

Vortrag zum Panel Recruiting via Social Media:

„Wann sind Unternehmen reif für Social Media?“

Was in Unternehmen geschieht, ist ein Spiegel gesellschaftlicher Entwicklungen, ein Spiegel des Selbstverständnisses in hierarchischen Gefügen und des Selbstbewusstseins der Akteure. Hier sind bereits jetzt Wandlungen zu verzeichnen, die zunächst oft noch eher im Verborgenen wirken aber über unzählige Einzelgeschehnisse zunehmend den Charakter bislang klassischer Machtstrukturen torpedieren.

Das zeigt sich an jungen selbstbewussten High Potentials, um die mittlerweile Unternehmen werben müssen (und nicht mehr umgekehrt), die für sich genauso gut den Weg von Selbständigkeit in kreativen Netzwerken und Co-Working-Spaces sehen, die für verstaubte Unternehmensstrukturen nur wenig Sympathie hegen und die den Personalern nicht selten zuerst fragen: Wie gut gepflegt und lebendig ist eigentlich Ihr Intranet? Und wie gut sind Sie im Außen vernetzt? Wie offen sind Sie für die Darstellung Ihres Unternehmens in den sozialen Medien und damit natürlich auch für Kritikstürme (shitstorms) gefeit, die ein Unternehmen ins Wanken bringen können, wenn es nicht gut vorbereitet ist, wenn es mit der Unmittelbarkeit dieser Medien nicht umgehen kann und wenn es womöglich sogar peinliche Selbstinszenierung betreibt (etwa, wenn Undercover Mitarbeiter eines Unternehmens als vermeintliche Kunden in Chats und Foren aktiv sind)

Damit sind wir bei der Fragestellung: welchen Einfluss haben die sozialen resp. die interaktiven Medien auf Unternehmen generell und speziell auf die Bewerberauswahl in Unternehmen. Diese Fragestellung eröffnet die Perspektive auf eine zutiefst elementare Fragestellung: Wann sind Unternehmen eigentlich reif für diese Art der Bewerbersuche? Nicht jedes neue Instrument bzw. Tool zur Personalentwicklung und damit auch Gestaltung der Organisation passt zu jedem Unternehmen. Die Lösung kann nicht darin liegen, dass Unternehmen nun „blindwütig“ meinen, auf diesen Zug aufspringen zu müssen: alle andere fahren ja auch schon mit, zumindest sieht es so aus. Vorsicht, es könnte auch der falsche Zug sein. Nichts befördert stärker den zerstörerischen

Eindruck, ein Unternehmen und seine Protagonisten seien nicht authentisch, als ein Image, das sich ein Unternehmen überstülpt, das aber auf keiner soliden und keiner durchdachten Grundlage beruht.

Für Unternehmen kann sich also die Frage nur so stellen: wir kommen nicht drum herum - aber: sind wir schon reif dafür? Können wir mit den Leuten, die wir auf diese Weise rekrutiert haben, überhaupt umgehen? Oder müssten wir zunächst mal über etwas ganz anderes nachdenken, nämlich über unsere Unternehmenskultur?

Viele Unternehmen handeln oft hektisch, übereilt: wir müssen modern sein, bspw. mit Recruiting via Social Media, das ist dann aber leider oft ein Einzelschritt, der nicht strategisch untermauert ist; dann verpufft die Wirkung nicht nur, sie kann im worst case sogar Schaden anrichten: das Unternehmen holt sich Mitarbeiter ins Haus, auf die es jetzt noch gar nicht vorbereitet ist, sprich auf deren Forderungen an Transparenz usw. Es kann vielleicht auch umgekehrt die Informationen nicht richtig einordnen, die im Netz kursieren, misst Dingen Bedeutung zu, die keine haben oder umgekehrt. Das Netz fordert seine eigene Art der Intelligenz und der Erfahrung

Werden Instrumentarien gewählt, die dem Charakter, dem Wesen dieses Unternehmens zuwiderlaufen, ist nicht nur das Nicht-Authentisch-Sein gefährlich für den Ruf des Unternehmens, es gerät zudem in die Situation, atemlos einer Entwicklung hinterher zu hetzen und dabei die Besinnung auf die eigenen gewachsenen Werte zu verlieren. Ich rede hier nicht das Wort für ein Verbleiben im Status Quo, ich rede aber davon, dass es sinnvoll ja überlebensnotwendig ist, sich sehr genau anzuschauen, welche Entwicklung jetzt in diesem Moment schon zu stemmen ist. Und da ist es sinnvoll, sich die Kultur in diesem Unternehmen sehr genau anzuschauen.

Es gibt viele, hochinteressante Forschungen zu Unternehmenskulturen, die das Selbstverständnis eines Unternehmens beschreiben, ein wenig analog zum Selbstverständnis eines Individuums: Bin ich eher ein Mensch, der die Dinge gerne sehr rasch vorantreibt, den allzu viele Diskussionen extrem nerven? Bin ich eher jemand, für den die wahre Freude an der Arbeit in Teamwork, in dem Empfinden, etwas gemeinsam geschafft zu haben, liegt? Solche Selbstverständnisse bilden sich auch in Unternehmen als Gesamtheit betrachtet ab, also als Stimmungsbild aller Akteure, die in diesem Unternehmen arbeiten, vom Vorstand über den ITler bis zum Arbeiter am Fließband.

Ein sehr anschauliches Modell ist das Modell des US-amerikanischen Sozialpsychologen Clare Graves, der aus der evolutionären Entwicklung des Menschen heraus in einem ständigen Pendeln zwischen Einzelkämpfertum und Gemeinschaftsgeist heraus fünf Denk- und Handlungslogiken

erforscht hat, die charakteristisch für Unternehmen sind. Das sind die Macht, die Ordnung, die Leistung, die Gemeinschaft und die Integration. Diese Denk- und Handlungslogiken bestimmen sehr stark das Miteinander im Unternehmen, in Teams. Stellen Sie sich vor, zwei Teams sollen fusionieren, eines davon ist absolut teamorientiert (Handlungslogik Gemeinschaft), auf das gemeinsam erreichte Ergebnis stolz, das andere setzt auf Leistung und nochmal Leistung und zwar Leistung des Einzelnen, es zählt, was der- oder diejenige erreicht hat, ohne die Gemeinschaft. Die Missverständnisse türmen sich praktisch auf und können bisweilen fast in Krieg ausarten. Oder die Handlungslogik Macht: Hier ist wichtig, was der Chef sagt, oder die Handlungslogik Ordnung: Hauptsache, die Dinge gehen ihren geordneten Gang, zu viel Querdenken nagt an den Grundfesten. Jede Kultur hat ihre Berechtigung, keine ist nur richtig oder nur falsch, es kommt immer auf den Kontext an.

Was aber ist nun das prägend für eine Internet-, eine Onlinekultur? Im Regelfall Mitbestimmung, dialogorientierte Prozesse, Querdenken und zugleich die Betonung des subjektiven Verständnisses. Es ist eine sehr bunte Mischung und ein solches Verständnis im Unternehmen auszuhalten, erfordert Reife, erfordert eine integrative Kultur, die fünfte Reifestufe im Graves-Modell: Eine Unternehmenskultur, die mit Widersprüchen umgehen kann, die Offenheit, die sie einfordert auch tolerieren kann, wenn sie in Kritik gegenüber dem Unternehmen mündet. Man kann sich vorstellen, dass in einem streng autokratisch geprägten Unternehmen, in einem Unternehmen, in dem das Selbstverständnis über Strahl- und Leitfiguren transportiert wird, die Vielfalt, die Unwägbarkeit, die eine Onlinekultur beinhaltet, furchteinflößend wirkt. Ein Unternehmen, dass sich noch vorwiegend über das klassische Organigramm definiert, mit kästchenförmigen Zuständigkeiten, in deren Zwischenräumen bislang Leere herrschte, wird noch nicht reif sein für das auch Anarchische der Netzkultur. Denn die Netzkultur befördert regelrecht die kleinen, praktisch im Wildwuchs entstandenen Communities zwischen den festgefühten Hierarchieebenen. Die Communities, die sich hierarchie- und professionsübergreifend organisieren und die Meinung machen im Unternehmen. In solchen Grüppchen können IT-Abteilungsleiter, Buchhalter und Marketingmitarbeiter in bunter Mischung auftreten.

Meine Bilanz: An dem wachsenden Erfordernis von Netzkommunikation – auch im Recruiting – kommen Unternehmen mittelfristig nicht vorbei. Sie sollten sich aber sehr genau fragen, ob sie aktuell dafür schon bereit sind, die Reife haben oder ob sie zuvor an ihrer Unternehmenskultur arbeiten, also den ersten Schritt vor dem zweiten tun sollten. Es gibt hier validierte Test- und Diagnosetools und maßgeschneiderte Beratungen und Coachings, mit deren Unterstützung sich Unternehmen gezielt entwickeln können, um zum richtigen Zeitpunkt in den richtigen Zug zu steigen.