

**A Stand der Personalorganisation**

- |   |    |
|---|----|
| 1. Personalorganisation in Deutschland .....      | 3  |
| <i>von Hartmut Wächter</i>                        |    |
| 2. Personalorganisation in Österreich .....       | 11 |
| <i>von Alfred Gutschelhofer und Martin Sailer</i> |    |
| 3. Personalorganisation in der Schweiz .....      | 23 |
| <i>von Norbert Thom und Robert J. Zaugg</i>       |    |

**B Kompetenzen**

- |  |     |
|--|-----|
| 1. Strategie-Center .....  | 39  |
| Die Personalabteilung als Strategie-Center .....   | 40  |
| <i>von Hans H. Hinterhuber, Gernot Handlbauer und Kurt Matzler</i>   |     |
| Personal und Organisation als Strategie-Center am Beispiel<br>Oetker International .....   | 55  |
| <i>von Dieter Tatje</i>  |     |
| 2. Cost-Center/Profit-Center .....   | 61  |
| Die Personalabteilung als Cost-/Profit-Center .....  | 62  |
| <i>von Dieter Wagner</i>   |     |
| Target Costing in der Personalverwaltung – Möglichkeiten und<br>Grenzen der Implementierung eines marktorientierten<br>Zielkostenmanagement im Personalbereich ..... | 74  |
| <i>von Wilhelm Schmeisser und Alois Clermont</i>   |     |
| 3. Wertschöpfungs-Center .....   | 89  |
| Reorganisation des Personalbereichs zum Wertschöpfungs-Center<br><i>von Rolf Wunderer und Sabina von Arx</i>   | 90  |
| Die Personalabteilung als Wertschöpfungs-Center am Beispiel<br>BASF .....  | 103 |
| <i>von Hans Oberschulte und Holger Mann</i>  |     |
| 4. Kultur-Center .....   | 111 |
| Die Personalabteilung als Kultur-Center .....  | 112 |
| <i>von Ewald Scherm</i>  |     |
| Personalabteilung als Kultur-Center am Beispiel der Personal-<br>entwicklung bei der SMS Schloemann-Simag AG .....   | 120 |
| <i>von Astrid Kuhlemann und Ulrich Walbrühl</i>  |     |
| 5. Intelligenz-Center .....  | 131 |
| Der Personalbereich als Intelligenz-Center .....   | 132 |
| <i>von Thorsten J. Gerpott</i>   |     |
| Erfolgreiche und praxisorientierte Bausteine der Personal-<br>entwicklung bei der Festo AG & Co. ....  | 148 |
| <i>von Peter Speck und Michael Weinfurter</i>  |     |

**C Strukturen**

1. Zentral .....	157
Zentrale Personalarbeit – Lob der Zentrale .....	158
<i>von Werner Nienhüser</i>	
Pragmatische Personalorganisation am Beispiel der DB AG ....	168
<i>von Horst Föhr</i>	
2. Dezentral .....	177
Personalarbeit im dezentralen Modell .....	178
<i>von Wolfgang Mayrhofer</i>	
Personalarbeit im dezentralen Modell am Beispiel Bertelsmann .	189
<i>von Jürgen Haritz</i>	
3. Holding .....	198
Personalarbeit im Holdingmodell .....	199
<i>von Wilfried Krüger, Andreas Janz und Dietgart Jantzen-Homp</i>	
Organisation der Personalarbeit im Holdingmodell am Beispiel	
Andersen Consulting .....	210
<i>von Harry Ritter</i>	
4. Referentensystem .....	217
Die Personalabteilung als Referentensystem .....	218
<i>von Fred G. Becker und Michael J. Fallgatter</i>	
Das Referentensystem als Organisationsprinzip der	
Personalfunktion – Gedanken zur praktischen Ausgestaltung in	
der Falke Gruppe .....	228
<i>von Jürgen Glaser</i>	
5. Virtuell .....	232
Die Virtuelle Personalabteilung als Zukunftsvision? .....	233
<i>von Christian Scholz</i>	

**D Bereiche**

1. Internationale Unternehmen .....	257
Systemarchitektur für das internationale Personalmanagement –	
Organisatorische Lösungen im Spannungsfeld zwischen	
globalen Herausforderungen und lokalen Traditionen .....	258
<i>von Klaus Macharzina und Joachim Wolf</i>	
Die Organisation der Funktion Human Resources bei Dow	
Chemical .....	269
<i>von Hans Knapek</i>	
2. Öffentliche Verwaltung .....	277
Personalorganisation in der öffentlichen Verwaltung	
– Herausforderungen zur Innovation – .....	278
<i>von Walter A. Oechsler</i>	

Personalorganisation in öffentlichen Verwaltungen – Von der organisierten Unverantwortlichkeit zur organisierten Führungsverantwortlichkeit – . . . . .	284
<i>von Siegfried Mauch</i>	
3. Gewerkschaft . . . . .	292
Vom personalpolitischen Taktieren zum strategischen Personal- management – Über das Verhältnis der Gewerkschaften zu ihrer eigenen Personalpolitik . . . . .	293
<i>von Bettina Dilcher und Rainer Gröbel</i>	
4. Klein- und Mittelunternehmen . . . . .	304
Organisation des Personalmanagements in Klein- und Mittel- unternehmen . . . . .	305
<i>von Werner Fröhlich</i>	
Personalorganisation mit Borderline-Effekt – Das Beispiel Black & Decker . . . . .	314
<i>von Monika M. Rösler</i>	
5. Handelsunternehmen . . . . .	320
Ansätze und Instrumente innovativer Personalorganisation und –führung in Handelsunternehmen . . . . .	321
<i>von Armin Töpfer</i>	
Personalmanagement im Handel am Beispiel der KAUFRING AG . . . . .	337
<i>von Klaus-Peter Stupnanek und Thomas Geilhardt</i>	
6. Banken und Versicherungen . . . . .	347
Personalorganisation, dargestellt an zwei Beispielen aus dem Bank- und Versicherungswesen . . . . .	348
<i>von Joachim Hentze</i>	
Innovative Personalorganisation am Beispiel der Deutschen Bank <i>von Heinz Fischer</i>	360
7. Krankenhaus . . . . .	367
Personalorganisation im Krankenhaus . . . . .	368
<i>von Wolf Böhnisch, Andrea Freisler-Traub und Robert Schütz</i>	
Personalorganisation im Krankenhaus am Beispiel des Pflege- dienstes als einer zentralen Berufsgruppe . . . . .	381
<i>von Erik Hoffmann und Stefan Rupp</i>	
8. Industrieunternehmen . . . . .	394
Organisation der Personalarbeit in Industrieunternehmen . . . . .	395
<i>von Manfred Becker</i>	
Personalorganisation in Industriebetrieben am Beispiel Asea Brown Boveri . . . . .	413
<i>von Clemens Amann</i>	

**C Strukturen**

1. Zentral .....	157
Zentrale Personalarbeit – Lob der Zentrale .....	158
<i>von Werner Nienhüser</i>	
Pragmatische Personalorganisation am Beispiel der DB AG ....	168
<i>von Horst Föhr</i>	
2. Dezentral .....	177
Personalarbeit im dezentralen Modell .....	178
<i>von Wolfgang Mayrhofer</i>	
Personalarbeit im dezentralen Modell am Beispiel Bertelsmann .	189
<i>von Jürgen Haritz</i>	
3. Holding .....	198
Personalarbeit im Holdingmodell .....	199
<i>von Wilfried Krüger, Andreas Janz und Dietgart Jantzen-Homp</i>	
Organisation der Personalarbeit im Holdingmodell am Beispiel	
Andersen Consulting .....	210
<i>von Harry Ritter</i>	
4. Referentensystem .....	217
Die Personalabteilung als Referentensystem .....	218
<i>von Fred G. Becker und Michael J. Fallgatter</i>	
Das Referentensystem als Organisationsprinzip der	
Personalfunktion – Gedanken zur praktischen Ausgestaltung in	
der Falke Gruppe .....	228
<i>von Jürgen Glaser</i>	
5. Virtuell .....	232
Die Virtuelle Personalabteilung als Zukunftsvision? .....	233
<i>von Christian Scholz</i>	

**D Bereiche**

1. Internationale Unternehmen .....	257
Systemarchitektur für das internationale Personalmanagement –	
Organisatorische Lösungen im Spannungsfeld zwischen	
globalen Herausforderungen und lokalen Traditionen .....	258
<i>von Klaus Macharzina und Joachim Wolf</i>	
Die Organisation der Funktion Human Resources bei Dow	
Chemical .....	269
<i>von Hans Knapek</i>	
2. Öffentliche Verwaltung .....	277
Personalorganisation in der öffentlichen Verwaltung	
– Herausforderungen zur Innovation – .....	278
<i>von Walter A. Oechsler</i>	

Personalorganisation in öffentlichen Verwaltungen – Von der organisierten Unverantwortlichkeit zur organisierten Führungsverantwortlichkeit – .....	284
<i>von Siegfried Mauch</i>	
3. Gewerkschaft .....	292
Vom personalpolitischen Taktieren zum strategischen Personal- management – Über das Verhältnis der Gewerkschaften zu ihrer eigenen Personalpolitik .....	293
<i>von Bettina Dilcher und Rainer Gröbel</i>	
4. Klein- und Mittelunternehmen .....	304
Organisation des Personalmanagements in Klein- und Mittel- unternehmen .....	305
<i>von Werner Fröhlich</i>	
Personalorganisation mit Borderline-Effekt – Das Beispiel Black & Decker .....	314
<i>von Monika M. Rösler</i>	
5. Handelsunternehmen .....	320
Ansätze und Instrumente innovativer Personalorganisation und –führung in Handelsunternehmen .....	321
<i>von Armin Töpfer</i>	
Personalmanagement im Handel am Beispiel der KAUFRING AG .....	337
<i>von Klaus-Peter Stupnanek und Thomas Geilhardt</i>	
6. Banken und Versicherungen .....	347
Personalorganisation, dargestellt an zwei Beispielen aus dem Bank- und Versicherungswesen .....	348
<i>von Joachim Hentze</i>	
Innovative Personalorganisation am Beispiel der Deutschen Bank	360
<i>von Heinz Fischer</i>	
7. Krankenhaus .....	367
Personalorganisation im Krankenhaus .....	368
<i>von Wolf Böhnisch, Andrea Freisler-Traub und Robert Schütz</i>	
Personalorganisation im Krankenhaus am Beispiel des Pflege- dienstes als einer zentralen Berufsgruppe .....	381
<i>von Erik Hoffmann und Stefan Rupp</i>	
8. Industrieunternehmen .....	394
Organisation der Personalarbeit in Industrieunternehmen .....	395
<i>von Manfred Becker</i>	
Personalorganisation in Industriebetrieben am Beispiel Asea Brown Boveri .....	413
<i>von Clemens Amann</i>	

<b>E Ausblick</b> .....	427
<b>F Anhang</b>	
1. Autorenverzeichnis .....	433
2. Stichwortverzeichnis .....	449