

2

Das CORE Prinzip als ganzheitlicher Ansatz für Unternehmens- bzw. Organisationsresilienz

2.1 Vernetzt Sinn stiften

Employee Relationship Management bietet Struktur und entwickelt Kultur – und das ist insbesondere in wirtschaftlich turbulenten Zeiten ausschlaggebend. Es stellt einen modernen ganzheitlichen Ansatz für die Entwicklung einer widerstandsfähigen Organisation bzw. Unternehmung dar. Das gelebte CORE Prinzip macht resilient und steht für einen klaren Auftrag: Vernetze Mitarbeiter! Stifte Sinn!

Das Wort „Resilienz“ leitet sich aus dem Lateinischen ab: „Resilire“ bedeutet zurückspringen, abprallen. Übersetzt wird Resilienz mit „Widerstandskraft“. Wörtlich bedeutet „Resilienz“ Elastizität und meint damit die individuelle Anpassungs- oder Widerstandsfähigkeit im (Berufs-)Leben. Resilienz bietet eine Erklärung dafür, warum ein Mensch eine schwere Krise übersteht, ohne daran zu „zerbrechen“. Er vertraut auf seine eigene Robustheit und die Regenerationsfähigkeit einer veränderlichen Welt. Matthias Horx spricht heute vom „Lifestyle of Resilience“. Resilienz als erhöhte

Krisensicherheit (im Sinne von Redundanz und selbstheilungsfähigen Strukturen) ist somit die Antwort auf die überzogene Vorstellung, alles planen und berechnen zu können.

Mit Resilienz ist also die innere Kraft oder Reservefähigkeit gemeint, die uns Menschen Krisen nicht nur meistern, sondern uns darüber hinaus auch persönlich an ihnen wachsen lässt. Sie ist die Fähigkeit, alle Arten von äußeren Einflüssen, insbesondere jene, die für gewöhnlich eher negativ konnotiert sind, in positive Energie umzuwandeln. Ganz nach dem Motto „Was uns nicht umbringt, macht uns nur stärker“ oder „Aus Fehlern lernt man“, wenn man so will. Horx vergleicht diesen Reflex mit einem Muskel, der nicht trainiert wird: „Muskeln, die keinen Reiz mehr erfahren, verkümmern. Muskeln, die man hin und wieder besonders stark belastet, wachsen schnell. Gehirne, die nicht gefordert werden, verblöden. Ein bisschen Verwirrung von Zeit zu Zeit, neue Impulse, die einen ‚verrückt‘ machen können, steigern die mentalen Fähigkeiten.“ (Horx 2013, S. 233) Exakt dieselbe Formel wendet er auf viel größere Konstrukte wie Ökonomie und Gesellschaft an (ebd.). Es geht also nicht nur darum, Fehler, Rückschläge, Misserfolge, Pleiten und dergleichen als Erfahrung, aus der gelernt werden kann, zu verbuchen. Horx geht noch weiter und behauptet, ohne diese Rückschläge sei gar keine Weiterentwicklung möglich. Wenn man bedenkt, dass es gerade Krisen sind, die sowohl im Privaten als auch im Öffentlichen einen Umschwung, eine Revolution, eine Reform hervorrufen, dann muss man ihm recht geben.

Schon vor mehr als zehn Jahren hat sich der Harvard Business Review mit dem Thema der Resilienz in Unternehmen und Organisationen beschäftigt und in einem

eigenen Buch umfassend erläutert (Hamel und Välikangas 2003). Vier Anforderungen müsse eine Organisation erfüllen, heißt es hier, um wahrhaftig resilient sein zu können. Eine davon liest sich wie folgt: „An organization must be able to divert resources from yesterday's products and programs to tomorrow's. This doesn't mean funding flights of fancy; it means building an ability to support a broad portfolio for breakout experiments with the necessary capital and talent“ (Hamel und Välikangas 2003, S. 4). So sollen die Wertesysteme resilienter Organisationen als Halt in schwierigen Situationen dienen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Anzahl der auf psychischen Erkrankungen zurückzuführenden Fehlzeiten kontinuierlich steigt (Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung 2014, S. 51). Davon lässt sich ableiten, dass definierte resiliente Unternehmen nicht nur eine erhöhte Widerstands- und Lernfähigkeit in Krisensituation aufweisen und aus diesen gestärkt hervorgehen können, sondern darüber hinaus auch in Zeiten der Stabilität effektiver und produktiver funktionieren als Unternehmungen, die sich nicht explizit mit dem Thema Resilienz beschäftigen.

Die Resilienz zu schaffen und zu stärken obliegt in erster Linie der Führungsebene. Hier muss vorgegeben und -gelebt werden, was Resilienz ist – erst dann kann sie auf alle Ebenen eines Teams, eines Unternehmens oder einer Organisation übergreifen. Erst wenn sämtliche Mitglieder über die Komponente Resilienz verfügen, kann man eine Organisation ganzheitlich als resilient bezeichnen, und dies muss auf jede Organisation zutreffen, die im Angesicht einer Krise eine hohe Leistungsfähigkeit beibehalten will (Scharnhorst 2012, S. 213).

Was aber trägt zur allgemeinen Resilienz bei, was macht sie aus? Ein starkes System aus Werten, die von jedem einzelnen Teammitglied sowohl verinnerlicht als auch nach außen hin gelebt werden. Je stärker dieses Wertesystem in der Unternehmung und im Individuum verankert ist, desto resilienter agiert und reagiert die Organisation in ihrer Gesamtheit. Ein ausgezeichnetes Beispiel hierfür bietet uns die Institution Katholische Kirche. Weder eine ausgesprochen starke Resilienz noch ein festes, fast schon unbeugsames Wertesystem kann man der Katholischen Kirche abstreiten. Ob man nun mit diesen augenscheinlich nach innen und außen gelebten, sehr konservativen Werten als Individuum übereinstimmt oder nicht, sei dahingestellt. Die Werte an sich werden von Außenstehenden, von Kritikern infrage gestellt. Nichtsdestotrotz hat sich die Katholische Kirche mithilfe ihres eisernen Wertesystems – so fraglich dies auch manchen erscheinen mag – im Laufe der letzten Jahrhunderte immer und immer wieder gegen Krisen von außen behauptet, ohne große Einbußen verzeichnen zu müssen. Und dies ist nur logisch, fördert doch ein starkes Wertesystem den Zusammenhalt innerhalb einer Organisation, was sich unmittelbar auf die Resilienz auswirkt. Dies wiederum verankert – speziell nach überstandener Krise – abermals die gelebten und kommunizierten Werte noch tiefer im Individuum und auch nach außen hin – ein Kreislauf, der sich spiralförmig entwickelt.

Die Entwicklung, die Verankerung und die Etablierung von Resilienzkomponenten kann natürlich dem Zufall überlassen werden; und dies muss nicht zwingend zum Scheitern verurteilt sein. Ratsamer ist es jedoch, ein explizites und gezieltes Resilienzmanagement zu schaffen. Dieses

ist keinesfalls alleine als Krisen- oder Risikomanagement zu verstehen. Als interdisziplinäres Feld bildet es eine Symbiose mit der gesamten Unternehmensstruktur und -kultur.

Ich habe 2011 versucht, Resilienzfaktoren zu strukturieren und spreche seither vom CORE Prinzip. Der englische Begriff Core, ins Deutsche übersetzt, meint ursächlich einen Bohrkern im geologischen Sinn oder einfach Herzstück. Im Marketing sprechen wir von den Core Values einer Marke, den sogenannten Schlüsselkauffaktoren bzw. Key Buying Factors (Weis 1977). Da ich ERM als das absolute Herzstück einer jeden Organisation bzw. Unternehmung betrachte, lag die Wahl der Begrifflichkeit nahe. Das Wort „Core“ trägt jedoch noch mehr in sich:

- **Communication:** Geben Sie ein eindeutiges und klares Versprechen!
- **Organisation:** Halten Sie das Versprechen! Erfüllen Sie die geweckten Erwartungen!
- **Recreation:** Kümmern Sie sich um Gesundheit und Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter!
- **Expert:** Bieten Sie Professionalität und Perspektiven zur persönlichen Weiterentwicklung!

Welche Leitideen sind mit dem CORE Prinzip noch verbunden? Mögliche Imperative bzw. Handlungsanweisungen hören sich folgendermaßen an:

- **Corpsgeist:** Schaffe Teamgeist!
- **Offenheit:** Sei offen für Neues!
- **Reputation:** Verwirkliche Visionen!
- **Erfolg:** Genieße den Erfolg!

Wie geht das? Worüber reden wir in der Praxis?

- **Communication:** interne Kommunikation, Dialog, Feedback, Mitarbeitergespräche, Unternehmens-TV
- **Organisation:** Stammdaten, Prozessabläufe, Job Descriptions, Zielmanagement, intelligente Gebäudepläne, Inventarverwaltung
- **Recreation:** Gesundheitsmanagement, internes Merchandising
- **Expert:** Wissens- und Bewerbermanagement, Ideenmanagement, Akademie

In vielen Unternehmen gibt es Teillösungen zu diesen Themenfeldern, die mehr oder weniger intensiv Softwareunterstützung erfahren. Sobald in diesen Bereichen Mitarbeiter mit Informationstechnologie bei gleichzeitig definierter Philosophie der Arbeitgebermarke umfassend strukturell unterstützt werden, spreche ich von gelebtem ERM moderner Prägung. Die praktischen Implikationen des CORE Prinzips werden in den folgenden Abschn. 2.2 bis 2.5 erläutert.

2.2 Communication – vom schwarzen Brett bis zur modernen Feedback-Kultur

„Interne Kommunikation bei Kreditinstituten am Beispiel der oberösterreichischen Raiffeisenzentralbank“ ist der Titel meiner Doktorarbeit aus dem Jahr 1986. Ich verstand bereits damals das Thema Internal Public Relations weiter

als nur kommunikationsfokussiert. Die persönliche Kommunikation war gerade in sehr großen Betrieben zu einem Hindernis geworden, und um dieses Hindernis überwinden zu können, erklärte ich in besagter Doktorarbeit die Public Relations zum Kommunikationsmittel: „Sie bewegen sich in Richtung von der Leitung zu den Mitarbeitern und von den Mitarbeitern zur Leitung. Neben diesem Prinzip der Zweigleisigkeit weisen diese PR eine weitere Ebene des Informationsflusses auf: zwischen den Mitarbeitern, von Angestelltem zu Angestelltem, von Arbeiter zu Arbeiter; von Funktionär zu Funktionär“ (Schoiswohl 1986, S. 35).

Schon 1986 war mir klar, wie unentbehrlich die laufende Vermittlung innerbetrieblicher Informationen war, und sei es nur zu dem Zwecke, keine Mitarbeiter auszuschließen und somit niemandem das demotivierende Gefühl zu geben, übervorteilt zu werden und „den Weg zweifelhaften Wissenserwerbs über informelle Nebenkanäle gehen zu müssen“ (Schoiswohl 1986, S. 36).

Darüber hinaus wird es für einzelne Mitarbeiter immer schwieriger, Zusammenhänge in Prozessabläufen zu erkennen und zu überblicken, je größer ein Betrieb ist. Eine interne Kommunikationsplattform, die von der Unternehmensführung zur Verfügung gestellt wird und allen Mitarbeitern zugänglich ist, öffnet Einsichten bis in jene Teile der Gesamtarbeit, mit denen die einzelnen Mitarbeiter am wenigsten zu tun haben, und fügt wiederum die individuellen, im Vergleich oft kleinen Aufgabengebiete in ein nachvollziehbares Gesamtkonstrukt ein. Dies zeigt den Mitarbeitern die Wichtigkeit und Unentbehrlichkeit ihrer eigenen Arbeitsschritte auf, was natürlich zusätzlich motiviert. Ebenso bauen Mitarbeiter durch eine solche Transparenz Vertrauen

zum eigenen Unternehmen auf, woraus sich mitunter der sehr wünschenswerte Faktor Loyalität ergeben kann.

Flache Hierarchien sind eine der Grundvoraussetzungen für eine funktionierende, damals von mir so benannte „interne Öffentlichkeitsarbeit“. Im Dialog müssen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf gleicher Höhe gegenüberstehen. Würde nämlich von der Führungsebene eine nach unten stark abfallende Hierarchie praktiziert, wäre kaum davon auszugehen, dass Mitarbeiter freiwillig das Gespräch mit ihren Vorgesetzten suchten.

Als ich im Zuge meiner Doktorarbeit damals diese Thesen erstmals ausformulierte, führte ich folgende Instrumente zur internen Kommunikation als Beispiele an: das Schwarze Brett, Mitarbeiterbesprechungen und das Hausfernsehen. Selbst wenn jene Werkzeuge aus heutiger Sicht etwas veraltet scheinen, waren sie 1986 selbst in größeren Unternehmungen des deutschsprachigen Raums eher exotische Tools. Überhaupt war das Thema der internen PR ein auf weiter Fläche noch sehr unbekanntes wie auch nahezu unangetastetes Terrain.

Heute sieht das anders aus. Man weiß um die Bedeutung der internen Kommunikation für den Unternehmenserfolg und kann sie mit verschiedensten Mitteln aktiv beeinflussen, gestalten und verändern. Die bewusste Gestaltung der Kommunikation ist natürlich Ziel und Aufgabe von ERM, sprechen wir doch von einer Managementaufgabe. Wobei der Sache Grenzen gesetzt sind: Jedes Team, jede Organisation verfügt über eine eigene Dynamik, die interne Kommunikation kann und soll nicht auf allen Ebenen beeinflusst und gelenkt werden, und die Mitarbeiter sollen und werden sich immer ein eigenes Bild von der Unternehmens-

kultur machen dürfen. Allerdings sollten hierbei von Seiten der Führungskräfte entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Möglichkeiten dafür sind beispielsweise Feedbackgespräche, interne Printmedien, das klassische schwarze Brett und so fort. Wenn alle Weichen für eine fruchtbare interne Kommunikation gestellt sind, kann die Arbeitgebermarke ihr Werte auch nach außen transportieren – durch die eigenen Mitarbeiter als Markenbotschafter (Siems et al. 2008, S. 260).

Will man Transparenz und einen fairen Austausch von Informationen von Mitarbeitern fördern, muss ebendies auch in der Führungsebene vorgelebt werden. Wobei hier die Betonung auf „fair“ liegt. Das Vorenthalten wichtiger Informationen aus Berechnung kann nie Bestandteil eines solchen Kommunikationsmodells werden, da jegliches Zurückhalten von relevanten Informationen längerfristig nur zu Komplikationen führen kann und sich somit unweigerlich als Nachteil erweisen wird (Brennecke 2014, S. 11).

Was uns wiederum zur bereits oben erwähnten Gratwanderung führt. Bei aller definierten Struktur muss man – mithilfe von Kommunikations- und Verhaltensmanagement – immer wieder an der (Gesprächs-)Kultur arbeiten. Da der Begriff „interne Kommunikation“ (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon) sowohl formelle Kommunikationsprozesse in jeglichen Ausführungen – wie Teambesprechungen, Dienst-anweisungen, protokollierte Mitarbeitergespräche etc. – als auch informelle Kommunikationsflüsse wie beispielsweise Gespräche über Privates oder auch Gerüchte zusammenfasst, liegt es auf der Hand, dass man es hierbei mit einem sehr weitläufigen und vor allem nur begrenzt kontrollierbaren Feld zu tun hat.

Natürlich ist nichts gegen private Gespräche am Arbeitsplatz einzuwenden, sind sie doch Zeichen dafür, dass die Mitarbeiter untereinander gegenseitiges Vertrauen aufgebaut haben. Gerüchte jedoch, speziell wenn sie sich auf das Firmengeschehen beziehen, können zweifelsohne eine schlechte, missgünstige Stimmung schaffen, die sich nur kontraproduktiv auf ein Unternehmen auswirken kann. Durch eine offene Kommunikationsplattform und fruchtbare Feedbackkultur ist destruktiv wirkenden Gerüchten gar nicht erst der Nährboden gegeben, den sie brauchen, um sich zu etablieren. Hier liegt eine weitere Aufgabe für die HR-Abteilung, die durch das Zurverfügungstellen moderner IT-gestützter HR-Tools eine Basis für eine offene Feedbackkultur schaffen kann (Lochmann 2013).

Die Effizienz einer IT-gestützten internen Kommunikationskultur lässt sich nach ihrer Etablierung mittlerweile auch in Zahlen ausdrücken. Eine Studie der Wiesbaden Business School und der Beratung Embrander mit dem Titel „Enterprise 2.0 – Status Quo 2013“ hat folgende Hauptziele für den Einsatz von „Social Software“ zutage gebracht (Justen 2013):

- Verbesserung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit (89 Prozent),
- Verfügbarmachen von implizitem Wissen (62 Prozent),
- Verbesserung der Speicherung von Wissen (53 Prozent),
- Erhöhung der Produktivität (35 Prozent).

Zusammengefasst wird der Bestandteil Communication aus dem CORE Prinzip von mehreren Bausteinen geformt:

- **Information:** Die Verfügbarkeit von Information und die Möglichkeit zum raschen und strukturierten Austausch derselbigen ist Grundlage für motivierte Mitarbeiter und ein gutes Arbeitsklima. Es geht hier natürlich um Informationen über den Markt bzw. den Organisationsgegenstand, um Informationen über die eigene Organisation bzw. Unternehmung und über das Team im engeren Sinne.
- **Diskussion:** Die Möglichkeit zur freien Diskussion ergänzt den Informationsansatz. Hier braucht es Foren und Plattformen, die dies ermöglichen. Im Zeitalter von „Like and Dislike“ sollen Mitarbeiter den Freiraum haben, ihre Meinung rasch und effizient kundtun zu können oder Kommentare zu platzieren. Auch die Möglichkeit, eigene Weblogs zu betreiben, kann eine sehr anregende Wirkung auf das Arbeitsklima haben.
- **Feedback:** Wie denken Mitarbeiter? Rasches Wissen über die Meinung aller kann erfolgsentscheidend sein oder aber auch unternehmensintern unnötigen Diskussionsbedarf reduzieren. Ein Beispiel: FILL Maschinenbau hat jahrelang diskutiert, ob Mitarbeiter innerhalb der Arbeitszeit rauchen dürfen. Die Lobby der Raucher während der Arbeitszeit war kommunikativ extrem stark. Man scheute eine klare Regelung. 2013 hat sich das Management dann doch dafür entschieden, dass Mitarbeiter für gesetzlich nicht vorgesehene Pausen „ausbuchen“ müssen. Eine kurz nach der Veröffentlichung der Entscheidung durchgeführte Befragung bei den Mitarbeitern mittels Online-Tool hat ein unerwartetes Ergebnis gebracht. Rund 80 Prozent befürworteten die Entscheidung (darunter zahlreiche Raucher). Das

Ergebnis wurde intern sofort publiziert, womit eine von zwar wenigen, jedoch sehr lauten Kollegen geführte negative Diskussion im Keim erstickt wurde.

Vielfach ist unser westlich geprägter Effizienz- und Effektivitätskult verantwortlich dafür, dass oft ohne großes Feedback seitens der Mitarbeiter Entscheidungen getroffen werden. Im Leitfaden der Außenhandelsstelle Tokio der Wirtschaftskammer Österreich aus dem Jahr 2010 sind Strukturunterschiede zwischen westlichen und japanischen Unternehmen beschrieben. Bei westlichen Unternehmen werden Entscheidungen von den Entscheidungsträgern schnell und oft auch über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg getroffen und gegen eventuelle Widerstände, die möglicherweise manchmal lediglich auf Gewohnheiten basieren, durchgesetzt. Das hat natürlich den Vorteil einer schnellen und effizienten Entscheidungskultur, ist aber gegenüber den Mitarbeitern unter Umständen bestenfalls unhöflich und schlimmstenfalls skrupellos (WKO 2010, S. 16). Im Gegensatz dazu werden bei japanischen Unternehmen Entscheidungen unter Berücksichtigung und mit der Mitsprache aller Ebenen getroffen. Der Vorteil, den eine solche Unternehmenskultur mit sich bringt, liegt auf der Hand: Niemand muss „überfahren“ werden, das Mitspracherecht aller Mitarbeiter wird aktiv eingefordert. (WKO 2010, S. 16).

Umfassendes Feedback kann die Führungsqualität steigern und Unternehmensentscheidungen wertvoller machen. Dem Mehr an Zeitaufwand, das diese Entscheidungskultur mit sich bringt, kann durch die Schaffung effizienter Entscheidungsprozesse auf allen Ebenen entgegengewirkt werden, besonders in einer Zeit, in der so

gut wie alle Unternehmungen durch IT-gestützte Systeme in Echtzeit vernetzt sind.

Moderne IT-Unterstützung macht japanischen Tiefgang bei westlich geführten Unternehmen jetzt möglich. Mitarbeiter sind motiviert. Unternehmen profitieren. Ein perfektes Beispiel für ERM.

- **Gespräch:** Ein echter Klassiker darf hier nicht vergessen werden – das Mitarbeiterentwicklungsgespräch (MEG). Idealerweise führt jede Führungskraft mindestens einmal jährlich mit jedem Mitarbeiter ein solches Gespräch, in dem sowohl die Vergangenheit als auch die Zukunft besprochen werden. Das Protokoll des Gesprächs wird wiederum als Leitfaden für folgende Gespräche verwendet. Es handelt sich hier um ein traditionelles, aber sehr erfolgreiches Managementtool. Entsprechend IT-unterstützt sind Mitarbeiterentwicklungsgespräche ein unverzichtbarer Baustein von ERM, wobei hier Lösungen anzustreben sind, die Zielvereinbarungen derartiger MEG unmittelbar mit Akademieverwaltungen verknüpfen und auch mit Job Descriptions korrelieren.
- **Tagesstart:** Ein sehr einfaches Instrument zur Unterstützung der eigenen Arbeitseffizienz kann ebenfalls in modernen ERM-Lösungen eingesetzt werden. Ein Werkzeug für den Start in den Arbeitstag hilft, zu Arbeitsbeginn seine Kräfte zu bündeln und zu fokussieren. Gleichzeitig wird für alle Mitglieder im Netzwerk die Information geliefert, woran ein Kollege gestern gearbeitet hat, worauf er sich heute konzentriert und wo er sich gerade befindet. Die kurze Beantwortung von Fragen wie „Was habe ich gestern zuletzt gemacht?“, „Was mache ich heute?“, „Was ist noch wichtig?“, „Wann ist mein

nächster Arbeitstag?“ fördert die Konzentration aufs Wesentliche und gibt sekundenschnell Information, wo und ob man jemanden erreichen kann. Das Instrument wurde ursächlich bei IT-Unternehmen eingesetzt.

- **Fernsehen:** Unternehmens-TV-Lösungen sind innerhalb der internen Kommunikation begehrt, aber sehr aufwendig (Schoiswohl 1986, S. 62). Moderne IT-Systeme mit einfachen technischen Transpondern machen zentral gesteuertes Unternehmens-TV leicht realisierbar. Deshalb möchte ich diesen Informationskanal explizit als relevanten Baustein für ein modernes ERM-System erwähnen.

2.3 Organisation – von Stammdaten, Funktionsbeschreibungen, Prozessmanagement bis zu Zielverfolgungssystemen

Eine gut entwickelte Aufbau- und Ablauforganisation trägt zur Zufriedenheit der Mitarbeiter bei. Beides bietet Sicherheit, definiert eindeutig Freiräume und Verbindlichkeiten. Wir sprechen hier allerdings von einer institutionalisierten, zielgerichteten und durchaus formalen Organisationsstruktur, die sich ganz klar unterscheidet von fallweisen (und im Idealfall vorausschauend ebenso klar geregelten) Improvisationsprozessen (wirtschaftslexikon24.com 2014). Sie inkludiert unter anderem die Klärung des Umgangs mit unternehmenseigenen Ressourcen oder Informationen, Pläne über Tätigkeiten und Plätze einzelner Kollegen, die

Abbildung der eigenen Stammdaten mit klaren Funktionsbeschreibungen und Bewertungen der eigenen Skills. Weitere Inhaltspunkte sind abhängig von der Unternehmensgröße und -reichweite, unabhängig davon jedoch ist der Anspruch der Klarheit an die jeweilige Organisationsstruktur.

Bei all den klar und fest definierten Regelungen, die der Organisationsstruktur eigen sind, muss ebenso eine Balance zwischen Prozesssicherheit und Flexibilität gegeben sein. Improvisationen, ein Umdenken, neue, schnelle Entscheidungen und ein unmittelbares Umsetzen dieser, das Rechnen mit dem Unkalkulierbaren sind ebenso Teil und Aufgabe der Aufbau- und Ablauforganisation selbst. Mit Richtlinien und „Notfallplänen“ müssen Spielräume geschaffen werden, in denen gegebenenfalls mit Flexibilität und Spontantität agiert werden kann. Die Aufgabe an die Organisationsstruktur ist hier eindeutig, auch bei weniger linearen Prozessen nicht Gefahr zu laufen, Chaos zu produzieren (Saaman 2014).

In den Bereich der Organisation fallen auch Stellen- und Funktionsbeschreibungen. Sie scheinen auf den ersten Blick unverzichtbar, stellen jedoch auch eine unmittelbare Gefahrenquelle dar. Das sehr genaue Beschreiben und Vorgeben von Arbeitsabläufen kann Mitarbeiter am eigenen Mitdenken hindern. Wird ein Aufgabenprofil im Dialog mit der Führungsebene jedoch selbst erarbeitet und festgelegt, trainiert das nicht nur die Kreativität und Eigeninitiative der Mitarbeiter. Es stellt zudem sicher, dass unternehmensinterne Abläufe erkannt und verstanden werden. In solch einem fließenden Organisationssystem fällt es Mitarbeitern leicht, auf etwaige Unregelmäßigkeiten oder unvorhergese-

hene Hindernisse zu reagieren (Saaman 2014). Einerseits fordern Menschen massiv ihre Freiheit ein, andererseits wollen sie aber auch ein gewisses Maß an Führung. Die Praxis zeigt, dass Stellenbeschreibungen Sinn machen. Nur müssen sie auch die Freiräume und Eigenverantwortlichkeiten eines Mitarbeiters definieren.

All diese festgelegten Prozesse sind nichts anderes als fundamentale Vermögenswerte, Ressourcen eines Unternehmens, und mit dem heutigen Stand der IT werden diese mehr und mehr automatisiert (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon). So sind Schlüsselprozesse oder Maschinen heute größtenteils softwaregestützt, und diese Entwicklung macht auch vor der Abteilung Human Resources nicht halt. Wobei gerade diese gerne sich selbst überlassen werden (mit Ausnahme der Lohnbuchhaltung). Es gibt also durchaus noch viel Potenzial für den Einsatz IT-gestützter Tools im Personalwesen, denn gerade hier liegen immense Ressourcen zur Steigerung des Wohlbefindens der Mitarbeiter.

Womit auf der Hand liegt, dass erneut mehrere Bausteine den Buchstaben O des CORE Prinzips formen:

- **Systemdaten:** Oft geht es hier um grundlegende allgemeine Informationen. Wobei im Sinne des Datenschutzes zwischen öffentlich einsehbaren und geschützten Daten unterschieden werden muss. Vernünftige ERM-Lösungen geben Mitarbeitern die Chance, Datensichtbarkeit selbst regeln zu können. Wie sie heißen, wie man sie telefonisch und per Mail erreichen kann, wo sie angesiedelt sind und ihre Einordnung in die Unternehmensstruktur sollte jedoch für alle eindeutig erkennbar sein. Informationen über das Eintrittsdatum, die Per-

sonalnummer, den Tätigkeitsstatus oder das Ausmaß der vereinbarten Arbeitszeit sind interessant, aber nicht unbedingt öffentlich relevant. Allgemeine Informationen sind somit berufliche Daten und geben Aufschluss über die Eingliederung im Unternehmen. Diese Daten dienen Mitarbeitern zur Information und Orientierung beim Suchen und Finden von Personen. Sie werden von den zuständigen Personen im Personalmanagement angelegt und gepflegt. Sensible Informationen sehen und bearbeiten zu können ist lediglich Mitarbeitern des Personalmanagements zuzugestehen wie auch den jeweiligen Mitarbeitern. Kollegen im Unternehmen sehen diese Informationen nicht. Im persönlichen Datenbereich können Infos wie die private Adresse, eine private E-Mail-Adresse oder Telefonnummer erfasst sein. Zusätzlich geht es um Informationen zum höchsten Ausbildungsabschluss mit Hinweisen zum Fachbereich und Institut, um Staatszugehörigkeit, Geburtsdatum und -ort, Familienstand oder Religionszugehörigkeit. Befähigungsdokumente oder Informationen über Angehörige (Einbindung in interne Kommunikation) finden hier ebenso Platz. Auch private Interessensgebiete (evtl. interessant im Wissensmanagement) oder Accounts auf Social Media-Plattformen können dokumentiert oder hinterlegt werden. Die Profile der Mitarbeiter erfassen Kenntnisse sowie Schlüsselqualifikationen mit jeweiligen Kompetenzgraden und dokumentieren auch Softwarekenntnisse. Zur Abrundung bietet sich auch noch die Erfassung des Equipments und Inventars an, das Mitarbeitern zur Ausübung ihrer Tätigkeit zur Verfügung gestellt wird. Was man nicht für möglich halten möchte,

ist in vielen Organisationen Alltag: Oft ist in großen Unternehmungen die Sammlung von Stammdaten ihrer Mitarbeiter auf Rudimentäres beschränkt. Name, Sozialversicherungsnummer, Bankverbindung. Weitere Informationen fehlen meist. Simple Vorhaben wie das Aussenden einer Mitarbeiterzeitung an die Heimadresse scheitern am Nichtvorhandensein dieser.

- **Ziele:** Im Rahmen der Vision Enterprise®-Projekte arbeite ich seit Jahrzehnten mit Zielsystemen. Sie sind mit der Politik – der Arbeitgebermarke – zu definieren. Ziele sind zumeist messbar und werden durch Maßnahmen erreicht. Eine durchgängige Zielhierarchie spannt in einer Unternehmung den Bogen von der Vision (in der Philosophie definiert) über strategische Ziele (das heißt unternehmenspolitische Bekenntnisse) bis zu Unternehmenszielen, untergeordneten qualitativen und quantitativen Zielen je Fachbereich und persönlichen Zielen (im Mitarbeiterentwicklungsgespräch festgelegt). Ein Ziel braucht zumindest einen Zielinhalt, einen zeitlichen und eventuell weiteren qualitativen Messparameter und einen Eigentümer, der sich innerhalb der Organisation um die Zielerreichung kümmert. Die schon erwähnte Messbarkeit ist hier ein Schlüsselfaktor: Je messbarer ein Zielinhalt ist, desto weniger Spielraum eröffnet sich bei der Feststellung und Überprüfung der Zielerreichung. Spielraum oder Flexibilität sind an sich nicht als negativ zu bewerten, aber gerade bei Zielsystemen stellt ein flexibles Bewertungssystem eine unmittelbare Gefahrenquelle dar – ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht, muss mit einem klaren „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden können. Nur, wenn man den Status quo eines zu ver-

folgenden Ziels zu jeder Zeit genau überprüfen kann, kann auch festgestellt werden, ob es erreicht worden ist, in absehbarer Zeit (oder später) erreicht werden kann und, wenn ja, unter welchen Umständen, oder ob das anvisierte Endergebnis möglicherweise nicht mehr aktuell und somit abzuschreiben ist (Heinen 1992, S. 99). Eine gute und effiziente ERM-Lösung dokumentiert alle Ziele und ermöglicht auch den Zieleignern gemeinsam mit ihren Vorgesetzten die Dokumentation des Zielerreichungsgrads. In vielen Unternehmungen werden Ziele definiert, seltener aber evaluiert und systematisch erfasst. Sie verzichten damit auf Mehrwert.

- **Landkarten:** Wer ist wofür zuständig und wo finde ich diese Person? Eigentlich verrückt, aber bereits in Organisationen mit mehr als zehn Mitarbeitern ist das oft gar nicht mehr so eindeutig nachvollziehbar. Je größer die Einheit, desto mehr Zeit verlieren Menschen auf der Suche nach den richtigen internen Ansprechpartnern. IT-gestützt kann das massiv erleichtert werden. Auch die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben über die Dokumentation von Fluchtwegen, Brandmeldern, Feuerlöschern, Defibrillatoren und auch das Verzeichnis von Mülltrennsystemen machen Sinn.
- **Inventar:** Welche Werkzeuge, technischen Hilfsmittel, Autos oder auch Dinge wie Kreditkarten oder Schlüssel wurden an welche Mitarbeiter dauerhaft oder kurzfristig ausgegeben? Auch hier zeigt die Erfahrung, dass viel Zeit für das Suchen aufgewandt wird oder auch Dinge nicht wieder auffindbar sind. Eigentlich sind es Kleinigkeiten, die dennoch die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitern und Kollegen untereinander belasten

oder entlasten können. Verfügbarkeiten werden gesichert, Ressourcen werden geschont, Unstimmigkeiten aufgrund von Missverständnissen vermieden.

Findige ERM-Entwickler werden beim Thema Organisation noch zahlreiche weitere Lösungsmöglichkeiten entdecken. Doch Vorsicht! Hier besteht die Gefahr, dass man aufgrund der Möglichkeiten über das Ziel hinauschießt. Es geht bei ERM nicht darum, in Schlüsselprozesse einzugreifen, sondern sich wirklich auf Serviceprozesse zu konzentrieren. ERM ersetzt keinesfalls Zeiterfassung, Lohnbuchhaltung, Arbeitsvorbereitung, Dokumentenmanagement oder Ähnliches. Man kann dazu Schnittstellen definieren, wenn zum Beispiel die ERM-Lösung bei den erfassten Stammdaten das führende System ist. Es soll aber nie zum reinen Handwerkszeug für die tagesaktuelle Arbeitsbasis werden. Der Ansatz von Mehrwert, Zusatznutzen, teilweise auch von „Nice to have“, muss für den Mitarbeiter gesichert sein. Dann wirkt eine ERM-Lösung sinnstiftend und motivierend.

2.4 Recreation – von der betrieblichen Gesundheitsvorsorge bis zum Mitarbeitershop und Veranstaltungsmanagement

Im Zusammenhang mit Arbeit von Recreation zu sprechen, treibt heute Arbeitgeber immer noch Angst- und Schweißperlen auf die Stirn. Umgekehrt sind physisch und

psychisch gesunde Mitarbeiter die Grundvoraussetzung für wertvolle Human Resources. Auch in hochentwickelten Industrieländern wird diese Sorge um das körperliche und seelisch-geistige Wohlbefinden zunehmend privatisiert. Die Formel ist einfach: Ist der Mensch gesund, ist die Unternehmung gesund. Fühlt sich der Mitarbeiter wohl, ergeht es dem Arbeitgeber wohl.

Ein vorbildlicher Gesundheitszustand der Mitarbeiter wirkt sich speziell auf einen Faktor eines Unternehmens besonders aus, dessen Wichtigkeit wir bereits ausgiebig besprochen haben: die Resilienz. Um vorsorglich in die Gesundheit der Mitarbeiter zu investieren, stehen dem Arbeitgeber in der heutigen Zeit verschiedenste Instrumente zur Verfügung – gezielte Work-Leisure-Programme, gesunde und nachhaltige Mahlzeiten in der Firmenküche, betriebliche Angebote wie Gesundheitschecks, Sportanlagen, Fitnessräume, psychologische Beratung, um nur einige wenige zu nennen. Auch öffentliche Gesundheitseinrichtungen oder Krankenkassen haben diesen Trend zu einem gesunden und nachhaltigen Lebensstil bereits erkannt und unterstützen vielfach Unternehmungen bei ihren Bemühungen zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge.

Beobachtungen haben gezeigt, dass gerade firmeninterne Angebote zur körperlichen Ertüchtigung nicht nur von Mitarbeitern sehr gerne angenommen werden, sondern auch diejenigen Leistungsbereiche sind, in welche sich Arbeitgeber am häufigsten einbringen. Nur am Rande sei hier der teamstärkende Faktor jeglicher Mannschaftssportarten erwähnt.

Recreation innerhalb des CORE Prinzips integriert vor allem folgende Bausteine:

- **Merchandising:** Auch Employer Branding hat wie jede Markenbildung mit äußeren Zeichen zu tun. Bei Marken wie Atomic oder Salomon ist es naheliegend, dass Mitarbeiter gerne auf die unternehmenseigenen Produkte zurückgreifen, wenn sie stolz auf ihre Unternehmung sind. Bei klassischen Business-to-Business-Organisationen ist eine eigene Lauf- oder Skikollektion für Mitarbeiter und deren Familienangehörige schon eher ungewöhnlich. Und dennoch gibt es das. Die schon erwähnten Unternehmen FACC oder FILL Maschinenbau beispielsweise bieten ihren Mitarbeitern derartige Kollektionen – hochwertige Produkte dezent gebrandet und hoch attraktiv im Preis. Mit einer vernünftigen Software für einen Shop haben wir bereits den nächsten Baustein einer attraktiven ERM-Lösung. Man kann natürlich mittels Schnittstellen die Abrechnung über das Lohnverrechnungskonto ziehen. Muss aber nicht sein.
- **Kantine:** Das Thema gesunde Ernährung ist relevant. Alleine die Tatsache, geregelte Mahlzeiten sicherstellen zu können, steigert den Gesundheitsgrad. Umfangreiche Shop-Lösungen können das Essensmanagement ebenfalls unterstützen.
- **Eventmanagement:** Wobei wir auch hier das Ticketing mit einer innovativen ERM-Shop-Lösung gut begleiten können. Nicht nur die Anmeldung zur Weihnachtsfeier, für den Skiausflug oder den Familientag kann man derart unterstützen. Moderne Arbeitgeber machen auch für Special-Interest-Gruppen unternehmensgestützte Veranstaltungen, fahren zu Heavy-Metal-Konzerten mit ihren Auszubildenden oder gehen mit den 30-Jährigen und deren Partnern übers Wochenende Wandern.

- **Loyalitätsprogramm:** Mitarbeiterclubs in Anlehnung an Kundenloyalitätsclubs erfahren mit ERM ebenso ihre sinnhafte Unterstützung. Eine eigene Mitarbeiterkarte kann bei Merchandising und Events Vergünstigungen oder Berechtigungen bescheren.
- **Betriebsarzt:** Ein sehr privater Bereich von ERM. Wenn Mitarbeiter wollen, kann man alle Termine für Vorsorgeuntersuchungen oder notwendige Impfungen (nicht nur für international Reisende) planen, erinnern und dokumentieren. Ist der angebotene Service praktisch und sinnhaft, wird er auch gerne angenommen, denn Convenience gewinnt. Auch betriebliche Blutspendeaktionen oder Fitnessprogramme können hier integriert werden. Gerade in diesem Bereich ist aber auf die Privatsphäre des Einzelnen ganz besonders zu achten. Die enge Kooperation mit Betriebsärzten ist Grundvoraussetzung.

Die Information über diese Services läuft jedoch nicht auf diesen Modulen, sondern auf den entsprechenden internen Informationsplattformen. Extern wird das Angebot derartiger Leistungen seitens der Arbeitgeber sehr gerne in der regionalen Pressearbeit eingesetzt und auch öffentlich angenommen.

2.5 Expert – vom Bewerbermanagement über die Unternehmensakademie bis zum Wissens- und Ideenmanagement

Arbeitgeber brauchen Experten. Mitarbeiter wollen welche sein. Alles, was dazu beiträgt, Experten zu finden, zu entwickeln, deren Wissen zu nutzen und auszubauen oder neue Ideen zu fördern, steigert den Unternehmenserfolg und motiviert Mitarbeiter. Das heißt, dass auch hier wieder beide Seiten innerhalb einer Organisation profitieren.

Relevante Eckpfeiler des „E“ im CORE Prinzip sind Bewerbermanagement, Weiterbildung, Wissensmanagement oder Ideenmanagement mit IT-Support. Auch hier greift modernes Employee Relationship Management auf Bausteine aus der Personal- und Organisationsentwicklung zurück.

2 Bewerbermanagement: „Im Personalwesen spielt der gezielte Umgang mit Bewerbern eine wichtige Rolle. Erfolgreiches Bewerbermanagement soll zum einen Zeit- und Kostenersparnis erbringen und zum anderen die Außendarstellung des Unternehmens verbessern, um so die talentiertesten und qualifiziertesten Mitarbeiter für sich gewinnen zu können. Professionelle Human-Resources-Software unterstützt das Bewerbermanagement, indem es beispielsweise Werkzeuge für die Vorauswahl der geeigneten Kandidaten bereitstellt oder einen Abgleich mit Social-Media-Netzwerken wie Xing und Facebook ermöglicht“ (SoftSelect). Wesentlich ist demnach die professionelle Prozessunterstützung für die Human-Resources-Abteilung.

Professionelles Rekrutieren heißt, offene Stellen zu besetzen, aber auch Mitarbeiter professionell aus dem Unternehmen zu begleiten. In beiden Fällen steht die Reputation der Arbeitgebermarke besonders im Rampenlicht individueller Aufmerksamkeit, beispielsweise wenn sich gekündigte Mitarbeiter „Luft“ über ihre ehemaligen Arbeitgeber machen oder wenn Mitarbeiter durchblicken lassen, dass sie eine Rückkehr in das Unternehmen, aus dem sie ausgeschieden sind, ins Auge fassen. Den Recruiting-Prozess kann man natürlich bestens mit IT unterstützen. Das beginnt mit der Gestaltung der Ausschreibungen (Text- und Grafikvorlagen für Insetate), Marketingautomation (automatisierter E-Mail-Versand beim Antwortenmanagement), Weiterleitung an Entscheider, Zusage- und Absagebeantwortung, Überleitung der Daten in die Stammdaten oder ins Evidenzsystem. Man sollte über die ERM-Lösung intern aber auch gut Jobprofile abgleichen und suchen können. Bei größeren Unternehmungen sind IT-Lösungen zur Prozessunterstützung fast selbstverständlich. Warum? Sie kommen Beschaffungsprozessen sehr nahe. Darin liegt auch eine Gefahr. Man kann und soll Menschen nicht wie Maschinen behandeln. Jeder Kontakt mit einem potenziellen Mitarbeiter birgt die Chance zur viralen Markenbildung – auch wenn der Einzelne das Jobangebot nicht annehmen sollte, da schon die Bewerbung an sich zeigt, dass das Unternehmen immerhin als attraktiver Arbeitgeber eingeschätzt wurde. Es gibt übrigens auch Lösungen, die die Qualifikation von Menschen effizient evaluieren. Als IT-basiertes Beispiel sei hier die profilingvalues-Methode von Dr. Uli Vogel genannt. Der deutsche Wertewissenschaftler und Experte hat sich dafür die Axiologie des deutschen Wertewissenschaftlers

Robert S. Hartman zunutze gemacht und misst online, was ein Mensch kann und was er will. Das von ihm erstellte Hartman Value Profile (HVP) liefert erstmals eine Methode, sehr persönliche und wesenhafte Werte wie das Können und das Wollen einer Person in Zahlen zu messen. Diese Messung hilft dem Unternehmen und Personalern, potenzielle Arbeitnehmer umfassend einschätzen zu können – ein nicht unerheblicher Risikofaktor im Personalwesen, der so minimiert werden kann (Vogel und Wenzel 2012, S. 7–8).

- **Weiterbildung:** Das Stichwort hier ist „Humankapital“. Wer sind die Mitarbeiter eines Unternehmens und vor allem, was können sie? Unternehmen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, müssen über hoch qualifizierte Mitarbeiter verfügen und in diese Qualifikationen auch gegebenenfalls in Form von Weiterbildung investieren. Diese Investition zahlt sich nicht nur in der Produktivität aus. In den Arbeitsmarkt kommunizierte Programme oder Maßnahmen zur Weiterbildung stellen zugleich einen großen Attraktivitätsfaktor als Arbeitgeber dar. Die Möglichkeit zur Weiterbildung spricht den Wunsch der Arbeitnehmer an, selbst ihre Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt erhalten zu wollen. Sie werden sich im Zweifelsfall garantiert für das Unternehmen entscheiden, das Seminare, Schulungen oder gar ganze Ausbildungen anbietet (Bader 2012, S. 46). Wissensmanagement betrifft aber natürlich nicht minder auch die bestehenden Mitarbeiter – und zwar auf allen Hierarchieebenen. Je mehr Mitarbeiter über „aktuelles“ Wissen verfügen, desto besser für das ganze Unternehmen (Groth 2014). Idealerweise verknüpft man nun

Instrumente wie das Mitarbeiterentwicklungsgespräch mit Funktionsbeschreibungen und einer eigenen Unternehmensakademie für Mitarbeiter. Das Planen und Durchführen von Weiterbildungsveranstaltungen kann hier ebenfalls erleichtert werden wie auch das über Jahre geplante gezielte Weiterentwickeln von Menschen entsprechend ihrer Funktionen und Aufgabenstellungen sowie ihrer persönlichen Eigenschaften und Schlüsselqualifikationen.

- **Wissensmanagement:** Wie bewahrt und aktualisiert ein Unternehmen Wissen, das es in Form seiner Mitarbeiter bereits hat? Es muss bewusst ein Umfeld für den Wissenstransfer zwischen den einzelnen Mitarbeitern geschaffen werden, idealerweise verfügen Teams über eine hohe Diversität: Ältere Mitarbeiter können jüngeren ihr Wissen weitergeben, jüngere Mitarbeiter können aktuelles Wissen einbringen, Mitarbeiter verschiedener Kulturen können einander neue Sichtweisen eröffnen. Diese Form von Wissensmanagement lässt sich bewusst gestalten, indem das vorhandene Wissen einzelner Mitarbeiter anerkannt wird und diese ermutigt werden, ihr Wissen weiterzugeben. Besonders ältere Mitarbeiter können verstärkt mit Ausbildung, Mentoring und Beratung betraut werden, vor allem dann, wenn eventuelle körperliche Schwierigkeiten auftreten – dies hat natürlich den positiven Nebeneffekt, dass gegebenenfalls noch sehr motivierte ältere Arbeitnehmer lange beschäftigt werden können (DIHK 2014, S. 21). Ich verstehe unter Wissensmanagement jedoch nicht nur den Erhalt, die Weitergabe oder möglicherweise den Input des einen oder anderen Neuen. Erst durch Vernetzung von altem

und neuem Wissen und die Kombination von Erfahrung werden Denkansätze erzeugt, und es können neue Ideen und Innovationen entstehen. In jedem Fall ist es wichtig, Menschen zugunsten des Austauschs von Wissen zum Kommunizieren anzuregen. Aus diesem Grund sollten ERM-Lösungen personenorientiertes Wissensmanagement fördern. Wikipedias gibt es bereits genug, in denen man verschlagwortetes Datamining betreiben kann. Die Gefahr hierbei besteht jedoch darin, dass im Bedarfsfall immer schnell etwas nachgeschlagen werden kann – dies trägt nicht gerade dazu bei, Informationen welcher Art auch immer im Langzeitgedächtnis zu verankern. Erst, wenn Neugierde und Interesse ins Spiel kommen, kann dies geschehen, und es ist unter anderem auch Aufgabe der Personalmanager, diese Neugierde zu wecken. Wenn diese durch einfaches Fragen bei Wissensträgern gestillt werden kann, ist das die effizienteste und effektivste Form von Wissensmanagement. Ganz nebenbei ist gerade dieser Ansatz ein wichtiger Hinweis, dass IT-Systeme die sinnhafte menschliche Vernetzung stützen müssen. Sie dürfen kein Selbstzweck werden.

- **Ideenmanagement:** Ob KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess), Kaizen (der Begriff stammt aus dem Japanischen und heißt übersetzt „Veränderung zum Besseren“ – es handelt sich hierbei, auf das Wesentliche heruntergebrochen, um die Grundlage des KVP) oder BVW (Betriebliches Vorschlagswesen) – alle Methoden oder Begriffe zielen auf die Förderung von Innovationen zur Optimierung von Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen ab. Innovationsmanagement ist die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovatio-

nen in Organisationen. Im Unterschied zur Kreativität, die sich mit der Entwicklung von Ideen beschäftigt, ist Innovationsmanagement auch auf die Verwertung von Ideen bzw. deren Umsetzung in wirtschaftlich erfolgreiche Produkte bzw. Dienstleistungen ausgerichtet. Das Management von Innovationen ist Teil der Umsetzung der Unternehmensstrategie und kann sich auf Produkte, Dienstleistungen, Fertigungsprozesse, Organisationsstrukturen und Managementprozesse beziehen. In der Praxis beginnt jedes Projekt zum Thema Innovationsmanagement mit heißen Diskussionen zum Verständnis von Innovation. Ich habe hier die Erfahrung gemacht, dass unter Mitarbeitern der Begriff der Idee weniger Definitionsbedarf aufwirft, und spreche synonym deshalb gerne vom Ideenmanagement. Unabhängig davon ist in der Praxis die systematische Vorgehensweise relevant, die sich in drei Phasen einteilen lässt: die Impulsphase, die Bewertungsphase und die Transferphase. In allen drei Phasen können IT-Lösungen unterstützen. Deshalb nehme ich das Ideenmanagement in den ERM-Baukasten auf.

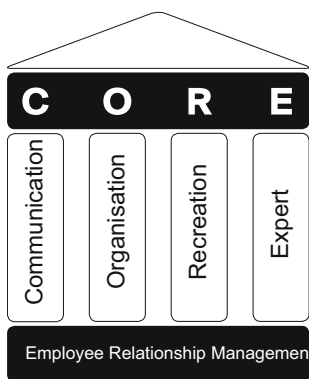
2.6 Werkzeuge des CORE Prinzips auf den Punkt gebracht

Das CORE Prinzip versammelt viele Werkzeuge der Kommunikation, Führung oder Organisation eines Unternehmens. Die meiner Meinung nach derzeit bedeutendsten habe ich den vier Säulen des CORE Prinzips zugeordnet:

- **C wie Communication:** IT-Supports für Information (Intranet), Diskussion (Foren, Blogs), Feedback (Mit-

arbeiterbefragungen), Mitarbeitergespräche, Tagesstarts oder Lösungen für Firmenfernsehen machen die CORE Säule Communication schon sehr rund.

- **O wie Organisation:** Die CORE Säule Organisation liefert im Mitarbeiterbeziehungsmanagement praktische IT-gestützte Lösungen für Stammdaten, Zieleverfolgung, Landkarten (Gebäudepläne, Fluchtpläne) oder Inventarsteuerung.
- **R wie Recreation:** IT-gestützte Lösungen für unternehmensinternes Merchandising, Eventmanagement, Kantine, Loyalitätsprogramme und betriebsärztliche Dienstleistungen formen das Modul Recreation im Employee Relationship Management.
- **E wie Expert:** Bewerbermanagement, Weiterbildung, Wissensmanagement oder Ideenmanagement mit IT-Support sind relevante Eckpfeiler der Expertsäule eines modernen ERM.



Bei ERM geht es um Prozesse, die nicht die Kernprozesse eines Unternehmens darstellen. Wir sprechen über Support-Prozesse, die Mitarbeitern in jeder organisatorischen Einheit das Leben erleichtern, üblicherweise Fluktuation und Krankenstand senken, die Motivation und somit Leistungsbereitschaft steigern und damit wiederum den Erfolg eines Unternehmens sehr gut stützen können. Da das ERM nicht die Kernprozesse trifft, wird es in vielen Unternehmen bisher oft vernachlässigt. Erst der Engpass bei der Ressource Mensch hat zu einem Umdenken geführt. Die Vielfalt und Komplexität der Aufgaben schreckt teilweise Unternehmen wieder ab. Sie setzen deshalb auch oft nur in Teilbereichen CORE Bausteine um. Neue IT-gestützte Lösungen fördern jedoch die Einstiegsbereitschaft von Unternehmen in umfassendere Ansätze des CORE Prinzips.

Literatur

Verwendete Literatur

- Bader, Bernadette: Werte als kritische Erfolgsfaktoren im Zusammenleben von Unternehmen und ihren ArbeitnehmerInnen. Werte auf den Ebenen der Unternehmenskultur, des Employer Branding und der Ethik. Diplomarbeit, Alpen-Adria-Universität, Klagenfurt, 2012.
- Brennecke, Julia 2014. Informelle Netzwerke im Unternehmen: Risiken erkennen, Potenziale nutzen. *PERSONALquarterly. Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis* 02:10–17.
- DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2014. *Fachkräftesicherung – Unternehmen aktiv.*

- DIHK-Arbeitsmarktreport. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung 2013/2014.* Berlin: DIHK.
- Felix, Dagmar, und Wolfgang Schütte (Hrsg.). 2011. *Medizinische Innovation im Krankenhaus. Steuerung und Finanzierung.* Münster: LIT.
- Groth, Julia 2014. Wie die Pinguine. [Human Resources Manager, Kategorie Personalmanagement. <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/wie-die-pinguine-10277> (Erstellt: 27. Okt. 2014). Zugriffen: 26. Nov. 2014
- Hamel, Gary, und Liisa Välikangas. 2003. *The Quest for Resilience. Harvard Business Review.* Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Heinen, Edmund 1992. *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre.* Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Horx, Matthias 2013. *Zukunft wagen. Über den klugen Umgang mit dem Unvorhersehbaren.* München: DVA Verlag.
- Justen, Kathrin 2014. Enterprise 2.0 ist kein Fremdwort mehr. Human Resources Manager, Kategorie HR und IT. <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/enterprise-20-ist-kein-fremdwort-mehr> (Erstellt: 16. Mai 2013). Zugriffen: 12. Nov. 2014
- Lochmann, Barbara 2014. Feedback und Reflexion. Human Resources Manager, Gastbeitrag. <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/feedback-und-reflexion> (Erstellt: 9. Dez. 2013). Zugriffen: 12. Nov. 2014
- Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung 2014. *Fehlzeitenreport 2014.* Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Saaman, Wolfgang 2014. Abschied von Vertrautem. Human Resources Manager, Gastbeitrag Kategorie Personalmana-

- gement. <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/abschied-von-vertrautem-10083> (Erstellt: 17. Okt. 2014). Zugriffen: 24. Nov. 2014
- Scharnhorst, Julia 2012. *Burnout. Präventionsstrategien und Handlungsoptionen für Unternehmen*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Schoiswohl, Martin: Die interne Öffentlichkeitsarbeit bei Kreditinstituten am Beispiel der Oberösterreichischen Raiffeisen-Zentralkasse. Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades, Geisteswissenschaftliche Universität Salzburg, Salzburg 1986.
- Siems, Florian U., Manfred Brandstätter, und Herbert Gölzner (Hrsg.). 2008. *Anspruchsgruppenorientierte Kommunikation. Neue Ansätze zu Kunden-, Mitarbeiter- und Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: GWV Fachverlage Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation, Bd. 12
- Softselect: Seite „Bewerbermanagement“. Online unter: <http://www.softselect.de/business-software-glossar/bewerbermanagement>. Zugriffen: 18.02.2015.
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Geschäftsprozesstechnologie. Online unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/geschaeftsprozesstechnologie.html>. Zugriffen: 24.11.2014.
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Interne Kommunikation. Online unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/interne-kommunikation.html>. Zugriffen: 11.11.2014.
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wissensmanagement. Online unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wissensmanagement.html>. Zugeriffen: 26.11.2014.

- Stritzke, Christoph 2010. *Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- wirtschaftlexikon24.com. 2014: Stichwort „Personalorganisation“. Online unter: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/personalorganisation/personalorganisation.htm>. Zugegriffen: 26.11.2014.
- Vogel, Ulrich, und Petra Wenzel. 2012. *Inneres Werten messen. Gutes sichtbar machen. Werte-Diagnostik mit profilingvalues*. Bad Steben: bibliothek Verlag.
- Weis, Hans Christian 1977. *Marketing*. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl.
- WKO Außenwirtschaft Österreich: Japan Geschäftsleben. Außenhandelsstelle Tokio, Juni 2010.

Weiterführende Literatur

- Bröckermann, Reiner, und Werner Pepels. 2013. *Handbuch Personalbindung* Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Bd. 3. Berlin: BWV.
- Günther, Elmar. 2009. *Klimawandel und Resilience Management. Interdisziplinäre Konzeption eines entscheidungsorientierten Ansatzes*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hockling, Sabine 2014. In der Firma der Zukunft reden alle mit allen. Zeit Online, Kategorie Beruf, Serie „Chefsache“. <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-12/chefsache-unternehmenskommunikation> (Erstellt: 10. Jan. 2014). Zugegriffen: 12. Nov. 2014
- Kronhuber, Hans 1972. *Public Relations. Einführung in die Öffentlichkeitsarbeit*. Wien, Köln, Graz: Böhlau.
- Oeckl, Albert 1976. *PR-Praxis: Der Schlüssel zur Öffentlichkeitsarbeit*. Düsseldorf, Wien: Econ Verlag.

Wieland, A.; Wallenburg, C.M.: The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 43/Nr. 4, S. 300. Im Original: „the ability of a [system] to cope with change“.

Vernetze Mitarbeiter, stifte Sinn
Employee Relationship Management am Beispiel eines
Hidden Champions
Schoiswohl, M.A.
2016, XVI, 128 S., Hardcover
ISBN: 978-3-658-06333-7