



Nicole Böhmer  
Heike Schinnenburg  
Carsten Steinert

# Fallstudien im Personalmanagement

Entscheidungen treffen, Konzepte  
entwickeln, Strategien aufbauen

# Fallstudien im Personalmanagement

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Die Informationen in diesem Produkt werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht. Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt. Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag, Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag und Herausgeber dankbar.

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Die gewerbliche Nutzung der in diesem Produkt gezeigten Modelle und Arbeiten ist nicht zulässig.

Fast alle Produktbezeichnungen und weitere Stichworte und sonstige Angaben, die in diesem Buch verwendet werden, sind als eingetragene Marken geschützt. Da es nicht möglich ist, in allen Fällen zeitnah zu ermitteln, ob ein Markenschutz besteht, wird das ©-Symbol i. d. R. nicht verwendet.

14 13 12

ISBN 978-3-86894-106-7 (Print); 978-3-86326-520-5 (PDF); 978-3-86326-063-7 (ePUB)

© 2012 by Pearson Deutschland GmbH  
Martin-Kollar-Straße 10-12, D-81829 München  
Alle Rechte vorbehalten  
[www.pearson.de](http://www.pearson.de)  
A part of Pearson plc worldwide

Lektorat: Martin Milbradt, [mmilbradt@pearson.de](mailto:mmilbradt@pearson.de)  
Alice Kachnij, [akachnij@pearson.de](mailto:akachnij@pearson.de)  
Einbandgestaltung: Thomas Arlt, [tarlt@adesso21.net](mailto:tarlt@adesso21.net)  
Herstellung: Elisabeth Prümm, [epruemmm@pearson.de](mailto:epruemmm@pearson.de)  
Satz: mediaService, Siegen ([www.mediaservice.tv](http://www.mediaservice.tv))  
Druck und Verarbeitung: GraphyGems, Villatuerta

Printed in Spain

# 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

**Kapitel B.3 Personalreduzierung und Trennung von Mitarbeitern** **67**  
*Mit einer Einführung von Carsten Steinert*

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

**Kapitel B.4 Mitarbeiterführung** **87**  
*Mit einer Einführung von Carsten Steinert*

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

**Kapitel B.5 Zielvereinbarungen** **103**  
*Mit einer Einführung von Nicole Böhmer*

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

**Kapitel B.6 Vergütungssysteme** **119**  
*Mit einer Einführung von Nicole Böhmer*

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

**Kapitel B.7 Personalplanung 135***Mit einer Einführung von Nicole Böhmer*

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

**Kapitel B.8 Change Management 149***Mit einer Einführung von Carsten Steinert*

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

**Teil C Fallstudien 167****Kapitel C.1 Handel und Dienstleistungen 169**

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 Brunnwerder – 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 Vertriebspezialist – Personalbeschaffung als Belastungsprobe ...	197
C.1.6	Die ersten 100 Tage – Herausforderungen im Verlag .....	208
C.1.7	Die Königskinder – Unzufriedenheit im Vertriebsinnendienst .....	212

**Kapitel C.2 Industrie 217**

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>

# Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwortschutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: [info@pearson.de](mailto:info@pearson.de)

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.**

## Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

**<http://ebooks.pearson.de>**