



**Nicole Böhmer  
Heike Schinnenburg  
Carsten Steinert**

# **Fallstudien im Personalmanagement**

**Entscheidungen treffen, Konzepte  
entwickeln, Strategien aufbauen**

**PEARSON**

---

Higher Education

München • Harlow • Amsterdam • Madrid • Boston  
San Francisco • Don Mills • Mexico City • Sydney  
a part of Pearson plc worldwide

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>		<b>11</b>
<b>Teil A</b>	<b>Mit Fallstudien lernen</b>	<b>13</b>
	<i>Von Nicole Böhmer</i>	
A.1	Einleitung . . . . .	14
A.2	Erste Schritte . . . . .	16
A.3	Komplexität . . . . .	17
A.4	Unmittelbare und grundlegende Herausforderungen . . . . .	19
A.5	Informationen und Annahmen . . . . .	21
A.6	Visualisierung der Zusammenhänge . . . . .	23
A.7	Von den Alternativen zur Entscheidung . . . . .	24
A.8	Implementierung . . . . .	25
A.9	Lernen über drei Phasen . . . . .	26
A.10	Fazit . . . . .	28
	Formular . . . . .	30
<b>Teil B</b>	<b>Mini-Fälle zu typischen Personal-Funktionen</b>	<b>33</b>
<b>Kapitel B.1</b>	<b>Personalauswahl</b>	<b>35</b>
	<i>Mit einer Einführung von Heike Schinnenburg</i>	
B.1.1	Was muss er denn können? . . . . .	40
B.1.2	Ein Teamleiter für Herrn Nörgel . . . . .	42
B.1.3	Gesucht: Syndikusanwalt . . . . .	43
B.1.4	Vertrieb kann ich auch! . . . . .	45
B.1.5	Ist dieser Kandidat der Richtige für uns? Analyse eines Lebenslaufs . . . . .	46
B.1.6	Der Sohn der Freundin – Analyse eines Arbeitszeugnisses . . . . .	48
B.1.7	Wie verbessern wir die Personalauswahl? . . . . .	50
<b>Kapitel B.2</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>53</b>
	<i>Mit einer Einführung von Heike Schinnenburg</i>	
B.2.1	Einführung der neuen Auszubildenden . . . . .	59
B.2.2	Wieder Ärger mit Timo! Nachwuchsqualifizierung zwischen Anspruch und Wirklichkeit . . . . .	61
B.2.3	„Geht’s auch freundlicher?“ Personalentwicklung für die Hotline . . . . .	63
B.2.4	Der alte Hase . . . . .	64
B.2.5	Impatriation im Emsland . . . . .	66

<b>Kapitel B.3</b>	<b>Personalreduzierung und Trennung von Mitarbeitern</b>	<b>67</b>
	<i>Mit einer Einführung von Carsten Steinert</i>	
B.3.1	Die „geerbte“ Mitarbeiterin . . . . .	73
B.3.2	Schluss mit lustig – Trennung in der Probezeit? . . . . .	75
B.3.3	Vier müssen gehen – Sozialauswahl bei betriebsbedingter Kündigung . . . . .	76
B.3.4	Wie konnte das so schiefgehen? Abwerbung und Scheitern eines erfolgreichen Managers . . . . .	79
B.3.5	Die doppelte Marketing-Leitung . . . . .	82
B.3.6	Die 0900er Nummer . . . . .	83
<b>Kapitel B.4</b>	<b>Mitarbeiterführung</b>	<b>87</b>
	<i>Mit einer Einführung von Carsten Steinert</i>	
B.4.1	„Moving ahead“ – Wie reduzieren wir die Krankenquote? . . . . .	93
B.4.2	Es wird gesurft . . . . .	96
B.4.3	Die Fahne – Mitarbeiter mit Alkoholproblem . . . . .	97
B.4.4	Der Grünschnabel . . . . .	98
B.4.5	Die Sonderschicht – Wen wird es treffen? . . . . .	100
B.4.6	Auf Vertrauen bauen? . . . . .	101
<b>Kapitel B.5</b>	<b>Zielvereinbarungen</b>	<b>103</b>
	<i>Mit einer Einführung von Nicole Böhmer</i>	
B.5.1	Die lieben Zahlen – Führen mit quantitativen Zielen . . . . .	109
B.5.2	Das haben wir erreicht – Zielerreichungsgespräche vorbereiten und führen . . . . .	112
B.5.3	Projekt „Führungskräfteentwicklung“ – Führen mit qualitativen Teamzielen . . . . .	115
B.5.4	Das Problem mit den Lippenstiften – Motivieren im Halbjahresgespräch . . . . .	117
<b>Kapitel B.6</b>	<b>Vergütungssysteme</b>	<b>119</b>
	<i>Mit einer Einführung von Nicole Böhmer</i>	
B.6.1	Vertriebsziele erreichen mit zwei Stellschrauben – Erfolgs- und leistungsorientierte Vergütung in einer Sparkasse . . . . .	127
B.6.2	Ein neues Vergütungssystem für die All-Well-Pha AG . . . . .	129
B.6.3	Eine Frage der Prioritäten – Vergütungspakete beim Auslandseinsatz . . . . .	131
B.6.4	Was darf's denn sein? Einführung eines Cafeteria-Systems . . . . .	133

<b>Kapitel B.7 Personalplanung</b>	<b>135</b>
<i>Mit einer Einführung von Nicole Böhmer</i>	
B.7.1 Die neue Verkaufsfläche – Brauchen wir wirklich neue Mitarbeiter? ..	141
B.7.2 Wie viele Pflegekräfte brauchen wir? Personalbedarfsermittlung für ein Altenheim .....	142
B.7.3 Im Zugzwang – Personalentwicklung will geplant sein .....	144
B.7.4 Was tun, wenn's brennt? Der Umgang mit Burnout-gefährdeten Mitarbeitern .....	145
<b>Kapitel B.8 Change Management</b>	<b>149</b>
<i>Mit einer Einführung von Carsten Steinert</i>	
B.8.1 Es schmeckt nicht alles süß – Change Management in der Qualitätsbäckerei .....	156
B.8.2 Wie sagen wir es richtig? Kommunikationsstrategien in Veränderungsprozessen .....	158
B.8.3 Geht Ihnen ein Licht auf? Einführung eines Ideenmanagement-Systems .....	160
B.8.4 Alles Hinterwäldler? Das neue IT-System .....	163
<b>Teil C Fallstudien</b>	<b>167</b>
<b>Kapitel C.1 Handel und Dienstleistungen</b>	<b>169</b>
C.1.1 „Take it“ or leave it – Welche Werte zählen? .....	170
C.1.2 Chance auf die 1a-Lage – Wie gelingt die Neuausrichtung des Teams? ..	174
C.1.3 Das City-Kaufhaus Brunnerwerder – Wie geht's weiter nach der Übernahme? .....	180
C.1.4 Alles in Ordnung bei numbers & more – 360° im Blick? .....	191
C.1.5 Der Vertriebsspezialist – Personalbeschaffung als Belastungsprobe ...	197
C.1.6 Die ersten 100 Tage – Herausforderungen im Verlag .....	208
C.1.7 Die Königskinder – Unzufriedenheit im Vertriebsinnendienst .....	212
<b>Kapitel C.2 Industrie</b>	<b>217</b>
C.2.1 Der Weg ist das Ziel – Das Mitarbeitergespräch als „eierlegende Wollmilchsau“ .....	218
C.2.2 Wer darf bleiben? Sozialauswahl bei der Wagner Schiffbau GmbH. ...	223
C.2.3 Bewegung bei Easy Motion – Viele Baustellen für die neue Personalleitung .....	229
C.2.4 SMART sollen sie sein – Warum werden keine „richtigen“ Ziele vereinbart? .....	232
C.2.5 Alles Gold, was glänzt? Beurteilung im Personalbereich .....	236
C.2.6 Die Jagdgesellschaft – Change für B3 .....	243
C.2.7 Business as usual? Verkauf eines Unternehmens .....	249

<b>Kapitel C.3 Gesundheitsbranche und Non-Profit-Organisationen</b>	<b>257</b>
C.3.1 Im Aquarium! Personalmanagement als Herausforderung in der Elementarpädagogik . . . . .	258
C.3.2 Entlohnungssystem für eine Zahnarztpraxis . . . . .	262
C.3.3 Wie dreht sich die Pille? Vertriebssteuerung und Anreizgestaltung in der Pharmabranche . . . . .	266
C.3.4 Zeit für die eigenen Lorbeeren? Outsourcing der IT-Abteilung bei Holtmann Pharma . . . . .	270
 <b>Kapitel C.4 Internationale Fälle</b>	 <b>279</b>
C.4.1 Mentoren in China . . . . .	280
C.4.2 HR Due Diligence bei der Flugtech AG . . . . .	284
C.4.3 Auf nach Polen . . . . .	291
 <b>Die Autoren</b>	 <b>297</b>
 <b>Bildnachweis</b>	 <b>300</b>