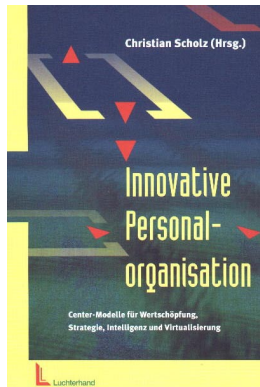


Die Virtuelle Personalabteilung als Zukunftsvision?



aus: Scholz, Christian (Hrsg.), *Innovative Personalorganisation*, Luchterhand-Verlag, 1999, S. 233-253.

- 1 Die Herausforderung
 - 1.1 Defizite in Professionalisierung und Akzeptanz
 - 1.2 Ungerichtete Dynamik
 - 1.3 Die Virtualisierungsidee
- 2 Das Konzept
 - 2.1 Was ist eine virtuelle Personalabteilung?
 - 2.2 Charakterisierung über das Vier-Merkmal-Schema
 - 2.3 Charakterisierung anhand der drei Virtualisierungsdimensionen
 - 2.4 Virtualisierungsentscheidung
 - 2.5 Bedingungen
- 3 Die Reflexion
 - 3.1 Die Irrtümer
 - 3.2 Die Diskussion
 - 3.3 Die Empirie
 - 3.4 Die Konsequenzen
- 4 Ergebnis

1 Die Herausforderung

1.1 Defizite in Professionalisierung und Akzeptanz

Viele Unternehmen geraten zunehmend unter wirtschaftlichen Druck. Sie reagieren mit umfangreichen Reorganisationsmaßnahmen und Restrukturierungen der eigenen Wertschöpfungskette. Aus dieser Strategie folgt, daß jedes Unternehmen versucht, sich auf diejenigen Segmente der Wertschöpfungskette zu konzentrieren, in denen es einen maximalen Wertschöpfungsbeitrag sieht. Gleichzeitig versuchen Unternehmen mit entsprechend strategischer Planung und einer entsprechend kritischen Selbsteinschätzung, in diesem Segment spezifische Leistungsfähigkeiten als Kernkompetenz zu entwickeln: Unternehmen werden also nicht (nur) Marktführer bei einem konkreten Produkt oder einer Dienstleistung, sondern vor allem bei Fähigkeiten, beispielsweise bei einem besonderen Produktionsverfahren.

In diesem Umfeld läßt die Personalabteilung in ihren gegenwärtigen Organisationsformen in vielen Fällen strategische Ausrichtung, innerbetrieblichen Einfluß und Akzeptanz vermissen (Gentz 1996). Das Ergebnis sind vielfältige Veränderungsvorschläge (vgl. z.B. Schuler 1992; Ackermann 1994; Wunderer/Arx 1998): Sie reichen vom Extremvorschlag des radikalen Abschaffens bis zu umfangreichen Kompetenzgliederungsvorschlägen.

So wird zwar der Gegenstandsbereich eines Personalmanagements (Scholz 1994a) inzwischen durch umfangreiches Wissen dokumentiert, es wird aber noch immer zu oft davon ausgegangen, daß „Personalmanagement“ in der Personalabteilung stattfindet. Fast schon krampfhaft versuchen einige „praxisnahe“ Autoren und Referenten diesen Eindruck zu bestärken, da das auf sie fixierte Zielpublikum überwiegend aus „Personalern“ besteht.

Maßgebliche Personalberater setzen noch immer „Personalmanagement mit Personalabteilung“ gleich, um sich ihre primäre Klientel zu sichern.

Diverse Studien stellten allerdings fest, daß die Personalabteilung teilweise auf ein *Rekordtief* von unter 5 „Personalern“ pro 1000 Mitarbeitern geschrumpft ist (Seelig 1996). Gründe gibt es viele: Abgesehen von der Kostenüberprüfung führt die Aufspaltung der Geschäftsaktivitäten dazu, daß auch die Linienmanager kleinerer Einheiten Personalaufgaben wahrnehmen. Folge: Die Personalabteilung wird gesplittet und ein immer größerer Bereich von Aktivitäten auf den Linienvorgesetzten verschoben.

Das Problem dabei ist aber eine eventuelle Zerteilung oder gar die Herausnahme der Personalabteilung: Diese genießt ebensowenig einen automatisierten Bestandsschutz wie anderen Bereiche. Das zentrale Problem ist, daß durch eine ungesteuerte Reorganisation die Professionalität der geleisteten Arbeit ebenso abnimmt wie die integrative Wirkung ihrer Aktivitäten und deren Akzeptanz.

Aus diesem Grund gilt:

Zentrale Maxime jeder Personalorganisation ist die Sicherstellung von Kernkompetenzen und ihre synergetische Integration.

Diese Forderung ist nicht zu verwechseln mit der vermeintlichen Integration durch Bürokratisierung – wie sie häufig durch ein falsch verstandenes Total Quality Konzept entsteht. Sie verlangt auch nicht den Rückschritt zu einer zentralen Lenkungseinheit. Es geht vielmehr ausschließlich darum, das Professionalitätspostulat aus dem betrieblichen Personalmanagement (Scholz 1994a) zu erfüllen und einer Gesamtoptimierung näherzukommen.

1.2 Ungerichtete Dynamik

In der betrieblichen Realität befaßt man sich gegenwärtig vorwiegend mit der Frage, was eigentlich noch die wahrzunehmende Funktion der Personalabteilung sein soll. Oder krasser ausgedrückt: Was kann (noch) alles aus der Personalabteilung ausgelagert werden? Hierbei handelt es sich aber nicht mehr um Gedankenspiele: Der Prozeß läuft - und zwar massiv! Das teilweise fatale Ergebnis:

In vielen Unternehmen ist die Personalarbeit jetzt schon zergliedert, zerfleddert und über das gesamte Unternehmen verteilt.

Das Szenario der schleichenden Auflösung der Personalarbeit zeigt auf, wie durch das Nichtverstehen der existenten Veränderungsbewegungen eine fatale Entwicklung in Gang gesetzt wird: Da die Personalarbeit dem Änderungsdruck ausgeliefert ist, finden Reaktionen statt, allerdings unreflektiert und nicht zielgerichtet.

Im einzelnen lassen sich folgende drei Hauptbewegungen feststellen:

Die Personalabteilung wird fraktalisiert, zergliedert und entprofessionalisiert.

Grundsätzlich ist es nicht zwingend negativ zu bewerten, Aktivitäten auf Linienvorgesetzten zu verlagern. Geschieht dies jedoch allein aus dem Grund, daß den Linienmanagern pro forma Personalkompetenz zugebilligt werden soll, dann ist dies zu wenig: Ebenso ist es unsinnig, wenn plötzlich Linienmanager anfangen, „das Rad neu zu erfinden,, nur weil sie prinzipiell eine höhere Autonomie und Unabhängigkeit von der Personalabteilung anstreben oder aber weil eine Reorganisation des Unternehmens sie plötzlich zum „obersten Personaler“ gemacht hat. Daß auf diese Weise jegliche klare Linie der Personalarbeit verloren geht, liegt auf der Hand. Im Ergebnis „zerfasert“ die Personalarbeit durch ungesteuerte Zergliederung aus, so daß sie letztlich weder professionell noch kompetent ist.

Die Zusammenführung der fraktalisierten Teile ist häufig nur eine Rebürokratisierung.

Über die Frage der adäquaten Verteilung der Personalarbeits-Teilaufgaben wird zunächst vergessen, daß eine Herausforderung immer auch in der Gesamtoptimierung der betrieblichen Personalarbeit liegt. Die Folge ist dann eine (meist verspätete) Diskussion darüber, wie die einzelnen im Unternehmen zu verteilenden Personalaufgaben durch entsprechende Steuerungsinstrumente wieder koordiniert werden können. Ergebnis: Entstehen einer Bürokratie, die übersieht, welche Transaktionskosten durch sie verursacht wird. Allein die schriftliche Fixierung von Regeln und ihre Überwachung bindet die Ressourcen, die anderswo für inhaltliche Personalarbeit zur Verfügung stehen würden. Was an Aufgaben mühsam über das Unternehmen verteilt wurde, wird somit rebürokratisiert.

Die notwendige Auseinandersetzung mit den neuen Technologien erfolgt restriktiv und zögerlich.

Diese Reaktionen gehen einher mit einer zögerlichen und restriktiven Einführung von TIME-Technologien. Schlägt sich eine Reserviertheit gegenüber technologischen Fortschritten in der Personalarbeit nieder, dann wird damit auf ein zentrales Mittel zur Effektivitätssteigerung verzichtet. Die unternehmensinterne Dienstleistung Personalarbeit bleibt damit immer mehr hinter Produktion, Marketing, Rechnungswesen oder Controlling zurück, deren Produktivitätsschübe wesentlich durch den Einsatz moderner computerisierter Steuerungssysteme ausgelöst wurden.

Angesichts solcher ziellosen Reaktionsmuster ist es letztlich äußerst unwahrscheinlich, daß die klassische Personalabteilung in ihrer traditionellen Form dauerhaft beibehalten wird. E-

benso ist es aber ein Trugschluß zu glauben, daß sich ohne entsprechende Integrationsmechanismen und technologisch-strategische Grundausrichtungen bei Linienvorgesetzte effektiv die Zusatzqualifikationen als Personalmanager wecken lassen. Werden die Abläufe der Personalarbeit dadurch kostenintensiver und läßt sich der Deckungsbeitrag der Personalarbeit nicht mehr in vertretbaren Bandbreiten halten, so wird die betriebliche Funktion Personalmanagement langfristig nicht mehr durch das Unternehmen selber gestellt werden.

1.3 Die Virtualisierungsidee

Die gegenwärtigen Veränderungen zeigen sich nicht nur in einer veränderten Personalarbeit, sondern auch hinsichtlich der organisatorischen Rahmenbedingungen des Unternehmens. Während in der Vergangenheit Organisationen primär durch ihre Grenzen definiert wurden, rückt mit der zunehmenden Entgrenzung das Schlagwort der Virtualität immer mehr in den Mittelpunkt.

Als „virtuell“ bezeichnet dabei ein nur scheinbar, nicht wirklich vorhandenes Objekt, wie beispielsweise virtuelle Speicher im Computer oder virtuelle Realität. Anfang der neunziger Jahre wurde diese Idee erstmals auf Unternehmen übertragen (Davidow/Malone 1993; Byrne/Brandt/Port 1993): Danach ist eine virtuelle Organisation ein problemspezifischer flexibler Zusammenschluß von unabhängigen Organisationseinheiten entlang einer Wertschöpfungskette, das zwar dem Kunden gegenüber einheitlich auftritt, aber eben nicht „wirklich“ vorhanden ist.

Virtualität ist allerdings nicht als binärer Zustand zu verstehen, sondern als eine Bewegung entlang von drei Dimensionen.

Dimension 1: Zergliederung nach Kernkompetenzen

Der Wettbewerb der 90er Jahre führt zu einem neuen Zergliederungsdenken. Kein Geschäftsprozeß im Unternehmen bleibt hiervon verschont: Jede Aktivität wird an ihrem Wertschöpfungsbeitrag gemessen, und das Managementdenken wird geprägt von der Idee der Kernkompetenzorientierung. Dabei reduzieren sich die einzelnen Einheiten auf „das, was sie am besten können,“. Täglich steht es in den Tageszeitungen: So splitten sich Unternehmen wie die Siemens AG in dezentrale kleinere Einheiten (hier GmbH's) auf, die sich durch Eigenleistung am Markt beweisen müssen.

Diese Entwicklung beschreibt die erste Virtualisierungsdimension: Die virtuelle Organisation basiert auf der Idee der synergetischen Kombination von Kernkompetenzen. Die einzelnen Einheiten bringen ihre jeweiligen Kernkompetenzen ergänzend zusammen und verfügen bei minimalem Aufwand des Einzelnen über ein immenses Ressourcenpotential sowie ein hohes Maß an Flexibilität.

Dimension 2: Weiche Integration

Die Reduktion auf die eigenen Kernkompetenzen führt zu einer zunehmenden Zergliederung von Unternehmen und damit zwangsläufig zur Auflösung von gewohnten Strukturen, was eine Fülle an neuen Problemen mit sich bringt: angefangen bei potentiellen Identifikations- und Motivationsproblemen der Mitarbeiter bis hin zu der Gefahr der Profilierungsschwäche. Daneben führt sie zu einem Verlust von Kontrollmöglichkeiten.

Deshalb ist es im Rahmen eines Virtualisierungsprozesses von großer Bedeutung und final wettbewerbsentscheidend, die am Leistungserstellungsprozeß beteiligten Einheiten zusammenzuführen.

An diesem Punkt setzt die zweite Virtualisierungsdimension an: „Weiche Integration“ bedeutet dabei Verzicht auf die formalistische Bürokratie, die häufig als Reaktion auf Dezentralisa-

tion und lokale Autonomie entsteht. Statt dessen geht es darum, die zergliederten Einheiten synergetisch zu Gesamtlösungen zu integrieren. Um hier eine gemeinsame Vision und eine Kultur des Vertrauens zwischen allen Beteiligten zu ermöglichen, bedarf es einer integrativen Klammer, basierend auf Fairness, Offenheit und Ehrlichkeit im gegenseitigem Umgang.

Dimension 3: Virtuelle Realisation

Internet, Datenautobahn und Multimedia bilden eine Welt mit eigener Dynamik und besonderen Spielregeln (vgl. z.B. Tapscott 1996). Die dritte Virtualisierungsdimension stellt gleichsam Driving Force und Enabler der beiden anderen Dimensionen dar und bedient sich dabei dem gesamten Spektrum der TIME-Technologien (Telekommunikation, Information, Medien und Entertainment). Sie löst damit den Virtualisierungsprozeß aus und stellt die notwendigen Wirkpotentiale bereit, darunter

- der multimediale Verkauf in virtuellen Kaufhäusern, Shopping-Malls und Landschaften,
- die flexible und temporäre Kopplung von Einheiten durch informatorische Vernetzung sowie
- das Konzept der Virtual Reality als Simulationsmöglichkeit der Wirklichkeit im Computer.

Ganze Organisationen oder Organisationsteile können im Computer nachgebildet werden. Durch den Wegfall physikalischer Einrichtungs- und Erhaltungskosten kann ein so entstehendes virtuelles Unternehmen die notwendige größere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gewährleisten.

Daneben unterstützen die TIME-Technologien eine Unternehmensneugestaltung durch Virtualisierung, indem sie eine effizientere und effektivere Ressourcenverwendung durch eine Verbesserung der Abstimmung ermöglichen.

Virtualität ergibt sich aus dem Zusammenspiel der drei Dimensionen.

Für die Unternehmen spannen diese drei Dimensionen einen virtuellen Möglichkeitsraum auf, in dem sie sich aktiv positionieren können oder passiv positioniert werden (Abbildung 1).

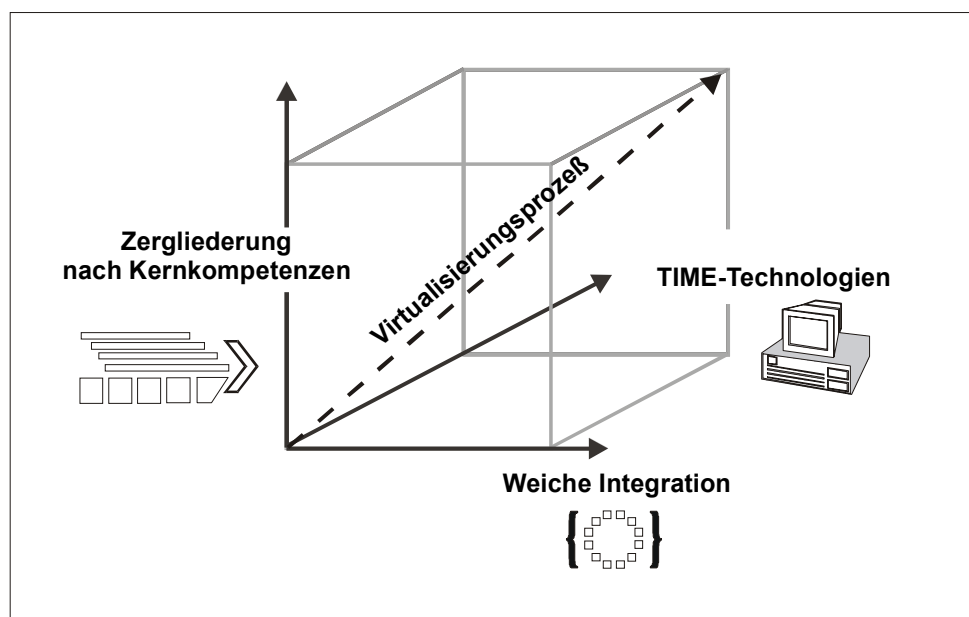


Abbildung 1: Die drei Virtualisierungsdimensionen

Diesem virtuellen Unternehmen steht dann ein breites und das eigene Unternehmen weit übersteigendes Potential an Ressourcen und Kompetenzen zur Verfügung, durch welches Kosten-

senkungspotentiale ausgeschöpft und innovative Produkte sowie Leistungen entwickelt werden. Darüber hinaus sichert es sich durch vielfache Kombinationsmöglichkeiten äußerste Flexibilität. Insbesondere durch den letztgenannten Aspekt bleibt das virtuelle Unternehmen offen für vielfältigste Änderungsprozesse.

2 Das Konzept

2.1 Was ist eine virtuelle Personalabteilung?

Die beschriebenen Phänomene einer veränderten Personalarbeit und die umfassenden Veränderung in der Organisation von Unternehmen (vgl. Peters 1994; Scholz 1997) stellen an der Universität des Saarlandes seit längerem einen Forschungsschwerpunkt dar (vgl. Scholz 1994b). Es lag daher nahe, die einzelnen Gedankenstränge zusammenzuführen. Das Ergebnis: Die Idee der „virtualisierten Personalabteilung“ (Scholz 1995a; 1996a; 1996b) - ein „in der Szene“ heftig diskutierter Vorschlag, der sich aber in vielen Aspekten (unabhängig von der Bezeichnung) beginnt durchzusetzen (Abbildung 2).

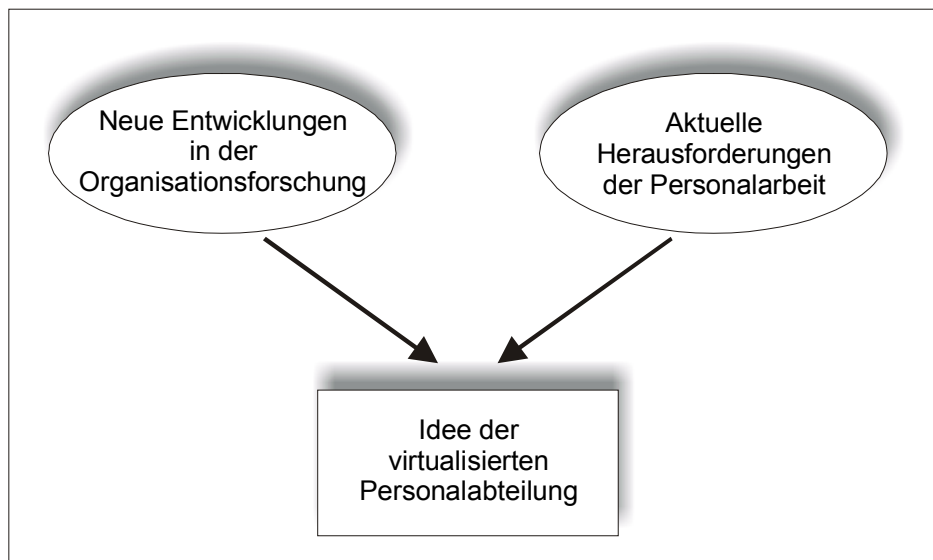


Abbildung 2: Hintergrund der virtualisierten Personalabteilung

Virtuelle Abteilungen sind künstliche Gebilde im Unternehmen, die (im Hinblick auf einen maximalen Kundennutzen) basierend auf individuellen Kernkompetenzen eine Integration unabhängiger Partner entlang der gesamten Wertschöpfungskette realisieren, ohne daß ein entsprechender zusätzlicher Koordinationsaufwand notwendig wird oder den Abnehmern der Abteilungsleistung diese Virtualität beeinträchtigt (Abbildung 3).

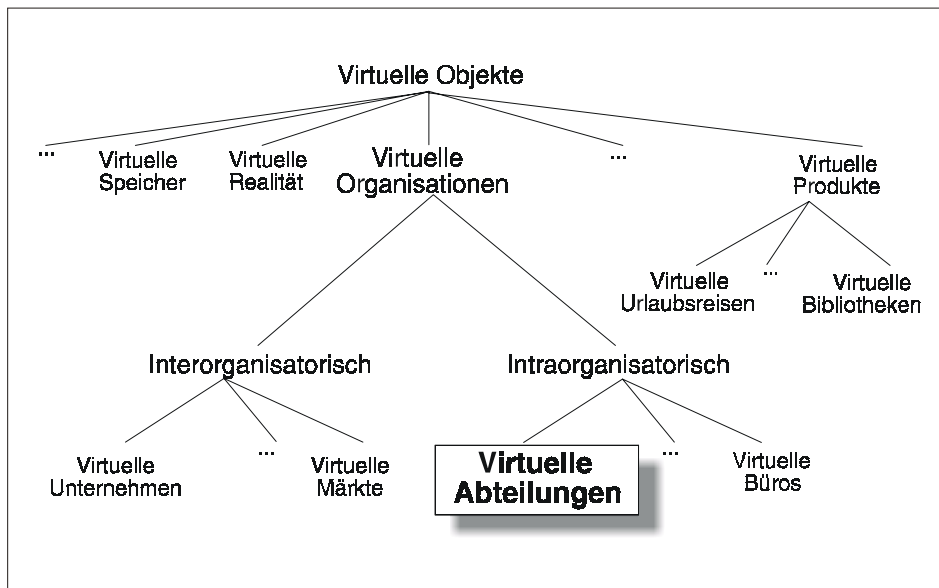


Abbildung 3: Einordnung einer virtuellen Abteilung

Man sollte - so die Idee der virtuellen Personalabteilung - das traditionelle Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis in der Personalabteilung zugunsten von Netzverbindungen zwischen den (Team-)Leitern der neuen Arbeitsbereiche auflösen. Diese Vernetzungen erfordern von jeder einzelnen Führungskraft sowie deren Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität, Führungskompetenz und Koordinationsgeschick, führt aber letztlich zu einer größeren Nähe der Personalfunktion zu den wertschöpfenden Aktivitäten im Unternehmen und gleichzeitig zu einer größeren Durchdringung des Unternehmens mit Personalmanagementaktivitäten. Dies kommt der Forderung entgegen, jede Führungskraft - unabhängig von ihrer organisatorischen Zuordnung - zu einem Personalmanager zu entwickeln.

3.2 Charakterisierung über das Vier-Merkmal-Schema

Ein erste Möglichkeit sich der virtuellen Personalabteilung zu nähern, ist ihre Darstellung über die charakteristischen vier Merkmale der Virtualität.

Schritt 1: Definition der konstituierenden Charakteristika.

Ausgangspunkt für die Frage nach einer möglichen Virtualisierung der Personalabteilung ist die wichtige Feststellung ihrer konstituierenden Charakteristika. Also: Was macht eine „richtige“ Personalabteilung (im positiven Sinne) aus? Bei einer solchen Aufstellung handelt es sich weniger um eine empirische Bestandsaufnahme praktizierter Personalarbeit als vielmehr um eine komprimierte und deshalb vereinfachte Darstellung einer positiven Zukunftsvision der Personalabteilung.

Führt man die verschiedensten Antworten auf diese Frage zusammen, so weist eine Personalabteilung folgende Charakteristika auf:

- Sie sorgt für eine *professionelle* Erfüllung der verschiedenen Personalmanagementaufgaben, ohne diese allerdings zwingend alle alleine durchzuführen.
- Sie kümmert sich um den Aufbau von *Personalmanagement-Kompetenzen* in der Personalabteilung selbst und in der Linie, führt zu diesem Zweck entsprechende Beratungen durch und realisiert eine Qualitätssicherung.
- Sie erfüllt eine klare *Servicefunktion* für alle betrieblichen Aufgabenbereiche und stellt in diesem Zusammenhang eindeutig lokalisierbare Ansprechpartner bereit.

- Sie ist eine *Konfliktlösungsstelle* für Fragen des organisatorischen Wandels.
- Sie schafft eine strategische *Grundausrichtung* des Personalmanagements und befaßt sich gleichzeitig mit *Vision* und *Kultur* des Unternehmens.

Diese Merkmale (vgl. hierzu auch Ackermann 1994; Scherm 1995; Scholz 1995a) beschreiben damit konstituierende Merkmale einer Personalabteilung und werden auch in der Zukunft gefragt sein. Die Funktionalität einer Personalabteilung als strategische Kraft im Unternehmen muß auch in einer virtuellen Personalabteilung erhalten und möglichst sogar noch gesteigert werden.

Schritt 2: Wegfallen von physikalischen Merkmalen.

Akzeptiert man dieses Zukunftsbild, so entfallen zwei Merkmale: die räumliche *Verbundenheit* der Einheit „Personalabteilung“ und die unmittelbare *Zuordnung* der Mitarbeiter der Personalabteilung zu einem Personalverantwortlichen.

Schritt 3: Erfüllen von Zusatzspezifika.

Die ersten beiden Schritte führen im negativen Extremfall zu einer zergliederten und fraktionierten Personalarbeit, wie sie eingangs geschildert wurde; die integrative Klammer der einheitlichen Personalarbeit - wie sie durch eine Personalabteilung erzielbar wäre - fehlt dann aber ebenso wie die Professionalisierung.

Deshalb ist die Erfüllung weiterer Zusatzanforderungen nötig:

- Erstens ist eine integrative *Klammer* zu schaffen, was zu der Forderung nach einer hochentwickelten, *multimedialen Informationstechnologie* führt, die eine effiziente Zusammenarbeit der Mitarbeiter der virtuellen Personalabteilung auch bei räumlicher Trennung ermöglicht.
- Zweitens muß das Leitungsnetz aus *Kernkompetenzträgern* im Unternehmen installiert werden
- Drittens erfordert die virtuelle Personalabteilung wie jede virtuelle Organisationsform (Scholz 1994b; Sydow 1996) eine breit angelegte *Vertrauenskultur*. Sicherlich kommt an dieser Stelle als vierte Forderung der *charismatische Personalchef* ins Spiel, der durch seine Vision und sein Strategieverständnis das Unternehmen im Hinblick auf die Personalfunktion optimal in den Markt ausrichtet.

Schritt 4: Festschreibung des Nutzeneffektes.

Eine derartig virtualisierte Personalabteilung verspricht eine ganze Reihe von erfolgversprechenden Vorteilen: Durch die prozeßbegleitende Integration der Personalfunktion in die betriebliche Wertschöpfung verbessert sich zunächst zwangsläufig die *Basisnähe*. Die Distanz der Personalfunktion zu ihrem Zielpublikum - also den Mitarbeitern - verringert sich. Die vorgeschlagene Netzwerkstruktur aus individuellen Kernkompetenzen führt weiterhin zu einer Verbreitung des Kreises der *Kernkompetenzträger* bei gleichzeitiger Vertiefung der individuellen Kernkompetenzen. Der permanente Wettbewerb der Kernkompetenzträger um ihren Status in der virtuellen Personalabteilung hat zusätzlich positive *Anreizeffekte*, wenngleich in diesem Zusammenhang neodarwinistische Tendenzen nicht auszuschließen sind. Und obwohl die vorgeschlagene virtuelle Personalabteilung eine extrem flache und schlanke Struktur aufweist, verbessert sie doch die *Flexibilität*, da unterschiedlichste Andock-Möglichkeiten der Kernkompetenzen untereinander realisierbar sind.

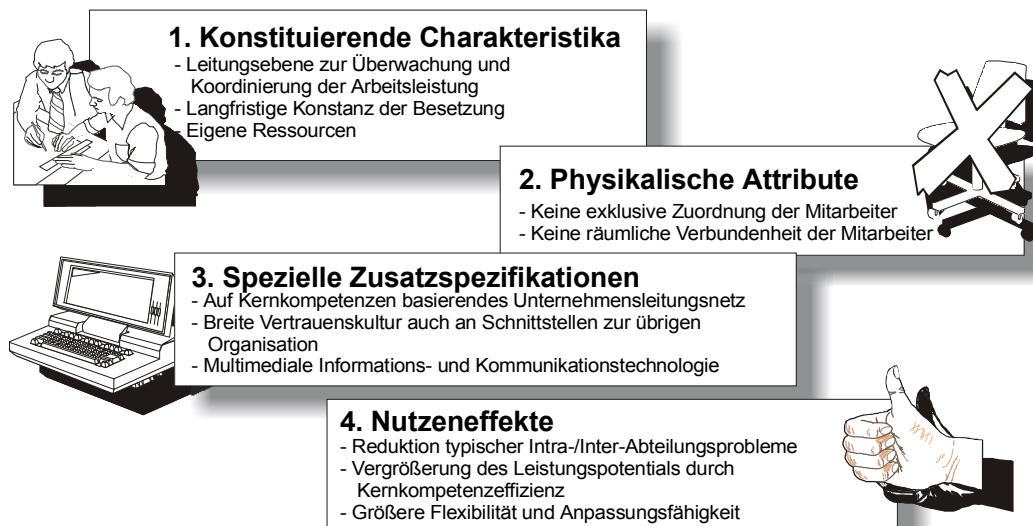


Abbildung 4: Schrittmodell der Virtualisierung der Personalabteilung

3.3 Charakterisierung anhand der drei Virtualisierungsdimensionen

Eine zweite Form der Charakterisierung der virtuellen Personalabteilung orientiert sich an den drei Dimensionen der Virtualisierung.

Erste Dimension: Zergliederung, kernkompetenzbasiert und professionalisiert.

In diesem Fall folgt die Zergliederung streng der Idee der Kernkompetenzorientierung. Um eine professionelle Erfüllung der Personalmanagementaufgaben zu gewährleisten ist es dabei wichtig, die Zuständigkeiten nach Kernkompetenzen klar zu definieren und zuzuteilen. Jede Fachführungskraft übernimmt über die reinen Führungsaufgaben hinaus neue Aufgaben beispielsweise Personalentwicklung oder -betreuung, wodurch zum einen eine höhere Durchdringung des Unternehmens mit Personalmanagementaktivitäten erreicht wird; zum anderen eine größere Nähe der Personalfunktion zu den wertschöpfenden Aktivitäten gewährleistet ist.

Das traditionelle Mitarbeiter-Führungskräfte-Verhältnis in der Personalabteilung löst sich auf. An seine Stelle treten Netzverbindungen zwischen den Führungskräften der Arbeitsbereiche und Mitarbeitern der Personalabteilung, die auf die wertschöpfenden Einheiten verteilt werden. Daneben wird ein Leitungsnetz aus internen (und externen) Experten installiert, die für bestimmte Teilfragen die virtuelle Organisation Personalabteilung bilden. Die anfallenden Personalaufgaben werden dort bewältigt, wo sie die höchste Wertschöpfung realisieren - und dies tun sie, wo sie am professionellsten erledigt werden.

Zweite Dimension: Zusammenführung, visionär und unternehmenskulturell.

Um die Integration und damit letztlich die Akzeptanz bei den Beteiligten zu sichern, ist es erforderlich, daß sich gerade eine sinnvoll zergliederte Personalabteilung nicht die erlangten Spezialisierungsvorteile durch aufwendige Koordinationsmechanismen wieder kompensieren läßt. Notwendig ist daher eine visionär-kulturelle Klammerung, die sicherstellt, daß alle Personalaufgaben weiterhin wahrgenommen werden und den Kunden der Personalabteilung wie aus einer Hand erstellt erscheinen. Der Zwang zur Kooperation kann sich dabei in einer Basisidee der generellen Durchführung von Personalarbeit im modernen Unternehmen, in gemeinsamen Standards des internen Erscheinungsbildes und in einer unternehmenskulturellen Übereinkunft zeigen, an dem gemeinsamen Ziel der integrierten Personalarbeit mitwirken zu wollen.

Die virtuelle Organisation Personalabteilung folgt dabei einer gemeinsamen Vision und basiert auf einem hohen Maß an gegenseitigem Vertrauen. Insbesondere an den Schnittstellen zu den anderen Abteilungen können Probleme auftreten. Die Notwendigkeit der Kooperation aller Beteiligten führt auch zu gemeinsamen Standards des internen (und externen) Erscheinungsbildes und zeigt sich in einer unternehmenskulturellen Übereinkunft, an dem gemeinsamen Ziel einer professionellen Personalarbeit mitzuwirken.

Dritte Dimension: Technologisierung, offensiv und innovativ.

Die gegenwärtige multimediale Vielfalt der TIME-Technologien eröffnet ganz neue Gestaltungsräume, sowohl im Hinblick auf die Kernkompetenzfokussierung als auch im Hinblick auf die Möglichkeit zur integrativen Verklammerung. Über Instrumente wie Lotus Notes oder Intranet können Informationen und Standards auch außerhalb der physikalisch vorhandenen Personalabteilung (bei entsprechender Zugangsberechtigung) abgerufen und aktualisiert werden. Hinzu kommt, daß durch die TIME-Technologien neue interne und externe Kommunikationswege erschlossen werden. Das Beispiel der Internet-Bewerbungen, die bei durchdachtem Einsatz Teile des Beschaffungsaufwandes auf die Bewerber verlagern, zeigt, daß ein kreativer und aufgeschlossener Umgang mit den neuen Technologien völlig neue Einsparungspotentiale erschließen kann

In der Regel macht die Integration der einzelnen Kernkompetenzträger den Einsatz einer hochentwickelten, multimedialen Informationstechnologie zwingend erforderlich. Hierdurch wird eine effiziente Zusammenarbeit gewährleistet. Allerdings – die Multimedialisierung ist zwar eine treibende Kraft, doch stellt die Virtualisierung der Personalabteilung kein reines EDV-Problem dar. Vielmehr gilt es, die Chancen aus dem Einsatz der neuen Medien zu nutzen und so beispielsweise durch die externe Vernetzung auf Kompetenzquellen zuzugreifen

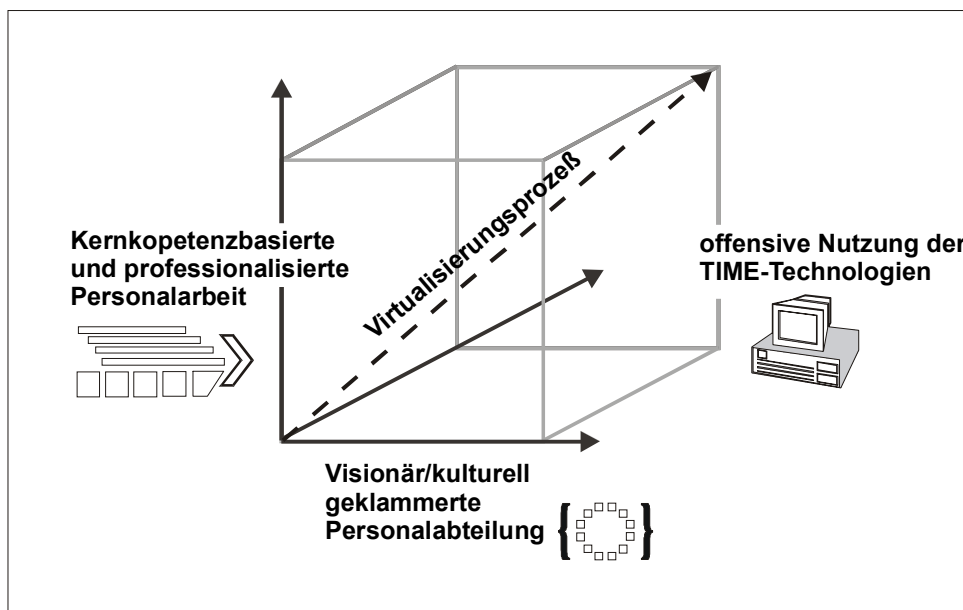


Abbildung 5: Die virtuelle Personalabteilung auf den Virtualisierungsdimensionen

2.4 Virtualisierungsentscheidung

Interessant ist nun die Beantwortung der Frage nach der Entscheidungsfindung im Zusammenhang mit virtuellen Personalabteilungen. Bei gegebener Ausgangslage einer Personalabteilung im traditionellen Sinn muß entschieden werden, welche Aufgabe jeweils im welchem organisatorischen Rahmen erledigt wird (vgl. Scholz 1995b). Dazu stehen eine Reihe von Optionen zur Verfügung, die in einem Entscheidungsbaum schrittweise abzarbeiten sind (Abbildung 6).

Die Virtualisierung der Personalabteilung ist eine strategische Entscheidung!

Primär ist die Frage der *Wertschöpfung* einzelner Personalaufgaben zu stellen. Alle Aufgaben, die keinen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen erbringen, sind strikt zu eliminieren. Die zweite Frage richtet sich auf die *strategisch-integrative Bedeutung* der Aufgabe. Ist sie gegeben, so sollte sich auch die strategische Ebene des Personalmanagements, vertreten durch die oberste Führungsebene, mit der Aufgabe beschäftigen. Dazu kann ein Expertenteam eingerichtet werden.

Liegt bei einer personalwirtschaftlich relevanten Aufgabe keine strategisch-integrative Bedeutung vor, so ist im weiterhin danach zu fragen, ob zur Aufgabenerledigung *Spezialisten* erforderlich sind. Ist dies nicht der Fall, so kann diese Aufgabe direkt vom Linienvorgesetzten erfüllt werden; die Personalabteilung ist nicht länger mit ihr zu belasten. Bei der Erforderlichkeit von Spezialisten ist zu evaluieren, ob die *Kernkompetenzen*, die effektiv benötigt werden, im Unternehmen vorhanden sind. Finden sich im Unternehmen keine Kernkompetenzträger zur Aufgabenerledigung, so muß die Konsequenz die Auslagerung der Aufgabe sein, also die Outsourcing-Lösung.

Bei vorhandener Kernkompetenz ist schließlich die *Relevanz* der zu erfüllenden Personalaufgabe für die *Wettbewerbsstellung* des Unternehmens auf dem Markt zu betrachten. Ergibt beispielsweise ein Benchmarking, daß das Unternehmen seine strategische Wettbewerbsposition mittels dieser Personalaufgabe extrem verbessern oder verteidigen kann, so ist die Lösung des Profit Centers empfehlenswert, bei der eine feste Abteilung die volle Kosten- und Ergebnisverantwortung übernimmt. Ist dagegen die Aufgabe nicht ganz so wichtig für die Wettbewerbsposition, so kann die Entscheidung für virtuelle Personalmanager getroffen werden, die im Team die Aufgabe so lange bearbeiten, bis sie gelöst ist.

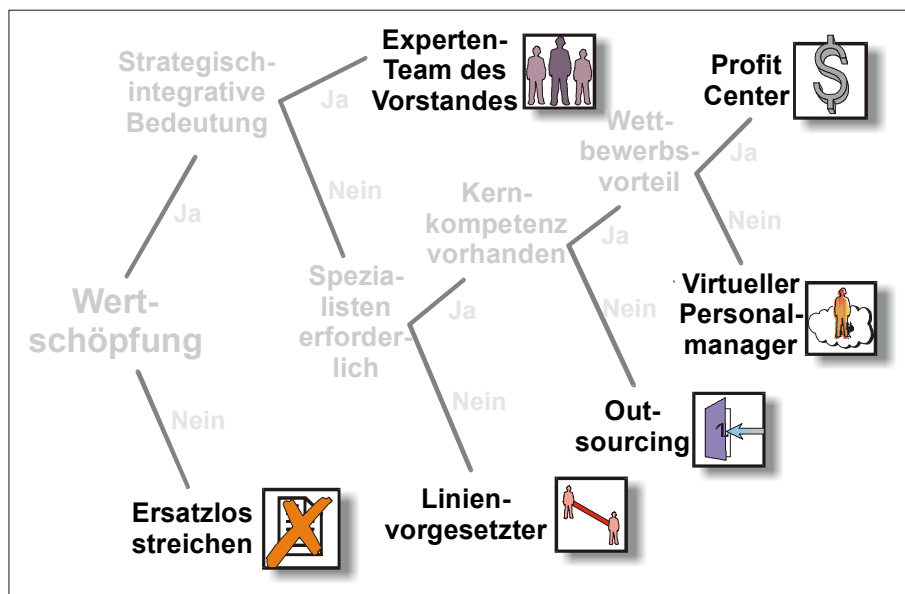


Abbildung 6: Entscheidungsbaum zur Entscheidung über virtuelle Personalabteilungen

2.5 Bedingungen

Beachtet werden muß auch nach einer positiven Entscheidungsfindung, daß die Virtualisierung der Personalabteilung ein Prozeß ist, der erst langsam und in einigen Fällen auch nur sukzessive durchgesetzt werden kann. Der Grund dafür ist insbesondere darin zu sehen, daß eine Reihe von Anforderungen zumindest weitgehend erfüllt sein müssen, damit eine solche Virtualisierung überhaupt zielführend ist.

Zur Virtualisierung der Personalabteilungen müssen verschiedene Bedingungen erfüllt werden.

Nötig ist zunächst ein *organisatorischer Paradigmenwechsel*, der sich nicht mehr mit der Frage „zentral oder dezentral?“ beschäftigt, sondern vielmehr von einem föderalen Grundsystem ausgeht. Hierbei gibt es keine Zentrale, die lenkt, oder dezentrale Einheiten, die nun eine teilweise Autonomie erhalten, hier gibt es vielmehr ein Netz aus gleichberechtigten Partnern, die je nach konkreter Fragestellung für andere eine leitende Funktion übernehmen. Ferner sind entsprechende *Systeme* im Unternehmen erforderlich: Dies beginnt bei einer Flexibilisierung der Arbeitszeit bis hin zu einer leistungsorientierten Entlohnung. Ebenfalls wichtig ist eine EDV-Infrastruktur, die es ermöglicht, auch verteilte Personalkapazität zu einem virtuellen Ganzen zu bündeln.

Die Einführung jeglicher Virtualisierungskonzepte setzt ein entsprechendes *Menschenbild* voraus. Es ist nicht machbar, weiterhin mit Schönwetterreden von *McGregors* Menschenbild Y auszugehen, dann aber Kontrollsysteme nach dem Menschenbild X aufzubauen. Vielmehr ist ein realistischer Kompromiß zwischen beiden Menschenbildern zu suchen, wonach man dann auch darauf verzichten kann, über eine zentrale Koordination menschliche Unzulänglichkeiten ausschließen zu wollen. Abgesehen davon stellt sich immer noch die Frage, warum tatsächlich immer nur der Stab in der Personalabteilung eine hohe Kompetenz und das höhere Koordinationsvermögen haben kann.

Schließlich ist eine entsprechende *Qualifizierung der Mitarbeiter* erforderlich: Hier geht es zum einen um den Aufbau einer entsprechenden Kernkompetenz, zum anderen um die Etablierung von Zusatzqualifikationen, die eine Kopplung in multifunktionale Teams und eine Mehrfachunterstellung ermöglicht.

3 Die Reflexion

3.1 Die Irrtümer

Bei der Diskussion um die virtuelle Personalabteilung kam und kommt es immer wieder zu einigen gravierenden Trugschlüssen, wobei besonders fünf Irrtümer hervorzuheben sind:

Irrtum 1: Virtuelle Personalabteilung bedeutet „Vercomputerisierung„

Gefährlich - weil suggestiv Ängste erweckend - ist der Eindruck, daß eine virtuelle Personalabteilung unbedingt eine Intensivierung des EDV-Einsatzes bedeutet.

Dies ist aber falsch: Sicherlich ist das Internet eine treibende Kraft und spielt eine wichtige Rolle. Es bedeutet aber nicht, daß die gesamte Virtualisierung ausschließlich ein EDV-Problem darstellt und auch nicht, daß die gesamte Personalabteilung quasi in den Cyberspace verlegt wird.

Die Idee der virtuellen Realität ist ein Leitbild, daß bei der gesamten Virtualisierung von Organisationsaspekten eine zentrale Rolle spielt. Die Virtualisierung geschieht mittels eines Netzwerkes, daß auch aus sozialen Strukturen bestehen kann. Auch ein Informationssystem in Papierform ist denkbar. Dennoch wird der Trend langfristig zur EDV-Lösung gehen. Computer sind in vielen Fällen bestimmte Bindeglieder, um die virtuellen Einheiten wieder zusammenzuführen. Dies bedeutet aber nicht, daß der Personalentwickler durch ein künstliches Gebilde im Computer ersetzt wird.

Irrtum 2: „Virtuelle Personalabteilung“ impliziert einen binären Zustand.

Für manche suggeriert „virtuelle Personalabteilung“ einen *binären* Zustand: Und zwar auf der einen Seite über eine reale Personalabteilung als klassische Organisationsform zu verfügen, auf der anderen Seite, eine virtuelle Personalabteilung als nicht mehr existente Einheit zu bilden.

Auch dies ist falsch, denn letztlich geht es um den *Prozeß* einer teilweisen Virtualisierung, bei der nicht die gesamte Personalabteilung schlagartig virtuell wird, sondern bei dem einer sinnvollen Entscheidungslogik folgend Teile verlagert werden, die wiederum durch eine Klammer zusammengehalten werden.

Irrtum 3: Man kann sich für die Beibehaltung der „klassischen“ Personalabteilung entscheiden.

Sicher glauben immer noch einige an eine Wahlmöglichkeit: Entweder in aller Ruhe zu entscheiden, ob man seine Personalabteilung in gegenwärtiger Prägung beibehalten möchte, oder aber, ob diese per Vorstandsbeschluß zu virtualisieren ist. Demnach könnte sich die gegenwärtige Situation aber beliebig in die Zukunft fortschreiben lassen.

Richtig ist dagegen: Angesichts des oben skizzierten Trends ist (als Horrorszenario) zu erwarten, daß die Personalabteilung sich langsam auflöst - ohne eine virtualisierende Zusammenführung ausgehöhlt in sich zusammenfallend. Dem entgegensetzen ist das Faszinationsszenario der virtuellen Personalabteilung, in der die gesamte positive Funktionalität der Personalabteilung auch in der Zukunft realisiert wird: nicht um ihrer selbst Willen, sondern wegen ihrer strategischen Bedeutung für das Unternehmen!

Irrtum 4: Die virtuelle Personalabteilung führt zwangsläufig zu einer Verwässerung der Personalkompetenz.

Die Aufspaltung der Personalfunktion kann sicherlich dazu führen, daß jeder Mitarbeiter sich zu einem „kleinen“ Personalmanager entwickelt, es aber keine Personalmanagement-Experten mehr gibt. Allerdings besteht diese Gefahr losgelöst von Diskussionen um die virtuelle Personalabteilung. Wenn tatsächlich jeder Manager zum Personalmanager wird, so wäre dies durchaus positiv zu betrachten. Fatal wäre es aber, wenn im Ergebnis überhaupt keine Kernkompetenzträger mehr für Personalfunktionen im Unternehmen vorhanden wären.

Genau aus diesem Grund setzt die virtuelle Personalabteilung ganz bewußt auf eine Verzahnung von Kernkompetenzträgern, die im günstigen Fall die ursprüngliche Kernkompetenz der Personalabteilung sicherstellen.

Irrtum 5: Eine virtuelle Personalabteilung ist nur bei bestimmten Unternehmensgrößen sinnvoll.

Vertreter klein- und mittelständischer Unternehmen befürchten teilweise, daß die virtuelle Personalabteilung ausschließlich in Großunternehmen einzusetzen sei. Vertreter großer Unternehmen verwiesen wiederum auf die Anwendung in klein- und mittelständischen Unternehmen oder auf dezentrale Kleinst-Einheiten.

Richtig ist dagegen, daß die virtuelle Personalabteilung für *jede Unternehmensgröße* denkbar ist, allerdings in unterschiedlichen Ausgestaltungsformen: Bei einem Großunternehmen wirkt die virtuelle Personalabteilung als integrative Klammer über verschiedene Aktivitäten. Gerade bei der gegenwärtigen Welle von Aufspaltungen in kleinere Einheiten sowie dem Trend zu dezentral-autonomen Einheiten liegt hier eine wichtige Chance, unternehmensweites Personalmanagement zu praktizieren.

Bei kleineren und mittleren Unternehmen bietet die virtuelle Personalabteilung dagegen die Chance, in professioneller Form neue Teilaufgaben anzugehen, die bisher nicht erfüllt werden

konnten. Auch wäre ein unternehmensübergreifender Verbund klein- oder mittelständischer Betriebe zu erwägen, der über eine gemeinsame virtuelle Personalabteilung auf hohem Niveau operiert. Auf diese Weise könnten durch Synergie- und Spezialisierungseffekte rasch Kostenvorteile und Kernkompetenzen entstehen.

3.2 Die Diskussion

Die Vorstellung des Konzeptes der virtuellen Personalabteilung hat in Wissenschaft und Praxis zu regen Diskussionen geführt. Auch wenn die Hoffnung, im virtuellen Gesprächskreis des Internet einen stürmischen Dialog zu entfachen, nicht ganz erfüllt wurde (vielleicht weil in der Personalabteilung Kommunikationsmedien wie E-Mail und Internet noch zu wenig verbreitet und akzeptiert sind), können doch eine ganze Reihe von interessanten Gesprächsbeiträgen konstatiert werden:

So verwiesen die Diskussionen mit Personalvorständen großer Unternehmen darauf, daß virtuelle Personalabteilungen allenfalls in weniger bedeutsamen, dezentralen Einheiten sinnvoll sein könnten. Vertreter von kleineren und mittleren Unternehmen sahen das Anwendungspotential eher an der Spitze von Großunternehmen.

Kongreß- und Seminarveranstalter beginnen sich für dieses Thema zu interessieren, wenngleich sie noch immer placeboartigen Konstrukten wie der „Personalabteilung als Wertschöpfungscenter“ huldigen.

Es existieren durchaus kritische Stimmen.

Jeder neue Vorschlag zieht Kritik auf sich. In besonders extremer Form argumentieren Wächter und Metz (1998): Die virtualisierte Personalabteilung erfordert danach ein Systemvertrauen, das sie nicht mehr maßgeblich konstituiert, obwohl sie – weitergehend – nicht einmal mehr zur Steuerung der Organisation beiträgt. Dies gilt umso mehr, als daß *„Personalabteilungen auch in gewisser Weise der Müllkasten der Organisation <sind>, wo unangenehme Probleme abgeladen und womöglich entsorgt werden,“*. Für Wächter und Metz stellt sich daher die Frage *„wie denn anders mit dem ‘Müll’ umgegangen werden soll,“*, wenn die Virtualisierung der Personalabteilung erfolgt ist.

An dieser Stelle wird deutlich, daß es in der Kritik an der virtualisierten Personalabteilung zumindest bei einigen Autoren ausschließlich um eine Verteidigung eines Modells der Personalabteilung geht, das Praktiker schon lange nicht mehr als praktikabel ansehen. Oder anders formuliert: Brauchen wir eine Personalabteilung klassischen Zuschnitts wirklich, wenn eine ihrer zentralen Funktionen die eines betrieblichen Mülleimers ist.

Die Diskussion beginnt!

Scherm (1995) konstatiert, daß man bei der Virtualisierung der Personalabteilung durchaus von einem „Denkmodell für das Jahr 2000“ sprechen kann. Scherm wendet auf die vorgestellte virtuelle Personalabteilung die an anderer Stelle (Scholz 1995b) postulierten Kriterien für die Beurteilung alternativer Formen der Personalabteilung an: Kundenorientierung, Individualität, Flexibilität, Professionalität und Akzeptanz. Zusätzlich wird noch eine Kostenbetrachtung vorgeschlagen, um Aussagen über die Wirtschaftlichkeit treffen zu können. Nach seiner Analyse lassen sich diese Kriterien durch die Virtualisierung erfüllen, wenn sie nicht die gesamte Personalabteilung betrifft, sondern weiterhin einige (wenige) Mitarbeiter ausschließlich personalwirtschaftliche Aufgaben übernehmen.

Neuberger (1997) greift diesen Gedankengang auf: So können zwar – auf rein konzeptioneller Ebene – durchaus Vorteile aus der Virtualisierung resultieren; Hinsichtlich der produktions- und Reproduktionslogistik aber zusätzliche Kosten entstehen, die bisher nicht (ausreichend) berücksichtigt wurden. Erforderlich ist daher eine souveräne Kompetenz, wenn die Virtuali-

sierung der Personalabteilung nicht einfach nur aufgrund der gegenwärtigen „Virtualisierungsmode“ erfolgen soll. Neuberger weist ausdrücklich darauf hin, daß Personalarbeit eben nicht „nur“ Umgang mit Menschen bedeutet, sondern Wissen, Erfahrung und Handlungsfähigkeit in Bezug auf Systeme, Instrumente, Techniken, Programmen und Varianten erfordert. Dieser Wissenserwerb und -erhalt muß auch in der virtuellen Personalabteilung sichergestellt werden.

Auch wenn einige (hier anonymisierte) Hochschullehrer gestehen „mit diesem Konzept noch immer nichts anfangen zu können“ und andere die virtuelle Organisation überhaupt als vollkommen lächerlich einstufen (vgl. z.B. Kieser 1996), zeigt die Wissenschaft gegenwärtig massiv ihr verstärktes Interesse an diesem Thema: Ein Frühindikator dafür ist die hohe Zahl von Diplomarbeiten, die gegenwärtig an verschiedensten Hochschulen zu diesem Thema geschrieben werden.

Die Idee der virtuellen Personalabteilung beginnt aus ihrem embryonalen Zustand zu erwachsen.

Unter anderem das Handelsblatt (Kuntz 1996) berichtete über die Idee der virtuellen Personalabteilung, und selbst ein Karriereführer für Hochschulabsolventen wollte wissen, welche Konsequenzen sich aus der virtuellen Personalabteilung für diese Personengruppe ergeben würden (Scholz 1996c). Auch Hartz (1996) greift am Ende seines Buches über die Personalarbeit bei VW diese Idee als Vision explizit und offensiv auf - ebenfalls ein ermutigendes Zeichen. Soweit erkennbar, ist er damit überhaupt der einzige (und damit erste) Personalchef, der diese Idee zu propagieren wagt.

Im übrigen hat sich gezeigt, daß die Idee der virtuellen Personalabteilung auf um so stärkere Akzeptanz stößt, je professioneller und selbstbewußter das Personalmanagement im jeweiligen Unternehmen ist.

3.3 Die Empirie

Dieses Stimmungsbild spiegelt sich auch in deutschen Unternehmen wider. So ergab eine bundesweite Umfrage bei 38 Personalmanagern aus verschiedenen Branchen (Scholz/Garbers/Schmalz 1998), daß das Konzept immerhin bereits bei 73% bekannt ist. Davon halten fast die Hälfte (46,2%) die virtuelle Personalabteilung für ein zukunftsweisendes Konzept, das zur Lösung organisatorischer Probleme geeignet ist (44,4%).

Anscheinend hat sich auch die Erkenntnis durchgesetzt, daß es sich bei der virtuellen Personalabteilung keineswegs nur um „alten Wein in neuen Schläuchen“ handelt: dies meinten nur 3,8%. Die bislang noch sehr theoretische Konzeption wurde allerdings von fast 60% der Befragten bemängelt.

Interessant ist, daß die Eignung der virtuellen Personalabteilung besonders in solchen Bereichen als positiv bewertet wird, die tatsächlich eine Durchdringung des Unternehmens mit den Personalmanagementaktivitäten erfordern. Die virtuelle Personalabteilung verbessert nach Meinung der Befragten vor allem die

- Ausbildung (55,6%),
- Fort- und Weiterbildung (51,9%),
- Teamentwicklung (51,9%) sowie
- die Umsetzung von unternehmensweiten Programmen wie TQM (63,0%)

im Unternehmen. Dagegen werden vorwiegend administrativen Aufgaben wie Lohn- und Gehaltsabrechnung (18,5%) eher als nicht geeignet betrachtet.

Insgesamt wird die virtuelle Personalabteilung tendenziell positiver von denen bewertet, die das Konzept bereits vor der Befragung kannten. Ebenso wird die virtuelle Personalabteilung in Unternehmen eher kritisch gesehen, die in den letzten beiden Jahren in hohem Maße von organisatorischen Veränderungen betroffen waren. Die Unsicherheit gegenüber der virtuellen Personalabteilung scheint sich also zum einen besonders dort zu manifestieren, wo eine substantielle Auseinandersetzung bislang fehlte; zum anderen scheint auch die Erfahrungen mit organisatorischen Veränderungen eine gewisse Vorsicht gegenüber neuen Konzepten mitzubringen.

3.4 Die Konsequenzen

In Unternehmen mit einer virtuellen Personalabteilung wird es in Zukunft nicht genügen, seine Kompetenz für Personalmanagement alleine durch die Zugehörigkeit zur Personalabteilung zu definieren.

Konsequenzen für Personalmanagement-Experten „mit großem Hut,,

In der Zukunft werden die Anforderungsprofile der „Personaler“ in Unternehmen sich verändern.

1. Personalmanagement-Experten müssen zumindest in einem konkreten Teilbereich (z.B. Personalentwicklung, Personal-Controlling, internationales Personalmanagement) eine konkrete Kernkompetenz aufweisen. Konkret heißt dies, daß jeweils für bestimmte Aktivitäten bestimmte Personen klar definierte Kernkompetenzträger im Unternehmen sind, die dann auch um diesen Status des Kernkompetenzträgers „kämpfen“ müssen.
2. Personalmanagement-Experten müssen den gesamten konzeptionellen Rahmen eines unternehmerischen Personalmanagements durchschauen, um entsprechende Anknüpfungspunkte und Vernetzungen herstellen zu können.
3. Personalmanagement-Experten müssen das klare Denken in strategischen Wertschöpfungsprozessen beherrschen, um so „Personalwesen“ nicht als Kunst um seiner selbst willen zu praktizieren, sondern um den Beitrag zur Erfüllung von Mitarbeiter- und Unternehmenszielen sicherzustellen.
4. Personalmanagement-Experten müssen zusätzlich in zumindest einer anderen betriebswirtschaftlichen Funktion ausgewiesen sein, um auch in der Linie konkret mitzuarbeiten.

Insgesamt wird ein Zustand nicht länger haltbar sein, nach dem einige Personen ausschließlich eine Kaminkarriere im Personalbereich machen. In vielen anderen Funktionsbereichen hat es sich eingebürgert, Wechselbewegungen zuzulassen. Der Wechsel aus der Personalabteilung galt bisher häufig wegen funktionaler Spezialisierung als schwer realisierbar, der Wechsel in die Personalabteilung teilweise aufgrund des negativen Images der Personalabteilung als problematisch

Konsequenzen für Personalmanagement-Experten mit „kleinem Hut,,

Spätestens an dieser Stelle ist zu betonen, daß sich virtuelle Organisationsformen auch in anderen betrieblichen Bereichen (wie F&E oder Logistik) durchzusetzen beginnen. Dies bedeutet aber, daß auch „Nicht-Personaler“ zukünftig immer mehr daran gemessen werden, inwieweit sie zumindest in engen Teilbereichen eine Kernkompetenz in Personalmanagement-Fragen aufbauen konnten, letztlich also zumindest zeitweise auch zur virtuellen Personalabteilung gehört haben.

Insgesamt sind die Mitarbeiter der virtuellen Personalabteilung dezentral über das gesamte Unternehmen verteilt: über Produktion bis hin zu F&E oder Marketing. In all diesen Funktionen können sich Kernkompetenzträger finden, die je nach Bedarf bei einer der Personalaufga-

ben mitwirken. So kann es dazu kommen, daß beispielsweise die Hochschulkontakte durch einen Mitarbeiter aus F&E zusammen im Team mit jemandem aus der Produktionsabteilung gepflegt werden. Die Personalaufgaben wie etwa die Personalentwicklung werden schwerpunktmäßig auf die tägliche Arbeitsumgebung von Mitarbeitern „in der Linie“ verlagert und strikt an dem konkreten Bedarf der jeweiligen Einheit ausgerichtet.

Dies bedeutet aber zwangsläufig, daß für Führungskräfte glaubhaft nachgewiesene Personalmanagement-Kompetenz zum entscheidenden Karrierefaktor wird!

4 Ergebnis

Die virtuelle Personalabteilung ist sicher kein Konzept, das für jedes Unternehmen geeignet ist. Doch gerade in Zeiten, in denen die Unternehmen realisieren, daß ein Bestehen im massiven Wettbewerbsdruck nur über eine Konzentration auf die Human Ressourcen zu realisieren ist, bietet die Virtualisierung der Personalarbeit vielfältige und faszinierende Möglichkeiten – für immer mehr Unternehmen. Das wird offenbar auch immer stärker in der Praxis erkannt.

Virtualisierung = Personalmanagement = Virtualisierung!

Im Mittelpunkt des Virtualisierungsprozesses stehen dabei nicht die technischen Faszinationen, sondern die Menschen, die den Prozeß mitgestalten und sich gleichzeitig als Betroffene mit ihm auseinandersetzen müssen. Die virtuelle Personalabteilung stellt dann eine vielversprechende Option dar – nicht nur, um den Herausforderungen der Personalarbeit selbst zu begegnen, sondern auch, um den Virtualisierungsgedanken im gesamten Unternehmen zu integrieren.

Literatur

- Ackermann, Karl Friedrich (Hrsg.), Reorganisation der Personalabteilung: Dezentralisierung, Divisionierung, Profit-Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen, Stuttgart (Poeschel) 1994.
- Byrne, John A./Brandt, Richard/Port, Otis, The Virtual Corporation, in: Business Week (08.02.1993), 36-40.
- Davidow, William H./Malone, Michael S., Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt-New York (Campus) 1993.
- Gentz, Manfred, Die personalpolitischen Ziele werden neu definiert, in: Personal 48 (1996) 103-110.
- Hartz, Peter, Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht: die Volkswagen-Lösung, Frankfurt (Campus) 1994,
- Hartz, Peter, Das atmende Unternehmen. Jeder Arbeitsplatz hat seinen Kunden, Frankfurt (Campus) 1996.
- Kieser, Alfred, Moden & Mythen des Organisierens, in: DBW 56 (1996), 21-39.
- Kuntz, Bernhard, Wohin geht die Personalarbeit? in: Handelsblatt (13.4.1996), 18.
- Neuberger, Oswald, Personalwesen I. Grundlagen, Entwicklungen, Organisation, Arbeitszeit, Fehlzeiten, Stuttgart (Enke) 1997.
- Peters, Tom, The Tom Peters Seminar. Crazy Times Call for Crazy Organizations, New York (Random House) 1994.
- Scherm, Ewald, Die Virtuelle Personalabteilung, in: Personalführung 28 (1995) , 726-727.
- Scherm, Ewald, Hat die Personalarbeit noch Zukunft?, in: Personal 47 (1995), 643-647.
- Scholz, Christian, Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München (Vahlen) 4. Aufl. 1994a.
- Scholz, Christian, Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft?, Diskussionsbeitrag Nr. 30 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1994b.
- Scholz, Christian, Ein Denkmodell für das Jahr 2000? Die Virtuelle Personalabteilung, in: Personalführung 28 (1995a), 398-403.
- Scholz, Christian, Runderneuern oder ausmustern?, in: Personalwirtschaft 22 (6/1995b), 30-34.
- Scholz, Christian, Die virtuelle Personalabteilung - Ein Jahr später, in: Personalführung 29 (1996a), 1080-1086.
- Scholz, Christian, Die virtuelle Personalabteilung, in: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim (Hrsg.), Jahrbuch Weiterbildung 1996, Düsseldorf (Verlagsgruppe Handelsblatt) 1996b, 132-136.
- Scholz, Christian, Die virtuelle Personalabteilung, in: Karriereführer Hochschulen 18 (1/1996c), 101-104.
- Scholz, Christian, Strategische Organisation - Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg/Lech (Moderne Industrie) 1997.
- Scholz, Christina/Garbers, Tanja/Schmalz, Christian, Die Virtuelle Personalabteilung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Unveröffentlichtes Manuskript, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1998.
- Schuler, Randall S., World Class HR Departments. Six Critical Issues, Working Paper New York University, 1992.
- Seelig, Dirk, Benchmarking für das Personalmanagement, Vortrag gehalten am USW-Seminar SPM6 (15.4.1996).
- Sydow, Jörg, Virtuelle Unternehmung: Erfolg als Vertrauensorganisation?, in: Office Management 44 (7-8/1996), 10-13.
- Tapscott, Don, Die digitale Revolution. Verheißungen einer vernetzten Welt – die Folgen für Wirtschaft, Management und Gesellschaft, Wiesbaden (Gabler) 1996.
- Wächter, Hartmut/Metz, Thomas, Professionelle Personalarbeit in virtuellen Unternehmen, in: Freimuth, Joachim/Meyer, Anna (Hrsg.), Fraktal, fuzzy, oder darf es ein wenig virtueller sein? Personalarbeit an der Schwelle zum neuen Jahrtausend, München-Mering (Hampp) 1998, 114-122.
- Wunderer, Rolf/Arx, Sabina von, Die Personalabteilung als Wertschöpfungscenter, Wiesbaden (Gabler) 1998.