

## ...und irgendwann wird digital dann doch immer analog



Der Bassenatratsch ist nicht tot. Im Gegenteil! Es gibt zwar kaum mehr irgendwo eine öffentliche Wasserstelle am Gang eines alten Mietshauses, dafür gibt es jetzt Facebook, Twitter und Co. Es wird »geposted«, »geliked«, »geshared« – nur eben nicht lokal, sondern gleich global.

Ein Gastkommentar von **Herbert Strobl**

> **Sich über** Banalitäten auszutauschen, Meinungs- und Gefühlsallianzen zu schließen, manchmal auch über andere herzuführen, um sich selbst besser zu fühlen, sind wohl tief verankerte soziale Grundbedürfnisse. Und im Schutze eines anonymen Mediums geht dies ja auch noch leichter als früher. Da sind Grenzüberschreitungen viel niederschwelliger als im direkten Kontakt mit einem physischen Gegenüber.

Medikamente enthalten nicht umsonst einen Beipackzettel, der auf unerwünschte Nebenwirkungen aufmerksam macht. Das Internet hat jedoch keinen Beipackzettel und vergisst so gut wie nie. Das merken viele spätestens, wenn sie sich um einen Job bewerben. Ähnlich wie bei einer Safari, bei der man die meisten Tiere jeweils an den Wasserstellen vorfindet, wissen Personalisten auch genau, wo sie sich ex ante über Kandidaten informieren können. Online-Bewerbung geht heute Hand in Hand mit einem summarischen Online-Screening. Alles schnell, einfach, jederzeit – dieser digitale Takt wird sich wohl bei der Jobsuche zum neuen Standard entwickeln. Das spricht primär jene an, die in der Lage sind, im Zeitalter von Industrie 4.0 & Co das Tempo der digitalisierten Arbeitswelt nicht nur mitzuhalten, sondern den Weg dorthin auch noch aktiv mitzugestalten.

Trotzdem ist all dies bestenfalls die halbe Miete. Für die Identifikation der Toptalente wird immer noch das gute alte Gespräch die Hauptrolle spielen müssen. Jeder digitale Balzruf braucht irgendwann eine echte Begegnung, um festzustellen, ob die »berufliche Ehe« Sinn machen kann. Nur im Gespräch lässt sich ansatzweise die Passung zwischen Mensch und Organisation

feststellen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt sollte sich die Geschwindigkeit im Recruiting verlangsamen und dafür die Gründlichkeit beim gegenseitigen Begutachten steigern. Es geht um nichts Geringeres als den »cultural fit«: Passen die Werte, Motive und Ziele eines Mitarbeiters mit denen der Organisation zusammen? Das ist der entscheidende Punkt dafür, wie gut die längerfristige Zusammenarbeit funktionieren kann. Leider haben Unternehmen oft viel zu wenig Ahnung von ihrer eigenen, gelebten Kultur. »Der Fisch im Wasser weiß gar nicht mehr, was nass eigentlich bedeutet«, könnte man hier wohl bemerken. Viele Organisationen sehen ihre eigene Kulturdefinition primär auch unter einem Marketingaspekt, um nach außen hin ein bestimmtes Image zu zeigen. Mit all den negativen Konsequenzen für den »cultural fit«, wenn das ursprünglich glänzende »Hui« sich dann binnen kurzer Zeit in ein gefühltes »Pfui« wandelt.

Erwartungshaltungen sind bekanntlich nichts anderes als einseitige Verträge, von deren Existenz der andere gar nichts weiß. Gerade diese – impliziten – Erwartungen müssen im Recruiting-Prozess angesprochen werden. Das ist keine leichte Sache und das kann kein Internet abbilden. Der elektronische Heuhaufen ist einfach größer geworden, und die Suche darin ist deshalb um einiges schwieriger. Es gilt bestenfalls: Digital anlocken und dann sehr analog auswählen.

> **Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit Schwerpunkt auf Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet seit vielen Jahren als systemischer Unternehmensberater, Executive-Coach und Wirtschaftsmediator.

dagegen könnten sich diesbezüglich einiges anschauen. Schlecht gewartete Websites, auf denen nicht einmal die aktuellen Stellenangebote gelistet sind, und fehlende Kommunikationsmöglichkeiten zeugen von einem Kommunikationsverständnis, das in der Steinzeit stecken geblieben ist.

Dazu kommt die weit verbreitete Unsitte, auf Bewerbungen keine Rückmeldung zu geben. Kandidaten werden in vielen Betrieben



**RALF TOMETSCHKE, IDENTITÄTER:**

»Lassen Sie die Mitarbeiter wirklich zu Wort kommen – ohne Spickzettel aus der Kommunikationsabteilung.«

noch immer als Bittsteller abgekanzelt. Die herausfordernde Frage »Warum sollten wir gerade Sie einstellen?« grenzt geradezu an Realitätsverweigerung. High Potentials und qualifizierte Fachleute lassen sich auf diese Weise jedenfalls nicht gewinnen. Wer es sich aussuchen kann, geht zu Unternehmen, die mit ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe und wertschätzend kommunizieren.

Die Annahme, aufwendige Recruiting-Prozesse durch eine Schaltung auf Online- oder Social-Media-Plattformen vereinfachen zu können, ist jedenfalls ein Irrglaube. Die direkte Kontaktaufnahme mit einer Vielzahl potenzieller Kandidaten ohne kostspielige Inserate in Printmedien klingt wahrlich verlockend. Ein Profil ist rasch aufgesetzt, dessen Pflege kann aber nicht nebenbei erledigt werden, wie sich bald herausstellt. Viele Unternehmen unterschätzen zudem den personellen und zeitlichen Aufwand des aktiven Dialogs, der von den Bewerbern eingefordert wird. »Gerade viele kleine und mittelständische Unternehmen verfügen oftmals nicht über ausreichend personelle Ressourcen, um einerseits die große Anzahl an Bewerbungen zu bewältigen und gleichzeitig auf den sozialen Kanälen mit Bewerbern zu interagieren«, erklärt Sven Hennige, Senior Managing Director Central Europe beim Personaldienstleister Robert Half.

Der professionelle Einsatz von Social Media ist jedoch meist eine Kostenfrage. 69 % der österreichischen Unternehmen steht da-