
3 Social Recruiting – Kritik und Erwiderungen

Das Wichtigste in Kürze

Das Verständnis von Social (Media) Recruiting als soziale Aktivität der Mitarbeiter stößt häufig auf Skepsis. Berechtigterweise wird auf verschiedene Punkte hingewiesen, die in diesem Kapitel diskutiert werden. Die kritischen Fragen zum teamorientierten Social Media Recruiting lauten:

- Können Mitarbeiter den Stellenbedarf richtig einschätzen?
- Sollen Mitarbeiter das Stelleninserat gestalten?
- Wollen bzw. dürfen Mitarbeiter im Inserat abgebildet werden?
- Können Mitarbeiter gute Einstellungsentscheidungen treffen?

Diesen kritischen Fragen liegt die Vorstellung zugrunde, dass das Team auf sich alleine gestellt ist und keine Unterstützung erfährt. Sieht man die soziale Aktivität des Teams inklusive der Vorgesetzten und der Personalabteilung, so entschärfen sich die meisten der Kritikpunkte, die in diesem Kapitel behandelt werden.

Schrittweise Einführung

Bevor auf die einzelnen Kritikpunkte eingegangen werden soll, sei darauf hingewiesen, dass die Einführung eines teamverantworteten Social Recruitings schrittweise erfolgen sollte – sowohl hinsichtlich der eingebundenen Teams als auch der Tiefe der Einbindung.

Es empfiehlt sich, zuerst bei offenen Stellen zu beginnen, die äußerst schwierig zu besetzen sind. Hier ist häufig die Bereitschaft größer, neue Wege zu beschreiten – sowohl vom Team als auch von den Vorgesetzten und der Personalabteilung.

Bereits die partielle Einbindung des Teams erzielt positive Ergebnisse. So kann beispielsweise das Team im ersten Schritt „nur“ für einzelne Aufgaben konsultiert werden. Bereits dadurch entsteht ein größeres Verständnis, Verantwortungsgefühl und Engagement im Team. Die volle Kraft dieses Ansatzes entfaltet sich jedoch erst, wenn alle Punkte im Recruitingprozess mehr oder weniger vollständig umgesetzt sind.

Demnach ist es sinnvoll, zuerst nur mit der „Koalition der Willigen“ zu beginnen. Die Sceptiker brauchen nicht überzeugt zu werden. Mit der Zeit kann man Erfolgsbeispiele vorweisen und weitere Teams einbeziehen.

3.1 **Einschätzung des Stellenbedarfs durch die Mitarbeiter?**

Häufig wird eingewendet, dass Mitarbeiter den Stellenbedarf gar nicht richtig einschätzen können. Zukünftige Entwicklungen und Veränderungen würden von Vorgesetzten und der Personalabteilung besser erkannt. Mitarbeiter, heißt es, würden lediglich die bestehende Lücke füllen wollen – und keine Veränderungen wünschen. Und es würde dem Team auch die Zeit dafür fehlen.

Generell lässt sich darüber diskutieren, ob alle Mitarbeiter eines Teams nicht ein besseres Bild über die tatsächlichen Bedürfnisse haben als Vorgesetzte und die Personalabteilung. Nicht selten verneinen Vorgesetzte und Personalabteilung dies für die von ihnen verantworteten Teams. Werden sie aber für sich selbst gefragt, so trauen sie sich durchaus ein genaueres Bild über die zukünftige Entwicklung zu als dem jeweils eigenen Vorgesetzten oder höher positionierten Personen in der Personalabteilung.

Es ist jedoch gar nicht notwendig, daran zu glauben, dass das Team *alleine* zu einer besseren Einschätzung gelangt. Denn der Prozess ist ein *sozialer Vorgang*, in dem auch Vorgesetzte und die Personalabteilung eingebunden sind. Das heißt, es geht hier nicht um ein Entweder-oder, sondern um ein Sowohl-als-auch. Vorgesetzte und die Personalabteilung bringen ihre Überlegungen und Vorschläge genauso ein wie jedes andere Teammitglied. Und sollten diese Überlegungen überzeugend sein, so werden diese sicherlich vom Team aufgenommen.

3.2 Gestaltung des Stelleninserates durch das Team?

In den meisten Teams befinden sich keine Fachleute für die professionelle und zeitintensive Gestaltung von Werbematerial, zu der auch das Stelleninserat gehört. Wie kann man dennoch seine Qualität sicherstellen? Wie können beispielsweise die Vorgaben der Corporate Identity eingehalten werden? Und sollten Stelleninserate nicht ein einheitliches Erscheinungsbild haben?

Auch hier geht es nicht darum, dass man das Team mit der Gestaltung des Inserates alleine lässt. Aber es geht darum, dass das Team dafür verantwortlich ist. Vorgesetzte und die Personalabteilung sind lediglich unterstützend aktiv. Eine Qualitätskontrolle im Sinne einer Fehlerkorrektur ist sinnvoll und notwendig. Und die marketingtechnische Unterstützung kann durchaus durch die Marketingabteilung erbracht werden — aber idealerweise im Auftrag des Teams.

In der Abwägung der Vor- und Nachteile sollte Inhalt immer vor Form gehen. Mit anderen Worten: Die passende Sprache für Bewerber, die Individualität und Authentizität ist wichtiger als eine einheitliche Darstellung.

Bewerber sehen im Laufe ihres Bewerbungsprozesses viele verschiedene Stelleninserate von unterschiedlichen Firmen, sodass sie Abweichungen in der Darstellung durchaus gewohnt sind. Und der Zufallsbesucher, der über einen Beitrag in einem sozialen Netzwerk aufmerksam geworden ist, sieht meist nur das eine Inserat.

3.3 Fotos von Mitarbeitern in Inseraten?

Je nach Firmenkultur kann es durchaus ein schwieriges Unterfangen sein, das Team mit Fotos im Inserat darzustellen. Und es wird immer einzelne Mitarbeiter geben, die ihr Foto nicht dafür verwendet sehen möchten.

Die Kultur und die Wünsche der Mitarbeiter sind in jedem Fall zu berücksichtigen. Die Verwendung des eigenen Fotos sollte immer freiwillig sein. Falls zu viele Mitarbeiter des Teams nicht dazu bereit sind, müssen andere Wege beschritten werden. Beispielsweise lässt sich auch ein Foto des Arbeitsplatzes mit nicht erkennbaren Einzelpersonen verwenden. Oder es werden lediglich Aussagen von Mitarbeitern verwendet, die dann nur mit Vornamen oder Initialen zitiert werden.

Wenn das Team lediglich Fotos für ein Inserat zur Verfügung stellen soll, für das es sich nicht verantwortlich fühlt, wird seine Bereitschaft dazu nicht sehr ausgeprägt sein. Sobald aber das Team von A bis Z in den Recruitingprozess eingebunden ist, wird die Selbstdarstellung des Teams in der einen oder anderen Form zur Selbstverständlichkeit.

3.4 **Einstellungsentscheidung durch das Team?**

Der sensibelste Punkt ist die Einstellungsentscheidung. Einerseits wird meist reflexartig hinterfragt, ob das Team überhaupt eine qualifizierte Entscheidung treffen kann. Aber andererseits ist gerade diese Befugnis ein zentraler Erfolgsfaktor für die gelungene Integration des Teams in den gesamten Prozess.

Ohne die Einbindung des Teams in den Entscheidungsprozess wird Social (Media) Recruiting nicht funktionieren.

Personalabteilungen können die Social-Recruiting-Aufgaben gar nicht leisten – weder zeitlich noch hinsichtlich des persönlichen Netzwerks. Und Mitarbeiter werden diese Aufgaben nur leisten, wenn sie auch an der Einstellungsentscheidung mitwirken.

Vor allem drei Einwände werden häufig gegen die Einbindung des Teams bei der Einstellungsentscheidung erhoben:

- Das Team stellt nur seinesgleichen ein. Ein Verständnis für die notwendige Heterogenität des Personalbestands besteht in der Regel nicht.
- Das Team stellt nur nach Sympathie ein – der Leistungsausweis ist zweitrangig.
- Das Team kann gar nicht beurteilen, wer die zukünftigen Herausforderungen besser meistern wird.

Auch hier lässt sich wieder trefflich diskutieren, ob die Entscheidung durch das Team nicht zu besseren Ergebnissen führt als die Entscheidung eines einzelnen Vorgesetzten. Auch Vorgesetzte sind nicht davor gefeit, ihresgleichen einzustellen, nach Sympathie einzustellen oder falsche Einschätzungen bezüglich der Kompetenzen zu fällen.

Aber es ist nicht notwendig, daran zu glauben, dass das Team bessere Entscheidungen trifft. Auch hier ist es wieder das Team, das *gemeinsam* mit den Vorgesetzten und der Personalabteilung die Entscheidung fällt. Typischerweise sollte

ein Veto der Vorgesetzten genauso zu einer Absage führen wie eine negative Entscheidung des Teams. Vorgesetzte oder die Personalabteilung sollten aber nicht eine positive Entscheidung erzwingen können. Sie müssen das Team überzeugen können, denn sonst wird es der neu eingestellte Kollege im Team schwer haben.

3.5 Die Rolle der Personalfachkräfte im Recruitingprozess

Eine häufig nicht explizit gestellte Frage betrifft die Rolle der Personalabteilung im teamverantworteten Recruitingprozess. Einerseits gibt es Bedenken bezüglich der Kompetenz von Entscheidern und Umsetzern in der Linie. Verständlicherweise gibt es andererseits auch Sorgen um die eigene Rolle und Position der Personalabteilung.

Die Personalabteilung als moderne Dienstleistungsorganisation

Die Rolle der Personalabteilung wandelt sich bei der hier vorgestellten teamverantworteten Vorgehensweise deutlich. Sie ist nicht mehr die Abteilung, in der „Bestellungen“ für neue Mitarbeiter aufgegeben werden – und von der man eine zügige „Lieferung“ erwartet. Diese Veränderung wird von Personalabteilungen meist als positiv und wünschenswert angesehen – wenn sie nicht bereits schon Realität ist.

Gleichzeitig wird sich die Personalabteilung fragen müssen, ob sie weiterhin am Modell eines Reisebüros festhalten will. Oder ob sie stattdessen eine Plattform anbietet, auf der Teams selbst neue Mitarbeiter rekrutieren können. Jede Plattform bietet genügend wichtige Aufgaben für die Personalabteilung in Form von Beratung, Betreuung und Unterstützung der handelnden Personen.

Wahrscheinlich werden Personalabteilungen schließlich zu einem „hybriden“ Modell gelangen. Es wird eine Kombination aus klassischen Rekrutierungsaufgaben und der Unterstützung des Social Recruitings sein. Falls sich Personalabteilungen jedoch nicht auf diesen Weg einlassen, wird die Rekrutierung gewisser Profile zunehmend nur noch in der Linie stattfinden. Personalabteilungen werden dann für gewisse Profile bewusst oder unbewusst umgangen und insgesamt weniger gefragt sein.

Andererseits sichert die mutige Einführung von Recruiting als soziale Aktivität dem Unternehmen aktuell noch einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil. Und sie positioniert die Personalabteilung als eine moderne Dienstleistungsorganisation.