

Griesbeck, Stefanie

**Article**

## Mediengestütztes Personalmanagement: Konzeption und Bewertung

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Griesbeck, Stefanie (2005) : Mediengestütztes Personalmanagement: Konzeption und Bewertung, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 343-346

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105179>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Stefanie Griesbeck

## **Mediengestütztes Personalmanagement – Konzeption und Bewertung**

Betreuer: Prof. Dr. Hans Jürgen Drumm, Universität Regensburg

### **1. Problemstellung**

Ausgelöst durch raschen Technologiefortschritt und ständige Weiterentwicklung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen sowie den verstärkten Wettbewerb auf internationalen Märkten, sind Unternehmungen zunehmend gefordert, flexibel und kundenorientiert zu agieren. Als Konsequenz der vielfältigen und zum Teil komplexen Umfeldentwicklungen ergeben sich für Unternehmungen neue und insbesondere höhere Anforderungen in der Gestaltung von Personalbeständen und Qualifikationsstrukturen. In der Bewältigung dieser Herausforderungen setzt das Personalmanagement auf leistungsfähige und innovative Informations- und Kommunikationstechnologien. Gleichzeitig zeichnet sich ab, dass die anfangs grenzenlose und emotionsgesteuerte Euphorie für den Einsatz neuer Medien in Unternehmungsbereichen einer eher rationalen Betrachtung weicht. Um Chancen und Risiken des Medieneinsatzes im Personalmanagement realistisch einschätzen zu können, ist es erforderlich, die internen und externen Rahmenbedingungen für ein mediengestütztes Personalmanagement genau zu explorieren.

Aufbauend auf theoretischen Grundlagen des Personalmanagements wird hierzu zunächst ein Konzept für ein zukunftsfähiges Personalmanagement abgeleitet. Im Mittelpunkt steht dabei die strategische Ausrichtung des Personalmanagements, die um Bausteine des Risiko- und Kernkompetenzmanagements erweitert wird. An die Entwicklung dieses Basiskonzepts schließt sich unmittelbar die Frage nach dessen operativer und instrumenteller Ausfüllung an. Im Zuge der aktuellen Mediatisierungsdebatte konkretisiert sich die Fragestellung dahingehend, inwieweit der Einsatz von Medien zur Absicherung eines zukunftsfähigen Personalmanagements beitragen kann. Entsprechend werden in einem weiteren Schritt Grundlagen des Medienmanagements in Unternehmungen und Personalmanagement analysiert. Diese bilden wiederum die Basis für die Entwicklung eines mehrstufigen Entscheidungsmodells, mit der Fähigkeit und Eignung, relevante Entscheidungsvariablen eines mediengestützten Personalmanagements zu analysieren und Entscheidungsverantwortlichen in der Un-

ternehmung Hilfestellung bei der Auswahl geeigneter Medien zu geben. Charakteristisches Merkmal dieses Entscheidungsmodells ist eine integrative personalwirtschaftliche, organisatorische und technische Problemperspektive. Einen weiteren Kernpunkt bildet die Anwendung des Entscheidungsmodells auf ausgewählten personalwirtschaftlichen Funktionsfeldern mit Exemplifizierung einzelner Entscheidungsstufen. Der Betrachtungsfokus wird dabei v. a. auf die dispositiven Funktionen Personalbeschaffung, -entwicklung und -führung gerichtet. Ziel ist eine differenzierte Bestandsaufnahme der Möglichkeiten und Grenzen von Medien im personalwirtschaftlichen Kontext unter Einschluss von Veränderungswirkungen auf personalwirtschaftliche Prozessstrukturen.

## **2. Einordnung in den Kontext wissenschaftlicher Forschung**

Obwohl die Anzahl an Literaturbeiträgen korrespondierend zur Bedeutung von Medien für unternehmerische Ziele kontinuierlich wächst, hat bislang keine systematische Untersuchung von Einsatzmöglichkeiten und -grenzen, unter simultaner Berücksichtigung verschiedener erfolgskritischer Funktionsfelder des Personalmanagements, auf interdisziplinärer wissenschaftlicher Betrachtungsebene stattgefunden. Dies überrascht, da das Personalmanagement, als eines der frühesten betriebswirtschaftlichen Einsatzgebiete und informationstechnischer Pionierbereich in Unternehmen, bereits auf über ein halbes Jahrhundert Entwicklungsgeschichte zurückblickt. Begründen lassen sich vorhandene Forschungsdefizite dadurch, dass das Personalmanagement erst in den achtziger Jahren als erfolgsrelevante Managementaufgabe entdeckt wurde und sowohl Personalmanagement als auch integrierter Medieneinsatz per se Managementaufgaben mit hoher Komplexität darstellen. Eine weitere Ursache ist im stetig und ungewiss verlaufenden Technologiefortschritt zu vermuten, der die Transparenz des Problembereichs stark beeinträchtigt und eine Untersuchung wesentlich kompliziert.

Geprägt durch den interdisziplinären Charakter der vorliegenden Thematik, gelten zahlreiche Forschungsergebnisse unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen als Wegbereiter und Orientierungsrahmen für Fragestellungen des Medieneinsatzes im Personalmanagement. Zentrale Bedeutung besitzen aus betriebswirtschaftlicher Sicht v. a. die Personalwirtschafts- und Organisationslehre, aus technischer Sicht die Informatik und aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive die Psychologie. Innerhalb der drei übergeordneten Forschungsgebiete bilden verschiedene fachspezifische aber auch fachfremde Theorien ein zentrales Fundament der Problemexploration und rationalen Entscheidungsunterstützung. Als fachspezifische Theorie ist insbesondere die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie anzuführen. Zu den fachfremden und für diese Arbeit erklärungsrelevanten Theorien zählen die Transaktionskontentheorie, die kybernetische Systemtheorie und diverse kommunikationswissenschaftliche Teiltheorien zur Wahl und Nutzung von Medien.

Obwohl zwischen den einzelnen Forschungsdisziplinen erste Ansätze interdisziplinärer Forschungsaktivität zu beobachten sind und bereits interessante Einsichten in spezifische Schnittstellenprobleme gewonnen werden konnten, sind die Synergiepotenziale noch nicht vollständig ausgeschöpft. Eindringlich wird daher eine stärkere Vernetzung der wissenschaftlichen Forschungsarbeiten gefordert, die durch die Inten-

sivierung von Wissensaustausch und vernetztem Lernen zwischen den Einzeldisziplinen und die Entwicklung neuer, stimmiger Gesamterkenntnisse unternehmerische Entscheidungen effizienter vorbereiten, unterstützen oder für Kontrollprozesse transparent und nachvollziehbar gestalten soll. Wichtige Ursachen für einen intensiveren Vernetzungsbedarf sind v. a. in der wachsenden Komplexität unternehmerischer Entscheidungen bei zunehmend unsicherer Informationslage und dynamischen Umfeldbedingungen zu sehen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, diese Vernetzungsbemühungen voranzutreiben und für spezifische Fragestellungen mediengestützten Personalmanagements nutzbar zu machen.

### 3. Ergebnis und Ausblick

Neben einer Fülle an Einzelergebnissen zum Medieneinsatz in der Personalbeschaffung, -entwicklung und -führung liefert die vorliegende Untersuchung drei zentrale Metaergebnisse.

Bezogen auf die Ergebnisse der Einzelbewertungen im Analyseabschnitt ist als *erstes Metaergebnis* festzuhalten, dass in keinem Funktionsfeld eine optimale Alternative im Sinne eines Vektormaximums bzw. einer relativ besten Alternative existiert. Auffällig ist vielmehr eine ausgeprägte Eignungspolarisierung bei persönlichem Kontakt, konventionellen und neuen Medien in Bezug auf inhalts- und zielgruppenbezogene Kriterien. Dies kann als Beleg dafür gewertet werden, dass Medien nicht in allen Bereichen den hoch gesteckten Zielen gerecht werden können und ihre Stärken eher in spezifischen und situativen Anwendungsbereichen liegen. Hieraus ergibt sich wiederum in logischer Konsequenz, dass die optimale Medienunterstützung personalwirtschaftlicher Prozesse weniger an der Bestimmung einer eindeutigen und überlegenen Alternative, als vielmehr an einer chancenoptimalen und risikominimalen Methoden- und Medienkombination, d. h. einer Kombination aus persönlichem Kontakt sowie konventionellen und neuen Medien, ansetzen muss. An bestehenden Ansätzen zur Verknüpfung medialer und persönlicher Kommunikation ist zu kritisieren, dass Unternehmungen bislang wenig systematisch und professionell vorgehen und Erfolgspotenziale hybrider Kommunikation und Prozessabwicklung im Personalmanagement nur unvollständig ausschöpfen. Anstelle zielorientierter und abgestimmter Konzepte dominieren derzeit vermischte („blended“), wenig reflektierte Methodenkombinationen. Genau dieses Defizit versucht die vorliegende Untersuchung dadurch zu beseitigen, dass sie detaillierte Informationen zur Exploration individueller Aufgabenanforderungen und Umfeldeinflüsse sowie eine strukturierte und ganzheitliche Methodik zur Bewertung medialer und nicht medialer Kommunikationsformen an die Hand gibt, die Entscheidungsträger in der Zusammenstellung unternehmungsindividueller, situativ differenzierter Methodenbündel unterstützt.

Als *zweites Metaergebnis* ist festzuhalten, dass durch den Einsatz von Medien im Personalmanagement eine Modifikation und Umverteilung von Aufgaben bzw. Entscheidungsverantwortlichkeiten initiiert wird, die Auslöser und Voraussetzung für eine Reorganisation personalwirtschaftlicher Prozesse ist. Je Funktionsfeld können unterschiedliche Intensitätsgrade beobachtet werden.

Als *drittes Metaergebnis* ist festzuhalten, dass durch die bedarfsgerechte und rationale Einsteuerung von Medien in personalwirtschaftliche Prozesse ein wichtiger

Schritt in Richtung Vernetzung personalwirtschaftlicher Funktionsbereiche vollzogen wird. Als Metaziel wird dabei eine medienbruchfreie und plenare Vernetzung der informatorischen Basis mit allen personalwirtschaftlichen Funktionsbereichen angestrebt. Durch Aufbau und Pflege von Systemtransparenz wird die Unternehmung in die Lage versetzt, ganzheitliche Entscheidungen auf strategischer und operativer Ebene zu treffen. Konkret kann die Erfolgswirksamkeit von Personalbereitstellungsentscheidungen insbesondere dadurch erhöht werden, dass höhere Informationsqualität und -transparenz eine professionellere Abwägung zwischen Strategien bzw. Maßnahmen auf den einzelnen Funktionsfeldern oder deren bedarfsgerechte und synergetische Verknüpfung bewirkt. Personalbereitstellungsengpässe können somit frühzeitiger identifiziert und simultan in mehreren Funktionsfeldern durch wechselseitig abgestimmte Strategien und Maßnahmen berücksichtigt werden. Insgesamt kann durch höhere Transparenz und Entscheidungsprofessionalität ein wichtiger Beitrag zur Sicherung des Konzepts strategischen Personalmanagements und seiner unterstützenden Bausteine Risiko- und Kernkompetenzmanagement geleistet werden. Im Kontext erfolgreicher strategischer Unternehmungsführung kann das integrative Konzept des strategischen Personalmanagements, zusammen mit dem vorgestellten Bewertungskonzept, einen wichtigen Beitrag für neben- und übergeordnete Führungsfunktionen leisten. Insbesondere kann eine Unterstützung des Skillmanagements realisiert werden, das eine Strukturierung und Verwaltung von Wissens- und Kompetenzdaten der Mitarbeiter sowie deren zielorientierte Abstimmung und Steuerung anstrebt.

#### **4. Erkenntniswert und Ausblick**

Fasst man die Untersuchungsergebnisse zusammen, ist festzustellen, dass die vorliegende Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Beseitigung des eingangs identifizierten Forschungsdefizits leistet. Dieses anspruchsvolle Ergebnis konnte insbesondere durch die integrative und differenzierte Problemsicht, den analytischen und teilweise innovativen theoretischen Unterbau sowie die Entwicklung eines ganzheitlichen Konzepts zur Bewertung des Medieneinsatzes im Personalmanagement erreicht werden, die das Fundament für rationale Handlungsempfehlungen zur Sicherung der Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen bilden. Obwohl aufgrund des ausgeprägten Differenzierungsbedarfs keine endgültigen und konkreten Handlungsempfehlungen generiert werden konnten, grenzt sich das vorgestellte Bewertungskonzept gegenüber anderen in positiver Weise durch die detaillierte, vernetzte und ganzheitliche Betrachtungsperspektive, die strukturierte Vorgehensbeschreibung und die flexible Anpassbarkeit des Bewertungskonzepts an variable Problemkontexte mit heuristischer Übertragbarkeit grundlegender Ergebnisse und Zusammenhänge ab. Über die ursprüngliche Forschungsfrage hinaus, konnte durch die Anwendung des Bewertungskonzepts ein tieferes Problembewusstsein und eine aktive Reflexion bestehender Abläufe und Strukturen gefördert werden. Durch die dynamische Weiterentwicklung der Medientechnologie sowie der Unternehmungs- und Umfeldvariablen ist absehbar, dass die Thematik dieser Arbeit auch in Zukunft interessante Forschungsfragen im interdisziplinären Kontext aufwerfen wird. Reizvoll wäre zudem eine empirische Verifizierung der bisher gewonnenen Erkenntnisse.