



Universität St.Gallen

Institut für Führung
und Personalmanagement

Jahresbericht

2023







Liebe Freundinnen und Freunde des I.FPM

Der Fortschritt des demografischen Wandels, globale Krisen und die Megatrends der digitalen Transformation stellen Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen und erzeugen eine beispiellose strukturelle Unsicherheit in der Arbeitswelt. Im Jahr 2019 arbeiteten nur etwa 29 % der Mitarbeitenden zumindest teilweise im Homeoffice, während im Jahr 2022 nur 29 % der Mitarbeitenden eine Anwesenheitspflicht im Büro hatten.

Angesichts dieser wachsenden Herausforderungen, die eine höhere Geschwindigkeit und Flexibilität erfordern, in Kombination mit sich verändernden Erwartungen der jungen Generationen, die nun dem Arbeitsleben beitreten, stellt sich die Frage, wie die hybride Arbeitswelt der Zukunft gezielt gestaltet werden kann.

Unternehmen sind heute mehr denn je aufgefordert, ihre Führung und Unternehmenskultur bewusst und konsequent auf einen klaren Zweck sowie auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach mehr Eigenverantwortung und Flexibilität auszurichten, um eine positive Zukunft der Arbeit zu ermöglichen. Wenn dies gelingt, können diese Entwicklungen äusserst vorteilhaft für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden sein. Das Unternehmen agiert dann als eine erfolgreiche Gemeinschaft mit einem starken Purpose, was zu einer gesteigerten Produktivität und einem höheren Engagement führt und vor allem die Gesundheit der Mitarbeitenden sicherstellt.

Falls dies jedoch nicht gelingt, besteht die Gefahr eines Negativszenarios, in dem Unternehmen lediglich als erschöpfte Zweckgemeinschaften agieren. Dies führt zu einem Mangel an Innovation und Motivation, einer verstärkten Isolation und einer erhöhten Tendenz von Führungskräften zum Nichtführen oder Mikromanagement. Insbesondere die junge Generation berichtet von grösseren Schwierigkeiten im Homeoffice und steht in erhöhter Gefahr an emotionaler Erschöpfung oder sogar Burnout zu leiden.

Durch unser Engagement möchten wir HR-Verantwortlichen, Entscheidungsträgern und Führungskräften sowie unseren Studierenden konkrete Werkzeuge und Methoden gestützt auf evidenzbasierter Forschung an die Hand geben, um einen Beitrag zur Gestaltung einer positiven Zukunft zu leisten. Wir möchten Sie ermutigen, weiterhin inspirierende und verantwortungsbewusste Führungs- und HR-Arbeit zu leisten.

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



Dr. Frederik Hesse



Mara Jordan



Prof. Dr. Petra Kipfelsberger



Paul Lee



Kevin Lins



Marvin Neu



Carolin Zolkiewicz



Lukas Dürr



Kerstin Erkinger



Prof. Dr. Nils Fürstenberg



Daniela Kircher



Dr. Sophie Klüser



Kerstin Lange



Lena Rudolf



Mihwa Seong, Ph.D.



Nicole Stambach





Forschung

I.FPM Center for Energy and Engagement
I.FPM Center for Future Work and Leadership
I.FPM Center for HRM 4.0
I.FPM Center for Healthy Leadership
I.FPM @ AOM und EURAM
Buch-, Zeitschriften- und Konferenzbeiträge
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. Im Jahr 2023 sind zwölf Mitarbeitende des I.FPM, der Energy Factory sowie von anderen Universitäten im Center for Energy and Engagement aktiv. Unsere Forschung zeigt, wie entscheidend die Organisationale Energie, gerade in Zeiten von Hybrid Work, für den Unternehmenserfolg ist.

Visionsakzeptanz als Schlüsselfaktor für Identifikation, Engagement und Mitarbeitendenbindung

(Prof. Dr. Nils Fürstenberg)

In der neuerschienenen Publikation «Perceived Organizational Support and Volunteer Outcomes: Evidence From a German Environmental Nonprofit Organization», veröffentlicht in «Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly», haben Nils Fürstenberg, Charlotte Traeger (Universität Bern) und Kerstin Alfes (ESCP Business School) die Mechanismen untersucht, die das Engagement und die Bindung von Freiwilligen in Non-Profit-Organisationen (NPOs) beeinflussen. Im Fokus standen insbesondere die Akzeptanz der Organisationsvision durch die Freiwilligen und deren wahrgenommene organisatorische Unterstützung.

Die Akzeptanz der Vision ist entscheidend für das Engagement und die Bindung von Freiwilligen

Die Untersuchung mit 1'355 Freiwilligen einer deutschen Umwelt-NPO zeigte, dass die empfundene Unterstützung durch die Organisation massgeblich das Engagement und die Bindung der Freiwilligen beeinflusst. Ein zentraler Faktor hierbei ist die Identifikation der Freiwilligen mit der Organisation, das Gefühl der Zugehörigkeit und des «Teil-Seins» der Organisation. Die Akzeptanz der Organisationsvision wirkt hierbei als Verstärker: Sie fördert die Identifikation der Freiwilligen mit der Organisation und steigert somit auch ihr Engagement und ihre Bindung.

Für Praktiker bieten diese Erkenntnisse wertvolle Einsichten: Eine klare und ansprechende Vision zu formulieren und zu kommunizieren ist von zentraler Bedeutung. Darüber hinaus ist es wichtig, Strukturen zu schaffen, die die wahrgenommene Unterstützung der Organisation für ihre Freiwilligen verstärken.

Diese Studie trägt zur Forschung über die Professionalisierung des Freiwilligenmanagements bei und bietet sowohl theoretische als auch praktische Einblicke für die Weiterentwicklung von Strategien zur Freiwilligenbindung und des Freiwilligenengagements.



Pioneering Exchange am SQUARE an der Universität St.Gallen

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, Zusammenhalt als auch Gesundheit von Mitarbeitenden, Teams und Organisationen auch in hybriden 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, das People Management als auch Mitarbeitende mehr als je zuvor. Bedeutende Megatrends wie die Digitalisierung, New Work oder der demografische Wandel beginnen nun spürbar ihre Wirkung zu entfalten. Hinzu kommen Veränderungen auf der Makroebene wie globale Krisen, Engpässe in der Versorgung und die Dekarbonisierung ganzer Volkswirtschaften.

In der Postcorona-Phase zeichnet sich ab, dass der künftige Arbeitsmodus nicht vollständig remote sein wird. Vielmehr deuten die Zeichen auf eine hybride Form der Zusammenarbeit. Bei dieser arbeiten Mitarbeitende einen gewissen Teil ihrer Arbeitszeit im Büro und einen anderen Teil ihrer Arbeitszeit mobil. Wie die genaue Ausgestaltung in den einzelnen Organisationen aussehen wird, wird sich noch zeigen. Fest steht schon jetzt, dass es dabei zu Debatten kommen wird: Zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, zwischen Führungskräften und ihren Teams und zwischen den Teammitgliedern. Ob diese neue, hybride Form der Zusammenarbeit von Erfolg gekrönt sein wird, steht und fällt damit, ob sie von der Unternehmenskultur getragen wird.

New Work Culture ist Schlüsselfaktor 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. Gleichzeitig gewinnt Caring – die Fürsorge für das mentale und physische Wohlbefinden der Mitarbeitenden – stark an Bedeutung. Unsere Studien zeigen, dass Unternehmen mit einer starken New Culture erfolgreicher mit hybrider Zusam-

menarbeit umgehen. Dies zählt nicht nur auf ihre Leistungs- und Innovationsfähigkeit ein, sondern sie werden auch als attraktivere Arbeitgeber wahrgenommen. Angesichts des sich verschärfenden Fachkräftemangels stellt die New Work Culture somit einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Change ist heute 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)

Im Projekt «Pioneering Future Work and Leadership» 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. Gemeinsam mit dem Institut entwickeln die Pioneering-Unternehmen Leadership-Konzepte für eine verantwortungsvolle Gestaltung der Zukunft der Arbeitswelt.

Jetzt geht das Pioneering in die nächste Phase: Gemeinsam mit den Partnern haben wir uns eine neue Vision gegeben: «Creating a Humanized New World of Work». Es gilt, eine neue Arbeitswelt zu schaffen, die konsequent und umfassend



Pioneering-Partner



Pioneering Exchange mit Michael Hilti im November 2023 an der HSG

die (Re-)Humanisierung ins Zentrum stellt und sich nicht auf Kosten der Menschen erneuert. Der Fokus unserer Arbeit in Forschung, Weiterbildung und Praxisprojekten mit Unternehmen wird künftig auf drei Feldern liegen:

- **New Work** – eine Modernisierung der Arbeitsformen
- **New Culture** – die Erfolgsfaktoren von New Work rund um Leadership, Kultur und Zukunftskompetenzen
- **Human Sustainability** – neu wird es noch expliziter um menschlich nachhaltige Arbeit gehen mit den Feldern gesunde Hochleistung, generationengerechte, enkelfähige Arbeit und Green Sustainability

Das Konsortium besteht aus den Partnerfirmen Porsche, die Mobiliar, Oberwaid, Verkehrsbetriebe Zürich, SBB, ifs – Institut für Stressfolgeerkrankungen AG, Graubündner Kantonalbank, SWISS, Abacus umantis, Med4Life, Vitra, Hilti und Franke.

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

Im Mai fand der erste Pioneering Exchange mit Vitra in Birsfelden statt. Es ging um eine nachhaltig gesunde Hochleistung, die Frage wie eine moderne, inspirierende Führung aussehen sollte und den Purpose of the Workplace. Im zweiten Pioneering Exchange, der im November im SQUARE an der Universität St.Gallen durchgeführt wurde, standen die jungen Generationen mit einem sich transformierenden Arbeitsverständnis im Mittelpunkt. Dabei wurden neben Herausforderungen, Bedenken und Wünschen der jungen Generation auch entscheidende Unterstützungsmöglichkeiten

durch Führungskräfte betrachtet. Ausserdem haben wir diskutiert, wie Unternehmen geteilte Verantwortung durch moderne Führung fördern können. Als besonderen Gast durften wir an diesem Exchange Michael Hilti begrüßen, der umfassende Einblicke in die Kulturtransformation bei Hilti mit uns geteilt hat.

Verleihung des St.Galler Leadership Awards 2023 im Rahmen des St.Galler Leadership Tags mit Nacht

(Prof. Dr. Heike Bruch und Leon Barton)

Die Spital Thurgau AG gewinnt den St.Galler Leadership Award 2023! Ziel der Auszeichnung ist es, die Sichtbarkeit von Vorbildhandeln und erfolgreichen Führungstechniken, -instrumenten und -strategien zu stärken: Aus zahlreichen hochqualitativen Bewerbungen ausgewählt, von unserer Jury bewertet und am St.Galler Leadership-Tag mit Nacht durch ein Live-Voting entschieden. Nach den Pitches stand fest: Alle drei Preisträger können auf ihre mutigen Leadership-Initiativen sehr stolz sein, weil sie nicht nur leistungsrelevant sind, sondern auch mit Innovation und Inspiration moderne Führung vorantreiben.

Der 1. Platz ging dieses Jahr an die Spital Thurgau AG. Wir gratulieren Silja Drack und ihrem Team für die mutige Leadership-Initiative «Employership @STGAG». Der 2. Platz ging an Bosch Bamberg für die Leadership-Initiative «Leading Transformation – How to get standing ovations in times of transformation?». Gratulation an Bosch Bamberg und persönlich an Janula Petroglou und Dr. Martin Schultz. Der 3. Platz ging an Lufthansa Technik für ihre bemerkenswerte Initiative «Vibrant Leadership». Gratulation an Lufthansa Technik und insbesondere Barbara Körner und Christopher Tripp.



Pioneering Partner Michael Hilti



Award Verleihung 2023 im SQUARE



Leadership-Nacht 2023 im HSG SQUARE

Im Jahr 2024 wird der St.Galler Leadership Award in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) bereits zum zehnten Mal verliehen. Wir freuen uns auf viele spannende Initiativen, die durch Innovation, Nachhaltigkeit und Kompetenz die Führung und das Personalmanagement von morgen bereichern!



Anmeldung für den Leadership Award 2024: <https://www.leadership-award.ch>

Fünf Leadership-Trends

(Prof. Dr. Heike Bruch und Leon Barton)

In einem neuen Artikel in der Zeitschrift «Personalführung» analysieren Heike Bruch und Leon Barton fünf hochaktuelle Führungstrends, die, je nach Kontext und Umsetzung, sowohl positive als auch negative Wirkungen haben, oder sich sogar kontraproduktiv auswirken. Die fünf identifizierten Trends sowie die negativen als auch positiven Wirkungen basieren auf der empirischen St.Galler Längsschnittstudie zu New Work und Culture von 2016 bis 2022 mit über 93'000 Befragten aus mehr als 500 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum.

1. Unbossing und Shared Leadership
2. Paradoxe Führung
3. Diversitätskompetenz als Führungsaufgabe
4. Purpose-driven Leadership
5. Gesunde Führung und Caring

Es braucht nicht weniger Leadership, sondern mehr

Während für jeden Leadership-Trend sowohl positive als auch negative Wirkungen beobachtet werden können, wird jedoch sehr deutlich, dass es nicht weniger Leadership braucht, sondern mehr. Eine Aufteilung der Führung im Team funktioniert nur, wenn es auch eine gemeinsame Orientierung gibt und es gelingt, die Mitarbeitenden für übergeordnete Ziele zu begeistern und den Sinn der Arbeit erlebbar zu machen. Leader müssen dabei gegensätzliche Anforderungen

miteinander verbinden. Sie dürfen die unterschiedlichen Generationen nicht auf der Basis von Stereotypen führen, sondern sollten die individuellen Präferenzen der Mitarbeitenden wahrnehmen. Mitarbeitende brauchen das Gefühl, Aufmerksamkeit und Wertschätzung zu erhalten, und zwar nicht nur für die Arbeitsergebnisse, sondern auch als Individuen.

Shared Leadership – Geteilte Verantwortung durch moderne Führung

(Lena Rudolf und Prof. Dr. Heike Bruch)

Die Arbeitswelt unterliegt tiefgreifenden Veränderungen, angetrieben von Megatrends wie Digitalisierung, Arbeitskräftemangel und Nachhaltigkeit, die Innovation auch in der Art der Zusammenarbeit erfordern. Um dies zu meistern, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, sich in Richtung einer Netzwerkorganisation zu wandeln. Dabei verlangen Trends wie der Abbau von Hierarchien, die Förderung von Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme ein Umdenken bezüglich der Führung. Wie geteilte Verantwortung durch Shared Leadership gefördert werden kann, haben Lena Rudolf und Heike Bruch in der 23. Ausgabe der Fachzeitschrift «The Reporting Times» zum Leitthema «From Silos to Success» beschrieben. Das traditionelle vertikale Führungsmodell mit einer hierarchischen Führungskraft stösst an seine Grenzen angesichts zunehmender Komplexität und der Notwendigkeit für Innovation. Der Ansatz der Shared Leadership stellt eine Alternative dazu dar. Shared Leadership verteilt Führungsaufgaben auf mehrere Teammitglieder, um ihre individuellen Stärken zu nutzen und eine ganzheitliche, nachhaltige und vernetzte Arbeitsweise zu fördern. In zwei gross angelegten Studien haben die Autorinnen herausgefunden, dass ein hybrider Ansatz, der sowohl hierarchische als auch geteilte Führungsdynamiken kombiniert, erfolgversprechend ist.

Die Förderung effektiver geteilter Führung basiert dabei auf vier zentralen Faktoren: 1) Inspirierende hierarchische Führung bietet klare Orientierung für Shared-Leadership-Teams und ermöglicht so ein reibungsloses Zusammenarbeiten. 2) Ein gemeinsames übergeordnetes Ziel trägt dazu bei, die Barrieren von Silodenken und -arbeiten zu überwinden. 3) Klare Aufgaben- und Verantwortungsteilung verhindert das Auftreten eines Führungsvakuums im Zuge des Hierarchieabbaus. 4) Schliesslich fördert das soziale Kapital den interdisziplinären Austausch und die Vernetzung der Mitarbeitenden über Abteilungsgrenzen hinweg. Shared Leadership ermöglicht eine kraftvolle Nutzung verschiedener Blickwinkel und Fähigkeiten und setzt das volle Potenzial der Menschen frei, um selbst die anspruchsvollsten Herausforderungen zu meistern.

I.FPM Center for HRM 4.0

Sowohl in der Forschung als auch in der Praxis setzt sich das I.FPM «Center for HRM 4.0» mit der Frage auseinander, wie Personalmanagement und Arbeitswelt der Zukunft gestaltet werden müssen, um langfristig erfolgreich zu sein. Das Center widmet sich der Analyse und Gestaltung eines zeitgemässen, zukunftsfähigen und digitalen Personalmanagements. Dabei untersuchen wir, wie Organisationen effektiv auf die aktuellen Veränderungen reagieren können und welche Massnahmen erforderlich sind, um sie für die Bewältigung dieser Herausforderungen zu rüsten.

Arbeitgeberattraktivität gemessen

(Prof. Dr. Heike Bruch und Dr. Sophie Klüser)

Jedes Jahr werden im Rahmen des TOP JOB-Wettbewerbs die herausragendsten Arbeitgeber im Mittelstand ausgezeichnet. Seit 2008 wird dieser Arbeitgeberwettbewerb von Heike Bruch in ihrer Funktion als wissenschaftliche Leiterin betreut, unterstützt von Sophie Klüser und Paul Lee. Besonders zeichnet sich TOP JOB durch die konsequente Anwendung strenger wissenschaftlicher Prinzipien im Wettbewerbsprozess aus. Eine zentrale Methode besteht in der Befragung von Mitarbeitenden, Geschäftsführenden und HR-Verantwortlichen, wodurch unterschiedliche Perspektiven innerhalb des Unternehmens beleuchtet und miteinander verknüpft werden. Diese Input-Output-Analyse ermöglicht es gezielt zu erforschen, welchen Einfluss die Instrumente des Personalmanagements haben und wie sie von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden.

Durch die Auswertung der Umfrageergebnisse entsteht ein bedeutender und informativer Benchmarking-Bericht für jedes Unternehmen. Dieser Bericht stellt die Leistungswerte des Unternehmens im Vergleich zu Benchmarks und bewährten Werten von Unternehmen derselben Grösse oder Branche dar. Auf Basis dieser Verknüpfung werden für jede Kategorie im Benchmarking-Bericht massgeschneiderte Handlungsempfehlungen für das Unternehmen abgeleitet. Auf diese Weise können sowohl Stärken als auch bedeutende Handlungsbereiche ermittelt werden. Die Ergebnisberichte decken verschiedene Themen ab, darunter Unternehmenskultur, Kommunikation, Führung, Motivation, familienfreundliche Massnahmen und organisationale Energie.

Des Weiteren haben Unternehmen die Möglichkeit, die Ergebnisse auf Abteilungsebene zu betrachten. Dies ermöglicht Einblicke in individuelle Teams und Organisationseinheiten, wodurch ermittelt werden kann, was bereits gut funktioniert und welches Potenzial noch ausgeschöpft werden kann. Die

Bewertung der Unternehmen wurde unter der Leitung von Heike Bruch vom Institut für Führung und Personalmanagement durchgeführt. Dabei wurde deutlich, welche neuen Arbeitsformen von den Mitarbeitenden genutzt werden und welche Bedeutung diese für die Mitarbeitenden haben. Auf dieser Grundlage können Unternehmen ihr Potenzial für die moderne Arbeitswelt ermitteln und ausbauen.

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

Zum ersten Mal seit der Pandemie konnte die TOP JOB-Preisverleihung erneut live in Berlin stattfinden. Am 24. Februar 2023 wurden die TOP JOB-Arbeitgeber 2023 offiziell mit dem TOP JOB-Siegel ausgezeichnet und von TOP JOB-Schirmherr Sigmar Gabriel gewürdigt. Die TOP JOB-Arbeitgeber des Jahres 2023 erhielten in den Laudationes der TOP JOB-Jury Mitglieder Lencke Wischhusen und Martin Gaedt eine würdige Anerkennung. Als wissenschaftliche Leiterin von TOP JOB referierte Heike Bruch zudem über die Entwicklung von Arbeitgeberattraktivität in Deutschland.

Viele der im Jahr 2023 ausgezeichneten Unternehmen haben bereits mehrfach an TOP JOB teilgenommen. Dies unterstreicht die Entwicklungsorientierung vieler Unternehmen, die durch regelmässige Prüfung ihres Personalmanagements eine kontinuierliche Verbesserung anstreben und sich für eine starke Unternehmenskultur, gute Führung und hohe Mitarbeiterzufriedenheit einsetzen. Diese Unternehmen wurden besonders für ihre Weitsicht bei der Sicherung ihrer Zukunft als Arbeitgeber durch die strategische Gestaltung und Weiterentwicklung ihrer Arbeitgeberattraktivität gewürdigt. In der Grössenklasse bis 100 Mitarbeitende gewann der Baudienstleister ARZ Baumanagement GmbH aus Gersthofen.



TOP JOB Preisverleihung im Februar 2023 in Berlin

In der Grössenklasse 101 bis 250 Mitarbeitende konnte das IT-Beratungsunternehmen itemis AG aus Stuttgart die Jury überzeugen. In der Grössenklasse 251 bis 500 Mitarbeitende siegte der SAP-Dienstleister abat AG aus Unterschleissheim und in der Grössenklasse von über 500 Mitarbeitenden entschied sich die Jury für die Kommunikationsdienstleisterin KiKxxl GmbH aus Osnabrück. 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 Mitarbeitenden der TOP JOB-Arbeitgeber geringe Erschöpfungswerte auf. So gelingt nachhaltige Arbeitgeberattraktivität!

Trendstudie 2023: Unternehmen zwischen Limit und gesunder Hochleistung

(Prof. Dr. Heike Bruch und Marvin Neu)

Jährlich veröffentlichen wir am Institut in Kooperation mit dem Zentrum für Arbeitgeberattraktivität zeag GmbH eine repräsentative Trendstudie zu zentralen Leadership- und Kulturthemen in deutschen Unternehmen. Die aktuellen Ergebnisse zeigen die radikalen Auswirkungen von Digitalisierung, Pandemie und Fachkräftemangel auf Arbeitgeber sowie Mitarbeitende – und bieten Ansatzpunkte, wie Unternehmen ihre Situation verbessern können.

Die heutige (Arbeits-)Welt befindet sich in tiefgreifenden Umbrüchen. Entscheidende Megatrends wie die digitale Transformation, New Work oder Wertewandel zeigen ihre Wirkung in Unternehmen. Gleichzeitig fordern globale Krisen, ein sich zuspitzender Wettbewerbs- und Innovationsdruck sowie ein gravierender Arbeitskräftemangel Unternehmen mehr denn je.

25 % der befragten Unternehmen arbeiten am Limit

Die Paradigmenwechsel der vergangenen Jahre erhöhen auch den Druck auf deutsche Arbeitgeber, die daraufhin ihr Arbeitstempo erhöhen und den Druck im schlimmsten Fall an ihre Mitarbeitenden weitergeben. Die meisten dieser Firmen drohen in eine sogenannte «Beschleunigungsfalle» zu geraten: Anzeichen von Erschöpfung in der Belegschaft werden oft als mangelnde Arbeitsmotivation interpretiert und der Druck wird folglich weiter erhöht. In der Konsequenz zeigt sich eine ausgeprägte kollektive Erschöpfung: 25 % der befragten Unternehmen arbeiten 2022 am Limit.

Die Studie vergleicht in besonderem Masse die gesündesten und produktivsten Firmen, sogenannte «gesunden Hochleistungsunternehmen», mit den aktuell am schwächsten aufgestellten Organisationen, sogenannten «Unternehmen am Limit». Die Erkenntnisse weisen auf jene Eigenschaften hin, die Firmen modern und leistungsstark machen.

Die wichtigsten Erkenntnisse im Überblick:

- Über 80 % der Mitarbeitenden in Unternehmen am Limit fühlen sich in keinem guten Gesundheitszustand. Sie verzeichnen 11 % mehr Abwesenheitstage ihrer Mitarbeitenden als gesunde Hochleistungsunternehmen.
- Die Unternehmensleistung erschöpfter Unternehmen ist knapp ein Viertel geringer als die von gesunden Hochleistungsorganisationen. Ausserdem sind sie 18 % weniger produktiv und wachsen 13 % geringer.
- Lediglich ein Drittel der Mitarbeitenden in Unternehmen am Limit sind zufrieden mit ihrem Arbeitgeber. Auch die Arbeitgeberattraktivität bricht um mehr als 12 % ein.

Rund 15 % der Unternehmen gelingt es, die disruptiven Zeiten besonders erfolgreich zu meistern. Diese Firmen zeichnet ihre Haltung aus: sie begreifen Herausforderungen als Chance für einen Wandel und richten ihr Unternehmen entsprechend aus. Im Resultat profitieren sie von starkem Zu-



TOP JOB-Trendstudie 2023: Unternehmen am Limit



Gesunde Hochleistungsunternehmen haben zufriedener Mitarbeiter

sammenhalt, positivem Engagement und einer hohen Sinn-
erfüllung in der Belegschaft und im Unternehmen. Die
Studiendaten bestätigen, dass 75 % der gesunden Hochleis-
tungsunternehmen von ihren Mitarbeitenden als überaus at-
traktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. Gleichzeitig
leiden nur rund 10 % dieser Unternehmen unter einem Ar-
beitskräftemangel.

62 % der Unternehmen am Limit leiden an Arbeitskräftemangel

Anders sieht es bei Unternehmen am Limit aus: Ihr Arbeits-
alltag ist geprägt von kollektiver Erschöpfung und gleichzei-
tig hoher Resignation bei grossen Teilen der Mitarbeitenden.
Den erhöhten Anforderungen begegnen sie häufig mit mehr
Arbeit und Druck. Gleichzeitig verharren diese Unternehmen
in alten Mustern. Notwendige Änderungen, wie etwa eine
veränderte, digitalisierte Zusammenarbeit, setzen sie zwar
um, scheitern aber an veralteter Führung und Kultur. 62 %
der Unternehmen am Limit leiden an einem starken Arbeits-
kräftemangel. Ihren Arbeitgeber nehmen rund 90 % der Mit-
arbeitenden als wenig attraktiv wahr.

Zu den Hauptursachen für eine Beschleunigungsfalle gehö-
ren:

- **Sinnempfinden:** Eine Arbeit wird von Mitarbeitenden häufig dann als sinnvoll empfunden, wenn sie bedeutsam und kohärent mit dem eigenen Lebensstil ist, substanziell zu bekannten und akzeptierten Unternehmenszielen beiträgt und wenn Mitarbeitende im Rahmen ihrer Tätigkeiten Wertschätzung erfahren. In hohem Masse empfinden dies 75 % der Mitarbeitenden in gesunden Hochleistungsunternehmen. Lediglich 12 % erreichen Unternehmen am Limit in dieser Kategorie.
- **Führung:** Mehr als 75 % der gesunden Hochleistungsunternehmen etablierten im Jahr 2022 in ihren Unternehmen ein transformationales Führungsklima. In Unternehmen am Limit erleben 67 % der Mitarbeitenden eine autoritäre Führung, häufig als Ergebnis eines Führungsvakuums: Mitarbeitende nehmen ihre Führungskraft dort immer weniger wahr.
- **Unternehmenskultur:** Gesunde Hochleistungsunternehmen verkörpern mit etwa 90 % eine moderne Unternehmenskultur. Diversitätsmanagement fördert hier soziale, kulturelle und ethnische Vielfalt. Emotionalisierende HR-Massnahmen stärken das Mitei-

ander zusätzlich. Mitarbeitende erfahren ausserdem gezielte Weiterentwicklung. 80 % der Unternehmen am Limit weisen das Gegenteil auf.

- **Leistungsfokussierung:** Gesunden Hochleistungsunternehmen ist es gelungen, den Leistungsdruck in ihrem Unternehmen in herausfordernden Zeiten gering zu halten und gleichzeitig positive Energien zu mobilisieren. Während nur rund 3 % dieser Firmen eine starke Leistungsorientierung mit Managementsystemen fördern, sind es bei den Unternehmen am Limit mehr als 75 %. In Unternehmen am Limit erfahren 91 % der Mitarbeitenden einen überfordernden Leistungsdruck, der durch leistungszentrierte HR-Systeme befeuert wird.

Diese Trendstudie soll als Sprungbrett dienen und Unternehmen helfen, typische Muster zu erkennen und gezielt zu durchbrechen. Besonders in disruptiven Zeiten geht es darum, gezielte Massnahmen einzuleiten und gesunde Hochleistung zu fördern. Die zeag GmbH befragte im Rahmen der Arbeitgeberbewertung TOP JOB insgesamt über 10'000 Mitarbeitende und Führungskräfte aus über 80 deutschen Unternehmen. Die Konzeption und Auswertung der Befragung übernahm unser Institut. Im Ergebnis entstand eine repräsentative Stichprobe der deutschen Arbeitnehmerschaft in einem diversen Spektrum kleiner (25 %), mittelständischer (44 %) und grösserer Unternehmen (31 %) mit einer Zahl an Mitarbeitenden zwischen 8 und 2'174. Mehrheitlich nahmen Unternehmen aus dem Bereich Service und Dienstleistungen sowie dem Produktionsbereich teil. Doch auch Finanz-, Versicherungs- und Immobilienbetriebe sowie Firmen aus dem Gross- und Einzelhandel und dem Baugewerbe wurden befragt.

Entschlüsseln der Auswirkungen von strukturellen und relationalen Dynamiken auf die Zusammenarbeit in Unternehmen

(Prof. Dr. Amanda Shantz and Kevin Lins)

In der fließenden Landschaft moderner Organisationen, in der das Tempo des Wandels und die Komplexität der Herausforderungen ständig zunehmen, werden traditionelle Silos zugunsten eines ganzheitlicheren Ansatzes abgebaut. Die heutigen Organisationen erfordern eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, Teambildung und die Bewältigung von Innovationsherausforderungen, die sich nicht unbedingt in eine einzige funktionale Abteilung einfügen. Manager sind nun damit beauftragt, Entscheidungen darüber zu treffen, wer Innovationen in Technologie, Daten oder Reaktionen auf Regierungsregulierungen finanziert, verwaltet und dafür verantwortlich ist. Diese neue Realität erfordert eine



Innovation entsteht im Gleichgewicht zwischen Strukturen und Beziehungen

agile Orchestrierung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und entfacht einen entscheidenden Dialog darüber, wie mehrere Geschäftseinheiten mit neuen Praktiken interagieren.

Nehmen wir zum Beispiel Mitarbeitende-Freiwilligenprogramme (EVPs). Diese Initiativen sind zwar peripher zu den Kerngeschäftsaktivitäten, jedoch entscheidend für die Pflege des sozialen Images eines Unternehmens und die Steigerung des Mitarbeiterengagements. Interessanterweise interagieren EVPs mit zahlreichen Abteilungen, von der Corporate Citizenship, angesichts ihres Beitrags zum sozialen Wohl und der Ausrichtung an den Nachhaltigkeitszielen der UN bis hin zur Personalabteilung, wo sie die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung erhöhen. Corporate Relations könnte ebenfalls ein logischer Ort dafür sein, da es sich um die Kommunikation mit externen Stakeholdern, einschliesslich NGOs und den Medien, handelt. Dennoch ist ihre Einordnung in Unternehmensstrukturen oft umstritten.

Für Führungskräfte, die Innovation fördern wollen, ist das Verständnis der Schnittstelle von strukturellen und relationalen Dynamiken entscheidend.

Im Rahmen dieser Debatte hat die Forschung verschiedene Strategien hervorgehoben, um die Wissensintegration unter diversen Gruppen zu fördern. Dazu gehören das Schaffen von Umgebungen, die den Wissensaustausch begünstigen, die Organisation von persönlichen Brainstorming-Sitzungen, die Nutzung digitaler Plattformen für die gemeinsame Arbeit und der Einsatz von Grenzobjekten zur Visualisierung. Was diese Forschung historisch unterbewertet hat, ist die Rolle positiver relationaler Dynamiken – die Netzwerke aus Respekt, Offenheit und Verbundenheit – bei der Förderung der Zusammenarbeit.

Obwohl es einen Konsens über den Wert relationaler Dynamiken wie Vertrauen und psychologische Sicherheit gibt, ist die empirische Untersuchung darüber, wie diese Dynamiken spezifisch die Zusammenarbeit fördern, spärlich. Noch mehr übersehen werden die grösseren strukturellen Elemente innerhalb von Organisationen, die solche Dynamiken kultivieren. Doch gerade in der Konvergenz dieser strukturellen und relationalen Dynamiken liegt das wahre Potenzial für Innovation.

Das Erkennen, wie strukturelle Konfigurationen und die Qualität der Beziehungen miteinander interagieren, um die Zusammenarbeit zu verbessern, kann dabei helfen, Organi-

sationen zu formen, die nicht nur effizient, sondern auch lebendige Gemeinschaften aus geteiltem Wissen und gemeinsamem Zweck sind.

Aus unserer Forschung, die im Frühjahr 2022 begann und Organisationen mit bestehenden EVPs untersuchte, haben wir Einsichten von 23 multinationalen Unternehmen gewonnen, hauptsächlich europäische, mit einem substanziellen Drittel der Vertretung aus den Vereinigten Staaten. Basierend auf 44 tiefgehenden Interviews (insgesamt 39 Stunden Gespräch), haben wir zu entschlüsseln begonnen, wie diese Unternehmen die Komplexitäten organisatorischer und relationaler Dynamiken navigieren.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Gefüge der Zusammenarbeit sowohl mit den greifbaren Strängen des Organisationsdesigns als auch mit den immateriellen Fäden zwischenmenschlicher Beziehungen verwoben ist. Für Führungskräfte und Manager bedeutet dies, dass die Förderung einer kooperativen Kultur über die Initiierung von Teambildungsaktivitäten oder die Anordnung von kooperativen Projekten hinausgeht. Es beinhaltet ein bewusstes Design von Berichtsstrukturen, ein Verständnis für die zentralisierte oder dezentralisierte Natur des Unternehmens, die Anerkennung der gemeinsamen Geschichte unter Teammitgliedern, Klarheit in den Abteilungsrollen und -zielen, strategische Allianzbildung und die Pflege des Wachstums professioneller Beziehungen.

Die Erkenntnisse aus dieser Studie entfalten sich noch und die Implikationen entwickeln sich weiter. Klar ist jedoch, dass die Zukunft der Unternehmensinnovation in einem empfindlichen Gleichgewicht liegt – einer Symphonie aus Strukturen und Beziehungen – und die Beherrschung dieser Harmonie die nächste Herausforderung für die visionären Führungskräfte von heute darstellt. Bleiben Sie auf dem Laufenden, während wir uns weiterhin mit den vielfältigen Ergebnissen dieser Forschung befassen.



Trend-Barometer: People Management 2030

(Prof. Dr. Heike Bruch und Marvin Neu)

Am Institut haben wir in Kooperation mit PwC und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) Trends im People Management untersucht. Konkret wurden insgesamt 470 HR-Expert:innen an zwei unterschiedlichen Messzeitpunkten im Jahr 2019 und 2022 (2019: 155; 2022: 315) befragt und zwei Kernthemen betrachtet: Zum Ersten die Entwicklungen des People Managements in der Pandemie (2019 bis zum Jahr 2022). Zum Zweiten, strategische Trends bis zum Jahr 2030. Dabei zeigt sich, dass das People Management bis zum Ende des Jahrzehnts eine Schlüsselrolle für die Transformation einnehmen wird. Recruiting, die Digitalisierung, die Qualifizierung von Mitarbeitenden sowie das Transformations- und Change-Management stehen bei diesem Prozess im Fokus. Grundsätzlich zeigt sich, dass ein massiver Aufholbedarf im People Management besteht, um die sprunghaft gestiegenen Anforderungen künftig zu bewältigen. Bis zum Jahr 2030 werden fast alle Funktionen des People Managements signifikant an Bedeutung gewinnen.

Change-Management bleibt elementar

Den grössten Bedeutungszuwachs im Zeitraum von 2019 bis 2022 haben vor allem drei Funktionen des People Managements erfahren: Transformations- und Change-Management (+18 %), Daten- und Technologiemanagement (+15 %) und Employer Branding (+14 %). Für HR-Expert:innen waren diese Felder 2022 deutlich wichtiger als in den Jahren zuvor.

In Anbetracht des anhaltenden Fachkräftemangels ebenfalls von hoher Priorität: Rekrutierung und Personalplanung – auch in Hinblick auf den demografischen Wandel, der den Prognosen zufolge eine der grössten Herausforderungen für das People Management im Jahr 2030 wird.

Digitale Kompetenzen gewinnen an Bedeutung

Mit Blick auf die Zukunft verschieben sich die Prioritäten in den HR-Bereichen noch einmal deutlich. So gehören digitales Wissen (98 %), Empathie (97 %) und strategisches Denken (96 %) für die Befragten zu den wichtigsten Kompetenzen für das künftige People Management. Den grössten Bedeutungszuwachs bis zum Jahr 2030 sehen die HR-Expert:innen bei Big-Data- und People-Analytics-Kompetenzen (+23 %), Experimentierfreudigkeit (+15 %) sowie digitalem Wissen (+10 %). Ein ausgeprägtes Verständnis für digitale Technologien und die Möglichkeiten der Datenanalyse spielen heute schon eine wichtige Rolle im People Management – im Jahr 2030

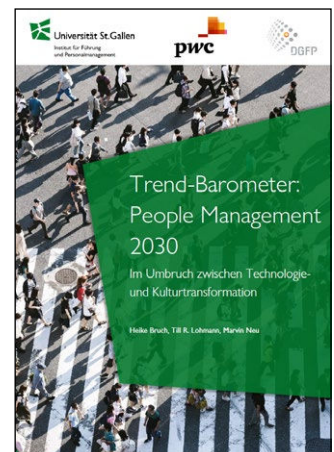
werden diese Kompetenzen essenziell sein. Bedenklich: Mehr als 43 % der HR-Expert:innen geben an, dass ihr People Management nicht gut auf die zukünftigen Anforderungen vorbereitet ist. Mit Blick auf die Zukunft geht die Schere zwischen der Relevanz der Aufgaben des People Managements und die Vorbereitung auf diese Anforderungen weiter auseinander. Um dem Bedeutungszuwachs im Jahr 2030 gerecht zu werden, ist ein immenser Entwicklungsschub erforderlich.

Ohne New Culture kein New Work

Während sich New-Work-Trends im Zeitraum von 2019 bis 2022 erwartungsgemäss stark weiterentwickelt haben (+29 % beim mobilen Arbeiten), zeigt die Untersuchung im Bereich der Unternehmens- und Arbeitskultur (New Culture) deutliche Defizite. So zeigen etwa wichtige Dimensionen wie die Nutzung agiler Methoden (-20 %), flexible Strukturen und Prozesse (-18 %) und die Vorbildfunktion des Top-Managements (-17 %) negative Entwicklungen. Auch wichtige Erfolgsfaktoren einer New Culture wie eine visionäre, inspirierende Führung (-13 %) oder eine positive Energie und hohe Dynamik (-16 %) sind rückläufig. New Work ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor, funktioniert aber nur in Kombination mit einer modernen Arbeitskultur. Unternehmen sollten die Defizite in diesem Feld daher mit höchster Priorität angehen.

Chancen des Wandels konsequent nutzen

Obwohl der Wandel der Arbeitswelt bereits in vollem Gange ist, steht noch ein ambitionierter Umbau bevor. Unvorhersehbare Faktoren wie geopolitische Krisen, gestörte Lieferketten oder knappe Arbeitskräfte stellen auch das People Management vor immense Herausforderungen. Mit diesen Umbrüchen sind umfassende Chancen verbunden. Um diese zu nutzen, müssen HR-Expert:innen bis 2030 in der Lage sein, eine Vielzahl neuer Aufgaben zu bewältigen. Um die kommenden Hürden für das People Management zu nehmen, gilt es, das People Management in vier zentralen Feldern gestärkt aufzustellen: Dem Arbeitskräftemangel entgegenwirken, die digitale Transformation vorantreiben, kulturelle Kompetenzen entwickeln und eine moderne Arbeitskultur etablieren. Die Arbeitswelt befindet sich in tiefgreifenden Umbrüchen.



I.FPM Center for Healthy Leadership

Die Dynamisierung, Dezentralisierung und Digitalisierung im Zuge der New Work Transformation geht weiter. Neben Chancen bergen diese Entwicklungen aber auch das Potenzial für erhöhte Komplexität und Beschleunigung. Damit stellen sie eine Gefahr für Gesundheit und Wohlbefinden von Mitarbeitenden dar.

Erschöpfte Führung

(Prof. Dr. Heike Bruch und Paul Lee)

In der Studie «Die erschöpfte Führung», publiziert im Personalmagazin, erörtern Heike Bruch und Paul Lee die Auswirkungen einer zunehmend unberechenbaren Arbeitswelt auf Energie und Fokus von Führungskräften. Es zeigt sich, dass viele Führungskräfte angesichts dieser neuen Herausforderungen zunehmend erschöpft sind – konkret handelt es sich dabei um 55 %. Dies beeinträchtigt nicht nur die persönliche Effektivität, sondern auch das Führungsverhalten, wie diese Studie zeigt: Erschöpfte Führungskräfte neigen viel eher dazu in Laissez-Faire und autoritäre Führungsmuster zu verfallen als solche mit Energie und Fokus. Damit schaden sie nicht nur ihren Teams, sondern sogar ganzen Organisationen: Mitarbeitende in Unternehmen mit ausgeprägtem autoritärem Führungsverhalten sind stärker emotional erschöpft (+50 %), weniger zufrieden mit ihrer Arbeitssituation (-18 %) und sind eher gewillt, ihren Arbeitsplatz zu wechseln (+38 %).

Wollen Führungskräfte Energie und Fokus wiedergewinnen, können sie drei Stellhebel dabei unterstützen. Erstens sollten sie ihre persönlichen Werte stärker berücksichtigen, was ihr Handeln sinnorientierter macht, und ihre Motivation fördert. Dies ist entscheidend für ihre inspirierende Führung. Zweitens ist die bewusste Kontrolle der eigenen Emotionen in der hybriden Arbeitswelt von grosser Bedeutung. Virtuelle Interaktionen sind oft weniger erfüllend, aber das Homeoffice bietet Chancen für Ruhe und Erholung. Führungskräfte sollten herausfinden, wie sie ihre emotionale Gesundheit situationsabhängig pflegen können. Drittens ist ein positiver Umgang mit Fehlern entscheidend, um erfolgreich in einer sich schnell verändernden Welt zu agieren. Führungskräfte sollten sich erlauben, zu experimentieren und aus Fehlern zu lernen.



Der Glaube an die eigene Lernfähigkeit ist entscheidend. Unternehmen sollten zudem weniger bürokratische Performance-Management-Strukturen schaffen, um ihren Führungskräften mehr Freiraum für Fehler und Lernen zu ermöglichen.

Studie zu dynamischem Führungsverhalten

(Prof. Dr. Nils Fürstenberg, Jonathan E. Booth und Kerstin Alfes)

In der neuen Publikation «Benefitting or Suffering from a Paradoxical Leader? A Self-Regulation Perspective», erschienen in «Human Relations», untersuchen Nils Fürstenberg, Jonathan E. Booth (London School of Economics and Political Science) und Kerstin Alfes (ESCP Business School), warum Mitarbeitende unterschiedlich auf das dynamische Verhalten paradoxer Führungskräfte reagieren.

Die Forschung verdeutlicht, dass es nicht allein am Führungsverhalten liegt, sondern die individuellen kognitiven Eigenschaften der Mitarbeitenden eine erhebliche Rolle spielen. Insbesondere konnten zwei kritische Faktoren identifiziert werden: kognitive Flexibilität und Selbstregulierungsfähigkeit. Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeitende, die in diesen Bereichen stärker sind, sich besser an das dynamische Verhalten paradoxer Führungskräfte anpassen können und unter solchen Führungskräften effektiv arbeiten können.

Auf der anderen Seite haben Mitarbeitende, die Schwierigkeiten haben, die paradoxen Handlungen ihrer Führungskräfte zu verstehen, mit negativen Auswirkungen auf ihr Wohlbefinden zu kämpfen. Die beiden durchgeführten mehrphasigen Feldstudien (n = 322 und n = 630) bestätigen diese Zusammenhänge und unterstreichen, dass die Wirksamkeit paradoxen Führungsverhaltens nicht nur von den Fähigkeiten der Führungskraft abhängt, sondern auch stark von den kognitiven Eigenschaften der Mitarbeitenden beeinflusst wird.

Die Erkenntnisse aus dieser Forschung bieten wichtige theoretische und praktische Einblicke für die Entwicklung effektiver Führungsstrategien in dynamischen und komplexen Arbeitsumgebungen und unterstreichen die Notwendigkeit, die kognitive Diversität der Mitarbeitenden in Betracht zu ziehen.

I.FPM @ AOM und EURAM

Es freut uns ausserordentlich, dieses Jahr auf den bedeutendsten Konferenzen unseres Forschungsfeldes vertreten gewesen zu sein. Insgesamt konnten wir acht unserer aktuellen wissenschaftlichen Studien auf verschiedenen Konferenzen präsentieren und damit unser Engagement in der Forschungsgemeinschaft weiter stärken.

Ein Höhepunkt war unsere Teilnahme am diesjährigen Academy of Management Annual Meeting (AOM) in Boston, bei dem fünf unserer Teammitglieder das Institut repräsentierten durften. Wir hatten die Möglichkeit, unsere Forschung zu vielfältigen Themen wie Ambidextrie, Paradoxien, New Work, Diversität und Gesundheit vorzustellen. Der inspirierende Austausch bei diesen Konferenzen hat uns mit neuer Energie für das kommende Semester erfüllt. Wir freuen uns schon jetzt auf weitere aufregende Konferenzerlebnisse als Team und darauf, unsere Forschung weiter voranzutreiben

Nils Fürstenberg

Nils Fürstenberg präsentierte zwei wichtige Beiträge, die zentrale Fragen der Führung adressieren. Der erste Beitrag, «A Multilevel Study of CEO Health-Oriented, Employee Well-Being, and Organizational Performance» (zusammen mit Hendrik Hüttermann und Heike Bruch) untersucht, inwiefern die Gesundheitsorientierung von CEOs durch die Schaffung gesunder Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden die organisationale Leistung beeinflusst. Diese Arbeit leistet einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der Verbindung zwischen der Gesundheitsorientierung von Führungskräften, dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden und der Gesamtleistung der Organisation. Der zweite Beitrag beschäftigt sich mit den Vorteilen paradoxen Führungsverhaltens in Teamsettings. Unter dem Titel «How paradoxical leader behavior benefits team performance: The role of team mental models» (zusammen mit Jonathan E. Booth) wird die Rolle von kollektiven mentalen Modellen in Teams bei der Förderung dieser Dynamik beleuchtet. Besondere Anerkennung erhielt diese Arbeit durch die Nominierung als eines der «Best Paper» des Programms.

Sophie Klüser

Sophie Klüser präsentierte eine Studie zur Bewältigung paradoxer Spannungen in Unternehmen: ihre Multilevel-Analyse untersucht, welche Implikationen paradoxe Anforderungen am Arbeitsplatz für die Gesundheit von Mitarbeitenden und folglich, organisationale Performanz haben. Die Ergebnisse

verdeutlichen, dass eine starke intraorganisationale Vernetzung als entscheidender Hebel wirkt, um zu verhindern, dass die Mitarbeitenden in den kollektiven Burnout geraten: sogenanntes «Boundary Spanning», also das Aufbauen und Pflegen starker Beziehungen zu relevanten Akteuren im organisationalen Umfeld, ermöglicht einen Zugang zu wichtigen Ressourcen, Informationen und Wissen, die die negativen Auswirkungen paradoxer Spannungen am Arbeitsplatz minimieren und somit Performanz steigern.

Frederik Hesse

Frederik Hesse stellte seine gemeinsame Studie mit Heike Bruch vor, bei der es um die Frage ging, wie Führungskräfte das volle Potenzial moderner Kommunikationsmedien nutzen. Die Ergebnisse ihrer Studie, in der Daten von mehr als 4'200 Führungskräften ausgewertet wurden, zeigen, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale eine wichtige Rolle spielen. So gelingt es insbesondere jenen Führungskräften, die gerne Arbeit und Privatleben verbinden und die gerne mehrere Bälle gleichzeitig jonglieren besonders gut mit modernen Kommunikationsanforderungen umzugehen.



Das Team des I.FPM am AOM Congress in Boston



Marvin Neu und Leon Barton

Marvin Neu und Leon Barton präsentierten ihre Studie zu dem Thema «Mobile Work Dispersion: Effects on Positive Affect and Firm Performance from a Social-Identity View». Jüngste Entwicklungen in Bezug auf die Einführung mobiler flexibler Arbeitspraktiken werfen die Frage nach den möglichen Folgen der beobachteten Ungleichheiten beim Zugang zu mobiler flexibler Arbeit auf. Die Studie von Marvin Neu und Leon Barton bereichert das Forschungsfeld zu Telearbeit und ungleichen Arbeitsbedingungen, indem sie die Ungleichverteilung im Zugang zu mobil flexibler Arbeit auf der organisatorischen Analyseebene untersucht und die Folgen auf die kollektive affektive Stimmung und die Leistung von Organisationen untersucht. Unter Rückgriff auf die Theorie der sozialen Identität argumentieren die Autoren für eine negative Beziehung zwischen dem ungleichen Zugang zu mobil flexibler Arbeit und positiver affektiver Stimmung, welches in der Folge die Unternehmensleistung negativ beeinflusst. Ein Puffermechanismus dieser negativen Effekte ist eine starke kollektive organisatorische Identifikation. Das moderierte Mediationsmodell wurde durch multiple Regressionsanalysen in einem Multiquellen-Datensatz mit 11'154 Beschäftigten aus 71 Unternehmen getestet und unterstützt. Neben weitreichenden Implikationen zur Literatur über Telearbeit, ungleiche Arbeitsbedingungen und soziale Identität verfügen die Ergebnisse über umfassende Implikationen für Praktiker.

Leon Barton

Leon Barton stellte seine Studie zum Thema «Organizational Ambidexterity and Performance: Examining the Moderating Role of Unit Differentiation» vor. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen aktuelle Anforderungen erfüllen (Umsetzung) und gleichzeitig auf zukünftige Anforderungen vorbereitet sein (Exploration) – eine dynamische Fähigkeit, die als Ambidextrie bezeichnet wird. Aber was passiert, wenn Mitarbeiter in Unternehmensbereichen mit (sehr) unterschiedlichen Schwerpunkten arbeiten? Diese Studie bietet eine neue Perspektive auf die Auswirkungen einer hohen Differenzierung zwischen Unternehmensbereichen in Organisationen, die auf explorative und/oder umsetzungsorientierte Ziele ausgerichtet sind. Ausgehend von der Paradoxtheorie und der Theorie der sozialen Identität argumentiert der Autor, dass sich die organisatorische Ambidextrie über ein erhöhtes Mass an positiver affektiver Stimmung auf die Unternehmensleistung auswirkt. Allerdings kann dieser positive Effekt durch eine starke Differenzierung der ambidexteren Einheiten ausgeschaltet werden. Dieses moderierte Mediationsmodell wurde durch multiple Regressionsanalysen in einem Multi-Quellen-Datensatz mit 17429 Mitarbeitenden aus 92 Unternehmen getestet und unterstützt.

Lena Rudolf

Bei der diesjährigen Konferenz der European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) präsentierte Lena Rudolf ihre Forschung zur Integration von Shared und Vertical Leadership als Treiber für Ambidextrie. Basierend auf der Analyse von 160 Unternehmen, zeigt die Studie, dass sich die Kombination aus hierarchischer und geteilter Führung positiv auf die gesamte Unternehmensleistung auswirkt. Wenn Unternehmen ihre Mitarbeitenden sowohl durch geteilte Führung empowern, als auch hierarchische Führung den Mitarbeitenden eine Orientierung bietet, kann die anspruchsvolle Anforderung, gleichzeitig Innovation und Effizienz zu fördern, gemeinsam bewältigt werden. Das resultierende ambidextere Verhalten der Mitarbeitenden, also gleichzeitig innovativ und effizient zu sein, hat positive Auswirkungen auf das ganze Unternehmen. Diese Erkenntnisse helfen Unternehmen mit Shared Leadership Ansätzen besser mit der Herausforderung umzugehen, nicht nur Innovation, sondern auch weiterhin Effizienz zu fördern.

Die European Academy of Management (EURAM) organisierte dieses Jahr nicht nur das Annual Meeting, sondern auch ein Doctoral Colloquium. Für beide Veranstaltungen wurde die Forschung von unserer Doktorandin Lena Rudolf angenommen. Während des Doctoral Colloquiums am Trinity College Dublin präsentierte sie ihre zweite Studie zum Shared Ambidextrous Leadership, basierend auf der Analyse von 646 Arbeitsbereichen aus 73 Unternehmen. Shared Ambidextrous Leadership ist ein neuer Führungsansatz, in dem Effizienz- und innovationsfördernde Führung in Teams aufgeteilt wird, um Führungskräfte zu entlasten und kollektiv Ambidextrie zu fördern. Auf der Hauptkonferenz stellte Lena zudem ihr erstes Paper vor und erhielt dafür den Best Paper Award im Leadership Track des Organizational Behavior & HRM Bereichs. Neben dieser Auszeichnung war die Möglichkeit, junge sowie erfahrene Forschende im Leadership Bereich kennen zu lernen und sich zu vernetzen, ein besonderes Highlight.



Lena Rudolf am EAWOP Congress in Katowice

Buch-, Zeitschriften- und Konferenzbeiträge

Buch- und Zeitschriftenbeiträge

Bruch, H. (2023). Homeoffice ist gekommen, um zu bleiben. Interview in *Leader – Das Ostschweizer Unternehmensmagazin*.

Bruch H., Lohmann, T. & Neu, M. (2023). Trend-Barometer: People Management 2030. Universität St.Gallen

Bruch, H. & Barton, L. (2023). Leadership im Umbruch: Fünf Trendlinien einer modernen Führung. *Personalführung*, 2, S. 16–23.

Bruch, H. & Fürstenberg, N. (2023). Homeoffice und gesunde Hochleistung: emotionsorientierte Führung als Schlüsselfaktor. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 23(1), S. 22–27.

Bruch, H. & Hesse, F. (2023). Was Fachkräfte wollen. *HR today*, 2.

Bruch, H. & Lee, P. (2023). Die erschöpfte Führung. *Die politische Meinung*, 580, S.72–75.

Bruch, H. & Lee, P. (2023). Die erschöpfte Führungskraft. *Personalmagazin*, 11, S. 42–46.

Bruch, H. & Neu, M. (2023). Unternehmen am Limit: Wie Unternehmen zu gesunder Hochleistung kommen. *Trendstudie 2023*. Konstanz.

Bruch, H., Lohmann, T. & Neu, M. (2023). People Management 2030: Trendlinien einer Schlüsselfunktion im Umbruch. *Personalwirtschaft*, 9.

Fürstenberg, N., Booth, J. & Alfes, K. (2023). Benefitting or suffering from a paradoxical leader? A self-regulation perspective. *Human Relations* 0(0).

Hamza-Orlinska, A., Maj, J., Shantz, A., & Vassilopoulou, J. (forthcoming, 2023). Unlearning diversity management. *Journal of World Business*.

Hüttermann, H., Berger, S., Reinwald, M. & Bruch, H. (in press). Power to the People – And Then? A Multilevel Leadership Perspective on Organizational Decentralization. *Human Resource Management*.

Kipfelsberger, P. & Shantz, A. (2023). Work meaningfulness. In *Encyclopaedia of Organizational Psychology*. London: Edward Elgar Publishing Limited.

Rudolf, L. & Bruch, H. (2023). Shared Leadership: Geteilte Verantwortung durch moderne Führung. *The ReportingTimes*, 23.

Rudolf, L. & Bruch, H. (2023). Shared Ambidextrous Leadership: Zwei Ziele, eine Lösung. *Neues Lernen*, 6.

Seong, M. & Shantz, A. (2023). Sexual harassment. In *Encyclopaedia of Organizational Psychology*. London: Edward Elgar Publishing Limited.

Konferenzbeiträge

Barton, L. (2023). Organizational Ambidexterity and Performance: Examining the Moderating Role of Unit Differentiation. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2023, No. 1, p. 19004). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Dempsey-Brench, K., Hewett, R., & Shantz, A. (2023). Issue selling and buying: A social identity perspective. *Academy of Management Conference*, Chicago.

Frederik Hesse (2023). Smartphone Use and Job Performance: How Executives Are Realizing the Full Potential (Vol. 2023, Issue 1). *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.17206abstract>

Fürstenberg, N. & Booth, J. E. (2023). How paradoxical leader behavior benefits team performance: The role of team mental models. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. 2023(1). <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.54bp>

Fürstenberg, N. & Booth, J. E. (2023). How paradoxical leader behavior benefits team performance: The role of team mental models. *Conference paper accepted for the 83st Annual Meeting of the Academy of Management*, Boston, MA.

Fürstenberg, N., Huettermann, H., & Bruch, H. (2023). A multilevel study of CEO health-orientation, employee well-being, and organizational performance. *Conference paper accepted for the 83st Annual Meeting of the Academy of Management*, Boston, MA.

Kipfelsberger, P., Bruch, H., Herhausen, D., Hughes, M., & Morgan, R. (2023). High performance at high cost: The unanticipated health consequence of contextual ambidexterity. *Israel Organizational Behavior Conference (IOBC)*, Tel Aviv.

Kipfelsberger, P., Hughes, M., Herhausen, D., Morgan, R., & Bruch, H. (2023): Mitigating the dark side of contextual ambidexterity: Consequences for employee well-being. *Verband der deutschen Hochschullehrer (VHB) WK ORG Workshop 2023*, Linz.

Kipfelsberger, P. (2023): Listening and appreciation. *Inaugural Global Listening Summit*, Breda.

Meier, Sophie (2023) A Contingent Multilevel Model: Employee Burnout and Firm Performance in Paradoxical Working Contexts. *Academy of Management Proceedings*.

Neu, M., & Barton, L. (2023). Mobile Work Dispersion: Effects on Positive Affect and Firm Performance from a Social-identity View. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2023, No. 1, p. 19312). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Rudolf, L. (2023). Integrating Shared and Vertical Leadership as Drivers of Ambidexterity and Firm Performance. *European Academy of Management Conference*, Dublin.

Rudolf, L. (2023). Shared Ambidextrous Leadership - A Collective Approach for Fostering Innovative Performance. *EURAM Doctoral Colloquium*, Dublin.

Seong, M., Gloor, J., Shantz, A., & Sieger, P. (2023). Flirting, jokes, and compliments: How female leaders shape a key source of entrepreneurial well-being. *Academy of Management Conference*, Chicago.

Seong, M., Gloor, J., Shantz, A., & Sieger, P. (2023). Flirting, jokes, and compliments: How female leaders shape a key source of entrepreneurial wellbeing. *6th Interdisciplinary Perspectives on Leadership Symposium*. Rhodes, Greece.

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

Frauenfreud und Frauenleid in Management und Märchen – ein Überblick



Die zentrale Führungsrolle hatten, historisch betrachtet, Männer: politisch, ökonomisch, oft auch emotional. Dabei gab es auch matriarchalische Ausnahmen, so die bekannte ägyptische Königin Kleopatra VII (69–30 v. Chr.). Viel später sichern Frauenstimmrechte die weibliche Teilnahme am politischen Geschehen: Deutschland (1918), Frankreich (1944), Schweiz (1971). Aktuell kon-

zentriert sich der Fokus weiter auf Verbesserung von Entlohnung, Karriere und Akzeptanz.

Freud und Neid der Schönheit wegen

In Grimms Märchen herrschten Frauen u.a. in Aschenputtel, Hänsel und Gretel, der Fischer und seine Frau. In Schneewittchen möchte die herrschende Königin die Schönste sein, im ganzen Land. Auf ihre Frage: «Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist die Schönste im ganzen Land?» folgt die Antwort: «Frau Königin ihr seid die Schönste hier, aber Schneewittchen hinter den sieben Bergen, bei den sieben Zwergen ist tausendmal schöner als ihr.» Getrieben von extremer Eifersucht versucht sie, die Konkurrentin in zwei Mordversuchen auszuschalten.

Schönheit und Klugheit

Schönheitsideale konzentrieren sich heute auf Gesichter mit Falten, Farbe, Haare, Figur und Mode. Dabei beginnt die Selbstbewertung schon früh in Familien, Kitas und Schulen. Dazu ein Beispiel: Im Urlaub mit meiner 16-jährigen Enkelin und Freundin zählte ich 72 Schönheitsprodukte. Oft enden weibliche Schönheitsideale erst im hohen Alter.

Klugheit und Macht

Mit höherer Klugheit gewinnen Frauen oft. So beeindruckt die «kluge Bauerntochter» in Grimms Märchen einen König. Der heiratet sie nach seinem Maxi-Test. Er trennt sich aber, als sie sich bald als klüger erweist. Doch sie kann ihn dann als Klügere und Liebere zurückgewinnen. Auch warme Sozialkompetenz wird so unterstützt. Damit gewinnt Aschenputtel einen (begrenzt attraktiven) Hochzeiter und zuvor ihre Mobbing-Familie (Stiefmutter und zwei Schwestern) wieder für sich.

Klugheit und Habgier

Nun ein Märchen zur Frauenherrschaft: «Der Fischer und seine Frau». Ihr Fischergatte fängt einen Butt (zuvor verzauberter Prinz) und gibt ihn frei. Der will dafür danken. Da schaltet der Fischer seine Frau ein und ist mit einer neuen Hütte zu



Der Fischer und seine Frau



Schneewittchen mit Stiefmutter

frieden. Sie nicht, sondern erst mit einem Schloss, dann ihre persönliche Karriere als König, Kaiser, Papst und schliesslich sogar Gott: «Meine Frau, die Ilsebill, will nicht so als ich wohl will.» Das bleibt die Entschuldigung des OK-Gatten. Zuhause bleibt aber beiden nur ihr erstes Heim. Der nun verärgerte Butt nennt es noch cool «Pisspott».

Mütter im Märchen und im echten Leben

In den Märchen sieht man oft nur die bösen Stiefmütter. Es fehlen in unserem Überblick aber noch die wichtigsten weiblichen Personen für die Bevölkerung. Es sind die Mütter, die eben nicht alle im Führungsbereich ihren Schwerpunkt sehen, sondern ihren Berufsbe-

reich in der Begleitung von Kindern und deren frühen Prägung durch Entwicklung gerne, ja im Schwerpunkt, übernehmen. Das habe ich an unserer Mutter (sechs Kinder) erfahren und an meiner Frau mit unseren Dreien. Ohne solche Mütter sind manche auf eine falsche Spur geraten, die das ganze spätere Leben negativ beeinflusste.

Mütter als Vorbilder

Narges Mohammadi wurde für ihre Zwillinge und in der westlichen Welt ein grosses, ethisches Vorbild. Für «ihren Kampf gegen die Unterdrückung der Frauen im Iran und ihren Kampf für die Unterstützung der Menschenrechte und der Freiheit für alle» erhielt sie 2023 den Friedensnobelpreis im Dauergefängnis in Iran. Trotz angedrohter Todesstrafe, Hungerstreiks, Epilepsie, Peitschenhiebe und Trennung von der Familie, kämpft sie weiter unbeugsam für Menschenrechte gegen eisenharte Mullahs.



Narges Mohammadi





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)

Erneut haben wir in diesem Jahr erfolgreich unsere Pflichtvorlesung «Leadership & HRM» auf Bachelorstufe (auf Deutsch und Englisch) für insgesamt über 900 Studierende durchgeführt. Neben Heike Bruch unterrichteten in diesem Jahr neu Prof. Dr. Amanda Shantz (Frühjahrssemester) und Prof. Dr. 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.

In der ersten Veranstaltung des Kurses im Herbst vermittelte Heike Bruch den Studierenden grundlegendes Wissen zu verschiedenen Motivationstheorien sowie Aspekten der (Selbst-)Führung. In der folgenden Vorlesung gab sie 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 neue Arbeitsformen. Heike Bruch gestaltete den Abschluss der Veranstaltung im Rahmen einer Vorlesung zu nationalen und internationalen Unternehmenskulturen.



Bachelorvorlesung mit Dr. Michael Hilti

Neben der deutschen Durchführung fand im Frühjahr auch die englischsprachige Vorlesung mit ca. 400 Studierenden statt. Gemeinsam mit Heike Bruch gestaltete Amanda Shantz erneut die Bachelorveranstaltung im Frühjahrssemester.

Als Praxisreferierende wirkten Dr. Michael Hilti, Dr. Hans-Dietrich Reckhaus, Beat Sigrist, Tom Bolli, Stephanie Escher, Matthias Möllene, Christian Ranacher, Dr. Dirk Kleine, Dr. Astrid Fontaine, Thomas Ruppel, Julie Muggli, Clara Bortot und Giuseppe Basta aus internationalen und Schweizer Unternehmen wie VW, Johnson & Johnson, Microsoft, Hilti oder Franke mit.

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 Teambuilding, psychologische Sicherheit sowie den Erfolgsfaktoren für High-Performance im Aviatikkontext. Stephanie Escher gab wertvolle Einblicke darüber, wie sich die SBB im HR operativ und strategisch ausrichtet, um die Belegschaft gezielt weiterzuentwickeln und neue Mitarbeitende zu rekrutieren. Matthias Möllene gab anschliessend Einblicke in seine Biografie als Führungskraft in der Luftfahrt, und sprach 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 einen Input von Dirk Kleine über neuste Trends im Bereich neuer Arbeitsformen wie Hybrid Work und Metaverse und durch einen Beitrag von Dr. Michael Hilti über die Entwicklung einer fürsorglichen Hochleistungskultur bei Hilti.

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 Aldijana Bunjak PhD, Dr. Sophie Klüser, Prof. Dr. Stephan Böhm, Prof. Dr. Nils Fürstenberg, Dr. Dirk Kleine, Dr. Ursula Knorr und Dr. Frederik Hesse.



Bachelorvorlesung 2023

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. Die steigende Komplexität unternehmerischer Herausforderungen und der zunehmende Innovationsdruck machen Teamarbeit zum Schlüssel für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Besonders wichtig wird dabei die Rolle von «4D-Teams»: Teams, die durch Diversität, Dynamik, Verteilung («distributed») und Digitalisierung geprägt sind. Dies stellt Führungskräfte und Unternehmen vor große Herausforderungen.

Im Herbstsemester 2023 wurde der Kurs «Hochleistungsteams und Teamentwicklung» zum fünften Mal angeboten, wobei 20 Studierende teilnahmen. Ziel des Kurses war es, essenzielles Wissen über die Förderung erfolgreicher Teamarbeit aus wissenschaftlicher und praxisorientierter Perspektive zu vermitteln. Der Kurs bestand aus zwei Teilen: Der erste Teil befasste sich mit verschiedenen Teamtypen, den Merkmalen von Hochleistungsteams und Phasen der Teamentwicklung. Im zweiten Teil lag der Fokus auf Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Teamarbeit und aktuellen Herausforderungen in diesem Bereich.

Ein Höhepunkt waren die «Hochleistungspräsentationen» der Studierenden zu Themen wie selbstorganisierte Teams, psychologische Sicherheit und moderne Teamformen. Ein weiteres Highlight war der Unternehmensbesuch bei der frontify AG in St.Gallen. Die Studierenden erhielten spannende Einblicke in das Geschäftsmodell und die Kultur des SaaS-Unternehmens aus St.Gallen und nahmen an interaktiven Herausforderungen der frontify-Teams teil. Der insgesamt sehr erfolgreiche Kurs fand bei einem gemütlichen Aperó ein würdiges Ende.



Dr. Frederik Hesse

Stress und Resilienz in Hochleistungskontexten (Pflichtwahlkurs im Major BWL)

(Dr. 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 die Volkswirtschaft entsteht. Dem gegenüber steht nach einer Gallup-Studie nur ein Viertel der Mitarbeitenden, die mit vollem Engagement arbeiten. 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 fand im Herbstsemester 2023 zum zweiten Mal der Pflichtwahlkurs «Stress und Resilienz in Hochleistungskontexten» statt. Zum einen wurden in dem Seminar grundlegende Kenntnisse über die Förderung gesunder Hochleistung und das Management von Stress in Hochleistungskontexten vermittelt. Zum anderen wurden die Studierenden mit Primärstudien und dem methodischen Werkzeugkasten der Organizational-Behavior-Forschung vertraut gemacht.

Der Kurs gliederte sich dabei in drei inhaltliche Blöcke: Im 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 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.



Stress und Resilienz in Hochleistungskontexten, unterrichtet von Dr. Frederik Hesse

Ein besonderes Highlight war der Austausch mit Toni Söderholm, dem Chefcoach des deutschen Eishockeymeisters EHC Red Bull München. Er berichtete sowohl aus seiner Perspektive als ehemaliger Profispieler zum individuellen Umgang mit Stress als auch aus der Perspektive des Coaches zum Management von Stress und dem Aufbau von Resilienz in Teams.

«Neue Arbeits- und Führungsformen»: Virtueller Sciencehackathon

(Prof. Dr. Petra Kipfelsberger)

Im Herbstsemester 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 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.



Vorlesung Bachelor-Stufe mit Prof. Dr. Amanda Shantz

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 und Lena Rudolf)

Zwölfmal wurde der Master in Strategy and International Management (SIM) bereits weltweit als bester Master of Management im «Financial Times Global Masters of Management Ranking» ausgezeichnet. Prof. Dr. Heike Bruch unterrichtet in diesem sehr international ausgerichteten Programm, bestehend aus 60 Studierenden aus 25 verschiedenen Nationen, den Kurs «Strategic Leadership». In diesem Kurs werden 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.

Der Fokus des Kurses liegt darauf, 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 an-

hand von Führungsfragen und Unternehmensbeispielen eingeübt. Bereichert wurde der diesjährige Kurs durch die Beiträge der Praxisreferenten Christoph Nettesheim (Former BCG Senior Partner), Beat Sigrist (CHRO Franke), Frauke von Polier (Chief People Officer Viessmann) und Raphael Gielgen (Trendscout Vitra). Beim McKinsey Leadership Training Day, begleitet durch Giulio Carbone (Expert Associate Partner McKinsey Zürich), konnten die Studierenden die gelernten Konzepte auf praktische Problemstellungen aus dem Arbeitsalltag von McKinsey anwenden. Mit dem durchgeführten Training werden sie systematisch 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), einem Mindfulness-Training 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 Apero.



Strategic Leadership im Strategy and International Management Master



Leadership Practice Day @ Hilti mit SIM-Studierenden

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 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 Sigrist (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)

Im Master-Studiengang General Management (MGM-HSG) leitet Petra Kipfelsberger die Managerial Impact Projects mit dem Schwerpunkt Leadership und Human Resource Management. Diese bieten den 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 Teilnehmer:innen 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 Development: Well-Being und Self-Reflection (MGM-HSG)

(Prof. Dr. Petra Kipfelsberger, Prof. Dr. Anna Jasinenko und Navid Alizadeh)

Im neuen Master-Studiengang General Management (MGM-HSG) leiten Petra Kipfelsberger, Anna Jasinenko und Navid Alizadeh den Kurs Personal Development: Well-Being und Self-Reflection. Dieser erstreckt sich über zwei Semester und hat das 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 übergeordnetes Lernziel. 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 eigenen Entwicklungsziele verfolgen und erreichen.

Leadership – Master of Computer Science (MCS-HSG)

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

Im Frühjahr 2023 fand bereits zum zweiten Mal das Seminar «Leadership» für Studierende des Master of Computer Science (MCS) statt. Der Kurs wird von den beiden IFPM-Dozierenden Stefan Berger und Hendrik Hüttermann veranstaltet und bietet den Studierenden einen Einblick in Grundlagen und aktuelle Entwicklungen der Führungsforschung und -praxis. Im Rahmen des On-Campus-Teils des Seminars erar-



Leadership Practice Day im Headquarter der Franke Group in Aarburg

beiteten sich die Studierenden in interaktiven Formaten mithilfe von Präsentationen, Praxis-Beispielen und Fallstudien zu einem grundlegenden klassischen und modernen Führungskonzepten, zum anderen wurden aktuelle Herausforderungen der Führungspraxis beleuchtet und für diese evidenzbasierte Lösungsansätze entwickelt. Die so erworbenen Kenntnisse und Inhalte wurden im zweiten Teil des Seminars bei einem Unternehmensbesuch in Kooperation mit der Abacus Umanitis AG in St.Gallen aus Praxissicht weiter vertieft. Hierbei erhielten die Studierenden auch die Möglichkeit, anhand von aktuellen Herausforderungen der Führungspraxis bei Umanitis ihr neues Wissen zielgerichtet einzubringen und anzuwenden.



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

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

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

In diesem Herbst wurden internationale MBA-Austauschstudierende in einer kleinen Gruppe zu einem faszinierenden Tag willkommen geheißen, der ihnen nicht nur Einblicke in ihre persönlichen Kompetenzen gewährte, sondern auch aufzeigte, wie sie effektiv die Fähigkeiten anderer Teammitglieder nutzen können. Dabei wurden zwei Entwicklungsansätze miteinander verglichen: Einerseits die traditionelle Auffassung, dass die Überwindung von Schwächen zu Spitzenleistungen und persönlicher Reife führt, und andererseits die Überzeugung, dass die größten Stärken eines Menschen in seinen individuellen Talenten liegen und eine Konzentration auf Schwächen eher zu durchschnittlichen Leistungen führt als zu Exzellenz. Im Rahmen des Kurses konzentrierte man sich intensiv auf den stärkenorientierten Ansatz, wobei zentrale Erkenntnisse durch Selbstbewertungen und Teamübungen vermittelt wurden.

Zur Vorbereitung auf den Kurs wurden die Studierenden aufgefordert, den Gallup Strengths Finder-Test zu absolvieren, um ihre fünf Hauptstärken zu identifizieren und sich selbst

besser kennenzulernen. Weiterhin erörterten sie verschiedene Theorien, die die Bedeutung von Vielfalt in Gruppen und die Wichtigkeit der Offenlegung eigener Stärken hervorheben. Diese Theorie wurde von den Studierenden und Dozierenden in einer Teamaufgabe angewendet, bei der sie Kurzfilme über ihre Zeit in der Schweiz erstellten, was eine unterhaltsame und effektive Methode war, um zu demonstrieren, dass ein Verständnis der Stärken anderer zu gesteigerter Motivation und Leistung führt.

Abschliessend beschäftigte sich der Kurs mit einer Simulations- und Rollenspielübung. Die Studierenden übernahmen abwechselnd die Rollen von Führungskräften und Mitarbeitenden, um sowohl ihr eigenes Führungsverhalten als auch das ihrer Kommilitonen zu reflektieren. Ziel dieser Übung war es, den Teilnehmenden zu ermöglichen, ihren eigenen Führungsstil zu erkennen und weiterzuentwickeln. Durch den Wechsel der Perspektiven sammelten sie praktische Erfahrungen in der Anwendung verschiedener Führungsstile und erhielten gleichzeitig wertvolles Feedback von ihren Kollegen und Kolleginnen, was nicht nur lehrreich war, sondern auch ein tieferes Verständnis für die Komplexität und Dynamik in Führungspositionen und Teams förderte.



Internationale MBA-Studierende beim Besuch von Leica Geosystems

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)

Im Frühjahrssemester 2023 wurde das Seminar «Introduction to Scientific Research» unter der Leitung von Heike Bruch und Nils Fürstenberg als Bestandteil des Doktoratsprogramms für Betriebswirtschaftslehre abgehalten.

Ziel des Kurses ist es, den Teilnehmenden die erforderlichen Kenntnisse und Kompetenzen für die Entwicklung, Implementierung und Publikation empirischer Untersuchungen im Bereich der Management- und Organisationsforschung zu vermitteln. Dabei erhielten die Teilnehmenden einen Überblick über die Kriterien guter und relevanter Forschung sowie über wesentliche quantitative und qualitative Forschungsdesigns und Methoden. Im Rahmen von Gruppenarbeiten hatten die Teilnehmenden die Gelegenheit, eigene Forschungsfragen zu entwickeln und empirisch zu untersuchen. Die erzielten Ergebnisse wurden von den Teilnehmenden in Form von Forschungsartikeln aufbereitet.



Introduction to Scientific Research

Doctoral Colloquium in Leadership & Organizational Behavior (Doktoratsprogramm in Betriebswirtschaftslehre)

(Prof. Dr. Amanda Shantz, Prof. Dr. Judith Walls und Prof. Dr. Nils Fürstenberg)

Im Herbstsemester 2023 wurde das Doktorats-Kolloquium Organizational Behavior unter der Leitung von Amanda Shantz und Judith Walls durchgeführt. Neben einem Überblick über die unterschiedlichen Forschungsschwerpunkte der Teilnehmer 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. Ein besonderes Highlight für die Doktorierenden war dabei das seitens der Professoren gegebene qualitative Feedback zu den individuellen Forschungsprojekten.



Doctoral Colloquium

Lehrbeauftragte

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



Prof. Dr. Stefan Berger



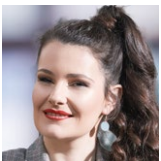
Prof. Dr. Petra Kipfelsberger



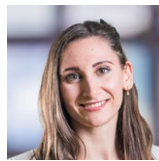
Prof. Dr. Stephan Alexander Böhm



Dr. Dirk Kleine



Dr. Aldijana Bunjak



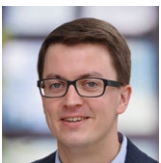
Dr. Sophie Klüser



Dr. Frederik Hesse



Dr. Ursula Knorr



Prof. Dr. Hendrik Hüttermann



Dr. Jens Maier

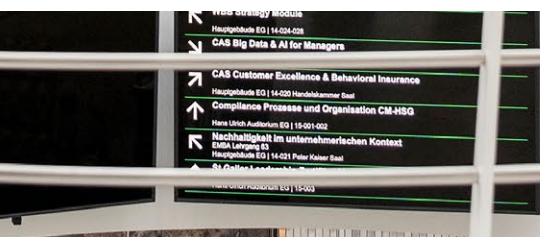




Praxis am I.FPM

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 2023

(Prof. Dr. Heike Bruch, Paul Lee und Team)

Heike Bruch eröffnete die Veranstaltung mit einem richtungweisenden Beitrag unter dem Titel «People Experience – Zwischen Passion und Performancedruck». Angesichts einer zunehmend kollabierenden Arbeitswelt zeigte sie dabei die entscheidende Rolle von Mitarbeitererfahrungen für die gesunde Hochleistung auf. Gestalterinnen und Gestalter brauchen Antworten auf ein kollabierendes System im Sinne einer re-energisierten Führung, geänderten Systemen und einem zukunftsgerichteten Co-Development.

Die zwei nachfolgenden Vorträge stellten ein besonderes Highlight des ersten Tages dar. Zunächst sprachen die Künstlerbrüder Frank und Patrik Riklin über die Rolle der Kunst für ein wertorientiertes und neues Wirtschaften. Anschließend berichtete Dr. Hans-Dietrich Reckhaus emotional, persönlich und nahbar über die Beweggründe seiner ganz persönlichen Transformation und die seines Unternehmens.

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 für herausragen-



Team St.Galler Leadership-Tag 2023

de Leadership-Initiativen zu gewinnen: Am Ende des Live-Votings in der besonderen Atmosphäre des SQUAREs setzte sich die Spital Thurgau AG gegen Bosch Bamberg und Luftansa Technik durch und durfte sich über den 1. Platz freuen.

Der zweite Tag startete mit einem spannenden Vortrag zur Zukunft der neuen Arbeitswelt von Raphael Gielgen, Trendscout Future of Work Life & Learn bei Vitra. Raphael bereiste zahlreiche Länder auf der Welt und gewährte dem Publikum einen Einblick in die Arbeitswelt von morgen: von Smart-Cities bis hin zu neuen Technologien wie künstlicher Intelligenz und dem Metaverse. Eine positive Zukunft erfordert nach seiner Ansicht Mut und Gestaltungswillen.

Sophie Klüser ging anschliessend auf eben diese Gestaltung der modernen Arbeitswelt ein. So entwickelte sie in ihrem Forschungsimpuls konkrete Stellhebel für einen positiven Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen, wie etwa ein beidhändiges HR-Management, ein positives Stress-Mindset und Grenzsetzungskompetenzen.

Den ersten Block des zweiten Tages rundeten Celia Pelaz, Cawa Younosi und Marvin Neu mit inspirierenden Vorträgen zur konkreten Ausgestaltung von People Experience ab. Celia Pelaz berichtete über die Rolle von Sinnorientierung bei Hensoldt angesichts zunehmender globaler Konflikte. Cawa Younosi ging anschliessend auf die Ausgestaltung von People Experience bei SAP ein. Cawa begeisterte das Publikum auf seine humorvolle Art für ein kompromissloses mitarbeiterbezogenes HR-Management zur Steigerung von Zufriedenheit, Gesundheit und Leistung. Marvin Neu ergänzte diese Einblicke mit einem Forschungsimpuls zum erfolgreichen Management von New Work-Diversität. So zeigte er auf, dass es für die Leistung von Unternehmen enorm wichtig ist, diese gering zu halten – und New Work für alle sicherzustellen, um eine Zwei-Klassen-Gesellschaft in Unternehmen zu vermeiden.

Beim zweiten Block des Tages drehte sich alles um Strategien, wie Energie und Hochleistung in Unternehmen freigesetzt werden können. Eine gesundheitliche Perspektive bot dabei Dr. med. Mathias Schlögl, der auf Strategien für Energie, Begeisterung und Gesundheit bis ins hohe Alter einging. Vivian



Zertifikatsfeier des CAS Digital Leadership & Transformation

Bernet ging ergänzend auf die Bedürfnisse einer jungen Generation ein, insbesondere in Hinblick auf eine empowernde und coachende Führung.



Dr. Sophie Klüser und Marvin Neu mit Forschungsimpulsen des I.FPM



- Martin Seiler (Vorstand Personal und Recht, Deutsche Bahn AG)
- Markus Grolms (Chief Human Resources Officer, thyssenkrupp Steel Europe AG)
- Dr. Mamphela Ramphela (Co-Präsidentin des Club of Rome)
- Sergii Dubrov (Stellvertretender Gesundheitsminister der Ukraine)
- Prof. Dr. med. Malek Bajbouj (Direktor, International Affairs, Charité – Universitätsmedizin Berlin)

CAS St.Galler Leadership-Zertifikat

(Prof. Dr. Heike Bruch, Prof. Dr. Hendrik Hüttermann, Dr. Sophie Klüser und Prof. Dr. Nils Fürstenberg)

In der 13. Durchführung des St.Galler Leadership-Zertifikats werden zentrale Führungsthemen vertiefend behandelt. Es schliesst mit einem Certificate of Advanced Studies (CAS) in Leadership ab und wird in St.Gallen durchgeführt. Ende November durften 39 Teilnehmende das «St.Galler Leadership-Zertifikat» abschliessen und bei einer feierlichen Übergabe im Weiterbildungszentrum ihr Zertifikat entgegennehmen.

Einen weiteren Höhepunkt und Abschluss der Veranstaltung gewährten uns André Krause, Manuel Früh und Aida Ibrahimovic mit wertvollen Einblicken in die New Work Transformation nach dem Merger von UPC und Sunrise während der Pandemie. So lieferten sie beeindruckende Insights in die erfolgreiche Gestaltung eines kulturellen Wandels, der von Mitarbeitenden mitgetragen und gestaltet wurde.

Dabei hatten die Teilnehmenden die Gelegenheit während Modul 2 am St.Galler Leadership-Tag mit Nacht teilzunehmen. 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.

Ankündigung: St.Galler Leadership-Tag 2024

(I.FPM Team)

Nach der gelungenen Durchführung des St.Galler Leadership-Tages im Jahr 2023, freuen wir uns bereits sehr auf den 12. St.Galler Leadership-Tag mit Nacht am 5./6. Juni 2024 zum Thema «Creating an Humanized New World of Work». Der Leadership-Tag bietet Teilnehmenden auch im kommenden Jahr eine einzigartige Kombination aus hoch innovativen Forschungseinblicken und vorbildhaften Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis.

In Modul 3 diskutierte Hendrik Hüttermann High Performance Teams und Team Diversity bevor der ehemalige Personalchef von Swissair, Matthias Möllene, wertvolle Einblicke zur Entwicklung von Hochleistungsteams teilte. Darüber hinaus veranschaulichte Sprechertrainer Michael Rossié, wie Führungskräfte ihre persönliche Wirkung durch die bewusste Gestaltung von Kommunikation und des eigenen Auftritts erhöhen können.

Heike Bruch wird die Veranstaltung mit einem Vortrag zu entscheidenden Stellhebeln für eine humanisierte Arbeitswelt eröffnen – also hin zu mehr Sinnorientierung, gesunder Hochleistung und nachhaltigem Wirtschaften. Weitere spannende Einblicke aus Forschung und Praxis gewähren im kommenden Jahr neben Heike Bruch u.a.:

Beim abschliessenden Modul 4 erwartete die Teilnehmenden ein abwechslungsreiches Programm: Sophie Klüser diskutierte mit den Teilnehmenden effektive Ansätze zur Führung von Wandel, Nils Fürstenberg die Themen Kultur und Transformation. Abgerundet wurde das Programm durch einen



Hoch motiviert! Teilnehmende des St.Galler Leadership Zertifikats Modul 2

Einblick von Viessmanns Personalvorständin Frauke von Polier sowie einen Input zu strategischer Führung mit besonderem Fokus auf die Kundenperspektive von Marcus Schögel (HSG). Darüber hinaus wurden die Teilnehmenden über die Module hinweg von Coaches begleitet und konnten so in vertraulichem Rahmen über individuelle Führungsherausforderungen sprechen.

CAS Digital Leadership & Transformation

(Prof. Dr. Heike Bruch und Dr. Sophie Klüser)

Wir durften im Juni 2023 rund 35 Teilnehmenden unserer sechsten Durchführung des CAS Digital Leadership & Transformation bei einer feierlichen Abschlusszeremonie im Königs St.Gallen ihr Abschlusszertifikat übergeben und gemeinsam anstossen. Unseren Absolventinnen und Absolventen gratulieren wir ganz herzlich!

Im Rahmen des vierten, abschliessenden Modul lag der Fokus auf den entscheidenden, strategischen Themen Kultur und Change, unter anderem auch unter Einbezug von Aspekten wie künstlicher Intelligenz und Leadership. Ergänzende Praxiseinblicke zu den Insights aus der Forschung lieferten Alexander Villiger und Dirk Kleine.

Ende November sind wir mit rund 30 Teilnehmenden in die siebte Runde des CAS Digital Leadership & Transformation gestartet. In einer Zeit, die von einschneidenden Veränderungen geprägt ist, ist es wichtig, Führungskräfte mit den geeigneten Werkzeugen auszustatten, damit sie die sich rasch wandelnde Arbeitswelt mutig gestalten können. Insbesondere steht die Entwicklung von Führungsfähigkeiten und einer Arbeitskultur 4.0 im Fokus, vor dem Hintergrund digitaler Technologien und Geschäftsmodelle.

Im ersten Modul des Zertifikats diskutierte Heike Bruch neuste Erkenntnisse zu den Themen Energiemanagement



Teilnehmende des Moduls 2 in Berlin

und Hochleistung von Organisationen gemeinsam mit den Teilnehmenden. Nils Fürstenberg präsentierte den Teilnehmenden wertvolle Einblicke zur Gestaltung einer New Culture. Sophie Klüser rundete das Modul mit dem Thema New Leadership in der digitalen Arbeitswelt ab. Ein Gastvortrag von Frauke von Polier zur strategischen New Work- und Kulturtransformation im Familienunternehmen Viessmann ergänzt die Inhalte des Moduls ideal.

Für das Modul «Digital Business Modeling & Experience» im Januar 2024 geht es nach Berlin, wo die Teilnehmenden gemeinsam mit Jan Marco Leimeister (HSG) und Marcus Schögel (HSG) spannende Themen rund um Wertschöpfung und Marketing in digitalen Kontexten diskutieren.

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

(Prof. Dr. Heike Bruch, Prof. Dr. Hendrik Hüttermann, Dr. Sophie Klüser und Prof. Dr. Nils Fürstenberg)

Auch dieses Jahr wurde das Kompaktseminar «Führung mit Energie und Fokus» unter der Leitung von Heike Bruch und Nils Fürstenberg angeboten.

Am ersten Tag diskutierte Heike Bruch mit den 37 Teilnehmenden, wie Führungskräfte die Energie und Dynamik steuern und wie die Potenziale der Mitarbeitenden mobilisiert werden können. Am Nachmittag wurde besprochen, wie man die «Busy Manager»-Falle überwinden kann. Am zweiten Tag lernten die Teilnehmenden von Nils Fürstenberg über Führung in komplexen Arbeitskontexten, bevor Hendrik Hüttermann den Teilnehmenden die Konzepte der Transaktionalen und Transformationalen Führung näherbrachte. Markus Jordi (CHRO der SBB) gab spannende Praxis-Einblicke. Abschliessend wurde am dritten Tag besprochen, wie Führungskräfte klare Leistungsziele setzen, eine Vision für ihr Team entwickeln und inspirierend kommunizieren können.

Unter dem Titel «Leading with Energy and Focus» führten Heike Bruch, Sophie Klüser und Nils Fürstenberg das Seminar im September mit 21 Teilnehmenden in englischer Sprache durch. Stephanie Escher (SBB) rundete das Modul mit einem interaktiven Gastreferat ab.

Neu: KI – Trends, Transformation & Leadership Impact (Kompaktseminar)

Das dreitägige Kompaktseminar richtet sich an erfahrene Führungskräfte, die ihre Kompetenzen im Kontext der digitalen Transformation mit Fokus auf künstliche Intelligenz weiterentwickeln möchten. Mehr dazu auf S. 46.

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.

Executive Roundtable am 52. St.Gallen Symposium – Securing the Next Generation of Employees

(Prof. Dr. Heike Bruch, Dr. Sophie Klüser, Dr. Frederik Hesse, Paul Lee)

Wie sollte angesichts demografischer Veränderungen, des Wertewandels und neuer Technologien ein «New Generational Contract» aussehen? Diese Frage stand im Zentrum des 52. St.Gallen Symposiums, das vom 4.-5. Mai generationenübergreifend rund 1'000 globale Expert:innen, junge Führungskräfte und Wissenschaftler:innen für offenen Dialog zusammenbrachte. In diesem Kontext organisierte Heike Bruch im SQUARE der Universität St.Gallen gemeinsam mit dem I.FPM Team das «Zukunftsforum DACH», ein Roundtable-Format mit 15 Top-Executives aus verschiedenen Branchen. Im Fokus des Roundtables stand die für die schweizer, deutsche und österreichische Wirtschaft gleichermaßen relevante Frage, wie Organisationen die nächste Generation von Mitarbeitenden gewinnen und in ihre multigenerationale Belegschaft integrieren können. Der Roundtable wurde von Frederik Hesse, Sophie Klüser und Paul Lee moderiert und begleitet, die Ergebnisse von Lukas Dürr im Rahmen eines Whitepapers konsolidiert.

Der Executive Roundtable wurde von wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen des Instituts moderiert und begleitet. In einem Impulsvortrag mit dem Titel «Wie man die neue Generation begeistert» präsentierte Prof. Dr. Heike Bruch relevante Erkenntnisse aus der Forschung, darunter der steigende Bedarf an Mitarbeitenden und die zunehmend schwache Bindung der jungen Arbeitnehmenden zum Arbeitsplatz. Dabei

zeigen die Ergebnisse der Untersuchungen, dass vor allem die Etablierung einer «New Culture» mit dezentralen Strukturen und Mitgestaltungschancen massgeblich zur Gewinnung junger Talente beiträgt.

Die 15 Executives schilderten Herausforderungen bei der Kommunikation mit und Rekrutierung von jungen Mitarbeitenden der Generationen Y und Z. Im Zentrum stand auch die Frage, wie diese nachhaltig an die eigene Organisation gebunden werden können.

Key Takeaways, um die neue Generation an Bord zu holen

1. **Authentischer Purpose:** Unternehmen müssen sich aktiv mit ihrem Beitrag für Gesellschaft und Umwelt auseinandersetzen.
2. **Output-Orientierung und New Culture:** Egal ob Arbeit im Büro, im Home-Office, oder während der Workation erfolgt – es sollten nicht Anwesenheit oder Input, sondern effektiv erbrachte Leistung beurteilt werden.
3. **Ehrliche Wertschätzung:** Diese ist wichtiger denn je – allerdings reichen hier keine oberflächlichen Massnahmen wie ein Obstkorb oder Billardtisch. Vielmehr ist dies eine Frage von Leadership: Zur ehrlichen Wertschätzung gehört ehrliches Feedback.
4. **Employee-Experience:** Unternehmen sollten ein Arbeitsumfeld schaffen, das begeistert.
5. **Bedürfnisse der Mitarbeitenden anerkennen:** Unternehmen müssen sich Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden offen und authentisch stellen

Ein ausschliesslicher Fokus auf die neue Generation ist allerdings nicht zielführend. Vielmehr gilt es, einen «Cross-Generational»-Gedanken zu fördern. Im Kern müssen Bedürfnisse und Vorstellungen aller Generationen synergetisch integriert werden, um generationenübergreifend Zusammenarbeit zu fördern. Dazu braucht es auf allen Seiten «Brückenbauer» und Gefässe wie das St.Gallen Symposium, wo sich Generationen austauschen können. Nur so können gegenseitiges Verständnis und eine gelingende Zusammenarbeit aufgebaut werden. Dies auch als Chance wahrzunehmen, ist für Führungskräfte in herausfordernden Zeiten wichtiger denn je.



52. St.Gallen Symposium zu «Securing the Next Generation of Employees»



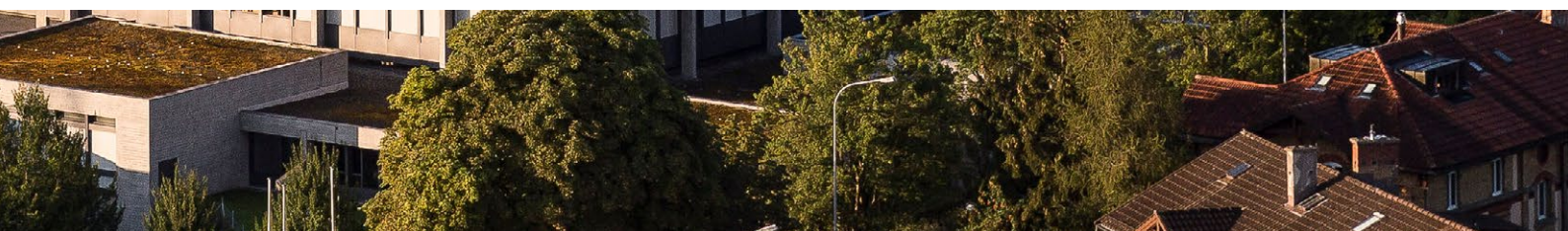


Akademische Gemeinschaft

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.

Berufung

Prof. Dr. Petra Kipfelsberger



Petra Kipfelsberger hat einen Ruf an die BI Norwegian Business School in Oslo erhalten. Sie wird dort ab Februar 2024 Associate Professorin am Department of Leadership and Organizational Behavior. Herzliche Gratulation, Petra!

Dissertationen

Dr. Sophie Kathrin Klüser

In ihrer Dissertation mit dem Titel «Microfoundations of Ambidexterity: A Multilevel Perspective on Drivers, Consequences and Boundary Conditions» fokussierte sich Sophie Klüser auf ein hochrelevantes Thema in modernen Organisationen. Die Arbeit geht der Frage nach, wie Organisationen und Führungskräfte Mitarbeitende auf verschiedenen Ebenen bestmöglich darin unterstützen können, widersprüchliche Anforderungen an Innovation und Effizienz in ihrer täglichen Arbeit nicht nur zu balancieren, sondern fruchtbar zu integrieren, um das Spannungsfeld für Individuum und Organisation gewinnbringend nutzbar zu machen.

Ambidextrie – also die Fähigkeit von Mitarbeitenden und Arbeitgebern, zugleich hoch innovativ neue Markt- und Produktfelder zu erschliessen, aber auch vorhandene Ressourcen möglichst effizient einzusetzen – gilt als entscheidender Wettbewerbsvorteil in einem zunehmend komplexen und volatilen unternehmerischen Umfeld. Die Verantwortung dafür, diesen Anforderungen gerecht zu werden, wird zunehmend an diejenigen Mitarbeitende delegiert, die «an vorderster Front stehen». Die Dissertation untersucht daher nicht nur, wie ambidextres Verhalten bei Mitarbeitenden und Teams gefördert werden kann, sondern auch, wie möglichen

Negativkonsequenzen paradoxer Arbeitsanforderungen für Mitarbeitende erfolgreich entgegengewirkt werden kann.

Die Ergebnisse der Dissertation zeigen, dass, um ambidextres Verhalten zu fördern und dieses auch in Organisationalen Erfolg umzuwandeln, wichtige Hebel auf unterschiedlichen Ebenen zusammenspielen müssen. Insbesondere gilt es für Unternehmen, kulturell die Weichen für den Austausch zwischen Mitarbeitenden so zu stellen, dass es zugleich interne und externe Korridore für Informations- und Ressourcenaustausch gibt, aber auch Mechanismen bestehen, die es Individuen und Teams erlauben sich abzugrenzen und vor externer Disruption zu schützen. Dies hat nicht nur eine positive Wirkung auf die innovative Performanz und Effizienz der Teams, sondern wirkt auch präventiv der Erschöpfung von Mitarbeitenden entgegen. Wie die Multilevelanalyse von über 13'000 Mitarbeitenden in 80 Unternehmen verdeutlicht, hat dies entscheidende Implikationen für die organisationale Performanz. Fördern Unternehmen keinen gesunden Umgang mit Paradoxien, schadet dies der gesamtorganisationalen Leistung. Die Ergebnisse der Studien von Sophie Klüser zeigen ausserdem, dass Organisationen anhand geeigneter HRM-Massnahmen gezielt in die Entwicklung des richtigen Mindsets bei Mitarbeitenden investieren müssen. Konkret hilft ein positives Stress Mindset – also ein Mindset, welches Mitarbeitende dazu befähigt, Stress und seine Wirkung auch als Treiber für die eigene Entwicklung und Performanz zu interpretieren.



Prof. Dr. Heike Bruch und Dr. Sophie Klüser



Zertifikatsrollen der HSG

tieren. Mitarbeitende mit einem solchen Mindset sind in der Lage, die zunächst lähmende Wirkung paradoxer Anforderungen zu überwinden und diese in sogenannte «virtuose Zyklen» umzuwandeln. Damit sich dies auch in ambidextres Handeln übersetzt, ist ein synergetisches Zusammenspiel von HR und Leadership entscheidend: ein kollektiv orientiertes Leadership Klima, welches das gemeinsame Hinarbeiten auf geteilte, organisationale Ziele betont, motiviert Mitarbeitende, ihr Verhalten gezielt auf die ambidextren Bedürfnisse der Organisation auszurichten. Zugleich zeigen die Ergebnisse, dass Laissez-Faire Leadership die Positivwirkung eines Stress Mindset bei Mitarbeitenden untergräbt.

Wir freuen uns sehr, dass Sophie Klüser weiterhin am Institut für Führung und Personalmanagement als Postdoktorandin tätig bleibt. In dieser Rolle wird sie ihre Forschung im Rahmen der Microfoundations of Ambidexterity weiter vorantreiben und das Institut im Rahmen seiner Executive Education konzeptionell und inhaltlich unterstützen.

Dr. Christian Böttger

Die Thematik von Christian Böttgers Dissertation, «Produktive organisationale Energie in ambidextren Kontexten: Chancen und Fallen bei Mobilisierung und Erhaltung», ist für die heutige Unternehmenspraxis von hoher Bedeutung. Produktive Energie ist die treibende Kraft, mit der Organisationen ihre Ziele verfolgen.

Angesichts der steigenden Anforderungen in dynamischen, volatilen Märkten, des globalen Wettbewerbsdrucks und der beschleunigten Innovationszyklen wird Ambidextrie zu einem essenziellen Wettbewerbsvorteil. Sie beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen, sowohl effizienz- als auch innovationsorientiert zu handeln. Trotzdem wurde bisher wenig darüber erforscht, wie in diesen Kontexten produktive Ener-

gie aktiviert und somit das Engagement und Commitment der Mitarbeitenden gesteigert werden können.

In seiner Dissertation belegt Christian Böttger u. a. mit Daten von ca. 8'000 Mitarbeitenden aus 64 Unternehmen, dass es drei entscheidende Faktoren gibt, die ambidextren Unternehmen einen Wettbewerbs- und Erfolgsvorteil verschaffen. Dazu gehören eine positiv-konstruktive Fehlerkultur, der Aufbau von sozialem Kapital sowie eine kollektive Veränderungsbereitschaft. Eine Fehlerkultur fördert das transparente Teilen und rasche Beheben von Fehlern. Soziales Kapital manifestiert sich in der Vernetzung und im Austausch von Wissen. Kollektive Veränderungsbereitschaft fördert die notwendige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit für effizienz- und innovationsorientiertes Arbeiten. Diese drei Faktoren ermöglichen es ambidextren Organisationen, ihre Ziele mit hoher Energie zu verfolgen und die Unternehmensleistung zu steigern. Auf dieser Basis leitet die Dissertation zahlreiche Empfehlungen für die Praxis ab, damit Unternehmen ihr Potenzial optimal nutzen können.



Prof. Dr. Heike Bruch und Dr. Christian Böttger

Lena Rudolf

Wir gratulieren unserer Doktorandin Lena Rudolf herzlich zum Best Paper Award, den sie von der European Academy of Management für ihr Paper «Integrating Shared and Vertical Leadership Perspectives as Drivers for Ambidexterity and Organizational Performance» erhalten hat.



Dr. Sophie Klüser



Dr. Christian Böttger



Lena Rudolf (Mitte) mit dem OB & HRM Committee

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



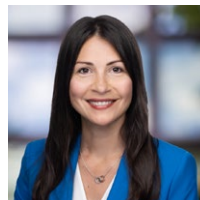
Zusätzlich zu ihrer Arbeit als Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement ist Heike Bruch u.a. Vorstandsmitglied der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) und leitet den Leadership Award. Heike Bruch ist ausserdem Präsidentin der

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 Tenure and Promotion Committee der Universität St.Gallen
- 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 2021–2022 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 der 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
- Externe Prüferin, 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



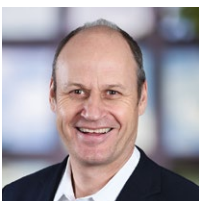
Prof. Dr. Sabine Seufert,
Direktorin des IWP-HSG



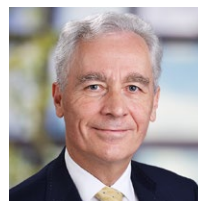
Prof. em. Dr. Günther Müller-Stewens,
vormals Direktor des IfB-HSG



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



Abendstimmung am Weiterbildungszentrum Holzweid in St.Gallen im November 2023

Unsere Programme und Seminare 2024 in St.Gallen

Jahrestagung

St. Galler Leadership-Tag mit Nacht

5./6. Juni 2024

CAS-Programme (4 Module)

St. Galler Leadership-Zertifikat

Start: 6. März 2024

Digital Leadership & Transformation

Start: 4. Nov. 2024

Kompaktseminare (3 Tage)

Führung mit Energie und Fokus

22. – 24. Mai 2024

Künstliche Intelligenz – Trends,

Transformation & Leadership Impact

3. – 5. Juni 2024

Leading with Energy and Focus

16. – 18. Sept. 2024

Kompaktseminar KI – Trends, Transformation & Leadership Impact

DATUM: 3.-5. JUNI 2024

Tag 1
Künstliche Intelligenz (KI):
Überblick, Trends, Use Cases
und Tools

Tag 2
KI-Transformation

Tag 3
Leadership & Skills

Das dreitägige Kompaktseminar richtet sich an erfahrene Führungskräfte, die ihre Kompetenzen im Kontext der digitalen Transformation mit Fokus auf künstliche Intelligenz weiterentwickeln möchten.

Erfahrene Referent:innen aus Forschung und Praxis diskutieren verschiedene strategisch relevante Fragen rund um den Einsatz von Künstlicher Intelligenz in Organisationen. Über die Tage hinweg werden praxisnahe Use Cases, sowie die strategische Gestaltung der KI-Transformation vertieft. Dabei liegt der Fokus insbesondere auf Themen rund um Future of Work, Führung, Human-Machine Interaction und ethischen Fragestellungen, sowie der praktischen Erprobung von KI-Tools.

Wissenschaftliche Referent:innen:
Prof. Dr. Heike Bruch, Dr. Dirk Kleine,
Prof. Dr. Jan-Marco Leimeister, Dr. Sophie Klüser

Praxispartner:innen:
Microsoft, Ringier, Helvetia, Navel Robotics, Applied A.I.



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