

# Literaturverzeichnis

- ACKERMANN, K.-F. (HRSG.): Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung, Gabler, Wiesbaden, 2000
- ACKERMANN, K.-F.: Risikomanagement im Personalbereich, Gabler, Wiesbaden, 1999
- BATE, P.: Cultural change, Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur, Gerling Akademie Verlag, München, 1997
- BECKER, B. E./HUSELID M. A./ULRICH, D.: The HR Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, 2001
- BECKER, M.: Kombinationsweg gefragt; Mensch und Bewertung von Humanvermögen, in Persorama 2003, S. 12 ff.
- BENNIS, W.: Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens. Das Beste von Mr. Leadership, Econ, Düsseldorf, 1994.
- BÖCKMANN, W.: Wer Leistung fördert, muss Sinn bieten, Econ, Düsseldorf, 1984
- BROWN, M. G.: Kennzahlen: harte und weiche Faktoren erkennen, messen und bewerten, Hanser, München, 1997
- DGFP (HRSG.): Personalcontrolling in der Praxis, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001
- DOPPLER, K.: Der Change Manager; Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist, Campus, Frankfurt am Main, 2003
- DOPPLER, K./LAUTERBURG, CH.: Change Management: den Unternehmenswandel gestalten, Campus, Frankfurt am Main, 9. Auflage, 2000
- DROSDEK, A.: Die Liebe zur Weisheit, Campus, Frankfurt am Main, 2003
- DRUMM, H.J.: Szenarioprognosen für ein künftiges HR-Management: in Personalführung 5/2001
- DUBS, R.: Die Entwicklung von Führungspotenzial – Schlüsselfaktor des Führungserfolges. ATAG Broschüre, Zürich, 1998. S. 7 ff.
- FARSON, R.: Management of the absurd, Simon & Schuster, New York, 1996
- FEHR, E./SCHWARZ, G. (HRSG.): Psychologische Grundlagen der Ökonomie, Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich, 2002
- FRANKL, V. E.: Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, Piper, München, 4. Auflage 1985
- FRIEDERICHS, P./ALTHAUSER, U.: Personalentwicklung in der Globalisierung, Luchterhand, Neuwied, 2001
- GLEISSNER, W.: Future Value, Gabler, Wiesbaden, 2004
- GMÜR, M./THOMANN, J.-P.: Human Resource Management, Versus, Zürich, 2006
- GOLEMAN, D.: Emotionale Intelligenz, dtv Taschenbuch, München, 1997

- HANDY, CH.: Im Bauch der Organisation, Campus, Frankfurt am Main, 1993
- HANDY, CH.: The age of paradox, Harvard Business School Press, Boston, 1994
- HÄNSEL H.-G.: Das Reptiliengehirn lenkt unser Handeln, in Internationale Treuhand Nr. 109, 4/2001
- HASEBROCK, J./ZAWACHI-RICHTER, O./ERPENBECK, J. (HRSG.): Kompetenzkapital, Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital, Bankakademie-verlag, Frankfurt am Main, 2004
- HILB, M. (HRSG.): Innere Kündigung, Industrielle Organisation, Zürich, 1992
- HILB, M.: Integriertes Personal-Management, Luchterhand, Neuwied, 1994
- HÖHLER, G.: Die Sinn-Macher, Ullstein, München, 2004
- HORX, M.: Wie wir leben werden, Campus, Frankfurt am Main, 2005
- HUTTON, W./GIDDENS, A. (HRSG.): Die Zukunft des globalen Kapitalismus, Campus, Frankfurt am Main, 2001
- JÄGER U.: Wertbewusstes Controlling, Gabler, Wiesbaden, 2003
- JOST, H. R.: Der Change Navigator, im Wandel wachsen, A & O des Wissens, Hamburg, 1998
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.: Balanced Scorecard, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1997
- KERNEN, H.: Burnout-Prophylaxe im Management, Haupt, Bern, 2. Auflage, 1998
- KIENBAUM, J. (HRSG.): Visionäres Personalmanagement. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2. Auflage, 1994.
- KOBI, J.-M.: Personalcontrolling, HRM-Dossier, SPEKTRAMedia, Zürich, Nr. 33, 2006
- KOBI, J.-M.: Unternehmenskultur, HRM-Dossier, SPEKTRAMedia, Zürich, Nr. 27, 2005
- KOBI, J.-M.: Personalrisikomanagement, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage 2002
- KOBI, J.-M.: Management des Wandels. Die weichen und harten Bausteine erfolgreicher Veränderung, Haupt, Bern, 2. Auflage, 1998
- KOBI, J.-M.: Human Resources im kulturellen und strategischen Kontext, Die Orientierung Nr. 97
- KRÜGER, W./HOMP, CH.: Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Gabler, Wiesbaden, 1997
- LAWRENCE P. R./NOHRIA, N.: Driven, Was Menschen in Organisationen antreibt, Klett-Clotta, Stuttgart, 2003
- LUKAS, A.: Abschied von der Reparaturkultur: Selbsterneuerung durch ein neues Miteinander, Gabler, Wiesbaden, 1995
- MINTZBERG, H.: Strategy Safari, Ueberreuter, Wien, 1999
- MÜLLER-STEWENS, G./SPICKERS, J. (HRSG.): Unternehmerischen Wandel erfolgreich bewältigen, Gabler, Wiesbaden 1995
- OERTIG, M. (HRSG.): Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, Wolters Kluwer, München, 2006
- OLESCH, G.: Schwerpunkte der Personalarbeit: Personalmanagement zur Jahrtausendwende, Sauer, Heidelberg, 1997

- OSTERHOLD, G.: Veränderungsmanagement, Gabler, Wiesbaden, 2000
- PEDLER, M./BURGOYNE, J./BOYDELL, T.: Das lernende Unternehmen: Potentiale freilegen; Wettbewerbsvorteile sichern, Campus, Frankfurt am Main, 1994
- PRICE WATERHOUSE CHANGE INTEGRATION TEAM: Das Management-Paradox, Campus, Frankfurt am Main, 1997
- PROBST, G./KNAESE, B.: Risikofaktor Wissen, Gabler, Wiesbaden, 1998
- PÜMPIN, C./KOBI, J.-M./WÜTHRICH, H. A.: Unternehmenskultur - Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen, Die Orientierung Nr. 85
- RÜEGG-STÜRM, J.: Das neue St. Galler Management-Modell, Haupt, Bern, 2002
- SACKMANN, S.: Unternehmenskultur, Luchterhand, Neuwied, 2002
- SADLER, P.: Talent-Management: Fähige Mitarbeiter zu Hochleistungen führen, Campus, Frankfurt am Main, 1995
- SATTELBERGER, T.: Human Resources Management im Umbruch: Positionierung, Potenziale, Perspektiven, Gabler, Wiesbaden, 1996
- SATTELBERGER, T. (HRSG.): Innovative Personalentwicklung: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Gabler, Wiesbaden, 3. Auflage 1995
- SCHEIN, E.H.: Unternehmenskultur, Campus, Frankfurt am Main, 1995
- SCHNEIDER, M.: Personalpolitische Anpassungen als Risikomanagement: ein ökonomischer Beitrag zur Theorie des flexiblen Unternehmens, Hempf, München, 1998
- SCHOLZ, CH./DJARRAZADEH M. (HRSG.): Strategisches Personalmanagement-Konzeptionen und Realisationen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1995, S. 231ff.
- SCHOLZ, CH.: Spieler ohne Stammplatzgarantie, Darwopportunismus in der neuen Arbeitswelt, Wiley-VCH, Weinheim, 2003
- SCHOLZ, CH./STEIN, V./BECHTEL, R.: Human Capital Management, Luchterhand, München, 2004
- SENGE, P.: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Klett-Cotta, Stuttgart, 1996
- SENNETT, R.: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin Verlag, Berlin, 1998
- SPRENGER, R. K.: Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, Campus, Frankfurt am Main, 1994
- SPRENGER, R. K.: Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation, Campus, Frankfurt am Main, 1995
- SPRENGER, R. K.: Vertrauen führt, Campus, Frankfurt am Main, 2. Aufl. 2002
- SPRENGER, R. K.: Aufstand des Individuums, Campus, Frankfurt am Main, 2005
- STIEFEL, R. T.: Lektionen für die Chefetage: Personalentwicklung und Management Development, Klett-Cotta, Stuttgart, 1996
- ULRICH, D.: Strategisches Human Resource Management, Harvard bei Hanser, München, 1999
- ULRICH, P.: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Haupt, Bern, 1997
- ULRICH, P.: Der entzauberte Markt, Herder, Frankfurt am Main, 2002
- VOGELANG, G./BURGER, CH.: Werte schaffen Wert, Econ, Düsseldorf, 2004

- VON CUBE, F.: Lust an Leistung, Piper, München, 11. Aufl. 2004
- WAAS, M.: „Wagnis Mensch“ im M & A-Prozess, Gabler, Wiesbaden, 2005
- WITTMANN, ST.: Ethik im Personalmanagement, Haupt, Bern, 1998
- WITTMANN, ST.: Moral Excellence als Erfolgsfaktor, in Jakob, R./Naumann, J. (Hrsg.): Wege aus der Vertrauenskrise, verlag moderne industrie, Frankfurt am Main, 2003
- WÜTHRICH, H.A./OSMETZ, D./KADUK, ST.: Musterbrecher, Gabler, Wiesbaden 2006
- WÜTHRICH H.A./WINTER, W.B./PHILIPP, A. (HRSG.): Grenzen ökonomischen Denkens, Gabler, Wiesbaden, 2001
- WÜTHRICH H.A./OSMETZ D./PHILIPP A.: Stillstand im Wandel; Illusion Change Management, Gellius, Herrsching am Ammersee, 2002
- WUNDERER, R./JARITZ, A.: Unternehmerisches Personalcontrolling, Luchterhand, Neuwied, 1999

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Harte und weiche Bausteine .....	20
<b>Abbildung 2:</b> Added Value Humanvermögen.....	42
<b>Abbildung 3:</b> Psychologischer Arbeitsvertrag .....	46
<b>Abbildung 4:</b> Abgestimmte Unternehmensentwicklung.....	57
<b>Abbildung 5:</b> Entwicklung der Unternehmenskulturdiskussion .....	59
<b>Abbildung 6:</b> Kultureisberg .....	64
<b>Abbildung 7:</b> Werte bei Pharmaunternehmen.....	71
<b>Abbildung 8:</b> Balance zwischen Spannungsfeldern im Wandel.....	82
<b>Abbildung 9:</b> Bausteine der Führung im Wandel.....	90
<b>Abbildung 10:</b> Arten von Widerständen .....	92
<b>Abbildung 11:</b> Trauerprozesse.....	93
<b>Abbildung 12:</b> Lernmodell: Wir lernen primär, indem wir uns Neuem aussetzen...	96
<b>Abbildung 13:</b> Pyramide des Wandels .....	100
<b>Abbildung 14:</b> Balance zwischen Spannungsfeldern in der Führung .....	104
<b>Abbildung 15:</b> Reflektiertes Handeln .....	115
<b>Abbildung 16:</b> Zentrale Führungsaspekte.....	118
<b>Abbildung 17:</b> Aufgaben des HR-Managements .....	123
<b>Abbildung 18:</b> Spannungsfelder im HR-Management .....	125
<b>Abbildung 19:</b> Organisation des HR-Managements .....	132
<b>Abbildung 20:</b> Stoßrichtungen des HR-Managements .....	132
<b>Abbildung 21:</b> Risikomodell: Integriertes Risikomanagement.....	135
<b>Abbildung 22:</b> Früherkennung (HR-Research).....	138
<b>Abbildung 23:</b> HR-Management aus einem Guss .....	140

<b>Abbildung 24:</b> Strategische Personalentwicklung (Beispiel) .....	143
<b>Abbildung 25:</b> Commitmentmodell.....	148
<b>Abbildung 26:</b> HR-Controlling.....	154
<b>Abbildung 27:</b> Schritte zur Balanced Scorecard (Beispiel).....	157
<b>Abbildung 28:</b> Beispiel einer Humanvermögensrechnung.....	158

# Stichwortverzeichnis

## A

Ängste ..... 91  
Anpassungsrisiko ..... 136, 139  
Arbeitgeberinteressen ..... 12  
Arbeitnehmerinteressen ..... 12  
Arbeitsmarktfähigkeit ..... 52  
Arbeitsplatzsicherheit ..... 52  
Arbeitsvertrag,  
    psychologischer ..... 12,  
    45, 50  
Austrittsrisiko ..... 136, 139

## B

Balance ..... 5, 11, 22  
Balanced Scorecard  
    (BSC)-Ansatz ..... 156  
Beschäftigungssicherheit ..... 52  
Beurteilen ..... 13  
Bewahren ..... 12, 81  
Bewertungsphase ..... 78  
Beziehungsorientierung ..... 22  
Burnout ..... 149  
Businessorientierung ..... 12, 31

## C

Center of Excellence ..... 131  
Commitment ..... 40,  
    74, 148, 149  
Compliance ..... 68  
Controlling  
    – qualitatives ..... 153  
    – strategisches ..... 153

Corporate Social  
    Responsibility (CSR) .... 43

## D

Demografie ..... 39  
Dominanzstreben ..... 22

## E

Einfachheit ..... 28  
Emotion ..... 11, 21  
Employer Branding ..... 129  
Engpassrisiko ..... 135, 139  
E-Recruiting ..... 129  
Erfolgserlebnis ..... 95  
Erfolgsfaktor  
    Unternehmenskultur ..... 63  
Erfolgsfaktoren, weiche ..... 17  
Erfolgsmessung ..... 97  
Experimentieren ..... 15, 97

## F

Faktoren, harte ..... 5, 17, 75  
Faktoren, weiche ..... 5, 17, 75  
Flexibilität ..... 99  
Fordern ..... 12, 114  
Fördern ..... 12, 114  
Früherkennung ..... 137  
Führen mit Zielen ..... 145  
Führung ..... 5, 12  
Führungsgrundsätze ..... 117  
Führungskräfte,  
    Entwicklung ..... 116

Führungskultur .....	59
Führungsqualität .....	33, 115
– Belohnung .....	117
– Messung .....	117, 119
Führungstechnik .....	59

## G

Gegensätze .....	11
Gehirnhälfte .....	21
Gekündigte, innerlich .....	49, 136, 149
Gestaltungsprozess .....	73
Gewinnmaximierung .....	32
Glaubwürdigkeit .....	105
Gleichbehandlung .....	129
Gleichgewicht .....	11, 50
Grundwerte .....	71

## H

Handeln .....	114
– mechanistisches .....	18
– rationales .....	18
– reflektiertes .....	115
Handlung, symbolische .....	95
Hardware .....	20
Hauptkostenträger .....	35
Hauptleistungsträger .....	35
Homo oeconomicus .....	18
HR-Business-Partner .....	131
HR-Controlling .....	153
HR-Management .....	5, 13, 33, 133
– Aufgaben .....	123
– Aufgabenteilung .....	130
– dezentrales .....	130
– Fremdbild .....	122
– Früherkennung .....	137
– Linie .....	130
– Organisation .....	132
– Rollen .....	123

– Selbstbild .....	122
– zentrales .....	130
HR-Planung .....	142
HR-Portfolio .....	143
HR-Strategie .....	141
Human Resources .....	33
Humanvermögen .....	38, 39, 42
Humanvermögens- rechnung .....	158

## I

Imageträger .....	35
Individualisierung .....	129
Information .....	93, 112
Infrastruktur .....	95
Integrationsphase .....	79

## K

Kernbelegschaft .....	48
Kernfähigkeit .....	140
Kernkompetenz .....	140
Kommunikation .....	93, 112, 147
Konzentration der Kräfte .....	87
Kosten von Fehlbesetzungen .....	128
Kultur .....	12, 55, 72, 73, 98
Kultureisberg .....	64
Kulturgestaltung .....	74
Kurzfristig .....	12

## L

Laisser-faire .....	112
Langfristig .....	12
Leistungsorientierung .....	22
Lernbereitschaft .....	99
Lernen .....	22
Lernkultur .....	99



Lernmodell.....96  
 Lernerorientierung .....98  
 Limbisches System .....21  
 Lohnsystematik.....145

## M

Machbarkeitsdenken .....18  
 Maximierungsdenken.....18  
 Menschenbild.....105  
 Messen .....13  
 Misstrauen.....106  
 Mitarbeiter .....35  
 Mitarbeiter, ältere.....137  
 Mitarbeiterentwicklung.....39  
 Mitarbeiterorientierung .....12,  
 31, 34  
 Motivationsrisiko .....136, 140

## O

Offenheit .....98  
 On-the-job-Assessments ...128  
 Orientierung .....112  
 Outsourcing.....131

## P

Paradoxe .....86  
 Personalcontrolling .....154,  
 155  
 Personalentwicklung.....150  
 Personalmarketing .....128  
 Polaritäten .....11, 13  
 Potenziale.....127  
 Potenzialentwicklung.....127  
 Potenzialerfassung .....127  
 Projektmanagement, .....100  
 Pyramide des Wandels .....100

## R

Ratio.....18  
 Reflektieren.....15, 114

Reflexion .....96  
 Ressource, wichtigste .....35  
 Retentionsmanagement .....53  
 Risikofelder .....135  
 Risikoidentifikation .....137  
 Risikomessung .....137  
 Risikomodell .....135  
 Risikosteuerung .....137  
 Risikozyklus .....137

## S

Selbstreflexion.....105  
 Shared Service Center .....131  
 Sicherheit.....22  
 Sicht, strategische .....126  
 Signale, schwache .....26  
 Sinn .....111  
 Sinnfragen .....66  
 Software .....20  
 Sozioökosystem.....49  
 Standortbestimmung.....133  
 Stimulanz.....22  
 Strategie.....12,  
 55, 133  
 Struktur.....12, 55  
 Subjektivität .....19  
 Subkultur .....65

## T

Total Compensation.....144  
 Trauerprozess .....92

## U

Umsetzung.....27, 99  
 Unternehmen,  
 lernendes .....151  
 Unternehmens-  
 entwicklung.....39, 56  
 Unternehmenskultur .....57,  
 59, 61, 63

## V

Verändern.....	12, 81
Veränderungsmethode .....	84
Veränderungsprozess, Voraussetzungen.....	87
Verbindlichkeit .....	29
Vernunft .....	11, 21
Vertrauen .....	70, 99, 106
Vertrauensvorschuss ...	97, 108
Vision.....	98
Vorgehen, ganzheitliches ....	88

## W

Wandel.....	81, 98
-------------	--------

Wandel, mentaler.....	20
Wandel, physischer .....	20
Werte .....	5, 66, 98, 105
Wertemanagement.....	68
Wertemaßstab.....	68
Wertschätzung.....	23, 31, 38, 99, 105, 110
Wertschöpfung .....	38
Widerstände.....	91
Work-Life-Balance.....	146

## Z

Zusammenschluss, kulturelle und personelle Ursachen.....	76
---	----

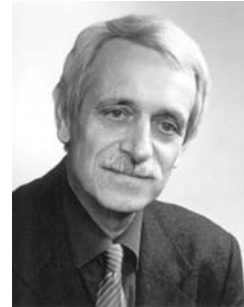
# Der Autor

**Dr. Jean-Marcel Kobi,**

führt seit zwanzig Jahren ein eigenes Management-Beratungsunternehmen in Zürich mit den Schwerpunkten

- Human Resources Management
- Change Management und Unternehmenskultur
- Personalrisiken und Personalcontrolling

Vorher sammelte er Führungserfahrungen im HRM eines großen Industrieunternehmens und als Management-Consultant einer führenden Beratungsgesellschaft. Er hat verschiedene Bücher und Fachartikel publiziert und ist ein gefragter Referent.



Der Autor stand immer wieder an der Spitze wichtiger Entwicklungen in der Managementlehre. Die Themen Unternehmenskultur, Management des Wandels und die Personalrisiken sind Beispiele dafür. Seine Kunden sind führende europäische Unternehmen aller Branchen.

Adresse:

J.M. Kobi & Partner

Tellstr. 4

Postfach

CH-8026 Zürich

Schweiz

Tel. (+41) (0)44 291 02 41

Fax (+41) (0)44 241 86 01

E-Mail: [kobi.partner@swissonline.ch](mailto:kobi.partner@swissonline.ch)

[www.kobipartner.ch](http://www.kobipartner.ch)