|  |
| --- |
| MOOC: HRM 2.0  Wartung 2015 |
|  |

März 2015 | V 01

Sprechertext Prof. W. Gora

Cisar – consulting and solutions GmbH

Sarah Erben, MSc

Kontakt:

Sarah Erben

Fasanenstraße 73 | D-10719 Berlin

Tel.: +49-30-88 92 65 80

[erben@cisar-gmbh.com](mailto:erben@cisar-gmbh.com)

# Verschriftlichung MOOC Teil 1

## Lektion 3 | Teil 1

|  |  |
| --- | --- |
| **Titel** | HR-Strategie I - Strategie gestern und heute |
| **Notizen** |  |
| **Seite** | 2 |
| **Text** | Ich begrüße Sie zur 3. Lektion des Online Fernlehrgangs, die sich mit dem Thema Strategie auseinandersetzt.  Im ersten Kapitel wird der Begriff selbst betrachtet und detailliert, insbesondere welche Elemente im Rahmen von Strategien erforderlich sind. Eigentlich aus der Kriegsführung kommend hat sich Im Verlauf der Zeit das, was wir unter einer Strategie verstehen, verändert. Daher stellen wir das militärische Verständnis von Strategie heutigen wirtschaftlichen Verständnis gegenüber. |
| **Seite** | 3 |
| **Text** | Zunächst jedoch drei Begriffe, die im Personalmanagement eine wesentliche Rolle spielen und die auch mit dem Strategieaspekt verbunden sind. Management, Führung und Leadership. Was ist bezeichnen diese Begriffe und was sind die Unterschiede?  Management ist eine Leitungsfunktion im Unternehmen und in Organisationen. Ein Manager braucht zur Ausübung dieser Funktion die entsprechenden Kompetenzen. Man spricht hier unter anderem vom mittleren Management oder vom Management auf der Vorstandsebene, deren Aufgaben die Zielsetzung, Planung, Organisation, Führung und Erfolgskontrolle sind.  Unter Führung wird das Anleiten und das Beeinflussen zur Erreichung von Zielen verstanden. Die Aufgaben vom Management und der Führung mögen sich an manchen Stellen überschneiden, jedoch ist die Führung hierarchisch unterhalb des Managements anzusiedeln.  Leadership, das ist eigentlich das, was sowohl die Unternehmen als auch die Arbeitnehmer haben möchten. Es beinhaltet nicht nur das technische bzw. formale Management, wie koordinierende und kontrollierende Tätigkeiten, sondern Verantwortung, Motivation und Ausstrahlung. |
| **Seite** | 4 |
| **Text** | Es gibt einige bekannte Persönlichkeiten, die man auch als Leader bezeichnen kann, also im Sinne des gerade benannten Begriffes Leadership. Der verstorbene Apple-Chef Steve Jobs ist sicherlich einer von diesen.  Interessant ist, was derartige Persönlichkeiten unter dem Begriff Strategie verstehen. Michael Porter sagte „The essence of strategy is choosing what not to do“. Mit anderen Worten: Zu wissen, was man nicht machen möchte definiert das Wesentliche einer Strategie.  Wendelin Wiedeking, der ehemalige Porsche-Chef, beschreibt und definiert, Strategie als einen Weg, den ein Unternehmen gehen sollte, um seine langfristigen Ziele zu erreichen, seine Substanz zu stärken und seine Existenz dauerhaft und erfolgreich abzusichern.  Fredmund Malik, ein bekannter schweizer Professor, beschreibt es wie folgt: „Strategie ist das Umgehen mit einem nicht zu beseitigendem Mangel an Wissen“. D. h. wir wissen nicht alles, wir können nicht über alles entscheiden. Wir müssen schauen, dass wir dort einen Weg finden. Und Franz-Rudolf Esch, hat es ganz gut zusammengefasst: Wissen, was man will. Wissen was man nicht will – das ist meistens noch wichtiger. Neues schaffen. Vom Üblichen abweichen. Durchhalten – ein ganz wichtiger Punkt im Rahmen der Strategie und natürlich auf Veränderungen reagieren. |
| **Seite** | 5 |
| **Text** | Der Strategiebegriff ist nicht neu. Er kommt aus der Historie, aus dem politisch-militärischen Bereich. Aber wenn man König Friedrich von Preußen heranzieht, der damals im 18. Jahrhundert Leitlinien definiert hat, dann sind diese Leitlinien weiterhin gültig. Wohl nicht im militärischen Bereich, aber in der Wirtschaft.  Wie hieß es damals im 18. Jahrhundert?  Ständiges Bestreben die Initiative zu behalten. Nicht anders ist es heute in modernen Märkten und auch im Bereich des Personalmanagements. Man muss aktiv werden, proaktiv agieren.  Angriff erst auf einen, dann auf einen anderen Gegner ist ein weiterer Punkt. Das kann man übersetzen mit: Man sollte nicht viele Ziele zugleich haben, sondern wirklich stringent ein bzw. wenige ausgewählte Ziel verfolgen und die Aufgaben dann sequentiell lösen.  Sammeln der eigenen Übermacht an den entscheidenden Punkten, das ist entsprechend zu übersetzen in „Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen" - das was uns stark macht zu verstärken und sich nicht mit dem zu konzentrieren, was uns schwach macht. Es geht darum die Stärken herausarbeiten. Der dritte Punkt sagt uns, dass die Aktivitäten und Projekte kurz und knackig zu halten sind. Das ist insbesondere auch im Personalbereich wichtig. Keine langen Aktivitäten, die über Jahre gehen, sondern das ganze herunterbrechen in Maßnahmen, die von den Mitarbeitern auch in relativ kurzer Zeit realisiert und umgesetzt werden können. |
| **Seite** | 6 |
| **Text** | Hier ein paar Beispiele strategischer Irrtümer. Klicken Sie auf den jeweiligen Irrtum, um zu sehen, wer sich da so fulminant vertan hat.  Was lernen wir daraus? Irren ist menschlich und man kann aus Fehlern lernen. Sobald der Irrtum allerdings erkannt wurde, sollte man die Strategie entsprechend anpassen, um den Anschluss nicht zu verlieren. |
| **Seite** | 7 |
| **Fazit** | Wir brauchen kompetente Führung, Management und Leadership, um Strategien umzusetzen.  Die Verwendung des Strategiebegriffes, hat sich über die letzten Jahrhunderte gewandelt. Die Leitlinien im Sinne des strategischen Vorgehens sind jedoch auch weiterhin gültig. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titel** | HR-Strategie I – Strategietypen und Beispiele |
| **Notizen** |  |
| **Seite** | 2 |
|  | In diesem Kapitel lernen Sie was die klassischen Elemente der Strategieentwicklung beinhalten und warum es einer Strategie zur Zielerfüllung bedarf. Am Ende sollte es Ihnen auch möglich sein, die verschiedenen Strategie-Ebenen in einem Unternehmen auseinanderzuhalten. Das ist nicht nur für den HR-Bereich wichtig, sondern insgesamt notwendig. Auch die Gütekriterien einer erfolgreichen Strategie werden wir erläutern. |
| **Text** | Klassische Elemente einer Strategieentwicklung sind zum einen die Visionen, also das langfristige Positionieren einer Organisation aus Sicht des Topmanagements, des Vorstandes, der Geschäftsführung oder auch der Eigentümer. Die Definition von langfristigen Zielen und dann die eigentliche Strategie, d. h. die Detailierung einer Vorgehensweise von Methoden und Maßnahmen, wie ich die oben genannten Ziele und die Visionen auch erreichen kann. Taktik sind dann letztendlich die kurzfristigen Maßnahmen mit denen eine Organisation oder eine Organisationseinheit, beispielsweise der HR-Bereich, diese Maßnahmen unterstützt oder umsetzt. |
| **Seite** | 3 |
| **Zwischenfrage** | Es gibt diverse Strategietypen, die wir auf der nächsten Seite auch noch einmal kurz betrachten. Zuerst aber eine Frage an Sie: Welchem Strategietypen würde Sie die Personalstrategie zuordnen? Der Unternehmensstrategie, der Geschäftsbereichsstrategie oder der Funktionsbereichsstrategie? Klicken Sie die korrekte Antwort an. |
| **Seite** | 4 |
| **Text** | Es gibt diverse Strategietypen und Perspektiven, die hier nur zur weiteren Detaillierung aufgeführt werden. Die eigentliche Unternehmensstrategie befasst sich mit grundlegenden Fragen, d. h. wie bewege ich mich in einem Markt? Investiere ich? Oder ziehe ich mich vielleicht auch wieder zurück? Sind meine Produkte noch adäquat? Das sind alles Fragen die in der Unternehmensstrategie verankert sind.  Stellen Sie sich einen Stromanbieter vor – welche strategischen Fragen muss der sich heute stellen?,`Solche Fragen könnten sein: Welchen Einfluss hat die Politik auf mein langfristiges Geschäft? Wie gehe ich mit der Energiewende um? Wo positioniere ich mich mit ökologischem Strom, wo mit billigem Strom und mit welchen zusätzlichen Maßnahmen kann ich mich als lokaler Anbieter platzieren?  Zur Funktionsbereichsstrategie gehört auch die Beschaffungs- und die Personalstrategie. Wie komme ich an meine Bewerber, meine Mitarbeiter, an die Leute heran, die ich in den nächsten Jahren brauche? Das ist eine entscheidende Frage, beispielsweise im Rahmen der HR-Strategie. |
| **Seite** | 5 |
| **Text** | Die Strategie ist ein Prozess der nachhaltigen Zielverfolgung und dieses Chart soll das verdeutlichen. Ziele und Maßnahmen zu definieren und auf deren Basis die Kennzahlen abzuleiten, sind wichtige Aufgaben. Eine Auswertung der Indikatoren und Kennzahlen zeigt, ob das Ziel erreicht wurde..  Bewege ich mich im richtigen Korridor im Sinne der Zielerreichung? Um das zu beantworten, muss der aktuelle Ist-Zustand herangezogen und im Sinne des zu erreichenden Solls geprüft werden:Wie weit bin ich noch vom finalen Soll-Zustand entfernt? Welche Rückschlüsse sind zu ziehen, wenn man sich die Ziele noch einmal anschaut? Wenn sich die Ziele oder die Bedingungen geändert haben, dann muss das ebenfalls berücksichtigt werden.  Es kann natürlich sein, dass sich die Märkte, beziehungsweise die Perspektiven auf den Märkten verändert haben. Dann ist eine Überprüfung der Strategie unabdingbar. Sind wir mit den Produkten und den Mitarbeitern bzw. deren Qualifikationen immer noch gut aufgestellt oder muss eine komplett neue Strategie erstellt werden? |
| **Seite** | 6 |
| **Text** | Sie sehen hier die Gütekriterien einer Strategie aufgeführt. Dazu zählt zunächst die Relevanz. Es darf sich also nicht einfach nur um warnende Worte oder Plattheiten handeln, die bereits vielfach veröffentlicht wurden. Eine Strategie muss fassbar, verständlich und etwas Konkretes zum Ziel haben. Handlungs- und Nutzungsorientiert, d. h. der Nutzen für das Unternehmen, aber auch für die Mitarbeiter muss deutlich werden und dieser Nutzen muss auch durch Aktivitäten und Maßnahmen erreichbar sein.  Sie muss sich von anderen Strategien und auch von denen der Wettbewerber absetzen.  Die Strategie soll natürlich zu den Zielen und Visionen des Unternehmens passen. Dabei sollten keine Konflikte zwischen den Einzel- und Teilzielen auftreten. Insgesamt soll also eine Positionierung erfolgen, die jedem verständlich ist, die jeder verfolgen kann und die in den einzelnen Organisationseinheiten, wie beispielsweise einem HR-Bereich, umgesetzt werden kann. |
| **Seite** | 7 |
| **Text** | Es heißt, Strategie ersetzt den Zufall durch Irrtum. In der Folge ist dieser Irrtum dann zu identifizieren und darauf sind Maßnahmen zur Zielverfolgung aufzusetzen.  Hier ein Beispiel: Ein Automobilzulieferer benötigt dringend 50, 60, 70 Ingenieure. Um ihn herum sitzen die Großen der Branche und werben das Personal ab – was ist zu machen? Nun, eine Maßnahme könnte sein auf Facebook zu gehen und dort eine entsprechende Karriereseite zu schaffen. Hierbei gehen wir also von der Annahme aus, dass die Zielgruppe auf Facebook zu finden ist und wir eine entsprechende Kommunikationsstrategie zur Ansprache dieser Zielgruppe erarbeiten und umsetzen können. Und tatsächlich. Sie bekommen jede Menge Bewerbungen, aber nicht wie erhofft von den Ingenieuren, sondern von Technikern, von Elektronikern und Ähnlichen. Die wollten Sie aber gar nicht ansprechen. Das heißt, der Automobilzulieferer muss jetzt erst einmal prüfen, ob seine Annahmen und Botschaften korrekt sind und die Zielgruppe wirklich auf Facebook zu finden ist und wenn ja, in welchem Maße. Die Ziele müssen also messbar gemacht werden und letztendlich muss auf Basis von Auswertungen entschieden werden, ob die Maßnahme etwas bringt.  Und siehe da, die Aktion verlief an der Zielgruppe vorbei. Erfolgversprechender ist die Integration einer modernen Karriereseite in die Homepage. Auch eine Verknüpfung mit dem Online Auftritt im Produkt- und Forschungsbereich verspricht einen besseren Outcome. |
| **Seite** | 6 |
| **Text** | Kommen wir zu einigen weiteren Beispielen, zunächst zur Unternehmensstrategie. Axel Springer, jeder kennt diesen Verlag, hat zwei Ziele. Profitables organisches Wachstum und eine fokussierte, also dedizierte Akquisitionsstrategie, also bestimmte Bereiche gezielt zu verstärken. Axel Springer hat in Folge 6 Strategiefelder definiert und diese heruntergebrochen in konkrete Maßnahmen. Markführerschaft im deutschen Kerngeschäft ist eine davon. Internationalisierung, Digitalisierung, Kreativität, Unternehmertum und Integrität sind andere. Wir schauen uns mal eines dieser Themen exemplarisch an, nämlich das Thema Digitalisierung, was ist denn konkret dahinter?  Auch die beste Strategie basiert auf Annahmen und Prognosen, daher wird es auch immer wieder zu Irrtümern kommen. Aber aus Irrtum wird man schlauer. Im Gegensatz zum Blindflug ohne Planung. |
| **Seite** | 7 |
| **Text** | Sie sehen hier die Unternehmensstrategie von Axel Springer, wie Sie 2013 formuliert auf der Website publiziert wurde. Wie es auf dem Chart steht, stellt die Digitalisierung und die veränderten Mediennutzung eine große Herausforderung für den Verlag dar. Die Strategie ist also darauf ausgerichtet, Axel Springer zum führenden digitalen Verlag zu machen.  Die Digitalisierungsstrategie hat drei Kernkompetenzen als Basis: 1. Inhalte und Marken, also die Übertragung bestehender Marken und Inhalte in digitale Vertriebswege sowie der Erwerb von Online-Marken.  2. Marketing. Dieses Thema ist wichtig, damit Leser und Nutzer über das veränderte Angebot auch informiert werden. Nur so kann der Verlag auch wachsen. Die 3. Kompetenz bezieht sich auf Rubriken und Portale. Hier werden eigene Portale und Marken ausgebaut.  Heute sehen wir bereits die ersten Früchte, die diese Strategie trägt. Im März 2015 berichtet der Verlag von steigenden Umsatz- und Ergebnisbeiträgen der digitalen Aktivitäten um 8,4%.  Die durchschnittliche Zahl der Mitarbeiter stieg durch den Ausbau der digitalen Aktivitäten sowie durch Akquisitionen auf 13.917, also über 1000 Mitarbeiter mehr als im Vorjahr. Eine solche Unternehmensstrategie muss vom HR-Bereich nicht nur mitgetragen, sondern mit geformt werden. |
| **Seite** | 8 |
| **Text** | Ein weiteres Beispiel für eine langfristige Unternehmensstrategie bietet Audi. Audi hat im Jahr 2010 seine Strategie vorgestellt mit dem Vision, die weltweit führenden Marke im Segment der Premiumautomobile zu werden.  Wie Sie in der Abbildung sehen, baut diese Vision auf der Mission auf, Kunden zu begeistern und weiteren verschiedenen Zielformulierungen. Diese Ziele wurden im den letzten Jahren erweitert, um das Thema Innovationsführerschaft und Nachhaltigkeit.  Diese Ziele müssen weiter heruntergebrochen werden in konkrete Maßnahmen, die auch messbar sind. |
| **Seite** | 9 |
| **Text** | Ein letztes Beispiel bietet die Allianz, die in einem sehr turbulenten Markt unterwegs ist. Das Ziel der Allianz ist nicht weniger als die stärkste Finanzgemeinschaft der Welt zu werden. Entsprechend sind auch die fünf definierten Teilziele ausgerichtet. Dazu gehört unter anderem ein profitables, nachhaltiges Wachstum und ein ausgeglichenes Geschäftsportfolio, sodass die Risiken entsprechend gleichmäßig verteilt sind hinsichtlich der Kapitalausstattung und negativen Markteinflüssen. Prüfen Sie selbst, ob diese Strategie auch unter den Rahmenbedingungen der Finanz- und Eurokrise greift und die Allianz-Gruppe stärker gemacht hat. |
| **Seite** | 10 |
| **Text** | Wir brauchen Strategien, um langfristige Ziele zu erreichen. Zu den wesentlichen Komponenten einer solchen Strategie zählen eine Vision, definierte Ziele und Maßnahmen sowie die Umsetzung in Form der Taktik. An den drei Praxisbeispielen konnten Sie erkennen, dass der Schwerpunkt der jeweiligen Strategie auf unterschiedlichen Zielen liegt. Nicht nur thematisch, sondern auch in der Menge.  Gerade bei Strategien, die Wachstum und Vorherrschaft – wie im Fall der Allianz – zum Ziel haben, muss HR mit am Tisch sitzen. Diese Ziele bringen nämlich direkte personalpolitische Konsequenzen mit sich. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titel** | HR-Strategie II - Strategisches HRM |
| **Notizen** |  |
| **Seite** | 2 |
| **Text** | In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit dem Thema HR-Strategie. Ich werde Ihnen zeigen, wie aus den Unternehmenszielen HR-Ziele abzuleiten sind. Außerdem betrachten wir die Kernfragen, die in einer HR-Strategie auftauchen sollten, zusammen mit den Differenzierungsmerkmalen eines strategischen Personalmanagements. Eine besondere Rolle werden dabei die digitalen Medien spielen. |
| **Seite** | 3 |
| **Text** | Die HR-Strategie setzt die in der Unternehmensstrategie definierten Anforderungen und Rahmenbedingungen in einen personalbezogenen Kontext. Sie definiert Ziele, Instrumente und Maßnahmen, um mit personalbezogenen Maßnahmen die Unternehmensstrategie umzusetzen..  Dabei gibt es verschiedene Anbindungsformen bzw. Verbindungen zwischen der HR- und der Unternehmensstrategie. Die wohl ungewöhnlichste und heute nicht mehr so übliche Form ist die 1. In der aus der Personalstrategie die Unternehmensstrategie abgeleitet wird. Die meisten Menschen denken das gibt es nicht. Doch! Denken Sie sich eine Behörde mit 500 Mitarbeitern aus, häufig macht das ja die Politik, und geben Sie dieser Behörde zwei Gesetze, aus denen die entsprechenden Aufgaben abgeleitet werden können. Nach wenigen Wochen sind alle 500 Leute beschäftigt und werden darüber klagen, dass die Personalausstattung eigentlich viel zu gering ist. Das Beispiel ist gar nicht so ungewöhnlich für öffentlich-rechtliche Institutionen. Hier fehlen im Gegensatz zur Industrie die Marktkräfte, die für ein Korrektiv sorgen.  Bei der Privatwirtschaft ist es üblich, dass sich die Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie ableitet. Das heißt, es ist bekannt und per Business-Planung abgesichert, in welchen Märkten das Unternehmen tätig ist oder sein wird und ob beispielsweise Zukäufe geplant sind. Die HR-relevanten Ziele ergeben sich also aus der Unternehmensstrategie.  Häufig, und insbesondere im Mittelstand, sind die Personal- und die Unternehmensstrategie voneinander unabhängig. Die Personalstrategie ist dann auch eher verwaltungstechnisch zu sehen, als eine Unterstützung der Unternehmensziele.  Genau so sollte es aber nicht sein. Im besten Fall ist die Personalstrategie ein integrativer Teil der Unternehmensstrategie. |
| **Seite** | 4 |
| **Text** | Anhand des nachfolgenden Beispiels möchte ich Ihnen aufzeigen, welche HR-relevante Maßnahmen, Aktivitäten und Projekte aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden können. Nehmen wir zuerst das Beispiel „Internationale Expansion“. Daraus ergeben sich für das HRM eine Reihe von Handlungsbedarfen und Herausforderungen. Da ist zunächst die erforderliche Mitarbeiterqualifikation. Es muss analysiert werden, welche Qualifikationen zukünftig gefordert werden und wie sich Mitarbeiter dahingehend weiterentwickeln können.  Mit der Expansion ist eine detaillieret Personalbedarfsplanung zu erstellen, die natürlich auch den Ressourcenbedarf abdeckt. Und nicht zu vergessen die Personalbeschaffung. Die Personalsuche, -auswahl, und -integration mit Blick auf die fehlenden Qualifikationen und die Fortschreibung der Personalbedarfsplanung sind laufende Maßnahmen im Rahmen der Umsetzung.  Wir haben drei weitere Teilziele für Sie definiert. Klicken Sie auf das PDF-Icon und laden Sie sich das Word-Dokument herunter, in dem diese noch einmal aufgeführt sind. Nehmen Sie sich die Zeit einmal selbst zu überlegen, welche Ziele Sie für Ihr HRM ableiten würden. Wenn Sie fertig sind und Sie wissen möchten, welche wir abgeleitet haben, dann klicken Sie einfach auf die Fragezeichen. |
| **Seite** | 5 |
| **Text** | Die HR-Strategie muss zwei Kernfragen beantworten.  1. Welche HR-Ziele, lassen sich aus der Unternehmensstrategie ableiten  und 2. Welche HR-bezogenen Maßnahmen unterstützen die Zielerreichung? Aus diesen Fragen ergeben sich die hier aufgeführten Konsequenzen, die im Rahmen der HR-Strategie detaillierter betrachtet werden müssen.  Da sind zum einen der zukünftige Personalbedarf und der Qualifikationsbedarf. Verfügen die Mitarbeiter im Unternehmen auch wirklich über die erforderlichen Qualifikationen, das erforderliche Wissen, um die Ziele zu erreichen? Habe ich z.B. genügend kommunikative Vertriebsleute, die einen Wechsel vom Produkt- zum Lösungsgeschäft schaffen können?  Kompetenzentwicklung: Wenn ich ein technischer Dienstleister bin dann benötige ich technisches Personal, wie Ingenieure, Mechatroniker u.a.. Das heißt auch, dass ich ggf. Anreize bei meinem bestehenden Personal in Richtung zusätzlicher Abschlüsse und Qualifikationen weiter entwickeln muss, nicht zuletzt, weil Ingenieure schwer zu finden sind. Aber auch da Thema Employer Branding bzw. Arbeitgeberattraktivität ist eine Konsequenz, die sich aus der Kernfrage ergibt: Kennt mich der Personalmarkt überhaupt oder bin ich nur regional tätig. Bin ich überhaupt attraktiv für bestimmte Zielgruppen, die potentielle Mitarbeiter sein könnten? Wenn nein, dann muss reagiert werden. |
| **Seite** | 6 |
| **Text** | Die Erfolgsfaktoren einer HR-Strategie sehen Sie hier abgebildet. Es gibt drei Bereiche: Einmal die Langfristigkeit einer HR-Strategie und ihrer Maßnahmen. Der zweite Punkt ist ihre Ganzheitlichkeit, d. h. die Berücksichtigung aller wesentlichen Rahmenbedingungen. Dazu gehören auch die erforderlichen personellen Ressourcen und die Voraussetzungen, wie beispielsweise die finanziellen Budgets oder die Unterstützung durch die Geschäftsführung. Der dritte Punkt ist die Selektivität, d. h. die Priorisierung der richtigen Maßnahmen auf der entsprechenden Zeitachse. <mann kann nicht alles auf einmal machen, sondern muss priorisieren und auswählen, mit welchen Maßnahmen man antritt. |
| **Seite** | 7 |
| **Text** | Nehmen wir die Firma RWE als Beispiel. Sie ist im Energiesektor tätig und befindet sich aktuell im Stellenabbau aufgrund von Umsatzeinbußen. Trotzdem sucht das Unternehmen Fachkräfte. Gerade in schweren Zeiten ist eine HR-Strategie von Bedeutung. RWE setzt die drei Erfolgsfaktoren Ganzheitlichkeit, Langfristigkeit und Selektivität gut um. Ein Fokusthema auf das RWE setzt ist der Demografische Wandel. Hierzu wurden verschiedene begleitende Maßnahmen umgesetzt, wie zum Beispiel die Schaffung von KITA- und Ausbildungsplätzen. |
| **Seite** | 8 |
| **Text** | Ein anderes Beispiel ist die Strategie von Continental. Schon im Titel wird darauf hingewiesen, dass sich diese aus der Unternehmensstrategie ableitet und das Thema Werte in den Fokus rückt. |
| **Seite** | 9 |
| **Fazit** | Die HR-Strategie sollte sich aus der Unternehmensstrategie ableiten und im Idealfall ein integraler Teil von ihr sein. Die Kernfragen einer HR-Strategie lassen sich herunterbrechen auf eine Analyse der abzuleitenden HR-Ziele und dem damit verbundene Handlungsbedarf.  Die Erfolgsfaktoren wiederum sind Langfristigkeit, Ganzheitlichkeit und Selektivität. |