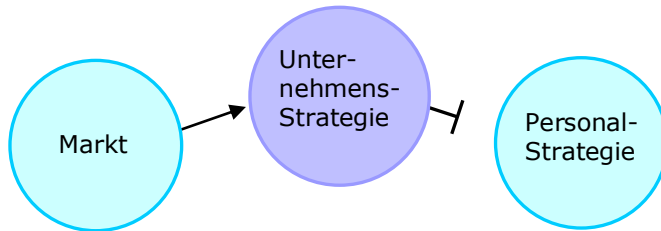


## Ressourcen- / Marktgerichtete Personalstrategie

Zur Erhebung der Personalstrategie stehen vier, bzw. drei Ansätze zur Verfügung:

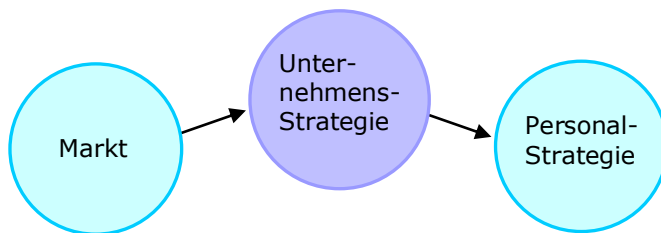
- Der **getrennte** Ansatz (keine eigentliche Personalstrategie)
- Der **Marktorientierte** Ansatz
- Der **Ressourcenorientierte** Ansatz
- Der **Korrelations**-Ansatz



### Getrennter Ansatz

Die Personalstrategie ist von der Unternehmensstrategie getrennt.

Die Personalabteilung fungiert als administrative Stabsstelle ohne Bezug zur Unternehmensstrategie.



### Marktorientierter Ansatz

Die Personalstrategie wird von der Unternehmensstrategie, bzw. der Marktstrategie abgeleitet.

Der Markt-orientierte Ansatz konzentriert sich auf die im Markt vorhandenen Kunden, Produkte und Konkurrenten.

Dem Markt-orientierten Ansatz liegen folgende Überlegungen zugrunde:

- Welche Personal-Fähigkeiten benötigt das Unternehmen, um die im Markt vorhandenen Produkte und Dienstleistungen Gewinn bringend erbringen zu können?

---



---

- Welche Personal-Fähigkeiten werden benötigt, um bestehende (neue) Kunden noch besser und nachhaltiger bedienen zu können?

---



---

- Welche Personal-Fähigkeiten benötigt das Unternehmen, um sich von der Konkurrenz abzuheben?

---



---

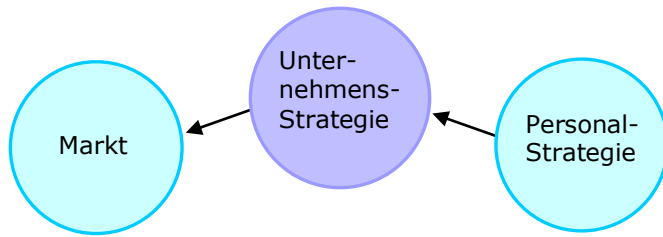
- Wie können diese Personal-Fähigkeiten entwickelt werden?

---



---

Aus diesen Erkenntnissen wird dann, über die Unternehmensstrategie, die Personalstrategie abgeleitet.



**Ressourcenorientierter Ansatz**

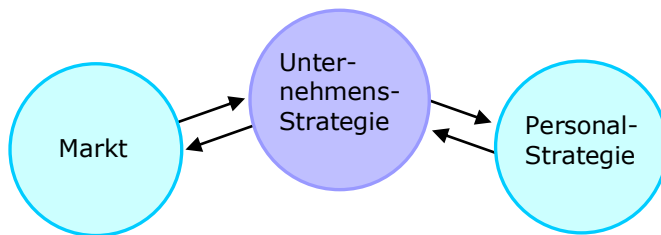
Die Unternehmensstrategie wird von der Personalstrategie abgeleitet.

Der Ressourcen-orientierte Ansatz ist dann sinnvoll, wenn im Unternehmen personelle Ressourcen vorhanden sind, oder entwickelt werden können, die im Markt nicht so leicht findbar und kopierbar sind und dem Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bringen.

Dem Ressourcen-orientierten Ansatz liegen folgende Überlegungen zugrunde:

- Welche humane, bzw. personellen Ressourcen, Fähigkeiten und Potentiale sind im Unternehmen vorhanden (Daten-Quelle: Personaldossier, Mitarbeiterbeurteilung, Know-how Datenbank)?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Welche Wettbewerbsvorteile kann das Unternehmen aus vorhandenen Human-Ressourcen, bzw. Fähigkeiten und Potentialen gewinnen?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Was für neue Produkte und Dienstleistungen können mit den vorhandenen Personal-Fähigkeiten entwickelt werden?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Welche neuen Märkte und Geschäftsfelder lassen sich damit eröffnen?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Können mit den bestehenden Personal-Ressourcen neue Kunden angesprochen, oder bestehende Kunden besser bedient und gebunden werden? Wenn ja, welche Massnahmen sind notwendig?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Wie leicht können neue Produkte und Dienstleistungen von der Konkurrenz nachgeahmt oder kopiert werden?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Lassen sich die Wettbewerbsvorteil-versprechenden Personal-Ressourcen im Unternehmen erhalten und absichern? Wenn ja, wie?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Resultiert aus dieser Evaluation ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen, dann ist die logische Folgerung, dass die Unternehmensstrategie aus der Personalstrategie hervorgeht.



### Korrelations-Ansatz

Die Unternehmensstrategie und die Personalstrategie werden wechselseitig abgestimmt.

Der Korrelations-Ansatz ist eine Kombination aus dem Markt- und Ressourcen-orientierten Ansatz.

Der Korrelations-Ansatz geht von einer Wechselbeziehung zwischen Markt und Unternehmen aus.

Sowohl die marktrelevanten Faktoren wie auch die im Unternehmen vorhandenen Personal-Ressourcen sind wichtig und deshalb miteinander zu verknüpfen.

Dem Korrelations-Ansatz liegen folgende Überlegungen zugrunde:

- Welche Personal-Fähigkeiten werden zur Erfüllung der gegenwärtigen und zukünftigen Marktanforderung (Kunden, Produkte, Konkurrenten) benötigt? -> Um eine Doppelaufzählung zu vermeiden, könne Sie die Überlegungen aus dem Markt-orientierten Ansatz übernehmen.

---



---

- Welche Markt- und Wettbewerbsvorteile können aus vorhandenen Personal-Ressourcen erzielt werden? -> Um eine Doppelaufzählung zu vermeiden, können Sie die Überlegungen aus dem Ressourcen-orientierten Ansatz übernehmen.

---



---

- Sollen Personal-Fähigkeiten über die Personalgewinnung eingekauft oder betriebsintern entwickelt werden?

---



---

- Welche Schwächen und Stärken weisen die Mitarbeiter/innen aus, und was für Chancen und Gefahren ergeben sich daraus?

---



---

Aus den Erkenntnissen erfolgt eine gegenseitige Beeinflussung und eine aufeinander abgestimmte Unternehmens- und Personalstrategie.

Ob nun der Markt-, der Ressourcen- oder der Korrelations-Ansatz gewählt wird, die Unternehmensstrategie steht immer zuoberst. Wohl kann die Personalstrategie die Unternehmensstrategie tiefgreifend beeinflussen, sie kann aber nicht deren Platz einnehmen. Folglich findet die Personalstrategie am Schluss ihre Ausrichtung immer in der Unternehmensstrategie.

### Erarbeitung der Personalstrategie

Sind Strategie und Ziele der Unternehmung ausgearbeitet, findet die Detailgestaltung der Personalstrategie statt. Eine Möglichkeit der systematischen Ausarbeitung der Personalstrategie ist die HR-Strategie-Tabelle.