



Bachelorarbeit

Social Media in der Personalentwicklung

Eine Bestandesaufnahme in Schweizer Unternehmen

Stefan Spiegelberg

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referent: Christoph Negri, dipl. Psych. FH

Winterthur, Mai 2012

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die mich bei der Bachelorarbeit unterstützt haben. Mein spezieller Dank gilt meinem Referenten Herrn Christoph Negri, der mich unterstützt und begleitet hat und mir auch einen Teil der E-Mail-Adressen für die Online-Umfrage zur Verfügung stellte. Ein weiterer Dank geht an Herrn Prof. Dr. Marc Schreiber und Frau Mag. Martina Hofer, die mir bei Fragen zur Datenauswertung mit SPSS hilfsbereit zur Seite standen. Ebenfalls danke ich meiner Mutter, Susanne Spiegelberg, für das Lektorat. Schlussendlich geht ein grosses Dankeschön an die Teilnehmenden der Online-Umfrage, ohne die diese Bachelorarbeit nicht zustande gekommen wäre.

Social bachelor thesis? Ein etwas anderes Vorwort

Wie Trost und Jenewein (2011, S. 5) im Vorwort ihres Buches "Personalentwicklung 2.0. Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung der nächsten Generation" humorvoll bemerken, ist es eigentlich widersprüchlich, ein Werk über das Thema "Social Media" in gedruckter Form zu veröffentlichen. Konsequenterweise müsste man die Inhalte über Social Media Plattformen veröffentlichen, z. B. in Form eines Wikis oder Blogs.

Mir ist klar, dass es (aktuell?) nicht möglich ist, eine Bachelorarbeit nur über Social Media Plattformen zu publizieren. Ich habe mir deshalb Gedanken darüber gemacht, wie ich dem Thema auf eine andere Art gerecht werden könnte. Schlussendlich habe ich mich entschieden, ein Profil auf Twitter (www.twitter.com) zu erstellen und dort meine Gedanken, Ideen, Erfahrungen und Erlebnisse rund um das Schreiben der Bachelorarbeit zu veröffentlichen. Dies gab mir gleichzeitig die Möglichkeit, ein Instrument persönlich kennenzulernen, welches ich bisher nicht verwendet habe. Meine Tweets (Beiträge) können unter folgendem Link abgerufen werden:

https://twitter.com/#!/SM_in_der_PE

Neben diesem Twitter-Profil besteht auch ein Blog zur Bachelorarbeit, welcher unter diesem Link abrufbar ist:

personalentwicklung20.blogspot.com

In diesem Blog finden Sie interessante Informationen zum Thema oder Verweise auf andere empfehlenswerte Blogs und Links. Sie haben ausserdem die Möglichkeit, mit mir in Kontakt zu treten. Schreiben Sie einen Kommentar zur Bachelorarbeit: Was hat Ihnen gefallen? Was weniger? Welche Themen wurden zu wenig beleuchtet? Was sind Ihre Erfahrungen mit Social Media in der Personalentwicklung? Welche Entwicklung erwarten Sie für die Zukunft?

Ich würde mich über einen interessanten Austausch mit Ihnen freuen, wünsche Ihnen jetzt aber zuerst einmal viele interessante Erkenntnisse beim Lesen dieser Bachelorarbeit.

Stefan Spiegelberg

Winterthur, Mai 2012

Abstract

Während Social Media Anwendungen in den Bereichen Produktentwicklung, Marketing und Recruiting in den letzten Jahren immer wichtiger geworden sind, scheinen sie in der Personalentwicklung nur vereinzelt zur Anwendung zu kommen. In dieser Bachelorarbeit soll daher untersucht werden, wie verbreitet Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung sind. Weiter wird der Frage nachgegangen, ob es Zusammenhänge zwischen der Nutzung der Social Media Anwendungen und der Unternehmensgrösse, geografischen Ausbreitung oder Branchenzugehörigkeit gibt. Ausserdem soll dargestellt werden, welche Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung zu welchem Zweck eingesetzt werden. Bei denjenigen Unternehmen, die (noch) keine Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung verwenden, stellt sich zudem die Frage nach den Gründen für die Nichtverwendung.

Es handelt sich bei dieser Arbeit um eine empirische Studie mit quantitativer Erhebungs- und Auswertungsmethodik. Mit einer Online-Umfrage wurden insgesamt 78 Mitarbeitende aus der Personalentwicklung von Schweizer Unternehmen befragt. Die Auswertung der Daten erfolgte grösstenteils mithilfe der deskriptiven Statistik. Die Inferenzstatistik (in Form des Chi-Quadrat-Tests) wurde ebenfalls beigezogen.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass rund 20 % der befragten Unternehmen bereits Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung verwenden. Weder bei der Unternehmensgrösse noch bei der geografischen Ausbreitung wurde ein signifikanter Zusammenhang mit der Nutzung von Social Media Anwendungen festgestellt. Ob es einen Zusammenhang zwischen der Branche des Unternehmens und der Nutzung gibt, konnte aufgrund der zu kleinen Stichprobe nicht abgeklärt werden. In den befragten Unternehmen werden Soziale Netzwerke in der Personalentwicklung am häufigsten verwendet, gefolgt von Podcasts und Videoportalen sowie Foren und Diskussionsgruppen. Sie werden vor allem zur Vernetzung der Personen, zum Wissens- und Erfahrungsaustausch, zur Schulung von örtlich verteilten Mitarbeitenden oder als Brainstorming-Instrument genutzt. Häufige Gründe für die Nichtverwendung der Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung sind die fehlenden Ressourcen, der unklare Nutzen oder das fehlende Wissen bezüglich der Durchführung. Die Resultate müssen mit Vorsicht betrachtet werden, da diese quantitative Studie nur eine begrenzte Stichprobe umfasst und keine Schichtung der Stichprobe in Bezug auf die Population vorgenommen worden ist.

Inhalt

1	Einleitung	1
1.1	Ziel der Arbeit.....	1
1.2	Fragestellungen.....	2
1.3	Aufbau der Arbeit.....	2
1.4	Abgrenzungen.....	3
I	THEORETISCHER TEIL	4
2	Social Media	4
2.1	Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen.....	4
2.2	Social Media Anwendungen.....	6
2.2.1	Blogs.....	6
2.2.2	Microblogs.....	6
2.2.3	Wikis.....	7
2.2.4	Diskussionsforen.....	7
2.2.5	Podcasts.....	8
2.2.6	Soziale Netzwerke (Social Networking Services).....	8
2.2.7	Social Bookmarks.....	9
3	Personalentwicklung	9
3.1	Begriffsdefinition.....	10
3.2	Lernen mit Neuen Medien (E-Learning).....	11
3.3	Wissensmanagement.....	12
4	Social Media in der Personalentwicklung	13
4.1	Stand der Forschung (Wissenschaftliche Studien).....	13
4.2	Anwendung in der Praxis.....	15
4.2.1	Blogs.....	15
4.2.2	Microblogs.....	16
4.2.3	Wikis.....	17
4.2.4	Diskussionsforen.....	18
4.2.5	Podcasts.....	19
4.2.6	Soziale Netzwerke (Social Networking Services).....	20
4.2.7	Social Bookmarks.....	21
4.3	Exkurs: Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Erfolgsmessung.....	21

II	EMPIRISCHER TEIL	22
5	Forschungsgegenstand und Methodik	22
5.1	Ziele und Fragestellungen	22
5.2	Methodenwahl (Online-Befragung)	22
5.3	Fragebogenkonstruktion	23
5.4	Auswahl der Stichprobe	24
5.5	Datenerhebung	26
5.6	Datenauswertung und statistische Verfahren	26
6	Darstellung der Ergebnisse	27
6.1	Stichprobenbeschreibung	28
6.2	Fragen an alle Teilnehmenden	31
6.3	Fragen an Teilnehmende, die Social Media bereits in der PE nutzen	38
6.4	Fragen an Teilnehmende, die Social Media zukünftig in der PE nutzen wollen	44
6.5	Fragen an Teilnehmende, die Social Media auch zukünftig nicht nutzen wollen bzw. noch zu keinem Entschluss gekommen sind	46
6.6	Zusammenhänge (Inferenzstatistik)	47
7	Diskussion	49
7.1	Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen	49
7.2	Zusammenfassung der Ergebnisse	51
7.3	Beantwortung der Fragestellungen	52
7.4	Interpretation der Ergebnisse und Diskussion	54
7.5	Methodenkritik	57
7.6	Ausblick und weiterführende Überlegungen	59
	Literatur	61
	Anhang	68

Abbildungen

Abb. 1: Aufbau der Bachelorarbeit (eigene Darstellung).....	3
Abb. 2: Einsatzbereiche im Unternehmen (Ühss, 2008, S. 100).....	14
Abb. 3: Karrierelevel (n=78).....	29
Abb. 4: Unternehmensgrösse – Anzahl der Mitarbeitenden (n=78).....	29
Abb. 5: Geografische Ausbreitung (n=78).....	30
Abb. 6: Branchenverteilung (n=78).....	31
Abb. 7: Nutzung von SM in der PE (n=78).....	32
Abb. 8: Eignung der SM Anwendungen (n=78, Mehrfachantworten).....	33
Abb. 9: Verwendungszwecke der SM Anwendungen (n=78, Mehrfachantworten).....	33
Abb. 10: Leitfaden (n=78).....	34
Abb. 11: Chancen (n=78, Mehrfachantworten).....	35
Abb. 12: Risiken (n=78, Mehrfachantworten).....	36
Abb. 13: Meinungen aller Teilnehmenden (n=78).....	38
Abb. 14: Meinungen der Teilnehmenden, die SM in der PE nutzen (n=15).....	38
Abb. 15: Einführungsjahr (n=15).....	38
Abb. 16: Einführung von Social Media in der Personalentwicklung (n=15).....	39
Abb. 17: Bewertung der Einführungsmassnahmen (n=15).....	40
Abb. 18: Verwendete SM Anwendungen (n=15, Mehrfachantworten).....	41
Abb. 19: Social Media Strategie für die Personalentwicklung (n=15).....	42
Abb. 20: Nutzen der SM Anwendungen (n=15).....	43
Abb. 21: Evaluation (n=15).....	44
Abb. 22: Entwicklungs-/Einführungsphasen (n=31).....	45
Abb. 23: Barrieren für die Einführung (n=31, Mehrfachantworten).....	46
Abb. 24: Gründe für die Nichtverwendung (n=32, Mehrfachantworten).....	47

Tabellen

Tab. 1: Inhalte der Personalentwicklung (Becker, 2005a, S. 4).....	10
Tab. 2: Stichprobenauswahl	25
Tab. 3: Geschlechtsverteilung (n=78)	28
Tab. 4: Altersverteilung (n=78).....	28
Tab. 5: Verwendung der SM Anwendungen in der PE.....	50

Abkürzungen

BP	Blue Pages
CAS	Certificate of Advanced Studies
CBT	Computer Based Training
CC	Carbon Copy
CD	Compact Disc
CH	Schweiz
df	Freiheitsgrade
DVD	Digital Versatile Disc
HR	Human Resources
IAP	Institut für Angewandte Psychologie
KPI	Key Performance Indicator
MA	Mitarbeitende
MAS	Master of Advanced Studies
n	Stichprobengrösse
φ	Phi-Koeffizient
p	Irrtumswahrscheinlichkeit
PE	Personalentwicklung
PC	Personalcomputer
RSS	Really Simple Syndication
SM	Social Media (Soziale Medien)
WBT	Web Based Training
XING	Crossing
χ^2	Chi-Quadrat

1 Einleitung

Die Nutzung von Social Media Anwendungen für den privaten Gebrauch ist in der heutigen Zeit schon sehr weit fortgeschritten. Social Media Plattformen wie Facebook, Twitter und YouTube sind schon bei vielen – vor allem jüngeren – Personen feste Bestandteile des täglichen Lebens. Die neuen Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit, die Web 2.0 und Social Media mit sich bringen, haben auch einen Einfluss auf die Unternehmen und ihre Struktur. Sie werden immer weniger als hierarchisch organisierte und in sich abgeschlossene Organisationen gesehen, sondern als "Communities", als selbstorganisierte Gemeinschaften in sozialen Netzwerken. Die Wirkung dieser sozialen Netzwerke ist vor allem in der Produktentwicklung und im Marketing in vielen Unternehmen bereits spürbar (Belliger & Krieger, 2010, S. 20). Im Vergleich dazu steckt die Nutzung für die Personalentwicklung bisher noch *"in den Kinderschuhen"* (Trost & Jenewein, 2011, S. 5). Laut einer Untersuchung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (2008) nutzen 22.4 % der insgesamt 55 befragten Personalabteilungen Social Media Anwendungen wie z. B. Wikis oder Blogs für ihr internes Wissensmanagement. In der betrieblichen Weiterbildung sind es sogar nur 4.9 %. Trotzdem sind sich 92 % der Personalverantwortlichen einig, dass Social Media die Entwicklung im Personalmanagement stark beeinflussen wird.

1.1 Ziel der Arbeit

Während die Social Media Anwendungen in den Bereichen Produktentwicklung, Marketing und auch Recruiting in den letzten Jahren immer wichtiger geworden sind, scheinen sie in der Personalentwicklung nur vereinzelt zur Anwendung zu kommen. Auch in der Fachliteratur oder in wissenschaftlichen Studien wird dieses Thema eher selten aufgegriffen. Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, ob und wenn ja, wie die Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung von (deutschsprachigen) Schweizer Unternehmen verwendet werden. Dies geschieht in Form einer Bestandesaufnahme, welche einen Überblick über die aktuelle Situation in den Personalentwicklungen geben soll. Dabei werden u. a. folgende Themengebiete genauer betrachtet: Eignung von Social Media in der Personalentwicklung, Verwendungszwecke, Einführung, Erfolgsmessung, Barrieren, Chancen und Risiken der Social Media Anwendungen sowie Aussagen zur aktuellen Situation in den Unternehmen und zu Entwicklungstrends.

1.2 Fragestellungen

Bei dieser Bachelorarbeit stehen folgende Fragestellungen im Vordergrund (immer bezüglich der befragten Unternehmen):

- (1a) Wie verbreitet sind Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung?
- (1b) Gibt es Zusammenhänge zwischen der Nutzung der Social Media Anwendungen und der Unternehmensgrösse, geografischen Ausbreitung oder Branchenzugehörigkeit?
- (2) Welche Social Media Anwendungen werden zu welchem Zweck in der Personalentwicklung eingesetzt?

Bei Unternehmen, die Social Media (noch) nicht verwenden, stellt sich folgende Frage:

- (3) Welches sind die Gründe, warum die Unternehmen in der Personalentwicklung keine Social Media Anwendungen verwenden?

Da es sich um eine Bestandesaufnahme handelt, wurden zu diesen Fragen keine Hypothesen gebildet.

1.3 Aufbau der Arbeit

Diese Bachelorarbeit lässt sich in drei Teile gliedern: Die Einleitung, den theoretischen Teil und den empirischen Teil (inkl. Diskussion).

Die Einleitung (Kapitel 1) gibt eine kurze Einführung in die Thematik. Darin werden die Ziele der Arbeit definiert, die Fragestellungen genannt, der Aufbau der Arbeit erklärt und die Abgrenzungen formuliert.

Im *theoretischen Teil* wird als erstes auf das Thema Social Media (Kapitel 2) eingegangen. Dabei wird der Begriff definiert und von ähnlichen Begriffen abgegrenzt. Weiter werden die verschiedenen Social Media Anwendungen dargestellt.

In Kapitel 3 wird das Thema Personalentwicklung genauer betrachtet: Es folgt die Begriffsdefinition und eine kurze Einführung in die beiden für diese Arbeit relevanten Themengebiete "Lernen mit Sozialen Medien" (E-Learning) und "Wissensmanagement".

Am Ende des theoretischen Teils sollen verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung angewendet werden können (Kapitel 4).

Zu Beginn des *empirischen Teils* wird das Untersuchungsdesign dieser Arbeit beschrieben und auf die Datenauswertung und die verwendeten statistischen Verfahren eingegangen (Kapitel 5). Im letzten Abschnitt des empirischen Teils werden dann die einzelnen Ergebnisse ausführlich dargestellt (Kapitel 6).

Die Diskussion (Kapitel 7) beginnt mit einer Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen und der Ergebnisse. Anschliessend werden die Fragestellungen beantwortet und die Ergebnisse interpretiert und diskutiert. Schlussendlich folgen die Methodenkritik und der Ausblick mit den weiterführenden Überlegungen.

Abbildung 1 zeigt eine grafische Darstellung des Aufbaus dieser Bachelorarbeit:

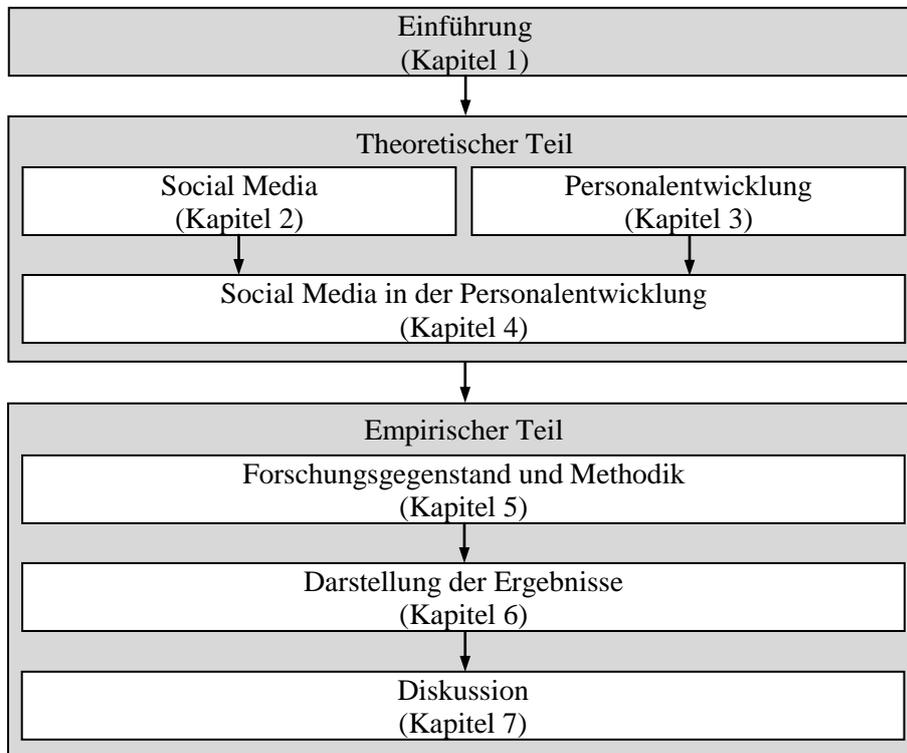


Abb. 1: Aufbau der Bachelorarbeit (eigene Darstellung)

1.4 Abgrenzungen

Diese Bachelorarbeit konzentriert sich explizit auf die Verwendung von innerbetrieblichen – also für den internen Gebrauch gedachten – Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung. Der Fokus liegt dabei auf den Bereichen Wissensmanagement und Lernen mit Neuen Medien (E-Learning). Nicht eingegangen wird auf die Verwendung der Social Media Anwendungen in anderen Bereichen des Personalwesens (z. B. Recruiting) oder des Unternehmens. Eine klare Abgrenzung ist aber nicht immer möglich, da Lernen und Wissensmanagement in alle Unternehmensbereiche mit einfließen. Beispielsweise wird in der Unternehmenskommunikation immer auch Wissen übermittelt.

Auf lernpsychologische Grundlagen wird aufgrund des beschränkten Umfangs dieser Arbeit ebenfalls nicht eingegangen. Einen guten Überblick über das Thema "Lernpsychologie" bietet z. B. Lefrançois (2006).

Die Umfrage beschränkt sich auf (deutschsprachige) Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz. Mit dem Online-Fragebogen wurden ausschliesslich Mitarbeitende aus der Personalentwicklung (oder vergleichbaren Abteilungen) angesprochen. Die "Endnutzer/innen" der Social Media Anwendungen aus dem operativen Bereich wurden in dieser Studie nicht befragt. Somit werden in der Bachelorarbeit keine Aussagen zum unterschiedlichen Umgang der Geschlechter oder Generationen mit Social Media o. ä. gemacht.

I THEORETISCHER TEIL

2 Social Media

Die folgenden zwei Kapitel beschreiben das Thema "Social Media". Zuerst wird eine Arbeitsdefinition für den Social Media Begriff erstellt und dieser von thematisch ähnlichen Begriffen abgegrenzt. Im Anschluss folgt eine Übersicht über die verschiedenen Social Media Anwendungen.

2.1 Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen

Setzt man sich mit Social Media bzw. Social Software auseinander, fällt auf, dass diese Begriffe häufig im Zusammenhang mit Web 2.0 genannt werden. In einzelnen Publikationen werden sie mit Web 2.0 gleichgesetzt; in den meisten Fällen betrachtet man sie aber als Teilmenge von Web 2.0 (Hippner, 2006, S. 6). Es scheint daher an dieser Stelle sinnvoll, diese drei Begriffe genau zu definieren und voneinander abzugrenzen.

Web 2.0 wird als Schlagwort für eine Vielzahl von unterschiedlichen Technologien, Diensten und Geschäftsmodellen verwendet. Dies häufig ohne klare Abgrenzung, was genau dazu gehört und was nicht (Berlecon, 2007, S. 3). Der Begriff Web 2.0 entstand im Frühjahr 2004 in einer Brainstorming-Sitzung zur Planung einer Konferenz über neue Entwicklungen im Internet (Back, Gronau & Tochtermann, 2009, S. 3). Populär wurde er jedoch erst durch den vielzitierten Artikel "What is Web 2.0" von Tim O'Reilly (2005). Dieser Artikel beinhaltete allerdings noch keine Definition des Begriffes, was O'Reilly (2006) veranlassete, dies in einem weiteren Artikel nachzuholen:

Web 2.0 is the business revolution in the computer industry caused by the move to the internet as platform, and an attempt to understand the rules for success on that new platform. Chief among those rules is this: Build applications that harness network effects to get better the more people use them. (This is what I've elsewhere called 'harnessing collective intelligence.')

Das Web wird also nicht mehr als eine Ansammlung von Webseiten betrachtet sondern als eine Service-Plattform: Immer mehr Software wird vollständig ins Web verlagert. Die Grenzen zwischen PC- und Webanwendungen verschwimmen (Hettler, 2010, S. 5). Die Anwendungen sind darauf ausgerichtet, den Nutzerinnen und Nutzern eine möglichst einfache und intuitive Teilnahme zu ermöglichen. Durch die Mitwirkung von vielen Beteiligten kann ein enormes Wissen systematisch genutzt werden. Dieses Wissen ist nicht statisch sondern entwickelt sich kontinuierlich weiter (Berlecon, 2007, S. 4).

Das Web 2.0 bietet die Grundlage für *Social Media* (deutsch: Soziale Medien). Kaplan und Haenlein (2010, S. 61) definieren Social Media daher auch als *"a group of internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content."* Im Vergleich zum Web 2.0 liegt der Fokus bei Social Media noch mehr auf der sozialen Interaktion. Sie beinhalten sowohl die Ausdrucksformen (Text, Bild, Audio oder Video) der gemeinsam erstellten Inhalte, als auch die dafür benötigten Werkzeuge und Applikationen. Letztere werden auch unter dem Begriff *"Social Software"* zusammengefasst (Hettler, 2010, S. 14). Social Media unterscheiden sich von traditionellen Medien und auch von Online-Lernprogrammen (WBT – Web Based Trainings) vor allem durch ihre Dialogmöglichkeiten: Die Nutzerinnen und Nutzer konsumieren nicht nur passiv, sondern bringen sich aktiv ein (Arbeitsgemeinschaft Social Media, 2009).

Eine ausführliche Definition bietet der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) in seiner Publikation *"Social Media Kompass"* (2009, S. 5):

Social Media sind eine Vielfalt digitaler Medien und Technologien, die es Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten. Die Interaktion umfasst den gegenseitigen Austausch von Informationen, Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen sowie das Mitwirken an der Erstellung von Inhalten. Die Nutzer nehmen durch Kommentare, Bewertungen und Empfehlungen aktiv auf die Inhalte Bezug und bauen auf diese Weise eine soziale Beziehung untereinander auf. Die Grenze zwischen Produzent und Konsument verschwimmt. Diese Faktoren unterscheiden Social Media von den traditionellen Massenmedien. Als Kommunikationsmittel setzt Social Media einzeln oder in Kombination auf Text, Bild, Audio oder Video und kann plattformunabhängig stattfinden.

Diese Definition umschreibt den Begriff *"Social Media"* sehr umfassend und wird daher als Grundlage für die vorliegende Arbeit verwendet.

2.2 Social Media Anwendungen

Welche Anwendungen dem Begriff "Social Media" zuzuordnen sind, ist nicht eindeutig festgelegt. In der Literatur variiert die Anzahl der dazu gezählten Anwendungen je nach Definition zum Teil erheblich (Spath & Günther, 2010, S. 18). Folgende sieben Anwendungen sind für diese Bachelorarbeit relevant und sollen kurz erklärt werden:

- Blogs
- Microblogs
- Wikis
- Diskussionsforen
- Podcasts
- Soziale Netzwerke
- Social Bookmarks

2.2.1 Blogs

Blog ist eine Abkürzung des Begriffs "Weblog", der sich aus den beiden englischen Wörtern "web" (Kurzform für World Wide Web) und "log" (Logbuch, Tagebuch) zusammensetzt (Alby, 2007, S. 21). Ein Blog ist eine Webseite, auf der eine Person (die Bloggerin/der Blogger) – analog einem Tagebuch – Inhalte publizieren kann. Diese Inhalte werden so angezeigt, dass der aktuellste Beitrag (Posting oder Post) jeweils zuoberst auf der Seite angezeigt wird (Robes, 2009, S. 18). In der Regel bieten Blogs eine Kommentarfunktion, die es den Lesenden ermöglicht, die Inhalte zu kommentieren und in den Dialog mit der Verfasserin/dem Verfasser des Blogs oder den anderen Lesenden zu treten. Dieser Dialog ist dann für alle Lesenden einsehbar (Berlecon, 2007, S. 7). Jeder Post besitzt dabei eine eindeutige und permanente Webadresse. Mit diesem permanenten Link (Permalink) kann im eigenen Blog auf den Post eines anderen Blogs Bezug genommen werden (Trackback). Durch solche Verlinkungen können zwischen den Blogs thematische Bezüge gebildet werden. Zusätzlich zu diesen Verlinkungen kann im Blog über eine eigene Linksammlung (Blogroll) auf andere lesenswerte Blogs hingewiesen werden, was ebenfalls zur gegenseitigen Vernetzung beiträgt. Dadurch entsteht ein grosses (soziales) Netzwerk, welches Blogosphäre genannt wird (Koch & Richter, 2009a, S. 24-25).

2.2.2 Microblogs

Im Gegensatz zum traditionellen Blog werden beim Microblog sehr kleine Beiträge (z. B. kurze Textnachrichten, einzelne Bilder oder Videolinks) veröffentlicht. Die Textnachrichten sind dabei auf eine Länge von maximal 140 bis 200 Zeichen beschränkt, je nach Microblogging-Dienst (Kaplan & Haenlein, 2011, S. 106). Diese Beiträge werden dabei nicht auf einem eigenen Blog veröffentlicht, sondern auf speziellen Internet-Plattformen

und sind in der Regel öffentlich oder zumindest für eine grössere Gruppe von Nutzerinnen und Nutzern freigegeben (Kerres & Preussler, 2009, S. 4-5). Die Beiträge sind Anregungen zu kommentieren, zu diskutieren sowie Erfahrungen, Empfehlungen und Links auszutauschen (Simon & Bernhardt, 2008, S. 21). Kerres und Preussler (2009, S. 7) sehen die Motivation zum Lesen und Schreiben von Microblogs einerseits darin, an den Alltagsaktivitäten anderer Menschen teilzuhaben und andererseits, Anerkennung, Beachtung und Zuwendung zu erhalten und Teil eines sozialen Netzwerkes zu sein. Der zurzeit wohl bekannteste Microblogging-Dienst ist Twitter (www.twitter.com).

2.2.3 Wikis

Während Blogs und Microblogs meistens der subjektiven Meinungsäußerung einer einzelnen Person zu einem bestimmten Thema dient, geht es bei einem Wiki darum, das Fachwissen mehrerer Personen zu verschiedenen Themengebieten zusammen zu tragen (Koch & Richter, 2009a, S. 37). Der Begriff Wiki stammt aus dem Hawaiianischen und bedeutet so viel wie "schnell" (Hawaiian Dictionaries, 2012), denn schnell soll es gehen, die Inhalte gemeinsam zu erzeugen (Möller, 2006, S. 167). Über eine leicht zu bedienende Onlinesoftware können die Inhalte von jeder Person erstellt, erweitert und modifiziert werden (Berlecon, 2007, S. 10). Dabei werden weder Programmierkenntnisse benötigt, noch muss eine Software auf dem Computer installiert werden (Komus & Wauch, 2008, S. 6).

Vorbehalte gegenüber Wikis bestehen vor allem darin, dass die Korrektheit der Einträge nie vollständig sichergestellt werden kann: Jede Nutzerin und jeder Nutzer hat die Möglichkeit, Inhalte absichtlich zu manipulieren oder zu löschen. Durch eine umfangreiche Versionenverwaltung kann man aber jederzeit nachvollziehen, welche Änderungen von welcher Person vorgenommen worden sind und allenfalls eine bisherige Version wiederherstellen. Irrtümer können trotzdem nicht ausgeschlossen werden. Durch die grosse Anzahl der Nutzerinnen und Nutzer kommt es jedoch automatisch zu einer Art Qualitätssicherung, da die Beiträge immer wieder überarbeitet werden (Koch & Richter, 2009a, S. 38). Das bekannteste Beispiel eines Wikis ist die im Jahr 2001 gegründete freie Online-Enzyklopädie Wikipedia (www.wikipedia.org).

2.2.4 Diskussionsforen

Schon viel länger als Blogs sind Diskussionsforen (auch: Internetforen) bekannt. Weil die Funktionsweise der Foren an diejenige eines Schwarzen Bretts erinnert, wird sie häufig mit diesem verglichen; daher auch das Synonym (Bulletin-)Board. In solchen Foren können Diskussionsbeiträge (Posts) veröffentlicht, gelesen und beantwortet werden. Mehrere die-

ser Posts zum selben Thema (Topic) oder auch Fragen und die dazugehörigen Antworten und Kommentare werden zusammenfassend als Faden oder Diskussionsstrang (Thread) bezeichnet (Koch & Richter, 2009a, S. 33). Der Thread widerspiegelt den Verlauf der Diskussion und wird oft graphisch dargestellt, um die Übersicht zu erleichtern. Auf der Startseite des Forums sind dabei normalerweise die verschiedenen Themen aufgeführt; oft zusammen mit dem aktuellsten Beitrag. Das Lesen der Beiträge ist dabei allen Benutzenden gestattet. Für das Schreiben ist oft eine Registrierung erforderlich (Hähnel, 2008, S. 9-10). Bei sehr vielen Themenbereichen und längeren Diskussionen sind Foren die geeigneteren Instrumente als Blogs. Die Baumstruktur in den Foren bietet eine gute Möglichkeit sich am Fortschritt der Diskussionen zu orientieren oder einzelne Unterdiskussionen zu verfolgen (Koch & Richter, 2009a, S. 33-34).

2.2.5 Podcasts

Während in Blogs und Wikis der geschriebene Text im Vordergrund steht, werden bei Podcasts die Inhalte über Audio und Video vermittelt. Der Begriff "Podcast" setzt sich aus den beiden Wörtern "iPod" (populärer mp3-Player der Firma Apple) und "broadcast" (engl. für Sendung) zusammen. Unter Podcasting wird das Produzieren und Anbieten von abonierbaren Audio- oder Videodateien über das Internet (oder Intranet) verstanden (Sauer, 2007; zit. nach Huber, Matthes & Stenneken, 2008, S. 17). Podcasts können als Radio- oder Fernsehsendungen gesehen werden, die nicht mehr zu einer bestimmten Zeit konsumiert werden müssen (Universität Zürich, 2011). Es wird dabei nicht nur eine einzelne Datei angeboten, sondern eine mehr oder weniger regelmässige Folge von Sendungen (Episoden), die über einen (RSS-)Feed [eine Art "Nachrichtenticker", der über Änderungen/Neuerscheinungen informiert] abonniebar sind (Koch & Richter, 2009a, S. 34).

Neben den (klassischen) Podcasts, die als Audiodatei heruntergeladen werden, etablieren sich immer mehr sogenannten Videopodcasts (auch Vodcasts genannt), die aus digitalen Filmen bestehen (Hippner, 2006, S. 12).

2.2.6 Soziale Netzwerke (Social Networking Services)

Bei Social Networking Services handelt es sich um spezielle Online-Gemeinschaften, die auf den Aufbau und die Verwaltung von sozialen Netzwerken abzielen. Dabei kann grundsätzlich zwischen privaten und geschäftlichen Netzwerken unterschieden werden (Hippner, 2006, S. 13). Zu den bekanntesten privaten Netzwerken im deutschsprachigen Raum zählen Facebook (www.facebook.com) und MySpace (www.myspace.com). Im beruflichen

Kontext sind die Plattformen XING (www.xing.com) und LinkedIn (www.linkedin.com) sehr populär (Komus & Wauch, 2008, S. 20-23).

Richter (2010, S. 71-77) unterscheidet, in Anlehnung an Koch, Richter und Schlosser (2007, S. 450) sowie Richter und Koch (2008, S. 3), sechs verschiedene Grundfunktionen von Social Networking Services:

- *Identitätsmanagement*: Selbstdarstellung (z. B. in Form eines eigenen Online-Profiles)
- *Expertensuche*: Suche nach Experten im Netzwerk (mit verschiedenen Suchkriterien)
- *Kontextawareness*: Darstellung von Gemeinsamkeiten (z. B. Interessen oder Hobbies)
- *Kontaktmanagement*: Funktionen zur Pflege des Netzwerks (z. B. Kontaktverwaltung)
- *Netzwerkawareness*: Informationen über Aktivitäten, Ereignisse und Veränderungen im eigenen Netzwerk (z. B. Geburtstag oder Jobwechsel eines Kontaktes)
- *Gemeinsamer Austausch*: Funktionen zum Austausch von Nachrichten, Bildern etc.

2.2.7 Social Bookmarks

Unter Social Bookmarking versteht man das gemeinschaftliche Erfassen, Kategorisieren und Verwalten von Web-Lesezeichen im Internet. Dabei erstellt jede Benutzerin/jeder Benutzer seine eigenen Lesezeichen, stellt diese aber auch anderen zur Verfügung (Alby, 2007, S. 217). Im Vergleich zu lokal gespeicherten Lesezeichen ergeben sich mehrere Vorteile: Zuerst einmal kann von jedem internetfähigen Gerät auf die Lesezeichen zugegriffen werden (Koch & Richter, 2009a, S. 47). Das Kategorisieren und Wiederfinden der Lesezeichen erfolgt über Schlagwörter, sogenannte "Tags". Ein Link zu Wikipedia kann mit Tags wie "Enzyklopädie" oder "web 2.0" verknüpft werden. Die Bookmarks können dann durch die Auswahl eines passenden Tags gefunden werden. Die gesammelten Lesezeichen sind – wenn nicht explizit als privat gekennzeichnet – mit den Beschreibungen und Tags für alle einsehbar. So lassen sich z. B. über die Bookmarks anderer Personen Anregungen finden, welche Webseiten noch interessant sein könnten (Komus & Wauch, 2008, S. 28-30). Die Häufigkeit, mit der eine bestimmte Webseite von den Benutzenden als Favorit gespeichert wurde, dient dabei als Indikator für die Qualität der Seite (Hippner, 2006, S. 12).

3 Personalentwicklung

Nach der Erarbeitung der Grundlagen zu Social Media befasst sich dieser Teil mit der Personalentwicklung in Unternehmen. Zuerst wird eine Arbeitsdefinition für diesen Begriff erstellt. Anschliessend wird auf zwei für diese Bachelorarbeit relevanten Personalentwicklungsthemen "Lernen mit Sozialen Medien" und "Wissensmanagement" eingegangen.

3.1 Begriffsdefinition

Personalentwicklung (PE) als Begriff wurde in den 1960er-Jahren erstmals in den USA als "Management Development" eingeführt. Im deutschsprachigen Raum wird er seit den 1970er-Jahren in der Literatur erwähnt und etablierte sich in den folgenden Jahrzehnten sowohl theoretisch als auch in der Praxis durch den zunehmenden Aufbau von Personalentwicklungsabteilungen in Unternehmen (Mudra, 2004, S. 5-10). Trotz der wachsenden Bedeutung der Personalentwicklung (Krämer, 2007, S. 13) ist der Begriff der Personalentwicklung in der Fachliteratur "von grosser Heterogenität und Unschärfe gekennzeichnet" (Becker, 2005a, S. 2). Dies liegt vor allem daran, dass die Personalentwicklung sehr stark durch den interdisziplinären Zugang geprägt ist: Erkenntnisse aus Psychologie, Pädagogik, Soziologie oder den Wirtschaftswissenschaften fliessen in die Forschung ein (Becker, 2005a, S. 22-23). Dabei betonen die Autoren in ihren Definitionen jeweils ganz unterschiedliche Aspekte der Personalentwicklung, z. B. die Ziele, Inhalte, Adressaten oder Methoden (Becker, 2005a, S. 3). Betrachtet man die Definitionen aus dem Fokus der Inhalte, kann man sie wie folgt unterteilen (siehe Tabelle 1):

Tab. 1: Inhalte der Personalentwicklung (Becker, 2005a, S. 4)

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • Berufsausbildung • Weiterbildung • Führungsbildung • Anlernung • Umschulung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl und Einarbeitung • Arbeitsplatzwechsel • Auslandsinsatz • Nachfolge- und Karriereplanung • Strukturiertes Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung • Coaching, Mentoring • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklung • Projektarbeit • sozio-technische Systemgestaltung • Gruppenarbeit • ...
PE im engen Sinn = Bildung	PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung	PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung

Unter *Bildung* versteht man die Vermittlung von Qualifikationen, die zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe erforderlich sind, während *Förderung* diejenigen Aktivitäten umfasst, welche die berufliche Entwicklung des Einzelnen unterstützen. *Organisationsentwicklung* bezeichnet die geplante und schrittweise durchgeführte Entwicklung und Veränderung von Organisationen und den darin tätigen Personen (Mentzel, 1992, S. 16-17).

In der Fachliteratur wird darüber diskutiert, ob die Organisationsentwicklung der Personalentwicklung unterzuordnen ist (oder umgekehrt) oder ob sie als gleichwertig anzusehen sind. Laut Mentzel (1992, S. 17) bietet diese Diskussion für die Praxis keine Hilfe. Entscheidend ist die Erkenntnis, dass beide nicht isoliert voneinander betrachtet werden dür-

fen. Auch Kiefer (1997, S. 413-436) ist der Meinung, dass nur eine integrierte Personal- und Organisationsentwicklung den Herausforderungen der Zukunft adäquat begegnen kann.

Für diese Bachelorarbeit soll Personalentwicklung daher "im weiten Sinn" aufgefasst werden. Als Grundlage wird die Definition von Becker (2005a, S. 3) verwendet: *"Personalentwicklung umfasst alle Massnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden."*

Die Hauptaufgabe der Personalentwicklung soll dabei laut Mentzel (1992) darin bestehen, die vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeitenden zu erkennen, zu entwickeln und sie mit den jeweiligen Anforderungen ihrer Arbeitsplätze in Übereinstimmung zu bringen (S. 15).

Nach dieser Begriffsdefinition sollen nun zwei für diese Bachelorarbeit relevante Personalentwicklungsinstrumente ebenfalls kurz definiert und beschrieben werden. Es betrifft das Lernen mit Neuen Medien (E-Learning) sowie das Wissensmanagement.

3.2 Lernen mit Neuen Medien (E-Learning)

Laut Wicht (2010) werden unter E-Learning *"im umfassenden Sinne alle Lehr- und Lernaktivitäten verstanden, die durch die Nutzung der 'Neuen Medien' unterstützt werden (Synonyme: Virtuelles Lernen, Online-Lernen, computerunterstütztes Lernen)"* (S. 172).

Der Begriff "Neue Medien" umfasst dabei *"generell alle Medien, die digitalisiert sind und interaktiv genutzt werden (Beispiele: Internet, E-Mail, DVD, WBT)"* (S. 172).

Das Lernen mit Neuen Medien hat bis heute mehrere Entwicklungsphasen durchlaufen. Kuhlmann und Sauter (2008) nennen sie die *"vier Wellen des E-Learning"* (S. 15). Seit Mitte der 1990-Jahre gab es unterschiedliche Ansätze und Versuche mit dem Ziel, Neue Medien in die Lernprozesse zu integrieren: Zuerst offline über CBT (Computer Based Trainings – Klassische Lernprogramme auf festen Datenträgern wie CD oder DVD) und einige Jahre später online über WBT (Web Based Trainings – Lernprogramme über das Inter- oder Intranet) (S. 14-15). Doch diese Lernprogramme wurden von vielen als zu unpersönlich empfunden und es fehlte der soziale Austausch. Dies führte zur Entwicklung des *Blended Learning* (deutsch: integriertes Lernen), ein ganzheitliches Lernkonzept bei dem das E-Learning mit Präsenzveranstaltungen kombiniert wird. Die Wissensvermittlung erfolgt dabei mehrheitlich über Lernprogramme, während der Wissenstransfer anschliessend in Seminaren und Workshops stattfindet (Komus & Wauch, 2008, S. 189).

Die vierte Welle (Übergang zum E-Learning 2.0) integrierte Social Media Anwendungen ins Blended Learning Konzept (Kuhlmann & Sauter, 2008, S. 15). Während nach dem bisherigen Lernkonzept eine Lehrperson vielen Lernenden ihr Wissen zu vermitteln versuchte (one-to-many), lernen die Lernenden nun zunehmend voneinander (many-to-many). Sie sind nicht mehr nur Konsumierende sondern können mit geringem Aufwand eigene Lerninhalte erstellen und sie mit anderen teilen. Die Grenze zwischen Lernenden und Lehrenden verschwimmt immer mehr (Troost, 2011, S. 12-14).

3.3 Wissensmanagement

Lernen und Wissen sind untrennbar miteinander verknüpft und stehen in einer Wechselbeziehung zu einander (Kempski, 2010, S. 31). Trotzdem wurde Wissensmanagement in den letzten Jahrzehnten selten als einen Teil der Personalentwicklung gesehen. Es zeigt sich aber, dass sich die Personalentwicklung und das Wissensmanagement immer mehr aufeinander zubewegen (Troost, 2011, S. 15). In dieser Bachelorarbeit soll das Wissensmanagement als integrierter Bestandteil der Personalentwicklung betrachtet werden. Es wird dabei die Definition von Reinmann-Rothmeier, Mandl, Erlach und Neubauer (2001, S. 18) verwendet, welche Wissensmanagement wie folgt definieren:

Wissensmanagement bezeichnet den bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in der Organisation. Damit umfasst Wissensmanagement die Gesamtheit aller Konzepte, Strategien und Methoden zur Schaffung einer 'intelligenten', also lernenden Organisation ...

Unter dem Begriff *Wissen* wird dabei "*die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen*" verstanden (Probst, Raub & Romhardt, 2010, S. 24).

In ihrem in der Literatur oft zitierten Wissensmanagement-Modell identifizieren Probst, Raub und Romhardt (2010, S. 28-32) die folgenden Bausteine des Wissensmanagement:

- *Wissensziele*: In welche Richtung sollen die Wissensmanagement-Aktivitäten gehen?
- *Wissensidentifikation*: Wie kann intern und extern Transparenz über vorhandenes Wissen geschaffen werden?
- *Wissenserwerb*: Welche Fähigkeiten sollen extern generiert oder gekauft werden?
- *Wissensentwicklung*: Wie kann neues Wissen entwickelt werden?
- *Wissens(ver)teilung*: Wie kann das Wissen an den richtigen Ort gebracht werden?
- *Wissensnutzung*: Wie wird die Anwendung des Wissens sichergestellt?
- *Wissensbewahrung*: Wie schütze ich mich vor Wissensverlusten?
- *Wissensbewertung*: Wie kann der Erfolg der Lernprozesse gemessen werden?

Diese acht Bausteine zeigen die möglichen Interventionsfelder für Wissensmanagementmassnahmen in einem Unternehmen. Das Modell ist so konzipiert, dass es dem klassischen Managementkreislauf (Zielsetzung – Planung – Umsetzung – Kontrolle) entlehnt ist. Die Bausteine weisen dabei eine enge Verbindung untereinander auf (Lehner, 2009, S. 73).

Diese Bestandteile des Wissensmanagement-Prozesses decken sich sehr gut mit den Aufgaben von Aus- und Weiterbildungen: Jedes erfolgreiche Aus- und Weiterbildungsprogramm besteht aus diesen oder ähnlichen Prozessen. E-Learning und Wissensmanagement sind in lernenden Organisationen nicht unabhängig voneinander plan- und umsetzbar. Allerdings sind viele – vor allem kleinere – Unternehmen immer noch zurückhaltend bei der Implementierung dieser beiden Bereiche, da die vorhandenen Systeme sehr komplex, aufwendig und teuer waren. Social Media Anwendungen bieten die Möglichkeit, E-Learning und Wissensmanagement einfach und kostengünstig zu verknüpfen und nutzbar zu machen (Belliger & Krieger, 2010, S. 20). In welcher Form dies geschehen kann, zeigt Kapitel 4.

4 Social Media in der Personalentwicklung

Nach den Ausführungen zu Social Media und Personalentwicklung sollen nun die beiden Begriffe zusammengeführt werden. Das erste Kapitel fasst den aktuellen Stand der Forschung zusammen. Das zweite Kapitel befasst sich ausführlich mit den verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten der Social Media Anwendungen in der Praxis. Anschliessend wird auf die Herausforderungen, Erfolgsfaktoren sowie die Erfolgsmessung bei der Einführung und Nutzung der Social Media Anwendungen eingegangen.

4.1 Stand der Forschung (Wissenschaftliche Studien)

Es gibt nur sehr wenige wissenschaftliche Studien, die sich spezifisch mit der Nutzung von Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung beschäftigen. Die Ergebnisse dieser Studien sollen nun kurz aufgeführt werden.

Eine Befragung der Universität Bern (Sauerer & Müller, 2011) von 1'257 Mitarbeitenden aus deutschsprachigen Unternehmen zeigt, dass Social Media für den Einsatz in der Personalentwicklung als nur bedingt geeignet wahrgenommen wird (42 % hohe Eignung). Dies z. B. im Vergleich zur Personalgewinnung, mit einer hohen Eignung von 81 % (S. 18). Die Hauptrisiken werden beim "Datenschutz" (66 %) und bei der "gezielten Streuung von Falsch- oder Negativinformationen über das Unternehmen" (65 %) gesehen (S. 21). 17.1 % der Teilnehmenden gaben an, dass ihr Unternehmen über eine festgelegte Social Media Strategie verfügt. Social Media Richtlinien bestehen bei 35.4 % der Unternehmen (S. 16).

Laut einer Untersuchung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (2008) nutzen 22.4 % der 55 befragten deutschen Personalabteilungen Social Media Anwendungen für das betriebliche Wissensmanagement. 4.9 % verwenden es für die interne Berufsausbildung und 10.9 % für die interne Weiterbildung (S. 22). Insgesamt gaben 92.6 % an, dass Web 2.0 für das Personalmanagement an Bedeutung gewinnen wird (S. 20).

Eine aktuelle Befragung des Instituts für Angewandte Psychologie Zürich (Hofer & Negri, 2012) beschäftigt sich mit Sozialen Medien als Lernform (S. 3). Sie wurde mit 383 Mitarbeitenden aus neun verschiedenen Unternehmen durchgeführt. Gemäss den Ergebnissen stimmte der Grossteil der Studienteilnehmenden (57 %) zu, dass Soziale Medien für den Wissensaustausch nutzbringend sind (S. 54). Der Aussage, dass Soziale Medien das Lernen erleichtern, stimmten 35 % zu, während 49 % nur teilweise zustimmten (S. 56). Auf die Frage, welche Eigenschaften bei der Einführung von Sozialen Medien unbedingt berücksichtigt werden müssen, nannten 69.9 % die "schnelle Auffindbarkeit relevanter Inhalte". Ebenfalls häufig genannt wurden die "Aktualität der Daten" (66.5 %) und die "gründliche Schulung zur Nutzung der Sozialen Medien (36.1 %) (S. 47).

Eine gute Übersicht über die verschiedenen Einsatzbereiche von Social Media Anwendungen im Unternehmen (siehe Abbildung 2) bietet Ühss (2008, S. 100) in seiner Diplomarbeit. Für diese Bachelorarbeit sind vor allem die beiden Bereiche Wissensmanagement und E-Learning relevant. Was das Wissensmanagement betrifft, sieht Ühss (2008, S. 100) ein hohes bis sehr hohes Potenzial bei der Nutzung von Blogs und Wikis. Beim E-Learning zeigt sich ein sehr hohes Potenzial bei der Nutzung von Online-Videos und ein hohes Potenzial bei Blogs, Wikis, Social Networks, Social Bookmarks, Social Tagging und RSS-Feeds.

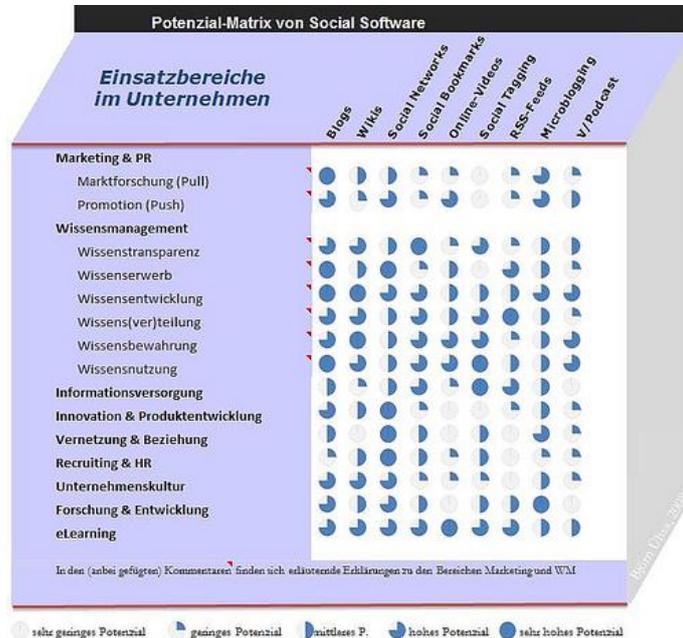


Abb. 2: Einsatzbereiche im Unternehmen (Ühss, 2008, S. 100)

4.2 Anwendung in der Praxis

Besonders in der Personalentwicklung, in der ein hohes Mass an Interaktion, Dialog und attraktiver, abwechslungsreicher Gestaltung der Lerninhalte wichtig ist, um die Mitarbeitenden zu begeistern und zu motivieren, bietet sich der Einsatz von Social Media Anwendungen an (Komus & Wauch, 2008, S. 190). In den folgenden Kapiteln sollen verschiedene Anwendungsmöglichkeiten für die Personalentwicklung aufgezeigt werden.

4.2.1 Blogs

Während Blogs in den vergangenen Jahren vor allem in der externen (und später auch in der internen) Kommunikation genutzt wurden, erlangen sie nun auch für den Austausch von Wissen [und Lernerfahrungen] eine zunehmende Bedeutung (Berlecon, 2007, S. 7).

In Anlehnung an Tosh und Werdmüller (2004), Hilzensauer und Hornung-Prähauser (2006) sowie Richardson (2006) beschreibt Brahm (2007) Blogs als besonders geeignet, um Gelerntes zu vertiefen und zu reflektieren. Dies z. B. in Form eines *Lerntagebuchs* (S. 76). Dabei können die Lernenden die Inhalte selbst reflektieren, indem sie den neuen Lernstoff mit bereits vorhandenem Wissen abgleichen und damit Gemeinsamkeiten und Widersprüche erkennen sowie Wissenslücken aufdecken. Zudem ermöglicht die langfristige Dokumentation des Lernprozesses, neue mit länger zurückliegenden Einträgen durch Links zu verbinden und auf diese Weise sichtbare Verknüpfungen zwischen verschiedenen Wissensinhalten herzustellen. Zum anderen können die Lernenden den Blog auch sehr gut zur Reflexion des Lernprozesses verwenden, indem sie den Lernweg anhand der Einträge nachvollziehen und Lernfortschritte oder Lernprobleme thematisieren können (Röll, 2005; zit. nach Brahm, 2007, S. 76). Lerntagebücher im Blog unterscheiden sich grundlegend von Tagebüchern in Papierform, da im Internet die Anonymität aufgehoben ist. Deshalb werden Blog-Lerntagebücher in der Praxis oft sehr viel sorgfältiger formuliert (Erpenbeck & Sauter, 2007, S. 251).

Blogs können auch sehr gut als *persönlichen Wissensspeicher* verwendet werden, in dem die Lernenden laufend alle Informationen, Quellen, Erfahrungen oder Meinungen sammeln, die für ihren Lernprozess relevant sind. Beispiele dafür sind: Internetlinks, Artikel, E-Books, Präsentationen, Protokolle, Projektbeschreibungen oder auch persönliche Ziele und Gedanken (S. 251-252).

Als *Kommunikations- und Kollaborationsinstrument* regen Blogs die Gruppenmitglieder dazu an, an den Erfahrungen der anderen teilzuhaben, deren Sichtweise kennenzulernen, sich über die Inhalte auszutauschen oder sich Anregungen für den eigenen Blog zu holen.

Blogs sind zwar nicht interaktiv, durch das Kommentieren einzelner Beiträge und die Verlinkung untereinander wird jedoch ein hohes Mass an Kommunikation erzeugt (S. 252).

Auch für *virtuelle Seminare* sind Blogs gut geeignet. Diese nutzen die Seminarleitenden um Materialien sowie Fragenstellungen oder Arbeitsaufträge zu veröffentlichen. Die Lernenden bearbeiten diese selbstständig und nutzen ihren eigenen Blog, um die bearbeiteten Aufgaben und Lernergebnisse zu veröffentlichen und zu Feedback einzuladen. Werden beim Bearbeiten der Aufträge Fragen aufgeworfen, können die Lernenden diese in ihrem eigenen Blog dokumentieren und andere zur Hilfe aufrufen (Röll, 2005, S. 12).

4.2.2 Microblogs

Während Blogs vor allem für das Schreiben von kurzen Texten, zur Reflexion und Diskussion verwendet werden können, erweisen sich Microblogs als sehr hilfreich für den schnellen Austausch von Gedanken, Ideen und Informationen und ermöglichen so das gemeinsame Arbeiten und Lernen (Ebner & Schiefner, 2008; zit. nach Reinhardt, Ebner, Beham & Costa, 2009, S. 146).

Microblogs (wie auch Blogs) werden vorwiegend von einzelnen Personen geschrieben und wirken daher sehr persönlich. Für örtlich verteilte Mitarbeitende kann der informelle Austausch über diese Instrumente einen Ersatz für das Gespräch auf dem Flur oder an der Kaffeemaschine darstellen und unterstützt die Einbindung ins Team (Berlecon, 2007, S. 7).

Für das Unternehmen bringt der Einsatz von Microblogs einen hohen Nutzen mit sich: Der abteilungsübergreifende und unkomplizierte Austausch hat einen positiven Einfluss auf das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden und sorgt dafür, dass Informationen noch schneller verteilt werden. Dies ist z. B. für Projektgruppen von Vorteil, die sich über Microblogs über aktuelle Projektstände oder neue Ideen austauschen können (Ehle, 2011, S. 30). Die Verwendung von Microblogs kann das Teilen und Diskutieren von Informationen fördern. Die abteilungsübergreifende Kommunikation eröffnet dabei neue Lernwege: Gedanken und Einfälle von Mitarbeitenden aus anderen Abteilungen können z. B. als Grundlage für das eigene Lernen oder für weiterführende Überlegungen dienen (Buchem, Appelt, Kaiser, Schön & Ebner, 2011, S. 198). Der grosse Vorteil der Microblogs ist dabei die Kürze der Mitteilungen: In 140 Zeichen lassen sich keine langwierigen und komplizierten Gedankengänge darstellen. Sich kurz zu fassen bedeutet gleichzeitig, Sachverhalte auf den Punkt zu bringen (Kerres & Preussler, 2009, S. 9).

Führungskräfte und Mitarbeitende aus der Personalentwicklung können über die informellen Microblog-Mitteilungen (bei einer entsprechenden offenen Unternehmenskultur!) einen

Eindruck über die Stimmung im Unternehmen und bei den einzelnen Mitarbeitenden gewinnen. Dies bietet wiederum die Möglichkeit, Mitarbeitende gezielt zu fördern oder ihnen bessere Arbeitsbedingungen zu ermöglichen (Buhse, 2010, S. 8).

Bei *Recherchen* eignet sich Microblogging als einfaches und rasches Verweissystem auf Publikationen, Dokumente, Blogs und andere Internetquellen, wobei nicht nur die Verweise, sondern auch eine kurze Beschreibung oder Erklärung dazu mitgeliefert werden kann (Hisserich & Primsch, 2010, S. 8).

Während *Lehrveranstaltungen* können Microblogs dazu genutzt werden, Anfragen von Teilnehmenden zu sammeln und am Ende der Stunde die wichtigsten Fragen zu diskutieren (Hisserich & Primsch, 2010, S. 8), ähnlich wie dies teilweise bereits bei Podiumsdiskussionen auf Konferenzen angewendet wird (Kerres & Preussler, 2009, S. 9). Bei Gruppenarbeiten können Microblogs hilfreiche Instrumente sein, um innerhalb der Gruppe oder mit den Kursleitenden zu kommunizieren. Das können simple Absprachen, Erinnerungen an Aufgaben, aber auch Verständnisfragen oder Lesetipps sein (Pleil, 2009). Ähnlich wie Blogs können Microblogs als *Lerntagebuch* für die Zeit zwischen den einzelnen Kursen verwendet werden, um darin den eigenen Lernprozess zu dokumentieren und zu reflektieren (Hisserich & Primsch, 2010, S. 13).

4.2.3 Wikis

Neben Blogs zählen Wikis zu den aktuell am häufigsten genutzten Social Media Anwendungen in Unternehmen (Berlecon, 2007, S. 10). Sie fördern kollektive Lernprozesse, indem die Lernergebnisse von den Lernenden gemeinsam formuliert werden. Alle Teilnehmenden können sich beteiligen und eigene Meinungen einbringen. Dadurch werden Informationen und Erfahrungen frühzeitig den Anderen zugänglich gemacht und es findet eine dynamische und gemeinsame Wissensgenerierung statt (Erpenbeck & Sauter, 2007, S. 244). Da es in Wikis idealerweise nur eine Seite pro Thema gibt, gilt das Konsensprinzip, d. h. durch die Überarbeitung und Ergänzung der Anderen werden die Inhalte immer mehr verfeinert (Maier & Schmidt, 2007; zit. nach Romberg & Happel, 2008, S. 24).

Wikis eignen sich besonders für den selbstorganisierten Aufbau einer Wissensdatenbank oder eines Glossars. Die Teilnehmenden bestimmen dabei selber, welche Themen sie bearbeiten und ob sie einen neuen Text verfassen oder vorhandene Texte überarbeiten wollen. In Gruppenprojekten können Wikis auch zur Reflexion über die Lernfortschritte verwendet werden, z. B. in Form eines gemeinsamen Gruppen-Lerntagebuchs. Ein solches Lerntagebuch fördert die Auseinandersetzung mit den Lerninhalten und den eigenen Lernstrategien

und unterstützt damit den Transfer in die Praxis. Auch Erfahrungen, die bei der Lösung von Problemstellungen gesammelt worden sind, können in ein Wiki einfließen. Teilnehmende, die mit gleichen oder ähnlichen Problemen konfrontiert sind, können diese Informationen bei der Entwicklung von eigenen Lösungsstrategien nutzen. Die Qualität der Inhalte wird dabei durch alle Beteiligten nach den vorher vereinbarten Regeln gemeinsam gesichert (Erpenbeck & Sauter, 2007, S. 244-246).

Laut Raabe (2007, S. 59) ist eine strukturierte, theoretisch fundierte Einordnung der Einsatzmöglichkeiten in der Literatur nicht vorhanden. Dies vermutlich aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten und der flexiblen Verwendung. In Anlehnung an Thoeny (2005) und Klobas (2006) zeigt er einige Verwendungsvorschläge für Wikis auf:

- Als Unterstützung für die Zusammenarbeit von Gruppen/Abteilungen oder im Projektmanagement [Ablage von Dokumentationen, Projektplänen, Aufgabenlisten, Protokollen aus Meetings etc.]
- Als Wissensdatenbank [oder Glossar]
- Als Werkzeug, um gemeinsame Dokumentationen zu schreiben
- Als Hilfsmittel zum gemeinschaftlichen (auch örtlich und zeitlich verteiltem) Brainstorming für neue Idee
- Als Ergänzung zu Aus- und Weiterbildungen (Ablage, Verwaltung und Erweiterung von Materialien aus den Seminaren; Reflexion des Gelernten etc.)

Das Potenzial von Wikis liegt in der Erstellung, Pflege und Aktualisierung eines gemeinsamen Wissensbestandes (Erpenbeck & Sauter, 2007, S. 248). Unterstützt durch Wikis kann in Unternehmen oder einzelnen Teams relativ einfach und kostengünstig eine gemeinsame Wissensbasis geschaffen und diese kontinuierlich erweitert werden (Berlecon, 2007, S. 12-13). Für die Unternehmen fallen dabei aufgrund der einfachen Bedienbarkeit der Software nur geringe Schulungskosten an (Müller & Gronau, 2009, S. 16).

4.2.4 Diskussionsforen

Ein firmeninternes Forum bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Meinung zu bestimmten Themen zu äussern bzw. sich darüber fachlich auszutauschen und zu diskutieren (Ehle, 2011, S. 31). Der wesentliche Vorteil eines Forums ist, dass die Beiträge zeitunabhängig eingestellt und abgerufen werden können. Sie sind dadurch in der Regel in Ruhe entwickelt, so dass die Qualität der Inhalte deutlich höher ist als z. B. in einem Chat (Erpenbeck & Sauter, 2007, S. 240-241).

In Anlehnung an Bremer (2003) sowie Metz, Pfeiffer, Staiger und Wichert (2004) zeigt die Internetseite e-teaching.org (2012) – ein Informationsportal für Hochschullehrende – einzelne Einsatzmöglichkeiten für Foren auf:

- Gemeinsamer Austausch zu bestimmten Themen [z. B. als Vor- oder Nachbereitung einer Präsenzveranstaltung]
- Feedbackrunden zu Lernveranstaltungen oder Referaten
- Koordination von Gruppenarbeiten
- Vorbereitung von Präsenzveranstaltungen [z. B. Fragen zum Thema formulieren]
- "Schwarzes Brett" mit Zusatzinformationen zu organisatorischen Themen (Veranstaltungshinweise, Terminänderungen etc.)

Auch Erpenbeck und Sauter (2007, S. 240) beschreiben verschiedene Verwendungsmöglichkeiten von Foren:

- *Fachforen*: Hier können die Ausbildungsleitenden oder die Teilnehmenden aufgrund eines Arbeitsauftrages oder einer Fragestellung Diskussionen eröffnen.
- *Diskussionsforen*: Aktuelle Themen oder offene Fragen aus Gruppenarbeiten, Workshops oder Seminaren können hier zeitversetzt diskutiert werden.
- *"Cafeteria"*: Foren für den informellen Austausch der Teilnehmenden untereinander
- *Dokumentenraum*: Als Dateiablage für verschiedene Dokumente
- *FAQ (Frequently Asked Questions)*: Hier können wichtige bzw. wiederkehrende Fragen durch die Ausbildungsleitenden beantwortet werden.

4.2.5 Podcasts

In der Literatur wird der Nutzen von Podcasts vorwiegend in den Bereichen (Unternehmens-)Kommunikation und Training gesehen (Latham & Lundy, 2006; zit. nach Häntschel-Erhart, 2009, S. 49). Die Einsatzgebiete sind aber sicher vielseitiger und reichen von der Bereitstellung kurzer Informationssequenzen bis zu echten Lerneinheiten (S. 49). Der grosse Vorteil von Podcasts ist, dass sie zeit- und ortsunabhängig angehört oder angesehen werden können, sei es auf dem PC, dem MP3-Player, dem Smartphone oder dem Tablet-PC. Gerade Audio-Podcasts können beispielsweise während der Autofahrt, dem Spaziergang oder dem Sport konsumiert werden (Deriu, 2011).

Podcasts können für die *Wissensvermittlung* an mobile oder örtlich verteilte Mitarbeitende eingesetzt werden. Beispielsweise können sich Aussendienst- oder Vertriebsmitarbeitende über die neusten Produktänderungen oder über Problemlösungsschritte bei Störungen (hier wären Video-Podcasts sehr geeignet) informieren (Häntschel-Erhart, 2009, S. 50). Argu-

mentationen, Einwandbehandlungen oder Tipps und Tricks von erfolgreichen Mitarbeitenden lassen sich in einen kurzen Podcast fassen und unabhängig vom Standort schnell verbreiten; schneller als mit Vertriebsschulungen an einem entfernten Standort (Deriu, 2011). Mit Podcasts können Mitarbeitende auch über wichtige firmeninterne und -externe Entwicklungen, Firmenaktivitäten und Ereignisse informiert werden (Rennstich, 2005, S. 3).

Podcasts sind kurz und die Verbreitungsgeschwindigkeit sowie der Lerneffekt hoch. Gerade im unternehmensinternen E-Learning tragen sie dazu bei, Zeit zu sparen und den Umsatz zu erhöhen, weil die Mitarbeitenden die Neuerungen früher mitbekommen und damit schneller am Markt reagieren können (Deriu, 2011). Als Manko kann dabei die fehlende Diskussion mit anderen angesehen werden. Diese Lücke lässt sich aber über andere Social Media Anwendungen sehr gut schliessen (Alby, 2007, S. 82).

Mittlerweile stellen viele Universitäten (Video-)Podcasts mit Vorlesungsinhalten zur Verfügung. Inwieweit diese aber auch in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung verwendet werden, lässt sich noch nicht abschätzen (Häntschel-Erhart, 2009, S. 51).

4.2.6 Soziale Netzwerke (Social Networking Services)

Die Nutzung von Social Networking Services *innerhalb* von Unternehmen ist im deutschsprachigen Raum noch nicht weit verbreitet. Gerade für grosse und örtlich verteilte Organisationen bieten sie viele Vorteile: Sie erlauben die transparente und nachvollziehbare Darstellung von Organisationsstrukturen und Hierarchien. Gleichzeitig vereinfachen sie die Suche nach Ansprech- und Projektpartner/innen oder die Identifikation von Expertinnen und Experten über die bestehenden Kommunikations- und Organisationsstrukturen hinaus. Dies kann über die Suchfunktion (mit unterschiedlichen Kriterien) erfolgen oder über die Auswertung von "Tags" oder Bookmark-Listen, welche auf (noch nicht bekannte) Mitarbeitende hinweisen, die an ähnlichen Themen arbeiten. So können mögliche Synergien schneller erkannt und Doppelspurigkeiten vermieden werden (Berlecon, 2007, S. 14-15).

Social Networking Services bieten sich besonders als Plattform für die Verknüpfung verschiedener Social Media Anwendungen an: Die Profilseite eines Mitarbeitenden kann z. B. als Zugang zu seinem Blog, seinen Microblogging-Nachrichten oder seinen Bookmarks dienen (S. 23).

Die bisher am weitesten ins Unternehmen integrierten Social Networking Services stellen die *Blue Pages* (BP) bei IBM dar. Besonders erwähnenswert ist die Integration ins Unternehmen als eine zentrale Datenbasis für Mitarbeiterinformationen. So werden die BP z. B. direkt aus der Human Resources-Datenbank gespeist. Neben Telefonnummern, E-Mail-

Adressen, Instant-Messaging-Erreichbarkeiten und der hierarchischen Einordnung der Mitarbeitenden in Form der Berichtslinie haben die Mitarbeitenden verschiedene Möglichkeiten zur Selbstdarstellung. Über die "My Blue Pages List" ist zudem ein einfaches Erfassen und Verwalten von Kontakten möglich. Aufbauend auf der oben beschriebenen Basis werden die BP um Social Media Funktionalitäten ergänzt. Insbesondere ist es damit möglich, sich selbst sowie Kolleginnen und Kollegen frei wählbare Schlagworte zuzuordnen, z. B. aktuelle Projekte (Koch & Richter, 2009b, S. 73).

4.2.7 Social Bookmarks

Social Bookmarking-Dienste unterstützen die zentrale Archivierung und Verwaltung von Internetlesezeichen im Intra- und Internet. Sie machen damit Wissen für das Unternehmen dauerhaft nutzbar, welches sonst oft in privaten Lesezeichensammlungen im Internetbrowser oder in Word- und Excel-Dateien lagert und mit dem Ausscheiden eines Mitarbeitenden gelöscht wird (Berlecon, 2007, S. 13).

Zeigt eine Recherche, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter Lesezeichen zu einem bestimmten Thema gesammelt hat, kann man sich die ganze Lesezeichensammlung dieser Person anzeigen lassen. So stösst man schnell auf Experten, die sich schon intensiv mit einem Thema auseinandergesetzt haben. Diese bereits vorhandene Sammlung ist ein guter Startpunkt für eigene Recherchen. Zudem ist bei Fragen bereits eine mögliche Ansprechpartnerin oder ein möglicher Ansprechpartner identifiziert (S. 14).

Social Bookmarks eignen sich sehr gut, um neue Materialien für den Lernprozess zu finden, zu bewerten und in – von den Lernenden selbst bestimmten – Kategorien einzuordnen. Gleichzeitig werden dadurch die eigenen fachlich-methodischen Kompetenzen gefördert, denn die Nutzenden müssen Schlagwörter (für sich und andere) sinnvoll setzen, um die Inhalte später schnell wieder auffinden zu können (Erpenbeck & Sauter, 2007, S. 255).

4.3 Exkurs: Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Erfolgsmessung

Die Einführung und Verwendung von Social Media Anwendungen im Unternehmen ist von zahlreichen Herausforderungen geprägt. Hier ist es sehr wichtig, die damit verbundenen Erfolgsfaktoren zu kennen. Dabei spielt auch die korrekte Evaluation eine wichtige Rolle. Da diese drei Themen einerseits sehr wichtig sind, andererseits aber für die Beantwortung der Fragestellungen nicht benötigt werden, wurden sie in den Anhang aufgenommen (Anhang H und I).

II EMPIRISCHER TEIL

5 Forschungsgegenstand und Methodik

Dieser Teil beschreibt das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung. Als erstes wird auf die Ziele und Fragestellungen eingegangen. Danach folgen die Begründung der Methodenwahl sowie die Informationen zur Fragebogenkonstruktion und zur Auswahl der Stichprobe. Zum Schluss werden die Datenerhebung, die Datenauswertung sowie die verwendeten statistischen Verfahren genauer dargestellt.

5.1 Ziele und Fragestellungen

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, ob und wenn ja, wie die Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung von Schweizer Unternehmen verwendet werden. Dies geschieht in Form einer wissenschaftlichen Bestandesaufnahme. Folgende Fragestellungen stehen dabei im Vordergrund (immer bezüglich der befragten Unternehmen):

- (1a) Wie verbreitet sind Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung?
- (1b) Gibt es Zusammenhänge zwischen der Nutzung der Social Media Anwendungen und der Unternehmensgrösse, geografischen Ausbreitung oder Branchenzugehörigkeit?
- (2) Welche Social Media Anwendungen werden zu welchem Zweck in der Personalentwicklung eingesetzt?

Bei Unternehmen, die Social Media (noch) nicht verwenden, stellt sich folgende Frage:

- (3) Welches sind die Gründe, warum die Unternehmen in der Personalentwicklung keine Social Media Anwendungen verwenden?

Da es sich um eine Bestandesaufnahme handelt, wurden zu diesen Fragen keine Hypothesen gebildet. Als quantitative Methode für die Datenerhebung wurde die Online-Befragung ausgewählt, welche im folgenden Kapitel genauer erläutert werden soll.

5.2 Methodenwahl (Online-Befragung)

Im Grossen und Ganzen gibt es in der empirischen Sozialforschung drei Gruppen von Erhebungsmethoden: Recherche, Beobachtung und Befragung. Bei der *Recherche* werden bereits bestehende Daten gesammelt und ausgewertet. Bei der *Beobachtung* geht es um die Erhebung der Verhaltens- und Interaktionsweisen von Lebewesen oder des Zustands von lebloser Materie. *Befragungen* hingegen zielen darauf ab, Informationen zu erheben, die

nicht oder nicht leicht beobachtet werden können, z. B. Wissen, Meinungen, Einstellungen, Gedanken oder Gefühle (Hug & Poscheschnik, 2010, S. 82-83).

Da sich die Fragestellungen dieser Bachelorarbeit über die Beobachtung nicht beantworten lassen, wurde als Erhebungsmethode die schriftliche Befragung gewählt. Diese in Form einer Online-Befragung. Sie wird ergänzt durch die Literaturrecherche, welche im Theorie-Teil ausführlich dargestellt wird. Damit sollen Informationen aus Theorie und Praxis gleichermaßen verwendet und miteinander kombiniert werden.

Eine Darstellung der zentralen Vor- und Nachteile von Online-Untersuchungen sind im Anhang C aufgeführt. Zusammengefasst liegen die Vorteile dieser Methode vor allem in der hohen Ökonomie und Objektivität sowie der hohen Akzeptanz der Befragten aufgrund der Flexibilität, Freiwilligkeit und der Anonymität. Die Nachteile liegen vor allem bei der fehlenden Kontrolle von Mehrfachteilnahmen und dem Aufwand für die Einarbeitung in die Fragebogen- oder Auswertungssoftware (Thielsch, 2008, S. 100-101). Da die genannten Vorteile für diese Bachelorarbeit als sehr bedeutsam erachtet werden, wurde die Online-Befragung – trotz einiger Nachteile – als Methode gewählt.

5.3 Fragebogenkonstruktion

Da zum Thema "Social Media in der Personalentwicklung" noch kein Fragebogen vorhanden war, wurde ein eigener Fragebogen erstellt. Dabei hat sich das Buch von Raab-Steiner und Benesch (2012) mit seinen hilfreichen Hinweisen als sehr nützlich erwiesen.

Ausgehend von den Fragestellungen wurden in einem ersten Brainstorming Fragen entwickelt. Dies geschah in Zusammenarbeit mit einem Kommilitonen des Autors, welcher in seiner Bachelorarbeit Social Media im Bereich Recruiting (Personalselektion) untersuchte (Manz, 2012). Für die Ideensammlung wurde auf drei thematisch nahestehende Umfragen zurückgegriffen (Spath & Günther, 2010; zur Jacobsmühlen, 2010; ICR, 2011), welche als Inspirationsquelle dienten. Berücksichtigt wurde auch die aktuelle Literatur zum Thema.

Der Fragebogen wurde mit der Online Befragungssoftware *Unipark* (www.unipark.de) erstellt und lässt sich in sechs *Bereiche* unterteilen: Einleitung/Glossar, demografische Angaben, allgemeine Fragen, individuelle Fragen, Meinungsfragen und Abschluss. Diese Einteilung sollte den Teilnehmenden eine Struktur geben. Um ihnen ausserdem unnötige Fragen zu ersparen, wurde am Ende des allgemeinen Teils eine *Filterfrage* ("Nutzen Sie schon aktiv Social Media in der Personalentwicklung?") eingefügt. Je nach Antwort ergeben sich im individuellen Teil unterschiedliche weiterführende Fragen.

Bei der *Gestaltung des Fragebogens* wurde darauf geachtet, dass der Inhalt gut verständlich ist und die Beantwortung der Fragen nicht zu lange dauert, um ein Abreissen der Motivation möglichst zu verhindern. Ein *Glossar* zu Beginn der Umfrage, welches die wichtigsten Social Media Begriffe kurz und prägnant erklärt, stellt sicher, dass alle Teilnehmenden vom gleichen Verständnis ausgehen und auch Personen an der Umfrage teilnehmen können, welche sich mit den Fachbegriffen weniger gut auskennen.

Nach der Konstruktion des Fragebogens wurde ein *Pretest* durchgeführt, um die Brauchbarkeit und Qualität der Umfrage zu überprüfen. Insgesamt haben sechs Personen die Inhalte begutachtet: Der Referent dieser Bachelorarbeit, zwei Studierende der ZHAW, zwei Mitarbeitende aus der Personalentwicklung und eine kaufmännische Angestellte. Mit dieser unterschiedlichen Zusammensetzung sollten verschiedene Sichtweisen berücksichtigt werden. Betrachtet wurden u. a. das Layout, die Sprache (zielgruppengerecht?), die Verständlichkeit der Fragen, die Vollständigkeit der Antwortkategorien (Antworten eindeutig zuordenbar?) oder die Dauer der Bearbeitung (gemäss Checkliste von Raab-Steiner & Benesch, 2012, S. 61). Aufgrund des Feedbacks der Testenden wurden drei Fragen umformuliert und einige Antwortkategorien angepasst bzw. hinzugefügt. Dies um die Verständlichkeit des Fragebogens zu erhöhen. Ausserdem wurden die demografischen Daten – welche bisher nur die Angaben zum Unternehmen enthalten hatten – um die Angaben zur Person (Geschlecht, Alter und Karrierelevel) ergänzt. Schlussendlich wurde die in der Einleitung erwähnte voraussichtliche Bearbeitungszeit von 15 Minuten auf maximal 10 Minuten reduziert.

5.4 Auswahl der Stichprobe

Bei webbasierten Umfragen gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, sich einer Zufallsstichprobe anzunähern. Bei einer *aktiven Auswahl* bestimmt das Forschungsinstitut selbst, welche Personen es anspricht und um die Teilnahme an der Befragung bittet (ADM, 2001, S. 2). Dabei wird z. B. versucht, die Personen mit aussagekräftig formulierten Einladungen in E-Mails zur Teilnahme zu bewegen. Die aktive Auswahl wird oft ergänzt durch die *Schneeballtechnik*, bei der die Angeschriebenen im E-Mail zusätzlich gebeten werden, die Nachricht an andere (geeignete) Personen weiterzuleiten (Thielsch, 2008, S. 95-96). Bei einer *passiven Auswahl* hingegen wird lediglich ein Einladungstext mit einem Link zur Umfrage auf einer Website oder in einem Internetforum veröffentlicht (S. 96). Die passive Auswahl ist zwar einfacher zu nutzen als die aktive, kann aber durch die Selbstselektion der Teilnehmenden eine Verzerrung der Stichprobe zur Folge haben (ADM, 2001, S. 2).

Aufgrund der Verzerrungsgefahr wurde auf eine passive Auswahl der Teilnehmenden verzichtet und auf eine aktive Auswahl zurückgegriffen; ergänzt durch die Schneeballtechnik. Zur Diskussion stand die Veröffentlichung auf XING (www.xing.com) in mehreren Foren für Personalentwicklerinnen und -entwickler. Hier hätte aber nicht gewährleistet werden können, dass nur Personen aus Personalentwicklungen (deutschsprachiger) Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz die Umfrage beantworten.

Die für die Online-Umfrage ausgewählten Personen wurden per E-Mail kontaktiert. Sie wurden zudem gebeten, das E-Mail an Personalentwicklerinnen und -entwickler anderer Schweizer Unternehmen weiterzuleiten (Schneeballtechnik). Um die Angeschriebenen zur Teilnahme zu motivieren, wurde angeboten, ihnen die Ergebnisse nach Veröffentlichung der Bachelorarbeit zuzusenden, damit sie auch in ihrem Unternehmen von den Erkenntnissen profitieren können. Die E-Mail-Texte sind in Anhang B zu finden.

Ein Teil der E-Mail-Adressen wurde vom IAP zur Verfügung gestellt: Es sind Teilnehmende von MAS- und CAS-Lehrgängen der letzten sechs Jahre, welche vom Referenten dieser Arbeit selektiert worden sind, sowie Teilnehmende der IAP-Forumsveranstaltung 2012 zum Thema Web 2.0 in der Personalentwicklung und Weiterbildung. Durch die Affinität der Teilnehmenden der IAP-Forumsveranstaltung zum Thema "Social Media in der Personalentwicklung" war zu befürchten, dass die Stichprobe wenig repräsentativ ausfällt. Die Suche nach zusätzlichen E-Mail-Adressen im Internet mit dem Ziel, die Stichprobe zu vergrössern, hat sich daher angeboten. Dabei wurde darauf geachtet, Firmen aus unterschiedlichen Branchen, aus unterschiedlichen Kantonen und mit unterschiedlich vielen Mitarbeitenden auszuwählen. Wenn immer möglich wurde versucht, eine Person aus der Personalentwicklung oder dem Personalwesen (HR) direkt anzuschreiben. Nur als letzte Möglichkeit wurde das E-Mail an die allgemeine E-Mail-Adresse (info@xy.ch) gesandt, mit der Bitte, die Nachricht an eine Mitarbeiterin/einen Mitarbeiter der Personalentwicklung weiterzuleiten. Eine Aufstellung der Stichprobenauswahl ist in Tabelle 2 zu finden:

Tab. 2: Stichprobenauswahl

Gruppen	Anzahl Adressen
Teilnehmende der IAP-Forumsveranstaltung 2012 "Web 2.0 – Chancen in Personalentwicklung und Weiterbildung"	33 Adressen
Teilnehmende aus den MAS Ausbildungsmanagement und CAS Ausbilder/in in Organisationen am IAP (verschiedene Jahrgänge)	32 Adressen
Liste "Die grössten Schweizer Firmen" (http://www.help.ch/companyselect.cfm?art=TOP)	84 Adressen
Internetrecherche Unternehmen bis 50 MA	60 Adressen
Internetrecherche Unternehmen ab 50 MA	82 Adressen
Geschäftskontakte, Kommilitonen, Freunde des Autors	16 Adressen
Total	307 Adressen

5.5 Datenerhebung

Für die Datenerhebung war der Zeitraum vom 1. bis 29. Februar 2012 vorgesehen. Da Ende Februar 2012 noch zu wenig Daten vorhanden waren, wurde die Erhebungsdauer um weitere drei Wochen (bis 23. März 2012) verlängert.

Die E-Mails mit dem Link zur Umfrage (siehe Anhang B) wurden entweder gegen 9:30 Uhr (vor der Kaffeepause) oder gegen 13:00 Uhr (nach dem Mittagessen) versandt. Damit wurde versucht, die Personen zu einem Zeitpunkt zu erreichen, an dem sie sofort die Möglichkeit haben, die Umfrage zu beantworten. Nach rund zwei Wochen wurden die Teilnehmenden nochmals daran erinnert, an der Umfrage teilzunehmen. Dieses Erinnerungsschreiben ist ebenfalls im Anhang B zu finden.

Aufgrund des elektronischen Begleitschreibens und der Durchführung über eine Online-Umfrage mit schriftlicher Anleitung ist eine hohe Standardisierung (Durchführungsobjektivität) gegeben.

5.6 Datenauswertung und statistische Verfahren

Eine Datenerhebung liefert in der Regel eine grosse Menge an Informationen. Die Aufgabe der Datenauswertung ist es, die Daten zu ordnen, zu prüfen, zu analysieren und auf ein überschaubares Mass zu verdichten (Berekoven, Eckert & Ellenrieder, 2006, S. 197).

Die erhobenen Daten wurden quantitativ ausgewertet. Dazu wurde die Statistik-Software SPSS 20 für Windows verwendet. Die Daten mussten nicht manuell eingegeben werden, sondern konnten direkt aus der Online Befragungssoftware *Unipark* übernommen werden. Dies reduzierte den Aufwand beträchtlich und stellte sicher, dass bei der Eingabe keine Fehler entstehen konnten.

Für die Auswertung der quantitativen Daten wurden Methoden der *deskriptiven (beschreibenden) Statistik* angewandt. Ziel der deskriptiven Statistik ist die Darstellung und Zusammenfassung der gesammelten Daten in Form von grafischen (Balkendiagramm, Kuchendiagramm etc.) oder numerischen (Mittelwert, Standardabweichung etc.) Beschreibungen (Cramer, 2010a, S. 1-5).

Bei der Beantwortung der ersten Fragestellung wurde neben den Methoden der deskriptiven Statistik auch diejenigen der *Inferenzstatistik* beigezogen. Mit ihr lassen sich Zusammenhänge zwischen Variablen untersuchen und es wird versucht, von den erhobenen Daten der Stichprobe auf die Werte in der Population zu schliessen (Raab-Steiner & Benesch, 2012, S. 111-113). Ausgangspunkt ist dabei die *Nullhypothese* (H_0), welche annimmt, dass

der Unterschied oder Zusammenhang in der Stichprobe nur zufällig entstanden ist; dieser also nicht für die Population gilt. Im Gegensatz dazu die *Arbeitshypothese* (H_1), die davon ausgeht, dass ein in der Stichprobe beobachteter Unterschied oder Zusammenhang auch für die Population gilt; man ihn also nicht als zufällig betrachten kann. Ergibt die statistische Überprüfung, dass die Nullhypothese zurückzuweisen ist, spricht man von einem *signifikanten* (bedeutsamen) Unterschied oder Zusammenhang. Bei welcher *Irrtumswahrscheinlichkeit* man sich entschliesst, die Nullhypothese zu verwerfen, bleibt den Forschenden überlassen (Mayer, 2009, S. 123-125). In dieser Bachelorarbeit wird die Grenze bei 5 % ($p \leq 0.05$) festgelegt.

Als Verfahren wurde der Chi-Quadrat-Test (χ^2 -Test) verwendet. Dieser betrachtet den Zusammenhang zwischen zwei kategorialen Variablen und überprüft, ob die beobachteten Häufigkeiten signifikant von den erwarteten Häufigkeiten abweichen. Als Voraussetzung für die Validität des χ^2 -Tests gilt, dass höchstens 20 % der Zellen in der Kreuztabelle eine erwartete Häufigkeit von kleiner als 5 beinhalten dürfen. Ist diese Bedingung nicht erfüllt, kann anstelle der asymptotischen Signifikanz die *Monte-Carlo-Signifikanz* mit der *exakten Signifikanz nach Fisher* verwendet werden. Für die Analyse der Effektstärke (Stärke des Zusammenhangs) kann der *Phi-Koeffizient* (ϕ) herangezogen werden. Man unterscheidet hier zwischen einem kleinen/schwachen ($\phi = 0.1$), einem mittleren ($\phi = 0.3$) und einem grossen/starken ($\phi = 0.5$) Zusammenhang (Cramer, 2010b, S. 1-4).

6 Darstellung der Ergebnisse

Das 6. Kapitel dieser Bachelorarbeit führt die Ergebnisse der Online-Umfrage auf. Zuerst folgt eine Beschreibung der Stichprobe. Anschliessend werden die Ergebnisse dargestellt. Diese werden in vier Teile gegliedert: Als erstes folgen die Fragen, die alle Teilnehmenden beantworten mussten ($n=78$). Als zweites werden die Fragen aufgeführt, die nur die Teilnehmenden beantwortet haben, die Social Media bereits aktiv in der Personalentwicklung nutzen ($n=15$). Danach folgen die Fragen, die diejenigen beantwortet haben, die Social Media noch nicht in der Personalentwicklung verwenden, es aber in Zukunft gerne möchten ($n=31$) und schlussendlich noch diejenigen Fragen, die die Teilnehmenden beantwortet haben, die Social Media auch in Zukunft nicht in der Personalentwicklung nutzen wollen bzw. noch zu keinem Entschluss gekommen sind ($n=32$).

6.1 Stichprobenbeschreibung

Insgesamt wurde der Link zur Online-Umfrage 148 mal geöffnet. Von diesen 148 Personen sind 23 bei der Einführungsseite ausgestiegen, weitere 10 Personen beim Glossar, 9 Personen bei den demografischen Angaben und 12 Personen bei den ersten Fragen zu Social Media. Die restlichen 16 Personen haben an unterschiedlichen Stellen abgebrochen. Schlussendlich haben 78 Personen den Fragebogen vollständig beantwortet. Die Beendigungsquote liegt bei 52.7 %. Berücksichtigt man alle per E-Mail angeschriebenen Personen, halbiert sich die Beendigungsquote nochmals und liegt bei (maximal) 25.4 %. Diese Quote kann allerdings nicht genau bestimmt werden, da die Angeschriebenen gebeten worden sind, das E-Mail an andere geeignete Personen weiterzuleiten (Schneeballsystem). Sie ist vermutlich kleiner.

Die mittlere Bearbeitungszeit der Online-Umfrage lag bei 7 Minuten und 33 Sekunden.

Nun sollen die (sozio-)demografischen Daten genauer betrachtet werden:

Geschlechtsverteilung

Wie in Tabelle 3 dargestellt, umfasst die Stichprobe insgesamt 78 Personen. Davon sind 39 Teilnehmende weiblich (50 %) und 39 Teilnehmende männlich (50 %).

Tab. 3: Geschlechtsverteilung (n=78)

	Häufigkeit	Prozent
Gültig weiblich	39	50.0 %
männlich	39	50.0 %
Gesamt	78	100.0 %

Altersverteilung

Gemäss Auswertung (Tabelle 4) haben 77 Teilnehmende ihr Alter angegeben. Eine Person hat keine Angaben dazu gemacht. Das Durchschnittsalter lag zum Zeitpunkt der Befragung bei 43 Jahren. Die jüngste Person war 19 Jahre, die älteste 64 Jahre alt. Die Standardabweichung beträgt 9.45 Jahre.

Tab. 4: Altersverteilung (n=78)

N	Gültig	77
	Fehlend	1
Mittelwert		43,35
Standardfehler des Mittelwertes		1,077
Standardabweichung		9,448
Minimum		19
Maximum		64

Karrierelevel der Teilnehmenden

Von den Teilnehmenden arbeiten 6 Personen (7.7 %) als Sachbearbeiter/innen oder Assistent/innen, 16 Personen (20.5 %) als Fachspezialist/innen, 15 Personen (19.2 %) als Teamleiter/innen oder Projektleiter/innen, 28 Personen (35.9 %) als Abteilungsleiter/innen oder Manager, 12 Personen (15.4 %) als Bereichsleiter/innen oder Senior Manager und eine Person (1.3 %) als Geschäftsleiter/in, Chief Executive Officer oder Partner. Der Karriere-

level "Praktikant/in" oder zusätzliche Antworten wurden von niemandem angegeben (siehe Abbildung 3).

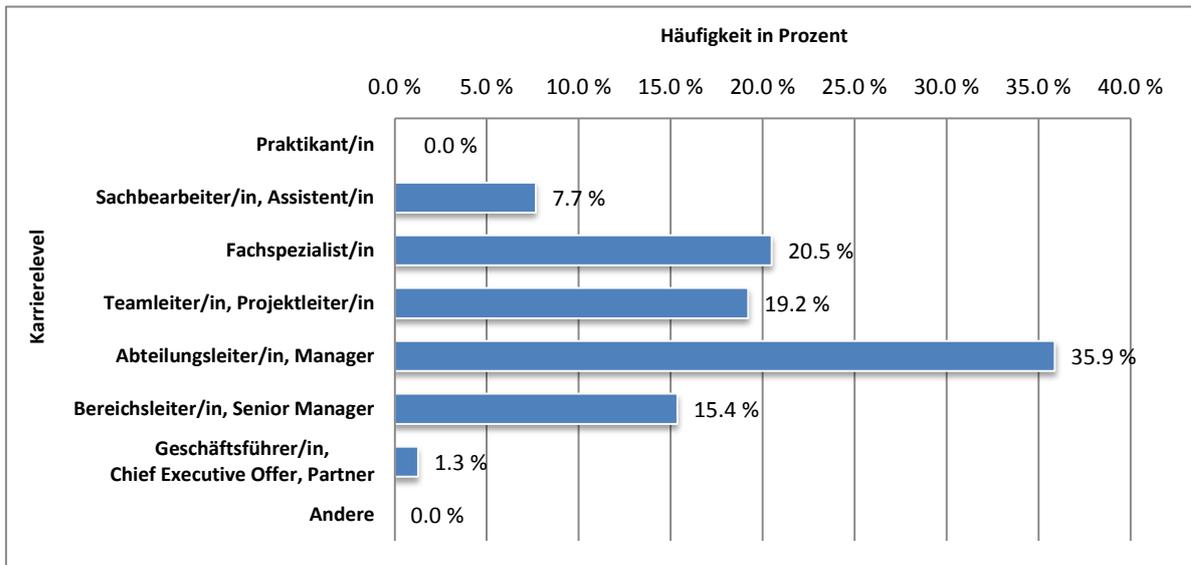


Abb. 3: Karrierelevel (n=78)

Auch zu den Unternehmen, in denen die Teilnehmenden arbeiten, wurden über den Online-Fragebogen Informationen eingeholt:

Unternehmensgrösse (Anzahl der Mitarbeitenden)

Wie in Abbildung 4 dargestellt, arbeiten die meisten der Teilnehmenden in einem Unternehmen mit 1'001 bis 5'000 Mitarbeitenden (23 Personen, 29.5 %) oder in einem Unternehmen mit mehr als 5'000 Mitarbeitenden (20 Personen, 25.6 %). 5 der 78 Teilnehmenden sind in einem Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitende beschäftigt (6.4 %).

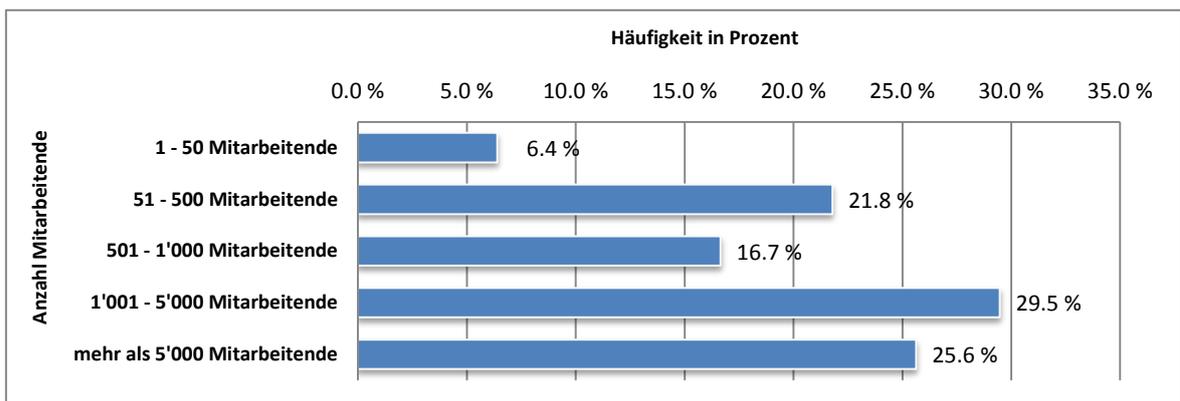


Abb. 4: Unternehmensgrösse – Anzahl der Mitarbeitenden (n=78)

Geografische Ausbreitung

Neben der Unternehmensgrösse wurde auch die geografische Ausbreitung erfasst (Abbildung 5): 34 der 78 Unternehmen haben – neben dem Hauptsitz – noch weitere Standorte in der Schweiz (43.6 %), während 22 Unternehmen (28.2 %) auf der ganzen Welt verteilt

sind. Am wenigsten sind in der Umfrage Unternehmen vertreten, die mehrere Standorte in Europa haben (6 Unternehmen, 7.7 %).

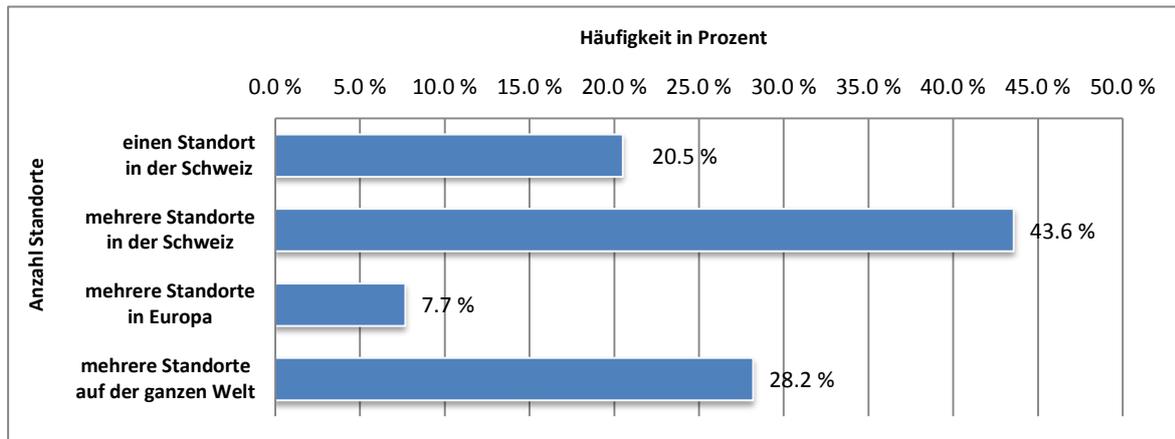


Abb. 5: Geografische Ausbreitung (n=78)

Branchen

Die Teilnehmenden sind in ganz unterschiedlichen Branchen tätig (siehe Abbildung 6): Die meisten von ihnen – 13 Personen (16.7 %) – arbeiten in der Finanzdienstleistungsbranche. An zweiter Stelle steht die Branche "Elektroindustrie und Maschinenbau" mit 11 Personen (14.1 %) und an dritter Stelle die Handelsbranche mit 9 Personen (11.5 %). Am wenigsten wurden die Branchen "Non-Profit-Organisationen" und "Verarbeitende Industrie" (je 2 Personen, je 2.6 %) sowie "Bildung und Forschung" (eine Person, 1.3 %) genannt. 4 Personen (5.1 %) haben angegeben, dass sie in keiner der genannten Branchen arbeiten. 2 Personen arbeiten in der Tourismusbranche und je eine Person in der Gastronomie- und Immobilienbranche. Alle Branchenzuteilungen sind in Abbildung 6 aufgeführt.

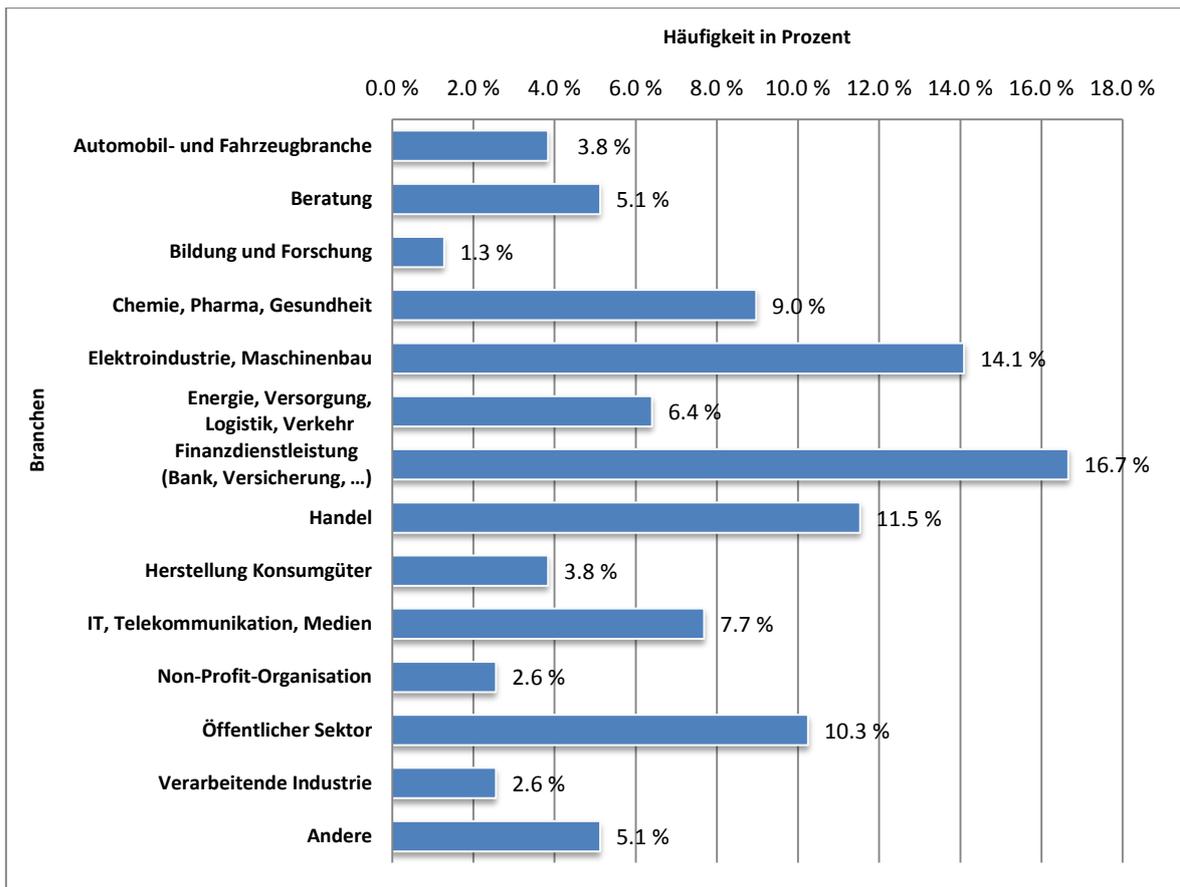


Abb. 6: Branchenverteilung (n=78)

6.2 Fragen an alle Teilnehmenden

Nach den demografischen Angaben folgend nun die Auswertungen zu den Fragen, die alle Teilnehmenden (n=78) beantwortet haben:

Social Media in der Personalentwicklung

Frage: Nutzen Sie schon aktiv Social Media in der Personalentwicklung?

Von den 78 Teilnehmenden haben 15 Personen (19.2 %) angegeben, dass Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung ihres Unternehmens bereits schon aktiv genutzt werden. Rund doppelt so viele (31 Personen, 39.7 %) verwenden noch keine Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung, wollen aber in Zukunft aktiv werden. 12 Personen (15.4 %) gaben an, dass Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung ihres Unternehmens aktuell nicht angewendet wird und auch in Zukunft nicht angewendet werden soll, während 20 Personen (25.6 %) mitteilten, dass man in ihrem Unternehmen noch zu keinem Entschluss gekommen ist (siehe Abbildung 7).

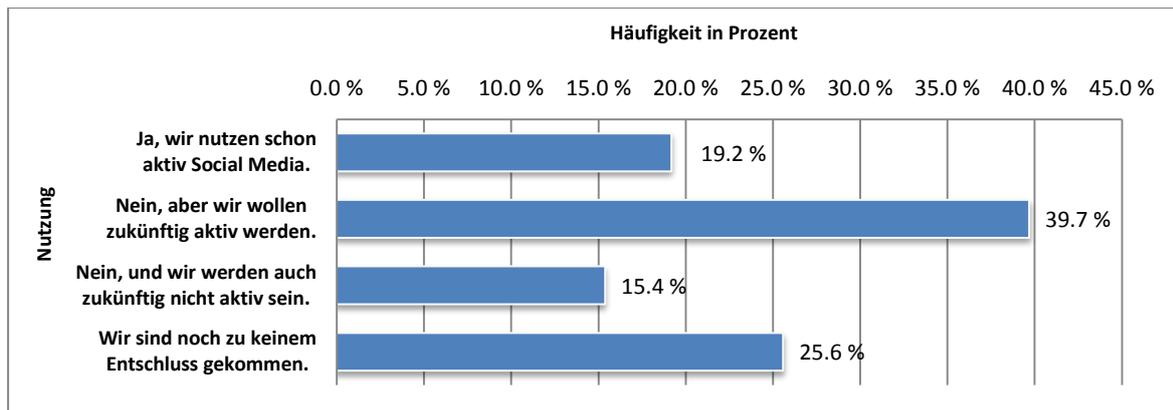


Abb. 7: Nutzung von SM in der PE (n=78)

Eignung von Social Media in der Personalentwicklung

Frage: Wie gut eignen sich die Social Media Anwendungen für die Personalentwicklung?

Bezüglich der Eignung der Social Media Anwendungen haben die 78 Teilnehmenden wie folgt geantwortet (Details sind in Abbildung 8 ersichtlich):

Wikis: 58.9 % der Teilnehmenden gaben an, dass sich Wikis gut bis sehr gut für die Personalentwicklung eignen. 23.1 % nannten eine bedingte Eignung.

Blogs oder Microblogs: 29.5 % der Teilnehmenden waren der Meinung, dass sich Blogs oder Microblogs gut bis sehr gut für die Personalentwicklung eignen, während ein grösserer Teil (37.2 %) wenig bis gar keine Eignung sahen.

Foren / Diskussionsgruppen: Fast zwei Drittel der Teilnehmenden (65.3 %) gaben an, dass sich Foren und Diskussionsgruppen gut bis sehr gut für die Personalentwicklung eignen. Dies ist die höchste Bewertung bezüglich der Eignung der Social Media Anwendungen. 9 % gaben an, dass sie sich weniger eignen.

Podcasts und Videoportale: Auch hier gaben die Teilnehmenden eine hohe Bewertung ab. 59 % meinten, dass sich Podcasts und Videoportale gut bis sehr gut für die Personalentwicklung eignen. 15.4 % gaben an, dass sie sich weniger bis gar nicht eignen.

Soziale Netzwerke: Bei den Sozialen Netzwerken gingen 41 % von einer guten bis sehr guten Eignung, 29.5 % von einer bedingten Eignung und 26.9 % von wenig bis gar keiner Eignung aus.

Social Bookmarks: Hier wurde die Eignung eher verhalten beurteilt. 29.5 % waren der Meinung, dass sich Social Bookmarks weniger bis gar nicht eignen. 23.1 % gingen von einer bedingten und 24.3 % von einer guten bis sehr guten Eignung aus. Bei diesem Instrument fällt auf, dass 23.1 % keine Bewertung abgeben konnten ("Ich weiss nicht").

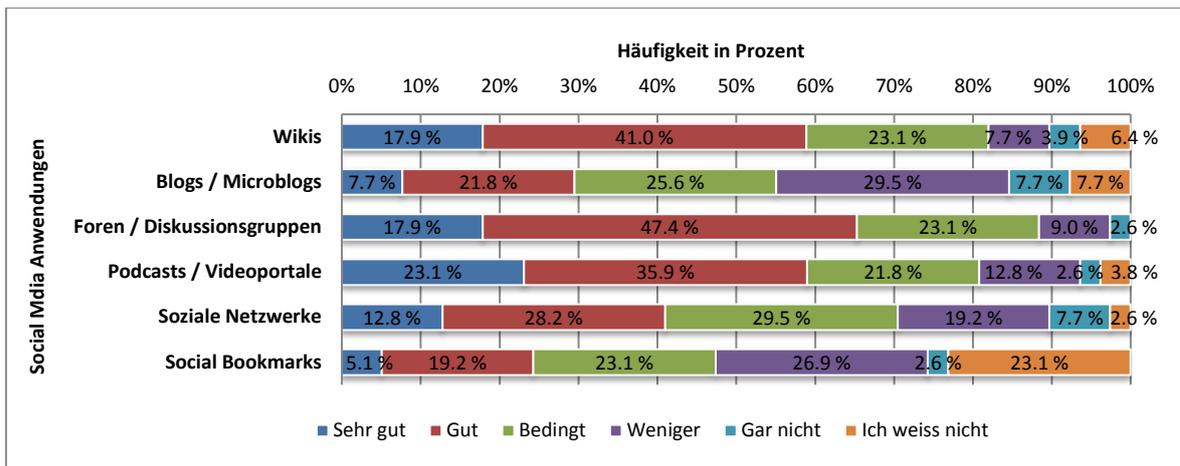


Abb. 8: Eignung der SM Anwendungen (n=78, Mehrfachantworten)

Verwendungszwecke der Social Media Anwendungen

Frage: Für welche Zwecke eignen sich Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung?

Wie Abbildung 9 zeigt, gaben die meisten Teilnehmenden an, dass sich die Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung vor allem zur Wissensverbreitung und zum Wissensaustausch (63 Teilnehmende, 80.8 %), zur Wissensgenerierung (46 Teilnehmende, 59.0 %) und als Ergänzung zur internen Ausbildung (45 Teilnehmende, 57.7 %) eignen. Dass die Social Media Anwendungen die interne Ausbildung völlig ersetzen könnten, vermuteten nur 3 Teilnehmende (3.8 %) während 2 Teilnehmende (2.6 %) gar keine Eignung sahen. 4 Personen gaben andere Zwecke an:

- Kollaboration, Updates, Transfer, Seminarvorbereitungen
- Netzwerke knüpfen, informelles Lernen
- Vernetzung
- Community Building und Pflege – auch über mehrere Standorte hinweg

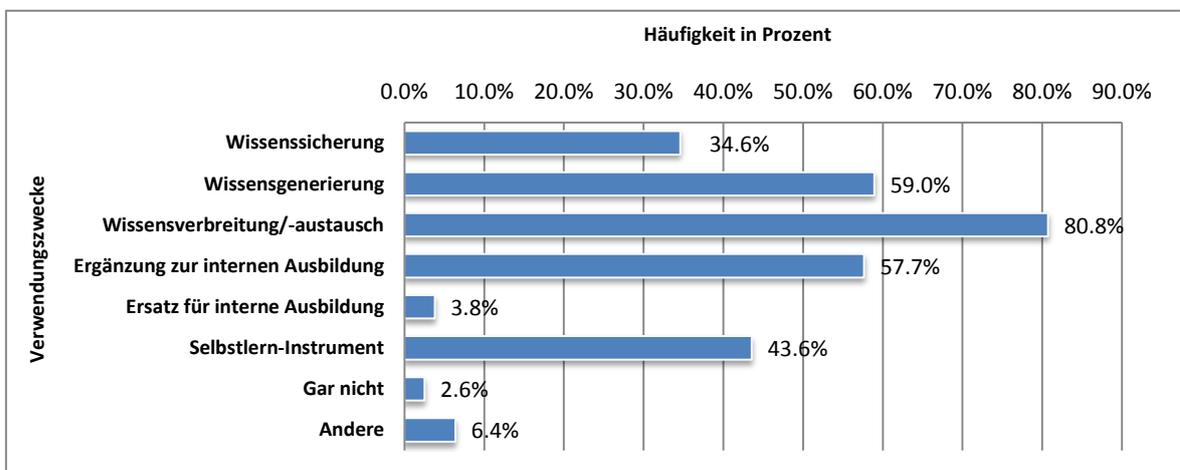


Abb. 9: Verwendungszwecke der SM Anwendungen (n=78, Mehrfachantworten)

Social Media Leitfaden

Frage: Haben Sie in Ihrem Unternehmen einen Social Media Leitfaden?

Die Frage, ob in ihrem Unternehmen ein Social Media Leitfaden ("Social Media Guidelines") vorhanden ist, beantworteten mehr als die Hälfte der 78 Teilnehmenden mit Nein (44 Personen, 56.4 %). 18 Personen (23.1 %) haben bereits eine Social Media Leitfaden. Dazu kommen 13 Personen (16.7 %) aus Unternehmen, die gerade einen Social Media Leitfaden ausarbeiten (siehe Abbildung 10).

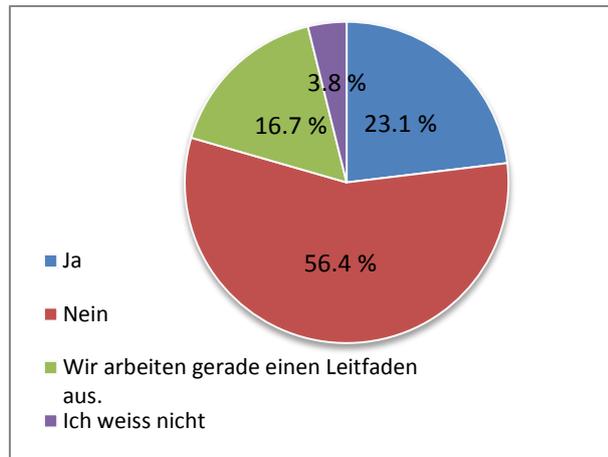


Abb. 10: Leitfaden (n=78)

Chancen und Risiken

Frage: Wo sehen Sie die grössten Chancen bei der Nutzung von Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung?

Die 78 Teilnehmenden wurden auch danach befragt, wo sie die grössten Chancen bei der Nutzung von Social Media in der Personalentwicklung sehen. Die Antworten sind in Abbildung 11 aufgeführt. Am häufigsten genannt wurde die stärkere Vernetzung der Mitarbeitenden (54 Befragte, 69.2 %), die schnellere Verbreitung von Informationen (53 Befragte, 67.9 %) und das schnellere Auffinden von Informationen (45 Befragte, 57.7 %). Die Reduktion der Kosten wurde am wenigsten oft genannt (19 Befragte, 24.4 %). 3 Befragte (3.8 %) wählten die Option "Andere Gründe" und gaben eine individuelle Antwort:

- Effizienzsteigerung & Konsistenz
- Mitarbeiter sind "fit for Social Media"
- Wissensaustausch

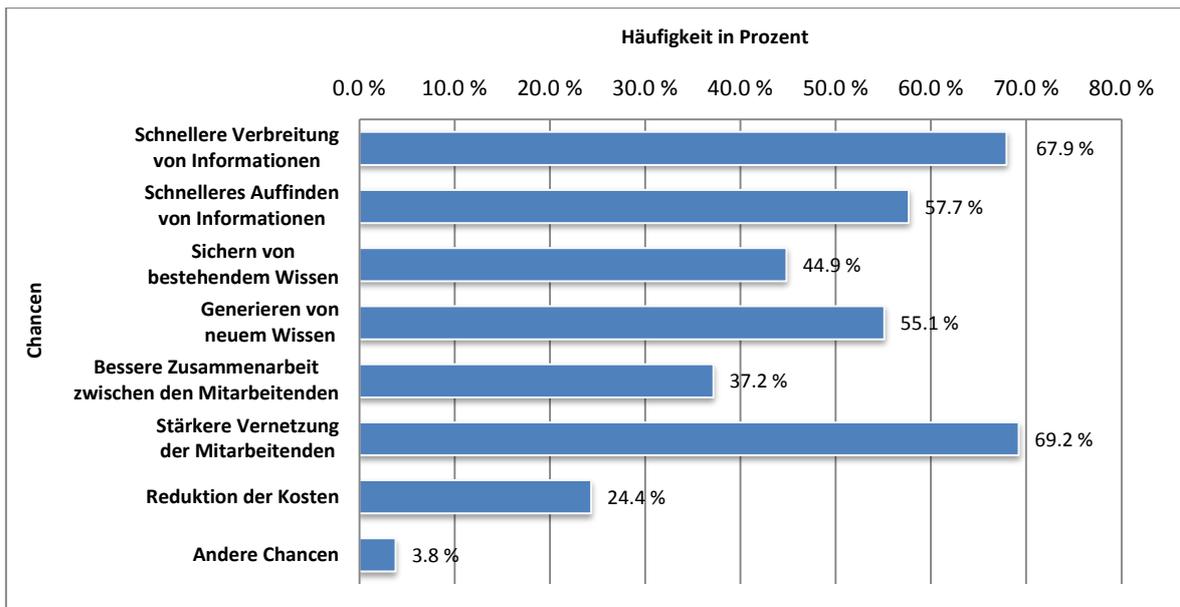


Abb. 11: Chancen (n=78, Mehrfachantworten)

Frage: Wo sehen Sie die grössten Risiken bei der Nutzung von Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung?

Neben den Chancen wurden die 78 Teilnehmenden auch nach den Risiken von Social Media in der Personalentwicklung befragt (siehe Abbildung 12). Die Mehrheit der Teilnehmenden (49 Personen, 62.8 %) sehen das grösste Risiko bei der Ablenkung der Mitarbeitenden von ihren Kernaufgaben durch die Social Media Anwendungen. Oft genannt wurde auch die Verbreitung von falschen Informationen (47 Personen, 60.3 %) und der schlecht steuerbare Kommunikationsverlauf (45 Personen, 57.7 %). Hohe Anschaffungs- und Wartungskosten werden weniger als Risiko gesehen (9 Personen, 11.5 %).

4 Teilnehmende (5.1 %) haben individuelle Antworten angegeben:

- Akzeptanzprobleme bei den Mitarbeitenden
- Aneignung von falschem Wissen
- Entscheidung für richtige Anbieter, welche nachhaltig ausbaubar sind.
- Lernen lebt von sozialen Kontakten

Weitere Nennungen sind in Abbildung 12 zu finden.

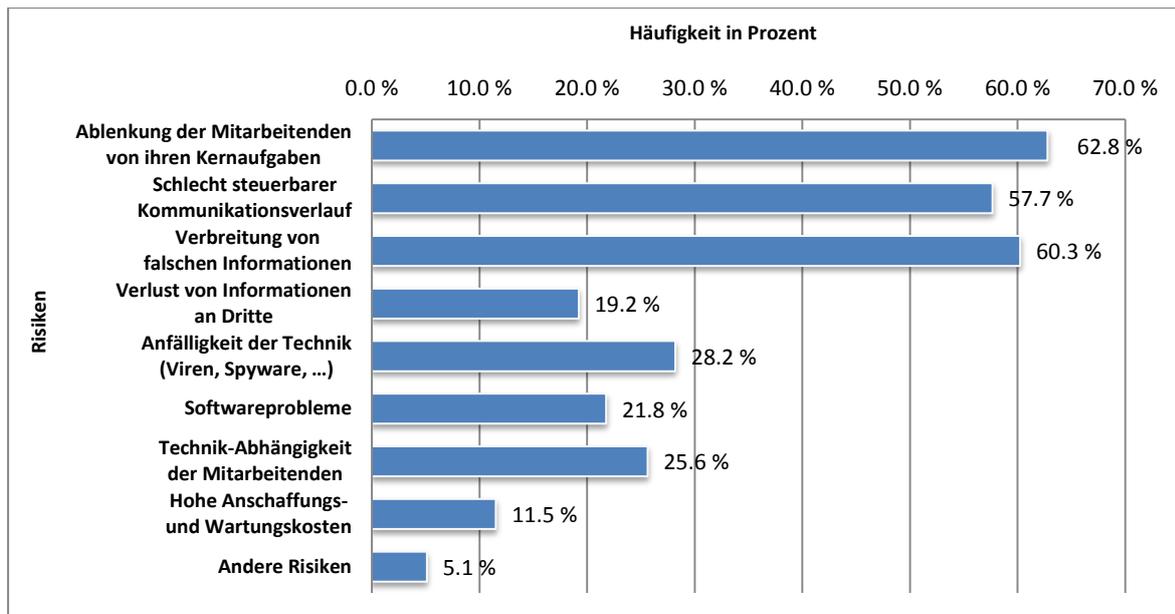


Abb. 12: Risiken (n=78, Mehrfachantworten)

Meinungen zur aktuellen Situation und zu Trends

Bei den folgenden fünf Aussagen mussten die Teilnehmenden angeben, wie sehr sie diesen zustimmen.

"Social Media Anwendungen leisten einen entscheidenden Beitrag zur Personalentwicklung in unserem Unternehmen."

Von den 78 Teilnehmenden stimmten 22 Personen (28.3 %) dieser Aussage zu, während 41 Personen (52.5 %) nicht zustimmten. 15 Personen (19.2 %) gaben an, dass sie dazu keine Aussagen machen können (Abbildung 13).

Betrachtet man nur die Antworten der Teilnehmenden, die Social Media bereits aktiv nutzen, dann ist die Zustimmung höher. Hier stimmten 10 der 15 Teilnehmenden (66.7 %) der Aussage zu und 5 Teilnehmende (33.3 %) nicht (Abbildung 14).

"Social Media Anwendungen haben einen hohen Stellenwert bei der Personalentwicklung unseres Unternehmens."

Von den 78 Teilnehmenden stimmten 13 Personen (16.7 %) dieser Aussage zu, während 55 Personen (70.5 %) widersprachen. 10 Personen (12.8 %) gaben an, dass sie dazu keine Aussagen machen können (Abbildung 13).

Wertet man nur die Antworten der Personen aus, die Social Media bereits aktiv nutzen, dann ist die Zustimmung ebenfalls höher. Hier stimmten 7 der 15 Personen (46.7 %) der Aussage zu und 8 Personen (53.3 %) nicht (Abbildung 14).

"Unser Unternehmen engagiert sich genügend bezüglich Social Media in der Personalentwicklung."

Von den 78 Personen stimmten 19 Personen (24.4 %) dieser Aussage zu, während 50 Personen (64.1 %) nicht zustimmten. 9 Personen (11.5 %) gaben an, dass sie dazu keine Aussagen machen können (Abbildung 13).

Betrachtet man nur die Antworten der Teilnehmenden, die Social Media bereits aktiv nutzen, dann gibt es keine grösseren Veränderungen: 4 der 15 Teilnehmenden (26.7 %) stimmten der Aussage zu, während 9 Teilnehmende (60.0 %) widersprachen. 2 Personen (13.3 %) konnten keine Aussage machen (Abbildung 14).

"Social Media Anwendungen werden zukünftig in der Personalentwicklung unseres Unternehmens an Bedeutung gewinnen."

54 der 78 Personen (69.2 %) stimmten dieser Aussage zu, während 18 Personen (23.1 %) nicht zustimmten. 6 Personen (7.7 %) gaben an, dass sie dazu keine Aussagen machen können (Abbildung 13).

Betrachtet man nur die Antworten der Teilnehmenden, die Social Media bereits aktiv nutzen, dann ist die Zustimmung wieder höher. Hier stimmten 13 der 15 Teilnehmenden (86.6 %) der Aussage zu. 2 Teilnehmende (13.4 %) stimmten eher nicht zu (Abbildung 14).

"Social Media Anwendungen werden zukünftig in der Personalentwicklung von Schweizer Unternehmen an Bedeutung gewinnen."

Von den 78 Teilnehmenden stimmten 65 Personen (83.4 %) dieser Aussage zu, während 9 Personen (11.5 %) widersprachen. 4 Personen (5.1 %) gaben an, dass sie dazu keine Aussagen machen können (Abbildung 13).

Wertet man nur die Antworten der Personen aus, die Social Media bereits aktiv nutzen, dann sieht das Bild ähnlich aus: Hier stimmten 13 der 15 Personen (86.6 %) der Aussage zu, eine Personen (6.7 %) widersprach und eine weitere Person (6.7 %) konnte keine Aussagen dazu machen (Abbildung 14).

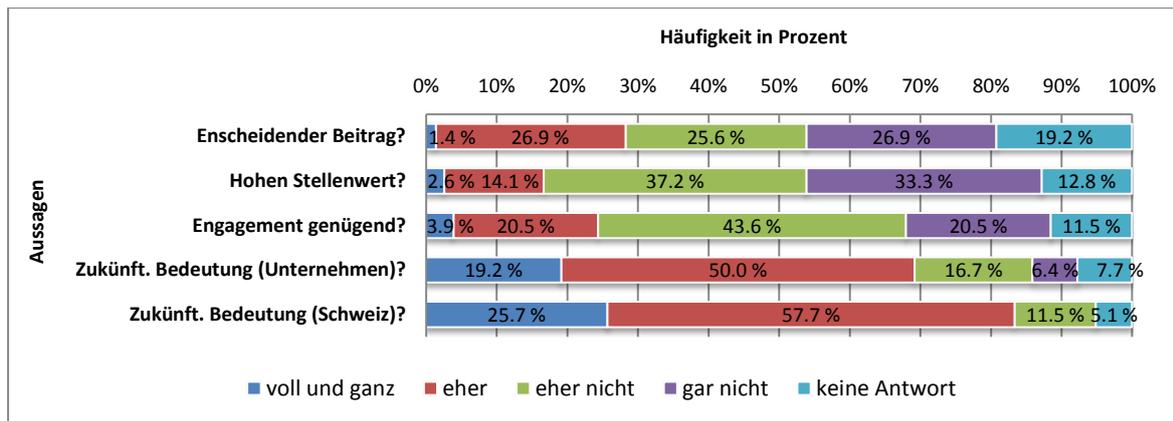


Abb. 13: Meinungen aller Teilnehmenden (n=78)

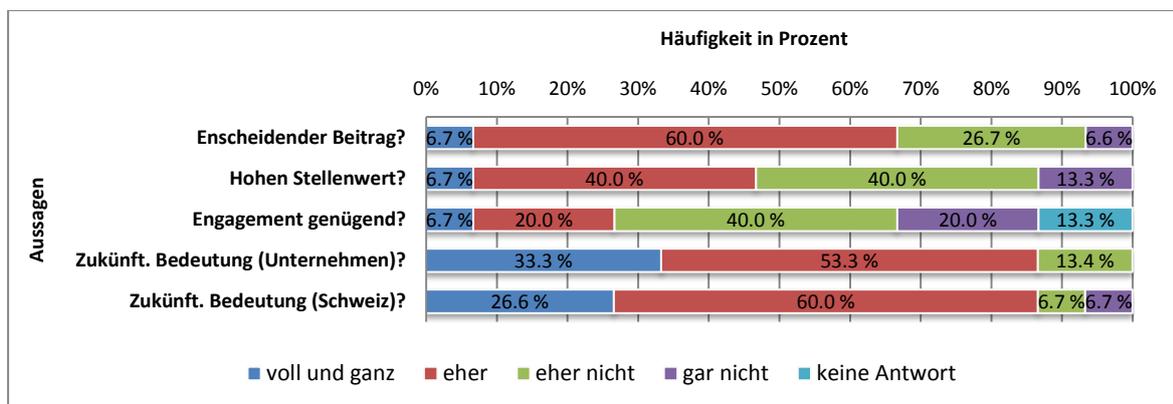


Abb. 14: Meinungen der Teilnehmenden, die SM in der PE nutzen (n=15)

6.3 Fragen an Teilnehmende, die Social Media bereits in der PE nutzen

Die folgenden Fragen mussten nur von den Teilnehmenden beantwortet werden, welche Social Media in der Personalentwicklung bereits aktiv nutzen. Dies sind insgesamt 15 Personen (n=15).

Einführung von Social Media in der Personalentwicklung

Frage: Seit wann verwenden Sie Social Media in der Personalentwicklung?

Wie Abbildung 15 zeigt, haben 9 Unternehmen (60 %) Social Media im Jahr 2011 in der Personalentwicklung eingeführt und 4 Unternehmen (26.6 %) im Jahr 2010. Je ein Unternehmen (je 6.7 %) verwendet die Anwendungen seit 2009 bzw. 2012. Frühere Jahreszahlen wurden nicht genannt.

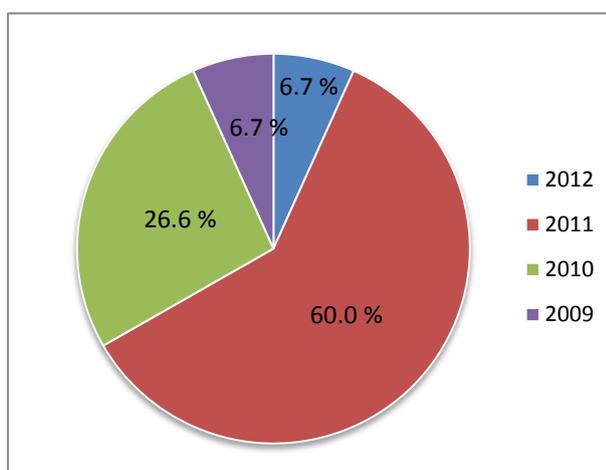


Abb. 15: Einführungsjahr (n=15)

Frage: Wie wurde Social Media in Ihrem Unternehmen eingeführt?

Bezüglich der Frage, wie die Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung ihres Unternehmens eingeführt worden sind, gaben die meisten Teilnehmenden (8 Personen, 53.3 %) an, dass eine Ansprechpartnerin bzw. ein Ansprechpartner bei Fragen oder Schwierigkeiten in der Einführungsphase zur Verfügung stand. 7 Teilnehmende (46.7 %) teilten mit, dass die Mitarbeitenden über einen Social Media Leitfaden informiert worden sind, während im Unternehmen von 6 Teilnehmenden (40 %) Workshops und/oder Schulungen durchgeführt worden sind. Informationen durch das Management oder die Nutzung von Anreiz-/Bonussystemen (z. B. ein Wettbewerb) gab es nur in je einem Unternehmen (je 6.7 %). Weitere Antworten sind in Abbildung 16 aufgeführt.

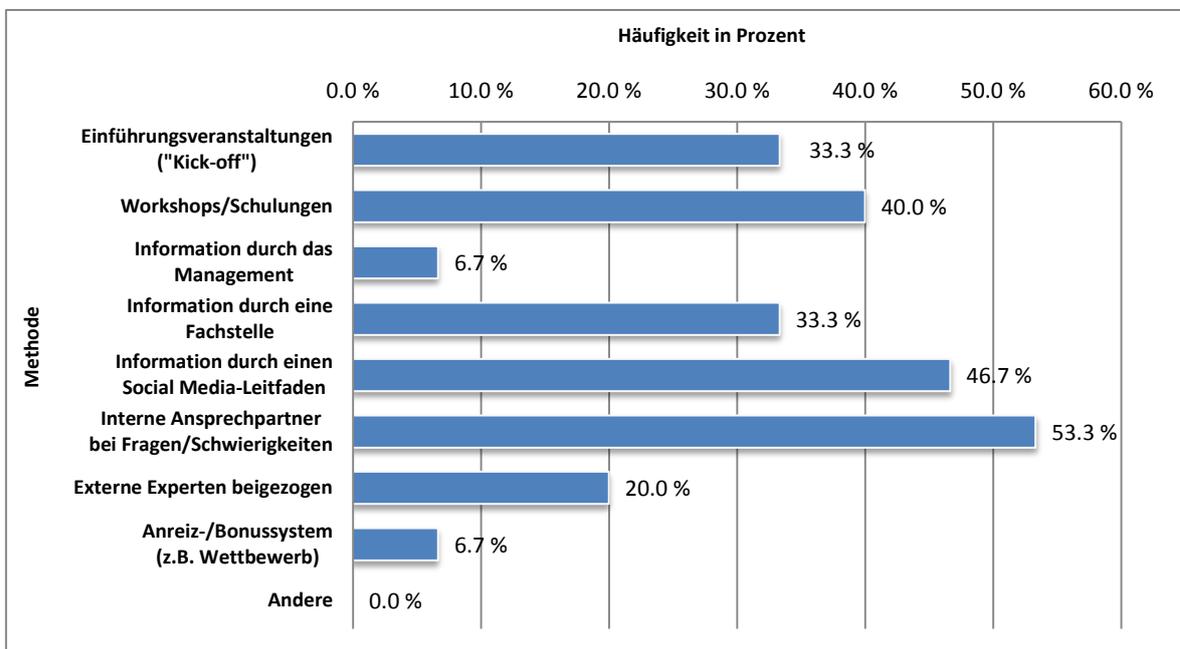


Abb. 16: Einführung von Social Media in der Personalentwicklung (n=15)

Frage: Welche der vorher genannten Einführungsmaßnahmen halten Sie als am erfolgversprechendsten und welche als am wenigsten erfolgversprechend?

Nachdem die Teilnehmenden in einem ersten Schritt angegeben hatten, wie Social Media in der Personalentwicklung ihres Unternehmens eingeführt worden ist, konnten sie auch mitteilen, welche der Massnahmen sie als am erfolgversprechendsten bzw. als am wenigsten erfolgversprechend halten.

Die meisten Teilnehmenden (9 Personen, 60 %) halten Workshops und/oder Schulungen als am erfolgversprechendsten. Als am wenigsten erfolgversprechend gaben die meisten Teilnehmenden (6 Personen, 40 %) die Anreiz-/Bonussysteme (wie z. B. Wettbewerbe) an. Die restlichen Nennungen sind in Abbildung 17 dargestellt.

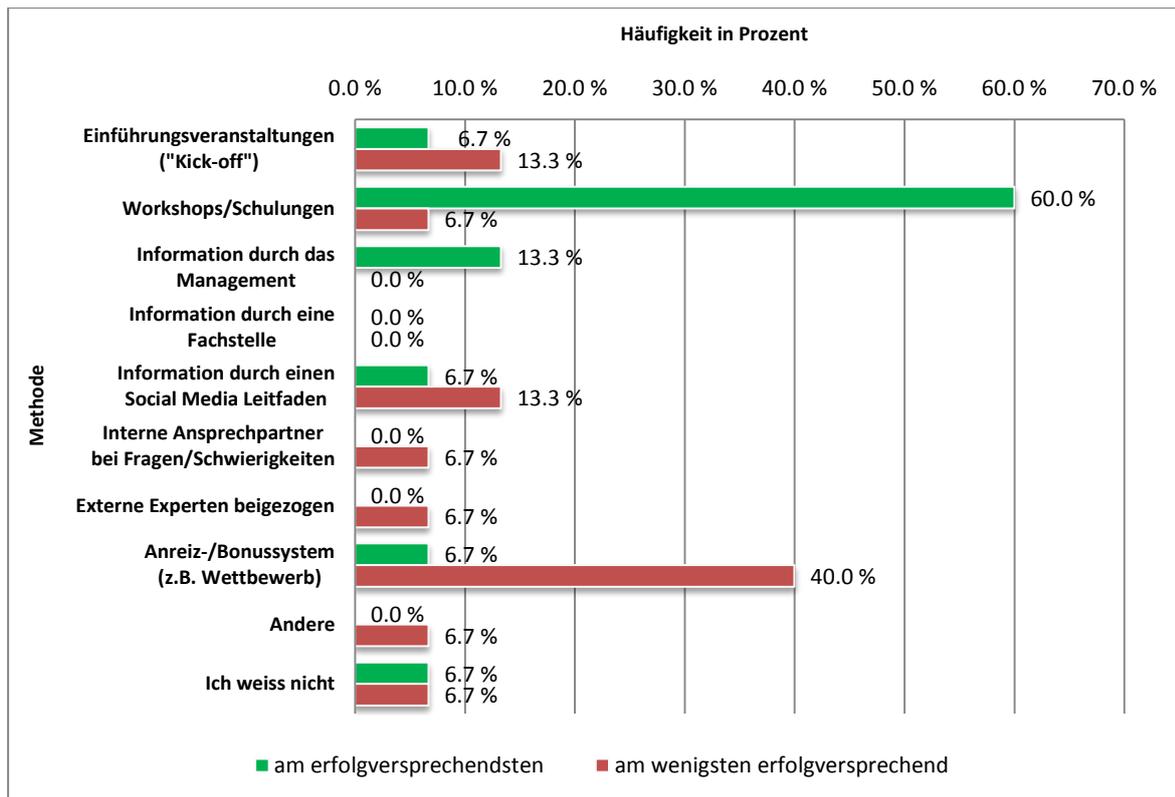


Abb. 17: Bewertung der Einführungsmaßnahmen (n=15)

Einsatz der Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung

Frage: Werden die folgenden Social Media Anwendungen für die Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen bereits eingesetzt?

Bezüglich der Frage, welche internen Social Media Anwendungen bereits in der Personalentwicklung eingesetzt werden, gaben die meisten Teilnehmenden (12 Personen, 80 %) Soziale Netzwerke (analog XING) an. Ebenfalls sehr häufig werden in den Unternehmen Podcasts und/oder Videoportale (10 Personen, 66.7 %) sowie Foren und Diskussionsgruppen (9 Personen, 60 %) verwendet. Am wenigsten wurden Social Bookmarks genannt. Diese werden nur von einem Unternehmen (6.7 %) verwendet. Weitere Angaben sind in Abbildung 18 aufgeführt.

3 Teilnehmende (20 %) gaben an, dass sie in ihrem Unternehmen noch weitere – im Online-Fragebogen nicht aufgeführte – Social Media Anwendungen verwenden. Bei der anschließenden Frage konnten sie diese Anwendungen und die Art der Nutzung angeben (Anhang G).

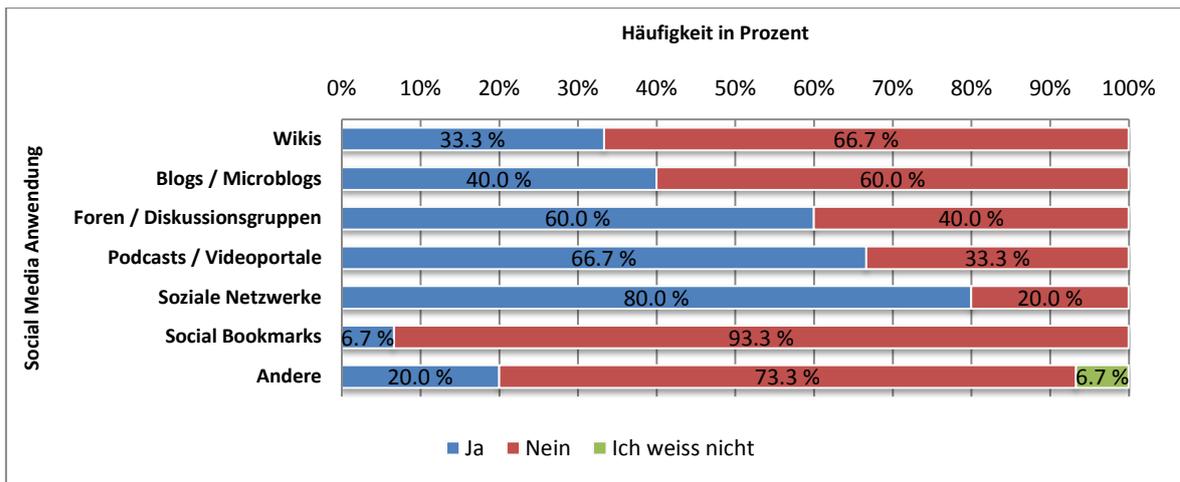


Abb. 18: Verwendete SM Anwendungen (n=15, Mehrfachantworten)

Frage: Wofür verwenden Sie die Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung?

Nachdem die Teilnehmenden angegeben hatten, welche Social Media Anwendungen sie verwenden, wurden sie gefragt, wofür sie diese genau nutzen.

Wikis werden vor allem zur allgemeinen Wissenssicherung (4 Nennungen, 26.7 %) und zur Dokumentenablage (4 Nennungen, 26.7 %) verwendet. Die Dokumentation von Arbeitsabläufen wurde nur einmal genannt (6.7 %).

Blogs und Microblogs werden am häufigsten für den Wissensaustausch (6 Nennungen, 40.0 %) und den Erfahrungsaustausch (6 Nennungen, 40.0 %) genutzt.

Foren und Diskussionsgruppen werden am meisten für den Wissensaustausch (5 Nennungen, 33.3 %), den Erfahrungsaustausch (5 Nennungen, 33.3 %) sowie das Brainstorming zur Entwicklung von neuen Ideen (5 Nennungen, 33.3 %) benützt. Die allgemeine Wissenssicherung und die Dokumentation von Trends und Entwicklungen (je eine Nennung, 6.7 %) stehen nicht im Vordergrund.

Podcasts und Videoportale werden vor allem zur Schulung von Mitarbeitenden (8 Nennungen, 53.3 %) verwendet – z. B. für kurzfristige Vertriebschulungen von örtlich verteilten Mitarbeitenden –, oder um interessierten Personen Ausschnitte aus Kursen und Ausbildungen zur Verfügung zu stellen (8 Nennungen, 53.3 %). Eine Person (6.7 %) nannte "Präsentationen" als zusätzliche Verwendungsmöglichkeit.

Soziale Netzwerke werden am häufigsten für die Vernetzung der Mitarbeitenden (10 Nennungen, 66.7 %) oder für den Wissensaustausch in Interessengruppen (8 Nennungen, 53.3 %) benützt. Auch die Verwendung als Kontaktverzeichnis (Telefonnummern, E-Mail-Adressen o. ä.) wurde oft genannt (7 Nennungen, 46.7 %).

Social Bookmarks nutzt eine Person (6.7 %), um gemeinsam die Internetlesezeichen mit Stichworten ("Tags") zu kategorisieren und eine Person (6.7 %), um die eigenen und fremden Internetlesezeichen zu bewerten. Weitere Verwendungsmöglichkeiten wurden nicht genannt.

Neben den vorgegebenen Optionen nutzten 3 Personen (insgesamt 20 %) auch noch die Möglichkeit, weitere Social Media Anwendungen zu nennen, die sie in ihrem Unternehmen verwenden:

- Eigene Wissensdatenbank
- Instant Messaging, Video Conferencing, Virtual Classrooms
- Tools zum interaktiven Kennenlernen verschiedener kultureller Verhaltensweisen, Tools zur einfacheren Kommunikation und Zusammenarbeit des globalen PE-Teams

Eine vollständige Auflistung aller genannten Verwendungsmöglichkeiten ist im Anhang G zu finden.

Frage: Wurde in Ihrem Unternehmen eine Social Media Strategie speziell für die Personalentwicklung erstellt?

Von den 15 Teilnehmenden gab niemand an, dass im Unternehmen eine Social Media Strategie speziell für die Personalentwicklung besteht. In einem Unternehmen (6.7 %) ist jedoch eine Social Media Strategie für das Personalwesen (HR) vorhanden. Bei den restlichen Teilnehmenden wurde entweder eine Social Media Strategie in einem anderen Bereich als dem Personalwesen erstellt (4 Personen, 26.7 %) oder es besteht eine für das gesamte Unternehmen (4 Personen, 26.7 %). In weiteren vier Unternehmen (26.7 %) wird gerade eine Social Media Strategie ausgearbeitet. 2 Personen (13.3 %) konnten keine Angaben darüber machen. In Abbildung 19 sind die Nennungen nochmals grafisch dargestellt:

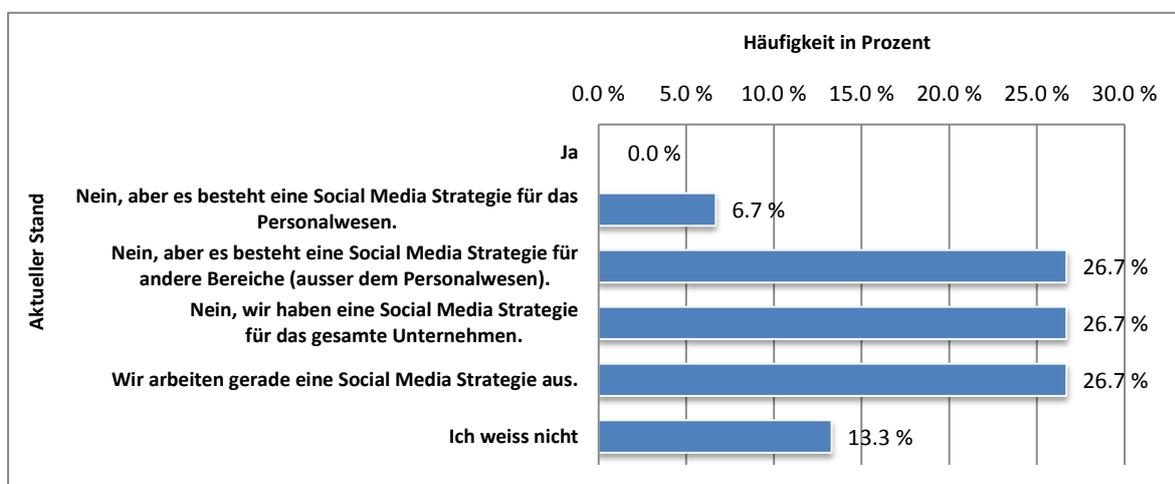


Abb. 19: Social Media Strategie für die Personalentwicklung (n=15)

Nutzen der Social Media Anwendungen

Frage: Wie beurteilen Sie den Nutzen der Social Media Anwendungen für die Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen?

Die 15 Teilnehmenden wurden ebenfalls danach befragt, wie hoch sie den Nutzen der in der Personalentwicklung ihres Unternehmens verwendeten Social Media Anwendungen insgesamt beurteilen. Dabei gaben 7 Personen (46.7 %) an, dass sie den Nutzen gross bis sehr gross einschätzen. 6 Personen (40 %) gaben einen mittleren und 2 Personen (13.4 %) einen kleinen bis sehr kleinen Nutzen an (siehe Abbildung 20).

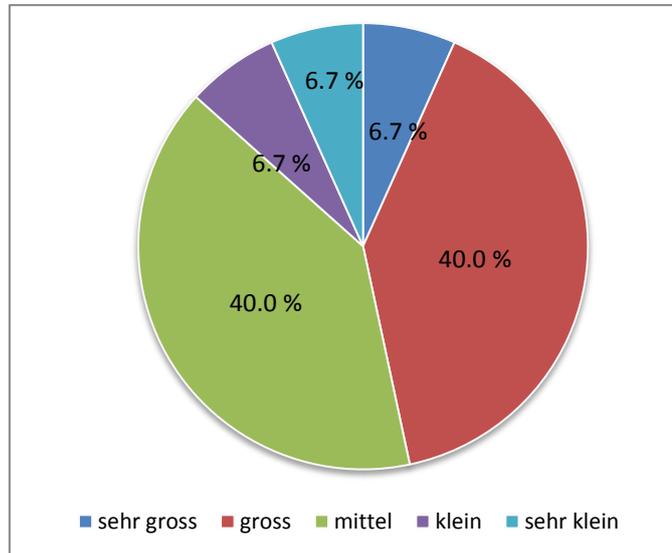


Abb. 20: Nutzen der SM Anwendungen (n=15)

Erfolgsmessung

Frage: Nach welchen Kriterien werden die Social Media Anwendungen in Ihrem Unternehmen evaluiert?

Zwei Drittel der 15 Teilnehmenden (10 Personen, 66.7 %) gaben an, dass in ihrem Unternehmen bis zu diesem Zeitpunkt noch keine Evaluation durchgeführt worden ist, um den Erfolg der Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung zu messen. Von denjenigen Teilnehmenden, in deren Unternehmen bereits schon mindestens eine Evaluation durchgeführt worden ist, nannten 4 Personen (26.7 %) die "Anzahl der Betrachtungen der Beiträge" als Kriterium für die Evaluation. Je 3 Personen (je 20 %) gaben die "Anzahl der Beiträge auf den Portalen" und die "Zufriedenheit der Anwender/innen" als Kriterien an. Keines der Unternehmen berücksichtigt die "Auswirkungen auf die Geschäftszahlen" (z. B. Verkaufsstatistiken) bei der Evaluation. Die restlichen Nennungen sind in Abbildung 21 aufgeführt.

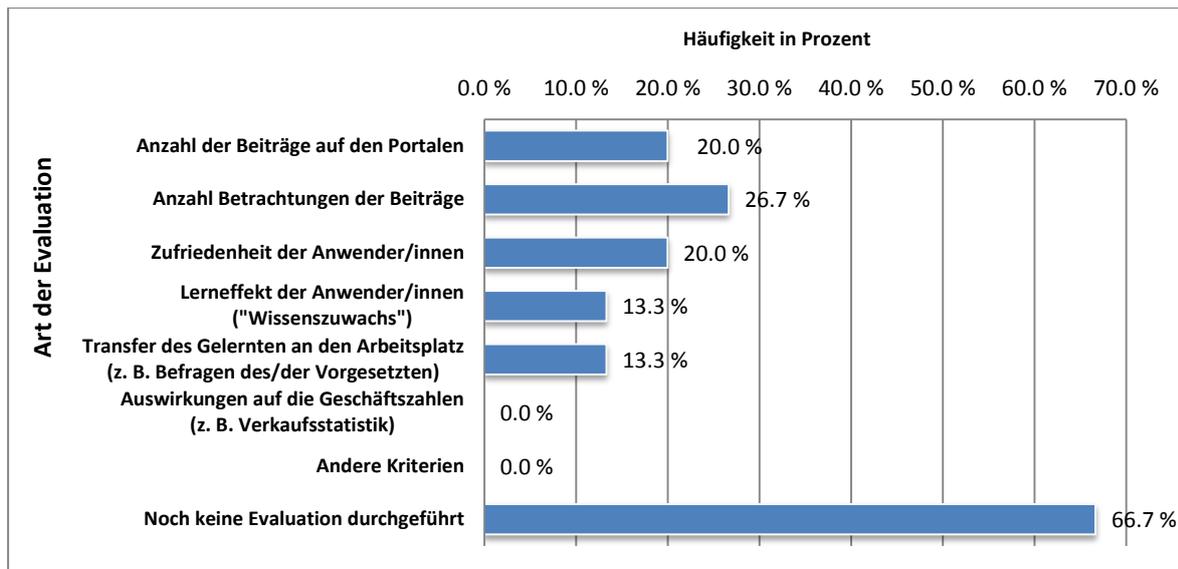


Abb. 21: Evaluation (n=15)

6.4 Fragen an Teilnehmende, die Social Media zukünftig in der PE nutzen wollen

Die folgenden Fragen mussten nur von den Teilnehmenden beantwortet werden, welche Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung im Moment noch nicht verwenden, aber in der Zukunft aktiv nutzen wollen. Dies sind insgesamt 31 Personen (n=31).

Entwicklung und Einführung von Social Media Anwendungen

Frage: In welcher Phase der Entwicklung/Einführung befinden Sie sich?

Wie in Abbildung 22 dargestellt, werden in den Unternehmen von 14 der 31 Teilnehmenden (45.2 %) erste interne Besprechungen zur Einführung von Social Media in der Personalentwicklung geführt. Bei weiteren 7 Teilnehmenden (22.6 %) werden aktuell Strategien und das Budget definiert und bei 6 Teilnehmenden (19.4 %) steckt das Unternehmen noch in der Anfangsphase, in der erste Überlegungen gemacht werden. Nur ein Unternehmen (3.2 %) ist in der Endphase und informiert gerade die Mitarbeitenden über die neuen Social Media Anwendungen. Weitere Zahlen sind in Abbildung 22 ersichtlich.

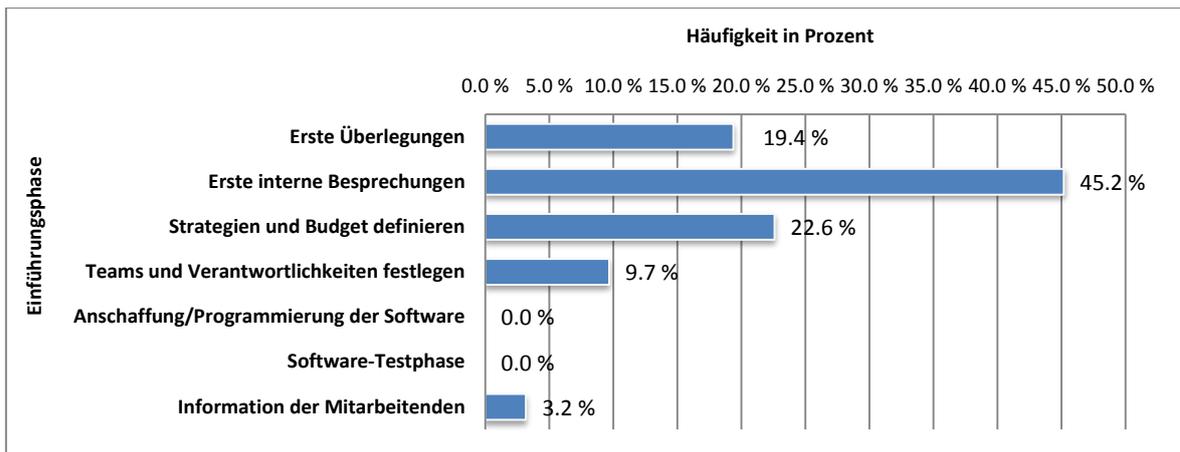


Abb. 22: Entwicklungs-/Einführungsphasen (n=31)

Barrieren für die Einführung

Frage: Was hat Sie bis jetzt von der Nutzung von Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung abgehalten?

Der grösste Teil der Befragten (25 der 31 Personen, 80.6 %) gaben an, dass die fehlenden Ressourcen sie von der Nutzung der Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung abgehalten haben. Als weitere Barrieren wurden das fehlende Wissen bezüglich der Durchführung (16 Personen, 51.6 %) und die vielen Sicherheitsrisiken (10 Personen, 32.3 %) genannt. Angst vor negativem Feedback (3 Personen, 9.7 %) und ethische Bedenken (1 Person, 3.2 %) sind weniger im Vordergrund. 3 Personen (9.7 %) nutzten die Möglichkeit, weitere Gründe anzugeben, welche in der Online-Umfrage nicht als Optionen aufgeführt worden sind:

- Standort aller Mitarbeitenden ist Zürich, daher wenig Druck nach Alternativen zum Präsenzlernen.
- Persönliche Präsenzveranstaltungen prioritär
- Neu in dieser Position

Weitere Angaben sind in Abbildung 23 dargestellt.

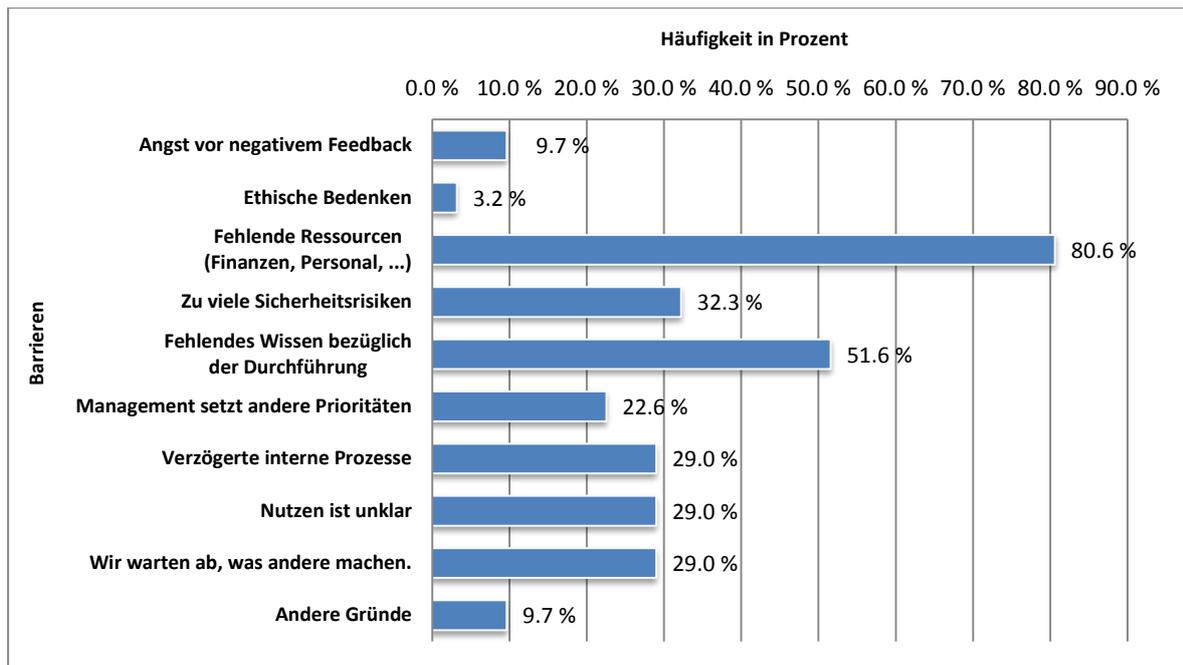


Abb. 23: Barrieren für die Einführung (n=31, Mehrfachantworten)

6.5 Fragen an Teilnehmende, die Social Media auch zukünftig nicht nutzen wollen bzw. noch zu keinem Entschluss gekommen sind

Die folgenden Fragen mussten nur von den Teilnehmenden beantwortet werden, welche Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung auch zukünftig nicht nutzen wollen oder noch zu keinem Entschluss gekommen sind. Dies sind total 32 Personen (n=32).

Gründe für die Nichtverwendung

Frage: Warum nutzt Ihr Unternehmen in der Personalentwicklung keine Social Media Anwendungen?

Wie in Abbildung 24 dargestellt, gab der grösste Teil der Befragten (20 der 32 Personen, 62.5 %) an, dass sie keinen Nutzen darin sehen, Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung einzuführen. Je 16 Befragte (je 50 %) sehen die Gründe bei den fehlenden Ressourcen und beim Management, welches andere Prioritäten setzt. Angst vor negativem Feedback (1 Person, 3.1 %) steht weniger im Vordergrund. Auch schlechte Erfahrungen wurden nur von einer Person (3.1 %) als Grund für die Nichtverwendung genannt. 3 Personen (9.4 %) nutzten die Möglichkeit, zusätzliche Gründe anzugeben:

- Angst, dass die Mitarbeiter zu viel private Zeit investieren
- Aufwand/Ertrag ist fragwürdig
- Überschaubarer Betrieb; jeder Mitarbeiter ist mit seinen Fähigkeiten und Wünschen bekannt.

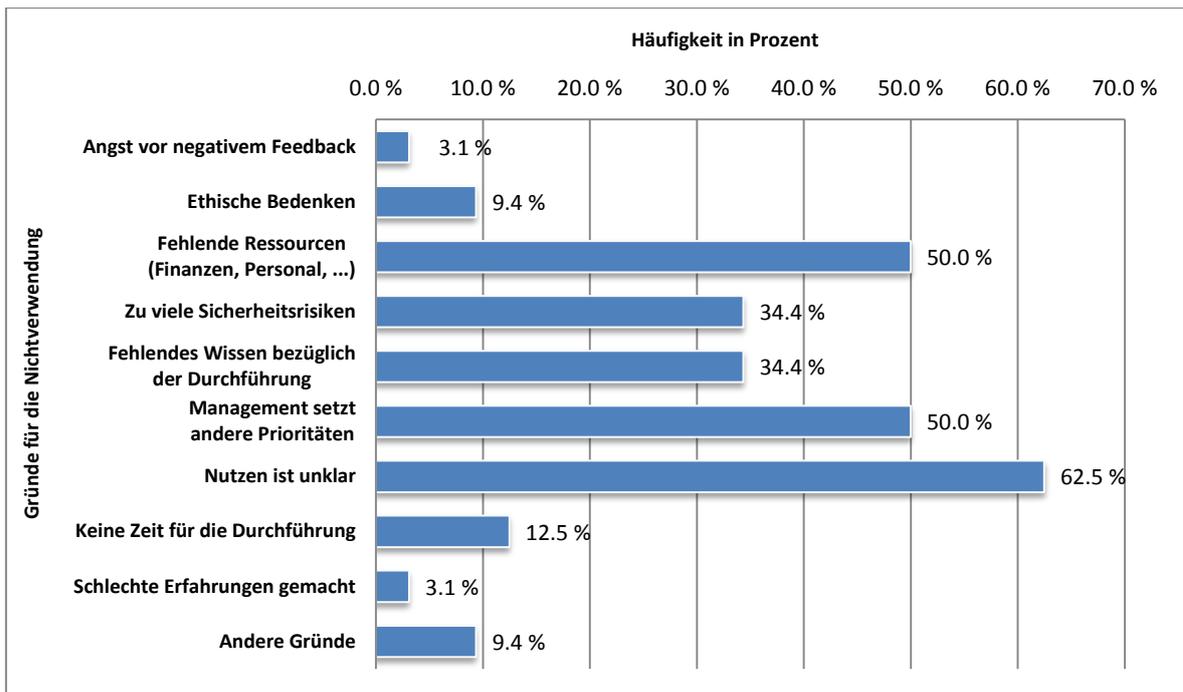


Abb. 24: Gründe für die Nichtverwendung (n=32, Mehrfachantworten)

6.6 Zusammenhänge (Inferenzstatistik)

Frage: Nutzen Sie schon aktiv Social Media in der Personalentwicklung?

Die deskriptive Statistik im vorherigen Kapitel (siehe Abbildung 7) hat gezeigt, dass in 19.2 % der Unternehmungen bereits Social Media Anwendungen genutzt werden. 39.7 % wollen zukünftig aktiv werden, 15.4 % werden auch in Zukunft nicht aktiv sein und 25.6 % sind noch zu keinem Entschluss gekommen. Hier stellt sich die Frage, ob ein Zusammenhang zwischen dem Einsatz der Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung und der Unternehmensgröße, der geografischen Ausbreitung oder der Branche besteht. Dies wurde mit dem Chi-Quadrat-Test (χ^2 -Test) überprüft. Die SPSS-Auswertungen dazu sind in den Anhängen D, E und F zu finden.

Zusammenhang mit der Unternehmensgröße?

Nullhypothese (H_0): Die beobachteten Häufigkeiten unterscheiden sich nicht signifikant von den erwarteten Häufigkeiten, d. h. zwischen der Unternehmensgröße und dem Einsatz der Social Media Anwendungen besteht kein signifikanter Zusammenhang.

Für die Auswertung wird das Resultat des exakten Tests nach Fisher herangezogen, da 70 % der Zellen in der Kreuztabelle eine erwartete Häufigkeit kleiner als 5 aufweisen.

Aus dem *Signifikanztest* ergibt sich folgende Irrtumswahrscheinlichkeit: $p = 0.170$.

Mit einem Signifikanzniveau von $p \geq 0.05$ wird die *Nullhypothese angenommen*. Die beobachtete Häufigkeit unterscheidet sich nicht signifikant von der erwarteten Häufigkeit. Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse und dem Einsatz von Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung.

Die SPSS-Tabellen zu diesen Resultaten sind im Anhang D zu finden.

Zusammenhang mit der geografischen Ausbreitung?

Nullhypothese (H_0): Die beobachteten Häufigkeiten unterscheiden sich nicht signifikant von den erwarteten Häufigkeiten, d. h. zwischen der geografischen Ausbreitung und dem Einsatz der Social Media Anwendungen besteht kein signifikanter Zusammenhang.

Für die Auswertung wird das Resultat des exakten Tests nach Fisher herangezogen, da 56.3 % der Zellen in der Kreuztabelle eine erwartete Häufigkeit kleiner als 5 aufweisen.

Aus dem *Signifikanztest* ergibt sich folgende Irrtumswahrscheinlichkeit: $p = 0.898$.

Mit einem Signifikanzniveau von $p \geq 0.05$ wird die *Nullhypothese angenommen*. Die beobachtete Häufigkeit unterscheidet sich nicht signifikant von der erwarteten Häufigkeit. Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der geografischen Ausbreitung und dem Einsatz von Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung.

Die SPSS-Tabellen zu diesen Resultaten sind im Anhang E zu finden.

Zusammenhang mit der Branche?

Nullhypothese (H_0): Die beobachteten Häufigkeiten unterscheiden sich nicht signifikant von den erwarteten Häufigkeiten, d. h. zwischen der Branche des Unternehmens und dem Einsatz der Social Media Anwendungen besteht kein signifikanter Zusammenhang.

Diese Nullhypothese kann statistisch nicht überprüft werden, da die Stichprobe zu klein ist und dadurch zu viele Zellen der Kreuztabelle keine oder zu wenige Werte enthalten: 98.2 % der Zellen haben eine erwartete Häufigkeit kleiner als 5. Die beiden Kategorien lassen sich nicht sinnvoll in einer Vierfeldtafel zusammenfassen.

Auf der deskriptiven Ebene kann jedoch gesagt werden, dass in der Stichprobe (!) die Branchen "IT, Telekommunikation, Medien" die Social Media Anwendungen prozentual am häufigsten nutzen (66.7 %). Die Automobil- und Fahrzeugbranche steht den Anwendungen am kritischsten gegenüber: 100 % der Unternehmen wollen die Anwendungen auch in Zukunft nicht nutzen. Die Elektro- und Maschinenbaubranche ist am unschlüssigsten: 54,5 % sind noch zu keinem Entschluss gekommen. Die Tabellen sind im Anhang F zu finden.

7 Diskussion

Als Basis für die Diskussion werden zu Beginn die theoretischen Grundlagen sowie die Ergebnisse der empirischen Untersuchung kurz zusammengefasst. Anschliessend werden die Fragestellungen anhand der zusammengetragenen Daten beantwortet und die Ergebnisse interpretiert und diskutiert. Nach der Methodenkritik folgt zum Schluss der Ausblick mit weiterführenden Überlegungen und Fragen.

7.1 Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Thema "Social Media in der Personalentwicklung". Folgende Fragestellungen stehen dabei im Vordergrund (immer bezüglich der befragten Unternehmen):

- (1a) Wie verbreitet sind Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung?
- (1b) Gibt es Zusammenhänge zwischen der Nutzung der Social Media Anwendungen und der Unternehmensgrösse, geografischen Ausbreitung oder Branchenzugehörigkeit?
- (2) Welche Social Media Anwendungen werden zu welchem Zweck in der Personalentwicklung eingesetzt?

Bei Unternehmen, die Social Media (noch) nicht verwenden, stellt sich folgende Frage:

- (3) Welches sind die Gründe, warum die Unternehmen in der Personalentwicklung keine Social Media Anwendungen verwenden?

Social Media sind eine Vielzahl digitaler Medien und Technologien, die den Nutzenden ermöglichen, Informationen, Meinungen, Eindrücke und Erfahrungen auszutauschen sowie gemeinsam Inhalte zu gestalten. Die Nutzerinnen und Nutzer nehmen durch Kommentare, Bewertungen und Empfehlungen aktiv auf die Inhalte der anderen Bezug und bauen auf diese Weise eine soziale Beziehung untereinander auf (BVDW, 2009). Zu den bekanntesten Social Media Anwendungen zählen Blogs, Microblogs, Wikis, Diskussionsforen, Podcasts und Videoportale, Soziale Netzwerke sowie Social Bookmarks (Koch & Richter, 2009a).

Personalentwicklung umfasst laut Becker (2005) *"alle Massnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden"* (S. 3). Zwei für diese Bachelorarbeit relevante Elemente der Personalentwicklung sind das Lernen mit Neuen Medien (E-Learning) und das Wissensmanagement.

Es gibt nur wenige wissenschaftliche Studien, die sich speziell mit der Nutzung von Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung beschäftigen:

Eine Befragung der Universität Bern (Sauerer & Müller, 2011) zeigt, dass Social Media für den Einsatz in der Personalentwicklung als nur bedingt geeignet wahrgenommen wird.

Laut einer Untersuchung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (2008) nutzen 22.4 % der befragten deutschen Personalabteilungen Social Media Anwendungen für das betriebliche Wissensmanagement, 10.9 % für die betriebliche Weiterbildung und 4.9 % für die betriebliche Berufsausbildung.

Gemäss der Umfrage des IAP Zürich (Hofer & Negri, 2012) stimmten 57 % der Befragten zu, dass Soziale Medien für den Wissensaustausch nutzbringend sind und 35 % gaben an, dass Soziale Medien das Lernen erleichtern.

Ühss (2008) sieht in seiner Diplomarbeit ein hohes bis sehr hohes Potenzial bei der Nutzung von Blogs und Wikis im Wissensmanagement. Beim E-Learning zeigt sich ein sehr hohes Potenzial bei der Nutzung von Online-Videos und ein hohes Potenzial bei Blogs, Wikis, Social Networks, Social Bookmarks, Social Tagging und RSS-Feeds.

In der Fachliteratur werden eine Vielzahl an Verwendungsmöglichkeiten von Social Media Anwendungen beschrieben. Diese sind in Tabelle 5 nochmals zusammengefasst:

Tab. 5: Verwendung der SM Anwendungen in der PE

Social Media Anwendungen	Verwendung in der Personalentwicklung
Blogs	<ul style="list-style-type: none"> • Lerntagebuch führen • Persönlicher Wissensspeicher (z. B. Links, Artikel etc.) • Kommunikations- und Kollaborationsinstrument (Erfahrungs- und Wissensaustausch) • Virtuelle Seminare (z. B. Veröffentlichung von Materialien, Fragestellungen, Arbeitsaufträgen etc.) • Brainstorming für neue Ideen
Microblogs	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch von Gedanken, Ideen und Informationen • Informeller Austausch (Zusammengehörigkeitsgefühl!) • "Stimmungsbarometer" der Mitarbeitenden • Hilfsmittel bei Recherchen • Hilfsmittel bei Seminaren (z. B. Absprachen mit den Seminarleitenden, Verständnisfragen, Feedback etc.) • Lerntagebuch führen • Brainstorming für neue Ideen
Wikis	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Wissensdatenbanken oder Glossaren (gemeinsame Wissensgenerierung) • Dokumente gemeinsam verfassen • Ablage von Dokumenten (z. B. innerhalb der Aus- und Weiterbildung oder im Projektmanagement) • Erfahrungsaustausch • Brainstorming für neue Ideen

Foren / Diskussionsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • (Fach-)Diskussionen führen • Plattform für FAQ (Frequently Asked Questions) • Koordination von Gruppenarbeiten • Vorbereitung von Präsenzveranstaltungen • Informeller Austausch • "Schwarzes Brett" für Zusatzinformationen zu organisatorischen Themen • Brainstorming für neue Ideen
Podcasts	<ul style="list-style-type: none"> • Ausschnitte aus Kursen/Ausbildungen veröffentlichen • Interne Schulungen (z. B. Vertriebsschulungen, Informationen über Produktänderungen) • Tutorials/Anleitungen ("Best Practices") aufschalten • Erfahrungsberichte veröffentlichen
Soziale Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktverzeichnis (Telefonnummern, E-Mail-Adressen, ...) • Darstellung von Organisationsstrukturen, Hierarchien und Geschäftsbeziehungen • Suche nach Ansprech- und Projektpartner/innen • Identifikation von Expertinnen und Experten • Austausch in Interessengruppen
Social Bookmarks	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Verwaltung von Internetlesezeichen • Gliederung der Lesezeichen nach Themen/Abteilungen • Kategorisierung der Lesezeichen mit Stichworten "Tags" • Bewertung der Lesezeichen (Qualitätsverbesserung)

7.2 Zusammenfassung der Ergebnisse

Es handelt sich hier um eine empirische Arbeit mit quantitativer Erhebungs- und Auswertungsmethodik. Mit einem Online-Fragebogen wurden insgesamt 78 Mitarbeitende aus der Personalentwicklung von Schweizer Unternehmen zum Thema "Social Media in der Personalentwicklung" befragt. Die Auswertung der Daten erfolgte grösstenteils mithilfe der deskriptiven Statistik. Die Inferenzstatistik (in Form des Chi-Quadrat-Tests) wurde ebenfalls beigezogen.

Hier die *wichtigsten Ergebnisse* im Überblick:

19.2 % der Teilnehmenden haben angegeben, dass Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung ihres Unternehmens bereits aktiv genutzt werden. 39.7 % wollen in der Zukunft aktiv werden.

Weder bei der Unternehmensgrösse noch bei der geografischen Ausbreitung wurde ein signifikanter Zusammenhang mit der Nutzung von Social Media Anwendungen festgestellt. Ob es einen Zusammenhang zwischen der Branche des Unternehmens und der Nutzung gibt, konnte nicht abgeklärt werden, da dafür die Stichprobe zu klein ist.

46.7 % der befragten Personen schätzen den Nutzen der Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung als gross bis sehr gross ein. Weitere 40 % gaben einen mittleren Nutzen an.

Foren und Diskussionsgruppen eignen sich nach Aussage der Teilnehmenden am besten für die Nutzung in der Personalentwicklung (65.3 %), gefolgt von den Podcasts und Videoportalen (59 %) sowie den Wikis (58.9 %). Dabei stehen vor allem Wissensverbreitung und Wissensaustausch im Vordergrund (80.8 %).

In den befragten Unternehmen werden Soziale Netzwerke in der Personalentwicklung am häufigsten verwendet (80 %), gefolgt von Podcasts und Videoportalen (66.7 %) sowie Foren und Diskussionsgruppen (60 %).

83.4 % der Teilnehmenden glauben, dass Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung von Schweizer Unternehmen an Bedeutung gewinnen werden.

7.3 Beantwortung der Fragestellungen

Fragestellung 1a: Wie verbreitet sind Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung?

15 Personen (19.2 %) der 78 Befragten haben angegeben, dass sie Social Media Anwendungen bereits schon aktiv in der Personalentwicklung ihres Unternehmens nutzen. Das sind etwa ein Fünftel aller Teilnehmenden.

Fragestellung 1b: Gibt es Zusammenhänge zwischen der Nutzung der Social Media Anwendungen und der Unternehmensgrösse, geografischen Ausbreitung oder Branchenzugehörigkeit?

In der Auswertung wurde kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse und der Nutzung der Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung festgestellt. Auch bezüglich der geografischen Ausbreitung zeigte sich kein signifikanter Zusammenhang. Ob es einen Zusammenhang zwischen der Branche des Unternehmens und der Nutzung gibt, konnte aufgrund der zu kleinen Stichprobe nicht herausgefunden werden. Auf der deskriptiven Ebene kann aber gesagt werden, dass in der Stichprobe (!) die Branchen "IT, Telekommunikation und Medien" die Social Media Anwendungen prozentual am häufigsten nutzen (66.7 %), gefolgt von den Herstellern von Konsumgütern (33.3 %) und den Finanzdienstleistern (30.8 %).

Fragestellung 2: Welche Social Media Anwendungen werden zu welchem Zweck in der Personalentwicklung eingesetzt?

Am häufigsten werden Soziale Netzwerke (80 %), Podcasts und Videoportale (66.7 %) sowie Foren und Diskussionsgruppen (60 %) in der Personalentwicklung genutzt. Etwas weniger oft werden Blogs und Microblogs (40 %) sowie Wikis (33.3 %) eingesetzt. Nur

ein Unternehmen nutzt Social Bookmarks (6.7 %). 20 % der Befragten nannten zusätzliche Anwendungen: Eine eigene Wissensdatenbank, Instant Messaging, Video Conferencing, Virtual Classrooms, Tools zum interaktiven Kennenlernen verschiedener kultureller Verhaltensweisen, Tools zur einfacheren Kommunikation und Zusammenarbeit des globalen PE-Teams.

Wikis werden vor allem zur allgemeinen Wissenssicherung, zur Dokumentenablage und zur Dokumentation von Projekten (je 26.7 %) verwendet. *Blogs und Microblogs* werden am häufigsten für den Wissens- und Erfahrungsaustausch (je 40 %) genutzt. *Foren und Diskussionsgruppen* werden am meisten für den Wissensaustausch, den Erfahrungsaustausch sowie das Brainstorming zur Entwicklung von neuen Ideen (je 33.3 %) benützt. *Podcasts und Videoportale* werden vor allem zur Schulung von Mitarbeitenden verwendet oder um interessierten Personen Ausschnitte aus Kursen und Ausbildungen zur Verfügung zu stellen (je 53.3 %). *Soziale Netzwerke* werden am häufigsten für die Vernetzung der Mitarbeitenden (66.7 %) oder für den Wissensaustausch in Interessengruppen (53.3 %) benützt. *Social Bookmarks* werden genutzt, um gemeinsam die Internetlesezeichen mit Stichworten ("Tags") zu kategorisieren (6.7 %) und um die eigenen und fremden Internetlesezeichen zu bewerten (6.7 %). Eine vollständige Auflistung aller Verwendungsmöglichkeiten ist im Anhang G zu finden.

Fragestellung 3: Welches sind die Gründe, warum die Unternehmen in der Personalentwicklung keine Social Media Anwendungen verwenden?

Je nachdem, ob die Unternehmen in Zukunft Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung nutzen wollen oder nicht, wurden unterschiedliche Gründe angegeben:

Bei den Unternehmen, die die Anwendungen zukünftig in der Personalentwicklung nutzen wollen, sind es vor allem die fehlenden (finanziellen und/oder personellen) Ressourcen (80.6 %), das fehlende Wissen bezüglich der Durchführung (51.6 %) und die vielen Sicherheitsrisiken (32.3 %), die sie bisher von der Nutzung abgehalten haben. Als weitere Barrieren wurden die verzögerten internen Prozesse und der unklare Nutzen (je 29 %) genannt. Weitere 29 % warten noch ab, was andere Unternehmen machen. Bei 22.6 % setzt das Management andere Prioritäten. Angst vor negativem Feedback (9.7 %), ethische Bedenken (3.2 %) oder andere Gründe (9.7 %) stehen weniger im Vordergrund.

Den Unternehmen, die auch in Zukunft kein Social Media in der Personalentwicklung verwenden wollen, ist vor allem der Nutzen der Anwendungen nicht klar (62.5 %). Bei jedem zweiten Unternehmen setzt das Management andere Prioritäten (50 %) oder es fehlt an (finanziellen und/oder personellen) Ressourcen (50 %). Als weitere Gründe wurden die

Angst vor den Sicherheitsrisiken (34.4 %) sowie das fehlende Wissen (34.4 %) und die fehlende Zeit (12.5 %) für die Durchführung genannt. Ethische Bedenken (9.4 %), Angst vor negativem Feedback (3.1 %), schlechte Erfahrungen (3.1 %) und andere Gründe (9.4 %) stehen weniger im Vordergrund.

7.4 Interpretation der Ergebnisse und Diskussion

Wie die Datenauswertungen ergeben haben, nutzen nur 19.2 % der befragten Unternehmen Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung. Dies deckt sich sehr gut mit den Meinungen von Fachleuten in der Literatur. Als Beispiel sei hier die Aussage von Trost und Jenewein (2011) genannt, die anmerken, dass sich die Verwendung von Social Media in der Personalentwicklung noch in den Anfängen befindet (S. 5). Die Autoren gehen aber davon aus, dass sich in diesem Bereich *"eine rasante Entwicklung oder gar eine Art Revolution(?) [sic]"* (S. 5) ankündigt. Ob den Unternehmen eine solche rasante Entwicklung bevorsteht, ist schwierig zu sagen. Aufgrund der Ergebnisse aus der Online-Umfrage könnte aber von einem Aufwärtstrend ausgegangen werden: 39.7 % der befragten Personen gaben an, dass für die Personalentwicklung in ihrem Unternehmen zukünftig Social Media Anwendungen genutzt werden sollen. Bei 25.6 % der Teilnehmenden steht die Entscheidung darüber noch aus. Daneben hat ein grosser Teil der Befragten (83.4 %) in der Online-Umfrage der Aussage zugestimmt, dass Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung von Schweizer Unternehmen an Bedeutung gewinnen werden. Wichtig wird dabei sein, wie sich die Social Media Anwendungen in der Praxis bewähren, denn positive Erfahrungsberichte könnten andere Unternehmen dazu animieren, die Anwendungen ebenfalls in der Personalentwicklung einzuführen. Auch hier zeigt sich in der Online-Umfrage ein positives Bild: Der grösste Teil der Befragten, die bereits Social Media in der Personalentwicklung verwenden, beurteilt den Nutzen der Anwendungen als gross bis sehr gross (46.7 %). Weitere 40 % gehen von einem mittleren Nutzen aus.

Alle diese Erkenntnisse sprechen für einen Aufwärtstrend bei der Nutzung von Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung von Schweizer Unternehmen. Diese Ergebnisse müssen jedoch mit Vorsicht betrachtet werden, da die Repräsentativität dieser Online-Umfrage nicht gegeben ist. Es wurde keine Schichtung der Stichprobe in Bezug auf die Population vorgenommen. Auch die Stichprobengrösse ist aufgrund der Filterung innerhalb des Fragebogens teilweise nicht sehr hoch. Ausserdem ist bei den Befragten, die die IAP-Forumsveranstaltung 2012 über Social Media in der Personalentwicklung besucht haben, anzunehmen, dass sie der Nutzung von Social Media Anwendungen eher positiv gegenüberstehen oder bei ihnen zumindest ein grosses Interesse am Thema besteht. Dies

könnte die Ergebnisse verfälschen, denn es ist nicht klar, wie viele dieser Personen an der Umfrage teilgenommen haben.

Überrascht haben den Autor dieser Bachelorarbeit die Ergebnisse aus der Inferenzstatistik. Er ist davon ausgegangen, dass es einen Zusammenhang zwischen der Grösse des Unternehmens (Anzahl Mitarbeitende) und der Nutzung von Social Media Anwendungen gibt: Grössere Unternehmen verfügen oft über mehr finanzielle und personelle Ressourcen als kleinere und die Stärken der Social Media Anwendungen (z. B. die Kommunikation über hierarchische und räumliche Grenzen hinweg) können bei einer grossen Anzahl von Mitarbeitenden optimal genutzt werden. Der Zusammenhang konnte jedoch nicht bestätigt werden. Ein Grund dafür könnte sein, dass sich die Social Media Plattformen auch in kleinen Unternehmen einfacher und kostengünstiger implementieren lassen als andere Systeme (Belliger & Krieger, 2010, S. 20). Zudem muss bedacht werden, dass die Kommunikation über hierarchische und räumliche Grenzen hinweg nur einen Teil der Stärken von Social Media ausmacht. Genauso hilfreich sind die Social Media Anwendungen z. B. bei der Sicherung von bestehendem Wissen oder der Generierung von neuem Wissen. Diese Stärken lassen sich auch bei kleineren Unternehmen sehr nutzbringend einsetzen.

Bezüglich der geografischen Ausbreitung, bei der ebenfalls kein signifikanter Zusammenhang mit der Nutzung von Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung ersichtlich ist, können die genannten Argumente beigezogen werden. Trotzdem kann gesagt werden, dass die Social Media Anwendungen die Kommunikation zwischen verschiedenen Unternehmensstandorten auf der ganzen Welt sehr vereinfachen können.

Bezüglich der Nutzung von Social Media in der Personalentwicklung ist überraschend, dass Plattformen für Soziale Netzwerke in der Personalentwicklung der befragten Unternehmen am häufigsten verwendet werden. Das Ergebnis überrascht deshalb, weil die Teilnehmenden im Online-Fragebogen gebeten worden sind, Social Media Anwendungen anzugeben, die nur für den internen Gebrauch verfügbar sind und laut Berlecon (2007, S. 14) firmeneigene Soziale Netzwerke noch nicht weit verbreitet sind. Da die Berlecon-Umfrage bereits fünf Jahre zurückliegt, kann es sehr gut sein, dass viele Unternehmen bereits über interne Soziale Netzwerke verfügen; vielleicht einfach nicht in diesem grossen Umfang, wie er in der Literatur beschrieben wird. Eine mögliche Erklärung wäre aber auch, dass der Hinweis im Onlinefragebogen überlesen worden ist und sich die Teilnehmenden auf Soziale Netzwerke wie XING, LinkedIn oder Facebook beziehen. Überraschend ist auch, dass Wikis im Vergleich zu den anderen Social Media Anwendungen weniger häufig verwendet werden, obwohl mit diesem Instrument sehr einfach Wissensdatenbanken oder Glossare

erstellt werden können. Ein Grund dafür könnte sein, dass die Mitarbeitenden den grossen Arbeitsaufwand scheuen oder, dass die Unternehmen einen Verlust der Daten an Dritte befürchten. Weniger überraschend ist jedoch, dass die Social Bookmarks nur in einem Unternehmen eingesetzt werden: In der breiten Bevölkerung ist diese Anwendung noch zu wenig bekannt und auch in der Fachliteratur wird nicht viel darüber geschrieben.

Eine wichtige Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass die Unternehmen, die Social Media bereits in der Personalentwicklung einsetzen, nur einen Bruchteil der Verwendungsmöglichkeiten nutzen, die ihnen aufgrund der Anwendungen zur Verfügung stehen. Der Grund dafür ist vermutlich, dass Social Media in der Personalentwicklung – wie bereits schon erwähnt – noch am Anfang ihrer Entwicklung stehen und die Unternehmen die Möglichkeiten und Grenzen erst kennenlernen und erfahren müssen. Hier ist es sicher sinnvoll, mit einer (spielerischen) Offenheit an diese Anwendungen heranzugehen und sie auszuprobieren, denn der Nutzen wird oft erst durch die "Selbsterfahrung" erkennbar. Trotz der vielen Möglichkeiten soll aber nicht der Anschein erweckt werden, dass sich Social Media in allen Bereichen der Personalentwicklung eignen: Wie die Studie von Hofer und Negri (2012, S. 63-64) zeigt, sind beispielsweise bei der Verbesserung von Führungs- oder Sozialkompetenzen andere Methoden (z. B. Schulungen oder der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen) nutzbringender.

Die letzte Fragstellung beschäftigt sich mit den Gründen, warum die Unternehmen (noch) keine Social Media Anwendungen nutzen. Interessant ist der Vergleich zwischen den Unternehmen, die Social Media künftig in der Personalentwicklung verwenden wollen und denjenigen, die sich dagegen entschieden haben oder sich noch in der Entscheidungsphase befinden: Bei beiden Gruppen gehören die fehlenden Ressourcen zu den am häufigsten genannten Gründen. Das ist überraschend, da viele Social Media Anwendungen im Vergleich zu anderen Softwarelösungen kostengünstiger im Unternehmen eingeführt werden können; auch bei kleineren Betrieben. Kostenintensiver ist natürlich die Schulung und Betreuung der Mitarbeitenden während und nach der Einführung sowie der Unterhalt der Anwendungen. Im Gegenzug bieten die Social Media Anwendungen aber auch sehr viele Vorteile, die in dieser Bachelorarbeit bereits ausführlich dargestellt worden sind. Der Nutzen (oder Erfolg) kann hier aber nicht kurzfristig betrachtet werden und ist – im Gegensatz zu den Kosten – schwierig in Zahlen zu fassen. Dies könnte ein Grund sein, warum viele Unternehmen nicht in Social Media Anwendungen investieren wollen und andere Prioritäten setzen. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen nicht wissen, wie sie bei der Einführung und Pflege von Social Media Anwendungen vorgehen müssen. Viele sehen auch den Nut-

zen der Social Media Anwendungen nicht. Hier wäre es wichtig, diese Unternehmen (und vor allem das Management) objektiv und transparent über die Möglichkeiten, Voraussetzungen, Grenzen, Vor- und Nachteile sowie weitere wichtige Punkte zu informieren und sie in der Einführungsphase zu begleiten. Dazu ist ein individuell auf das Unternehmen zugeschnittenes Beratungskonzept nötig, denn Faktoren wie z. B. die Unternehmens- oder Führungskultur sind in jedem Unternehmen anders und müssen mitberücksichtigt werden. Solche Beratungsangebote sind in der Schweiz noch zu wenig vorhanden.

7.5 Methodenkritik

Während sich "Social Media in der Personalentwicklung" zu Beginn der Literaturrecherche noch als überschaubares und abgegrenztes Themengebiet zeigte, stellte es sich bald als sehr umfangreich dar. Da der Umfang des Theorieteils beschränkt ist, konnten gewisse Themen nur oberflächlich betrachtet werden, beispielsweise das Wissensmanagement oder das Lernen mit Neuen Medien. Um dies zu verhindern, hätte die Fragestellung weiter eingegrenzt werden und sich nur mit einer Social Media Anwendung (z. B. Soziale Netzwerke) oder einem spezifischen Themengebiet der Personalentwicklung (z. B. Wissensmanagement) beschäftigen müssen. Damit wäre aber das eigentliche Ziel, einen Überblick über die Verwendung der Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung von Schweizer Unternehmen zu geben, nicht mehr möglich gewesen. Trotz der vielen Inhalte wurde versucht, die für die Fragestellungen relevanten Teile vertieft zu bearbeiten (z. B. das Kapitel 4.2 – Anwendung in der Praxis).

Da die Verwendung von Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung bisher wissenschaftlich noch nicht vertieft betrachtet worden ist, bot sich eine wissenschaftliche Bestandesaufnahme an. Damit konnten ganz unterschiedliche Bereiche in diesem Themengebiet beleuchtet werden. Gleichzeitig musste aber auch eine übergeordnete Fragestellung gefunden werden, welche dann in der Diskussion der Bachelorarbeit beantwortet werden kann. Eine solche übergeordnete Fragestellung zu finden, die gleichzeitig das ganze Thema umfasst, stellte sich als sehr schwierig heraus. Schlussendlich fiel die Entscheidung auf die Frage, für welche Zwecke die Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung verwendet werden können, da sie für die Praxisanwendung vermutlich die grösste Relevanz hat. Der Theorieteil wurde entsprechend darauf ausgerichtet. Während des Schreibens der Theorie stellte sich dann aber heraus, dass es Sinn macht, dieser Fragestellung eine weitere Frage voranzustellen, welche eine Antwort drauf gibt, wie verbreitet Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung der befragten Unternehmen sind und ob es Zu-

sammenhänge zwischen der Nutzung der Social Media Anwendungen und der Unternehmensgrösse, geografischen Ausbreitung oder Branchenzugehörigkeit gibt. Diese Frage wurde in Fragestellung (a) und (b) aufgeteilt, um sie voneinander abgrenzen zu können und ihre Beantwortung zu vereinfachen. Aus der Fragestellung (a) entstand die dritte Fragestellung, welche sich mit den Gründen beschäftigt, warum rund 80 % der Unternehmen noch keine Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung nutzen. Mit diesen Fragestellungen konnte zumindest teilweise der Bestandesaufnahme gerecht werden.

Eine grosse Frage zu Beginn der Arbeit war, ob zu den Fragestellungen Hypothesen formuliert werden sollten. Da es in dieser Arbeit darum geht, den aktuellen Stand der Dinge in der Praxis abzubilden, fiel die Entscheidung dagegen aus. Rückwirkend betrachtet, hätte die Formulierung von Hypothesen für die übergeordneten vier Fragestellungen das Vorgehen vereinfacht: Hypothesen geben eine gewisse Richtung vor und können damit als eine Art "Leitplanke" dienen. Da diese fehlte, musste immer wieder überlegt werden, welche Informationen wirklich relevant sind und welche nicht.

Bezüglich des methodischen Vorgehens steht vor allem die Konstruktion des Fragebogens im Zentrum der Kritik. Dieser wurde erstellt, bevor der Theorieteil zu Ende geschrieben war. Das hatte einerseits den Vorteil, dass für die Datenerhebung und -auswertung ausreichend Zeit zur Verfügung stand, andererseits waren aber zum Zeitpunkt der Fragebogenkonstruktion wichtige Informationen noch nicht vorhanden. Dies zeigte sich z. B. sehr gut bei der Frage nach den Verwendungszwecken der Social Media Anwendungen. Hier stellte sich erst viel später heraus, dass es noch mehr Verwendungsmöglichkeiten gegeben hätte, die im Fragebogen nicht berücksichtigt worden sind, was zu einer Diskrepanz zwischen dem Theorie- und Umfrageteil führte. Dies hätte vermieden werden können, wenn die Umfrage erst nach Vollendung des Theorieteils erstellt worden wäre. Beim genannten Beispiel kam erschwerend dazu, dass in der Literatur ganz unterschiedliche Abstraktionsstufen für die Beschreibung der Verwendungszwecke benützt worden sind: Von konkret (Bewertung der Internetlesezeichen) bis abstrakt (Wissenssicherung). Dieses Problem konnte nicht hinreichend gelöst werden.

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft nochmals die Frage zu den Verwendungszwecken. An dieser Stelle in der Online-Umfrage wurden die Teilnehmenden gefragt, welche Social Media Anwendungen sie nutzen. Aufgrund dieser Wahl wurden anschliessend nur noch diejenigen Verwendungszwecke angezeigt, die mit den vorher gewählten Anwendungen zusammenhängen. Dies bedeutete eine Zeitersparnis für die Teilnehmenden, da sie nur noch einen Teil der Fragen beantworten mussten. Gleichzeitig wurde dadurch aber auch

verhindert, dass die vorgegebenen Antworten die Befragten auf andere Verwendungsmöglichkeiten hätten aufmerksam machen können, die sie zwar im Unternehmen nutzen, aber bei der Fragebogenbeantwortung vergessen hatten.

Beim Fragebogen gilt es auch zu überlegen, ob es Sinn macht, die (sozio-)demografischen Angaben gleich zu Beginn der Umfrage beantworten zu lassen, da insgesamt 9 Personen an dieser Stelle abgebrochen haben. Ursprünglich war die Idee, den Teilnehmenden einen leichten Einstieg zu ermöglichen und erst später den Schwierigkeitsgrad der Fragen zu erhöhen. Vermutlich haben die Personen aber gerade deshalb abgebrochen, weil die Fragen sie gelangweilt oder sie sie als lästig empfunden haben. Am Anfang ist man noch eher geneigt, eine Umfrage abubrechen als zum Schluss, wenn man schon alle Fragen beantwortet hat. Das Gleiche gilt für das Glossar (10 Abbrüche auf dieser Seite), welches die Teilnehmenden vermutlich auch abgeschreckt hat. Ideal wäre hier ein Glossar- oder Hilfe-Button bei den entsprechenden Fragen gewesen. In diesem Fall hat jede Person die Wahl, ob sie diese Unterstützung in Anspruch nehmen will oder nicht.

Enttäuschend war die niedrige Stichprobe: Sie ist zu klein, um wirklich aussagekräftige bzw. repräsentative Aussagen machen zu können. Dies vor allem, weil die Stichprobe im Verlaufe der Umfrage noch weiter aufgeteilt worden ist (Filterfunktion). Äusserst spannend wäre z. B. die Frage gewesen, ob es einen Zusammenhang zwischen der Branche und der Nutzung von Social Media Anwendungen gibt. Hier gab es aber in den einzelnen Branchen zu wenige Daten. Mit mehr Teilnehmenden und einer geschichteten Zufallsauswahl der Stichprobe (z. B. mit einer Unterteilung aufgrund der Unternehmensgrösse und/oder der Branche) hätte die Repräsentativität noch zusätzlich erhöht werden können. Das Bundesamt für Statistik (2011) bietet dafür detaillierte Daten zu Betriebszählungen in der Schweiz. Aufgrund der kleinen Stichprobe muss auch die Aussagekraft der Inferenzstatistik angezweifelt werden: Trotz des Monte Carlo Verfahrens sollen die Ergebnisse mit Vorsicht betrachtet werden, da der exakte Test nach Fisher nur bei Vierfeldertafeln ein valides Ergebnis liefern kann. Bei grösseren Tafeln, bei denen mehr als 20 % der Zellen eine erwartete Häufigkeit kleiner als 5 beinhalten, ist die Genauigkeit nicht gegeben.

7.6 Ausblick und weiterführende Überlegungen

Ausgehend von den Ergebnissen dieser Arbeit sind weiterführende Untersuchungen denkbar. An dieser Stelle sollen mögliche Themen oder Fragestellungen genannt werden:

Die Diskussion der Ergebnisse hat gezeigt, dass es schwierig ist, das Wachstum von Social Media in der Personalentwicklung in den nächsten Jahren anhand der Ergebnisse der Onli-

ne-Umfrage vorauszusagen. Um diesbezüglich weitere Erkenntnisse generieren zu können, würden sich Experteninterviews anbieten. Befragt werden könnten beispielsweise Forschende, die sich mit diesem Thema beschäftigen oder Personen aus Unternehmen, die bereits Social Media in der Personalentwicklung nutzen: Welche Trends sind heute schon erkennbar? Welche Herausforderungen kommen auf die Unternehmen zu? Wie können sie sich darauf vorbereiten? Welche Kompetenzen werden in Zukunft wichtig sein?

Hilfreich wäre auch eine weiterführende Studie, die sich damit beschäftigt, welche Informationen ein Unternehmen benötigt, um erfolgreich Social Media Anwendungen einzuführen. Mögliche Fragen wären beispielsweise: Welche Unternehmenskultur ist hilfreich? Wie werden die richtigen Softwarelösungen ausgewählt? Wie kann das Management überzeugt werden? Wie lassen sich die Führungskräfte einbinden? Wie müssen die Mitarbeitenden informiert und geschult werden? Für diese Fragestellungen könnten ebenfalls Experten oder Unternehmen, die bereits erfolgreich Social Media Anwendungen nutzen, interviewt werden. Auch die Entwicklung von Fallstudien wäre hier eine mögliche Methode. Damit könnten z. B. Herausforderungen und die dafür entwickelten Lösungsvorschläge aufgezeigt werden. Diese könnten dann wiederum anderen Unternehmen als Erfolgskonzept ("Best Practice") dienen. Bei beiden Varianten macht es allenfalls Sinn, zwischen Klein-, Mittel- und Grossbetrieben zu unterscheiden, da bei diesen Unternehmen vermutlich unterschiedliche Bedürfnisse und Herausforderungen bestehen.

Auf der Ebene der Nutzerinnen und Nutzer von Social Media Anwendungen in der Personalentwicklung bieten sich einige weitere Fragestellungen an: Wie gehen die verschiedenen Generationen mit den Social Media Anwendungen um? (Gibt es z. B. Unterschiede bei der Nutzung? Sind sie mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert?) Die gleichen Fragen können auch in Bezug auf das Geschlecht gestellt werden.

Ebenfalls sehr spannend wäre es, die Ergebnisse dieser Bachelorarbeit mit denjenigen von Manz (2012) zu vergleichen. Er beschäftigte sich mit der Nutzung von Social Media im Recruiting. Die Online-Fragebögen dieser beiden Bachelorarbeiten wurden gemeinsam entwickelt und so konzipiert, dass die Fragen – wenn immer möglich – gleich oder ähnlich gestellt worden sind, um einen späteren Vergleich der Daten zu erlauben. Es wäre möglich, z. B. die Anzahl der Unternehmen miteinander zu vergleichen, die bereits Social Media Anwendungen nutzen. Oder es könnte überprüft werden, ob die Unternehmen bei der Einführung der Anwendungen mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert sind. Die Antworten auf diese und andere Fragen würden ev. die Hypothese bestätigen, dass Social Media im Recruiting eine höhere Relevanz haben als in der Personalentwicklung.

Literatur

- ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V. (2001). *Standards zur Qualitätssicherung für Online-Befragungen* [On-line]. Available: http://www.adm-ev.de/fileadmin/user_upload/PDFS/Onlinestandards_D.PDF
- Alby, T. (2007). *Web 2.0. Konzepte, Anwendungen, Technologien*. München: Hanser.
- Altaner, F. (2011). *Social Software in Unternehmen. Erfolgsfaktoren für die Einführung und Nutzung von Social Software in Unternehmen*. Saarbrücken: Akademiker.
- Arbeitsgemeinschaft Social Media e. V. (2009). *Relevanzmasse für Social Media – Call for Posts* [On-line]. Available: <http://ag-sm.de/?p=92>
- Back, A. & Heidecke, F. (2009). Einleitung. In A. Back, N. Gronau & K. Tochtermann (Hrsg.), *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software* (2., aktual. Aufl., S. 1-8). München: Oldenbourg.
- Bundesamt für Statistik. (2011). *Unternehmen – detaillierte Daten. Übersicht* [Online]. Available: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/data.html>
- Batinic, B. & Bošnjak, M. (2000). Fragebogenuntersuchungen im Internet. In B. Batinic (Hrsg.), *Internet für Psychologen* (2., überarb. und erw. Aufl., S. 287-318). Göttingen: Hogrefe.
- Becker, M. (2005a). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (4., aktual. und überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M. (2005b). *Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Belliger, A. & Krieger, D. (2010). E-Learning und Wissensmanagement 2.0 für KMU. *Organisator*, 92 (8), 20-21.
- Berekoven, L., Eckert, W. & Ellenrieder, P. (2006). *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung* (11., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Berlecon Research GmbH. (2007). *Berlecon Report. Web 2.0 in Unternehmen. Potenziale von Wikis, Weblogs und Social Software*. Berlin: Berlecon Research.
- BITKOM. (Hrsg.). (2008). *Enterprise 2.0 – auf der Suche nach dem CEO 2.0. Neue Unternehmensphilosophie gewinnt Konturen* [On-line]. Available: [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Positionspapier_Enterprise20\(1\).pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Positionspapier_Enterprise20(1).pdf)
- BITKOM. (Hrsg.). (2010). *Leitfaden Social Media* [On-line]. Available: http://www.bitkom.org/files/documents/Leitfaden_Social_Media.pdf
- Brahm, T. (2007). Blogs – Technische Grundlagen und Einsatzszenarien an Hochschulen. In S. Seufert & T. Brahm (Hrsg.), *"Ne(x)t Generation Learning": Wikis, Blogs, Mediacasts & Co. – Social Software und Personal Broadcasting auf der Spur. Themenreihe 1 zur Workshop-Serie (SCIL-Arbeitsbericht 12, S. 69-89)*. St. Gallen: SCIL, Universität St. Gallen.
- Bremer, C. (2003). Lessons Learned: Moderation und Gestaltung netzbasierter Diskussionsprozesse in Foren. In: M. Kerres & B. Voss (Hrsg.), *Digitaler Campus. Vom Medienprodukt zum nachhaltigen Medieneinsatz in der Hochschule* (S. 191-201). Münster: Waxmann.

- Buchem, I., Appelt, R., Kaiser, S., Schön, S., & Ebner, M. (2011). Blogging und Microblogging. Anwendungsmöglichkeiten im Bildungskontext. In S. Schön & M. Ebner (Hrsg.), *L3T. Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien* (S. 193-202). Berlin: epubli.
- Buck, C. (2010). *Soziale Betriebswirtschaft* [On-line]. Available: <http://heise.de/-961993>
- Buhse, W. (2010). *Twitter & Co. im Unternehmen. Höhere Produktivität durch Microblogging* [On-line]. Available: <http://www.doubleyuu.com/wp-content/uploads/MicrobloggingDoubleYUUBuhse.pdf>
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. (2009). *Social Media Kompass*. Düsseldorf: BVDW.
- Crameri, A. (2010a). 3. *Deskriptive Statistik*. Vorlesungsunterlagen. ZHAW, Departement Angewandte Psychologie, Zürich.
- Crameri, A. (2010b). 6. *Chi-Quadrat-Test*. Vorlesungsunterlagen. ZHAW, Departement Angewandte Psychologie, Zürich.
- Deriu, U. (2011). *Podcasts, Videocasts, Screencasts im unternehmensinternen e-Learning* [On-line]. Available: <http://tirsus.com/blog/?cat=6>
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.). (2008). *Web 2.0 – Chance oder Risiko für das Personalmanagement? Befragungsergebnisse* (PraxisPapiere, Ausgabe 1/2008). Düsseldorf: DGFP.
- Disterer, G. (2000). Individuelle und soziale Barrieren beim Aufbau von Wissenssammlungen. *Wirtschaftsinformatik*, 42, 539-546.
- Döring, N. (2003). Methoden der Online-Forschung. In N. Döring (Hrsg.), *Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen* (S. 201-244). Göttingen: Hogrefe.
- Dzcyk, W. (2001). Ethische Dimensionen der Online-Forschung. *Kölner Psychologische Studien*, 6 (1), 1-30.
- Ebner, M. & Schiefner, M. (2008). Microblogging – more than fun? In I. A. Sánchez & P. Isaías (Eds.), *Proceedings of the IADIS Mobile Learning Conference 2008* (pp. 155-159). Algarve, Portugal.
- Ehle, A. (2011). Twitter, Facebook & Co.: Wie nutze ich sie im Unternehmen? *Wissensmanagement*, 13 (4), 30-31.
- E-teaching.org. (2012). *Forum* [On-line]. Available: <http://www.e-teaching.org/didaktik/kommunikation/forum/>
- Hähnel, M. (2008). *Motivationale Grundlagen für die Erbringung von Dienstleistungen in Internet-Foren*. Magisterarbeit. München: GRIN.
- Häntschel-Erhart, I. (2009). Podcasting. In A. Back, N. Gronau & K. Tochtermann (Hrsg.), *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software* (2., aktual. Aufl., S. 48-54). München: Oldenbourg.
- Happel, H.-J. & Romberg, T. (2008). Wikis. Die Wissensmanagement-Lösung für Unternehmen? In K. Haasis & N. Zaboura (Hrsg.), *A Digital Lifestyle. Leben und Arbeiten mit Social Software. Innovationsprogramm Web 2.0 der MFG Baden-Württemberg* (S. 21-29). Stuttgart: MFG Baden-Württemberg, Innovationsagentur des Landes für IT und Medien.

- Hawaiian Dictionaries. (2012). *Wiki* [On-line].
Available: wehewehe.org/gsd12.5/cgi-bin/hdict?d=D21021
- Hettler, U. (2010). *Social Media Marketing. Marketing mit Blogs, sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0*. München: Oldenbourg.
- Hilzensauer, W. & Hornung-Prähauser, V. (2006). *ePortfolio Methode und Werkzeug für kompetenzbasiertes Lernen*. Salzburg: Salzburg Research.
- Hippner, H. (2006). Bedeutung, Anwendungen und Einsatzpotenziale von Social Software. *HMD. Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 43 (252), 6-16.
- Hisserich, J. & Primsch, J. (2010). *Wissensmanagement in 140 Zeichen. Twitter in der Hochschullehre* [On-line]. Available: http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user_upload/attachments/Hisserich_Primsch_Twitterkonzept.pdf
- Hofer, M. & Negri, C. (2012). *Soziale Medien als Lernform. Ergebnisse der Befragung*. PowerPoint-Präsentation vom 4. April 2012 an der Sitzung der Social Media-Projektgruppe. Institut für Angewandte Psychologie (IAP), Zürich.
- Huang, Y., Singh, P. V. & Ghose, A. (2010). Show me the incentives for blogging. A dynamic structural model of employee behavior. *ICIS 2010 Proceedings. Paper 200*. St. Louis, MO.
- Huber, F., Matthes, I. & Stenneken, N. (2008). *Unternehmens-Podcasting. Eine empirische Analyse ausgewählter Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Gabler.
- Hug, T. & Poscheschnik, G. (2010). *Empirisch Forschen. Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium* (Studieren, aber richtig. UTB 3357: Schlüsselkompetenzen). Konstanz: UVK.
- ICR Institute for Competitive Recruiting. (2011). *Social Media Recruiting Report 2011* [On-line]. Available: <http://www.competitiverecruiting.de/SocialMediaRecruitingReport2011.html>
- Jacobsmühlen, T. zur. (2010). Social Media Report HR 2010 [On-line]. Available: <http://www.jacobsmuehlen.de/studie/>
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53 (1), 59-68.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2011). The early bird catches the news. Nine things you should know about micro-blogging. *Business Horizons*, 54 (2), 105-113.
- Kempster, I. von. (2010). *Wissensmanagement und organisationales Lernen – Ein Integrationskonzept*. Marburg: Tectum.
- Kerres, M. (2006). Potenziale von Web 2.0 nutzen. In A. Hohenstein & K. Wilbers (Hrsg.), *Handbuch E-Learning. Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis. Strategien, Instrumente, Fallstudien*. (17. Erg.-Lfg., August 2006, 4.26, S. 1-16). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Kerres, M. & Preussler, A. (2009). Soziale Netzwerkbildung unterstützen mit Microblogs (Twitter). In A. Hohenstein & K. Wilbers (Hrsg.), *Handbuch E-Learning. Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis. Strategien, Instrumente, Fallstudien*. (28. Erg.-Lfg., April 2009, 4.34, S. 1-21). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.

- Kiefer, B.-U. (1997). Noch einmal: Personalentwicklung – quo vadis? In J. Freimuth, J. Haritz & B.-U. Kiefer (Hrsg.), *Auf dem Wege zum Wissensmanagement. Personalentwicklung in lernenden Organisationen* (S. 413-435). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Klobas, J. E. (2006). *Wikis. Tools for information work and collaboration*. Oxford: Chandos Publishing.
- Koch, M. & Richter, A. (2009a). *Enterprise 2.0. Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen* (2., aktual. und erw. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Koch, M. & Richter, A. (2009b). Social-Networking-Dienste. In A. Back, N. Gronau & K. Tochtermann (Hrsg.), *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software* (2., aktual. Aufl., S. 69-75). München: Oldenbourg.
- Koch, M., Richter, A. & Schlosser, A. (2007). Produkte zum IT-gestützten Social Networking in Unternehmen. *Wirtschaftsinformatik*, 49, 448-455.
- Komus, A. & Wauch, F. (2008). *Wikimanagement. Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können*. München: Oldenbourg.
- Krämer, M. (2007). *Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung* (UTB. Arbeits- und Organisationspsychologie, Bd. 2906). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Latham, L. & Lundy, J. (March 8, 2006). *Podcasting is a new medium for training and communication* (Report, ID Number: G00138169). Stamford, CT: Gartner Research.
- Lefrançois, G. R. (2006). *Psychologie des Lernens* (4., überarb. und erw. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Lehner, F. (2009). *Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung* (3., aktual. und erw. Aufl.). München: Hanser.
- Maier, R. & Schmidt, A. (2007). Characterizing Knowledge Maturing. A Conceptual Process Model for Integrating E-Learning and Knowledge Management. *Proceedings of the 4th Conference Professional Knowledge Management* (pp. 325-334). Potsdam, Germany.
- Manz, F. (2012). *Social Media Recruiting in der Schweiz*. Unveröff. Bachelorarbeit. ZHAW, Departement Angewandte Psychologie, Zürich.
- Mayer, H. O. (2009). *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung. Durchführung. Auswertung* (5., überarb. Aufl.). München: Oldenbourg.
- McAfee, A. P. (2009). *Enterprise 2.0. New collaborative tools for your organization's toughest challenges*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Mentzel, W. (1992). *Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden* (5., überarb. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Metz, B., Pfeiffer, J., Staiger, M. & Wichert, A. (2004). *Lesen, Schreiben und Kommunizieren im Internet. Theorie und Praxis teilvirtueller Hochschullehre*. Herbolzheim: Centaurus.
- Möller, E. (2005). *Die heimliche Medienrevolution. Wie Weblogs, Wikis und freie Software die Welt verändern*. Hannover: Heise.

- Manouchehri Far, S. (2010). *Social Software in Unternehmen. Nutzenpotentiale und Adoption in der innerbetrieblichen Zusammenarbeit* (Reihe: Planung, Organisation und Unternehmensführung, Band 127). Lohmar: Josef Eul.
- Mudra, P. (2004). *Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse*. München: Vahlen.
- Müller, C. & Gronau, N. (2009). Wikis. In A. Back, N. Gronau & K. Tochtermann (Hrsg.), *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software* (2., aktual. Aufl., S. 10-17). München: Oldenbourg.
- O'Reilly, T. (2005). *What is web 2.0. Design patterns and business models for the next generation of software* [On-line].
Available: oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html
- O'Reilly, T. (2006). *Web 2.0 compact definition: Trying again* [On-line].
Available: radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html
- Pleil, T. (2009). *Twitter in der Lehre: Ein paar Erfahrungen* [On-line]. Available: <http://thomaspleil.wordpress.com/2009/03/03/twitter-in-der-lehre-ein-paar-erfahrungen/>
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2010). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (6., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Puhakainen, P. & Siponen, M. (2010). Improving employees' compliance through information systems security training. An action research study. *MIS Quarterly*, 34, 757-778.
- Raabe, A. (2007). *Social Software im Unternehmen. Wikis und Weblogs für Wissensmanagement und Kommunikation*. Saarbrücken: VDM.
- Raab-Steiner, E. & Benesch, M. (2012). *Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung* (3., aktual. und überarb. Aufl.). Wien: Facultas.
- Reinhardt, W., Ebner, M., Beham, G. & Costa, C. (2009). How people are using twitter during conferences. In V. Hornung-Prähäuser and M. Luckmann (Eds.), *Creativity and Innovation Competencies on the Web. Proceedings of the 5th EduMedia conference* (pp. 145-156). Salzburg, Austria.
- Reinmann-Rothmeier, G., Mandl, H., Erlach, C. & Neubauer, A. (2001). *Wissensmanagement lernen. Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen* (Beltz Weiterbildung). Weinheim: Beltz.
- Reips, U. D. (2002). Standards for internet-based experimenting. *Experimental Psychology*, 49 (4), 243-256.
- Rennstich, J. K. (2005). Podcasting. In A. Hohenstein & K. Wilbers (Hrsg.), *Handbuch E-Learning. Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis. Strategien, Instrumente, Fallstudien*. (14. Erg.-Lfg., Oktober 2005, 5.12, S. 1-13). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Richardson, W. (2006). *Blogs, Wikis, Podcasts, and other powerful Tools for Classrooms*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Richter, A. (2010). *Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen* (Gabler Research). Wiesbaden: Gabler.

- Richter, A. & Koch, M. (2008). Functions of Social Networking Services. *Proceedings of the 8th International Conference on the Design of Cooperative Systems (Coop 2008)* (pp. 1-12). Carry-le-Rouet, France.
- Robes, J. (2009). Weblogs. In A. Back, N. Gronau & K. Tochtermann (Hrsg.), *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software* (2., aktual. Aufl., S. 17-24). München: Oldenbourg.
- Röll, M. (2005). Corporate E-Learning mit Weblogs und RSS. In A. Hohenstein & K. Wilbers (Hrsg.), *Handbuch E-Learning. Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis. Strategien, Instrumente, Fallstudien.* (12. Erg.-Lfg., April 2005, 5.11, S. 1-20). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Sauer, M. (2007). *Weblogs, Podcasting & Online-Journalismus* (O'Reillys basics). Köln: O'Reilly.
- Sauerer, A. & Müller, C. M. (2011). *Abschlussbericht. E-Leadership – Vom persönlichen Gespräch bis Social Media. Eine teilbasierte Wiederholungsstudie* [On-line]. Available: http://www.persorama.ch/media/46113/1-2012-webn-e-leadership_social_media_2011_abschlussbericht.pdf
- Sauter, A. M. & Sauter, W. (2002). *Blended Learning. Effiziente Integration von E-Learning und Präsenztraining.* Neuwied: Luchterhand.
- Simon, N. & Bernhardt, N. (2008). *Twitter. Mit 140 Zeichen zum Web 2.0.* München: Open Source Press.
- Spath, D. (Hrsg.) & Günther, J. (2010). *Wissensmanagement 2.0. Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement mit Social Software. Eine empirische Studie zu organisatorischen und motivationalen Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Social Software in Unternehmen.* Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- Thielsch, M. T. (2008). *Ästhetik von Websites. Wahrnehmung von Ästhetik und deren Beziehung zu Inhalt, Usability und Persönlichkeitsmerkmalen.* Münster: MV Wissenschaft.
- Thoeny, P. (2005). Neue Wege. Wie Sie TWiki im Unternehmen einführen und eine neue Kommunikationskultur schaffen. *Linux Magazin Sonderheft, 11* (2), 46-52.
- Tosh, D. & Werdmuller, B. (2004). *Creation of a learning landscape: Weblogging and social networking in the context of e-portfolios* (Report). University of Edinburgh.
- Trost, A. (2011). Personalentwicklung 2.0. In A. Trost & T. Jenewein (Hrsg.), *Personalentwicklung 2.0. Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung der nächsten Generation* (S. 11-28). Köln: Luchterhand.
- Trost, A. & Jenewein, T. (2011). Vorwort. In A. Trost & T. Jenewein (Hrsg.), *Personalentwicklung 2.0. Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung der nächsten Generation* (S. 5-7). Köln: Luchterhand.
- Ühss, B. (2008). *Social Software in Unternehmen. Einsatzbereiche und Nutzenpotenziale für Marketing und Wissensmanagement anhand eines globalen IT-Dienstleisters (IBM).* Unveröff. Diplomarbeit, Fachhochschule Eisenstadt, Information and Knowledge Management.
- Universität Zürich. (2011). *Podcasting: Zum Begriff* [On-line]. Available: <http://www.ius.uzh.ch/studium/ELearning/Online-Angebote/podcasting.html>

Wicht, G. (2010). E-Learning und Neue Medien in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 170-187). Berlin: Springer.

Anhang

Anhang A:	Fragebogen.....	69
Anhang B:	E-Mail an die Teilnehmenden.....	85
Anhang C:	Vor- und Nachteile von Online-Untersuchungen.....	88
Anhang D:	Kreuztabellen Unternehmensgrösse.....	89
Anhang E:	Kreuztabellen Geografische Ausbreitung.....	90
Anhang F:	Kreuztabellen Branchenverteilung.....	91
Anhang G:	Verwendung der Social Media Anwendungen.....	92
Anhang H:	Herausforderungen & Erfolgsfaktoren (Theorie).....	94
Anhang I:	Erfolgsmessung (Theorie).....	97

Anhang A: Fragebogen

-----Start Fragebogen-----

Sehr geehrte Damen und Herren

Vielen Dank, dass Sie an dieser Umfrage teilnehmen.

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) führe ich eine Online-Befragung bei Mitarbeitenden aus der Personalentwicklung (oder vergleichbaren Abteilungen) von Schweizer Unternehmen durch.

Das Thema der Befragung sind soziale Medien (Social Media), die es Nutzerinnen und Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte (Text, Bild, Audio oder Video) gemeinsam oder einzeln zu gestalten. Mögliche Instrumente dafür sind z. B. Wikis, Blogs/Microblogs oder auch Diskussionsforen.

Soziale Medien können in der Personalentwicklung neue Möglichkeiten des Wissensaustausches, des Lernens und der Kompetenzentwicklung eröffnen. Mit diesem Fragebogen soll erfasst werden, ob und wenn ja, wie Soziale Medien in Ihrem Unternehmen zur Entwicklung der Mitarbeitenden verwendet werden.

-----Seitenwechsel-----

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert maximal 10 Minuten.

Ihre Antworten und Daten werden anonym erhoben und streng vertraulich behandelt. Mit Ihrer Teilnahme an der Befragung leisten Sie einen wichtigen Beitrag zum Gelingen meiner Bachelorarbeit. Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Ich wünsche Ihnen viel Spass beim Beantworten der Fragen.

Stefan Spiegelberg

-----Seitenwechsel-----

Um Sie bei der Beantwortung der Fragen zu unterstützen, finden Sie nachfolgend ein kurzes Glossar mit den wichtigsten Begriffen, die in dieser Online-Umfrage verwendet werden. Mit der Schaltfläche "Weiter" starten Sie die Umfrage.

Glossar

Social Media (auch: Social Software)

Digitale Medien und Technologien, die es Nutzerinnen und Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten.

Blog (auch: Weblog)

Webseite, auf der Einträge ("Posts") veröffentlicht, kommentiert und verlinkt werden können. Diese werden in umgekehrter chronologischer Reihenfolge angezeigt.

Microblog

Im Gegensatz zum gewöhnlichen Blog werden hier besonders kurze Textnachrichten veröffentlicht. Ein Beispiel dafür ist die Plattform Twitter.

Forum (auch: Diskussionsforum)

Webseite zum Austausch von Gedanken, Meinungen und Erfahrungen.

Podcast

Podcasting bezeichnet das Produzieren und Anbieten von Mediendateien (Audio oder Video) über das Intra- oder Internet.

Social Bookmarks

Gemeinschaftlich verwaltete Internetlesezeichen. Diese können mit Stichworten ("Tags") versehen oder auch kommentiert werden.

Soziales Netzwerk

Plattform, auf der Nutzerinnen und Nutzer ihr eigenes Profil erstellen, Kontakte pflegen und sich vernetzen können. Ein Beispiel dafür ist die Plattform XING.

Wiki

Editierbare Webseite, deren Inhalt von jeder Nutzerin/jedem Nutzer erweitert oder modifiziert werden kann. Bekanntestes Beispiel ist die Online-Enzyklopädie Wikipedia.

-----Seitenwechsel-----

Im Folgenden bitte ich Sie um ein paar Angaben zu Ihrem Unternehmen:

Bitte wählen Sie die Branche, die am besten zu Ihrem Unternehmen passt:

- Automobil- und Fahrzeugbranche
- Beratung
- Bildung und Forschung
- Chemie, Pharma, Gesundheit
- Elektroindustrie, Maschinenbau
- Energie, Versorgung, Logistik, Verkehr
- Finanzdienstleistung (Banken, Versicherungen etc.)
- Handel
- Herstellung Konsumgüter
- IT, Telekommunikation, Medien
- Non-Profit-Organisation
- Öffentlicher Sektor
- Verarbeitende Industrie
- Andere:

Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen in der Schweiz beschäftigt?

- 1 - 50 Mitarbeitende
- 51 - 500 Mitarbeitende
- 501 - 1'000 Mitarbeitende
- 1'001 - 5'000 Mitarbeitende
- mehr als 5'000 Mitarbeitende

Wie viele Standorte hat Ihr Unternehmen?

- einen Standort in der Schweiz
- mehrere Standorte in der Schweiz
- mehrere Standorte in Europa
- mehrere Standorte auf der ganzen Welt

-----Seitenwechsel-----

Im Folgenden bitte ich Sie um ein paar Angaben zu Ihrer Person:

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:

- weiblich
- männlich

Bitte geben Sie Ihr Alter an:

Alter:

Bitte geben Sie Ihren Karrierelevel an:

- PraktikantIn
- SachbearbeiterIn / AssistentIn
- FachspezialistIn
- TeamleiterIn / ProjektleiterIn
- AbteilungsleiterIn / Manager
- BereichsleiterIn / Senior Manager
- GeschäftsführerIn / Chief Executive Officer / Partner
- Andere

-----Seitenwechsel-----

Für welche Zwecke eignen sich Social Media-Instrumente in der Personalentwicklung?

[Mehrere Antworten möglich]

- Wissenssicherung
- Wissensgenerierung
- Wissensverbreitung / -austausch
- Ergänzung zu internen Ausbildungen
- Ersatz für interne Ausbildungen
- Selbstlern-Instrument
- Gar nicht
- Andere:

Wie gut eignen sich die folgenden Social Media-Instrumente für die Personalentwicklung?

	Sehr gut	Gut	Bedingt	Weniger	Gar nicht	Ich weiss nicht
Wikis (analog Wikipedia)	<input type="radio"/>					
Blogs / Microblogs (analog Twitter)	<input type="radio"/>					
Foren / Diskussionsgruppen	<input type="radio"/>					
Podcasts / Videoportale	<input type="radio"/>					
Soziale Netzwerke (analog XING)	<input type="radio"/>					
Social Bookmarks (gemeinsame Internetlesezeichen)	<input type="radio"/>					

-----Seitenwechsel-----

Haben Sie in Ihrem Unternehmen einen Social Media-Leitfaden?

- Ja
- Nein
- Wir arbeiten gerade einen Leitfaden aus.
- Ich weiss nicht

Nutzen Sie schon aktiv Social Media in der Personalentwicklung?

- Ja, wir nutzen schon aktiv Social Media.
- Nein, aber wir wollen zukünftig aktiv werden.
- Nein, und wir werden auch zukünftig nicht aktiv sein.
- Wir sind noch zu keinem Entschluss gekommen.

-----Seitenwechsel-----

Seit wann verwenden Sie Social Media-Instrumente in der Personalentwicklung?

Jahr: [Bitte auswählen [▼]]

Wie wurden die Social Media-Instrumente in Ihrem Unternehmen eingeführt?

[Mehrere Antworten möglich]

- Einführungsveranstaltungen ("Kick-off")
- Workshops/Schulungen
- Information durch das Management
- Information durch eine Fachstelle
- Information durch einen Social Media-Leitfaden
- Interne/r Ansprechpartner/in bei Fragen/Schwierigkeiten
- Externe Expertin / Externer Experte beigezogen
- Anreiz-/Bonussystem (z. B. Wettbewerb)
- Andere:

Welche der oben genannten Einführungsmaßnahmen halten Sie für am erfolgversprechendsten?

Einführungsmaßnahmen: [Bitte auswählen [▼]]

Welche der oben genannten Einführungsmaßnahmen halten Sie für am wenigsten erfolgversprechend?

Einführungsmaßnahmen: [Bitte auswählen [▼]]

-----Seitenwechsel-----

Wie beurteilen Sie den Nutzen der Social Media-Instrumente für die Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen?

- sehr gross
- gross
- mittel
- klein
- sehr klein

-----Seitenwechsel-----

Wurde in Ihrem Unternehmen eine Social Media-Strategie speziell für die Personalentwicklung erstellt?

- Ja
- Nein, aber es besteht eine Social Media-Strategie für das Personalwesen.
- Nein, aber es besteht eine Social Media-Strategie für andere Bereiche (ausser dem Personalwesen).
- Nein, wir haben eine Social Media-Strategie für das gesamte Unternehmen.
- Wir arbeiten gerade eine Social Media-Strategie aus.
- Ich weiss nicht

-----Seitenwechsel-----

Im folgenden Teil des Fragebogens geht es darum, wie Sie die Social Media-Instrumente für die Personalentwicklung (Wissenssicherung, Wissensgenerierung, Lernen o.ä.) verwenden. Es sollen dabei diejenigen Instrumente betrachtet werden, die **nur für den internen Gebrauch** verfügbar sind.

Werden die folgenden Social Media-Instrumente für die Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen bereits eingesetzt?

	Ja	Nein	Ich weiss nicht
Wikis (analog Wikipedia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blogs / Microblogs (analog Twitter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foren / Diskussionsgruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podcast / Video-Podcast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Netzwerke (analog XING)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social Bookmarks (gemeinsame Internetlesezeichen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere Social Media-Instrumente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

-----Seitenwechsel-----

Bitte geben Sie im Folgenden an, in welcher Form die vorher genannten Social Media-Instrumente für die Personalentwicklung (Wissenssicherung, Wissensgenerierung, Lernen o.ä.) in Ihrem Unternehmen angewendet werden.

Verwendung von Wikis? [Mehrere Antworten möglich]

- Allgemeine Wissenssicherung
- Dokumentenablage
- Dokumentation von Arbeitsabläufen
- Dokumentation von Projekten
- Dokumentation von Trends und Entwicklungen
- Brainstorming für neue Ideen
- Kontaktverzeichnis (Telefonnummern, E-Mail-Adressen o.ä.)
- Expertensuche (Zuständigkeiten, Kompetenzen o.ä.)
- Andere Verwendung:

Verwendung von Blogs und/oder Microblogs? [Mehrere Antworten möglich]

- Reflexion des Gelernten (z. B. Lerntagebuch führen)
- Wissenssicherung
- Wissensaustausch
- Erfahrungsaustausch
- Brainstorming für neue Ideen
- Informationen/Updates zu laufenden Projekten
- Andere Verwendung:

Verwendung von Foren und Diskussionsgruppen? [Mehrere Antworten möglich]

- Allgemeine Wissenssicherung
- Wissensaustausch
- Erfahrungsaustausch
- Expertensuche (Ich suche...)
- Brainstorming für neue Ideen
- Dokumentation von Arbeitsabläufen
- Dokumentation von Trends und Entwicklungen
- Aufführen von FAQ (Frequently Asked Questions)
- Austausch von Dokumenten
- Andere Verwendung:

Verwendung von Podcasts und/oder Videoportalen? [Mehrere Antworten möglich]

- Ausschnitte aus Kursen/Ausbildungen
- Schulungen (z. B. Vertriebsschulungen)
- Tutorials/Anleitungen ("Best Practices")
- Erfahrungsberichte
- Andere Verwendung:

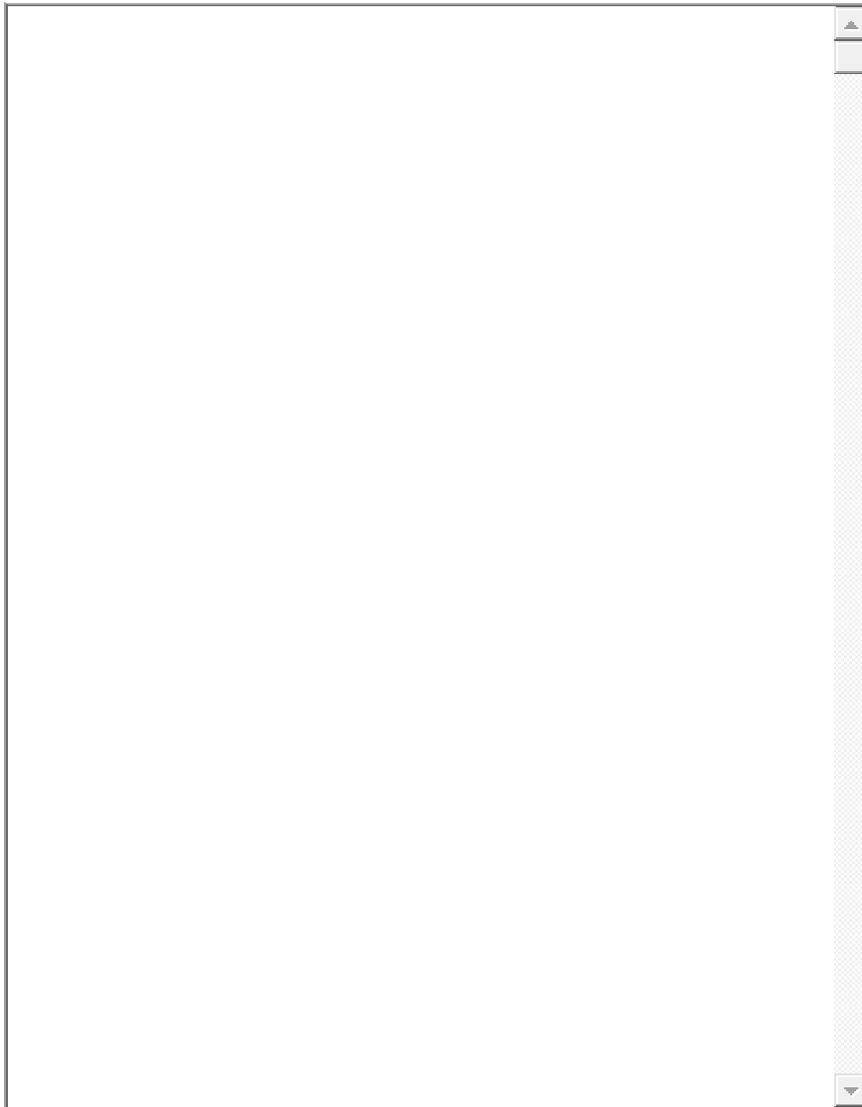
Verwendung von Sozialen Netzwerken? [Mehrere Antworten möglich]

- Kontaktverzeichnis (Telefonnummern, E-Mail-Adressen o.ä.)
- Expertensuche (Zuständigkeiten, Kompetenzen o.ä.)
- Wissensaustausch in Interessengruppen
- Vernetzung der Mitarbeitenden
- Darstellung von Geschäftsbeziehungen
- Versenden von Messages und/oder Chat
- Austausch von Dokumenten
- Andere Verwendung:

Verwendung von Social Bookmarks? [Mehrere Antworten möglich]

- Zentrale Verwaltung von Internetlesezeichen
- Gliederung der Internetlesezeichen nach Themen
- Kategorisierung der Internetlesezeichen mit Stichworten ("Tags")
- Bewertungen der Internetlesezeichen (Qualität der Suchergebnisse verbessern)
- Andere Verwendung:

Sie haben noch weitere Social Media-Dienste genannt. Bitte geben Sie an, welche Dienste Sie verwenden und in welcher Form Sie diese anwenden:



-----Seitenwechsel-----

Nach welchen Kriterien werden die Social Media-Instrumente in Ihrem Unternehmen evaluiert? [Mehrere Antworten möglich]

- Anzahl der Beiträge auf den Portalen
- Anzahl der Betrachtungen der Beiträge
- Zufriedenheit der Anwender/innen
- Lerneffekt der Anwender/innen ("Wissenszuwachs")
- Transfer des Gelernten an den Arbeitsplatz (z. B. Befragung Vorgesetzte/r)
- Auswirkungen auf die Geschäftszahlen (z. B. Verkaufsstatistik)

- Wir haben noch keine Evaluation durchgeführt.
- Andere Evaluation:

-----Seitenwechsel-----

Was hat Sie bis jetzt von der Nutzung von Social Media-Instrumenten in der Personalentwicklung abgehalten? [Mehrere Antworten möglich]

- Angst vor negativem Feedback
- Ethische Bedenken
- Fehlende Ressourcen (Finanzen, Personal, ...)
- Zu viele Sicherheitsrisiken
- Fehlendes Wissen bezüglich der Durchführung
- Management setzt andere Prioritäten
- Verzögerte interne Prozesse
- Nutzen ist unklar
- Wir warten ab, was andere machen.
- Andere Gründe:

In welcher Phase der Entwicklung/Einführung befinden Sie sich?

- Erste Überlegungen
- Erste interne Besprechungen
- Strategien und Budget definieren
- Teams und Verantwortlichkeiten festlegen
- Anschaffung/Programmierung der Software
- Software-Testphase
- Information der Mitarbeitenden

-----Seitenwechsel-----

Warum nutzt Ihr Unternehmen in der Personalentwicklung keine Social Media-Instrumente? [Mehrere Antworten möglich]

- Angst vor negativem Feedback
- Ethische Bedenken
- Fehlende Ressourcen (Finanzen, Personal, ...)
- Zu viele Sicherheitsrisiken
- Fehlendes Wissen bezüglich der Durchführung
- Management setzt andere Prioritäten
- Nutzen ist unklar
- Keine Zeit für die Durchführung
- Schlechte Erfahrungen gemacht
- Andere Gründe:

-----Seitenwechsel-----

Wo sehen Sie die grössten Chancen bei der Nutzung von Social Media in der Personalentwicklung?

[Mehrere Antworten möglich]

- Schnelle Verbreitung von Informationen
- Schnelleres Auffinden von Informationen
- Sicherung von bestehendem Wissen
- Generieren von neuem Wissen
- Bessere Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden
- Stärkere Vernetzung der Mitarbeitenden
- Reduktion der Kosten
- Andere:

Wo sehen Sie die grössten Risiken bei der Nutzung von Social Media in der Personalentwicklung?

[Mehrere Antworten möglich]

- Ablenkung der Mitarbeitenden von ihren Kernaufgaben
- Schlecht steuerbarer Kommunikationsverlauf
- Verbreitung von falschen Informationen
- Verlust von Informationen an Dritte
- Anfälligkeit der Technik (Viren, Spyware, ...)
- Softwareprobleme
- Technik-Abhängigkeit der Mitarbeitenden
- Hohe Anschaffungs- und Wartungskosten
- Andere:

-----Seitenwechsel-----

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

"Social Media-Instrumente leisten einen entscheidenden Beitrag zur Personalentwicklung in unserem Unternehmen."

- Dem stimme ich voll und ganz zu.
- Dem stimme ich eher zu.
- Dem stimme ich eher nicht zu.
- Dem stimme ich ganz und gar nicht zu.
- Kann ich nicht beantworten.

"Social Media-Instrumente haben einen hohen Stellenwert bei der Personalentwicklung unseres Unternehmens."

- Dem stimme ich voll und ganz zu.
- Dem stimme ich eher zu.
- Dem stimme ich eher nicht zu.
- Dem stimme ich ganz und gar nicht zu.
- Kann ich nicht beantworten.

"Unser Unternehmen engagiert sich genügend bezüglich Social Media in der Personalentwicklung."

- Dem stimme ich voll und ganz zu.
- Dem stimme ich eher zu.
- Dem stimme ich eher nicht zu.
- Dem stimme ich ganz und gar nicht zu.
- Kann ich nicht beantworten.

"Social Media-Instrumente werden zukünftig in der Personalentwicklung unseres Unternehmens an Bedeutung gewinnen."

- Dem stimme ich voll und ganz zu.
- Dem stimme ich eher zu.
- Dem stimme ich eher nicht zu.
- Dem stimme ich ganz und gar nicht zu.
- Kann ich nicht beantworten.

"Social Media-Instrumente werden zukünftig in der Personalentwicklung von Schweizer Unternehmen an Bedeutung gewinnen."

- Dem stimme ich voll und ganz zu.
- Dem stimme ich eher zu.
- Dem stimme ich eher nicht zu.
- Dem stimme ich ganz und gar nicht zu.
- Kann ich nicht beantworten.

-----Seitenwechsel-----

Wünschen Sie Informationen über die Ergebnisse dieser Umfrage?

[Ihr Name und Ihre E-Mail-Adresse werden vertraulich behandelt und nicht mit Ihren Antworten aus der Umfrage in Verbindung gebracht.]

- Ja (Name und E-Mail Adresse):
- Nein

-----Seitenwechsel-----

Vielen Dank für die Bearbeitung des Fragebogens!

Bei Frage können Sie mich gerne per E-Mail kontaktieren: spiegst0@students.zhaw.ch.

Freundliche Grüsse

Stefan Spiegelberg

-----Ende Fragebogen-----

Anhang B: E-Mails zur Online-Umfrage

Um die Teilnehmenden für die Online-Umfrage zu kontaktieren wurden zwei verschiedene E-Mails erstellt: Eine allgemeine Version und eine Version für die Kunden des IAP (mit kleineren Anpassungen). Ca. zwei bis drei Wochen nach dem Erstversand wurde zudem nochmals ein Erinnerungs-E-Mail an alle Teilnehmenden versandt. Diese drei Inhalte sind hier nochmals aufgeführt:

Allgemeines E-Mail

Sehr geehrte Damen und Herren

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) führe ich eine Online-Umfrage zum Thema **Social Media in der Personalentwicklung** durch. Ich möchte herausfinden, ob Social Media-Instrumente (Wikis, Blogs, Diskussionsforen etc.) in der Personalentwicklung verwendet werden und wenn ja, in welcher Form.

Diese Umfrage richtet sich an Mitarbeitende aus der Personalentwicklung (oder einer vergleichbaren Abteilung) von Schweizer Unternehmen. Wenn Sie zu dieser Zielgruppe gehören, würde ich mich über Ihre Teilnahme freuen:

<http://www.unipark.de/uc/zhaw-p/e65f/>

Die Umfrage dauert **maximal 10 Minuten**. Ihre Antworten werden anonym erhoben und streng vertraulich behandelt. Mit Ihrer Teilnahme an der Befragung leisten Sie einen wichtigen Beitrag zum Gelingen meiner Bachelorarbeit. Auf Wunsch sende ich Ihnen die Resultate der Umfrage gerne zu. Vielleicht ergeben sich damit auch neue Erkenntnisse oder Impulse für Ihr Unternehmen?

Falls Sie in Ihrem Umfeld weitere Personen aus der Personalentwicklung kennen, dürfen Sie dieses E-Mail gerne weiterleiten.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung! Bei Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

Stefan Spiegelberg
(E-Mail: spiegst0@students.zhaw.ch)

E-Mail an IAP-Kunden

Sehr geehrte Damen und Herren

Ich bin Praktikant am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) in Zürich. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit führe ich eine Online-Umfrage zum Thema Social Media in der Personalentwicklung durch. Ich möchte herausfinden, ob Social Media-Instrumente (Wikis, Blogs, Diskussionsforen etc.) in der Personalentwicklung verwendet werden und wenn ja, in welcher Form.

Diese Umfrage richtet sich an Mitarbeitende aus der Personalentwicklung (oder einer vergleichbaren Abteilung) von Schweizer Unternehmen. Aus diesem Grund habe ich vom IAP Ihre E-Mail-Adresse erhalten. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie an der Umfrage teilnehmen würden:

<http://www.unipark.de/uc/zhaw-p/e65f/>

Die Beantwortung der Fragen dauert maximal 10 Minuten. Ihre Antworten werden anonym erhoben und streng vertraulich behandelt. Mit Ihrer Teilnahme an der Befragung leisten Sie einen wichtigen Beitrag zum Gelingen meiner Bachelorarbeit. Auf Wunsch sende ich Ihnen die Resultate der Umfrage gerne zu. Vielleicht ergeben sich damit auch neue Erkenntnisse oder Impulse für Ihr Unternehmen?

Falls Sie in Ihrem Umfeld weitere Personen aus der Personalentwicklung kennen, dürfen Sie dieses E-Mail gerne weiterleiten.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung! Bei Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

Stefan Spiegelberg
(E-Mail: stefan.spiegelberg@zhaw.ch)

E-Mail zur Erinnerung (ca. zwei Wochen nach dem Erstversand)

Sehr geehrte Damen und Herren

Vor rund zwei Wochen habe ich Sie bezüglich meiner Online-Umfrage zum Thema „Social Media in der Personalentwicklung“ angeschrieben (siehe E-Mail unten). Inzwischen haben schon einige Personen an dieser Umfrage teilgenommen. Leider sind aber noch zu wenige Antworten vorhanden, um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erhalten. Falls Sie die Umfrage noch nicht beantwortet haben, wäre ich Ihnen daher sehr dankbar, wenn Sie das noch machen könnten. Vielen Dank dafür.

Freundliche Grüsse und eine erfolgreiche Woche

Stefan Spiegelberg

Anhang C: Vor- und Nachteile von Online-Untersuchungen

Methodische Vor- und Nachteile von Online-Untersuchungen (Thielsch, 2008, S. 101, basierend auf Batinic & Bošnjak, 2000; Döring, 2003; Dzeyk, 2001 und Reips, 2002)

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Grosse Zeitgewinne</i> bei Erhebung, Auswertung und Präsentation der Daten • <i>Aufwand und Kosten</i> für Druck, Austeilung und Kodierung von Fragebögen, Interviewer und Dateneingaben entfallen • <i>Automatisierbarkeit und Objektivität</i>: Keine Fehlerquellen durch Dateneingaben per Hand, keine Versuchsleiter-Effekte, keine Gruppeneffekte • Wesentlich <i>heterogenere</i> Stichprobensammensetzung als bei typischen offline durchgeführten Studien • <i>Alokalität</i> des Mediums: Es sind auch schwer erreichbare Personenkreise ansprechbar • <i>Hohe Datenqualität</i>: Kontrollskripte verhindern "missing data"; Konsistenzprüfung der Daten anhand von Zeitprotokollen u. ä. möglich • Hohe <i>Akzeptanz</i> aufgrund von Freiwilligkeit, Flexibilität und Anonymität • <i>Verfahrenstransparenz, Ethik</i>: Die Untersuchungen sind kontrollierbar, da diese öffentlich zugänglich sind 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Programmierung kann einen gewissen <i>zeitlichen Vorlauf</i> beanspruchen • Gegebenenfalls Aufwand für Einarbeitung in <i>Fragebogen- oder Experimentalsoftware</i> • Nicht alle Personen sind online; nicht alle Computer sind in Soft- und Hardware auf einem für die Untersuchung ausreichenden Stand • Keine <i>Repräsentativität</i> für die Gesamtbevölkerung erreichbar • Ort und Zeit der Datenerhebung können nicht kontrolliert werden • <i>Mehrfachteilnahmen</i> von Probanden sind technisch nur bedingt kontrollierbar • Antwort auf Fragen eines Probanden kann nur <i>asynchron</i> und auf dessen Initiative hin erfolgen • Daten(banken) der Online-Untersuchung müssen gegen unberechtigten Zugriff geschützt werden

Anhang D: Kreuztabellen Unternehmensgrösse

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Unternehmensgrösse * SM für PE	78	100,0%	0	,0%	78	100,0%

Unternehmensgrösse * SM für PE Kreuztabelle

			SM für PE				Gesamt
			Ja, wir nutzen schon aktiv Social Media.	Nein, aber wir wollen zukünftig aktiv werden.	Nein, und wir werden auch zukünftig nicht aktiv sein.	Wir sind noch zu keinem Entschluss gekommen.	
Unternehmensgrösse	1 - 50 Mitarbeitende	Anzahl % innerhalb von Unternehmensgrösse	1 20,0%	0 ,0%	3 60,0%	1 20,0%	5 100,0%
	51 - 500 Mitarbeitende	Anzahl % innerhalb von Unternehmensgrösse	3 17,6%	5 29,4%	4 23,5%	5 29,4%	17 100,0%
	501 - 1'000 Mitarbeitende	Anzahl % innerhalb von Unternehmensgrösse	1 7,7%	5 38,5%	1 7,7%	6 46,2%	13 100,0%
	1'001 - 5'000 Mitarbeitende	Anzahl % innerhalb von Unternehmensgrösse	5 21,7%	12 52,2%	1 4,3%	5 21,7%	23 100,0%
	mehr als 5'000 Mitarbeitende	Anzahl % innerhalb von Unternehmensgrösse	5 25,0%	9 45,0%	3 15,0%	3 15,0%	20 100,0%
Gesamt		Anzahl % innerhalb von Unternehmensgrösse	15 19,2%	31 39,7%	12 15,4%	20 25,6%	78 100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Monte-Carlo-Signifikanz (2-seitig)			Monte-Carlo-Signifikanz (1-seitig)		
				Signifikanz	99%-Konfidenzintervall		Signifikanz	99%-Konfidenzintervall	
					Untergrenze	Obergrenze		Untergrenze	Obergrenze
Chi-Quadrat nach Pearson	17,662 ^a	12	,126	,122 ^b	,113	,130			
Likelihood-Quotient	17,569	12	,129	,207 ^b	,196	,217			
Exakter Test nach Fisher	15,333			,170 ^b	,161	,180			
Zusammenhang linear-mit-linear	3,400 ^c	1	,065	,064 ^b	,057	,070	,035 ^b	,030	,040
Anzahl der gültigen Fälle	78								

a. 14 Zellen (70,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,77.

b. Basierend auf 10000 Stichprobentabellen mit dem Startwert 2000000.

c. Die standardisierte Statistik ist -1,844.

Anhang E: Kreuztabellen Geografische Ausbreitung

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Anzahl Standorte * SM für PE	78	100,0%	0	,0%	78	100,0%

Anzahl Standorte * SM für PE Kreuztabelle

			SM für PE				Gesamt
			Ja, wir nutzen schon aktiv Social Media.	Nein, aber wir wollen zukünftig aktiv werden.	Nein, und wir werden auch zukünftig nicht aktiv sein.	Wir sind noch zu keinem Entschluss gekommen.	
Anzahl Standorte	einen Standort in der Schweiz	Anzahl % innerhalb von Anzahl Standorte	2 12,5%	7 43,8%	3 18,8%	4 25,0%	16 100,0%
	mehrere Standorte in der Schweiz	Anzahl % innerhalb von Anzahl Standorte	5 14,7%	14 41,2%	5 14,7%	10 29,4%	34 100,0%
	mehrere Standorte in Europa	Anzahl % innerhalb von Anzahl Standorte	2 33,3%	1 16,7%	1 16,7%	2 33,3%	6 100,0%
	mehrere Standorte auf der ganzen Welt	Anzahl % innerhalb von Anzahl Standorte	6 27,3%	9 40,9%	3 13,6%	4 18,2%	22 100,0%
Gesamt		Anzahl % innerhalb von Anzahl Standorte	15 19,2%	31 39,7%	12 15,4%	20 25,6%	78 100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Monte-Carlo-Signifikanz (2-seitig)			Monte-Carlo-Signifikanz (1-seitig)		
				Signifikanz	99%-Konfidenzintervall		Signifikanz	99%-Konfidenzintervall	
					Untergrenze	Obergrenze		Untergrenze	Obergrenze
Chi-Quadrat nach Pearson	3,978 ^a	9	,913	,931 ^b	,924	,937			
Likelihood-Quotient	4,118	9	,903	,942 ^b	,936	,948			
Exakter Test nach Fisher	4,597			,898 ^b	,890	,906			
Zusammenhang linear-mit-linear	1,330 ^c	1	,249	,260 ^b	,249	,271	,136 ^b	,127	,144
Anzahl der gültigen Fälle	78								

a. 9 Zellen (56,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,92.

b. Basierend auf 10000 Stichprobentabellen mit dem Startwert 1502173562.

c. Die standardisierte Statistik ist -1,153.

Anhang F: Kreuztabellen Branchen

Wirtschaftssektor * SM für PE Kreuztabelle

			SM für PE				Gesamt
			Ja, wir nutzen schon aktiv Social Media.	Nein, aber wir wollen zukünftig aktiv werden.	Nein, und wir werden auch zukünftig nicht aktiv sein.	Wir sind noch zu keinem Entschluss gekommen.	
Wirtschaftssektor	Automobil- und Fahrzeugbranche	Anzahl % innerhalb von Wirtschaftssektor	0 ,0%	0 ,0%	3 100,0%	0 ,0%	3 100,0%
	Beratung	Anzahl % innerhalb von Wirtschaftssektor	0 ,0%	2 50,0%	1 25,0%	1 25,0%	4 100,0%
	Bildung und Forschung	Anzahl % innerhalb von Wirtschaftssektor	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
	Chemie, Pharma, Gesundheit	Anzahl % innerhalb von Wirtschaftssektor	2 28,6%	3 42,9%	0 ,0%	2 28,6%	7 100,0%
	Elektroindustrie, Maschinenbau	Anzahl % innerhalb von Wirtschaftssektor	0 ,0%	5 45,5%	0 ,0%	6 54,5%	11 100,0%
	Energie, Versorgung, Logistik, Verkehr	Anzahl % innerhalb von Wirtschaftssektor	1 20,0%	3 60,0%	0 ,0%	1 20,0%	5 100,0%
	Finanzdienstleistung (Banken, Versicherungen etc.)	Anzahl % innerhalb von Wirtschaftssektor	4 30,8%	6 46,2%	2 15,4%	1 7,7%	13 100,0%
	Handel	Anzahl % innerhalb von Wirtschaftssektor	0 ,0%	3 33,3%	4 44,4%	2 22,2%	9 100,0%
	Herstellung Konsumgüter	Anzahl % innerhalb von Wirtschaftssektor	1 33,3%	2 66,7%	0 ,0%	0 ,0%	3 100,0%
	IT, Telekommunikation, Medien	Anzahl % innerhalb von Wirtschaftssektor	4 66,7%	0 ,0%	1 16,7%	1 16,7%	6 100,0%
	Non-Profit-Organisation	Anzahl % innerhalb von Wirtschaftssektor	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 100,0%	2 100,0%
	Öffentlicher Sektor	Anzahl % innerhalb von Wirtschaftssektor	2 25,0%	4 50,0%	0 ,0%	2 25,0%	8 100,0%
	Verarbeitende Industrie	Anzahl % innerhalb von Wirtschaftssektor	0 ,0%	1 50,0%	0 ,0%	1 50,0%	2 100,0%
	Andere:	Anzahl % innerhalb von Wirtschaftssektor	1 25,0%	1 25,0%	1 25,0%	1 25,0%	4 100,0%
	Gesamt	Anzahl % innerhalb von Wirtschaftssektor	15 19,2%	31 39,7%	12 15,4%	20 25,6%	78 100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Monte-Carlo-Signifikanz (2-seitig)			Monte-Carlo-Signifikanz (1-seitig)		
				Signifikanz	99%-Konfidenzintervall		Signifikanz	99%-Konfidenzintervall	
					Untergrenze	Obergrenze		Untergrenze	Obergrenze
Chi-Quadrat nach Pearson	59,679 ^a	39	,018	,010 ^b	,007	,013			
Likelihood-Quotient	62,798	39	,009	,021 ^b	,018	,025			
Exakter Test nach Fisher	46,003			,023 ^b	,019	,027			
Zusammenhang linear-mit-linear	,363 ^c	1	,547	,559 ^b	,546	,572	,284 ^b	,272	,295
Anzahl der gültigen Fälle	78								

a. 55 Zellen (98,2%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,15.

b. Basierend auf 10000 Stichprobentabellen mit dem Startwert 92208573.

c. Die standardisierte Statistik ist -,603.

Anhang G: Verwendung der Social Media Anwendungen

Verwendung der Social Media Anwendungen

Verwendung von Wikis		Anzahl Nennungen (n=15)
Allgemeine Wissenssicherung	4	(26.7 %)
Dokumentenablage	4	(26.7 %)
Dokumentation von Arbeitsabläufen	1	(6.7 %)
Dokumentation von Projekten	4	(26.7 %)
Dokumentation von Trends und Entwicklungen	2	(13.3 %)
Brainstorming für neue Ideen	2	(13.3 %)
Kontaktverzeichnis (Telefonnummern, E-Mail-Adressen o.ä.)	2	(13.3 %)
Expertensuche (Zuständigkeiten, Kompetenzen o.ä.)	2	(13.3 %)
Andere Verwendung	-	
Verwendung von Blogs und Microblogs		Anzahl Nennungen (n=15)
Reflexion des Gelernten (z. B. Lerntagebuch führen)	2	(13.3 %)
Wissenssicherung	3	(20.0 %)
Wissensaustausch	6	(40.0 %)
Erfahrungsaustausch	6	(40.0 %)
Brainstorming für neue Ideen	2	(13.3 %)
Informationen/Updates zu laufenden Projekten	2	(13.3 %)
Andere Verwendung	-	
Verwendung von Foren und Diskussionsgruppen		Anzahl Nennungen (n=15)
Allgemeine Wissenssicherung	1	(6.7 %)
Wissensaustausch	5	(33.3 %)
Erfahrungsaustausch	5	(33.3 %)
Expertensuche (Ich suche...)	2	(13.3 %)
Brainstorming für neue Ideen	5	(33.3 %)
Dokumentation von Arbeitsabläufen	3	(20.0 %)
Dokumentation von Trends und Entwicklungen	1	(6.7 %)
Aufführen von FAQ (Frequently Asked Questions)	4	(26.7 %)
Austausch von Dokumenten	3	(20.0 %)
Andere Verwendung	-	
Verwendung von Podcasts und/oder Videoportalen		Anzahl Nennungen (n=15)
Ausschnitte aus Kursen/Ausbildungen	8	(53.3 %)
Schulungen (z. B. Vertriebschulungen)	8	(53.3 %)
Tutorials/Anleitungen ("Best Practices")	5	(33.3 %)
Erfahrungsberichte	5	(33.3 %)
Andere Verwendung:	1	(6.7 %)
• Präsentationen	1	(6.7 %)
Verwendung von Sozialen Netzwerken		Anzahl Nennungen (n=15)
Kontaktverzeichnis (Telefonnummern, E-Mail-Adressen o. ä.)	7	(46.7 %)
Expertensuche (Zuständigkeiten, Kompetenzen o.ä.)	5	(33.3 %)
Wissensaustausch in Interessengruppen	8	(53.3 %)
Vernetzung der Mitarbeitenden	10	(66.7 %)
Darstellung der Geschäftsbeziehungen	3	(20.0 %)
Versendung von Messages und/oder Chat	4	(26.7 %)
Austausch von Dokumenten	3	(20.0 %)
Andere Verwendung	-	

Verwendung von Social Bookmarks	Anzahl Nennungen (n=15)
Zentrale Verwaltung von Internetlesezeichen	-
Gliederung der Internetlesezeichen nach Themen	-
Kategorisierung der Internetlesezeichen mit Stichworten ("Tags")	1 (6.7 %)
Bewertung der Internetlesezeichen (Qualität der Suchergebnisse verbessern)	1 (6.7 %)
Andere Verwendung	-
Verwendung von anderen Social Media Anwendungen	Anzahl Nennungen (n=15)
• Eigene Wissensdatenbank	1 (6.7 %)
• Instant Messaging, Video Conferencing, Virtual Classrooms	1 (6.7 %)
• Tools zum interaktiven Kennenlernen verschiedener kultureller Verhaltensweisen, Tools zur einfacheren Kommunikation und Zusammenarbeit des globalen PE-Teams	1 (6.7 %)

Anhang H: Herausforderungen & Erfolgsfaktoren (Theorie)

Herausforderungen

Die Einführung von Social Media Anwendungen in ein Unternehmen (und damit in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden) ist von zahlreichen Herausforderungen geprägt, die berücksichtigt werden müssen (Altaner, 2011, S. 20). Im folgenden Teil sollen diese genauer betrachtet werden.

Oft scheitert die Einführung bereits bei den *ersten Schritten zur Einführung*. Solange keine Bereitschaft vorhanden ist, die neuen Tools zu testen, wird auch keine breite Einführung stattfinden (Ühss, 2008; zit. nach Altaner, 2011, S. 21). Zu Beginn muss ausserdem mit einem *zeitlichen Mehraufwand* für das Erlernen, Nutzen und Verwalten der Systeme gerechnet werden, bis sie sich in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden integriert haben (S. 21).

Eine grosse Herausforderung besteht auch in *fehlenden Anreizen*, das eigene Wissen öffentlich zu machen. Starre Strukturen, hierarchisches Denken und starker Wettbewerb um Anerkennung und Aufstieg zwischen den Mitarbeitenden, führen dazu, dass wichtiges Wissen und Knowhow für sich behalten wird (Spath & Günther, 2010, S. 31). Vor allem Führungskräfte aus dem mittleren Management zeigen geringe Veränderungsbereitschaft, weil sie Angst vor persönlichen Nachteilen haben und darum auf ihr "Herrschaftswissen" nicht verzichten möchten (Buck, 2010).

Auch das Thema *Kontrolle* spielt eine wichtige Rolle: Wenn Mitarbeitende befürchten, von ihren Vorgesetzten kontrolliert zu werden, werden sie es vermeiden, sich aktiv an den neuen Social Media-Tools zu beteiligen. Dies wäre aber gerade für Problemlösungen sehr wichtig (Altaner, 2011, S. 21).

In Unternehmen bestehen immer noch *viele Ängste* bezüglich der Einführung und Nutzung von Social Media. Laut McAfee (2009; zit. nach Altaner, 2011, S. 22-23) sind die Sorgen sehr weitreichend:

- Angst vor Nichtnutzung der Instrumente
- Angst vor übermässiger Nutzung, Kontrollverlusten und Unübersichtlichkeit der neuen Inhalte durch die grosse Anzahl der Teilnehmenden
- Angst vor Missbrauch (z. B. Mobbing) und Fehlinterpretationen von Aussagen
- Angst vor Negativmeldungen über das Unternehmen
- Angst vor dem Zeitverlust durch Nutzung der Instrumente für private Zwecke
- Angst vor Hackerangriffen, Spionage und Verkauf von wertvollen Informationen

Aufgrund dieser Ängste ist die Schlussfolgerung vieler Unternehmen, dass die Risiken die guten Gründe, die für eine Einführung sprechen, überwiegen. Dies liegt vor allem daran, dass die genannten Risiken greifbar sind, während man die Vorteile von Social Software nicht oder nur schwer quantifizieren kann. Dies führt dazu, dass für die Entscheidung zur Einführung und Nutzung der Social Software eine umfangreiche Analyse der aktuellen Situation nötig wird (S. 23). Dafür kann es hilfreich sein, die Einflussfaktoren für die Akzeptanz von Social Software zu berücksichtigen.

Erfolgsfaktoren

Manouchehri Far (2010, S. 94-98) hat auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche nach Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz von Social Software in Unternehmen gesucht und fasste diese in acht Gruppen zusammen, welche nun genauer betrachtet werden sollen:

Motivation der Nutzer zur Partizipation: Die Motivation der Mitarbeitenden bestimmt, in welchem Ausmass sie sich beteiligen, welche Informationen sie teilen und welche sie nur passiv konsumieren (Huang, Singh & Ghose, 2010; zit. nach Altaner, 2011, S. 39). Koch und Richter (2009, S. 140) zeigen auf, dass intrinsische Motivation (innere Anreize, z. B. als Experte/Expertin anerkannt zu werden oder Teil eines Ganzen zu sein) bei der Nutzung von Social Software wesentlich hilfreicher ist, als extrinsische Motivation (äussere Anreize, z. B. Prämien oder Sachpreise). Sehr wichtig ist dabei die Stillung von menschlichen Bedürfnissen nach Selbstdarstellung, Interaktion oder persönlichem Kontakt (S. 158).

Vertrauen: Mitarbeitende haben oft Angst, dass sie angreifbar werden oder zu viel von sich preiszugeben, wenn sie persönliche Daten und Meinungen veröffentlichen. Vertrauen ist deshalb eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Social Software-Nutzung (BITKOM, 2008, S. 15). Die Mitarbeitenden sollen spüren, dass sich der Wissensaustausch nicht zu ihrem eigenen Nachteil entwickelt. Dazu gehört auch ein konstruktiver Umgang mit Fehlern (Disterer, 2000; zit. nach Koch und Richter, 2009, S. 153).

Offene Unternehmenskultur: Social Media-Konzepte und Unternehmenskultur bedingen sich gegenseitig: Einerseits fördern Social Media-Konzepte im Unternehmen eine Kultur der Offenheit und konstruktiven Zusammenarbeit, andererseits sind sie aber auch ohne eine entsprechende Unternehmenskultur kaum umsetzbar. Hilfreich ist eine Kultur, die Eigenverantwortung, einen offenen, vertrauensvollen und partnerschaftlichen Umgang sowie eine authentische Meinungsäußerung zulässt (Berlecon, 2007, S. 20-21).

Unterstützung durch das Management: Auf der Führungsstufe ist das Vorleben einer aktiven Nutzung und einer offenen und authentischen Kommunikation wichtig. Die Führungs-

kräfte sollten sich ihrer Vorreiterrolle bei der Nutzung der Social Software bewusst sein (Altaner, 2011, S. 67).

Sicherheit, Datenschutz und Haftungsfragen: Datenschutz und -sicherheit haben bei der Nutzung von Social Media einen hohen Stellenwert. Es ist wichtig, dass Regeln und klare Leitlinien für den Umgang mit sensiblen Daten geschaffen werden (Altaner, 2011, S. 69). Laut Puhakainen und Siponen (2010; zit. nach Altaner, 2011, S. 62) ist es sinnvoll, Trainingsprogramme für die Einhaltung von Sicherheitsrichtlinien aufzubauen. Gleichzeitig ist es wichtig, den Mitarbeitenden die Auswirkungen eines Nichtbefolgens der Richtlinien zu verdeutlichen; explizit auch die Folgen für das gesamte Unternehmen. Sehr hilfreich ist dabei die Erstellung und Verwendung eines *Social Media Leitfadens* (auch: Social Media Guideline). Er beinhaltet Rahmenbedingungen für die berufliche und private Kommunikation in sozialen Medien und dient den Mitarbeitenden als Orientierung für den richtigen Umgang mit diesen Instrumenten (BITKOM, 2010, S. 16).

Integration mit bestehenden Systemen und Verankerung in Prozessen des Alltags: Je stärker Social Software untereinander oder mit anderen Kommunikationskanälen verknüpft sind, desto leichter lassen sie sich in den täglichen Arbeitsprozessen verankern. Damit erhöht sich der Nutzen für die Mitarbeitenden und das Unternehmen (Berlecon, 2007, S. 21).

Einbeziehung der Nutzer/innen in den Einführungsprozess, Identifikation der Nutzerbedürfnisse: Für eine erfolgreiche Einführung von Social Media im Unternehmen ist eine gründliche Bedarfsermittlung äusserst wichtig. Führungskräfte und Mitarbeitende sollen dabei wenn immer möglich in den Entwicklungsprozess integriert werden (Altaner, 2011, S. 66). Mit Pilotprojekten lassen sich erste Erfahrungen mit den Anwendungen sammeln. Die Ergebnisse können dann dokumentiert und der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden erläutert werden (Ühss, 2008; zit. nach Altaner, 2011, S. 21).

Vorgabe von Richtlinien und Standards: Auch wenn es dem Geist von Web 2.0 widerspricht: Eine zentrale Instanz, die Inhalte sichtet, Fehlentwicklungen beobachtet und auf veraltete Inhalte hinweist, kann durchaus sinnvoll sein. Die Kontrolle der Inhalte soll aber nicht durch Zensur sondern über Kommentare oder Richtigstellungen erfolgen (Berlecon, 2007, S. 17-18).

Anhang I: Erfolgsmessung (Theorie)

Viele Unternehmen investieren nur verhalten in Social Media, da es bei diesen Anwendungen schwierig ist, den finanziellen Erfolg in Zahlen auszudrücken. Die Vielzahl an Kennzahlen sowie deren Erhebung, Berechnung und Interpretation schrecken viele Unternehmen ab. Dies führt häufig dazu, dass ungeeignete (oder sogar falsche) Kennzahlen verwendet werden, die nicht die exakte Zielerreichung messen. Oder es werden für alle Social Media Anwendungen die gleichen Kennwerte eingesetzt, obwohl sich deren Ziele wesentlich voneinander unterscheiden (BITKOM, 2010, S. 18).

Die Kennzahlen, die Unternehmen zur Erfolgsmessung heranziehen können, lassen sich generell in qualitative und quantitative *Key Performance Indicator (KPI)* – betriebliche Schlüsselkennzahlen – unterscheiden. Quantitative KPIs sind zum einen Kennzahlen, die einen direkten Effekt der Social Media Aktivitäten auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens im Fokus haben, wie z. B. der Return on Investment [die Rendite aus einer Investition]. Zum anderen zählt beispielsweise auch die mengenmässige Erfassung dazu, wie z. B. die Anzahl der geschriebenen Beiträge. Qualitative KPIs beziehen sich dagegen eher auf die Qualität der Inhalte, wie beispielsweise die Aussagekraft oder Professionalität von Beiträgen. Solche Kennzahlen lassen sich jedoch selten direkt mit dem Erfolg einer einzelnen Social Media Aktivität in Verbindung bringen (S. 18).

Koch und Richter (2009, S. 181-182) zählen diejenigen KPIs auf, die in den Unternehmen oft genutzt werden, um Ziele und Erfolge der Social Media Aktivitäten zu messen:

- Änderung Kommunikationsverhalten (weniger E-Mails, weniger CC-E-Mails, ...)
- Menge an gesammelten Material (Anzahl Posts, Anzahl Wiki-Seiten, ...)
- Aktivität der Mitarbeitenden / Grad der aktiven Beteiligung
- Grad der Beteiligung (Anzahl Personen) an einzelnen Dokumenten / Entscheidungen
- Vernetzung der Mitarbeitenden / Anzahl der Kommunikationspartner
- Mitarbeiterzufriedenheit (in verschiedenen Kriterien)

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: