



PERSONALENTWICKLUNG STRATEGISCH VERANKERT

3. Webinar

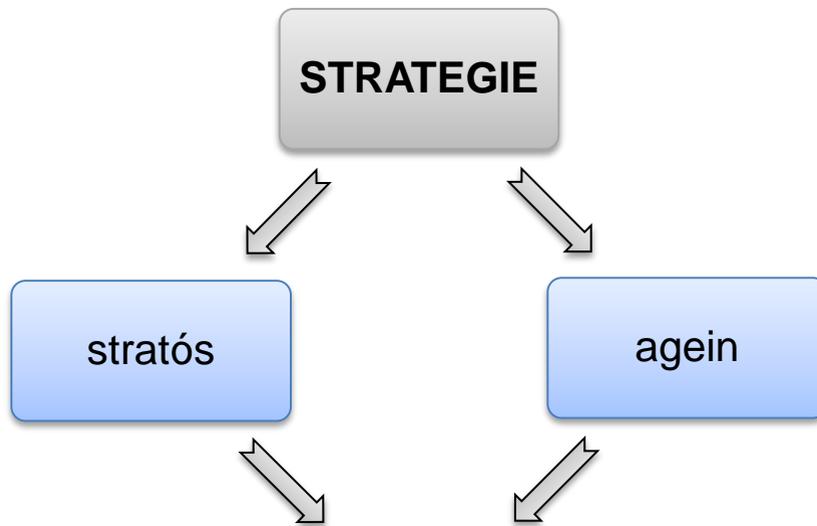
Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

Dr. Eva Müller (Stellv. Projektleitung & wiss. Mitarbeiterin)

- Der Strategiebegriff
- Humanressourcen als strategischer Wettbewerbsfaktor
 - Humanressource: Begriffsklärung
 - Kennzeichen Strategischer Wettbewerbsfaktoren
- Die Synchronisation von Strategie, Struktur und Personal (SHRM-Ansatz der Michigan School)

(1) Der Strategiebegriff

Begriffsherkunft:



**Kunst der Heerführung;
geschickte Kampfplanung**

Übertragung auf das Management:

- „Guerillataktik“ bei Start-Ups
- „Flanken sichern“ durch Patente
- Markteintrittsbarrieren sind „Verteidigungsanlagen“

Quellen: Brauchlin & Wehrli, 1991, S. 3; Kieser & Oechsler, 2004, S. 237

(1) Der Strategiebegriff

Henry Mintzbergs Strategiebrücke

Eine Anleitung zum „strategischen Sehen“

- (1) **Der Blick von oben:** Eine Gesamtschau auf das Marktgeschehen
- (2) **Der Blick von unten:** Ins Detail gehen → Daten, Zahlen, Fakten
- (3) **Der Blick zurück:** Betrachten der eigenen Unternehmenshistorie
- (4) **Der Blick zur Seite:** Was macht eigentlich die Konkurrenz?
- (5) **Der Blick nach vorne:** Wir planen und setzen Ziele
- (6) **Der Blick darüber hinaus:** Zukunftsvisionen entwickeln
- (7) **Bis zum Ende sehen:** Die Strategie auch nachhalten

(2) Humankapital: Unwort des Jahres 2004

Einschätzung von Prof. Dr. Scholz, Universität des Saarlandes

„Anstatt das Wort im Kontext der Unternehmensentwicklung zu betrachten, wird die Trivialgleichung

„Human + Kapital = Messung von Persönlichkeit in Euro =
moralisch fragwürdig“

aufgestellt.“

(2) Humanressourcen - Begriffsklärung



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Definition „Humankapital“

Bestand an Wissen und Fertigkeiten eines Individuums, dessen Zunahme die Produktivität des/ der Betreffenden erhöht

(Franz, 2006)

Humankapital kann definiert werden als die Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie das Wissen, das in Personen verkörpert ist und das durch Ausbildung, Weiterbildung und Erfahrung erworben werden kann.

(Europäische Kommission, 2007)



**Bitte schreiben Sie stichwortartig auf,
was in Ihrem Unternehmen unter
Humankapital verstanden wird**

(2) Humankapital als strategischer Wettbewerbsfaktor

Humankapital als Ressource – Eine Begriffsklärung (1/2)

Indikatoren der Ressource Humankapital nach Barney:

- Ausbildung
- Erfahrung
- Urteilsvermögen
- Vorhandene Beziehungen der Beschäftigten untereinander

Quellen: vgl. Barney, 1991, S.102

(2) Humankapital als strategischer Wettbewerbsfaktor

Humankapital als Ressource – Eine Begriffsklärung (2/2)

Nach Freiling kann von Ressourcen gesprochen werden, wenn

*„Inputgüter durch **Veredelungsprozesse**
zu unternehmungseigenen Merkmalen
für Wettbewerbsfähigkeit weiterentwickelt worden sind
und die Möglichkeit besteht,
Rivalen von der Nutzung dieser Ressourcen in nachhaltiger Weise
auszuschließen.“*

(2) Humankapital als strategischer Wettbewerbsfaktor

Notwendige Eigenschaften von (Human-)Ressourcen zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile

V = Valuable

R = Rare

I = Inimitable

N [O] = Nonsubstitutable [Organization]

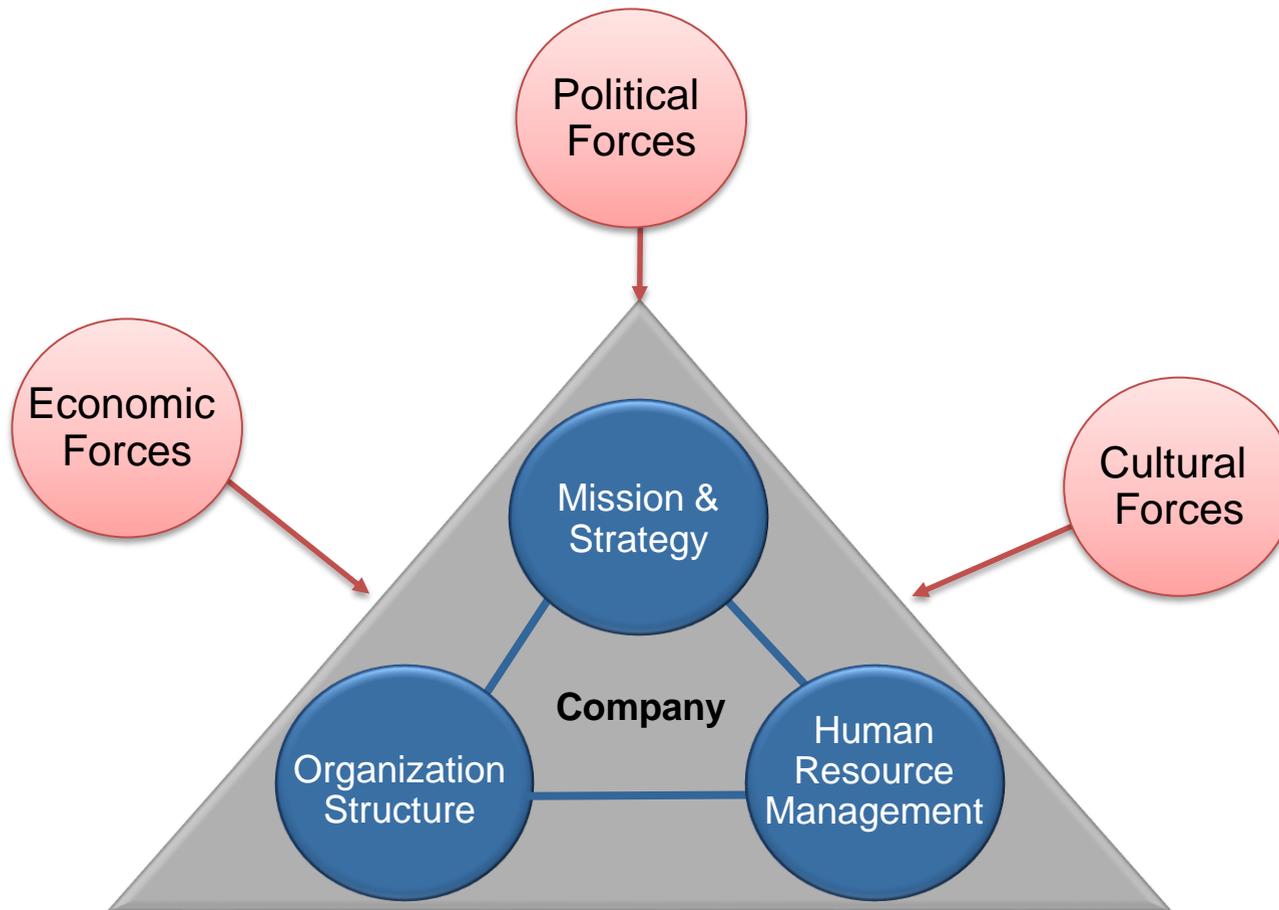
**Inwiefern stellen die Menschen in Ihrer
Einrichtung einen strategischen
Wettbewerbsfaktor für dieselbe dar?**

Zeit für Ihre Fragen...



(3) Synchronisation von Strategie, Struktur und Personal (SHRM-Ansatz)

Strategischer Human Resource Management Ansatz der Michigan School



Quelle: Tichy, Fombrun & Devanna, 1982, S. 48.

(3) Synchronisation von Strategie, Struktur und Personal (SHRM-Ansatz)

Die äußeren Einflussfaktoren auf die Unternehmung

Political
Forces

Rechtlicher Regelungsrahmen auf internationaler & nationaler sowie Unternehmens-, Tarif- und Betriebsebene

Economic
Forces

Internationalisierung, Demografische Entwicklung, Generationenvielfalt

Cultural
Forces

Wirtschaftlicher Strukturwandel, Soziale Medien, Tendenzen auf dem Arbeitsmarkt (z.B. Hartz-Gesetzgebung)

(3) Synchronisation von Strategie, Struktur und Personal (SHRM-Ansatz)

Unternehmensbeispiele

Mission &
Strategy

Apple: Produktinnovationen, Marke ist Kult (iPod, iPad, iWatch, iMac, iPhone, charismatische Führung)

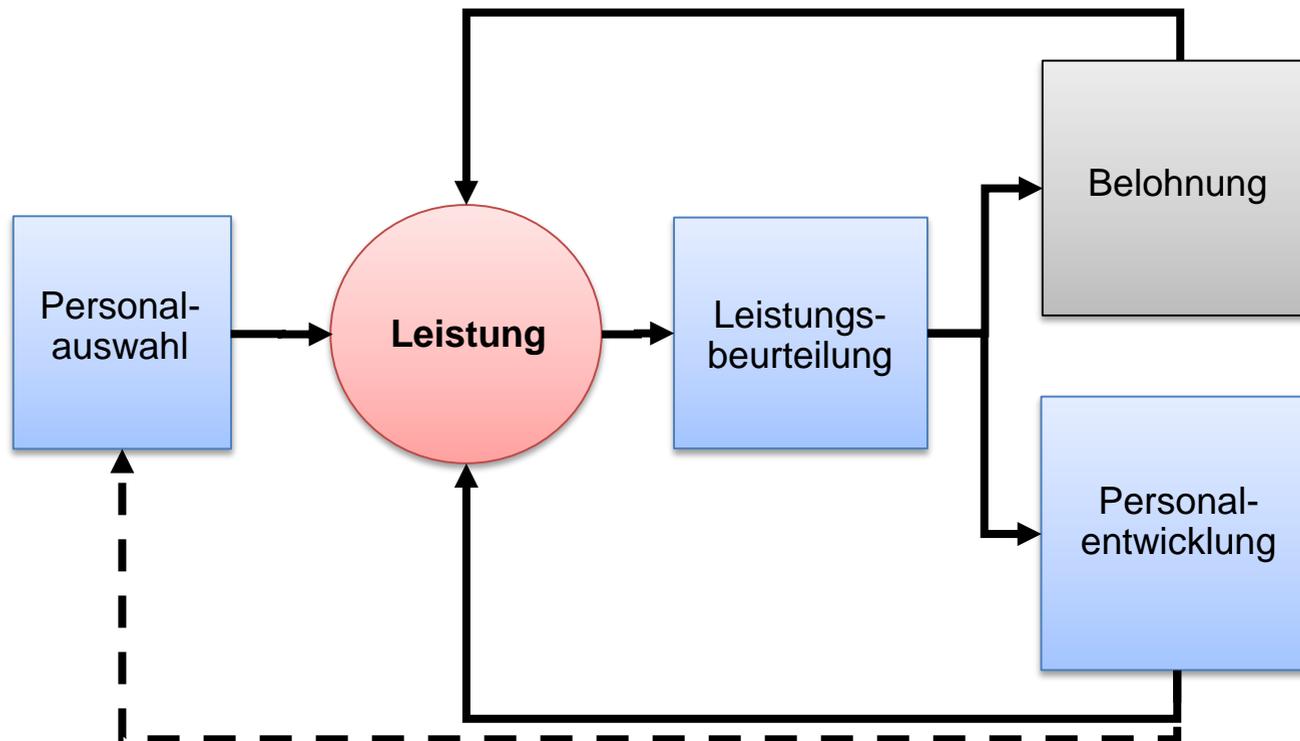
Organization
Structure

Tupperware: Anspruch an Qualität, Produktinnovation, Funktionalität, Kundenorientierung, Service

Human
Resource
Management

Canon: Kyosei-Philosophie: Gleichgewicht und Ausgewogenheit; das Unternehmensziel soll für die Mitarbeiter eine persönliche Herausforderung darstellen. Personalentwicklung

(3) Der Human Resource Kreislauf (SHRM-Ansatz)



Quelle: Tichy, Fombrun & Devanna, 1982, Oechsler & Paul, 2015.

Aufgabe

Selbststudium - Praxistransfer

- Der konzeptionelle Ansatz der Michigan School (SHRM-Ansatz) verdeutlicht die Simultanität von Unternehmens- und Personalstrategie. Wie sieht dies in Ihrer Einrichtung aus? Gibt es eine klar formulierte Unternehmensstrategie und eine klar formulierte Personalstrategie?
- Analysieren Sie für Ihre Einrichtung, welche äußeren Faktoren sich - sowohl förderlich als auch hinderlich - auf die Personalstrategie auswirken (werden).

Nach der heutigen Veranstaltung sollten Sie...

- ... den Begriff „Humankapital“ erläutern und kritisch diskutieren können.
- ... die strategische Bedeutung der Humanressource für Ihre Unternehmung erklären können.
- ... den Strategic Human Resource Management Ansatz der Michigan School (konzeptionelle Ebene) erläutern können.

Ihr Feedback

Um unser Angebot kontinuierlich weiter zu entwickeln, sind wir auf **Ihr Feedback** angewiesen



Gerne können Sie mir **per Mail** oder im **Nachgang der Veranstaltung** mitteilen, was Ihnen besonders gut gefallen hat und was wir verbessern sollten.

Am Ende des vierten Webinars werden wir Sie bitten, die gesamte Webinar-Reihe (Webinar 1 – 4) zu beurteilen. Dies wird in anonymisierter Form und via online-Fragebogen geschehen.

- **Barney, J.B. (1991).** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1, 99–120.
- **Barney, J.B. & Wright, P.M. (1998).** On Becoming a Strategic Partner – The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 1, 31 – 46.
- **Brauchlin, E. & Wehrli, H.P. (1991).** Strategisches Management. München.
- **Ehrlich, C. (2005).** Prof. Christian Scholz zur Wahl des Wortes „Humankapital“ zum Unwort 2004. Pressemitteilung vom 21.01.2005. Online abrufbar unter: <https://idw-online.de/de/news?print=1&id=97616>
- **Europäische Kommission (2007).** Directorate – General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Employment in Europe 2007.
- **Franz, W. (2006).** *Arbeitsmarktökonomik* (6. Aufl.). Berlin et al.: Springer.

- **Freiling, J. (2001).** *Resource-based View und ökonomische Theorie – Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes.* Wiesbaden: Gabler.
- **Kieser, A. & Oechsler, W.A. (2004).** *Unternehmungspolitik* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- **Mintzberg, H. (1995).** Strategic Thinking as Seeing. In B. Garratt (Hrsg.): *Developing Strategic Thought* (67-70). London: McGraw-Hill.
- **Oechsler, W.A. & Paul, C. (2015).** *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement* (10. Aufl.), Berlin et al.: de Gruyter.
- **Tichy, N.M., Fombrun, C.J. & Devanna, M.A. (1982).** Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 47– 60.