

Thomas Holzer

Die Balanced Scorecard im Rahmen des strategischen Personalmanagements

Integration - Möglichkeiten - Grenzen

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2003 Diplom.de
ISBN: 9783832474126

Die Balanced Scorecard im Rahmen des strategischen Personalmanagements

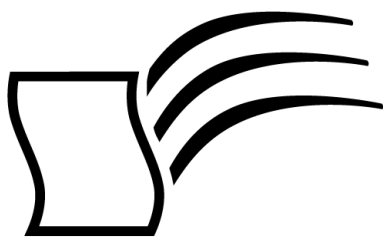
Integration - Möglichkeiten - Grenzen

Thomas Holzer

Die Balanced Scorecard im Rahmen des strategischen Personalmanagements

Integration - Möglichkeiten - Grenzen

Diplomarbeit
Wirtschaftsuniversität Wien
Fachbereich Handelswissenschaften
Abgabe April 2003



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 7412

Holzer, Thomas: Die Balanced Scorecard im Rahmen des strategischen
Personalmanagements - Integration - Möglichkeiten - Grenzen
Hamburg: Diplomica GmbH, 2003

Zugl.: Wirtschaftsuniversität Wien, Wirtschaftsuniversität, Diplomarbeit, 2003

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003
Printed in Germany

1	EINLEITENDE ÜBERSICHT	1
1.1	ZIELSETZUNG UND FORSCHUNGSFRAGE.....	1
1.2	AUFBAU	2
1.3	ARBEITSWEISE	3
1.4	VORBEMERKUNG	4
1.4.1	<i>Die Krise des Strategischen Personalmanagements.....</i>	<i>4</i>
1.4.2	<i>Die BSC: ein Universalwerkzeug zur Lösung betrieblicher Probleme?.....</i>	<i>5</i>
2	INTEGRATION UND MÖGLICHKEITEN.....	7
2.1	INTEGRATIONSSCHRITT I: DAS STRATEGISCHE PERSONALMANAGEMENT UND DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	7
2.1.1	<i>Das Strategische Personalmanagement.....</i>	<i>7</i>
2.1.1.1	Grundlagen des Strategischen Personalmanagements.....	8
2.1.1.2	Das Strategieverständnis.....	9
2.1.1.3	Aufgaben des strategischen Personalmanagements.....	10
2.1.1.4	Die strategische Ausrichtung der Personalmanagementfunktionen	12
2.1.2	<i>Die Unternehmensführung.....</i>	<i>17</i>
2.1.2.1	Grundlagen der Unternehmensführung	17
2.1.2.2	Akteure der Unternehmensführung	18
2.1.2.3	Funktionen und Ziel der Unternehmensführung.....	19
2.1.2.4	Instrumente der Strategischen Unternehmensführung.....	20
2.1.3	<i>Integration</i>	<i>21</i>
2.1.3.1	Systeme.....	22
2.1.3.2	Aufgaben und Zielsetzungen	23
2.1.3.3	Abteilungen und Personen.....	24
2.1.3.4	Zusammenfassung	25
2.2	INTEGRATIONSSCHRITT II: DIE PERSONALSTRATEGIE UND DIE BALANCED SCORECARD	26
2.2.1	<i>Die Personalstrategie.....</i>	<i>27</i>
2.2.1.1	Das Rahmenkonzept der Personalstrategie.....	27
2.2.1.2	Die Personalstrategie und die Unternehmensstrategie.....	28
2.2.1.3	Konzeptionsweise und Entwicklung von Personalstrategien	30
2.2.1.4	Anwendung von Personalstrategien in der Praxis	32
2.2.2	<i>Die Balanced Scorecard.....</i>	<i>32</i>
2.2.2.1	Das Grundverständnis der Balanced Scorecard.....	33
2.2.2.2	Die Erstellung der Balanced Scorecard.....	34
2.2.2.3	Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard.....	38
2.2.3	<i>Integration</i>	<i>42</i>
2.2.3.1	Synergiepotentiale aufgrund der inhaltlichen Schwerpunkte.....	43
2.2.3.2	Synergiepotentiale aufgrund der spezifischen Entwicklungsprozesse	45
2.2.3.3	Verwirklichung der Synergien.....	46
2.2.3.4	Zusammenfassung	46

2.3	INTEGRATIONSSCHRITT III: DIE AUSGESTALTUNG DER PERSONALSTRATEGIE UND DER BSC	47
2.3.1	<i>Die Ausgestaltung der Personalstrategie</i>	47
2.3.1.1	Ein Bezugsrahmen für Personalstrategien.....	48
2.3.1.2	Verschiedene Typen von Personalstrategien.....	50
2.3.1.3	Die Personalstrategie nach von Eckardstein und Greife.....	53
2.3.2	<i>Die Ausgestaltung der Balanced Scorecard</i>	54
2.3.2.1	Kennzahlen in den Perspektiven.....	54
2.3.2.2	Die Implementierung der BSC	58
2.3.2.3	Implikationen aus der Praxis	59
2.3.3	<i>Integration</i>	61
2.4	DIE FUNKTIONEN DER HUMAN RESOURCE SCORECARD.....	61
2.4.1	<i>Die Aufgaben der Personalabteilung</i>	62
2.4.2	<i>Die Human Resource Scorecard</i>	62
2.4.3	<i>Weiterführende Einsatzmöglichkeiten der Human Resource Scorecard</i>	65
2.4.4	<i>Die Funktionen der Human Resource Scorecard im SPM</i>	65
2.4.4.1	Kriterium 1: Unterstützung der Strategieformulierung und Aufgabenumsetzung	66
2.4.4.2	Kriterium 2: Darstellung des Wertschöpfungsbeitrags.....	67
2.4.4.3	Kriterium 3: Leistung und Qualität des betrieblichen SPM	67
2.4.4.4	Kriterium 4: Reaktionsfähigkeit auf zukünftige Herausforderungen	67
2.4.4.5	Kriterium 5: Stellung der Personalabteilung	68
2.4.4.6	Weiterer Nutzen außerhalb der Kriterienüberprüfung.....	68
2.4.5	<i>Ausblick</i>	69
3	GRENZEN	70
3.1	WARUM EINE KONSTRUKTIVISTISCH-SYSTEMISCHE SICHTWEISE?	71
3.1.1	<i>Blickwinkel bei Aufsetzen der konstruktivistisch-systemischen „Brille“</i>	71
3.1.2	<i>Vorgehensweise des Kapitels</i>	71
3.2	DIE FAMILIE DER KONSTRUKTIVISTISCHEN ANSÄTZE	72
3.2.1	<i>Grundlagen</i>	72
3.2.2	<i>Der Radikale Konstruktivismus</i>	74
3.2.3	<i>Erste Erkenntnisse des Konstruktivismus hinsichtlich der BSC und Überleitung zur Systemtheorie</i>	76
3.3	LUHMANNS THEORIE DER SOZIALEN SYSTEME	78
3.3.1	<i>Einführung und Begriffsdefinitionen</i>	78
3.3.1.1	Zum Begriff System und soziales System.....	79
3.3.1.2	Zum Begriff Kommunikation.....	80
3.3.1.3	Zum Begriff Autopoiesis.....	81

3.3.2	<i>Anwendung – Thesen</i>	82
3.3.2.1	These 1: „Nicht Manager - Kommunikationen managen soziale Systeme“	82
3.3.2.2	These 2: „Nicht Personen werden gemanagt sondern Kommunikationen“	84
3.3.2.3	These 3: „Management geht nicht nur von der obersten Unternehmensebene aus“	85
3.3.2.4	These 4: „Management kann nur über Interventionen erfolgen“	88
3.3.2.5	These 5: „Erfolgsmaximierung ist nicht der Zweck der Unternehmensführung“	91
3.3.2.6	These 6: „Management dient nicht nur der Unternehmensführung“	92
3.4	KONSEQUENZEN FÜR DIE HR-SCORECARD, DIE KRITERIEN UND DIE FUNKTIONEN	93
3.4.1	<i>Was ist die BSC aus systemtheoretischer Sicht?</i>	93
3.4.2	<i>Was ist Strategisches Personalmanagement aus systemtheoretischer Sicht?</i>	95
3.4.3	<i>Was kann die BSC aus systemtheoretischer Sicht für die Unternehmensführung und das SPM leisten?</i>	97
3.4.3.1	Kriterium 1: Unterstützung der Strategieformulierung und Aufgabenumsetzung	97
3.4.3.2	Kriterium 2: Darstellung des Wertschöpfungsbeitrags	99
3.4.3.3	Kriterium 3: Leistung und Qualität des betrieblichen SPM	100
3.4.3.4	Kriterium 4: Reaktionsfähigkeit auf zukünftige Herausforderung	100
3.4.3.5	Kriterium 5: Stellung der Personalabteilung	101
3.4.4	<i>Andere Funktionen?</i>	101
3.4.4.1	Beitrag zur Überlebensoricherung und Aufrechterhaltung der Autopoiesis	102
3.4.4.2	Beitrag zu viablen, nicht letztgültigen, richtigen Lösungen	102
3.4.4.3	Ausgleichsfunktion zwischen Redundanz und Varietät	102
3.4.4.4	Strukturierung und Neuausrichtung der Entscheidungen	103
3.4.5	<i>Ansatzmöglichkeiten</i>	103
4	VERGLEICH UND AUSBLICK	105
5	VERZEICHNISSE	107
5.1	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	107
5.2	LITERATURVERZEICHNIS	108

1 Einleitende Übersicht

1.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Das Ziel dieser Diplomarbeit ist es, das Theoriegerüst des Strategischen Personalmanagements (im folgenden SPM) mit einem praxisorientierten Instrument, der Balanced Scorecard (im folgenden BSC) zu verbinden. Die BSC ist seit ihrer Entwicklung von Kaplan/Norton in den 90'ern in viele Funktionsbereiche der BWL eingeführt worden und mittlerweile in der Praxis gut etabliert. Ursprünglich wurde sie zur Unterstützung der Führungsfunktion entwickelt und vor allem aufgrund Bemühungen des Controllings eingesetzt, wobei einer kritischen Betrachtung meist nur ein geringer Stellenwert eingeräumt wurde. Da die BSC vor allem ein Instrument zur Strategiekommunikation und -umsetzung darstellt, fungiert die Personalstrategie als zentraler Anknüpfungspunkt zum SPM. Es können nämlich die wesentlichen Elemente einer Personalstrategie umfassend in die 4 Perspektiven der BSC eingebracht werden. Dies führt zur Verdeutlichung des Wertbeitrags der Personalabteilung zum Unternehmenserfolg und schlussendlich wird dadurch auch das Ziel verfolgt, die von vielen Autoren zitierte „Krise des Personalmanagements“ zu entschärfen. Die Arbeit soll jedoch „beide Seiten der Medaille“ näher bringen. Anhand einer Kriteriendefinition werden die Funktionen der BSC im SPM aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Einerseits wird auf die Vorteile ihrer Integration aufmerksam gemacht, andererseits wird vor übertriebenen Hoffnungen in die Problemlösungskompetenz des Instruments gewarnt. Das Leitmotiv zur Beantwortung der Forschungsfrage kann *Abbildung 1* entnommen werden. Es steht im Sinn der, für Personalstrategien wichtigen horizontalen und vertikalen Integration.

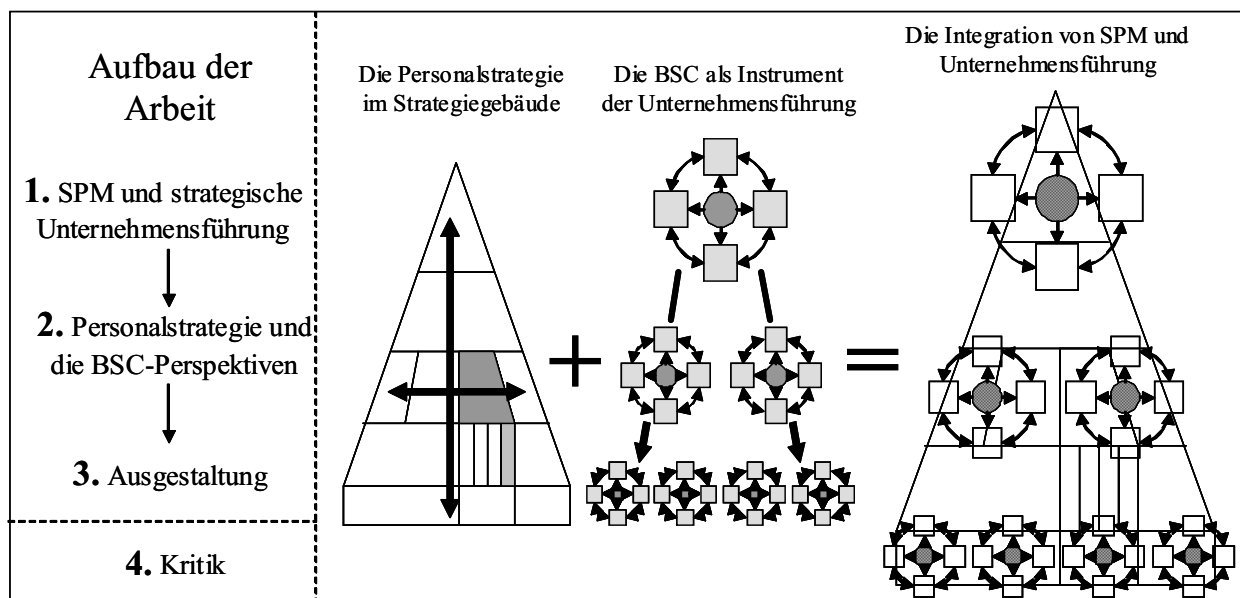


Abbildung 1: Die integrative Sichtweise der Arbeit

Betrachtet man die ausgeführten Inhalte lässt sich somit folgende Forschungsfrage formulieren:

Welche Funktionen kann die BSC im Rahmen des Strategischen Personalmanagements durch die Integration mit Personalstrategien aus normativ-pragmatischer und systemisch-konstruktivistischer Sichtweise wahrnehmen?

Zusammengefasst soll die Arbeit vier wesentliche Leistungen, die in der wissenschaftlichen Literatur bisher zu oberflächlich behandelt wurden, erbringen:

- eine Begründung, warum sich die BSC eignet, im SPM eingesetzt zu werden – bisher wurde sie zumeist direkt, ohne weitere Begründung auf den personalwirtschaftlichen Funktionsbereich übertragen,
- die Übersetzung einer Personalstrategie in die BSC in Form der *Human Resource Scorecard* – meistens werden nur unzusammenhängende Kennzahlen und strategische Ziele vorgeschlagen
- ein Nachweis weshalb der Nutzen beim Einsatz der BSC entsteht – bisher wurde auf die Darstellung der Zusammenhänge zumeist verzichtet und nur eine Auflistung der Nutzenpotenziale erstellt und
- eine kritische Reflexion der BSC – bisher wurden zumeist nur die Vorteile und der Nutzen erläutert

1.2 Aufbau

Swans reflecting elephants könnte der Arbeitstitel dieses Werks lauten. Die drei Elemente des Gemäldes von Dalí können in den Schwänen, den Elefanten und der Teichoberfläche, der für den Wechsel der Perspektive verantwortlich ist, gefunden werden. Demnach gliedert sich die vorliegende Diplomarbeit auch in 3 Hauptteile. Nach einer Vorbemerkung ist der erste Teil „Möglichkeiten“ der glänzenden Seite der Medaille gewidmet. Die BSC wird aus einer normativ-pragmatischen Sichtweise mit der Intention zur Umsetzung und/oder Ableitung einer Personalstrategie dargestellt. Dies soll mittels einer parallelen Entwicklung der beiden Themengebiete in Form einer Kaskade, also in mehreren Schritten, verdeutlicht werden. Im ersten Schritt werden das SPM und das Konzept der Unternehmensführung präsentiert. Die BSC und der Begriff der Personalstrategie werden im zweiten Schritt vorgestellt. Bis hierher stehen die theoretischen Grundlagen im Vordergrund. Im letzten Schritt wird die inhaltliche Ausgestaltung beider behandelt und damit auf die praktische Anwendung fokussiert. In jedem Teil wird versucht, eine Zusammenführung der Themengebiete nachvollziehbar darzustellen, um der Arbeit dienliche Schlüsse zu ermöglichen. Durch den systematischen Vergleich der Anforderungen an eine Personalstrategie mit der BSC und der Synthese der einzelnen Themengebiete lassen sich schlussendlich Funktionen und Anwendungsmöglichkeiten ableiten. Die auf diesem Wege durchgeführte Integration rückt die Funktionalität der Konzepte ins Blickfeld, die sich in der Bereicherung der Personalarbeit auf strategischer und operativer Ebene auszeichnet. Dieser Teil zeigt somit durch eine integrative Sichtweise die Nutzungsmöglichkeiten der BSC im SPM auf und verbindet die Integration mit den Möglichkeiten. Bezogen auf das Bild von Dalí ist er den Schwänen gewidmet, da aus dieser Sicht die BSC als anmutiges, graziöses und schlankes Instrument interpretiert werden kann.

Augenmerk wird aber auch auf eine kritische Reflexion gelegt. Somit befasst sich der zweite Teil mit der „Kehrseite der Medaille“. Er setzt sich mit den Grenzen, die der Anwendung eines Führungsinstrumentes gesetzt sind, auseinander. Dabei könnte eine Vielfalt an verschiedenen Theorieansätzen mit unterschiedlichen Angriffspunkten in Betracht gezogen werden. Die Arbeit widmet sich nicht nur einer oberflächlichen Betrachtung möglicher Einschränkungen, sondern geht in weiterer Folge anhand einer ausgewählten Organisationstheorie, der systemisch-konstruktivistischen Theorie, auf detaillierte Kritikpunkte ein. Nach einer notwendigen theoretischen Erklärung ausgewählter Kernelemente, wird zuerst prinzipiell die Steuerung und

Führung von Unternehmen im herkömmlichen Verständnis in Frage gestellt. Darauf aufbauend findet die Theorie, nach Maßgabe der Kriteriendefinition und der erarbeiteten Funktionen des ersten Teils, Anwendung im Hinblick auf die BSC. Es folgt eine Darstellung herausgegriffener Schwachstellen, woraus Grenzen, die der BSC gesetzt sind, ersichtlich werden. Diese stehen deutlich im Widerspruch zu den Funktionen der BSC aus normativ-pragmatischer Sicht. Die Elefanten können aus dieser Sicht im Bild von Dalí erkannt werden – schwerfällig aber in einem engen sozialen System verbunden. Eine Gegenüberstellung des ersten und zweiten Teils rundet die Arbeit ab. Der Vergleich der Funktionen und Wirkungen der beiden Sichtweisen zeigt, was die BSC bewirken soll, kann und möglicherweise auch nicht kann. Der Vergleich übernimmt die Funktion des Sees im Bild Dalís – er zeigt die verschiedenen Sichtweisen die beim Anblick auf die gleiche Darstellung möglich sind und die dadurch entstehenden verschiedenen Wahrnehmungen und Interpretationen.

1.3 *Arbeitsweise*

Um den Einleitungsteil zu vervollständigen, sollen nun die den Argumenten und Schlussfolgerungen zugrunde liegenden Arbeitsweisen und „Theoriebrillen“ beschrieben werden. Zuerst werden Kriterien festgelegt, anhand derer in jedem der beiden Hauptteile Funktionen, die die BSC erfüllen kann, ausgearbeitet werden. Die Kriterienauswahl orientiert sich an Problemen, die im Feld des Strategischen Personalmanagements besondere Aktualität besitzen. Als Analyseobjekt wird sowohl die Inhalts- als auch die Prozessperspektive betrachtet. Für die Analyseebene werden die Gesamtorganisation und die Personalfunktion herangezogen.

Der erste Teil wird aus einer normativ-pragmatischen Sichtweise abgehandelt. Der Aufbau gestaltet sich folgendermaßen: Zuerst werden pro Schritt jeweils zwei Themenblöcke gegenübergestellt und danach durch systematischen Vergleich Schlüsse gezogen. Dabei wird hierarchisch vorgegangen, indem bei Globalthemen begonnen und weiters auf Detailfragen eingegangen wird. Unter normativ-pragmatisch ist dabei eine Vorgehensweise gemeint, die sich aus folgender Kombination ergibt:

- **Normative Wertung¹:** Eine Norm stellt ein Richtmaß dar. Durch Objektivierung mittels eines Gegenstandes, eines Satzes oder etwa dieser Arbeit erhält sie intersubjektive Geltung. Methodisch kann der Begriff nach deskriptivem, konventional-pragmatischem und präskriptivem Gebrauch unterschieden werden. Das verwendete konventional-pragmatische Verständnis nimmt dabei Bezug auf einen Moment des Sollens. Derartige Normen nehmen eine Vermittlungsfunktion wahr, indem sie als verantwortlich für das Gelingen einer Sache angesehen werden und somit Bedacht auf das Wohlergehen eines Individuums oder einer Gruppe nehmen. In diesem Sinne sollen die erarbeiteten Funktionen des ersten Teils als Handlungsanweisung für eine effizientere Personalarbeit verstanden werden.
- **Pragmatische Sichtweise²:** Pragmatisch steht für: auf das Handeln bezogen, praktisch, der Praxis dienend. In den USA entwickelte sich eine eigene Philosophieschule, die diesen Grundgedanken aufgriff, wobei verschiedene Strömungen des Pragmatismus nach Peirce, Dewey oder neuerdings Rorty unterschieden werden können. Hier soll eine diesen Richtungen gemeinsame, an den alltäglichen Gebrauch

¹ Vgl. Bauer, 1988, Spalten 62f

² Vgl. Smelser, S. 11954

angelehnte, Auffassung vertreten werden. Da gerade der erste Teil an den in der Praxis handelnden Personalmanager gerichtet ist, soll auf eine vertiefende Begriffseinführung verzichtet werden. Die Conclusio einer pragmatischen Aussage besteht darin, dass Wissenserkenntnis vor allem aus der Lösung praktischer Probleme resultiert. Daraus folgt, dass Theorien und wissenschaftliche Modelle auch auf dieses Kriterium ausgerichtet werden sollen. Der Teil „Möglichkeiten“, ist daher mehr an der Problemlösung in der betrieblichen Personalarbeit orientiert, als an der Generierung wissenschaftlicher Erkenntnis.

Durch diese Kombination soll der erste Teil als Handlungsanweisung zur Lösung betrieblicher Probleme verstanden werden. Die unterbreiteten Vorschläge sind nicht wertfrei aufzufassen, sondern sind mit einer positiven Konnotation versehen und somit als tauglich für die praktische Anwendung zu verstehen.

Die Kritik erfolgt gemäß einer systemisch-konstruktivistischen Organisationstheorie. Hier wird vor allem dem Verständnis von Niklas Luhmann und seiner Theorie sozialer Systeme gefolgt. Dabei werden zentrale Thesen seiner Arbeit formuliert, an welchen sich die weiteren Ausführungen orientieren. Die genaue Arbeitsweise wird erst im zugehörigen Kapitel dargestellt, da sie an dieser Stelle zu umfangreich und für das Verständnis des ersten Teils nicht förderlich wäre. Eine letzte Bemerkung sei zu Fragen der Lesbarkeit gemacht. Was die Frage der Wortbedeutungen betrifft, so werden deutsche und englische Begriffe synonym verwendet (z.B.: Strategisches Personalmanagement und *Strategic Human Resource Management*, *Human Resource Strategy* und Personalstrategie, oder *Human Resource Practices* und Personalpraktiken). Abkürzungen finden sich bei Begriffen, die in der Arbeit oftmals verwendet werden: SPM für Strategisches Personalmanagement, BSC für *Balanced Scorecard* oder HRM für *Human Resource Management*. Die Wahl der Vorgangsweise beim Lesen dieser Arbeit ist dem Leser überlassen. Der gewählte Aufbau dient dazu, stufenweise das Verknüpfungspotenzial der BSC mit dem SPM darzustellen. Es ist aber durchaus auch möglich sich zuerst dem einen und dann dem anderen der beiden Themengebiete zu widmen und erst zum Schluss die einzelnen Integrationsschritte nachzuvollziehen. Jede der beiden Methoden besitzt ihre Vorteile. Um einerseits die Lesbarkeit des Textes nicht zu beeinträchtigen und andererseits der legitimen Forderung nach geschlechtsneutraler Formulierung nachzukommen, wird für Personenbezeichnungen die männliche Form gewählt und der Leser gebeten, die jeweils weibliche Übereinstimmung mitzudenken.

1.4 Vorbemerkung

1.4.1 Die Krise des Strategischen Personalmanagements

Viele Autoren sind sich einig, dass das SPM aufgrund veränderter Rahmenbedingungen seit Beginn der 90'er an Einfluss verliert. Zu diesen zählen die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit, die Globalisierung der Märkte, die Dynamisierung der Umwelt und die Bildung des europäischen Binnenmarktes. Diese Treiber haben zu unternehmenspolitischen Neuausrichtungen wie etwa *Downsizing*, Hierarchieabbau oder *Reengineering* geführt, wobei sich die meisten Managementbereiche auf diese Veränderungen eingestellt haben.³ Die Personalabteilung jedoch erscheint oft in einem schlechten Licht. So meint Sparrow: „*There has been at least a crisis in confidence*“ und „*It's not surprising that HR practitioners find difficulty in maintain-*

³ Vgl. Ridder et al., 2001, S. 11