

Stephanie Kaudela-Baum, Nada Endrissat\*

## **Practicing Human Resource Strategy: Understanding the Relational Dynamics in Strategic HR Work by Means of a Narrative Approach\*\***

This article presents the results of a qualitative research project aimed at examining how Human Resource (HR) practitioners interpret HR strategy and strategic change. We will illustrate how they develop HR strategy by relying on a system of shared practices which, in turn, constitute the underlying relational dynamics. We argue that HR strategy is embedded in a (rhetorical) network of middle and top managers from HR departments and corresponding operational departments. This implies that HR strategy happens in a social process, more precisely in practices-in-use. Drawing on a systemic constructionist framework, the article discusses the nature of practices-in-use and presents findings from an inductive analysis of a qualitative HR study. The qualitative nature enabled us to shed light on previously neglected aspects of the field of strategic human resource management (SHRM). We will outline our research approach and method in detail and discuss its suitability for studying SHRM issues. The article concludes by proposing a new understanding of SHRM that will hopefully prove to be fruitful both in theory and practice.

### **Personalstrategie als soziale Praxis: Ein narrativer Ansatz zur Erkundung von Beziehungsdynamiken in der strategischen Personalarbeit**

In diesem Artikel werden die Ergebnisse einer qualitativen Studie vorgestellt, die sich zum Ziel gesetzt hat, das Konstrukt „Personalstrategie“ als Managementpraxis im Sinne von kulturabhängigen, kontingenten Beziehungs-, Kommunikations- und Sinnprozessen zu rekonstruieren. Der Artikel liefert eine dichte Beschreibung, wie sich Personalstrategie durch ein System geteilter Praktiken und damit einhergehenden Beziehungsdynamiken im Kontext strategischer Wandsituationen formt, d.h. wie Personalstrategie von HR Praktikern gedacht und erlebt wird. Das heisst, Personalstrategien gründen in sozialen Prozessen, genauer gesagt in „practices-in-use“. Die aus narrativen Interviews extrahierten Praktiken und beziehungs-dynamischen Aspekte werden aus einer systemisch-konstruktivistischen Forschungsperspektive entfaltet. Die genaue Vorgehensweise unseres qualitativen Ansatzes sowie seine Vorteile im Vergleich zu herkömmlichen quantitativen Studien im Bereich des strategischen Human Resource Managements (SHRM) werden aufgezeigt und diskutiert. Ein neues Verständnis von SHRM wird skizziert, das sich hoffentlich als nützlich für die Anwendung in Theorie und Praxis erweisen wird.

Key words: **strategic human resource management, systemic constructionist approach, practice perspective, narrative method, inductive analysis**

---

\* Stephanie Kaudela-Baum, Dr. rer. pol., Prof. (FH), Professor of Organisational Behaviour and Management at Lucerne University of Applied Sciences and Arts, Lucerne School of Business, Zentralstrasse 9, CH – 6002 Lucerne. E-mail: Stephanie.Kaudela@hslu.ch.

Nada Endrissat, Dr. rer. pol, Research Associate at Bern University of Applied Sciences, Competence Centre for Management, Morgartenstrasse 2a, CH – 3000 Bern 22. E-mail: Nada.Endrissat@bfh.ch.

\*\* Article received: November 4, 2008

Revised version accepted after double blind review: April 3, 2009.