

Institut für Führung  
und Personalmanagement



Universität St.Gallen



**Jahresbericht 2001**



Silvia Zellweger



Martin Hilb



Rolf Wunderer



Heike Bruch



Thomas Ackermann



Sven Völpel



Sabine Bieri



Lutz Schumacher



Nadine Bitzer



Michael Sanson



Michael Burch



Oliver Patsch



Petra Dick



Philipp Oberson



Toan Trung Dinh



Cécile Kessler



Jean-Claude Gonzalez



Nils Jent



Wendelin Küpers



Brigitte Meienberger



Roman Lombriser



Nora Maass

# Das I.FPM Team



## **«Nichts ist beständiger als der Wandel...»**

Dieser viel zitierte Satz Heraklits gilt aber mehr für Änderungen unserer Um- als Innenwelt. Denn unsere Köpfe erweisen sich als ziemlich resistent gegenüber Veränderungen.

Die Anfälligkeit vieler Systeme wurde in diesem Jahr auf besondere Proben gestellt: das Weltwirtschaftssystem, die Sicherheit vieler Nationen, die Verwundbarkeit weiter Bevölkerungskreise.

Aber auch Unternehmen mussten dies erfahren. Der amerikanischen «Continental Airlines» gelang es, «from worst to first» zu mutieren. Die Swissair erlebte das Gegenteil. Letztes Jahr noch beste Arbeitgeberin der Schweiz, heute die grösste «Arbeitsplatzverliererin».

In unserer neusten Prognosestudie setzten über 40 Personaldirektoren grosser Unternehmen «Change Management» an die oberste Stelle für das künftige strategische Personalmanagement. Dies verpflichtet uns alle – in Wissenschaft und Praxis. Wir wollen mit unserer Forschung und Lehre dazu beitragen, Veränderungen in den Köpfen der Verantwortlichen zu unterstützen. Damit sollen Wandlungsprozesse auch menschlich gestaltet und Krisen als «Geburtshelfer geistiger, sozialer und materieller Entwicklung» (Glasl) verstanden werden.

Lassen Sie uns daran auch 2002 weiter gemeinsam arbeiten.

Ihr I.FPM-Leitungs-Team



Heike Bruch



Martin Hilb



Rolf Wunderer



# Unsere Leitplanken

In der Lehre wollen wir mit einem ganzheitlichen Konzept auf anspruchsvollem Niveau zur Hochschulausbildung auf der Grund-/Lizenziats-/Nachdiplom- und Doktoratsstufe beitragen, insbesondere mit

- der **Vertiefungsrichtung** «Führung und Personalmanagement»
- dem **Wahlblock** «Internes und selbständiges Unternehmertum»
- dem **deutschsprachigen Doktorandenprogramm** «Führung und Personalmanagement»
- dem **englischsprachigen Doktorandenprogramm** «Multicultural Management»



- In der **Weiterbildung** wollen wir für ausgewählte Zielgruppen zukunftsorientierte, praxisrelevante und theoriefundierte Workshops und Tagungen durchführen und dabei auch unsere Forschungsergebnisse weitergeben und reflektieren.
- In der **Beratung** führen wir in unseren Kompetenzschwerpunkten forschungsorientierte für Praxis und Wissenschaft innovative Projekte durch.
- Mit dem **Career Service Center CSC-HSG** wollen wir HSG-Studierenden und -AbsolventInnen die Suche nach einem Praktikum oder der ersten Stelle durch Direktkontakt zu Unternehmen im In- und Ausland erleichtern sowie Unterstützung in der Vorbereitungsphase zum Berufseinstieg anbieten.

- In der **Forschung** wollen wir vor allem mit empirisch fundierten Studien innovative Beiträge auf ausgewählten Kompetenzfeldern leisten.
- In der **Nachwuchsförderung** wollen wir durch selbstverantwortlichen Forschungseinsatz zur Entwicklung wissenschaftlicher Qualifikation beitragen.
- Mit **Publikationen** wollen wir unsere Forschungsergebnisse sowie hervorragende Arbeiten unseres Nachwuchses einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich machen.



# Unsere Organisation (bis 30.11.2001)

## Institutsleitung

Prof. Dr. Martin Hilb

Prof. Dr. Rolf Wunderer

## Wissenschaftliche Assistenz

cand. oec. Nadine Bitzer  
Jean-Claude Gonzalez, MA



lic. oec. Sabine Bieri  
cand. oec. Nora Maass  
cand. oec. Philipp Oberson

## Administration

Silvia Zellweger

### Kurse und Tagungen

Dipl.-Kfm. Oliver Patsch  
cand. oec. Michael Burch  
cand. oec. Nadine Bitzer

### Forschungsprojekt – Zukunftstrends in der Personalarbeit

Dr. Petra Dick

### Unternehmensberatung

Dr. Roman Lombriser  
Dr. Toan Trung Dinh  
Michael Sanson, M.A.

### Forschungsprojekt – Ursachen, Wirkungen und Überwindungsmöglichkeiten von Demotivation

Dr. Wendelin Küpers

### HSG-Career Services Center

Brigitte Meienberger

### Forschungsprojekt – Sozialkompetenz – eine mitunternehmerische Schlüsselkompetenz

Dr. Petra Dick

### Instituts-Informatik

cand. oec. Thomas Akermann

### Instituts-Buchhaltung

Silvia Zellweger

### Forschungsprojekt – Mitarbeiterführung – International

Prof. Dr. Jürgen Weibler  
Dr. Petra Dick

## Wechsel in der Direktion des Instituts

Nach 18 Jahren Tätigkeit als Ordinarius an der Universität St.Gallen und 13 Jahren Leitung des Instituts für Führung und Personalmanagement wurde Rolf Wunderer zum 1. Dezember diesen Jahres emeritiert. Seine Nachfolge als a.o. Professorin für Führung und Direktorin am Institut tritt Heike Bruch an.



**Rolf Wunderer** hat das Institut für Führung 1988 gegründet und ab 1989 zusammen mit seinem Kollegen Martin Hilb geprägt. Er gab dem Institut eine starke Forschungsorientierung – in seinen 18 Jahren an der HSG wurden zahlreiche Forschungsprojekte in enger Zusammenarbeit mit Instituts-Mitarbeitern und Vertretern der Praxis durchgeführt und publiziert. Das wissenschaftliche Werk umfasst insgesamt über 30 Buchveröffentlichungen und über 250 Beiträge in Fachzeitschriften und Sammelwerken.

Bemerkenswert ist, dass er mit seiner Forschung nicht nur zu vielen neuen Erkenntnissen beigetragen, sondern auch grundlegende neue Konzepte und Konstrukte in die wissenschaftliche Diskussion, die universitäre Lehre und die Unternehmenspraxis eingebracht hat. Hierzu gehören frühe Konzepte wie kooperative Führung und Personal-Controlling sowie jüngere Ansätze wie Wertschöpfungs-Center und Mitunternehmertum. Schliesslich setzte er sich besonders effektiv für Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ein: Zwölf seiner Doktoranden und Habilitanden wirken heute als Professorinnen und Professoren an Universitäten und Fachhochschulen, weitere als Dozenten und Lehrbeauftragte.



**Heike Bruch** habilitierte sich an der Universität St.Gallen. Vorher war sie wissenschaftliche Assistentin und Lehrbeauftragte an der Universität St.Gallen, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Hannover, wo sie 1996 promovierte und Studentin an der Freien Universität Berlin, wo sie 1991 Examen machte. Die letzten Jahre ihrer Habilitationsphase sowie die Zeit nach ihrer Habilitation verbrachte Heike Bruch an der London Business School – zunächst als Visiting Scholar und später als Senior Research Fellow am Lehrstuhl für Strategic Leadership. Sie arbeitet auch weiterhin eng in Forschung und Lehre mit Sumantra Ghoshal von der London Business School zusammen.

Schwerpunkte ihrer jüngeren Forschungsarbeiten sind Leaders' Action und Organizational Energy. Wie Rolf Wunderer so hat auch Heike Bruch einen starken Forschungsfokus – im Bereich internationaler Leadership-Forschung. Sie hat vier Bücher geschrieben und sechs herausgegeben sowie mehr als vierzig Zeitschriften- und Buchbeiträge veröffentlicht. Ihre Forschungsergebnisse integriert sie in neuen Verfahren – Führungstrainings, Case Study Teaching und moderationsbasierte Projektarbeit – in die universitäre Lehre sowie in Beratungs- und Trainingskonzepte in europäischen und US-amerikanischen Unternehmen.

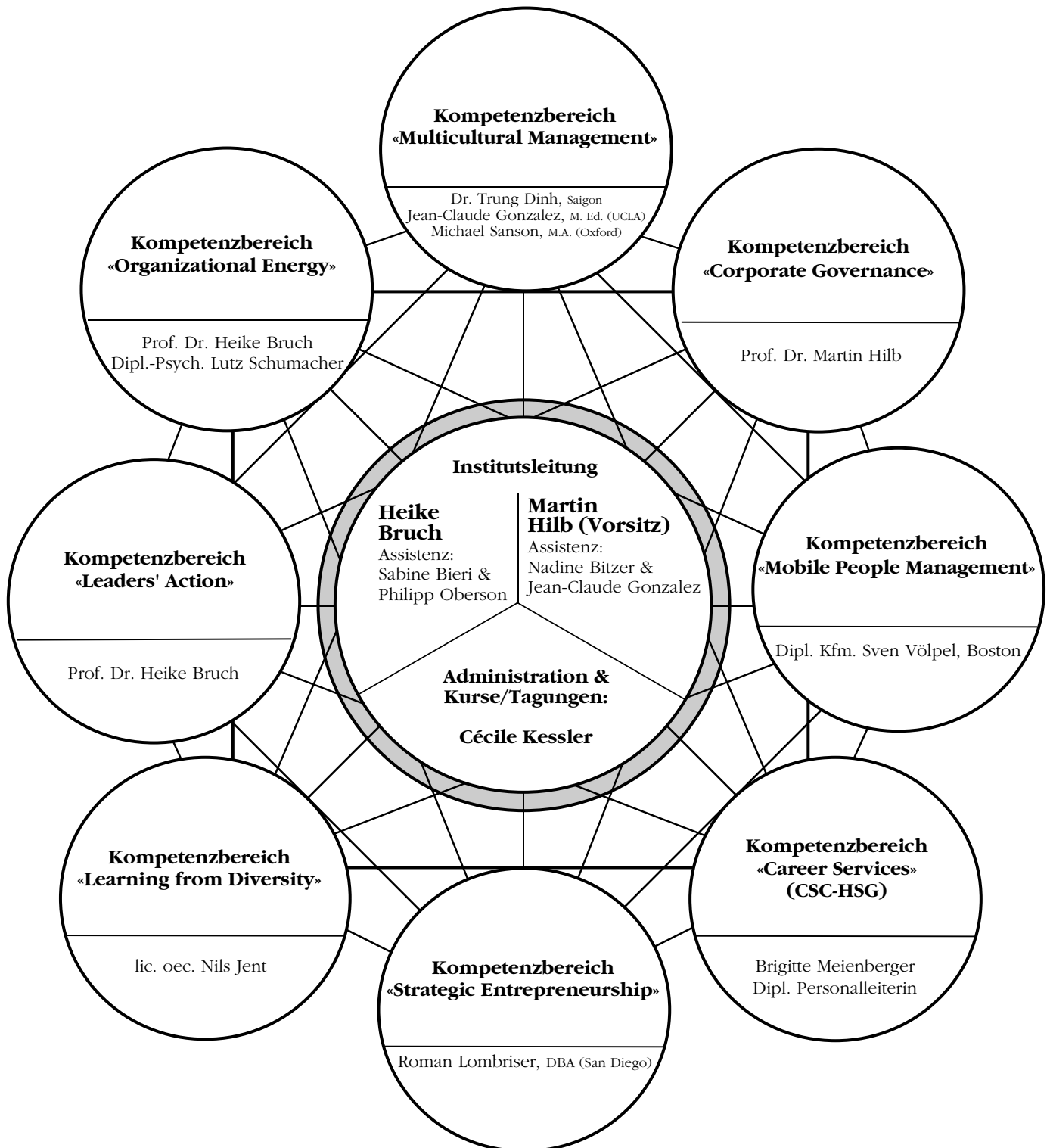


**Martin Hilb** wurde an der letzten Sitzung des Geschäftsleitenden Ausschusses unter Leitung von Ständerätin Erika Forster mit Wirkung ab 1.12.2001 zum Vorsitzenden der Direktion des HSG-Instituts für Führung und Personalmanagement ernannt.

Es freut uns, dass sich Rolf Wunderer bereit erklärt hat, weiterhin als assoziierter Partner dem Institut verbunden zu bleiben. Dabei wird er insbesondere die wissenschaftliche Jahrestagung und ein von der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation unterstütztes Forschungsprojekt leiten.

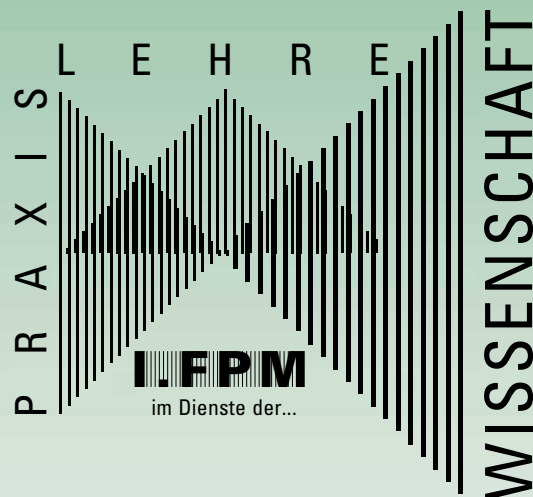


## I.FPM-Kompetenzbereiche (Stand: 1.12.2001)





# I.FPM im Dienste der Wissenschaft





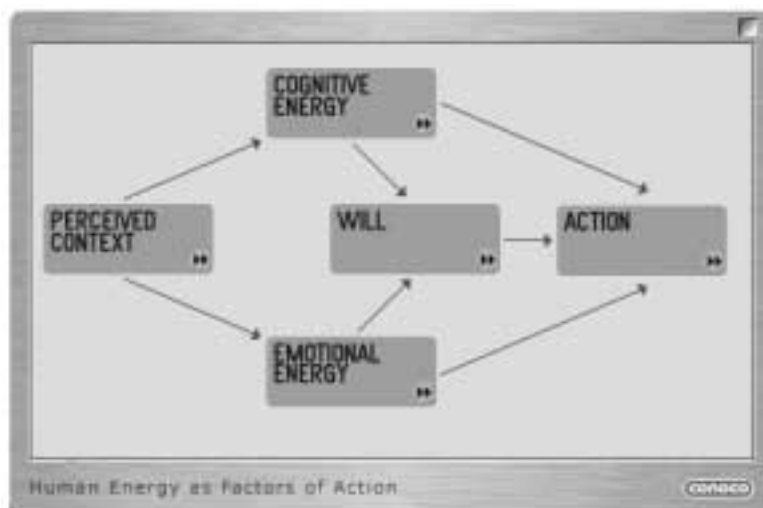
## Heike Bruch

### • Leaders' Action – Model development and testing

Viele Managementforscher haben in jüngerer Zeit die Bedeutung von initiativem Handeln im Management betont. Gleichzeitig wird zunehmend darauf hingewiesen, dass Führungskräfte zu wenig Initiative ergreifen und aktiv Verantwortung übernehmen. Besonders in Change Prozessen ist die Lücke zwischen Handlungsnotwendigkeiten sowie -möglichkeiten und dem letztlichen Tun gross und kritisch. Führungskräfte, die handeln, werden daher auch als Nadelöhr des Erfolgs von Change gesehen. Gleichzeitig ist eine der Ironien der Managementforschung, dass Führungskräfte als 'Macher', 'Akteure', 'Menschen der Tat' beschrieben werden und trotzdem niemand viel von ihrem Handeln zu verstehen scheint (Weick 1979).

Im Zentrum des Projekts steht die Frage, warum einige Führungskräfte handeln, während andere lediglich reagieren, passiv beobachten, wie sich Veränderungsprozesse ereignen oder Wandel gar verhindern.

In mehreren qualitativen und quantitativen empirischen Studien wurde das Phänomen «Handeln von Führungskräften» definiert und ein Modell entwickelt, das beschreibt, welche Faktoren Managerhandeln fördern. Ergebnis der Forschung ist, dass Handeln eine spezifische Form des Verhaltens ist, die sich durch besondere Energie und Fokussierung auszeichnet – kurz: Handeln ist fokussiertes energetisches Verhalten. In dem mehrfach empirisch bestätigten Modell zeigt sich, dass Handeln nicht direkt durch den Kontext beeinflusst werden kann, sondern direkt durch bestimmte kognitive und emotionale Energien und vor allem durch den fokus-gebenden Willen ausgelöst wird. Kontextuelle Faktoren – Spielräume, unterstützend-inspirierende Führung und Netzwerkbeziehungen – unterstützen die Wahrscheinlichkeit, dass Manager handeln nur indirekt, und zwar durch ihre energetisierende Wirkung.



Das Projekt wird in Zusammenarbeit mit der London Business School und verschiedenen internationalen Unternehmen weiter erforscht und für die Praxis nutzbar gemacht. Mit dem US-amerikanischen Ölkonzern Conoco wird beispielsweise ein Instrument entwickelt, das jeder Führungskraft ermöglicht, den Stand ihrer persönlichen Handlungs-Energie und ihren Fokus zu überprüfen. Dies ermöglicht Führungskräften, selbst gezielt Massnahmen zur Steigerung ihrer Handlungskompetenz zu ergreifen und dient Vorgesetzten zur systematischen Entwicklung von Aktivierungsstrategien in ihren Bereichen.

- **Case Study: Continental 2001. Literating Entrepreneurial Energy** (zusammen mit Bernd Vogel)

In einer Intensivfallstudie wurde die Transformation der Continental AG untersucht und als Teaching Case veröffentlicht. Der Fall beschreibt den top-down initiierten Changeprozess in dem Continental von einem krisenbedrohten, bürokratisch geprägten Gummiproduzenten zu einem hoch-profitablen Systemlieferanten und Chassis Spezialisten transformierte.

Einer der zentralen Besonderheiten und Erfolgsfaktoren des Prozesses war die systematische und konsequente Freisetzung unternehmerischer Kräfte von MitarbeiterInnen und Führungskräften. Das Ergebnis ist eine massgeblich erhöhte dezentrale Verantwortung für zwei zentrale Zielgrößen – Gewinn und Innovation.

Entscheidend für die fundamentale Veränderung waren vor allem die folgenden Faktoren: Zunächst das authentische und kompromisslose Unternehmertum des CEO Dr. von Grünberg. Als er 1991 die Geschäftsleitung übernahm, machte er unmissverständlich deutlich, dass er das Gegenteil von dem bislang praktizierten Verhalten fordert und fördert – statt bürokratischem Regeldenken Initiative, Innovation und die Bereitschaft, Risiko zu übernehmen. Weiterhin war wesentlich, dass gezielt Kontextbedingungen und Systeme geschaffen wurden, in denen unternehmerische Energien freigesetzt und genutzt werden konnten. Wesentliche Merkmale diese aktivierenden Kontexts waren die neu formulierte herausfordernde Strategie, grosse Freiräumen für Initiative, Transparenz von Profitabilität und Innovation mittels leistungsstarker Controlling-systeme und umfassender Unterstützung in Form von innovationsgerechter Führung und Personalentwicklung, Ressourcenzuweisung und Top Management Attention.

Der Erfolg des Changeprozesses zeigt sich unter anderem im Unternehmensergebnis – nach einem Rekordverlust von € 65.5 Millionen im Jahr 1991 und einem erneuten Einbruch in 1993 begann ein stetiger Anstieg des Unternehmensergebnisses. Im Jahr 2000 berichtete die Continental AG einen Gewinn von € 204.7 Millionen.

Gleichzeitig steht die Continental AG im Jahr 2001 – nach einem zehn Jahre anhaltenden Veränderungsprozess - weiterhin grossen Herausforderungen gegenüber. Dazu zählen vor allem zwei entscheidende Punkte: Erstens ist eine Integration und strategische Bündelung dezentraler Kernkompetenzen ein nicht abgeschlossener Grundpfeiler der strategischen Neuausrichtung. Zweitens geht es – und dies ist die Voraussetzung für das Gelingen der anhaltenden Weiterentwicklung – um den Erhalt der unternehmerischen Energie der Mitarbeiter und der Organisation. Hierbei gilt es, Antworten auf mehrere, in vielen Unternehmen verbreitete Fragen zu finden: Wie verändern wir die Ausrichtung auf Krisenbewältigung hin zu einer von innen getriebenen Ausrichtung auf Spitzenleistung? Wie wirken wir dem natürlichen Absinken der Change-Energien entgegen? Wie vermeiden wir ein organisationales burnout in einem «nicht enden wollenden oder könnenden» Langzeitchange? Wie sehen Ruheinseln und Kraftquellen für Mitarbeiter und das Unternehmen aus, und wie können wir sie nutzen, ohne uns der steigenden Wettbewerbsintensität zu entziehen?

- **Organisationale Energie** (zus. mit Lutz Schumacher)

Das Überleben von Organisationen in immer komplexer werdenden Umwelten verlangt fortdauernd Anpassung und Innovation. Die Bewältigung dieser Herausforderungen kostet ein Unternehmen Energie. Organisationen unterscheiden sich stark bezüglich ihrer Energie – der Kraft, Geschwindigkeit und Ausdauer, mit der sie arbeiten, sich verändern und Innovationen hervorbringen.

Vor allem im Zusammenhang mit Transformationsprozessen ist die Mobilisierung und Fokussierung von organisationaler Energie in der Literatur als wesentlich herausgestellt worden. Was das Phänomen «organisationale Energie» genau ist und wie das Management sie nutzen (z.B. für Change Prozesse und Innovationen) und beeinflussen kann (gezielt zu Aufbau und Erhalt beitragen bzw. Verlust und Verbrauch entgegenwirken), ist bisher allerdings nicht untersucht worden.

Ziel des Forschungsprojekts ist es zu klären, was das Phänomen «organisationale Energie» genau ist, wie organisationale Energie entsteht und wie das Management sie nutzen und beeinflussen kann.

In der ersten Phase des Projekts soll das Wesen organisationaler Energie untersucht und definiert werden. Ausserdem sollen die Faktoren und Prozesse identifiziert werden, die zum Aufbau bzw. zum Verlust oder Verbrauch organisationaler Energie führen. Im zweiten Teil des Forschungsprojekts sollen Einflussmöglichkeiten und Handlungsstrategien von Führungskräften bezüglich organisationaler Energie bestimmt werden.

Das Projekt stützt sich auf Literaturanalysen sowie auf mehrere qualitative und quantitative empirische Untersuchungen. Es wird in enger Zusammenarbeit mit ausgewählten europäischen und US-amerikanischen Unternehmen durchgeführt.

Das Projekt wird vom Grundlagenforschungsfonds der Universität St.Gallen gefördert.

## Martin Hilb

### • Forschungstagungen

- Gemeinsam mit Paul Evans (INSEAD), Chris Brewster (Cranfield University) und Daniel Ondrak (University of Toronto) leitete Martin Hilb die **16. Forschungstagung über «International Strategic HR Management»** am European Institute for Advanced Studies in Management in Brüssel.
- An der **Forschungstagung des European Research Network in HRM (CRANET) zum Thema «Global HR Management»**, die von der ESADE in Barcelona für rund 300 Wissenschaftler aus Nord- und Südamerika, Asien und Europa organisiert wurde, leitete Martin Hilb die Forschungs-Workshops über «Expatriate Management» und «Diversity Management».
- An der **asiatischen Konferenz über «Management Education for the 21st Century: Managing in the Digital Age»** in Saigon nahm Martin Hilb am Eröffnungspanel (an dem u.a. der vietnamesische Vize-Erziehungs-Minister mitwirkte) teil und hielt eine Eröffnungsrede.





### • Kompetenzbereich «Corporate Governance»

In diesem Forschungsschwerpunkt von Martin Hilb wurden folgende forschungsgeleiteten Projekte durchgeführt:

- Entwicklung von «Board Standards» für internationale Schweizer Firmengruppen
- Leitung der 7. Jahres-Tagung für Verwaltungsräte mit Rolf Dubs über: «Integriertes Management des Verwaltungsrates (Vom Verwaltungs- zum Gestaltungs- & Controlling-Rat)» in Luzern
- Leitung des 4. «ERFA-Workshops für Verwaltungsräte von KMUs» in Zürich
- Entwicklung und Einführung eines Selbst-Evaluations-Konzepts für Verwaltungsräte von KMUs im Auftrag eines internationalen Professional Services Unternehmens
- Teilnahme an internationalen Board Management Workshops am IMD in Lausanne und der Harvard Business School in Boston
- Start eines Buchprojekts über «Case Studies in International Corporate Governance» (mit Robert Le Bue)
- Planung der IFPM-HSG-Board Management School, in der alle Forschungs-, Doktoranden- und Praxis-Aktivitäten des I.FPM-Kompetenzbereiches Corporate Governance integriert werden. Start 2002 mit einem 6-teiligen Intensiv-VR-Programm mit Abschluss-Zertifikat in Zürich.

### • Kompetenzbereich «Mobile People Management»

Weiterführung des Forschungsprojekts von Martin Hilb zum Thema «Integrated @ People Management». Dabei beinhaltet @ drei Merkmale:

- = @mobile (zur Integration von Mobilephone und Internet)
- = mobil (zur Steigerung der Mobilität der Arbeitspartner)
- = Mondial (zur weltweiten Vernetzung)

Sven Voelpel, der bis August 2002 als Visiting Fellow an der Harvard Business School weilte, betreut dieses zukunftsorientierte Projekt.

### • Kompetenzbereich «Multicultural Management»

Für das von Martin Hilb betreute englischsprachige Doktoranden-Programm über «Multicultural Management» für das Studienjahr 2001/2002 (vgl. [www.unisg.ch](http://www.unisg.ch): Rubrik «Englischsprachige Programme») konnten aus der Vielzahl der Interessenten wiederum sehr gute Doktorandinnen und Doktoranden aus verschiedenen Ländern (USA, Canada, China, Deutschland, England, Frankreich, Polen, Russland, Schweiz) ausgewählt werden.

Das Forschungsteam dieses Kompetenzbereichs besteht aus:

- Dr. Trung Dinh, Saigon (für Asien)
- Jean-Claude Gonzalez, M.Ed. UCLA (für Americas)
- Michael Sanson, M.A. Oxford (für Europa)

## Nils Jent

- **Kompetenzbereich «Learning from Diversity»**

Unser Institut plant unter Leitung von Nils Jent den Aufbau des Kompetenzbereichs «Learning from Diversity» mit dem Zweck, im Personalbereich von Unternehmungen moderne Konzepte des «Diversity-Managements» zu entwickeln. Die Philosophie dieses Kompetenzbereichs ist in einer erfahrungsbasierten Doktorarbeit von Nils Jent begründet, deren Vision nahe genug ist, dass wir ihre Realisierbarkeit noch erkennen können und fern genug, um die Begeisterung einer Organisation für eine neue Wirklichkeit zu wecken! Um diese neue Wirklichkeit zu verbreiten und ihr für die Praxis neue Managementkonzepte zur Seite zu stellen, soll besagter Kompetenzbereich von einer Forschungsstiftung «International Foundation for Managing Diversity (IFMD)» getragen werden.

Im Rahmen seiner Forschungstätigkeit hat sich Nils Jent mit einer Neudefinierung der aus den USA stammenden Doktrin des Diversity Managements auseinandergesetzt. Der Grund für die Suche nach einem europäisch geprägten Diversity Management fusst auf der Erkenntnis, dass in Europa (im Gegensatz zur USA) Gleichwertigkeit nicht mit Gleichartigkeit gleichgesetzt wird. In Europa liegt die Kostbarkeit der komparativen Kompetenz gerade in der besonderen Kultivierung der Vielfalt sowie der Verschiedenartigkeit des Potenzials der Human-Ressourcen. Dies legt den Grundstein für das neue Paradigma für Gleichwertigkeit in der Verschiedenartigkeit. Dieses neue Verständnis von Diversität soll in der Lehre Eingang finden mit dem Ziel, das darauf entwickelte Konzept in der Praxis im Dienste der Entwicklung von Unternehmen und Mitarbeitenden umzusetzen.

## Roman Lombriser

- **Kompetenzbereich «Strategic Entrepreneurship»:  
neue Ansätze der Strategieentwicklung und Umsetzung für dynamische KMUs**

Traditionelle Strategieansätze sind vorwiegend auf grosse Unternehmen ausgerichtet. Dabei sind gerade diese rational-planerischen Ansätze in den letzten Jahren immer mehr sowohl in Praxis wie auch Theorie kritisiert worden. Es findet zunehmend eine Neuorientierung im Bereiche des Strategieprozessverständnisses statt. In der Strategieforschung stellen sich für KMU folgende zwei Fragen: einerseits welche Implikationen hat dieses neue Verständnis für KMU, andererseits was können Grossunternehmen von den schon immer eher evolutionär gestalteten Strategieansätzen der KMU lernen?

Diese Forschungsfragen werden unter der Leitung von Roman Lombriser in Zusammenarbeit mit Unternehmen und der Fachhochschule Nordwestschweiz in einem mehrjährigen Kooperationsprojekt bearbeitet.

## Sven Vöpel

- **Kompetenzbereich «Mobile Company»**

Dieses Forschungsprojekt beabsichtigt, die Entwicklung eines Organisationsmodells zur Beschleunigung der Schaffung von Wissen, Innovationen und der Wertschöpfung durch virtuelle Mobilität der Menschen. Durch die Integration und Erhöhung der realen und virtuellen Mobilität der Mitarbeitenden sollen die sich ohnehin verbreitenden Mobile Business Innovationen, insbesondere der mobilen Internettechnologien der nächsten Generation, berücksichtigt werden und nutzbar in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens integriert werden. Das durch die theoretische und empirische Untersuchung entstehende Organisationsmodell wird in Zusammenarbeit mit dem transnationalen Unternehmen Siemens entwickelt und wird voraussichtlich einen ebenso grossen Einfluss auf die Mitarbeitenden haben wie auf die Kunden, Shareholders und die Mitwelt. Dabei wird in Kooperation mit dem Center of Organizational Fitness die Relevanz und Effektivität des von Michael Beer (Harvard Business School) entwickelten Leadership Prozesses «Organizational Fitness Profiling» für das Top-Management bei einer weltweiten E-business Transformation innerhalb von Siemens erforscht. Das Projekt soll Aufschluss darüber geben, wie die Mobile Business Innovationen optimal genutzt werden können um für alle Stakeholder die Gefahren zu minimieren und die Chancen optimal zu nutzen.

## Rolf Wunderer

- **Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre** (unter Mitarbeit von Petra Dick)

Das Lehrbuch beschreibt auf ca. 600 Seiten zentrale Themen von Führung und Kooperation anhand von Theorien, Konzepten, Prozessen, Strukturen und Instrumenten im Kontext aktueller Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft.

In der vierten, vollständig überarbeiteten Auflage des Lehrbuchs wird ein Handbuch zu einer Führungslehre präsentiert, die sich dem internen Unternehmertum verpflichtet fühlt. Die Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns möglichst vieler Mitarbeiter zieht sich daher wie ein roter Faden durch das Buch und wird aus den unterschiedlichsten Perspektiven beleuchtet. Neben diesem zentralen Fokus werden folgende Themenschwerpunkte gesetzt: konzeptionelle und theoretische Grundlagen, wertorientierte Führung, Gestaltung der Führungs- und Kooperationsbeziehungen sowie Funktionen und Instrumente für Führung und Kooperation.

Die vierte, vollständig überarbeitete Auflage dieses Buches ist Mitte 2001 im Luchterhand Verlag erschienen.

- **Messung der Wertschöpfung im Personalmanagement** (zus. mit André Jaritz)

Ziel des Projektes war die Entwicklung eines spezifischen Ansatzes zur Beurteilung der Leistung des Personalmanagements. Neben den bereits analysierten Teilen, die sich mit der Wertschöpfungsmessung in der Management-, der Service- und der Business-Dimension befassen, wurden verstärkt umfassende Konzepte auf ihre Eignung zur Wertschöpfungsmessung im Personalmanagement hin untersucht. Dabei wurden insbesondere das Europäische Modell für Qualitätsmanagement der EFQM, die Balanced Scorecard und das Business Excellence Modell von Wunderer analysiert und diskutiert, die jeweils unterschiedliche Dimensionen der Wertschöpfung im Personalmanagement betonen.

Das Projekt wurde durch den Grundlagenforschungsfonds der Universität unterstützt. Die Ergebnisse wurden im Herbst 1999 als Monographie im Luchterhand Verlag publiziert. Die zweite, erweiterte und ergänzte Auflage befindet sich im Druck und soll Anfang 2002 erscheinen.

- **Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center. Integriertes Organisations- und Personalentwicklungskonzept** (zus. mit Sabina von Arx)

Dieses Buch beschreibt einen integrierten Ansatz zur Steigerung der Service-, Kunden- und Wertschöpfungsorientierung der Personalabteilung. Die schrittweise Umsetzung des Wertschöpfungs-Center-Konzeptes trägt massgeblich zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Personalabteilung wie auch anderer interner Dienstleister bei. Das Wertschöpfungs-Center ist dabei in eine Management-, Service- und Business-Dimension gegliedert. Jedes Unternehmen hat somit die Möglichkeit, den Personalbereich nach individuellen Bedürfnissen zu reorganisieren. Durch eine synchrone Organisations- und Personalentwicklung sollen besonders auch die unternehmerischen Fähigkeiten der Mitarbeiter gefördert werden. Zahlreiche Checklisten, Tabellen und Beispiele aus der Praxis leisten Hilfestellung bei der Umsetzung, die auch nach einzelnen Funktionen sowie phasenweise erfolgen kann. Das Spektrum der 21 Fallstudien reicht von Personalbereichen, die primär einen hohen Reifegrad der Management-Dimension realisiert haben, über Personalabteilungen als interne Service-Center bis hin zu einzelnen Funktionen, die als Profit-Center geführt werden. Das Buch entstand 1998 aus einem Projekt, das durch die Schweizerische Gesellschaft für Organisation (SGO) gefördert wurde. 1999 wurde die zweite, verbesserte Auflage mit sechs zusätzlichen Fallstudien veröffentlicht. Die dritte Auflage befindet sich in Vorbereitung und wird 2002 im Gabler Verlag erscheinen.

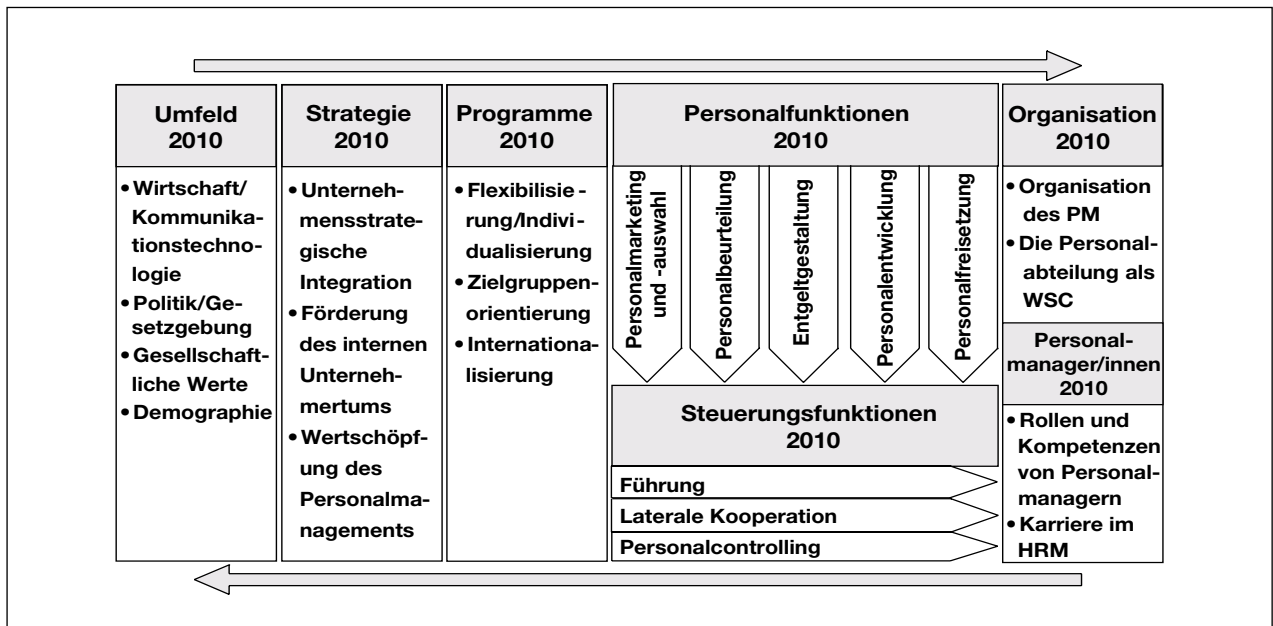
- **Führung unter multikultureller Perspektive. Langzeitstudie GLOBE mit über 60 beteiligten Nationen** (zus. mit Jürgen Weibler und Petra Dick)

Der Zusammenhang von Landeskultur und organisatorischen Praktiken wird in diesem landesübergreifenden Forschungsprojekt ebenso thematisiert wie die Frage nach einer effizienten Führung.

1998 wurden zentrale Ergebnisse – Besonderheiten der schweizerischen Landeskultur und ihr Einfluss auf Führungsfragen – in einem umfassenden englischsprachigen Buchbeitrag zusammengefasst. 1999 wurden in einer Forschungskoooperation mit den Landesvertretern aus Österreich und Deutschland Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den drei deutschsprachigen Ländern herausgearbeitet. Ausgewählte Ergebnisse wurden im Herbst dieses Jahres in einer Fachzeitschrift publiziert. Weiterhin wurden erste Ergebnisse in einer englischsprachigen Gemeinschaftspublikation der Forschergruppe veröffentlicht. Die Publikation des Forschungsberichts wird nach dem bereits erfolgten Reviewprozess 2002 erscheinen.

• **Zukunftstrends in der Personalarbeit. Schweizerisches Personalmanagement 2010** (zus. mit Petra Dick)

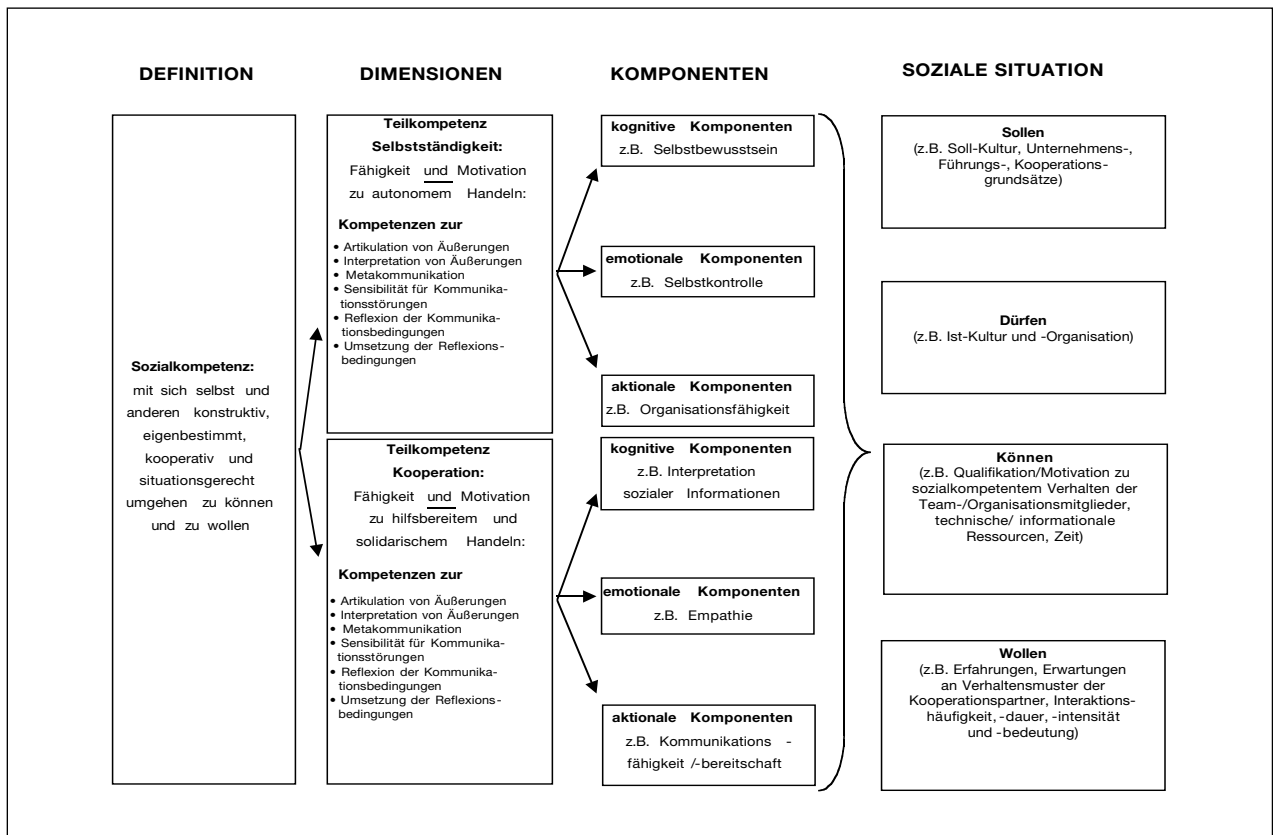
«Wir müssen uns mit der Zukunft befassen, denn wir werden mit ihr leben.» Talleyrands Forderung ist für die Personalarbeit bei den raschen und umfassenden politischen, wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen von grosser Bedeutung. Das I.FPM hat deshalb schon Anfang der 90er Jahre in der Schweiz und in Deutschland Prognosestudien zum «Personalmanagement 2000» durchgeführt und publiziert. Daraus wurden dann Folgerungen für Aus- und Weiterbildungskonzepte sowie für Beratungen gezogen. Eine neue Studie wurde mit Blick auf das Jahr 2010 konzipiert und umgesetzt. Dieses Forschungsprojekt wurde von November 1998 bis April 2000 in enger Kooperation mit der Zürcher Gesellschaft für Personal-Management (ZGP) und 40 oberen Personalverantwortlichen schweizerischer Mittel- und Grossunternehmen realisiert. Analysiert wurden dabei Entwicklungstendenzen im Unternehmensumfeld, bei den Personalstrategien, -programmen, -funktionen und -instrumenten, bei der Organisation des HRM sowie bei Rollen und Kompetenzen von PersonalmanagerInnen (vgl. Schaubild). Das Projekt wurde von der Zürcher Gesellschaft für Personal-Management unterstützt. Die Ergebnisse wurden im Sommer 2000 in einer Monographie im Luchterhand Verlag publiziert. Die zweite Auflage ist im Frühjahr 2001 erschienen, die dritte wird vorbereitet.



• **Sozialkompetenz – eine mitunternehmerische Schlüsselkompetenz** (zus. mit Petra Dick)

Nach der wissenschaftlichen Analyse der mitunternehmerischen Umsetzungskompetenz wurde eine weitere Schlüsselkompetenz des internen Unternehmertums näher untersucht. Diese bildet auch eine der vier Kernkompetenzen für die Beurteilung der Studierenden in der neuen Assessmentstufe für die ersten zwei Studiensemester der Universität St.Gallen. Auch aufgrund von Entwicklungen in Unternehmen und Umwelt, wie der Ausweitung des Dienstleistungs- und Informationssektors, der vermehrten Unternehmenssteuerung durch eine dominante Kombination aus Markt (Wettbewerb) und sozialem Netzwerk (Kooperation) sowie neuer Arbeitsformen (z.B. Gruppen- oder Projektarbeit), gewinnen Fähigkeit und Bereitschaft zu sozialkompetentem Verhalten an Bedeutung.

Das Konstrukt «Sozialkompetenz» wurde vor allem im Kontext des Konzeptes «internes Unternehmertum» untersucht. Da in der wissenschaftlichen Diskussion noch erhebliche Uneinigkeit über Charakteristika und Inhalte von Sozialkompetenz herrscht, wurden zunächst die Begriffs- und Wesensmerkmale von Sozialkompetenz analysiert und ein eigener Modellentwurf entwickelt.



Anschliessend wurde herausgearbeitet, welche Besonderheiten Sozialkompetenz im Konzept «internes Unternehmertum» – insbesondere im Vergleich zum «Intrapreneurship» – aufweist. Das Projekt wurde vom Grundlagenforschungsfonds der Universität unterstützt. Die Ergebnisse werden in einem reviewten Fachbeitrag publiziert.

## Bücher

aus dem

**Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM-HSG)**

an der Universität St.Gallen

	<p>Hilb, M. (Hg.):</p> <p><b>Neue Führungskonzepte im Praxistest</b> (Top-Manager beurteilen Forschungsergebnisse)</p> <p>Luchterhand: Neuwied 2001 ISBN 3-472-04387-3</p>		<p>Hilb, M.:</p> <p><b>Integriertes Personal-Management</b> Ziele – Strategien – Instrumente.</p> <p>9. Auflage Luchterhand: Neuwied/Kriftel 2001 ISBN 3-472-03678-8</p>
	<p>Hilb, M.:</p> <p><b>Management by Coaching</b></p> <p>Luchterhand: Neuwied 2001</p>		<p>Hilb, M (Autor), Dr. Dinh Toan Trung, Dr. Nguyen Huu Than (Übersetzung):</p> <p><b>KUAN TRI NHAN SU - theo QUAN DIEM TONG THE</b></p> <p>NHA XUAT BAN THONG KE: Saigon 2000</p>
	<p>Hilb, M.:</p> <p><b>Transnationales Management der Human-Ressourcen</b></p> <p>Luchterhand: Neuwied 2000 ISBN 3-472-03693-1</p>		<p>Lombriser, R., Uepping, H. (Hg.):</p> <p><b>Employability statt Jobsicherheit</b></p> <p>Luchterhand: Neuwied 2001 ISBN 3-472-03865-9</p>

	<p>Wunderer, R.:</p> <p><b>Führung und Zusammenarbeit</b> Eine unternehmerische Führungslehre</p> <p>4. vollständig überarbeitete Auflage Luchterhand: Neuwied/Kriftel 2001 ISBN 3-472-04675-9</p>		<p>Wunderer, R./Dick, P.:</p> <p><b>Personalmanagement – Quo vadis?</b> Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010</p> <p>2. Auflage Luchterhand: Neuwied/Kriftel 2001 3. Aufl. in Vorbereitung ISBN 3-472-04781-X</p>
	<p>Wunderer, R./Bruch, H.:</p> <p><b>Umsetzungskompetenz</b> Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis</p> <p>Vahlen: München 2000 ISBN 3-8006-2549-0</p>		<p>Wunderer, R./v. Arx, S.:</p> <p><b>Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center</b> Unternehmerische Organisationskonzepte für interne Dienstleister</p> <p>2. Auflage Gabler: Wiesbaden 1999 3. Aufl. in Vorbereitung ISBN 3-409-28966-6</p>
	<p>Wunderer, R./Jaritz, A.:</p> <p><b>Unternehmerisches Personalcontrolling.</b> Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement</p> <p>Luchterhand: Neuwied/Kriftel 1999 2. Aufl. im Druck ISBN 3-472-03853-5</p>		<p>Steinle, C./Bruch, H./Lawa, D.:</p> <p><b>Projekt Management</b> Instrument effizienter Innovation</p> <p>3. überarbeitete Auflage Frankfurter Allgemeine Zeitung: Frankfurt am Main 2001 ISBN 3-929368-27-7</p>
<p>House, R.J./Hanges, P.J./Javidan, M./Dorfman, P.W./Gupta, V &amp; GLOBE Associates <b>Cultures, Leadership, and Organizations: A 62 nation study by members of the GLOBE foundation</b> (Vol. 1), Sage: Thousand Oaks, CA</p>			



Im Jahre 2001 wurden von Mitgliedern des I.FPM insgesamt 10 Bücher sowie 38 Aufsätze in Zeitschriften und Sammelwerken publiziert.

## Heike Bruch

### Buchveröffentlichungen

- «Projektmanagement. Instrument moderner Dienstleistung», 3. durchges. und erg. Aufl., FAZ Verlag, Frankfurt; (Rrsg. zus. mit C. Steinle und D. Lawa)
- «Leaders' Action. Model development and testing», unveröffentlichte Habilitationsschrift an der Universität St.Gallen

### Buch- und Zeitschriftenbeiträge

- «Lufthansa – Maintaining change momentum», in: European Business Forum, Heft 7, 2001, S. 39-45 (zusammen mit Ghoshal, S.)
- «Lufthansa's Transformation Marathon – a Process of Liberating & Focusing Change Energy», in: Human Resources Management Journal, 40. Jg., Heft 3, 2001, S. 249-259 (zusammen mit Sattelberger, T.)
- «Leading Change - Lufthansa's Way of Sustainable Reorientation», in: Journal of Change Management, erscheint in 1. Jg., Heft 4, 2001, S. 344-363 (zusammen mit Sattelberger, T.)
- «Continental 2001. Liberating Entrepreneurial Energy», Universität St.Gallen Case Study, 2001 (zus. mit B. Vogel).
- «Unternehmungswerte Aktivierung von Flexibilisierungs- und Innovationspotentialen durch Projektmanagement», in: Steinle, C./Bruch, H./Lawa, D. (Hrsg.): Projektmanagement. Instrument moderner Dienstleistung, FAZ-Verlag: Frankfurt, 3. Aufl., S. 269-288
- «Projektkompetenz und Wissensmanagement: Wege der systematischen Nutzung von Innovationserfahrungen», in: Steinle, C./Bruch, H./Lawa, D. (Hrsg.): Projektmanagement. Instrument moderner Dienstleistung, FAZ-Verlag: Frankfurt, S. 251-268 (zus. mit B. Vogel).
- «Projektmanagement als Bestandteil moderner Dienstleistung», in: Steinle, C./Bruch, H./Lawa, D. (Hrsg.): Projektmanagement. Instrument moderner Dienstleistung, FAZ-Verlag: Frankfurt, 3. Aufl., S. 399-416 (zus. mit D. Lawa).
- «Führungscontrolling, in: Controlling Lexikon», Landsberg/Lech, 2001.
- «Controlling und Führung», in: Controlling Lexikon, Landberg/Lech, 2001
- «Sozialtechniken des Controllers», in: Controlling Lexikon, Landberg/Lech, 2001
- «A model of managers' action: An approach of focused energetic behavior», Paper präsentiert auf dem 17. EGOS Colloquium, 5.-7. Juli in Lyon, Frankreich
- «Managers' Action in Change Processes. Model Development and Testing», Paper präsentiert auf der 21. Strategic Management Society Conference, Oktober 2001 in San Francisco, USA

## Martin Hilb

### Buchveröffentlichungen

- «Neue Führungskonzepte im Praxistest (Top-Manager beurteilen Forschungsergebnisse)», (Hrsg.) Luchterhand: Neuwied 2001
- «Management by Coaching», Luchterhand: Neuwied 2001
- «Integriertes Personal-Management (Ziele – Strategien – Instrumente)», 9. Auflage, Luchterhand: Neuwied 2001
- «QUAN TRI THAN SU theo QUAN DIEM TONG THE», 1. Auflage (vergriffen), NHA XUAT BAN THONG KE: Saigon 2000

### Buch- und Fachbeiträge

- «Glocalpreneurs: pense global – aja localmente», in: Swisscam Brasil, Nr. 25, Sao Paolo 08/2001, p. 27ff
- «Das integrierte m-HRM», in: PSP Directory, Zürich 2001, S. 24 - 29
- «Förderung der freiwilligen Loyalität von internen und externen Arbeitspartnern durch flexibles Management der Human-Ressourcen», in: Clermont, A./Schmeisser, W./Krimphove, D. (Hrsg.): Personalführung und Organisation, Vahlen: München 2001, S. 219 - 227
- «Management der Human-Ressourcen und Unternehmenswertsteigerung», in: Hinterhuber H.H. et al. (Hrsg.): Das neue strategische Management, Gabler: Wiesbaden 2001, S. 447 - 464
- «Glokales m HR Management», in: Handbuch e-Learning, Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst Köln 2002
- «Management der Human-Ressourcen», in: Dubs, R./Euler, D./Rüegg-Stürm, J. (Hg): Neues BWL Lehrbuch der HSG (in Vorbereitung: St.Gallen 2002)
- «Vom Verwaltungsrat zum Gestaltungs- und Controllingrat», Zürich 2001
- «Corporate Governance: Ein Instrument für den KMU-Verwaltungsrat zur Eigenbeurteilung» Zürich 2001

## Roman Lombriser

### Buchveröffentlichungen:

- «Employability statt Jobsicherheit: Personalmanagement für eine neue Partnerschaft zwischen Unternehmen und Mitarbeitern», Luchterhand: Neuwied/Kriftel, 2001 (Hrsg. zus. mit H. Uepping)

### Zeitschriftenbeiträge:

- «Wunsch oder Realität? Das Human Resource Management als strategischer Partner», in: Interview – Das Schweizer HRM-Journal, Nr. 4, 2001, S. 1-13.

## Sven Völpel

### Buch- und Zeitschriftenbeiträge

- «The Rise of Knowledge towards Attention Management», in: Journal of Knowledge Management, September, Vol. 5, No. 3, 2001 (mit T.H. Davenport) (Emerald Literati Club: «Congratulations ... number NINE in Emerald's Top 10 Most Accessed Articles»).
- «Rejuvenating Corporate Intellectual Capital (IC) by Co-opting Customer Competence». In: Journal of Intellectual Capital, May, Vol.2, No. 2.,2001 (mit M. Gibbert, M. Leibold)
- «Internationalen Wissensaustausch visualisieren und motivieren», in: Pawlowsky, P. & Reinhardt, R. (Hrsg.): Wissensmanagement für die Praxis: Wie wird Wissensmanagement erfolgreich umgesetzt?, Berlin/Neuwied: Luchterhand, erscheint voraussichtlich im Dezember 2001 (mit P. Kugler, M. Gibbert).
- «Rejuvenating Corporate Intellectual Capital (IC) by Co-opting Customer Competence». Working Paper University of St. Gallen and University of Stellenbosch. 22nd Annual McMaster World Congress, 4th World Congress of Intellectual Capital, January 17 - 19, 2001, Hamilton, Ontario, Canada. (mit M. Gibbert, M. Leibold)

## Rolf Wunderer

### Buchveröffentlichungen

- «Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre», 4. vollständig überarbeitete Aufl., Luchterhand: Neuwied/Kriftel 2001.
- «Personalmanagement – Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010», 2. Aufl., Luchterhand: Neuwied/Kriftel 2001 (zus. mit P. Dick).
- «Unternehmerisches Personalcontrolling – Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement», 2. verbesserte und erweiterte Aufl., Luchterhand: Neuwied 2001/2002

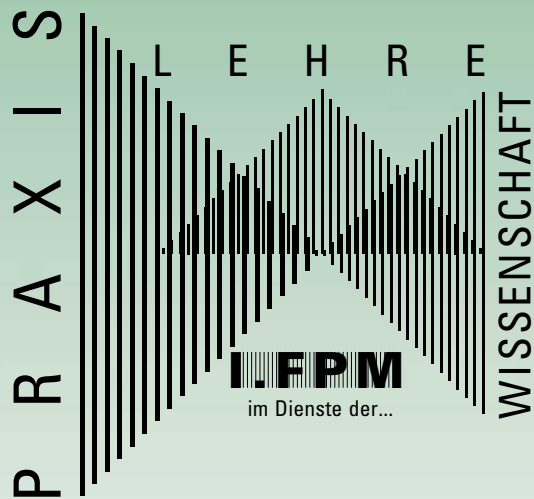
### Buch- und Zeitschriftenbeiträge

- Employees as «Co-Intrapreneurs» – a Transformation Concept. In: Leadership & Organization Development Journal, Nr. 22/5, 2001, S. 193-211.
- Values and Behaviour Orientation in Leadership Studies: Reflection Based on Findings in Three German-Speaking Countries. In: The Leadership Quarterly, Nr. 12, 2001, S. 219-244 (zus. mit E. Szabo, G. Reber, J. Weibler, F.C. Brodbeck).
- The Germanic Europe Cluster: Where Employees have a Voice. In: Journal of World Business 2002, im Druck (zus. mit E. Szabo, F.C. Brodbeck, D.N. Den Hartog, G. Reber, J. Weibler)
- Sozialkompetenz – eine unternehmerische Schlüsselqualifikation (zus. mit P. Dick), in: Die Unternehmung, 2002 (Reviews durchgeführt)
- Laterale Konflikte. In: Persorama, Heft 4/2001, S. 12-19
- Leistungsmanagement neu fokussieren: Motivationsbarrieren erkennen und reduzieren – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Personalwirtschaft, Nr. 8, 2001, S. 28-30 (zus. mit W. Küpers).
- Personaleinsatz. In: Bühner, R. (Hrsg.): Management-Lexikon, München/Wien, 2001, S. 572.
- Personalcontrolling. In: Bühner, R. (Hrsg.): Management-Lexikon, München/Wien, 2001, S. 571-572.
- Personal-Controlling. In: Küpper, H.U./Wagner, P. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Controlling, Stuttgart 2002, im Druck
- Mitunternehmertum. In: Zollondz, H.-D. (Hrsg.): Lexikon Qualitäts Management, München/Wien, 2001, S. 587-589.
- EFQM-Modell 2001. In: Zollondz, H.-D. (Hrsg.): Lexikon Qualitäts Management, München/Wien, 2001, S. 192-197.

- EFQM-Modell 2000. In: Zollondz, H.-D. (Hrsg.): Lexikon Qualitäts Management, München/Wien, 2001, S. 189-192.
- EFQM-Modell. In: Zollondz, H.-D. (Hrsg.): Lexikon Qualitäts Management, München/Wien, 2001, S. 186-189.



# I.FPM im Dienste der Praxis







**Martin Hilb** führte im Jahre 2001 folgende Beratungs-Projekte und Workshops durch:

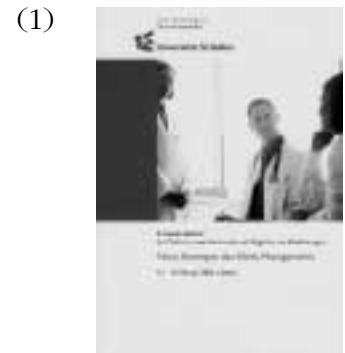
- (1) Strategie- und Struktur-Workshop mit dem Verwaltungsrat eines internationalen Unternehmens der Nahrungsmittelindustrie
- (2) HRM-Strategie-Workshop mit dem Leitungsteam eines Software-Unternehmens in New York
- (3) New Public HRM Workshop mit dem Gesamt-Regierungsrat eines Zentralschweizer Kantons
- (4) Strategisches HRM-Seminar mit der GL eines internationalen Textil-Unternehmens
- (5) HR-Management-Seminar mit Führungskräften der thailändischen und vietnamesischen Gesellschaften eines internationalen Unternehmens



- (6) Management-Seminar für vietnamesische Unternehmer und für Leiter von Tochtergesellschaften von Schweizer Unternehmen in Ho Chi Minh City/Vietnam
- (7) Management-Workshop mit Teilnehmern eines französischen MBA-Programms in Vientiane/Laos
- (8) HR Executive Seminar für eine Delegation des China Center for Leadership (CCLA) unter Leitung dessen Direktors Hongjun ZHAO.

Das **I.FPM** führte folgende Veranstaltungen durch:

- (1) «7. Intensiv-Seminar für Chefärzte: Betriebswirtschaftliches Klinik-Management»  
(Leitung: M. Hilb: 15. – 16.2. in Davos)
- (2) «Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center führen und organisieren»  
(Leitung: R. Wunderer: 22. – 23.3. in St.Gallen)
- (3) «International Strategic Human Resource Management»  
(Leitung: C. Brewster/P. Evans/M. Hilb/D. Ondrak 5. – 6.4. in Brüssel)
- (4) «International HRM Group Meeting» (zu Gast bei KPMG)  
(Leitung: M. Hilb: 8. – 9.5. in Zürich)
- (5) «Strategisches Personalcontrolling»  
(Leitung: R. Wunderer: 9. – 10.5. in St.Gallen)
- (6) «Neue Konzepte im Personal-Management»  
(Leitung: M. Hilb: 7. – 8.6. in Innsbruck)
- (7) 14. I.FPM-Jahrestagung: «Leistungsmanagement neu fokussieren.»  
(Leitung: R. Wunderer: 25. – 26.9. in St.Gallen)
- (8) «Outsourcing von HRM-Funktionen»  
(Leitung: Heike Bruch: 30. – 31.10.)
- (9) «Neue integrierte Führungskonzepte für Städte und Gemeinden»  
(Leitung: M. Hilb: 9.11. in Zürich)
- (10) «Gezielte Selektion, Beurteilung, Honorierung und Förderung von Lehrkräften»  
(Leitung: M. Hilb: 19.11. in St.Gallen)
- (11) «Internationales HRM Group Meeting» (zu Gast bei Roche)  
(Leitung: M. Hilb: 22. – 23.11. in Basel)
- (12) «4. Erfa-Gruppe für Verwaltungsräte von KMUs»  
(Leitung: M. Hilb: 17.11. in Zürich)
- (13) «7. Verwaltungsrats-Tagung: Vom Verwaltungs- zum Gestaltungs- und Controlling-Rat»  
(Leitung: M. Hilb: 30.11. – 1.12. in Luzern)



## 14. I.FPM-Jahrestagung: Leistungsmanagement neu fokussieren. Motivationsbarrieren reduzieren statt ausgereizte Anreizsysteme intensivieren.

Mit diesem provokativen Titel sollten zunächst problematische Anreiz- und Honorierungsstrategien reflektiert werden, Denn gerade Leistungsträger sind intrinsisch motiviert. Gestört werden sie in ihrem Potenzial aber von Motivationsbarrieren. Diese sollten deshalb vermieden oder reduziert werden.

In unserem Forschungsprojekt mit über 200 Unternehmensvertretern wurde ein Produktivitätsverlust von durchschnittlich 23% durch Motivationsbarrieren vermerkt. Da diese Thematik in der Praxis noch selten diskutiert wird, hatten zunächst 10 Referenten aus der Wissenschaft den Grund zu legen. Dabei wurden auch die wesentlichen Ergebnisse des Forschungsprojekts referiert. Sechs Vertreter der Praxis brachten wichtige Thesen und Erfahrungen in die Tagung ein, die von über 70 Teilnehmern besucht wurde. Sie wurde von Rolf Wunderer konzipiert und geleitet.



### Vertreter aus der Wissenschaft

PD Dr. Heike Bruch (I.FPM-HSG)  
 Prof. Dr. Peter Gross (Universität St.Gallen)  
 Prof. Dr. Martin Hilb (I.FPM-HSG)  
 Dr. Wendelin Küpers (I.FPM-HSG)  
 Prof. Dr. Oswald Neuberger (Universität Augsburg)  
 Prof. Dr. Margit Osterloh (Universität Zürich)  
 Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel (Universität München)  
 Prof. Dr. Dieter Thomä (Universität St.Gallen)  
 Prof. Dr. Eberhard Ulich (Institut für Arbeitsforschung  
 und Organisationsberatung, Zürich)  
 Prof. Dr. Rolf Wunderer (I.FPM-HSG)

### Vertreter aus der Praxis

Dr. Max Becker (Holcim sowie Zürcher Gesellschaft für  
 Personalfragen)  
 Dr. Peter Hablützel (Eidgenössisches Personalamt)  
 Michael Hilti (Hilti)  
 Urs Hofmann (Crédit Suisse)  
 René Lichtsteiner (DMS Consulting)  
 Matthias Möllene (Swissair)

**Martin Hilb** wirkte an folgenden HSG-Weiterbildungsveranstaltungen mit:

- NDU (Blockleitung)
- KMU-HSG (Blockleitung)
- Executive MBA im New Media and Communications Program (Block: International HR Management)

Ferner wirkte er an folgenden Programmen mit:

- SKU
- SKP
- SNP

**Rolf Wunderer** führte folgende Veranstaltungen durch bzw. beteiligte sich an nachstehenden überbetrieblichen Weiterbildungs- und Forschungsveranstaltungen:

- (1) I.FPM-Frühjahrstagung – Strategisches Personalcontrolling
- (2) 14. I.FPM-Jahrestagung – Leistungsmanagement neu fokussieren
- (3) Institut für Organisation und Personalmanagement, Universität Bern – Jubiläumstagung: Trends im Personalwesen
- (4) Nachdiplomkurs in Zusammenarbeit mit der Universität Alcalá, Madrid – Neue Führungskonzepte
- (5) Nachdiplomstudium NDU - 14-tägiger Kurs «Führung und Kooperation» – Leiter und Hauptreferent
- (6) Schweizerische Kurse für Personalfragen – Mitglied der Kursleitung und Hauptreferent im Block «Führung und Zusammenarbeit»
- (7) MBA-Kurs in Zusammenarbeit mit der Steinbeis-Hochschule, Berlin – Unternehmerische Führung, Executive MBA für KMU
- (8) Sparkassenakademie Baden-Württemberg – Nachdiplom-Kurs
- (9) Sommeruniversität Bochum – Führung, Motivation, Kooperation
- (10) CEMS Corporate Forum, Universität St.Gallen – Führung
- (11) Donau Universität Krems – Strategisches Personalmanagement
- (12) Institut für Management und Technologie Berlin – Zusammenarbeit zwischen Abteilungen – Konflikte und Lösungsmöglichkeiten
- (13) Europäischer Personalmanagement-Kongress, Genf: HRM for Global Players

- (14) 9. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung – Mitunternehmertum – Konzept und Umsetzung
- (15) SAP-Schweiz – Forderungen an das strategische Personalmanagement
- (16) Personalmanagement Quo vadis? – Jubiläumstagung der DMS

**20. Jubiläums-Kongress  
der European Association of Personnel Management (EAPM)  
in Genf (26. – 29. Juni 2001)**

• **Vom I.FPM wirkten folgende Mitarbeiter mit:**

- Martin Hilb Mitglied der Programm-Kommission, verlieh als Leiter des Preiskomitees für die besten europäischen Dissertationen im HRM-Bereich die Preise und leitete den Workshop über «Manage and develop a global workforce»
- Rolf Wunderer hielt einen Plenar-Vortrag zum Thema «HRM for global players»

• **Das Preiskomitee bestand aus:**

- Chris Brewster (Cranfield University)
- Micheal Segalla (HEC Paris)
- Martin Hilb (HSG)

• **Die Preisträger für die besten Doktorarbeiten im HRM-Bereich in Europa (CEMS- und CRANET-Unis):**

1. Preis Dr. Gilles Spony (F/UK)  
Thema: «Individual differences in work-related values between British and French managers displaying different communication styles»
2. Preis Dr. Leda Panayotopoulou (GR)  
Thema: «Strategic Human Resources Management in Greece and its Effects on Firm Performance»
3. Preis Dr. Emanuel David Haldi (CH)  
Thema: «The potential use of internet based information and communication systems for the integrated management of human resources»

**Brigitte Meienberger** betreute beim CSC-HSG folgende Aufgaben:

- Weiterentwickeln der Dienstleistungen des CSC-HSG für HSG-Studierende und rekrutierende Unternehmen im In- und Ausland
- Kontinuierliches aktualisieren der CSC-HSG Job- und Arbeitsmarktdatenbank mit Stellen und interessanten Informationen rund um den Bewerbungs- und Arbeitsmarkt
- Für HSG-Studierende Herausgabe einer ausführlichen CSC-HSG Dienstleistungsbroschüre und eines Bewerbungshandbuchs
- Zehnte Herausgabe einer Internet-gestützten Lebenslaufsammlung von HSG-AbsolventInnen zusammen mit Forum-HSG



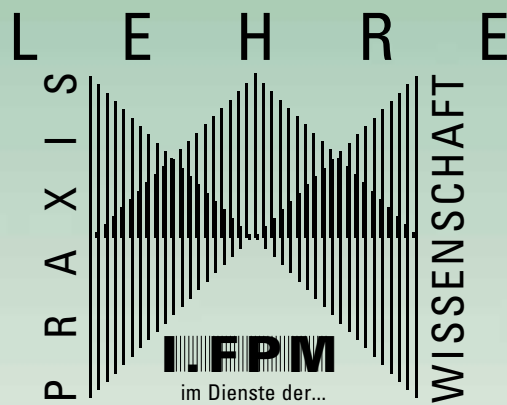
[www.csc.unisg.ch](http://www.csc.unisg.ch)

- Beratung von HSG-Studierenden in der Job/Praktika-Suche, im Bewerbungsprozess und in der Laufbahnplanung, sowie Verleih von Bewerbungshandbüchern und Jobmarktinformationen
- Angebot von Workshops für HSG-Studierende zu folgenden Themen: «Assessment-Center», «Insights-Potentialanalyse», «Auslandkarriere, Auslandeinsätze», «Bewerben über's Internet», «Laufbahnplanung während dem Studium», «Typ und Berufseinstieg», «Trends im Arbeitsmarkt»
- Organisation und Betreuung eines CSC-HSG-Infomaitonsstandes anlässlich der Startwoche an der Universität St.Gallen
- Organisation der Informationsveranstaltung «Umstiegs-Perspektiven», zu welcher HSG-Studierenden eingeladen wurden, welche die Prüfung zum zweiten Mal nicht bestanden hatten
- Suche und Einarbeitung des Career Consultant für die Universität St.Gallen
- Suche und Verhandlungen mit Partnern für die Durchführung von professionellen Workshops für HSG-Studierende
- Beratung von Unternehmen, die gezielt HSG-AbsolventInnen rekrutieren möchten
- Organisation von CSC-HSG Partner-(Recruiting)-Veranstaltungen an der Universität St.Gallen
- Organisation des CSC-HSG Partner-/Member-Meetings mit einem Referat von Martin Hilb
- Mitwirkung von Martin Hilb an der Veranstaltung «Umstiegs-Perspektiven»
- Laufbahnberatung von Studierenden und Studienabbrechern durch Martin Hilb





# I.FPM im Dienste der Lehre





**Grundstufe:**

- Personalmanagement 350 Studierende

**Lizentiatsstufe:**

- Führung 175 Studierende
- Internationales Personalmanagement 175 Studierende
- Internes und selbstständiges Unternehmertum (Wahlblock)  
in Zusammenarbeit mit der ETHZ 40 Studierende
- VERTIEFUNG Führung und Personalmanagement 20 Studierende
- CEMS-Kurs über Internationales HRM 35 Studierende
- Mitwirkung am MIM-Kurs über Corporate Governance 12 Studierende
- MIM-Kurs zu Methodologies, Skills and Competencies 40 Studierende
- Integrationsseminar in Zusammenarbeit mit Micro Mobility Systems 20 Studierende

**Nachdiplomstufe:**

- MBA-HSG im Nachdiplomstudium «Unternehmensführung» 45 Studierende
- KMU-HSG 25 Studierende
- Schweizerische Kurse für Personalmanagement 30 Studierende
- Nachdiplomstudium KMU 42 Studierende

**Doktorandenstufe:**

- Im Fachprogramm «Multicultural Management» führte Martin Hilb mit 18 DoktorandInnen im SS das Doktorandenseminar über Multicultural HRM durch.
- Gemeinsam mit Rolf Dubs führte Martin Hilb mit 17 Doktoranden das Doktorandenseminar über Corporate Governance in Transnational Companies durch.
- Im Studienjahr 2001 führte Martin Hilb zwei freiwillige Doktoranden-Kolloquien für die Teilnehmer des englischsprachigen Doktorandenprogramms durch.
- Im Fachprogramm «Führung und Personalmanagement» führte Rolf Wunderer im WS 2000/2001 ein Doktorandenseminar zum Rahmenthema «Kompetenzmanagement» durch.

- Auf der Doktorandenstufe im Fachprogramm «Führung und Personalmanagement» führte Rolf Wunderer gemeinsam mit Thomas Geiser im SS 2001 das Doktorandenseminar zum Thema «Förderung des internen Unternehmertums der Mitarbeiter und die Möglichkeit der arbeitsrechtlichen Umsetzung» durch.
- Im Fachprogramm «Führung und Personalmanagement» führt Heike Bruch im WS 2001/2002 ein Doktorandenseminar zum Thema «Wissenschaftliches Arbeiten» durch.
- Petra Dick übernahm 2001 erneut einen Lehrauftrag für «Teamentwicklung» im Rahmen der Vertiefungsrichtung «Führung und Personalmanagement».
- Thomas Kuhn wurde wieder ein Lehrauftrag für die Übung «Führung und Organisation» erteilt.
- Sabina von Arx wurde wieder ein Lehrauftrag für die Übung «Führung und Organisation» erteilt.

**Martin Hilb** begutachtete im Jahre 2001 folgende Dissertationen:

- Daniel Abatemarco: «Multikulturelle Projektteams als strategisches Instrument der Personalentwicklung» (Als Erstgutachter)
- Reinhard Gratl: «Management virtueller Unternehmensnetzwerke unter besonderer Berücksichtigung der Erfolgsevaluation anspruchgruppenorientierter Internet-Strategien» (Als Erstgutachter)
- Emanuel D. Haldi: «Nutzenpotentiale internetgestützter Informations- und Kommunikationssysteme für das integrierte Management der Human-Ressourcen in internationalen Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des strategischen HR Controlling» (als Erstgutachter)
- Nils Jent: «Learning from Diversity: Die Überwindung der Gleichsetzung von Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit des traditionellen Nichtdiskriminierungsgrundsatzes durch gezielt vielfältig zusammengesetzte Arbeits-Partnerschaften» (als Erstgutachter)
- Oliver Patsch: «Anspruchgruppenmanagement» (als Erstgutachter)
- Michael Schäfer: «Integrationscontrolling – Bausteine zur Beobachtung der Integration von Akquisitionen»
- Johannes Tasler: «The international composition of Top Management Teams: Implications of executive nationality» (als Erstgutachter)
- Kai von Massenbach: «Die innere Kündigung zwischen Burnout und Hilfslosigkeit» (als Erstgutachter)
- Veit Walkner: «Gerechtigkeit und Fairness als Konzepte zur Überwindung der Widerstandsproblematik bei Beratungsprojekten»
- Matthias P. Weibel: «Der Aufbau und die Führung ausländischer Direktinvestitionen in Russland. Risiken-Erfolgsfaktoren-Empfehlungen» (als Erstgutachter)
- Iwan Zwick: «Kompetenzen von Klein-Unternehmern. Eine empirische Studie.»

### • **Drittes Buch über die besten Dissertationen**

Herausgabe des dritten Buches über die besten Dissertationen der letzten drei Jahre im Lehrbereich von Martin Hilb (mit einer Zusammenfassung des Inhalts und Empfehlungen an Forschung und Praxis durch die Dissertanden und einem Kommentar eines namhaften Praktikers).

Es werden folgende aktuelle Themen vorgestellt:

- Die Führungspersönlichkeit von Top-Managern
- Neue Laufbahnvorstellungen von Führungskräften
- Führung und Zusammenarbeit in Virtuellen Unternehmen
- Human-Ressourcen-Management und Ethik
- Erfolgsbeteiligung für Mitarbeitende
- Erfolgsfaktoren für die betriebliche Gesundheitsförderung
- Unternehmenskultur in einer lernenden Organisation
- Mitarbeiterverhalten im Beratungsprozess
- Wandel der Führungskultur durch Spiritualität

Mit Praxisbeurteilungen von Dr. Uwe Brandenburg, René Lichtsteiner, Dr. Bodo Marshall, Matthias Möllene, Dr. Anthony Radev, Thomas Sattelberger, Dr. Henning Schulte-Noelle, André Siegenthaler, Dr. Karl Stadler, Prof. Dr. Arthur Wollert und Dr. Egon Zehnder

**Rolf Wunderer** begutachtete im Jahr 2001 folgende wissenschaftliche Arbeiten:

#### **Habilitationsschrift:**

- Heike Bruch: «Leaders' Action. Model development and testing»

#### **Dissertation:**

- Vera Friedli: «Die betriebliche Karriereplanung. Konzeptionelle Grundlagen – empirische Studien – Gestaltungsempfehlungen»

## HSG-Wahlblock «Unternehmertum»

Mit Bezug auf das Motto «unternehmerisch die Zukunft gestalten» wurde ein Wahlblock entwickelt. Er umfasst drei Teile:

- Selbstständiges Unternehmertum (M. Hilb) in Zusammenarbeit mit der ETHZ (Prof. Dr. M. Meier)
- Internes Unternehmertum (R. Wunderer). Als Mentor beteiligt sich die Swissair (M. Mölloney – Mitglied der GL)
- Integrationsseminar über Unternehmer-Projekte (M. Hilb/R. Wunderer)

## Assessment-Center – praktisches Bewerbungstraining

Als Abrundung der Lehrveranstaltung «Führungsevaluation und -training» im sechsten Semester wurde den Studierenden die Möglichkeit gegeben, einen Baustein der Führungsevaluation praktisch zu erleben und durchzuführen. Heike Bruch integrierte in dieses Seminar ein professionelles Assessment-Center mit der Firma Hintzpeter + Partner aus Hamburg.

Hintzpeter + Partner ist eine Beratungsfirma, die im Bereich von Personal- und Organisationsentwicklung mit Schwerpunkt auf folgenden Bereichen tätig ist:

- Potentialermittlung und -förderung
- Entwicklung von Konzepten und deren Umsetzung und Evaluation bei Unternehmen wie z.B. bei ABB, BMW oder dem Otto Versand



Das AC-Training verfolgte folgende Zwecke:

- Theorieinhalte zu vertiefen,
- den StudentInnen konkrete Erfahrungen in einem AC zu ermöglichen und
- ihnen ein individuelles Feedback über Stärken und Schwächen im Hinblick auf die eigenen Führungspotentiale zu geben.

Verschiedene Momente wurden von den TeilnehmerInnen durchlaufen, um die folgenden Fähigkeiten zu analysieren:

- Allgemeinwissen rund ums AC
- Durchsetzungsvermögen
- Umgang mit komplexen Aufgaben unter Zeitdruck
- Verhandlungsstrategien
- Überzeugungs- und Präsentationstechnik
- Entscheidungsverhalten in Gruppen und Konsensfindung

Zum Abschluss des ACs erhielten alle TeilnehmerInnen ein persönliches Feedback der Kursleiter, das während rund 15 Minuten anhand von Testresultaten und Beobachtungen unter vier Augen erläutert und interpretiert wurde.

Wir danken der Firma Hintzpeter + Partner in Hamburg und insbesondere Herrn Tobias Dehne und Herrn Jürgen Freybe ganz herzlich für ihr Engagement während dieser Tage.

### **Nachwuchsförderung**

- Sven Völpel erhielt den Siemens Award of Excellence mit dem er für den Zeitraum von September 2001 bis August 2002 als Visiting Fellow an der Harvard University forscht.



## Multikulturelle Studienreise 2001 nach Genf

Die diesjährige zweitägige Multikulturelle Studienreise für Studierende des I.FPM-Doktorandenprogramms, der Studienfachrichtung F + P sowie des CEMS Kurses über Internationales HRM führte unter Leitung von Martin Hilb in die Westschweiz.

Die 68 Studierenden aus 22 Ländern lernten verschiedene Landes- und Organisations-Kulturen kennen.



Während der Busreise wurden die zahlreichen Länderkulturen jeweils durch die Gast-Studierenden in Wort und Musik vorgestellt.

In der Westschweiz angekommen, bekamen die Studierenden einen Einblick in zwei namhafte transnationale Gesellschaften:

- Nestlé-Hauptsitz in Vevey  
(u.a. Einführung ins globale Marketing-Management)
- Neue Europa-Zentrale von Procter & Gamble in Genf  
(u.a. Einführung ins globale Marketing-Management)



**Procter & Gamble**

Zudem hatten die Studierenden Gelegenheit, folgende internationalen Organisationen in Genf aufgrund von Präsentationen und Diskussionen kennenzulernen:

- Hauptsitz der Welthandelsorganisation WTO



- Hauptsitz des Internationalen Komitees des Roten Kreuzes IKRK



**Martin Hilb** betreute im Jahre 2001 neben zahlreichen HSG-Diplomarbeiten folgende Arbeiten:

- Executive MBA Programm in New Media & Communications
  - Vince Bang (Hongkong)/Jackey Chu (Vietnam):  
«Mobile Glocal People Management (Combination of New Technology and New People Management Approach in Transnational Organizations)»
  - Diana + Dr. Michael Failer (Switzerland):  
«New Dental Clinic Management»
  - Marion Morad (Switzerland):  
«Staff and management development of Bon Appétit Group with particular attention to the use of new media»
  - Sumedha Yadar (India):  
«Emerging Leadership Styles after the initial hype of dot-coms»
- Executive MBA Program NDU:
  - Dr. Adreas Gaussmann/Dr. Marc Möckli/Dr. Ulrich Kissel:  
«Erhaltung von implizitem Know-how durch Integriertes Personalmanagement bei Standortverlagerungen nach einer Firmenakquisition am Beispiel einer Best-practice-Studie (Untersuchung der Know-how erhaltenden Massnahmen bei der Akquisition von Boehringer Mannheim durch Roche infolge der Standortaufgabe Kaiseraugst)»

**Es wurden im Jahre 2001 im I.FPM folgende Diplomarbeiten begutachtet:**

- Bauer, Ildiko:  
«Neue Wege bei der Unterstützung von Expatriates»
- Bechtler, Christoph:  
«Anspruchsgruppenorientierte Anforderungen an die erfolgreiche Gestaltung eines Führungswechsels in Schweizer Familienunternehmen»
- Busch, Walter:  
«Möglichkeiten und Grenzen der Entwicklung einer synergetischen Unternehmenskultur nach einer Fusion zweier bisheriger Konkurrenten mit unterschiedlichen komparativen Stärken»
- Coluccia, Fabio:  
«Möglichkeiten und Grenzen des E-Recruitment im Executive Search Consulting»

- Dreifuss, Jerry:  
«Anforderungen an die erfolgreiche Nutzung des e-Learnings als Instrument der Personalentwicklung (Untersuchung am Beispiel internationaler Firmengruppen in der Schweiz)»
- Erismann, Sandra:  
«Möglichkeiten und Grenzen eines Retention Management-Programms für internationale Unternehmen»
- Foppa, Flurina:  
«Möglichkeiten und Grenzen der Einführung umfassender Arbeitsflexibilisierungskonzepte»
- Gaille, Nadia:  
«Förderung der Multikulturellen Kompetenz von Unternehmen von kleinen und mittelgrossen international tätigen Unternehmen»
- Gorgon, Marek:  
«Intellectual Capital und Unternehmenswertsteigerung – Beitrag der internen Revision»
- Hildebrand, Natalie:  
«Interkulturelle Anforderungen an eine Fusion zweier Unternehmen mit unterschiedlicher Stammhauslandeskultur»
- Hofmann, Florence:  
«Möglichkeiten und Grenzen von Anreizsystemen zur Motivation von Mitarbeitenden zum innerbetrieblichen Austausch relevanten expliziten und impliziten Wissens in internationalen Wachstumsunternehmen»
- Jutzi, Caroline:  
«'Wenn solche Lehren nicht erfreuen ...'. Mozarts Zauberflöte aus der Perspektive moderner Führungskonzepte. Ein Versuch.»
- Klaiber, Christian-Titus:  
«Human-Ressourcen-Management in Mexico unter besonderer Berücksichtigung der Landeskultur»
- Kunz, Simonida:  
«Möglichkeiten und Grenzen der Einführung des ‚Integrierten Personalmanagements‘ in Jugoslawien»
- Mattli, Ronnie:  
«Anspruchsgruppenorientierter Einsatz von E-Mails als effektives Kommunikationsmedium im Geschäfts-Alltag»
- Mathis, Susanne:  
«Anforderungen an ein E-Personalmarketing-Konzept von Internet Start-Up»
- Meier Patricia:  
«Implementation einer strategischen Re-Organisation unter Involvierung der Mitarbeitenden (Untersuchung am Beispiel des «Shared Service Centers» eines Rückversicherungsunternehmens)»
- Meuli, Peter:  
«Beurteilungen von Bonusprogrammen bei Banken»

- Pumel, Peter:  
«Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von Assessment Centers zur Selektion von Führungsnachwuchskräften»
- Rösel, Sonja:  
«Funktionen des Personalbereichs bei der Integration von Akquisitionen»
- Scheitlin, Matthias:  
«Probleme der Mitarbeitermotivation in traditionellen KMU und Gestaltungsansätze aus «New Economy»-Start-Ups»
- Schürch, Denis Caroline:  
«Chancen und Gefahren von Plattformstrategien in der Automobilindustrie aus Sicht aller relevanten Anspruchsgruppen»
- Sollberger, Cosgrove Katrin:  
«Requirements for a family oriented International Expatriate Policy in medium-sized Swiss companies»
- Toscano, Petra:  
«Problemfelder und Lösungsansätze der multikulturellen Mitarbeiterführung in KMU»
- Ziller, Elisabeth L.:  
«Förderung der Sozialkompetenz von Studierenden unter besonderer Berücksichtigung des Selbststudiums und neuer Medien»

**Martin Hilb** beteiligte sich an folgenden universitären Selbstverwaltungsaufgaben:

- Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses des Instituts für Wirtschaftsethik der HSG (IWE-HSG)
- Verantwortlicher für das Career Services Center der HSG (das von Brigitte Meienberger geleitet wird)
- Mitglied der Eidgenössischen Stipendienkommission als Delegierter der Universität St.Gallen

Weiterhin wirkte er mit:

- in der Berufungskommission für die Nachfolge von Professor Hans-Jobst Pleitner
- als Verantwortlicher des englischsprachigen HSG-Doktorandenprogramms in «Multicultural Management»

**Rolf Wunderer** war im Geschäftsleitenden Ausschuss (GLA) folgender Hochschulinstitute tätig:

- Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft (IGW); als Präsident
- Institut für Politikwissenschaft (IPW-HSG)
- Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitsrecht (FAA-HSG)
- Arbeitswissenschaftliches Institut der Universität Bochum

Weiterhin wirkte er mit:

- als Verantwortlicher für das Doktorandenstudium «Führung und Personalmanagement»
- in der Dissertationskommission der Universität St.Gallen
- in der Evangelischen Studentenseelsorge
- in der Mensakommission

Wir danken allen Mitgliedern unseres Geschäftsleitenden Ausschusses für die wertvolle Unterstützung unserer Institutsarbeit:

- Ständerätin Erika Forster (Präsidentin)
- Prof. Dr. Fritz Fahrni, Vorsitzender der Direktion des ITEM-HSG
- Franz Gerny, Mitglied der Konzernleitung der CIBA Spezialitätenchemie
- Prof. Dr. Matthias Haller, Präsident des GLA des IVW-HSG
- Michael Hilti, Präsident des Verwaltungsrates der Hilti AG
- René Lichtsteiner, Geschäftsführer der DMS Consulting AG
- Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Vorsitzender der Direktion des IfB-HSG
- Dr. Hans Löffler, stellv. Vorsitzender des Vorstandes der Gothaer Versicherungsbank, Köln



**Adresse** I.FPM-HSG  
Dufourstrasse 48  
CH-9000 St.Gallen

Tel. ++41 (0)71 224-2370  
Fax ++41 (0)71 224-2374  
Email [contactifpm@unisg.ch](mailto:contactifpm@unisg.ch)

**Internetseite** <http://www.ifpm.unisg.ch>