



**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

Vorwort		11
Teil A	Mit Fallstudien lernen	13
	<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
Teil B	Mini-Fälle zu typischen Personal-Funktionen	33
Kapitel B.1	Personalauswahl	35
	<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
Kapitel B.2	Personalentwicklung	53
	<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
	<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
Kapitel B.4	Mitarbeiterführung	87
	<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
Kapitel B.5	Zielvereinbarungen	103
	<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
Kapitel B.6	Vergütungssysteme	119
	<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

Kapitel B.7	Personalplanung	135
	<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
Kapitel B.8	Change Management	149
	<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
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 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
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

Kapitel C.3 Gesundheitsbranche und Non-Profit-Organisationen	257
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
 Kapitel C.4 Internationale Fälle	 279
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
 Die Autoren	 297
 Bildnachweis	 300