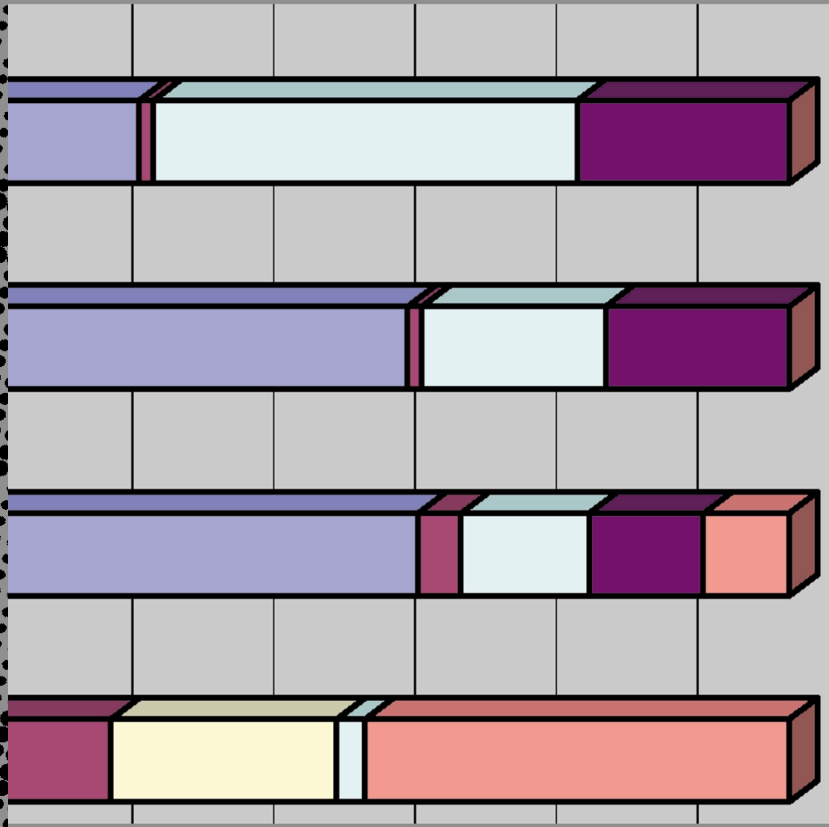


Matthias Hils
Jens Bahner

Electronic Human Resource Management (E-HRM) in Deutschland

Stand und Entwicklung





Electronic Human Resource Management (E-HRM) ist seit ein paar Jahren ein neuer Trend im Personalmanagement. Viele Unternehmen sind auf dem Weg, ihre Personalarbeit zu „elektronisieren“. Dabei geht es allerdings nicht nur um die Veränderung der eingesetzten Medien, es geht vielmehr um die Verbesserung und Beschleunigung der Personalprozesse.

Am Lehrstuhl Personalmanagement der Universität Stuttgart wurde 2001/02 und 2004/05 eine Umfrage zum Thema E-HRM durchgeführt. Mit den Umfragen sollte ein breiter Überblick über das E-HRM in Deutschland gewonnen werden. Die zentralen Fragestellungen der Studie waren:

- Wie verbreitet ist der Einsatz elektronischer Unterstützung des Personalmanagements in der Praxis?
- Welche Ziele werden mit den verschiedenen Anwendungen des E-HRM verfolgt und welche Erfolge wurden erzielt?
- Welche Probleme und Barrieren gibt es bei der Nutzung des E-HRM zu überwinden?

Durch die Wiederholung der Befragung ergaben sich weitere interessante Fragestellungen:

- Wie haben sich der Stand und die Verbreitung des E-HRM im Zeitablauf verändert?
- Hat sich die Einschätzung der Potenziale des E-HRM bei den Personalverantwortlichen verändert? Das heißt insbesondere, kann der so genannte Hype-Cycle für neue Technologien auch für das E-HRM konstatiert werden?

Grundlagen des E-HRM

Da zum E-HRM (synonym werden häufig die Begriffe „E-HR“ beziehungsweise „elektronische Personalarbeit“ verwendet) bislang keine einheitliche Definition vorliegt, wird im Folgenden zunächst das dem Beitrag zugrunde liegende Verständnis von E-HRM abgegrenzt und seine einzelnen Bestandteile erläutert.

Unter E-HRM verstehen wir die Unterstützung aller Funktionsfelder des Personalmanagements durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien, darunter vorrangig Inter- und Intranet, aber auch nicht netzwerkfähige Anwendungen. Das E-HRM ist dem Oberbegriff des E-Business zuzuordnen.

Matthias Hils / Jens Bahner ■
Electronic Human Resource Management (E-HRM) ■
in Deutschland ■

auf weiteres Zukunftsmusik. Best Practise beim E-Recruiting bedeutet derzeit einen „E-Anteil“ von ca. 75 Prozent.

Neben der unternehmenseigenen Homepage werden verstärkt Jobbörsen beim E-Recruiting genutzt. Eine Jobbörse ist ein Internet-basierter Online-Stellenmarkt, in welchem der Betreiber Stellenangebote von Arbeitgebern und/oder Stellengesuche von Bewerbern mittels Informationsabfrage und -selektion zur Vermittlung bereitstellt. Die Angebotspalette von Jobbörsen für Unternehmen umfasst vor allem die Schaltung von Stellenangeboten (posting) sowie die aktive Bewerbersuche in Datenbanken mit Bewerberprofilen (sourcing), wobei der Profileintrag in die Datenbank für die Stellensuchenden in der Regel kostenlos ist. Der Markt für Jobbörsen in Deutschland ist sehr unübersichtlich, da über 500 kommerzielle und nichtkommerzielle Jobbörsen ihre Dienste anbieten.

Damit liegt folgendem Beitrag ein weites Begriffsverständnis des E-HRM zugrunde. Enger gefasste Definitionen schränken das E-HRM auf die internet-beziehungsweise intranetbasierte Art der Informationstechnikanwendung sowie die arbeitsteilige Art der Aufgabebearbeitung ein.

Die meisten der personalwirtschaftlichen Kernprozesse werden durch das E-HRM tangiert. Folgende Abbildung ordnet die häufigsten Anwendungsbereiche des E-HRM den damit angesprochenen Zielgruppen unter Verwendung der mittlerweile üblichen Internet-Terminologie zu. Beim Business to Applicant (B2A) werden hauptsächlich externe Bewerber angesprochen. Zielgruppe des Business to Employee (B2E) sind alle Mitarbeiter eines Unternehmens. Business to Business (B2B) Lösungen bieten Angebote für Personalverantwortliche und Personalmanager (Abb. 1). Im Folgenden werden die wichtigsten Einsatzfelder des E-HRM, auch E-HRM der 1. Generation genannt, kurz beschrieben.

E-Recruiting

Mit dem Begriff des E-Recruiting (oder kurz: E-Cruiting) werden sämtliche internet- und intranetbasierten Aktivitäten des Personalmarketings, der Personalgewinnung und der Personalauswahl erfasst.

Das E-Recruiting umfasst weit mehr als nur die Bewerberinformation und -suche auf unternehmenseigenen Karriere-Webseiten (Recruiting Pages) oder die Nutzung von Online-Stellenmärkten (Abb. 2). Neue Funktionalitäten sind zum Beispiel die komplette Bewerbervorauswahl sowie das Bewerbermanagement inklusive Bewerberpools unter Nutzung der elektronischen Medien. Dabei können für die elektronische (Vor-)Auswahl weitere Begriffe abgegrenzt werden wie beispielsweise das E-Selection oder das E-Assessment. Der komplette webbasierte Bewerbungs- und Auswahlprozess bis hin zur endgültigen Personalauswahl (=virtuelle Bewerberauswahl) bleibt jedoch bis

E-Learning

E-Learning umfasst alle elektronisch gestützten Formen des Lernens, die der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter dienen. E-Learning beinhaltet damit sowohl das „Offline-Lernen“ (= Computer based Training/CBT) mittels Videos, CD's oder DVD's als auch das „Online-Lernen“ (= Web based Training/WBT) über das Internet beziehungsweise Intranet.

Der Lernende befindet sich zum Lernen am Arbeitsplatz, in speziell eingerichteten Lernzentren, zu Hause oder an einem anderen Lernort. Das Lernen zu Hause wird mittlerweile von einigen Unternehmen – auch materiell – gefördert. Das Spektrum reicht dabei von der kompletten Übernahme der Kosten für die Hard- und Softwareausstattung bis zur Übernahme anfallender Online-Gebühren. Der Wissenserwerb kann durch Selbst-

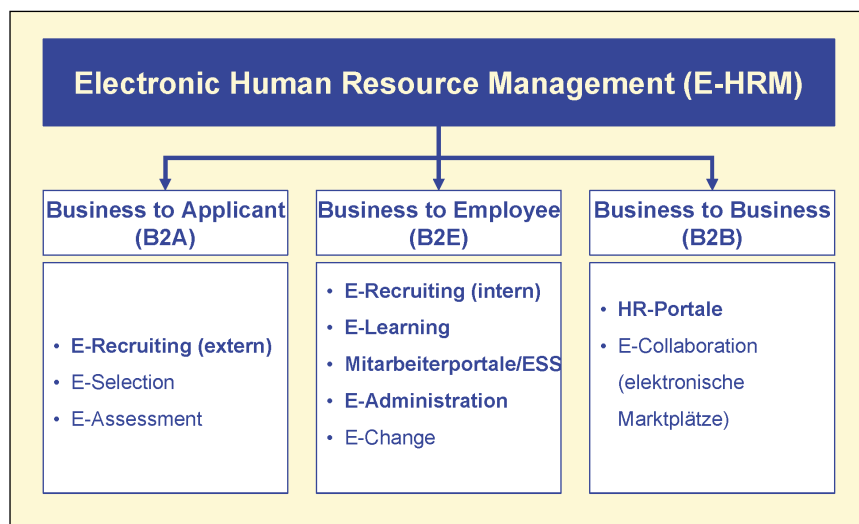


Abb. 1: E-Business im Personalbereich (in Anlehnung an: Jäger, W. (2001), S. 8).

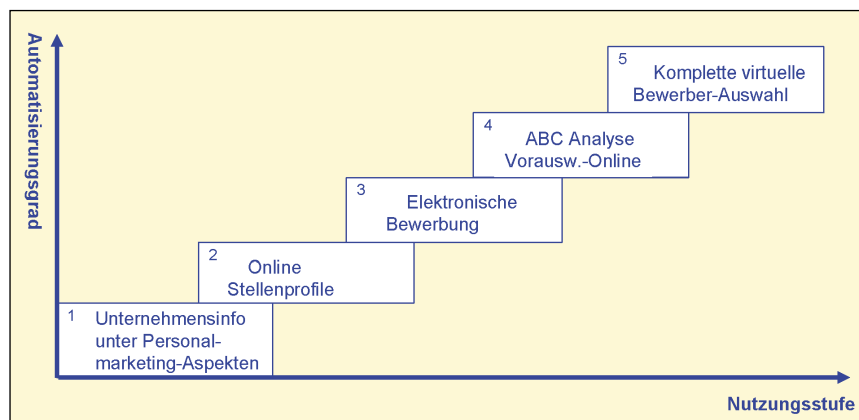


Abb. 2: Nutzungsmöglichkeiten des Internets bei der Personalsuche.

studium und/oder im Team mit oder ohne Tutoren erfolgen (=virtual classroom). Die Tutoren-Betreuung kann dabei synchron (das heißt über Chats, Videokonferenzen oder Instant Messages) beziehungsweise asynchron (das heißt über E-Mail oder Diskussionsforen) erfolgen.

Der Fokus liegt allerdings nicht auf dem vollständigen Ersatz des Präsenztrainings durch E-Learning. So zeigen Untersuchungen, dass nur 30–70 Prozent der traditionellen Aus- und Weiterbildungsangebote „E-Learning-Potenzial“ haben. Heute tendiert man vielmehr dazu, E-Learning als Ergänzung zur Präsenzlehre als Teil des so genannten Blended Learning (beziehungsweise hybriden Lernens) anzusehen. Blended Learning bezeichnet Lehr-/Lernkonzepte, die eine didaktisch sinnvolle Verknüpfung von traditionellem Klassenzimmerlernen und virtuellem beziehungsweise Online-Lernen auf der Basis neuer Informations- und Kommunikationsmedien anstreben. Zudem wird heute den eigentlichen Lerninhalten (=Content) mehr Gewicht gegeben, da bisher vor allem die technologischen Aspekte des E-Learnings im Vordergrund standen. Hinsichtlich der Technologie gewinnen die so genannten Lernplattformen an Bedeutung. Als Lernplattformen oder Learning Management Systeme (LMS) werden Softwaresysteme bezeichnet, die über folgende Funktionen verfügen:

- Benutzerverwaltung,
- Kursverwaltung,
- Rollen- und Rechtevergabe mit differenzierten Rechten,
- Kommunikationsmethoden (Chat, Foren) und Werkzeuge für das Lernen (Whiteboard, Notizbuch, Annotationen, Kalender etc.),
- Darstellung der Kursinhalte, Lernobjekte und Medien in einem netzwerkfähigen Browser,
- Authoring (Erstellung von Lehrmaterialien beziehungsweise Lerninhalte).

Mitarbeiterportale

Mitarbeiterportale sind speziell für die Mitarbeiter entwickelte Informations- und Kommunikationsplattformen, die für unternehmensbezogene aber auch private Zwecke und unabhängig vom Standort des Arbeitsplatzes nutzbar sind.

Der Zugriff auf die Plattform kann den Mitarbeitern über den PC am Arbeitsplatz, über ein zentrales Terminal, über ei-

Prozess	Beschreibung	Bemerkung
Stammdatenverwaltung	Änderung von persönlichen Daten wie Adresse, Name, Familienstand, Telefonnummer, e-Mail-Adresse, Kontaktperson, Bankdaten, etc.	Auch für Krankenkasse, Geburt Kinder, Heirat, etc.
Mitarbeiterdatenauszug	Information für den Mitarbeiter über alle von ihm und über ihn gespeicherten Daten	
Arbeitszeitmanagement	Antrag auf Durchführung und Ansicht der Veränderungen sowie Auswirkungen auf das Entgelt. Einsicht in das Arbeitszeitkonto.	
Bescheinigungswesen	Zeugnis (einfache Arbeitsbescheinigung) und offizielle Bescheinigungen (Kinderbescheinigung, Arbeitsbescheinigung, etc.)	Ausdruck im ESS-System, ggf. per link an Arbeitsamt
Flexible Altersrente / Altersteilzeit	Mitarbeiter gibt Wunsch mit Austrittsdatum ein	Info- und Beratungsangebot online
Online-Bewerbungen einsehen	Fachbereiche können Online-Bewerbungen einsehen und direkt Kontakt aufnehmen	
Nebentätigkeit	An-, Abmeldung bzw. Änderung einer nebenberuflichen Erwerbstätigkeit	
Kompetenzmanagement	Einschätzung und Eingabe der Kompetenzen	
Entgeltnachweise	Anzeige und Druck der aktuellen und früherer Nachweise	Ggf. Entfall Druck und Versand
Vergütungsmanagement	Übersicht variable Vergütung, z.B. Tantieme, Erfolgsbeteiligung, Aktienoptionen, Dienstwagen, Mietzuschuss, Unfallversicherung, Ruhekapital, Ruhegeldzusage, Jubiläumsgeld, etc.	Abwicklung von Optionsausübung (Cafeteria System)
Tariferhöhungen	Durchführung der tariflichen Änderungen bzw. Entgeltänderung aus Anlass Tariferhöhung	Online Funktion
Personalentwicklung	Mitarbeiter hat Einsicht auf alle besuchten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Buchung und Bestätigung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.	
Dienstwagen	Beispielrechnungen, Bestellung	
Belegschaftsaktien	Zeichnen, Depotübersicht	
Buchung von Verpflegungsdienstleistungen	Z.B. Menuauswahl für die Kantine	
Versicherungsangebote	Beratungs- und Berechnungsmodelle für diverse Versicherungsangebote	
Telefonauskunft	Interne/externe Auskunft	
Veranstaltungskalender	Anzeige von Veranstaltungen und ggf. Buchung	
Büromaterial	Auswahl und Bestellung von Büromaterial, Visitenkarten	
Wissensmanagement	Cyber Seminare und User Groups (z.B. Techclub)	
KVP/BVW	Eingabe, Bearbeitung und Auswertung von Verbesserungsvorschlägen	
Dienstreisen	Buchung von Geschäftsreisen, Visa-Anträge, Reisekostenabrechnung	
Wohnbaurdarlehen	Antragstellung, Annahme Darlehen, Auszahlungstag	
Urlaubsantrag	Online-Formular	
Gesundheitsmanagement	z.B. Rückenschule-Trainingsprogramm am PC absolvieren, Info und Beratung zu Gesundheitsthemen	

Abb. 3: Mögliche ESS-Funktionalitäten in einem Mitarbeiterportal (in Anlehnung an Felder, R., Ritter, W. (2001), S. 371).

nen PC-Pool, über das Firmen-Laptop oder dem heimischen PC via Internetverbindung ermöglicht werden. Mitarbeiterportale bezwecken neben der Bereitstellung von Information und Services die Förderung des eigenverantwortlichen Handelns der Mitarbeiter.

- Neben
- statischen Informationen (zum Beispiel Fachartikel, Betriebsvereinbarungen),
 - periodisch oder aperiodisch aktualisierten Informationen (wie Mitarbeiterstrukturdaten, Organigramme, Ansprechpartner im Personalbereich, Telefonverzeichnis, Links zu anderen Intranet- und Internet-Websites),
 - aktuellen Informationen mit kurzer Standzeit (zum Beispiel Stellenausschreibungen) und

- interaktiven Bestandteilen (beispielsweise Online-Befragung, Diskussionsforen)

werden dabei Angebote des E-Learning und des internen E-Cruiting vereint. Ein wesentlicher Bestandteil eines integrierten Mitarbeiterportals ist das so genannte Employee-Self-Service (ESS), das heißt die eigenverantwortliche Anlage, Verwaltung und Änderung der Personaldaten durch die Mitarbeiter. Abbildung 3 zeigt zahlreiche mögliche Funktionalitäten eines Mitarbeiterportals.

E-Administration

E-Administration stellt den betrieblichen Einsatz von Informationstechnologien dar, mit deren Hilfe betriebswirtschaftliche Problemstellungen, wie Verwaltung und Verarbeitung von Massendaten, im Personalwesen gelöst werden.

Eine besondere Softwaregattung stellen in diesem Zusammenhang die Personalinformationssysteme (PIS) dar. Der Markt für Personalinformationssysteme wächst seit Jahren stark an. Neben großen Anbietern wie SAP und PeopleSoft, die Komplettlösungen anbieten, finden sich auch viele kleinere, spezialisierte Anbieter, deren Lösungen mehrere oder alle Personalfunktionen abdecken. Daneben gibt es zahlreiche Anbieter, die sich auf ein Segment spezialisiert haben. Typische Bereiche der E-Administration sind:

- Stammdatenverwaltung
- Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Bescheinigungs- und Formularwesen
- Personalstatistiken und Berichtswesen
- elektronische Personalakte
- Travelmanagement
- Seminarverwaltung
- Bewerbermanagement
- Bewerberauswahl
- Personalplanung
- Personalentwicklung
- BVW/KVP und Ideenmanagement.

Noch wenig verbreitet ist das so genannte Application Service Providing (ASP). Anstatt die Software zu kaufen und auf eigenen Servern zu betreiben, greift das Unternehmen über das Internet auf externe Angebote spezialisierter Anbieter zu. Neben der Bereitstellung der Applikationen übernimmt der Provider die Pflege und Wartung der Soft- und Hardware. Geeignet für das ASP sind vor allem Prozesse mit geringer Komplexität und Unternehmensspezifität, wie beispielsweise die Lohn- und Gehaltsabrechnung, die Zeitwirtschaft oder das Reisekostenmanagement (Abb. 4).

HR-Portale sind Business to Business (B2B)-Plattformen im Internet, die Personalverantwortlichen und Personalmanagern Informationen, Produkte und Dienstleistungen zur täglichen Personalarbeit vermitteln.

Mit ihrer Angebotspalette decken HR-Portale viele Bereiche des Personalmanagements ab. Regelmäßig gehören dazu Personalbeschaffung und -auswahl, Personalentwicklung, Lohn- und Gehalt, Arbeitszeit und Freistellung sowie die Querschnittsfunktionen Informationssysteme, Personalcontrolling, Arbeitsrecht und Personalführung. Das Angebot umfasst in der Regel viele verschiedene Formen der Information und Kommunikation, wie zum Beispiel

- Foren (Diskussionsplattformen)
- Chats (Livediskussionen)
- allgemeine Informationen zu einzelnen Bereichen
- Newsletter
- Literaturhinweise
- Video- und Audiostreams zu verschiedenen Themen
- Wissensarchive (zum Beispiel Glossare)
- Produkt- und Dienstleistungsangebote des HR-Portal-Anbieters beziehungsweise der Partnerunternehmen
- Links zu anderen Produkt- und Dienstleistungsanbietern (Abb. 5).

Grundsätzlich werden mit dem E-HRM zwei Zielsetzungen verfolgt: Zum einen

die Information nach innen und nach außen, zum anderen die elektronische Unterstützung beziehungsweise Bearbeitung von Geschäftsprozessen im Personalbereich. Als spezifische Nutzenpotenziale des E-HRM werden von Theorie und Praxis genannt:

- Erhöhung der Effizienz der Personalarbeit durch geringere Transaktionskosten und -zeiten. (Durch die Einführung eines internetbasierten Ideenmanagements konnte zum Beispiel die Veba AG die Anzahl der online eingereichten Verbesserungsvorschläge auf 90 Prozent erhöhen und die Bearbeitungszeit um 50 Prozent verkürzen (vgl. Jäger, W. (2001), S. 8).
- Erhöhung der Effektivität und Attraktivität der Personalarbeit durch Multimedialität, Interaktivität und Individualisierung beziehungsweise Individualität (Zielgruppenorientierung).
- Verbesserung der Informationsbasis bei Personalentscheidungen durch Vernetzung sowie höhere Aktualität und Schnelligkeit von Informationen.
- Verkürzung der Durchlaufzeiten von Personalprozessen. (So sind beim E-Recruiting Zeit- und Kostenvorteile im Verhältnis 1:8 beziehungsweise 1:9 gegenüber dem traditionellen Beschaffungsprozess empirisch nachweisbar (vgl. Jäger, W. (2001), S. 7).
- Senkung der Personalkosten. (In den USA berichten Unternehmen wie Cisco, Boeing, Citigroup, AT&T, Sprint und Motorola über Senkungen der Personalkosten pro Mitarbeiter von bis zu

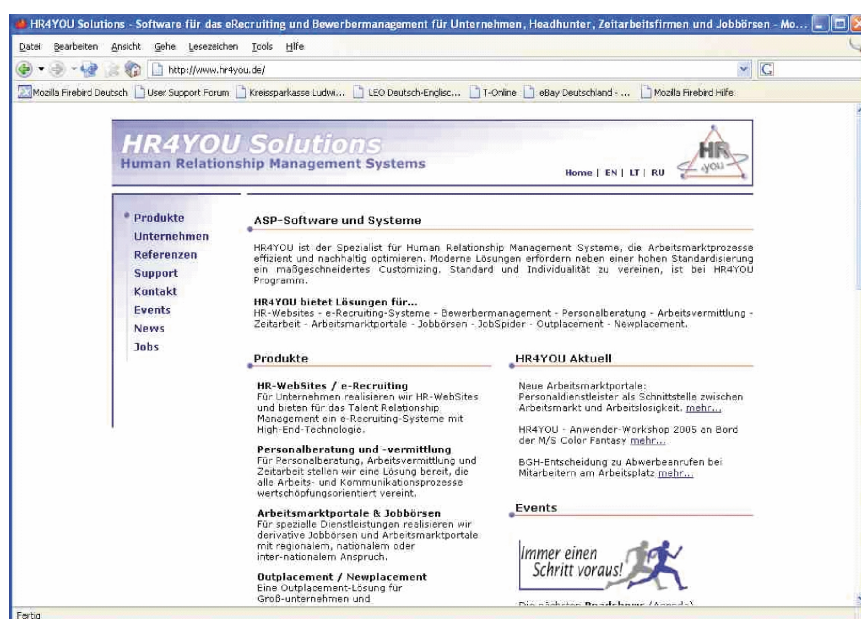


Abb. 4: Screenshot eines HR-Portals.

20 Prozent in Teilprozessen durch den Einsatz von E-HRM (vgl. Bednarczuk, P. Hartl, A. (2000), S. 21).

- Erhöhung der Servicequalität von Personaldienstleistungen und damit der Kundenzufriedenheit bei internen und externen Kunden der Personalabteilung. (Durch die Einführung einer virtuellen Karriere- und Stellenbesetzungsplanung sind bei der kanadischen Online-Bank „TD Bank“ die damit verbundenen Kosten pro Nutzer um 74 Prozent gesunken und die Anzahl der Nutzer erhöhte sich um 288 Prozent (vgl. Bednarczuk, P. Hartl, A. (2000), S. 26).
- Erleichterung der internationalen Personalarbeit.
- Entlastung der Personalabteilung von (administrativen) Routinetätigkeiten und damit mehr freie Ressourcen für konzeptionelle und strategische Personalarbeit sowie die Beratung von Führungskräften und Mitarbeitern.

Die Entwicklung des E-HRM wird durch eine Reihe von Faktoren gebremst. Insbesondere rechtliche Bestimmungen, Gewohnheiten und geringe Akzeptanz der Mitarbeiter und Mitarbeitervertretungen sowie mangelndes Fachwissen, fehlende Unterstützung des Top-Managements und knappe Ressourcen zeichnen dafür verantwortlich:

- Das Bundesdatenschutzgesetz zwingt die Unternehmen zu absoluter Sicherheit und Vertraulichkeit von persönlichen Daten. Dies gilt sowohl für die Daten externer Bewerber bei Online-Bewerbungen als auch für die Verarbeitung interner Personaldaten.
- Für den Betriebsrat ergeben sich aus dem geltenden Betriebsverfassungsgesetz zahlreiche Beteiligungsrechte. Diese reichen von der Mitbestimmung bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten und die Leistung der Mitarbeiter zu überwachen (§ 87, I, 6 BetrVG), bis hin zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften zugunsten der Arbeitnehmer, das heißt insbesondere das Bundesdatenschutzgesetz (§ 80, I, 1 BetrVG). Des Weiteren hat der Betriebsrat nach § 90 BetrVG ein Recht auf Beratung, sofern bestehende Geschäftsprozesse bei einer neuen Software geändert werden.
- Die Nutzeneffekte des E-HRM werden nicht per se durch den Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationsmedien erzielt. Die Transformati-

HR-Portal	Beschreibung	Kosten
business-wissen.de	Internet-Plattform für betriebswirtschaftliches Wissen und Management-Techniken der b-wise GmbH Business Wissen Information Service	kostenlos
competence-site.de	Coaching Network für Manager und Nachwuchskräfte der NetSkill AG	kostenlos
dgfp.de	Informationsplattform der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V. im Internet	kostenpflichtig
hrblue.com	HR-Portal speziell für kleinere Unternehmen der HRblue AG	kostenpflichtig
hrforum.de	Internetportal für das Personalwesen der HMA GmbH	kostenlos
hrgate.de	Deutschsprachiges Internet-Portal für das Personalmanagement der JobScout24 GmbH	Kostenpflichtig mit kostenfreiem Anteil
jungekarriere.com	Portal für Führungsnachwuchskräfte herausgegeben von: Handelsblatt Junge Karriere	kostenlos
mwonline.de	Managementwissen online - Ein Internetservice der MWonline GmbH	kostenlos
persforum.de	Internetplattform für Führungskräfte und Personaler der Forum Verlag Herkert GmbH	kostenpflichtig
personalgate.de	Service der Verlag Dashoefer GmbH	kostenlos
personal-office.de	Informationssystem für die Personalarbeit der Haufe Mediengruppe	kostenpflichtig
personalwelt.com	Web Site speziell für die Personalarbeit im Internet - herausgegeben von der explido software GmbH & Co. KG	kostenlos
themanagement.de	Portal der Recklies Management Project GmbH, das sich schwerpunktmäßig auf Managementthemen konzentriert	kostenlos
vnr.de	Profi-Wissen rund um das Personal Management - herausgegeben vom Verlag für die Deutsche Wirtschaft	kostenlos

Abb. 5: HR-Portale in der Praxis (in Anlehnung an: www.hrforum.de (Stand: 10. Juni 2005)).

on der HR-Prozesse muss mit einem Einstellungswandel auf Seiten der Mitarbeiter und Führungskräfte einhergehen. Neben dem Commitment, also der Verpflichtung, bedarf es aber auch einer Mitarbeiterschaft, die in der Lage ist, die neuen Prozesse zu unterstützen und auch tatsächlich einzusetzen beziehungsweise zu nutzen. „Hohe Technologiepotenziale können nur dann die gewünschten Effekte bewirken, wenn die Mitarbeiter die Vorteile moderner Technik nutzen können und wollen“ (Bednarczuk, P., Hartl, A. (2000), S. 24).

- Eine grundlegende Voraussetzung für die Implementierung des E-HRM ist ferner die Unterstützung des Top Managements, das heißt einerseits die Schaffung einer „E-freundlichen“ Unternehmenskultur und andererseits die Formulierung und Umsetzung einer unternehmensübergreifenden E-Business-Strategie, da das E-HRM nur ein Teil der unternehmensweiten E-Business-Strategie sein kann.
- Viele Personalbereiche verfügen heute noch nicht über die notwendigen Ressourcen und Kapazitäten für die Implementierung des E-HRM. So sind zum Beispiel bei der Einführung von E-Learning umfangreiche Investitionen in eine moderne IT-Infrastruktur (Soft- und Hardware) notwendig.

Neben einigen theoretischen Erörterungen und zahlreichen praktischen Einzelfalldarstellungen wurden zum Thema E-HRM bereits einige empirische Studien durchgeführt. Die deutschsprachigen Studien konzentrieren sich aber vorrangig auf ein bestimmtes Themenfeld. Weitgehend unbeleuchtet ist dagegen die über Einzelfalldarstellungen hinausgehende Nutzung und Verbreitung von E-HRM sowie die damit gemachten Erfahrungen. Die vorliegenden Studien leisteten erstmals eine Zusammenschau der verschiedenen Bereiche des E-HRM sowie der Entwicklung der einzelnen Anwendungsbereiche im Zeitablauf. Einbezogen wurden neben großen auch mittelständische und kleinere Unternehmen verschiedener Branchen. Dabei konnten zahlreiche neue Erkenntnisse gewonnen werden.

1. E-Cruiting
2. HR-Portale
3. E-Learning
4. E-Administration
5. Mitarbeiterportale
6. Demographische Daten.

Der Fragebogen der Studie 2004/05 entspricht im Wesentlichen dem der Studie von 2001/02. Es wurden nur kleinere Ergänzungen beziehungsweise Aktualisierungen vorgenommen. Aufgrund der gleichen Adressdatenbank, des annähernd gleichen Fragebogens sowie der gleichen Auswertungsmethodik (SPSS) konnte die Vergleichbarkeit der Ergebnisse der beiden Studien gewährleistet werden.

Demographische Daten

Die Verteilung der Rückläufer nach Branchen und Unternehmensgröße zeigt Abbildung 6. Bezüglich der Unternehmensgröße kamen von den Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern (kleine Unternehmen) die meisten Rückläufer (51), gefolgt von den mittleren Unternehmen bis zu einer Größe von 5 000 Mitarbeitern (33). Nur 17 Unternehmen mit mehr als 5 000 Mitarbeitern (große Unternehmen) beteiligten sich an der Befragung, acht Unternehmen machten keine Aussagen zu Unternehmensgröße und Branche.

Ergebnisse zum E-Recruiting

Beim Thema E-Recruiting interessierten insbesondere folgende Fragestellungen:

- Wie weit ist das E-Recruiting in den befragten Unternehmen verbreitet und

welche Instrumente des E-Recruiting werden überwiegend eingesetzt?

- Welche Erfahrungen wurden mit den einzelnen Instrumenten gemacht?
- Welche Form der Bewerbung steht im Vordergrund?
- Wird in Zukunft auf die klassische Bewerbung verzichtet?

Das E-Recruiting hat erwartungsgemäß insgesamt eine sehr hohe Verbreitung (73 Prozent). Weitere fünf Prozent der Befragten planen die Nutzung in Zukunft. Die Nutzung dieses Instruments ist allerdings von der Unternehmensgröße abhängig. So ist der Einsatz bei großen Unternehmen (94 Prozent) und bei mittleren Unternehmen (81 Prozent) nahezu flächendeckend. Bei den kleinen Unternehmen (61 Prozent) gibt es offensichtlich noch Nachholbedarf (Abb. 7).

Das Hauptinstrument beim E-Recruiting ist weiterhin die unternehmenseigene Homepage (91 Prozent), gefolgt von den Jobbörsen im Internet (85 Prozent). Insbesondere Zeit- und Kostenvorteile, verbunden mit einer hohen Qualität der Bewerbungen, sprechen für die häufige Nutzung einer eigenen Recruiting Page und Jobbörsen. Andere Recruiting-Instrumente spielen – unabhängig von Branche und Unternehmensgröße – eine unbedeutende Rolle bei der Personalgewinnung. Beim Sourcing in Jobbörsen kann dagegen eine geringere Verbreitung und Bedeutung festgestellt werden. Waren es 2001/02 noch weit über 50 Prozent der Unternehmen, die dieses Instrument nutzten, sind es 2004/05 nicht einmal mehr 30 Prozent. Dies ist allerdings in Anbetracht der anhaltenden schlechten Wirtschaftslage, verbunden mit hohen Ar-

Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Studie 2004/2005 vorgestellt und die wichtigsten Veränderungen zu den Ergebnissen der Studie von 2001/2002 erläutert. Insgesamt wurden wieder 1500 Fragebögen an Unternehmen im Großraum Frankfurt, Stuttgart und München versendet. Bis Ende Dezember 2004 wurden 109 Fragebögen beantwortet, 21 davon online.

	2004/05	2001/02
Versendete Fragebögen	ca. 1500	ca. 1500
Rücklauf (absolut)	109	176
Rücklaufquote	7,3%	11,8%

Die Rücklaufquote von knapp über sieben Prozent ist nicht ganz zufriedenstellend und erreichte – trotz telefonischer Nachfassaktion – nicht das quantitative Niveau der Vorgängerstudie. Der Grund der geringen Teilnahme lag weniger an der Aktualität und Relevanz des Themas als vielmehr am Zeitmangel beziehungsweise Überlastung der Befragten. Auch wenn die Ergebnisse damit nicht repräsentativ sind, lassen sich dennoch wichtige Einschätzungen und Tendenzen ableiten, zumal die Studie einen breiten Überblick über die verschiedenen Bereiche des E-HRM bietet und dabei auch kleine und mittlere Unternehmen einbezieht. Beantwortet wurden die Fragebögen in den meisten Fällen von Personalleitern, -referenten und -sachbearbeitern, in geringerem Umfang von Geschäftsführern sowie Bereichsleitern. Da Unterschiede in der Verbreitung des E-HRM in Abhängigkeit von der Dezentralisierung und Internationalität erwartet wurden, erfolgte eine Unterteilung der Unternehmen danach, ob sie an weiteren nationalen und internationalen Standorten präsent waren. Der zugrunde liegende Fragebogen gliederte sich in die folgenden Bereiche:

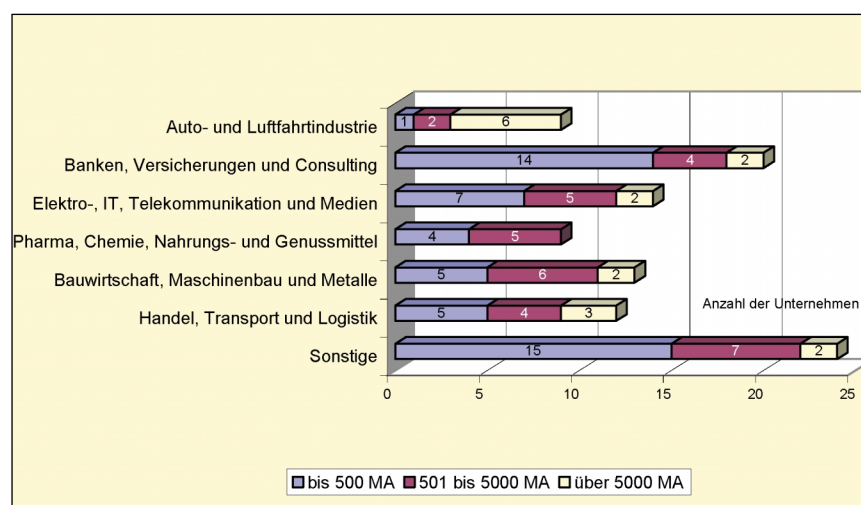


Abb. 6: Verteilung nach Unternehmensgröße und Branche.

beitslosenzahlen, nicht verwunderlich (Abb. 8).

Bei der Bewerbungsform ist über alle Unternehmen eine Zunahme der elektronischen Bewerbungen (E-Mail- und Online-Bewerbung) im Vergleich zur Vorgängerstudie erkennbar. Dennoch bleibt die traditionelle schriftliche Bewerbung die dominierende Form der Bewerbung. Unterschiede zeigen sich allerdings weiterhin hinsichtlich der Branche, Unternehmensgröße und Internationalität. So registrieren Unternehmen der IT-Branche, große Unternehmen und international tätige Unternehmen mehr elektronische Bewerbungen. Dies mag insofern nicht verwundern, als dass Untersuchungen zeigen, dass bei den potenziellen Bewerbern dieser Unternehmen die Online-Bewerbung an Beliebtheit stark zugenommen hat (vgl. Bahner, J., Eisele, D. (2004), S. 13) (Abb. 9).

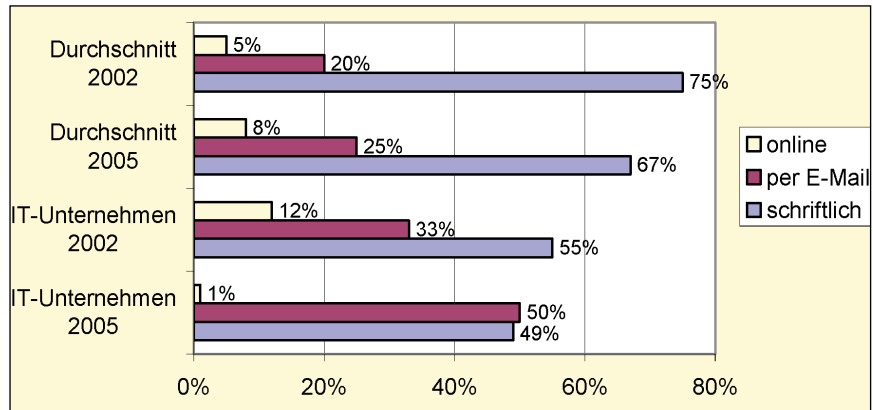


Abb. 9: Verteilung der Bewerbungsform.

Bei diesen Unternehmen können sich immer mehr Befragte einen vollständigen Verzicht auf die klassische Bewerbung vorstellen. Bei der Mehrheit der Unternehmen bleibt dies jedoch nur für Praktikanten oder Ferienjobber vorstellbar beziehungsweise praktikabel. Für andere

Mitarbeitergruppen sprechen technische oder strukturelle Bearbeitungsprobleme, eine mangelnde Zielgruppenabdeckung und ein aussagekräftigerer Gesamteindruck der schriftlichen Bewerbungen im Vergleich zu Online-Bewerbungen dagegen. Auch in der Befragung 2004/05 wurde eine geringe Verbreitung von Online-Formularen im Vergleich zu anderen Bewerbungsformen festgestellt. Dies gilt auch noch für interaktive Elemente der Personalauswahl, das heißt die virtuelle Bewerberauswahl, auch wenn die virtuelle Vorauswahl in Teilarbeitsmärkten (bei Praktikanten und Ferienjobbern) schon praktiziert wird und in diesen Teilbereichen eine Bedeutungszunahme festgestellt werden kann.

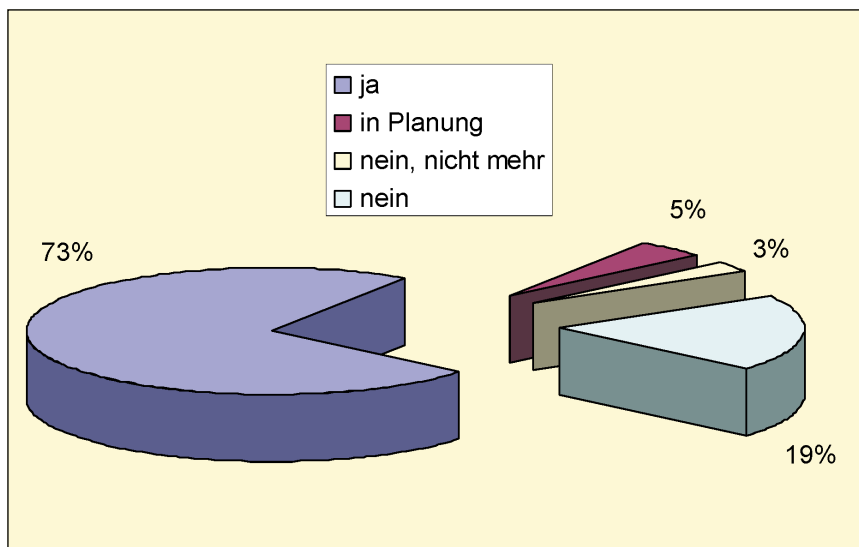


Abb. 7: Nutzung von E-Recruiting.

Ergebnisse zu den HR-Portalen

Bei den HR-Portalen standen folgende Aspekte im Mittelpunkt:

- Kennen und Nutzung von HR-Portalen
- Schwachstellen und Mängel von HR-Portalen
- Wichtigkeit einzelner Bereiche und Funktionen in HR-Portalen
- Zahlungsbereitschaft für HR-Portale.

Während über die Hälfte der Befragten (knapp 55 Prozent) ein oder mehrere HR-Portale kennen, ist deren Nutzung insgesamt sehr gering. Ein ähnliches Bild er-

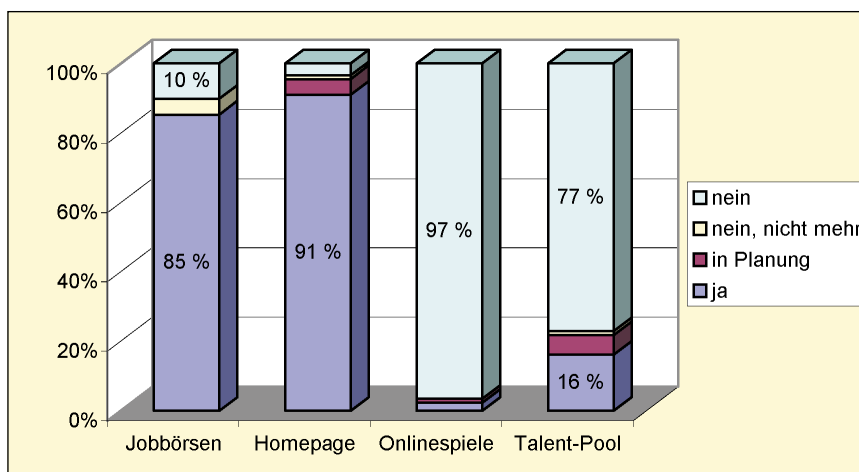


Abb. 8: Instrumente des E-Recruiting.

wichtig eingestuft. Die Einschätzung aus der Vorgängerstudie, dass diese Funktionen, begünstigt durch die rasanten technologischen Entwicklungen im IT- und EDV-Bereich sowie der allgemeinen Bedeutungszunahme von Communities beziehungsweise Netzwerken, zukünftig zunehmend gewünscht und genutzt werden, konnte somit nicht bestätigt werden. Offensichtlich zeichnen für die geringe Nutzungswilligkeit weniger technische Hürden als vielmehr der erforderliche Zeitaufwand und der nicht erkennbare Nutzen („Spielerei“) verantwortlich.

Die Zahlungsbereitschaft für HR-Portale bleibt auch 2004/05 eher gering und ist betragsmäßig sogar rückläufig. Die große Mehrheit der Befragten, die angeben, HR-Portale zu kennen und zu nutzen, wollen weniger als 500 Euro pro Jahr für die Nutzung von HR-Portalen bezahlen. 2001/02 waren noch fast 55 Prozent der Befragten bereit, 500 – 1000 Euro zu bezahlen. Auch dies mag eine Folge der schlechten wirtschaftlichen Lage sein, die bei vielen Unternehmen mit einem hohen Kostendruck verbunden ist.

gab sich schon in der Vorgängerstudie. Einzig beim Portal der DGFP gaben in der aktuellen Studie 21 Befragte an, es zu nutzen und immerhin 29 es zu kennen. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass 14 Befragte das Forum „personaleronline.de“ kennen und immerhin vier davon angeben, dieses Forum zu nutzen, obwohl es dieses Forum gar nicht gibt. Hier wurde ein so genannter Dummy in den Fragebogen eingebaut, da anzunehmen war, dass es aufgrund von Namensähnlichkeiten bei HR-Portalen zu Verwechslungen beziehungsweise Falschaussagen kommen kann, insbesondere dann, wenn der Fragebogen aufgrund eines Zeitmangels möglichst schnell ausgefüllt wird (Abb. 10).

Werden HR-Portale genutzt, geschieht dies bei 55 Prozent der Nutzer unregelmäßig. Während elf Prozent eine wöchentliche Nutzung angaben, nutzen nur sieben Prozent HR-Portale täglich. Auch 2001/02 arbeiteten 75 Prozent der Nutzer unregelmäßig mit HR-Portalen. Die relevanten Themen in HR-Portalen sind Arbeits- und Sozialrecht, Personalbeschaffung und Personalentwicklung. Dies deckt sich ebenfalls mit den Befragungsergebnissen von 2001/02. Als Schwachstellen von HR-Portalen werden verstärkt der Zeitaufwand zur Deckung des Informationsbedarfs sowie die Qualität der Informationen genannt. Die technischen Voraussetzungen, also insbesondere den Zugriff auf das Internet, sowie die Kosten spielen eine untergeordnete Rolle (Abb. 11).

Auch bei den relevanten Funktionen von HR-Portalen stehen 2004/05 immer noch das Wissensarchiv, allgemeine Informationen und aktuelle Informationen (Newsletter) an erster Stelle. Interaktive (Chats, Foren) und Multimediale Elemente (Video/Audio) werden als eher un-

Ergebnisse zum E-Learning

Bei E-Learning sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Formen des E-Learning werden eingesetzt?
- Welche E-Learning-Anwendungen werden eingesetzt?
- Welche Inhalte werden durch E-Learning vermittelt?
- Wie sind Ihre Erfahrungen mit E-Learning?

E-Learning wird mittlerweile von fast 60 Prozent der Befragten genutzt. Allerdings zeigen sich deutliche Unterschiede beim Einsatz hinsichtlich der Unternehmensgröße. 88 Prozent der großen Unternehmen geben an, E-Learning zu nutzen, während es bei mittleren Unternehmen nur 69 Prozent und bei kleinen Unternehmen sogar nur 42 Prozent sind. Bei Unternehmen aus den Branchen Elektro und IT sowie bei Banken, Versicherungen und Consulting-Unternehmen wurde eine höhere Verbreitung festgestellt. Weiterhin fällt auf, dass alle Formen des E-Learning stärker von Unternehmen mit

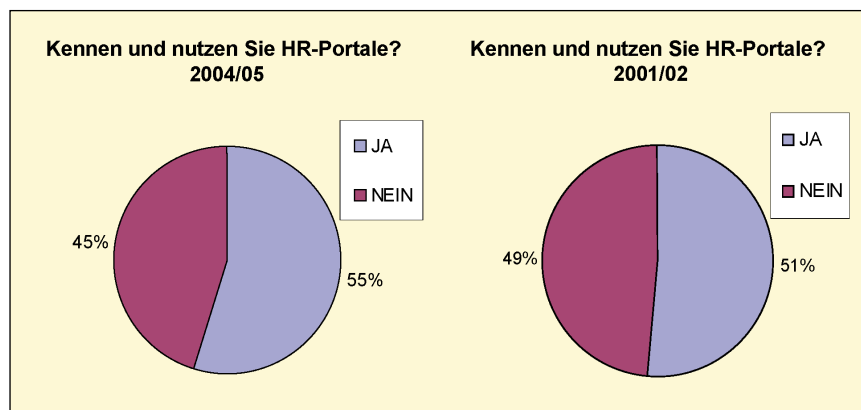


Abb. 10: Bekanntheit und Nutzung von HR-Portalen.

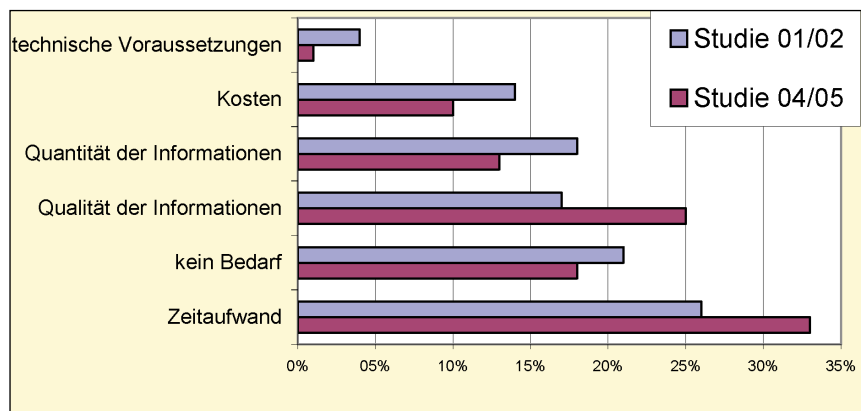


Abb. 11: Schwachstellen von HR-Portalen.

mehreren (internationalen) Standorten genutzt werden. Beobachtet werden konnte ferner, dass es bei denjenigen Unternehmen, die schon länger E-Learning nutzen, zu einer verstärkten Nutzung kommt. Offensichtlich kommen hier Lern- und Erfahrungskurveneffekte zum tragen. Im Vergleich zur Vorgängerstudie konnte eine Bedeutungszunahme des Web based Training sowohl via Intranet als auch via Internet festgestellt werden. Mitunter mag hierfür auch die Verbesserung in der Netzwerk- und Datenübertragungstechnik verantwortlich sein. Der Trend hin zum Blended Learning beziehungsweise zur Ergänzung des Präsenzlernens ist in der vorliegenden Studie erkennbar (Abb. 12).

Hauptgründe für die Nichtnutzung von E-Learning sind vor allem die hohen Kosten (49 Prozent), die mangelnde Akzeptanz (44 Prozent) und die technische Umsetzung (39 Prozent). Häufiger genannt wurde ferner ein nicht erkennbarer Nutzen. Eine wesentliche Bedeutungszunahme bei den E-Learning Anwendungen erfuhren interaktive Lernprogramme sowie netzwerk- beziehungsweise onlinebasierte Anwendungen. Dieses Ergebnis bestätigt die beobachtete Bedeutungszunahme des Web based Trainings (Abb. 13).

Die Zielgruppen des E-Learning sind vor allem Mitarbeiter aus dem kaufmännischen Bereich, Führungskräfte und Auszubildende. Weniger häufig findet es Anwendung bei technischen Angestellten und im gewerblichen Bereich. Hauptsächlich

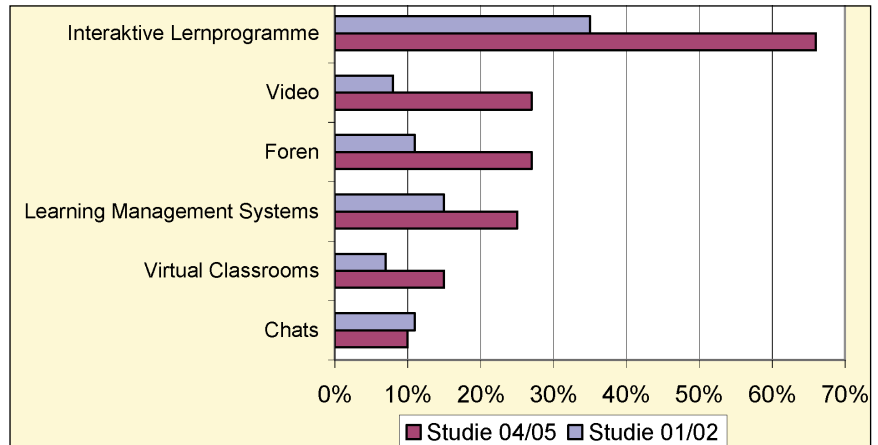


Abb. 13: E-Learning Anwendungen.

lich Fach- und PC-Kenntnisse werden mittels E-Learning vermittelt. Diese Ergebnisse decken sich mit denen der Vorgängerstudie. Als besonders positiv wurden von den Unternehmen, die E-Learning nutzen, die Kosten- und Zeitersparnis und die Flexibilisierung des Lernens beurteilt. Insbesondere Unternehmen mit mehreren Standorten bestätigen eine Kostenersparnis. Allerdings gibt es auch heute noch große Akzeptanz- und Motivierungsprobleme für das E-Learning bei den Mitarbeitern. Die zunehmende Verbreitung von Blended Learning Konzepten mag hier zukünftig Abhilfe schaffen.

Ergebnisse zur E-Administration

Die zentralen Fragestellungen im Bereich E-Administration waren:

- Welche Module werden in Personalinformationssystemen (PIS) eingesetzt?
- Mit welchen Produkten/Dienstleistungen arbeiten die Unternehmen hauptsächlich?
- Welche Erfahrungen wurden mit PIS gemacht?

Die Abbildung 14 zeigt, welche Anwendungen in PIS umgesetzt werden.

Es zeigt sich deutlich, dass fast alle der befragten Unternehmen ihre Lohn und Gehaltsrechnung über EDV-gestützte Systeme abwickeln (97 Prozent). Eine starke Zunahme im Vergleich zur Studie von 2001/02 ist in der Nutzung von Stammdatenverwaltung und Zeitwirtschaft erkennbar. Besonders stark abgenommen hat das betriebliche Vorschlagswesen. Einen leichten Rückgang gab es bei der elektronischen Personalakte. Zu sehen ist, dass die eingesetzte Software weitgehend gekauft ist. Eigenentwickelte Software kommt seltener zum Einsatz, während sich bei geleaster Software eine leichte Zunahme feststellen lässt. Dies entspricht der Erwartung der Autoren der

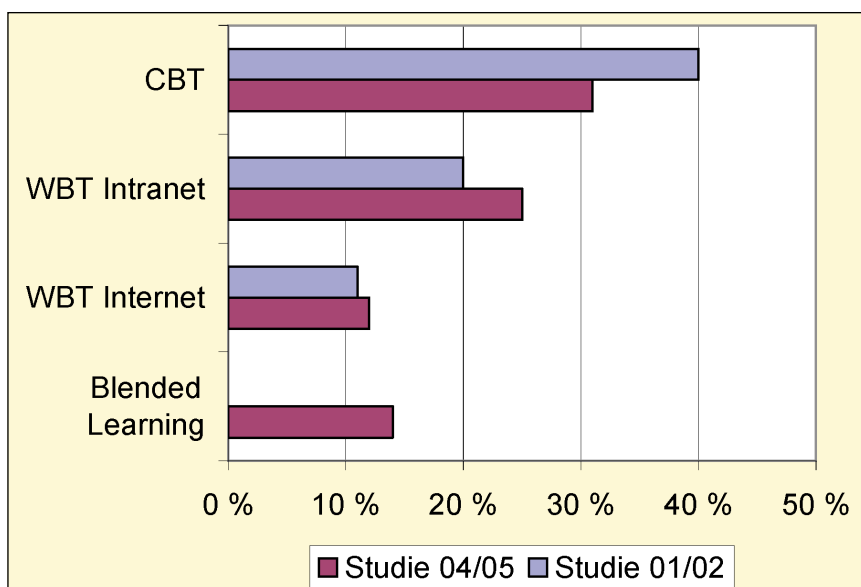


Abb. 12: Verbreitung des E-Learning.

damaligen Studie. Das ASP hat heute keine Bedeutung mehr. Der in der Vorgängerstudie vermutete Bedeutungszuwachs wurde somit negiert. Ebenso wie in der Studie von 2001/02 kommt bei der E-Administration weiterhin überwiegend Standardsoftware der Hersteller SAP, Paisy und Peoplesoft zum Einsatz, wenn auch in verschiedenen Versionen. Die Befragungsmethodik erlaubt keinen Rückschluss darauf, welche Software für welche Anwendung zum Einsatz kommt. Eine Abhängigkeit der Ergebnisse von der Unternehmensgröße und Branche konnte nicht festgestellt werden.

Die Einführung von Personalinformationssystemen hat bei 54 Prozent der befragten Unternehmen zu Schwierigkeiten geführt. Besonders Probleme bei der technischen Umsetzung sowie hohe Kosten wurden an erster Stelle genannt. Dennoch kann weiterhin eine hohe Akzeptanz der Personalinformationssysteme über alle Unternehmensgrößen hinweg konstatiert werden. Die Erfahrungen mit PIS werden in den unterschiedlichen Bereichen (Entlastung der Personalabteilung, Zeitersparnis, Benutzerfreundlichkeit, Kosten/Nutzen, Akzeptanz, Datensicherheit und Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat) als durchweg positiv bis sehr positiv beurteilt. Im Vergleich zur alten Studie fiel die Einschätzung bezüglich der Kosten beziehungsweise Nutzen von PIS, der Datensicherheit und der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat etwas weniger positiv aus, allerdings immer noch auf einem hohen Niveau.

Ergebnisse zu den Mitarbeiterportalen

Im Bereich Mitarbeiterportale interessieren besonders folgende Aspekte:

- Welche „Services“ werden Ihren Mitarbeitern über Intranet angeboten?
- Werden diese „Services“ in Ihrem Unternehmen im Rahmen eines integrierten Mitarbeiterportals angeboten?
- Wie sind Ihre Erfahrungen mit diesen „Services“?
- Mit welcher Software setzen Sie Ihr Mitarbeiterportal technisch um?
- Welche Zugangsmöglichkeiten bieten Sie Ihren Mitarbeitern?

Bei den Mitarbeiterportalen lässt sich im Vergleich zur Vorgängerstudie eine zunehmende Nutzung beobachten. Gaben 2001/02 nur 37 (21 Prozent) Unternehmen an, ein Mitarbeiterportal zu haben, sind dies heute schon 45 (43 Prozent), während weitere 16 (15 Prozent) die Einführung planen. Betrachtet man die hohen Kosten und die zeitaufwändige

Einführung von Mitarbeiterportalen, vermag die relativ hohe Nutzerzahl zu überraschen. Auch hier ist die Verbreitung allerdings stark von der Unternehmensgröße abhängig. Während große Unternehmen die Mitarbeiterportale am häufigsten nutzen (77 Prozent), sind sie bei kleinen Unternehmen wenig verbreitet (45 Prozent). Zudem ist die Nutzung von

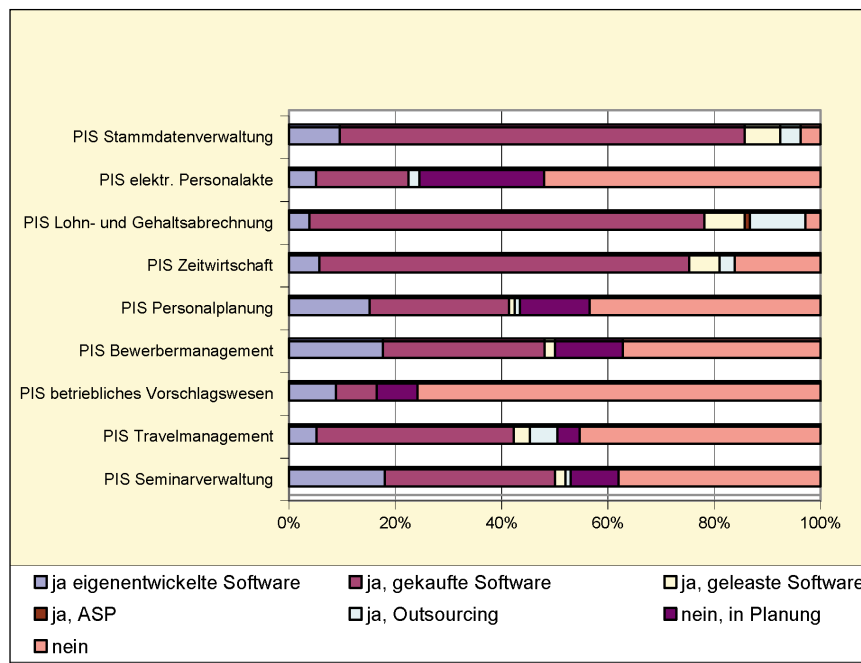


Abb 14: Anwendungen in Personalinformationssystemen.

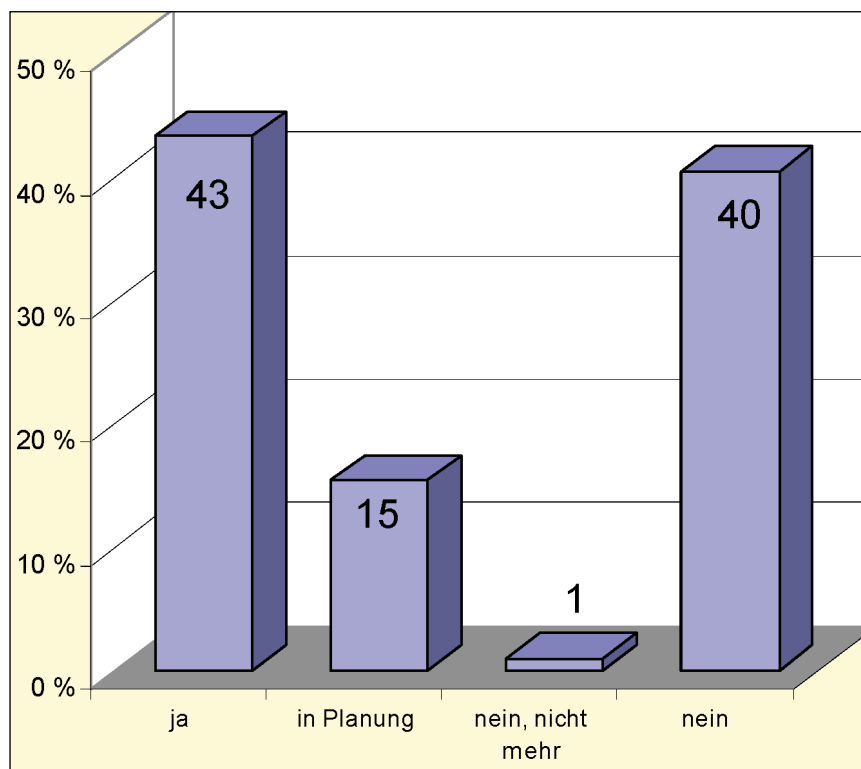


Abb. 15: Verbreitung von Mitarbeiterportalen.

Mitarbeiterportalen abhängig von der Anzahl der Standorte. Das heißt, Unternehmen mit vielen Standorten nutzen Mitarbeiterportale häufiger. Insbesondere Koordinations-, Zeit- und Kostenvorteile kommen hier wohl mehr zum Tragen (Abb. 15).

Bei den angebotenen Services wurden von den Nutzern am häufigsten Unternehmensinformationen (79 Prozent), interne Stellenbörsen (71 Prozent), aktuelle Mitteilungen (71 Prozent) sowie ein Mitarbeiterverzeichnis (57 Prozent) genannt. Kaum Verbreitung haben dagegen das betriebliche Vorschlagswesen (19 Prozent), die Stammdatenpflege (24 Prozent) und das Travelmanagement (31 Prozent). Am weitesten verbreitet ist nach wie vor die reine Informationsvermittlung über das Intranet, gefolgt von informativen Bereichen mit interaktiven Elementen, die teilweise Übernahme von administrativen Funktionen über das Intranet (ESS) ist immer noch eher selten.

Stark zugenommen hat jedoch die Anzahl der angebotenen Services. Während 2001/02 nur 19 Unternehmen (14 Prozent) angaben, mehr als sechs Services anzubieten, sind dies heute bereits 34 (59 Prozent). Auch bei der aktuellen Befragung haben die Nutzer überwiegend positive Erfahrungen mit ihren Mitarbeiterportalen gemacht. Dabei fällt auf, dass die positive Bewertung mit der Anzahl der angebotenen Services zunimmt. Offensichtlich ermöglichen eine konsequente Information und Beteiligung der Mitarbeiter eher die Realisierung positiver Effekte. Allerdings bereitet die Aktualisierung der Seiten weiterhin die größten Probleme. Auffälligkeiten sind bei der technischen Umsetzung von Mitarbeiterportalen erkennbar. Während 2001/02 noch 75 Prozent der Nutzer eigen entwickelte Softwarelösungen einsetzten, sank der Anteil bei der aktuellen Studie auf 28 Prozent. Der Anteil an selbst entwickelten Lösungen bei kleinen Unternehmen nimmt jedoch stark zu (43 Prozent). Offensichtlich haben sich in diesem Bereich die von Fremdfirmen angebotenen Produkte im Zeitablauf qualitativ verbessert, sodass mittlerweile in vielen Fällen auf Eigenentwicklungen, die häufig teurer sind und bei denen Schnittstellenprobleme auftreten können, verzichtet wird. Die Begründung dafür, dass kleinere Firmen öfter auf Eigenentwicklungen zurückgreifen, mag daran liegen, dass die angebotenen Standardprodukte oftmals

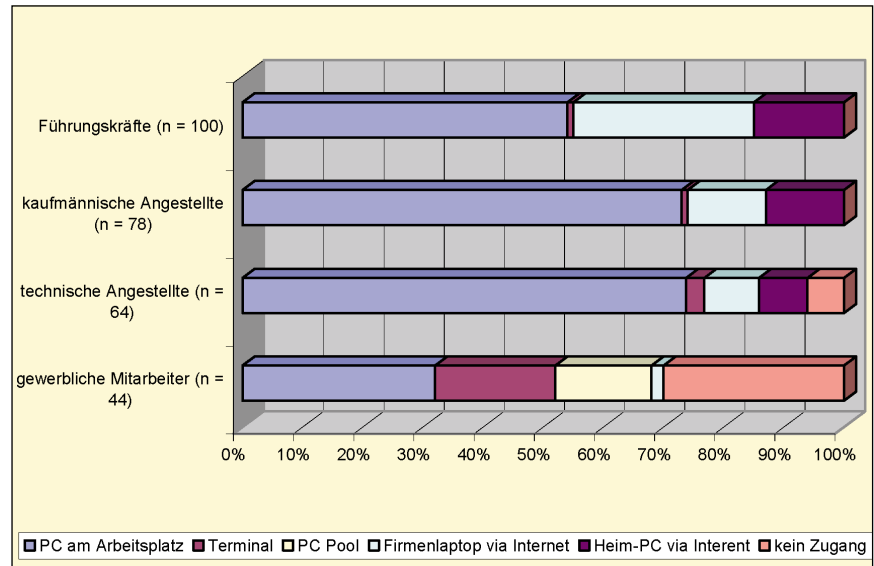


Abb. 16: Zugangsmöglichkeiten für Mitarbeiterportale.

zu umfangreiche und komplexe Funktionen für kleine Unternehmen bieten. Am häufigsten werden Standardprodukte der Firmen SAP, Lotus, Microsoft, SQL, All-for-one und Websphere eingesetzt. Das ASP spielt auch in diesem Bereich keine Rolle.

Mitarbeiterportale sind weiterhin überwiegend über den Arbeitsplatz-PC erreichbar. Eine Zunahme ist beim Zugang per Firmenlaptop sowie vom Heim-PC via Internet erkennbar. Dies gilt vor allem für Führungskräfte und kaufmännische Angestellte. Auch für diese Entwicklung mögen technische Verbesserungen sowie Preisrückgänge bei Laptops und Internetgebühren verantwortlich sein. Gewerbliche Mitarbeiter greifen weiterhin am häufigsten über Terminals oder PC-Pools auf die Mitarbeiterportale zu. Diese Mitarbeitergruppe wird zudem immer noch am meisten von der Nutzung ausgenommen (Abb. 16).

Fazit und Ausblick

Für viele technische Innovationen gilt, dass Erwartungen früh geweckt, über Verbesserungen spekuliert und enorme Potenziale extrapoliert werden. Damit einhergehend wird eine breite Anwendung der Technologie („Mitmacheffekt“) beobachtet, das heißt es entsteht ein Trend beziehungsweise eine Mode. Kommen selbst verstärkende Effekte dazu, spricht man von einem Hype. Dabei werden aber zunächst nur die positiven Aspekte der neuen Technologie gesehen, das heißt Integrations-, Implementie-

rungs- und Schnittstellenprobleme werden übersehen. Sobald diese Faktoren sich als ernsthafte Probleme darstellen, beginnt der Überdenkungsprozess. Der Einsatz wird nunmehr kritisch reflektiert, die unbrauchbaren Bestandteile und Anwendungen werden über Bord geworfen, und es kristallisieren sich produktive Lösungen heraus, es kommt also zu einer quantitativen Reduzierung der Anwendungen, verbunden mit einer qualitativen Verbesserung der Anwendungen (Abb. 17).

Die Frage war nun, ob sich der Hype-Cycle auch für das E-HRM bestätigen lässt. Da es sich beim E-HRM um den Einsatz und die Verwendung neuer Technologien im Personalmanagement handelt, ist die Grundvoraussetzung des Hype-Cycles für neue Technologien erfüllt. Auch war zu Beginn des neuen Jahrtausends, als das Thema E-HRM prosperierte, eine starke Zunahme des Interesses und der Verbreitung in Theorie und Praxis festzustellen; E-HRM war quasi „in aller Munde“. Dies spiegelte sich in der Anzahl der the-

- Das E-HRM unterliegt wie viele neue Technologien dem Hype-Cycle, das heißt einer Euphorie und Technologiebegeisterung verbunden mit überzogenen Erwartungen zu Beginn, gefolgt von einer Desillusionierung aufgrund enttäuschender Erfolge und auftretender Probleme. Bedingt durch Lern- und Erfahrungskurven-Effekte mündet die Entwicklung in einer Konsolidierung, also dem Finden und Beibehalten von tatsächlich produktiven Lösungen und dem Aussortieren von Dingen, die nicht funktionieren beziehungsweise sich nicht bewährt haben. Dies zeigt sich ganz deutlich im Bereich HR-Portale.
- Durchgesetzt haben sich tatsächlich nur diejenigen Anwendungen, die die Zielvorstellungen der Akteure erreicht

haben. Insbesondere sind dies die Online-Bewerbersuche von neuen Mitarbeitern (E-Recruiting) und die E-Administration sowie teilweise auch das E-Learning. Beim E-Learning hat sich beispielsweise gezeigt, dass die anfängliche Vorstellung, die gesamte Personalentwicklung elektronisch gestalten zu können, nicht realisierbar ist. Vielmehr hat die Erfahrung gelehrt, dass es die sinnvolle Verbindung von E-Learning und Präsenzlernen (Blended Learning) ist, die von den Mitarbeitern akzeptiert wird und entsprechende Lern- und Transferergebnisse erbringt.

- Es hat sich auch in der aktuellen Studie gezeigt, dass die großen Unternehmen immer noch eine Vorreiterrolle in Sachen Ausbaustand und Verbreitung von E-HRM spielen. Dies ist insbeson-

mensspezifischen Vorträge, Konferenzen, Buchveröffentlichungen, Erfahrungsberichte und Sonderhefte der entsprechenden Fachzeitschriften wider. Insofern trifft für das E-HRM der erste Teil der Entwicklung des Hype-Cycles zu. Zur Beantwortung der Frage, ob sich mittlerweile eine Desillusionierung ergeben hat, wurde in beiden Studien die Einschätzung der Befragten zu fünf provokanten Thesen zum E-HRM im Jahre 2010 abgefragt (Abb. 18).

Wie man erkennen kann, ist die Zustimmung zu allen Thesen in 2004/05 zurückgegangen. Die Potenziale des E-HRM werden zum Teil deutlich verhaltnen eingeschätzt. Analog hat die Ablehnung bei allen Thesen zugenommen. Insofern kann durchaus geschlussfolgert werden, dass eine Ernüchterung bezüglich der Potenziale und Machbarkeit des E-HRM eingetreten ist, wohl nicht zuletzt aufgrund zahlreicher enttäuschender Ergebnisse. Dass mittlerweile ein Suchen und Finden von produktiven Lösungen, verbunden mit einem Aussortieren von nicht funktionierenden Anwendungen, stattgefunden hat und stattfindet, ist den Ergebnissen der aktuellen Studie zu entnehmen. Damit sind alle Voraussetzungen und Eigenschaften des Hype-Cycles gegeben, der damit auch für das E-HRM konstatiert werden kann. Als wichtigste Ergebnisse der Studie kann zusammenfassend festgehalten werden:

- Während bei der Vorgängerstudie noch geschlussfolgert wurde, dass das E-HRM langsam „seinen Kinderschuhen entwächst“ und damit verbunden „einen weiteren Bedeutungszuwachs“ (Ackermann, K.-F., Eisele, D., Festerling, S. (2002), S. 122) erfährt, zeigt sich heute, dass sich die Euphorie und Begeisterung für das E-HRM tatsächlich etwas gelegt hat und dem Rationalismus gewichen ist.

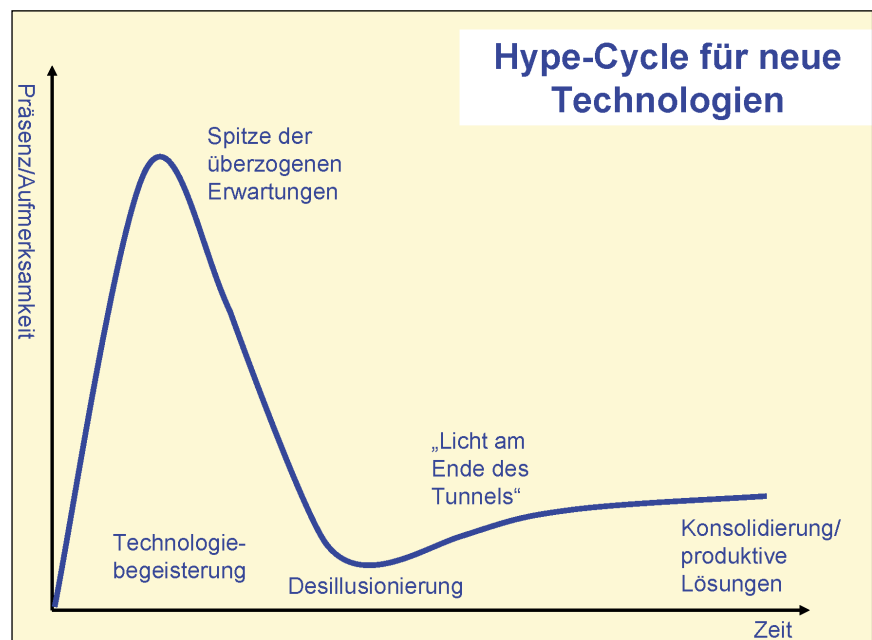


Abb. 17: Hype-Cycle für neue Technologien (entnommen aus: China, R. (2003), S. 43).

Positiv bzw. eher positiv	In Deutschland wird/werden im Jahr 2010...	Negativ bzw. eher negativ
04/05: 43% 01/02: 43%	... ein Großteil der Bewerberauswahl virtuell durchgeführt!	32% 26%
28% 43%	... Informationen für die tägliche Personalarbeit zum größten Teil aus HR-Portalen bezogen!	40% 33%
18% 31%	... E-Learning in den Unternehmen den größten Anteil der Weiterbildung ausmachen!	58% 30%
25% 27%	... sind die Personalabteilungen weitgehend „papierlos“!	59% 36%
29% 35%	... die administrative Personalarbeit weitgehend über Mitarbeiterportale abgewickelt!	39% 15%

Abb. 18: Einschätzung der Potentiale des E-HRM.

dere beim E-Recruiting, beim E-Learning und bei den Mitarbeiterportalen erkennbar. Mehr Kapazitäten und Ressourcen im Personalbereich und insgesamt ein höherer Grad der Professionalisierung des Personalmanagements sowie eine höhere Komplexität verbunden mit einem größeren Koordinationsbedarf in vielen großen Unternehmen mögen hierfür die zentrale Rolle spielen. Insbesondere bei kleinen Unternehmen gibt es noch großen Nachholbedarf beim Thema E-HRM.

- Die im gesamten Untersuchungszeitraum (2001-2005) zu beobachtenden negativen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen führten in vielen Unternehmen zu Investitionsstopps beziehungsweise Investitionsrückhalten, die auch Investitionen in das E-HRM verhinderten oder aufschoben. Auch deshalb ist bei vielen Unternehmen eine konstante oder sogar rückläufige Nutzung des E-HRM feststellbar. Andere Studien zeigen analog, dass heute in E-HRM „mit gezogener Handbremse“ investiert wird.
- Interessant ist zunehmend neben operativen und taktischen Fragen der Einsatz des E-HRM im Rahmen des strategischen (Personal-)Managements sowie der wertorientierten Unternehmensführung beziehungsweise des Human Capital Management. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Kapitalmarktorientierung und neuen Kreditvergeberichtlinien der Banken nach Basel II ist das Personalmanagement noch mehr gefordert, einen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen zu leisten. Dies gelingt insbesondere durch eine Effizienzsteigerung und/oder eine Kostenreduzierung im Personalbereich. Genau diese Potenziale werden ja dem E-HRM zugeschrieben. Es stellen sich also zukünftig die spannenden Fragen, wie durch den strategischen und integrierten Einsatz von E-HRM der Unternehmenswert gesteigert werden kann und wie dieser Wertschöpfungsbeitrag gemessen, bewertet und kommuniziert werden kann. Auf diesen Feldern gibt es noch reichlich Forschungsbedarf. Dieser Erkenntnis folgend, laufen zu den Themen „Wertorientiertes E-HRM“ und „Kapitalmarktorientierte Messung und Bewertung des betrieblichen Humankapitals“ momentan zwei Dissertationsprojekte am Lehrstuhl Personalmanagement.

Literatur

- Ackermann, K.-F., Eisele, D., Festerling, S. (2002), Empirische Daten zur DV-gestützten Personalarbeit, in: Personalführung, 2002, 7, S. 118-122
- Bahner, J., Eisele, D. (2004), Campus Recruiting – Im Mittelpunkt das Arbeitgeberimage, in: Universität Stuttgart (Hrsg., 2004), Jahrbuch Wechselwirkungen, Stuttgart 2004, S. 3-20
- Bednarczuk, P., Hartl, A. (2000), Vom E-Business lernen: Ansätze für ein internet-gestütztes E-HRM, in: Personalführung, 2000, 8, S. 20-26
- China, R. (2003), Totgesagte leben länger, in: Personalwirtschaft, 12/2003, S. 42-47
- Felder, R. Ritter, W. (2001), eBusiness im Personalbereich, in: Personal, 53, 2001, 7, S. 368-372
- Jäger, W. (2001), E-Business im Personalmanagement, in: Personalwirtschaft, 28, 2001, Sonderheft 9, S. 6-9



**Dipl.-Kfm.
Matthias Hils**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Stuttgart, Lehrstuhl Personalmanagement. Im Rahmen seiner Promotion beschäftigt er sich mit dem Thema „Das Personalmanagement als Treiber des Gesundheitsmanagements“. Bis Mitte 2002 Studium der technisch orientierten Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart, Vertiefung Personalmanagement, Organisation und Verfahrenstechnik. Außerdem ist Matthias Hils Dozent für Betriebswirtschaftslehre und Personalmanagement an der Berufsakademie Stuttgart.



**Dipl.-Kfm.
Jens Bahner**

studierte technisch orientierte Betriebswirtschaftslehre, Vertiefung Personalmanagement, Controlling und Logistik, an der Universität Stuttgart und promoviert momentan zum Thema „Kapitalmarktorientierte Messung und Bewertung von Humankapital“. Seit September 2005 ist Jens Bahner in der Industrie beschäftigt sowie als Dozent und Trainer für Betriebswirtschaftslehre und Personalmanagement bei verschiedenen öffentlichen und privaten Bildungsinstitutionen tätig.