

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement  
Univ.-Prof. Dr. Chr. Scholz

Christian Scholz

**Die Virtualisierung der Personalabteilung:  
Eine empirische Standortbestimmung**

Nr. 81

August 2002

Universität des Saarlandes  
Im Stadtwald, Gebäude 15  
D-66041 Saarbrücken  
Telefon (0681) 302-4120  
Telefax (0681) 302-3702  
E-Mail: [scholz@orga.uni-sb.de](mailto:scholz@orga.uni-sb.de)  
Internet: <http://www.orga.uni-sb.de>

## Inhalt

1. Das Konzept: Die VPA im <i>virt.cube</i> .....	3
2. Die empirischen Befunde.....	6
3. Ergebnis.....	13
Literaturhinweise.....	14

Wenn man „Virtualisierung der Personalabteilung“ hört, verbindet man damit im Regelfall entweder „Auflösung der Personalabteilung“ oder aber „völlige Übertragung auf den Computer“. Beides ist für sich alleine nicht ausreichend, um nicht zu sagen „falsch!“. Vielmehr steckt hinter der Idee der Virtuellen Personalabteilung (VPA) der Versuch, die inzwischen breit akzeptierte Grundidee der virtuellen Organisation auch auf die Organisation der Personalabteilung zu übertragen (vgl. Scholz 1995). Die damit zusammenhängende Diskussion verlief trotz aller Kontroversen ideenreich – aber unabhängig von ihr bewegte sich die Praxis in die oben skizzierte Richtung, die auch intuitiv wahrgenommen wird: Immer mehr Teilaktivitäten der Personalabteilung wurden herausgelöst und aufgelöst, immer mehr (teilweise unreflektiert) auf den Computer übertragen!

Diese aktuelle Entwicklung ist in dieser Form keine „Virtualisierung“ und erst Recht kein Schritt „in Richtung“ auf eine Virtuelle Personalabteilung!

In diesem Bericht soll es nicht darum gehen, die Konzeption „VPA“ erneut ausführlich zu begründen (siehe dazu *Scholz 2000*). Vielmehr sollen Informationen aus 76 Unternehmen präsentiert und Rückschlüsse auf den aktuellen Stand der Virtualisierung der Personalabteilung gezogen werden – unabhängig davon, ob die entsprechenden Entwicklungen bewußt eingeleitet wurden und unabhängig davon, ob sie explizit mit der Bezeichnung „VPA“ verbunden wurden.

**Hintergrund der Studie:**

Von Mai bis Juli 2002 wurde auf die Internetseite <http://www.internetbefragung.de/VPA> ein online-Test eingestellt, mit dem der Virtualisierungsgrad von Personalabteilungen bestimmt werden konnte. In der Presse wurde auf diese Befragung hingewiesen. Die Teilnahme war also ungesteuert und damit nicht-repräsentativ. Je nach Antwortverlauf wurden rund 45 Fragen gestellt. Die Authentifizierung erfolgte über eine TAN-Nummer.

Insgesamt haben Vertreter von 76 Unternehmen an der Beantwortung der Fragen teilgenommen. Davon füllten 65 den Fragebogen vollständig aus: Auf sie beziehen sich die Aussagen in diesem Artikel. 11 Befragte haben Antworten lediglich zu Teilen der Befragung gegeben: Diese wurden – sofern möglich – für Einzelaussagen herangezogen (Beispiel: Wieviel Prozent der Personalabteilung haben eine eigene Webseite?). Die 65 Teilnehmer, bei denen der VPA-Grad bestimmt werden konnte, erhalten per E-Mail jeweils ein kurzes individuelles Feedback zu ihren errechneten Virtualisierungswerten.

Die Teilnehmer kommen aus unterschiedlichen Branchen (Industrie, Handel, etc.) und repräsentieren Unternehmen mit im Durchschnitt 1.437 Mitarbeitern beziehungsweise mit einer Personalabteilung aus durchschnittlich 20 Mitarbeitern.

## 1. Das Konzept: Die VPA im *virt.cube*

Vor den Ergebnissen der VPA-Befragung wird im folgenden zunächst der Hintergrund zum Grundverständnis sowie zur Messung von Virtualisierung verdeutlicht. Üblicherweise versteht man unter einer virtuellen Organisation die flexible arbeitsteilige Verbindung von Aufgabenträgern, die in ihrem Feld absolute Leistungsträger sind. So könnte sich beispielsweise ein „Virtuelles Reisebüro“ aus vielen kleinen Spezialreisebüros (zum Beispiel Mexiko, China, Rußland) zusammensetzen. Wichtig ist allerdings zudem, daß diese Komponenten dem Kunden gegenüber so „verbunden“ auftreten, daß dieser nur eine Kundenschnittstelle hat, so etwa in diesem Beispiel das Gefühl bekommt, es mit einem einzigen (großen und kompetenten) Reisebüro zu tun zu haben. Unterstützt werden diese Zusammenführung der Partner sowie die Optimierung der Kundenschnittstellen durch den Einsatz von Informationstechnologie und Neuen Medien.

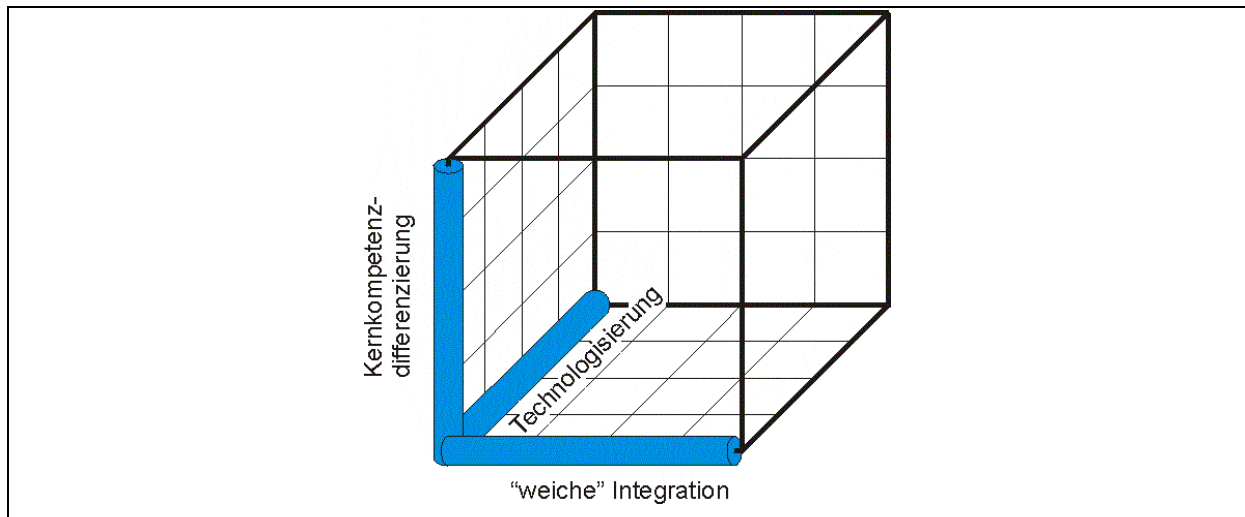
**Virtuelle Organisation:** Informations- und medientechnologisch unterstützter Zusammenschluß von Kernkompetenzträgern mit einer gemeinsamen Strategie, der dem Kunden gegenüber als „Einheitliches, Ganzes“ auftritt.

Im Zuge der Virtualisierungsforschung wird an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken seit einiger Zeit das Denkmodell des *virt.cube* verwendet, das für eine

virtuelle Organisation, die üblichen Beschreibungen von Virtualisierung aufgreifend, drei notwendige Dimensionen voneinander abgrenzt:

- Kernkompetenzdifferenzierung! Virtuelle Organisationen basieren immer auf dem Zusammenschluß von Kernkompetenzträgern. Dies setzt aber die Differenzierung der Leistungserstellungsprozesse in Kernaufgaben, entsprechende Kernkompetenzträger sowie Mechanismen zu ihrer Lokalisation voraus – kurz: Ohne die Idee, daß die besten erreichbaren Experten mitwirken müssen, ist virtuelle Organisation nicht sinnvoll.
- Weiche Integration! Um die Kernkompetenzträger zu einem lockeren, flexiblen Verbund zusammenzuschließen, braucht es Integrationsmechanismen, die relativ frei sind von kostenintensiver Vertrags- und Kontrollbürokratie, also „weiche“ Mechanismen wie die gemeinsame Vision oder gegenseitige Fairneß. Virtuelle Organisation will also die wertschöpfende Arbeit in den Vordergrund stellen, nicht aber die aufwendige Verwaltung ihrer Zusammenarbeit.
- Technologisierung! Um die Kernkompetenzträger zu lokalisieren und zu verbinden, braucht es im Regelfall entsprechende Computer-, IT- und Medienunterstützung. Diese reicht von der Implementierung elektronischer Marktplätze bis hin zu der Schaffung künstlicher Realitäten. Erst die Nutzung der heute verfügbaren Medienvielfalt ermöglicht eine produktive Zusammenarbeit auch über räumliche und zeitliche Entfernungen hinweg.

In dem sich ergebenden *virt.cube* lässt sich die Erfüllung dieser drei Dimensionen insgesamt abbilden, also inwieweit eine Organisation Virtualisierungsbewegungen bereits realisiert hat (Abb. 1). Der *virt.cube* dient so als Analyseraster für den Fortschritt auf dem Weg einer Virtualisierung. Auch in der hier vorliegenden empirischen Standortbestimmung wurde danach gefragt, in welchem Ausmaß die Gestaltungsmöglichkeiten auf diesen drei Dimensionen ausgeschöpft wurden.

Abb. 1: Der *virt.cube* als Analyseraster

In der VPA-Befragung wurden separat für jede Virtualisierungsdimension mehrere Items abgefragt, die dann zu Subskalen und schließlich zu einem Gesamtwert pro Virtualisierungsdimension aggregiert wurden. Die Unternehmen konnten pro Virtualisierungsdimension maximal 100% dann erreichen, wenn die Gestaltungsmöglichkeiten (abgebildet durch die Subskalen) vollständig ausgeschöpft wurden. Im einzelnen setzen sich die drei Dimensionen wie folgt zusammen:

- Für die vollständige Abdeckung der Dimension Kernkompetenzdifferenzierung wird eine Aufgabenzergliederung und Dezentralisierung der Personalarbeit („Basis-Zergliederung“), eine mentale Bejahung der Kernkompetenz-Idee („Kernkompetenz-Kultur“), die Umsetzung von interner Konkurrenz in der Personalarbeit („Wettbewerb“) sowie das Vorhandensein einer tatsächlich auf Kernkompetenzen ausgerichteten Organisation der Personalarbeit („Organisation & Strategie“) gefordert.
- Für eine vollständige Realisation der Weichen Integration werden zentrale Grundbefugnisse der Personalabteilung als abteilungsübergreifender Entscheider im Unternehmen („Basis-Zusammenführung“), ihre mentale Ausrichtung auf bürokratiearme Integration („Integrations-Kultur“), die Integration über persönliches Vorleben durch Führungskräfte der Personalabteilung („Charisma“) sowie das Vorhandensein einer tatsächlich auf Weiche Integration ausgerichteten Organisation der Personalarbeit („Vision & Strategie“) vorausgesetzt.

- Hinsichtlich der Technologisierung sind für eine vollständige Abdeckung der Dimension im Sinne einer Virtualisierung eine grundlegende IT- und Medieninfrastruktur („Basis-IT“), die Nutzung multimedialer Anwendungen in der Personalarbeit („Multimedia“), eine vorhandene Interaktivität im Kontakt zwischen der Personalabteilung und den Mitarbeitern („Interaktivität“) sowie das Vorhandensein von Virtual Reality-Umsetzungen von Personalaufgaben („Virtual Reality“) notwendig.

Aus den Durchschnittswerten der drei Dimensionswerte ergibt sich der VPA-Grad: Er ist 100% („vollständige Virtuelle Personalabteilung“), wenn alle drei Virtualisierungsdimensionen zu 100% erfüllt sind.

## 2. Die empirischen Befunde

### *(a) Grundvoraussetzungen*

Ganz allgemein ist für jegliche Form der Virtualisierung eine wichtige Basis die Existenz einer klaren Strategie beziehungsweise Vision. Im Fall der VPA bedeutet dies die Existenz einer klaren Zielprojektion für die Personalarbeit: Wo wollen wir hin, was sind die Schwerpunkte und was unsere zentralen Techniken? So verstandene Strategie ist natürlich nicht nur für eine VPA erforderlich: Jegliche Personalarbeit benötigt sie! Immerhin 62% der Befragten verfügen nach eigener Auskunft über eine solche Strategie und damit über eine wichtige Voraussetzung für eine VPA (Abb. 2).

Hinsichtlich des Technologieeinsatzes ist es für die VPA hilfreich, wenn die Personalabteilung über eine eigene Webseite verfügt. Sie unterstützt unter anderem, die Vision zu kommunizieren, Kernkompetenzträger zu lokalisieren und zu präsentieren sowie insgesamt ein „one-face-to-the-customer“ als klare Kundenschnittstelle zu installieren. In 29% der Unternehmen hat die Personalabteilung einen eigenen Web-Auftritt, wobei dies sicherlich in größeren Unternehmen, die sowieso bekannter sind, etwas weniger erfolgskritisch erscheint als in kleineren Betrieben. Ähnliches gilt für die Personalarbeit im beziehungsweise durch das Intranet (55%): Hier ist ebenfalls noch erhebliches Potential vorhanden, um als Personalabteilung breite Präsenz zu zeigen und sich nicht von den technologischen Entwicklungen der flexiblen Arbeitsorganisation abzukoppeln.

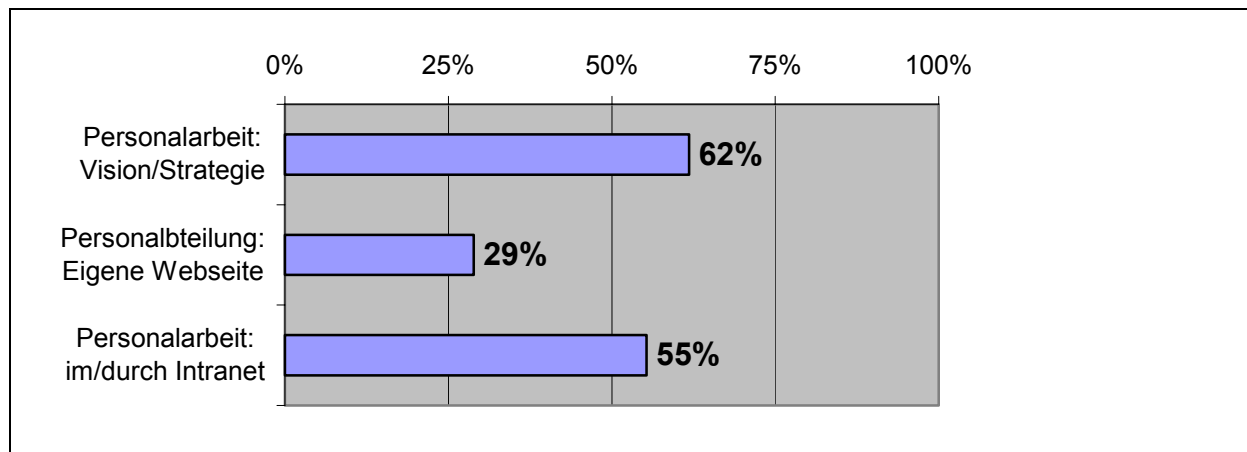


Abb. 2: Die Grundvoraussetzungen für eine VPA

Die drei Grundvoraussetzungen für eine VPA nach Abbildung 2 gelten wiederum auch für alle anderen Varianten der Personalorganisation: Ohne klare Strategie, ohne eigene (interne) Kommunikationsplattform und ohne Nutzung des Intranets für die Personalarbeit wird jede Form der Personalarbeit schwierig.

**Handlungsempfehlung:**

Egal, ob man eine VPA anstrebt oder nicht, benötigt man zu einer professionellen Personalarbeit eine klare Vision/Strategie. Hier haben viele Unternehmen akuten Nachholbedarf! Zudem ist nicht zuletzt die Erhöhung der Webpräsenz ein zentraler Baustein für ein erfolgreiches „Employer Branding“, also die Selbstvermarktung als attraktiver Arbeitgeber.

**(b) Die drei Dimensionen**

Orientiert man sich jetzt zunächst an den drei Virtualisierungsdimensionen, so finden sich in dem in Abbildung 3 dargestellten Ergebnis vor allem die arithmetischen Mittelwerte, die anzeigen, wieviel Prozent der insgesamt möglichen Ausprägungen (100%) von den teilnehmenden Unternehmen erreicht wurden – und zwar sowohl in den einzelnen Subskalen als auch in den drei Virtualisierungsdimensionen insgesamt. Neben Mittelwert und Standardabweichung (als Maß für die Variation der Werte) finden sich zudem die Perzentile zur detaillierten Beurteilung der Verteilung. Sie sagen aus, daß 25% (Perzentil 25) beziehungsweise 75% (Perzentil 75) aller teilnehmenden Unternehmen weniger als den ausgewiesenen Wert erreichen, und sind somit Maßgrößen für die Schwankungsbreite, reduziert um extreme Ausreißer.

In der kurzen Darstellung der Ergebnisse kommen jedoch lediglich die Mittelwerte, die hinter jeder Subskala nochmals angegeben werden, zum Tragen, ergänzt um einige auffallende Befunde zu einzelnen Items dieser Subskalen.

	Perzentil 25	Mittelwert	Perzentil 75	Standardabweichung
Basis-Zergliederung	10%	26%	36%	22%
Kompetenz-Kultur	5%	25%	40%	21%
Wettbewerb	12%	28%	43%	22%
Organisation & Strategie	0%	23%	36%	22%
<b>Gesamt: Kernkompetenzdimension</b>	<b>15%</b>	<b>26%</b>	<b>35%</b>	<b>16%</b>
Basis-Zusammenführung	20%	45%	68%	29%
Integrations-Kultur	28%	41%	56%	24%
Charisma	9%	29%	43%	22%
Vision & Strategie	0%	20%	40%	28%
<b>Gesamt: Integrationsdimension</b>	<b>18%</b>	<b>34%</b>	<b>47%</b>	<b>21%</b>
Basis-IT	1%	26%	46%	27%
Multimedia	0%	14%	24%	18%
Interaktivität	0%	11%	13%	21%
Virtual Reality	0%	3%	0%	8%
<b>Gesamt: Technologisierungsdimension</b>	<b>1%</b>	<b>14%</b>	<b>21%</b>	<b>16%</b>
<b>Aggregierter VPA-Grad</b>	<b>16%</b>	<b>24%</b>	<b>33%</b>	<b>16%</b>

Abb. 3: Die Ergebnisse für die drei Virtualisierungsdimensionen im *virt.cube*

Für die Kernkompetenzdimension weisen die vier Unterskalen relativ ähnliche Mittelwerte auf:

- Erhebt man die Basis-Zergliederung (durchschnittlich wurden 26% der insgesamt möglichen Ausprägungen erreicht), also die zugrundeliegende Aufgabendifferenzierung, so zeigt sich, daß die Personalarbeit zwar an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen stattfindet, aber im Schnitt (noch) zu 69% in der Personalabteilung – ein Wert, der für eine Virtualisierung wesentlich zu hoch ist.
- Kompetenz-Kultur (25%) bezieht sich auf die generelle Einstellung zur Personalarbeit: Virtualisierung setzt zwingend Kernkompetenzträger voraus, die sich nur dann herausbilden, wenn im Unternehmen eine positive Einstellung der Personalfunktion gegenüber herrscht. Schade: Nur in 3% der befragten Unternehmen wird



die Personalarbeit klar als prestigefördernd eingestuft. Aber immerhin 33% bejahen (weitgehend), daß „Kernkompetenz ein Begriff für die Personalabteilung“ ist.

- Wettbewerb (28%) ist zentral für den Kernkompetenzfokus, da sich die besten Mitarbeiter erst einmal finden lassen müssen. Hier orientiert man sich in den teilnehmenden Unternehmen weitgehend an externen Benchmarks, es gibt kaum innerbetrieblichen Wettbewerb um Personalmanagementkompetenz. Besonders auffallend: Nur in 8% der Unternehmen zahlt sich gute Personalarbeit bei der Entlohnung aus!
- Organisation & Strategie (23%) signalisiert die stärksten Defizite, vor allem bei Techniken der Strategieformulierung. Auch hat sich die aufgabenorientierte „Organisation nach Kompetenzen“ nicht durchgesetzt: Diese Organisationsform steht noch gleichrangig neben dem objektorientierten Prinzip „Organisation nach betroffenen Mitarbeitergruppen“.

Über alle Teilnehmer gesehen wurde für die Kernkompetenzdimension die Bandbreite von 0% bis 68% ausgeschöpft.

**Handlungsempfehlung:**

„Personalmanagement als Kernkompetenz“ findet in den Köpfen (als Einstellung) und in der Organisation (als Struktur) statt. Beides ist für eine VPA gleichermaßen erforderlich!

Hinsichtlich der Integrationsdimension geht es um die bürokratiearme Integration von (Kern-)Kompetenzen. Hier haben die Unterskalen durchaus voneinander unterschiedliche Mittelwerte:

- Am besten schneidet die Basis-Zusammenführung (durchschnittlich wurden 45% der insgesamt möglichen Ausprägungen erreicht) ab, also die Grundlagen der Zusammenführung unter Verantwortung der Personalfunktion. In einer vertieften Betrachtung findet man besonders hohe Werte unter anderem bei der „Personalabteilung als zentrale Kundenschnittstelle“ mit 64% (eher) ja und bei „Echtes Veto-Recht für die Personalabteilung“ mit 59% (eher) ja.
- Eine Integrations-Kultur (41%) existiert durchaus in den Unternehmen, allerdings für eine Virtualisierung der Personalarbeit zu stark über formale Abstimmung und über explizite Kontrolle: 39% der teilnehmenden Unternehmen bevorzugen Kon-

trolle vor Vertrauen, und lediglich 36% koordinieren die Personalarbeit vornehmlich (auch) über informelle Abstimmung.

- Unter Charisma (29%) wird die Integration über Emotionalität verstanden. Hierzu zählt unter anderem ein primär charismatischer Personalchef – so vorhanden bei 29% der Unternehmen.
- Vision & Strategie (20%) zielt auf eine klare Personalstrategie und auf ihre eindeutige Kommunikation. Hier sind die Defizite unverkennbar. Nur in 22% der Unternehmen liegen Vision/Strategie schriftlich beziehungsweise online für alle Mitarbeiter vor, in nur 12% sind sie „fest in den Köpfen der Mitarbeiter in der Personalabteilung verankert“.

Auch hier wurde die gesamte Skala relativ weit ausgenutzt: Ein Unternehmen traf die 77%-Marke auf der Integrationsdimension.

**Handlungsempfehlung:**

„Integration durch Strategie & Vision“ verlangt nach der Existenz einer solchen Strategie und nach ihrer umfassenden Kommunikation. Vor allem wichtig: ein „positives, gemeinsames Bild“ vom angestrebten Zustand. Gerade eine virtuelle Personalabteilung lebt von der „Kraft der Imagination!“

Besonders deutlich sind die Defizite hinsichtlich der Technologisierungsdimension für IT und Multimedia:

- Die Basis-IT (durchschnittlich wurden 26% der insgesamt möglichen Ausprägungen erreicht), also die grundlegende IT- und Medieninfrastruktur, ist bereits relativ stark ausgeprägt. Im einzelnen betrifft dies auch den Intranet-Zugang der Mitarbeiter, der Voraussetzung für eine VPA ist (bei 74% der Unternehmen haben mindestens 80% der Mitarbeiter einen Intranet-Zugang).
- Bei Multimedia (14%) sieht es etwas schlechter aus: Bilder, Videos und ein bewußtes Bekenntnis zur Emotionalität im Medienauftritt sind selten vorhanden, aber gerade zur Unterstützung der Integrationsfunktion unerlässlich.
- Interaktivität (11%) wird besonders durch die Nutzung von Employee-Self-Service-Systemen gewährleistet (im einzelnen bieten immerhin 17% der Unternehmen diese für alle Mitarbeiter an!). Was aber fast durchgängig fehlt, sind Mit-

wirkungsmöglichkeiten und vor allem „echte“ elektronische, gar webbasierte Marktplätze – letzteres eine zwingende Voraussetzung für die Entwicklung wirklicher Kompetenzmarktplätze im Unternehmen.

- Virtual Reality (3%) schließlich fehlt fast vollkommen, obwohl künstliche Realitäten die Urzelle der Virtualisierung überhaupt war. Sicherlich kann man über die Notwendigkeit künstlicher Objekte und Figuren (Avatare) für die VPA streiten, weniger aber über künstliche Experten(-systeme). Auch wenn hier noch nahezu durchgängig Fehlannonce zu vermeiden ist, wird dieser Sektor in den nächsten Jahren an Bedeutung zunehmen.

So überrascht es nicht, daß es hinsichtlich dieser Technologisierungsdimension kein Unternehmen gibt, das die „volle Punktzahl“ erhielt: Der höchste erreichte Wert lag bei 64%.

**Handlungsempfehlung:**

Gerade bei der Informationstechnologie sollte es weniger um die Präsentation von immer mehr unnötigen Zahlen aus dem Personalbereich gehen als um „mehr Botschaft“ und um „mehr Aktion“. Deshalb: Statt vieler Zahlen Mut zu emotionalen Bildern und zu wirklicher Interaktivität! Und vor allem: Sicherstellen, daß alle technologischen und medialen Aktivitäten wirklich die beiden anderen Dimensionen unterstützen.

Der letztgenannte Punkt in der Handlungsempfehlung soll einen weiteren wichtigen Aspekt betonen: Es geht auf dem Weg zur VPA nicht darum, möglichst viele Aktivitäten in ein computergestütztes System zu bringen. Es geht vielmehr darum, durch sinnvollen IT- und Medieneinsatz dafür zu sorgen, dass die Funktionalitäten der Kernkompetenzdimension und der Integrationsdimension sich voll entwickeln können. Die Systeme sollen also auf der einen Seite unter anderem Kompetenzträger identifizieren helfen und sie über „Marktplätze“ verbinden, die den internen und externen Wettbewerb unterstützen. Auf der anderen Seite sollen sie die operative Zusammenarbeit und das emotionale Zusammengehörigkeitsgefühl verbessern.

### (c) Gesamt-Aggregation

Vergleicht man die Mittelwerte der drei Virtualisierungsdimensionen aller teilnehmenden Unternehmen, so sieht man unterschiedliche Realisierungsgrade (Abb. 4):

- Die Kernkompetenzdimension (26%) weist bereits deutliche Defizite auf, wobei es speziell um den verstärkt zu fördernden Gedanken geht, Personalarbeit mit „Kernkompetenz“ in Verbindung zu bringen und die für ein föderalistisches Netzwerk notwendigen Marktmechanismen zu installieren.
- Die Integrationsdimension (34%) ist vergleichsweise stärker ausgeprägt, was angesichts der traditionellen Rolle der Personalabteilung nicht völlig überrascht. Allerdings ist es wichtig zu betonen, daß für eine VPA eine solche Integration nicht primär über Verfahrensregeln und Arbeitsgesetze zu realisieren ist, sondern als eine „Weiche Integration“ – und auch hier besteht noch weiteres Entwicklungspotential.
- Die Technologisierungsdimension (14%) ist in Personalabteilungen extrem schwach ausgeprägt. Nicht, daß deutsche Unternehmen keine EDV hätten, sie legen aber in der Personalarbeit das Schwergewicht zu sehr auf Administration und zu wenig auf die für eine VPA erforderlichen Funktionalitäten.

Der höchste erreichte Gesamtwert für den VPA-Grad war 68%, es gab aber auch Unternehmen, die nicht über die „Null-Linie“ hinaus kamen, also eine Virtualisierung von 0% realisierten. Im Durchschnitt ergab sich ein VPA-Grad von 24%.

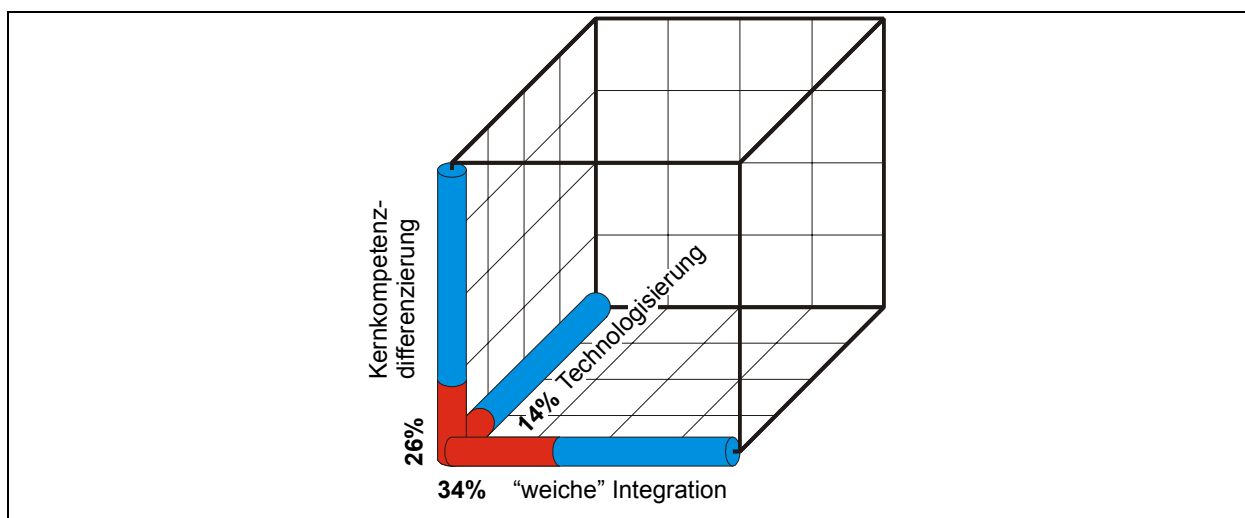


Abb. 4: Die Ergebnisse zur VPA im *virt.cube*

Über diese Befunde hinaus ist zu den empirischen Ergebnissen zu vermerken, daß die bei dieser Befragung beobachteten Virtualisierungsbewegungen weitgehend größenunabhängig sind. Die einzigen Ausnahmen: Mit zunehmender Unternehmensgröße nimmt die aufgabenorientierte Organisation nach Kernkompetenzen ab, zahlen sich Leistungen im Personalmanagement immer weniger bei der Entlohnung aus und reduziert sich der Prozentsatz der von Employee Self Service-Systemen erfaßten Mitarbeiter. Damit reduzieren sich mit zunehmender Unternehmensgröße insgesamt das Ausmaß kernkompetenzorientierter „Organisation und Strategie“ sowie das Ausmaß vorhandener „Integrations-Kultur“. Mit zunehmender Betreuungsrelation (Mitarbeiter der Personalabteilung zu Mitarbeitern des Unternehmens) steigt zudem der Einsatz von „künstlichen Objekten und Figuren“ im Intranet.

**Handlungsempfehlung:**

Sicherlich müssen nicht alle Unternehmen massiv virtualisieren. Wenn sie es tun, dann sollten aber im Hinblick auf die hier angestrebte VPA alle drei Dimensionen ungefähr gleich stark ausgeprägt sein.

Die Handlungsempfehlung zu einer Stimmigkeit zwischen den Ausprägungen der drei Dimensionen folgt aus ihrer wechselseitigen Unterstützungsfunktion: So hängt die Intensität der Integrationsnotwendigkeit vom Ausmaß der Kernkompetenzdifferenzierung ab. Ebenfalls steigt der Zwang zu einem Forcieren der Technologisierungsdimension mit fortschreitendem Virtualisierungsgrad auf den anderen beiden Dimensionen.

### 3. Ergebnis

Natürlich ist die vorliegende Befragung nicht-repräsentativ. Sie zeigt aber, daß es durchaus Unternehmen gibt, die im Hinblick auf die VPA entsprechende Gestaltungsansätze realisieren. Zudem erkennt man potentielle Ansatzpunkte für Verbesserungen, die in einer solchen Intensität auftreten, daß sie durchaus verallgemeinerungsfähig sind.

Insgesamt bleibt festzuhalten: Die Organisation der Personalabteilung ändert sich drastisch, egal, ob man den Weg zur VPA beschreiten oder andere Optionen (un-)bewußt nutzen möchte. Und selbst für VPA-Skeptiker gilt: Verglichen mit einem un-

kontrollierten Outsourcing der Personalfunktion, bei dem wichtige strategische Gestaltungsfelder ganz aus dem Einflußbereich der Personalabteilung verschwinden, ist die VPA die überlegene Alternative. Daß man darüber hinaus als Pionier in diesem Feld durch eine VPA erhebliche strategische Wettbewerbsvorteile realisieren kann, liegt auf der Hand und wird hoffentlich in einer zukünftigen Studie empirisch belegt!

## **Literaturhinweise**

*Scholz, Christian*, Ein Denkmodell für das Jahr 2000? Die Virtuelle Personalabteilung, in: Personalführung 28 (1995), 398-403.

*Scholz, Christian*, Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München (Vahlen) 5. Aufl. 2000.