4.84 Social Media: Gestaltungsfelder und Praxisbeispiele für die HR 2.0

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- weshalb Social Media ein unabdingbarer Bestandteil moderner HR sind,
- wie sich die Phasen des HR-Prozesses künftig weiterentwickeln müssen,
- welche unterschiedlichen Social-Media-Instrumente in den einzelnen HR-Phasen eingesetzt werden können,
- wie erfolgreiche Beispiele des Einsatzes von Social Media in der Praxis aussehen und
- wie Sie diese Erfahrungen für Ihre eigene Organisation erfolgreich nutzen können.

Die Autorinnen

Dr. Anja Ebert-Steinhübel, selbstständige Trainerin, Dozentin und Coach sowie Seniorberaterin bei der IFC EBERT GmbH. Schwerpunkte ihrer Beratungs- und Vortragstätigkeit sind die Themen Strategie, Führung und Kommunikation, Personal- und Organisationsentwicklung sowie das Lebenslange Lernen im persönlichen, unternehmerischen und gesellschaftlichen Bezug.

Kontakt: a.ebert-steinhuebel@ifc-ebert.de

Nadine Steinhübel arbeitet bei der Know How! AG als Trainerin für Enterprise 2.0 sowie im Bereich Online & Social Media Marketing. Schwerpunkte ihrer Tätigkeit liegen in den Bereichen Online-Kommunikation, Community Management, Blog-Redaktion, Change Management und Social Learning.

Kontakt: Nadine.steinhuebel@t-online.de

Inhalt

Seite

1 Vom „Nachkömmling“ zum „Vorreiter“? Herausforderung der HR 2.0 3
1.1 Organisationen als Spiegel der sozialen Realität 3
1.2 Socializing im HR-Prozess 4
2 Recruiting 2.0: Mitarbeitergewinnung neu gedacht 6
2.1 Vom Anbieter- zum Nachfragermarkt 6
2.2 Praxisbeispiele 8
2.2.1 Facebook-Recruiting bei der Bayer AG 8
2.2.2 Employer Branding am Beispiel der Zalando GmbH 10
3 Mitarbeiterentwicklung 2.0: Developing als Coevolution von Mensch und Organisation 13
3.1 Interaktivität als Lernformat 13
3.2 Learning 2.0 14
3.3 Praxisbeispiele 15
3.3.1 Management 2.0 MOOC 16
3.3.2 Social Learning bei der SAP AG 19
4 Mitarbeiterbindung 2.0: Netzwerke für das Retentionmanagement 21
4.1 Erfolgsfaktoren Commitment und Motivation 21
4.2 Praxisbeispiele 23
4.2.1 Enterprise 2.0-Plattform Connect.BASF 24
4.2.2 Social Intranet bei der GIZ GmbH 26
5 Retirement 2.0: Gestaltung von Aus- und Übergängen 28
5.1 Strategischer Brückenbau 28
5.2 Praxisbeispiele 29

5.2.1 Retirement-Prozess bei der Robert Bosch GmbH 29
5.2.2 XING als Instrument des Retirement 2.0 31
6 Literatur 32

1 Vom „Nachkömmling“ zum „Vorreiter“? Herausforderung der HR 2.0

1.1 Organisationen als Spiegel der sozialen Realität

Wir leben nicht mehr nur in einer sozialen, sondern insbesondere in einer digitalisierten kulturellen Umwelt, die unser tägliches und berufliches Handeln unumkehrbar verändert hat und noch weiter deutlich verändern wird. Die Zahlen sprechen für sich: 77,2 % der über 14-jährigen Deutschen – d. h. ca. 54,2 Millionen Menschen – sind online, und zwar bei steigender Nutzungsdauer durchschnittlich 169 Minuten am Tag (vgl. Eimeren/Frees 2013, S. 358). Zwar wird auch für die nähere Zukunft noch mit einem etwa 12-15 %igen Anteil an „Offlinern“ gerechnet (vgl. ebd., S. 360), doch zeigt die Entwicklung des anfangs noch als „Minderheitenmedium“ deklarierten Internets (ebd., S. 358) klar in Richtung einer selbstverständlichen Omnipräsenz.

Strukturziel: Anschlussfähigkeit

Um der neuen Lebenswirklichkeit nicht hinterherzuhinken oder sie gar zu konterkarieren, müssen die Organisationen daher an die bislang weitgehend privat genutzten digitalen „Aktions- und Rezeptionsräume“ (Bitkom 2011, S. 4) andocken und diese innerhalb einer eigenen sozialen Kultur spiegeln und integrieren. Das Bewusstsein hierfür ist größtenteils vorhanden und viele Unternehmen befinden sich auch aktiv bereits auf dem Weg dorthin. Das Gesamtpotenzial der sozialen Medien wird allerdings bei Weitem noch nicht genutzt: In einer Befragung des Fachverbands Bitkom (2012) geben 47 % der Unternehmen an, die interaktiven Medien einzusetzen, jedoch schwerpunktmäßig in der externen Kommunikation, d. h. im Kontakt mit Kunden, Lieferanten etc. Dabei wird vor allem im Marketing und der Öffentlichkeitsarbeit auf die bekannten sozialen Netzwerke gesetzt (86 % verwenden Facebook, Google+ oder Xing), darauf folgen Youtube-Kanäle (28 %), Unternehmens-Blogs (28 %) und Micro-

Blogging wie z. B. Twitter (25 %). Lediglich von 11 % wird auch der Einsatz in der unternehmensinternen Kommunikation bzw. Koordination propagiert. Noch geringer sind – bislang – die Aktivitäten (v. a. Blogs und Wikis) in Produktentwicklung (7 %), Produktion (3 %) und Innovation (2 %).

1.2 Socializing im HR-Prozess

Die Herausforderungen der „neuen" sozialen Medien für die Unternehmensorganisation und insbesondere auch das HR-Management sind enorm. Es wird jedoch – vor allem in der Praxis – viel zu wenig darüber reflektiert, wie der Prozess nicht nur technologisch, sondern insbesondere in seiner sozialen Dimension einzuführen und zu steuern ist. Der Erfolg des „Socializing" steht und fällt über die technische Realisierung hinaus mit der Entwicklung einer neuen, offenen, dynamischen, interaktiven und für das Unternehmen und seine internen und externen Anspruchsgruppen als authentisch wahrgenommenen und erlebten Kommunikationskultur.

Socializing bedeutet die systematische Einführung und effektive Nutzung der Philosophie und der Instrumente einer transparenten und personalisierten, dialogischen, selbst gesteuerten, viralen und authentischen Netzwerkkommunikation für alle internen und externen Prozesse der Organisation (vgl. Ebert-Steinhübel/Steinhübel 2013, S. 15 ff.).

Um die höchst diverse und differenzierte soziale Lebenswirklichkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte zu reflektieren und strukturelle ebenso wie geistige und emotionale Anschlussfähigkeit zu gewinnen, muss ein Umdenken auf allen Ebenen der Organisation stattfinden. Strategisches Ziel ist die Entwicklung einer „Enterprise 2.0", deren Fokus nicht mehr ausschließlich auf das stabile und erfolgreiche Überdauern der eigenen Strukturen gerichtet ist, sondern primär auf eine zukunftsweisende und nachhaltige Wertschöpfung durch Innovation und Erfolg im Netzwerk zielt (vgl. ebd., S. 3 ff).

Enterprise 2.0 bezeichnet eine neue Struktur der Organisation, in der Wissen und Humankapital als wichtigste Ressourcen erkannt und in einer vorwiegend dezentralen und kooperativen Netzwerkarchitektur

fokussiert sowie durch neue interaktive und partizipative Kommunikationsprozesse geführt und gesteuert werden (vgl. Ebert-Steinhübel/ Steinhübel 2013, S. 4 f.).

Dreh- und Angelpunkt ist dabei die „Ressource“ Mensch, d. h. eine aktivierende und integrierende HR als strategische Vorreiter- und Schlüsselposition.

Der „Zu-spät-gekommene“-Bereich

Die HR-Welt „2.0“ existiert bislang vornehmlich in der Theorie bzw. als Titel von Tagungen, Publikationen etc. in der medialen Diskussion. In der täglichen Praxis der Organisationen dagegen scheint nicht einmal die Version „1.0“ komplett eingeführt und erfolgreich etabliert (vgl. Kresse 2011, S. 79). Kritiker monieren vor allem die fehlende Umsetzung oder das gänzliche Nichtvorhandensein strategischer Prozesse und Systeme. Stattdessen dominieren isolierte und kurzfristige Maßnahmen eines vorwiegend operativen und maximal gegenwartsorientierten, primär verwaltenden Personalmanagements. Die „Mensch-“, „Mitarbeiter-“ oder „Personalbereiche“ werden als ewig „Zu-spät-Gekommene“ stigmatisiert (vgl. ebd.).

Um zumindest wieder ins Spiel zu kommen oder aber, besser noch, den ständig wachsenden Anforderungen vorauszueilen, muss die HR ein neues Selbstverständnis und entsprechendes Handeln entwickeln. Im Spiegel der Mensch-Organisations-Kommunikation bedeutet dies die Herausforderung, gleichzeitig zum „Subjekt und Objekt, Inhalt und Mittel der sozialen Organisationsrevolution“, also vom „verspäteten Business Partner“ zum „Vorreiter“ des Change-Prozesses zu werden (ebd., S. 80, 82).

Der Einsatz der neuen Medien ist hierfür Gebot und Chance zugleich. Über den punktuellen Einsatz vor allem in der externen Kommunikation (z. B. Marketing, Employer Branding) hinaus wird vor allem die interne Kommunikation, Koordination und Kooperation stärker als bislang in der Weise vernetzt werden, wie dies auch einem breiten privaten Nutzerverhalten entspricht. Klammer ist eine unternehmensweite Kommunikationsstrategie, aus der heraus alle HR-Prozesse und -bereiche, Zielgruppen, Medien und Instrumente abgeleitet werden und die sich auf den unterschiedlichen internen und externen Wirkungsebenen ständig neu definiert und realisiert.

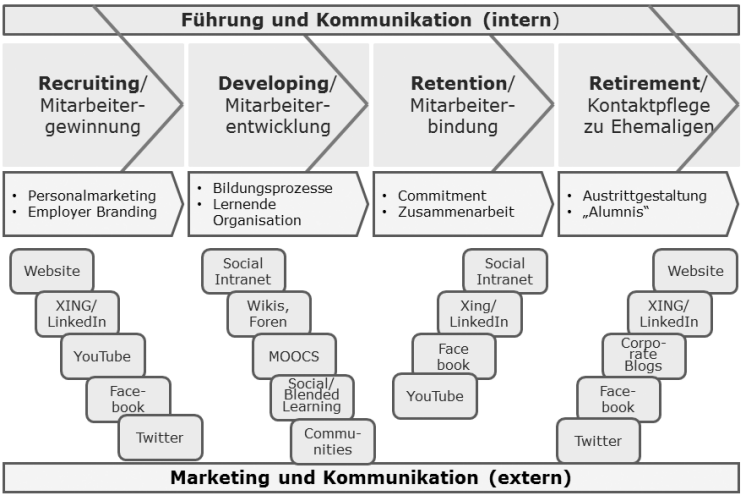

Abb. 1: Social Media in der HR-Welt 2.0

Wie und an welcher Stelle der HR-Prozess durch Social-Media-Instrumente unterstützt werden kann und welche Bedeutung dies jeweils für die interne Kommunikation und Führung oder die externe Positionierung des Unternehmens auf dem Mitarbeitermarkt hat, soll im Folgenden dargestellt werden.

2 Recruiting 2.0: Mitarbeitergewinnung neu gedacht

2.1 Vom Anbieter- zum Nachfragermarkt

„Die Herausforderung des Personalmarketings der Zukunft besteht darin, künftige, potenzielle, aktuelle und ehemalige Mitarbeiter von der eigenen Arbeitgeberqualität nachhaltig zu überzeugen" (Beck 2008, S. 6). Spätestens wenn die Machtverhältnisse sich so deutlich verschoben haben, dass nicht mehr die Arbeitgeber als Anbieter freie Auswahl haben, sondern dies vielmehr für die nun deutlich selbstsicher und routinierter auftretenden potenziellen Mitarbeiter zutrifft, die sich auf diesem Markt möglichst gut darstellen und verkaufen wollen, steht die Personalgewinnung vor einer Revolution. Der Wechsel von der Anbieter- auf die Nachfrager-

seite impliziert dabei nicht nur das Erfordernis einer Dienstleistungsmentalität gegenüber den möglichen „Kunden“. Es müssen auch spezifische Angebote für sehr unterschiedliche Zielgruppen mit generationsspezifischen Bedürfnissen offeriert und die eigene Organisation als interessantes Zielobjekt positioniert und vermarktet werden. „Berufseinsteiger [suchen] heute nicht mehr nach einem Job, sondern nach der Möglichkeit sich selbst zu verwirklichen“, formuliert die Marketing Managerin von Facebook, Arielle Aryah – und weiter: „Die sogenannte Generation Y arbeitet bei Facebook, weil sie die Welt verändern können“ (zit. nach Goebel/Zinnecker 2013, S. 32 f.).

Die Herausforderung der Zukunft wird also vor allem darin liegen, Mitarbeiter zu finden, die nicht nur das passende Wissen und Können aufweisen, sondern vor allem auch das entsprechende Wollen mitbringen für ihr berufliches Engagement in eben dieser – und keiner anderen – Organisation. Moderne IT-Unternehmen wie Google, Facebook & Co machen es bereits vor, wie die Arbeitswelt von morgen aussehen wird: Der Arbeitgeber wird zum Dienstleister, der im Kampf um die besten Talente neben der reinen Bereitstellung der betrieblichen Ressourcen auch flexible Strukturen sowie Gesundheits-, Freizeit- und Kinderbetreuungsangebote etc. offeriert, nicht um ein Mehr an Arbeiten zu verwirklichen, sondern ein Mehr an persönlicher und professioneller Effektivität und Innovativität (vgl. ebd., S. 32 f.; Trost 2012, S. 11).

Unterstützung des Social Marketings

Sowohl bei der frühzeitigen Ansprache und Gewinnung neuer Mitarbeiter, d. h. im Recruiting-Prozess, als auch beim Aufbau und der Durchsetzung einer Arbeitgebermarke, dem Employer Branding, durchaus aber auch als kontinuierliches „Grundrauschen“ zur Steigerung von Bekanntheit und Sympathie müssen die bestehenden Personalmarketing-Aktivitäten in ein soziales Medienkonzept integriert und weiterentwickelt werden. „Insgesamt trägt Web 2.0 im Personalmarketing (…) einem neuen Nutzungsverständnis Rechnung und erlaubt einen zeitgemäßen Zugang zu den unterschiedlichen Zielgruppen“ (Beck 2008, S. 47). Mit individualisierten oder personalisierten Informations- und Interaktionsangeboten werden Einblicke in die Organisation angeboten und der potenzielle Einstieg niederschwellig vorbereitet (vgl. ebd.).

2.2 Praxisbeispiele

Social-Media-Plattformen spielen eine immer wichtigere Rolle innerhalb des Recruitings und im Employer-Branding-Prozess. Folgende Social-Media-Plattformen eignen sich insbesondere:

- Facebook-Karriereseite,
- Website mit Social-Media-Komponenten,
- Active Sourcing via XING,
- Recruiting via LinkedIn,
- Karriereblogs,
- Kununu Firmenprofil,
- Twitter.

Um die grundlegende Funktionsweise von Social Media innerhalb des HR-Prozesses aufzuzeigen, werden im Folgenden Best-Practice-Beispiele für ein Social-Media-Recruiting gezeigt. Der Schwerpunkt liegt hierbei jedoch nicht auf einer tiefergehenden Betrachtung des Sourcing-Prozesses mittels Social Media, daher werden die Sourcing-Beispiele aus diesem Artikel ausgeklammert. Durch die Einrichtung einer Facebook-Karriereseite und einer eigenen „Landing-Page“ für Jobs, kombiniert mit Social-Media-Charakteristika auf der Unternehmenswebsite können relativ einfach und kostengünstig enorme Erfolge im Recruiting erzielt werden.

2.2.1 Facebook-Recruiting bei der Bayer AG

Das Praxisbeispiel der Bayer AG wurde gewählt, da es auf sehr anschauliche Weise die unterschiedlichen Möglichkeiten einer Facebook-Karriereseite zeigt. Facebook ist nach wie vor die Social-Media-Plattform mit den meisten aktiven Nutzern weltweit. Insbesondere die Zielgruppe der Studenten und Berufseinsteiger kann durch eine Facebook-Karrierepage angesprochen werden.

Die Bayer AG betreibt neben einer reinen Facebook-Unternehmensseite eine eigene Facebook-Karriereseite. Die Karriereseite fokussiert auf Schüler, Studenten und Berufserfahrene. Das Ziel ist eine besonders zielgruppengerechte und spezifische Ansprache. Studenten erfahren beispielsweise mehr über die unterschiedlichen Möglichkeiten, die sich während des Studiums (wie zum Beispiel Werkstudent, Praktikant, Auslands-

aufenthalte etc.) bei Bayer ergeben (vgl. Hilker 2012, S. 194). Durch die Facebook-Karriereseite können die potenziellen Mitarbeiter über einen Kommunikationskanal angesprochen werden, den sie bereits selbstverständlich als Informationsquelle nutzen. Dies erhöht zum einen die Glaubwürdigkeit der Personalpolitik der Bayer AG und stärkt zum anderen frühzeitig die Bindung zwischen Studenten und dem Unternehmen.

Abb. 2: Bayer Facebook-Karriereseite (Quelle: Screenshot URL: https://www.facebook.com/BayerKarriere?ref=ts&fref=ts Facebookseite Bayer AG)

Des Weiteren bietet die Bayer-AG-Facebook-Karriereseite den Bewerbern die Möglichkeit, sich auf unkonventionelle Art über das Unternehmen zu informieren. In die Facebook-Karriereseite wurde ein Karriereblog integriert, in dem die Bayer-Mitarbeiter über ihren Arbeitsalltag und Themen wie Work-Life-Balance berichten. Zudem finden die potenziellen Bewerber auf der Facebook-Karrierepage über den integrierten YouTube Channel Informationen über die Einstiegsanforderungen, Entwicklungsmöglichkeiten sowie über die Unternehmenskultur von Bayer (vgl. Hilker 2012, S. 194).

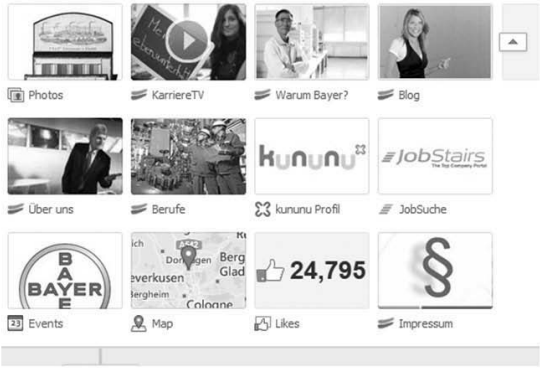

Abb. 3: Unterschiedliche Features der Bayer Facebook-Karriereseite (Quelle: Screenshot URL: https://www.facebook.com/BayerKarriere?ref=ts&fref=tsFacebookseite Bayer AG)

Die Bayer-Facebook-Karriereseite bietet über eine integrierte App die Möglichkeit, direkt freie Stellen über das Stellenportal „Jobstairs“ zu suchen. Ferner wurde das Kununu-Firmenprofil der Bayer AG in die Facebook-Karriereseite integriert. Dadurch können sich die potenziellen Bewerber direkt über Bewertungen von Bewerbern und Mitarbeitern der Bayer AG informieren. Der offene Umgang mit Kununu-Bewertungen spricht dafür, dass bei der Bayer AG die Employer-Branding-Strategie in die Gesamtunternehmensstrategie eingebettet ist.

2.2.2 Employer Branding am Beispiel der Zalando GmbH

Employer Branding bezeichnet den Prozess und das Ergebnis der Entwicklung einer eigenständigen „Marke“ als Arbeitgeber. Dabei wird der Name der Organisation mit einem bestimmten Image belegt und erfährt eine spezifische Reputation, die in dieser Weise für alle Stakeholder, d. h. potenzielle und tatsächliche Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten etc., gilt und in deren Kommunikationsstrukturen weiter formiert werden kann.

Das Beispiel von Zalando wurde gewählt, weil es darlegt, dass durch den selbstverständlichen Einsatz von Social-Media-Tools durch Unternehmen, dies auch Auswirkung auf die Gestaltung von Karriere-Webseiten hat. Diese orientieren sich im Aussehen und den Funktionsweisen immer

häufiger an Plattformen wie Instagram[1] oder Facebook, denn potenzielle Bewerber sind es gewohnt, sich über diese Plattformen zu informieren. Im Fokus steht der sogenannten „User generated Content“[2], in diesem Fall der des Zalando-Mitarbeiters.

Judith Gördes, Team Manager Employer Branding und Internal Communications fasst dies wie folgt zusammen: „Wir sind kein konventioneller Arbeitgeber und wir wollen auch keiner werden. Was genau das in unseren Augen bedeutet, erfährt man, indem man in unsere bunte Welt eintritt, zum Beispiel über unsere Karrierewebsite“ (Hesse 2013).

Aus diesem Grund hat Zalando auf der eigens kreierten Karriereseite das sogenannte „Hello-Zalando-Konzept“ entwickelt. Ziel des „Hello-Zalando-Konzepts“ ist es den potenziellen Bewerbern einen ehrlichen und ungeschminkten Einblick in die Arbeitswelt von Zalando zu bieten: Die Bilder auf der Zalando Karriereseite werden direkt von den Mitarbeitern „geschossen“ und hochgeladen, da diese am besten den „echten“ und nicht „gephotoshopten“ Arbeitsalltag bei Zalando beschreiben können. Daher fokussiert die „Hello-Zalando-Kampagne“ Kreativität anstatt Perfektionismus. Die optische Aufmachung der Karriereseite erinnert stark an das Erscheinungsbild der Fotoplattform Instagram. Dies wurde bewusst gewählt, um einen Wiedererkennungswert sowie die Jugendlichkeit des Unternehmens zu unterstreichen. Des Weiteren eignen sich die Bilder insbesondere für die Weiterverbreitung auf Pinterest, was die virale Verbreitung der Zalando Employer-Branding-Strategie zusätzlich verstärken wird (vgl. Hesse 2013). Zudem besteht die Möglichkeit, interessante News oder Stellen direkt über Facebook und Twitter zu teilen, dadurch wird eine Einbettung der Karriereseite in die Social-Media-Landschaft gewährleistet.

Für die systematische Unterstützung eines Employer Brandings durch Social Media hat Hilker (2012, S. 198 f) folgende Tipps formuliert:

---

1 Instagram: Fotoplattform, die das Bearbeiten von Fotos mittels unterschiedlicher Filter sowie das direkte Teilen ermöglicht.

2 Dank Social Media wird die Ein-Weg-Kommunikation durch partizipative Dialogkommunikation ersetzt (Zwei-Weg-Kommunikation). Dies bedeutet, dass alle User die Möglichkeit haben, Inhalte zu schreiben und zu publizieren.

1) Versuchen Sie mehr über die Erwartungen Ihrer Bewerber bezüglich Unternehmenskultur und Karrierepfade zu erfahren.
2) Analysieren Sie die Stärken Ihrer Wettbewerber im Arbeitgebermarkt im Rahmen einer Benchmarking-Analyse.
3) Stellen Sie die Stärken Ihres Unternehmens als Arbeitgeber in den Mittelpunkt und differenzieren Sie sich von Mitbewerbern in Bezug auf Work-Life Balance, Arbeitsumfeld, Gehalt etc.
4) Fokussieren Sie die Integrität Ihrer Arbeitgebermarke. Achten Sie darauf, dass die Botschaften konsistent sind, sonst enttäuschen Sie Ihre Mitarbeiter sowie potenzielle Bewerber.
5) Präsentieren Sie sich mit einem klar positionierten Arbeitgeberimage, das auf Unternehmensidentität, -kultur und -werten basiert.
6) Nutzen Sie Social Media Tools wie Ihren Corporate Blog oder Ihren YouTube-Kanal dazu Ihren Mitarbeitern eine kommunikative Stimme zu verleihen. Dies wirkt glaubwürdiger und authentischer als „reine“ PR-Botschaften.
7) Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter aktiv in den Personalprozess ein und fragen Sie Ihre Mitarbeiter um Empfehlungen bei offenen Stellen.
8) Bieten Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit Ihr Unternehmen als Arbeitgeber kennenzulernen, sei es durch Karriereklubs, Tag der offenen Tür oder durch einen internen Unternehmensblog. Nur wenn Ihre Mitarbeiter die Werte der Arbeitgebermarke kennen, können Sie auch im Außenverhältnis als Markenbotschafter auftreten.
9) Erstellen Sie professionelle Stellenanzeigen sowohl in Bezug auf Text als auch auf Layout und Design. Achten Sie zudem darauf, dass durch die Stellenanzeigen die richtigen Eigenschaften der Arbeitgebermarke transportiert werden, nur so wird gewährleistet, dass sich auch die „geeigneten“ Mitarbeiter bewerben.
10) Nutzen Sie gezielt die Online Reputation Ihres Unternehmens um Reputationsmanagement zu betreiben.

3 Mitarbeiterentwicklung 2.0: Developing als Coevolution von Mensch und Organisation

3.1 Interaktivität als Lernformat

Reflexion, Kooperation und Transformation sind die Schlüsselkonzepte der modernen Organisations- und Personalentwicklung. Wo noch vor einigen Jahren das Wettbewerbsprinzip und die Effektivität und Effizienz von Prozessen als Treiber der unternehmerischen Erfolgsdynamik galten, wird heute vorrangig auf Individualität, Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit gesetzt, um in einem turbulenten globalen und regionalen Umfeld die eigene Position darstellen und durchsetzen zu können. Die gemeinsame Entwicklungsfähigkeit von Mensch und Organisation und das darauf bezogene abgestimmte Wissenskonzept wird auch als *Developing* (vgl. Ebert 2011, S. 119 ff.) bezeichnet: Developing erfolgt im Kontext einer *lernenden Organisation*, in der das eigenverantwortliche, innovations- und umsetzungsorientierte Handeln der Mitarbeiter und Führungskräfte durch eine möglichst gute Passung personaler und organisationaler Kompetenzen strategisch gewollt ist und in operativen Prozessen und Systemen immer wieder neu hergestellt werden kann, darf und muss. Rahmenbedingung und notwendige Voraussetzung für diese permanenten Abstimmungsprozess ist eine *selbstbewusste, flexible und interaktive* Organisationskultur. Umgekehrt wirkt das hierbei initiierte selbstorganisierte, strategieumsetzende organisationale Lernen (vgl. Arnold/Bloh 2001, S. 7) selbst als Medium und Konstituens einer dynamischen neuen kollektiven Kultur (vgl. Wunderer 2000, S. 414). Diese systematische Koevulotion im Developing ist also ein sich selbst reflektierender und systemgestaltender Prozess, der auf der Fähigkeit und dem Willen zur Selbstorganisation beruht. Darin sind sich die lernende Organisation und das System der sozialen Medien in ihrem Anspruch und ihren Voraussetzungen gleich.

Moderne Organisationen sind *Wissensorganisationen*, d. h. sie sind durch die Differenz von Wissen und Nichtwissen strukturiert und motiviert. Die Dynamik dieses Prozesses bedeutet eine permanente Anforderung zum proaktiven Lernen auf allen Ebenen der Organisation. Die klassischen Formate der betrieblichen Aus- und Weiterbildung werden dabei nicht obsolet, müssen jedoch durch neue Formen des individuellen und kollektiven Lernens von Prozess- und Systemkompetenz ergänzt werden, bei denen nicht der Erwerb, sondern die Veränderungsqualität und

Teilbarkeit von Wissen im Vordergrund steht. Das neue „*Social Learning*“ setzt also Vertrauen und Kooperation stets voraus und führt zu einer komplett neuen Lernkultur (vgl. Schüßler/Weiss 2001, S. 267).

3.2 Learning 2.0

(Corporate) Learning 2.0 ist ein Sammelbegriff für selbstgesteuerte, zeit- und ortsunabhängige, multimedial unterstützte, partizipative und kollaborative Formen des Erwerbs und der Vermittlung berufsbezogenen Wissens. „Ähnlich wie computergestütztes Lernen oft von vornherein als selbstreguliertes Lernen eingeschätzt wird, wird die Bezeichnung ‚interaktive Lernumgebungen‘ als Synonym für ‚digitale Lernumgebungen‘ verwendet. Tatsächlich sind viele der so bezeichneten Programme etwa so ‚interaktiv‘ wie ein Buch: Man kann auswählen, wo man beginnen möchte, man kann beliebig blättern, es gibt evtl. einen Index, vielleicht ein Glossar und Querverweise“ (Niegemann/Hesse 2001, S. 221). Learning 2.0 ist also autonom und interaktiv zugleich. Die Interaktivität verdeutlicht den sozialen Charakter des Lernens, der durch „einen dialogähnlichen Informationsaustausch und wechselseitige Verhaltensbeeinflussung“ (ebd.) und die Simulation praxisnaher Entscheidungssituationen so etwas wie eine „reale“ Kommunikation suggeriert oder mittels Tutoren und Lerngruppen etc. echte Kontakte und Vernetzungsmöglichkeiten integriert.

Selbststeuerung und Partizipation

Lernen 2.0 ist im Vergleich zu seiner „Vorgängerversion“ des E-Learnings stärker auf Partizipation und Kollaboration hin orientiert. Die wichtigste Veränderung ist jedoch die weitgehende Autonomie der Nutzer hinsichtlich Zeit, Ort, Form und Inhalt der Bildungssituation, die je nach persönlicher Präferenz frei gewählt und gestaltet werden kann. „Adaptivität ist in dem Maße gegeben, in dem eine Lernumgebung ‚ihr Verhalten‘ an die individuell unterschiedlichen Lernvoraussetzungen bzw. Lernfortschritte Lernender anpasst. Diese Anpassung kann sich auf die Lehrziele, die Lernzeit, auf die Selektion bzw. die Sequenz des Lehrstoffs oder auf Lehrmethoden beziehen“ (Niegemann/Hesse 2001, S. 222). Die Vorteile bestehen vor allem in (vgl. ebd., S 216):

- der Möglichkeit, das Lerntempo selbst zu bestimmen,
- mit den zu erwerbenden Lerninhalten interaktiv umzugehen,

- die Inhalte in unterschiedlicher Form, auch grafisch und bildlich dargestellt zu bekommen sowie
- sehr schnelle und direkte Rückmeldungen für das eigen Lernen oder bei Verständnisfragen zu erhalten.

Berücksichtigt man die Erkenntnisse der modernen Selbstbestimmungstheorie (Deci/Ryan 1993, 2002), so führt das Lernen 2.0 zu einer deutlich höheren intrinsischen Motivation und entsprechend nachhaltigerem Lernerfolg. Die Mischung aus erlebter Autonomie, Kompetenz und Kommunikation bringt ein gezielteres und zufriedeneres Lernverhalten mit sich, als dies für unspezifischere Lernsituationen didaktisierte traditionelle Formate möglich ist.

Dennoch bringt das digitale Lernen auch Nachteile mit sich, insbesondere durch den damit verbundenen Druck zur Selbstorganisation und -motivation. Die medial hergestellte Interaktivität kann in der Regel das unmittelbare persönliche Feedback nicht ersetzen, die Bewertung der Leistungen ist eher subjektiv und die Disziplinierung der Lernenden in Richtung einer aktiven Mitarbeit durch das Gemeinschaftserleben unterbleibt.

Daher wird wohl auch in Zukunft das Corporate Learning 2.0 nicht auf direkte und klassische Lernformate verzichten, sondern im Rahmen eines systematischen betrieblichen Bildungsmanagements neue Technologien nutzen und weiterentwickeln, um den jeweils besten Mix aus Inhouse- und Offhouse-Trainings, offenen und geschlossenen, formellen und informellen Angeboten, Präsenzen und E-Learning-Angebote anzubieten. Dies wird oftmals unter der Weiterentwicklung des Blended-Learning-Ansatzes zusammengefasst.

3.3 Praxisbeispiele

Im Bereich der Personalentwicklung gibt es viele Möglichkeiten, die bereits bestehenden Learning-Angebote um Social-Media-Elemente zu erweitern:

- Wikis,
- Blogs,
- Foren,
- Communitys,

- MOOCs,
- Social (Media) Learning.

Wikis, Blogs und Foren leisten einen wichtigen Teil, um Mitarbeiter innerhalb eines bestimmten Themas zu qualifizieren. Nichtsdestotrotz sind Lernerlebnis und Lernergebnis dann am besten, wenn die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, auf unterschiedliche Social Media Tools innerhalb des Lernprozesses zurückzugreifen. Diese Interkonnektivität und Multimedialiät wird am besten durch die Trendthemen „MOOC“ und Social Learning in die Praxis umgesetzt, daher werden diese beiden Themen anhand von unternehmensspezifischen Beispielen im Fortfolgenden aufgezeigt.

3.3.1 Management 2.0 MOOC

Das Akronym „MOOC“ steht für „Massive Open Online Courses“. „MOOCs“ zählen zu den innovativen Lernmethoden und stehen für eine spezielle Form des Online-Kurses mit sehr vielen Teilnehmern. Am Beispiel des *Managements 2.0 MOOCs* wird gezeigt, weshalb MOOCs heute als „next big thing“ der Weiterbildungsbrache gelten und wie darin in einer didaktischen, thematischen sowie medialen Verflechtung „par excellence“ innovative und erfolgreiche Weiterbildung stattfinden kann.

Folgende Merkmale sind charakteristisch für „MOOCs“:

- **Massive**
  Die Teilnehmerzahl überschreitet die Größe eines gewöhnlichen Trainings um ein Vielfaches (ein „MOOC“ kann bis zu 100.000 Teilnehmern umfassen).
- **Open**
  Jeder, der möchte, hat die Möglichkeit, das Weiterbildungsangebot (Kursteilnahmen sowie Unterlagen) in Anspruch zu nehmen.
- **Online**
  Dies impliziert, dass der Großteil des Kurses überwiegend „online“ stattfindet. Präsenzelemente innerhalb eines „MOOCs“ bilden eher eine Ausnahme.
- **Begrenzte Dauer**
  Die Durchführung eines „MOOCs“ dauert in der Regel zwischen sechs und zwölf Wochen. In dieser Zeit durchlaufen die Teilnehmer unterschiedliche Lernphasen.

- **Vernetzung**
  Viele „MOOC-Teilnehmer“ (z. B. Mitarbeiter in einem Unternehmen) schließen sich zu Lerngruppen zusammen und nehmen gemeinsam an den Online-Kursen teil (vgl. Dückert et al. 2013, S. 85 ff.).

Das konkrete Beispiel des „Management 2.0 MOOCs“ wurde vom 16.09. bis zum 08.11.2013 unter dem Leitthema: „*Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts“* durch die Unternehmensberatung Cogneon GmbH, Nürnberg veranstaltet (vgl. Dückert et al. 2013, S. 85 ff.).

In dem sechswöchigen „MOOC“ wurden die folgenden Schwerpunkte behandelt:

- Lernen 2.0,
- Projektmanagement 2.0,
- Innovation 2.0,
- Enterprise 2.0,
- Kommunikation 2.0,
- Führung 2.0.

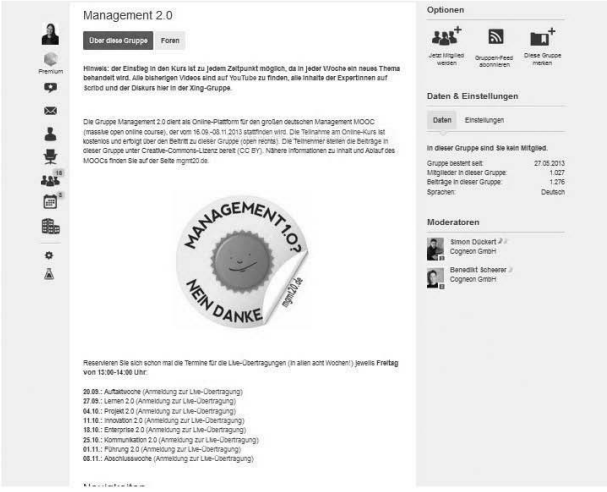

Abb. 4: „Management 2.0 MOOC“ (Quelle: Screenshot Xing-Gruppe, URL: https://www.xing.com/net/pricd5e04x/mgmt20)

Jeden Montag wurden den MOOC-Teilnehmern die „Input-Materialien“ bereitgestellt. Anschließend hatten die Lernenden die Möglichkeit, die Themen in einem sogenannten Themenforum zu diskutieren. Offene Fragen wurden jeden Freitag in sogenannten „Live-Sessions“ via Google Hangout[3] besprochen. Die Teilnehmer konnten sich nicht nur hören, sondern auch sehen, da Google Hangouts sowohl Audio-und Video-Telefonie mit einer Vielzahl von Teilnehmern ermöglicht. Das Business-Netzwerk XING fungierte als Kommunikations-und Kollaborationsplattform, um eine gute Vergleichbarkeit mit Gruppen in internen sozialen Netzwerken wie zum Beispiel Jive oder IBM Connections zu erlangen (vgl. Dückert et al. 2013, S. 85 ff.).

Die folgenden Social-Media-Plattformen kamen neben der eigens dafür kreierten Landing Page[4] und der bereits erwähnten XING-Gruppe zum Einsatz:

- **IFTTT** (Abkürzung für If this, then that): Dabei handelt es sich um ein sogenanntes Social Media Management Tool, dass das automatische Posten auf Twitter ermöglicht (z. B Einträge in XING oder Videos auf YouTube).
- **Twitter:** Als Bindeglied zwischen den „Teilnehmern 2.0“ fungierte das Mircoblogging Tool Twitter. Hier wurden alle Aktivitäten des MOOCs automatisch „gepostet“, zudem wurde über Buffer[5] zeitgesteuert ein bestimmter thematischer Redaktionsplan passend zu den jeweiligen Themenwochen abgearbeitet.
- **Google Doc:** Durch ein bestimmtes Feature im Script (TAGS v5) wurden alle Tweets im MOOC zur Auswertung und Visualisierung in Google Docs archiviert.

---

3 Video-Telefonie-Plattform von Google (vergleichbar mit Skype).

4 Eine Landing Page (aus dem Englischen übersetzt: etwa „Landeseite“) ist eine eigens eingerichtete (Unter)Webseite, die nach einem Mausklick auf einen Werbebanner oder nach einem Klick auf einen Eintrag in einer Suchmaschine geladen wird. Diese Landing Page ist auf die spezielle Zielgruppe optimiert.

5 Bei Buffer (engl.: Puffer) handelt es sich um ein Social-Media-Management-Tool mit dessen Hilfe Redaktionspläne erstellt werden. Dadurch besteht die Möglichkeit Tweets und Posts zu einem bestimmten Zeitpunkt zu teilen.

- **Pinterest:** Über eine bestimmte Pinnwand (pinterest.com/congeon/mgmt20) konnten sich die MOOC-Teilnehmer auf eine virtuelle mgmt20-Tour durch Deutschland machen.
- **YouTube:** Hier wurden Einführungsvideos, Screencasts sowie die Aufzeichnungen der Google Hangout Sessions verwaltet.
- **Scribd:** Hier wurden alle DIN-A4-Dokumente im Hochformat wie Input-Pager der ExpertInnen bereitgestellt. Über die Scribd App hatten die Teilnehmer die Möglichkeit die Inhalte offline zu synchronisieren.
- **Slideshare:** Hier wurden alle DIN-A4-Dokumente im Querformat wie zum Beispiel alle Standard-Präsentationen hochgeladen.
- **Flickr:** Offene Gruppe namens „mgmt20“, damit die MOOC-Teilnehmer die Chance hatten, Bilder von Lerngruppen oder Fotoprotokollen bereitzustellen.
- **Diigo:** Social-Bookmarking-Dienst, der den MOOC-Teilnehmern die Möglichkeit bot, Links und Textpassagen zu speichern sowie zu kommentieren (vgl. Dückert et al. 2013, S. 85 ff.)

Die Vorteile des „Management 2.0 MOOCs“ bestanden insbesondere darin, dass die Lernenden die Möglichkeit hatten, sich mit anderen Lernern auszutauschen und somit neben dem formal bereitgestellten Lerninhalten auf informelle Weise zu lernen. Dadurch war mit dem Lernen ein gewisser „Spaßfaktor“ verbunden. Die interaktive und multimediale Umsetzung des „MOOCs“ unterstrich zudem die enormen Potenziale von Social Media im Bereich „Management 2.0“ und gilt als wegweisend für die zukünftige Umsetzung eines „MOOCs“ und als einer der viel versprechendsten Social-Learning-Formen.

3.3.2 Social Learning bei der SAP AG

Das folgende Praxisbeispiel wurde ausgewählt, weil es auf sehr anschauliche und ganzheitliche Weise darlegt, was einzelne Unternehmen bereits an Social-Learning-Maßnahmen in die Praxis umgesetzt haben. Zudem illustriert das Beispiel Social Learning bei der SAP AG die unterschiedlichen Einsatzszenarien- und Formen von Social Media im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung.

Die SAP AG ist sich der Bedeutung von Social Media für die Personalentwicklung bewusst und hat aus diesem Grund verschiedene Use Cases

(Anwendungsfälle) für die Nutzung von Social Media innerhalb des Personalentwicklungsprozess definiert. Im Folgenden soll auf einige Anwendungsbeispiele exemplarisch eingegangen werden (vgl. Jennewein 2013, S. 240 ff.).

- **On-Demand Lernen**
  Durch die Verwendung von Social-Media-Tools haben die SAP Mitarbeiter die Möglichkeit, Inhalte zeit- und ortsabhängig zu konsumieren und sich aufgrund von kleinen Lernnuggets situationsbezogen weiterzuentwickeln. Mobile Learning und Multi-Device Learning runden das SAP-on-Demand-Lernen-Angebot ab (vgl. Jennewein 2013, S. 240 ff.).
- **Communities of Practice (CoP)**
  Als Communities of Practice werden praxisbezogene Expertengruppen bezeichnet, die informell verbunden sind und sich themenbezogen bilden.
  - ❍ Aus Sicht der Personalentwicklung bietet es sich zum Beispiel an, Communitys für High Potentials zu gründen, um diese speziell zu fördern. Dies wird bei der SAP AG über eine globale Talentcommunity abgewickelt. Über diese läuft die gesamte Kommunikation in Bezug auf Entwicklungsmaßnahmen, offene Fragen zum Programm sowie Feedback und Anregungen. Die Community wird durch den Verantwortlichen des Talentprogramms moderiert (vgl. Jennewein 2013, S. 240 ff.).
  - ❍ Die SAP AG hat zudem sogenannte Onboarding Communitys ins Leben gerufen, diese erleichtern den Einstieg in die neue Arbeitsstelle. Die neuen Mitarbeiter haben die Möglichkeit sich über Erfahrungen, Best Practices sowie offene Fragen auszutauschen (vgl. Jennewein 2013, S. 240 ff.)
- **Blended 2.0**
  Die SAP AG integriert bereits Social-Media-Elemente in den bestehenden Blended-Learning-Mix. Als Beispiel hierfür wird das „SAP Strategy to Action Programm“ angeführt. Auf dieser Plattform können die Trainingsteilnehmer die Hausaufgaben zwischen zwei Seminaren besprechen. Des Weiteren haben die Teilnehmer über diese Plattform Zugang zu allen Kursmaterialien.

- **Gemeinsame (Lern-)Inhaltsentwicklung**
  Social-Media-Tools tragen neben der Erstellung von „User generated Content“ auch dazu bei die formellen Lerninhalte zu verbessern und diese kontinuierlich weiterzuentwickeln.
- **Performance Management**
  Social-Media-Tools spielen zudem zunehmend bei der Messung der Performance des einzelnen Mitarbeiters eine wichtige Rolle. Dieser neue Ansatz des Performance Management wurde bereits in einem eigenen Projekt bei der SAP AG pilotiert. Es wurde eine Plattform geschaffen, die typischen Social-Media-Möglichkeiten bietet:
  - ❍ Mitarbeiterprofile, inklusive der Möglichkeit zu Status Updates, RSS-Feeds, Benachrichtigungen und Anfragen,
  - ❍ Ziele teilen (entweder mit der Führungskraft, oder öffentlich),
  - ❍ Bewertung von Zielen und Aktivitäten durch die Führungskraft und andere Kontaktpersonen im Unternehmen.
- **Open Innovation**
  Die Verwendung von internen Social-Media-Tools trägt zur Generierung von neuen Ideen bei. Dies macht sich die SAP AG durch die Etablierung der SAP Ideaspace im SAP Network Community zu Nutzen. Hier haben die SAP Mitarbeiter die Möglichkeit, gemeinsam an Ideen zu arbeiten und diese weiterzuentwickeln (vgl. Jennewein 2013, S. 240 ff.).

4 Mitarbeiterbindung 2.0: Netzwerke für das Retentionmanagement

4.1 Erfolgsfaktoren Commitment und Motivation

Zufriedenheit und Loyalität sind nicht zwingend Indikatoren für eine höhere Leistung und größeren Erfolg. Ganz im Gegenteil kann eine hohe Zufriedenheit ebenso zum Rückgang von Engagement führen wie eine hohe Unzufriedenheit eine deutliche Verbesserung realisieren kann (vgl. Bruggemann 1975). Die Zusammenhänge von Zufriedenheit, Motivation, Commitment (Bindung) und Leistung sind hoch komplex. Zumindest langfristig jedoch – und darauf weisen alle Ergebnisse hin – führen nur als sinnhaft, bedeutsam wahrgenommene Arbeitsinhalte in einer relativ stabilen sozialen Organisation nachhaltig zum Erfolg. Für ein freiwilliges Commitment

und Engagement ihrer Mitarbeiter, aber auch aus Gründen des demografischen Wandels, der qualifizierte Kräfte immer knapper werden lässt sowie den enormen (wissens-)ökonomischen Folgekosten ständiger Fluktuation muss also die Bindungskraft (Retention) einer Organisation möglichst hoch sein, und dies geht in der Regel über die Einhaltung der üblichen Hygienefaktoren weit hinaus. Die Unternehmenspraxis ist davon jedoch – dies zeigen aktuelle Studien (vgl. Hays, DGFP 2012) – noch weit entfernt: Statt eines systematischen Retention Managements, das u. a. kulturelle und soziale Aspekte oder auch ein gezieltes Employer Branding zur Steigerung der Reputation sowie Bildungsangebote (vgl. Leuphana 2012) enthält, wird nur in wenigen Ausnahmen strategisch agiert[6].

Vernetzung von Vielfalt

Mitarbeiterbindung „2.0“ bedeutet darüber hinaus auch den Spagat über die Generationendifferenz (vgl. Ebert-Steinhübel/Steinhübel 2013, S. 6 ff.), d. h., es geht um die aktive Gestaltung von Diversity und Flexibilität in einer gemeinsam entwickelten und als stabil erlebten Organisation. Gerade hierfür sind die neuen digitalen Medien einer netzwerkartig aufgebauten und zusammengehaltenen Wissens- und Organisationskultur von größter Relevanz – und gegenüber traditionellen Vermittlungsprozessen deutlich im Vorteil. Social Software zur Implementierung interner Blogs, Wikis, Podcasts, Foren etc. ist gleichsam der „Schmierstoff“ für die Sichtbarmachung des Einzelnen, seiner Kontakte und seines Knowhows in unterschiedlichen Formen und Varianten der professionellen Kommunikation. Die Übergänge sind dabei mehr und mehr fließend: Die Kommunikation (…) verlagert sich mehr und mehr vom privaten in den öffentlichen Raum“ (Jäger 2008, S. 57), denn die neuen User-Generationen schalten ihre Kommunikationskanäle und -medien nur in Ausnahmefällen auf „off“.

(Informations-)Qualität der „weak ties“

Durch die neuen Varianten der sozialen Kommunikation entsteht eine völlig neue Kontakt- und Kooperationsqualität. „Das besondere Potenzial

6 Lediglich 4 % der befragten Unternehmen geben an, ein strategisches Konzept für das Retention Management entwickelt zu haben (vgl. DGFP 2012).

liegt in den ‚Kontakten zweiten Grades', also der Möglichkeit, den gemeinsamen Kontakt von einer Zielperson und sich selbst zu finden" (ebd., S. 57 f.). Was der Sozialpsychologe Stanley Milgram bereits 1967 als „Kleine-Welt-Phänomen" bezeichnet hat, erweist sich für die moderne Organisation als enorme Chance im globalen Wettbewerb: Durch die individuellen Beziehungsnetzwerke entsteht innerhalb kürzester Zeit eine enorm dichte Interaktionsqualität im gesamten sozialen System (nach seiner Schätzung waren in den USA via einer durchschnittlichen Pfadlänge von 5,5 – d. h. über eine Bekanntschaft über ca. 6 Personen hinweg – jeder Bürger mit einem anderen verbunden). Insbesondere soziale Netzwerke wie XING basieren auf dieser Verflechtung und zeigen die Verbindungspfade zwischen den Profilen explizit an. Über die Kontaktquote hinaus ist der Informationswert von großer Relevanz: Sogenannte „weak ties" bieten in der Regel einen Vorsprung an Wissen, da die Wahrscheinlichkeit unbekannter Informationen bei fremden Akteuren höher ist als bei bekannten Akteuren mit „strong ties" zur eigenen Person (vgl. Anderson 2006).

Transparenz und Austausch, Selbstorganisation und Selbstverantwortung, Bindung und Partizipation sind demnach die Koordinaten eines sozialen Kommunikations- und Kooperationssystems, in dem die Organisation sich selbst, ihr Wirken und ihre Werte widerzuspiegeln vermag.

4.2 Praxisbeispiele

Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten Social Media zur Mitarbeiterbindung einzusetzen:

- Blogs,
- Wikis,
- Foren,
- Microblogging[7],
- Social Intranet,
- Enterprise-2.0-Plattformen.

7 Zum Beispiel Yammer.

All diese Tools bieten sehr gute Möglichkeiten, um die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu erhöhen. Oftmals fehlt jedoch bei dem Einsatz der unterschiedlichen Social-Media-Tools die strategische Verankerung innerhalb des HR-Prozesses. Anhand der beiden gewählten Praxisbeispiele soll aufgezeigt werden, wie eine ganzheitliche Betrachtung der Social-Media-Tools die Mitarbeiterbindung erhöht und somit auch den Erfolg des jeweiligen Unternehmens.

4.2.1 Enterprise 2.0-Plattform Connect.BASF

Im Folgenden soll näher auf die Enterprise 2.0-Plattform „connect.BASF“ eingegangen werden. Dieses Beispiel wurde ausgewählt, da es die vielseitigen Möglichkeiten von Social-Media-Tools zur Mitarbeiterbindung sehr gut aufzeigt. Bei der Verwendung von Enterprise 2.0 Plattformen handelt es sich stets um eine IT-Lösung, die mehrere Tools (wie zum Beispiel Wikis, Blogs, Foren etc.) miteinander verbindet und somit wird die Akzeptanz der Mitarbeiter im Vergleich zu sogenannten „Insel-Lösungen“ erhöht.

Bereits 2008 führte BASF eine unternehmensweite Enterprise 2.0-Plattform namens „connect. BASF“ für 30.000 Mitarbeiter ein. Ziel war es, Wissen über Abteilungsgrenzen hinweg auszutauschen sowie besser zusammenzuarbeiten. Getreu dem Unternehmensprinzip: „Wir sind ein Team“ (vgl Krooß 2012, S. 283 ff.).

Eng verbunden mit der von BASF gewählten Social-Media-Strategie waren folgende drei Oberziele:

- **Aktive Nutzung**
  Nicht die technische Bereitstellung, sondern die aktive Nutzung durch die Mitarbeiter steht im Fokus.
- **Ein Netzwerk**
  Implementierung von „connect. BASF“ als die unternehmensweite Kommunikations- und Kollaborationsplattform (keine Insellösungen).
- **Wertertrag**
  Gemeinsam mit den Nutzern sollen Best-Practice-Beispiele entwickelt werden, um damit die Effizienz des Unternehmens zu steigern (vgl. Krooß 2012, S. 283 ff.).

Das interdisziplinäre Projektteam wurde von der internen Marketing- und Sales-Initiative geleitet. Zudem waren Vertreter aus den Bereichen Kom-

munikation und Innovationsmanagement und später aus mehreren IT-Disziplinen, aus HR sowie Forschung und Entwicklung involviert. Des Weiteren fand zu Beginn eine Stakeholder-Analyse statt, um alle Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen im Zuge der Einführung von „connect.BASF“ zu berücksichtigen (vgl. Krooß 2012, S. 283 ff.). Zunächst gab es eine Pilotierungsphase an der 1.000 Mitarbeiter beteiligt waren, in dieser konnte demonstriert werden, wie selbstverständlich sich Vernetzung und Wissensaustausch über die Organisationsgrenzen hinweg etablieren. Zudem wurde bereits aktiv die Implementierung von Experten-Communitys vorangetrieben. Aufgrund der Bereitstellung von fachspezifischem sowie relevantem Content war die Plattform von Anfang an von hohem Interesse für die BASF-Mitarbeiter. Die Zahlen scheinen BASF Recht zu geben. Bereits im März 2012 waren über 30.000 Mitarbeiter bei „connect.BASF“ angemeldet und rund 53 Prozent der Mitarbeiter waren Mitglied einer oder mehrerer der 2.300 Communitys. Dies stellt ein Indiz für die aktive Nutzung von connect.BASF dar (vgl. Krooß 2012, S. 283 ff.).

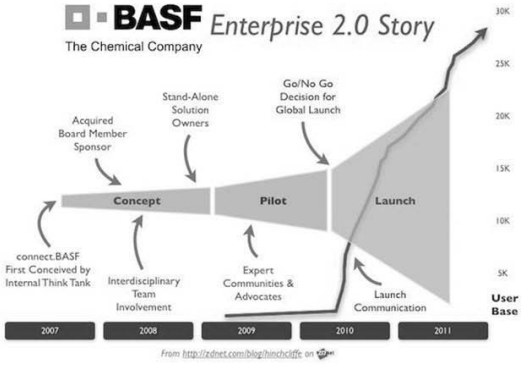

Abb. 5: BASF Enterprise 2.0 Story (Quelle: Hinchcliffe 2012)

Laut Dr. CheeChin Lee, Enterprise Community Manager BASF, lassen sich die vorhandenen Communities in folgende Kategorien clustern:

- Communities of Expertise (Expertennetze und Berufsgruppen),
- Communities of Interest (Social-Networking-Gruppen),

- Communities of Engagement (unternehmensweite Initiativen und Unternehmenseinheiten),
- Communities of Practice (Arbeitsgruppen und Projektteams) (vgl. Krooß 2012, S. 283 f.).

4.2.2 Social Intranet bei der GIZ GmbH

Das Social-Intranet-Beispiel der GIZ GmbH wurde als Praxisbeispiel ausgewählt, weil es besonders deutlich die Vorteile von Social-Media-Komponenten innerhalb eines Unternehmensintranets aufzeigt. Durch die Integration von Social-Media-Komponenten haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, den Informations- und Kommunikationsprozess innerhalb des Intranets aktiv mitzugestalten. Durch die aktive Mitgestaltung des „Geschehens“ steigen auch die Akzeptanz und die Nutzung eines solchen Tools und somit auch der Nutzen für die Mitarbeiter.

Nach der Fusion der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), dem deutschen Entwicklungsdienst (DED) und der Gesellschaft für internationale Weiterbildung und Entwicklung (InWEnt) zur Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) bestand die Herausforderung darin, ein gemeinsames Unternehmensleitbild zu erschaffen, die Identifikation der Mitarbeiter mit der neuen Organisation zu stärken und diese somit langfristig an die GIZ zu binden. Aus diesem Grund wurde ein sogenanntes Social Intranet eingeführt (vgl. Großmann und Mitter 2013, S. 94).

Das Ziel des neuen Social Intranet bestand darin, die Mitarbeiter der verschiedenen Bereiche sowie Standorte stärker miteinander zu vernetzen. Aus diesem Grund wurde innerhalb des GIZ-Intranet eine digitale Pinnwand eingerichtet, die jedem Mitarbeiter, auch ohne HTML- oder CMS-Kenntnisse, die Möglichkeit bietet, Termine und Informationen anderen Mitarbeitern zugänglich zu machen. Die Pinnwandeinträge können von anderen interessierten Mitarbeitern abonniert und kommentiert werden; dies erhöht die Transparenz sowie die Vernetzung zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten und Standorten (vgl. Großmann/Mitter 2013, S. 98).

Des Weiteren wurde eine neue Intranet-Startseite konzipiert, die die Mitarbeiter jeden Tag über unternehmensweite Neuigkeiten informiert. Auf

der neuen Startseite wurden drei unterschiedliche Content-Elemente integriert:

- **Informationen der Unternehmenskommunikation**
  Diese werden von einer zentralen Redaktion erarbeitet. Die Ziele dieser Rubrik können unter den Stichwörtern, Information, strategische Orientierung sowie Identifikation mit dem Unternehmen zusammengefasst werden.
- **Informationen aus den Organisationseinheiten**
  Diese können dezentral von den Intranet-Verantwortlichen aller Organisationseinheiten eingestellt werden. Diese Intranet-Rubrik soll dazu beitragen, die Sichtbarkeit der einzelnen Bereiche, Transparenz sowie fachlichen Austausch zwischen den einzelnen Organisationseinheiten zu erhöhen.
- **Mein Infokanal**
  Hier finden die Intranet-Nutzer die Pinnwand-Einträge, die sie von anderen Mitarbeitern abonniert haben, Bereichs-Pinnwände, Stellenmarkt und schwarzes Brett in chronologischer Reihenfolge (vgl. Großmann und Mitter 2013, S. 100).

Neben den bereits beschriebenen Elementen haben die GIZ-Mitarbeiter unter anderem die Möglichkeit, auf ein unternehmensweites Adressbuch mit Nutzerprofilen sowie auf persönliche Favoritenlisten zuzugreifen. Das Angebot wird durch eine App für das Social Intranet komplettiert, diese stellt den mobilen Zugang via Smartphone und Tablet sicher (vgl. Großmann und Mitter 2013, S. 100).

Die Ergebnisse nach 18 Monaten scheinen dem Konzept recht zu geben. Neben hohen Besucher- und Kommentarzahlen, Reduzierung von internen E-Mails (keine Rundmails mit Terminankündigungen mehr) lässt sich konstatieren, dass die besseren Kollaborationsmöglichkeiten einen positiven Einfluss auf die Arbeit der GIZ haben. Als Beispiele hierfür werden Ideen für Beratungsprojekte in bereits laufenden Projekten oder konstruktive Vorschläge für neue Projekte und Verbesserungen angeführt (vgl. Großmann und Mitter 2013, S. 101).

5 Retirement 2.0: Gestaltung von Aus- und Übergängen

5.1 Strategischer Brückenbau

2014 ist das Jahr, in dem der bislang geburtenstärkste Jahrgang Deutschlands ihren 50. Geburtstag feiert. Für die Unternehmen bedeutet die Generation der zwischen 1955 und 1967 geborenen Babyboomer aktuell eine starke Stütze und künftig, d. h. in den nächsten 10 bis 20 Jahren eine enorme organisatorische Herausforderung: dann nämlich, wenn diese in Rente gehen. Denn die nachkommenden Mitarbeitergenerationen sind schon rein mengenmäßig nicht in der Lage, die entstehende Lücke zu füllen. Bis 2030 werden – laut einer Schätzung des Mannheim Research Institutes for the Economics of Aging – über sechs Millionen Menschen im Erwerbsalter auf dem deutschen Arbeitsmarkt fehlen.

Schließen der Wissenslücke

Beides zusammen, der demografische Wandel und die rasante Entwicklung der globalen Wissensgesellschaft, machen es erforderlich, dass die bislang im Personalmanagement relevanten Themen der Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeitern durch einen neuen Aspekt erweitert werden: die möglichst reibungslose und nachhaltige, d. h. ökonomisch und sozial funktionierende Gestaltung des Austritts aus der Arbeitswelt, die sich im Übergang zu einer wie auch immer zu gestaltenden Verbundenheit an die Organisation erschließt.[8]

Retirement sollte also nicht nach oder außerhalb des HR-Prozesses angesiedelt werden, sondern ist im Idealfall eine gleichermaßen beachtete und strategisch dimensionierte Position des Personalmanagements. Ganz im Gegensatz zu ihrer immer weiter wachsenden Bedeutung ist jedoch der Aufmerksamkeitsgrad in Theorie und Praxis gegenüber der Thematik vergleichsweise gering. Entscheidend für den Erfolg eines gut geplanten Retirements ist dessen Vorbereitung und Fundierung in einer lebensphasenorientierten bzw. demografiekonformen Personalentwick-

8 Im Personalmanagement wird hierbei häufiger von den „3 Rs“ bzw. „Triple R“ = Recruiting, Retention, Retirement gesprochen. In dieser Darstellung wird der Prozess durch ein aktives „D“ = Developing ergänzt.

lung, die generell die unterschiedlichen Bedarfe und Potenziale von Mitarbeitern in ihrem jeweiligen Alters- und Lebensabschnitt zu berücksichtigen vermag. Seitens des Arbeitnehmers ist vor allem darauf zu achten, dass der Austritt emotional, sozial und finanziell passend erfolgt. Seitens der Unternehmen besteht die Gefahr darin, dass mit den Mitarbeitern auch ihr Wissen in den Ruhestand geschickt wird und für das Unternehmen unwiederbringlich verloren geht. Für die Sicherung dieses Erfahrungs- und Expertenwissens, aber auch als Informationsplattform zur Unterstützung der zukünftigen Rentner sowie für die Kommunikation zu den „Ehemaligen" – ähnlich der Alumni-Netzwerke von Hochschulen etc. – gibt es vielfältige Handlungsfelder, die durch Social Media unterstützt und gestaltet werden können.

5.2 Praxisbeispiele

Nach und nach halten Social-Media-Tools auch Einzug in den Retirement-Prozess. Hierzu eignen sich unter anderem folgende Plattformen:

- Intranet und Unternehmens-Website,
- XING,
- LinkedIn,
- Corporate Blogs,
- Facebook,
- Twitter.

In diesem Bereich des HR-Prozesses steckt die Verwendung von Social-Media-Tools noch in den „Kinderschuhen", daher soll im Folgenden eine innovative Plattform der Robert Bosch GmbH vorgestellt werden und zum anderen exemplarisch auf die Funktionsweise und den Nutzen und das Potenzial von XING innerhalb des Retirement-Prozesses eingegangen werden.

5.2.1 Retirement-Prozess bei der Robert Bosch GmbH

Web 2.0 und Social-Media-Tools können auch in der letzten Phase des HR-Prozesses als wichtige Informations- und Kommunikationsplattformen dienen. Diese Funktionsweise hat sich auch die Robert Bosch GmbH zunutze gemacht. Die Mitarbeiter der Robert Bosch GmbH haben die Möglichkeit, sich bereits vor Beginn des Ruhestandes zu informieren. Auf der Website sowie im Intranet finden Sie beispielsweise Informatio-

nen zu allgemeinen Fragen der Rentenplanung sowie unterschiedliche Arten der betrieblichen Altersvorsorge. Unter der Internetadresse www.Boschvorsorgeplan.de haben die Mitarbeiter zudem die Möglichkeit, ihren individuellen Versorgungsbedarf zu ermitteln (vgl. Robert Bosch GmbH).

Abb. 6: Generationsübergreifende Zusammenarbeit bei der Robert Bosch GmbH (Quelle: Screenshot: URL: https://your.bosch-career.com/de/web/de/de/wachsen_bosch/intergenerational _cooperation/intergenerational_cooperation_1)

Eine weitere Besonderheit des Rentenmodells der Robert Bosch GmbH ist, dass der Kontakt zu vielen Rentnern auch nicht nach Eintritt des Ruhestands endet. Bereits im Jahr 1999 wurde der BMS Bosch Management Support GmbH gegründet: Dieser setzt ehemalige Mitarbeiter als Experten ein und umfasst inzwischen 880 Senior-Experten. Die zeitintensive Vermittlung der Senior-Experten erfolgt über eine maßgeschneiderte Webapplikation auf Basis des heroes e-recruiting Bewerbermanagement Systems. Die prozessoptimierte IT-Lösung bildet den kompletten Workflow der Expertenvermittlung, -verwaltung, -abrechnung ab. Jeder Senior-Experte hat ein Profil mit seinen Stärken, seinem Fachgebiet sowie Verfügbarkeiten. Die Software bietet für potenzielle Kunden sowie den jeweiligen Senior-Experten eine intuitive und benutzerfreundliche Matching-Plattform. Diese Plattform dient neben der reinen Suche nach Experten zur Zeiterfassung, Abrechnung von Reisekosten sowie zur automatisier-

ten Erstellung von Arbeitsverträgen. Die mehrsprachige Benutzeroberfläche der Plattform ist außerdem auf die Zielgruppe der Senioren zugeschnitten (o. V. 2012).

5.2.2 XING als Instrument des Retirement 2.0

Im Nachfolgenden sollen exemplarisch und abhängig von einem bestimmten Unternehmen die Vorteile und der Nutzen von XING für die Aufrechterhaltung von Beziehungen zwischen einem Unternehmen und einem scheidenden Arbeitnehmer aufgezeigt werden. Als Plattform wurde XING ausgewählt, da diese unter den Business-Netzwerken in der DACH-Region die höchste Akzeptanz und Verbreitung hat.

Mit fortschreitender Digitalisierung bietet es sich an, auf das enorme Potenzial von XING zurückzugreifen. Analog zu themen- und fachspezifischen Gruppen, besteht auf XING die Möglichkeit, Gruppen für eine bestimmte Zielgruppe ins Leben zu rufen. In einer derartigen XING-Gruppe (z. B. Senioren des jeweiligen Unternehmens) können die jeweiligen Mitarbeiter auch nach Eintritt in das Rentenalter mit früheren Kollegen Kontakt halten. Die Senioren können beispielsweise speziell Veranstaltungen für „frühere Mitarbeiter“ ins Leben rufen. Des Weiteren haben Mitarbeiter, die kurz vor der Pensionierung stehen, die Möglichkeit, sich über wichtige rechtliche Fragenstellungen mit anderen Senioren des Unternehmens auszutauschen.

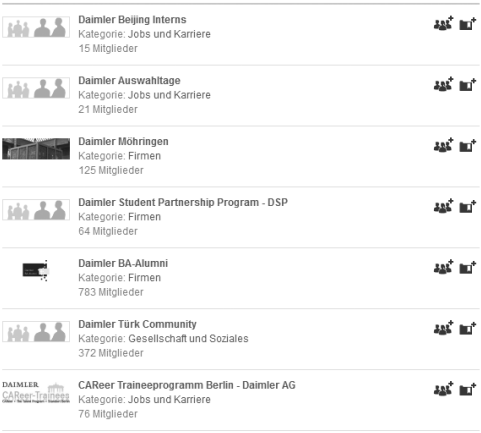

Abb. 7: Exemplarische Auflistung von spezifischen Gruppen mit Suchbegriff: der Daimler AG.
(Quelle: Screenshot: URL: phttps://www.xing.com/app/search?op=combined&section=groups&keywords=daimler+alumni&sorting=default&advanced_form=)

Des Weiteren besteht die Möglichkeit, auch Unternehmensvertreter in eine „solche XING-Gruppe“ einzuladen: Die Unternehmensvertreter haben so die Möglichkeit, die früheren Mitarbeiter über Neuigkeiten über das Unternehmen auf dem Laufenden zu halten oder fachspezifische Fragen zu stellen. In einer Gesellschaft, in der lebenslanges Lernen immer selbstverständlicher wird, erschließt sich durch XING und andere Social Networks ein enormes Zukunftspotenzial.

6 Literatur

Arnold, R./Bloh, E. (Hrsg.) (2001): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Hohengehren

Beck, C. (2008): Personalmarketing 2.0. Personalmarketing der nächsten Stufe ist Präferenz-Management. In: Ders. (Hrsg.): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting. Köln, S. 9–56

Bitkom (2011): Soziale Netzwerke. Eine repräsentative Untersuchung zur Nutzung sozialer Netzwerke im Internet. 2. Aufl. URL: http://www.bitkom.org/files/documents/SozialeNetzwerke.pdf

Bitkom (2012): Leitfaden Social Media. 2. Aufl. URL: http://www.bitkom.org/files/documents/leitfadensocialmedia2012%281%29.pdf

Bitkom (2013): Unternehmen 2.0: kollaborativ. innovativ. erfolgreich. Ein praktischer Leitfaden zur Optimierung der Kommunikation, Informations- und Wissensspeicherung in Unternehmen und im Austausch mit Geschäftspartnern.

BMBF (2008): Neue Medien in der beruflichen Bildung. Digitale Medien eröffnen der beruflichen Aus- und Weiterbildung neue Chancen URL: http://www.bmbf.de/pub/neue_medien_in_beruflichen_bildung.pdf

Deci, E./Ryan, R. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. Zeitschrift für Pädagogik, 39, S. 223–238.

Deci, E. L./Ryan, R. M. (Eds.), (2002). Handbook of self-determination research. Rochester, NY: University of Rochester Press.

Degenhardt, S. (2013): Facebook für die Firma. In: WirtschaftsWoche, Nr. 41, 07.10.2013, S. 84–41

Dückert, S./Scherer, B./Kuhna, C. (2013): MOOC als Anwendungsfall in sozialen Intranets? Erfahrungsbericht auf Basis des Management 2.0 MOOCs. In: Bitkom KnowTech: 15. Kongress für Wissensmanagement und Social Media. Frankfurt/M., S. 85

Ebert, G. (2011): Praxis der Unternehmenssteuerung. München.

Ebert-Steinhübel, A./Steinhübel, N. (2013): Social Media in der Organisation. Führung und Kommunikation einer neuen Generation? In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. (Hrsg.): PersonalEntwickeln (Loseblattwerk). Köln, Art.-Nr. 4.79

Eimeren, B. van/Frees, B. (2013): Rasanter Anstieg des Internetkonsums – Onliner fast drei Stunden täglich im Netz. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie. In: Media Perspektiven, H. 7-8/2013, S. 358–372

Goebel, J./Zinnecker, S. (2013): Das Ende der Privatheit. In: Handelsblatt, Nr. 248/2013. Düsseldorf

Großmannn, R./Mitter, T. (2013).: Das neue Intranet der GIZ –ein Kulturprojekt – Fallstudie zur Einführung eines Social Intranet- In: Bitkom KnowTech: 15. Kongress für Wissensmanagement und Social Media. Frankfurt/M.

Grotlüschen, A. (2006): E-Learning, Web Based Learning, Telelearning, Fernunterricht und Blended Learning. In: Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Stuttgart, S. 179–193

Hart, J. (2009): How to create a social learning environment. In: Inside Learning Technologies, November 2009, S. 11–15

Hesse, G. (2013): Employer Branding bei Zalando: Interview mit Judith Gördes URL: https://www.saatkorn.com/2013/10/08/employer-branding-bei-zalando-interview-mit-judith-gordes/

Hilker, C. (2012): Erfolgreiche Social-Media-Strategien für die Zukunft. Wien

Hinchcliffe, D. (2012): Enterprise 2.0 Success BASF URL: http://www.zdnet.com/blog/hinchcliffe/enterprise-2-0-success-basf/1939

HR-Report 2012/2013. Schwerpunkt Mitarbeiterbindung Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag der Hays AG URL: http://www.hays.de/mediastore/pressebereich/Studien/pdf/HAYS-Studie-HR-Report-2012-2013.pdf

Isaacson, K./Peacey, S. (2012): Human resources and social media. KPMG-Studie. URL: http://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/human-resources-social-media.pdf

Jäger, W. (2008): Die Zukunft im Recruiting: Web 2.0. Mobile Media- und Personalkommunikation. In: Beck, C. (Hrsg): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting. Köln, S. 57–65

Jennewein, T. (2013a): Personalentwicklung 2.0: Lernen, Wissensaustausch & Talentförderung der nächsten Generation bei SAP. URL: http://de.slideshare.net/SAPLearn/2013-learntec-jeneweinpe20

Jennewein, T. (2013b): Personalentwicklung mit Social Media – Beispiele und Erfahrungen der SAP AG. In: Bitkom KnowTech: 15. Kongress für Wissensmanagement und Social Media. Frankfurt/M., S. 232)

Klös, H.-P. (2009): Demografische Entwicklungen und Arbeitsmarkt: Lebenszyklusorientierung in der Arbeitswelt. Vortrag auf dem Symposium „Altern und Arbeitswelt – Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels“, München, 9. Dezember 2010 URL: http://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_internet/generationen/aa1012-kloes.pdf

Koch, J./Heidemann, W./Zumbeck, C. (2012): Weiterbildung im Betrieb mit E-Learning, Web 2.0, Mikrolernen und Wissensmanagement. Überarb. Aufl., April 2012 URL: http://www.boeckler.de/pdf/mbf_e_learning.pdf

Kresse, A. (2011): Überholen ohne einzuholen – Das Paradoxon der Personalentwicklung. In: Trost, A./Jenewein, T. (Hrsg.): Personalentwicklung 2.0. Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung der nächsten Generation. Köln, S 79–91

Krooß, C. (2012): connect.BASF – ein Online-Netzwerk für das beste Team. In: Dörfel, L./Schulz, T. (Hrsg.): Social Media in der internen Kommunikation. Berlin, S. 283

Leuphana Universität Lüneburg (Hrsg.) (2012): Retention Management im Mittelstand. Weiterbildung als Instrument für die Mitarbeiterbindung URL: http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/ipm/files/retention_management.pdf

Niegemann, H. M./Hesse, F. W. (2001): Lernen mit Neuen Medien in der betrieblichen Bildungsarbeit. In: Arnold, R./Bloh, E. (Hrsg.): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Hohengehren, S. 216–231

Open Text Web Solutions e.V (2012): Das GIZ Intranet URL: http://www.opentext- usergroup.org/news.html

O. V. (2012): Die Bosch Management Support GmbH setzt auf heroes e-recruiting URL: http://www.he-roes.de/heroes-e-recruiting/meldungen/die-bosch-management-support-gmbh-setzt-auf-heroes-e-recruiting/

Robert Bosch GmbH (2014): Generationsübergreifende Zusammenarbeit Fortschritt durch Austausch des Wissens URL: https://your.bosch-career.com/de/web/de/de/wachsen_ bosch/intergenerational_cooperation/intergenerational_cooperation_1

Schüßer, I./Weiss, W. (2001): Lernkulturen in der New Economy – Herausforderungen an die Personalentwicklung im Zeitalter der Wis-

sensgesellschaft. In: Arnold, R./Bloh, E. (Hrsg.): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Hohengehren, S. 254–286

Steinhübel, N. (2013): Social Learning – oder the next big thing. Blogbeitrag am 30. September 2013 URL: http://www.knowhow-socialmedia.de/2013/09/30/social-media-learning-social-learning/

Trost, A. (2012): Personalentwicklung 2.0. In: Trost, A./Jennewein, T. (Hrsg.): Personalentwicklung 2.0 – Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung einer neuen Generation. Köln, S. 11

Wessling, E. (2010): Medialer Wandel und digitale Revolution. In: Selke, S./Dittler, U. (Hrsg.): Postmediale Wirklichkeiten aus interdisziplinärer Perspektive. Weitere Beiträge zur Zukunft der Medien. Hannover, S. 27–48