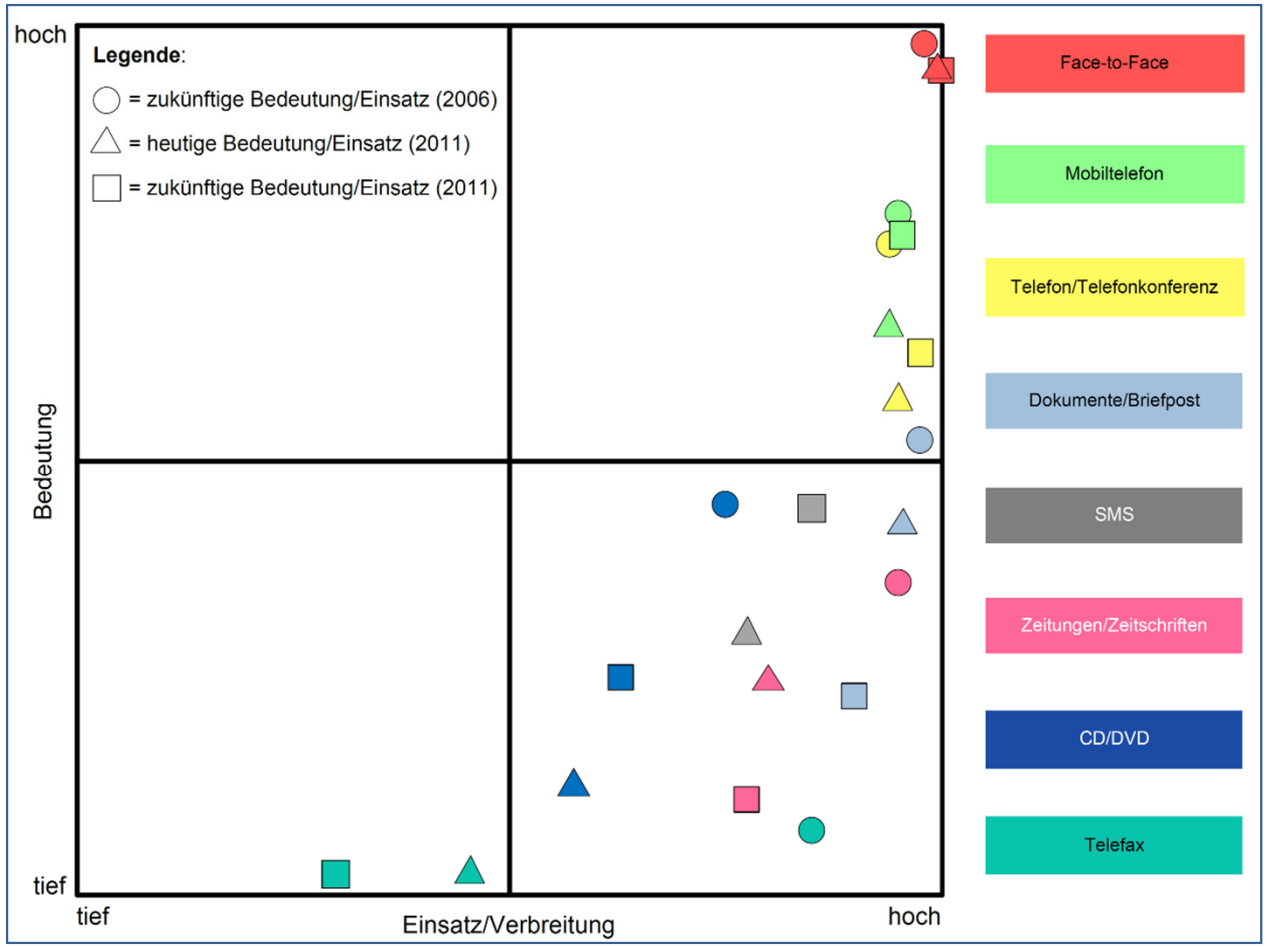
III. Herausforderungen in der Personalarbeit – Vergleich zukünftige Herausforderungen im 2006 und aktuelle Herausforderung im 2011



Personalentwicklung (69 %), *Personalgewinnung/Personalauswahl* (64 %) und *Personalerhaltung/Retention Management* (44 %) stellen heute eine grössere Herausforderung dar als damals angenommen.

3. Mediengestützte Personalführung

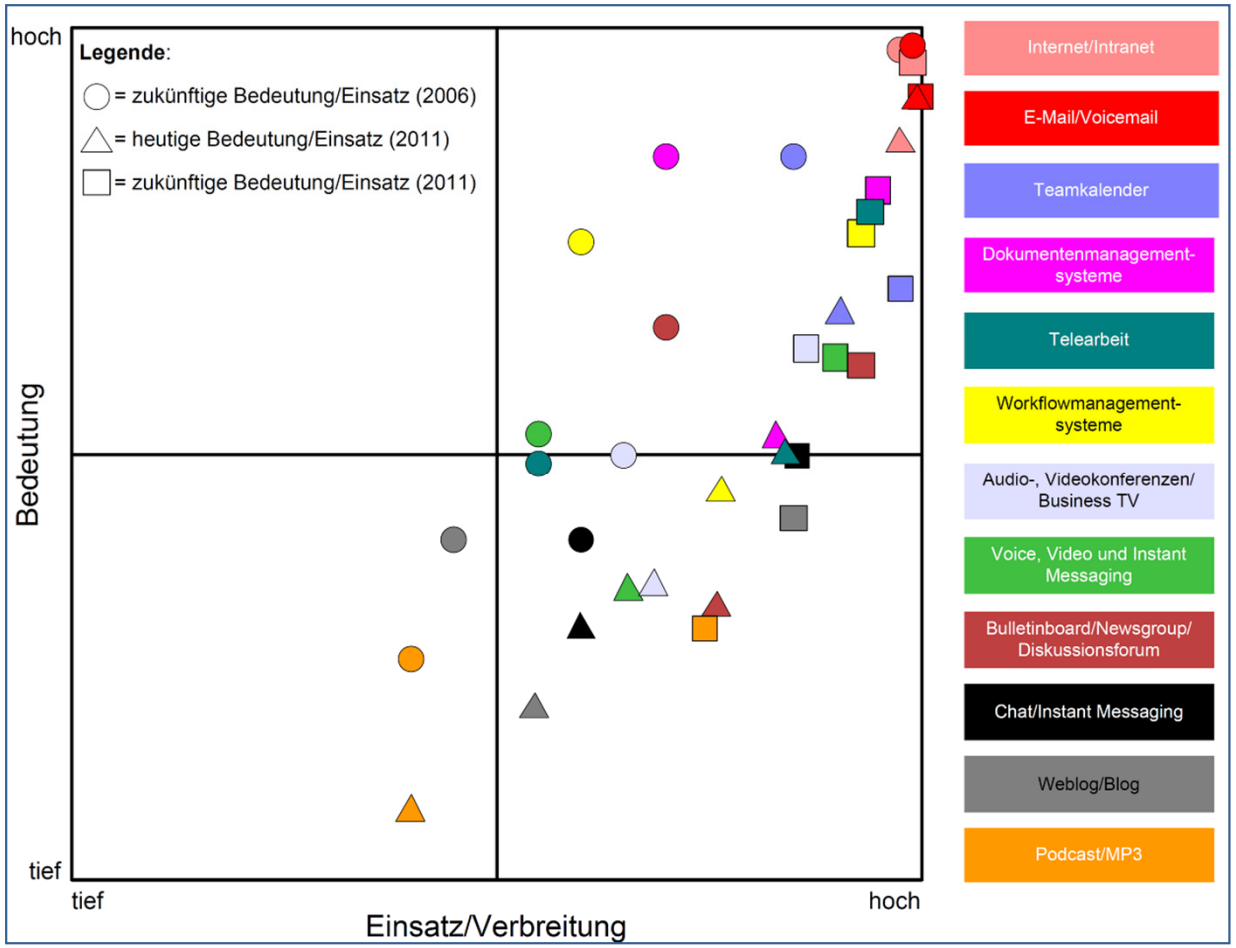
I. Bedeutung und Einsatz der klassischen Medien in der Personalführung



- Bei den klassischen Medien haben, gleich wie in der Primärstudie, *Face-to-Face*, *Mobiltelefon* und *Telefon/ Telefonkonferenz* die höchste Bedeutung und Verbreitung.
- Den restlichen klassischen Medien fällt, im Vergleich zur Primärstudie, eine geringere Bedeutung zu.
- Die stetig sinkende Bedeutung von *Dokumente/Briefpost* widerspiegelt den Trend zur Digitalisierung.

3. Mediengestützte Personalführung

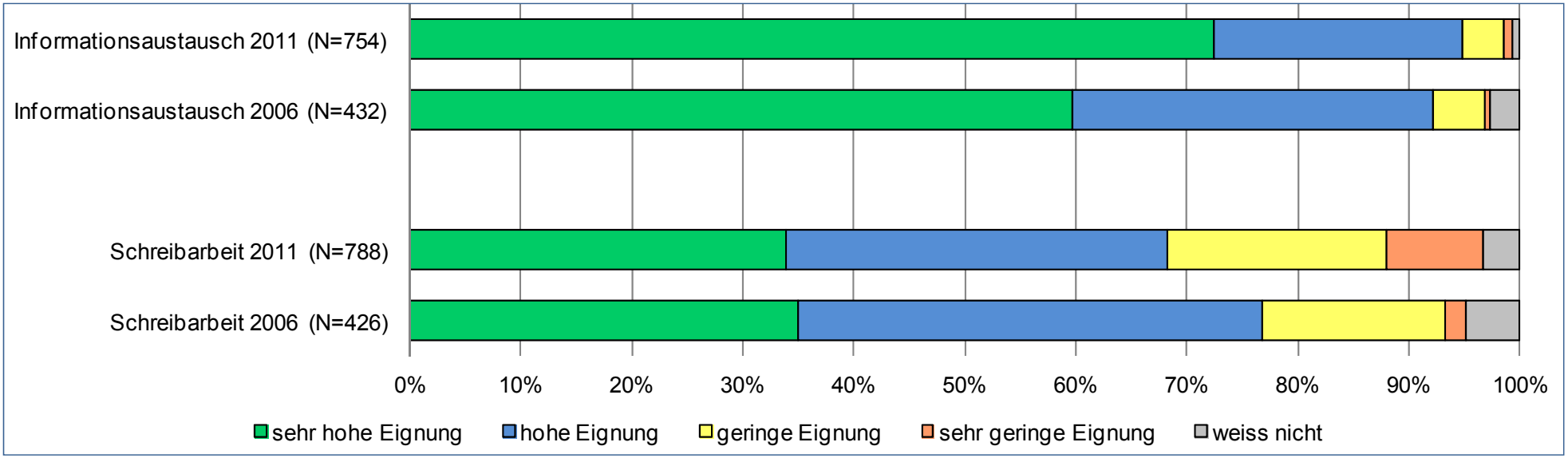
II. Bedeutung und Einsatz der neuen Medien in der Personalführung



- Die neuen Medien haben aktuell eine höhere Bedeutung und Verwendung als im Jahre 2006.
- Es ist jedoch zu erwähnen, dass die in der Primärstudie erwähnten zukünftigen Bedeutungen, mit Ausnahme von *Internet/Intranet*, *E-Mail/Voicemail* und *Telearbeit*, nicht eingetroffen sind.
- Die Untersuchungsteilnehmenden sind dennoch überzeugt, dass die neuen Medien in Zukunft weiter an Bedeutung zulegen werden.

4. Teilbereiche der Personalführung

I. Routine-Kommunikation



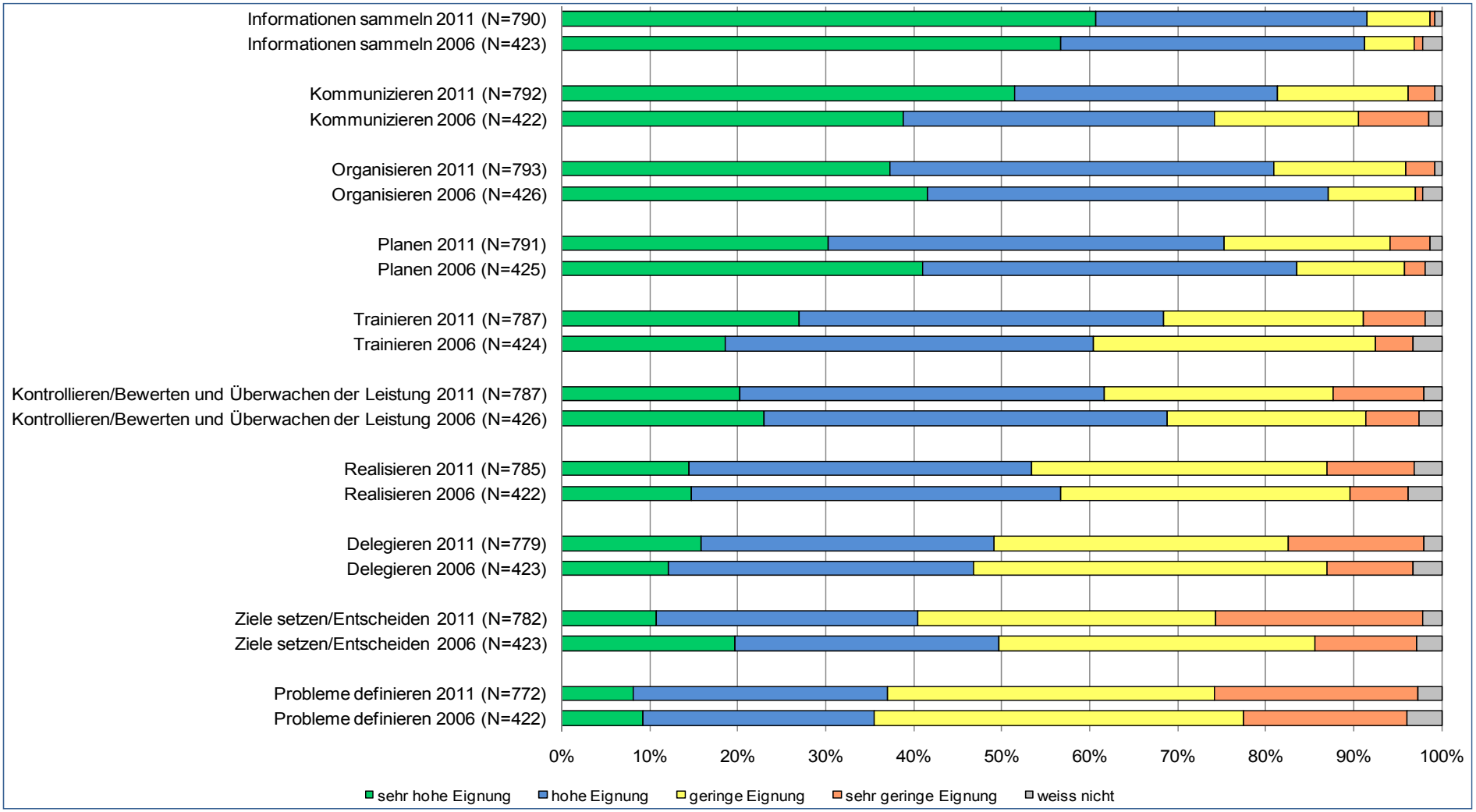
- Die „Routine-Kommunikation“ bestehend aus *Informationsaustausch* und *Schreibarbeit,* kann immer noch sehr gut durch neue Medien unterstützt werden.
- Im Vergleich zur Primärstudie haben die neuen Medien in Bezug auf den *Informationsaustausch* an Bedeutung zugenommen und bezüglich der *Schreibarbeit* an Bedeutung abgenommen.

4. Teilbereiche der Personalführung

UNIVERSITÄT BERN

sieber&partners

II. Traditionelle Managementfunktionen



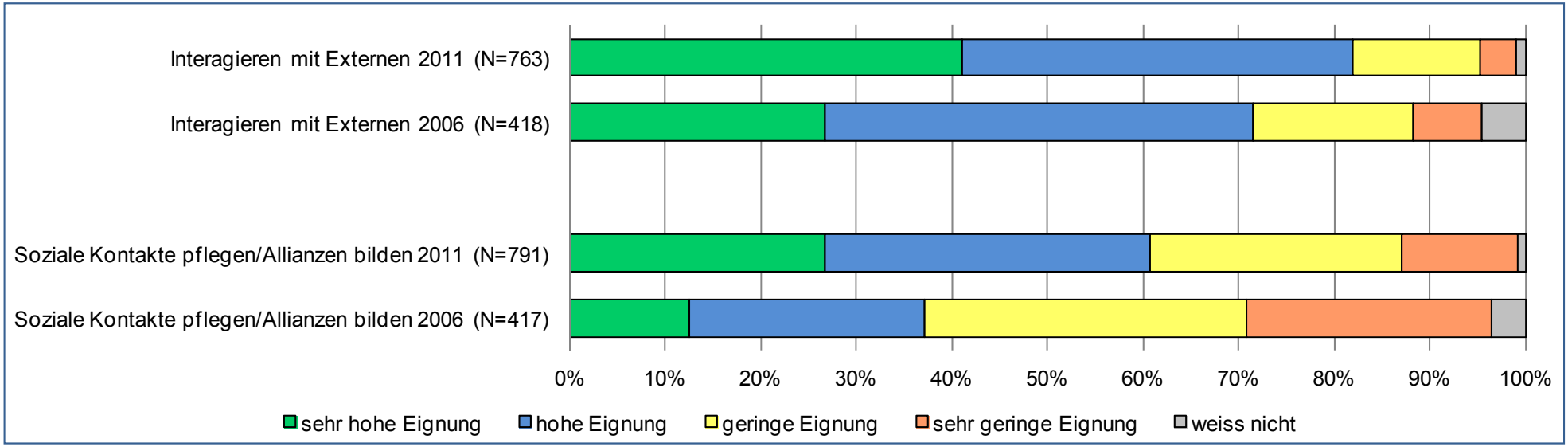
4. Teilbereiche der Personalführung

II. Traditionelle Managementfunktionen

- Bei den „traditionellen Managementfunktionen“ hat sich in der neuen Studie ein leicht anderer Trend ergeben.
- Die neuen Medien haben bezüglich der Managementfunktionen *Kommunizieren* und *Trainieren* an Eignung zugenommen.
- *Planen*, *Ziele setzen/Entscheiden*, *Kontrollieren/Bewerten und überwachen der Leistung* und *Organisieren* lassen sich gegenüber der Primärstudie etwas schlechter durch neue Medien unterstützen.

4. Teilbereiche der Personalführung

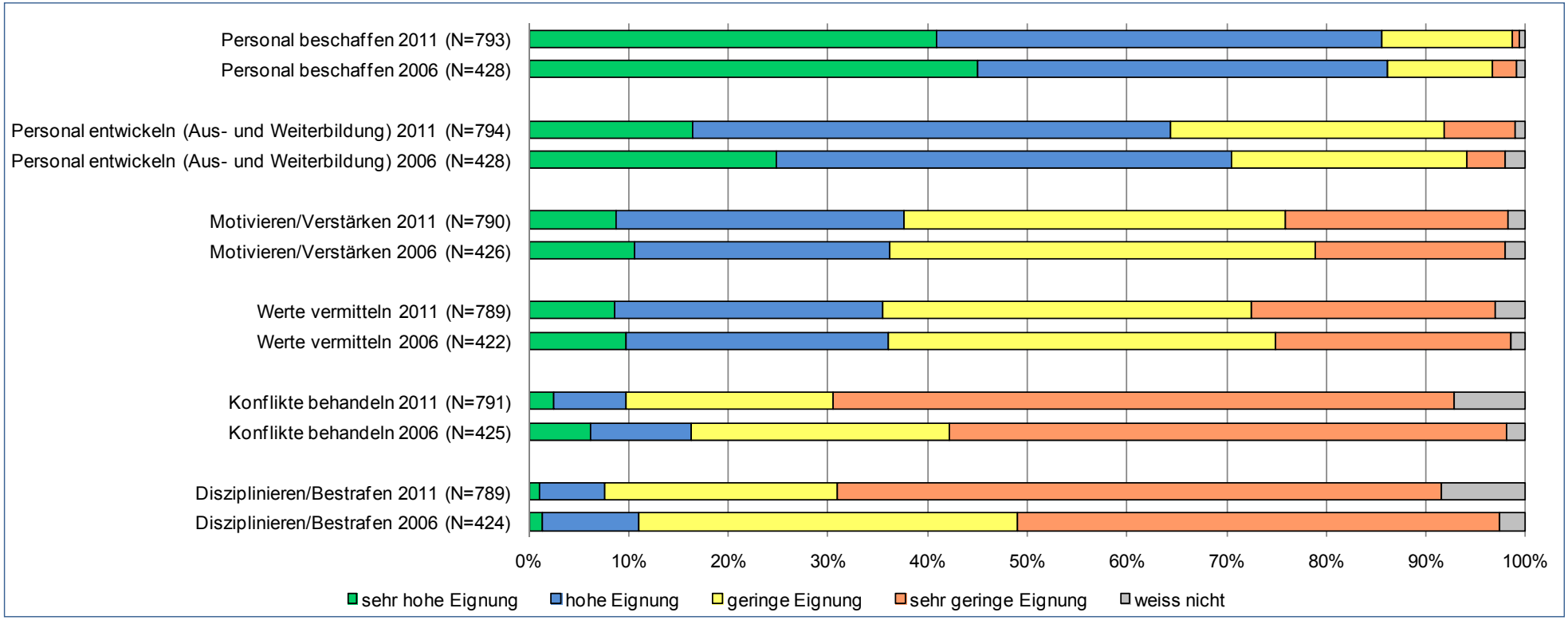
III. Beziehungspflege



- Bei der „Beziehungspflege“ können sowohl das *Interagieren mit Externen* als auch *soziale Kontakte pflegen/Allianzen bilden* besser durch neue Medien unterstützt werden als noch bei der Primärstudie.

4. Teilbereiche der Personalführung

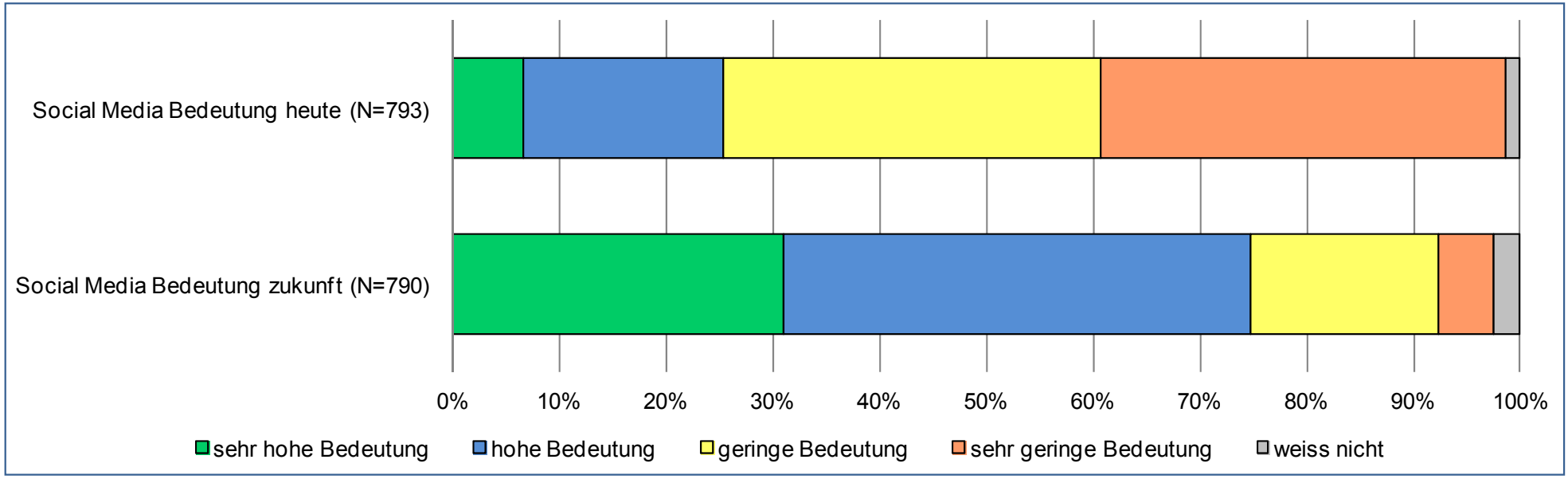
IV. Teilaspekte des Personalmanagements



- Der Trend ist bei den „Teilaspekten des Personalmanagements“ in beiden Studien identisch, wobei die sehr hohe Eignung in Bezug auf alle Teilaspekte leicht geringer ausfällt.
- Tiefere Eignung im Vergleich zur Primärstudie weisen die neuen Medien bezüglich der Teilaspekte *Disziplinieren/Bestrafen*, *Konflikte behandeln* und *Personal entwickeln* auf.

5. Social Media

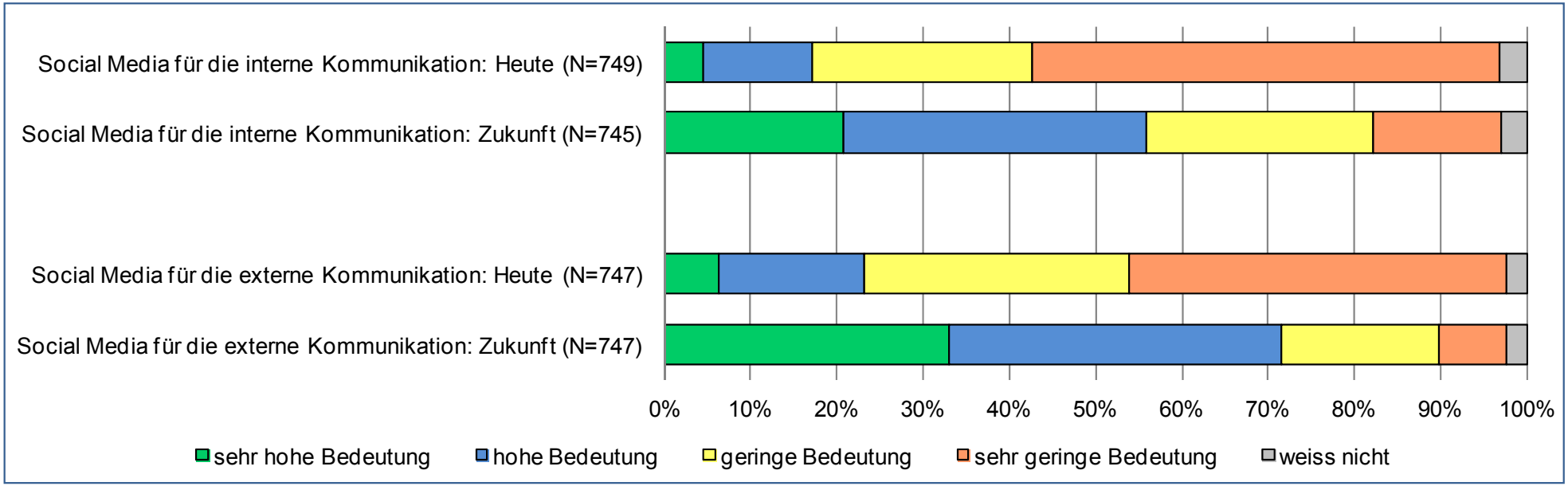
I. Bedeutung von Social Media heute und in Zukunft



- Für 25 % der Untersuchungsteilnehmenden hat das Thema Social Media in ihrer Unternehmung heute eine hohe Bedeutung.
- Knapp 75 % schreiben diesen in Zukunft eine hohe Bedeutung zu, was die zukünftige Relevanz dieses Themengebietes aufzeigt.

5. Social Media

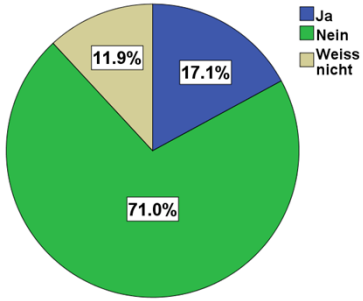
II. Bedeutung von Social Media für die interne und externe Kommunikation



- 17 % sehen heute eine hohe Bedeutung der Social Media für die interne Kommunikation (23 % für die externe Kommunikation).
- Die hohe Bedeutung wird zukünftig auf über 55 % bzgl. der internen und über 70 % bzgl. der externen Kommunikation steigen.

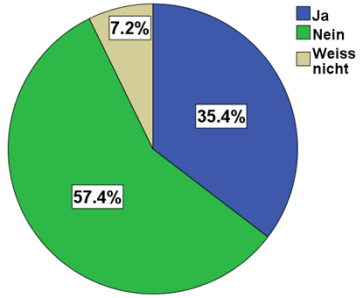
5. Social Media

III. Social Media Strategie



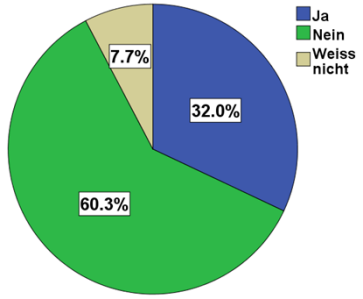
- 17 % der Untersuchungsteilnehmenden gaben an, dass ihre Unternehmung über eine festgeschriebene „Social Media Strategie“ verfügt (12 % sind sich nicht sicher, ob eine solche Strategie besteht) (N = 731).

III. Social Media Richtlinien



- „Social Media Richtlinien“ bestehen bei 35 %, wobei 7 % sich nicht sicher sind, ob eine solche besteht (N = 732).

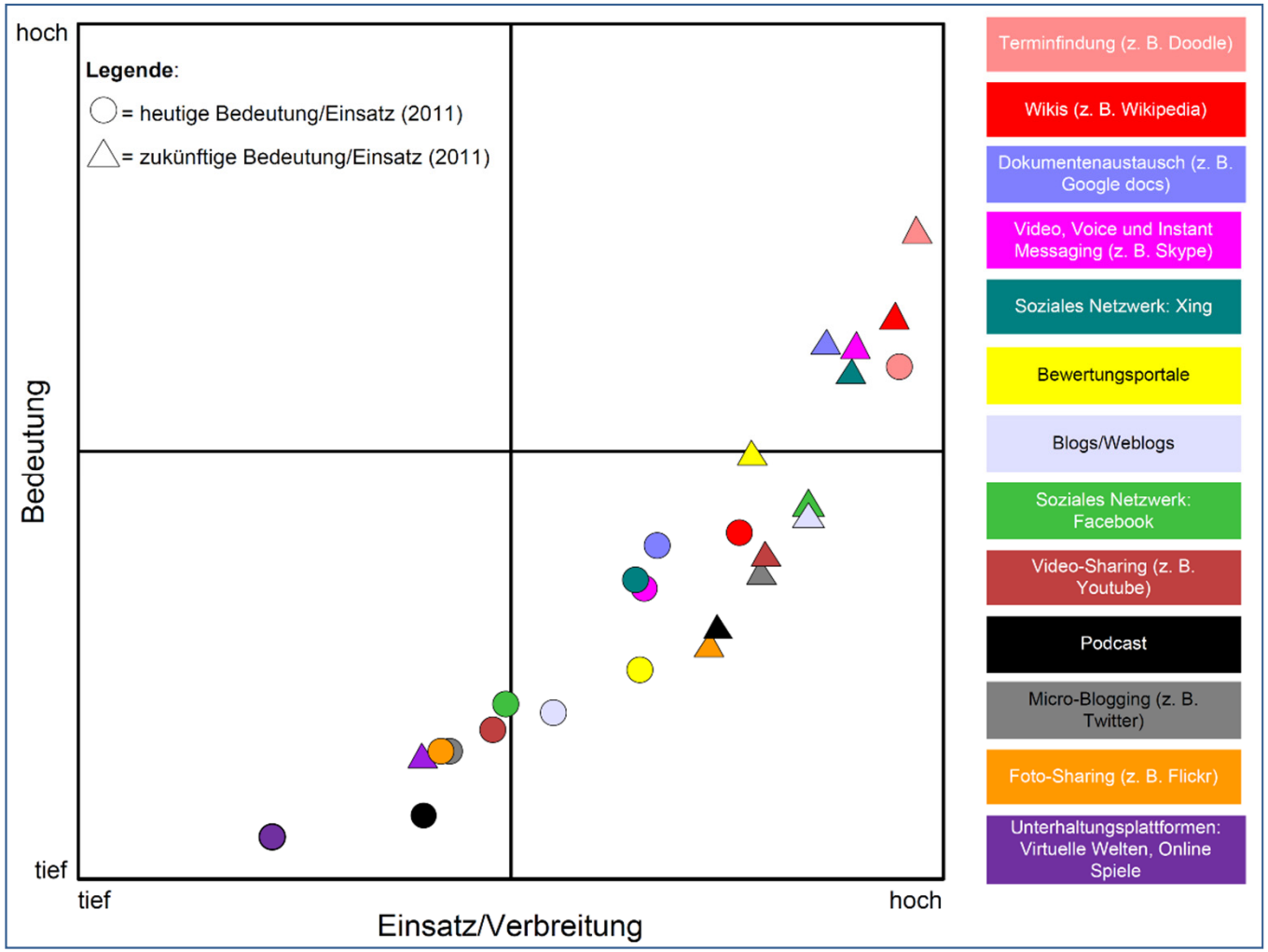
III. Mitarbeitende für Social Media



- Beachtliche 32 % gaben an, dass in ihrer Unternehmung Mitarbeitende existieren, welche sich grösstenteils mit Social Media beschäftigen (N = 728).

5. Social Media

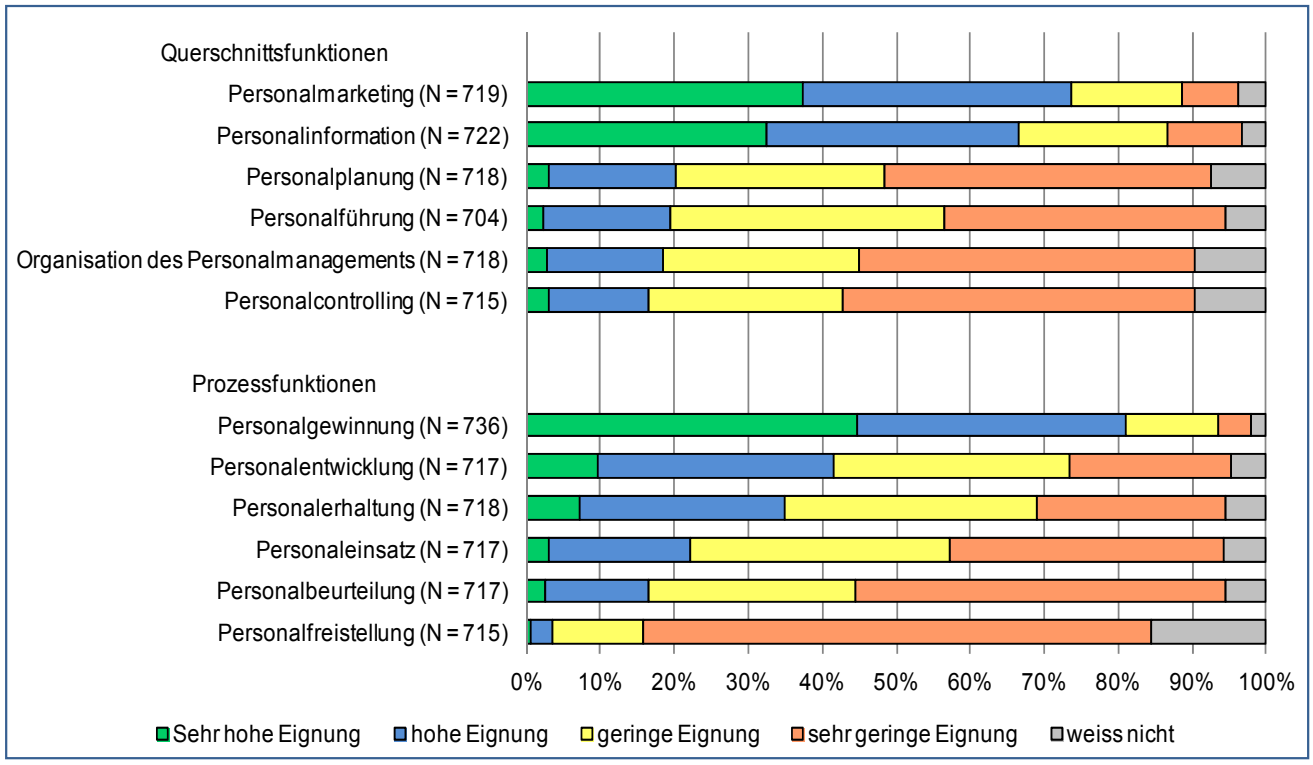
IV. Bedeutung und Einsatz der Social Media in der Personalführung



- Aktuell wird der *Terminfindung*, gefolgt von *Wikis* und *Dokumentenaustausch* die höchste Bedeutung und Verbreitung zugeschrieben.
- Sämtliche Social Media weisen gemäss den Teilnehmenden in Zukunft eine höhere Bedeutung und Verbreitung auf.
- Die Befragten sind davon überzeugt, dass zukünftig besonders *Wikis*, *Video, Voice und Instant Messaging*, *Dokumentenaustausch* und das *Soziale Netzwerk Xing* eine wichtige und verbreitete Rolle in Unternehmungen einnehmen werden.

5. Social Media

V. Funktionen des Personalmanagements (Querschnitts- und Prozessfunktionen)

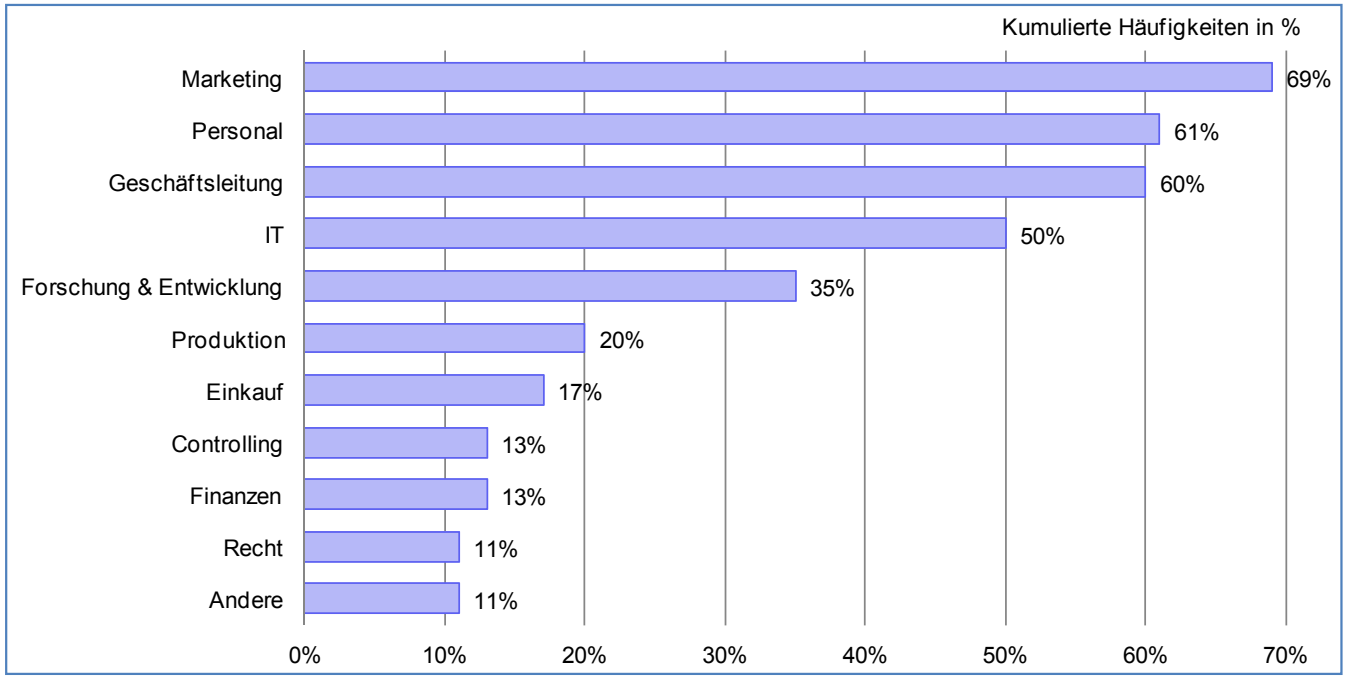


- Bei den „Querschnittsfunktionen“ des Personalmanagements kann Social Media im *Personalmarketing* und in der *Personalinformation* geeignet eingesetzt werden (eine sehr hohe bzw. hohe Eignung von 74 % und 66 %).
- Gemäss den Untersuchungsteilnehmenden lässt sich Social Media in den übrigen Funktionen nicht geeignet einsetzen (hohe Eignung von max. 20 %).
- Bei den „Prozessfunktionen“ lässt sich Social Media bei der *Personalgewinnung* Erfolg versprechend einsetzen (81 % hohe Eignung).
- Die Funktionen *Personalentwicklung* (42 %) und *-erhaltung* (35 %) sind für den Einsatz von Social Media nur bedingt geeignet.

5. Social Media

VI. Social Media in den Geschäftsbereichen

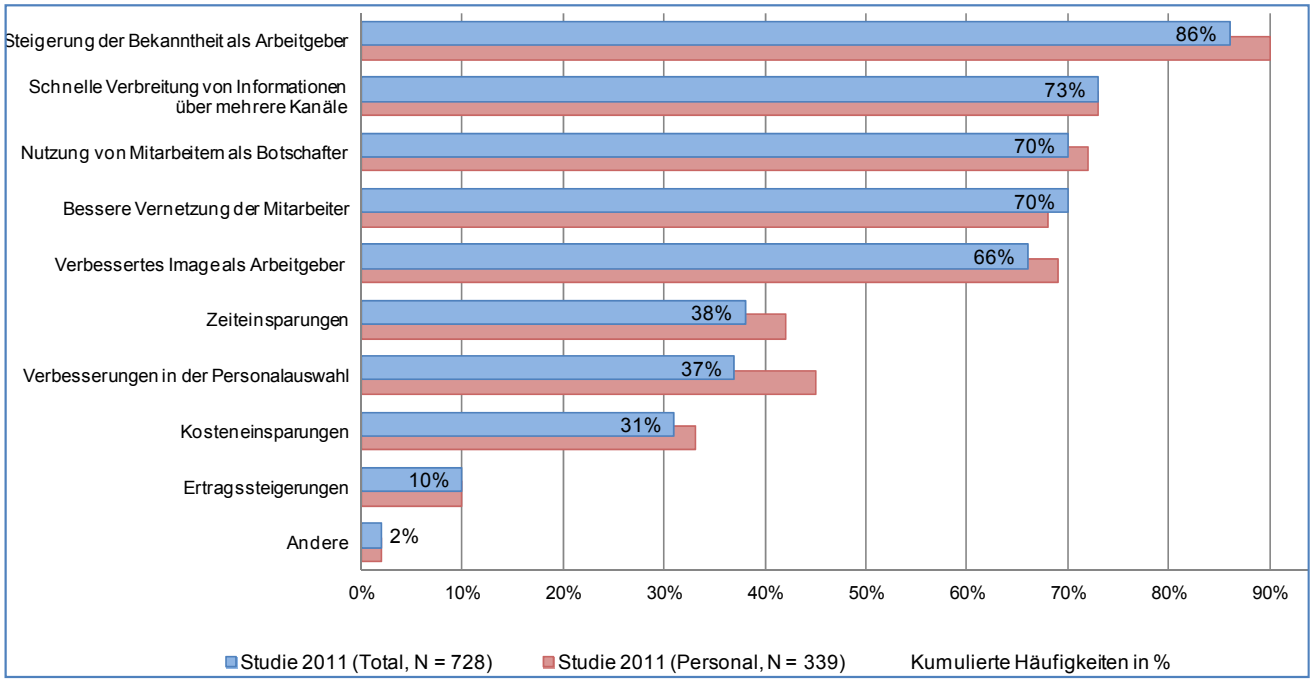
- 88 % der Untersuchungsteilnehmernden gaben an, dass in ihrer Unternehmung Social Media eingesetzt wird (N = 656).



- Fast 70 % der Befragten, welche Social Media in ihrer Unternehmung anwenden, setzen diese im *Marketing* ein, gefolgt von 61 % im Bereich *Personal* und 60 % in der *Geschäftsleitung*.
- In den Bereichen *Recht*, *Finanzen*, *Controlling* und *Einkauf* wird Social Media nur marginal eingesetzt (unter 20 %).
- Unter „*Andere*“ ist u. a. Kommunikation und Verkauf (Sales) oft erwähnt worden.

5. Social Media

VII. Chancen von Social Media im Personalmanagement

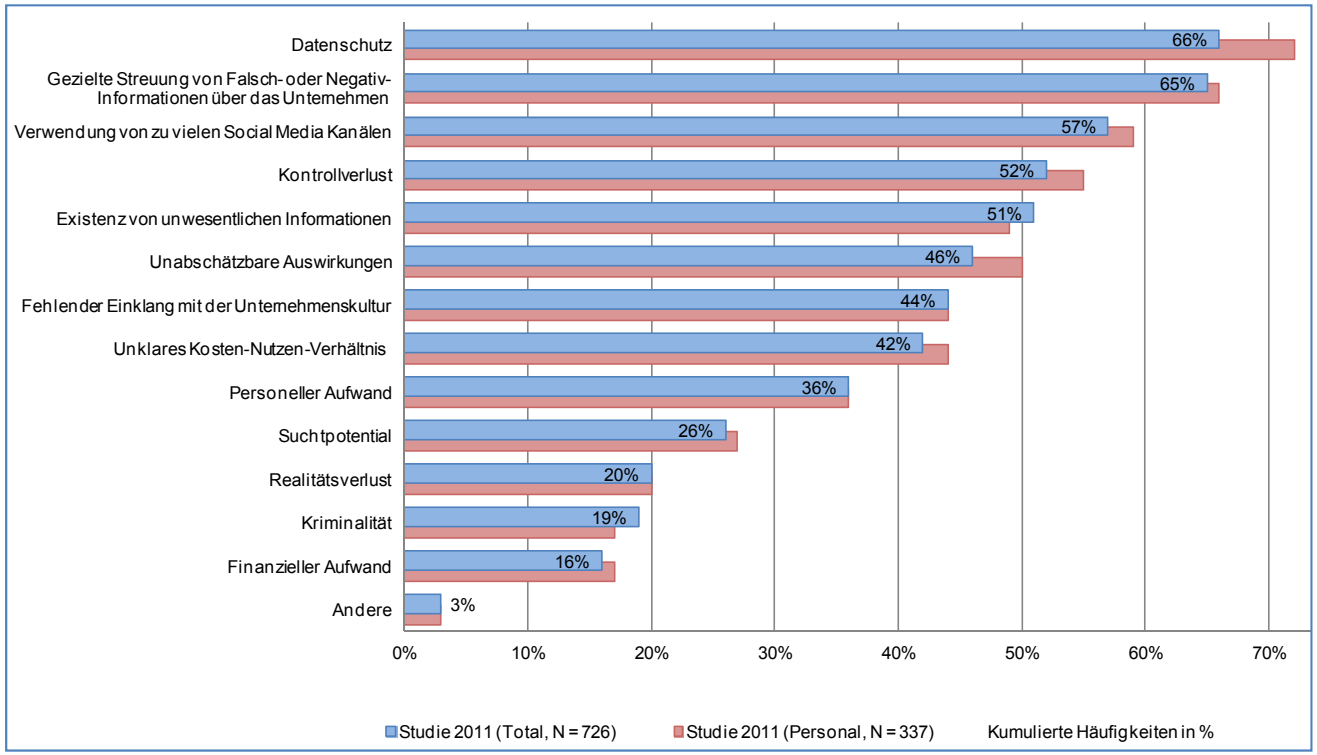


Hinweis: Unter „Studie 2011 (Personal)“ werden diejenigen Personen verstanden, die im Geschäftsbereich Personal arbeiten oder einem HR-Fachverband angehören.

- Laut den Untersuchungsteilnehmenden ist die *Steigerung der Bekanntheit als Arbeitgeber* mit über 85 % die primäre Chance von Social Media für das Personalmanagement *(N = 728)*.
- Mit Ausnahme der *Besseren Vernetzung der Mitarbeitenden* erzielen „Personaler“ einen gleichen oder leicht höheren Wert.
- Zwischen 65 % und 75 % der Befragten gaben als Chance weiter die *Schnelle Verbreitung von Informationen über mehrere Kanäle*, die *Nutzung von Mitarbeitern als Botschafter*, die *Bessere Vernetzung der Mitarbeiter* und das *Verbessertes Image als Arbeitgeber* an.
- Skeptisch sind die Befragten gegenüber den *Ertragssteigerungen* (knapp 10 %) und den *Kosten-einsparungen* (etwas über 30 %).

5. Social Media

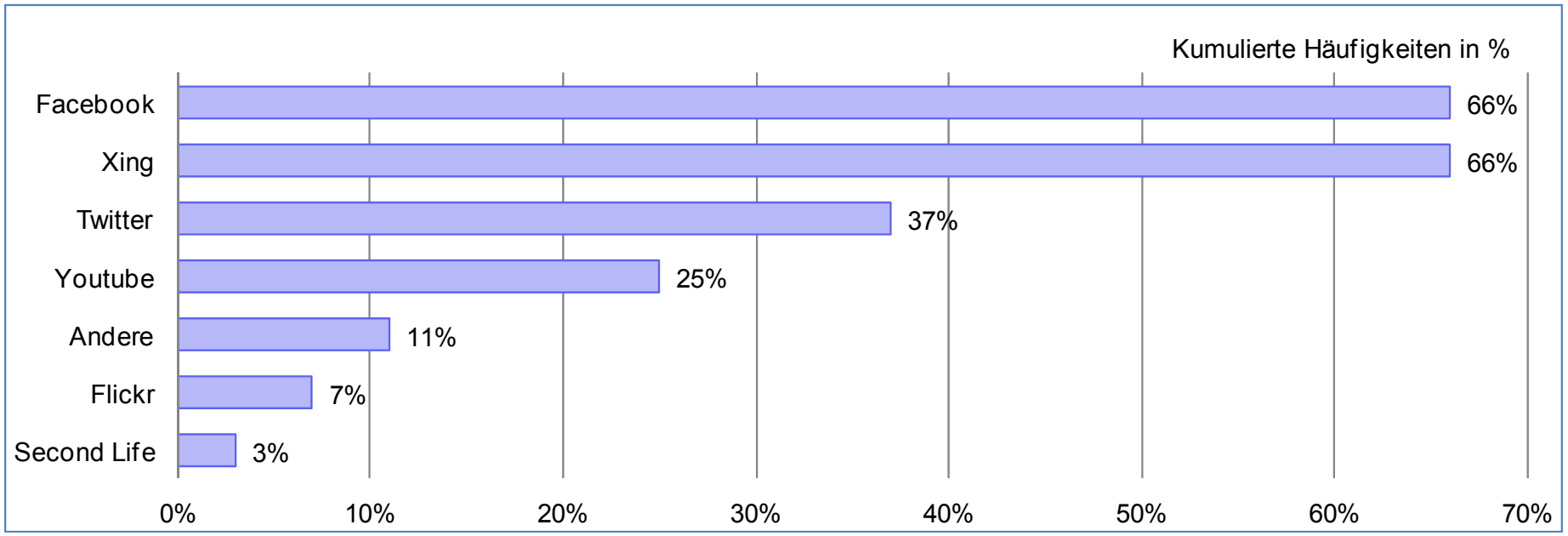
VII. Risiken von Social Media im Personalmanagement



- Die Hauptrisiken sehen die Untersuchungsteilnehmenden beim *Datenschutz* (66 % Total und 72 % bei den Personalern) und bei der Möglichkeit zur *gezielten Streuung von Falsch- oder Negativinformationen über das Unternehmen* (65 %) (N = 726).
- Auf der anderen Seite sehen nur 16 % und 19 % aller Befragten den *finanziellen Aufwand* bzw. die Gefahr von *Kriminalität* als Risiko.
- *Realitätsverslust* (20 %) und *Suchtpotential* (26 %) sind ebenso wenig primäre Risiken für das Personalmanagement.

5. Social Media

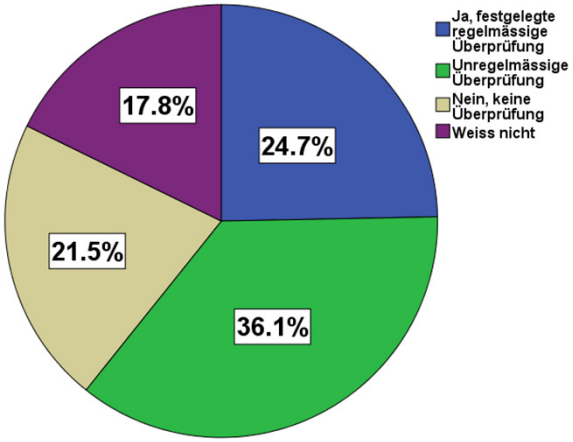
VIII. Vertretung der Unternehmung in sozialen Netzwerken



- 37 % der Teilnehmer gaben an, dass ihre Unternehmung in keinem sozialen Netzwerken offiziell mit einem Account vertreten ist. Von den vertretenen Unternehmen *(N = 428)* gaben 66 % an, einen offiziellen Account auf *Facebook* und *Xing* zu haben, gefolgt von *Twitter* (37 %) und *Youtube* (25 %). *Second Life* (3 %) und *Flickr* (7 %) werden kaum verwendet. Im Balken „*Andere*“ ist zur Hälfte (ca. 5 %) das soziale Netzwerk *LinkedIn* erwähnt worden.

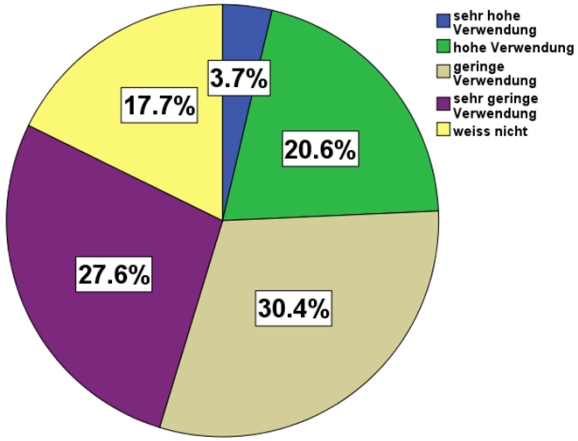
5. Social Media

IX. Social Media Monitoring



- Bei knapp 25 % der Befragten prüft ihre Unternehmung regelmässig Social Media-Plattformen. Eine unregelmässige Überprüfung findet bei 36 % und keine Überprüfung findet bei knapp 22 % statt. 18 % gaben an, dass sie nicht wissen, ob die Unternehmung Social Media-Plattformen überprüft (N = 721).

IX. Social Media für die private Kommunikation



- 24 % der Befragten sind davon überzeugt, dass Social Media sehr oft bzw. oft für private Kommunikation im Unternehmen verwendet wird (58 % glauben, dass Social Media kaum für private Kommunikation verwendet wird). 18 % können nicht einschätzen, ob in der Unternehmung privat via Social Media kommuniziert wird (N = 733).

6. Fazit

- Aufgrund der Soll-Ist Vergleiche der beiden Studien (2006 und 2011) ist ersichtlich, dass eine **zukünftige Einschätzung** der Bedeutung der verschiedenen Medien schwierig ist. Die rasante **technologische Entwicklung** und die sich **ändernden Bedürfnisse** können dabei als Erklärung für die geringen identischen Werte herbeigezogen werden.

- Während ein Grossteil der klassischen Medien in der Personalführung weiter **an Bedeutung verliert**, werden neue Medien immer häufiger verwendet. Die erhöhte Verbreitung ergibt sich u. a. durch die **höhere Eignung der neuen Medien zur Beziehungspflege**. Aufgrund der breiten Vernetzung von Social Media können Beziehungen heutzutage auch ohne Face-to-Face-Kontakt gepflegt werden.

- Auf der anderen Seite hat sich ergeben, dass **komplexe Teilbereiche der Personalführung** (z. B. Konflikte behandeln) tendenziell **weniger hohe Eignung** aufweisen als noch in der Primärstudie. Ein Grund hierfür kann sein, dass die **Anfangseuphorie** bezüglich neuen Medien abgeflacht ist und dass der direkte **persönliche Kontakt** für solche Aufgaben immer noch am besten geeignet ist.

6. Fazit

- Die **hohe Anzahl** an ausgefüllten Fragebögen und die Einschätzung der Untersuchungsteilnehmenden zur **zukünftigen Bedeutung** von Social Media zeigen weiter auf, dass dieses Thema vermehrt eine **zentrale Bedeutung** im Unternehmen und speziell im Bereich Personalmanagement einnehmen wird.

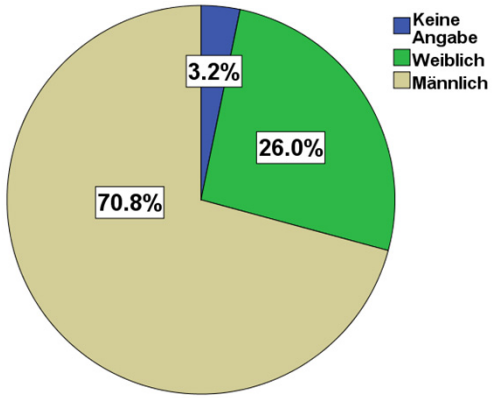
- Die von den Untersuchungspersonen am meisten erwähnte Chance „**Steigerung der Bekanntheit als Arbeitgeber**“ zeigt auf, dass Social Media aktuell primär für die **externe Kommunikation** verwendet wird (Personalmarketing und Personalbeschaffung). Der Schwerpunkt wird sich jedoch in **Zukunft immer mehr auch an die eigenen Mitarbeiter richten** (z. B. unternehmensinterne Mitarbeiter-Blogs oder Wikis um das Mitarbeiterwissen unternehmensweit zugänglich zu machen).

- Insbesondere bei **grossen Unternehmen** besteht in der nächsten Zeit eine zentrale Herausforderung in der **Umsetzung und Einbettung** von Social Media (u. A. in Bezug auf den Datenschutz und Unkontrollierbarkeit der Informationen). Der Einbezug einer Social Media-Strategie in die Unternehmensstrategie sollte **mit Bedacht** gewählt werden.

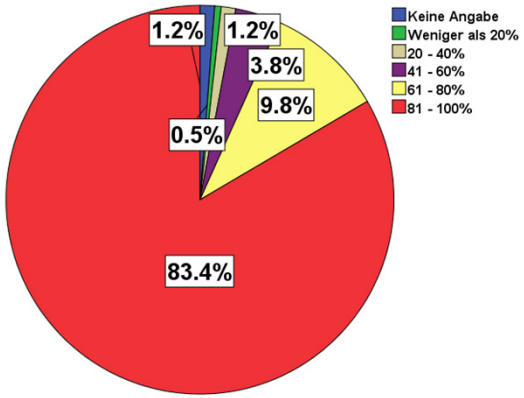
7. Struktur der Datenbasis

Bei der Struktur der Datenbasis sind nur jene Teilnehmenden berücksichtigt worden, welche den Fragebogen beendet haben (N = 743).

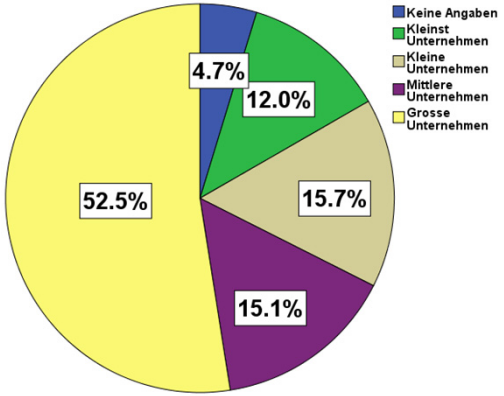
Geschlecht



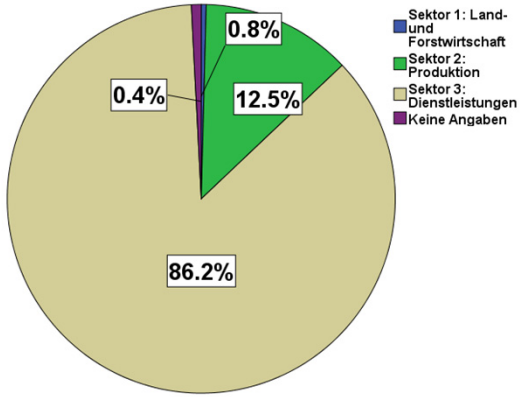
Beschäftigungsgrad



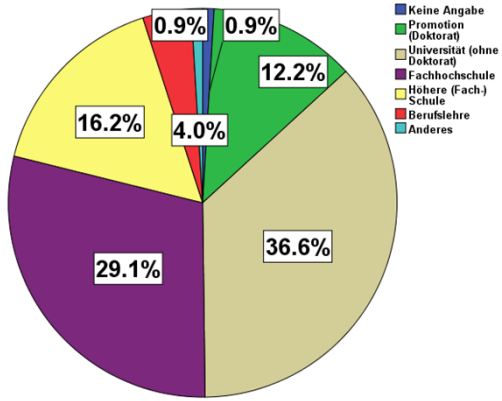
Unternehmensgrösse



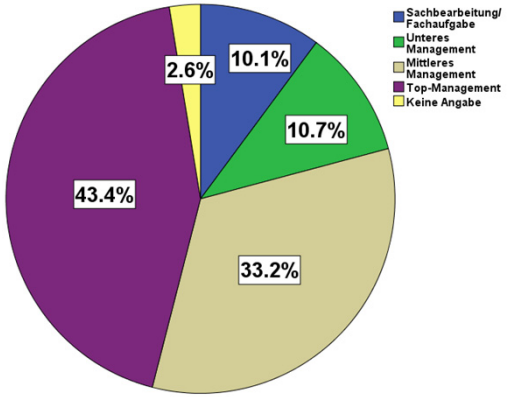
Wirtschaftlicher Sektor



Ausbildung

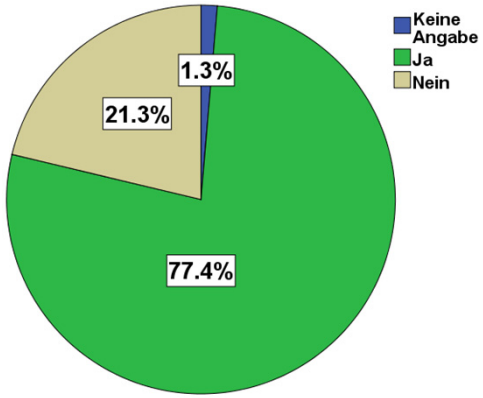


Position im Unternehmen

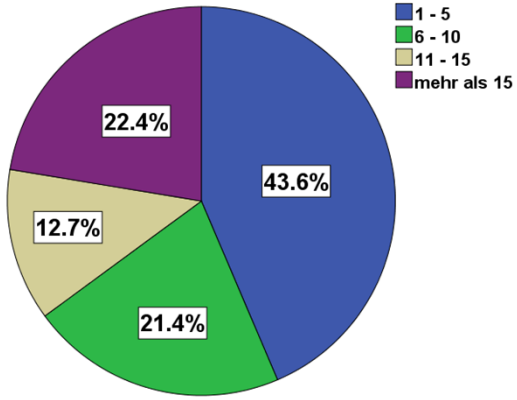


7. Struktur der Datenbasis

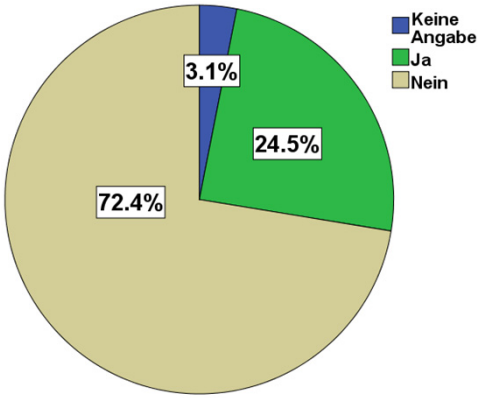
Führungsverantwortung



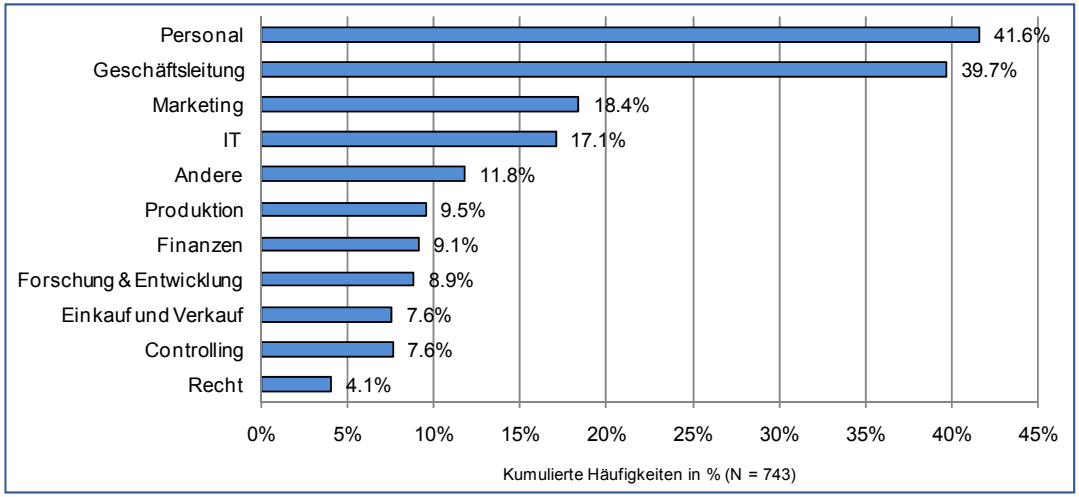
Anzahl geführte Personen



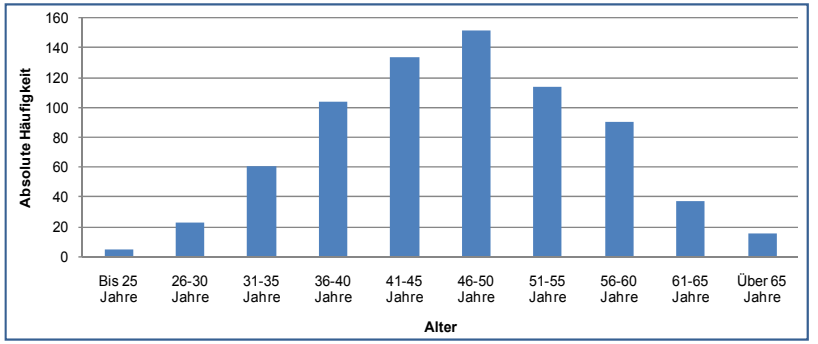
Mitglied in einem HR-Fachverband



Tätigkeiten in Geschäftsbereichen



Altersstruktur



8. Impressum und Rückfragen

Organisation und Durchführung

- Das Institut für Organisation und Personal (IOP) ist ein wissenschaftlich 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 gemeinsam durch Prof. Dr. Prof. h. c. Dr. h. c. mult. Norbert Thom und Prof. Dr. Frauke Lammers (Direktoren).

- Die Befragung zur Masterarbeit „E-Leadership - vom persönlichen Gespräch bis Social Media. Eine teilbasierte Wiederholungsstudie der mediengestützten Personalführung“ ist von Alain Sauerer am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern durchgeführt worden. Die Arbeit ist von Dr. Renato C. Müller betreut worden.

Kooperationspartner

- Als Kooperationspartner hat Dr. Pascal Sieber von der „Sieber und Partners AG“ die Studie bei der Fragebogenerstellung und dem zur Verfügung stellen des Datensatzes unterstützt.

- Die Sieber und Partners AG bietet unter anderem kundenspezifische Beratung und Marktforschung, insbesondere im IT-Bereich, an. Weiter übernehmen sie Verwaltungen für den Einsatz von Informations- und Kommunikationssystemen.

Rückfragen

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