

(Fortsetzung von Seite 1)

Experimentieren entwickeln. Denn das Social Recruiting ist ein permanentes Austesten von Möglichkeiten – noch fehlen einfache Patentrezepte, die zum Erfolg führen. Sicher ist aber, dass sich der Erfolg im Social Recruiting sehr gut und genau messen lässt. Erfolgsgrößen bei der Rekrutierung über Twitter sind beispielsweise:

- Quantitativ: Zahl der Followers eines Twitter Recruiting Channels oder die Zahl der ReTweets einer ausgeschriebenen Stelle. Und natürlich die Anzahl Bewerbungen, die ausgelöst werden oder gar eintreffen.
- Qualitativ: Wer sind die Followers, oder durch wen erfolgt eine Empfehlung, sprich Weiterverbreitung per ReTweet.

Warten auf was?

Die wichtigen ersten Schritte beim Einstieg in die Rekrutierung über Soziale Medien:

- Interne Aufklärungsarbeit leisten und offen über Chancen und Gefahren informieren.
- Organisatorische und personelle Voraussetzungen schaffen – durch die Definition eines zuständigen Teams und von Social Media Guidelines.
- Entwicklung und relativ rasche Realisierung erster konkreter Massnahmen, im Sinne von «Think big, start quickly and small».
- Ausarbeitung einer Social Recruiting-Strategie, Ausbau sowie Vernetzung der Massnahmen/Kanäle und Erfolgsmessung – mit der Durchführung von Strategie-Workshops und Formulierung von Strategiepapieren sowie KPI's.

Unternehmen tun gut daran, sich diesen Herausforderungen zu stellen, erste Erfahrungen mit Social Recruiting-Aktivitäten zu sammeln und jetzt ihre «Communities» auf Plattformen wie Facebook, Twitter, Xing, auf- und auszubauen. Sie profitieren früher oder später von einem Wettbewerbsvorteil.

(*) Seraina Mohr und Simon Künzler sind Dozenten für Online-Kommunikation an der Hochschule Luzern (www.hslu.ch/ikm) und befassen sich u. a. mit dem Einsatz von Social Media in der Unternehmenskommunikation.

Verhaltensprinzipien in «sensiblen» Organisationen

Momente richtig deuten

Es gibt Organisationen mit Schlüsselpositionen, deren Leistung und Verlässlichkeit in ganz besonderem Masse von der Geistesgegenwart aller Beteiligten abhängig ist. Was lernen wir von den Besten?

von Elvira Porrini (*)

Die Stromproduktion in Nuklearanlagen, das Einweisen von Flugzeugen in Luftstrassen, heikle chirurgische Eingriffe, lebensbedrohende Notfalleinsätze von Polizei, Feuerwehr und Sanität – das sind nur einige wenige Beispiele für Fälle, in denen wir in besonderem Masse auf Menschen vertrauen müssen. Sie alle arbeiten in Organisationen, die in sehr sensiblen Bereichen tätig sind. In solchen Organisationen können selbst kleinste Fehler in der Verknüpfung mit anderen unerwarteten Ereignissen zu Katastrophen führen, die Menschenleben gefährden könnten.

Über Jahre hinweg wurden die Ursachen solcher Katastrophen durch die Organisationsforschung untersucht und festgestellt, dass auf den ersten Blick unbedeutende Vorkommnisse durch die Verknüpfung unglücklicher Ereignisse zu fatalen Folgen führen können. Ebenso hat sich gezeigt, dass es bei gewissen Organisationen bei eben solch unglücklichen Verknüpfungen zu weniger gravierenden Konsequenzen kam, als erwartet. Solche Organisationen nennt man in der Fachwelt «High Reliability Organizations (HRO)». Ihre Zuverlässigkeit basiert auf spezifischem Verhalten der Mitarbeitenden (Weick & Sutcliffe, 2003). Was tun solche Organisationen, dass sich ihre Mitarbeiterschaft von der anderer Organisationen unterscheidet? Welche Verhaltensprinzipien führen dazu,

dass man solchen Institutionen ganz offensichtlich mehr vertrauen kann als anderen? Was könnten auch andere Organisationen, die auf Vertrauen angewiesen sind, von HRO lernen? Im Folgenden einige Prinzipien dazu:

1. Beobachtung von Abweichungen und Fehlern im täglichen Geschehen

In den HRO treffen wir auf eine Haltung, dass Fehler, Störungen, Abweichungen eintreten können und deshalb ist ihr Augenmerk permanent auf das Unerwartete und Unerwünschte gerichtet. Der ideale «Endzustand», der keine Aufmerksamkeit erfordert, wird als inexistent betrachtet. Im Prozess der laufenden Erarbeitung von Zuverlässigkeit wird damit gerechnet, dass Abweichungen auftreten können. Ihnen gilt die Aufmerksamkeit. Abweichungen und Fehler werden als Lernaufforderung behandelt. So wird sichergestellt, dass gleiches Fehlverhalten nicht zweimal passiert und die Mitarbeitenden nicht nachlässig werden oder sich in Selbstzufriedenheit ergehen.

2. Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen

Diese Abweichungen vom «Normalen», also von der «Erwartung der Zuverlässigkeit», führen zu keinen vereinfachenden Interpretationen – ganz im Gegenteil: Jede und jeder widersteht der eigenen Versuchung, gegenteilige Ansichten zu unterdrücken und lässt verschiedene Perspektiven zu. Kontroverse Standpunkte können be-



Elvira Porrini

stehen bleiben, solange sie nicht die Kernwerte wie Sicherheit oder Zuverlässigkeit gefährden. Die Menschen sind fähig, mit umfassenden und komplexen Vorstellungen umzugehen, sie kennen ihr Denkgehäuse und sind bereit, zu lernen. Unterschiedliche Denkmodelle sind bekannt und können hinterfragt werden. An diesen Schnittstellen können neue Einsichten und Weiterentwicklungen entstehen.

In den HRO stossen wir auf ein Klima des Vertrauens und auf Menschen mit Bewusstheit für den Moment. In Ausnahmesituationen stehen die Menschen füreinander ein.

3. Sensibel gegenüber den einzelnen Arbeitsschritten und Beziehungen

Bestehende, routinemässig geführte Abläufe werden nicht als selbstverständlich betrachtet. Es braucht ein wachsames Auge für schwache Signale, weil daraus Fehler entstehen können. Aber nicht jedes schwache Signal wird als möglicher Fehler interpretiert. Überraschende Details werden jedoch beobachtet. Nichts wird als selbstverständlich hingegenommen; auf Abweichungen wird situationsbezogen reagiert. HRO haben eingesehen, dass das Unerwartete nicht plötzlich eintritt, sondern sich im Regelfall langsam ins System einschleicht.

Gefahr entsteht aus der Vernetzung von vielen nicht wahrgenommenen und/oder vereinfacht interpretierten Vorkommnissen. Wenn eine Organisation einmal angefangen hat, Risiken zu ignorieren, bemerkt sie die Gefahr nicht mehr rechtzeitig. Personalentwicklungsmassnahmen unterstützen die Mitarbeitenden – inklusive das Management – in der Bewusstheitsentwicklung für das ständig vorhandene Risiko.

4. Verpflichtung zur Elastizität

Elastizität meint die Fähigkeit einer Organisation, gleichzeitig feste Routinen zu erbringen und improvisationsfähig zu bleiben. Ist diese in sensiblen Bereichen tätig, so handeln ihre Mitglieder jederzeit situationsbezogen. Sie können sich im Umgang mit Unsicherheit und Nicht-Wissen üben und sind fähig, die Vernetzung und Verstärkung von Problemen im Auge zu behalten. Dieses Risiko wird bewusst wahrgenommen. Diese Menschen erbringen einerseits Routinehandlungen zuverlässig und sind andererseits geübt in der Fähigkeit, intelligent zu improvisieren.

5. Respekt unabhängig von formaler und informeller Hierarchie

In HRO werden Mitarbeitende unabhängig ihrer Stellung respektvoll behandelt. In Phasen des Routinebetriebs sind Entscheidungsbefugnisse klar geregelt und werden eingehalten. Ausserhalb der Routine wandert die Entscheidungsbefugnis dorthin, wo die grösste Expertise vorhanden ist. Dies ist nur in einem Klima des Vertrauens möglich und wenn genügend Ressourcen vorhanden sind. In einer Organisation, der man vertraut, ist es unvorstellbar, dass Zuständigkeiten in unterschiedlichen Phasen nicht klar sind oder Macht missbräuchlich angewendet wird. Mitarbeitende einer HRO können diese Verhaltensaspekte unterscheiden und integrieren. Die strukturellen Rahmenbedingungen entsprechen diesen Anforderungen. Neben dem selbstverständlichen Fach- und Methodenwissen setzt dies unter anderem eine vertiefte Kenntnis der eigenen Beobachtungs- und Reflexionsfähigkeit, der Verantwortlichkeit und des Vertrauens in sich und andere voraus. Organisationen, die in sensiblen Bereichen tätig sind, brauchen eine Führungsequipe, die sich ernsthaft mit Menschen auseinandersetzt und selber lernbereit bleibt.

(*) Elvira Porrini, Inhaberin und Geschäftsführerin von X-CHALLENGE CONSULTING (www.x-challenge.ch). Sie hat langjährige Erfahrungen als Organisations- und Konfliktberaterin, Coach sowie Fachhochschul-Dozentin.