

Heinz Naegler

Fallstudien zum Personalmanagement

Eine Ergänzung zum Buch

Naegler, Heinz; Garbsch, Marlies: Personalmanagement im Krankenhaus 5., erweiterte und aktualisierte Auflage, Berlin 2021

(in der Buchreihe Health Care Management – verlegt durch die Medizinisch Wissenschaftlichen Verlagsgesellschaft Berlin)

mit Beiträgen von

Heinz Brock, Sebastian Dienst, Kerstin Henry, Lars Herrmann, Jana Jelenski, Irene Kloimüller, Hagen Kühn, Viktor Oubaid, Joachim Pröll, Marc Raschke, Regina Schäfer

Inhaltsverzeichnis¹

1. Warum die Arbeit mit Fallstudien?	2
2. Zielsetzung der Arbeit mit Fallstudien	2
3. Zur Organisation der Arbeit mit Fallstudien	3
3.1 Teilnehmer	3
3.2 Anwendungsbereiche	3
3.3 der Ablauf der Fallstudien-Bearbeitung	4
3.3.1 Überblick	4
3.3.2 Vorbereitung auf die Bearbeitung einer Fallstudie	4
3.3.3 Festlegung der Form der Fallstudien-Bearbeitung	4
3.3.4 die Bearbeitung in Arbeitsgruppen	5
3.3.5 die Bearbeitung in der Form eines Rollenspiels	5
3.3.6 Größe und Leitung der Arbeits-/Spielgruppen	6
3.3.7 Präsentation der Bearbeitungs-Ergebnisse	6
4. Empfehlungen zur Bearbeitung der Fälle	7
4.1 Einführung	7
4.2 Verstehen der Ausgangssituation (Ziffer 4 der Fallbeschreibung)	7
4.3 Definition des zu lösenden Problems (Ziffern 4 und 5 der Fallbeschreibung)	7
4.4 Interpretation des beschriebenen Falls	7
4.5 Handlungsalternativen finden und bewerten	7
5. Die Rolle der Dozenten	8
6. Aufbau der Fall-Beschreibung	8
6.1 Lehrziel	8
6.2 Lernergebnisse	8
6.3 Lehrinhalte	8
6.4 Ausgangssituation	8
6.5 Aufgabenstellung /Ablauf des Rollenspiels	9
6.6 Bearbeitungshinweise	9
6.7 Verweis auf die Literatur	10
7. Literaturverzeichnis	11

¹ Die einführenden Texte in den Kapiteln 1. bis 5. basieren auf fünf grundlegenden Arbeiten zum Thema, nämlich denen von Grochla, E. und Thom, N.; Thom, N. et al., Domsch, M.; Regent, E. und Rosenstiel von, L. sowie Kaudela-Baum et al.

1. Warum die Arbeit mit Fallstudien?

Es gibt eine Vielzahl von Studien, die belegen, dass das passiv-rezeptive, kritiklose Aneignen fertig dargebotener Lehrstoffe allein nicht geeignet ist, die Teilnehmer² an einer Lehrveranstaltung zu befähigen, das erworbene Wissen auf Situationen zu übertragen, mit denen sie nach dem Abschluss ihres Studiums bzw. ihrer Weiterbildung konfrontiert werden. Damit wird nicht nur das Ergebnis von Massenveranstaltungen charakterisiert. Auch manche Seminar-Veranstaltung mit vielleicht nur 20 bis 25 Teilnehmern leidet unter Lehrmethoden, die das skizzierte Teilnehmer-Verhalten eher fördern.

Die Fallmethode dient der intensiven Auseinandersetzung mit berufsfeldbezogenen Sachverhalten. Sie bereitet die Teilnehmer darauf vor, das theoretische Wissen, das ihnen im Rahmen von Vorlesungen/Seminaren vermittelt wird, auf die Lösung von Management-Problemen in der Praxis richtig anzuwenden. Die Kluft zwischen Theorie und Praxis kann überwunden oder zumindest verringert werden.

Die Arbeit mit Fallstudien ist gewöhnlich eingebettet in eine Vorlesungs-/Seminarreihe. Sie soll aber letztere nicht ersetzen, wohl aber sinnvoll ergänzen. Diese Ergänzung ist in zwei Richtungen möglich:

- Die Fälle können als Beispiele für die in der Lehrveranstaltung erörterten Theorien und Modelle und zur Verbreiterung und Vertiefung des erworbenen Wissens verwendet werden.
- Die Bearbeitung der Fälle kann aber auch dazu dienen, aus den Bearbeitungs-Ergebnissen Allgemeingültiges abzuleiten.

Die Ausführungen zu der Arbeit mit Fallstudien in den folgenden Kapiteln gehen davon aus, dass die erste Art von Ergänzung einer Lehrveranstaltung stattfinden soll. Die Fälle sind entsprechend konzipiert worden.

2. Zielsetzung der Arbeit mit Fallstudien

Wenn in diesem Kapitel von der Zielsetzung der Arbeit mit praxisorientierten Fallstudien gesprochen wird, dann handelt es sich um die Zielsetzung einer aktivierenden Lehrmethode, also gewissermaßen um eine Meta-Zielsetzung. Die lehrstoffbezogenen Lehrziele, die mit der Bearbeitung der einzelnen Fallstudien erreicht werden sollen, werden am Beginn der Beschreibung eines jeden Falles genannt.

Welche Ziele mit Hilfe der Arbeit mit Fallstudien verfolgt werden, hängt entscheidend davon ab, wer die Teilnehmer an den einschlägigen Lehrveranstaltungen sind. Die in dieser Sammlung präsentierten Fälle wurden entwickelt für die Bearbeitung durch Teilnehmer, denen die Wahrnehmung von Führungsaufgaben bereits übertragen worden ist und die deshalb beabsichtigen, ihre Personalmanagementkompetenz auszubauen. Eine andere, hier ebenfalls relevante Zielgruppe sind jene Teilnehmer, die sich darauf vorbereiten wollen, Führungsaufgaben zu übernehmen. Mit Hilfe der Bearbeitung der vorliegenden Fälle werden deshalb – ausgehend von einem der üblichen Führungskräfte-Anforderungsprofile – nicht nur fachliche und methodische, sondern vor allem auch soziale Fähigkeiten und Kenntnisse sowie die Kompetenz für deren Umsetzen in praktisches Handeln vermittelt.

Daraus lassen sich vier Ziele ableiten, die mit Hilfe der Bearbeitung der hiermit vorgelegten Fälle erreicht werden können:

- Die Bearbeitung der Fallstudien dient der Wissensverbreiterung³. Die Absolventen sind imstande,
 - die Komplexität aktueller personeller Fragestellungen und deren Dringlichkeit zu identifizieren,
 - Problembereiche zu erkennen und auszuwählen, in denen Handlungsbedarf besteht, und
 - verschiedene, lösungsrelevante Handlungsalternativen zu unterscheiden und die von ihnen für die Realisierung ausgewählte mit Nachdruck zu verteidigen.
- Die Fallmethode dient der Vertiefung von Fachwissen und methodischer Kompetenz. Es werden

² Im vorliegenden Text wird der neutrale Begriff „Teilnehmer“ als Synonym für unterschiedliche Arten von Teilnehmern an Lehrveranstaltungen – also auch für Studierende – verwendet.

³ Vgl. Böhmer, N.: Mit Fallstudien lernen, in: Böhmer, N. et al.: Fallstudien im Personalmanagement – Entscheidungen treffen, Konzepte entwickeln, Strategien aufbauen, München 2012, S. 14 ff.

Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die der Lösung eines konkreten Management-Problems dienen. Dazu zählen die Fähigkeit,

- zu verstehen, worüber im Zusammenhang mit einem Management-Problem gesprochen wird,
- das Problem detailliert zu beschreiben und zu analysieren,
- Lösungsalternativen zu generieren und unter Berücksichtigung der Anliegen diverser von der Entscheidung Betroffener zu bewerten sowie
- die zur Problemlösung geeignete Alternative auszuwählen und deren Auswahl zu begründen.
- Die Fallmethode dient der Förderung sozialer Kompetenzen (Konflikt-, Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie Überzeugungskompetenz).
- Die Teilnehmer werden zu einem adäquaten, hier unternehmerischen, Handeln befähigt, also zur Übertragung des im Unterricht Erlernen auf die Lösung konkreter Management-Probleme in der Praxis.
- Die Fallmethode dient schließlich der Förderung der Fähigkeit, einen komplexen Sachverhalt inhaltlich angemessen und überzeugend zu präsentieren.

Anhand dieser Meta-Ziele lassen sich die lehrstoffbezogenen Lehrziele der zu bearbeitenden Fälle bestimmen.

Die Arbeit mit Fallstudien ist außerdem – das ist ein, wenn auch nicht zu gering zu schätzendes Nebenziel – geeignet, die Zusammenarbeit zwischen dem Lehrenden und den Teilnehmern zu verbessern – ein Nutzen, der sich auf den Ertrag der Lehrveranstaltung, in die die Bearbeitung der Fallstudien eingebettet ist, und auf die Zufriedenheit der Teilnehmer mit dem Inhalt der Lehrveranstaltung und mit dem Lehrenden positiv auswirkt.

3. Zur Organisation der Arbeit mit Fallstudien

3.1 Teilnehmer

In Hochschulen ist die Arbeit mit Fallstudien eher den schon etwas fortgeschrittenen Studierenden in Bachelor- oder konsekutiven Masterstudiengängen vorbehalten. Diese sind mit Blick auf ihren bald beginnenden praktischen Einsatz an der Lösung berufsfeldbezogener Probleme mit den Mitteln der Fallgruppenarbeit besonders interessiert. Die Arbeit mit Fallstudien ist nicht selten auch Gegenstand von Zertifikatsstudiengängen oder Studiengängen mit dem akademischen Abschluss „Master of Business Administration“, die – im Regelfall berufs begleitend – der Weiterbildung von Führungskräften dienen.

Von besonderem Nutzen ist die Fallgruppenarbeit im Zusammenhang mit Weiterbildungsprogrammen, wenn zumindest ein Teil der Teilnehmer über einschlägige Leitungserfahrung verfügt. Die Teilnehmer profitieren von der Lösung berufsfeldbezogener Management-Probleme, wenn sie die Fallstudien auf der Grundlage ihrer in unterschiedlichen Funktionen, Leistungsbereichen und Hierarchieebenen erworbenen praktischen Erfahrungen bearbeiten.

3.2 Anwendungsbereiche

Die Fallmethode kann grundsätzlich im Zusammenhang mit allen Lehrstoffgebieten der Betriebswirtschaftslehre eingesetzt werden. Bei Studiengängen mit Adressaten wie die in Kapitel 2. genannten dominieren allerdings Bereiche, die aus dem Gebiet der Unternehmensführung stammen.

Die Fälle, die Gegenstand der vorliegenden Sammlung sind, befassen sich ausschließlich mit einem Teilbereich der Unternehmensführung, nämlich mit dem Personalmanagement. Die mit Hilfe der Fallstudien-Bearbeitung zu lösenden Probleme stammen im Regelfall aus dem Bereich der strategischen Ebene des Personalmanagements.

Die hiermit vorgelegten Fälle sind einerseits Beispiele aus der Gesundheitswirtschaft. Ein Teil der Beispiele wurde aus anderen Wirtschaftszweigen übernommen und entsprechend adaptiert.

Die Beispiele eignen sich auch für den Einsatz in Lehrveranstaltungen, in denen Teilnehmer aus anderen Wirtschaftszweigen vertreten sind. Das lässt sich insofern vertreten, als sich die Personalarbeit in einem Medizinbetrieb nicht grundsätzlich von der Personalarbeit in Unternehmen anderer Wirtschaftszweige unterscheidet. Bei der Bearbeitung der Fälle müssen freilich die in den verschiedenen Wirtschaftszweigen unter-

schiedlichen kulturellen Bedingungen der Personalarbeit berücksichtigt werden (zu den kulturellen Bedingungen der Leitungsarbeit in Krankenhäusern s. Naegler et al., S. 105 ff.).

3.3 der Ablauf der Fallstudien-Bearbeitung

3.3.1 Überblick

Es werden fünf Ablauf-Phasen unterschieden:

- Vorbereitung auf die Bearbeitung einer Fallstudie,
- Festlegung der Form der Fallgruppen-Bearbeitung
 - a) Bearbeitung des Falles in Arbeitsgruppen,
 - b) Bearbeitung des Falles als Rollenspiel,
- Festlegung der Zahl der Teilnehmer je Arbeits-/Spielgruppe und Zuordnung der Teilnehmer zu jeweils einer Arbeits-/Spielgruppe
- Bearbeitung der Fallstudie und
- Präsentation der Bearbeitungsergebnisse im Plenum.

3.3.2 Vorbereitung auf die Bearbeitung einer Fallstudie

Hier geht es um die mehr organisatorischen Aspekte der Vorbereitung auf die Fall-Bearbeitung. Die Vorbereitung inhaltlicher Art wird in Kapitel 4. zum Thema gemacht.

Den Teilnehmern sollte ausreichend Zeit für die Vorbereitung auf die Bearbeitung eines Falles gegeben werden. Diese Zeit wird für die Analyse des Falles und für die Erarbeitung begründeter Lösungsalternativen benötigt. Die Teilnehmer sollten auch Gelegenheit haben, sich mit der zu jedem Fall angegebenen Literatur zu befassen. So vorbereitet beginnt für jeden Teilnehmer die Bearbeitung des Falles in einer Arbeitsgruppe oder als Rollenspiel.

Den Teilnehmern an Fallstudienveranstaltungen, die Gegenstand eines Studienganges an Hochschulen sind, sollte dafür mindestens eine Woche Zeit eingeräumt werden, bevor die Fallstudie bearbeitet werden kann. Der Vorlauf beginnt mit der Aushändigung der Fall-Beschreibung, nachdem das zu vertiefende Fach- und Methodenwissen in einer Lehrveranstaltung vermittelt worden ist.

Den Teilnehmern an Weiterbildungsveranstaltungen wird im Regelfall zusammen mit der Teilnahme-Bestätigung die detaillierte Beschreibung des Curriculums, also der Module des Weiterbildungsprogramms übermittelt. Gegenstand dieser Beschreibung sind auch die Literatur, die die Teilnehmer vor Beginn der Lehrveranstaltung gelesen haben sollten, sowie die Beschreibung der Fälle, die bearbeitet werden sollen. Insofern haben die Teilnehmer ausreichend Zeit, sich auf die Bearbeitung der Fälle vorzubereiten. Der oben erwähnte, nach der Lehrveranstaltung beginnende Vorlauf kann deshalb bei Weiterbildungsveranstaltungen entfallen. Die Bearbeitung eines Falles kann unmittelbar nach der Beendigung des Teils der Lehrveranstaltung, in dem das für die Fall-Bearbeitung relevante Modul Gegenstand war, begonnen werden.

Wenn die Bearbeitung eines Falles in der Form des Rollenspiels erfolgen soll (Einzelheiten dazu siehe Kapitel 3.3.3., 3.3.5. und 3.3.6.), erhalten die Teilnehmer – und das gilt für beide Teilnehmer-Gruppen – die Beschreibung des Falles, aber ohne die für das Rollenspiel vorbereiteten Rollenkarten.

3.3.3 Festlegung der Form der Fallstudien-Bearbeitung

Es kommen zwei Formen der Fallstudien-Bearbeitung in Betracht:

- Bearbeitung des Falles in Arbeitsgruppen und
- Bearbeitung des Falles als Rollenspiel.

Die hiermit vorgelegten Fälle sind für die Bearbeitung in Arbeitsgruppen beschrieben. Einige von ihnen können aber auch in der Form eines Rollenspiels bearbeitet werden.

Die beiden Formen der Fallstudien-Bearbeitung unterscheiden sich vor allem durch die Aufgabe, die den Mitgliedern der Arbeitsgruppe auf der einen Seite und den Spielern im Rollenspiel andererseits zugewiesen werden:

- Die Mitglieder der Arbeitsgruppe repräsentieren gewissermaßen „einen“ Entscheidungs-/Verantwortungsträger. Sie verfolgen gemeinsam ein Anliegen: die Lösung eines Problems oder die Bewertung einer Situation als Ergebnis einer einstimmigen oder einer Mehrheits-Entscheidung (was nicht ausschließt, dass die Mitglieder der Arbeitsgruppe die von ihnen generierten Lösungsalternativen zunächst unterschiedlich bewerten).

Die Präsentation der Arbeitsgruppen-Ergebnisse im Plenum kann für die Teilnehmer langweilig und frustrierend werden, wenn mehrere Arbeitsgruppen gleiche oder ähnliche Ergebnisse präsentieren. Dem kann man entgehen, wenn ein Fall in einzelne Aspekte zerlegt und einer Arbeitsgruppen jeweils nur einer dieser Aspekte zur Bearbeitung übertragen wird.

- Auch im Rollenspiel ist es die Aufgabe der Spieler, als Kollektiv gemeinsam ein Problem zu lösen. Im Gegensatz zu der Bearbeitung eines Fallbeispiels durch eine Arbeitsgruppe vertritt jeder Spieler jeweils ein spezifisches, in seiner Rollenkarte beschriebenes Anliegen und versucht, diesem bei der Entscheidung, die einvernehmlich oder durch Mehrheitsbeschluss gefällt wird, mit dem notwendigen Nachdruck und mit hohem Gewicht Geltung zu verschaffen. Dabei kann es – wenn bestimmte Spielregeln nicht eingehalten werden – zu konfliktären Auseinandersetzungen kommen.

Mit den beiden Formen der Fallstudien-Bearbeitung werden die in Kapitel 2. genannten Meta-Ziele der Fallstudien-Bearbeitung unterschiedlich realisiert. Während bei der Bearbeitung durch eine Arbeitsgruppe die Wissensverbreiterung und -vertiefung im Vordergrund stehen, dient die Bearbeitung im Rollenspiel auch der Förderung sozialer Kompetenzen. In Abhängigkeit davon, welches Meta-Ziel vordringlich erreicht werden soll, wird sich der verantwortliche Dozent – dort wo die Wahl gegeben ist – für die eine oder andere Form der Fallstudien-Bearbeitung aussprechen.

3.3.4 die Bearbeitung in Arbeitsgruppen

Es gibt hinsichtlich der Art der Aufgabenstellung zwei Gruppen von Fällen:

- a) Lösung eines Management-Problems und
- b) Bewertung einer beschriebenen Situation durch die Beantwortung von Fragen.

Zur Vorbereitung auf die Bearbeitung eines Falles erhalten die Teilnehmer die Beschreibung des Falles in der Fassung für die Bearbeitung in Arbeitsgruppen. Was im Einzelnen von den Teilnehmern erwartet wird, ist Gegenstand der Aufgabenstellung (Abschnitt 5. der Fall-Beschreibung).

Zu a) Lösung eines Management-Problems

Nach der Zuordnung der Teilnehmer zu Arbeitsgruppen erhalten diese die in der Beschreibung der Fälle genannte Zeit, um einen begründeten Vorschlag für die Lösung des beschriebenen Problems vorzulegen. Dazu gehört⁴ die Entwicklung von zwei bis drei Lösungsalternativen, deren Bewertung und die Formulierung eines Lösungsvorschlages. Nach Möglichkeit soll auch dargestellt werden, welche Maßnahmen zur Sicherung der Akzeptanz der gewählten Problemlösung und zur Umsetzung des Entscheidungsergebnisses notwendig sind.

Zu b) Bewertung einer konkreten Situation

Es gibt Fälle, deren Bearbeitung nicht darin besteht, ein Problem zu lösen. Gelegentlich geht es darum, die beschriebene Situation zu bewerten. Es werden Fragen gestellt, die jeweils durch eine/mehrere Arbeitsgruppe/n beantwortet werden sollen. Die Bearbeitung dieser Art von Fällen sollte unter Berücksichtigung der Empfehlungen in Kapitel 4. vorbereitet werden.

Der zur Verfügung stehenden Zeit ist es geschuldet, dass die Vorbereitung der Fall-Bearbeitung und die genannten Phasen des Entscheidungsprozesses sowie die Beantwortung der Fragen im Regelfall nur in Stichworten dokumentiert werden können.

3.3.5 die Bearbeitung in der Form eines Rollenspiels

Zur Vorbereitung auf die Bearbeitung eines Falles erhalten die Teilnehmer die Beschreibung des Falles in

⁴ siehe auch die Empfehlungen in Kapitel 4. zur Vorbereitung auf die Bearbeitung der Fälle

der Fassung für die Bearbeitung als Rollenspiel, und zwar in einer für das Rollenspiel adaptierten und von der Fassung für die Bearbeitung in Arbeitsgruppen abweichenden Fassung. Die Teilnehmer erhalten zunächst nicht die Rollenkarten. Was im Einzelnen von den Teilnehmern erwartet wird, ist Gegenstand der Aufgabenstellung (Abschnitt 5. der Fall-Beschreibung).

An der Bearbeitung einer Fallstudie in der Form eines Rollenspiels sind zwei Arten von Teilnehmern beteiligt:

- die „Spieler“ und
- die „Beobachter“.

Die Beschreibung der Fallstudie zeigt, welche Spieler welche Rolle zwecks Lösung eines Problems übernehmen. Jeder Rolle wird ein Teilnehmer zugeordnet. Diese Teilnehmer haben die in der Beschreibung der Fallstudie ausgewiesene Zeit, um das Problem gemeinsam zu lösen (zu den Einzelheiten des Problemlösungs-Prozesses siehe Kap. 3.3.4. die Bearbeitung in Arbeitsgruppen und die Empfehlungen zur Vorbereitung auf die Fall-Bearbeitung in Kapitel 4.).

Die Spieler erhalten zusätzlich zu der Fall-Beschreibung jeweils ihre und nur ihre Rollenkarte. In den Rollenkarten ist die Rolle der Spieler beschrieben, also die Positionen, die sie im Rollenspiel jeweils vertreten sollen. Gegenstand der Rollenkarten sind einige kleinere Regieanweisungen, die über die Fall-Beschreibung hinausgehen.

Die Spieler erhalten die Rollenkarten erst unmittelbar vor Beginn des Rollenspiels von dem verantwortlichen Dozenten. Sie haben deshalb nur wenige Minuten Zeit, die zusätzlichen, über die Fall-Beschreibung hinausgehenden Angaben zur Kenntnis zu nehmen.

Die Teilnehmer, die nicht eine Spieler-Rolle verkörpern, sind die Beobachter des Rollenspiels. Ihre Aufgabe ist es, das Rollenspiel – dessen Ergebnis und dessen Verlauf – nach dessen Abschluss zu kommentieren und zu bewerten.

3.3.6 Größe und Leitung der Arbeits-/Spielgruppen

Die Arbeit mit Fallgruppen sollte zweckmäßigerweise mit der Veranstaltungsform der Kleingruppenarbeit verbunden werden. Dann erst kann diese Lehrmethode ihre volle Wirkung entfalten. In Lehrveranstaltungen mit größeren Teilnehmerzahlen werden deshalb die Teilnehmer mehreren jeweils zeitlich parallel zueinander arbeitenden Arbeitsgruppen zugeordnet.

- Die Zahl der Teilnehmer je Arbeitsgruppe sollte fünf bis sieben nicht übersteigen.
- Wenn eine Fallstudie im Rahmen eines Rollenspiels bearbeitet wird, ergibt sich die Zahl der Spieler aus der Beschreibung des Falles. Die Zahl der Beobachter (Einzelheiten dazu siehe Kapitel 3.3.5.) sollte nicht größer als fünf bis sieben sein.

Es bietet sich an, vor Beginn der Veranstaltung einen der Teilnehmer zu bitten, die Leitung der Sitzung, innerhalb derer die Arbeitsgruppe den Fall bearbeitet, zu übernehmen und sich darauf vorzubereiten, die Bearbeitungs-Ergebnisse im Plenum zu präsentieren. Wer die Sitzung, die Gegenstand des Rollenspiels ist, leitet und deren Ergebnis präsentiert, ist in der Fall-Beschreibung festgelegt; dieser Spieler sollte das Ergebnis des Rollenspiels im Plenum präsentieren. Die Beobachter-Gruppe verständigt sich darauf, wer den von der Gruppe erarbeiteten Kommentar präsentiert.

3.3.7 Präsentation der Bearbeitungs-Ergebnisse

Die in den Arbeits-/Spielgruppen erarbeiteten Ergebnisse und die Kommentierung der Fallbearbeitung als Rollenspiel werden anschließend im Plenum präsentiert. Unterschiede in den Lösungsvorschlägen werden analysiert. Es kann freilich nicht das Ziel der Fallstudien-Bearbeitung sein, am Ende der Veranstaltung ein von allen Teilnehmern getragenes Ergebnis erarbeitet zu haben. Wichtig für den Lernerfolg ist, dass die Unterschiede der Arbeitsgruppen-/Rollenspiel-Ergebnisse und vor allem deren Gründe herausgearbeitet werden.

Der Zeitaufwand für die Präsentation der Arbeitsgruppen-/Rollenspiel-Ergebnisse wird im Regelfall mit 15 Minuten je Arbeits-/Rollenspielgruppe kalkuliert. Hinzu kommen weitere 15 Minuten je Rollenspiel-Kommentar. Es können mehrere Arbeits-/Spielgruppen gebeten werden, die von ihnen erarbeiteten Ergeb-

nisse und Kommentare vor- und zur Diskussion zu stellen.

Wenn Arbeits-/Rollenspielgruppen wegen großer Teilnehmerzahl an der Lehrveranstaltung mehrfach eingerichtet werden, werden die von diesen erarbeiteten Ergebnisse und Kommentare mehrfach im Plenum vorgetragen. Erfahrungsgemäß unterscheiden sich die Arbeitsgruppen-/Rollenspiel-Ergebnisse und Kommentare nicht sehr stark. Es reicht deshalb im Regelfall aus, wenn maximal zwei bis drei Arbeits-/Rollenspielgruppen die von diesen erarbeiteten Ergebnisse und Kommentare vortragen.

Einer der Teilnehmer wird vor Beginn der Fallstudien-Veranstaltung gebeten, die Präsentationen zu moderieren.

4. Empfehlungen zur Bearbeitung der Fälle

4.1 Einführung

Es empfiehlt sich, bei der Bearbeitung der Fälle (zu den organisatorischen Aspekten der Fall-Bearbeitung siehe das Kapitel 3.3.) in vier Schritten vorzugehen. Diese vier Schritte werden in den folgenden Kapiteln kurz skizziert. Die Vorgehensweise kann im Regelfall sowohl bei der Bearbeitung der Fälle in Arbeitsgruppen als auch bei der Bearbeitung in der Form eines Rollenspiels angewendet werden.

Wichtig ist, dass die Ergebnisse der vier Arbeitsschritte als Teil der Fall-Bearbeitung und nicht nur das Ergebnis der Fall-Bearbeitung in Stichworten dokumentiert werden.

4.2 Verstehen der Ausgangssituation (Ziffer 4 der Fallbeschreibung)

Die Bearbeitung der Fälle in Arbeitsgruppen bedingt, dass alle Mitglieder der Arbeitsgruppe ein einheitliches Verständnis von der beschriebenen Entscheidungs-Situation haben. Dieses lässt sich vielfach am besten dadurch erreichen, dass sich die Mitglieder der Arbeitsgruppe – oder doch zumindest ein von ihnen – die Ausgangssituation gegenseitig erzählen. Dem einheitlichen Verständnis können sich die Arbeitsgruppen-Mitglieder auch dadurch nähern, indem sie sich die Frage „Was fällt auf an der Ausgangssituation?“ stellen und versuchen, eine einvernehmlich getragene Antwort zu finden.

4.3 Definition des zu lösenden Problems (Ziffern 4 und 5 der Fallbeschreibung)

Im Regelfall benennen die Ausgangssituation und die Aufgabenstellung das zu lösende Problem, damit der Fall auf ein konkretes Ziel hin bearbeitet werden kann. Auch hier gilt, dass sich die Mitglieder der Arbeitsgruppen vergewissern, dass sie unter dem in der Aufgabenstellung genannten Problem das gleiche verstehen.

Nicht immer ist das zu lösende Problem eindeutig definiert. Dann ist es die Aufgabe der Arbeitsgruppe, das zu lösende Problem so zu beschreiben und die Beschreibung zu dokumentieren, damit auf dieser Basis der Lösungsprozess begonnen werden kann.

4.4 Interpretation des beschriebenen Falls

Die Ausgangssituation des Falls und das zu lösende Problem sind die Resultate einer – im Regelfall – Vielzahl von Entscheidungen. An dem Fällen der Entscheidungen waren meist mehrere Akteure mit möglicherweise unterschiedlichen Interessen beteiligt. Von den Ergebnissen der Entscheidungen sind häufig mehrere Stakeholder betroffen.

Den Fall interpretieren heißt, unter anderem herauszufinden,

- welche Anliegen die an der Entscheidung beteiligten Akteure verfolgten,
- welche Einstellungen der Akteure für das Entscheidungs-Ergebnis leitend und
- welche Stakeholder-Interessen zu berücksichtigen waren.

4.5 Handlungsalternativen finden und bewerten

Nachdem die Entscheidungs-Situation unmissverständlich beschrieben und das zu lösende Problem eindeutig definiert sowie der Fall interpretiert ist, kann mit der Lösung des Problems begonnen werden. Es werden Lösungsalternativen gesucht und die Kriterien festgelegt, anhand derer die Lösungsalternativen bewertet werden können. Zu den Kriterien zählen auch die Folgen, die die zu fällenden Entscheidungen für die als le-

gitim akzeptierten Stakeholder haben werden.

5. Die Rolle der Dozenten

Sowohl im Zusammenhang mit der Präsentation des Falles als auch hinsichtlich der Zusammenfassung der Bearbeitungs-Ergebnisse kommt es darauf an, die Verknüpfung der Fallstudie mit dem jeweils in der Lehrveranstaltung vermittelten Lehrstoff herzustellen.

Der Dozent greift – wenn notwendig – in die Diskussionen in den Arbeitsgruppen und in die des Rollenspiels ein, um die Diskussionen in die richtige Richtung zu lenken und/oder um Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen bzw. bei deren Überwindung zu helfen. Er unterstützt den Teilnehmer, der die Sitzung einer Arbeitsgruppe bzw. ein Rollenspiel leitet und im Plenum darüber berichtet, sowie den Teilnehmer, der die Präsentation der Arbeitsgruppen-/Rollenspiel-Ergebnisse im Plenum moderiert.

Von dem Dozenten wird somit nicht nur fachliche, methodische und soziale Expertise erwartet. Er sollte auch Gesprächsführungs- und Präsentationstechniken beherrschen. Gegebenenfalls bietet es sich an, für die Arbeit mit Fallstudien einen für die zuletzt genannten Techniken ausgewiesenen Experten zur Unterstützung hinzu zu ziehen.

6. Aufbau der Fall-Beschreibung

6.1 Lehrziel

Die Beschreibung der Fälle beginnt mit der Nennung spezifischer Lehrziele. Diese bestehen vor allem in der Vermittlung von Handlungskompetenz, also der Fähigkeit, das im Unterricht Erlernte auf die Lösung konkreter Management-Probleme zu übertragen. Der Teilnehmer soll am Ende der Veranstaltung im Stande sein, unternehmerisches Handeln in einem konkreten Personalmanagement-Feld – zum Beispiel in der Personalbedarfsbestimmung – zwecks Lösung eines in diesem Feld verorteten Problems zu realisieren.

Der Teilnehmer kann die in diesem Management-Feld zur Lösung anstehenden Probleme verstehen, beschreiben und analysieren. Er ist in der Lage, die zur Verfügung stehenden Lösungsalternativen zu generieren und unter Berücksichtigung der Anliegen diverser von der Entscheidung Betroffener – wie zum Beispiel unter Berücksichtigung der Anliegen der Mitarbeiter, die von dem Ergebnis der Personalbedarfsbestimmung betroffen sind – zu bewerten. Er kann die zu realisierende Lösungsalternative auswählen und deren Auswahl begründen. Er ist im Stande, die Maßnahmen festzulegen, die zur Sicherung der Akzeptanz der gefällten Entscheidung durch diejenigen, die von dieser betroffen sind, und zur Umsetzung der ausgewählten Lösungsalternative notwendig sind. Dabei dient es zum Beispiel der Akzeptanz des Ergebnisses der Personalbedarfsbestimmung durch die davon betroffenen Mitarbeiter, wenn das Ergebnis auf der Grundlage einer argumentativen, dialogischen Verständigung mit den Mitarbeitern erarbeitet worden ist.

Der Teilnehmer kann nach der Beendigung der Fallstudien-Bearbeitung die von ihm erarbeiteten Ergebnisse unter Berücksichtigung der spezifischen Interessen der Zielgruppe, die er mit seiner Präsentation erreichen will, überzeugend darstellen.

6.2 Lernergebnisse

Hier werden die Fähigkeiten und Kenntnisse – fachlicher, methodischer und sozialer Art – genannt, die für die Lösung des im Kapitel „Ausgangssituation“ beschriebenen Problems erforderlich sind. So lernen die Teilnehmer zum Beispiel die Formen und die Instrumente der Personalbedarfsbestimmung kennen; sie wissen, wie der Prozess der Personalbedarfsbestimmung vernünftigerweise organisiert wird.

6.3 Lehrinhalte

Die Fälle sind Beispiele zu einem Lehrstoff, der in den Lehrveranstaltungen mehr grundsätzlich und verallgemeinernd erörtert wird – wie zum Beispiel Ziele der Personalbedarfsbestimmung und Zieldimensionen. Dieser Lehrstoff wird hier in Stichworten genannt. Dabei beziehen sich die Stichworte hauptsächlich – aber nicht nur – auf das eingangs erwähnte Buch „Naegler et al.: Personalmanagement im Krankenhaus“.

6.4 Ausgangssituation

Es folgt die Beschreibung des zu lösenden Problems bzw. der zu bewertenden Situation. Ein Teil der über-

wiegend aus der Praxis übernommenen Beispiele musste mit dem Ziel der Anonymisierung vereinfacht und leicht verändert werden. Ihre Bearbeitung ist dennoch möglich. Die in Kapitel 2. und in der Fall-Beschreibung genannten Ziele können erreicht werden.

Die Beschreibung einiger Fälle ist – gemessen an den gestellten Aufgaben – nicht detailliert genug. Es bedarf deshalb der Vervollständigung der Beschreibung durch den verantwortlichen Dozenten und/oder durch die Teilnehmer, damit als Ergebnis der Bearbeitung die Lehrziele und die Lernergebnisse realisiert werden können.

Teilnehmer – das zeigt die Erfahrung – berichten immer wieder, dass sie in ihrem Arbeitsumfeld vergleichbare Situationen erlebt haben oder immer wieder erleben. Es spricht dann nichts dagegen – im Gegenteil, es spricht vieles dafür –, die Ausgangssituation – wenn die Teilnehmer der Arbeitsgruppe damit einverstanden sind – unter Berücksichtigung des Lehrziels, der Lernergebnisse und der Lehrinhalte so zu verändern, das sie der Arbeitssituation eines Teilnehmers entspricht. Das Ergebnis der Fall-Bearbeitung kann dann als Arbeitsprogramm verwendet werden, das in der Praxis umgesetzt werden kann.

6.5 Aufgabenstellung /Ablauf des Rollenspiels

Hier wird ausgeführt, was von den Teilnehmern als Ergebnis ihrer Fallstudien-Bearbeitung erwartet wird. Dabei handelt es

- entweder um die Lösung eines konkreten Management-Problems
- oder um die Bewertung einer konkret beschriebenen Situation.

Wenn die Bearbeitung eines Falles in Arbeitsgruppen erfolgt, werden im Regelfall zwei bis vier Aufgaben beschrieben und jeweils eine der Aufgaben einer Arbeitsgruppe zur Bearbeitung zugeordnet.

Wenn die Bearbeitung des Falles in der Form eines Rollenspiels erfolgt, wird die Aufgabe, die die Spieler lösen sollen, kurz skizziert. Danach werden die Teilnehmer den Spieler- und/oder Beobachter-Rollen zugeordnet (je nach der Größe der Teilnehmer-Gruppe gibt es mehrere Spieler- und Beobachtergruppen). Die Spieler erhalten ihre Rollenkarten.

Die Aufgabenstellung als Gegenstand der Fall-Beschreibung ist als Empfehlung zu verstehen. Dem verantwortlichen Dozenten obliegt es, gegebenenfalls – unter Berücksichtigung der für die Fall-Bearbeitung genannten Lehrziele, Lernergebnisse und Lehrinhalte – eine andere Aufgabenstellung zu entwickeln.

6.6 Bearbeitungshinweise

Es folgen Angaben über den Ablauf der Fallstudien-Bearbeitung und über die Zeit, die für die einzelnen Arbeitsschritte vorgesehen ist. Die in der Fall-Beschreibung genannte Bearbeitungszeit setzt die gründliche Vorbereitung der Teilnehmer auf die Bearbeitung der Fälle voraus (s. auch Kap. 3.3.2. und 4.). Sie ist als Empfehlung zu verstehen. Es bestehen keine Bedenken, wenn der für die Lehrveranstaltung verantwortliche Dozent eine davon abweichende Bearbeitungszeit festlegt.

Dabei wird unterstellt, dass alle Arbeitsschritte im Rahmen des für die Lehrveranstaltung insgesamt zur Verfügung stehenden Zeitbudgets realisiert werden. Es ist allerdings durchaus denkbar, die Arbeit in den Arbeitsgruppen in die Zeit nach dem Ende der täglichen Lehrveranstaltungen – gewissermaßen als Hausaufgabe – zu verlagern. Dieses wird sich aber nur dann realisieren lassen, wenn den Teilnehmern an Fallstudienveranstaltungen der Hochschulen dieses deutlich länger als die sonst übliche eine Woche vorher mitgeteilt wird und die Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen dieses schon dem Weiterbildungsprogramm entnehmen können. Gegebenenfalls muss dafür gesorgt werden, dass dafür auch am Abend Räume zur Verfügung stehen.

Die Fallstudien-Bearbeitung als Hausaufgabe hat Vorteile in zeitlicher Hinsicht, was angesichts der häufig sehr knappen Zeitbudgets für Lehrveranstaltungen nicht zu unterschätzen ist. Der Nachteil ist, dass die Betreuung der Arbeitsgruppen durch den Dozenten möglicherweise nur schwer zu organisieren ist und deshalb das eine oder andere Meta-Ziel und/oder spezifische Ziel des Falles nur bedingt erreicht werden können.

Die Fallstudien-Bearbeitung als Rollenspiel sollte unbedingt unter der Beobachtung des Dozenten und des gegebenenfalls hinzugezogenen Experten für gewisse Management-Skills durchgeführt werden. Beim Rollenspiel kann es zu Konflikt-Situationen kommen, die von den Spielern allein möglicherweise nicht be-

herrscht werden können und die deshalb der Unterstützung bedürfen. Die Meta-Ziele der Fallstudien-Bearbeitung sowie die spezifischen Ziele des Falles können sonst vielleicht nicht erreicht werden.

6.7 Verweis auf die Literatur

Die Bearbeitung der hiermit vorgelegten Fälle dient der praxisrelevanten Konkretisierung der einschlägigen Ausführungen in dem Buch „Naegler et al.: Personalmanagement im Krankenhaus“. Die Fälle sind jeweils einem Kapitel dieses Buches zugeordnet. In diesem und der dort genannten weiterführenden Literatur werden das Fachwissen und die methodische Kompetenz, deren Vertiefung die Bearbeitung der Fälle dient, vermittelt.

Den Teilnehmern wird deshalb empfohlen, zur Vorbereitung auf die Fall-Bearbeitung die in Abschnitt 7. der Fall-Beschreibung genannten Ausschnitte aus dem erwähnten Buch zu lesen. Im Regelfall wird dort auch die weiterführende Literatur genannt. Auch diese sollte als Grundlage für eine erfolgreiche Fall-Bearbeitung gelesen werden.

In den Kapiteln 1. bis 6. und in den Fallbeschreibungen werden – von Ausnahmen abgesehen – die Quellen, aus denen Anregungen und Gedanken entnommen werden konnten, nicht genannt. Diese können im Detail in den Textstellen, die in Abschnitt 7. der Fallbeschreibung als Empfehlung genannt werden, nachgelesen werden.

Im Literaturverzeichnis des Kapitels 7. sind einige Quellen zusätzlich genannt. Diese dienen als Anregung für die Bearbeiter der Fallbeschreibungen, die sich etwas ausführlicher mit dem einen oder anderen in den Fallbeschreibungen präsentierten Management-Problem und dessen Lösung befassen wollen.

7. Literaturverzeichnis

- Becker, M.; Kluckow, N.: Fallstudien für Human Resources Management, Band I, Führung und Organisation, Lehr- und Übungsbuch für Studium und Weiterbildung, 13 Fallstudien und Lösungen, München, Mering 2011
- Becker, M.; Kluckow, N.: Fallstudien für Human Resources Management, Band II, Personalwirtschaft und Personalentwicklung, Lehr- und Übungsbuch für Studium und Weiterbildung, 16 Fallstudien und Lösungen, München, Mering 2011
- Bock, R.-W.: Recht für Krankenhaus und Arztpraxis – Risikomanagement, Haftung Strafrecht, Vertragsarztrecht, Arbeitsrecht, Berlin 2009
- Böhle, Fr.; Weishaupt, S.: Unwägbarkeiten als Normalität – die Bewältigung nichtstandardisierbarer Anforderungen in der Pflege durch subjektivierendes Handeln, in: Büssing, A.; Glaser, J. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus, Göttingen – Bern – Toronto – Seattle 2003
- Böhmer, N. et al.: Fallstudien im Personalmanagement – Entscheidungen treffen, Konzepte entwickeln, Strategien aufbauen, München 2012
- Brenner, D.: Brenner, Fr.: Inplacement – neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren, Köln 2001
- Dincher, R.: Personalmarketing und Personalbeschaffung – Einführung und Fallstudie zur Anforderungsanalyse und Personalakquisition, 2. Aufl., Neuhofen/Pf. 2007
- Domsch, M.; Gerpott, T.J.: Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen, in: Die Betriebswirtschaft, 1985, Heft 45, S. 666 – 689
- Domsch, M.; Regnet, E.; Rosenstiel, L. von (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Fallstudien zum Personalmanagement, 3., überarbeitete Aufl., Stuttgart 2012
- Eiff von, W.: Führung und Motivation in Krankenhäusern. Perspektiven und Empfehlungen für Personalmanagement und Organisation, Stuttgart 2000
- Eiff von, W.; Stachel, K.: Professionelles Personalmanagement - Erkenntnisse und Best-Practice-Empfehlungen für Führungskräfte im Gesundheitswesen, Wegscheid 2006
- Einsiedler, H. E.: Die Führung von Führungskräften, in: Rosenstiel, L. von; Regnet, E.; Domsch, M.E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart 1999
- Grochla, E.; Thom, N.: Fallmethode und Gruppenarbeit in der betriebswirtschaftlichen Hochschulausbildung – Ein Kölner Versuch, 2. durchgesehene und ergänzte Auflage, Hamburg 1978
- Herrmann, L.; Jelenski, J.: Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Zeitgemäße Dienstplangestaltung: bedarfs- und mitarbeitergerecht zugleich, in: Naegler, H.; Garbsch, M.: Personalmanagement im Krankenhaus, 5., erweiterte und aktualisierte Auflage, Berlin 2021
- Hoff, A.: Konzipierung eines Schichtsystems mit regelmäßiger Wochenendarbeit, in: Domsch, M.; Regnet, E.; Rosenstiel, L. von (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Fallstudien zum Personalmanagement, Stuttgart 1993
- Kaudela-Baum, St.; Nagel, E.; Bürkler, P.; Glanzmann, V. (Hrsg.): Führung lernen – Fallstudien zu Führung, Personalmanagement und Organisation, Berlin 2018
- Kieser, A. et al.: Die Einführung neuer Mitarbeiter in die Unternehmung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1982, Heft 11, S. 941 – 958
- Kieser, A.: Einarbeitung neuer Mitarbeiter, in: Rosenstiel, L. von; Regnet, E.; Domsch, E.M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 6. überarbeitete Auflage, Stuttgart 2009
- Kloimüller, I.: Arbeitsfähigkeit und längeres Arbeitsleben, in: Naegler, H.; Garbsch, M.: Personalmanagement im Krankenhaus, 5., erweiterte und aktualisierte Auflage, Berlin 2021
- Mintzberg, H.: The Manager's Job. Folklore and Fact, in: Harvard Business Review, 1990, Heft 2, S. 163 – 176
- Naegler, H.; Garbsch, M.: Personalmanagement im Krankenhaus, 5., erweiterte und aktualisierte Auflage, Berlin 2021
- Naegler, H.; Bustamante, S.: Management der sozialen Verantwortung im Krankenhaus – Corporate Social Responsibility als nachhaltiger Erfolgsfaktor, Berlin 2011
- Nerdinger, F. W.: Formen der Beurteilung, in: Rosenstiel, L. von; Regnet, E.; Domsch, M.E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 7., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2014
- Neumann, P.: Gespräche mit Mitarbeitern effizient führen, in: Rosenstiel, L. von; Regnet, E.; Domsch, M.E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 7., überarbeitete Auflage, Stuttgart

2014

- Rosenstiel, L. von: Die Beschwerde, in: Domsch, M.; Regnet, E.; Rosenstiel, L. von (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Fallstudien zum Personalmanagement, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2001
- Rosenstiel, L. von: Grundlagen der Führung, in: Rosenstiel, L. von; Regnet, E.; Domsch, M.E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 7., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2014
- Schmidt, W.; Brandt, E.: Personalmanagement im Kontext von Gesundheitsförderung Nachhaltigkeit, in: Naegler, H.: Personalmanagement im Krankenhaus, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, Berlin 2014
- Schmidt, H.-U.; Riehle, M.E.: Pflege im Wandel – Ein Praxishandbuch für Führungskräfte im Krankenhaus, Stuttgart – Berlin – Köln 2000
- Schmidt, A.; Wilkens, U.: Gesundheitsmanagement, in: Rosenstiel, L. von; Regnet, E.; Domsch, M.E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für Erfolgreiches Personalmanagement, 7., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2014
- Scholz, Chr.: Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München 2014
- Scholz, Chr.: Human Capital Management, in: Rosenstiel, L. von; Regnet, E.; Domsch, M.E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 7., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2014
- Schreiber, H.E.: Fall 7: Die Steuerung einer Laufbahnentwicklung, in: Friedrichs, H.; Sarfert, E.; Schreiber, H.E. (Hrsg.): Personalwirtschaft in Fällen, München 1978
- Simon, H. et al.: Effektives Personalmarketing: Strategien – Instrumente – Fallstudien, Wiesbaden 1995
- Stahle, W. H.: Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, überarbeitet von Conrad, P. und Sydow, J., München 1999
- Stehle, W.: Mitarbeiter-Beurteilung, in: Rosenstiel, L. von; Regnet, E.; Domsch, M.E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1999
- Schreyögg, G.; Koch, J.: Management – Grundlagen der Unternehmensführung – Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 8., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2020
- Straub, R.: Einarbeitung neuer Mitarbeiter – Das Einarbeitungsprogramm, in: Domsch, M.; Regnet, E.; Rosenstiel, L. von (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Fallstudien zum Personalmanagement, Stuttgart 1993
- Strümpel, B.; Pawlowsky, P.: Arbeitszeitflexibilisierung aus der Sicht der Basis, in: Rosenstiel, L. von; Regnet, E.; Domsch, M.E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1993
- Thom, N. et al. (Hrsg.): Fälle zu Organisation und Personal – Didaktik – Fallstudien – Lösungen – Theoriebausteine, 4. überarbeitete und ergänzte Auflage, Bern 2003
- Wilkens, U.; Pawlowsky, P.; Strümpel, B.: Arbeitszeitgestaltung und Beschäftigung im Kontext individueller, betrieblicher und gesamtwirtschaftlicher Interessen, in: Rosenstiel, L. von; Regnet, E.; Domsch, M.E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 6. überarbeitete Auflage, Stuttgart 2009