



Universität St.Gallen

Institut für Führung  
und Personalmanagement

Jahresbericht

2022







Liebe Freundinnen und Freunde des I.FPM

Globale Krisen und die Megatrends der digitalen Transformation und des fortschreitenden demografischen Wandels konfrontieren Unternehmen mit massiv steigenden Anforderungen und einer nie dagewesenen strukturellen Unsicherheit in der Arbeitswelt. Während 2019 etwa nur 29 % der Mitarbeitenden zumindest teilweise im Homeoffice arbeiteten, waren es im Jahr 2021 schon 56 %.

Wie lässt sich die hybride Arbeitswelt der Zukunft angesichts dieser wachsenden Herausforderungen an Speed, Flexibilität und den neuen Erwartungen einer jungen Generation gezielt gestalten? Mehr denn je sind Unternehmen heute gefordert, Führung und Kultur bewusst und konsequent an einem starken Purpose und stärker an den Bedürfnissen von Mitarbeitenden nach mehr Eigenverantwortung und Flexibilität auszurichten, um eine positive Zukunft unserer Arbeit zu realisieren.

Geschieht das, kann diese Entwicklung unglaublich gewinnbringend für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden wirken: Dann agiert das Unternehmen als erfolgreiche Sinngemeinschaft mit mehr Freiheiten und Verantwortung, gepaart mit erhöhter Produktivität, Engagement und nicht zuletzt auch Gesundheit. Wird diese Gelegenheit allerdings nicht wahrgenommen, kann auch ein Negativszenario drohen, in dem Unternehmen nur noch als ermüdete Zweckgemeinschaften agieren. In diesem Fall fehlt es an Innovation und Motivation, Isolation nimmt trotz Überkommunikation zu – und Führungskräfte verfallen schneller in Nichtführung oder Mikromanagement. Besonders die junge Generation berichtet von grösseren Schwierigkeiten beim Zurechtfinden im Homeoffice und droht in einem solchen Szenario zurückzufallen.

Mit unserem Engagement wollen wir HR-Verantwortlichen, Entscheidern und Führungskräften genau wie unseren Studierenden greifbare Werkzeuge und Tools auf Grundlage evidenzbasierter Forschung zur Verfügung stellen und so unseren Beitrag zur Gestaltung einer positiven Zukunft leisten. Wir wollen Sie weiterhin zu inspirierender und verantwortungsvoller Leadership- und HR-Arbeit ermutigen!

Beste Wünsche für Ihre Gesundheit, Energie und Ihr Engagement.

Herzlichst

Heike Bruch, Amanda Shantz und das gesamte I.FPM-Team





Unser Team



Prof. Dr. Heike Bruch



Prof. Dr. Amanda Shantz



Leon Barton



Kerstin Lange



Dr. Jens Maier



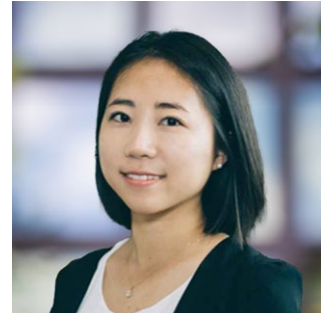
Sophie Meier



Nick Puppe



Lena Rudolf



Mihwa Seong, PhD.



Prof. Dr. Nils Fürstenberg



Dr. des. Frederik Hesse



Prof. Dr. Petra Kipfelsberger



Marvin Neu



Paul Lee



Kevin Lins



Manuel Sohr



Nicole Stambach



Daniela Zwicker

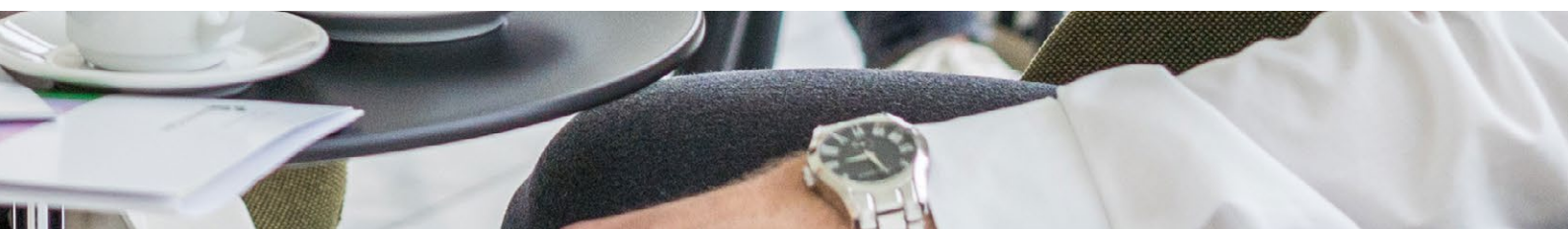






## Forschung

I.FPM Center for Energy and Engagement  
I.FPM Center for Leadership and Future Work  
I.FPM Center for HRM 4.0  
I.FPM Center for Healthy Leadership  
Beitrag von Prof. em. Dr. Rolf Wunderer



# I.FPM Center for Energy and Engagement

Im Center for Energy and Engagement sind Personen und Kenntnisse rund um die Themengebiete «Energie» und «Engagement» aus Forschung, Lehre und Praxis vereint. Unsere Forschung zeigt, wie entscheidend die Organisationale Energie, gerade in Zeiten enormer Change-Geschwindigkeit für den Unternehmenserfolg ist. Zudem stellen wir auch fest, dass Unternehmen zusehends mutiger werden, sich dem Thema Energie explizit zu widmen, da sie oft mit herkömmlichen Führungsmustern nicht mehr weiterkommen.

## Emotionen in Familienunternehmen

(Prof. Dr. Petra Kipfelsberger und Prof. Dr. Heike Bruch)

Die Studie «How family CEOs affect employees' feelings and behaviors: A study on positive emotions» von Petra Kipfelsberger und Heike Bruch sowie weiteren Ko-AutorInnen wurde in der renommierten Zeitschrift Long Range Planning veröffentlicht.

Bisherige Forschung deutet darauf hin, dass sich Firmen mit Familien-CEOs von anderen Arten von Unternehmen unterscheiden, aber überraschend wenig darüber bekannt ist, wie sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in diesen Firmen fühlen und verhalten, verglichen mit denen, die in anderen Firmen arbeiten. Unsere Studie kombiniert die Managementforschung mit der Familienforschung und weist darauf hin, dass Familien-CEOs aufgrund ihrer emotionalen Doppelrolle als Familienmitglied und Unternehmensleiter im Durchschnitt eher positive Emotionen wie Enthusiasmus und Begeisterung bei Mitarbeitenden auslösen als angestellte professionelle CEOs. Wir untersuchten, ob dies deshalb der Fall ist, da sich diese Emotionen durch emotionale Ansteckung während der Interaktionen mit Mitarbeitenden in Unternehmen stärker ausbreiten würden und dadurch den affektiven Ton in der Organisation bestimmen. Gleichzeitig vermuteten wir, dass in Unternehmen mit Familien-CEOs die freiwillige Fluktuationsrate niedriger ist. Indem wir strukturelle Merkmale als Randbedingungen betrachten, konnten wir zudem zeigen, dass Familien-CEOs stärkere Effekte in kleineren und zentralisierten Unternehmen und schwächere Effekte in formalisierten Unternehmen haben. Mehrebenen-Daten von 41.200 Mitarbeitern und 2.246 direkt unterstellten CEOs von 497 Unternehmen



Journal of Organizational Behavior

mit und ohne Familien-CEOs unterstützen unser Modell. Diese Untersuchung legt nahe, dass Unternehmen, die von Familien-CEOs geführt werden, obwohl sie oft als nepotistische Relikte der Vergangenheit kritisiert werden, tendenziell ein angenehmes Arbeitsumfeld bieten.

## Die Rolle der Sinnerfüllung bei Führungskräften

(Prof. Dr. Petra Kipfelsberger und Prof. Dr. Heike Bruch)

Die Studie «Start with why: The transfer of work meaningfulness from leaders to followers and the role of dyadic tenure» von Petra Kipfelsberger und Heike Bruch sowie weiteren Ko-AutorInnen wurde in der renommierten Zeitschrift Journal of Organizational Behavior veröffentlicht.

## Das Sinnempfinden von Führungskräften ist entscheidend für das der Mitarbeitenden.

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie die Sinnhaftigkeit der Arbeit ihrer Mitarbeitenden verbessern, aber es gibt weniger Einblicke in die Rolle der eigenen Erfahrung von Führungskräften in Bezug auf Sinnhaftigkeit in diesem Prozess. Wir schlagen ein Leader-Follower-Transfermodell der Sinnhaftigkeit der Arbeit durch visionäre Führung vor, das auf einer selbstkonzeptbasierten Theorie basiert, in der die dyadische Amtszeit von Leader-Followern die Auswirkungen der visionären Führung auf die Follower prägt. Darüber hinaus schlagen wir vor, dass die Sinnhaftigkeit der Arbeit die Zielerreichung der Follower verbessert und die Fluktuationsabsichten verringern kann. Wir haben unser moderiertes Mediationsmodell in zwei unabhängigen Felddatensätzen aus mehreren Quellen und auf mehreren Ebenen von 79 Führungskräften der mittleren Ebene und 871 Mitarbeitern in Studie 1 und 68 CEOs und 596 Führungskräften der mittleren Ebene in Studie 2 getestet und bestätigt. Diese Forschung trägt zu den wissenschaftlichen Diskussionen über die Sinnhaftigkeit der Arbeit und visionäre Führung bei und bietet Praktikern neue Einblicke, um die Sinnhaftigkeit der Arbeit in ihren Organisationen zu verbessern.

# I.FPM Center for Future Work and Leadership

Das I.FPM Center for Future Work and Leadership leistet durch Grundlagenforschung und einen engen Dialog mit der Praxis einen Beitrag zu der Frage, welche Art von Leadership benötigt wird, um sowohl Leistung als auch Gesundheit von Mitarbeitenden, Teams und Organisationen auch in neuen Arbeitskontexten zu fördern. Dabei stehen moderne Formen der Führung, flexible Wege der Zusammenarbeit und die Gestaltung der New Work Transformation im Fokus.

Die Umbrüche in der Arbeitswelt stellen ganze Unternehmen vor grosse Herausforderungen und fordern sowohl Führungskräfte, HR-Experten als auch Mitarbeitende mehr als je zuvor. Bedeutende Megatrends wie die Digitalisierung, New Work oder der Wertwandel beginnen nun spürbar ihre Wirkung zu entfalten. Die Coronapandemie wirkte als Beschleuniger dieser Trends in Gesellschaft und Unternehmen. Hinzu kommen Veränderungen auf der Makroebene wie globale Krisen, Engpässe in der Versorgung und ein mitunter gravierender Fachkräftemangel. Auch der demografische Wandel entfaltet seine Wirkung und verändert Unternehmen durch Zuwanderung, eine alternde Mitarbeiterschaft und das Ausscheiden grosser Teile der Belegschaft sowie eine jüngere Generation mit ganz neuen Vorstellungen. Die Ausgangslage verdeutlicht, dass sich die Art und Weise wie in Unternehmen gearbeitet wird massiv verändern wird. Eine entscheidende Rolle bei der erfolgreichen Gestaltung dieser neuen Ausgangslage spielt die Unternehmenskultur.

## Die New Work Culture ist zentraler Erfolgsfaktor in turbulenten Zeiten.

Unsere Daten zeigen, dass eine New Work Culture der entscheidende Faktor ist, der erfolgreiche Pioniere von jenen unterscheidet, die in disruptiven Zeiten scheitern. Teil der New Work Culture ist ein Top Management, welches chancenorientiert und proaktiv den Mitarbeitenden ein Zukunftsbild vorlebt und so Orientierung und Sicherheit gibt. Ebenso gehört eine moderne, visionäre Führung mit Inspiration dazu. Unsere Studien zeigen ausserdem, dass Unternehmen mit einer starken New Culture erfolgreicher mit neuen Arbeitsformen wie mobil-flexiblem Arbeiten umgehen. Dies zählt nicht nur auf ihre Leistungs- und Innovationsfähigkeit ein, sondern sie werden auch als attraktiver wahrgenommen. Angesichts des sich verschärfenden Fachkräftemangels stellt die New Work Culture somit einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Change ist in den heutigen Zeiten nicht mehr die Ausnahme, sondern die Norm. Bei der Gestaltung dieser Veränderungen nehmen Kultur- und Leadership-Verantwortliche Schlüsselpositionen ein.

## Pioneering Future Leadership and Work

(Prof. Dr. Heike Bruch, Marvin Neu und Team)

In dem Projekt «Pioneering Future Leadership and Work» tauschen sich Unternehmen, welche die Arbeitswelt von morgen aktiv, mutig und innovativ gestalten, seit 2016 zusammen mit dem Team des Instituts für Führung und Personalmanagement aus. Diese Unternehmen sind nicht nur selbst führend bei der New Work Transformation. Mit dem Institut entwickeln die Pioneering-Unternehmen gemeinsam Leadership-Konzepte für eine verantwortungsvolle Gestaltung der Zukunft der Arbeitswelt.

Nun geht das Pioneering in eine neue Phase: Neben dem Fokus auf New Work & Culture setzen wir neu zusätzlich einen starken Fokus auf Nachhaltigkeit – Gesundheit, Generationenvertrag und Klimabewusstsein als Kultur- und Leadership-Elemente einer modernen Arbeitswelt. Dabei stehen folgende Fragestellungen im Vordergrund: Wie gelingt eine nachhaltig gesunde Arbeitsumgebung für alle Generationen? Welche Herausforderungen ergeben sich durch die tiefgreifenden Umbrüche in der Arbeitswelt? Wie sollte die Führung in neuen Arbeitskontexten gestaltet werden? Wie gestalten Unternehmen die beste zukünftige Arbeitserfahrung für alle Mitarbeitenden?

Das Konsortium besteht aus den Partnerfirmen dieMobiliar, Oberwaid, Porsche, Verkehrsbetriebe Zürich, Graubündner Kantonalbank, SWISS, Haufe, Med4Life, Vitra und Franke.



Pioneering-Partner



Pioneering Exchange bei dieMobiliar

Mit den Unternehmen werden bilaterale Kooperationsprojekte durchgeführt, bei denen Fragestellungen rund um Leadership, Kultur, Nachhaltigkeit und New Work erörtert werden.

## Pioneering Exchanges bieten Unternehmen intensiven Austausch, exklusive Forschungserkenntnisse aus erster Hand und gegenseitige Einblicke.

Im Juni fand der erste Pioneering Exchange mit die Mobiliar in Bern statt. Bei diesem ging es um eine erfolgreiche Hybrid Work Transformation, die Frage wie das Home-Office richtig gestaltet werden sollte sowie im Spezifischen um die Hybrid Work Transformation bei der Mobiliar. Zusätzlich teilten Sophie Meier und Malte Silla Eindrücke aus dem gemeinsamen Forschungsprojekt zu High Performance Teams bei der Mobiliar. Im zweiten Pioneering Exchange, der im November bei Haufe in St.Gallen durchgeführt wurde, standen die tiefgreifenden Umbrüche in der Arbeitswelt mit einem sich transformierenden People Management im Mittelpunkt. Dabei wurden neben den Herausforderungen im People Management in Bezug auf Funktionen und Kompetenzen, das richtige Mass an hierarchischer und geteilter Führung und eine erfolgreiche Selbstführung diskutiert.

## Verleihung des St.Galler Leadership Awards 2022 im Rahmen des St.Galler Leadership Tags mit Nacht

(Prof. Dr. Heike Bruch und Dr. des. Frederik Hesse)

Bosch Mobility Solutions gewinnt den 1. Platz beim St.Galler Leadership Award 2022. Ziel der Auszeichnung ist es, die

Sichtbarkeit von Vorbildhandeln und erfolgreichen Führungstechniken, -instrumenten und -strategien zu stärken. Nach einer Vorauswahl aus zahlreichen Bewerbungen, einem Ranking durch die Jury, nach 6-Minuten-Pitches und anschliessendem Publikumsvoting am Abendprogramm des St.Galler Leadership Tags stand fest: Alle drei Preisträger können auf ihre mutigen und innovativen Leadership-Initiativen sehr stolz sein, weil sie nicht nur leistungsrelevant sind, sondern auch beim Umgang mit der Corona-Pandemie geholfen haben.

Der 1. Platz wurde der Bosch Mobility Solutions für die Leadership-Initiative «Advancing Tomorrow Today - transform2grow lab» verliehen. Wir gratulieren an dieser Stelle dem Gewinnerteam rund um Angela Majewski, Eva Thelen, Petra Kama-Welle und Jens Mohaupt. Der 2. Platz ging an Infineon für ihre bemerkenswerte Initiative «Leadership Initiative - Connecting the Real and the Digital World». Gratulation an Infineon, das Team rund um Jessica Richter und an Sebastian Dorfmeister für den Vortag. Der 3. Platz ging dieses Jahr an Qiagen. Herzliche Glückwünsche an Qiagen und Dr. Thomas Schweins für ihre mutige Leadership-Initiative zum Thema «Life Science Learning Journey - Ein Shared Partnership Ansatz zur Stärkung der Führungskompetenz und Mitarbeiterentwicklung».

## Verleihung des St.Galler Leadership Awards 2023

(Prof. Dr. Heike Bruch und Dr. des. Frederik Hesse)

Auch im Jahr 2023 soll bereits zum neunten Mal, der St. Galler Leadership Award in Kooperation mit der DGFP verliehen werden. Wir freuen uns auf viele spannende Initiativen, die durch Innovation, Nachhaltigkeit und Kompetenz die Führung und das Personalmanagement von morgen bereichern!



Award Verleihung 2022 im Kybun Park



Verleihung 2023



Hybrid Work

## Mit Hybrid Work die Zukunft der Arbeit gestalten

(Prof. Dr. Heike Bruch)

Die Arbeitswelt befindet sich in tiefgreifenden Umbrüchen. Die letzten beiden Jahre waren ein Katalysator in Richtung hybride Arbeit und Digitalisierung. Viele haben dabei positive Erfahrungen gemacht, die vorher unvorstellbar schienen, z.B. mehr Freiheit, Selbstorganisation, Speed und Innovation in neuen Arbeitsformen. Gleichzeitig zeigen sich fast flächendeckend Nebenwirkungen einer Überdosis an Home-Office, z.B. digital Fatigue, Verlust von Team-Spirit sowie Isolation, Erschöpfung bis hin zu einer gefühlten Ermüdung ganzer Unternehmen. Angesichts dieser ambivalenten Erfahrungen gilt es, die postpandemische Arbeitskultur zu gestalten und Hybrid Work in das Zentrum zu stellen. Dieser Weg ist besonders erfolgreich, wenn Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden das Thema Hybrid Work aktiv, mutig und mit dem klaren Commitment zur künftigen Arbeitswelt angehen.

Basierend auf Praxiserfahrungen aus mehr als zwanzig Unternehmen und unserer empirischen St. Galler Längsschnittstudie zu New Work und Culture von 2016 bis 2022 mit mehr als 93.000 Befragten aus mehr als 500 Unternehmen aus dem DACH-Raum gibt die vierteilige Hybrid Work Serie von Heike Bruch im Personalmagazin praktische und konzeptionelle Impulse für eine systematische, effektive und energetische Transformation in Richtung einer Hybrid Work Culture.

## Die Hybrid Work Transformation muss bewusst in Führung, Kultur und Prozessen verankert werden.

Gut orchestrierte Hybrid Work Lösungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie vermeintliche Paradoxien überwinden, indem gleichermaßen Leistung und Wohlbefinden gefördert, Individualisierung mit einer starken gemeinsamen Kultur verbunden sowie Vielfalt und Flexibilität mit einfachen Spielregeln in Einklang gebracht werden. Hierfür müssen im Unternehmen und in den verschiedenen Team Hybrid-Work-Spielregeln definiert werden. Die Spielregeln umfassen insbesondere den Arbeitsort, Kommunikationskanäle sowie die Rolle von Teams und Führungskräften. Hierbei ist es von entscheidender Bedeutung, dass diese partizipativ ausgestaltet werden, da jedes Hybrid Work-Setup nur so gut ist, wie es im Alltag funktioniert, zu den Bedürfnissen und Aufgaben der Beteiligten passt und als geeignete Lösung akzeptiert wird.

Inwiefern die vielfältigen Potenziale von Hybrid Work ausgeschöpft werden können, hängt zudem massgeblich von der richtigen Führung ab. Die Kerninhalte moderner, hybrider Führung lassen sich in die drei Dimensionen Unbossing, beidhändige Führung und Emotionsarbeit aufteilen.

Durch die eingeschränkten Kontroll- und Einflussmöglichkeiten in hybriden Settings, müssen Empowerment und ein aktives Unbossing ein fester Bestandteil von Leadership sein. Im Zentrum steht die Vermeidung von «Command and Control» und eine Stärkung von Autonomie und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden. Zudem ermöglicht eine beidhändige Führung die gleichzeitige Förderung von Effizienz und Innovationen. Während sich Effizienzaufgaben eher für das Home-Office anbieten, sollten Explorationsaufgaben bewusst in Präsenz bearbeitet werden. Auf der menschlichen Seite von Führung ist Hybrid Leadership primär Emotionsarbeit. In den Fokus rücken insbesondere drei emotionale Führungsaufgaben: Förderung von Wir-Gefühl, Inspiration und Empathie. Insbesondere wenn Mitarbeitende häufig allein oder virtuell in Teams arbeiten, ist es zentral, dass sie sich emotional verbunden fühlen und ihren Beitrag zum Ge-



Personalmagazin 04/22 bis 07/22



### Inspirierend-multimodale Führung

samerfolg erkennen. Letztendlich müssen Führungskräfte bei Hybrid Work bewusster Empathie zeigen und sicherstellen, dass diese von Mitarbeitenden auch gespürt wird.

Neben Hybrid Leadership stellt die Kultur einen weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor von Hybrid Work dar. Eine erfolgreiche Hybrid Work Kultur zeichnet sich durch eine Balance zwischen zwei Schwerpunkten aus: Einerseits die Sinngemeinschaft mit einem ausgeprägten Wirgefühl, gestützt auf einer gemeinsamen Erfolgsambition, einem geteilten Purpose oder Sinnfokus und etablierten Werten wie Vertrauen. Andererseits gibt es einen kulturellen Kern, der sich um das Thema Caring, Gesundheit, Resilienz, Prävention von Überforderung oder Vermeidung der Beschleunigungsfalle dreht. Für die Kultur ist besonders entscheidend, wie Führungskräfte das Thema Caring behandeln. Für hybride Kulturen gilt es Gesundheit als Wert glaubwürdig zu stärken und gemeinsam innerhalb von Teams geeignete Strategien zu entwickeln, um mögliche Stressoren und Belastungen frühzeitig zu erkennen und sie zu vermeiden.

## Das Konzept der inspirierend-multimodalen Führung

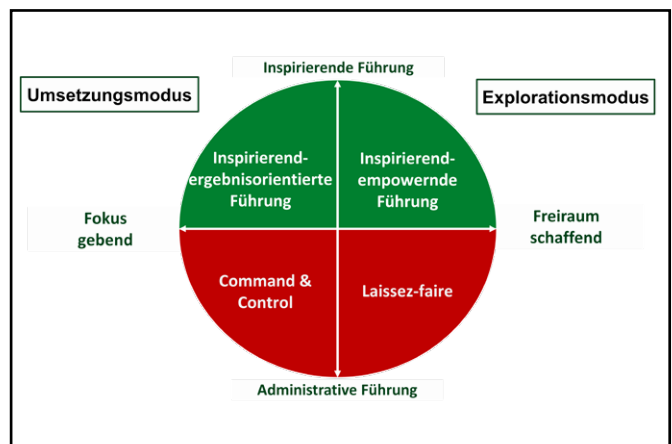
(Prof. Heike Bruch, Dr. Anna Schuler und Leon Barton)

In einem neuen Artikel, erschienen in der Zeitschrift Führung und Organisation, stellen Heike Bruch, Anna Schuler und Leon Barton erstmalig ein neues mehrdimensionales Führungsmodell vor (Inspirierend-multimodale Führung). Da Führungskräfte in der neuen Arbeitswelt zunehmend widersprüchlichen Anforderungen zwischen Leistungsdruck, Agilität und Innovation ausgesetzt sind, ermöglicht inspirierend-multimodale Führung diese komplexen Anforderungen

sinnvoll zu differenzieren und das eigene Führungsverhalten situativ bewusst auszurichten.

## Führen im Umsetzungs- und Explorationsmodus benötigt Sinnstiftung.

Kernbestandteile dieses Modells bilden zwei Modi mit unterschiedlichen Anforderungen an Leadership (Umsetzungs- und Explorationsmodus) und die Empfehlung, in beiden Modi mit Inspiration und Sinnstiftung zu führen. Des Weiteren stellen wir zwei Führungsstile mit Verhaltensempfehlungen vor: die inspirierend-ergebnisorientierte Führung für den Umsetzungsmodus und die inspirierend-empowernde Führung für den Explorationsmodus. Zum Abschluss werden Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Umsetzung inspirierend-multimodaler Führung diskutiert.



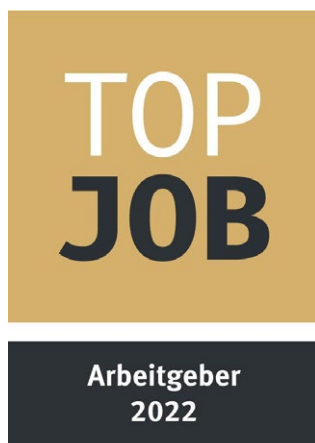
Inspirierend-multimodale Führung, Bruch, Schuler, & Barton (2022)

# I.FPM Center for HRM 4.0

Das I.FPM Center for HRM 4.0 setzt sich in der Forschung sowie in der Praxis mit der Frage auseinander, wie das Personalmanagement und die Arbeitswelt der Zukunft gestaltet werden müssen, um langfristig erfolgreich zu sein. Wie kann und sollte ein modernes, zukunftsfähiges und digitales Personalmanagement aufgestellt sein, um Organisationen zur Bewältigung der vielfältigen aktuellen Umbrüche zu befähigen? Dieser und vielen weiteren Fragen zum HRM der Zukunft widmet sich das I.FPM in verschiedenen Studien und Praxisprojekten.

## Arbeitgeberattraktivität gemessen

(Prof. Dr. Heike Bruch und Sophie Meier)



Unter dem Namen TOP JOB werden jedes Jahr die besten Arbeitgeber im Mittelstand ausgezeichnet. Seit dem Jahr 2008 begleitet Heike Bruch den Arbeitgeberwettbewerb als wissenschaftliche Leitung und wird dabei von Sophie Meier und Paul Lee unterstützt. TOP JOB zeichnet sich dadurch aus, dass strenge wissenschaftliche Prinzipien in dem TOP JOB Wettbewerb Anwendung finden. Durch die Befragung von

Mitarbeitenden, Geschäftsführenden und HRM werden darüber hinaus verschiedene Perspektiven innerhalb des Unternehmens betrachtet und zusammengeführt. Diese Input-Output-Analyse erlaubt es gezielt zu untersuchen, welche Wirkung die HRM Instrumente entfalten und wie diese von Mitarbeitenden wahrgenommen werden.

TOP JOB macht Arbeitgeberattraktivität messbar und unterstützt Unternehmen auf dem Weg hin zu mehr Attraktivität.

Aus der Analyse der Befragungsergebnisse wird ein wertvoller und aussagekräftiger Benchmarkingbericht für jedes Unternehmen erstellt. Dieser Bericht stellt die Werte des Unternehmens neben Benchmarks und Best Practice-Werten von Unternehmen gleicher Grössenklasse oder Branche dar. Aus dieser Verbindung werden für jede Kategorie des Benchmar-

kingberichts Handlungsempfehlungen für das Unternehmen abgeleitet. Dadurch können Stärken, aber auch wichtige Handlungsfelder erkannt werden. Die Ergebnisberichte beinhalten Themen wie Kultur, Kommunikation, Führung, Motivation, Familienorientierung und Organisationale Energie.

Die Unternehmen können die Ergebnisse darüber hinaus auf Ebene einzelner Abteilungen betrachten. So werden Einblicke in individuelle Teams und Organisationseinheiten gewonnen und Erkenntnisse dazu generiert, was in diesen Einheiten bereits gut läuft und welches Potenzial weiter ausgeschöpft werden kann. Die Unternehmensbewertung führte das Institut für Führung und Personalmanagement unter Leitung von Heike Bruch durch. Dabei wird ersichtlich, welche neuen Arbeitsformen von den Mitarbeitenden genutzt werden und für diese wichtig sind. So können Unternehmen ihr eigenes Potenzial für die neue Arbeitswelt ermitteln und weiter ausbauen.

Aufgrund der weiterhin besonderen Lage fand die TOP JOB Preisverleihung am 18. März erneut virtuell statt. Im Rahmen der Veranstaltung wurden TOP-Arbeitgeber sowie die vier Arbeitgeber des Jahres digital prämiert. Als Schirmherr des Programms würdigte der ehemalige Wirtschaftsminister Sigmar Gabriel jeden dieser mittelständischen Preisträger einzeln in einer Videobotschaft: Nur mit einer solch aussergewöhnlichen Kultur, wie die der «Arbeitgeber erster Wahl», können Unternehmen erfolgreich und gesund Krisen meistern, um auch langfristig erfolgreich zu sein.

Viele der 2022 ausgezeichneten Unternehmen haben bereits mehrfach an TOP JOB teilgenommen. Dies zeigt den Entwicklungsgedanken vieler Unternehmen, die sich durch die regelmässige Überprüfung ihres Personalmanagements konstant weiterentwickeln wollen und sich für eine starke Unternehmenskultur, gute Führung und eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit einsetzen. Gewürdigt wurden die Unternehmen ganz besonders für ihre Weitsicht zu einer Zukunftssiche-



Gewinner Weitblick GmbH & Co. KG (Grössenklasse 100 bis 250 Mitarbeitende)

rung als Arbeitgeber durch das strategische Einsetzen und Entwickeln ihrer Arbeitgeberattraktivität.

In der Grössenklasse bis 100 Mitarbeitende gewann die ES-KA-Welt GmbH aus Eisligen, in der Grössenklasse 251 bis 500 Mitarbeitende siegte die Arineo GmbH aus Göttingen und in der Grössenklasse von über 500 Mitarbeitenden entschied sich die Jury für die TeamBank AG aus Nürnberg. Besonderes Highlight in diesem Jahr: Aufgrund der herausragenden Ergebnisse der Weitblick GmbH & Co. KG sowie der Kögel Bau AG entschied sich die TOP JOB Jury in diesem Jahr in der Grössenklasse 100 bis 250 Mitarbeitende für die Vergabe eines geteilten ersten Platzes. Die besten TOP JOB-Arbeitgeber zeichnen sich durch eine ausgeprägte inspirierende Führung, eine starke Kulturarbeit sowie eine hohe Arbeitszufriedenheit aus. Das schafft einen fruchtbaren Boden für Unternehmensleistung und langfristigen Erfolg. Zugleich weisen die TOP JOB-Arbeitgeber geringe Erschöpfungswerte in der Mitarbeitendenschaft auf. So gelingt nachhaltige Arbeitgeberattraktivität!

## Trendstudie Homeoffice

(Prof. Dr. Heike Bruch und Leon Barton)

Die diesjährige Trendstudie des IFPM zog im Hinblick auf Unternehmen und Menschen eine Bilanz der durch die Coronapandemie drastisch beschleunigten Transformation in die Neue Arbeitswelt. Da Homeoffice auch in Zukunft ein integraler Bestandteil der Arbeitswelt bleiben wird, haben es sich die AutorInnen zur Aufgabe gemacht, evidenzbasiert fundierte Empfehlungen zu geben und durch die gemeinsame Betrachtung von Leistung und Gesundheit bisher weniger beachtete Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten. Um Erfolg ganzheitlich beurteilen zu können, wurde Leistung in der erarbeiteten Hochleistungsmatrix nicht allein stehend, sondern kombiniert mit der persönlichen Gesundheit der Mitarbeitenden betrachtet.

## Mobiles Arbeiten ist weit verbreitet – aber viele arbeiten am Limit.

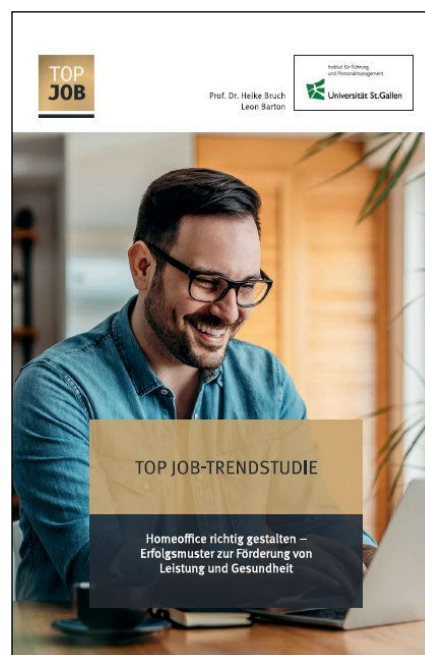
Mehr als ein Viertel der wöchentlichen Arbeitszeit (28 %) haben Mitarbeitende im Jahr 2021 durchschnittlich im Homeoffice gearbeitet. Erschreckenderweise zeigen nur 26 % der Befragten im Homeoffice hohe Leistung ohne negative Auswirkungen auf ihre eigene Gesundheit: die Gesunden Hochleister. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass bei drei von vier Mitarbeitenden Probleme bei der Leistung und/oder bei der Gesundheit zu beobachten sind. Den gesunden Hochleistern stehen 12 % Hochleister am Limit gegenüber, die im

Homeoffice Aussergewöhnliches leisten, dafür jedoch einen hohen Preis zahlen – nämlich potenzielle fatale Auswirkungen auf ihre Gesundheit. Hohe Leistung im Sinne klassischer Performanceindikatoren allein ist also keine langfristige Erfolgsgarantie. Das Gegenbeispiel bildet der Gesunde Durchschnitt: 33 % der im Homeoffice-Arbeitenden zeigen eine geringe bis durchschnittliche Leistung, während die Gesundheit nicht in Gefahr ist. Eine vierte Gruppe bilden mit 29 % die gesundheitlich riskanten und gering bis mässig performenden Mitarbeiter.

## Wie man Leistung und Gesundheit im Homeoffice fördert.

Als besonders wertvolle Kompetenzen und Einstellungen für gesunde Hochleistung im Homeoffice wurden unter anderem starke Selbstregulationskompetenzen sowie ein passendes Mindset (paradoxes Mindset), um die gesteigerte Wahrnehmung der VUKA-Welt nutzbar zu machen, identifiziert. Bezüglich der Rolle von Führung stellte sich klar heraus, dass zielfokussierte, aber gleichzeitig sehr wertschätzend-inspirierende Führung und keinesfalls Laissez-faire oder autoritäre Command and Control Führung das Mittel der Wahl sein sollte.

Aus HR-Perspektive haben besonders Gesundheitstrainings (bei gesunden Hochleistern um 13 % häufiger) sowie spezifische Stresstrainings (+9 %) positive Auswirkungen auf Leis-



TOP JOB-Trendstudie





## Trendstudie Homeoffice

tung und Gesundheit im Homeoffice. Und diese Angebote müssen den Mitarbeitenden nah gebracht werden – beispielsweise durch Führungskräfte, die eine Transferrolle einnehmen und aktiv Personalangebote an Mitarbeitende im Homeoffice kommunizieren (+12 %).

Im Homeoffice werden engmaschige Leistungsbeurteilungen für die persönliche Weiterentwicklung noch wichtiger: In der Praxis kann dies durch regelmässig organisierte Zielvereinbarungsgespräche mit der eigenen Führungskraft (+20 %) ergänzt durch eine Leistungsbewertungen durch mehrere Personen (+43 %) umgesetzt werden.

Die Studie schliesst mit fünf konkreten Stellhebeln für Unternehmen und Führungskräfte, wie die Gesundheit und Leistung im Homeoffice nachhaltig gesteigert werden kann.

### Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit bei der Entwicklung und Umsetzung von Freiwilligenprogrammen für Mitarbeitende

(Prof. Dr. Amanda Shantz and Kevin Lins)

Globale Ereignisse wie Covid-19, geopolitische Unruhen und der sich beschleunigende Klimawandel haben die Art und Weise, wie Unternehmen und Einzelpersonen die Arbeitswelt betrachten, verändert. Mehr denn je suchen Mitarbeitende nach Unternehmen, die sozial verantwortlich handeln und einen klaren Purpose verfolgen, den sie selbst teilen können. Viele Unternehmen haben bereits auf diese Entwicklungen reagiert und spezielle Unternehmensfunktionen geschaffen, die sich auf Corporate Citizenship (CC) konzentrieren. Andere haben Stiftungen gegründet, die nicht Teil des Unternehmens sind und lokale und internationale Communities direkt unterstützen. Gleichzeitig darf in diesem Kontext die Rolle des HRMs nicht übersehen werden – da gerade dieses dafür zuständig ist, Talente zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden. Daher haben sowohl die Unternehmensleitung als auch die Personalabteilung das Potenzial, eine Kultur zu schaffen, die aktiv auf Corporate Social Responsibility einzahlt.

Eine Möglichkeit, wie Unternehmen mehr soziale Verantwortung übernehmen können, ist die Einrichtung von Freiwilligenprogrammen für Mitarbeitende. Freiwilligenprogramme für Mitarbeitende sind vom Unternehmen geplante oder unterstützte Initiativen, bei denen die Mitarbeitenden freiwillig Zeit darauf verwenden, einen positiven Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten, entweder direkt (z. B. Säuberung eines Strandes) oder indirekt über Nichtregierungsorganisationen (NGOs; z. B. Verteilen von Eintrittskarten für eine von einer

NGO organisierte Wohltätigkeitsveranstaltung). Freiwilligenprogramme für Mitarbeitenden leisten nicht nur einen Beitrag für die Allgemeinheit, sondern sind auch für die Mitarbeitenden und den Arbeitgeber in vielerlei Hinsicht von Vorteil, z. B. in Form von erhöhtem Engagement, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten und einem besseren Markenimage. Es scheint also äußerst sinnvoll, wenn beide Unternehmensbereiche zusammenarbeiten, um ihre Ziele gemeinsam zu erreichen. Aktuell wissen wir allerdings nur wenig darüber, inwieweit sie dies tatsächlich tun.

Die Studie hat das Ziel zu verstehen wie Abteilungen zusammenarbeiten, um Freiwilligenprogramme für Mitarbeitende zu entwickeln und umzusetzen – und Wege zu finden, etwaige Barrieren zum Nutzen des Unternehmens, seiner Mitarbeitenden und dem Umfeld, in das sie eingebettet sind, abzubauen.

Überraschend für uns war, dass die Architektur der Organisation dabei eine große Rolle spielt. Denn Corporate Citizenship Programm waren an vielen verschiedenen Stellen in der Architektur eines Unternehmens angesiedelt. In einigen Unternehmen war das CC Programm eindeutig positioniert und wurde vollständig von einer Geschäftseinheit oder Funktion kontrolliert und verwaltet. In anderen gab es eine lange Befehlskette vom Vorstandsvorsitzenden bis zum Freiwilligenprogramm, wobei verschiedene Geschäftsbereiche einander unterstellt waren. Sogar die alltägliche Arbeit der Freiwilligenprogramme wurde von verschiedenen Geschäftsbereichen organisiert. Im Laufe der Befragung stellten wir fest, dass sich ein Muster herauskristallisierte – je nachdem, wo die Freiwilligenarbeit angesiedelt war, gab es unterschiedliche Ausprägungen der Freiwilligenarbeit.

Insgesamt erklärten sich 23 multinationale Organisationen zur Teilnahme an unseren Interviews bereit, von denen 2/3 in Europa und 1/3 in den USA ansässig sind. In den meisten Fällen befragten wir zwei Personen aus jedem Unternehmen, die in einer lokalen oder globalen Funktion tätig waren, was uns erlaubte, insgesamt 44 ausführliche Interviews zu führen. Daraus ergaben sich 2.320 Minuten bzw. 39 Stunden an umfangreichem Interviewmaterial, das wir in der nahen Zukunft weiter analysieren werden.

# I.FPM Center for Healthy Leadership

Die zunehmende Dynamisierung, Dezentralisierung und Digitalisierung in Organisationen im Zuge der New Work Transformation hat durch die Coronapandemie nochmals einen bedeutsamen Schub erhalten. Neben grossen Chancen im Hinblick auf die Mobilisierung von Energie und die Steigerung der Leistungskraft, bergen diese Entwicklungen aber auch das Potenzial für erhöhte Komplexität und Beschleunigung, die eine Gefahr für Gesundheit und Wohlbefinden von Mitarbeitenden darstellen.

## Effektive Führung bei Remote Work

(Prof. Dr. Heike Bruch und Prof. Dr. Nils Fürstenberg)



PERSONAL quarterly

In einer Reihe von Publikationen beleuchten Heike Bruch und Nils Fürstenberg die Auswirkungen der Arbeit im Homeoffice auf Mitarbeitende sowie effektive Führungsmassnahmen in diesen neuartigen Kontexten. Fazit der Forschung: Während Produktivität im Homeoffice nicht leidet, sieht dies bezüglich der Emotionswelt der Mitarbeitenden ganz anders aus.

Während der Arbeit im Homeoffice berichteten Teilnehmende von weniger negativen aber auch weniger positiven Affekt. Zu viel Homeoffice (mehr als drei Tage pro Woche) beeinträchtigte zudem die Zufriedenheit, das Arbeitsengagement, die Er schöpfung sowie die Erholung der Mitarbeitenden negativ.

Führung im Homeoffice ist primär  
Emotionsarbeit.

Die Forschung zeigt zudem: Um hier effektiv gegenzusteuern, ist es für Führungskräfte wichtig, einen stärkeren Fokus auf zwischenmenschliche und emotionale Aspekte von Führung zu legen.

## Studie zu Persönlichkeitsentwicklung an der HSG veröffentlicht

(Prof. Dr. Petra Kipfelsberger)

Bisherige Forschung zeigt, dass Authentizität positiv für das eigene Wohlbefinden und die eigene Gesundheit ist. Petra

Kipfelsberger ist es nun zusammen mit KollegInnen anderer Universitäten gelungen, die Förderung einer authentischen Persönlichkeit durch das Coaching-Programm der HSG zu belegen und in der internationalen Fachzeitschrift «Personality and Individual Differences» zu publizieren. Basierend auf einem Quasi-Experiment mit 170 Studierenden (58 Teilnehmende in der Treatment- und 112 in der Kontrollgruppe) konnte gezeigt werden, dass sich die Authentizität der Studierenden in dieser kritischen Phase des Lebens (junges Erwachsenenalter, meist gekoppelt mit dem Auszug aus dem Elternhaus) positiv verändert, wenn sie am Programm teilnahmen. Im Konkreten zeigten sich unterschiedliche Effekte auf den drei Dimensionen der Authentizität: (1) Authentisches Verhalten und Leben nahm nur für diejenigen in der Treatmentgruppe zu, (2) Akzeptanz von externem Einfluss nahm in beiden Gruppen ab, aber mit einem stärkeren Effekt in der Treatmentgruppe und (3) es traten keine signifikanten Veränderungen in der Selbstentfremdung beider Gruppen auf. Diese Ergebnisse zeigen auf, dass einige Authentizitätsdimensionen empfänglicher für natürliches Wachstum sind, während andere systematische Eingriffe erfordern oder notorisch schwer zu ändern sind.



Beitrag über die Studie im Wirtschaftsmagazin «Forbes»

Das Interesse an diesen Ergebnissen ist gross – sowohl in Forschung als auch der Praxis. Dies bezeugt das Medieninteresse: So hat das Wirtschaftsmagazin Forbes wie auch die Fachzeitschrift «Psychology Today» einen Beitrag über diese Studie publiziert.

# Prof. em. Dr. Rolf Wunderer (Gründer des I.FPM-HSG)

## Vom Märchen in die Praxis: Herz, Hirn, Geist zur Analyse und Gestaltung



Manchmal lohnt sich ein Blick in die (Märchen) Vergangenheit, um die Gegenwart besser zu verstehen – ein Essay über die Analyse und Gestaltung von Unternehmens- und Weltgeschehen durch Herz, Hirn und Geist.

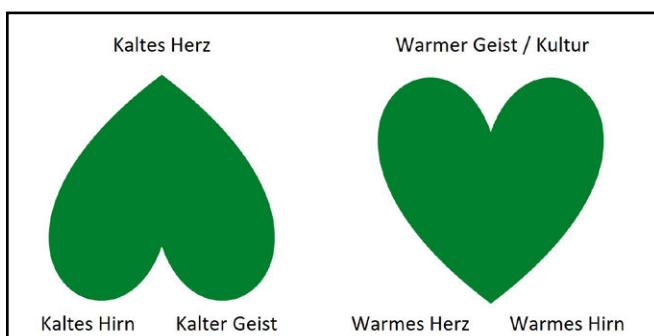
### Kaltes Herz

Der Dichter Wilhelm Hauff schrieb 1828 das Märchen «Das kalte Herz».

Es handelt von einem armen jungen Köhler, den sein Umfeld schlecht behandelt, ein Zauberer später aber reich macht. So wird er Glasfabrikant, gewinnt Würfelspiele und kann als Tanzmeister seine Partnerin heiraten. Als Preis musste er sein noch warmes Herz gegen ein steiniges kaltes tauschen. Das ändert den Charakter. So erschlägt er wütend seine Frau, verliert Spiele und die Firma. Dann rettet ihn das gebetene Glasmännchen für seinen Rücktausch des Herzens und wiederbelebt auch seine Frau. Ihr Mann wird der alte wie zuvor. Dieser enge biologische Ansatz bleibt märchenhaft, aber praxisbezogen lässt er sich durch Hirn und Geist ergänzen. In manchen Ländern können Grösstverdiener (z.B. Elon Musk) durch Milliarden Spenden ihre noch kalten Herzen wärmen. Auf diesem Wege können sie weiter sparen (Steuern) und diese Verdienere bleiben sowie Menschenrechte, die vor 74 Jahren (UN) erklärt wurden, in ihren Organisationen weiter vergessen. Als «warme» Spender könnten sie wahre Vorbilder werden. Das Märchen lässt sich dann übertragen auf mitunternehmerische Kommunikation zwischen Firmen, Kunden und Mitarbeitenden. So entstehen Kundenbeziehungen der Firma, die zuvor nur wohlklingende Marketingkonzepte verkündete.

### Kaltes Hirn

Hierzu gibt es zahlreiche Beispiele, ein simples aus zwei Verlagen, die unterschiedlich mit ihren Autoren umgehen:



Verlag A geht dieser Aufgabe freundlich und übersichtlich mit einem persönlichen Brief nach. B honoriert Autoren selbst bei Büchern kaum, bei E-Books noch viel weniger. Zugleich entfallen Kontakte künftig wegen Reduzierung auf digitale Kommunikation. Ein extremeres Filmbeispiel lieferte 2001 Kubricks Film. In «2001: Odyssee im Weltraum» sind fünf Wissenschaftler im Raumschiff auf dem Weg zum Planeten Jupiter. Die deutsche Version begründet, warum alle Mitarbeiter bis auf den Chefpiloten umkamen. Ein digitaler Bad Boy habe den Bordcomputer Haal 9000 mit dem Märchenlied infiziert: «Hänschen klein ging allein in die weite Welt hinein...». Aktuell lässt sich Putin mit ähnlichen Diktatoren hier einreihen. Weitere «Killerrobots» beschreibt Eberl (2020) in seinem Buch «Smarte Maschinen – wie künstliche Intelligenz unser Leben verändert».

### Kalter Geist bzw. Kalte Kultur

Sie prägt fehlende empathische, humane, ethische Orientierung von Führungs- oder Kommunikationsbeziehungen. Davon Geprägte bzw. Geleitete sind oft machtpolitisch und Diktatoren (aktuell Iran), «Gottes Geist» (dazu positiv Pastor Bayless, US). Im Alten Testament (Moses) herrscht Furcht vor Elementen Wind, Feuer, Wasser, Teufel. Dagegen wirkt Gottes Geist und Wort als unsichtbare Instanz, auch Zeichen für Freude und Erquickung.

### Kaltes Herz, Hirn & Geist

Von Onlinern und Offlinern: Offliner wirken sehr und längerfristig benachteiligt, im Hinblick auf Ausbildung, Nationalität, Gender, Alter und Sprache. Laut den Schätzungen der UN hatten 2021 immer noch 37 % der Weltbevölkerung nie das Internet genutzt, das entsprach rund 2,9 Milliarden Menschen ([www.destatis.de](http://www.destatis.de)). Laut des statistischen Bundesamts waren 6 % der deutschen Bevölkerung im Alter von 16-74 Jahren noch nie im Internet. In der Schweiz nutzen über 6,3 Millionen Personen ab 14 Jahren das Internet (NET-Metrix). 2004 verfügten erst 61 % der Haushalte über einen Internetzugang, 2019 stieg der Anteil auf 96 % (Statista).

### Bedeutung von analoger & digitaler Transformation

Digitale Transformation (auch «digitaler Wandel») bezeichnet tiefgreifende Änderungsprozesse zur digitalen Infrastruktur. Auch Erwartungen jüngerer innovativer Mitglieder gegenüber der Gesellschaft und den Unternehmen sind die treibende Kraft. Dann taucht sog. Datenschutz auf, auch in Form von Cookie-Aufforderungen als Höflichkeiten einer demokratisch humanistischen Kultur. Die Transformation müsste auch Lernprozesse aller Beteiligten einbeziehen. Denn Wandel betreiben primär Onliner mit kalten Hirnen und Geistern ohne Rücksichtnahme auf Offliner, die dabei schnell ausgewechselt werden statt für diese «Blinden» transformativ digitale Helfer zu kreieren.

# Buch-, Konferenz- und Zeitschriftenbeiträge

- Berger, S., van de Brake, H. J., & Bruch, H. (2022). Resource leverage, resource depletion: A multilevel perspective on multiple team membership. *Journal of Applied Psychology*, 107 (2), S. 298–309.
- Boemelburg, R., Berger, S., Jansen, J., & Bruch, H. (2022). Regulatory Focus Climate, Organizational Structure, and Employee Ambidexterity: An Interactive Multilevel Model. *Human Resource Management*.
- Bruch, H. (2022a). Die Hybrid-Work-Transformation jetzt gestalten. *Personalmagazin*, 4, S. 16-23.
- Bruch, H. (2022b). Hybrid Leadership: unbosset, beidhändig, emotional. *Personalmagazin*, 5, S. 38-43.
- Bruch, H. (2022c). Hybrid-Work-Kultur: zwischen Sinngemeinschaft und Caring. *Personalmagazin*, 6, S. 44-49.
- Bruch, H. (2022d). Hybrid-Work-Transformation in sieben Schritten. *Personalmagazin*, 7, S. 32-37.
- Bruch, H. (2022e). Hybrid-Work–Empirische Bilanz und Perspektiven. *Personalmagazin* (online).
- Bruch, H. & Barton L. (in press). Leadership im Umbruch: Fünf Trendlinien einer modernen Führung. *Personalführung*.
- Bruch, H., & Barton, L. (2022). Trendstudie: Homeoffice richtig gestalten – Erfolgsmuster zur Förderung von Leistung und Gesundheit.
- Bruch, H., & Fürstenberg, N. (in press). Homeoffice und gesunde Hochleistung: emotionsorientierte Führung als Schlüsselfaktor. *Zeitschrift Führung+Organisation*.
- Bruch, H., Schuler, A., & Barton, L. (2022). Inspirierend-multimodale Führung: Leadership zwischen Leistungsdruck, Präzision und Exploration. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 6, S. 378-386.
- Bunjak, A., Bruch, H., & Černe, M. (2022). Context is key: The joint roles of transformational and shared leadership and management innovation in predicting employee IT innovation adoption. *International Journal of Information Management*. 66 (1).
- Byrne, J., Shantz, A., & Bullough, A. (in press). I'm a survivor: Entrepreneurship education for women survivors of violence. *Academy of Management Learning and Education*.
- Dempsey-Brench, K., & Shantz, A. (2022). Skills-based volunteering: A systematic literature review of the intersection of skills and employee volunteering. *Human Resource Management Review* (equal authorship), 32 (4), S. 1-20.
- Dempsey-Brench, K., Hewett, R., & Shantz, A. (2022). Volunteers needed...but not you! Exploring employee volunteering tensions in a public service organization. *Academy of Management Conference*, Seattle.
- Fürstenberg, N., & Bruch, H. (2022). Resilienz und Führung im Homeoffice: Zwischen Produktivität und Wohlbefinden. *Personal Quarterly*, 22 (2), S. 46-52.
- Hözl, L., Berger, S., & Bruch, H. (2022). Synergistic Partners: How HRM and Leadership Climate shape Employees' Ambidextrous Behavior. *Die Unternehmung*, 76 (4), S. 471-490.
- Kammerlander, N., Menges, J., Herhausen, D., Kipfelsberger, P., & Bruch, H. (2022). How family CEOs affect employees' feelings and behaviors: A study on positive emotions. *Long Range Planning*.
- Kipfelsberger, P., Braun, S., Fladerer, M. P., & Dragoni, L. (2022). Developing authenticity: A quasi-experimental investigation. *Personality and Individual Differences*, 198.
- Kipfelsberger, P., Raes, A., Herhausen, D., Kark, R., & Bruch, H. (2022). Start with why: The transfer of work meaningfulness from leaders to followers and the role of dyadic tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 43 (8), S. 1287– 1309.
- Leicht-Deobald, U., Lam, C. F., Bruch, H., Kunze, F., & Wu, W. (2022). Team boundary work and team workload demands: Their interactive effect on team vigor and team effectiveness. *Human Resource Management*, 61 (4), S. 465– 488.
- Meier, S. K. (2022). A Paradox Perspective on how HRM, Mindset and Leadership Interactively Shape Employee Ambidexterity. *Academy of Management Proceedings*.
- Micheli, M.R., Shantz, A., Campana, M., & Gasparin, M. (2022). Unconventional Entrepreneurship: Shaping Practices Within Fablabs. *Academy of Management Proceedings*. In Sonia T. (Ed.), *Proceedings of the Eighty-second Annual Meeting of the Academy of Management*.



Bibliotheksgebäude

Raes, A., de Jong, S., & Bruch, H. (2022). Setting the Tone at the Top: How the Interface Processes of Organizational Climate and Non-TMT Managers' Leadership Transmit TMT Cohesion to Employees. *Long Range Planning*.

Sekerka, L., Kipfelsberger, P., Stimel, D., & Bagozzi, R. (2022). Choosing not to buy when tempted: Advancing sustainable development with consumer moral restraint. In *World Scientific Encyclopedia of Business Sustainability, Ethics & Entrepreneurship*. S. 137-161.

Shantz, A. & Byrne, J. (in press). A tale of trauma, friendship, and personally relevant research. *Academy of Management Learning and Education*.

Shantz, A., & Park, T. (2022). Innovative and Experiential Approaches to Teaching HR. *Academy of Management Conference, Seattle*.

Traeger, C., Alfes, K., & Fürstenberg, N. (2022). Perceived Organizational Support and Volunteer Outcomes: Evidence From a German Environmental Nonprofit Organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.

Vogel, B., Raes, A., & Bruch, H. (2022). Mapping and managing productive organizational energy over time: The Energy Pattern Explorer tool. *Long Range Planning*.



HSG-Bibliothek





## Lehre am I.FPM

Bachelor-Stufe

Master-Stufe

Doktoranden-Stufe



# Bachelor-Stufe

Das Institut für Führung und Personalmanagement vermittelt zweimal jährlich in der Pflichtvorlesung «Leadership & Human Resource Management» grundlegende Konzepte zu Themen der Führung und des Personalmanagements. Ergänzende Pflichtwahlkurse vermitteln den Studierenden jeweils vertiefendes Wissen zu ausgewählten Inhalten der Organisationsforschung.

## Leadership & Human Resource Management (auf Deutsch und Englisch)

(Prof. Dr. Heike Bruch, Prof. Dr. Amanda Shantz, Prof. Dr. Nils Fürstenberg, Paul Lee)

Erneut haben wir in diesem Jahr erfolgreich unsere Pflichtvorlesung «Leadership & HRM» auf Bachelorstufe (auf Deutsch und Englisch) für insgesamt über 800 Studierende durchgeführt. Neben Heike Bruch unterrichteten in diesem Jahr neu Amanda Shantz (Frühjahressemester) und Nils Fürstenberg (Herbstsemester) die sieben jeweils dreistündigen Veranstaltungen rund um Kernthemen der Organisations- und Führungsforschung. Zahlreiche Referierende aus der Praxis ergänzten jede Veranstaltung mit ihren Inputs und ermöglichten den Studierenden so wertvolle Einblicke in die Praxis.



Bachelorvorlesung im Audimax

In der ersten Veranstaltung des Kurses im Herbst vermittelte Nils Fürstenberg den Studierenden grundlegendes Wissen zu verschiedenen Motivationstheorien sowie Aspekten der (Selbst-)führung. In der folgenden Vorlesung gaben Heike Bruch und Paul Lee den Studierenden Einblicke in klassische Führungstheorien sowie die New-Leadership School. Nils Fürstenberg unterrichtete und diskutierte in der Folge Themen und Konzepte rund um die Führung von Teams, Führung von Wandel, operatives sowie strategisches HRM und Organisationskultur. Heike Bruch gestaltete den Abschluss der Veranstaltung im Rahmen einer Vorlesung zu neuen Arbeitsformen und einer neuen Arbeitskultur.

Neben der deutschen Durchführung fand im Frühjahr auch die englischsprachige Vorlesung mit ca. 300 Studierenden statt. Gemeinsam mit Heike Bruch gestaltete Amanda Shantz zum ersten Mal die Bachelorveranstaltung im Frühjahressemester.

Als Gastreferenten wirkten Matthias Möllene (CEO, peopleXpert GmbH), Beat Sigrist (Chief HR & Sustainability Officer, Franke Group), Carlos Malpica (Senior Director of Business Intelligence & Data Governance, 2K), Gaurang Marvania (Global Export Program Manager + Data Analytics, Kuehne + Nagel), Peter Frankhauser (ehem. CEO, Thomas-Cook), Julie Muggli (Head of Talent Operations & Analytics, On), Dr. Dirk Kleine (Regional Manager, Microsoft), Claudia Giorgetti (Leiterin Organisations- und Kulturentwicklung, dieMobilier), Thomas Bolli (Head of Operations Safety Assurance, Swiss), Sophie Steurer (Global People & Organization Business Partner, Siemens Smart Infrastructure) und Christian Ranacher (Global HR Business Partner Strategic Marketing, Hilti).

Claudia Giorgetti gestaltete den Praxiseinstieg in die deutsche Vorlesung mit ihrem Vortrag über die Gestaltung einer motivierenden und inspirierenden Arbeits- und Führungskultur bei der Mobiliar. Beat Sigrist sprach über New Leadership bei Franke und ging dabei auf die essentielle Rolle eines modernen Führungs- und Kulturverständnisses bei der Restrukturierung und Transformation des Unternehmens ein. Thomas Bolli hielt einen interessanten und greifbaren Praxis-Input zu wichtigen Aspekten der Führung von Teams, wie





## Leadership & Human Resource Management

Teambuilding, psychologische Sicherheit sowie den Erfolgsfaktoren für High-Performance im Aviatikkontext. Sophie Steurer gab wertvolle Einblicke darüber wie Siemens ihr datengetriebenes HRM operativ und strategisch ausrichtet, um die Belegschaft gezielt weiterzuentwickeln und neue Mitarbeitende zu rekrutieren. Matthias Möllenev gab anschliessend Einblicke in seine Biographie als Führungskraft in der Luftfahrt, und sprach darin insbesondere über die Rolle von Resilienz im organisationalen Wandel während des Swissair Groundings, welches er in seiner Funktion als Head of HR begleitet hat. Abgerundet wurde die Vorlesung durch Beiträge von Christian Ranacher über die einzigartige Balance einer leistungsorientierten und zugleich fürsorglichen Firmenkultur bei Hilti sowie durch einen Input von Dirk Kleine über neuste Trends im Bereich neuer Arbeitsformen wie Hybrid- und Metawork bei Microsoft.

Ergänzend zur Lehrveranstaltung wurden zehn Übungen angeboten, im Rahmen derer der Stoff der Vorlesung vertieft und anhand verschiedener Beispiele und Fallstudien praktisch angewandt wurde. Gestaltet wurden die Übungen durch Jens Maier, Aldijana Bunjak, Stephan Böhm, Nils Fürstenberg, Dirk Kleine, Ursula Knorr und Frederik Hesse.

### Hochleistungsteams und Teamentwicklung (Pflichtwahlkurs im Major BWL)

(Prof. Dr. Stefan Berger und Prof. Dr. Hendrik Hüttermann)

Teams sind die Keimzelle der Zusammenarbeit und Wertschöpfung in Organisationen. Aufgrund einer zunehmenden Komplexität unternehmerischer Herausforderungen sowie eines sich zuspitzenden Innovationsdrucks wird Teamarbeit immer mehr zum Schlüssel für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Dabei gewinnt vor allem die Bedeutung von «4D-Teams» immer mehr an Relevanz: Teams sind heute zunehmend divers, dynamisch, distributed und digital – was Führungskräfte und Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen stellt.



Hendrik Hüttermann und Stefan Berger

Vor diesem Hintergrund wurde im Herbstsemester 2022 zum vierten Mal der Pflichtwahlkurs «Hochleistungsteams und Teamentwicklung» angeboten. Ziel dieses Seminars war es, grundlegende Kenntnisse über die Förderung erfolgreicher Teamarbeit sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praxisorientierter Sicht zu vermitteln. Der Kurs gliederte sich dabei in zwei inhaltliche Blöcke: In einem ersten Block wurde auf unterschiedliche Teamtypen, grundlegende Merkmale von Hochleistungsteams sowie Phasen der Teamentwicklung eingegangen. In einem zweiten Block wurden zentrale Erfolgsfaktoren und aktuelle Herausforderungen von Teamarbeit beleuchtet.

Neben «Hochleistungspräsentationen» von 20 engagierten Studierenden zu Themen wie Diversität in Teams, selbstorganisierte Teams, psychologische Sicherheit oder modernen Teamformen, war das Highlight ein Unternehmensbesuch bei der frontify AG in St.Gallen. Spannende Einblicke in das Geschäftsmodell und die Kultur des St.Galler SaaS-Unternehmens, interaktive Challenges zu Herausforderungen der frontify Teams, sowie ein gemütlicher Aperó rundeten das Seminar in exzellenter Weise ab.

### Stress und Resilienz in Hochleistungskontexten (Pflichtwahlkurs im Major BWL)

(Dr. des. Frederik Hesse)

Stress ist ein allgegenwärtiges Phänomen in Organisationen. So zeigt beispielsweise der Job-Stress-Index Schweiz, dass sich knapp ein Drittel der Beschäftigten ziemlich oder sehr erschöpft von ihrer Arbeit fühlt, wodurch ein jährlicher Milliarden Schaden für Arbeitgebende entsteht. In Deutschland fallen laut des Bundesministeriums für Gesundheit rund 15 % aller Fehltag in Unternehmen auf Beeinträchtigungen der mentalen Gesundheit zurück. Diese Muster sind besonders hervorgehoben in Branchen und Arbeitskontexten, in welchen Hochleistung und hohe Arbeitsbelastung seit jeher zur Normalität gehören: In der Geschäftsführung, der Unternehmensberatung, im Gesundheitssektor oder in der Start-Up-Szene. All diese Arbeitsbereiche sind gezeichnet von hohen Anforderungen und Arbeitszeiten jenseits der 40-Stunden-Woche. Gerade in diesen Kontexten ist es daher wichtig, Ansätze zu kennen, um übermässige Belastung von Mitarbeitenden zu vermeiden.

Vor diesem Hintergrund wurde im Herbstsemester 2022 zum ersten Mal der Pflichtwahlkurs «Stress und Resilienz in Hochleistungskontexten» angeboten. Zum einen wurden in dem Seminar grundlegende Kenntnisse über die Förderung gesunder Hochleistung und das Management von Stress in Hochleistungskontexten vermittelt. Zum anderen wurden



Stress und Resilienz in Hochleistungskontexten, unterrichtet von Frederik Hesse

die Studierenden mit Primärstudien und dem methodischen Werkzeugkasten der Organizational-Behavior-Forschung vertraut gemacht.

Der Kurs gliederte sich dabei in drei inhaltliche Blöcke: In dem ersten Block erfolgte eine Einführung in die Stressforschung und es wurden die theoretischen Grundlagen gelegt. Unter anderem wurden zentrale Stressmodelle behandelt, die die Entstehung von Stress und seine Auswirkungen erläutern. In einem zweiten Block wurde Stress im Kontext von Change & New Work diskutiert sowie Burnout als zentraler Outcome von anhaltender Belastung diskutiert. Im dritten Themenblock wurden zentrale Erfolgsfaktoren und aktuelle Herausforderungen des Stressmanagements beleuchtet; dabei lag der Fokus auf Möglichkeiten der strategischen Förderung von Resilienz und Wohlbefinden.

Der Kurs setzte neben Inputs durch Frederik Hesse stark auf erfahrungsorientiertes und interaktives Lernen, um zentrale Konzepte und Theorien der Stress- und Resilienzforschung zu vermitteln und ihre Anwendung zu erproben. Teil des Lernprozesses waren «Studierendenpräsentationen mit Impact», in denen die Teilnehmenden anhand aktueller, empirischer Studien Implikationen für die Praxis herausarbeiteten.

### «Neue Arbeits- und Führungsformen»: Virtueller Sciencehackathon

(Prof. Dr. Petra Kipfelsberger)

Im Frühjahrssemester fand das Bachelor-Seminar «Neue Arbeits- und Führungsformen» unter der Leitung von Petra Kipfelsberger statt, das in Form eines Sciencehackathons gestaltet wurde. Die Idee dabei ist, in möglichst komprimierter Zeit kollaborativ, kreativ und intensiv zusammenzuarbeiten und anspruchsvollste Forschung zu «knacken». Fünf Teams bestehend aus insgesamt 25 Studierenden haben sich dieser Herausforderung gestellt und neueste wissenschaftliche Erkenntnisse zu verschiedenen Formen von Flexitime, Shared Leadership, Job Crafting oder dem Phänomen des Lonely Office für sich und ihre Peers zugänglich gemacht.



Hochleistungsteams

# Master-Stufe

Auf Master Stufe werden im Rahmen des Masters in Strategy and International Management (SIM) und dem Master in General Management (MGM) vertiefendes Wissen und praktische Einblicke zu Themen wie Strategic Leadership, organisationaler Energie und New Work Transformation vermittelt. Im MBA International Study Programm lernen Studierende anhand praktischer Tools, persönliche Stärken zu erkennen und die Stärken anderer wirksam zu nutzen.

## Strategic Leadership (Pflichtkurs im Strategy and International Management Master)

(Prof. Dr. Heike Bruch, Lena Rudolf und Sophie Meier)

Bereits zum zwölften Mal in Folge wurde der Master in Strategy and International Management (SIM) dieses Jahr weltweit als bester Master of Management im «Financial Times Global Masters of Management Ranking» ausgezeichnet. Heike Bruch unterrichtet in diesem sehr international ausgerichteten Programm, bestehend aus ca. 60 Studierenden aus 25 verschiedenen Nationen, den Kurs «Strategic Leadership». In diesem Kurs wird Führung im Top-Management und Leadership aus strategischer Perspektive betrachtet. Die Studierenden setzten sich dafür in sechs Blockveranstaltungen mit ausgewählten Konzepten und Theorien aus den Bereichen Strategic Leadership, Organisationale Energie und Change-Management auseinander.

In diesem Jahr haben neben Heike Bruch, Lena Rudolf und Sophie Meier gemeinsam die ersten Sessions des Kurses unterrichtet, immer mit dem Fokus die Studierenden zu befähigen, die vorgestellten Leadership-Theorien und -konzepte als Werkzeuge für strategische Leadership-Herausforderungen in der Praxis zu nutzen. Dieser Transfer wurde gemeinsam mit ausgewählten Gastdozenten und Praxispartnern anhand von Führungsfragen und Unternehmensbeispielen eingeübt. Bereichert wurde der diesjährige Kurs durch die Beiträge der Praxisreferenten Dr. Steven Neubauer (CEO, Adcubum), Christoph Nettesheim (Former Senior Partner and Managing Director, BCG) und Patrick Fruth (CEO Division Mobility, TÜV Süd). Beim McKinsey Leadership Training Day, begleitet durch Florian Pollner (Partner McKinsey Zürich), konnten die Studierenden die gelernten Konzepte auf praktische Problemstellungen aus dem Arbeitsalltag von McKinsey anwenden. Mit dem durchgeführten Training wurden sie systema-



Leadership Practice Day im Headquarter von Hilti in Schaan



Leadership Practice Day im Headquarter der Franke Group in Aarburg

tisch auf den Leadership Practice Day vorbereitet, bei dem die Themen Change-Management und Organisationale Energie im Vordergrund stehen.

Das Highlight des Kurses war der Leadership Practice Day in Kooperation mit Hilti, der vor Ort im Headquarter in Schaan, Liechtenstein veranstaltet wurde. Die Studierenden erhielten reale Leadership-Herausforderungen von Hilti-Managern und entwickelten mithilfe der gelernten Theorien und Konzepte Lösungsvorschläge. Nach einem persönlichen Einblick in die Strategie von Hilti durch Felix Hess (Mitglied der Geschäftsleitung), einer Tour durch das Innovation Center und einer Q&A Session mit den Managern, arbeiteten die Studierenden an der Finalisierung ihrer Vorschläge. Nach der erfolgreichen Präsentation im Plenum hatten alle Teilnehmenden die Chance, zusammen mit Heike Bruch und den Hilti-Managern über die Führungsherausforderungen und entwickelten Lösungen zu diskutieren. Abgerundet wurde dieser besondere Tag mit spannenden Gesprächen bei einem gemeinsamen Aperero.

## Leadership (Pflichtkurs im Master in General Management MGM-HSG)

(Prof. Dr. Heike Bruch und Leon Barton)

Heike Bruch unterrichtete in diesem Jahr mehr als 130 nationale und internationale Studierende im reformierten Master



Case Challenge beim Leadership Practice Day

in General Management (MGM), welcher das 2012 gegründete Master-Programm in Unternehmensführung (MUG) ablöst. Mit dem Master-Programm in General Management (MGM) knüpft die HSG an ihre klassische Positionierung an und zählt zu den Top 3 im deutschsprachigen Raum.

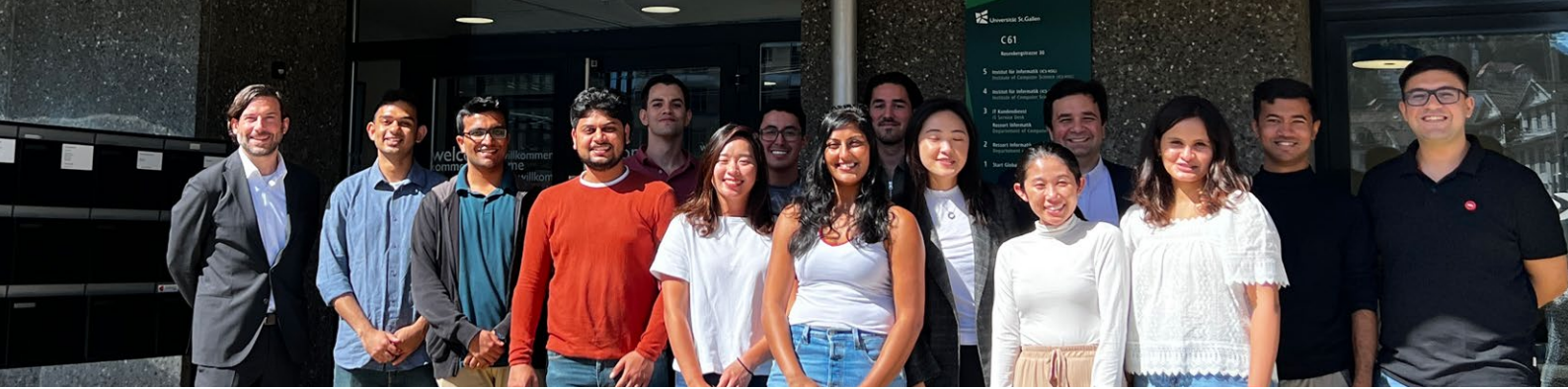
In Heike Bruchs Kurs «Leadership» wird Führung getreu dem Leitgedanken der Universität St.Gallen aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. In sechs Blockveranstaltungen wurden verschiedene Theorien, Konzepte und praxisorientierte Frameworks behandelt. Im Fokus stand dabei stets der Transfer in die Praxis, um die Bedeutung der vorgestellten Theorien und Konzepte als mächtige Leadershipwerkzeuge für die Bewältigung realer Leadership-Herausforderungen herauszustellen – «From Insight to Impact». Die Ausgestaltung von Leadership in der Praxis wurde unter anderem durch die Beiträge der Praxisreferenten Dr. Steven Neubauer (CEO, Adcubum), Dr. Dirk Kleine (Regional Director, Microsoft) und Peter Rupp (Head of Corporate Sustainability, Hilti) beleuchtet. In Vorbereitung auf den Leadership Practice Day bei der Franke Group, konnten die Studierenden in der McKinsey-Session mit Dr. Anna Roth und Giulio Carbone (Associate Partners, McKinsey) ihr erlerntes Wissen auf einen Organizational Change Case anwenden.

Eines der grössten Highlights der Vorlesung war der Leadership Practice Day im Headquarter der Franke Group in Aarburg. Nach einer herzlichen Begrüssung durch Eigentümer Michael Pieper, Patrik Wohlhauser (CEO, Franke Group) sowie Beat Sigrüst (Chief HR & Sustainability Officer, Franke Group) fokussierten sich die Studierenden in 18 Gruppen auf die Arbeit an sechs aktuellen und drängenden Leadership-Herausforderungen von Franke-Managern. Anschliessend konnte die Hälfte der Studierenden ihre erarbeiteten Lösungen im Plenum präsentieren und aktiv mit Heike Bruch und den Franke-Managern diskutieren, während die andere Hälfte ein Speed-Dating mit Senior Leaders der Franke Group sowie eine Barista-Experience erlebten. Nach einem Wechsel hatten alle Gruppen erfolgreich präsentiert und es wurden die drei besten Präsentationsgruppen durch einen Restaurantgutschein für ein Team-Dinner gewürdigt.

## Managerial Impact Project Leadership & Human Resource Management (Master in General Management MGM-HSG)

(Prof. Dr. Petra Kipfelsberger und Prof. Dr. Hendrik Hüttermann)

Im neuen Master-Studiengang General Management (MGM-HSG) leiten Petra Kipfelsberger und Hendrik Hüttermann die Managerial Impact Projects mit dem Schwerpunkt Leadership und Human Resource Management. Diese bieten den



Führungs- und Teamkompetenzen

Master-Studierenden die Möglichkeit, in Kooperation mit Unternehmenspartnern relevante Fragestellungen rund um Führungs- und HR-Themen über die Laufzeit von knapp einem Jahr zu bearbeiten. Um den kompletten Zyklus eines Projekts von der Akquise bis zur Zielerreichung hautnah zu erleben, akquirieren die TeilnehmerInnen ihre Projekte eigenständig. Ein weiteres zentrales Merkmal der Praxisprojekte ist eine evidenzbasierte Vorgehensweise, sodass die von den Studierenden durchgeführten Analysen und erarbeiteten Praxisempfehlungen auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen.

### Personal Personal Development: Well-Being und Selfreflection (Master in General Management MGM-HSG)

(Prof. Dr. Petra Kipfelsberger und Navid Alizadeh)

Im Master-Studiengang General Management (MGM-HSG) leiten Petra Kipfelsberger und Navid Alizadeh den erstmalig stattfindenden Kurs Personal Development: Well-Being und Selfreflection. Dieser erstreckt sich über zwei Semester mit dem Ziel die Persönlichkeitsentwicklung, das Wohlbefinden sowie die Selbstreflexion der Studierenden des MGM nachhaltig zu stärken. Ganz im Sinne der Sustainable Development Goals (SDGs) orientiert sich der Kurs an den Inner Developmental Goals als übergeordnete Lernziele. Neben zahlreichen Inputs und Lehrvorträgen spielt Peer Coaching eine zentrale Rolle, so dass die Studierenden nicht nur selbst ihre Coachingkompetenzen stärken, sondern anhand von Peer Coachings ihre eigene Entwicklungsziele verfolgen und erreichen.

### Führungs- und Teamkompetenzen (Pflichtkurs im MBA International Study Program)

(Prof. Dr. Amanda Shantz und Prof. Dr. Nils Fürstenberg)

Am Hauptcampus der Universität St.Gallen wurde im Herbst eine kleine, aber sehr internationale Gruppe von MBA-Austauschstudierenden zu einem spannenden Tag willkommen geheissen, der den Studierenden nicht nur einen Einblick in ihre persönlichen Stärken gab, sondern auch zeigte, wie sie die Stärken anderer wirksam nutzen können.

Dafür wurden zwei Entwicklungsmodelle gegenübergestellt. Einerseits geht das traditionelle Entwicklungsverständnis davon aus, dass die Überwindung von Schwächen zu Spitzenleistung führt und für eine gereifte Persönlichkeit wichtig ist. Andererseits geht ein auf Stärken basierender Ansatz davon aus, dass die grössten Stärken jeder Person jeweils in den Bereichen der einzelnen Talente liegen und eine Verbesserung

in Bereichen der Schwächen eine Person eher zum Durchschnitt anstatt zur Excellenz bringt. In diesem Kurs wurde sich eingehend mit dem stärkenbasierten Ansatz befasst und die wichtigsten Erkenntnisse wurden anhand von Selbsteinschätzungen und Teamaktivitäten veranschaulicht.

In Vorbereitung auf den Kurs wurden die Teilnehmenden gebeten, den «Gallup Strengths Finder-Test» durchzuführen, um dadurch ihre fünf wichtigsten Stärken zu identifizieren und mehr über sich selbst zu erfahren. Nachdem die Teilnehmenden ihre persönlichen Stärken verstanden hatten, wurden Teams gebildet und mit dem Bau einer kleinen Holzuhr beauftragt. Eine unglaublich schwierige Aufgabe, vor allem, da keine vollständige Anleitung zur Verfügung gestellt wurde. Diese Übung zeigte auf, dass man sich unter Druck nicht immer auf die eigenen Stärken verlassen sollte und gleichzeitig selten naturgemäss versucht, die Stärken anderer zu verstehen.

Im weiteren Verlauf diskutierten die Teilnehmenden mehrere Theorien, die dabei helfen, die Wertigkeit von Diversität in Gruppen zu verstehen sowie die Wichtigkeit der Offenlegung der eigenen Stärken gegenüber anderen zu erkennen. Auf diese Weise können Teams ihre Arbeiten so organisieren, dass jede Person jene Aktivitäten auswählt, die ihren Stärken entsprechen. Diese Theorie prüfte die Gruppe gemeinsam mit den Dozierenden in einer zweiten Teamaufgabe: in Gruppen erstellten die Studierenden Kurzvideos, die ihre Zeit in der Schweiz illustrierten. Dies war eine unterhaltsame und ansprechende Art, den Studierenden zu zeigen, dass das gegenseitige Verständnis der Stärken zu mehr Engagement und Leistung führt. Das Feedback der Studierenden war unglaublich positiv – so wurde in diesem Jahr im Studiengang eine der höchsten Lehrbewertungen seiner Geschichte erzielt.



Führungs- und Teamkompetenzen, unterrichtet von Prof. Dr. Amanda Shantz und Prof. Dr. Nils Fürstenberg

# Doktoranden-Stufe

In der Vertiefung für General Management werden Doktoratsstudierenden grundlegende Kenntnisse und Kompetenzen der empirischen Management- und Organisationsforschung vermittelt sowie eine Plattform zur Entwicklung und Diskussion eigener Forschungsarbeiten geboten.

## Introduction to Scientific Research (Doktoratsprogramm in Betriebswirtschaftslehre) (Prof. Dr. Heike Bruch und Prof. Dr. Nils Fürstenberg)

Das Seminar «Introduction to Scientific Research» wurde im Frühjahrssemester 2022 unter Leitung von Heike Bruch und Nils Fürstenberg als Teil des Doktoratsprogramms für Betriebswirtschaftslehre angeboten. Im Rahmen des Kurses werden den Teilnehmenden Kenntnisse und Kompetenzen zur Entwicklung, Implementierung und Publikation empirischer Untersuchungen im Bereich der Management- und Organisationsforschung vermittelt. Dabei erhalten die Teilnehmenden einen Überblick über Kriterien guter und relevanter Forschung sowie über wesentliche quantitativ und qualitativ-empirische Forschungsdesigns und Methoden. Im Rahmen von Gruppenarbeiten entwickeln Teilnehmende eigene Forschungsfragen und überprüfen diese empirisch. Die Ergebnisse bereiten die Teilnehmenden in Form von Forschungsartikeln auf.

## Doctoral Colloquium in Leadership & Organizational Behavior (Doktoratsprogramm in Betriebswirtschaftslehre) (Prof. Dr. Amanda Shantz und Prof. Dr. Nils Fürstenberg)

Im Herbstsemester 2022 wurde das Doktorats-Kolloquium Organizational Behavior unter der Leitung von Amanda Shantz durchgeführt. Neben einem Überblick über die unterschiedlichen Forschungsschwerpunkte der Teilnehmenden im Bereich Leadership, Organizational Behavior und verwandter Disziplinen lag ein besonderer Fokus des Kolloquiums auf der Weiterentwicklung aktueller Forschungs- und Veröffentlichungs-Projekte. Durch den Austausch und das Coaching im Rahmen des Kolloquiums sollen die Kompetenzen der Doktorierenden zur Entwicklung, Umsetzung und Veröffentlichung wissenschaftlich innovativer und praxisrelevanter Studien weiter gestärkt werden.



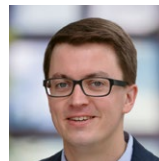
Introduction to Scientific Research

# Lehrbeauftragte

Wir danken unseren Lehrbeauftragten für ihren wertvollen Einsatz im Rahmen unserer zahlreichen Veranstaltungen auf Bachelor-, Master-, und Doktors-Level.



Prof. Dr. Heike Bruch



Prof. Dr. Hendrik Hüttermann



Prof. Dr. Amanda Shantz



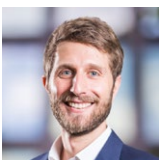
Dr. des. Frederik Hesse



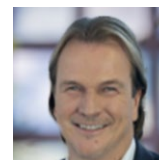
Prof. Dr. Nils Fürstenberg



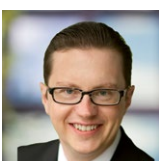
Prof. Dr. Petra Kipfelsberger



Prof. Dr. Stefan Berger



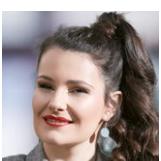
Dr. Dirk Kleine



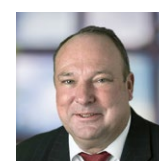
Prof. Dr. Stephan Alexander Böhm



Dr. Ursula Knorr



Dr. Aldijana Bunjak



Dr. Jens Maier







# Praxis am I.FPM

Executive Education

Veranstaltungen



# Executive Education

Zum Thema Führung und Personalmanagement bieten wir verschiedene Seminare, Tagungen und CAS-Programme an. Die Veranstaltungen bieten jeweils einen idealen Rahmen, um die eigenen Fähigkeiten zu verbessern – durch aktive Lernmethoden, Erfahrungen aus erster Hand, führende Forschungsergebnisse und individuelles Transfer-Coaching.

## St.Galler Leadership-Tag 2022

(Prof. Dr. Heike Bruch und Team)

Der St.Galler Leadership-Tag feierte nach zwei Jahren unfreiwilliger Pause aufgrund der Pandemie ein grandioses Comeback: Heike Bruch eröffnete die Veranstaltung mit einem richtungweisenden Beitrag unter dem Titel «New Leadership: Zukunft gestalten in einer überhitzten Welt». Dabei zeigte sie angesichts einer überhitzten und sich wandelnden Welt zwei mögliche Szenarien der zukünftigen Arbeitswelt auf: Werden die Herausforderungen nicht proaktiv und bewusst gestaltet, droht ein Negativszenario, bei dem das Unternehmen als ermüdete Zweckgemeinschaft endet. Werden allerdings schon heute die Weichen in Richtung einer modernen Hybrid-Work Kultur gestellt, kann es Unternehmen gelingen als erfolgreiche Sinngemeinschaft, nicht nur schneller und produktiver zu sein, sondern auch eine zufriedener, engagierter und gesündere Belegschaft zu entwickeln.

In einem Kurzpuls umriss Nils Fürstenberg die Auswirkungen der Arbeit aus dem Homeoffice auf die Mitarbeitergesundheit sowie mögliche Hebel zur Förderung derselben: Während sich die Produktivität im Homeoffice nicht signifikant von der am Arbeitsplatz unterschied, berichteten Mitarbeitende über weniger positive und negative Emotionen bei der Arbeit von zuhause. Führungskräfte müssen insbesondere

re darauf achten, bei Mitarbeitenden nicht einseitig leistungsorientiert zu führen, da dies zu starker emotionaler Erschöpfung bei Mitarbeitenden führt.

Im Weiteren gab Frauke von Polier Einblicke in die konkrete Ausgestaltung einer sinnorientierten Führungskultur: Bei Viessmann meint Purpose den Zweck eines Unternehmens, der über das Ziel der Gewinnorientierung hinaus geht – und genau in einem solchem, gut herausgearbeiteten und kommunizierten Purpose liegt das Potenzial, die Kultur im Unternehmen verantwortungsvoll zu prägen.

Die anschließende Leadership-Nacht bot den Teilnehmenden die ideale Gelegenheit zum Kennenlernen, Plaudern und Feiern – und nicht zuletzt auch drei Unternehmen die Chance den begehrten St.Galler Leadership-Award zu gewinnen: Am Ende des Live-Votings im Kybun Park, dem Stadion des FC St.Gallen, setzte sich die Bosch Mobility Solutions vor Infineon und Qiagen durch und durfte sich über den 1. Platz freuen.

Der zweite Tag startete mit drei spannenden Vorträgen zur Ausgestaltung von Transformation in einer dynamischen Welt: Dr. Astrid Fontaine, Vorständin bei Volkswagen Nutzfahrzeuge, stellte die entscheidende Bedeutung der Führung für eine Unternehmenswelt heraus, in der der wertschöpfende Beitrag des Menschen auch in Zukunft weiter zunehmen wird. Prof. Dr. Christoph Lütge, Lehrstuhlinhaber für Wirtschaftsethik an der TU München, fokussierte die Rolle von Ethik in der Anwendung von AI. Seine These: es braucht ein systematisches Umdenken der Gesellschaft und von Unternehmen in Zusammenhang mit künstlicher Intelligenz – weg von einer Rationalisierungslogik hin zu einer Kollaborationslogik. Zum Abschluss des Themenblockes stellte Benjamin Talin, Gründer der Initiative MoreThanDigital, die entscheidende Rolle von Purpose für den Wandel heraus – denn ohne einen ernstgemeinten, langfristig orientierte Purpose, kann auch Transformation nicht erfolgreich implementiert werden.

Zum Abschluss des Tages fokussierte sich der Leadership-Tag auf die Förderung von Gesundheit in einer überhitzten Welt: Prof. Dr. Malek Bajbouj bot den Teilnehmenden eine medizinisch-klinische Perspektive auf Stress und Vulnerabilitätsfaktoren – und erfolgreiche Interventionen mittels Prävention,



Team St.Galler Leadership-Tag



St.Galler Leadership-Zertifikat-Teilnehmende auf Stadtführung

Prädiktion, Personalisierung und Partizipation von Mitarbeitenden.

Frederik Hesse beleuchtete den Themenkomplex aus Führungsperspektive. Wichtige New-Leadership Kompetenzen, die gesunde Hochleistung von Führungskräften sicherstellen, sind seiner Forschung zu Folge sowohl Gestaltungs-kompetenzen, die Führungskräften dabei helfen, aktiv zu gestalten als auch Adaptionskompetenzen, die Führungskräften dabei helfen, sich an verschiedene Kontexte anzupassen.

Prof. Dr. Marcel Salathé betonte im Abschlussbeitrag des Leadership-Tages die wichtige Rolle einer evidenzbasierten Führung, deren hohe Relevanz sich insbesondere im Zuge der Pandemie herauskristallisierte.

## Ankündigung: St.Galler Leadership-Tag 2023

(I.FPM Team)



Flyer 11. St.Galler Leadership-Tag

Nach der gelungenen Durchführung des St.Galler Leadership-Tages im Jahr 2022 freuen wir uns bereits sehr auf den 11. St.Galler Leadership-Tag mit Nacht am 7./8. Juni 2023 zum Thema «People Experience – Zwischen Passion und Performancedruck.»

Der Leadership-Tag bietet Teilnehmenden auch im kommenden Jahr eine einzigartige Kombination aus hoch innovativen Forschungseinblicken und vorbildhaften

Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis.

Heike Bruch wird die Veranstaltung mit einem Vortrag zu einer modernen und inspirierenden Gestaltung von People Experience eröffnen – angesichts der steigenden Diversität der Belegschaft in Unternehmen ein entscheidender Hebel für Arbeitgeberattraktivität und gesunde Hochleistung. Weitere spannende Einblicke aus Forschung und Praxis gewähren im kommenden Jahr neben Heike Bruch u.a.

- Raphael Gielgen, Trendscout Future of Work Life & Learn bei Vitra
- Celia Pelaz, Chief Strategy Officer bei HENSOLDT
- Cawa Younosi, Global Head of People Experience SAP
- Dr. Med. Mathias Schlögl, Chefarzt Geriatrie und stv. Leiter Department Innere Medizin, Barmelweid

Ausserdem dürfen sich die Teilnehmenden auf ein spannendes Abendprogramm im SQUARE der Universität St.Gallen freuen. Ein spezielles Highlight stellt auch im kommenden Jahr die Verleihung des St.Galler Leadership-Awards in Kooperation mit der DGFP dar, dessen Gewinner die Teilnehmenden via Live-Voting bestimmen können. Wir freuen uns auf viele spannende Initiativen, die durch Innovation, Nachhaltigkeit und Kompetenz die Führung und das Personalmanagement von morgen bereichern!

## CAS St.Galler Leadership-Zertifikat

(Prof. Dr. Heike Bruch, Prof. Dr. Hendrik Hüttermann und Dr. Jens Maier)

Im St.Galler Leadership-Zertifikat, welches dieses Jahr zum zwölften Mal angeboten wurde, werden zentrale Führungsthemen vertiefend behandelt. Es schliesst mit einem Certificate of Advanced Studies (CAS) in Leadership ab und wird in St.Gallen durchgeführt.

Ende Oktober durften 20 Teilnehmende das «St.Galler Leadership-Zertifikat» abschliessen und bei einem feierlichen Event im Stadtsaal des Restaurants Lagerhaus ihr Zertifikat entgegennehmen. Das Zertifikatsprogramm umfasste insgesamt 13 Seminartage in vier Modulen, die durch das I.FPM geleitet wurden. Die vier Module gliedern sich in folgende Fokusthemen:

- Modul 1: Führung mit Energie und Fokus
- Modul 2: Leadership-Persönlichkeit und -Skills
- Modul 3: High Performance Teams und Team Diversity
- Modul 4: Strategic Leadership

Einen energievollen Start in das Programm erlebten die Teilnehmenden des Seminars durch die Teilnahme am St.Galler Leadership Tag mit Nacht.

Die Beiträge zahlreicher Referenten aus Forschung und Praxis in jedem Modul ergänzten die Impulse aus der Forschung. Beispielsweise zeigte Jan-Roy Edlund, Gründer und Partner der Human Resource Management AG, in Modul 2 auf, wie sich viele Chefs den «Affen» aufhalsen lassen und was Führungskräfte tun können, um diese «Monkeys» fernzuhalten. Dr. Hildburg Porschke (Leitende Ärztin am Institut für Stressfolgeerkrankungen) beleuchtete das Zusammenspiel von Leadership mit der eigenen sowie der Gesundheit der Mitarbeitenden.

In Modul 3 teilte der ehemalige Flugkapitän Tom Bolli wertvolle Einblicke zur Entwicklung von Hochleistungsteams im Aviatikbereich. Darüber hinaus veranschaulichte der ehemalige Schauspieler und nun Sprechertrainer Michael Rossié,



Zertifikatsfeier der CAS Digital Leadership and Transformation Teilnehmenden

wie Führungskräfte ihre persönliche Wirkung durch die bewusste Gestaltung von Kommunikation und dem eigenen Auftritt erhöhen können.

Beim vierten und abschliessenden Modul erwartete die Teilnehmenden ein abwechslungsreiches Programm: Sophie Meier diskutierte mit den Teilnehmenden effektive Ansätze zur Führung von Wandel und begleitete sie anschliessend bei einem Firmenbesuch im Pirates Hub der Swisscom. Dort teile Domenic Schüpbach praktische Erkenntnisse aus dem Transformationsmanagement bei Swisscom sowie Ansätze für internes Unternehmertum. Vinzenz Leuenberger ergänzte den Input mit Perspektiven aus dem Swisscom Spin-off rready. Abgerundet wurde das Programm durch Impulse zu Kultur und Transformation durch Nils Fürstenberg sowie strategischer Führung mit besonderem Fokus auf die Kundenperspektive von Prof. Dr. Marcus Schögel (HSG). Darüber hinaus wurden die Teilnehmer über die Module hinweg von Coaches begleitet und konnten so in vertraulichem Rahmen über individuelle Führungsherausforderungen sprechen und erfahren aktive Unterstützung.

## CAS Digital Leadership & Transformation

(Prof. Dr. Heike Bruch, Prof. Dr. Nils Fürstenberg und Sophie Meier)

Das CAS Digital Leadership & Transformation kombiniert Kernthemen und Lösungsansätze im Bereich Leadership mit den Herausforderungen, die sich durch die fortschreitende digitale Transformation für Führungskräfte ergeben.



Teilnehmende am Modul 2 in Berlin

Im Rahmen des zweiten Moduls «Digital Business & Experience» im Januar 2022 ging es nach Berlin, wo die Teilnehmenden gemeinsam mit Prof. Dr. Jan Marco Leimeister (HSG) und Prof. Marcus Schögel (HSG) spannende Themen rund um Wertschöpfung und Marketing in digitalen Kontexten diskutierten. Im Rahmen des Firmenbesuchs bei etventure erhielt die Gruppe inspirierende Einblicke in die Transformation von Organisationsstrukturen und Geschäftsmodellen – und gewannen in der Diskussion mit Change Agents und Gründern wertvolle Impulse für die eigene Unternehmenspraxis.

Im vierten und abschliessenden Modul lag der Fokus auf dem wichtigen Thema Transformation und Kultur, unter anderem auch unter Einbezug von Aspekten wie künstlicher Intelligenz und Leadership. Praxiseinblicke bei der Hilti Group, Graubündner Kantonalbank und der Mercedes-Benz AG ergänzen die wertvollen Insights aus der Forschung. So durften wir den 30 Teilnehmenden unserer fünften Durchführung des CAS Digital Leadership & Transformation bei einer feierlichen Abschlusszeremonie im Königs St.Gallen ihr Zertifikat übergeben und gemeinsam anstossen. Herzlichen Glückwunsch an alle Absolventinnen und Absolventen!

Im November sind wir mit rund 30 Teilnehmenden in die sechste Durchführung des CAS Digital Leadership & Transformation gestartet. In Zeiten, die geprägt sind von massiven Umbrüchen, ist es nun entscheidender als je zuvor, Führungskräften die richtigen Werkzeuge an die Hand zu geben, um die neue Arbeitswelt mutig zu gestalten. Dabei gilt es, die gezielte Entwicklung von Leadership und Arbeitskultur 4.0 gerade im Kontext von digitalen Technologien und Geschäftsmodellen voranzutreiben. Die folgenden Schwerpunkte werden deshalb innerhalb der vier Module – angereichert mit Cases aus der Praxis, individuellen Transfercoachings und Gastvorträgen – beleuchtet:

- Modul 1: New Work & Leadership
- Modul 2: Digital Business & Experience
- Modul 3: Agile Working & Entrepreneurial Living
- Modul 4: New Work & Culture Transformation

Im ersten Modul des Zertifikats diskutierte Heike Bruch neueste Erkenntnisse zu den Themen Energiemanagement und Hochleistung von Organisationen, sowie New Work and Culture gemeinsam mit den Teilnehmenden. Prof. Dr. Isabelle Wildhaber (HSG) ergänzte den Input sehr gelungen mit wichtigen Einblicken zu rechtlichen Rahmenbedingungen für mobil-flexible Arbeit. Nils Fürstenberg rundete das Modul mit seinem Themenschwerpunkt New Leadership & Work in der digitalen Arbeitswelt ab. Spannende Einblicke von Frauke



Teilnehmende am Seminar Führung mit Energie und Fokus

von Polier zur strategischen New Work- und Kulturtransformation im Familienunternehmen Viessmann Climate Solutions SE erlaubten es den Teilnehmenden, die im Modul erlernten Inhalte mit der Unternehmenspraxis zu verbinden.

Die weiteren Module der aktuellen Durchführung folgen im Januar, März sowie Juni 2023 mit dem Zertifikatsabschluss am St.Galler Leadership-Tag mit Nacht.

### Führung mit Energie und Fokus / Leading with Energy and Focus (Kompaktseminar)

(Prof. Dr. Heike Bruch und Prof. Dr. Nils Fürstenberg)

Erneut wurde im 2022 das Kompaktseminar «Führung mit Energie und Fokus» unter der Leitung von Heike Bruch und Nils Fürstenberg mit 39 Teilnehmenden durchgeführt. Das Seminar integrierte drei Perspektiven, die an den drei Tagen jeweils fokussiert behandelt werden:

- Tag 1 – Ebene der Organisation: Hochleistung & Energie
- Tag 2 – Ebene von Teams: Inspiration & Effektivität
- Tag 3 – Ebene von Individuen: Energie & Fokus

Am ersten Tag wurde diskutiert, wie Führungskräfte die Energie und Dynamik steuern, wie sie Energiefallen erken-

nen und vermeiden und wie die Potenziale der Mitarbeiter mobilisiert werden können. Am zweiten Tag lernten die Teilnehmer, wie sie als Führungskraft klare Leistungsziele setzen, wie sie eine Vision für ihr Team entwickeln und inspirierend kommunizieren können. Abschliessend wurde am dritten Tag besprochen, wie man die «Busy Manager»-Falle überwinden und Willenskraft sowie Durchhaltevermögen entwickeln kann. Zudem erarbeiteten die Teilnehmer einen persönlichen Aktionsplan zur Erhöhung der individuellen Führungswirkung.

Dr. Alex Villiger (Leiter Personal, GKB) gab spannende Einblicke in die praktische Anwendung vorgestellter Inhalte. Darüber hinaus teilte Arno Ehret (Ehemaliger Deutscher Bundestrainer sowie Trainer der Schweizer Handball Nationalmannschaft) Erfahrungen zu Energie und Fokus im Hochleistungssport. Eine Kunstführung durch das neu erbaute SQUARE und die Universität St.Gallen rundete das dreitägige Programm ab.

Unter dem Titel «Leading with Energy and Focus» wurde das Seminar auch in englischer Sprache mit 19 Teilnehmenden durchgeführt. Ein Unternehmensbesuch bei Merkle in St.Gallen rundete das Programm mit spannenden Einblicken zur Förderung einer kollaborativen Unternehmenskultur ab.

## Unsere Programme und Seminare 2023 in St.Gallen



### Jahrestagung

St.Galler Leadership-Tag mit Nacht

7./8. Juni 2023

### CAS-Programme ( 4 Module)

St.Galler Leadership-Zertifikat

Start: 8. März 2023

Digital Leadership and Transformation

Start: 27. November 2023

### Kompaktseminare (3 Tage)

Führung mit Energie und Fokus

10. – 12. Mai 2023

Leading with Energy and Focus

13. – 15. September 2023

# Veranstaltungen

Ganz im Sinne des Mottos der Universität «From Insight to Impact» vermitteln Forschende am Institut aktuelle Forschungserkenntnisse im Rahmen verschiedener Veranstaltungen – immer mit dem Ziel das Wissen für möglichst viele Entscheidende und Interessierte greif- und implementierbar zu machen.

## GenZ meets CEO Konferenz 2022

(Dr. Dirk Kleine und Prof. Dr. Heike Bruch)



Heike Bruch nahm im Herbst an der Konferenz «GenZ meets CEOs» organisiert vom Projekt nextgen. südwestfalen im Sauerland teil. Rund 50 Schülerinnen und Schüler sowie 50 Top Führungskräfte, zahlreiche

Schulen und lokale PolitikerInnen waren online und vor Ort Teil des Dialogs – in einer Region mit ca. 150 Weltmarktführern. Das Ziel der Konferenz war es, den direkten Dialog von Jugend und Wirtschaft zu fördern und ganz konkret zum Abbau von Stereotypen, offenen Ansprechen von Ängsten und Frust und zum Beginn der Entwicklung gemeinsamer Lösungen beizutragen. Heike Bruch präsentierte relevante Insights aus der Forschung des LFPM zu den Themen Arbeitgeberattraktivität und Führung einer jungen Generation.

## Heike Bruch beim New Work Festival 2022

(Prof. Dr. Heike Bruch)

Das in der Hamburger Elbphilharmonie durchgeführte New Work Festival 2022 stellte unter dem Motto «Celebrating Work // Pioneering Culture» die Unternehmenskultur in den Mittelpunkt. Auf insgesamt 10 Bühnen fanden verschiedene Diskussionen zu diesem zukunftssträchtigen Thema statt. Heike Bruch trug mit ihrem Input «New Work & Culture – Trendlinien eines epochalen Umbruchs» zu der Diskussion bei. Anschließend moderierte sie das Panel zu dem Thema «Zuviel Unsinn mit dem Sinn? Der Wert von Purpose in der Arbeit». Dabei stand die Frage im Raum, ob die hohe Relevanz, die dem Purpose zugeschrieben wird, wirklich so wichtig ist und wie eine Unternehmenskultur aussieht, von der sowohl der Einzelne als auch das Unternehmen profitiert. Teilnehmer des Panels waren neben Heike Bruch Petra von Strombeck, Petra Scharner-Wolff und Ingo Hamm.

## 51. St.Gallen Symposium

(Prof. Dr. Heike Bruch und Lena Rudolf)

Während des diesjährigen 51. St.Gallen Symposium zu «Collaborative Advantage» arbeiteten drei Generationen von Führungskräften vom 5. bis 6. Mai an neuen, wirkungsvolleren Modellen kollektiven Handelns, um die miteinander verknüpften Herausforderungen der globalen Sicherheit, des Klimaschutzes und der Generationengerechtigkeit anzugehen. Das St.Gallen Symposium wurde 1969 gegründet und ist die weltweit älteste und bedeutendste Plattform für den generationenübergreifenden Dialog. Indem das Symposium Führungskräfte von heute und morgen zu den Schlüsselfragen unserer Zeit zusammenbringt, inspiriert es die heutigen Entscheidungsträger, die nächste Generation im Blick zu haben. Ziel des generationsübergreifenden Dialogs ist es, ein gegenseitiges Verständnis zu erreichen und die Entscheidungsfindung zu verbessern. Was das St.Gallen Symposium einzigartig macht, ist die Tatsache, dass es von der nächsten Generation selbst vorangetrieben wird: Das International Student Committee (ISC), eine Gruppe von 30 Studierenden der Universität St.Gallen, widmet sich einem Jahr lang der Organisation der Initiative.

Zusammenarbeiten – aber wie und unter welchen Bedingungen? Diese zentrale Frage wurde vor dem Hintergrund des diesjährigen Themas «Collaborative Advantage» in 48 Podi-



51. St.Gallen Symposium zu «Collaborative Advantage»



New Work Festival, Elbphilharmonie in Hamburg, 2022

umdiskussionen, Round-Table Gesprächen und Workshops erörtert, an denen mehr als 120 Redner und rund 1'000 Teilnehmende aus drei Generationen von Führungskräften aus Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Wissenschaft teilnahmen. Unter den diesjährigen Symposiums-Gästen waren Ignazio Cassis, Maria Ressa, Friedrich März, Herve Berville, Maja Göpel, Kolinda Grabar Kitarovic, Vanessa Nakate, Jose Manuel Barraso, Nicolai Tangen und viele mehr.

Das St.Gallen Symposium Team hat Heike Bruch dieses Jahr eingeladen, die Panel Diskussion «Changed for the Good? Engaging with the New World of Work» zu leiten. Gemeinsam mit Petra von Strombeck (CEO, New Work SE), Jean-Christoph Deslarzes (Präsident des Verwaltungsrats, Adecco Group) und Dr. Nat Ware (Gründer und CEO, Forte und 180 Degrees Consulting) diskutierte sie, inwiefern die Pandemie die New Work Transformation beschleunigt hat und welche Leadership Kompetenzen in diesen herausfordernden Zeiten besonders benötigt werden. Neben der notwendigen Kulturentwicklung haben die Panelists diskutiert, welche langfristigen Chancen und Herausforderungen die vielerorts entstandene Hybrid Work Kultur mit sich bringt. Gemeinsam mit dem Publikum wurden während der Session persönliche Erfahrungen und Einschätzungen diskutiert, sowie Learnings thematisiert, die aus diesen vielfältigen Erfahrungen für die Zukunft der Arbeit gezogen werden können.

Ein weiteres Highlight des St.Gallen Symposiums ist die jährliche Essay Competition, bei der Studierende weltweit die Möglichkeit haben, ihre Idee zur jährlichen Fragestellung einzureichen, dieses Jahr zum Thema «reinventing the intergenerational contract». Heike Bruch war es eine besondere Ehre, als Vorstand der Jury die diesjährigen GewinnerInnen zu küren. Sophie Lara Neuber erhielt den ersten Platz mit ihrem Essay zu «Restructured Incentives: How Retirement Pensions can Become a Mechanism to Guide Environmentally Sustainable Decisions and Contribute to Solving the Intergenerational Conflict of Interests». Anton Meier wurde als zweiter Gewinner ernannt mit seinem Essay zu «The Role of Pensions to Form the Framework of a New Intergenerational Contract» und Bryan Kwang Shing Tan gewann mit seinem Essay zu «Mitigating The Intergenerational Democratic Deficit: A New Intergenerational Contract In Political Governance» den dritten Platz in der Essay Competition. Nach zwei Tagen voller spannender Diskussionen, Gesprächen und dem Entdecken neuer Perspektiven, blicken wir auf ein beeindruckendes 51. St.Gallen Symposium zurück und freuen uns bereits auf das nächste Symposium zum «New Generational Contract».

## 24-Stunden-Krisenmanagementtraining bei der Schweizer Armee

(I.FPM-Team)

Unser Team hatte die besondere Gelegenheit, unter der Leitung des Kommando MIKA (Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung) an einem Krisenmanagementtraining der Schweizer Armee teilzunehmen. In dem 24-stündigen Training wurde unser Team in eine intensive Krisensimulation versetzt, die neben Vulkanausbrüchen und Flugzeugabstürzen noch viele weitere Überraschungen für uns bereithielt. Dabei durfte unser Team in die Rollen von Verantwortungsträgern eines Krisenführungsstabs schlüpfen und die verschiedenen Krisenszenarien auf Basis der von der Schweizer Armee entwickelten und bewährten Methode des Krisenmanagements lösen. Das sogenannte 5+2-Modell der Krisenbewältigung dient dazu, Krisensituationen mithilfe strukturierter Lösungsstrategien zu bewältigen. Besonders spannend war dabei auch das Medientraining mit ausgewählten Spezialisten, welches uns im Umgang mit kritischen Medienfragen geschult hat. Im Anschluss an die Trainingssequenz wurde unser Prozess zur Krisenbewältigung von einem Team renommierter ExpertInnen evaluiert und das Team erhielt differenziertes Feedback zum eigenen Umgang mit der Krisensituation. Darüber hinaus erhielten wir während des Trainings eine Vielzahl spannender Einblicke hinter die Kulissen und hatten die Gelegenheit, uns mit verschiedenen Entscheidungsträgern der Schweizer Armee auszutauschen.

Das Training war für unser Team ein ganz besonderes Erlebnis. Wir haben sehr viel gelernt, wenig geschlafen und hatten gleichzeitig unglaublich viel Spass.



Team I.FPM und Schweizer Armee





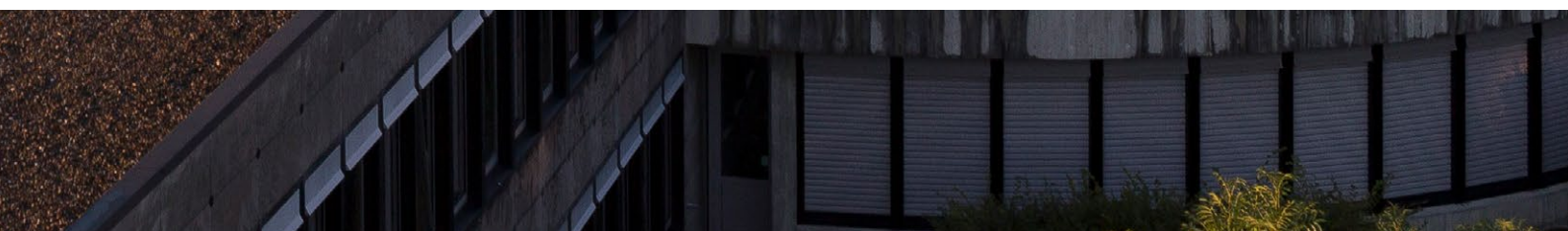


# Akademische Gemeinschaft

Akademischer Nachwuchs

Engagement - Ehrenamt - Selbstverwaltung

Geschäftsleitender Ausschuss des I.FPM



# Akademischer Nachwuchs

Ein Hauptsächliches Anliegen des Instituts ist es, vielversprechende Nachwuchswissenschaftler und -wissenschaftlerinnen zu fördern. Das Institut begleitet Forschende dabei im wissenschaftlichen Prozess – von der Dissertation bis zur Habilitation.

## Habilitationen und Berufungen

Prof. Dr. Petra Kipfelsberger



Petra Kipfelsberger wurde zum 01.02.2022 zur Privatdozentin mit der *venia legendi* «Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung von Leadership und Organizational Behavior» ernannt. Herzliche Gratulation, Petra!

Prof. Dr. Stefan Berger



Stefan Berger, ehemaliger Doktorand von Heike Bruch und langjähriger Mitarbeiter am I.FPM, wird zum 1. Januar 2022 von der Rijksuniversität Groningen zum Assistant Professor (mit Tenure Track auf Associate) für Organizational Behavior berufen. Herzliche Gratulation, Stefan!

Prof. Dr. Nils Fürstenberg



Nils Fürstenberg, ehemaliger Post-Doc am Institut für Führung und Personalmanagement, wurde im Februar 2022 als Assistenzprofessor mit Tenure Track für Organizational Culture, Leadership and Collaboration an der Universität St.Gallen berufen und bleibt dem I.FPM in dieser Position erhalten. Herzliche Gratulation, Nils!

## Dissertationen

Dr. des. Frederik Hesse

Frederik Hesse fokussiert sich in seiner Dissertation (Titel: «Fostering Health and Performance in Times of Constant Connectivity: A Multilevel Investigation With Special Emphasis on the Leader's Role») auf Informations- und Kommunikationstechnologien, Leadership und Gesundheit und deren Zusammenspiel. Die Ergebnisse der Dissertation, welche auf Daten von mehr als 24.000 Mitarbeitenden aus über 248 Unternehmen basieren, unterstreichen die Schlüsselrolle, die Führungskräfte und das HRM spielen, um Gesundheit und Leistung in einer Arbeitswelt ständiger Erreichbarkeit zu fördern.

Durch die Digitalisierung hat die arbeitsbezogene Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien – sowohl während als auch ausserhalb regulärer Geschäftszeiten – stetig zugenommen. Arbeiten an jedem Ort und zu jeder Zeit sind so einfach wie nie zuvor. Die Auswirkungen dieser Entwicklung auf Mitarbeitende und Organisationen werden von einer wachsenden Anzahl von Studien untersucht, die jedoch zu nicht eindeutigen Befunden gelangen und viele Fragen offen lassen.



Verteidigung der Dissertation, Dr. des. Frederik Hesse mit Heike Bruch



#### Promotionsfeier – feierliche Übergabe der Urkunde

Vor diesem Hintergrund beleuchtet die Dissertation von Frederik Hesse in drei empirischen Studien wie das Potenzial der neuen Flexibilität durch moderne Kommunikationsmittel genutzt werden kann, um sowohl die Leistung als auch das Wohlbefinden in Organisationen zu fördern. Folgende Schlüsselressourcen kristallisierten sich in diesem Zusammenhang heraus: Digitale Spielregeln, die Reduktion von Stressoren, Polychronizität (die Präferenz mehrere Dinge gleichzeitig zu tun) und Boundary Control. Boundary Control beschreibt das Ausmass, in dem eine Person wahrnimmt, dass sie die Kontrolle darüber hat, wie sie die Grenzen zwischen Arbeit und Familienleben managt.

#### Dr. Julian Szlang

Julian Szlang hat seine Dissertation mit dem Titel «Ambidextrous leadership climate – empirical studies on firm-level effects & practical enrichment» verfasst. Hierbei hat er sich mit der für die heutige Arbeitswelt höchst relevanten Fragestellung beschäftigt, wie Unternehmen ein Leadershipklima entwickeln können, welches es Führungskräften ermöglicht, sowohl Effizienz als auch Exploration zu fördern.

Die Ergebnisse seiner Studien zeigen, dass ein ambidextres Führungsklima besonders unter erhöhtem Wettbewerbsdruck das Arbeitsengagement der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und die Unternehmensleistung insgesamt fördert. Zudem konnte er empirisch belegen, dass ein Zusammenwirken aus ambidextrem und inspirierendem Führungsklima die kollektive Kreativität und Umsetzung von Innovationen erhöht.



Julian Szlang mit Rektor Bernhard Ehrenzeller

Im Rahmen seiner Forschung konnte Julian Szlang das Konstrukt der ambidextren Führung weiterentwickeln und zeigen, dass es keine «Allzweckwaffe» darstellt, sondern die Wirksamkeit von situativen Merkmalen und Wirkmechanismen abhängt.

#### Awards

##### Impact Award

Am traditionellen Dies academicus wurde Heike Bruch gemeinsam mit Nils Fürstenberg und Frederik Hesse für das Forschungsprojekt «Resilienz und Hochleistung bei Hilti in Zeiten der Pandemie» mit dem HSG Impact Award 2022 ausgezeichnet. Der HSG Impact Award zeichnet Forschungsprojekte aus, welche sich neben wissenschaftlicher Exzellenz ebenso durch ihre grosse Bedeutung für die Praxis und Gesellschaft auszeichnen.

Das Forschungsprojekt zielte darauf ab, Hilti bei der erfolgreichen Bewältigung der Coronakrise zu unterstützen. Die gewonnenen empirischen Erkenntnisse werden nicht nur von Hilti aktiv eingesetzt, sondern aufgrund verschiedener Publikationen auch in der breiten Öffentlichkeit diskutiert und im «Pioneering-Unternehmenskonsortium» geteilt. Das Video zum Projekt finden Sie auf Youtube.



Impact Award am Dies academicus

# Engagement - Ehrenamt - Selbstverwaltung

Neben ihren Tätigkeiten in Forschung und Praxis engagieren sich Heike Bruch und Amanda Shantz im Ehrenamt in unterschiedlichen Kapazitäten – sowohl im akademischen als auch im nicht-akademischen Umfeld.

## Prof. Dr. Heike Bruch



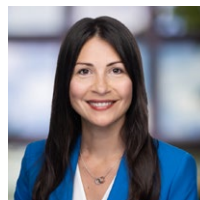
Zusätzlich zu ihrer Arbeit als Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement ist Heike Bruch u.a. Vorstandsmitglied der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) und leitet den Leadership Award. Heike Bruch ist ausserdem Präsidentin der akademischen Jury des Wings of Excellence Awards sowie Mitglied in Gremien verschiedener Institutionen.

In ihrer Tätigkeit als wissenschaftliche Leiterin des TOP JOB Arbeitgebersiegels leistet sie darüber hinaus einen aktiven Beitrag zur Gestaltung einer attraktiven und gesunden Arbeitswelt.

Heike Bruch beteiligte sich an folgenden ehrenamtlichen Aufgaben und universitärer Selbstverwaltung:

- Präsidentin der Academic Jury des Wings of Excellence Award
- Mitglied im GLA der Forschungsgemeinschaft für Nationalökonomie (FGN-HSG)
- Vorsitzende des Fachrats des HSG Center for Disability and Integration (CDI-HSG)
- Mitglied des Advisory Boards des HSG Center for Disability and Integration (CDI-HSG)
- Mitglied in der Dissertationskommission der Universität St.Gallen
- Mitglied in der Evangelischen Studentenseelsorge
- Mitglied des Habilitationsausschusses der Universität St.Gallen
- Mitglied des Beirats der Schweizerischen Kaderorganisation (SKO)
- Wissenschaftliche Leitung von TOP JOB
- Mitglied des Editorial Boards Journal of Organizational Behavior

## Prof. Dr. Amanda Shantz



Amanda Shantz leitet ein Team von 20 Mitarbeitenden und über 50 Lehrkräften als akademische Direktorin der MBA Programme an der Universität St.Gallen. Im Zeitraum von 2021 bis 2022 entwickelte sie eine neue Strategie, ein neues Branding, ein neues Auswahl- und Bewerbungsverfahren sowie

neue Onboarding-Prozesse. Ihre nächste Herausforderung besteht darin, das Teilzeit-MBA-Programm so umzugestalten, dass es den Bedürfnissen der Lernenden und ihrer Berufswelt gerecht wird. Amanda Shantz ist Mitglied in diversen universitären Gremien sowie Mitglied des Editorial Boards einschlägiger Journals und Verbände im Human Resource Forschungsfeld.

Amanda Shantz beteiligte sich an folgenden ehrenamtlichen Aufgaben und universitärer Selbstverwaltung:

- Gewähltes Mitglied des Executive Committee, Human Resources Division der Academy of Management
- Mitglied des Gender and Diversity Committee der Universität St.Gallen
- Mitglied des Tenure and Promotion Committee der Universität St.Gallen
- Mitglied des Scientific Committee, Chartered Association of Business Schools
- Externer Prüfer, MBA Programm, Cranfield University, UK
- Mitglied des Editorial Boards: (1) Human Resource Management; (2) Human Resource Management Journal; (3) Human Resource Management Review; (4) International Journal of Human Resource Management; (5) Organizational Dynamics

# Geschäftsleitender Ausschuss des I.FPM

Wir danken dem ganzen GLA für den geschätzten Einsatz zum Wohl unseres Instituts.



Petra Jenner,  
General Manager & SVP Europe, Middle  
East, Africa bei Splunk



Joachim Schoss,  
Unternehmer



Sabine Krauss,  
Head of Global HR, Hilti AG



Prof. Dr. Sabine Seufert,  
Direktorin des IWP-HSG



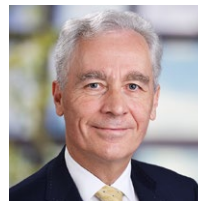
Prof. em. Dr. Günther Müller-Stewens,  
vormals Direktor des IfB-HSG



Beat Sigrist, Präsident,  
Chief HR Officer, Franke Gruppe



Prof. Dr. J. Peter Murmann,  
Ordentlicher Professor für Strategisches  
Management, IfB-HSG



Prof. Dr. Bruno Staffelbach,  
Rektor der Universität Luzern,  
Professor für Betriebswirtschaftslehre



Dr. Sabine Poralla,  
Director for Global New Product  
Introduction and HR Business Partner  
Engineering, AGCO Corporation





# From insight to impact.

I.FPM-HSG

Institut für Führung und Personalmanagement

Dufourstrasse 40a

9000 St. Gallen, Schweiz

+41 71 224 23 70

[ifpm.unisg.ch](http://ifpm.unisg.ch)