Institut für Führung
und Personalmanagement

Universität St.Gallen

Jahresbericht 2007

Fotos auf der Vorder- und Rückseite:

Zentrales HSG-Institutsgebäude (in dem sich die meisten betriebswirtschaftlichen Institute, u.a. das I.FPM, befinden)

**«Nur wer sein Ziel kennt,
findet den Weg.»
(Laotse)**

Liebe Partnerinnen und Partner unseres Instituts

Wie wir im letzten Jahresbericht festgehalten haben, gibt es in Europa kein Land, das sich seit dem Jahr der Swissair-Krise bezüglich Corporate Governance derart positiv und nachhaltig verändert hat wie die Schweiz. Galt sie 2002 noch als ein europäisches Schlusslicht, gehört die Schweiz gegenwärtig mit Grossbritannien und den Niederlanden zu den Best Practice Ländern in Europa.

Trotzdem erlebten wir auch in der Schweiz erst kürzlich wieder eine Corporate Governance Krise. Diesmal ereignete sie sich in der grössten Schweizer Bank. Was können wir von dieser neusten Krise bezüglich Corporate Governance lernen?

Für (selbst optimal zusammengesetzte) Audit-Ausschüsse vieler börsenkotierter weltweit tätiger Unternehmen ist es oft nicht möglich, mit 12 Sitzungen pro Jahr das Risikomanagement und das Controlling aller Geschäftseinheiten in den unterschiedlichsten Ländergesellschaften erfolgreich zu beaufsichtigen. Wir empfehlen deshalb weltweit tätigen (vornehmlich Finanzdienstleistungs-) Unternehmen, die Frage abzuklären, ob und inwieweit ein wirksames Subsidiary Governance Konzept eingeführt werden soll. Es geht dabei darum, neben der existierenden Linienmanagementstruktur parallel eine überlappende VR-Struktur einzuführen. Dabei leitet z.B. je ein kompetentes Mitglied des Holding-VR als VR-Präsident verschiedene Niederlassungs-VR. Diese sog. Subsidiary Governance ist Bestandteil unserer «New Corporate Governance» für internationale Unternehmen.

«New Corporate Governance» (unter Leitung von Martin Hilb) ist einer der beiden zentralen Kompetenzbereiche unseres Instituts. Der andere Forschungsschwerpunkt (unter Leitung von Heike Bruch) bildet «Organizational Energy».

Gemeinsam ist beiden Forschungsbereichen, dass sie international ausgerichtet sind und in enger Zusammenarbeit mit der Praxis entwickelt werden.

Wir danken unseren Partnerinnen und Partnern in Forschung, Lehre und Praxis
für Ihr Vertrauen und freuen uns auf eine weitere erfolgreiche Zusammenarbeit.

Mit den besten Wünschen

Ihr I.FPM-Leitungsteam

Heike Bruch

Martin Hilb

Inhalt

Unsere Leitplanken 3

Unser Team 4

Unsere Organisation 5

I.FPM im Dienste der Wissenschaft 7

- Forschung 8
- Dissertationen 34
- Publikationen 37

I.FPM im Dienste der Praxis 43

- I.FPM-Veranstaltungen 44
- Workshops und Beratungsprojekte 47

I.FPM im Dienste der Lehre 51

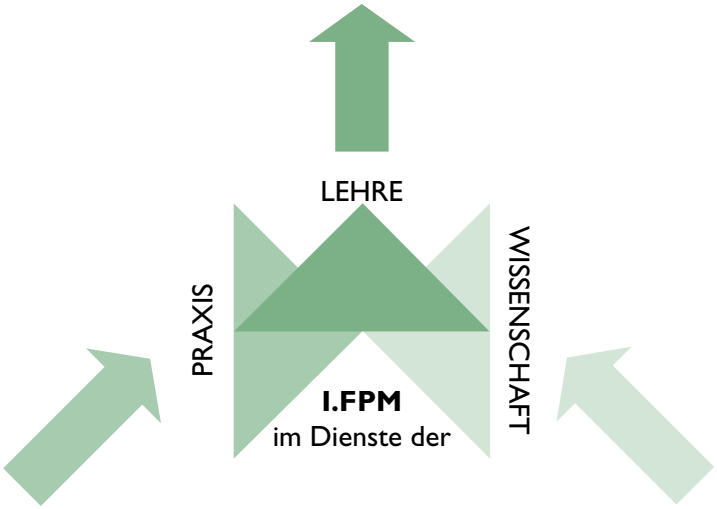
- Lehrverpflichtungen 52
- Bachelor- und Master-Arbeiten 53
- International Study Program (ISP) 56

Universitäre Selbstverwaltung 59

- Universitäre Selbstverwaltungsaufgaben 60
- Dank 61

Unsere Leitplanken

In der Lehre wollen wir mit einem ganzheitlichen Konzept auf anspruchsvollem Niveau zur Universitätsausbildung auf der Bachelor-/Master-/Nachdiplom- und Doktoratsstufe beitragen, insbesondere:
– im **Masterprogramm** «Strategy and International Management»
– dem «International Study Program (ISP)»
– dem Global **Executive MBA Program** (Omnium)
– dem englischsprachigen **Doktorandenprogramm** «International Business»



– In der **Weiterbildung** wollen wir zukunftsorientierte, praxisrelevante und theoriefundierte Workshops und Tagungen über Board- und HR- Management 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 periodischen **Net-Workshops** pflegen wir in unseren Kompetenzbereichen «Corporate Governance» und «International HRM» gezielt Erfahrungsaustausch mit Board-Mitgliedern, Personaldirektoren und Wissenschaftern.

– In der **Forschung** wollen wir vor allem mit empirisch fundierten Studien innovative Beiträge auf ausgewählten Kompetenzfeldern leisten.

– In der **Nachwuchsförderung** wollen wir durch Habilitationen, Dissertationen und selbstverantwortlichen Forschungsprojekteinsatz zur Entwicklung wissenschaftlicher Qualifikation beitragen.

– Mit **Publikationen** wollen wir unsere Forschungsergebnisse sowie hervorragende Arbeiten unseres Nachwuchses einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich machen.

Unser Team

1 Doris Benz
2 Stephan Böhm
3 Heike Bruch
4 Jennifer Brügger-Battista
5 John Chu
6 Ambra Cole
7 Michael Cole
8 Johannes Donabauer
9 Thomas Durkee
10 Florian Goldinger
11 Martin Hilb
12 Carmen Huber
13 Roman Hunziker
14 Tomas Hurcik
15 Nils Jent
16 Jan Kabath
17 Vinay Kalia
18 Ursula Knorr
19 Florian Kunze
20 Aldo Lutz
21 Roman Lombriser
22 Jochen Menges
23 James Merz
24 Stefan Nolte
25 Sabine Poralla
26 Julia Ramlogan
27 Andrea Schmid
28 Christian Schudy
29 Nicole Stambach
30 Bernd Vogel
31 Frank Walter

Kompetenzbereiche Heike Bruch

Organizational Energy
Prof. Dr. Heike Bruch
Ambra Cole
Michael Cole, Ph.D.
Johannes Donabauer
Carmen Huber
Roman Hunziker
Tomas Hurcik
Jan Kabath
Florian Kunze
Aldo Lutz
James Merz
Stefan Nolte
Sabine Poralla
Dr. Bernd Vogel
Frank Walter

Arbeitgeberattraktivität – Top Job
Prof. Dr. Heike Bruch
Jochen Menges
Christian Schudy

Generational Leadership
Prof. Dr. Heike Bruch
Florian Kunze
Stephan Böhm

Leader's Action
Prof. Dr. Heike Bruch

International Study Program ISP
Prof. Dr. Heike Bruch
Jennifer Brügger-Battista

Institutsleitung

Heike Bruch	**Martin Hilb (Vorsitz)**
Assistenz:	*Assistenz:*
Stephan Böhm Florian Kunze Jochen Menges Sabine Poralla Christian Schudy Frank Walter	Lisa Hopfmüller
Administration:	***Kurse/Tagungen:***
Andrea Schmid	Nicole Stambach

Management und Märchen
Prof. em. Dr. Rolf Wunderer

Kompetenzbereiche Martin Hilb

IFPM Center for Corporate Governance
Prof. Dr. Martin Hilb
Prof. Dr. mult. Rolf Dubs
Dr. Dr. Doris Benz
Dr. Tomas Casas i Klett
John Chu, MBA
Dr. Vinay Kalia
Dr. Ursula Knorr
Prof. Dr. Roman Lombriser
PD Dr. Roland Müller
Julia Ramalogan, MBA

IFPM Center for International HRM
Dr. Ursula Knorr
Dr. Alexander Schieffer
Dr. Stephan Wittmann

IFPM Diversity Center
Dr. Dr. Doris Benz
Madeleine Erkan
Dr. Hansueli Gysi
Dr. Nils Jent
Dr. Ursula Knorr
Dr. Christoph Maier
Dr. Gian Carlo Sciuchetti
Andrea Schmid

International Business *(Doctoral Program)*
Prof. Dr. Martin Hilb
Julia Ramlogan, MBA

I. FPM im Dienste der Wissenschaft

In diesem Teil des Jahresberichts werden folgende Forschungsprogramme und -aktivitäten vorgestellt:

Am Lehrstuhl von Heike Bruch:

(1) Organizational Energy Program

(2) Arbeitsgeberattraktivität – Top Job, eine empirische Studie

(3) Generational Leadership – Wege der Führung im demographischen Wandel

Am Lehrstuhl von Martin Hilb:

(1) IFPM Center for Corporate Governance

(2) IFPM Center for International HRM

(3) IFPM Diversity Center

IFPM- HSG
Organizational Energy Program

Leitung: Heike Bruch

www.oep.ifpm.unisg.ch

Kompetenzbereich «Organizational Energy»

(Heike Bruch und das Forschungsteam)

Organisationale Energie und Projektziele

Seit 2001 wird am I.FPM ein internationales Forschungsprojekt zum Thema «Organisationale Energie» durchgeführt. Organisationale Energie ist die Kraft, mit der Unternehmen zielgerichtet Dinge bewegen. Zum Ausdruck kommt Organisationale Energie in der Vitalität, Intensität und Geschwindigkeit der Arbeits-, Veränderungs- und Innovationsprozesse eines Unternehmens. Die Stärke der Organisationalen Energie zeigt an, in welchem Ausmass ein Unternehmen sein Potenzial für die Verfolgung seiner Ziele mobilisiert hat (Bruch/Ghoshal 2003).

Das derzeit unter der Leitung von Heike Bruch mit zehn weiteren Forschern vorangetriebene Projekt verfolgt drei Fragestellungen:

— Wie kann Organisationale Energie gemessen werden?
— Wie entsteht Organisationale Energie?
— Wie können Führungskräfte Organisationale Energie aufbauen, nutzen und langfristig erhalten?

Organizational Energy Program (OEP)

Das Organizational Energy Program (OEP) hat sich am I.FPM seit 2001 zu einem äusserst lebendigen Forschungsbereich entwickelt, das sich durch eine grosse Anzahl von Aktivitäten in unterschiedlichen Feldern auszeichnet. So wurden bei verschiedenen Befragungen, z.B. in einem internationalen Forschungskonsortiums der Konsortiumspartner ABB, ALSTOM Power Service, Hilti, Lufthansa, Tata Steel und Unaxis, oder in TopJob, einem Wettbewerb zur Arbeitgeberattraktivität, seit Beginn des Programms über 300.000 Datensätze gesammelt. Die Internationalität des Programms wird darin sichtbar, dass die Fragebögen in über 20 Sprachen übersetzt und in mehr als 50 Ländern eingesetzt wurden. Darüber hinaus sind in 2007 wieder zahlreiche Fallstudien entstanden, u.a. bei Otto, Hilti, Caritas oder Sonova (ehemals Phonak) um direkt in Firmen intensiv über Energiephänomene und das Management von Energie zu lernen. Auch die Veröffentlichungstätigkeit in wissenschaftlichen aber auch praxisorientierten Publikationen ist intensiv fortgeführt worden.

Organisationale Energy in der Praxis

Organisationale Energie war in 2007 das grundlegende Konzept für zahlreiche Vorträge, Seminare und Workshops sowie Energiemessungen in unterschiedlichen Unternehmen.

So bildete organisationale Energie auch das konzeptionelle Rückgrat eines von Heike Bruch und Bernd Vogel mit Trainern (Anette Labaek, Inhaberin der Firma LABÆK Management Training & Coaching, Dr. Jens Maier, unabhängiger Berater für Leadership und Innovation, und Dr. Heinrich Moser, Inhaber der Firma Dr. Heinrich Moser Consulting HMC) entwickelten und im November erstmals durchgeführten 3-tägigen Seminars. Die Veranstaltung «Führung mit Energie und Fokus: Das neue St.Galler Leadership-Modell» setzte auf am I.FPM entwickelte sowie empirisch fundierte und in der Praxis umfassend angewendete Konzepte.

Bernd Vogel, Jens Maier, Heike Bruch, Anette Labaek und Heinrich Moser

Das Seminar fand vom 7.–9. November 2007 in Schloss Marbach am Bodensee statt. Die über 40 Teilnehmer arbeiteten aus energetischer Perspektive am Selbstmanagement von Führungs-

Präsentation der Ergebnisse des World Cafés

kräften, der Führung von Teams und der Entwicklung der Energie der Gesamtorganisation.

Die nächste Durchführung erfolgt vom 11.–13. Juni 2008 in St.Gallen (http://www.ifb.unisg.ch/org/IfB/wb.nsf/wwwPubInhalteGer/Fuehrung+mit+Energie+und+Fokus?opendocument).

Die Universität St.Gallen, vertreten durch Heike Bruch, hatte auch zum zweiten Mal die Programmverantwortung für das Modul 1 Organizational Energy in der Carlson Wagonlit Travel Leadership Journey. Damit war die Universität St.Gallen wiederum Partner in einem Konsortium von Business Schools, das Carlson Wagonlit Travel für die Leadeship Journey, Class 2007, zusammengestellt hat. Das Programm richtete sich an 20 internationale Führungskräfte auf Regions- und Länderebene. Die ersten zwei Tage führten Heike Bruch und Bernd Vogel, den dritten Tag ein Modul-Partner von der EM Lyon durch. Das diesjährige Modul Organizational Energy fand hier in St.Gallen statt. So konnten die Teilnehmer auch die Universität und die Stadt St.Gallen näher kennen lernen.

Die zwei von Heike Bruch und Bernd Vogel durchgeführten Tage umfassten sowohl konzeptionell als auch in den Teilen mit Trainingscharakter und zahlreichen Übungen die Themen Organisationaler Energie, Mitarbeiterführung und Selbstmanagement. Der Lerntransfer mit Diskussionen und Übungen setzte direkt an der energetischen Situation von Carlson Wagonlit Travel sowie den Teams der teilnehmenden Führungskräfte an.

Organisationale Energy in der Forschung

Das Thema Organisationale Energie konnte wieder auf einer internationalen Konferenz platziert werden. Unter dem Dachthema ‹Positive Organizational Studies and Organizational Energy› wurde ein eigener Themenschwerpunkt auf der EURAM European Academy of Management Annual Conference organisiert. Heike Bruch und Bernd Vogel fungierten zusammen mit Stephan Kaiser, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Miguel Pereira Lopes, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lissabon, Gordon Müller-Seitz, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, und Miguel Pina E Cunha, Universität Lissabon, als Track Chairs.

Innerhalb des Tracks wurden auf der Konferenz in Paris am 17. und 18. Mai 2007 15 Artikel von internationalen Forschern, z.B. aus Canada, Israel und Australien diskutiert, die positive organisationale Phänomene und das Thema Energie untersuchen.

Bei der EURAM: Jochen Menges, Heike Bruch, Bernd Vogel sowie Stefan Krummaker, Universität Hannover

Für das Thema Organisationale Energie soll auf der Academy of Management Conference 2008 in Anaheim im nächsten Jahr über die Einreichung von Forschungspapern hinaus systematisch noch weitere Aufmerksamkeit erzeugt werden. Dafür kooperieren Heike Bruch und Bernd Vogel mit Gretchen Spreitzer, Professorin für Management und Organisation an der Ross School of Business, University of Michigan. Gemeinsam haben sie im November einen Vorschlag für einen Professional Development Workshop (PDW) mit dem Thema «Energy and Thriving at Work» eingereicht. Der Workshop dient u.a. dazu, die Forscher zu Energie in einem Netzwerk zu verbinden.

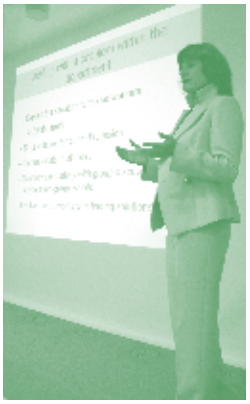
Das I.FPM bei der Academy of Management Conference 2007

Organisationale Energie in der Lehre

Das Konzept organisationale Energie war zentrales Thema in zahleichen Veranstaltungen der studentischen Lehre und der Executive Education an der HSG – u.a. auf der Master-Stufe, im Executive MBA und im Fulltime MBA.

Organisationale Energie war zum Beispiel zum dritten Mal Rahmenkonzept des Kurses «Strategic Leadership and Transformation Pro-

cesses» von Heike Bruch und Bernd Vogel für die Studierenden im SIM Strategy and International Management Master an der Universität St.Gallen. Eine besondere Veranstaltung des Kurses war u.a. der Gastvortrag durch Peter Gerber, Deutsche Lufthansa, Senior Vice President Tarifpolitik und soziale Sicherung, der über das seit Jahren erfolgreiche Transformationsmanagement bei Lufthansa berichtete.



Barbara Tettenborn bei ihrem Vortrag

Eine weitere aussergewöhnliche Veranstaltung fand am 7. Juni zum Thema «Dealing with negativity – Perspectives from different spheres of economical and societal life» statt. Negative Energie, Frustration oder Trauer der Mitarbeiter sind Themen in Unternehmen, denen sich Führungskräfte stellen müssen. Allerdings gibt es wenige Antworten dazu. Häufig werden damit verbundene Aufgaben einfach ignoriert. Um mehr zu erfahren, wie Manager und Experten aus anderen Gebieten damit umgehen, haben wir folgende Referenten eingeladen: Capt. Thomas Bolli, President & CEO, Swiss Aviation Training Ltd., Dr. Ulrich Lenz, RAG Immobilien Management GmbH, Head of Change Management and Environmental, Work, and Health Safety, Diakon Thomas Reschke, Universität St.Gallen, Katholische Universitätsseelsorge, und Prof. Dr. med. Barbara Tettenborn, Chefärztin der Klinik für Neurologie, Kantonsspital St.Gallen. Die Referenten stellten ihre Erfahrungen und erfolgreichen Aktivitäten zum Umgang mit negativer Energie aus ihrer beruflichen Sicht vor. In einer anschliessenden intensiven Panel-Diskussion wurden die neuen Einsichten unter den Studierenden und Referenten intensiv diskutiert.

Die Referenten Thomas Bolli, Thomas Reschke, Barbara Tettenborn und Ulrich Lenz

Parallel zu den Kursveranstaltungen arbeiteten die Studierenden in Projekten bei der Sulzer AG, Winterthur. Herr Beat Sigrist, Head of Corporate Human Resources Management, ermöglichte es den vier Studierendenteams basierend auf Interviews und Firmendokumentationen, unterschiedliche Fragestellungen innerhalb des Sulzer Managemententwicklungsprogramms «PDI Programs for Development and Impact» zu untersuchen. Ende Juni wurden in Winterthur, der Zentrale von Sulzer, nach der Begrüssung durch Ton Buchner, CEO von Sulzer, die Ergebnisse der Analyse, u.a. Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren, Herausforderungen und Empfehlungen, präsentiert und mit Unternehmensvertretern diskutiert.

Präsentation bei Sulzer

Fallstudien zu Organisationaler Energie in sechs Unternehmen

Von Sommer 06 bis Mai 07 haben Heike Bruch und Sabine Poralla in fünf Organisationen Interviews geführt, die als Grundlage für die Erstellung von Fallstudien im Bereich Organisationale Energie dienen.

Im August 2006 wurden Interviews bei der **Caritas Schweiz** geführt, um anhand der Erfahrungen in den Tsunami-Hilfsprojekten Rückschlüsse über Durchhaltevermögen und Umsetzungsstärke ziehen zu können. Massgeblich beteiligt bei den Interviews und der Erstellung der Fallstudie war Annegret Reisner, ebenfalls Doktorandin bei Heike Bruch. Die Fallstudie beschreibt die Situation der Caritas Schweiz vor dem Seebeben, geht auf das Vorgehen in den

verschiedenen Projekten zur Unterstützung des Wiederaufbaus ein und zeigt schliesslich die weitere Entwicklung auf.

Im September und Oktober 2006 führten Heike Bruch und Sabine Poralla mehrere Interviews mit Mitgliedern der Geschäftsleitung und dem CEO der **Basler Versicherungen** Schweiz. Die gewonnenen Erfahrungsberichte wurden genutzt, um die Rolle des CEOs der Baloise Schweiz bei der Mobilisierung der Energie für die Umsetzung der Vision der Versicherung zu untersuchen. Daraus entstand eine Kurzfallstudie, die das Wirken des Führungsverhaltens des CEOs, die Schwierigkeiten und die persönlichen Erfahrungen in diesem anspruchsvollen Veränderungsprozess beschreibt.

Im Januar und Februar 2007 untersuchte das Forscherteam das Unternehmen **Phonak**. Auch hier führten sie zahlreiche Interviews mit dem Top Management und werteten Unternehmensinformationen aus. Anders als bei den bisher beschriebenen Untersuchungen hat die Fallstudie über Phonak einen generalistischeren Anspruch. Es wurde eine Management Case Study im klassischen Sinn verfasst, die die Geschichte und Besonderheiten des aussergewöhnlichen Innovations- und Unternehmenserfolgs von Phonak beschreibt.

Im Februar 2007 reisten Prof. Bruch und Sabine Poralla nach Hamburg, um dort das Top Management der OTTO GmbH&Co KG zu interviewen. Die OTTO Fallstudie beleuchtet neben der Entwicklung und den Eigenheiten von Otto besonders das Führungsverständnis und die Rolle der Führungskräfte bei der Umsetzung der Strategie in dem Handelsunternehmen.

Im Mai 2007 schliesslich wurde das Top-Management des Hilti-Konzerns interviewt, um eine Neuauflage der zahlreich verwendeten Hilti-Fallstudie von 2003 zu verfassen. Die Fallstudie betrachtet insbesondere den Wechsel in der Unternehmensleitung, den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens sowie den besonderen Umgang mit der Hilti-Kultur.

In Summe erlauben die fünf Fallstudien, das Verständnis des Phänomens Organisationale Energie und insbesondere die Rolle von Führung beim Erhalt von Energie zu vertiefen und neue Impulse für weitere Forschung zu erhalten.

Plakat der Hear-the-World Initiative

Heike Bruch und Sabine Poralla im Interview mit Bo Risberg, CEO der Hilti AG

Bei der Lagerbesichtigung der Otto GmbH&Co KG

Kompetenzbereich «Arbeitgeberattraktivität – Top Job, eine empirische Studie»

(Heike Bruch, Jochen Menges und Christian Schudy)

Jedes Jahr werden im Rahmen des TOP JOB-Wettbewerbs die 100 besten Arbeitgeber im deutschen Mittelstand gesucht. Der Wettbewerb wurde von der auf Benchmarkingprojekte spezialisierten Agentur compamedia ins Leben gerufen und wird nun im zweiten Jahr von Heike Bruch wissenschaftlich geleitet. Die wissenschaftliche Projektumsetzung liegt bei Jochen Menges und Christian Schudy. Bundeswirtschaftsminister a.D. Wolfgang Clement unterstützt TOP JOB als Mentor.

Vor-Ort-Interviews und Betriebsbegehung bei der Weissbierbrauerei G. Schneider & Sohn GmbH

Aufgabe der wissenschaftlichen Arbeit von TOP JOB ist es, die Personalarbeit von kleinen und mittelständischen Unternehmen (bis 5000 Mitarbeiter) zu prüfen. Die sechs Kategorien, in denen sich die besten Arbeitgeber beweisen müssen, lauten:

— Führung & Vision,
— Motivation & Dynamik,
— Kultur & Kommunikation,
— Mitarbeiterentwicklung & Perspektive,
— Familienorientierung und
— Internes Unternehmertum.

Preisverleihung in Duisburg: Mentor Wolfgang Clement, Michael Ehrenbürger, KBE Engineering GmbH, Markus Engel, Engel AG, Prof. Dr. Heike Bruch, Georg Schneider und Heinz Rottler, Private Weissbierbrauerei G. Schneider & Sohn GmbH, Jürgen Theuerzeit, Stryker GmbH & Co. KG, Julia Steffens, Gut Deinster Mühle, Rudolf Zimmermann, Securetec Detektionssysteme AG, Moderator Ulrich Wickert sowie Ingrid und Manfred Berroth, Backparadies Berroth (v.l.n.r.).

Die Auszeichnung TOP JOB 2007 ist in diesem Januar bei einer grossen Preisverleihung in Duisburg überreicht worden. In einem ausführlichen Verfahren hatten wir zunächst die hundert besten Arbeitgeber identifiziert. Danach wurden die Vorbilder in den einzelnen Kategorien von Heike Bruch und Jochen Menges besucht und die Kategoriensieger bestimmt. Schliesslich wurden die besten Unternehmen einer hochrangig besetzten Jury präsentiert, die den Arbeitgeber des Jahres bestimmte: Die Weissbierbrauerei G. Schneider & Sohn GmbH.

Bei der feierlichen von Ulrich Wickert moderierten Preisverleihung in einer alten Zeche in Duisburg wurden den besten Unternehmen die Preise durch Heike Bruch und Wolfgang Clement persönlich überreicht.

Kurz darauf wurde TOP JOB 2008 offiziell gestartet.

Die Evaluation der Arbeitgeber erfolgte neu aus zwei Blickwinkeln. Zum einen wurde in jedem Unternehmen ein Personalverantwortlicher ausführlich zu allen wichtigen Aspekten des Personalmanagements befragt. Dabei wurden unter anderem strategische Prioritäten, Organisationsstrukturen, Methoden, Instrumente und Kulturelemente erfasst. Zum anderen wurden die Mitarbeiter eingehend darüber befragt, wie sie ihr Unternehmen in den sechs Kategorien wahrnehmen. Aus der Gegenüberstellung der beiden Perspektiven ergibt sich ein klares Bild der Arbeitgeberattraktivität für jedes Unternehmen.

189 Unternehmen mit insgesamt über 60.000 Mitarbeiter aus den verschiedensten Branchen beteiligten sich. Über 45.000 Mitarbeiter wurden durch die Geschäftsführer und Personalverantwortlichen persönlich oder per E-Mail, Aushang, Mitarbeitermagazin oder Intranet zur Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung eingeladen. Mehr als 20.000 Mitarbeiter nahmen an der Befragung teil – die exakte Antwortquote lag bei erfreulichen 45,5%. Die Teilnehmer kamen aus allen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen. Die Mitarbeiterbefragung umfasste annähernd 250 Fragen. Da eine Beantwortung von so vielen Fragen für jeden einzelnen Mitarbeiter zeitlich nicht

realistisch gewesen wäre, wurde der Fragebogen in vier Teile (Version A, B, C und D) zerlegt. Jedem Mitarbeiter, der den elektronischen Fragebogen aufrief, wurde dann per Zufallsgenerator eine dieser vier Versionen zugeteilt.

Im Juni 2007 folgte ein wisschenschaftlich fundiertes HR-Audit – eine Analyse des Personalmanagements auf der Basis einer intensiven schriftliche Online-Befragung der Personalverantwortlichen.

Im Herbst 2007 wurden die 12 besten Unternehmen persönlich durch Heike Bruch und Jochen Menges besucht. Vor Ort wurde durch Interviews und eine Firmenbegehung die Qualität der Arbeitgeber evaluiert.

Betrachtet man die Eigenheiten der 100 TOP JOB-Unternehmen statistisch, so zeigt sich, dass sie nahezu aus ganz Deutschland stammen. Eine Grobeinteilung nach Branchen ergibt, dass sich die Unternehmen zu 56% im Dienstleistungsbereich, zu 27% im produzierenden Gewerbe, zu 6% im Handel und zu 6% im Bereich Finanzen und Versicherungen betätigen. Die Unternehmensgröße variiert zwischen 16 und 4634 Mitarbeitern. Im Durchschnitt haben die TOP JOB-Unternehmen 374 Mitarbeiter.

Aus wissenschaftlicher Perspektive liefert TOP JOB aufschlussreiche Daten über Arbeitgeberattraktivitäten: Von TOP JOB 2007 konnten eine Reihe wissenschaftlicher Erkenntnisse gezogen werden.

Im Januar 2008 folgt die Preisverleihung in Duisburg. Bei einer feierlichen Gala werden der TOP JOB-Arbeitgeber des Jahres sowie die Kategoriensieger geehrt.

Ulrich Wickert moderiert die Preisverleihung

Wolfgang Clement, Heike Bruch, und Ulrich Wickert mit Markus Engel von der Engel AG, Kategoriensieger in Entwicklung und Perspektive.

Bruch, H., Menges, J., & Schudy, C., 2008. Die besten Arbeitgeber im deutschen Mittelstand [The Best Employers among SMEs in Germany]. In W. Clement & H. Bruch (Eds.), TOP JOB 2008 (pp. 6–27). Heidelberg: Redline Wirtschaft.

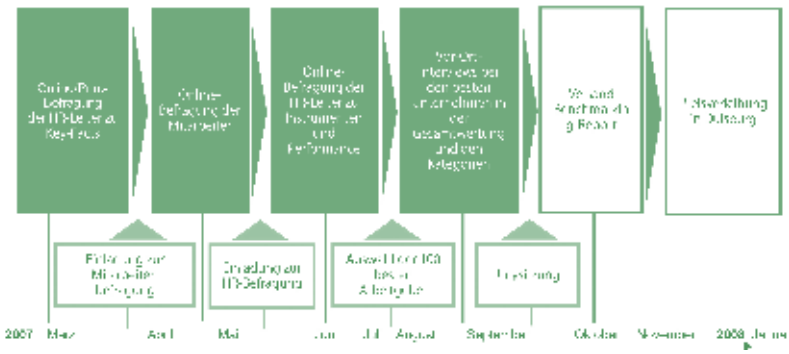
Bruch, H., & Menges, J., 2007. Stärke im Personalmanagement zahlt sich aus [A strong human resource management pays off]. Personalwirtschaft, 3, 36–39.

Bruch, H., & Menges, J., 2007. Strategische Personalarbeit zahlt sich aus [Strategic human resource management pays off]. Unternehmer Edition, 1, 70–72.

Bruch, H., & Menges, J., 2007. Strategisches Personalmanagement – Analyse und praktische Hinweise für Planung, Aufbau und Weiterentwicklung von Personalarbeit in KMU [Strategic Human Resource Management – Analysis and Practical Advice for Planing, Configuration and Improvement of Personnel Work in SMEs]. In J.A. Meyer (Ed.), Jahrbuch der KMU-Forschung und -praxis 2007 (pp. 243–261) [Yearbook of SME Research and Practise 2007]. München: Vahlen.

Bruch, H., & Menges, J. (2007). Die besten Arbeitgeber im deutschen Mittelstand [The Best Employers among SMEs in Germany]. In W. Clement & H. Bruch (Eds.), TOP JOB 2007 (pp. 6–27). Heidelberg: Redline Wirtschaft.

Bruch, H., & Menges, J. (2006). Mit Strategie zu mehr Attraktivität [With Strategy to more Attractivity]. Personalwirtschaft, 8, 32–34.



Der Ablauf der Studie

Kompetenzbereich «Generational Leadership – Wege der Führung im demographischen Wandel»

(Heike Bruch, Stephan Böhm und Florian Kunze)

Seit 2006 bearbeiten Heike Bruch, Stephan Böhm und Florian Kunze das Forschungsprojekt «Generational Leadership». Mit diesem Projekt ist das I.FPM Teil des Forschungsschwerpunktes «Work, Welfare and Ageing». Diese interdisziplinäre Forschungseinrichtung ist einer der aktuellen Forschungsschwerpunkte der Universität St.Gallen.

Neben Heike Bruch sind die folgenden Professoren an dem Forschungsschwerpunkt beteiligt:

— *Winfried Ruigrok* untersucht, wie sich das Verhalten des oberen Managements und der Aufsichtsratgremien in Abhängigkeit von der Alterszusammensetzung verändert.

— *Michael Lechner* analysiert die Rolle der aktiven Arbeitsmarktpolitik bei der Integration älterer Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt.

— *Monika Bütler* forscht zusammen mit *Michael Lechner* zu der Rolle von Gesundheit für Beschäftigung und zu verschiedenen Ansätzen der Familienökonomik.

— *Gerhard Kirchgässner* beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie Wohlfahrt objektiv gemessen werden kann und inwiefern diese von institutionellen Faktoren abhängt.

— *Dieter Thomä* analysiert, wie sich die Wohlfahrtsentwicklung in modernen Gesellschaften auf die individuelle Haltung zu Arbeit und Familie auswirkt.

Ziel des Forschungsschwerpunktes ist es, sowohl qualitativ hochwertige Forschung zu betreiben, als auch relevante Ergebnisse für die politische Diskussion zu generieren. Die Laufzeit ist auf 6 Jahre angelegt. Der Kernbestandteil des Projektes ist ein wöchentlich stattfindendes Froschungskolloquium, in dem über Projektbeiträge der unterschiedlichen Institute diskutiert wird.

ZFO-Heft 2/2007

Da die demographische Verschiebung in nahezu allen westlichen Industrienationen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten rapide voranschreitet, wird das richtige Management einer «ageing workforce» schon bald zu einer Kernkompetenz für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen werden. Als Teilprojekt des Forschungschwerpunktes wird deshalb am I.FPM untersucht, wie Unternehmen am besten mit der fortschreitenden Alterung ihrer Belegschaft umgehen können. Das übergeordnete Ziel hierbei ist, festzustellen, unter welchen Rahmenbedingungen ältere Beschäftigte energetischer und leistungsfähiger für die Unternehmen bleiben und dadurch auch einen wertvolleren Beitrag für die Gesamtgesellschaft leisten können. Im Zentrum des Forschungsinteresses steht dabei insbesondere, welche Führungs- und HR Strategien es für einen produktiven Umgang mit einer alternden Belegschaft und altersgemischten Teams gibt. Konkret werden drei Forschungsbereiche untersucht:

1. Motivation und Produktivität älterer Mitarbeiter.

2. Best Practise von Führungs- und HR Strategien zum Umgang mit älteren Beschäftigten.

3. Ideale Rahmenbedingungen zur produktiven Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer aus der Perspektive von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

Im April 2007 ist eine erste Publikation von Heike Bruch und Florian Kunze zu der Thematik in der Zeitschrift Führung und Organisation (ZFO) erschienen.

Der Beitrag beschäftigt sich mit Ansätzen, die auf eine altersgerechte Unternehmenskultur und eine altersgerechte Führung abzielen. Neben theoretischen Überlegungen zu diesen beiden Aspekten, wird die Umsetzung einer altersfreundlichen Unternehmenskultur auch an Hand zweier Fallbeispiele erläutert.

Im vergangenen Jahr haben wir auch eine Reihe von Fallstudien mit verschiedenen Unternehmen zum Thema demografischer Wandel

durchgeführt, um «Best Practices» des altersgerechten Personalmanagements zu identifizieren und theoretische Grundlagen für folgende quantitative Untersuchungen zu legen.

Im Mai haben wir in diesem Zusammenhang als erstes Unternehmen die Katjes Fassin GmbH in Emmerich besucht. Katjes ist der drittgrösste Süssenwarenhersteller in Deutschland und zeichnet sich durch eine stark familienorientierte Unternehmenskultur aus. Als Bestandteil dieser Kultur setzt das Unternehmen sowohl in Produktion als auch Verwaltung verstärkt auf ältere Mitarbeiter. In einem neu eröffneten Werk in Potsdam sind sogar mehr als 50 Prozent der Mitarbeiter 50 Jahre oder älter.

Karl Lechner, Reinhard Sanders (Katjes), Heike Bruch und Florian Kunze

Bei der Asstel Versicherungsgruppe haben wir im Juni Untersuchungen dazu angestellt, wie es gelingen kann, auch in Unternehmen mit einem noch relativ jungen Durchschnittsalter eine Sensibilisierung für das Thema Demographie über Führungskräfte-Seminare zu erreichen.

Bei der Metro Gruppe sind durch mehrere Unternehmensbesuche unter anderen Analysen zu der Ausgestaltung eines konzernweiten Demographiekennzahlen-Systems vorgenommen worden.

Im September haben wir bei der Lilly Pharma Deutschland GmbH in Bad Homburg insbesondere die Unternehmenskultur untersucht, welche die Chancengleichheit für alle Mitarbeiter betont und fördert. Ausserdem gibt es auch gezielt Rekrutierungsanstrengungen, Karrieremöglichkeiten und Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter.

Florian Kunze und Stephan Böhm bei der Lilly Pharma GmbH in Bad Homburg

Weitere Unternehmen bei denen Untersuchungen oder Interviews durchgeführt wurden sind:

1. ABB Deutschland
2. Bundesagentur für Arbeit
3. ThyssenKrupp
4. Helvetia Patria Versicherung
5. Migros Genossenschaftsbund
6. Deutsche Telekom AG
7. UBS

Über das Demographie Netzwerk (DDN) in Deutschland, in dessen wissenschaftlichen Beirat Heike Bruch im September 2007 gewählt wurde, kooperieren wir auch noch mit einer Reihe anderer Unternehmen. In dem hochkarätig besetzten wissenschaftlichen Beirat befinden sich noch die folgenden weiteren Experten für das Thema demografischer Wandel: Prof. Gerhard Hüter, Neurobiologe von der Universität Göttingen, Prof. Michael Kastner, Arbeitspsychologe von der Universität Dortmund, Prof. Ursula Lehr, Gerontologin von der Universität Heidelberg und Andre Schleiter von der Bertelsmann Stiftung. Das DDN ist ein Zusammenschluss von derzeit 125 Unternehmen und Institutionen, die einen strukturierten Erfahrungsaustausch zum Thema

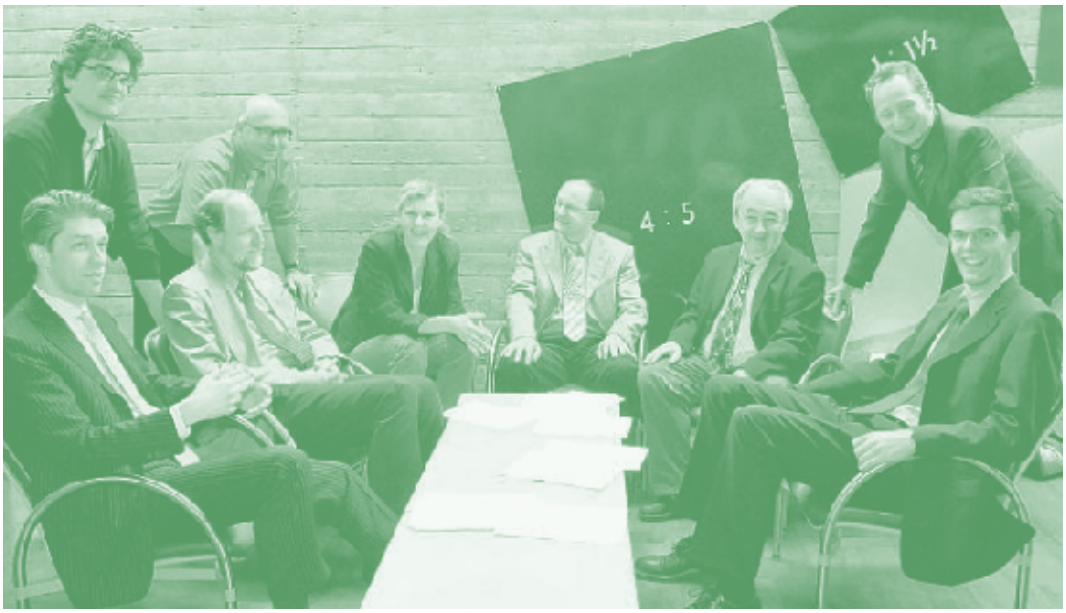
demographischer Wandel ermöglichen wollen. Ausserdem will das Netzwerk den Dialog mit Politik, Verbänden und Öffentlichkeit zu diesem Thema führen.

Am 24.10.07 hat Heike Bruch auf der Herbsttagung der SGO, die in diesem Jahr das Thema «Demographischer Wandel – War for Talents» hatte, erste Forschungsergebnisse präsentiert. Dabei wurden Erkenntnisse aus den Fallstudien sowie Ergebnisse einer Umfrage in 174 mittelständischen Unternehmen zu der Anpassung des HR-Managements an den demografischen Wandel vorgestellt.

Auf Einladung des deutschen Bundesministeriums für Bildung und Forschung hat Stephan Böhm am 07.11.07 auf dem Fachkongress «Zukunft (der) Weiterbildung» in der Zeche Ahlen/Westfalen, einen Vortrag zu den Auswirkungen des demographischen Wandels auf klein- und mittelständische Unternehmen gehalten. Dabei ging er insbesondere auf die Herausforderungen und Chancen bei der beruflichen Weiterbildung für ältere Mitarbeiter ein.

Mit der Unterstützung der SGO ist im Jahr 2008 eine praxisnahe Buchpublikation zu dem Thema in der uniscope Reihe des Gabler Verlags geplant. Dabei sollen die Auswirkungen und Lösungsansätze für den demographischen Wandel auf individueller-, Team- und Unternehmensebene beleuchtet werden.

Ab dem kommenden Jahr wird es am I.FPM auch eine neue Nachwuchsprofessur im Bereich der Handicap Forschung geben. Diese wird dank einer persönlichen Zuwendung von Herrn Joachim Schoss, Initiator und Präsident der Stiftung MyHandicap.com, geschaffen. Die neue Stelle soll sich insbesondere mit Fragen zu Arbeitsbedingungen und Integration behinderter Menschen in Unternehmen beschäftigen. Ziel soll es sein, dass Feld «Disability Forschung» in der internationalen «Scientific community» zu etablieren. Thematisch ergeben sich hierbei eine Reihe von Anknüpfungspunkten und Verbindungen zu der bisherigen «Generational Leadership» Forschung und den Aktivitäten des I.FPM im Rahmen von SCALA.

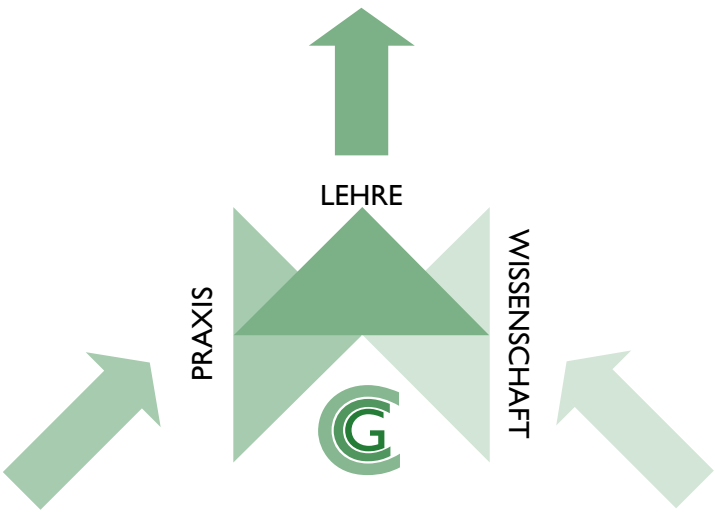


Gemeinsam, abteilungsübergreifend forschen: Die HSG-Profs. Ruigrok, Trojani, Kirchgässner, Frauendorfer, Bruch, Keuschnigg, Müller, Schmeisser, Amman

IFPM- HSG
Center for Corporate Governance

Leitung: Martin Hilb

www.ccg.ifpm.unsig.ch



(A) Forschungsprojekte

(1) Integriertes Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung

Die gegenwärtige Praxis der Honorierung bei VR- und GL-Mitgliedern, vor allem der CEOs, weist in vielen Grossunternehmen folgende Probleme auf:

- Fehlende konzeptionelle Fundierung der variablen Vergütung
- Zu einseitige kurzfristige Ausrichtung der Vergütungsperiode auf ein Jahr
- Einseitige Ausrichtung der variablen Honorierung auf einzelne (z.T. irrelevante) finanzwirtschaftliche Kennzahlen und Vernachlässigung nicht-finanzwirtschaftlicher Erfolgsdimensionen
- Fehlende Indexierung der Erfolgskennzahlen mit den relevanten Mitbewerbern
- Fehlende Integration der VR-, GL- und Personal-Honorierungskonzepte

Es genügt somit nicht mehr, lediglich aus Sicht des VR, der GL oder des Personals ein faires Honorierungskonzept anzustreben, sondern ein Honorierungskonzept muss gleichzeitig aus Sicht

- des Personals,
- der Kunden,
- der Eigentümer und
- der Gesellschaft

als fair betrachtet werden.

Buch von Martin Hilb

Martin Hilb hat in der Schriftenreihe «VR- und GL-Praxis» im Haupt Verlag ein praxiserprobtes, integriertes VR-, GL- und Personal-Honorierungskonzept vorgestellt, das diesen Ansprüchen genügen soll.

Das Konzept soll dabei dem Einstein'schen Anspruch entsprechen: «So einfach wie möglich, aber nicht einfacher!»

(2) Neue Managementkonzepte im Praxisteil

Im Versus Verlag erschien Band 4 der besten von Martin Hilb betreuten Doktorarbeiten.

Dabei stellen die Verfasser ihre Dissertation kurz mit Empfehlungen an Praxis und Forschung vor und lassen diese durch namhafte Praxis- und Forschungsvertreter kommentieren.

Die wegen Druckproblemen verspätete Herausgabe weist drei Vorteile auf. Es konnte aufgezeigt werden, dass 1. die Dissertationsthemen immer noch von hoher Relevanz und Aktualität sind, 2. dass die Mehrheit der Verfasser bereits eine erfolgreiche akademische Laufbahn eingeschlagen haben und 3. dass fast alle Kommentatoren den Arbeitgeber gewechselt haben.

(3) New Hospital Governance

Auf Basis zahlreicher Beratungsprojekte in verschiedenen privaten und öffentlichen (Universitäts-, Zentrums- und Regional-) Spitälern, verfasste Martin Hilb unter Mitwirkung von Dr. med. et Dr. oec. Doris Benz eine Publikation, welche seinen «New Corporate Governance»-Ansatz auf den Spitalsektor überträgt.

Das Buch wird im April 2008 im Haupt-Verlag erscheinen.

(4) New Pension Fund Governance

Aufgrund der I.FPM-VR-Seminare über «Führung und Aufsicht von Pensionskassen» wird Dr. Beni Brandenberger, Gründer und VR-Präsident der Complementa AG, und Martin Hilb ein Buch im NZZ-Verlag herausgeben, das eine Brücke zwischen dem «New Corporate Governance»-Ansatz und der Pensionskassen-Governance bilden soll.

(5) Führung und Aufsicht von Familienunternehmen

«Familyness» kann für Familiengesellschaften ein Wettbewerbsvorteil- oder Nachteil sein.

Martina Hoeppner, Stephanie Leenen, Corine Mühlebach und Ursula Noetzli haben alle bei Martin Hilb eine Dissertation über Governance in Familiengesellschaften verfasst und bilden im CCG ein Forschungsteam zu diesem Thema.

Das gemeinsame Buch, das Family Governance, Owner Governance und Corporate Governance umfasst, wird Mitte nächsten Jahres erscheinen. Es umfasst entsprechende praxiserprobte Checklisten für Familienunternehmer.

(6) «New Corporate Governance» Neue Übersetzungen

Folgende weitere Übersetzungen des Buches von Martin Hilb wurden dieses Jahr abgeschlossen:

Spanische Version von Erica Maidana als Übersetzerin

— **Russischsprachige Version** von Olena Kos als Übersetzerin

— **Chinesischsprachige Version** von Manli Fu als Übersetzerin

In Bearbeitung sind gegenwärtig die **französisch-** und **portugisischsprachige** Version.

(B) Forschungstagungen

Martin Hilb wirkte an folgenden Forschungstagungen mit:

(1) An der **10. Corporate Governance Konferenz am Henley College** in **Oxford** stellte er sein Konzept zur Nachfolgeplanung auf VR-Ebene vor. An dieser weltweit bedeutsamsten Corporate Governance Konferenz wurde von Chris Pierce, dem Direktor des Institute of Directors in London, ein Wettbewerb über das Know-How der weltweiten Konferenzteilnehmer über «Around the Corporate Governance World» durchgeführt. Martin Hilb und Dr. Tomas Casas (ebenfalls vom I.FPM-HSG Center for Corporate Governance) erzielten den 1. bzw. 2. Preis.

(2) An der von ihm gegründeten und geleiteten **4. Forschungstagung über «International Corporate Governance» am EIASM** in **Brüssel** nahmen 34 Wissenschafter aus 20 Ländern teil. Als Co-Chairpersons wirkten Prof. Hugh Grove (University of Colorado), und Dr. Tomas Casas (CCG Shanghai), Prof. Laura Spira (Oxford Brookes University). Am Schluss der Konferenz wurden die vier besten Papers ausgewählt, die in der Februar Ausgabe 2009 von Martin Hilb als Guest Editor im «European Journal for International Management» herausgegeben werden.

Vierte Forschungstagung über Corporate Governance in Brüssel

(3) Am **4th International Corporate Governance Research Network Meeting** in Brüssel wurde unter Leitung von Martin Hilb vereinbart, die 2006 erstmals durchgeführte Corporate Governance Umfrage 2008 erneut durchzuführen. Es werden sich 15 Länder beteiligen. Alle 3 Jahre soll der Entwicklungsstand der Corporate Governance in den verschiedenen Ländern ermittelt werden.

(C) Internationale Board-Veranstaltungen

*(1) Board-Seminare in **Buenos Aires***

Nachdem das Buch über «New Corporate Governance» in englischer, deutscher und vietnamesischer Sprache erschienen ist, wur-

de die spanische Version an der lateinamerikanischen Buchmesse in Buenos Aires an einem eigenen Stand präsentiert.

Buchmesse in Argentinien

Martin Hilb führte zwei Board Seminare in **Buenos Aires** durch.

(2) *Governance- und HRM-Strategie-Seminar in **Lima***
In der Woche 33 führte Martin Hilb für den Aufsichtsrat und die Generaldirektion der Zentralbank von Peru einen Workshop über Corporate Governance und HRM durch.

Strategic Workshop in Lima

(3) *Internationale Konferenz in **Estland***
An der International HRM Conference, welche dieses Jahr in Tallinn durchgeführt wurde, hielt Martin Hilb am 14.6.2007 einen Plenumsvortrag über «New Corporate Governance - HRM Starts at the Top».

(4) *Board-Seminar in **Littauen***
Martin Hilb führte am 12.6.2007 in Vilnius ein Board-Seminar für Board- und GL-Mitglieder durch.

(5) *Europäische Konferenz in **Wien***
Auf Einladung der Europäischen Assoziation der Vereinigung von Personalverantwortlichen stellte Martin Hilb am 21.6.2007 im Plenum seinen Integrierten Board-Ausschuss-Ansatz vor.

(6) *Board Seminar in **Vietnam***
In der Woche 34 führte Martin Hilb ein weiteres Board-Seminar für Vorsitzende und Mitglieder des Boards und der Geschäftsleitung gelisteter Unternehmen in Saigon durch.

(7) *Seminar für Chinesische Senior Executives aus **China***
Am 21.5.2007 führte Martin Hilb ein Seminar für Chinesische Senior Executives und Professoren über «Corporate Governance and Incentive Compensation» durch.

(D) Forschungsgeleitete Praxis-Veranstaltungen

Martin Hilb leitete in diesem Jahr:

(1) **Zwölf überbetriebliche I.FPM VR-Seminare für** verschiedene VR-Zielgruppen wie Familiengesellschaften, Pensionskassen, Spitäler, öffentliche Betriebe und Genossenschaften.

(2) Vier **überbetriebliche I.FPM Netzwerk-Meetings** (zwei mit VR-Präsidenten von KMU, zwei mit Personalverantwortlichen internationaler Unternehmen).

Netzwerkmeeting bei Phonak

(E) Forschungsorientierte Beratungsprojekte

Martin Hilb führte folgende VR-Beratungsprojekte durch:

(1) Umfassende Corporate Governance Analyse für eine internationale Private Equity Gesellschaft (mit Sitz in Delaware) inkl. der Governance der Holdinggesellschaft sowie zahlreicher Unternehmen.

(2) Strategie-Workshop mit dem VR und der GL eines internationalen Energie-Unternehmens.

(3) Corporate Governance Workshop mit dem VRP und CEO eines Schweizer Industrie-Unternehmens.

(4) Corporate Governance Audit des VR und der Konzernleitung (z.Hd. der Haupt-Aktionäre) einer internationalen Privatbank.

(5) Corporate Governance Analyse für:
- eine internationale Bank
- eine Kantonalbank
- eine Versicherungsgesellschaft
- eine internationale High Tech Unternehmung
- eine Spitalgruppe (wobei zusätzlich durch PD Dr. R. Müller eine Compliance-Untersuchung durchgeführt wurde).

(6) Corporate Governance Seminar für den Aufsichtsrat eines deutschen Versicherungsunternehmens gemeinsam mit PD Dr. R. Müller.

International HRM

(Dr. Ursula Knorr, Dr. Christoph Maier, Dr. Alexander Schieffer, Dr. Stephan Wittmann)

Dieses Center baut auf dem glokalen, d.h. dem höchstentwickelsten Ansatz des internationalen Managements der Human-Ressourcen auf.

Glocal Management of Human Resources

Dieser glokale Ansatz wird im Buch von Martin Hilb über «Glocal Management of Human Resources» vorgestellt (das in englischer, deutscher, chinesischer und vietnamesischer Sprache erschienen ist).

Internationale Forschungstagung in Brüssel

Martin Hilb leitete zusammen mit den Professoren Chris Brewster (Henley), Michael Segalla (HEC Paris) und Dan Ondrack (University of Toronto) am 19.–20.4.2007 die 22. Internationale Forschungstagung über Strategic HRM des European Institute for Advanced Studies in Management in Brüssel.

Es nahmen 51 Wissenschaftler aus 24 Ländern teil.

Dr. Alexander Schieffer

Dr. Christoph Maier

International Network Management

Das Jahr 2007 war für den Bereich «International Network Management», geleitet durch Dr. Alexander Schieffer, sehr ereignisreich. Ausgewählte «Highlights» werden in der Folge kurz skizziert:

- Gründung eines Research und Ausbildungszentrums in Genf unter dem Namen TRANS4M Four World Center for Social Innovation, gemeinsam mit Prof. Ronnie Lessem, University of Buckingham, UK. Schwerpukt des Zentrums sind die Themen Social Innovation und Transformation Management. Dieses Zentrum arbeitet eng mit der University of Buckingham, UK, und der Bethel University in St. Paul, USA, sowie dem IBLF International Business Leaders Forum, UK, zusammen. U.a. entwickelt das Zentrum das Design eines internationalen Masters- und Doktorandenprogramms zum Thema Social Innovation.
- Erfolgreicher Abschluss des Masters Programms in Südafrika an der CIDA University, Johannesburg, mit 18 Teilnehmern
- Weiterentwicklung von «Integral Research»: ein ganzheitlicher Ansatz zur Neuorientierung von Forschung innerhalb der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften / Lizenzvergabe dieses Ansatzes an das Doktorandenprogramm der Bethel University in St. Paul, USA
- Fieldtrip nach Oman auf Einladung des Muscat College und lokaler Behörden zur Vorbereitung eines Masters Programms zum Thema Social and Economic Transformation in Oman
- Durchführung verschiedener Workshops zum Thema «Managing in Four Worlds» (u.a. in UK, Schweiz, Jordanien, Oman und Südafrika)
- Durchführung der Abschlussveranstaltung auf der QUALITATIVE 2007 in Paris, die weltweit führende Konferenz zum Thema Qualitative Research

Projekt Cross Cultural Management

Dr. Christoph Maier führte folgende Projekte durch:

- Durchführung eines MBA-Seminars an der WITS Business School in Johannesburg (der führenden Management Universität in Afrika)
- Lecturing des Leadership Moduls des ersten NEPAD African Leadership Programms (ein Pan-Afrikanisches Executive Development Programm für Senior Managers) an der WITS Business School sowie individuelles und kontinuierliches Coaching von teilnehmenden Managern über Monate hinweg
- Design, Organisation und Moderation der «South African Realities Experience» in Soweto, für Professoren und MBA StudentInnen des IMD In Lausanne.

Beratungsprojekt: Performance Management für die Nationalbank von Tanzania

Ende April konnte Dr. Ursula Knorr im Rahmen ihrer Tätigkeit für das Center for International HRM ein Beratungsprojekt für die Nationalbank von Tanzania in Dar es Salam durchführen.

Projektteam der Nationalbank von Tanzania und Ursula Knorr

Ziel des Projekts war die Verantwortlichen vor Ort bei der Implementierung eines Performance Management Systems zu unterstützen und das bereits bestehende System zu verbessern. Hierbei sollte insbesondere die Implementierung der strategischen Pläne und die Kaskadierung der Ziele bis auf individuelle Ebene im Vordergrund stehen. Zudem sollten die Verantwortlichen im der Formulierung von Performance Indikatoren trainiert werden.

Die Bewertung des Erreichten war sehr positiv. Fragen nach der zentralen Wertschöpfung der Organisation als Ganzes, nach der Wertschöpfung einzelner Einheiten und die Konsolidierung in ein Gesamtbild waren vor dem Projekt noch nicht herausgearbeitet worden. So zeigte sich die Analyse der Vision als der zentrale Ansatzpunkt, um die Treiber von Wertschöpfung für die Nationalbank zu bestimmen und allen Beteiligten verständlich zu machen. So bekam das Projekt einen viel stärkeren normativen Fokus als vorab angenommen. Es hat aber auch allen Beteiligten gezeigt, dass nur die Harmonisierung von normativer, strategischer und operativer Ebene zu sinnvollen Ergebnissen führen kann.

Forschungsnetzwerk: CRANET

Dr. Ursula Knorr besuchte die Forschungsnetzwerktreffen des Cranfield Network on Comparative Human Resource Management in Tallin und in Wien. Die 42 Partnerinstitute, die alle vier Jahre die grösste weltweite HR-Befragung durchführen, koordinieren ihre Forschungsaktivitäten u.a. im Rahmen dieser Treffen. Die nächste Umfrage wird im Jahre 2008 durchgeführt.

Dr. Ursula Knorr

Ausgangskonzept dieses neuen Centers bilden die von Martin Hilb und Nils Jent entwickelten Diversity-Optima-Scheiben.

Diversity Optima

Die Gebrauchsanweisung für diese drei-schichtige «Diversity-Optima»-Scheibe lautet wie folgt:

Damit Diversität von VR- und GL-Teams für Ihre Firma zum Wettbewerbsvorteil (und nicht zum -nachteil wird) sind folgende Punkte zu beachten:

1. Die Diversität von VR- und GL-Teams sollte nie komplexer sein als die Realität (wenn Ihre Firma z.B. nur in der Schweiz tätig ist, benötigt sie keinen Amerikaner im VR).

2. Diversität erzeugt für die Anspruchsgruppen der Firma erst dann Nutzen, wenn jedes VR- und GL-Team-Mitglied seine eigene Identität und die der anderen Teammitglieder (mit Stärken und entsprechenden Schwächen) kennt.

Diese drei-schichtige Scheibe kann dann wie folgt eingesetzt werden:

Die äussere Scheibe: Notwendiges Know-How
Bestimmen Sie zunächst im VR-Team, welches Know-How für Ihren VR notwendig ist. Die Regel lautet: Der VR sollte über dasselbe Know-How verfügen wie die GL.

Nur so kann der VR die gesetzlich geforderte strategische Gestaltungs- und Controllingfunktion ausüben. Anschliessend ermitteln Sie, welche Know-How-Bereiche mit den gegenwärtigen Mitgliedern abgedeckt und welche noch nicht im VR-Team vorhanden sind. Ist z.B. Unternehmertum wichtig und verfügen Sie über ein solches Mitglied, dann ist das gegenüberliegende notwendige (komplementäre) Know-How: Risiko-Management. Falls Sie im VR über kein Mitglied mit diesem Know-How verfügen, ist dieses Know How bei der nächsten Ernennung eines VR-Mitglieds zu berücksichtigen.

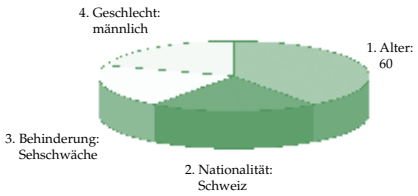
Selbst wenn Ihr VR über alle notwendigen Know-How-Bereiche verfügt, garantiert dies noch keinen Erfolg. Damit ein VR zum Team wird, sind unterschiedliche Rollen notwendig.

Die mittlere Scheibe: Notwendige Team-Rollen
Ermitteln Sie, welche Rollen durch gegenwärtige VR-Mitglieder (anhand einer Selbstbeurteilung) wahrgenommen werden. Auch die Rollenscheibe enthält jeweils auf der Gegenseite die komplementäre Rolle.

Übt z.B. ein VR-Mitglied als Stärke die «Promotoren-Rolle» aus, so liegt seine Rollen-Schwäche auf der gegenüberliegenden Seite, in der «Controller-Rolle». Nur wenn die VR-Mitglieder ihre eigene Rollenstärke und -schwäche kennen, schätzen sie den gezielten Einsatz eines VR-Mitglieds der komplementären Gegenseite.

So ist z.B. sowohl ein VR in der Rolle des «Kritischen Denkers» notwendig als auch ein VR in der gegenüberliegenden «Rolle des Umsetzers».

Die innere Scheibe:
Dominante komparative Stärke
Wir alle verfügen über ein sog. Kaleidoskop unserer sozialen Daten, das anhand eines Kuchens dargestellt werden kann:

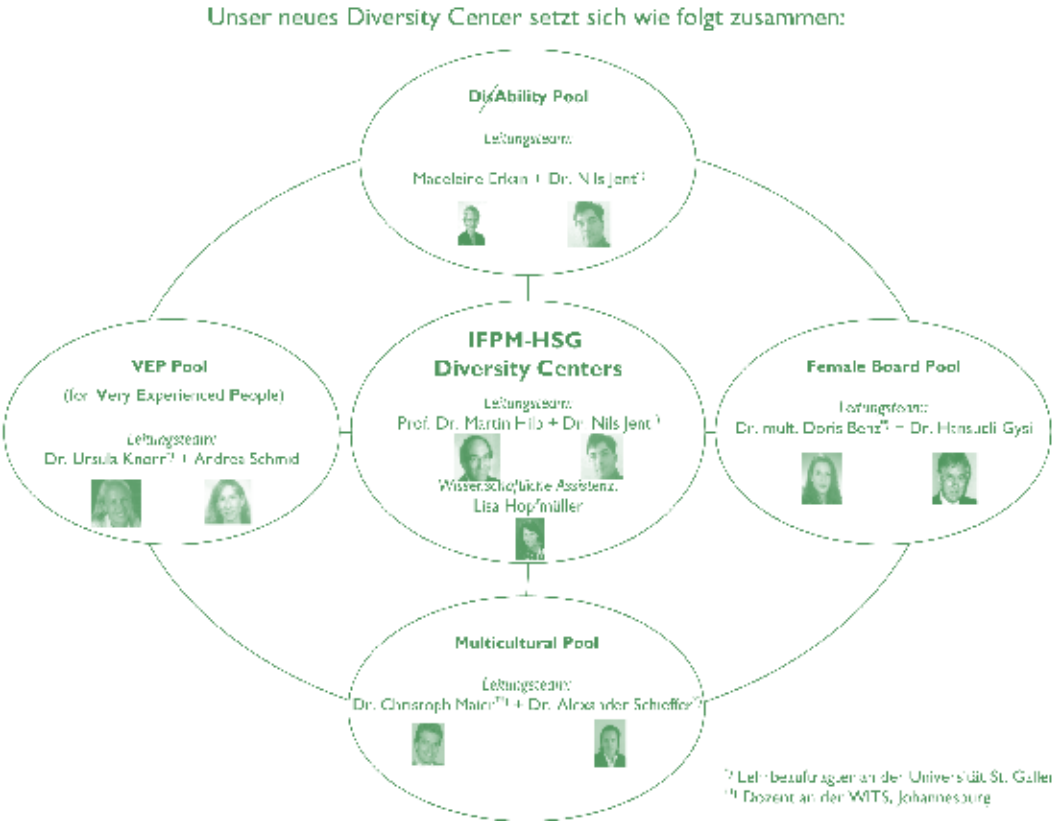


Kaleidoskop sozialer Daten

Jedes VR-Mitglied identifiziert sein dominantes soziales Datum: Im obigen Beispiel ist das dominante soziale Datum dieses VR das Alter.

Die komparative Stärke liegt im reichen Erfahrungsschatz des VR (er verfügt über ein ausgeprägtes Langzeitgedächnis), die komparative Schwäche liegt in der unterdurchschnittlichen Neuerungsfreudigkeit des VR (er verfügt über ein durchschnittliches Kurzzeitgedächtnis).

Damit der VR nicht zu gross wird (z.B. Kleinbetriebe: 3 VR-Mitglieder; Mittelbetriebe: 5 VR-Mitglieder; Grossbetriebe: 7 VR-Mitglieder), müssen die Merkmale der drei Scheiben kombiniert angewandt werden, z.B. verfügt ein VR-Mitglied über folgendes Profil: HRM Know-How, Rolle des Promotors, Alter 60.



Diversity Center

(Dr. Nils Jent)

Dr. Nils Jent

Das Diversity Center liegt in der Verantwortung von Nils Jent. Der promovierte Diversity Spezialist verleiht seit seinem «Seitenwechsel» im Jahr 1980, vom Menschen ohne Handikap zum Menschen mit mehrfachen Handikap, dem Engagement in diesem an Bedeutung immer weiter zunehmenden Themenbereich des HRM eine besondere Authentizität. Das Augenmerk dieses Kompetenzbereichs liegt dabei auf der konsequenten Verbindung sozialerAspekte mit dem ökonomischen Nutzen, resp. dem Wettbewerbsvorteil eines Systems, das seine innere Vielfalt und Verschiedenartigkeit von Personen gezielt einzusetzen weiss. Noch immer wird die steigende Vielfalt und Verschiedenartigkeit von Menschen in einem Unternehmen all zu häufig als lästiges Problem aufgefasst, denn als Chance zur Sicherung seiner Lebensfähigkeit in immer komplexer werdenden Umwelten.

Schwerpunkte 2007:

Forschung

2007 befassten wir uns hauptsächlich mit quantitativen Analysen über die Struktur und Beschäftigungszahlen von Menschen mit Behinderung im Arbeitsprozess innerhalb der Schweiz. Dabei stellten wir fest, dass praktisch kaum über vorhandenes und brauchbares Datenmaterial in diesem sensiblen Bereich verfügt werden kann. Eine gross angelegte empirische Erhebung über die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung in der Schweiz wäre als weiterführendes Projekt sicher wünschenswert und auch wertvoll.

Anfangs Mai nahm das Diversity Center zusammen mit Vertretenden des HSG-Lehrstuhls «Organisationspsychologie» am Diversity-Kongress der Wirtschaftsuniversität Wien teil.

Der Austausch unter den Teilnehmenden zeigte, dass im Vergleich zum Kongress zu Trier im Jahre 2006 nun in unserer Scientific Community deutlich mehr Kenntnis über das Engagement der Universität St.Gallen im Bereich von Gender und Diversity vorhanden ist, und, dass das Interesse geweckt wurde, auch in diesen zwei Forschungsfeldern mit der Universität St.Gallen multilateral zusammenzuarbeiten.

Die Iniziierung des Diversity Center im vergangenen Jahr, als Folge der gemachten Erfahrung in Trier sowie das wachsende Interesse zur Zusammenarbeit und Inanspruchnahme unseres spezifischen Know-Hows mündete schliesslich in dem Umbau des bisherigen Kompetenzbereichs «HRM and Managing Diversity» zu eben diesem neuen IFPM-HSG Diversity Center. Dieses junge Center ergänzt die bisherigen Centres an unserem Institut und ist nebst der Forschung in Lehre und Praxis aktiv.

Lehre

2007 lag das Augenmerk nebst den angestammten Lehrtätigkeiten auf der weiteren Wissensvermittlung von «Diversity Optima», dem strategischen Instrument des DC. «Diversity Optima» macht bewusst, dass jede Arbeitskraft nebst dem funktionsrelevanten Know-How gleichzeitig auch immer Kompetenz auf Grund einer präferierten Team-Rolle, sowie spezifische komparative Kompetenz auf Grund des momentan prägendsten sozialen Datums zeigt. Funktionsorientiertes Know-How, Rollenpräferenz sowie komparative Kompetenz sind die drei völlig von einander unabhängigen variablen Kompetenzen. Darauf aufbauend konkretisiert «Diversity Optima», welche Kompetenzträger in welcher Anzahl benötigt werden, damit in einem vielfältig zusammengesetzten Team von Arbeitspartnern über die drei obigen Variablen hinweg, möglichst vollständig geschlossene Synergiekreise entstehen. Dies bedingt eine besonders anspruchsvolle Optimierungsaufgabe bei der Bestellung gezielt heterogen zusammengesetzter Teams.

Praxis

Das Jahr 2007 war vor allem geprägt, durch den Aufbau und die Gestaltung des Diversity Centers Unser neues Diversity Center will nebst der Unternehmensberatung spezifisch zu Diversity und Inclusion auch der Nachfrage nach besonderen personalen Vermittlungsdiensten nachkommen. Es wurden der Female-Board-Pool unter der Leitung von Frau Dr. Dr. Doris Benz und Dr. Hans-Ulrich Gysi, der VEP-Pool unter der

Leitung von Frau Dr. Ursula Knorr und Andrea Schmid, sowie der (~~Dis~~)Ability-Pool unter der Leitung von Herrn Dr. Nils Jent und Madeleine Erkan ins Leben gerufen.

Allen drei Pools gemeinsam ist das Bemühen, Unternehmungen und Personen zusammenzubringen, die nebst dem fachlichen Rucksack zusätzlich über herausragende komparative Kompetenzen auf Grund ihres Selbstverständnis als Frau, als Senior oder als Mensch mit Behinderung verfügen. Dabei konzentrieren wir uns ganz bewusst auf folgende, an Bedeutung zunehmenden Nischen: Der Female-Board-Pool vermittelt an den Verwaltungsrat von Unternehmungen herausragende Persönlichkeiten mit sowohl hoher fachlicher und sozialer Kompetenz für die Aufgabe als Verwaltungsratsmitglied, als auch ausgeprägt weiblicher komparativer Kompetenz. Der VEP-Pool bringt interessierte Unternehmungen mit Senioren zusammen, die Willens sind – obwohl nicht mehr im Arbeitsprozess – ihre ausserordentliche Erfahrung und ihr reifes, überragendes Know-how in beratender sowie begleitender Form zur Verfügung zu stellen. Der (~~Dis~~)Ability-Pool schliesslich nimmt die Antidiskriminierungsrichtlinien der EU auf, und spezialisiert sich auf die Zusammenführung von Unternehmen mit ausgewiesenen Akademikern mit Behinderung, wenn das behinderungsspezifische komparative Know-How im Bereich der Unternehmensaktivitäten einen zusätzlichen Benefit zu schaffen in der Lage ist. Mit Inclusion verbinden wir bei der Zusammenführung von Unternehmungen und Arbeitskräften mit Behinderung deshalb auch die Aufgabe, beratend zur Seite zu stehen, wenn Stellenprofile der behinderten Arbeitskraft folgen sollen, und nicht der Tradition des umgekehrten, suboptimalen Verfahrens Folge geleistet wird. In diesem Sinne darf unser neues Diversity Center seit Sommer dieses Jahres mit dem Chemiemulti «Dow Europe» zusammenarbeiten.

Female Board Pool

(Dr. med. et Dr. oec. Doris Benz und Dr. Hans-Ulrich Gysi)

Dr. Doris Benz

Das Ziel des Female Board Pools

Nach wie vor sind Frauen in Schweizer Verwaltungsräten stark unterrepräsentiert. Das Ziel des Female Board Pool unter Leitung von Dr. Doris Benz und Dr. Hans-Ulrich Gysi ist die Erhöhung des Frauenanteils der Verwaltungsräte von börsenkotierten Firmen in der Schweiz.

Dieses Ziel soll erreicht werden durch:

- Vermittlung von kompetenten Verwaltungsrätinnen an Unternehmen
- Förderung und Mobilisierung von potenziellen Verwaltungsrätinnen
- Vernetzung von Verwaltungsrätinnen, sowie
- Erleichterung der Kontakte zwischen Verwaltungsrätinnen und Boards.

Die Leistungen des Female Board Pools

Für Unternehmen:

Unternehmen werden bei der gezielten Erstellung eines Anforderungsprofils für neue Board Mitglieder unterstützt. Dem Profil entsprechende Kandidatinnen werden den Unternehmen vorgestellt.

Für erfahrene Verwaltungsrätinnen:

Verwaltungsrätinnen erhalten durch den Female Board Pool eine Plattform zur Vernetzung und können gezielt und vertraulich an Unternehmen weitervermittelt werden.

Für angehende Verwaltungsrätinnen:

Frauen aus der 1. und 2. Führungsebene, Anwältinnen und Politikerinnen können in «NetWorkShops» die Grundlagen der VR-Tätigkeit erwerben.

Die Aktivitäten des Female Board Pool 2007

Das Jahr 2007 war für den Female Board Pool ein sehr erfolgreiches erstes Betriebsjahr:

Im Februar fand das erste Seminar für Verwaltungsrätinnen statt, im Oktober die erste Erfa-Tagung für erfahrene Verwaltungsrätinnen. Beide Veranstaltungen wurden von jeweils rund 25 Damen besucht und werden im Jahr 2008 erneut stattfinden.

Gleichzeitig wurde eine Datenbank aufgebaut, welche als Pool für qualifizierte Verwaltungsrätinnen dient. Die Datenbank umfasst aktuell rund 80 qualifizierte Damen, die grösstenteils durch Publikationen in der Handelszeitung und dem Alumnimagazin der Universität St.Gallen auf den Female Board Pool aufmerksam wurden.

Aus dem Pool können bei Anfragen von interessierten Unternehmen geeignete Kandidatinnen ausgewählt werden. Nach Rücksprache mit den entsprechenden Damen wird der Kontakt zwischen Kandidatin und Verwaltungsrat vom Female Board Pool hergestellt. Im Jahr 2007 konnte der Female Board Pool bereits die ersten Kandidatinen erfolgreich vermitteln, vier Auswahlverfahren sind aktuell im Gange.

Darüberhinaus wurde der Lenkungsausschuss des Female Board Pool durch Frau Gabriela Manser verstärkt. Frau Manser ist CEO und Verwaltungsratspräsidentin der Mineralquelle Gontenbad AG.

Kontakt

Dr. Doris Benz
doris.benz@unisg.ch

Kompetenzbereich «Management und Märchen»

(Rolf Wunderer)

Mit der vermehrt qualitativen Forschung in der Führungslehre gewinnen fallbezogene und erzählende Ansätze an Bedeutung. Dabei interessiert besonders Verhalten mit individueller Kompetenz sowie im Kontext der Arbeitssituation (v.a. Kultur, Organisation, externes Umfeld). Typische Ereignisse und Personen mit ihren Denk-, Fühl- und Handlungsmustern stehen im Blickpunkt. Dazu dienen auch bildhafte Vergleiche, Metaphern, Fallbeispiele, Geschichten und Märchen.

Märchen thematisieren Wandlungsprozesse von Personen und Institutionen (v.a. Familien und staatliche Organisationen) sowie erfolgreiche Bewährungsproben von «Heldinnen» und «Helden», die entweder heldenhaft mutig oder aber mit mentaler sowie sozialer Intelligenz vorgehen. Das 2002 begonnene und auch von der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO) unterstützte Projekt «Management und Märchen» konzentrierte sich zunächst auf Textanalysen aus der nationalen und internationalen Literatur zur vergleichenden Märchenforschung. Ergänzend wurden Tagungen der Europäischen Gesellschaft für Märchenforschung sowie Gespräche mit Experten der Erzählforschung einbezogen. Wir konzentrierten uns auf die weltweit bekannteste Märchensammlung der Brüder Grimm und hier auf etwa über 90 besonders geeignete der 201 Erzählungen. Ergebnisse wurden auf einer Tagung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation sowie auf Referaten Seminaren der Europäischen Gesellschaft für Märchenforschung, der Märchenstiftung Walter Kahn, einem MBA-Kongress der Univ. Frankfurt/Oder, an den Universitäten Augsburg, Ingolstadt/Eichstätt, Trier und St.Gallen vorgestellt. 2002 bis 2006 wurde jährlich ein Sonderdruck des I.FPM zum Thema mit 30 - 40 Seiten erstellt, 2004 erschienen in der Zeitschrift für Personalforschung «Selbst- und Fremdvertrauen – Konzepte, Wirkungen, Märcheninterpretationen» und Anfang 2007 «Verhaltensleitsätze in Management und Märchen – ein Vergleich» sowie Ende 2006 ein unternehmerischer Portfolioansatz zu Management und Märchen in einer von Prof. Dr. Robert Zaugg im Haupt Verlag herausgegebenen Festschrift für Prof. Dr. Norbert Thom (Universität Bern). Als Grundlage diente dafür das Buch «Führung und Zusammenarbeit – eine unternehmerische Führungslehre», Lucherhand-Verlag, 7. Auflage, München 2007.

Abschliessend wurde das Konzept «Internes Unternehmertum» in über 50 Märchen der Brüder Grimm integriert und vertieft untersucht. Dabei standen Schlüsselkompetenzen, Motivation, Anreizgestaltung, Steuerungs- und Führungskonzepte sowie Entwicklungsprozesse im Mittelpunkt.

Dieses Jahr wurde das Manuskript für eine Buchpublikation der Schriftenreihe Uniscope der SGO-Stiftung für praxisnahe Managementforschung im Gabler Verlag erstellt und noch im November 2007 ausgeliefert (vgl. das folgende Cover):

Lehrstuhl Heike Bruch:

Stephan Böhm

Stephan Böhm, der seit Anfang 2004 bei Heike Bruch als Doktorand beschäftigt war, hat zum 1. August 2007 eine neue Stelle als Habilitand und Projektleiter am I.FPM angetreten. Thematisch beschäftigt er sich schwerpunktmässig mit den Fragen des demographischen Wandels und arbeitet zusammen mit Heike Bruch und Florian Kunze im Forschungsschwerpunkt «Work, Welfare and Ageing» der Universität St.Gallen.

Michael S. Cole

Dr. Michael S. Cole, der seit Mitte 2003 bei Heike Bruch am I.FPM auf einer Postdoc-Stelle als Senior Research Fellow beschäftigt war, hat eine Stelle (ab August 2007) als Assistant Professor für Management an der Neeley School of Business der Texas Christian University in Fort Worth, Texas, USA angetreten.

Frank Walter

Frank Walter, der seit Mitte 2004 bei Heike Bruch am I.FPM als Doktorand beschäftigt war, promovierte am Institut und hat eine Stelle (ab Januar 2008) als Assistant Professor am Department for HRM & OB der Universität Groningen in den Niederlanden angenommen.

Jochen Menges erhält Deutschen Studienpreis

Jochen Menges wurde am 21. Mai 2007 mit dem Deutschen Studienpreis ausgezeichnet. Für seine Arbeit «Wenn negative Emotionen die Grenzen zwischen Arbeit und Leben verschwimmen lassen: Pproblemorientierte Personalführung als Leitbild in schlechten Zeiten» erhielt er einen dritten Preis. Jochen Menges befasst sich in seiner Arbeit mit dem psychologischen Prozess, der problemorientierter Führung zugrunde liegt. Er zeigt auf, wie negative Emotionen konstruktiv zur Mitarbeiterführung eingesetzt werden können. Zu dem von der Körber Stiftung ausgeschriebenen Wettbewerb waren über 400 Beiträge eingegangen. Die feierliche Preisverleihung fand in der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften statt.

Jochen Menges

Lehrstuhl Martin Hilb

Folgende Portfolio-Partner des Center for Corporate Governance und ehemalige Doktoranden wirken als Lehrbeauftragte für Betriebswirtschaft an der HSG:

Dr. med. et Dr. oec. Doris Benz
(Female Board Pool)

Dr. Tomas Casas
(Entrepreneurial Governance)

Dr. Nils Jent
(Diversity)

Dr. Ursula Knorr
(Educational Governance)

Prof. Dr. Roman Lombriser
(Stategic Direction)

Dr. Alexander Schieffer
(Networking)

Folgende ehemalige Doktoranden lehren z.T. an anderen Hochschulen:

- Prof. Trung Dinh (Switzerland / Vietnam)
  Vietnam Bank University, Saigon
- Associate Prof. Michael Gibbert (Germany)
  Bocconi, Milano
- Prof. Robert Le Boe (USA)
  Dean an der FH Reutlingen
- Adj. Prof. Robert Edgell (USA)
  US University, California
- Dr. Wolfgang Jenewein (Germany)
  HSG / Omnium
- Dr. Peter Lindstrom (Australia)
  HSG
- Dr. Christoph Maier (Germany)
  WITS Johannesburg
- Dr. Tudor Maxwell (South Africa)
  AU, Sidney
- Dr. Brian Rogers (USA)
  HEC Lausanne
- Prof. Vlad Vaiman (Canada)
  UAS Graz
- Prof. Sven Voelpel (Germany)
  International University Bremen

Heike Bruch begutachtete in diesem Jahr folgende Dissertationen:

- *Stephan A. Böhm*: «Organisationale Identifikation - Treiber, Wirkungen und Ansatzpunkte für das Management» (als Referent)
- *Frank Walter*: «The Development of Effective Leadership: Investigating the Antecedents of Charismatic and Prevention-Oriented Leadership Behaviors» (als Referent)
- *Julija Lavrac*: «You Never Get a Second Chance to Make a First Impression: Diversity and the Role of Initial Interaction in Groups» (als Koreferent)
- *Ulrike D. Sautter*: «Work Values and Organizational Commitment» (als Korreferent)

Dissertation Stephan Böhm

Dissertation Frank Walter

Dissertation Stephan Böhm

Stephan Böhm hat im Sommer 2007 seine Promotion am I.FPM mit dem Prädikat summa cum laude erfolgreich abgeschlossen. Die Arbeit wurde von Prof. Dr. Heike Bruch und Prof. Dr. Peter Gomez betreut. Die Dissertation erscheint unter dem Titel «*Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgsreiche Unternehmensentwicklung – Eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management*» Anfang 2008 in der Schriftenreihe GABLER EDITION WISSENSCHAFT des Betriebswirtschaftlichen Verlags Dr. Th. Gabler, Wiesbaden.

In Zeiten zunehmender Flexibilisierung, Freizeitorientierung und häufiger Stellenwechsel stellt eine nachhaltige Identifikation mit dem Arbeitgeber vielfach eher die Ausnahme als die betriebliche Normalität dar. Für Unternehmen sind die Folgen mit hohen Kosten verbunden, weshalb die bewusste Stärkung organisationaler Identifikation zu den Kernaufgaben des Personalmanagements zählt. Stephan Böhm entwickelt in seiner Arbeit ein Ursache-Wirkungs-Modell der kollektiven organisationalen Identifikation und überprüft es auf Basis einer quantitativen Längsschnitt-Untersuchung. Er zeigt auf, wie transformational führende Vorgesetzte eine nachhaltige Identität erzeugen können, die die Identifikation und das Commitment ihrer Mitarbeiter stärkt, während die Kündigungsabsicht verringert wird. Mittels qualitativer Methoden leitet der Autor begründete Praxisempfehlungen ab. Dabei geht er besonders auf die notwendige Vermittlung von strategischer Zukunftsperspektive und organisationalem Stolz ein.

Dozenten und Studenten der Betriebswirtschaftslehre liefert die Arbeit neue Erkenntnisse im Hinblick auf die Entstehung und Wirkung von organisationaler Identifikation. Führungskräfte in Unternehmen erhalten Empfehlungen für den Aufbau und Erhalt einer nachhaltigen Identität und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

Dissertation Frank Walter

Frank Walter hat im Herbst 2007 seine Promotion am I.FPM mit summa cum laude erfolgreich abgeschlossen. Diese Arbeit wurde von Prof. Dr. Heike Bruch und Prof. Dr. Andreas Herrmann betreut. Seine Dissertation trägt den Titel «The Development of Effective Leadership: Investigating the Antecedents of Charismatic and Prevention-Oriented Leadership Behaviors.»

Der Autor untersucht darin die Entstehung und die Treiber charismatischen und präventionsorientierten Führungsverhaltens. In einer ersten empirischen Studie zeigt er die Einflüsse der Stimmung sowie der emotionalen Intelligenz von Führungskräften auf die entsprechenden Führungsstile auf, während eine zweite empirische Studie den Zusammenhang zwischen der Organisationsstruktur und dem Auftreten charismatischer bzw. präventionsorientierter Führung beleuchtet. Schliesslich entwickelt der Autor, aufbauend auf der bestehenden Forschung sowie auf den Erkenntnissen aus den empirischen Studien der Dissertation, theoretische Modelle der Entstehung charismatischer und präventionsorientierter Führung, die den Forschungsstand zu diesen Themen integrieren und neue Richtungen für die entsprechende Forschung aufzeigen.

Insgesamt liefert diese Arbeit wichtige Hinweise zur Entstehung charismatischer und präventionsorientierter Führungsverhaltensweisen. Sie trägt damit zu einem besseren Verständnis der Entwicklung effektiver Führung bei und zeigt wichtige praktische Empfehlungen zur Förderung der entsprechenden Führungsstile auf.

Martin Hilb begutachtete in diesem Jahr folgende Dissertationen:

- *Dr.med. Doris Benz* (Austria)
  «Unternehmerische Spitalführung – Ein integriertes Konzept für öffentliche Spitäler in der Schweiz» (als Referent)

- *Hans-Georg Berkel* (USA / Germany)
  «Mediating Family Firm Succession Conflicts» (als Koreferent)

- *Alena Bushkevich* (Belarus)
  «Determinants of Foreign Direct Investment Flows in Selected CEE and CIS Countries: An Assessment of Investment Opportunities in Belarus» (als Referent)

- *Rafael Dukowski* (Poland)
  «Industry-University R&D Partnership as Activity Networks. The Comparative Case Study of two Telecom Companies» (als Referent)

- *Robert A. Edgell* (USA)
  «Creativity and Management in the Media Industry» (als Referent)

- *Fabian Froese* (Germany)
  «The Integration Management of Foreign Acquisitions in South Korea and Japan: Empirical Focus on the Global Automobile Industry» (als Koreferent)

- *Michael Hartmann* (Canada)
  «Promoting Good Governance: Building a Case for Director Education» (als Referent)

- *Piia Karhu* (Finland)
  «Emerging Mobile Service Innovation Markets: The Case of the Finnish Mobile TV Service Market « (als Koreferent)

- *Julija Lavrac* (Switzerland)
  «You Never Get a Second Chance to Make a First Impression: Diversity and the Role of Initial Interaction in Groups» (als Referent)

- *Nicolaus Loos* (UK)
  «Value Creation in Leveraged Buyouts»
  (als Referent)

- *Lena Martschenko* (Ukraine)
  «Nearshore IT Sourcing for Small- and Medium-Sized Enterprises» (als Referent)

- *Michael L. Neugarten* (Israel)
  «Noticing: The Role of Noticing in the Praxis of Competitive Intelligence»
  (als Koreferent)

- *Ursula Gabriela Nötzli Breinlinger*
  (Switzerland)
  «Situative Corporate Governance: Ein Modell für kleine und mittelgrosse Familienunternehmen in der Schweiz»
  (als Referent)

- *Sascha R. Quaderer* (Switzerland)
  «Das Anlageverhalten Schweizer Business Angels « (als Koreferent)

- *Tony Southall* (Sweden)
  «Effects of EU Accession on Integration and Performance of Equity Markets in European Transition Economies» (als Referent)

- *Chernrerthai Sithikornkul* (Thailand)
  «Successful integration in Cross-border M&A - Case study of family business groups in Thailand» (als Referent)

- *Bao Toan Tran* (Vietnam)
  «Corporate Governance Practices in the Banking Sector in Vietnam» (als Referent)

- *Nina Weiden* (Germany)
  «Venture Capitalist Governance in Germany – Extent and Financial Performance»
  (als Referent)

- *Agung Wicaksono* (Indonesia)
  «Corporate Governance of State Owned Entreprises: Investment Holding Sructure of Government-Linked Companies in Singapore and Malaysia and Applicability for Indonesian State-Owned Entreprises» (als Koreferent)

– *Xingzi Xu* (China)
«Overseas Investment in Chinas Publishing Market: Secking Succesful Entry and Marketing Strategy» (als Referent)

– *Luka A. Zupan* (Switzerland)
«Unternehmerkapital bei Jungunternehmen in Theorie und Praxis - eine Untersuchung am Beispiel der ICT-Branche Schweiz» (als Referent)

Das CEMS Research and Doctoral Education (RDE) Committee Meeting an der HSG

Martin Hilb organisierte als Vertreter der Universität St.Gallen im RDE Ausschuss der Community of European Management Schools (CEMS) die diesjährige Tagung in St.Gallen. Dabei waren die Vertreter der CEMS-Universitäten erstmals Gäste des Neubaus des Weiterbildungszentrums.

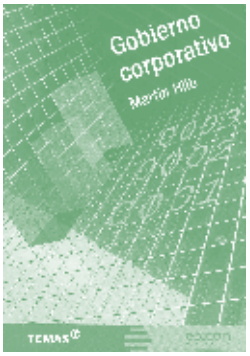
Am Abend führte die Reise nach einer Besichtigung der Kathedrale im separaten Apéro-Bahnwagen nach Appenzell, wo bei einem Appenzeller Abend u.a. auch ein Hackbrett-Künstler Hackbrett-Musik aus der ganzen Welt vorstellte.

CEMS-RDE-Meeting im neuen WBZ der HSG

Buch-Publikationen von Martin Hilb

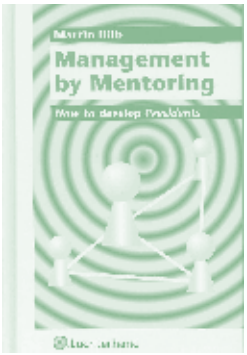
die 2007 erschienen sind

Spanische Ausgabe:
New Corporate Governance



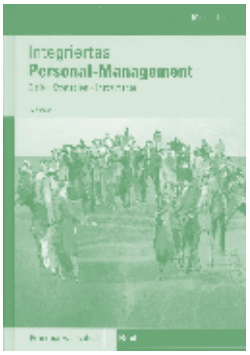
Martin Hilb, Buenos Aires: Temas Grupo

Deutsch- und Englischsprachige Ausgabe
Management by Mentoring



Martin Hilb, Köln: Wolters Kluwer

Deutschsprachige Ausgabe
Integriertes Personal-Management
16. Auflage



Martin Hilb, Köln: Wolters Kluwer

Neues integriertes Konzept
der VR-, GL- und Personal-Honorierung

Martin Hilb, Bern: Haupt-Verlag

Buchveröffentlichungen

Bruch, H. & Clement, W.: TOP JOB- Die 100 besten Arbeitgeber im Mittelstand. Frankfurt: Redline Wirtschaft

Hilb, M.: Gobierno Corporativo, Buenos Aires: Temas/ Edicon

Hilb, M.: Neues integriertes Konzept des VR-, GL- und Personal-Honorierung, Bern: Haupt

Hilb, M.: Integriertes Personal-Management, 16. Auflage, Köln: Luchterhand

Hilb, M.: Management by Mentoring – How to Develop Presidents, 2.Auflage, Köln: Luchterhand

Hilb, M. (im Druck) : Neue Management-Konzepte im Praxistest. Zürich: Versus

Kalia, V. & Müller, R.: Risk Management at Board Level. Bern: Haupt

Menz, M., Ebersbach, L., & Menges, J.: Mergers & Acquisitions – Von der Strategie zur Integration. Bern: Haupt.

Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit – eine unternehmerische Führungslehre, 7. überarb. Aufl., Köln: Luchterhand

Wunderer, R.: Der gestiefelte Kater als Unternehmer – Lehren aus Management und Märchen, Wiesbaden: Gabler

Wunderer, R. & Dick, P.: Personalmanagement Quo vadis – Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends, 5. akt. Auflage, Köln: Luchterhand

Wunderer, R. & Jaritz, A.: Personalcontrolling – Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement, 4. akt. Aufl., Köln: Luchterhand

Das Buch «Leadership – Best Practices und Trends» (Wiesbaden 2006, Gabler Verlag) von den Herausgebern Heike Bruch, Stefan Krummaker und Bernd Vogel war im Juli 2007 «Book of the Month» am Lehrstuhl für Human Ressource Management der Universität Zürich.

Buch- und Zeitschriftenbeiträge

Böhm, S. A. (im Druck).: Organisationale Identifikation – Treiber, Wirkungen und Ansatzpunkte für das Management. Zeitschrift für Personalforschung.

Bruch, H., & Böhm, S. A. (im Druck).: Führung von Hoch-Energie Teams. In: P. Pawlowsky & P. Mistele (Hrsg.), Hochleistungsmanagement – Entwicklung und Nutzung vorhandener Leistungspotenziale in Organisationen.

Bruch, H. & Böhm, S.: Gezieltes Energiemanagement für nachhaltig pfofitables Wachstum. In: S. Raisch, G. Probst, G. & P. Gomez (Hrsg.), Wege zum Wachstum: Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen. Wiesbaden: Gabler. S.139–155.

Bruch, H., & Kunze, F.: Management einer Aging Workforce: Ansätze zu Kultur und Führung. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 76(2), S.72–77

Bruch, H., & Menges, J.: Stärke im Personalmanagement zahlt sich aus. In: Personalwirtschaft, 3, S.36–39.

Bruch, H., & Menges, J.: Strategische Personalarbeit zahlt sich aus. In: Unternehmer Edition, 1, S.70–72.

Bruch, H. & Menges, J.: Der Auswahlprozess für TOP JOB- Arbeitgeber. In: H. Bruch & W. Clement (Hrsg.), TOP JOB – Die 100 besten Arbeitgeber im Mittelstand. Frankfurt: Redline Wirtschaft. S. 6–27

Bruch, H. & Menges, J.: Strategisches Personalmanagement –Analyse und praktische Hinweise für Planung, Aufbau und Weiterentwicklung von Personalarbeit in KMU. In: J.-A. Meyer (Hrsg.), Planung in kleinen und mittleren Unternehmen. Lohmar-Köln: Josef Eul-Verlag. S. 243–262

Bruch, H., Menges, J. & Boesche, A.: Wie erfolgreiche Unternehmen mit Energie Kunden begeistern. In: Marketing Forum (Hrsg.), Jahrbuch Kunde im Focus, Ettlingen: Kraft. S.72–75

Bruch, H., Shamir, B. & Eilam-Shamir, G.: Managing Meanings in Times of Crisis and Recovery: CEO Prevention-Oriented Leadership. In: R. Hooijberg, J.G. Hunt, J. Antonakis, K. B. Boal & N. Lane (Hrsg.), Monographs in Leadership and Management (Vol.4): Being there even when you are not: Leading through strategy, structures, and systems. Oxford: Elsevier. S.127–153

Bruch, H., & Vogel, B.: Führungskompetenz für Supply Chain Manager. In: Rudolph, T., Drenth, R., & Meise, J. N. (Hrsg.), Kompetenzen für Supply Chain Manager, Berlin und Heidelberg: Springer, S. 161–169

Bruch, H. & Vogel, B.: Kommunikation und Konfliktmanagement als spezifische Interaktionstechniken des Controlling. In: C. Steinle & A. Daum (Hrsg.), Controlling Kompendium für Ausbildung und Praxis. Stuttgart: Schäfer-Poeschel, S.242–265

Bruch, H., Vogel, B., & Drack, S.: Organisationale Energie als HR Aufgabe – Rollen des Human Ressource Managements im Umgang mit der Energie von Unternehmen. In: Harbig, A. J., Klug, T., & Broecker, M. (Hrsg.), Führung neu verorten. Perspektiven für Unternehmenslenker im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: Gabler, S. 137–162

Bruch, H., & Walter, F: Leadership in Context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. In: Leadership & Organization Development Journal, 28, S. 710–726.

Cole, M. S., & Bedeian, A. G.: Leadership consensus as a cross-level contextual moderator of the emotional exhaustion-work commitment relationship. In: The Leadership Quarterly, 18, S.447–462

Cole, M. S., Feild, H. S., Giles, W. F., & Harris, S. G. (im Druck): Recruiters' inferences of applicant personality based on resume screening: Do paper people have a personality? In: Journal of Business and Psychology

Cole, M. S., Rubin, R. S., Feild, H. S., & Giles, W. F.: Recruiters' perceptions and use of applicants' resume information: Screening the recent graduate. In: Applied Psychology: An International Review, 56, S.319–343

Harris, S. G., & Cole, M. S. (im Druck): A stages of change perspective on managers' motivation to learn in a leadership development context. In: Journal of Organizational Change Management.

Hilb, M.: Planificando la Sucesión- A Nível del Directorio. In: Conocimiento & Direccion, Buenos Aires, Vol. 69, S.18–23

Hilb, M.: Der Entwicklungsstand der Corporate Governance in der Schweiz. In T. S. Eberle et al., (Hrsg.), Fokus Organisation: Sozialwissenschaftliche Perspektiven und Analysen. Festschrift für Prof. Dr. E. Walter-Busch, Konstanz: UVK. S.143–155

Hilb, M. & Knorr, U.: Zum Entwicklungsstand der Corporate Governance in Deutschland. In: Zeitschrift für Corporate Governance ZCG 5, S. 903–907

Hilb M. & Knorr, U.: Zum Entwicklungsstand der Corporate Governance in Deutschland «Anforderungen der Finanzmärkte an Leitungs- und Aufsichtsorgane im Wandel», Newsletter 05/07 FB News (Verlagsgruppe Handelsblatt), S. 7–8

Knorr, U.: Dem Geheimnis innovativer Unternehmen auf der Spur. In: Info Week / Swiss ICT, 43–44

Knorr U.: Strategische Vorgaben für das weltweite Talent-Management. In: HR-Today 11, S. 61–62

Knorr U.: Schnelligkeit als machbare Herausforderung für das Human Resource Management. Goldwyn Report, 13.12.2007

Knorr U. & Caracciolo, P.: HR zwischen globalen Standards und internationaler Flexibilität. In: IO New Management 12/2007, S. 30–32

Knorr, U.& Wolf W.: Dezentralisierung – mehr Macht für lokale Standorte. In: Personal-Manager 3/2007, 10–14.

Knorr, U. & Wolf W.: Entwicklungstrends im glokalen HR-Management. In: Personalwirtschaft 07/2007, S. 20–23

Walter, F., & Bruch, H., (im Druck): The Positive Group Affect Spiral: A Dynamic Model of the Emergence of Positive Affective Similarity in Work Groups. In: Journal of Organizational Behavior

Walter, F., & Bruch, H.: Investigating the Emotional Basis of Charismatic Leadership: The Role of Leaders' Positive Mood and Emotional Intelligence. In: C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy & W. J. Zerbe (Hrsg.), Research on Emotion in Organizations,Vol. 3: Functionality, Intentionality and Morality. Amsterdam: Elsevier

Weibler, J. & Wunderer, R.: Leadership and Culture in Switzerland – Theoretical and Empirical Findings. In: Chohokar, J./Brodbeck, F./House (Hrsg): Culture and Leadership Across the World – The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies, Mahwah/New Jersey, S. 251–295

Wunderer, R.: Ein führungspolitisches 5-Faktoren-Konzept zur Motivation. In: Sackmann, S. (Hrsg.): Mensch und Ökonomie-Innovationspotenzial eines Wertespagats, Wiesbaden: Gabler, S. 101–122

Wunderer, R.: Internes Unternehmertum – Gefordert – Gefördert – Gelebt. In: Raich, M./Pechlaner, H./Hinterhuber, H. (Hrsg.): Entrepreneurial Leadership – Profilierung in Theorie und Praxis, Wiesbaden: Gabler, S. 43–64

Wunderer, R.: Entwicklungstrends in Führung und Kooperation. In: Schwuchow, K., Gutmann, J. (Hrsg.): Handbuch für Personalentwicklung. Köln: Luchterhand, S.5–13

Wunderer, R.: Maximen erfolgreicher Führung, in: Insight, Nr.3./ 2007, S.6–7

Wunderer, R.: Verhaltensleitsätze in Märchen und Management – ein Vergleich. In: Zeitschrift für Personalforschung, Nr.2/2007, S. 138–167

Working Papers

Mehrere Working Papers aus dem OEP wurden für unterschiedliche Konferenzen akzeptiert:

Armenakis, A. A., Cole, M. S., Harris, S. G., Fillmer, L., & Self, D. T.: Assessing a top management team's reactions to organizational transformation. Paper presented as part of the symposium on «Reactions to Organizational Change» at the Academy of Management Meeting in Philadelphia, PA.

Beyes, T., Michels, C., & Poralla, S.: Improbable spaces. Signs of the future in a university project. 2007. - Standing Conference on Organizational Symbolism. - Ljubljana, Slovenia.

Böhm, S. A.: Organizational Identity – A Review and Research Agenda, Paper accepted for presentation at the 2007 Academy of Management Annual Conference, Philadelphia, PA.

Bruch, H., Cole, M. S., Vogel, B., & Menges, J.: Linking Productive Organizational Energy to Firm Performance and Individuals' Satisfaction. Paper presented at the Academy of Management Meeting in Philadelphia, PA.

Cole, M. S., & Walter, F. H.: Antisocial behavior, affect, expressivity and performance: A team-level moderated mediation study. Paper presented at the Academy of Management Meeting in Philadelphia, PA.

Krummaker, S., & Vogel, B.: Leaders` Ability and Readiness for Change: A Case Study-Based Development of a Model. Paper presented at the European Academy of Management Meeting in Paris, France.

Menges, J.: Emotion regulation strategies at work and their relation to perceived transformational leadership behaviors. Academy of Management Conference 2007 in Philadelphia, USA.

Menges, J.: Emotion Regulation at Work: Untangling a Complex Phenomon. European Academy of Management Conference 2007 in Paris, France.

Poralla, S., Bruch, H. & Walter, F.: Goal Commitment and Transformational Leadership: The Role of Productive Organizational Energy. Paper presented at the Academy of Management, Philadelphia, PA, USA.

Vogel, B.: Level and Consensus of Positive and Negative Unit Affect: Multi-level Effects on Employee Attachment. Paper presented at the Academy of Management Meeting in Philadelphia, PA.

Vögtlin, C., & Böhm, S. A.: The Influence of Employee Training Programs on Team-Empowerment and Attitudinal Outcomes, Paper presented at the 2007 Academy of Management Annual Conference, Philadelphia, PA.

Walter, F., & Bruch, H.: Organizational Structure and Transformational Leadership Climate. Paper presented at the Academy of Management, Philadelphia, PA, USA.

I. FPM im Dienste der Praxis

Überbetriebliche I.FPM-HSG VR-Seminare

(unter Leitung von Martin Hilb, im Team mit Rolf Dubs und Roland Müller sowie weiteren VR-Experten)

1) **NEUE KONZEPTE DES VR-MANAGEMENTS**
7. Intensiv-Seminars für erfahrene und angehende Präsidenten und Mitglieder von Verwaltungsräten, 6-teiliges Programm

2) **SEMINAR FÜR VERWALTUNGSRÄTINNEN**
1. Forum für erfahrene und zukünftige Verwaltungsrätinnen

3) **EDUCATIONAL GOVERNANCE**
7. Erfa-Tagung für Vorsitzende und Mitglieder von Schulräten und Schulleitungen

4) **FÜHRUNG UND ÜBERWACHUNG VON PENSIONSKASSEN**
3. Erfa-Tagung für Vorsitzende und Mitglieder von PK-Stiftungsräten

5) **NEUE INTEGRIERTE HONORIERUNGSKONZEPTE FÜR VR, GL & PERSONAL**
Erfa-Tagung für VR- und GL-Mitglieder

6) **RISIKO-MANAGEMENT AUF VR-EBENE**
2. Erfa-Tagung für Vorsitzende und Mitglieder von Verwaltungsräten

7) **NEUE VR-KONZEPTE FÜR FAMILIENGESELLSCHAFTEN**
3. Erfa-Tagung für Präsidenten und Mitglieder von Verwaltungsräten von Familiengesellschaften

8) **INTEGRIERTES VR-MANAGEMENT VON ÖFFENTLICHEN BETRIEBEN**
4. Erfa-Tagung für Präsidenten und Mitglieder von Verwaltungsräten öffentlicher Betriebe

9) **DER VERWALTUNGSRAT VON KMU ALS GESTALTUNGS- UND CONTROLLINGRAT**
13. Erfa-Tagung für Präsidenten und Mitglieder von Verwaltungsräten von KMU

10) **IT-GOVERNANCE**
2. Erfa-Tagung für Vorsitzende und Mitglieder von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen

11) **4th INTERNATIONAL RESEARCH WORKSHOP ON CORPORATE GOVERNANCE**

12) **COOPERATIVE GOVERNANCE FÜR GENOSSENSCHAFTEN**
4. Erfa-Tagung für Präsidenten und Mitglieder von Aufsichtsorganen von Genossenschaften

Internationale Board-Veranstaltungen:

Martin Hilb stellte dieses Jahr den «New Corporate Governance»-Ansatz in folgenden Städten vor:

- Brüssel
- Buenos Aires
- Henley
- Lima
- Saigon
- Singapore
- Tallin
- Vilnius

Praxis-Aktivitäten des I.FPM-HSG Diversity Center:

Aufbau eines kleinen Kompetenz-Centers mit drei Bereichen:

(1) Female Board Pool:
Vermittlung von kompetenten Verwaltungsrätinnen, Durchführung von VR-Seminaren und VR-Netzwerk-Meetings für Verwaltungsrätinnen (Leitung: Doris Benz / Hans-Ulrich Gysi)

(2) VEP-Pool:
Vermittlung von 55+ VR, Experten und Führungskräften sowie Aufbau einer VEP Universität (Leitung: Ursula Knorr / Andrea Schmid)

(3) Dis Ability-Pool:
Vermittlung von behinderten Fach- und Führungkräften sowie Durchführung von Diversity Seminaren und Einführung von Dis Ability Policies (Leitung: Nils Jent / Madeleine Erkan)

Diversity Seminar von Nils Jent und Martin Hilb mit dem europäischen Management-Team von DOW

Heike Bruch führte folgende Workshops und Beratungsprojekte durch:

- «Arbeitgeberattraktivität in Zahlen. Ergebnisse von Top Job 2007», Top Job Preisverleihung am 19. Januar 2007 in Duisburg
- «Hochleistungsorganisationen», VW Autouni, 22. Februar und 10. Oktober 2007 in Wolfsburg (zusammen mit Peter Palowsky, Universität Chemnitz)
- «Leadership» im Executive MBA in Marketing und Service der Universität St.Gallen am 22., 25.–26. Januar (zusammen mit Bernd Vogel)
- «Leadership» im Executive Master of Business Engineering der Universität St.Gallen am 7.–9. März (zusammen mit Bernd Vogel)
- «Werte schaffen und Werte leben», Top-Führungskräfte-Entwicklung, Evonik Industries am 11.–14. März, 22.–25. April, 24.–27. Juni, 23.–26. September, 11.–14. November und 3.–6. Dezember 2007 auf Schloss Krickenbeck (zusammen mit Günter Müller-Stewens und Jens Maier, HSG)
- «Organizational Energy», Carlson Wagonlit Leadership Journey, 27.–28. März 2007 in St.Gallen (zusammen mit Bernd Vogel, HSG)
- «Top Job Ergebnisworkshop, BD am 2. April 2007 in Heidelberg (zusammen mit Jochen Menges)
- «Organizational Energy», HR-Leiter Konferenz zum Thema Organizational Energy am 17.–19. April 2007 in Portoroz (Slovenien)
- «Leadership», Bombardier Transportation Leadership Programm am 20. April 2007 in Bad Saarow sowie am 17. September 2007 im bbw Kommunikationszentrum in Hubertusstock
- «Top Job Ergebnisworkshop, Huber+Suhner am 9. Mai 2007 in Taufkirchen (zusammen mit Jochen Menges)
- «Overcoming the Acceleration Trap», Harvard Business Review Conference am 10. Mai 2007 in Hamburg
- «Leadership», Summer School in Management, Freshfields Bruckhaus Deringer am 21. Mai 2007 in Feusisberg
- «Defining, Measuring, and Managing Organizational Energy», Change Management Consortium, City University am 22. Mai 2007 in London
- «Organizational energy. How you can mobilize the full potential of your team», UBS Women's Leadership Conference am 29. Mai 2007 in Zürich
- «Leadership», Essentials of Management Program, 15. Juni und 7. Dezember 2007 in Arbon (zusammen mit Sabina von Arx)
- «Organisationale Energie in der Praxis. Konzeptionelle Grundlagen und Projekterfahrungen», DGFP Kongress am 14. Juni 2007 in Wiesbaden
- «Organisationale Energie. Wie Führungskräfte die Potenziale ihrer Teams aktivieren», 5. Kaderanlass des Kantons Bern am 28. August 2007 in Bern
- «Competing for talents – Best practices and experiences from top employers», 3rd World Ageing & Generation Congress 2007 am 6. September in St.Gallen
- «Organisationale Energie. Wie Führungskräfte das Potenzial ihrer Mitarbeitenden freisetzen», Kaderseminar Eidg. Finanzdepartement am 14. September 2007 in Solothurn
- «Modernes HRM als Beitrag zum unternehmerischen Erfolg und strategischen Veränderungsprozessen», 3. Anwenderforum Schweiz HR Service Delivery, am 19. September 2007 in Zürich

- «Leadership», Strategic Leadership Program der Basler Versicherung am 28. September 2007 in Überlingen
- «Leadership» im Executive MBA der Universität St.Gallen am 3.–5. Oktober (zusammen mit Bernd Vogel)
- «Leadership» im Executive MBA der Universität St.Gallen am 17.–19. Oktober (zusammen mit Bernd Vogel)
- «Umgang mit dem demographischen Wandel – Ansätze eines altersgerechten HR-Managements», SGO Herbsttagung zum Thema «Demographischer Wandel – Herausforderungen, Chancen und praktische Lösungsansätze» am 24. Oktober 2007 in Zürich
- «Leadership mit Energie und Fokus. Das neue St. Galler Leadershipmodell», I.FPM-Leadershipseminar am 7.–9. November 2007 auf Schloss Marbach (zusammen mit Anette Labaek, Jens Maier, Heinrich Moser und Bernd Vogel)
- «On Becoming a Leader», ISP Fall 2007 Graduation Ceremony am 12. November 2007 in St.Gallen
- «Fostering high energy and concentrated action», Harvard Business Review Polska Conference am 26. November 2007 in Warschau
- «Corporate Energizing», Novo Nordisk Impulse Seminar am 27.–28. November in Zürich (zusammen mit Daniel Bartl, Simon Grand und Sven Reinecke)
- «Untersuchung der Fehlzeiten innerhalb der Bundesagentur für Arbeit mit Hilfe des Konzepts Organisationale Energie» Bundesagentur für Arbeit am 13. Dezember 2007 in Nürnberg (zusammen mit Sabine Poralla)

Interview mit Oliver Kahn

Im Juli interviewten Heike Bruch und Bernd Vogel in München Oliver Kahn – langjähriger Kapitän und Torwart des FC Bayern München, deutscher Nationaltorwart, Welttorhüter und Champions League Sieger, um nur einige der Erfolge von Oliver Kahn zu nennen. Das Interview konzentrierte sich auf Erfahrungen in seiner Karriere auf drei unterschiedlichen Ebenen von Führung.

Im Schwerpunkt «Selbstführung» konnten wir erfahren wie Oliver Kahn Willenskraft aufbaut und den Umgang mit den eigenen Energien managt. Er setzt auf eine Kombination von strategischer Vorgehensweise und tagtäglichem Leistungsaufbau. Im Schwerpunkt «Führung von anderen» sind Themen wie, Vorbild sein, als Identifikationsperson und Motivator wirken, angesprochen worden. Aber auch über den eigenen Erkenntnisweg, dass und wie man auf andere Mitspieler wirkt und sie beeinflusst, wurde gesprochen. Abschliessend konnten wir Oliver Kahn über die «Bedeutung und Einfluss des Unternehmens Bayern München» befragen. Aspekte wie der Aufbau von Identifikation mit dem Verein, die Verantwortung des Einzelnen für das Unternehmen, aber auch die Wahrnehmung, dass man ein Teil von einem besonderen Unternehmen ist, spielten hier eine zentrale Rolle.

Die Erkenntnisse aus dem Interview und die Schlussfolgerungen für erfolgreiches Führungsverhalten werden derzeit für einen managerorientierten Artikel aufbereitet.

Heike Bruch, Oliver Kahn und Bernd Vogel nach dem Gespräch

I. FPM im Dienste der Lehre

Auf Doktorandenstufe:

(1) Martin Hilb leitet das **neue englischsprachige BWA Doktorandenprogramm** in «International Business»:
Die Doktorandinnen und Doktoranden können z.T. aus folgenden Seminarprogrammen auswählen:

- Philosophie of Science
  (Simon Grand)
- Research Methods
  (Simon Peck)
- Management in North & Latin America
  (Yvette Sandez)
- Management in Europe & Africa
  (Vincent Kaufmann)
- Management in Asia & Pacific
  (Li Choy Chong)
- International Corporate Governance
  (Martin Hilb)
- International Innovation Management
  (Roman Boutellier)
- International Marketing
  (Thomas Rudolph)
- International Finance
  (Klaus Spremann)
- International Entre- & Intrapreneurship
  (Thierry Volery / Martin Hilb)
- Forschungskolloqium I
  (Heike Bruch)
- Forschungskolloqium II
  (Kuno Schedler)

(2) Im Studienjahr führte Martin Hilb wiederum zwei Doktorandenseminare über «Multicultural HRM» und «International Corporate Governance» durch.

Fondue-Abend mit den Teilnehmenden des Doktorandenseminars

(3) Am 23. Juni 2007 fand das alljährliche Doktoranden-Alumni-Meeting in Luzern statt.
Ehemaligen Doktorandinnen und Doktoranden wurden von Martin Hilb zu diesem Jahrestreffen eingeladen.
Die Teilnehmer tauschten Erfahrungen aus und wurden über neueste Forschungs- und Praxis-Aktivitäten des I.FPM informiert.

Best Professor in Europe Award

Auf Nachdiplomstufe:

Martin Hilb wirkte an folgenden Nachdiplomkursen mit:

- KMU
- EMBA 30 und 32
- Verwaltungsmanagement IDT-HSG
- HSG-ETH-Management-Seminar

Global Executive MBA-Seminar (der Universität Toronto in Zusammenarbeit mit HSG):
Dieses Programm wird in vier Blöcken an Universitäten in Toronto, Sao Paulo, St.Gallen und Shanghai durchgeführt.

Nachdem Martin Hilb nach der zweiten Durchführung letztes Jahr zum «Professor of the Year» ernannt wurde, erhielt er 2007 den «Best Professor in Europe Award».

Auf Master-Stufe:

Martin Hilb leitete folgende **Lehrveranstaltungen**:

- **Entrepreneurship-Seminar**
  mit ETHZ-Studierenden
  (zusammen mit T. Casas und S. Grand)
- **CEMS-Seminar über Multicultural Management**
  mit Studienreise zu Nestlé, P & G, WTO und IKRK
- **Corporate Governance Seminar**
  für Master-Studierende der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften
  (mit R. Müller und A. Binder)
- **Mentoring-Veranstaltungen an der HSG**
  am 22.6.2007 und 21.11.2007 als Programmverantwortlicher
- **CEMS-Seminar über International Corporate Governance**
  mit Studienreise zur UBS
- **International HRM Seminar**
  für Studierende des SIM-Programms

CEMS-Kurs zu Besuch bei UBS

Martin Hilb betreute folgende **Master-Arbeiten**:

- *Birkner Hartmut Alexander:* «Corporate Governance und Private Equity»
- *Braun Roman:* «Möglichkeiten und Grenzen des Direktvertriebs als neue Absatzstrategie für einen internationalen Wäschehersteller in ausgewählten europäischen Ländern. Untersuchung aufgrund von Erfahrungen im österreichischen Markt.»
- *Dahinden Daniel:* «IT Governance. IT Governance Framework for an Industrial Company»
- *Elser Niklas Konrad:* «Transactional and Transformational Leadership in Classical Ensembles- What business Leaders can learn from Conductors»
- *Felber Jann:* «Foreign Market Entry Process in an Indo-Swiss Context from a Swiss SME Perspective»
- *Griesbach David:* «The Role of Information in the Strategic Decision-Making of Swiss-Boards of Directors»
- *Krings-Ernst Dennis:* «Developing the Culture-Based View of the Firm»
- *Payer Raffael:* «Corporate Governance in International Sport Organizations»
- *Schüep Marco:* «An empirical analysis of Chinese consumers´ attitude toward Switzerland and Swiss products»
- *Sollberger Christoph:* «Determinants and Structure of CEO Pay in Theory and Swiss Business Practice»
- *Victor Heuermann Adrian Johann*: «Spannungsfelder zwischen Gesellschafter und Finanzvorstand bei Familienunternehmen in Deutschland mit besonderer Berücksichtigung des neuen Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen»
- *Steinmark Wilhelm:* «Leisure and Competencies: A qualitative Study of Top Managers Leisure Activities»

– *Strempel Karl:* «The influence of the Individual on Organizational Energy»

– *Wagner Sascha Benjamin:* «Corporate Governance in Switzerland and Singapore. A comparative Case Study of two Government-linked Companies»

Heike Bruch betreute folgende **Master-Arbeiten**:

– *Zwicky Deborah J.:* «The role of middle managers in cultural change processes. A case study of Schindler Elevators Ltd. Switzerland» (als Referent)

- *Müller Manuel:* «Emotionale Führung und Coaching von Teams im Spitzensport» (als Referent)

– *Strempel Karl:* «The influence of individual team members on organizational energy: Typical behaviors and ways of deliberately influencing them» (als Referent)

Litschgi Nicolina: «Mobilizing Organizational Energy for the Transformation from a Manufacturing Company toward a Service Provider»

Auf Bachelor-Stufe

HRM-Seminar im Austauschprogramm für HSG-Bachelor-Studierende an der Singapore Management University (SMU)

Martin Hilb führte im Rahmen des Austauschprogramms für HSG-Bachelor-Studierende an der SMU ein HRM-Seminar durch. Für Studierende der SMU führte er ein HRM-Seminar an der HSG durch.

SMU-Kurs für Bachelor-Studierende

E-Learning im Selbststudium: HR Management

Im Herbstsemester 2007 wurde zum fünften Mal die virtuelle Lehrveranstaltung über Integriertes Personal-Management durchgeführt.

Die Studierenden des 5. Semesters können die Vorlesung live zu Hause besuchen, wann immer sie Zeit und Lust haben.

Der Inhalt der E-Lecture wird auf einer Gratis-CD-ROM abgegeben und baut auf dem Buch über «Integriertes Personal-Management» (16. Auflage) auf und ist wie folgt konzipiert:

Oben links wird eine Audimax-Vorlesung von Martin Hilb wiedergegeben, rechts wird jeweils die besprochene Folie gezeigt und unten rechts der Seitenhinweis auf das Begleitbuch zur Lektüre angegeben.

Offene Fragen können die Studierenden in drei Kontakt-Veranstaltungen an Martin Hilb stellen.

Martin Hilb betreute folgende **Bachelor-Arbeiten**:

- *Caduff Jana Carina:* «Bonded Rationality in the career development»
- *Donabauer Johannes:* «Erfolgskritische Faktoren für die Implementierung eines Systems der variablen Honorierung von Verwaltungsräten in der Schweiz»
- *Furrer Raffael:* «Möglichkeiten und Grenzen eines schweizweiten E-Portfolio-Konzepts»
- *Galgani Claudio Marco:* «Massnahmen zur Steigerung der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden auf bildungspolitischer Ebene in der Schweiz»
- *Häflinger Marion:* «Möglichkeiten und Grenzen von Work-Life-Balance-Programmen in führenden Strategieberatungsunternehmen»
- *Lüthi Patrick:* «Pension Fund Governance-Auswirkungen der Strukturreform des BVG in der Schweiz»
- *Lütscher Daniela:* «Universitäre Mentoring-Programme im internationalen Vergleich. Eine Untersuchung am Beispiel der Universität St.Gallen»
- Mangold Ruben: «Arbeitsmarkttauglichkeit der Studierenden an der HSG. Praxisorientierung und Schlüsselkompetenzen»
- *Mischler Isabel*: «Politik und Praxis des erfolgreichen Einsatzes von Behinderten in Grossunternehmen. Untersuchung von Best Practice Beispielen»
- *Overmans Tim*: «Eigenkapitalbasierte Vergütungsmodelle für Führungskräfte. Systematisierende Übersicht der Programme der DAX30-Konzerne»
- *Schönherr Uta*: «Segmentierungsansätze im Recruting von High-Potentials»
- *Schmitt Katharina*: «Corporate Governance bei führenden Strategieberatungsunternehmen»
- *Signer Peter:* «Möglichkeiten und Grenzen der Weiterbildung von Verwaltungsräten in der Schweiz»
- T*ietz Matthias:* «Psychologische Einflüsse bei der ersten Nachfolgeregelung kleiner Familienunternehmen»

Heike Bruch betreute folgende **Bachelor-Arbeit**:

- *Huber Carmen*: «Nachwuchskräfte gewinnen und binden. Eine Untersuchung am Beispiel des Tanzsports»

International Study Program (ISP)

Das International Study Program (ISP) der Universität St.Gallen wird seit 2003 von Heike Bruch als Academic Director geleitet und wird von Jennifer Brügger-Battista als Executive Director betreut.

Das ISP wurde 1995 ins Leben gerufen, um Studierenden der Universität St.Gallen auf der Basis dauerhafter Austauschbeziehungen ein Studium an ausländischen Universitäten zu ermöglichen. Da das bisherige Studium an der HSG nicht kompatibel zu Studienangebot und -zeiten internationaler Universitäten ist, wurde das ISP gezielt als international anschlussfähiges Programm aufgebaut, um internationale Studierende anzuziehen und aufnehmen zu können.

Im Rahmen des ISP werden daher jährlich zwei Studienprogramme für MBA-Studenten von führenden internationalen Universitäten an der HSG durchgeführt. In den letzten Jahren hat das ISP Beziehungen zu mehr als 50 führenden Universitäten auf der ganzen Welt entwickelt. Jedes Jahr nehmen zwischen vierzig und fünfzig Studierende an den zwei Durchführungen des ISP teil.

Die ISP Gruppen des Jahres 2007 umfassten im Frühjahr 23 und im Herbst 24 Studierende. Diese Gaststudierenden kamen unter anderem aus China, Indien, Deutschland, Kanada, Russland, Kuwait, Finnland, Mexiko und den USA. Sie nahmen von Januar bis März beziehungsweise von Oktober bis Dezember am ISP teil.

Das 12wöchige Programm des ISP wird auf Englisch durchgeführt. Thematisch konzentriert es sich auf «doing business in Europe» in einer globalen Welt. Die Vorlesungen führender Dozenten der Universität St.Gallen bilden dabei einen besonderen Schwerpunkt. Dies waren im Jahr 2007 die folgenden Kurse:

- *Leadership in European Companies* von Dr. Tina Kiefer,
- *European Corporate Governance* von Dr. Mark Macus,
- *European Business Law* von Prof. Dr. Carl Baudenbacher,

Outdoor-Training

– *European Politics* von Prof. Dr. Simon Evenett,

– *Strategic Management: A European Industry Perspective* von Dr. Jürgen Spickers (Frühjahr) und Prof. Dr. Steven Floyd (Herbst),

– *European Cultural History* von Prof. Dr. Andreas Härter und Prof. Dr. Ulrike Landfester,

– *European Union and Economic Policy* von Prof. Dr. Peter Moser,

– *International Entrepreneurship* von Prof. Dr. Thierry Voléry und Dr. Michael Hilb,

– *European Politics* von Prof. Dr. Simon Evenett (nur Frühjahr),

– *European Business Environment: Rules, Reform, and Restructuring* von Prof. Dr. Simon Evenett (nur Herbst).

Heike Bruch unterrichtete im Rahmen des ISP 2007 sowohl im Frühjahr (zusammen mit Dr. Sabina von Arx) als auch im Herbst (zusammen mit Stephan Böhm) den Kurs «Outdoor Training: Leadership and Team Competencies», der grossteils auf dem HSG-Sportplatz oder im Wald in der Nähe der Universität stattfand. Die Studierenden sollten sich mit Hilfe vielfältiger Outdoor-Übungen zu Beginn des Programms gegenseitig besser kennen lernen. Darüber hinaus erwarben sie wichtige Kompetenzen in den Bereichen Teamfähigkeit und Leadership.

Ausserdem wurden diese Vorlesungen durch verschiedene Zusatzprogramme unterstützt:

– Intensiver Deutschunterricht (von Dr. Karin-Maria Neuss und Evamaria Lorenz)

– Zweitägige Outdoor-Trainings zum Thema Führungs- und Teamkompetenz zu Beginn der Programme (von Prof. Dr. Heike Bruch und Dr. Sabina von Arx im Frühjahr bzw. Stephan Böhm im Herbst).

– Besuche bei verschiedenen Organisationen, welche den Studierenden einen weitergehenden Einblick in die Europäische Wirtschaft geben. Die ISP Gruppen des Jahres 2006 besuchte u.a. IBM in Zürich, Novartis in Basel, Roche in Basel, BMW in München, International Watch Company in Schaffhausen, den Europäischen Gerichtshof in Luxemburg, Hilti in Liechtenstein, und das Internationale Komitee vom Roten Kreuz in Genf.

Universitäre Selbstverwaltung

Heike Bruch beteiligte sich an folgenden universitären Selbstverwaltungsaufgaben:

- Academic Director des International Study Program (ISP)
- Mitglied in der Dissertationskommission der Universität St.Gallen
- Mitglied in der Evangelischen Studentenseelsorge
- Mitglied in der Mensakommission
- Mitglied der Habilitationskommission

Martin Hilb beteiligte sich an folgenden universitären Selbstverwaltungsaufgaben:

- Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses des Instituts für Wirtschaftsethik (IWE-HSG)
- Mitglied des Geschäftsleitenden Ausschusses des Instituts für Arbeit und Arbeitsrecht (FAA-HSG)
- Verantwortlicher des englischsprachigen Doktorandenprogramms «International Business»
- Mitglied im START Academic Council
- Mitglied im AIESEC Council
- Als Delegierter der HSG Mitglied der CEMS-Kommission für Forschung und des CEMS-PhD-Projekts
- Verantwortlicher des Mentoring-Programms der HSG
- Beirats-Mitglied folgender HSG-Centers:
  - HSG Center for Sino Swiss Competence
  - Centro Latinamericano-Suizo de la Univerdidad San Gallen

Zudem wirkte er in anderen Universitäten und Organisationen in der Selbstverwaltung mit:

- Ernennung als Externer Experte in die Struktur-Kommission der Fakultät für Wirtschafts- & Sozialwissenschaften der **Universität Genf** zur integrierten Nachfolgeregelung von drei Professorenstellen.
- Ernennung zum Gutachter für die Berufung des Professors für Corporate Governance an der **Universität Innsbruck**
- Wahl zum «External Examiner» im DBA-Programm des **Henley** Management College in **Oxford**
- Co-Referent der Dissertation von Dr. Maria Kern an der **Universität Zürich** (zum Thema: «Das Phänomen der Langeweile aus psychologischer Sicht mit einem Modellentwurf»)
- Vize-Präsident der **MS-Gesellschaft**
- Als Titular-Professor des European Institute for Adwanced Studies in Management leitete er zwei Forschungsworkshops in **Brüssel**

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

Ständerätin Erika Forster (Präsidentin)

Michael Hilti,
Unternehmer, Verwaltungsrat der HILTI AG

Prof. Dr. Fritz Fahrni,
Vorsitzender der Direktion des ITEM-HSG

René Lichtsteiner, Managing Director
der Right Management Switzerland AG

Prof. Dr. Matthias Haller,
Präsident des GLA des IVW-HSG

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens,
Vorsitzender der Direktion des IfB-HSG

Jahresbericht 2007

I.FPM-HSG Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St.Gallen

Dufourstrasse 40a, CH-9000 St.Gallen, Schweiz

Telefon +41 (0)71 224 23 70, Fax +41 (0)71 224 23 74, www.ifpm.unisg.ch