

Ausgabe 2/2008

Ergebnisse einer Befragung in der Schweiz und unter
DGFP-Mitgliedsunternehmen

Norbert Thom
Daniel Zimmermann



Herausgegeben von der
Deutschen Gesellschaft
für Personalführung e.V.
Düsseldorf 2008

ISSN 1613-2785

Mitarbeiterportale.
Ergebnisse einer Befragung in der Schweiz und in Deutschland

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche
Gesellschaft
für Personal-
führung e.V.
Niederkasseler
Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Referat
Arbeitskreise
DGFP e.V.
Dr. Sascha Armutat
Fon 0211 5978-124
Fax 0211 5978-29124
E-Mail
armutat@dgfp.de

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	4
2	Studiendesign.....	6
	2.1 Untersuchungsmethode	6
	2.2 Datenerhebungsstrategie.....	7
	2.2.1 Online-Befragung.....	7
	2.2.2 Gliederung des Fragebogens	10
	2.3 Datenauswertungsstrategie und Interpretation.....	12
3	Ergebnisse aus der Untersuchung in der Schweiz.....	14
	3.1 Rücklauf- und Ausschöpfungsquote.....	14
	3.2 Allgemeine Angaben zu den befragten Personen	15
	3.3 Personalarbeit allgemein	15
	3.4 Gestaltung des Mitarbeiterportals	19
	3.5 Komponenten eines Mitarbeiterportals	22
	3.6 Leistungserwartungen an ein Mitarbeiterportal.....	25
4	Unternehmensbefragung in Deutschland.....	29
	4.1 Zielsetzung und Untersuchungsablauf.....	29
	4.2 Rücklauf- und Ausschöpfungsquote.....	29
	4.3 Strukturelle Zusammensetzung der Datenbasis.....	30
	4.4 Personalarbeit allgemein	32
	4.5 Gestaltung des Mitarbeiterportals	36
	4.6 Komponenten eines Mitarbeiterportals	37
	4.7 Leistungserwartungen an ein Mitarbeiterportal.....	39
5	Zusammenfassung	42
6	Anhang.....	44
	6.1 Abkürzungsverzeichnis.....	44
	6.2 Statistische Symbolik	45
	6.3 Abbildungsverzeichnis.....	45
	6.4 Literaturverzeichnis.....	46

1 Ausgangslage

Der Einsatz von elektronischen Hilfsmitteln im Personalmanagement hat in den letzten Jahren stark zugenommen (vgl. Capgemini 2004: 27; Rogas/Frey 2002: 10; Staffelbach/Renggli 2002: 4). Mit den Fortschritten in der Internettechnologie und den damit verbundenen Möglichkeiten für das Human Resource Management (HRM) wuchs das Interesse in Wissenschaft und Praxis am elektronischen Human Resource Management (E-HRM) (vgl. Marler/Dulebohn 2005: 137). Dabei stellen u. a. die Automation von administrativen und bürokratischen Aufgaben oder die vermehrte Integration von Mitarbeitenden in Personalprozessen ein erhebliches Entlastungspotenzial für die Personalabteilungen dar (vgl. Konradt/Schäffer-Külz 2004: 40; Lohse/Morciznek 2004: 186; Müller 2002: 61).

Die Arbeit einer Personalabteilung wird aufgrund veränderter Anforderungen an das Personalmanagement nicht mehr als interne Administrations- und Verwaltungsaufgabe, sondern als Dienstleistung für die Unternehmung verstanden. Sie hat ihre Aufgaben prozessorientiert zu erfüllen, eine systematische Kunden- und Qualitätsorientierung zu verfolgen und die eigenen Leistungen nach deren Wertschöpfungsbeitrag zu beurteilen (vgl. Wunderer/von Arx 2002: 26). Der rasche technologische Wandel erfordert neue Konzepte im Personalmanagement. Durch die Erweiterung von Standardsoftwarelösungen im Personalmanagement um den Zugriff per Internetapplikation hat sich eine integrative Technologiekonzeption entwickelt, welche eine partielle Verlagerung von Personalaufgaben an die internen Kunden¹ (Mitarbeiter und Manager) ermöglicht (vgl. Grün/Brunner 2002: 173; Marler/Dulebohn 2005: 137). Die HR-Prozesse werden analysiert und im Rahmen eines ganzheitlichen Workflow-Managements optimiert. Es geht dabei primär um die Minderung von Effizienzverlusten durch Abstimmungs- und Koordinationsprozesse (vgl. Lohse/Morciznek 2004: 187).

Interaktive Mitarbeiterportale mit Self-Service-Komponenten für Mitarbeiter (ESS) und Vorgesetzte (MSS) erlauben einen zentralen Zugriff auf personalisierte Inhalte sowie bedarfsgerechte Prozesse (vgl. Gurzki/Vlachakis/Hinderer 2004: 168; Zaugg 2005: 125). Es entstehen dabei Schnittstellen zu den Mitarbeitenden und weiteren personalwirtschaftlichen Leistungsträgern. Es handelt sich um Informations- und Kommunikationssysteme, welche den Daten- und Informationsaustausch fördern, um Datenbanksysteme, welche die Datenbewirtschaftung erleichtern, sowie um funktionspezifische Applikationen zur Steigerung der Effizienz (vgl. Zaugg 2005: 125).

Die Anwendungsmöglichkeiten von elektronischen Unterstützungsfunktionen in der Personalwirtschaft sind enorm vielfältig und tangieren die meisten Prozess- und Querschnittsfunktionen, welche neben dem strategischen Personalmanagement (Metafunktion) als Teilfunk-

¹ Aus Gründen der Einfachheit und der besseren Lesbarkeit werden im vorliegenden Arbeitspapier nicht ausschließlich geschlechtsneutrale Formulierungen verwendet. In diesen Fällen sind die Personen des jeweils anderen Geschlechts gedanklich mitberücksichtigt.

tionen des Personalmanagements verstanden werden können (vgl. Thom 2001: 118). Mitarbeiterportale im Allgemeinen und Self-Service-Systeme im Speziellen waren Gegenstand einer umfangreichen Breitenbefragung in der Schweiz und in Deutschland, welche zu einem verbesserten Verständnis über den Einsatz bzw. die Möglichkeiten von E-HRM in der Praxis beitragen sollte. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) hat diese Untersuchung, die vom Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern durchgeführt wurde, unterstützt, indem sie die Befragung ihrer Mitgliedsunternehmen ermöglichte.²

Bern und Düsseldorf, März 2008

² Zu der Befragung wurden 200 zufällig ausgewählte DGFP-Mitgliedsunternehmen mit mindestens 1000 Mitarbeitern eingeladen. Der Fokussierung auf größere Unternehmen lag die Vermutung zugrunde, dass Mitarbeiterportale in kleinen Unternehmen wenig verbreitet sind.

2 Studiendesign

2.1 Untersuchungsmethode

Der deskriptiv-explorative Charakter des gesamten Forschungsprojektes bestimmt auch die Methodik der empirischen Untersuchung. Das pragmatische Wissenschaftsziel, welches die empirische Forschung als zweckbezogenen Erkenntnisgewinnungsprozess betrachtet (vgl. hierzu ausführlich Thom 1987: 71), stand als Orientierungshilfe für die Erhebung. Im darin verbundenen Verständnis der empirischen Arbeit als ständigen Lernprozess kommt eine heuristische Dimension zum Ausdruck (vgl. Thom 1987: 75). Die empirisch-quantitative Explorationsstrategie hat somit nicht die Überprüfung von Hypothesen³ zum Ziel, sondern nutzt die quantitativen Daten, um aus ihnen neue Ideen und Hypothesen abzuleiten (vgl. Bortz/Döring 2002: 373; Thom 1987: 75). Verschiedene Teststatistiken erlauben zudem die Überprüfung von relevanten Zusammenhängen auf statistische Signifikanz (vgl. Diekmann 2000: 585 ff.). Im Sinne der explorativen Strategie stehen solche Tests aber nicht im Vordergrund der Analyse.

Basierend auf der Gesamtstrategie wurde die vorliegende Untersuchung als quantitative Befragung mit standardisiertem und strukturiertem Fragebogen konzipiert.⁴ Eine Umfrage dient allgemein der Gewinnung von Informationen über Einstellungen, Meinungen, Wissen und Verhaltensweisen von Menschen (vgl. Atteslander 2003: 120 ff.). Das quantitative Verfahren eignet sich mit der standardisierten Befragungsform, den großen Stichproben und der Anwendung statistischer Prüfverfahren gut zur Messung und Quantifizierung des Sachverhaltes sowie zur Überprüfung statistischer Zusammenhänge.

Die schriftliche Befragung⁵ hat sich in der Praxis aufgrund technischer und ökonomischer Aspekte als der geeignetste Verfahrensweg durchgesetzt (vgl. Schnell/Hill/Esser 1993: 367; Tscheulin/Helmig 2004: 55). Hierbei bezieht der Befragte zu ausformulierten Fragen schriftlich Stellung. Die übliche Frageform ist stark strukturiert, standardisiert und geschlossen, d. h. der Befragte kann aus einer Anzahl von Antwortalternativen auswählen. Die Antwort kann im Ankreuzen aus einer vorgegebenen Kategorie (Multiple Choice) bestehen oder in der Skalierung des Grades an Zustimmung zu einer Aussage. Offene Fragen sind ebenfalls möglich.

Zur Erhebung der Daten wurde für diese Untersuchung die Online-Befragung via Internet gewählt. Der Fragebogen wird dabei auf einem

³ Zum Begriff der Hypothese vgl. Schnell/Hill/Esser (1993: 42 ff.).

⁴ Zur Erhebung sozialer Daten (z. B. Beobachtung, Befragung, Experiment) vgl. u. a. Atteslander (2003), Böhler (2004), Diekmann (2000), Kühn/Fankhauser (1996: 47 ff.), Roth (1993), Schnell/Hill/Esser (1993).

⁵ Zu den Vor- und Nachteilen der schriftlichen Befragung vgl. Atteslander/Kopp (1993), Bortz/Döring (2002), Diekmann (2000), Schnell/Hill/Esser (1993), Tscheulin/Helmig (2004).

Webserver abgelegt und im Internet ausgefüllt.⁶ Bei der Online-Befragung (auch: computervermittelten Befragung) handelt es sich nicht um eine komplett neuartige Methode der empirischen Sozialforschung, sondern lediglich um eine neue Form der schriftlichen Befragung (vgl. Atteslander 2003: 186; Bortz/Döring 2002: 260 f.; Pötschke/Simonson 2001: 7).⁷ Die formalen Regeln der Fragebogengestaltung werden vom Internet nicht aufgehoben. „Wie bei allen anderen Befragungsarten sind auch bei Online-Befragungen die spezifischen Erfahrungen und Kenntnisse eines Instituts auf dem jeweiligen Forschungsgebiet sowie die entsprechenden Qualifikationen seiner Mitarbeiter grundlegende Voraussetzungen für wissenschaftliche Qualität bei der Durchführung von Untersuchungen.“ (ADM et al. 2001: 1). Bei der Umsetzung gilt es, den Besonderheiten der grafischen sowie technischen Aufbereitung angemessen Rechnung zu tragen.

2.2 Datenerhebungsstrategie

2.2.1 Online-Befragung

Das Internet als Instrument der Datenerhebung findet in Literatur und Praxis eine zunehmende Verbreitung. Ausdruck dieser Entwicklung ist die Entstehung neuer sozialwissenschaftlicher Forschungsfelder, welche u. a. die Potenziale des Internets als Instrument der wissenschaftlichen Forschung untersuchen (vgl. Pötschke/Simonson 2001: 7).

Die Vorteile einer Internetbefragung decken sich in vieler Hinsicht mit denjenigen der schriftlichen Befragung und unterstreichen damit die methodische Nähe dieser beiden Erhebungsverfahren. Nachfolgend werden ausgewählte Vorteile einer Online-Befragung dargestellt (vgl. Atteslander 2003: 186; Böhler 2004: 91 ff.; Bortz/Döring 2002: 260 f.; Kühn/Kreuzer 2006: 110 ff.; Pötschke/Simonson 2001: 12 f.):

- Bei Online-Befragungen fallen vergleichsweise geringe Erhebungskosten an. Gegenüber der schriftlichen, postalischen Befragung entfallen beispielsweise die Druck- sowie die Versand- bzw. Rücksendekosten. Dadurch werden Befragungen mit großen oder mehreren unabhängigen Stichproben möglich.
- In den kurzen Kommunikationswegen des Internets und der einfachen Erreichbarkeit vieler Befragungspersonen liegt ein hohes Zeiteinsparungspotenzial. Darüber hinaus kann schnell und unkompliziert eine zielgruppenspezifische Ansprache realisiert werden.

⁶ Weitere Formen der Online-Befragung sind: Entweder Fragebogen von einem Server heruntergeladen und per E-Mail zurücksenden oder Fragebogen per E-Mail zugeschickt bekommen und zurücksenden (vgl. ADM et al. 2001: 1).

⁷ Diese Auffassung wird nicht von allen Umfrageforschern geteilt. So kommt beispielsweise Batinic zum Schluss, dass Online-Befragungen als eigene Befragungsmethode zu betrachten sind und „[...] Analogien zu traditionellen Befragungsverfahren bei genauerer Analyse zu kurz greifen.“ (Batinic 2001: 97).

- Die manuelle Datenerfassung entfällt, da die Antworten direkt in der Datenbank abgelegt werden. Dadurch lässt sich die Datenqualität erhöhen, da mögliche Fehleingaben bei der Codierung der Fragebogen ausgeschlossen werden können. Zudem lassen sich durch den Abbau eines Medienbruchs bei der Dateneingabe Effizienzgewinne erzielen, welche wiederum Kosteneinsparungen zur Folge haben.
- Die erhobenen Daten sind verzögerungsfrei verfügbar. Dies erlaubt u. a., die Rücklaufquote laufend zu ermitteln. Entspricht diese nicht den Erwartungen, ist eine rasche Reaktion (z. B. Erinnerungsaktion via E-Mail) möglich. Weiter wäre denkbar, anschauliche Zwischenreports mit den wichtigsten Ergebnissen zu erzeugen, was eine zusätzliche Motivation für die Umfrageteilnehmer und damit eine Erhöhung der Reaktivität bewirken kann.⁸
- Das Internet zeichnet sich durch eine hohe Anpassungsfähigkeit an die Bedürfnisse einer Befragung aus. Es bestehen variable Darstellungsmöglichkeiten von Fragen und Sachverhalten, aber auch die Verknüpfung von Audio- und Videosequenzen mit Text und Bildern. Eine multimediale Präsentation kann zur besseren Verständlichkeit komplexer Sachverhalte beitragen.
- Eine internationale, mehrsprachige Online-Erhebung ist aufgrund der weltweiten Verbreitung sowie technischen Standardisierung des Internets verhältnismäßig einfach möglich. Die unkomplizierte, rasche Erreichbarkeit der Befragten, welche durch die ortsungebundene Kommunikation ermöglicht wird, ist ein weiterer Vorteil.
- Mit Hilfe einer flexiblen und automatisierten Navigation durch den Fragebogen gelangen die Befragten schneller zum Ziel (Filterführung).⁹ Zudem können dadurch Fehleingaben verhindert werden, da die Befragten nur diejenigen Fragen gestellt bekommen, welche für sie von Relevanz sind.

Nicht alle Vorteile einer Internetbefragung finden in der wissenschaftlichen Literatur, welche sich mit computergestützten Befragungsverfahren beschäftigt, gleichermaßen Bestätigung. So bezeichnen Pötschke/Simonson (2001: 14) u. a. die Kosteneinsparungen einer Online-Befragung als „Januskopf“. Die neue Form der Erhebung verursache vielmehr eine Kostenverlagerung, da bei den Befragten durch die erforderliche Internetverbindung Zusatzkosten entstehen. Dass Internetbefragungen generell nicht unproblematisch sind, zeigen die nachfolgenden Darstellungen (vgl. Atteslander 2003: 187 f.; Pötschke/Simonson 2001: 14 ff.):

⁸ In diesem Zusammenhang wird auch von einem Quasi-Delphi-Aspekt gesprochen (vgl. Atteslander 2003: 186).

⁹ Zu den Filterfragen vgl. Diekmann (2000: 409). In der vorliegenden Studie wurde ebenfalls eine Filterfrage eingebaut: Für den Fall, dass in der Unternehmung kein Mitarbeiterportal im Einsatz steht, gestalteten sich einige Fragen unterschiedlich, um genauere Hintergründe und Ursachen hierzu zu erfahren.

- Die Zusicherung der Anonymität ist bei Online-Befragungen wesentlich schwieriger glaubhaft zu machen. Die zahlreichen Publikationen in Massenmedien über den Missbrauch von Daten im Internet führen zu einer Verunsicherung gegenüber den datenschutzrechtlichen Risiken einer Befragungsteilnahme. Insofern sind die Glaubwürdigkeit der durchführenden Organisation sowie die technischen Sicherheitsmaßnahmen für den Befragungsverlauf von großer Wichtigkeit.
- Analog zu den postalischen Befragungen besteht kaum eine Kontrolle darüber, ob auch wirklich die Zielperson den Fragebogen ausfüllt. Durch direkte Anschrift via E-Mail sowie einen persönlichen Zugangscode kann diesem Problem zwar aktiv begegnet werden, vollständig lösen lässt es sich aber auch damit nicht.
- Ein weiteres Problem stellt sich in Bezug auf die Repräsentativität von Online-Befragungen. Dies ist insbesondere deshalb von Bedeutung, da die Grundgesamtheit der Internetnutzer nicht dokumentiert ist oder sich abschließend abgrenzen lässt. Zudem wird über das Internet tendenziell ein verändertes Publikum angesprochen, was zu Verschiebungen in den Antworttendenzen führen kann.
- Verständnisschwierigkeiten o. ä. können zu ungewollten Verzerrungen in den Antworten führen. Die Gestaltungsmöglichkeiten von Fragebögen im Internet sind zwar vielfältig, während der Befragung kann jedoch kaum individuell auf die Testpersonen eingegangen werden. Umgekehrt sind dadurch Verfälschungen bspw. durch die Einflussnahme des Interviewers auf das Antwortverhalten praktisch ausgeschlossen, was sich wiederum als Vorteil netzbasierter Befragungen herausstellt.
- Die Rücklaufquote einer Interneterhebung kann gering ausfallen, wenn sich der Zugriff auf die Befragung umständlich gestaltet und ungeübten Internetnutzern Probleme bereitet.
- Fragebögen, welche direkt am Bildschirm ausgefüllt werden, können zu Ermüdungserscheinungen führen. Je nach Auflösung eines Bildschirms verändert sich die Darstellung des Fragebogens, was das Ausfüllen zusätzlich erschweren kann.
- Im Vergleich zu einer traditionellen Befragung in Papierform zeichnet sich das Antwortverhalten einer Interneterhebung tendenziell durch eine geringere Bandbreite aus. Wichtige Effekte können unberücksichtigt bleiben und dadurch verloren gehen.

Neben den aufgezählten Problemstellungen gilt es, die allgemeinen Fehlerquellen für empirische Untersuchungen zu beachten, die sich in Online-Befragungen teilweise in spezifischen Aspekten äußern (vgl. Abb. 1).

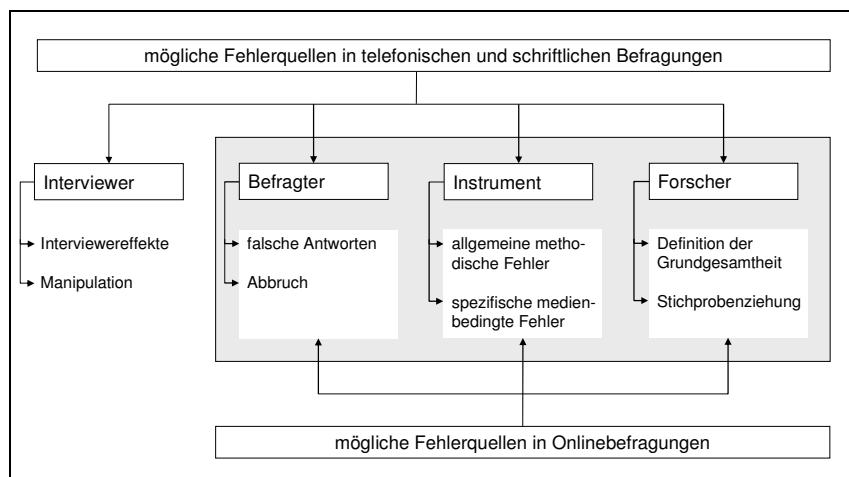


Abb. 1: Vergleich möglicher Fehlerquellen bei unterschiedlichen Befragungsmethoden (Pötschke/Simonson 2001: 15)

Unterschiedliche Befragungsmethoden erfordern eine differenzierte Betrachtung möglicher Verzerrungen. Für Internetbefragungen sind insbesondere der Befragte, das Befragungsinstrument sowie der Forscher als Fehlerquellen von Bedeutung (vgl. hierzu und im Folgenden Pötschke/Simonson 2001: 15 ff.). Fehler, welche auf den Interviewer zurückgehen, können bei Online-Befragungen – wie bereits erwähnt – ausgeschlossen werden. Die Unterschiede zu den herkömmlichen Formen der Datenerhebung sind zwar nicht sehr gravierend, es gilt allerdings, der mediengerechten Konzipierung des Fragebogens sowie der Stichprobenziehung besondere Beachtung zu schenken.

Zu den zentralen Aspekten eines mediengerecht gestalteten Internet-Fragebogens gehören insbesondere das Layout und die Länge. Pötschke/Simonson (2001: 16 ff.) geben empirisch validierte Gestaltungshinweise für einen webbasierten Fragebogen, um Messfehler zu minimieren. Hierzu gehören u. a. die Berücksichtigung unterschiedlicher Bildschirmauflösungen (übermäßiges Scrollen ist zu verhindern), die permanente Kategorienbeschriftung sowie der Umgang mit den Besonderheiten eines Webformulars (Optionsfelder, Kontrollkästchen, Dropdownfelder, Texteingaben etc.). Der Verfasser bediente sich für die konkrete Konzeption des Online-Fragebogens dieser Gestaltungsempfehlungen aus der empirischen Online-Forschung, angereichert durch eigene Erfahrungen im Umgang mit dem Internet als Befragungsinstrument. Dabei wurde insbesondere der Datensicherheit eine hohe Bedeutung beigemessen.

Für die Umsetzung und Programmierarbeiten ließ sich der Verfasser von einem zentralen Grundsatz leiten: Der elektronische Fragebogen im Internet soll möglichst nahe an eine schriftliche, postalische Befragung herangeführt werden, um die Fehlerquellen und Nachteile einer Online-Befragung möglichst neutralisieren zu können.

2.2.2 Gliederung des Fragebogens

Da im Rahmen einer Online-Befragung keine Einflussmöglichkeiten auf die Befragten bestehen und daher der inhaltlichen und formalen

Ausgestaltung für den Erfolg einer Befragung eine große Bedeutung zukommt, wurde auf die Konstruktion des Fragebogens viel Wert gelegt.¹⁰ Die Gliederung umfasst sieben einzelne Teile:

1. *Personalarbeit allgemein*: Der erste Abschnitt diente primär dazu, einen Bezugskontakt herzustellen, mit dessen Hilfe die Befragten die weiteren Fragen besser einzuschätzen wissen (vgl. Roth 1993: 158). Die Einstiegsfragen sind insofern wichtig, weil sie die Motivation der Teilnehmer beeinflussen können (vgl. Batinic 2001: 80). Eine frühzeitige Fokussierung auf komplexe Sachverhalte und bestimmte Problem Aspekte wurde daher vermieden. Zum Einstieg wurden die Personalverantwortlichen zu allgemeinen Aspekten rund um ihre Arbeit befragt. Das Ziel bestand darin, einen Eindruck über den Stellenwert des HRM in den befragten Unternehmungen zu gewinnen sowie eine subjektive Einschätzung über die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Personalarbeit zu erhalten.

2. *Gestaltung des Mitarbeiterportals*: Der erste Themenblock zum eigentlichen Untersuchungsgegenstand gab Aufschluss über die Verbreitung von Mitarbeiterportalen und Self-Service-Systemen, die Regelung der Verantwortlichkeiten und den Einsatz von Softwarelösungen. Zudem wurde untersucht, aus welchen Gründen allenfalls die Implementierung eines Mitarbeiterportals noch nicht in Betracht gezogen wurde. Die Steuerung der Fragen erfolgte über eine Filterfrage (Mitarbeiterportal ja oder nein), welche sich auf den dritten Abschnitt auswirkte.

3. *Komponenten eines Mitarbeiterportals*: Das Augenmerk dieses Abschnittes galt dem Einsatz sowie der Eignung möglicher Komponenten eines elektronischen Mitarbeiterportals. In einer ersten Frage wurde detailliert erfasst, welche Komponenten eines HR-Portals für welche Zielgruppen (Mitarbeiter oder Vorgesetzte) Anwendung finden. Hierzu bildete der Verfasser zur besseren Übersicht vier thematische Gruppen: Administration/Mitarbeiterdaten, Vergütung/Reisespesen, Weiterbildung/Personalentwicklung und E-Recruiting. Diese Frage wurde nur denjenigen Personen gestellt, welche bereits in ihrer Unternehmung über ein Mitarbeiterportal verfügen oder kurz vor der Einführung eines solchen Portals stehen. Die zweite Frage versuchte anhand eines differenzierten Bewertungsschemas die Eignung der einzelnen Komponenten zu verdeutlichen. Die Beurteilung erfolgte anhand dreier Kriterien: Brauchbarkeit (Validität), Umsetzbarkeit (Praktikabilität) sowie Akzeptanz. Diese haben sich bereits in verschiedenen Studien erfolgreich zur Bewertung von Instrumenten im Personalmanagement bewährt (vgl. u. a. Schuler 2002: 26 ff.; Zaugg 1996: 339 ff.).

¹⁰ Zu den Gestaltungsempfehlungen für die Fragebogenkonstruktion aus der Literatur der empirischen Sozialforschung sowie der Marktforschung vgl. u. a. Atteslander (2003: 174 ff.), Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2002: 98 ff.), Diekmann (2000: 439 ff.), Böhler (2004: 98 ff.) und Schnell/Hill/Esser (1993: 352 ff.). Anregungen für die Fragebogenformulierung holte sich der Verfasser aus bereits durchgeführten Untersuchungen über Mitarbeiterportale (vgl. Bauer/Hammerschmidt/Hallbauer 2003; Rogas/Frey 2002; Schäffer-Külz 2005).

4. *Einflussfaktoren/Erfolgsfaktoren*: Als nächstes beschäftigte sich der Fragebogen mit der Nutzendimension eines Mitarbeiterportals. Damit konnte in Erfahrung gebracht werden, welche Aspekte nach Meinung der Personalverantwortlichen für und welche gegen die Einführung eines interaktiven Mitarbeiterportals (oder einzelner Self-Service-Komponenten) sprechen. Hierzu wurde ein Anforderungsprofil erstellt und die möglichen positiven und negativen Auswirkungen untersucht.

5. *Besonders interessante Erfahrungen mit Mitarbeiterportalen*: Dieser Abschnitt diente der Untersuchung besonders innovativer Ansätze im E-HRM. In offenen Fragen wurde nach außergewöhnlichen oder besonders innovativen Mitarbeiterportalen (oder einzelnen Komponenten) gesucht. Auch aufschlussreiche Projekterfahrungen (z. B. gravierende, außerplanmäßige Änderungen während des laufenden Projekts, unerwarteter Projektabbruch etc.) waren von Interesse.

6. *Soziodemografische Daten*: Die Erfassung bestimmter Strukturmerkmale der befragten Unternehmungen (Branche, Größe etc.) sowie der Befragungsteilnehmer (Ausbildung, Alter, Beschäftigungsgrad, IT-Erfahrung etc.) ermöglichte differenzierte Auswertungen.

7. *Abschließende Bemerkungen*: Der letzte Abschnitt gab den Befragten die Möglichkeit, persönliche Anregungen zur Thematik oder zur Untersuchung einzubringen. Zudem konnte durch Ausfüllen eines Formulars auf Wunsch ein kostenloser Auswertungsbericht angefordert werden.

2.3 Datenauswertungsstrategie und Interpretation

Der Prozess der statistischen Datenanalyse verläuft keineswegs einfach und gradlinig, sondern dies ist meist ein iterativer Vorgang (vgl. Schnell/Hill/Esser 1993: 445). Die Auswertungsstrategie leitet sich aus der explorativen Forschungsstrategie dieser Arbeit ab. Explorative Untersuchungen berücksichtigen „[...] tendenziell mehr Variablen und beinhalten umfangreichere, in der Regel auch graphische Datenanalysen.“ (Bortz/Döring 2002: 373). Die empirisch-quantitative Exploration trägt dazu bei, „[...] bislang unberücksichtigte bzw. unentdeckte Muster und Regelläufigkeiten in Messwerten sichtbar zu machen.“ (Bortz/Döring 2002: 373). Die Unterstellung von kausalen Zusammenhängen etwa in Form von Hypothesen ist dabei nicht von Relevanz (vgl. Tscheulin/Helmig 2004: 105).

Die Datenauswertung ist infolge der Explorationsstrategie mehrheitlich durch die deskriptive (beschreibende) Statistik geprägt. Diese verfolgt das Ziel, die Untersuchungsergebnisse – ohne Anspruch auf Repräsentativität – durch geeignete Maßzahlen¹¹ der uni-, bi- sowie mul-

¹¹ Diese ergeben sich aus Zweckmäßigkeitsüberlegungen sowie aus den zugrunde liegenden Skalenniveaus. Es wird zwischen nominalen, ordinalen und metrischen Skalenniveaus (beinhalten Intervall- sowie Ratioskala) unterschieden (vgl. ausführlich dazu Atteslander 2003: 256 ff.; Backhaus et al. 2006: 15 ff.; Benninghaus 1998: 21 ff.). „Das Skalenniveau bedingt sowohl den Informationsgehalt der Daten wie auch die Anwendbarkeit von Rechenoperationen.“ (Backhaus et al. 2006: 15).

tivariaten Analyse zu charakterisieren und mit entsprechenden Grafiken sowie Tabellen nachvollziehbar darzustellen (vgl. Atteslander 2003: 340; Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2002: 191; Tscheulin/Helmig 2004: 104 f.). Somit sind Signifikanztests zur Erreichung der Untersuchungsziele grundsätzlich nicht erforderlich. Dennoch ist es sinnvoll, bei ausgewählten empirischen Ergebnissen zu überprüfen, ob und in welcher Weise sie auf die Grundgesamtheit übertragen werden können oder Zufallsschwankungen unterworfen sind. Diese Überprüfung ist Gegenstand der Inferenzstatistik (schließende bzw. analytische Statistik). Sie ermöglicht u. a. die Bestimmung der Irrtumswahrscheinlichkeit (Signifikanzniveau), welche auf den Methoden der Wahrscheinlichkeitsrechnung sowie auf Überlegungen zur Kombinatorik gründet (vgl. Atteslander 2003: 287). Zudem gilt es zu beachten, dass die Inferenzstatistik üblicherweise echte Zufallsstichproben¹² voraussetzt (vgl. Eckstein 2004: 103; Jann 2002: 100 f.; Tscheulin/Helmig 2004: 106), was keines der in der Schweiz und in Deutschland realisierten Samples erfüllt. Insofern sind die Signifikanztests vorsichtig zu interpretieren und haben primär eine Informationsfunktion. Im Unterschied zur Deskriptivstatistik sind die inferenzstatistischen Aussagen mit Risiken bzw. Unsicherheiten behaftet.

Zur Auswertung wurde die Statistiksoftware SPSS beigezogen. Es handelt sich hierbei um ein statistisches Rechenprogramm für die Analysen quantitativer Daten. Die Software besteht seit 1968 und stammt aus den USA. Die Auswertungen wurden mit der neuesten Version 13.0.1 durchgeführt. SPSS ist im sozialwissenschaftlichen Bereich sehr weit verbreitet und darf als Standardprodukt bezeichnet werden.

¹² Jedes Element der Grundgesamtheit hat dieselbe Chance, in die Stichprobe aufgenommen zu werden.

3 Ergebnisse aus der Untersuchung in der Schweiz

Nach Erläuterungen zur Rücklauf- sowie Ausschöpfungsquote folgen Angaben über die strukturelle Zusammensetzung der Datenbasis. Die Darstellung der eigentlichen Ergebnisse lehnt sich weitgehend der Struktur des Fragebogens an und beschränkt sich auf die Erläuterung der aufschlussreichsten Resultate. Die Interpretationen werden verbal erörtert und, sofern sinnvoll, durch Tabellen und Grafiken ergänzt.

3.1 Rücklauf- und Ausschöpfungsquote

Die Bruttostichprobe der Breitenbefragung in der Schweiz von insgesamt 2025 Personen setzt sich sowohl aus der nach Branchen proportional geschichteten Zufallsauswahl aus dem Betriebs- und Unternehmensregister des BFS (1500 Personalverantwortliche schweizerischer Unternehmungen) als auch aus den 525 Mitgliedern von HR Bern zusammen. Von den *Bruttostichproben* wurden jeweils die stichprobenneutralen Ausfälle (z. B. Betriebsschließung, ungültige E-Mail-Adresse etc.) abgezogen, wodurch sich die *bereinigten Bruttostichproben* ergeben.¹³ Diese bilden die Basis für die Berechnungen von Rücklauf und Ausschöpfung der Befragung.

Insgesamt haben 730 Personen auf die Umfrage reagiert. Dies entspricht einer *Rücklaufquote* von 37.7 %. Nach Abzug der Absagen resultiert eine *Ausschöpfungsquote* von 30.2 %.¹⁴ In Bezug auf die beiden Stichproben konnte bei HR Bern mit 45.5 % eine deutlich höhere Ausschöpfung als bei der Unternehmungsbefragung (25.0 %) erreicht werden. Dies lässt sich mit der hohen Kooperationsbereitschaft von HR Bern,¹⁵ der persönlichen Ansprache per E-Mail sowie der damit zusammenhängenden medienbruchfreien Datenerhebung erklären. Die Ausschöpfungsquote kann aber insgesamt als vergleichsweise hoch bezeichnet werden.¹⁶ Zahlreiche Telefonanrufe und E-Mail-Kontakte haben gezeigt, dass sowohl die Befragungsinhalte als auch das Online-Erhebungsinstrument bei den Befragten auf große Akzeptanz stießen. „Fragebögen über aktuelle, interessante Inhalte werden schneller und vollständiger zurückgesandt als Fragebögen, die sich mit langweiligen, dem Befragten unwichtig erscheinenden Themen befassen.“ (Bortz/Döring 2002: 257).

¹³ Zum Begriff der Stichprobenneutralität vgl. z. B. Diekmann (2000: 359).

¹⁴ Vgl. zur Berechnung der Ausschöpfungsquote Diekmann (2000: 360 f.), Schnell (1997: 19 ff.) und Schnell/Hill/Esser (1993: 317).

¹⁵ Die Auswertung schriftlicher Befragungen hat gezeigt, dass zwischen der Teilnahmebereitschaft und dem Ausmaß an Commitment mit dem Untersuchungsgegenstand ein starker Zusammenhang besteht. Bei Mitgliederbefragungen trifft diese Feststellung verstärkt zu (vgl. Schnell 1997: 181).

¹⁶ Vgl. die Studien von Blum (1999: 217), Cantin/Thom (1996: 27 f.) sowie Zaugg (1996: 284), welche im Rahmen ihrer quantitativen Empirie vergleichbare Personengruppen befragt haben. Die aufgeführten Erhebungen wurden allerdings postalisch durchgeführt und sind daher von einem unterschiedlichen Rücklaufverhalten geprägt. Wie Batinic (2001: 67) sowie Hudson et al. (2004: 240) festgestellt haben, weisen schriftliche Befragungen tendenziell höhere Rücklaufquoten als Online-Befragungen auf.

3.2 Allgemeine Angaben zu den befragten Personen

Der Frauenanteil kann mit insgesamt 47.2 % als beachtlich hoch eingeschätzt werden. Wird die Unternehmungsbefragung isoliert betrachtet, liegt der Anteil an weiblichen Antwortenden gar bei 50.7 %. Dies lässt darauf schließen, dass personalwirtschaftliche Aufgaben vermehrt von Frauen wahrgenommen werden. Der Anteil an Respondentinnen lag bei einer vergleichbaren Untersuchung im Jahre 1995 noch bei 24 % und wurde bereits damals als vergleichsweise hoch interpretiert (vgl. Zaugg 1996: 307).

Die Mehrheit der Antwortenden ist im Top-Management¹⁷ und im mittleren Management¹⁸ angesiedelt, was als Indiz für einen hohen Stellenwert der Personalfunktion in der Wirtschaft interpretiert werden darf (vgl. hierzu ausführlich Kapitel 3.3). Die Verteilung nach Geschlecht zeigt aber deutlich, dass in höheren Stufen des Personalmanagements in der Regel mehr Männer als Frauen tätig sind. Es besteht eine ausgeprägte, hoch signifikante¹⁹ Kontingenz²⁰ zwischen dem Geschlecht und der Funktionsstufe.²¹ Beispielsweise beträgt die Frauenquote bei den 152 Personen, welche angegeben haben, dem Top-Management anzugehören, 30.3 % (46). Je tiefer die Funktionsstufe, desto größer wird der Anteil an Mitarbeiterinnen. Auf Sachbearbeiterstufe beträgt die Frauenquote 79.6 % (43). Wird die prozentuale Verteilung auf die Funktionsstufen differenziert nach Geschlecht²² betrachtet, zeigt sich, dass knapp jeder zweite Befragungsteilnehmer (45.9 %), aber nur etwa jede fünfte Befragungsteilnehmerin (22.7 %) dem Top-Management angehören. Beim mittleren Management ist die Verteilung in etwa ausgeglichen.²³

3.3 Personalarbeit allgemein

Gerade die kleinen und mittleren Unternehmungen haben im Gegensatz zu Großbetrieben oft keine eigene Personalabteilung. Dies zeigt sich auch in der vorliegenden Befragung in aller Deutlichkeit (vgl. Abb. 7). Der Zusammenhang zwischen der Unternehmungsgröße und dem Vorhandensein einer eigenen Personalabteilung ist stark.²⁴

¹⁷ Z. B. Geschäftsleitung.

¹⁸ Z. B. Leiter von Funktionsbereichen, Sparten und größeren Abteilungen.

¹⁹ Ist ein Ergebnis auf dem 5 %-Niveau signifikant, dann wird dies mit einem Stern (*) gekennzeichnet; ist es auf dem 1 %-Niveau hoch signifikant, erfolgt die Kennzeichnung mit zwei Sternen (**).

²⁰ Die Nomenklatur der bivariaten Koeffizienten ist in der Literatur nicht einheitlich. Teilweise findet je nach Messniveau eine Differenzierung zwischen Kontingenz-, Korrelations- oder Assoziationskoeffizient statt. Diese ist aber insofern wenig hilfreich, da die Variablen, deren Beziehungen untersucht werden, häufig nicht dasselbe Messniveau aufweisen (vgl. Benninghaus 1998: 67). Daher werden die Begriffe in dieser Arbeit als sinngleich verstanden.

²¹ Kontingenz zwischen Funktion und Geschlecht (N = 434): $V = 0.339^{**}$, $C = 0.321^{**}$, $C_{\text{kor}} = 0.408^{**}$, $\bullet = 0.246^{**}$.

²² $N_{\text{weiblich}} = 203$; $N_{\text{männlich}} = 231$.

²³ 40.4 % (82) aller Frauen sind im mittleren Management tätig. Bei den Männern beträgt die Quote 43.3 % (100).

²⁴ Kontingenz zwischen der Unternehmungsgröße und dem Vorhandensein einer eigenen Personalabteilung (N = 440): $V = 0.529^{**}$, $C = 0.468^{**}$, $C_{\text{kor}} = 0.595^{**}$, $\bullet = 0.187^{**}$.

			Eigene Personalabteilung		Gesamt
			ja	nein	
Unternehmensgröße	< 10	Anzahl	0	12	12
		% von Eigene Personalabteilung	0.0 %	14.8 %	2.7 %
	>= 10 - < 50	Anzahl	10	12	22
		% von Eigene Personalabteilung	2.8 %	14.8 %	5.0 %
	>= 50 - < 250	Anzahl	101	46	147
		% von Eigene Personalabteilung	28.1 %	56.8 %	33.4 %
	>= 250	Anzahl	248	11	259
		% von Eigene Personalabteilung	69.1 %	13.6 %	58.9 %
Gesamt		Anzahl	359	81	440
		% von Eigene Personalabteilung	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Abb. 2: Kontingenztabelle zwischen der Unternehmensgröße und einer eigenen Personalabteilung

Die Bedeutung der Personalabteilung in einer Unternehmung manifestiert sich u. a. über ihre organisatorische Einordnung. Von den befragten Personalverantwortlichen haben 40.6 % angegeben, dass das Personalmanagement als vollwertiges Mitglied in der Geschäftsleitung vertreten ist. Dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung unterstellt sind 29.6 %, einem Mitglied der Geschäftsleitung 29.8 % (N = 540). Wie aus den Ergebnissen der *Global Human Capital Survey* von PwC²⁵ zu entnehmen ist, wird in den USA ein weitaus höherer Wert erreicht: In 84 % aller Organisationen ist das Personalmanagement auf der höchsten Führungsebene vertreten (vgl. PwC 2002: 5). Diese Sachlage darf als Indiz für einen gestiegenen Stellenwert der Personalfunktion in der Wirtschaft interpretiert werden. Viele Schweizer Unternehmungen haben die strategische Bedeutung des Human Resource Managements zwar erkannt und ihre Personalabteilung entsprechend in die Unternehmungsführung integriert, im internationalen Vergleich besteht aber noch Handlungsbedarf.

Im Wissen um die Wichtigkeit der Humanressourcen ist ein gut funktionierendes Personalmanagement von großer Bedeutung. Mit einer zunehmenden Anzahl an Mitarbeitenden ist eine professionelle Personalarbeit für den langfristigen Unternehmungserfolg unerlässlich. Ausdruck dieser Professionalität ist u. a. eine eigene, festgeschriebene Strategie für das HRM. Die internationale Studie von PwC belegt,

²⁵ In einer internationalen Benchmark-Studie von PwC wurden im April 2002 über 1'000 Unternehmungen aller Branchen und Größen aus 47 Ländern nach Organisation und Prozessen im Personalbereich befragt. In Deutschland, Österreich und der Schweiz wurden insgesamt 107 Unternehmungen in die Untersuchung miteinbezogen.

dass eine dokumentierte HR-Strategie positiv mit der Leistung der Mitarbeitenden korreliert (bis 35 % Mehrertrag pro Mitarbeiter), eine Verringerung des Absentismus bewirkt (bis 12 % tiefer), Effektivitätsverbesserungen in den Abläufen erzielt werden können und eine wirkungsvollere Leistungsüberwachung ermöglicht wird (vgl. PwC 2002: 3).

Von den befragten Personen verfügen 46.8 % über eine schriftlich festgehaltene Strategie für ihre Personalarbeit (N = 590).²⁶ Im Vergleich dazu besteht bei immerhin 82.0 % eine festgeschriebene Unternehmensstrategie (N = 588).²⁷ Da liegt die Vermutung nahe, dass wiederum eine starke Kontingenz zur Unternehmensgröße besteht. Erstaunlicherweise liegt aber nur ein schwacher Zusammenhang vor.²⁸ Bei genauerer Betrachtung lässt sich feststellen, dass von den mittelgroßen Unternehmungen nur gerade 37.0 % angegeben haben, über eine eigene, festgeschriebene HR-Strategie zu verfügen. Bei den großen Unternehmungen ist es mit 50.8 % rund die Hälfte, die eine eigene Strategie für ihre Personalarbeit hat. Ein sehr ähnliches Ergebnis kann der PwC-Studie entnommen werden (vgl. hierzu und im Folgenden PwC 2002: 3). Die Verteilung in der Schweiz ist somit im internationalen Vergleich nur leicht höher. Die weltweite Unternehmensbefragung hat ergeben, dass rund 40 % über eine dokumentierte HR-Strategie verfügen. Bei sehr großen Unternehmungen (über 50'000 Mitarbeitende) steigt der Anteil auf gut 50 %.

Um die aktuelle und zukünftige Bedeutung des E-HRM im Gesamtkontext des Personalmanagements einordnen zu können, wurden in der Untersuchung ausgewählte Aspekte der Personalarbeit hinsichtlich ihrer strategischen Wichtigkeit zur Beurteilung vorgegeben. Die *Personalentwicklung* wird von 69 % aller Befragten als die aktuell größte Herausforderung der Personalarbeit bezeichnet. Wie in Abb. 3 ersichtlich, werden die *Personalgewinnung/Personalauswahl*, die *Personalbeurteilung*²⁹ sowie das *Personalkostenmanagement* ebenfalls als besonders bedeutsam eingeschätzt. Ein Vergleich mit den Erkenntnissen von Wunderer/Dick (2002: 111 ff.) zeigt, dass diese klassischen Perso-

²⁶ Bei HR Bern beträgt der Anteil an eingesetzten HR-Strategien 58.8 %, bei der Unternehmensbefragung lediglich 39.2 %. Zwischen den beiden Samples sind deutliche Unterschiede auszumachen: Der •-Test deckt eine hoch signifikante Mittelwertsdifferenz auf (Levene-Test der Varianzgleichheit positiv, • = -4.712, df = 588, • = 0.000). Diese Divergenz dokumentiert die positive Arbeit der Mitglieder von HR Bern. Das Engagement in einem Fachverband zeugt von aktivem Interesse und professioneller Einstellung, was sich u. a. in vorbildlicher Personalarbeit manifestiert. Wie erwähnt, kann dabei die HR-Strategie als ein Indikator beigezogen werden (vgl. PwC 2002: 3). Für die Auswertung wurde der Mittelwert aus allen Antworten berechnet, um ein realistisches Gesamtbild zeichnen zu können.

²⁷ Die Antworten der beiden Samples zeigen im Vergleich zur HR-Strategie ein sehr viel homogeneres Bild auf. Die errechneten Daten des T-Tests weisen kaum eine Differenz aus (Levene-Test der Varianzgleichheit negativ, • = -2.155, df = 527, • = 0.138).

²⁸ Kontingenz zwischen der Unternehmensgröße und dem Vorhandensein einer schriftlich festgehaltenen Strategie für das Human Resource Management (N = 441): V = 0.160**, C = 0.158**, C_{korrt} = 0.201**, • = 0.011.

²⁹ Die Quote zur Personalbeurteilung ist mit einer angemessenen Zurückhaltung zu interpretieren. Sie kann auch als Bestandteil der Personalentwicklung verstanden werden (vgl. Thom 1987: 214).

nalfunktionen keineswegs an Bedeutung verloren haben.³⁰ Es darf allerdings konstatiert werden, dass verschiedene Themen hinzugekommen sind, welche zum Zeitpunkt der Untersuchung von Wunderer/Dick im Personalmanagement noch eine untergeordnete Rolle spielten. Dazu gehören beispielsweise das Gesundheitswesen, die interkulturelle Zusammenarbeit, der Partizipationsaspekt oder das E-HRM.

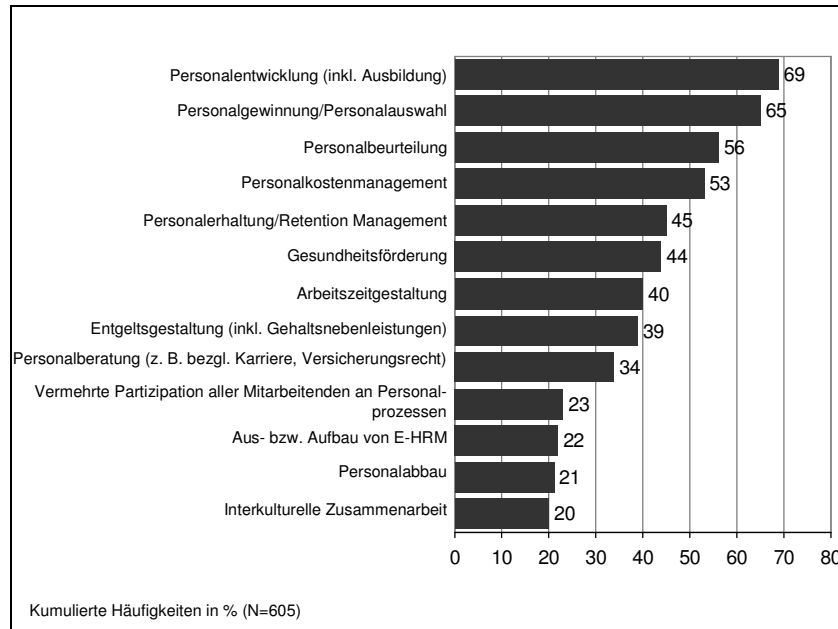


Abb. 3: Aktuelle Herausforderungen der Personalarbeit³¹

Das E-HRM kann zum Erhebungszeitpunkt nicht zu den zentralen Herausforderungen der Personalarbeit gezählt werden. Ebenso wird dem damit eng verbundenen Partizipationsaspekt keine allzu große Bedeutung beigemessen. Daraus erwächst die Erkenntnis, dass zurzeit in der Praxis das E-HRM noch keine allzu große Verbreitung gefunden hat. Das E-HRM wird aber zusammen mit der Personalentwicklung, welche auch in Zukunft von Wichtigkeit sein wird, von der Mehrheit der Antwortenden als zukünftige Herausforderung der Personalarbeit betrachtet. Zusammen mit der Gesundheitsförderung haben sich somit drei wichtige Aspekte in diesem Personalbereich herauskristallisiert.

³⁰ Wunderer/Dick führten von November 1998 bis April 2000 eine umfangreiche, durch einen Methodenmix geprägte Prognosestudie zum zukünftigen Personalmanagement durch (vgl. Wunderer/Dick 2002: 1 ff.).

³¹ Frage im Wortlaut: „Wo sehen Sie in Ihrer Unternehmung die aktuellen Herausforderungen der Personalarbeit (Mehrfachnennungen möglich)?“.

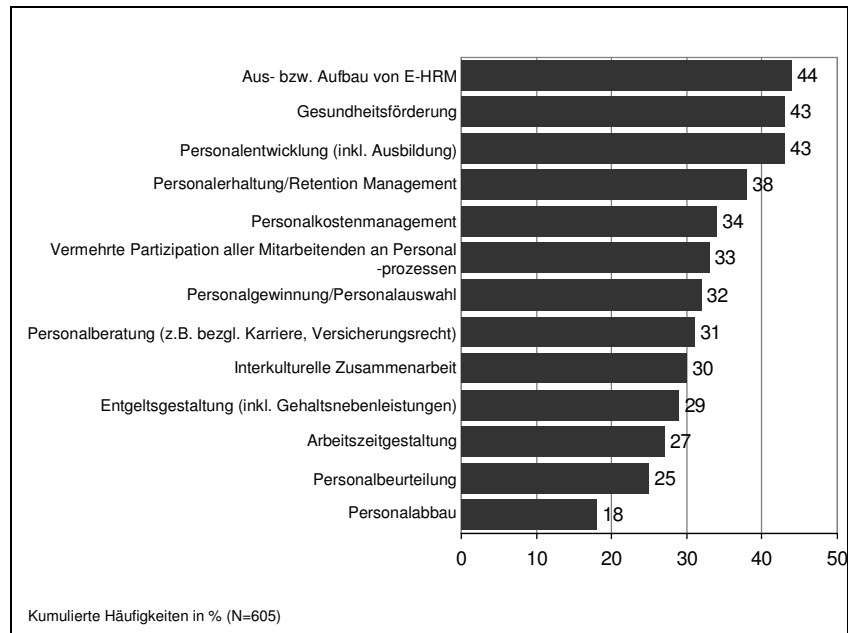


Abb. 4: Zukünftige Herausforderungen der Personalarbeit³²

Die soeben dargelegten Erkenntnisse sind mit einer gewissen Vorsicht zu interpretieren. So könnte beispielsweise die Bewertung des Personalabbaus auf einen Verdrängungseffekt hindeuten (vgl. Schnell/Hill/Esser 1993: 363 f.). Das verhältnismäßig geringe Interesse an der interkulturellen Zusammenarbeit könnte mit der für zahlreiche Unternehmungen fehlenden Relevanz erklärt werden. Die Vermutung, dass mit zunehmender Größe das Interesse an der interkulturellen Zusammenarbeit zunimmt, erfährt insofern Bestätigung, als 92 der insgesamt 142 Zustimmungen (64.8 %) von Großunternehmungen stammen. Als Trend für zukünftig relevante Themen dürfen die Ergebnisse aber allemal verstanden werden.

3.4 Gestaltung des Mitarbeiterportals

Insgesamt haben in der Unternehmungsbefragung 69 Betriebe (19.1 %) angegeben, dass ihren Mitarbeitenden ein HR-Portal zur Verfügung steht (N = 361). Von den befragten Großunternehmungen verfügen 26.9 % über ein Mitarbeiterportal, bei den Unternehmungen mittlerer Größe sind es 11.1 % (N = 278). Zwischen der Größe und dem Vorhandensein eines HR-Portals besteht ein ausgeprägter Zusammenhang.³³ Die Verbreitung von Mitarbeiterportalen in der Schweiz entspricht dem europäischen Durchschnitt (vgl. hierzu und im Folgenden PwC 2002: 8). Im internationalen Vergleich ist der Anteil an Unternehmungen, welche diese Form der Leistungserbringung nutzen, aber deutlich höher: Weltweit setzen durchschnittlich 40 % der Unternehmungen Self-Services im HRM ein.

³² Frage im Wortlaut: „Wo sehen Sie in Ihrer Unternehmung die zukünftigen Herausforderungen der Personalarbeit (Mehrfachnennungen möglich)?“.

³³ Kontingenz zwischen der Unternehmungsgröße und dem Vorhandensein eines Mitarbeiterportals (N = 278): $V = 0.210^{**}$, $C = 0.206^{**}$, $C_{\text{korr}} = 0.270^{**}$.

In Bezug auf die Wirtschaftssektoren lassen sich im Datensatz nur geringe Unterschiede feststellen. Im Produktionssektor haben 15.1 % der Unternehmungen ein Mitarbeiterportal im Einsatz, im Dienstleistungssektor sind es 21.0 % (N = 279). Die Kontingenz zwischen diesen beiden Variablen ist sehr schwach und nicht signifikant.³⁴

Knapp 60 % aller Mitarbeiterportale wurden in den vergangenen drei Jahren eingeführt. Die meisten Anschaffungen wurden 2003 getätigt, ein Einbruch ist im Jahr davor festzustellen. Die beiden darauf folgenden Jahre zeigen eine leicht rückläufige Tendenz. Eine Prognose für das Jahr 2006 ist schwierig. Aufgrund der zahlreichen Bemerkungen und Hinweise der Personalverantwortlichen ist tendenziell eher mit einer Steigerung zu rechnen.

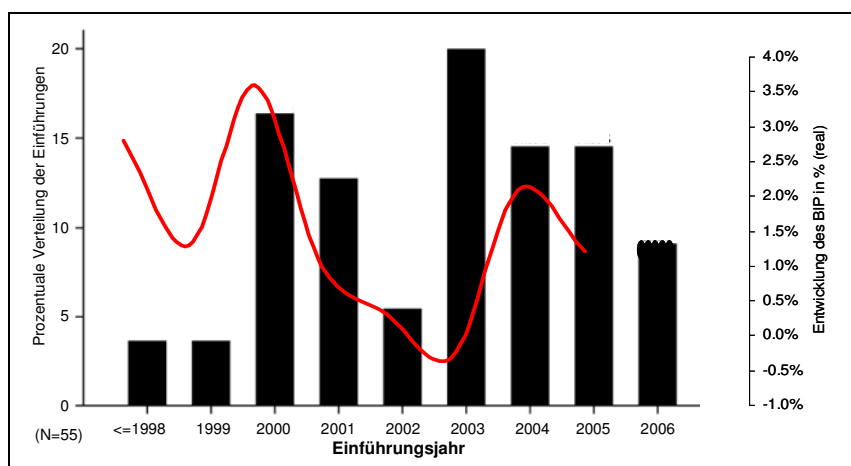


Abb. 5: Einführungszeitpunkte der Mitarbeiterportale³⁵

Die Darstellung der prozentualen Einführungszeitpunkte in Form eines Balkendiagramms lässt keine Kontinuität oder gar Linearität erkennen (vgl. Abb. 5). Des Weiteren kann auch keine stetig zunehmende Bedeutung der Informationssysteme festgestellt werden. Eine mögliche Erklärung findet sich in der volkswirtschaftlichen Entwicklung der Schweiz. Wird das Balkendiagramm um den Verlauf des Bruttoinlandsproduktes (BIP) erweitert, sind gewisse Parallelen zu erkennen. Die Vermutung eines Zusammenhangs erscheint plausibel und lässt die Schlussfolgerung zu, dass Unternehmungen eher in wirtschaftlich guten Zeiten ein Mitarbeiterportal implementieren.

Um die möglichen Gründe einer momentanen Nichteinführung genauer erfassen zu können, wurde den Personalverantwortlichen eine Auswahl möglicher Gründe für die Beurteilung vorgegeben (vgl. Abb. 6).³⁶

³⁴ Kontingenz zwischen der sektoriellen Zugehörigkeit und dem Vorhandensein eines Mitarbeiterportals (N = 279): $p = 0.235$, $V = 0.071$, $C = 0.071$, $C_{\text{kor}} = 0.100$.

³⁵ Es wurden nur die Daten aus der Unternehmungsbefragung ausgewertet, um allfällige Doppelnennungen zu vermeiden.

³⁶ Likert-Skala von 1 bis 4 (1 = „gar nicht zutreffend“ bis 4 = „sehr zutreffend“).

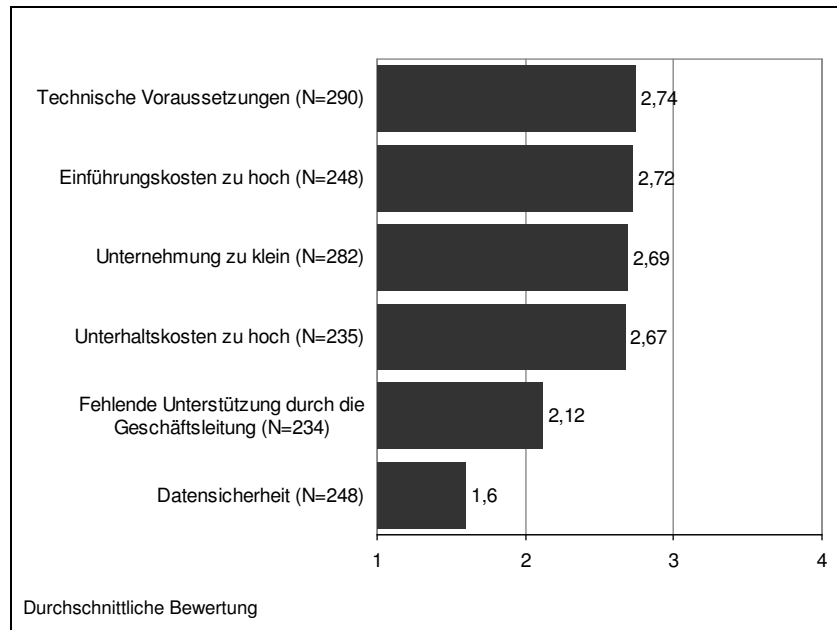


Abb. 6: Gründe für die momentane Nichteinführung eines Mitarbeiterportals³⁷

Es haben vier Gründe eine praktisch identische Bewertung erfahren. Sie lassen sich unter den beiden Aspekten *Kosten* und *Unternehmensgröße* subsumieren. Als häufigste Ursache wurden die fehlenden technischen Voraussetzungen angegeben. Diese Ursache ist u. a. in den finanziellen Möglichkeiten einer Unternehmung zu sehen, da die Implementierung eines Mitarbeiterportals aufwändig ist. Insofern lässt sich auch erklären, weshalb den Einführungskosten eine praktisch ebenso große Bedeutung beigemessen wird. Wie die oben stehende Analyse der Einführungszeitpunkte gezeigt hat, darf die wirtschaftliche Situation einer Unternehmung (geprägt von der volkswirtschaftlichen Entwicklung) als wichtiges Kriterium für die Umsetzung eines Portalprojektes für die Mitarbeitenden betrachtet werden. Ebenso wird eine hohe Belastung durch die anfallenden Unterhaltskosten befürchtet. In dem Einfluss, den eine geringe Unternehmensgröße auf die Entscheidung gegen die Einführung eines Mitarbeiterportals hat, findet der bereits dargestellte Zusammenhang Bestätigung, dass kleine Unternehmungen Mitarbeiterportale restriktiver implementieren.

Die fehlende Unterstützung der Geschäftsleitung wird eher weniger als Grund für die Nichteinführung eines Mitarbeiterportals gesehen ($\bar{x} = 2,12$, $N = 234$). Dies darf als Indiz dafür gewertet werden, dass die Unternehmensleitungen von den Möglichkeiten, welche das E-HRM bieten, grundsätzlich überzeugt sind. In den Datensicherheitsrisiken ist nach Ansicht der Personalexperten am wenigsten der Grund

³⁷ Der durchgeführte t-Test zwischen den beiden Samples hat ergeben, dass zwischen den beiden Samples auf dem 5 %-Niveau keine signifikanten Mittelwertunterschiede bestehen. Die Gründe für die momentane Nichteinführung sind nach der Höhe des Mittelwertes (\bar{x}) geordnet. Im Fragebogen lautete die Frage: „Weshalb führen Sie in Ihrer Unternehmung in nächster Zeit kein Mitarbeiterportal ein?“.

für eine Nichteinführung zu sehen. Die Bewertung von 1.60 (N = 248) spricht für ein grundsätzliches Vertrauen der Personalverantwortlichen in die Sicherheitstechnologie, werden doch in einem Mitarbeiterportal höchst sensitive Daten bearbeitet.

Wirtschaftliches Arbeiten in der Personalabteilung und eine Erhöhung der Servicefunktion setzt u. a. den Einsatz einer ganzheitlichen Personalsoftware voraus (vgl. Protz 2000: 28). Die Frage nach der eingesetzten Softwarelösung zeigt deutlich, dass mySAP HR in der Schweiz die größte Verbreitung gefunden hat. In der Unternehmensbefragung erreichte SAP einen Marktanteil von 38.6 % (N = 101). Auf einen bedeutend kleineren Anteil kommen Abacus mit 13.2 %, Oracle/PeopleSoft und Sage/Simultan mit je 4.4 %, Xpert.Line (Soreco) mit 2.9 % sowie IBM/HR Access mit 2.0 %. Der Anteil an Unternehmen, welche mit einer Eigenentwicklung arbeiten, liegt bei 9.8 %.

Die isolierte Betrachtung von Unternehmen, welche bereits ein Mitarbeiterportal anbieten, zeigt ein sehr ähnliches Bild. Es sind dieselben Softwareanbieter, welche eine hohe Verbreitung gefunden haben. In 79.7 % aller Fälle handelt es sich dabei um eine webbasierte Lösung (N = 59). Damit wird die Bedeutung des Internets als Basistechnologie deutlich, welche einen zunehmenden Einfluss auf die Prozesse der Personalarbeit hat.

3.5 Komponenten eines Mitarbeiterportals

Mit dem Ziel, ein genaueres Bild über die inhaltliche Ausgestaltung der Mitarbeiterportale zu erhalten, wurden in der Befragung die eingesetzten Komponenten – differenziert nach ESS und MSS – erfasst. Es handelt sich um eine subjektive Auswahl von 23 möglichen Elementen eines Mitarbeiterportals, welche strukturiert nach Anwendungsgebieten aufgelistet wurden: A) Administration/Mitarbeiterdaten, B) Vergütung/Reisespesen, C) Weiterbildung/Personalentwicklung und D) E-Recruiting. Die Liste wurde aufgrund von Literaturrecherchen und Expertengesprächen erstellt und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

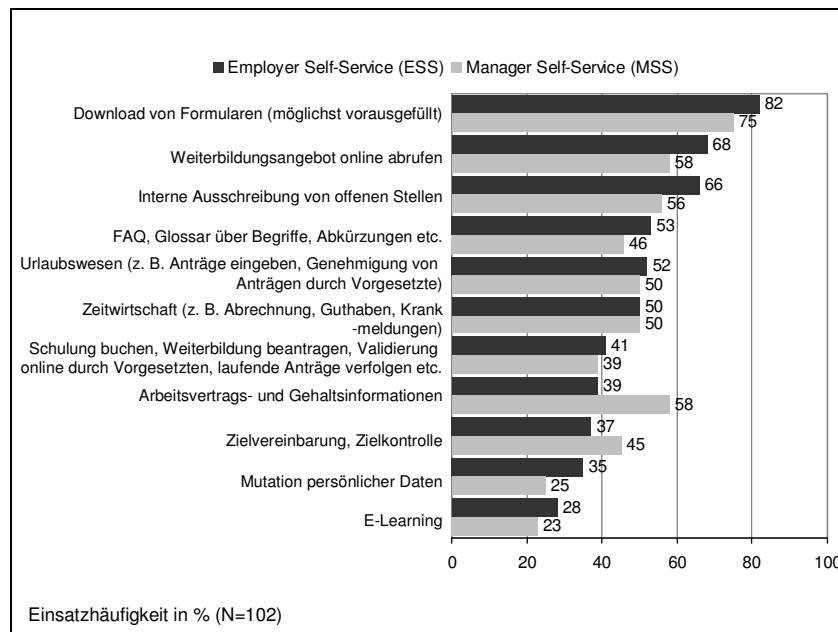


Abb. 7: Eingesetzte Komponenten in Mitarbeiterportalen³⁸

Diese Frage konnte nur beantwortet werden, wenn vorgängig angegeben wurde, über ein Portal zu verfügen oder eines in konkreter Planung zu haben. Die vorliegende Auswertung basiert somit auf den aktuell eingesetzten (N = 69) sowie den im konkreten Planungsstadium befindlichen (N = 33) Systemen der Unternehmungsbefragung.³⁹ Die genauere Betrachtung zeigt, dass derzeit nur wenige interaktive Elemente verbreitet Verwendung finden (vgl. Abb. 7). Es sind hauptsächlich die klassischen Informationsinstrumente eines Intranets, welche weit verbreitet sind.

Im administrativen Bereich wird der Download von Formularen am häufigsten angeboten. Daneben sind es die FAQ, Glossare etc., das Urlaubswesen sowie die Zeitwirtschaft, welche bei mindestens der Hälfte der Mitarbeiterportale eingesetzt werden. Die Mutation persönlicher Daten als klassisches ESS-Element ist bei etwas mehr als einem Drittel der befragten Unternehmungen vorzufinden. Im MSS werden die Vorgesetzten im administrativen Bereich häufig mit Arbeitsvertrags- und Gehaltsinformationen versorgt. Rund 31 % der Unternehmungen bieten ihren Vorgesetzten zudem ein Tool zur Personaleinsatzplanung an. Die Termin- und Fristenregelung sowie die Anzeige und der Ausdruck von Arbeitsbescheinigungen, Zeugnissen o. ä. finden in den Portalen keine große Verbreitung.

³⁸ Es wurden nur die Daten aus der Unternehmungsbefragung ausgewertet, um allfällige Doppelnennungen zu vermeiden.

³⁹ Um keine ungewollte Verzerrung zu erhalten, wurden die Samples wiederum getrennt ausgewertet. Im Fragebogen lautete die Formulierung: „Kreuzen Sie bitte an, welche Komponenten im Rahmen des Mitarbeiterportals Ihrer Unternehmung bei welchen Mitarbeitergruppen Anwendung finden oder geplant sind (Mehrfachnennungen möglich).“.

Die Abrechnung von Spesen wird selten über das Mitarbeiterportal abgewickelt. ESS sowie MSS zeigen sehr ähnliche Ergebnisse. Am ehesten wird das System noch im Bereich des Geschäftsreisemanagements eingesetzt. In knapp 30 % der Fälle ist es für die Mitarbeitenden möglich, bspw. Planung und Entschädigungsforderungen von Geschäftsreisen elektronisch abzuwickeln.

Wie die Fragen zu den Entwicklungstrends im Personalmanagement gezeigt haben (vgl. Kapitel 3.3), nimmt die Personalentwicklung eine zentrale Rolle ein. Die Online-Abfrage des aktuellen Weiterbildungsangebotes wird in den HR-Portalen entsprechend oft angeboten (68 %). Ein Großteil dieser Unternehmungen (41 %) geht noch einen Schritt weiter und bietet ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit, Weiterbildungen elektronisch zu beantragen oder Schulungen direkt über dieses System zu buchen.

Viele Unternehmungen scheinen den Wert des internen Arbeitsmarktes erkannt zu haben. Ein Indiz dafür liefert die Tatsache, dass in zwei Dritteln aller Mitarbeiterportale eine interne Ausschreibung von offenen Stellen angeboten wird. Die interaktiven Möglichkeiten werden aber noch wenig genutzt. In 27 % aller Fälle wird interessierten Mitarbeitenden ein Online-Formular zur anonymen Bewerbung angeboten. Das Potenzial ist hier sehr groß. Analog wie bei externen E-Recruiting-Seiten könnte den Mitarbeitenden beispielsweise die Möglichkeit geboten werden, ihr Profil in einer Datenbank zu hinterlegen, welche sie proaktiv auf geeignete offene Stellen aufmerksam macht. Für Vorgesetzte wäre es angenehm, wenn sie im MSS ihre Personalplanung vornehmen könnten. So könnte u. a. ein Antrag für eine neue Stelle schnittstellenfrei abgewickelt werden. Immerhin 22 % der Portale bieten den Vorgesetzten ein solches Personalplanungstool an.

Wie die bisherigen Auswertungen aber aufgezeigt haben, ist die Integration der Mitarbeitenden in die Personalprozesse (noch) nicht ausgeprägt vorhanden. Es gibt derzeit nur wenige Unternehmungen, welche den Mitarbeitenden im Betreuungsprozess eine aktive Rolle zugestehen und sie damit zu Subjekten des Personalmanagements machen. Das nachfolgende Kapitel dient der Ursachenforschung. Hierzu werden im Folgenden die einzelnen Komponenten einer differenzierten Bewertung unterzogen.

3.6 Leistungserwartungen an ein Mitarbeiterportal

Im Abschnitt 4 der Befragung standen die Nutzendimensionen im Fokus des Interesses. Es wurde untersucht, welche Aspekte nach Meinung der Befragten für und welche gegen die Einführung eines interaktiven Mitarbeiterportals (oder einzelner Self-Service-Komponenten) sprechen. Die Daten der beiden Samples wurden gemeinsam ausgewertet, da sich einerseits die Mittelwerte kaum voneinander unterscheiden⁴⁰ und es sich andererseits um eine unternehmungsunabhängige Meinungserfassung handelt.

Es wurde u. a. untersucht, welche Bedeutung den unterschiedlichen Leistungserwartungen an ein Mitarbeiterportal beigemessen wird.⁴¹ Wie in Abb. 8 ersichtlich wird, ist das Antwortverhalten unabhängig von der Existenz eines Mitarbeiterportals sehr homogen. Diese Vermutung wird durch den t-Test bestätigt.⁴² Das durch die Befragung hervorgebrachte Anforderungsprofil kann damit als ausgesprochen valide bezeichnet werden, da es sich auch nach der Einführungsphase offensichtlich kaum verändert.

⁴⁰ Vgl. hierzu die Ergebnisse des t-Tests, welcher für jede Teilfrage einzeln ausgeführt wurde. Bis auf wenige Ausnahmen, auf die in den Auswertungen explizit hingewiesen wird, konnte die Nullhypothese H_0 (Mittelwert des einen Sub-Samples gleich dem Mittelwert des anderen Sub-Samples) angenommen werden.

⁴¹ Likert-Skala von 1 bis 4 (1 = „völlig unwichtig“ bis 4 = „sehr wichtig“).

⁴² Zwischen den beiden Sub-Samples gibt es auf dem 5 %-Niveau keine signifikanten Mittelwertunterschiede.

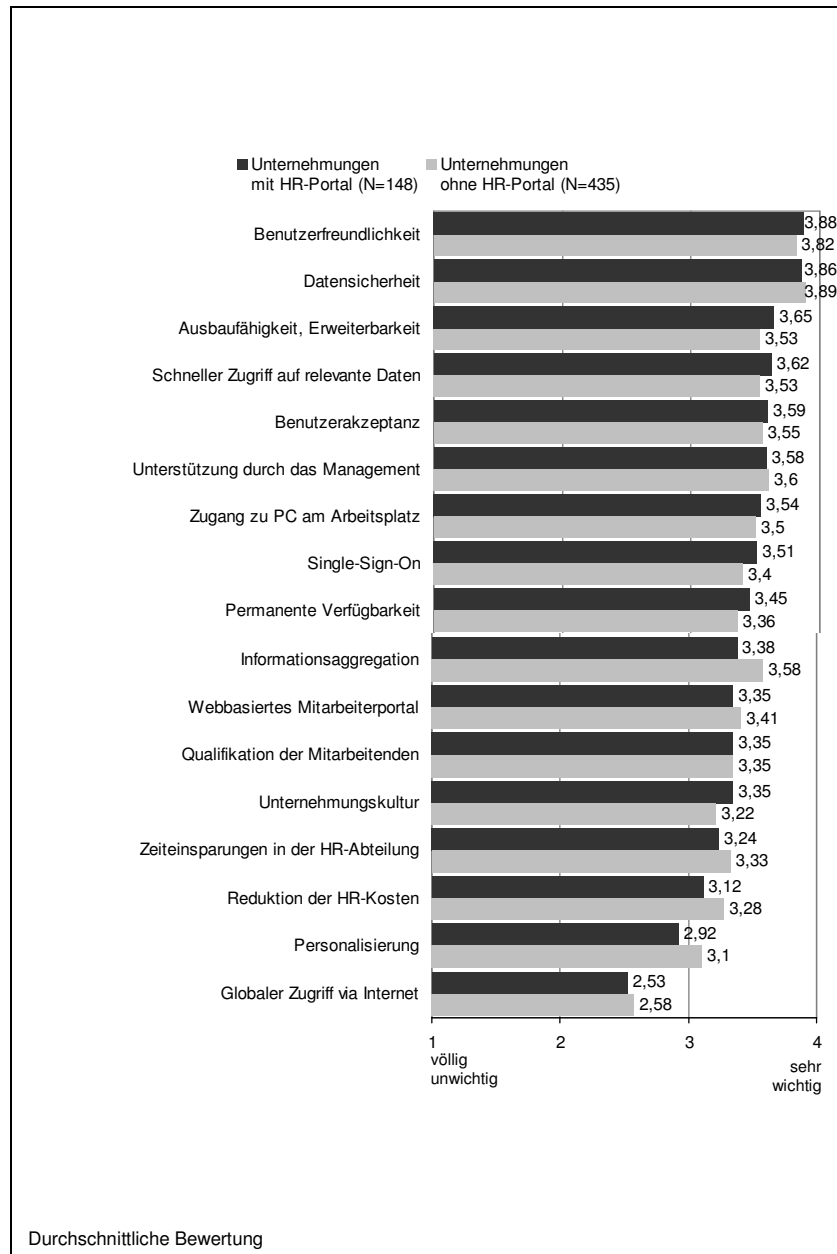


Abb. 8: Leistungserwartungen an ein Mitarbeiterportal⁴³

Die Benutzerfreundlichkeit sowie die Datensicherheit wurden von den Befragten am höchsten bewertet. Die Benutzerfreundlichkeit ist ein subjektives Kriterium, welches sich aus unterschiedlichen Indikatoren zusammensetzt und nur indirekt messbar ist. Die hohen durchschnittlichen Bewertungen von 3.88 ($n_1 = 111$) bzw. 3.82 ($n_2 = 332$) sind aber ein deutliches Indiz dafür, dass sich ein Mitarbeiterportal den personellen Bedingungsgrößen anzupassen hat und entsprechend konzeptionell ausgestaltet sein muss. Die Datensicherheit, welche mit einem Mittelwert von 3.86 ($n_1 = 111$) bzw. 3.89 ($n_2 = 331$) bewertet

⁴³ Frage im Wortlaut: „Welche Bedeutung messen Sie den nachfolgend aufgeführten Anforderungen an ein Mitarbeiterportal bei?“

wurde, beinhaltet eine Vielzahl von Aspekten, die aufgrund der hohen Sensitivität von persönlichen Daten (vgl. Bundesgesetz über den Datenschutz) unbedingt zu beachten sind. Die Auswertung der offenen Bemerkungen zeigt, dass ein wirksamer Datenschutz neben den rechtlichen Grundlagen einschneidende organisatorische und technische Maßnahmen erforderlich macht:

- Der Zugriff auf das System sowie die Bearbeitung der Daten darf ausschließlich durch eindeutig identifizierte bzw. authentifizierte Personen möglich sein (ohne die Benutzerfreundlichkeit übermäßig zu reduzieren).
- Die Übermittlung der Daten muss über eine verschlüsselte Verbindung erfolgen, sodass das unerwünschte Einsehen der Daten durch Dritte praktisch unmöglich ist. Die Unverfälschtheit von Daten kann zudem mittels digitaler Signaturen gesichert werden.
- Eine automatische Validierung erhöht die Datenqualität (z. B. Vollständigkeit der notwendigen Felder, vierstellige Postleitzahl in der Schweiz, existente Clearing-Nummer). Die Korrektheit der Daten wird als ein Schlüsselfaktor bei Self-Service-Systemen betrachtet.
- Die Speicherung der personenbezogenen Daten hat auf zuverlässigen Datenträgern bzw. Systemen zu erfolgen, welche durch ein angemessenes Backup-Konzept einen möglichen Datenverlust ausschließen. Die Datenbanken müssen zudem durch geeignete Maßnahmen vor unerlaubten Eingriffen geschützt sein (Datenentwendung) und mögliche Angriffe (inkl. Viren, trojanischen Pferden etc.) abwehren können.

Die Ausbaufähigkeit bzw. die Erweiterbarkeit eines Mitarbeiterportals hat sich mit einem hohen Mittelwert von 3.65 ($n_1 = 110$) bzw. 3.53 ($n_2 = 330$) ebenfalls als wichtige Anforderung herausgestellt. Ein HR-Portal sollte sich dynamisch der wirtschaftlichen, kulturellen und technologischen Entwicklung einer Unternehmung anpassen können. Die Möglichkeit der schrittweisen Erweiterung um zusätzliche Komponenten sollte bereits bei der Einführung gewährleistet sein.

Der schnelle Zugriff auf die Daten, die Benutzerakzeptanz sowie die Unterstützung des Mitarbeiterportals bis in die oberste Managementebene (insb. in der Einführungsphase) stellen weitere Anforderungskriterien dar. Der direkte Zugang zum PC und damit ins Mitarbeiterportal wird zwar mit einer durchschnittlichen Bewertung von 3.54 ($n_1 = 110$) bzw. 3.50 ($n_2 = 331$) ebenfalls recht hoch bewertet, stellt aber – relativ gesehen – kein zentrales Anliegen der Befragten dar. Es ist daraus zu schließen, dass in vielen Betrieben nicht alle Mitarbeitenden über einen PC-Arbeitsplatz verfügen und somit alternative Zugangsformen (z. B. Kiosk-Terminals) erforderlich werden. Die Personalverantwortlichen scheinen davon auszugehen, dass diese als akzeptierte Zugangsformen anzusehen sind.

Ein Mitarbeitender kann je nach Funktion Zugriff auf verschiedene Komponenten eines Mitarbeiterportals haben. Der Zugang muss unter Einhaltung der Sicherheitserfordernisse möglichst benutzerfreundlich

gestaltet sein. Hier setzt das Konzept des Single-Sign-On an: Ein Mitarbeiter meldet sich nach Möglichkeit mit nur einem Login an, das ihm den Zugriff auf alle Dienste des Portals im Rahmen seiner Zugriffsrechte ermöglicht. Die Befragten gewichteten diese Anforderung nicht allzu hoch. Die permanente Verfügbarkeit des Systems, die Informationsaggregation (Bündelung von Informationen unterschiedlichster Formate und Herkunft) sowie die Basierung auf der Internet-technologie stellen keine zentralen Anforderungen dar. Somit ist die Vertrautheit der Mitarbeitenden mit der Internet-technologie (Qualifikation der Mitarbeitenden) nicht von entscheidender Bedeutung.

Die möglichen Zeiteinsparungen in der Personalabteilung⁴⁴ sowie die Reduktion der HR-Kosten⁴⁵ spielen eine eher untergeordnete Rolle. Es sind somit die Softfaktoren, welche nach Ansicht der Befragten im Vordergrund stehen. Möglicherweise spricht dieses Antwortverhalten aber auch dafür, dass eine Reduktion der HR-Aufgaben oder sogar ein Stellenabbau befürchtet wird.

Die geringste Bedeutung wird dem globalen Zugriff via Internet beimessen. Dieser würde es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Daten auch von zuhause aus mutieren zu können. Nach Ansicht der Befragten stellt diese Lösung ein unnötiges Sicherheitsrisiko dar, welches in keiner Relation mit einem möglichen Nutzen steht. Verschiedene Befragte haben bemerkt, dass kein Bedürfnis seitens der Mitarbeitenden bekannt sei, auch von zuhause aus geschäftliche (primär administrative) Arbeiten zu erledigen.

⁴⁴ \bar{x} : 3.23 ($n_1 = 111$) bzw. 3.33 ($n_2 = 332$).

⁴⁵ \bar{x} : 3.12 ($n_1 = 110$) bzw. 3.28 ($n_2 = 330$).

4 Unternehmungsbefragung in Deutschland

4.1 Zielsetzung und Untersuchungsablauf

Die quantitativ-empirische Untersuchung in Deutschland hat den Charakter einer Vergleichsstudie. Sie dient primär dazu, festzustellen, ob wesentliche Unterschiede zum Schweizer Markt bestehen. Mit einer gezielten Stichprobe soll die Verbreitung von HR-Portalen und Self-Service-Systemen in Deutschland erhoben und mit den Daten der Schweiz verglichen werden. Wie bei der Hauptstudie in der Schweiz interessiert insbesondere die Gestaltung der Portale sowie deren Einfluss- bzw. Erfolgsfaktoren. Erfreulicherweise hat sich die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) bereit erklärt, die Befragung in Deutschland zu unterstützen und aktiv zu begleiten.

Der Datenerhebungsprozess lehnte sich methodisch möglichst nahe an die Untersuchung in der Schweiz an, um die Vergleichbarkeit in hohem Maße sicherzustellen. Insbesondere der Fragebogen konnte unverändert verwendet werden. Im Untersuchungsablauf gab es nur geringfügige Unterschiede, welche sich dadurch darauf begründeten, dass die Unternehmungen in Deutschland aus Datenschutzgründen direkt von der DGFP angeschrieben wurden. Die Datenerhebung an sich erfolgte aber auf dem Server des IOP. Es war damit zu keinem Zeitpunkt möglich, Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Unternehmungen zu ziehen. Die Anonymität konnte damit in höchst möglicher Form gewährleistet werden. Der Zugang zur Online-Befragung gestaltete sich für die angeschriebenen Unternehmungen einfach: Über einen Link konnte der Fragebogen aufgerufen werden. Eine Identifikation war technisch nicht möglich, da keine personalisierten E-Mails mit einem individuellen Zugangscode verschickt werden konnten. Damit besteht die Gefahr einer bewussten Verzerrung der Daten, da nicht ausgeschlossen werden konnte, dass der Fragebogen mehrfach abgeschickt wurde. Diese kleine Konvention musste bewusst in Kauf genommen werden. Um diese Gefahr einer möglichen Verzerrung aufzuheben bzw. auf ein Minimum zu reduzieren, wurde allerdings eine zusätzliche Sicherheitsmaßnahme eingebaut: Durch die Registrierung der IP-Adresse konnte technisch eindeutig gewährleistet werden, dass der Fragebogen von einem PC aus nur einmal ausgefüllt werden konnte. Insofern darf dieser potenzielle Bias in den Auswertungen vernachlässigt werden. Die elektronische Versandaktion erfolgte am 27. Juni 2006, die Nachfassaktion am 21. Juli 2006. Aufgrund des geringen Rücklaufs wird auf eine grafische Darstellung des Rücklaufverhaltens verzichtet, da dieses eher zufälligen Charakter besitzt. Der Erhebungszeitraum endete am 11. August 2006. Die Auswertungsarbeiten konnten 2007 abgeschlossen werden.

4.2 Rücklauf- und Ausschöpfungsquote

Als Bruttostichprobe diente eine Zufallsauswahl von 200 größeren Mitgliedsunternehmungen aus der Datenbank der DGFP. Diese wird für die Auswertung gleichzeitig als bereinigte Stichprobe betrachtet, da der Verfasser aufgrund datenschutzrechtlicher Normen der DGFP keinen Einblick in den Auswahl- sowie E-Mail-Versandprozess hatte.

Diese bildet analog zu den beiden Befragungen in der Schweiz die Basis für die Berechnungen von Rücklauf und Ausschöpfung.

Befragung	Deutschland	Schweiz
Bereinigte Bruttostichprobe	200	2004
Erhaltene Fragebogen	46	730
Erhaltene Absagen aufgrund		
a) Zeitmangel	0	10
b) Mangelndes Interesse	0	4
d) Unternehmung zu klein	0	5
c) Anderes	0	6
Absagen Total	0	25
% von bereinigten Stichprobe	0.0 %	1.2 %
Nicht auswertbare Fragebogen (Online-Fragebogen leer retourniert)	22	125
Rücklauf (Erhaltene Fragebogen + Absagen)	46	755
Ausschöpfung (Auswertbare Fragebogen)	24	605
Rücklaufquote (Rücklauf/bereinigte Stichprobe x 100)	23.0 %	37.7 %
Ausschöpfungsquote (Ausschöpfung/bereinigte Stichprobe x 100)	12.0 %	30.2 %

Abb. 9: Rücklauf und Ausschöpfung der Befragung in Deutschland und in der Schweiz

Im Vergleich zu der Studie in der Schweiz ist die Ausschöpfung verhältnismäßig niedrig.⁴⁶ Insofern sind die Ergebnisse mit großer Vorsicht zu interpretieren. Zur Bestimmung von Trends und zum Vergleich mit ausgewählten Aspekten des E-HRM in der Schweiz erscheint das Datenmaterial allerdings als gut geeignet.

4.3 Strukturelle Zusammensetzung der Datenbasis

Die auswertbaren Antworten der Befragung in Deutschland⁴⁷ gingen ausschließlich von großen Unternehmungen (1000 und mehr Beschäftigte) ein. Davon sind rund 70 % im Produktionssektor tätig, der Rest im Dienstleistungssektor. Die Befragung in der Schweiz zeichnete hier ein umgekehrtes Bild: Rund zwei Drittel konnten dem Dienstleistungssektor zugeordnet werden. Da sich aber in Deutschland absolut betrachtet nur gerade fünf Unternehmungen aus dem Dienstleistungssektor an der Befragung beteiligt haben, hat die Verteilung eher zufälligen Charakter, der kaum vertiefte Auswertungen zulässt. Die geringe Anzahl Fälle vermag nicht auszureichen, um wirtschaftssektorielle Unterschiede zu untersuchen.

⁴⁶ Im Vergleich zu einer ähnlichen Befragung in Deutschland hat die vorliegende Untersuchung eine beachtliche Rücklaufquote erreicht. Eine empirischen Studie über E-HRM der Universität Stuttgart hat einen Rücklauf von 7.3 % erreicht (vgl. Bahner/Hils 2005: 34).

⁴⁷ 7 Unternehmungen machten keine Angaben zu ihrer Größe. Dies entspricht 29.2 % der auswertbaren Fragebogen.

Wirtschaftssektoren	Deutschland (N = 17)		Schweiz (N = 280)	
	absolut	%	absolut	%
2. Sektor: Produktion	12	70.6	93	33.2
3. Sektor: Dienstleistungen	5	29.4	187	66.8
Total	17	100.0	280	100.0

Abb. 10: Verteilung der befragten Unternehmungen in Deutschland und in der Schweiz auf die Wirtschaftssektoren

Eine differenzierte Betrachtung zeigt, dass an der Befragung in Deutschland fünf Unternehmungen aus dem Bereich Maschinen- und Fahrzeugbau teilgenommen haben. Damit ist diese Branche mit 29.4 % aller Respondenten deutlich am stärksten vertreten und dürfte das Ergebnis der Befragung geprägt haben. Die übrigen Branchen wurden nur vereinzelt erwähnt.

Die meisten Respondenten sind zwischen 31 und 45 Jahre alt. Die Verteilung auf die Geschlechter gestaltet sich insgesamt vollkommen ausgeglichen und bewegt sich damit im vergleichbaren Rahmen wie bei der Befragung in der Schweiz. Der verhältnismäßig hohe Anteil an Respondentinnen lässt ebenfalls vorsichtig darauf schließen, dass personalwirtschaftliche Aufgaben auch in Deutschland vermehrt von Frauen wahrgenommen werden. Analog zu der Befragung in der Schweiz ist die Mehrheit der Antwortenden im Top-Management⁴⁸ (23.5 %) und im mittleren Management⁴⁹ (35.3 %) angesiedelt. Die bivariate Auswertung der beiden Attribute Funktion und Geschlecht lässt zwar ebenfalls einen Trend erkennen, dass höhere Managementebenen tendenziell eher von Männern besetzt werden, aufgrund der geringen Fallzahl ist eine Aussage hierzu aber äußerst vage.

Sämtliche Antwortenden in Deutschland haben eine höhere Ausbildung (Universität: 82 %; Fachhochschule: 18 %) absolviert. In 54.2 % (Schweiz: 40.6 %) aller Fälle ist das Personalmanagement (oberster Personalleiter) als vollwertiges Mitglied in der Geschäftsleitung vertreten, in 29.2 % (Schweiz: 29.6 %) dem Vorsitzenden und in 16.7 % (Schweiz: 29.8 %) einem Mitglied der Geschäftsleitung direkt unterstellt. Das Resultat zeichnet damit insgesamt ein noch etwas deutlicheres Bild als in der Schweiz. In Anbetracht der Tatsache, dass sich an der Befragung in Deutschland nur große Unternehmungen beteiligt haben, ist das Resultat ein deutliches Indiz dafür, dass die Personalfunktion einen hohen Stellenwert einnimmt.

Die Frage über die aktuelle Verweildauer in der Unternehmung ergab ein nahezu identisches Bild wie in der Schweiz: Rund 75 % sind seit mehr als drei Jahren beim selben Arbeitgeber beschäftigt. Ein erheblicher Teil der Antworten beruht somit auf einer langjährigen Erfahrung, was sich zweifelsfrei positiv auf die Glaubwürdigkeit des Datenmaterials auswirkt. Bis auf eine Person haben alle Respondenten einen Beschäftigungsgrad von über 80 %. Insgesamt schätzen 35.3 % ihr EDV-Verständnis selber als Normalnutzer ein, 47.1 % bezeichnen sich als Fortgeschrittene und 17.6 % als Experten. Keiner der Antwortenden sieht sich als Anfänger, was wiederum zeigt, dass die Informa-

⁴⁸ Z. B. Geschäftsleitung.

⁴⁹ Z. B. Leiter von Funktionsbereichen, Sparten und größeren Abteilungen.

tionstechnologie in den Personalabteilungen generell einen hohen Stellenwert einnimmt.

Es darf zusammenfassend festgehalten werden, dass trotz der geringen Fallzahl zahlreiche Parallelen in der Struktur des Datenmaterials von Deutschland und der Schweiz bestehen, was die Interpretation der Vergleiche zusätzlich erleichtert. Besondere Vorsicht sollte der Tatsache beigemessen werden, dass in Deutschland die meisten erhobenen Daten aus dem Produktionssektor stammen. In der Schweiz haben sich mehr Unternehmungen aus dem Dienstleistungssektor an der Befragung beteiligt. Inwiefern sich dieser Unterschied auf die inhaltliche Auswertung niederschlägt, wird im Folgenden aufgezeigt.

4.4 Personalarbeit allgemein

Um einen ersten Eindruck über die Bedeutung der Personalarbeit in den befragten Unternehmungen zu gewinnen, wurden analog der Befragung in der Schweiz gezielte Aspekte rund um das HRM beleuchtet. Von den befragten Unternehmungen in Deutschland haben 70.8 % angegeben, über eine schriftlich festgehaltene Strategie für ihre Personalarbeit zu verfügen (N = 24). Um diese Zahl in eine Relation setzen zu können, wurde zusätzlich das Vorhandensein einer festgeschriebenen Unternehmensstrategie erhoben: 82.6 % haben diese Frage bejahend beantwortet (N = 23), im Vergleich zur Befragung in der Schweiz eine praktisch analoge Quote. Hingegen haben in der Schweiz deutlich weniger Personen angegeben, dass ihre Unternehmung über eine Personalstrategie verfügt (37.0 %). Daran ändert sich auch nicht viel, wenn man die Quote der großen Unternehmungen isoliert betrachtet: In der Schweiz besitzen nur 50.8 % der großen Unternehmungen eine festgeschriebene HR-Strategie, was sich mit den Erkenntnissen der bereits zitierten Studie von PwC deckt (vgl. PwC 2002: 3). Die hohe Quote in Deutschland ist also mit größter Vorsicht zu interpretieren! Sie könnte dadurch positiv beeinflusst worden sein, dass in Deutschland bekanntlich nur Mitglieds-Unternehmungen der DGFP befragt wurden, welche möglicherweise nicht dem Durchschnitt aller Unternehmungen entsprechen, sondern in besonders vorbildlichem Maße über eine weit entwickelte und strategisch ausgelegte Personalarbeit verfügen. Diese Konklusion dürfte sich auch auf andere Themen niederschlagen.

Auf die Frage, welchen Einfluss das Personalmanagement auf ausgewählte Aspekte einer Unternehmung ausübt, ergab sich bei der Befragung in Deutschland ein praktisch identisches Bild wie in der Schweiz (vgl. Abb. 11).⁵⁰

⁵⁰ Likert-Skala von 1 bis 4 (1 = „gar nicht zutreffend“ bis 4 = „sehr zutreffend“).

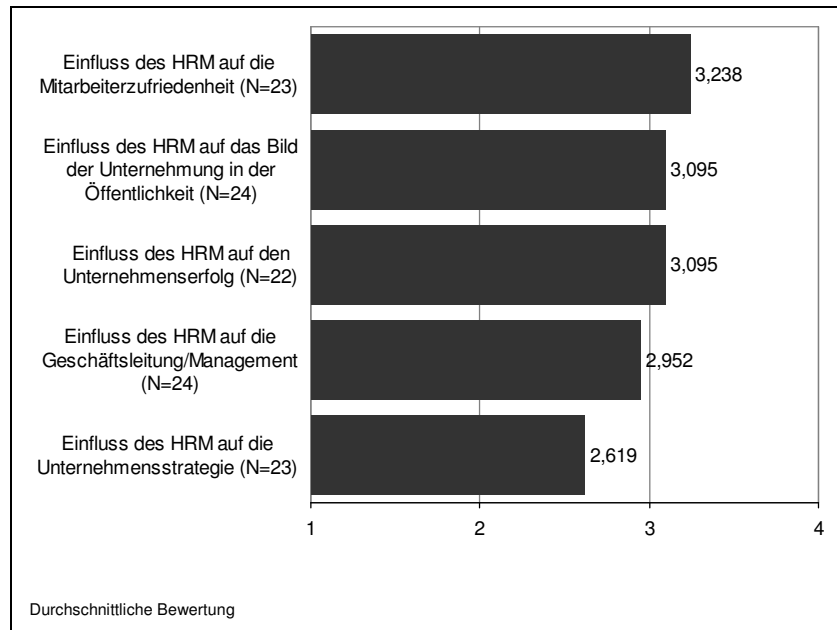


Abb. 11: Einschätzungen zum Einfluss des Personalmanagements in Deutschland⁵¹

Die größte Einflussmöglichkeit des HRM besteht nach Einschätzung der befragten Personalexperten in Deutschland auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Damit findet die Befragung in der Schweiz Bestätigung, welche ebenfalls die Mitarbeiterzufriedenheit am höchsten gewichtete ($\bar{x} = 3.277$, $N = 580$). Die HR-Arbeit wirkt sich nach Einschätzung der befragten Personalmanager zudem positiv auf den Unternehmenserfolg⁵² sowie auf das Bild der Unternehmung in der Öffentlichkeit⁵³ aus.

Der Einfluss des HRM auf die Geschäftsleitung bzw. das Management sowie die Unternehmensstrategie wird auch in Deutschland geringer als die oben genannten Aspekte eingeschätzt. Die Bedeutung des HR in strategischen Fragen steht außer Diskussion. Nach Einschätzung der Respondenten in Deutschland und in der Schweiz scheint das HRM allerdings noch nicht zum vollwertigen strategischen Partner gewachsen zu sein.

Die nachfolgenden Fragen dienten dazu, verschiedene Trend- und Einstellungsdaten zu erfassen. Diese helfen ein Bild über die personalwirtschaftlichen Vorstellungen der Befragten zu erhalten. Die Erforschung der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Personalarbeit gibt u. a. Aufschluss darüber, welchen Stellenwert das E-HRM in Deutschland einnimmt.

⁵¹ Frage im Wortlaut: „Wie schätzen Sie den Einfluss des Personalmanagements auf ... ein? (Zutreffendes bitte auf jeder Zeile anklicken)“.

⁵² Dass gute Personalarbeit positiv zum Unternehmenserfolg beitragen kann, findet auch in der Benchmark-Studie von PwC Bestätigung (vgl. PwC 2002: 9). Diese These wird in der Wissenschaft allerdings kontrovers diskutiert (vgl. zu einem kritischen Überblick Boselie/Dietz/Boon 2005).

⁵³ Hierzu bestehen im Einflussbereich des HRM u. a. gezielte Personalmarketingaktivitäten oder Maßnahmen im Bereich des Employer Branding.

Die Auswertung der deutschen Daten hat gezeigt, dass sich nur wenige Unterschiede zur Schweiz finden lassen. Die bereits ausgemachten Trends (vgl. Kapitel 3.3) finden in Deutschland ihre Bestätigung. Von den befragten Personalverantwortlichen schätzen 79 % die *Personalentwicklung* als die aktuell größte Herausforderung ein (vgl. Abb. 12). Das Personalkostenmanagement sowie die Personalgewinnung bzw. Personalauswahl haben ebenso wie in der Schweiz eine hohe durchschnittliche Bewertung erfahren. Auch am unteren Ende der Grafik findet sich ein ähnliches Bild: Der Personalabbau, der Aus- und Aufbau von E-HRM sowie die interkulturelle Zusammenarbeit stellen nach Ansicht der befragten Personalverantwortlichen keine aktuelle Herausforderung dar.

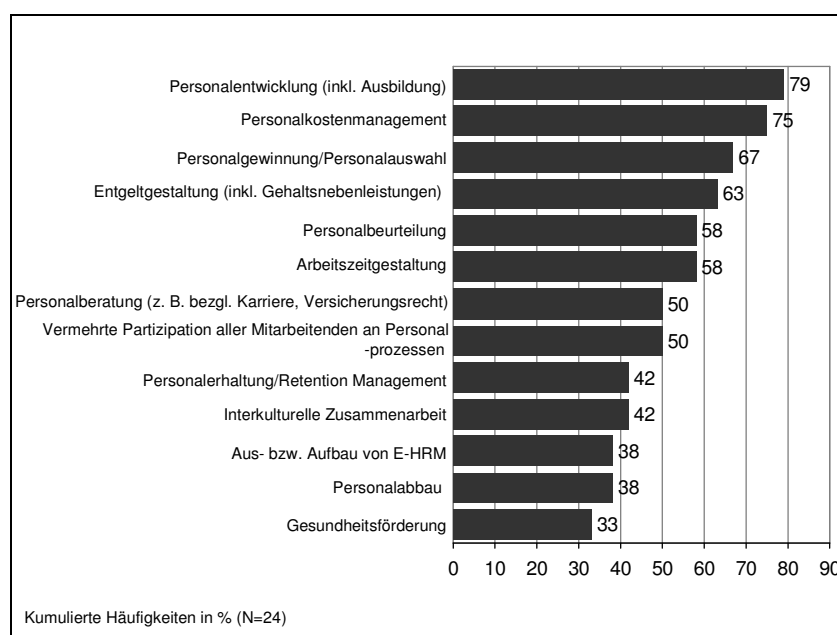


Abb. 12: Aktuelle Herausforderungen der Personalarbeit in Deutschland⁵⁴

Der augenfälligste Unterschied besteht in der heutigen Bedeutung der Gesundheitsförderung: Tendenziell scheint das Gesundheitsmanagement bei den untersuchten Unternehmungen zurzeit eher kein zentrales Handlungsfeld darzustellen. Nach Gründen hierzu zu suchen, wäre aufgrund des Datenmaterials allerdings zu spekulativ. Wie Abb. 12 zeigt, gewinnt nach Ansicht der Befragten die Gesundheitsförderung zukünftig deutlich an Bedeutung. Bereits die Befragung von Schweizer Unternehmungen hat zum Ausdruck gebracht, dass sich in Zukunft die Personalabteilungen vermehrt mit Fragen des Gesundheitsmanagements zu befassen haben.

Ebenfalls deutlich an Bedeutung gewinnen der Aus- bzw. Aufbau von E-HRM sowie die interkulturelle Zusammenarbeit. Letzteres wird in Deutschland zudem noch deutlicher als Herausforderung der Zukunft betrachtet. Das Ergebnis wurde allerdings auch ausschließlich von großen Unternehmungen geprägt. Das sehr deutliche Resultat für

⁵⁴ Frage im Wortlaut: „Wo sehen Sie in Ihrer Unternehmung die aktuellen Herausforderungen der Personalarbeit (Mehrfachnennungen möglich)?“.

E-HRM kann natürlich auch damit zusammenhängen, dass die wenigen Personen, welche sich an der Befragung beteiligt haben, per se eine hohe Affinität zum Thema E-HRM haben. Dennoch darf das Resultat als Indiz für die zukünftige Bedeutung des E-HRM verstanden werden, umso mehr es von der empirischen Untersuchung in der Schweiz bestätigt wird.

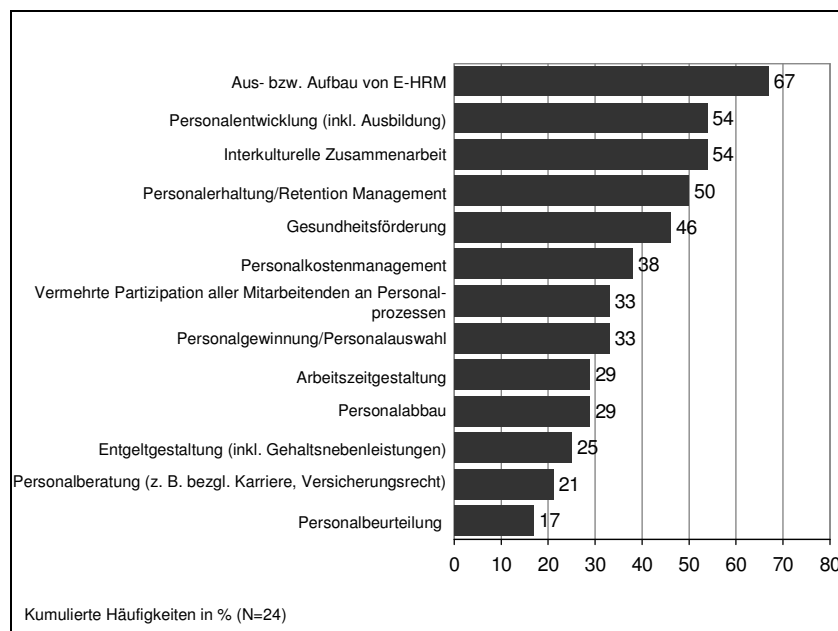


Abb. 13: Zukünftige Herausforderungen der Personalarbeit in Deutschland⁵⁵

Eine weitere Analogie zur Erhebung bei Schweizer Unternehmungen ergibt sich in der unveränderten Bedeutung der Personalentwicklung. Sie stellt aktuell wie zukünftig eine zentrale Herausforderung dar.

Ein Thema, welches nach Meinung der befragten Personalexperten in Deutschland in Zukunft relativ an Bedeutung verlieren wird, ist die Personalbeurteilung. Auch in der Schweiz wurde dieser Aspekt nur von einer Minderheit als Herausforderung angesehen. Dies liegt möglicherweise daran, dass bereits viele Unternehmungen über ein ausgereiftes Erhebungsinstrumentarium als innerbetriebliches Mittel zu Qualitätssicherung oder Qualitätsverbesserung verfügen. Insofern stellt die Personalbeurteilung für zahlreiche Unternehmungen keine vordergründige Herausforderung der Zukunft dar. Womöglich haftet dem Begriff der Personalbeurteilung auch eine gewisse negative „Kontroll“-Komponente an. Dieses Instrument allerdings als retrospektives Kontrollinstrument zu verstehen, würde nach Ansicht des Verfassers zu wenig weit greifen. Mitarbeiter nach ihrer Performance und nach ihren Leistungsmöglichkeiten (Potenzial) zu beurteilen, hat unbestritten eine personalstrategische Bedeutung.

Trotz der geringen Fallzahl darf festgehalten werden, dass die Ergebnisse in Deutschland nur geringe Abweichungen zum Datenmaterial

⁵⁵ Frage im Wortlaut: „Wo sehen Sie in Ihrer Unternehmung die zukünftigen Herausforderungen der Personalarbeit (Mehrfachnennungen möglich)?“.

in der Schweiz aufweisen. Diese sehr ähnlichen Einschätzungen in grundlegenden Fragen des Personalmanagements erhöhen die Vergleichbarkeit der beiden Befragungen eminent. Bestünden bereits hier größere dogmatische Differenzen, müsste die Glaubwürdigkeit des deutschen Datensatzes wohl stark hinterfragt werden. So darf das Antwortverhalten der wenigen Teilnehmenden im Vergleich zur Schweiz als verhältnismäßig ausgeglichen bezeichnet werden.

4.5 Gestaltung des Mitarbeiterportals

Die Befragung in der Schweiz hat gezeigt, dass 26.9 % (N = 278) der Großunternehmen über ein Mitarbeiterportal verfügen (vgl. Kapitel 3.4). Dieses Ergebnis entspricht laut einer Studie von PwC (2002: 8) zwar dem europäischen Durchschnitt, weltweit betrachtet setzen allerdings durchschnittlich 40 % der Unternehmen Self-Services im HRM ein. Dies entspricht auch ziemlich genau dem Verhältnis, welches die Befragung in Deutschland ergeben hat: 41.7 % (N = 24) der Unternehmen haben angegeben, dass sie entsprechende Services im Einsatz haben.⁵⁶ Weitere neun Unternehmen stehen zum Zeitpunkt der Befragung kurz vor der Einführung eines Mitarbeiterportals. Diese Werte sind im Vergleich zu Schweizer Unternehmen verhältnismäßig hoch und es stellt sich die Frage, ob diese die tatsächlichen Verhältnisse in Deutschland abzubilden vermögen. Einen Beitrag zur Klärung dieser Fragestellung liefert eine quantitative Studie der Universität Stuttgart, welche festgestellt hat, dass sogar 43 % aller untersuchten Unternehmen über ein Mitarbeiterportal verfügen (vgl. Bahner/Hils 2005: 38). Diese beinahe kongruenten Forschungsergebnisse sind ein Indiz dafür, dass sich Deutsche Unternehmen bereits seit einiger Zeit intensiv mit dem Thema E-HRM auseinandersetzen.⁵⁷ Die Verbreitung von Mitarbeiterportalen scheint in Deutschland tendenziell über dem europäischen Durchschnitt zu liegen.

Die Auswertung der Einführungszeitpunkte bei den Schweizer Unternehmen ließ die Schlussfolgerung zu, dass Unternehmen eher in wirtschaftlich guten Zeiten ein Mitarbeiterportal implementieren. In der Tendenz ist diese Erkenntnis auch in Deutschland erkennbar. Die meisten Portale wurden in den Jahren 2000 sowie 2003 eingeführt. Dazwischen brachen die Anzahl der Einführungen ein. In der jüngsten Entwicklung ist ein Aufwärtstrend zu spüren.

Die Frage nach der eingesetzten Softwarelösung zeigt deutlich, dass mySAP HR auch in Deutschland am häufigsten eingesetzt wird. In der Befragung erreichte SAP einen Marktanteil von 62.5 % (N = 24). Die übrigen Softwarehersteller erreichen nur verhältnismäßig tiefe Werte. Dieses Ergebnis muss sicherlich mit der entsprechenden Vor-

⁵⁶ Eine weitere Differenzierung (z. B. nach Wirtschaftssektor) macht aufgrund der geringen Fallzahl aus statistischen Überlegungen keinen Sinn. Ebenso lassen sich die möglichen Gründe einer momentanen Nichteinführung nicht auswerten.

⁵⁷ In einer in den Jahren 2001/02 in Deutschland durchgeführten Untersuchung gaben 21 % der Unternehmen an, ein Mitarbeiterportal zu haben (vgl. Bahner/Hils 2005: 38). Daraus lässt sich schließen, dass sich zahlreiche Deutsche Unternehmen schon seit längerem intensiv mit E-HRM auseinandersetzen.

sicht interpretiert werden, weist aber auf eine mögliche Marktdominanz von SAP in Deutschland hin. Was sich ebenfalls sehr deutlich erkennen lässt, ist die Bedeutung der Internettechnologie: Rund vier von fünf Mitarbeiterportalen werden webbasiert betrieben (81.3 %, N = 24).

4.6 Komponenten eines Mitarbeiterportals

Jene Unternehmungen, welche bereits über ein Mitarbeiterportal verfügen (N = 10) oder in konkreter Planung dazu stehen (N = 9), wurden gebeten, die eingesetzten Komponenten – differenziert nach ESS und MSS – anzugeben. Diese Bestandenserhebung sollte dazu beitragen, ein genaueres Bild über die inhaltliche Ausgestaltung der Mitarbeiterportale in Deutschland zu erhalten. Es handelt sich um dieselbe subjektive Auswahl möglicher Elemente eines Mitarbeiterportals, welche bereits in der Untersuchung in der Schweiz Anwendung fand.⁵⁸ Ebenso wurden diese strukturiert nach Anwendungsgebieten wie folgt aufgelistet: A) Administration/Mitarbeiterdaten, B) Vergütung/Reisespesen, C) Weiterbildung/Personalentwicklung und D) E-Recruiting.

Die Befragung in der Schweiz hat ergeben, dass nur wenige interaktive Elemente Verbreitung gefunden haben (vgl. Kapitel 3.5). Wie sich gezeigt hat, ist es hauptsächlich der Download von Informationen und Formularen, welche in den Mitarbeiterportalen häufig implementiert sind. Wie Abb. 14 zeigt, scheint Deutschland auch in diesem Punkt etwas weiter zu sein als die Schweiz. Damit findet die Erkenntnis aus dem vorangehenden Kapitel zusätzliche Bestätigung: Die Deutschen Unternehmungen sind tendenziell im Bereich des E-HRM fortschrittlicher als die Schweizer Unternehmungen.

⁵⁸ Die Liste wurde aufgrund von Literaturrecherchen und Expertengesprächen erstellt und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

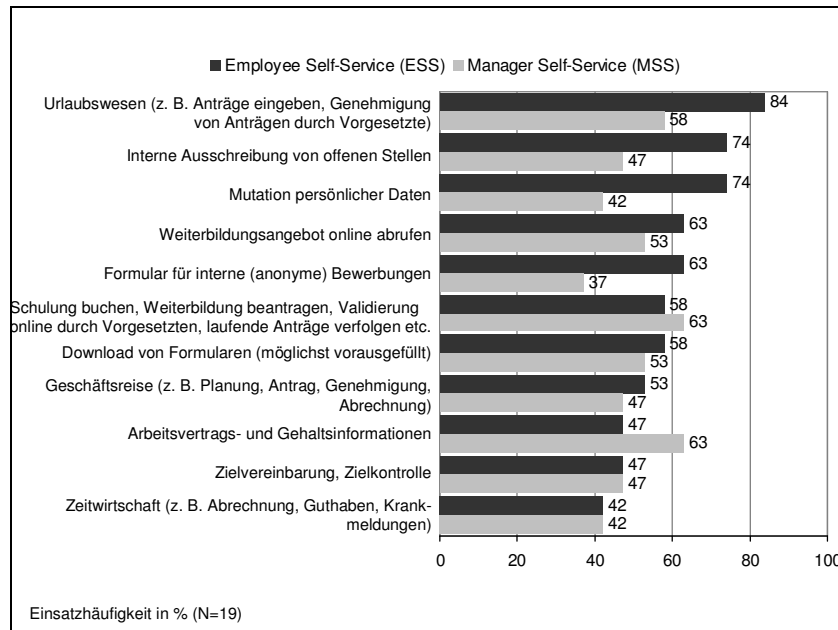


Abb. 14: Eingesetzte Komponenten in Mitarbeiterportalen (Deutschland)⁵⁹

Die Administration des Urlaubswesens scheint in den befragten Unternehmen besonders häufig über das Mitarbeiterportal abgewickelt zu werden. Zudem ermöglichen zahlreiche HR-Portale den Mitarbeitenden, sich über interne offene Stellen in der Unternehmung sowie das Weiterbildungsangebot online zu informieren. Damit erfreuen sich im Vergleich zur Schweiz sehr ähnliche Komponenten einer besonderen Beliebtheit.

Ein wesentlicher Unterschied lässt sich in Bezug auf die Interaktivität erkennen. Die Mutation persönlicher Daten findet in Deutschland deutlich mehr Verbreitung als in der Schweiz: Bei 74 % der Unternehmen wurde die Pflege verschiedener betrieblicher sowie privater Stammdaten an die Mitarbeitenden delegiert. Im Vergleich zu der Erhebung in der Schweiz entspricht dieses Resultat mehr als der doppelten Verbreitung dieses klassischen ESS-Instrumentes. Zudem fällt auf, dass nebst der einseitigen Information über offene Stellen oder über das Weiterbildungsangebot in Deutschland vermehrt die Möglichkeit geboten wird, sich gleich online zu bewerben oder den Anmeldeprozess für eine Weiterbildung auszulösen.

Wie die Untersuchung in Deutschland gezeigt hat, finden in etwa dieselben Instrumente eine geringe Verbreitung, welche auch in der Schweiz auf wenig Zustimmung stießen. Sie scheinen sich dementsprechend weniger für ein Mitarbeiterportal zu eignen. Die Nutzung des HR-Portals zur Termin- und Fristenregelung, zur Personaleinsatzplanung, zur Mutation von Gehaltsklassen oder als Tool zur Personalplanung findet auch in Deutschland kaum Akzeptanz.

⁵⁹ Im Fragebogen lautete die Formulierung: „Kreuzen Sie bitte an, welche Komponenten im Rahmen des Mitarbeiterportals Ihrer Unternehmung bei welchen Mitarbeitergruppen Anwendung finden oder geplant sind (Mehrfachnennungen möglich).“.

Insgesamt darf das Ergebnis als Indiz dafür gesehen werden, dass in Deutschland verhältnismäßig eine höhere Zahl an Unternehmen den Mitarbeitenden eine aktive Rolle im Personalbetreuungsprozess zugestehen. Es ist eine Tendenz in Richtung Partizipation der Mitarbeitenden erkennbar. Es ist nach Ansicht des Autors zu wünschen, dass sich diese Entwicklung in der Zukunft auch in der Schweiz deutlicher abzuzeichnen vermag. Gelingt es, die Mitarbeitenden zu Subjekten des Personalmanagements zu machen, eröffnen sich zahlreiche Möglichkeiten, die HR-Prozesse bei gleichbleibender Qualität effizienter und damit kostengünstiger zu gestalten.

4.7 Leistungserwartungen an ein Mitarbeiterportal

Um die Einfluss- bzw. Erfolgsfaktoren eines Mitarbeiterportals zu untersuchen, wurde zunächst ein Anforderungsprofil erstellt.⁶⁰ Die Leistungserwartungen der befragten Großunternehmen aus Deutschland an ein Mitarbeiterportal sind sehr ähnlich wie in der Schweiz (vgl. Kapitel 3.6). Allerdings zeigt Abb. 15 kein so homogenes Bild wie die analog erstellte Grafik aus der Schweiz (vgl. Abb. 8). Einige Erwartungen, wie z. B. die Zeitersparnis für die Personalabteilung oder die Reduktion der HR-Kosten nach der Einführung eines HR-Portals, sind einiges tiefer bewertet. Dies erscheint auch plausibel, lässt sich aber aufgrund der geringen Fallzahl statistisch nicht erhärten.

⁶⁰ Likert-Skala von 1 bis 4 (1 = „völlig unwichtig“ bis 4 = „sehr wichtig“).

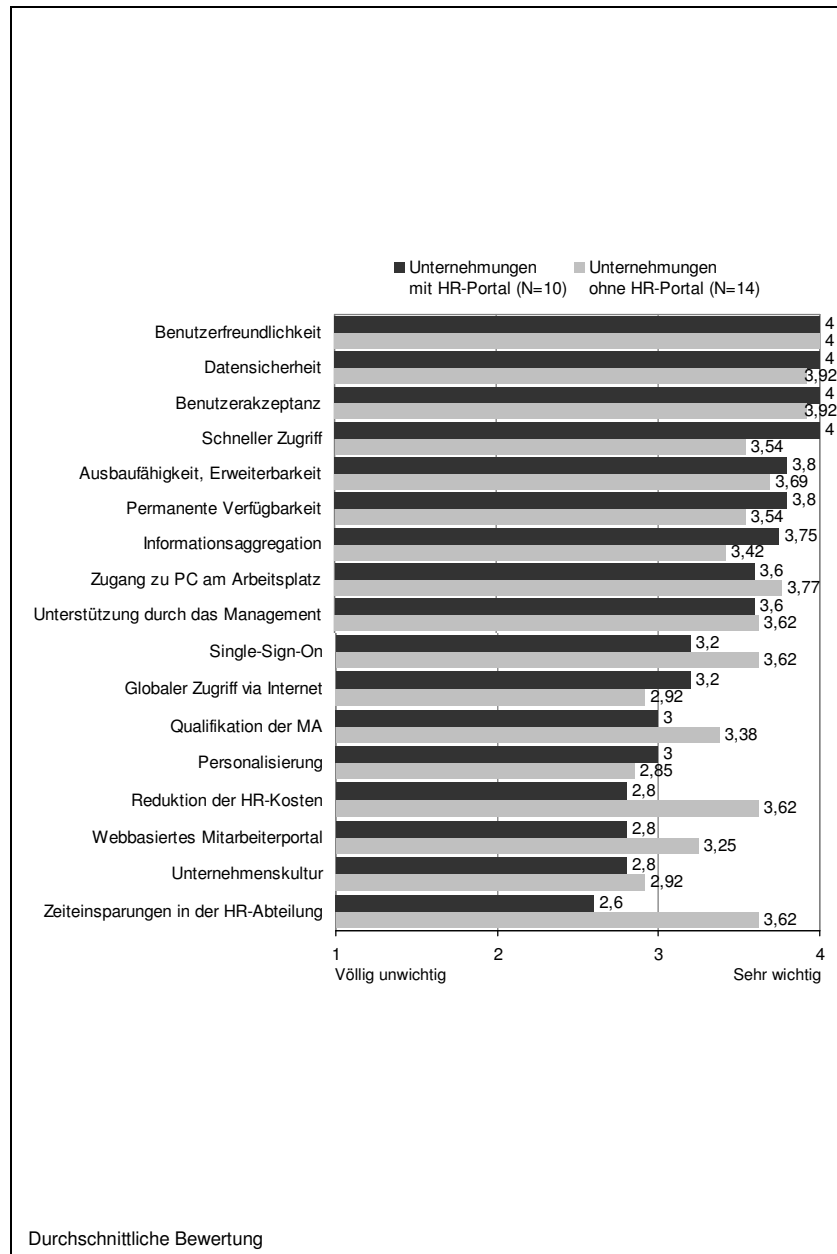


Abb. 15: Leistungserwartungen an ein Mitarbeiterportal (Deutschland)⁶¹

Wie in der Schweiz bestehen sehr hohe Erwartungen an die Benutzerfreundlichkeit sowie die Datensicherheit. Den personellen Bedingungsgrößen einer Unternehmung ist bei der Einführung eines Mitarbeiterportals angemessen Rechnung zu tragen. Die bedürfnisgerechte Ausgestaltung der elektronisch abgebildeten Prozesse hat sich als entscheidende Erwartung an ein HR-Portal manifestiert. Praktisch gleich hoch sind die Erwartungen an die Datensicherheit. Einem wirksamen Datenschutz ist aufgrund der hohen Sensitivität persönlicher Daten unbedingt höchste Beachtung zu schenken.

⁶¹ Frage im Wortlaut: „Welche Bedeutung messen Sie den nachfolgend aufgeführten Anforderungen an ein Mitarbeiterportal bei?“.

Bei den Unternehmungen, welche bereits über ein HR-Portal verfügen, haben weiter die Benutzerakzeptanz sowie der schnelle Zugriff auf die Daten jeweils von allen Befragten die Höchstbewertung erfahren. Letzteres scheint für einige Personalexperten, welche noch nicht über ein Mitarbeiterportal verfügen, nicht dieselbe Bedeutung zu haben. Diese Feststellung trifft auch auf die Befragung in der Schweiz zu, allerdings weit weniger deutlich.

Die Ausbaufähigkeit bzw. die Erweiterbarkeit eines Mitarbeiterportals hat sich bei den Leistungserwartungen in der Schweiz an dritter Stelle etabliert. Auch in Deutschland wird diesem Kriterium eine hohe Bedeutung beigemessen. Ein Mitarbeiterportal ist kein statisches HR-Instrument, sondern soll sich der wirtschaftlichen, kulturellen und technologischen Entwicklung einer Unternehmung anpassen können.

Die permanente Verfügbarkeit wurde in Deutschland höher bewertet als bei der Befragung in der Schweiz. Es scheint, dass diesbezüglich in Deutschland eine leicht höhere Erwartungshaltung besteht. Im Mittelfeld hat sich neben der Informationsaggregation auch der direkte Zugang zum PC am Arbeitsplatz positioniert. Auch in der Schweiz stellt diese Anforderung relativ betrachtet kein zentrales Anliegen der Befragten dar. Die Bestätigung dieser Erkenntnis erhärtet die Schlussfolgerung, dass in zahlreichen Betrieben alternative Zugangsformen (z. B. Kiosk-Terminals) erforderlich werden. Anders als in der Schweiz haben Personalverantwortliche, welche über kein Mitarbeiterportal verfügen, dieses Kriterium ziemlich deutlich höher gewichtet. Im Anforderungsprofil an ein Mitarbeiterportal scheint die Zugangsart tendenziell an Bedeutung zu verlieren.

Bei einigen Erwartungen gehen die Meinungen von Personalverantwortlichen aus Deutschland und der Schweiz ziemlich deutlich auseinander. Während in der Schweiz der globale Zugriff via Internet die tiefste Bewertung erfahren hat, findet dieses Ergebnis zumindest bei den Unternehmungen in Deutschland mit HR-Portal-Erfahrungen keine Bestätigung. Möglicherweise kam dieses Resultat dadurch zustande, dass die Bedeutung eines globalen Zugriffs bei international tätigen Unternehmungen zunimmt. Das Datenmaterial lässt eine nähere Untersuchung dieses Zusammenhangs allerdings nicht zu.

5 Zusammenfassung

Die Untersuchung in Deutschland hatte den Charakter einer Vergleichsstudie. Wie eingangs der Auswertung erwähnt, diente sie primär dazu, wesentliche Unterschiede zum Schweizer Markt zu erkennen und aufzuzeigen. Um die Vergleichbarkeit sicherstellen zu können, lehnte sich die Datenerhebung in Deutschland möglichst nahe an die in der Schweiz eingesetzte Untersuchungsmethodik an. Trotz der geringen Ausschöpfung von 24 auswertbaren Fragebogen weisen die Ergebnisse sowohl in der Struktur des Datenmaterials als auch inhaltlich erstaunlich viele Parallelen zur Schweiz auf. Eine gewisse Einschränkung bzw. Vorsicht in der Interpretation ergibt sich einzig aus der Tatsache, dass im Unterschied zu der Befragung in der Schweiz ein Großteil der deutschen Daten aus dem Produktionssektor stammen.

Eine erste Parallele zeigte sich bereits in den allgemeinen Fragen zur Personalarbeit, in welchen deutlich zum Ausdruck kam, dass die elektronisch unterstützte Personalarbeit zunehmend an Bedeutung gewinnt. Der Aus- bzw. Aufbau von Mitarbeiterportalen wird derzeit in zahlreichen Deutschen Unternehmungen intensiv diskutiert. Eine weitere Analogie zur Befragung in der Schweiz besteht in der unveränderten Bedeutung der Personalentwicklung, welche laut den Respondenten aktuell wie zukünftig eine zentrale Herausforderung darstellt. Dank dem ausgeglichenen Antwortverhalten zu grundlegenden Themen des Personalmanagements konnten größere dogmatische Differenzen ausgeschlossen werden. Es handelt sich insgesamt um eine relativ homogene Datenmasse.

Dass in Deutschland das Thema E-HRM nicht nur diskutiert wird, zeigen die Daten über die Verbreitung von Mitarbeiterportalen. Während in der Schweiz weniger als 30 % der Großunternehmen über ein HR-Portal verfügen, setzen in Deutschland bereits über 40 % entsprechende Services im HRM ein. Bestätigung findet dieses Ergebnis in einer quantitativen Studie der Universität Stuttgart, welche festgestellt hat, dass 43 % der Unternehmen in Deutschland bereits ein Mitarbeiterportal implementiert haben (vgl. Bahner/Hils 2005: 38).

Mit einem Marktanteil von über 60 % ist mySAP HR in den befragten Unternehmen die am häufigsten eingesetzte Softwarelösung. Was sich ebenfalls sehr deutlich erkennen ließ, ist die Bedeutung der Internettechnologie: Rund 80 % der Mitarbeiterportale werden webbasiert betrieben.

Die deutschen Personalabteilungen setzen nicht nur häufiger ein Mitarbeiterportal ein, sondern sind auch in Bezug auf die Interaktivität fortschrittlicher als die Schweizerischen. Während in der Schweiz hauptsächlich der Download von Informationen und Formularen Anwendung findet, sind es in Deutschland interaktive Elemente, welche für die Mitarbeiterportale bezeichnend sind. So ist z. B. bei rund $\frac{3}{4}$ aller Unternehmen mit HR-Portal die Pflege verschiedener betrieblicher sowie privater Stammdaten an die Mitarbeitenden delegiert. In der Schweiz haben nicht halb so viele Unternehmen an-

gegeben, dass die persönlichen Daten durch die Mitarbeitenden selbst mutiert werden.

Keine Meinungsverschiedenheit herrscht hingegen über diejenigen Instrumente, welche sich weniger gut für ein Mitarbeiterportal eignen. So finden die Termin- und Fristenregelung, die Personaleinsatzplanung oder die Mutation von Gehaltsklassen sowohl in der Schweiz als auch in Deutschland kaum Verbreitung. In der Befragung kam deutlich zum Ausdruck, dass die Gestaltung von elektronisch abgebildeten HR-Prozessen nach bedürfnisorientierten Kriterien zu erfolgen hat und der Schutz der Daten höchsten Erwartungen standhalten muss.

Die Bedeutung der einzelnen Faktoren wurde sehr ähnlich eingeschätzt wie in der Schweiz. Es sind die Benutzerfreundlichkeit, die Flexibilität sowie die Selbstverantwortung, welche nach Meinung der Respondenten die größte Wirkung auf die Mitarbeitenden entfalten. Neben der Wirkung wurde auch die Wichtigkeit beurteilt. Dabei wurde die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit am höchsten bewertet. Insgesamt konnte die Befragung deutlich aufzeigen, dass die Erhöhung der HR-Servicequalität bei den befragten Personalexperten als wichtigster Erfolgsfaktor gilt.

Ein HR-Portal bringt nebst zahlreichen Chancen auch Gefahren mit sich. Für Personalabteilungen ergeben sich dadurch neue Problemstellungen. Diese können nach Ansicht der befragten Personalexperten in einer möglichen Überforderung einiger Mitarbeitenden mit der neuen Technologie, im Verlust an Kommunikationsqualität oder in einer erhöhten Systemabhängigkeit begründet sein. Letzteres wurde in Deutschland als größte Gefahr eingeschätzt. Ein möglicher Autonomieverlust lässt sich u. a. durch die Transformationsfähigkeit von Datenstrukturen verhindern.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass in Deutschland verhältnismäßig mehr Unternehmungen ihren Mitarbeitenden eine aktive, partizipative Rolle im Personalbetreuungsprozess zugestehen. Zumindest lässt dieser kleine Datensatz eine Tendenz in diese Richtung erkennen. Gelingt es, die Mitarbeitenden vermehrt zu Subjekten des Personalmanagements zu machen, eröffnen sich daraus zahlreiche Möglichkeiten, die HR-Prozesse bei mindestens gleichbleibender Qualität effizienter und damit kostengünstiger zu gestalten.

6 Anhang

6.1 Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ADM	Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V.
BFS	Bundesamt für Statistik (Schweiz)
BIP	Bruttoinlandprodukt
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CH	Confoederatio Helvetica
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
d. h.	das heißt
Dr.	Doktor
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-HRM	electronic Human Resource Management
ESS	Employee Self-Service(s)
et al.	et alii
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein
f.	folgende
FAQ	Frequently Asked Questions
ff.	fortfolgende
h. c.	honoris causa
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
hrsg. v.	herausgegeben von
http	HyperText Transfer Protocol
IBM	International Business Machines
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
IOP	Institut für Organisation und Personal der Universität Bern
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
lic. rer. pol.	licentiatus rerum politicarum
MA	Mitarbeiter
MSS	Manager Self-Service(s)
mult.	multiplex
mySAP HR	mySAP Human Resources
Nr.	Nummer
o. ä.	oder ähnlich
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. O.	ohne Ort
PC	Personal Computer
PwC	PricewaterhouseCoopers
Prof.	Professor
S.	Seite
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
u. a.	und andere / unter anderem

USA	United States of America
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

6.2 Statistische Symbolik

•	Signifikanzniveau
•	Lambda
C	Pearson C
C_{korr}	Pearson Ckorr
df	degrees of freedom (Zahl der Freiheitsgrade)
F	Wert aus F-Test
H_0	Nullhypothese
N	Stichprobenumfang
p	Irrtumswahrscheinlichkeit
•	Wert aus t-Test
V	Cramers V
\bar{x}	Arithmetisches Mittel

6.3 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Vergleich möglicher Fehlerquellen bei unterschiedlichen Befragungsmethoden (Pötschke/Simonson 2001: 15)	10
Abb. 2:	Kontingenztafel zwischen der Unternehmungsgröße und einer eigenen Personalabteilung.....	16
Abb. 3:	Aktuelle Herausforderungen der Personalarbeit.....	18
Abb. 4:	Zukünftige Herausforderungen der Personalarbeit.....	19
Abb. 5:	Einführungszeitpunkte der Mitarbeiterportale	20
Abb. 6:	Gründe für die momentane Nichteinführung eines Mitarbeiterportals.....	21
Abb. 7:	Eingesetzte Komponenten in Mitarbeiterportalen.....	23
Abb. 8:	Leistungserwartungen an ein Mitarbeiterportal	26
Abb. 9:	Rücklauf und Ausschöpfung der Befragung in Deutschland und in der Schweiz.....	30
Abb. 10:	Verteilung der befragten Unternehmungen in Deutschland und in der Schweiz auf die Wirtschaftssektoren.....	31
Abb. 11:	Einschätzungen zum Einfluss des Personalmanagements in Deutschland.....	33
Abb. 12:	Aktuelle Herausforderungen der Personalarbeit in Deutschland	34
Abb. 13:	Zukünftige Herausforderungen der Personalarbeit in Deutschland	35
Abb. 14:	Eingesetzte Komponenten in Mitarbeiterportalen (Deutschland).....	38
Abb. 15:	Leistungserwartungen an ein Mitarbeiterportal (Deutschland).....	40

6.4 Literaturverzeichnis

- ADM et al.: Standards zur Qualitätssicherung für Online-Befragungen. o. O. 2001
- Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung. 10. Auflage, Berlin 2003
- Atteslander, P./Kopp, M.: Befragung. In: Sozialwissenschaftliche Methoden. Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis, hrsg. v. E. Roth. 3. Auflage, München, Wien 1993, S. 146-174
- Backhaus, K. et al.: Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 11. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 2006
- Bahner, J./Hils, M.: Electronic Human Resource Management (E-HRM) in Deutschland. Stand und Entwicklung. In: Jahrbuch aus Lehre und Forschung der Universität Stuttgart, o. Jg. 2005, S. 28-41
- Batinic, B.: Fragebogenuntersuchungen im Internet. Aachen 2001
- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M./Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits. Management Know-how Papier Nr. M83 am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim. Mannheim 2003
- Benninghaus, H.: Deskriptive Statistik. 8. Auflage, Stuttgart, Leipzig 1998
- Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.: Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 9. Auflage, Wiesbaden 2002
- Blum, A.: Integriertes Arbeitszeitmanagement. Ausgewählte personalwirtschaftliche Maßnahmen zur Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme. Bern, Stuttgart, Wien 1999
- Böhler, H.: Marktforschung. 3. Auflage, 2004
- Bortz, J./Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 3. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 2002
- Boselie, P./Dietz, G./Boon, C.: Commonalities and contradictions in HRM and performance research. In: Human Resource Management Journal, 15. Jg., Nr. 3 2005, S. 67-94
- Bundesgesetz über den Datenschutz (DSG). SR 235.1, 1992 (Stand am 20. Juni 2006).
- Cantin, F./Thom, N.: Organisationsarbeit in der Schweiz. Profil von Organisierenden in Wirtschaft und Verwaltung. 2. Auflage, Glattbrugg 1996

- Capgemini: HR-Barometer 2004/2006. http://www.de.capgemini.com/servlet/PB/show/1516027/HR_Barometer_2004.pdf, 28. Februar 2006
- Diekmann, A.: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 6. Auflage, Reinbek bei Hamburg 2000
- Eckstein, P. P.: Angewandte Statistik mit SPSS. Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. 4. Auflage, Wiesbaden 2004
- Grün, O./Brunner, J.-C.: Der Kunde als Dienstleister. Von der Selbstbedienung zur Co-Produktion. Wiesbaden 2002
- Gurzki, T./Vlachakis, J./Hinderer, H.: Mitarbeiterportale als strategische Integrationsplattform zur Optimierung von internen Geschäftsprozessen. In: Electronic Business: Innovationen, Anwendungen und Technologien, hrsg. v. A. Weisbecker, T. Renner und S. Noll. Stuttgart 2004, S. 166-173
- Hudson, D. et al.: Telephone presurveys, self-selection, and non-response bias to mail and Internet surveys in economic research. In: Applied Economics Letters, 11. Jg., Nr. 4 2004, S. 237-240
- Jann, B.: Einführung in die Statistik. München, Wien 2002
- Konradt, U./Schäffer-Külz, U.: Self-Service: Was entscheidet über Mehrwert und Akzeptanz? In: Personalführung, 37. Jg., Nr. 7 2004, S. 40-47
- Kühn, R./Fankhauser, K.: Marktforschung. Ein Arbeitsbuch für das Marketing-Management. Bern, Stuttgart, Wien 1996
- Kühn, R./Kreuzer, M.: Marktforschung. Best Practices für Marketingverantwortliche. Bern, Stuttgart, Wien 2006
- Lohse, M./Morczinek, M.: Vom Employee-Self-Service zum Enterprise-Self-Service. In: WiSt, 33. Jg., Nr. 1 2004, S. 186-190
- Marler, J. H./Dulebohn, J. H.: A Model of Employee Self-Service Technology Acceptance. In: Research in Personnel and Human Resources Management, hrsg. v. J. J. Martocchio. Illinois 2005, S. 137-180
- Mülder, W.: Webbasiertes Personalmanagement. In: IM: Die Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, 17. Jg., Nr. 1 2002, S. 61-66
- Pötschke, M./Simonson, J.: Online-Erhebungen in der empirischen Sozialforschung: Erfahrungen mit einer Umfrage unter Sozial-, Markt- und Meinungsforschern. In: ZA-Information, o. Jg., Nr. 49 2001, S. 6-28
- Protz, A.: Internet und Intranet verändern die Personalarbeit. In: Personalwirtschaft, 27. Jg., Nr. 2 2000, S. 24-30
- PwC: Global Human Capital Survey Report 2002. Executive briefing. o. O. 2002

- Rogas, K./Frey, K.: Aktuelle Entwicklung der electronic Human Resources Technologien. In: Personal, 54. Jg., Nr. 7 2002, S. 10-13
- Roth, E. [Hrsg.]: Sozialwissenschaftliche Methoden. Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis. 3. Auflage, München, Wien 1993
- Schäffer-Külz, U.: Mitarbeiterportale und Self-Service-Systeme. Frechen 2005
- Schnell, R.: Nonresponse in Bevölkerungsumfragen. Ausmaß, Entwicklung und Ursachen. Opladen 1997
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung. 4. Auflage, München 1993
- Schuler, H.: Das Einstellungsinterview. Göttingen 2002
- Staffelbach, B./Renggli, S.: e-HR meets old HR. In: OrganisationsEntwicklung, 21. Jg., Nr. 2 2002, S. 4-13
- Thom, N.: Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Untersuchung. Stuttgart 1987
- Thom, N.: Personalmanagement - Überblick und Entwicklungstendenzen. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. v. N. Thom und R. J. Zaugg. Bern, Stuttgart, Wien 2001, S. 117-131
- Tscheulin, D. K./Helmig, B. [Hrsg.]: Gabler Lexikon Marktforschung. Wiesbaden 2004
- Wunderer, R./Dick, P.: Personalmanagement - Quo vadis? Analysen und Prognosen bis 2010. 3. Auflage, Neuwied, Kriftel 2002
- Wunderer, R./von Arx, S.: Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center. Unternehmerische Organisationskonzepte für interne Dienstleister. 3. Auflage, Wiesbaden 2002
- Zaugg, R. J.: Integrierte Personalbedarfsdeckung. Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotentiale. Bern, Stuttgart, Wien 1996
- Zaugg, R. J.: Nachhaltiges Personalmanagement. Eine neue Perspektive und empirische Exploration des HRM. Habilitationsschrift. Bern 2005