



Jahresbericht 2011

«University Governance:
«There is no good governance without autonomy, and there is no autonomy without good governance.»
 (IGCPF)

Liebe Partnerinnen und Partner unseres Instituts

Unser Institut hat in diesem Jahr eine weltweite Best Practice-Untersuchung sowie erstmals ein Seminar mit Vertretern von Universitätsräten und Rektoraten von Schweizer Universitäten und Fachhochschulen über die Führung und Aufsicht von Universitäten durchgeführt. Im Weiteren haben wir Mitte Jahr ein «Konzept zur Meisterung der aktuellen Herausforderungen der Schweiz» entworfen, das gegenwärtig durch ein überparteiliches Team von engagierten Mitgliedern des Stände- und Nationalrats zur Umsetzung vorgeschlagen wird.

Wir konzentrierten uns im übrigen auch dieses Jahr in Forschung und Praxis auf unsere zwei zentralen zukunftsrelevanten Kompetenzbereiche: In der anwendungsorientierten Grundlagenforschung auf «Organizational Energy» (unter Leitung von Heike Bruch) und in der angewandten Forschung auf «New Corporate Governance» (unter Leitung von Martin Hilb).

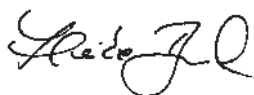
Gemeinsam ist beiden Bereichen, dass sie international ausgerichtet sind und in enger Zusammenarbeit mit der Praxis weiterentwickelt werden.

Wir versuchen, mit beiden Ansätzen in Forschung, Lehre und Praxis dazu beizutragen, dass bei zentralen Unternehmensentscheiden der Shared Value-Ansatz vertreten wird, d.h. dass immer gleichzeitig die relevanten Ansprüche der Kunden, der Eigentümer, der Mitarbeitenden und der Gesellschaft Berücksichtigung finden. Damit sollen Unternehmen zu Masters of Change statt zu Opfern des Wandels werden.

Wir danken Ihnen für Ihr Interesse an unseren Aktivitäten und verbleiben

mit den besten Wünschen

Ihr I.FPM-Leitungsteam



Heike Bruch

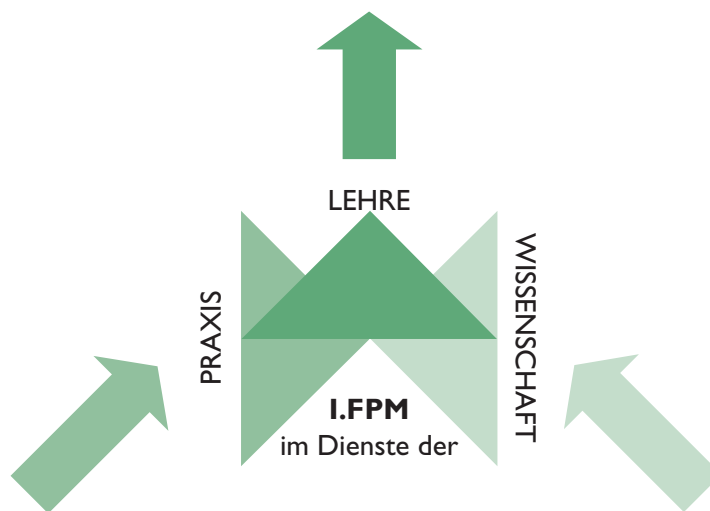


Martin Hilb

Unsere Leitplanken	3
Unser Team	4
Unsere Organisation	5
I.FPM im Dienste der Wissenschaft	7
Forschung	8
Akademische Nachwuchsförderung	40
Dissertationen	42
Publikationen	43
I.FPM im Dienste der Praxis	49
I.FPM-Veranstaltungen	50
Workshops und Beratungsprojekte	56
I.FPM im Dienste der Lehre	61
Lehrverpflichtungen	62
Master-Arbeiten	64
Bachelor-Arbeiten	68
International Study Program (ISP)	70
Universitäre Selbstverwaltung	73
Universitäre Selbstverwaltungsaufgaben	74

In der Lehre wollen wir mit einem ganzheitlichen Konzept auf anspruchsvollem Niveau zur Universitätsausbildung auf der Bachelor-/Master-/Nachdiplom- und Doktoratsstufe beitragen, insbesondere:

- im **Masterprogramm** «Strategy and International Management»
- dem «**International Study Program** (ISP)»
- dem Global **Executive MBA Program** (Omnium)
- dem englischsprachigen **Doktorandenprogramm** «International Business»



- In der **Weiterbildung** wollen wir zukunftsorientierte, praxisrelevante und theoriefundierte Workshops und Tagungen über Board- und HR-Management durchführen und dabei auch unsere Forschungsergebnisse weitergeben und reflektieren.
- In der **Beratung** führen wir in unseren Kompetenzschwerpunkten forschungsorientierte, für Praxis und Wissenschaft innovative Projekte durch.
- Mit periodischen **Net-Workshops** pflegen wir in unseren Kompetenzbereichen «Corporate Governance» und «International HRM» gezielt Erfahrungsaustausch mit Board-Mitgliedern, Personaldirektoren und Wissenschaftlern.

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



- 1 Mehtap Aldogan
- 2 Doris Benz
- 3 Stephan Böhm
- 4 Heike Bruch
- 5 Simon de Jong
- 6 Regula Dietsche
- 7 Daniela Dolle
- 8 Andrea Fischer
- 9 Martin Hilb
- 10 Marion Höchli
- 11 Nils Jent
- 12 Silja Kennecke
- 13 Petra Kipfelsberger

- 14 Ursula Knorr
- 15 Simon Körner
- 16 Sandra Kowalevski
- 17 Caroline Kranabetter
- 18 Justus Julius Kunz
- 19 Florian Kunze
- 20 Ulrich Leicht-Deobald
- 21 Nina Lins
- 22 Roman Lombriser
- 23 Jens Maier
- 24 David Maus
- 25 Julia Müller
- 26 Ivonne Preusser

- 27 Anneloes Raes
- 28 Julia Ramlogan
- 29 Sara Schäfer
- 30 Andrea Schmid
- 31 Slawomir Skwarek
- 32 Leonie Spalckhaver
- 33 Nina Spielmann
- 34 Anne Spychala
- 35 Nicole Stambach
- 36 Christine Wetli
- 37 Jette Wiegel

Kompetenzbereiche Heike Bruch

Organizational Energy

Prof. Dr. Heike Bruch
Dr. Simon de Jong
Andrea Fischer
Silja Kennecke
Petra Kipfelsberger
Caroline Kranabetter
Simon Körner
Justus Julius Kunz
Dr. Florian Kunze
Ulrich Leicht-Deobald
Nina Lins
Dr. Jens Maier
Ivonne Preusser
Dr. Anneloes Raes
Slawomir Skwarek
Leonie Spalckhaver
Dr. Anne Sychala

Gesunde Führung

Prof. Dr. Heike Bruch
Silja Kennecke
Sandra Kowalevski
Justus Julius Kunz
Leonie Spalckhaver

Arbeitgeberattraktivität – Top Job

Prof. Dr. Heike Bruch
Daniela Dolle
Sandra Kowalevski
Jette Wiegel

Generational Leadership

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

Institutsleitung

Heike Bruch

Assistenz:

Daniela Dolle
Andrea Fischer
Silja Kennecke
Caroline Kranabetter
Simon Körner
Sandra Kowalevski
Justus Julius Kunz
Ulrich-Leicht
Deobald
Nina Lins
Ivonne Preusser
Slawomir Skwarek
Leoie Spalckhaver
Jette Wiegel

Administration:

Andrea Schmid

Martin Hilb (Vorsitz)

Assistenz:

Methap Aldogan
Nina Spielmann
Christine Wetli

Kurse /Tagungen:

Andrea Schmid

Networking:

Nicole Stambach

Management und Märchen
Prof. em. Dr. Rolf Wunderer

Kompetenzbereiche Martin Hilb

IFPM Center for Corporate Governance

Prof. Dr. Martin Hilb
Dr. Dr. Doris Benz
Prof. Dr. Andreas Binder
Dr. Tomas Casas i Klett
Prof. Dr. mult. Rolf Dubs
Dr. Vinay Kalia
Prof. Dr. Roman Lombriser
Prof. Dr. Roland Müller
Dr. Julia Ramlogan

IFPM Center for International HRM

Dr. Ursula Knorr
Dr. Christoph Maier
Dr. Marcel Oertig
Dr. Alexander Schieffer

IFPM Diversity Center

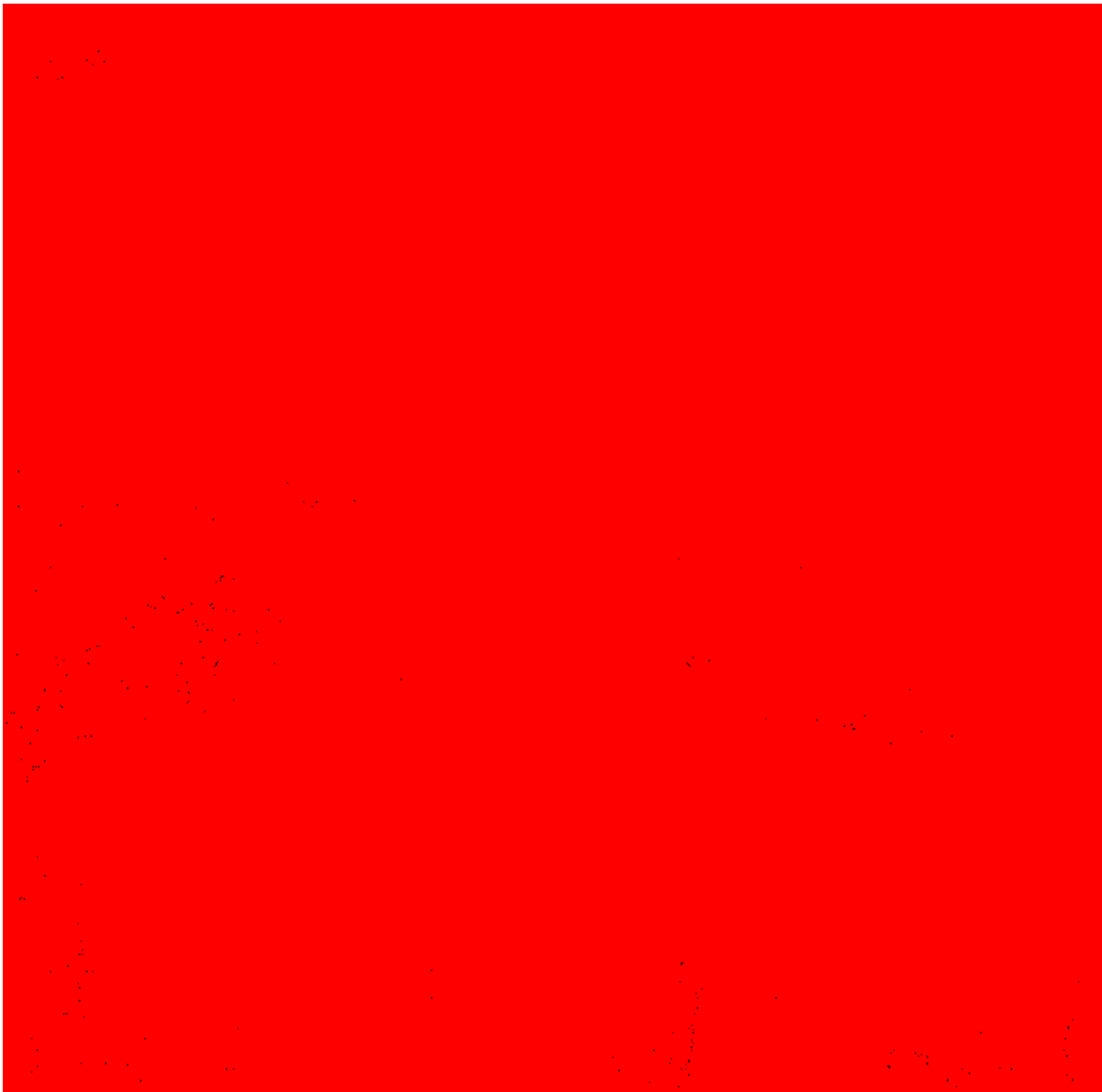
Regula Dietsche
Marie-Theres Hofmann
Dr. Nils Jent
Dr. Christoph Maier
Dr. Gian Carlo Sciuchetti

Doctoral Program International Business

Prof. Dr. Martin Hilb
Dr. Julia Ramlogan

I.FPM

***im Dienste
der Wissenschaft***



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

Am Lehrstuhl von Heike Bruch:

- (1) Organizational Energy Program
- (2) Gesunde Führung
- (3) Arbeitgeberattraktivität
- (4) Generational Leadership

Am Lehrstuhl von Martin Hilb:

- (1) IFPM Center for Corporate Governance
- (2) IFPM Center for International HRM
- (3) IFPM Diversity Center

**Zudem das angegliederte HSG-Center
for Disability and Integration**

IFPM- HSG

Organizational Energy Program

Leitung: Heike Bruch



Kompetenzbereich «Organizational Energy»

(Heike Bruch und das Forschungsteam)

Konstrukt Organisations- Energie und Projektziele

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

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

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

Organizational Energy Program (OEP)

Nach der intensiven Forschung im Konsortium mit sechs internationalen Partnerfirmen — ABB, ALSTOM Power Service, Hilti, Lufthansa, Tata Steel und Unaxis — geht das Organizational Energy Program (OEP) in eine neue Phase. Inzwischen haben wir die Energie bei mehr als 650 Unternehmen in mehr als 55 Ländern und in 25 Sprachen gemessen. Auf dieser Grundlage kön-



Heike Bruch mit einigen Teammitglieder

nen fundierte Benchmarkinganalysen erstellt und vielseitige Zusammenhänge statistisch überprüft werden.

Für den Aufbau eines tiefergreifenden Verständnisses, produktive Energie zu fördern, forschen wir dazu wie strategische Führungskräfte und Top Management Teams Energie untereinander und unternehmensübergreifend generieren können. Zur Beantwortung dieser wissenschaftlichen Frage ist sowohl die theoretische als auch die empirische Forschungsarbeit im Gang. Diese empirischen Studien schlagen sich in verschiedenen forschungs- und praxisorientierten Publikationen, aber auch in vielseitigen Aktivitäten in Praxis und Lehre nieder.

Organisationale Energie in der Praxis

Das Konzept Organisationale Energie bildete in 2011 wieder das Rückgrat für zahlreiche Workshops, In-house Trainings und Vorträge. Organisationale Energie war die konzeptionelle Basis — ergänzt um Themen



der Mitarbeiterführung für Hochleistungsteams und Selbstführung für den Umgang mit den eigenen Energien. In zahlreichen Workshops und Seminaren zu Organisationaler Energie wurden die Führungsaspekte vorgestellt und unmittelbar auf die Situation der Teilnehmer übertragen und angewendet. Die Teilnehmer konnten dadurch ihre spezifische Situation analysieren und Schlussfolgerungen für ihr praktisches Führungshandeln mitnehmen.

Zum fünften Mal fand in diesem Jahr die Veranstaltung «Führung mit Energie und Fokus» auf dem Executive Campus der Universität St.Gallen statt. Organisationale Energie war die konzeptionelle Basis dieser Veranstaltung – ergänzt um Themen der Mitarbeiterführung für Hochleistungsteams und Selbstführung für den Umgang mit den eigenen Energien. Im Rahmen der Veranstaltung konnten die Teilnehmer auch ihre eigenen Situationen analysieren und Schlussfolgerungen für ihr praktisches Führungshandeln mitnehmen.

Charged: How Great Leaders Boost Their Organization's Energy and Ignite High Performance», publiziert. Das Buch hat gute Kritiken erhalten, wie z.B.: «Das Energie Konzept von Heike Bruch und Bernd Vogel ist in der praktischen Forschung hochgradig angesehen. Man findet unzählige Parallelen zur täglichen Führungsarbeit und viele Werkzeuge, um herausfordernde Situationen zu meistern. Zudem stellen die Autoren konkrete Hilfsmittel vor, mit denen das Energie Level von Unternehmen gefördert und langfristig auf hohem Niveau gehalten werden kann. Sehr lohnenswert für alle Führungskräfte und Human Resource Manager.»

Die 52 Teilnehmenden waren auch dieses Jahr wieder sehr begeistert und inspiriert von den vorgestellten Konzepten und den praktischen Anwendungsmöglichkeiten. Einige Kommentare waren: «Die Begeisterung für die Themen war ansteckend», «Sehr guter Input von Theorie und Praxis», «Insgesamt exzellenter Eindruck», und «Ich bin motiviert, den Sprung von Management zu Leadership zu machen.»

Organisationale Energie in der Forschung

In der Forschung konnten auch dieses Jahr vielfältige Erfolge gefeiert werden. Erstens haben Heike Bruch und Bernd Vogel beim renommierten Verlag Harvard Business School Press das Buch «Fully



Kompetenzbereich «Organizational Energy»

(Heike Bruch und das Forschungsteam)

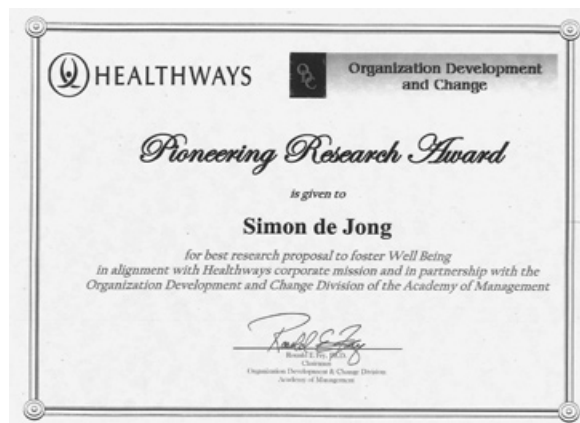
Anneloes Raes, Simon de Jong und Heike Bruch sind für ihren research proposal «Does employee well-being start at the top? How top management teams create productive organizational energy and foster employee well-being» mit dem «Pioneering research Award» von Healthways und der Organization Development and Change Division von der Academy of Management ausgezeichnet worden. Der Award wurde im August, an der Academy of Management Konferenz in San Antonio (TX), anlässlich eines feierlichen Events überreicht.



nization-Level Study Into Direct and Indirect Relationship» von Simon de Jong, Heike Bruch und Anneloes Raes.

Organisationale Energie in der Lehre

Der Kurs «Strategic Leadership» von Heike Bruch für die Studierenden im SIM «Strategy and International Management Master» an der Universität St.Gallen baute wieder auf dem Rahmenkonzept Organisationale Energie auf. Im Rahmen des Kurses wurden mit Sulzer als Partner, sieben studentische



Auch ist es dieses Jahr wieder gelungen, das Thema Organisationale Energie auf internationalen Konferenzen an prominenter Stelle einzubringen. Wissenschaftliche Artikel von Mitgliedern dieser Forschungsgruppe sind an der Academy of Management beim Annual Meeting präsentiert worden. Ausserdem sind verschiedene Working Papers in Vorbereitung:

- «Does The Top Management Team's «teamness» Impact Employee Work Outcomes? Theory Development and First Multi-Level Tests» von Anneloes Raes, Heike Bruch und Simon de Jong
- «Can Low Top Management Team Cohesion Increase Employees' Turnover Intentions? An Orga-

Beratungsprojekte durchgeführt, in denen das Konzept organisationale Energie ebenfalls Anwendung fand. Nach 3-monatiger Projektarbeit wurden die Ergebnisse der Projektarbeit bei einem Abschluss-Event in Winterthur präsentiert, an dem auch Beat Sigris (Leiter Corporate Human Resources Management Sulzer) teilnahm. Die Zusammenarbeit mit Sulzer wurde sowohl von den Studierenden als auch von Sulzer sehr geschätzt. Die Ergebnisse der Projekte werden bei Sulzer genutzt und viele der Vorschläge umgesetzt.

Auch dieses Mal ist es gelungen zum Thema «Dealing with negativity – Perspectives from different spheres of economical and societal life» eine besondere Veranstaltung zu bieten. Führungskräfte müssen sich Themen in Unternehmen wie negative Energie, Trau-

er oder Frustration der Mitarbeiter stellen. Doch gibt es nicht immer wenige Antworten in diesem Bereich und nicht selten werden damit verbundene Aufgaben ignoriert. Um das Problem zu beleuchten und zu erfahren wie Manager und Experten aus anderen Gebieten mit diesem Thema umgehen, haben wir folgende Gastreferenten gewinnen können: Prof. Dr. med. Barbara Tettenborn, Chefarztin der Klinik für Neurologie, Kantonsspital St.Gallen, Matthias Moelleney, Personalchef und Coach, Markus Anker, Universitätspfarrer, und Dr. Benjamin Dubno, Leitender Arzt Erwachsenenpsychiatrie der integrierten Psychiatrie Winterthur. Zum Umgang mit negativer Energie stellten die Referenten ihre Erfahrungen und erfolgreichen Aktivitäten vor. Die neuen Einsichten wurden in einer anschliessenden und intensiven Panel-Diskussion unter den Studierenden und Gastreferenten intensiv diskutiert.

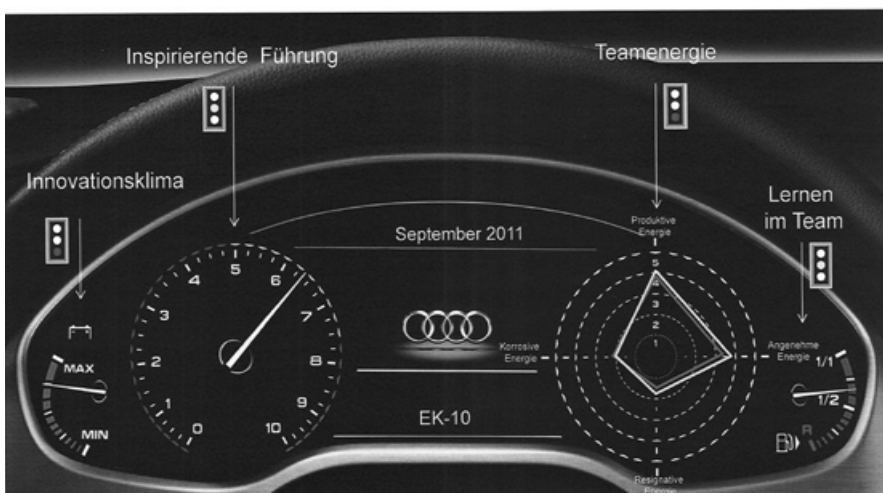
Organisational Energie in Hochleistungsteams bei der AUDI AG

Ende des Jahres 2010 fiel der Startschuss für eine dreieinhalb-jährige Forschungskoooperation mit der Technischen Entwicklung der AUDI AG, Ingolstadt, an dem neben Frau Prof. Heike Bruch ebenfalls Frau Nina Lins

und Herr Ulrich Leicht-Deobald mitarbeiten. Im Zentrum des Forschungsprojekts mit dem Titel «Organisationale Energie in Hochleistungsteams» steht die Frage, wie produktive Energie über die Zeit erhalten werden kann. Besonders interessiert uns, wie die Beschleunigungsfalle in einem sehr dynamischen Umfeld langfristig vermieden werden kann. Das Design des Projekts besteht aus einer quantitativen Längsschnittuntersuchung, in der über 100 Teams mit über 1000 Mitarbeitern beteiligt sind, und einer begleitenden qualitativen Interviewstudie mit ausgewählten Teams.

Die erste quantitative Erhebung wurde im Mai 2011 erfolgreich durchgeführt. Erste Ergebnisse bzgl. der Zusammenhänge der beteiligten Abteilungen wurden bereits in den Leitungsrunden der Projektleiter Herr Hollerweger, Herr Dr. Glaser und Herr Fromm der AUDI AG diskutiert. Zudem erhielt jedes der über 100 Teams einen individuellen Bericht in Form eines Cockpits mit den wesentlichen Team-Ergebnissen im Vergleich mit einem internen und externen Benchmark. Vorher wurden die Führungskräfte mit einem Train-the-Leader Konzept befähigt, die Berichte mit Ihren Teams zu besprechen. Ein zentrales Ergebnis besteht darin, dass obwohl die beteiligten Abteilungen

eine sehr hohe produktive Energie aufweisen, noch Verbesserungsmöglichkeit in Bezug auf die Beschleunigungsfalle besteht. Zurzeit finden zusätzlich in Kooperation mit der Energy Factory St.Gallen optionale Workshops statt, bei denen die Führungskräfte die Möglichkeiten erhalten, ihre identifizierten Handlungsfelder zu vertiefen und individuelle Massnahmen abzuleiten.



Organisationale Energie in Hochleistungsteams, Ergebnisbericht – Performance Cockpit
© AUDI AG

Kompetenzbereich «Gesunde Führung, Beschleunigungsfalle, Burnout»

(Heike Bruch, Silja Kennecke, Sandra Kowalevski, Justus Julius Kunz, Leonie Spalckhaver)

Im Kompetenzbereich «Gesunde Führung, Beschleunigungsfalle und Burnout» erforschen Heike Bruch und ihre Mitarbeiter den Einfluss von Führung auf die Prosperität von Unternehmen sowie die Gesundheit von Mitarbeitern. Gesunde Führung bringt zum Ausdruck, dass Führungskräfte Gesundheit als Führungsaufgabe begreifen und ihren Mitarbeitern durch ihr eigenes Gesundheitsverhalten ein Vorbild sind. Damit wird Gesunde Führung zum wichtigen Ansatzpunkt, um Unternehmen vor der Beschleunigungsfalle und Mitarbeiter vor Burnout zu bewahren. Das Phänomen der Beschleunigungsfalle, welches bei mehr als 700 Unternehmen erforscht wird, besitzt bereits eine mehr als 10-jährige Forschungstradition am Institut für Führung und Personalmanagement.

Empirische Erkenntnisse

Im Hochleistungssport zählen Leistung und Erfolg. Stress spielte im Spitzensport schon immer eine bedeutende Rolle, psychische Probleme wurden jedoch lange Zeit negiert, da sie nicht mit dem Leistungsgedanken vereinbar schienen.

Das Bekanntwerden der Depression von Fußballprofi Sebastian Deisler, des Burnouts von Skispringer Sven Hannawald und des Selbstmords von Nationaltorwart Robert Enke haben jedoch zwei Dinge gezeigt:

1. Dauerhafte Leistung ist nur unter Erhalt und Förderung physischer wie psychischer Gesundheit möglich.
2. Es muss eine Balance zwischen Anforderungen und Ressourcen hergestellt werden, um auf Dauer leistungsfähig zu bleiben.

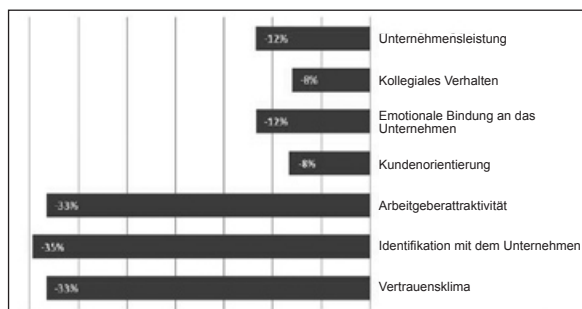
Dieses Prinzip aus dem Leistungssport lässt sich analog auf Unternehmen übertragen. Auch Unternehmen müssen mit ihren Ressourcen haushalten, um dauerhaft Höchstleistung zu erbringen und um keinen Organisationalen Burnout zu erleiden oder ganze Bereiche chronisch zu überlasten. Die Beschleunigungsfalle beschreibt genau dieses Phänomen einer solchen Überbeanspruchung, Überhitzung oder Überforderung im Unternehmen sowie der Mitarbeiter.

Ergebnisse einer I.FPM-Studie aus dem Jahr 2011 bei 15'164 Befragten aus 109 Unternehmen zu Be-

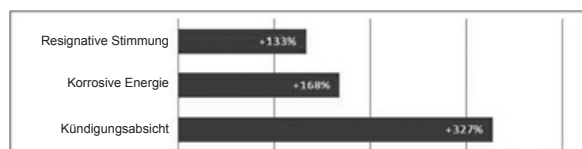
schleunigung, psychischer Belastung und Beanspruchung zeigen, dass jedes zweite Unternehmen in der Beschleunigungsfalle steckt – von den befragten Unternehmen waren 52% betroffen.

Im BKK Gesundheitsreport 2011 wurde zu diesen Ergebnissen kürzlich von Heike Bruch und Sandra Kowalevski ein Artikel zum Thema «Die Beschleunigungsfalle – Verbreitung, Auswirkungen und Führungsstrategien zur Vermeidung und Überwindung von organisationalem Burnout» in der Rubrik «Zukunft der Arbeit. Dynamik in der Arbeitswelt» veröffentlicht (BKK Gesundheitsreport, im Druck).

Folgende Ergebnisse konnten gewonnen werden: Die Unternehmensleistung ist bei Unternehmen in der Beschleunigungsfalle im Vergleich zu nicht betroffenen Unternehmen um -12% reduziert. Deutlich beeinträchtigt sind ferner kollegiales Verhalten um -8%, die emotionale Bindung an das Unternehmen um -12% und die Kundenorientierung um -8%. Die Arbeitgeberattraktivität zeigt sich sogar um -33%, die Identifikation mit dem Unternehmen um -35% und das Vertrauensklima um -33% reduziert (s. Abbildung 1).



Auswirkungen der Beschleunigungsfalle auf Unternehmen (1)



Auswirkungen der Beschleunigungsfalle auf Unternehmen (2)

Gleichzeitig sind negative Auswirkungen bei Unternehmen in der Beschleunigungsfalle deutlich stärker ausgeprägt: Die Kündigungsabsicht erhöht sich bei betroffenen Unternehmen um mehr als 300%, destruktives Engagement (korrosive Energie) steigt um mehr als 100% und auch die resignative Stimmung im Unternehmen ist mehr als verdoppelt (s. Abbildung 2).

Transformationale und transaktionale Führung sind der zentrale Ansatzpunkt zur Vermeidung und/oder Überwindung der Beschleunigungsfälle. Die Beschleunigungsfälle ist bei einem schwachen transformationalen Führungsklima um fast die Hälfte stärker ausgeprägt als bei einem starken transformationalen Führungsklima. Bei Unternehmen mit schwachem transaktionalen Führungsklima ist die Beschleunigungsfälle um fast 40% stärker ausgeprägt als bei Unternehmen mit einem starken transaktionalen Führungsklima.

Die gesundheitsökonomische und -politische Brisanz des Themas Burnout wird durch zahlreiche Statistiken untermauert. So entstehen 6,3 Milliarden Euro volkswirtschaftliche Kosten durch psychische Erkrankungen. Die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen hat sich von 2004 auf 2010 verzehnfacht (BKK Gesundheitsreport, 2010).

Um psychischen Erkrankungen und insbesondere Burnout am Arbeitsplatz entgegenzusteuern, sind das HR und die Führungskräfte entscheidend gefragt.

In Interviews mit der Metro AG, Unilever und SAP, die auf dem Gebiet des Gesundheitsmanagements schon sehr weit sind, zeigte es sich, dass insbesondere die psychische Gesundheit im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements stärker fokussiert werden sollte. Eine Schlüsselfunktion nehmen Führungskräfte ein, bei denen im ersten Schritt ein Bewusstsein für psychische Gesundheit geschaffen werden muss. Die drei Unternehmen ergänzten ihr Gesundheitsmanagement um ein Employee Assistance Program (EAP), das Mitarbeitern frühzeitige professionelle und vertrauliche Beratung in Problemsituationen und bei Bedarf weiterführende Unterstützungs- oder Therapieangebote bietet.

Auch bei der Agentur für Arbeit Rostock, welche Heike Bruch und Sandra Kowalevski im September 2011 besuchten, wurden im Rahmen des BGM eine Reihe von Aktionen gestartet: Für Führungskräfte wie Mitarbeiter wurden die Massnahmen «Belastungen erfolgreich managen – Wege aus dem Stress», «Weniger Stress durch Ausgewogenheit» und «Umgang mit Stress und Mehrfachbelastung» durchgeführt. Insbesondere Führungskräfte sollten in doppelter Hinsicht sensibilisiert werden: Sensibilität für die eigene Arbeitsbelastung und Anzeichen von Burnout sowie Sensibilität für Burnoutanzeichen bei ihren Mitarbeitern.



Besuch der Agentur für Arbeit Rostock durch Heike Bruch und Sandra Kowalevski

In 2011 referierten Heike Bruch und Justus Julius Kunz bei verschiedenen Anlässen zum Themenbereich «Gesunde Führung, Beschleunigungsfälle und Burnout.»

Vorträge/Workshops von Heike Bruch

- Selbst GmbH Netzwerktreffen am 27.05.2011 in Bonn: «Organisationale Energie – ein Konzept zur Messung und Förderung der Gesundheit in Unternehmen»
- Gesundheitsmanagement-Workshop am 21.06.2011 in St.Gallen: «Leadershipaufgabe Gesundheitsmanagement. Wie man die Beschleunigungsfälle überwindet»
- Personalmanagementkongress am 30.06.2011 in Berlin: «Führungsstrategien für Höchstleistung – Energie mobilisieren, Burnout vermeiden, Beschleunigungsfälle überwinden»
- European HR-Summit am 11.11.2011 in Berlin: «Leadership Strategies. Energizing your Organization while Preventing Burnout»

Empirische Erkenntnisse

- St.Galler Leadership-Tag am 30.03.2011 in St.Gallen: «Die Beschleunigungsfälle: Aktuelle empirische Erkenntnisse 2011»

Kompetenzbereich «Arbeitgeberattraktivität – Top Job, eine empirische Studie»

(Heike Bruch, Sandra Kowalevski und Daniela Dolle)

TOP JOB sucht jedes Jahr die besten Arbeitgeber in Deutschlands Mittelstand. Die Studie wurde von der auf Benchmarkingprojekte spezialisierten Agentur compamedia ins Leben gerufen und wird seit 2006 von Heike Bruch als wissenschaftliche Leitung begleitet. Als wissenschaftliche Projektmitarbeiter arbeiten Sandra Kowalevski und Daniela Dolle im Team. Die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen compamedia und dem I.FPM aus den fünf vergangenen Jahren wurde 2011 fortgesetzt. Der deutsche Bundeswirtschaftsminister a.D. Wolfgang Clement trägt als Mentor zu TOP JOB bei.

Aufgabe der wissenschaftlichen Leitung ist es, die Personalarbeit von kleinen und mittelständischen Unternehmen (20 - 5000 Mitarbeiter) zu prüfen. Die Arbeitgeberattraktivität wird hinsichtlich der folgenden sechs Kategorien bewertet:

- Führung & Vision
- Motivation & Dynamik
- Kultur & Kommunikation
- Mitarbeiterentwicklung & Perspektive
- Familienorientierung & Demografie
- Internes Unternehmertum.

Die Auszeichnung TOP JOB 2011 ist in diesem Januar bei einer grossen Preisverleihung in Duisburg auf Basis der Evaluation aus dem Jahr 2010 verliehen worden. In einem ausführlichen Verfahren hatten wir im

letzten Jahr zunächst die besten Arbeitgeber identifiziert. Danach besuchten wir die Finalisten des Wettbewerbs. Schliesslich wurden einer hochrangig besetzten Jury die Finalisten präsentiert und die Jury bestimmte den Arbeitgeber des Jahres in jeder Grössenklasse: In Grössenklasse A (20-100 Mitarbeiter) die «Kieger + Schramm GmbH & Co. KG», in Grössenklasse B (101-500 Mitarbeiter) die «Fujitsu Semiconductor Europe GmbH» und in Grössenklasse C (501-5'000 Mitarbeiter) die «PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG».

Rechtzeitig zum Jahresbeginn erschien auch das TOP JOB 2011 Buch, in dem die Studienergebnisse präsentiert und alle TOP JOB-Arbeitgeber im Profil beschrieben werden.

Kurz darauf startete TOP JOB 2012. Aufgrund der guten Resonanz haben wir es beibehalten, die Arbeitgeber des Jahres in drei Grössenklassen zu ermitteln und zu küren. Der Auswahlprozess für die TOP JOB-Unternehmen ist in drei Stufen gegliedert und lief über den Zeitraum von Januar bis Oktober 2011. Die erste Stufe stellte die Bewerbung dar, die die Personalverantwortlichen in den interessierten Unternehmen im Internet oder postalisch durchführten. Hier gaben sie grundlegende Auskunft über das Unternehmen. In ganz Deutschland wurden Unternehmen aufgefordert, an der Studie teilzunehmen. Ein Film, der unter der Adresse www.topjob.de im Internet abgerufen werden kann, informiert über das Projekt. Die Mitarbeiterbefragung in den Unternehmen lief von Anfang Januar bis

Mitte Juli 2011. In demselben Zeitraum fand eine intensive schriftliche Online-Befragung des Personalverantwortlichen jedes Unternehmens zu den eingesetzten Personalinstrumenten und zu den Leistungsdaten des Unternehmens statt. Im Sommer wurde auf Basis dieser Daten die Auswahl der TOP JOB-Arbeitgeber Deutschlands getroffen. Um unter den besten Unternehmen die Arbeitgeber des Jahres zu identifizieren, wurden im Herbst



Preisverleihung TOP JOB 2011, Heike Bruch und Ulrich Wickert

ausgewählte Unternehmen persönlich durch die wissenschaftliche Leitung besucht. Vor Ort wurde durch Interviews und eine Firmenbegehung die Qualität der Arbeitgeber evaluiert. Die jeweils zwei besten Unternehmen pro Grössenklasse wurden schliesslich einer Jury präsentiert, die in einem von der wissenschaftlichen Leitung moderierten Abstimmungsprozess den Arbeitgeber des Jahres pro Grössenklasse wählte.

Die teilnehmenden Unternehmen sehen in TOP JOB verschiedene Vorteile. Die prämierten Arbeitgeber können die Auszeichnung TOP JOB-Arbeitgeber im Personalmarketing einsetzen. Zum einen birgt das wesentliche Vorteile bei der Personalrekrutierung, da mit der Teilnahme nicht nur die Attraktivität, sondern auch die Bekanntheit des Unternehmens steigt. Auf der anderen Seite bestätigt die Auszeichnung mit dem Gütesiegel die Belegschaft darin, für den richtigen Arbeitgeber tätig zu sein – das motiviert. Darüber hinaus lädt der Zusammenschluss der besten Arbeitgeber zum Networken, Lernen und Weiterkommen ein. Im Rahmen der Preisverleihung werden Kontakte geknüpft, die zu einem intensiveren Austausch genutzt werden können. Durch den Vergleich mit anderen Unternehmen erhält das eigene Personalmanagement den letzten Schliff. Hierzu erhält jedes Unternehmen einen ausführlichen Benchmarkingbericht. Dieser Bericht hat für die teilnehmenden Unternehmen drei wesentliche Funktionen. Erstens wird genau dargestellt, welche Instrumente durch das Personalmanagement eingesetzt werden, um gute Ergebnisse in den der Studie zugrunde liegenden Kategorien zu erreichen. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung werden für jeden Bereich aufgeschlüsselt dargestellt und mit den TOP JOB-Arbeitgebern sowie dem jeweiligen Best Practice (bester Arbeitgeber in der jeweiligen Kategorie bei der Mitarbeiterbefragung bzw. zehn beste Arbeitgeber bei der HR-Befragung) verglichen. Hierdurch ist es möglich, Stärken herauszustellen und Entwicklungsbereiche zu identifizieren. Zweitens werden durch den Bericht die eingesetzten Instrumente mit den Ergebnissen in Verbindung gesetzt. Dadurch bekommen die Unternehmen einen guten Überblick, welche Instrumente wirken und in welchen Bereichen weitere Massnahmen ergriffen werden sollten. Drittens werden den Unternehmen nicht nur Entwicklungsbereiche aufgezeigt, sondern spezifisch für jede Kategorie konkrete Instrumente und Massnahmen nahe gelegt, durch die sie sich verbessern

können. Auch dieses Jahr wurden die Benchmarking-berichte separat für die verschiedenen Grössenklassen erstellt, so dass jedes Unternehmen nur mit den besten Arbeitgebern aus seiner Grössenklasse verglichen wurde. Der repräsentativere Vergleich ermöglicht den Unternehmen eine noch gezieltere Bewertung ihrer Stärken und Schwächen.

Aus wissenschaftlicher Perspektive liefert TOP JOB aufschlussreiche Daten, unter anderem um die Personalarbeit im Mittelstand besser einzuschätzen, organisationale Energie in kleinen und mittelständischen Betrieben zu erforschen und Themen wie Führung, Organisationsklima, Beschleunigungsfalle und Burnout nachzugehen.



Besuch der BKK firmus (Grössenklasse B) durch die Projektmitarbeiterinnen Sandra Kowalevski und Daniela Dolle



Besuch der itdesign GmbH (Grössenklasse A) durch Heike Bruch und Sandra Kowalevski

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

(Heike Bruch, Stephan Böhm und Florian Kunze)

Seit 2006 bearbeiten Heike Bruch, Stephan Böhm und Florian Kunze das Forschungsprojekt «Generational Leadership». Mit diesem Projekt ist das IFPM Teil des Forschungsschwerpunktes «Work, Welfare and Ageing». Diese interdisziplinäre Forschungseinrichtung ist einer der beiden aktuellen Forschungsschwerpunkte der Universität St.Gallen. Mitglieder des Forschungsschwerpunkts sind Winfried Ruigrok, Michael Lechner, Monika Bütler, Gebhard Kirchgässner, Franz Schulteis und Uwe Sunde. Ziel des Forschungsschwerpunktes ist es, sowohl qualitativ hochwertige Forschung zu betreiben, als auch relevante Ergebnisse für die politische Diskussion zu generieren. Der Kernbestandteil des Projektes ist ein wöchentlich stattfindendes Forschungskolloquium, in dem über Projektbeiträge der unterschiedlichen Institute diskutiert wird.

Da die demographische Verschiebung in nahezu allen westlichen Industrienationen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten rapide voranschreitet, wird das richtige Management einer «Ageing Workforce» schon bald zu einer Kernkompetenz für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen werden. Eine zentrale Herausforderung stellt dabei die Führung von Mitarbeitern unterschiedlicher Generationen und altersgemischter Teams dar. Als Teilprojekt des Forschungsschwerpunktes wird deshalb am IFPM untersucht, wie Unternehmen am besten mit der fortschreitenden Alterung ihrer Belegschaft umgehen können. Das übergeordnete Ziel hierbei ist, festzustellen unter welchen Rahmenbedingungen ältere Beschäftigte energetischer und leistungsfähiger für die Unternehmen bleiben und dadurch auch einen wertvolleren Beitrag für die Gesamtgesellschaft leisten können. Im Zentrum des Forschungsinteresses steht dabei insbesondere, welche Führungs- und HR-Strategien es für einen produktiven Umgang mit einer alternden Belegschaft und altersgemischten Teams gibt.

In diesem Jahr ist ein wissenschaftlicher Artikel unseres Teams in einer internationalen Fachzeitschrift zur Publikation akzeptiert worden. In dem Artikel, der in der Zeitschrift «Journal of Organizational Behavior» erschienen ist, geht es um den Einfluss von Altersdiversität im Gesamtunternehmen auf das Entstehen von Altersdiskriminierung. Diese wahrgenommene Altersdiskriminierung hat wiederum negative Auswirkungen auf das kollektive Commitment der

Mitarbeiter, das letztendlich entscheidend für die Gesamtunternehmensleistung ist. Ausserdem ist ein weiterer Artikel zur Publikation im «Journal of Managerial Psychology» akzeptiert worden. Dieser Artikel beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen Alter der Mitarbeiter und Widerstand gegen Wandel und wie sich dies letztendlich auf die individuelle Leistungsfähigkeit auswirkt. Entgegen gängiger Vorurteile konnten wir zeigen, dass Ältere sogar leicht weniger Widerstand gegen Organisationalen Wandel zeigen.

Des weiteren haben wir sowohl auf der Academy of Management Conference in San Antonio (USA), als auch auf dem Meeting der European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) in Maastricht (Niederlande) neue Forschungspapiere präsentiert. Das Paper, das auf der Academy of Management präsentiert wurde, beschäftigte sich mit altersspezifischem HR Management, welches dazu beitragen kann, ein positives Altersdiversitätsklima in Unternehmen zu erzeugen. In dem Beitrag, den wir auf der EAWOP Konferenz vorgestellt haben, untersuchen wir Altersvorurteile des Top Management Teams und institutionelle Massnahmen, die Diversität in Unternehmen fördern, als potenzielle Kontextfaktoren, die verhindern, dass ein Alterdiskriminierungsklima in altersdiversen Unternehmen entsteht.

Seit Mai 2010 wird unsere Forschung durch die Hans-Böckler-Stiftung finanziell gefördert. In dem Forschungsprojekt «Produktives Management von altersgemischten Teams» untersuchen wir, welche Rahmenbedingungen für ein produktives Nutzen von Altersdiversität in Unternehmen zuträglich sind. Hierfür haben wir eine Befragung in Entwicklungsteams eines Automobilunternehmens geführt, die derzeit ausgewertet wird.

Neben Heike Bruch sind die folgenden Professoren an dem Forschungsschwerpunkt «Work, Welfare and Ageing» beteiligt:

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

- *Michael Lechner* analysiert die Rolle der aktiven Arbeitsmarktpolitik bei der Integration älterer Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt.
- *Monika Bütler* forscht zusammen mit Michael Lechner zu der Rolle von Gesundheit für Beschäftigung und zu verschiedenen Ansätzen der Familienökonomik.
- *Gebhard Kirchgässner* beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie Wohlfahrt objektiv gemessen werden kann und inwiefern diese von institutionellen Faktoren abhängt.
- *Dieter Thomä* analysiert, wie sich die Wohlfahrtsentwicklung in modernen Gesellschaften auf die individuelle Haltung zu Arbeit und Familie auswirkt.
- *Franz Schultheis* forscht zu Veränderungen von Generationenbeziehungen in der Familie und Arbeitswelt.
- *Uwe Sunde* untersucht die Veränderungen von kognitiven Fähigkeiten im Lebensverlauf und Faktoren, die die individuelle Lebenserwartung beeinflussen.

«Zukunftsgipfel» der Bundeskanzlerin in Meseberg



Heike Bruch beim Zukunftsgipfel von Bundeskanzlerin Angela Merkel

Am 22. Juni fand in Meseberg der diesjährige «Zukunftsgipfel» statt, den Bundeskanzlerin Angela Merkel mit acht Ministern der Wirtschaft und Gewerkschaften zum Thema «Demografischer Wandel und Wert der Arbeit» veranstaltet hat. Frau Prof. Heike Bruch war als Expertin geladen, um über die Fachkräftesicherung zu sprechen und die Frage zu debattieren,

wie sich Unternehmen auf die fortschreitende Alterung der Gesellschaft einstellen können. Die Akzente ihres Vortrags lauteten Gesundheitsmanagement mit verstärktem Gewicht auf psychische Gesundheit, individualisierte Lebensarbeitszeitgestaltung und Entwicklung und Professionalisierung des demographieorientierten Personalmanagements. Die Bundeskanzlerin zitierte Frau Prof. Bruch in der anschließenden Pressekonferenz: «Eine der Wissenschaftlerinnen [...] hat [heute] gesagt, wir sollen die ganze Situation des

demografischen Wandels als Chance und als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe begreifen. Das wollen wir auch, und das tun wir auch. Insofern werden wir jetzt auf der Basis des heute Erreichten weiterarbeiten. Einen Artikel zu diesem Beitrag finden Sie unter: www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Nachrichten/Pressekonferenzen/pressekonferenzen.





IFPM Center for Corporate Governance

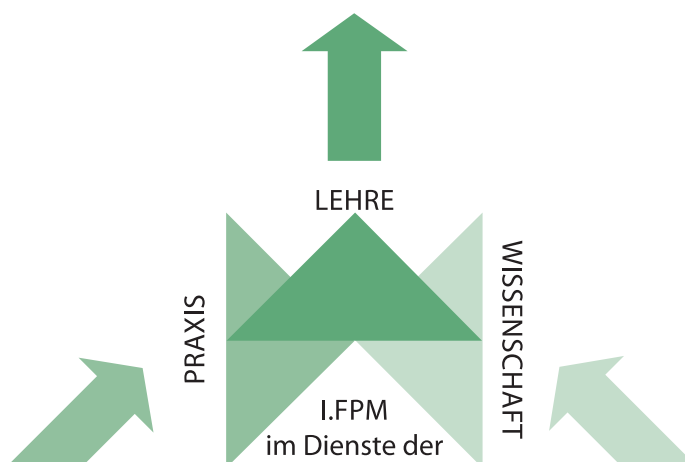


IFPM- HSG

Center for Corporate Governance

Leitung: Martin Hilb

www.ccg.ifpm.unsig.ch





(A) Forschungsprojekte

Folgende Projekte von Martin Hilb wurden abgeschlossen und sind 2011 als Publikation erschienen:

- (1) «**Redesigning corporate governance: lessons learnt from the global financial crisis**», In: Journal of Management & Governance, Vol. 15, Issue 4 (Guest Editor)
- (2) «**HR Governance**» (mit Marcel Oertig)
- (3) «**Corporate Governance im Praxistest**» (als Herausgeber)
- (4) «**New Corporate Governance**», 4th edition
- (5) 20. Jubiläums-Auflage von «**Integriertes Personal-Management**» (mit CD-ROM + Software-Tools)



Folgende Forschungsprojekte von Martin Hilb werden 2012 erscheinen:

- «**Lessons learned from Academic Entrepreneurs**» (als Herausgeber)
- «**Wirksame Führung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen**» (mit R. Müller, und B. Höslly)
- «**Wirksame Führung und Aufsicht von Medienunternehmen**» (mit L. Küng)
- «**Innovative Konzepte der Nachfolgeplanung in Familienunternehmen**» (mit M. Höppner und C. Mühlebach)

(B) Forschungstagungen

Martin Hilb leitete 2011 folgenden Forschungstagungen:

- Leitung des **8th International Research Workshop on Corporate Governance** des EIASM in Brüssel

(Co-Chairpersons: T. Casas, Shanghai; H. Grove, Denver; L. Spira, Oxford) mit rund 50 Forschenden

- Gründung und Leitung des **1st International Research Workshops on Business Ethics** des EIASM in Brüssel (Co-Chairpersons: T. Beschorner, K. Leisinger, F. Wettstein)

(C) Internationale Board-Veranstaltungen

Martin Hilb nahm an folgenden **internationalen Veranstaltungen** teil:

- (1) *Am WEF in Davos (Mitwirkung an einer Podiumsdiskussion über Aktionärsrechte)*
- (2) *Corporate Governance Seminar im Rahmen des Omnium Programms der University of Toronto in Zusammenarbeit mit der HSG in Budapest*
- (3) *Conference Board Veranstaltung in London*
- (4) *CEMS-Ausschuss-Sitzung für Forschung und Doktoratsprogramme in London (LSE) und Istanbul (Kos) zur Entwicklung eines Europäischen Doktors-Zertifikats (Beitrag von Martin Hilb über University Governance)*
- (5) *Ein Board-Seminar über Family Business Governance und einen Workshop über Nachfolgeplanung in Familienunternehmen am Family Business Forum in Oman*
- (6) *Ein Board Seminar in Dubai*



Board-Workshop für Familien-Unternehmer in Oman

(D) Forschungsgeleitete Praxis-Veranstaltungen

Martin Hilb leitete:

- (1) 12 überbetriebliche I.FPM-VR-Seminare
- (2) 2 überbetriebliche Seminare für Verwaltungsrätinnen in Luxemburg
- (3) 2 überbetriebliche I.FPM Netzwerk-Meetings für VR-Präsidenten und -Mitglieder
- (4) 1 Female Board Pool Netzwerk Meeting für Verwaltungsrätinnen

(E) Forschungsorientierte Beratungsprojekte

Martin Hilb führte 2011 folgende I.FPM-Beratungsprojekte durch:

- (1) Durchführung eines VR-Nachfolge-Projekts für eine grosse Schweizer Holding-Gesellschaft
- (2) Erarbeitung eines Aufgaben- und Anforderungsprofils für den VR-Präsidenten eines grossen Handelskonzerns
- (3) Funktionale und personelle Zusammensetzung und Auswahl des Verwaltungsrates eines kantonalen Spitalverbunds
- (4) Auswahl des Vorsitzenden des Aufsichtsrates eines deutschen börsennotierten Industrie-Unternehmens
- (5) VR- und KL-Audit für ein mittelgrosses Industrie-Unternehmen

Entwicklung globaler Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von KMU

Martin Hilb initiierte letztes Jahr ein Projekt, an dem Nina Spielmann als Doktorandin und PWC mitwirken. Es geht um die Entwicklung Glokaler Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von KMU, d.h. es wird aufgrund der «Best Practice Regeln für die Schweiz» eine internationale Version entwickelt, die von anderen Ländern spezifisch lokal angepasst werden kann.

International HRM

(Ursula Knorr, Christoph Maier, Alexander Schieffer und Marcel Oertig)



Dieses Center baut auf dem globalen, d.h. dem höchstentwickelten Ansatz des internationalen Managements der Human-Ressourcen auf. Dieser Ansatz wird im Buch von Martin Hilb über «Glocal Management of Human Resources» vorgestellt (erschieden in englischer, deutscher und chinesischer Sprache).

Internationale Forschungstagung in Reykjavik

Martin Hilb leitete die 26. Forschungstagung über Strategie HRM, die durch das EIASM in Brüssel organisiert wurde. Als Co-Chairperson wirkten Dan Ondrack (University of Toronto) und Michael Segalla (HEC Paris). Es nahmen rund 50 Wissenschaftler teil.

International HRM Network Meetings

Martin Hilb leitete zwei Netzwerk-Meetings mit Personalverantwortlichen internationaler Unternehmen:

- am 19./20.1.2011 zu Gast bei der Bodensee-Arena in Kreuzlingen (mit einem Ice-Hockey-Event zu Beginn)



von links: A. Rüfenacht (Nestlé), M. Aschwanden (Dow), A. Haas (KPMG), M. Hilb (HSG)

- am 6./7.6.2011 zu Gast bei Endress+Hauser AG in Reinach

International Network Management

Das Jahr 2011 war für den Bereich «International Network Management», geleitet durch Dr. Alexander Schieffer, sehr intensiv. Folgende ausgewählte «Highlights» sind zu nennen:



Dr. Alexander Schieffer

- **Genfer Zentrum:** Das in 2008 gegründete Research- und Ausbildungszentrum in Genf unter dem Namen TRANS4M Four World Center for Social Innovation – gemeinsam geführt mit Prof. Ronnie Lessem aus den UK – macht weiterhin Fortschritte. Schwerpunkt des Zentrums sind die Themen «Social Innovation und Transformation Management», sowie die damit verbundenen zentralen Forschungsbereiche von TRANS4M: «Integral Research and Innovation», «Integral Enterprise» und «Integral Economics». Gegenwärtig arbeitet das Team an zwei neuen Forschungsfeldern: «Integral Development» und «Integral Dynamics».
- **Ausbau der Buchserie zum Thema «Transformation & Innovation»:** Im Jahre 2009 sind die beiden Gründer von TRANS4M vom US-UK Verleger Gower Ashgate eingeladen worden, eine Buchserie zum Thema «Transformation and Innovation» als «Series Editors» zu begleiten. Neben drei von Lessem & Schieffer selbst verfassten Bänden, konnte die Serie durch drei Neuerscheinungen im Jahr 2011 auf inzwischen 8 Bände ausgebaut werden.
- **Ausbau des Transkulturellen Doktoranden-Programms mit Fokus auf «Integral Development»:** Ein von TRANS4M konzipiertes und durchgeführtes, und von der südafrikanischen Management School Da Vinci akkreditiertes Doktorandenprogramm zum Thema «Integral Development» läuft weiterhin erfolgreich, mit Teilnehmern überwiegend aus Afrika und Europa.
- **Mitarbeit bei der Universität in Ägypten mit Fokus auf nachhaltige Entwicklung:** Seit 2009 arbeitet TRANS4M beim Aufbau einer neuen Universi-

tät in Ägypten mit, der Heliopolis University for Sustainable Development. Die gesamte Universität mit allen Fakultäten ist darauf ausgerichtet, zur nachhaltigen Entwicklung von Ägypten beizutragen und ein Zentrum gesellschaftlicher Erneuerung zu werden. TRANS4M's integraler Ansatz wird ein wesentlicher konzeptioneller Baustein im Universitätsdesign. In 2011 hat TRANS4M für Heliopolis ein neues Bachelor-Curriculum unter dem Akronym SEED entwickelt: Bachelor of Science for Sustainable Economics, Enterprise and Development (SEED).

- **Entwicklung eines neuen Kurses an der HSG zum Thema Internationale Entwicklungsarbeit:** Angeregt durch eine innovative studentische Initiative an der Universität St.Gallen mit dem Namen InDeed (International development entirely different), wird im Frühjahr 2012 ein neuer HSG Kurs auf Bachelor Stufe zum Thema «Internationale Entwicklungsarbeit» angeboten. Dr. Alexander Schieffer wurde als Dozent für diesen Kurs bestätigt, und erstellt Kursprofil und -programm in enger Zusammenarbeit mit den Studierenden.
- **Ausbau des internationalen Partnernetzwerks:** Im Mai ist TRANS4M zum ersten Mal zum WANA (West Asia North Africa) Forum eingeladen worden, um seinen «Integral Economics»-Ansatz vorzustellen. Im Zentrum stehen hier ökonomische Entwicklungsinitiativen für die WANA-Region, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind und den kulturellen Kontext der Region progressiv einbe-

ziehen. Im August erfolgte dann die Präsentation des integralen Ansatzes beim CAUX Initiatives of Change Forum in der Schweiz. Mit beiden Organisationen steht TRANS4M im Begriff, eine langfristige Zusammenarbeit aufzubauen.

Project Leading Diversity

Dr. Christoph Maier führte folgende Projekte durch:

- Durchführung des MBA-Semesterkurses «African Leadership» an der WITS Business School in Johannesburg
- Betreuung von Doktoranden an der WITS Business School sowie Teilnahme an PhD und Master Panels
- Durchführung eines Bachelor-Stufen Kurses «Cross-Cultural Management» an der Universität St.Gallen zusammen mit Dr. Sciuchetti



Dr. Christoph Maier

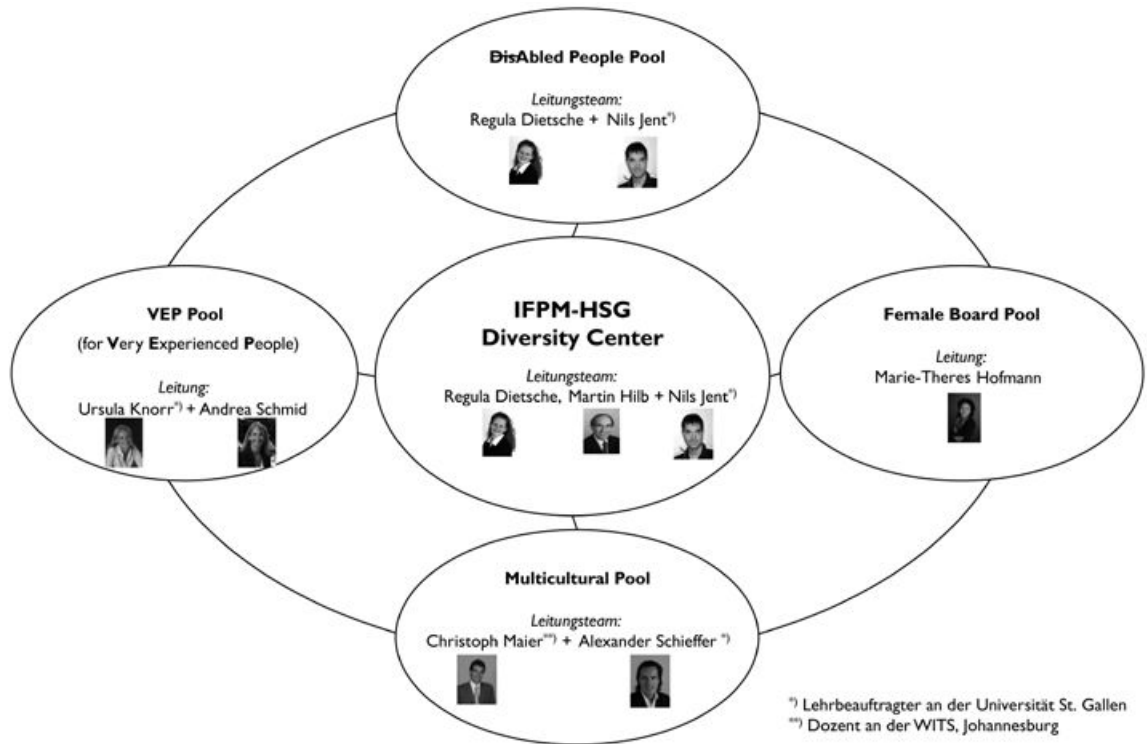
CRANET Network in HRM

Christine Wetli nahm am Jahresmeeting als Schweizer Vertreterin des IFPM-HSG in Tallinn teil. CRANET führt weltweit periodisch eine Umfrage über den Entwicklungsstand des HRM in den verschiedenen Ländern durch. Das IFPM-HSG ist der Schweizer Vertreter in diesem Verbund.



Diversity Center

Unser Diversity Center setzt sich wie folgt zusammen.



Das Diversity Center basiert seine Aktivitäten in Forschung, Lehre und Praxis auf der Diversity-Optima-Scheibe, die bereits in vier Sprachen erschienen ist und auf unserer Web-Page auch elektronisch verwenden

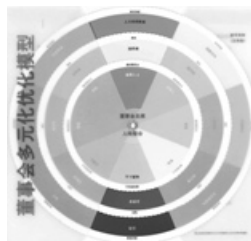
det werden kann (<http://www.ifpm.unisg.ch/Publicationen/Diversity/Publikationen/Diversity+Optima.aspx>).



Russische Ausgabe



Englische Ausgabe



Chinesische Ausgabe



Deutsche Ausgabe

Female Board Pool

(Marie-Theres Hofmann)



Marie-Theres Hofmann

Frauen in Schweizer Verwaltungsräten sind nach wie vor stark unterrepräsentiert, obwohl es genügend Frauen mit den erforderlichen Qualifikationen und der Bereitschaft gibt, Verantwortung als VR-Mitglied zu übernehmen.

Der Female Board Pool strebt eine markante Erhöhung des Anteils kompetenter und engagierter Frauen in Verwaltungsräten von Unternehmen in der Schweiz an. Was müssen Frauen für die Arbeit im Verwaltungsrat mitbringen? Der Female Board Pool bringt es auf den Punkt: Kompetenz, Engagement und Integrität.

Der Female Board Pool ist an das Center for Corporate Governance des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen angegliedert. Er zeichnet sich insbesondere auch dadurch aus, dass aktuelles Wissen der Corporate Governance aus der Forschung, Lehre und Praxis an erfahrene und potenzielle Verwaltungsrätinnen weitervermittelt werden kann.

Aktivitäten des Female Board Pools 2011

Die Leitung hat sich 2011 dem weiteren Ausbau des Female Board Pools gewidmet, u.a.:

- Signifikante Erhöhung des Anteils geeigneter Frauen im Female Board Pool Netz
- Finden von Unternehmen, die eine oder weitere VR-Frauen suchten
- Förderung des Kontakts zwischen erfahrenen und künftigen VR-Frauen.

Im Februar 2011 fand unter Leitung von Martin Hilb das fünfte Seminar für Verwaltungsrätinnen statt, welches von rund 80 Teilnehmerinnen besucht wurde. Es wurden Gastreferentinnen eingeladen, um den Seminarteilnehmerinnen einen praxisnahen Einblick in Erfahrungen im Zusammenhang mit der Verwaltungsratstätigkeit zu vermitteln. Im Rahmen von öffentlichen Veranstaltungen, Publikationen sowie der eigenen homepage (www.female-board-pool.com) konnte der Bekanntheitsgrad des Female Board Pool weiter ausgebaut werden.

Im Juni 2011 fand unter Leitung von Martin Hilb die fünfte Netzwerk-Tagung für erfahrene und potenzielle Verwaltungsrätinnen statt. Ein reger Austausch fand mit erfahrenen Verwaltungsräten statt, welche speziell für das VR-Netzwerktreffen eingeladen wurden. Im Anschluss daran entstanden rege Diskussionen.

Das Modell des Female Board Pool wurde 2011 in Luxembourg (und wird 2012 in Deutschland und Belgien) umgesetzt. Dadurch wird die Vernetzung des Female Board Pool Netzwerkes über die Schweizer Grenze hinaus sichergestellt.

Viviane Reding, Vize-Präsidentin der EU-Kommission, empfiehlt auf einem Spezial-Video, unser Female Board Pool-Konzept in EU-Länder einzuführen.

2012 sind unter Leitung von Martin Hilb folgende Seminare für Verwaltungsrätinnen geplant:

- 6.2. in Berlin (mit Dr. G.-C. Scuichetti)
- 17.2. in Zürich (mit M.-Th. Hofmann)
- 6.6. in Luxembourg (mit R. Knott)
- 24.9. in Brüssel (mit C. Ritter)



DisAbled People Pool

(Nils Jent und Regula Dietsche)

Das Engagement des (Dis)Abled-People-Pools ist auf die Wahrnehmungsveränderung von Organisationen und Organisationseinheiten ausgerichtet. Die Wahrnehmungsveränderung im Zusammenspiel mit dem von uns entwickelten Dreisäulenmodell des Managing Diversity trägt in Unternehmen dazu bei, nun auch bei Arbeitskräften mit Behinderung den Blick zu verschieben weg vom Eingeschränkten hin zu den besonderen Befähigungen, die auf Grund

einer Behinderung entwickelt wurden. Dies bildet den Grundstein für die Integration und Einbindung von Arbeitskräften mit Behinderung in vielfältig zusammengesetzte Teams. Der behinderte Ökonom Nils Jent und die nichtbehinderte Psychologin Regula Dietsche bilden eine solche Arbeitspartnerschaft. Sie leben diese im (Dis)Abled-People-Pool nicht nur authentisch vor, sondern forschen, lehren und beraten zur Inklusion von Arbeitskräften mit Behinderung in Arbeitspartnerschaften unter dem Aspekt der Gleichwertigkeit und der Nutzenstiftung.

Filmprojekt «Unter Wasser atmen - das zweite Leben von Dr. Nils Jent»

(Nils Jent, Martin Hilb und Regula Dietsche)

«Unter Wasser atmen» erzählt die Geschichte von Dr. Nils Jent: Anfang der achtziger Jahre erlitt er einen schweren Motorradunfall und ist seither blind, körper- und sprechbehindert. Dank seinem Mut und Willen, gelang es Nils, sich ins Leben zurück zu kämpfen. Auf



Dr. Nils Jent und Regula Dietsche



Zürcher Filmfestival 2011: Dr. Nils Jent mit den Regisseuren Andri Hinnen (links) und Stefan Muggli (rechts)

eine nachgeholt Matur folgte ein Studium und Doktorat der Wirtschaftswissenschaften. Der Film entstand unter der Regie der beiden Filmproduzenten Stefan Muggli und Andri Hinnen (Instantview). Am Zürcher Filmfestival durften Nils Jent sowie die Regisseure in einer glamourösen Preisverleihung im Opernhaus den Audience Award entgegen nehmen. Dies löste unzählige positive Reaktionen aus, welche sich insbesondere auch in Referatsanfragen niederschlugen. Der Film trägt zu einer erhöhten Sensibilisierung für das Thema Integration bei und ist ab April 2012 in den Schweizer Kinos zu sehen.

Buchprojekt Biographie von Dr. Nils Jent (Nils Jent und Röbi Koller)

Das im September beim Wörterseh Verlag erschienene Buch - Dr. Nils Jent, ein Leben am Limit - leistet seinen Beitrag dazu, den «Nondisabilities» die Welt der «Disabilities» näher zu bringen und verständlicher zu machen. Dies ohne zu missionieren, jedoch getreu des Slogans: «Unsere Arbeit führt Welten zusammen». Dr. Nils Jent hat seine Biographie mit dem bekannten Schweizer Fernsehjournalisten Röbi Koller geschrieben. Das Buch wurde innert kurzer Zeit zu einem Bestseller.

Öffentlichkeitsarbeit

(Nils Jent und Regula Dietsche)

Beide Projekte veranschaulichen eindrücklich, getreu dem Motto «Geht nicht, gibt's nicht», welche Kräfte freigesetzt werden können, wenn im konsequenten Miteinander und im Konzept der hierarchielosen Arbeitspartnerschaft Problemlösungen und neue Wege verfolgt werden. Sowohl der Film wie auch das Buch lösten ein sehr grosses Echo aus. Unzählige Mails von Menschen mit oder ohne Behinderung bis zu diversen Schulungsanfragen, Interviews und öffentlichen Auftritten folgten. Diese trugen stark dazu bei, das IFPM Diversity Center bekannter zu machen und auf die nutzenstiftenden Möglichkeiten der Zusammenarbeit in vielfältig zusammengesetzten Teams, den sogenannten Diversity-Teams, hinzuweisen.

Neuaufgabe «Learning from Diversity: Gleichwertigkeit ≠ Gleichartigkeit»

(Nils Jent und Regula Dietsche)

Die Neuaufgabe der Dissertation von Nils Jent befindet sich in Bearbeitung. Geplant ist eine vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, welche sich durch explizite Praxisrelevanz auszeichnen wird. Das Buch erscheint mit dem neuen Titel «New Diversity» und wendet sich an Studierende und Praktiker.

Teilnahme am ersten Schweizerischen Methodenfestival - Qualitative Forschungsmethoden und Mixed Methods Designs in Basel

(Nils Jent und Regula Dietsche)

Das erste «Schweizer Methodenfestival» bot die Gelegenheit, in konzentrierter Form durch verschiedene Veranstaltungsformen – Keynotes, Methoden- und Forschungsateliers und ein Podiumsgespräch – einen Überblick über eine breite Palette von Forschungsmethoden und deren «state of the art» zu erhalten. Renommiertere Spezialistinnen und Spezialisten waren vor Ort und stellten sich zur Verfügung, im Rahmen von zwölf thematischen Forschungsateliers konkrete Forschungsprojekte zu diskutieren. Die Veranstaltung schafft die notwendigen Rahmenbedingungen, um die gerade für die angewandte Forschung zunehmend bedeutender werdende qualitative Forschung zu professionalisieren und voranzutreiben. Dies ist für unser kleines Bereichsteam am Diversity Center insofern wichtig, da die Nachfrage nach qualifizierter methodischer und methodologischer Ausbildung laufend steigt.

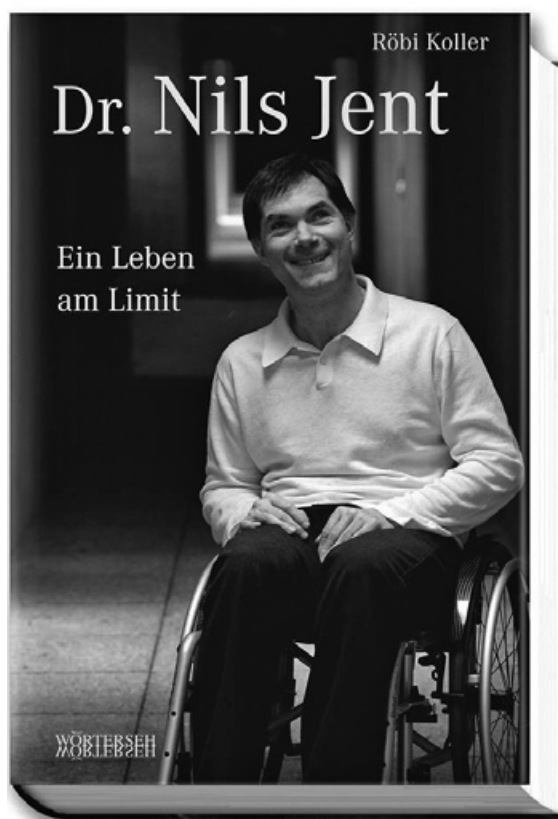
Öffentliche Vorlesung

Diversity Management – Die unternehmerische Chance und Herausforderung der Vielfalt und Verschiedenartigkeit

(Nils Jent und Martin Hilb)

Die Vielfalt und Verschiedenartigkeit von Menschen charakterisieren unsere Welt. Damit müssen auch privatrechtliche Unternehmungen und öffentliche Institutionen immer drängender umgehen können. So sollten wir uns vor Augen halten, dass beispielsweise bis 2018 zur Sanierung der Schweizerischen Invalidenversicherung 16'800 IV-Renten überprüft und davon möglichst viele IV-Bezüger zusätzlich in den Arbeitsmarkt integriert werden sollen. Darauf sind bis heute weder der heimische Arbeitsmarkt noch die Unternehmen

selbst vorbereitet. Innerbetriebliche Konzepte für die Teilhabe von Arbeitskräften mit Behinderung und die Einbindung ihrer Befähigungen fehlen weitgehend. Von einer erfolgreichen Integration sämtlicher für das Unternehmen relevanten Gruppen von Mitarbeitenden profitieren letztlich alle: Arbeitgeber, Arbeitnehmende mit ihren Angehörigen und die Gesellschaft als Ganzes. Ein integriertes, ganzheitliches Managing Diversity ist der Schlüssel zur Verbindung von Integration und Nutzenstiftung. Der Einsatz der in der Vielfalt enthaltenen komparativen Kompetenzen kann nämlich für eine Unternehmung zu einem relevanten Wettbewerbsvorteil werden. In dieser Vorlesungsreihe sprachen vier namhafte Gastreferierende über die Diversity-Bereiche Alter, Geschlecht, Behinderung und Nationalität und präsentierten entsprechende Umsetzungsmöglichkeiten im praktischen Alltag. Die letzte Vorlesung war dem Film über Dr. Nils Jent gewidmet. Die öffentliche Filmvorführung an der Universität sowie die damit verbundene Diskussionsrunde, welche vom bekannten Moderator Röbi Koller geführt wurde, fanden regen Anklang.





CDI-HSG

Center for Disability and Integration

Leitung: Ass. Prof. Dr. Stephan Böhm &
Ass. Prof. Dr. Eva Deuchert

Organisation



Center for Disability and Integration «CDI-HSG»

Stephan Böhm, Eva Deuchert, Nils Jent, Regula Dietsche, Miriam Baumgärtner, David Dwertmann, Lukas Kauer, Helge Liebert und Ursula Würmli

Das Center for Disability and Integration (CDI-HSG) hat sich im Jahr 2011 positiv weiterentwickelt. Ein Highlight stellte das im März 2011 organisierte Symposium zu «Arbeitswelten von Menschen mit Behinderung» dar, bei welchem zahlreiche Best Practice Beispiele von Unternehmen belegten, dass eine erfolgreiche Integration von Menschen mit Behinderung jederzeit möglich ist, wenn der Wille und das Know-how vorhanden sind.



Zudem konnten im Jahr 2011 wieder einige vielversprechende Forschungsprojekte am CDI-HSG initiiert bzw. abgeschlossen werden. Im Folgenden sollen einige zentrale Initiativen, gegliedert nach unseren drei Tätigkeitsfeldern, kurz vorgestellt werden.

Die volkswirtschaftliche Forschung des CDI-HSG (Eva Deuchert, Lukas Kauer und Helge Liebert)

Die berufliche Integration von Menschen mit Behinderung wird durch politische, wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen beeinflusst. Die volkswirtschaftliche Forschung am CDI-HSG untersucht empirisch, wie diese Faktoren wirken und mit welchen Massnahmen potenzielle Barrieren abgebaut werden können.

Im Jahr 2011 konnten wir zwei Projekte abschliessen. Das Projekt «Startkapital» evaluierte die Wirksamkeit eines finanziellen Anreizes zur Aufnahme oder Ausweitung einer Beschäftigung. Hierfür wurde ein Abschlussbericht zu Händen des Bundesamts für Sozialversicherung erstellt (<http://www.bsv.admin.ch/themen/iv/00023/02852/index.html?lang=de>). Im Projekt «Supported Education» wurde mit Hilfe einer Arbeitgeberbefragung untersucht, unter welchen Umständen Arbeitgeber bereit sind, im Rahmen eines «Supported Education» Programms Jugendliche mit psychischen Beeinträchtigungen innerhalb des eigenen Lehrbetriebs auszubilden (<http://www.alexandria.unisg.ch/publications/206220>).

Im Jahr 2011 haben wir das Projekt «Arbeitgeberanreize zur Einstellung von Menschen mit Behinderung» neu lanciert. Menschen mit Behinderung sind häufig mit Schwierigkeiten konfrontiert, auf dem allgemeinen

Arbeitsmarkt aufgenommen zu werden. Die Invalidenversicherung unterstützt diesen Suchprozess in Form von Einarbeitungszuschüssen (Dauer bis zu 6 Monate). Dies soll Arbeitgeber motivieren, Personen mit einer Behinderung anzustellen. Ob diese Anreize tatsächlich dazu beitragen, den Bewerbungsprozess für Menschen mit Behinderung zu erleichtern, ist weitgehend unklar. Ziel ist es, diese Anreize mit Hilfe eines sozialen Feldexperiments zu evaluieren. Im

Jahr 2011 wurde in vier unterschiedlichen Schweizer Rehabilitationsbetrieben eine Vorstudie durchgeführt. Die Studie wird im Jahr 2012 auf Klienten der IV-Stelle St.Gallen ausgeweitet (http://www.alexandria.unisg.ch/Projekte/Eva_Deuchert/62402).

Die betriebswirtschaftliche Forschung des CDI-HSG

(Stephan Böhm, Miriam Baumgärtner und David Dwertmann)

Die betriebswirtschaftliche Forschung befasst sich mit der Integration von Menschen mit Behinderung im unmittelbaren betrieblichen Kontext. Erforscht werden hierbei Faktoren, welche eine effektive Inklusion begünstigen sowie das Auftreten von neuen Behinderungen im Arbeitskontext (psychischer wie physischer Art) verhindern. Zu diesen Faktoren zählen u.a. das Führungsverhalten der Vorgesetzten sowie die HR-Prozesse in den Unternehmen.

Call Yachol

(Stephan Böhm, Miriam Baumgärtner und David Dwertmann)

Eines der zentralen Projekte des CDI-HSG in Zusammenarbeit mit unserem Praxispartner Dr. Gil Winch ist eine Forschungsstudie im israelischen «Call Center Call Yachol». Auf Basis der erhobenen Daten konnte ein erstes Forschungspapier entwickelt werden. Es geht der Frage nach, wie Menschen mit Behinderung möglichst erfolgreich im Job sein können. Hierbei wird untersucht, inwiefern soziale und persönliche Ressourcen interagieren, wenn es um die Vorhersage von Arbeitsleistung bei Menschen mit Behinderung geht.

Ergebnis dieser Studie ist, dass der Effekt von sozialer Unterstützung auf die Arbeitsleistung von der persönlichen Ressource Selbstwirksamkeit abhängt. Die Bereitstellung von sozialer Unterstützung scheint insbesondere die Leistung derjenigen Mitarbeiter mit Behinderung zu fördern, deren Selbstwirksamkeit gering ausgeprägt ist.

Forschungsprojekt Call Center Verband Deutschland

(David Dwertmann und Stephan Böhm)

Auch bei einem weiteren Forschungsprojekt des CDI-HSG, das gerade abgeschlossen wurde, steht die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung in Call Centern im Vordergrund. Generell können Call Center ein Ort sein, in dem eine erfolgreiche Integration von Menschen mit Behinderung in den ersten Arbeitsmarkt gut möglich ist. Positive Beispiele aus der Praxis, etwa der Nürnberger Communication Center GmbH (NCC) oder der deutschen TAS Gruppe zeigen dies. Daher wurde in Zusammenarbeit mit der Stiftung MyHandicap sowie dem Deutschen Call Center Verband eine HR-Befragung initiiert, bei welcher über einen Online-Fragebogen detaillierte Daten zur Beschäftigungssituation von Menschen mit Behinderung erhoben wurden.

Die ermittelten Daten sollen für den Arbeitskreis als Basis dienen, auf der aufbauend Ziele wie z.B. die Erhöhung der Integrationsquote entwickelt werden. Es zeigt sich, dass gut 65 % der Callcenter die gesetzliche Beschäftigungsquote von 5 % nicht erfüllen. Hierfür macht mehr als die Hälfte der befragten Callcenter eine mangelnde Anzahl an geeigneten Bewerbern verantwortlich. So würden auch 78 % der Teilnehmer gerne mehr Menschen mit Behinderung einstellen. Auch wenn leider nur 27 Callcenter an der Befragung teilgenommen haben und dies die Verallgemeinerung der Befunde erschwert, sollen aus den Gesamtdaten Vorschläge erarbeitet werden, wie eine erfolgreiche Integration von Menschen mit Behinderung in deutschen Callcentern vorangebracht werden kann.

Die angewandte Disability Forschung des CDI-HSG

(Nils Jent und Regula Dietsche)

Die angewandte Disability Forschung stützt sich auf den modernen Forschungsansatz des «Managing Diversity». Managing Diversity ist der konstruktive Um-

gang mit der Vielfalt und Verschiedenartigkeit von soziodemographischen Gruppen. Managing Diversity und dessen Philosophie des Miteinanders statt des aktuellen Gegeneinanders legitimieren sich durch das Schöpfen von Mehrwert für alle Anspruchsgruppen, die für ein System von Bedeutung sind. Die Einbindung von Menschen mit Behinderung in gewinnorientierte Unternehmungen und in deren Arbeitsprozesse stellt dabei hohe Anforderungen an Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Die angewandte Disabilityforschung hilft mit praxisorientierter Beratung, gemeinsam entwickelten Integrationskonzepten und nachhaltigem Support, diese Anforderungen erfolgreich zu meistern.

«Rent-the-Jent» – eine Integrations-Innovation zur nutzenstiftenden Einbindung von Arbeitskräften mit Behinderung in die Arbeitsprozesse

(Nils Jent und Regula Dietsche)

«Rent-the-Jent» ist eine Integrations-Innovation zur nutzenstiftenden Einbindung der Fähigkeiten von Arbeitskräften mit Behinderung in die Arbeitsprozesse unter Wahrung der ökonomischen Prämissen. «Rent-the-Jent» wurde auf Grund der Forderung der Politik entwickelt, vermehrt Menschen mit Behinderung in die Arbeitsprozesse zu integrieren. Beim tatsächlichen Integrationsprozess wurden die Unternehmen bisher aber alleine gelassen. «Rent-the-Jent» begleitet mittels fünf Modulen zwischen ein bis sechs Tagen Unternehmen auf dem Weg, fit zu werden, Arbeitskräfte mit Behinderung möglichst reibungslos in die Arbeitsprozesse einzubinden. Kernstück dieser Integrations-Innovation ist die direkte Erfahrung sowie der Austausch innerhalb von unternehmenseigenen Teams mit dem selber behinderten Ökonomen Dr. Nils Jent und seiner Arbeitspartnerin, der Psychologin Regula Dietsche. Durch die gezielte Auseinandersetzung mit Werten, Einstellungen und Kulturaspekten über die verschiedenen Hierarchiestufen hinweg, entsteht ein eigenes, zur Unternehmung passendes Integrationskonzept, das auf den gemachten Erfahrungen mit der Arbeitspartnerschaft von Dietsche und Jent aufbaut.

Zukunftstag am CDI

(Nils Jent und Regula Dietsche sowie weitere Mitglieder des CDI)

Der Nationale Zukunftstag Schweiz bietet Schülerinnen und Schülern die Möglichkeit, Einblick in die Vielfalt

der Berufswelt zu erhalten. In diesem Kontext wurde uns angetragen, einen entsprechenden Tag mit Jugendlichen mit einer Behinderung zu gestalten. Der Einblick in die Welt der Forschung sowie ein partnerschaftlicher Austausch waren für beide Seiten sehr spannend. Es war ein wichtiger Tag, um die regionale Vernetzung und Sichtbarkeit sicherzustellen und jungen Menschen mit und ohne Behinderung Einblick zu geben.

Lokale, regionale und nationale Vernetzung CDI

(Nils Jent und Regula Dietsche)

Im Herbst wurden der Film «Unter Wasser atmen, das zweite Leben des Dr. Nils Jent», sowie das Buch «Dr. Nils Jent – ein Leben am Limit» erfolgreich lanciert. Durch die erreichte Medienwirksamkeit nahmen die Vernetzungsanfragen stark zu. Beispielsweise wurde das CDI beim Netzwerk sgsuedfl.ch vorgestellt. Hauptziel des Netzwerkes sgsuedfl.ch ist ein optimiertes Angebot für Menschen mit Behinderungen in den Regionen Rheintal, Werdenberg, Sarganserland und dem Fürstentum Liechtenstein. Diverse weitere Anfragen für 2012 sind bereits eingegangen. Dies dient insbesondere unserem Auftrag der lokalen, regionalen und nationalen Vernetzung. Erfreulich ist auch die Zunahme an externen Schulungsnachfragen (Agogis, KBZ St.Gallen und weitere).

Praxisprojekt ComToAct Award

(Stephan Böhm, Eva Deuchert und das gesamte Team des CDI)

Im Rahmen der Commitment To Action Initiative des CDI-HSG wurde der ComToAct-Preis entwickelt. Ziel der Auszeichnung ist es, Unternehmen für ihre vorbildlichen Wege der Integration von Menschen mit Behinderung am ersten Arbeitsmarkt auszuzeichnen. Der Preis wurde im Jahr 2011 erstmals verliehen. Insgesamt beteiligten sich 41 Unternehmen aus der Schweiz, Österreich und Deutschland. Die neun Finalisten wurden von Stephan Böhm und seinem Team persönlich

besucht, eine Fachjury kürte die letztendlichen Gewinner. In der Kategorie Grossunternehmen wurde die Audi AG, Ingolstadt ausgezeichnet, den Preis für Kleinunternehmen erhielt die Asperger Informatik AG aus Zürich, und ein Sonderpreis ging an die österreichische Integrationsinitiative IfS-Spatat. Das Preisgeld in Höhe von 15'000 CHF wurde von der evangelisch-reformierten Kirche des Kantons St.Gallen gestiftet. Der Preis wurde im Rahmen des vom CDI-HSG organisierten Symposiums «Arbeitswelten von Menschen mit Behinderung» am 24. März 2011 an der Universität St.Gallen verliehen. Mehr als 150 Teilnehmer zeugen von der hohen gesellschaftlichen und unternehmerischen Relevanz des Themas. Weitere Informationen finden Sie unter www.comtoact.org.



Preisverleihung ComToAct



Symposium ComToAct



Kompetenzbereich «Management und Märchen»

Leitung: Prof. Dr. em. Rolf Wunderer



Prof. Dr. em. Rolf Wunderer

2012 werden die Brüder Grimm als Herausgeber und Bearbeiter der bekanntesten Märchensammlung «Kinder- und Hausmärchen (KHM)» für ihre erste Auflage vor 200 Jahren weltweit gefeiert. Sie ist neben der Lutherbibel das am meisten verbreitete Buch in deutscher Sprache und seit 2003 Weltkulturerbe. Bei einer Umfrage des Instituts für Meinungsforschung Allensbach in Deutschland zu den am meisten erinnerten drei Märchen, rangierten unter den ersten 15 nur Erzählungen aus den 201 dieser Sammlung in der Reihenfolge: Schneewittchen, Hänsel und Gretel, Rotkäppchen, Aschenputtel, Dornröschen, Frau Holle, Der Wolf und die sieben Geisslein, Rumpelstilzchen, Hans im Glück, Der gestiefelte Kater, Schneeweißchen und Rosenroth, Der Froschkönig, Die Bremer Stadtmusikanten, Das tapfere Schneiderlein, Sterntaler.

Weitere aus der Kinderstube weniger bekannte Märchen eignen sich für unsere Themen teils besser: Der Teufel mit den drei goldenen Haaren, Die kluge Bauerntochter, Die weisse Schlange, Sechse kommen durch die Welt, Der Hase und der Igel, Der alte Grossvater und der Enkel, Die Gänsemagd, König Drosselbart, Der Fischer und seine Frau, Meister Pfriem. Die meisten findet man in der «Kleinen Sammlung» der Grimms mit nur 50 Märchen sowie in Einzelausgaben.

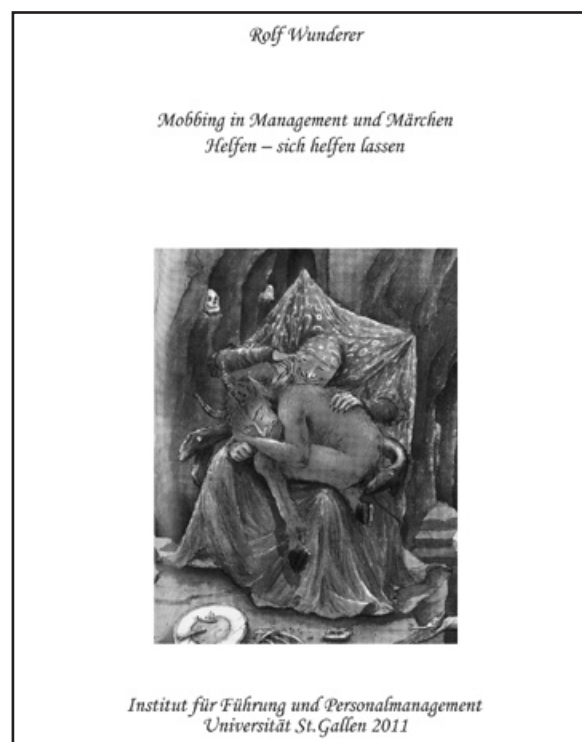
Die inzwischen behandelten Themengebiete sind: Unternehmerische Kompetenzen (kreative Problemlösung, autonome wie kooperative Sozialkompetenz, reflektierte Umsetzung), Motivation/Demotivation, emotionales, ethisches und kalkulatives Commitment, Führungs-/Kooperations- und Netzwerkbeziehungen, Führungsleitsätze bzw. Verhaltensmaximen, Karriereorientierung und Nachfolgelösungen, Mentoring, Coaching, Wort-/Vertragstreue, Selbst- und Vertrauen, Lernen aus Fehlern, Mobbing. Dieses Thema, das nicht

nur im Internet (Cybermobbing) wachsende Aufmerksamkeit bekommen hat, behandelt auch der Sonderdruck 2011.



Wilhelm Grimm (1786 – 1859)
Jakob Grimm (1785 – 1863)

nur im Internet (Cybermobbing) wachsende Aufmerksamkeit bekommen hat, behandelt auch der Sonderdruck 2011.



Ab diesem Jahr enthält die 9. Auflage des Lehrbuchs «Führung und Zusammenarbeit» in 14 der 19 Kapitel je einen Abschnitt zu Management und Märchen. Das ergänzt für einen anderen Leserkreis die beiden Monographien «Der gestiefelte Kater als Unternehmer» (Gabler 2008) sowie «Führung in Management und Märchen» (Luchterhand 2010). Gleiches gilt für weitere Fachaufsätze in Zeitschriften für Märchenforscher bzw. für Führungskräfte. Solche Fragen diskutiert seit 2008 auch unser Arbeitskreis «Management und Märchen» der Schweizerischen Märchengesellschaft jährlich viermal. Und Ähnliches behandelten Vorträge und Seminare in Hochschulen, Unternehmen sowie Fach- und Kulturvereinigungen.



Weitere I.FPM Forschungs- aktivitäten

Lehrstuhl Heike Bruch:



Dr. Simon de Jong

Simon de Jong wird ab 1. Februar an der EADA Business School im Barcelona als Assistent Professor in Human Resource Management tätig sein. Simon de Jong wird seiner Forschung in «Organizational Behavior» und «Leadership» in Spanien fortsetzen.



Petra Kipfelsberger

Gefördert durch den Schweizer Nationalfonds hat Petra Kipfelsberger an der 44. Summer School in Social Science Data Analysis der Universität Essex in Col-

chester für vier Wochen teilgenommen. Hierbei hat sie Kurse zur Datenanalyse in der Programmiersprache R, zu Strukturgleichungsmodellen und zur Mehrebenenanalyse absolviert.



Dr. Florian Kunze

Von Februar 2012 an wird Florian Kunze für 12 Monate als Gastforscher an der Anderson School of Business an der Universität of California, Los Angeles sein. Während dieser Zeit wird er durch ein Stipendium des Schweizer Nationalfonds finanziert werden. An der Anderson School of Business wird er gemeinsam mit Prof. Barbara Lawrence, eine der weltweit renommiertesten Forscherin im Bereich Diversity Management, zusammenarbeiten.

Folgende assoziierte Partner wirken **als Lehrbeauftragte** an der HSG mit:



Dr. Sabina von Arx



Dr. Stephan Böhm



Dr. Anna-Katharina Klöckner



Dr. Florian Kunze



Dr. Roman Lombriser



Dr. Jens Maier



Dr. Mathias Müller



Dr. Andreas Schlatter



Dr. Anne Spychala

Ehemalige Mitarbeitende:



Dr. Michael Cole (USA)
Texas Christian University



Assi.-Prof. Dr. Jochen Menges (Germany)
University of Cambridge



Associate Professor Dr. Bernd Vogel (Germany)
Henley Business School



Associate Prof. Dr. Fank Walter (Germany)
University of Groningen

Lehrstuhl Martin Hilb:

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



Dr. med. et Dr. oec. Doris Benz
(Hospital Governance)



Dr. Tomas Casas
(Entrepreneurship)



Dr. Nils Jent
(Diversity Management)



Dr. Ursula Knorr
(Educational Governance)



Prof. Dr. Roman Lombriser
(Strategic Direction)



Dr. Julia Ramlogan
(Bank Governance)



Dr. Alexander Schieffer
(Networking)



Dr. Gian Carlo Sciuchetti
(Crosscultural Management)

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

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

Martin Hilb begutachtete 2011 folgende Dissertationen:

- Gehrig-Ehrenzeller Marco (Switzerland)
«Die Interne Revision als Führungsinstrument des Verwaltungsrates und des Prüfungsausschusses: eine empirische Untersuchung am Beispiel von multinationalen und international tätigen Schweizer Unternehmen»
(als Koreferent)
- Haberich Klaus (Germany)
«Venture capital and private equity in China: structure, process and performance»
(als Koreferent)
- Monnier Jérôme (Switzerland)
«Integrity-based Corporate Governance
(An empirical study of the integrity of key governance features, in four Swiss transnational companies)»
(als Referent)
- Nikulina Anna (Russia)
«Internal Guidelines on Corporate Governance of Listed Banks in Switzerland»
(als Koreferent)
- Ohle Patricio (Switzerland)
«Die Rolle des CFO in grossen Familienunternehmen»
(als Koreferent)
- Rehli Florian (Germany)
«Governance of international nongovernmental organizations: internal and external challenges»
(als Koreferent)
- Wahl Mike (Estland)
«Basic Human Value and Will of Owners
(Constitution of an Ownership Typology)»
(als Koreferent / Tallinn School of Technology)

Bücher, die 2011 erschienen sind:

Integrierte Governance von Universitäten (M. Hilb)



Haupt-Verlag,
Bern-Stuttgart

Corporate Governance im Praxistest (M. Hilb, Hrsg.)



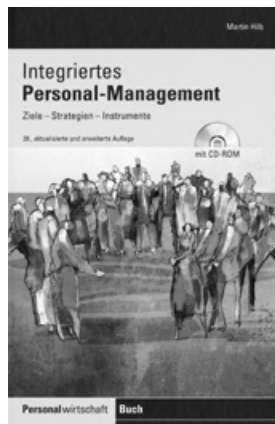
Haupt-Verlag,
Bern-Stuttgart

New Corporate Governance (4th Edition) (M. Hilb)



Springer-Verlag,
New York

Integriertes Personal-Management (20. Auflage) (M. Hilb)



Wolters Kluwer,
Köln

Buchveröffentlichungen

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

Bruch, H., & Vogel, B.: Fully Charged. How Great Leaders Boost their Organization's Energy and Ignite High Performance. Boston: Harvard Business Review Press.

Hilb, M.: Integrierte Governance von Universitäten, Bern-Stuttgart: Haupt-Verlag.

Hilb, M.: New Corporate Governance, 4th Edition, New York: Springer-Verlag.

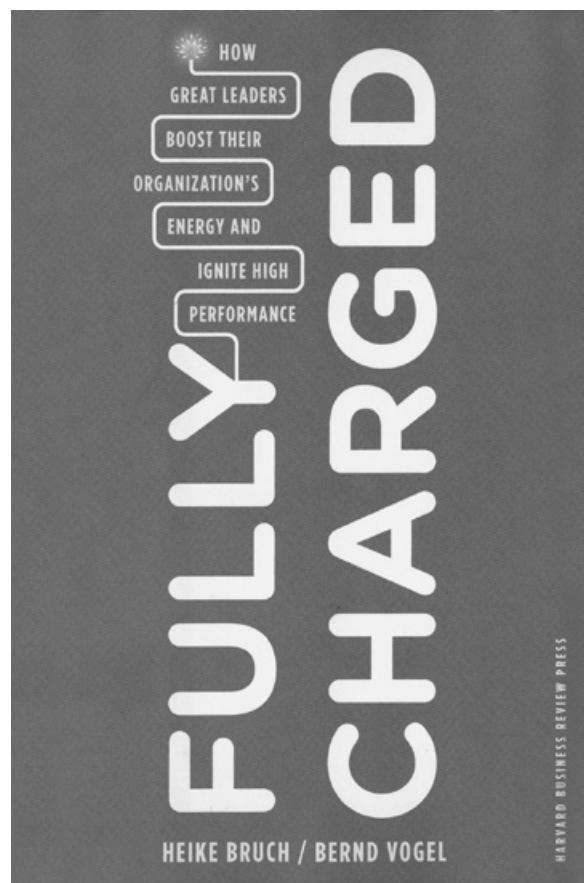
Hilb, M.: Integriertes Corporate Governance, 4. Aufl., Bern-Stuttgart: Haupt-Verlag.

Hilb, M.: Corporate Governance im Praxistest, Bern-Stuttgart: Haupt-Verlag.

Hilb, M.: Integriertes Personal-Management, 20. Auflage, Berlin: Luchterhand-Verlag.

Hilb, M., Hösly, B., & Müller, R.: Wirksame Führung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen. In: «VR- und GL-Praxis», Bern: Haupt-Verlag.

Kunisch, S., Böhm, S. A., & Boppel, M.: From Grey to Silver – Managing the Demographic Change Successfully. Berlin: Springer-Verlag.



Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit – eine unternehmerische Führungslehre, 9. neu bearbeitete Auflage, Köln: Luchterhand.

Buch- und Zeitschriftenbeiträge

- Aldogan, M., & Ararat, M.*: Female Directors on Corporate Boards and Firm Performance in Turkey. *Forbes*, Turkish Edition, Oktober, S. 72-82.
- Böhm, S. A.*: Junge Talente und alte Meister. *Automotive Agenda*, 4 (2), S. 46-49.
- Böhm, S. A., Baumgärtner, M. K., & Dwertmann, D. J. G.*: Befähigen statt behindern. *Personal*, 69 (9), S. 25-27.
- Böhm, S. A., Dwertmann, D. J. G., & Baumgärtner, M. K.*: Menschen mit Behinderung in Hamburger Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie. *HCP Journal* 2 (3), S. 18-19.
- Böhm, S. A., Dwertmann, D. J. G., & Baumgärtner, M. K.*: Bedeutung von Führung für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit. *HCP Journal* 2 (2), S. 8-9.
- Böhm, S. A., Dwertmann, D. J. G., & Baumgärtner, M. K.*: How to deal with disability-related diversity: Opportunities and pitfalls. In: T. Geisen & H. Harder (Hrsg.), *Disability management and workplace integration: International research findings*. London: Gower, S. 85-100.
- Böhm, S. A., Baumgärtner, M. K., Dwertmann, D. J. G., & Kunze, F.*: Age diversity and its performance implications: Analysing a major future workforce trend. In: *From Grey to Silver – Managing the Demographic Change Successfully*. Berlin: Springer, S. 121-141.
- Böhm, S. A., Kunisch, S., & Boppel, M.*: An integrated framework for investigating the challenges and opportunities of demographic change. In: *From Grey to Silver – Managing the Demographic Change Successfully*. Heidelberg: Springer, S. 3-22.
- Bruch, H.*: CEO. Von der Strategie zum Unternehmenserfolg, Zürich: Scorecard das Themenmagazin für Führungskräfte (Beilage NZZ), S. 12.
- Bruch, H., & Kowalewski, S. (im Druck)*: Die Beschleunigungsfälle – Verbreitung, Auswirkungen und Führungsstrategien zur Vermeidung und Überwindung von organisationalem Burnout. *BKK Gesundheitsreport*. Dynamik in der Arbeitswelt, Essen.
- Bruch, H., & Spsychala, A. (im Druck)*: Leadership-Moderation – eine Methode zur Messung, Interpretation und gezielten Verbesserung der Energie von Teams. In: J. Freimuth & T. Barth (Hrsg.), *Handbuch Moderation*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B.*: Energy at Work: A Measurement Validation and Linkage to Unit Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, im April online publiziert: DOI: 10.1002/job.759.
- Cole, M. S., Bedeian, A. G., & Bruch, H.*: Linking Leader Behavior and Leadership Consensus to Team Performance: Integrating Direct Consensus and Dispersion Models of Group Composition. *The Leadership Quarterly*, 22, S. 383-398.
- Hilb, M.*: Redesigning Corporate Governance: Lessons learnt from the global financial crisis. *Journal of Management & Governance*, 15 (4).
- Hilb, M. (Hrsg.)*: CEO. Von der Strategie zum Unternehmenserfolg, Zürich: Scorecard das Themenmagazin für Führungskräfte (Beilage NZZ).
- Hilb, M.*: «Vorgenetzte statt Vorgesetzte», In: *Personalwirtschaft*, 12/2011, S.108-109.
- Jent, N., Dietsche, R., & Messner, C.*: Herausforderung (Dis)Ability-Management. In: S. Dohrn, J. P. Hasebrook & M. Schmette (Hrsg.), *Vielfalt und Innovation. Strategisches Diversity-Management für Innovationserfolg*. Aachen: Shaker, S. 25-64.
- Körner, S., Bruch, H., & Stephany, U. (im Druck)*: Mit Energie und Vertrauen voran: Der BMW Group Change Monitor. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*.
- Kunze, F.*: Dealing with the demographic change in companies. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25, S. 273-275.
- Kunze, F., Böhm, S. A., & Bruch, H.*: Generational leadership: How to manage five different generations in the workforce. In: *From Grey to Silver: Managing the Demographic Change Successfully*. Berlin: Springer, S. 89-103.

Kunze, F., Böhm, S. A., & Bruch, H.: Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), S. 264-290.

Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H.: Transformational Leadership Climate: Performance Linkages, Mechanisms, and Boundary Conditions at the Organizational Level. *The Leadership Quarterly*, 22, S. 893-909.

Raes, A. M. L.: Top management teams: How to be effective inside and outside the boardroom. New York, NY: Business Expert Press.

Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A.: The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review*, 36 (1), 102-126.

Spychala, A., & Sonnentag, S.: The dark and the bright sides of proactive work behaviour and situational constraints: Longitudinal relationships with task conflicts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5), S. 654-680.

Wunderer, R.: Aschenputtel aus Managementsicht – ein Beitrag zu Mobbing in Märchen. In: *Zeitschrift für Organisation (zfo)*, H.6 (80. Jg), S. 400-402.

Wunderer, R.: Sozialkompetenzen und Sozialkapital bei Aschenputtel & Co, In: *Märchenspiegel*, H.3, S. 47-53

Wunderer, R.: Sonderheft IFPM 2011: Mobbing in Management und Märchen – Helfen – sich helfen lassen, 24 S.

Working Papers

Boehm, S. A., Kunze, F.: Spotlight on age diversity - The impact of age-related HR practices on firm level outcomes. Paper presented at the Academy of Management Meeting, San Antonio, TX, USA.

Boehm, S. A., & Kunze, F.: A spotlight on age-diversity climate – how age related human resource management practices might lead to organizational performance. Paper presented at the Academy of Management Meeting, San Antonio, TX, USA.

De Jong, S. B. & Bruch, H.: The Importance Of A Homogeneous Transformational Leadership Climate For Organizational Performance. Paper presented at the Academy of Management Meeting 2011, San Antonio, TX, USA.

De Jong, S. B., Buch, H., & Raes, A.: Can Low Top Management Team Cohesion Increase Employees' Turnover Intentions? An Organization-Level Study Into Direct and Indirect Relationship. Paper under review.

Dwertmann, D. J. G., Baumgärtner, M. K., & Boehm, S.: Management research in disability: Methodological challenges and possible solutions. Paper presented at the Academy of Management Meeting, San Antonio, TX, USA.

Kunze, F., & Menges, J.: When and why age diversity matters for organizations: A study on the role of affective processes. Paper presented at the Academy of Management Meeting 2011, San Antonio, TX, USA.

Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H.: Resistance to change and individual job performance in an aging workforce – inspecting a counterintuitive relationship. Paper presented at the Conference of German Professors for Business Administration, Kaiserslautern.

Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H.: Boundary Conditions to prevent age discrimination in age diverse companies – inspecting the role of TMT stereotypes and organizational efforts to support diversity. Paper presented at the European Association of Work and Organizational Psychologists Conference Meeting, Maastricht.

Raes, A.M.L., Roe, R.A., Glunk, U., & Heijltjes, M.G.: An integrative review of top management team processes and emergent states, and relations to outcomes. Academy of Management Annual Meeting, San Antonio, TX, USA.

Raes, A., Bruch, H., & De Jong, S. B.: Does The Top Management Team's «teamness» Impact Employee Work Outcomes? Theory Development and First Multi-Level Tests. Paper under review.



I.FPM **im Dienste** **der Praxis**



Überbetriebliche VR-Seminare

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

1) NEUE KONZEPTE

DES VR-MANAGEMENTS

14. und 15. Intensiv-Seminar für erfahrene und angehende Präsidentinnen und Präsidenten sowie Mitglieder von Verwaltungsräten, 6-teiliges Programm



2) WIRKSAME FÜHRUNG UND AUFSICHT VON SPITÄLERN

16. ERFA-Tagung für Verwaltungsräte und Leitungsteams von Spitälern sowie für Chefarzte

3) VR-SEMINAR UND VR-NETWORKSHOP FÜR VERWALTUNGSRÄTINNEN

5. ERFA-Tagung für erfahrene und angehende Verwaltungsrätinnen



4) HR GOVERNANCE: WIRKSAME NOMINATION, HONORIERUNG UND NACHFOLGEPLANUNG AUF VR- UND GL-EBENE

ERFA-Tagung für Verwaltungsräte, GL-Mitglieder und Personalverantwortliche

5) **FÜHRUNG UND AUFSICHT VON UNIVERSITÄTEN UND FACHHOCHSCHULEN**

ERFA-Tagung für Vorsitzende und Mitglieder von Universitäts- und Fachhochschulräten sowie von -Rektoraten



6) **WIRKSAME FÜHRUNG UND AUFSICHT VON PENSIONS KASSEN**

7. ERFA-Tagung für Vorsitzende und Mitglieder von PK-Stiftungsräten und -Geschäftsleitungen

7) **8th INTERNATIONAL RESEARCH WORKSHOP ON CORPORATE GOVERNANCE IN BRUSSELS**



8) **WIRKSAME FÜHRUNG UND AUFSICHT VON FAMILIENGESELLSCHAFTEN**

17. ERFA-Tagung für Präsidenten und Mitglieder von Verwaltungsräten von Familiengesellschaften

9) UNTERNEHMER-TAG: AUSTAUSCH VON INNOVATIVEN IMPULSEN

2. ERFA-Tagung für international tätige Unternehmer/innen, VR-Präsidenten/innen und Geschäftsleiter/innen von KMU



10) WIRKSAME FÜHRUNG UND AUFSICHT VON ÖFFENTLICHEN BETRIEBEN

7. ERFA-Tagung für Präsidenten und Mitglieder von Verwaltungsräten öffentlicher Betriebe

11) WIRSAME FÜHRUNG UND AUFSICHT VON NON-PROFIT-ORGANISATIONEN

3. ERFA-Tagung für Präsidenten und Mitglieder von Aufsichtsgremien und GL-Vorsitzende von Non-Profit-Organisationen



12) 1ST WORKSHOP ON CORPORATE GOVERNANCE AND BUSINESS ETHICS IN BRUSSEL



13) WIRKSAME FÜHRUNG UND AUFSICHT VON GENOSSENSCHAFTEN

8. ERFA-Tagung für Präsidenten und Mitglieder von Verwaltungen von Genossenschaften

St.Galler Leadership-Tag

(unter Leitung von Heike Bruch)

Der «St.Galler Leadership-Tag» bot den rund 100 Teilnehmern am 30. März 2011 einen spannenden und anregenden Mix aus unterschiedlichsten Perspektiven und viel Gelegenheit zum Austausch und Networking.

Organisiert wurde der Tag vom Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St.Gallen (HSG) unter Leitung von Prof. Dr. Heike Bruch.

Heike Bruch gab einen Überblick über die neuesten Forschungserkenntnisse zu den drei zentralen Führungsherausforderungen für Hochleistungsorganisationen: «Wege aus der Beschleunigungsfalle», «Innovation als Führungsaufgabe» und «Entwicklung eines starken Führungsklimas». Interessante Einblicke in die Praxis dieser Themenschwerpunkte boten Michael Hilti, Mitglied des Verwaltungsrates der Hilti AG, Peter Gerber, Vorstand Finanzen und Personal Lufthansa Cargo, und Prof. Dr. Gunther Olesch, Geschäftsführer von Phoenix Contact.

Neue Erkenntnisse aus der Forschung präsentierte Prof. Dr. Martin Hilb, sowie drei Nachwuchsfor- schende Assistenz-Prof. Dr. Anne Anneloes Raes, Dr. Jens Maier und Justus Julius Kunz.

Drei Referenten stellten abschliessend neue Erfahrungen und Trends zum Thema Führung vor: Christian Gansch, Dirigent und Produzent, sprach über «Neue Zeiten – neue Führung: Eine Dirigentenperspektive.» Prof. em. Dr. Rolf Wunderer, Senior Partner des Instituts für Führung und Personalmanagement, berichtete über Märchen und Management. Und Dr. Peter Hogenkamp, Leiter Digitale Medien der NZZ-Gruppe, gab

einen Ausblick zur Umsetzung von Leadership 2.0. Interaktive Formate wie World Café und eine Live-Pulsmessung ergänzten die Tagung. Abgerundet wurde die Tagung mit einem gemeinsamen Abendessen und der abschliessenden Book-Launch, bei der das gerade im Harvard Business Review Verlag erschienene Buch

«Fully Charged» von Heike Bruch und Bernd Vogel vorgestellt wurde.

Die Reaktionen der Teilnehmer waren durchwegs positiv:

Marianne Rubli Supersaxo (Direktorin Universitätsbibliothek Bern):

«Mit aktuellen Forschungsergebnissen, hochkarätigen Gastrednern mit viel Charisma und der Thematisierung eines breiten Spektrums verschiedenster Führungsaspekte bringt der Leadership-Tag auch für Führungskräfte aus dem Nonprofit-Bereich wertvolle neue Erkenntnisse.»

Monica Epper (Vifor Pharma):

«Herzlichen Dank für den schönen Tag. Es war spannend, interessant und sehr informativ. Beschleunigungsfalle / Burnout ist auch bei uns ein akutes Thema.»

Sibyl Schädeli Thüring (Universitätsspital Basel):

«Ein spannender und anregender Mix aus unterschiedlichsten Perspektiven. Viele Gelegenheiten zum Austausch und Networking.»

Der «St.Galler Leadership-Tag» bietet Führungskräften auch nächstes Jahr wieder ein Forum für den Austausch über Praxiserfahrungen und die neuesten Erkenntnisse aus der Forschung.

Der «St.Galler Leadership-Tag 2012» findet am Donnerstag, den 8. März 2012 in St.Gallen statt.



Michael Hilti und Peter Gerber (oben v. l. nach r.)

Christian Gansch und Prof. Dr. Gunther Olesch (unten v. l. nach r.)

«Führung mit Energie und Fokus» und «St.Galler Leadership-Zertifikat»

(unter Leitung von Heike Bruch und Jens Maier)

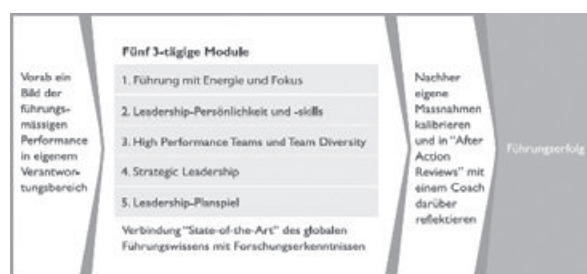
Das Kompaktseminar «Führung mit Energie und Fokus» unter der Leitung von Heike Bruch und Bernd Vogel fand dieses Jahr bereits in seiner fünften Durchführung statt. Mit 50 Teilnehmern und hervorragenden Rückmeldungen der Seminarteilnehmer konnte die Veranstaltung an die positiven Erfahrungen der letzten Jahre anknüpfen.

Basierend auf der Grundidee einer Führung mit Energie und Fokus wurden ausgewählte Konzepte zu Managerhandeln, Teamführung und Energiemanagement vermittelt. Die Teilnehmer bekamen die Möglichkeit, die eigene Situation anhand bewährter Messinstrumente zu analysieren. Die Seminarinhalte konnten so unmittelbar in die eigene Erfahrungswelt integriert und auf praktisches Führungshandeln übertragen werden.

Das dreitägige Seminar «Führung mit Energie und Fokus» bildet zugleich den ersten Baustein der insgesamt fünf Module des St.Galler Leadership-Zertifikates.

Mit dem St.Galler Leadership-Zertifikat unter der Leitung von Heike Bruch und Jens Maier wurde 2011 zum ersten Mal ein Programm angeboten, das zentrale Führungsthemen vertiefend behandelt und mit einem Certificate of Advanced Studies (CAS) in Leadership abschliesst.

Das Zertifikatsprogramm umfasste insgesamt 15 Seminartage in 5 Modulen, die durch das Institut für Führung und Personalmanagement geleitet wurden. Die Beiträge zahlreicher Gastreferenten aus Forschung und Praxis ergänzten dabei die Modulinhalte. So gab Prof. Peter Pawlowsky von der TU Chemnitz einen Einblick in die High Performance Forschung, Martin Heierle von der Firma Sonova sprach über Leading Innovation und Ambidexterity und Dr. Peter Hogenkamp, Leiter Digitale Medien der NZZ-Gruppe, richtete den Blick auf Zukunftsthemen und diskutierte mit den Teilnehmern Herausforderungen im Zusammenhang mit Leadership 2.0.



In den Modulen lernten die Teilnehmer Prinzipien energetischer und inspirierender Führung kennen. Der Schwerpunkt lag dabei immer wieder auf der Weiterentwicklung des individuellen Leadership-Profils, die durch regelmässige Coaching-Sitzungen unterstützt wurde.



Teilnehmende des St.Galler Leadership-Zertifikats

Die Teilnehmer lernten zunächst Persönlichkeitsmodelle kennen und arbeiteten an Themen der Beziehungsgestaltung und emotional intelligenter Führung. In allen Modulen wurde darauf geachtet, fundierten theoretischen Input mit praktischer Erfahrung und Transferübungen zu hinterlegen. So umfasste z.B. das dritte Modul einen Besuch im Swiss Aviation Trainingscenter. Hier durften die Teilnehmer in simulierten Notfallsituationen die Mechanismen von Hochleistungsteams unmittelbar selbst erleben und reflektieren. Das vierte Modul beschäftigte sich mit strategischen Themen, Innovation und organisationalem Wandel. Verschiedene Fallstudien gaben hierbei Anregungen für die eigene Innovationslandschaft und wurden im Kontext der Teilnehmersituation diskutiert. Abgerundet wurde das Zertifikatsprogramm im fünften Modul durch ein Leadership-Planspiel. Die Simulation typischer Führungssituationen und -herausforderungen in Rollenspielen bot den Teilnehmern eine «Trainingsarena», in der neues Verhalten erprobt und intensiv reflektiert werden konnte.

Auch das St.Galler Leadership-Zertifikat wurde in seiner ersten Durchführung positiv bewertet. Vor allem die Diskussionsmöglichkeiten mit Referenten aus Forschung und Praxis, das Lernen von den Erfahrungen anderer Seminarteilnehmer sowie die ausführliche Reflexion des eigenen Führungshandelns wurden dabei hervorgehoben.

Das St.Galler Leadership-Zertifikat wird am 9.-11. Mai 2012 mit dem Kompaktseminar «Führung mit Energie und Fokus» in die zweite Durchführung starten.

Heike Bruch führte folgende Workshops und Beratungsprojekte durch:



- «Keynote Speech: Was die besten Arbeitgeber ausmacht», Personalleitertagung, 28. Januar in Schluchsee
- «Führung und Personalmanagement – Herzstück der Wettbewerbsfähigkeit», 100 Führungskräfte, Führungskräfteforum – illwerke vkw, 8. Februar in Bregenz
- «Keynote Speech: Was die besten Arbeitgeber ausmacht», Personalleitertagung, 18. Februar in Schluchsee
- «Leadership», Columbia and St.Gallen University Global Account Manager Program, 21. Februar in St.Gallen
- «Organisationale Energie», Stadtverwaltung St.Gallen, 23. Februar in St.Gallen
- «Generationen erfolgreich führen», Credit Suisse Forum, 1. April in Zürich
- «Leadership», Essentials of Management, 30. April in St.Gallen
- «Leadership mit Energie und Fokus», St.Galler Leadershipzertifikat, 18.-20. Mai in St.Gallen
- «Key Note Speech: Leadership von morgen: Trends in Praxis und Forschung», Businessday, Leadership & Empowerment für smarte Wirtschaftsfrauen, 18. Mai in Basel
- «Feuer und Flamme für das Unternehmen – Mitarbeiter machen Marken», Deutscher Marketing Summit, 26. Mai in Berlin
- «Organisationale Energie – ein Konzept zur Messung und Förderung der Gesundheit in Unternehmen», Selbst GmbH, 27. Mai in Bonn
- «Leadership», Allianz Training, 14.-16. Juni in Tegernsee
- «Keynote Speech: Was macht attraktive Arbeitgeber aus?», Personalsymposium, 17. Juni in Berlin
- «Leadership», OMNIUM Masterprogramm, 21. und 28. Juni in St.Gallen
- «Leadership», Freshfields, 29. Juni in Feusisberg
- «Führungsstrategien für Höchstleistung – Energie mobilisieren, Burnout vermeiden, Beschleunigungsfallen überwinden», Personalmanagementkongress, 30. Juni in Berlin
- «Leadership», EMBA, 7.-8. Juli in St.Gallen
- «Employer of Choice and Diversity», Telekom, 12. Juli in Wien
- «Leadership», MunichRe, 16.-17. August in München
- «Leading teams», St.Galler Leadershipzertifikat, 8.-9. September in Zürich
- «Investigating the Emotional Basis of Charismatic Leadership», 14. September, in St.Gallen
- «Keynote Speech: Energie in Hochleistungsorganisationen», KPMG Konferenz 27. September in Berlin
- «Leadership», Leadership für HR-Leiter, 29.-30. September in St.Gallen
- «Leadership», EMBA, 5.-7. September in St.Gallen
- «Jury Sitzung TOP JOB», 18. Oktober in München
- «What makes female leaders», McKinsey – women as leaders forum, 19. Oktober in London

- «Leadership», Diplom für Vertriebsmanager HSG, 25. Oktober in St.Gallen
- «Leadership», Unternehmerseminar, 26.-29. Oktober in St.Gallen
- «Führen von altersdurchmischten Teams eine Herausforderung», ewz, 2. November in Zürich
- «Führungsanforderungen der Zukunft», Diakonieforum, 4. November in Bielefeld
- «Organizational Energy», Berlin School of creative leadership, 6.-7. November in Berlin
- «Leading Teams», Nationale Suisse, 8. November in St.Gallen
- «Keynote Speech: «Führungsstrategien – Energie mobilisieren, Burnout vermeiden, Beschleunigungsfallen überwinden», European HR-Summit 11. November in Berlin
- «Leadership», Essentials of Management», 19. November in St.Gallen
- «Energie der Führungskräfte», Vertirebsleitertagung Deutsche Post, 23. November in Neuss
- HÄLG Group, 24. November in der Kartause Ittingen
- «Leadershipsimulation», St.Galler Leadershipzertifikat, 26. November in St.Gallen
- «Leadership. Unmögliches möglich machen», Leadership-Dialog SME, 30. November in Baden
- «Leadership und Motivation als Differenzierungsfaktor», Best Practice in Marketing, 9. Dezember in Diessenhofen
- «Leadership», MBA, 21. November bis 7. Dezember in St.Gallen

Sonderhefte zur Corporate Governance als Beilage zur NZZ

Nachdem Martin Hilb in Zusammenarbeit mit Scorecard 2009 ein erstes Sonderheft zum Thema «Verwaltungsrat» herausgegeben hat, gab er 2011 ein zweites Sonderheft zum Thema «CEO» heraus (zum Herunterladen <http://www.ifpm.unisg.ch/About+us/Aktuell.aspx>). Im Februar 2012 wird ein weiteres Heft zum Thema «Aktionäre» als NZZ-Beilage erscheinen.

CEO

Weder «Chief» noch «Officer», sondern GL-Team-Leader und Top Intrapreneur «with a cool head, a warm heart, and working hands»!

Die Amerikanisierung hat in der Schweiz auch bei Titelbezeichnungen nicht halt gemacht. Selbst Einmann-Firmeninhaber bezeichnen sich oft als CEO – eine ungute Entwicklung. Wir wollen in diesem Heft einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für viele Unternehmen ins Zentrum stellen: der oder die Vorsitzende der Geschäftsleitung. In der letzten Ausgabe dieses Sonderhefts stand der Verwaltungsrat im Mittelpunkt, die nächste Ausgabe wird den Aktionären gewidmet sein.

Neue eindrückliche CEO-Missmanagementstudien (vgl. z. B. «Fortune», August 15/2011, S. 41 ff.) sowie die früheren grössten Governance-Problemfälle der Schweiz (SAir mit einem overpowered CEO und UBS mit einem overpowered VR-Präsidenten) zeigen in der CEO-Praxis oft folgende Schwachstellen:

- Zum Teil fehlende messbare GL-Erfolgsmassstäbe gegenüber Mitbewerbern bezüglich der kunden-, personal-, eigentümer- und mitweltorientierten Unternehmensdimensionen.
- Zum Teil mangelnde Professionalität in der Führung, Selektion, Leistungsbeurteilung, Honorierung und Nachfolgeplanung der GL sowie ungenügende Nutzung des Frauenpotenzials.

- Fehlendes ganzheitliches Erfolgs-Controlling auf GL-Ebene.

Daraus lassen sich vier Empfehlungen ableiten:

Keep it SITUATIONAL:
CEO als Change Agent.

Keep it STRATEGIC:
CEO als Strategie-, Kultur-, Struktur-Gestalter.

Keep it INTEGRATED:
CEO als GL-Team-Leader.

Keep it CONTROLLED:
CEO als Erfolgs-Controller.

Namhafte VR-Präsidenten, Unternehmensleiter, Berater und Wissenschaftler nehmen in diesem Heft zu diesen vier Themenbereichen Stellung.



- Oft ungenügende Anpassung der Geschäftsleitung (GL) an die veränderte Unternehmenssituation.

Corporate Governance im Praxistest: Ehemalige Doktoranden von Martin Hilb stellen Forschungsergebnisse vor – namhafte Praktiker nehmen kritisch Stellung

Corporate Governance-Praxis und -Wissenschaft werden häufig als zwei gegensätzliche Welten wahrgenommen, wie Abbildung 1 veranschaulicht.

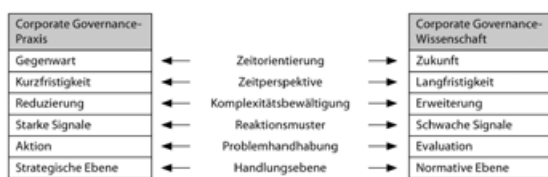


Abbildung 1: Müssen Corporate Governance-Praxis und -Wissenschaft wirklich zwei Welten sein?

Müssen Corporate Governance-Praxis und -Wissenschaft wirklich zwei Welten sein?

Gemeinsam ist beiden Welten, dass Probleme häufig isoliert wahrgenommen werden. Es erstaunt deshalb wenig, dass sich die Corporate Governance-Forschung und -Praxis immer noch auf einem relativ tiefen Entwicklungsstand befindet. Innovationen können in diesem Bereich u.E. nur dann entstehen, wenn Corporate Governance-Wissenschaft und -Praxis gezielt zusammenarbeiten. Das lehrt uns bereits ein altes Sprichwort: «Wer alleine arbeitet, addiert. Wer zusammenarbeitet, multipliziert.»

Die vorliegende Schrift stellt einen weiteren Versuch dar, zwischen Corporate Governance-Wissenschaft und -Praxis eine Brücke zu schlagen. Wir wollen mit dieser Veröffentlichung – wie bereits mit den ersten vier Bänden – den Transfer neuer Forschungsergebnisse in die Unternehmenspraxis erleichtern.

Eine Übersicht über alle bisher erschienenen Zusammenfassungen dieser innovativen praxisrelevanten Forschungsarbeiten finden Sie im Anhang dieses Buches.

Die Auswahl der Projekte erfolgt aus der Vielzahl der durch den Herausgeber begutachteten Dissertationen.

Dabei haben wir die Arbeiten in vier Empfehlungen unseres «New Corporate Governance»-Ansatzes gegliedert:

- Keep it situational
- Keep it strategic
- Keep it integrated
- Keep it controlled

In dieser Schrift werden (gemäss der folgenden Abbildung 2) in diesen vier Hauptteilen sechzehn innovative Konzepte durch wissenschaftliche Autoren aus elf Ländern vorgestellt. Diese fassen jeweils die Grundlagen der Arbeit zusammen, präsentieren die Hauptergebnisse und geben Empfehlungen an die Praxis ab, die anschliessend von namhaften Praxisvertretern kommentiert werden.





Theorie	Brücke		Praxis
	Teil 1 «Keep it situational»		
Dr. Mischa Eckart (Japan)	1.1	Cooperative Governance	Dr. h.c. Franz Marty VR-Präsident der Raiffeisen Gruppe
Dr. Elena Voiakina (Russia)	1.2	Holistic Bank Governance	Gerhard H. Müller Executive Officer, RBS Coutts Bank Ltd.
Dr. Julia Indera Ramlogan (Trinidad and Tobago)	1.3	New International Bank Governance	Sir Winfried Bischoff Chairman, Lloyds Banking Group plc
Dr. med. et Dr. oec. Doris Benz (Austria)	1.4	Hospital Governance – Unternehmerische Spitalführung	Johannes Seitz COO des Universitätsspitals Zürich

Theorie	Brücke		Praxis
	Teil 2 «Keep it strategic»		
Dr. Tudor Maxwell (Australia)	2.1	Corporate Governance and Sustainability	Paul Heinemann Chairman, Alexander Forbes Group Ltd
Dr. Nadine Nortmann Bitzer (Switzerland)	2.2	Corporate Governance and Innovation	Prof. Dr. Pius Baschera VR-Präsident der Hilti AG
Dr. Olaf Pätz (Germany)	2.3	Corporate Governance and Business Development	Peter Rychiger VR-Präsident des Inselspitals Bern (Universitätsspital)
Dr. Farsam Farschtschian (UK)	2.4	M&A Governance	Dr. h.c. Helmut Maucher Honorary Chairman, Nestlé SA

Theorie	Brücke		Praxis
	Teil 3 «Keep it integrated»		
Dr. Corinne Mühlebach (Switzerland)	3.1	Family Governance	Dietrich Pestalozzi VR-Präsident und -Delegierter der Pestalozzi + Co AG
Dr. Katharina Rick (Dubai)	3.2	Corporate Governance and Balanced Scorecard	Dr. Dieter Heuskel Chairman Germany, The Boston Consulting Group
Dr. Lisa Hopfmueller (Germany)	3.3	The Role of the Board of Directors in Turnaround Situations	Lauric Barbier Managing Director & Partner, Helbling Corporate Finance AG
Dr. Matthias Romer (UK)	3.4	Der Einfluss des Internationalisierungsgrades von Verwaltungsräten auf den Unternehmenserfolg	Martin Hellweg VR-Präsident und Managing Partner, Ally Management Group AG

Theorie	Brücke		Praxis
	Teil 4 «Keep it controlled»		
Prof. Dr. Robert LoBue (USA)	4.1	Agency Assurance: The Role of the Audit Committee in Corporate Governance	Edward A. Blechschmidt Former CEO, Novartis Inc. and Gentiva Health Services
Dr. Vinay Kalia (India)	4.2	Risk Management at Board and Management Levels	Prof. Dr. Roland Müller VR-Präsident des Flughafens Altenrhein
Dr. Bernd Beuthel (Switzerland)	4.2	Electronic Corporate Governance	Dr. Urs Rügsegger CEO der SWX
Dr. Tobias Weichsler (Germany)	4.4	Cooperative Governance and Shareholder Value	Dr. Jürg Witmer VR-Präsident der Clariant AG und der Givaudan SA

Abbildung 2: Sechzehn innovative Konzepte im Praxistest

I.FPM im Dienste der Lehre



Auf Doktorandenstufe:

Heike Bruch leitete folgendes **Doktorandenseminar**:

- «Doctoral Colloquium in International Business II» innerhalb des Doktorandenprogramms in Betriebswirtschaftslehre – Schwerpunkt International Business.

Simon de Jong leitete folgendes **Doktorandenseminar**:

- «Leadership Research» innerhalb des Doktorandenprogramms in Betriebswirtschaftslehre – Schwerpunkt Strategy and Management.



Martin Hilb führte folgende **Doktorandenveranstaltungen** durch:

- (1) Am diesjährigen **Doktorandenseminar** über «International Entre- and Intrapreneurship» von Martin Hilb und Thierry Voléry mussten die Studierenden wiederum unter Moderation des führenden Schweizer Kreativitätsexperten Erich Chiavi sein Projekt «**Swiss Hills at the Sea**», das in Holland in die Endrunde vorgedrungen ist, einen Businessplan entwickeln.



Swiss Hills at the Sea

Im staatlichen niederländischen Preisausschreiben ging es darum, am Meer eine Stadt mit 50'000 Einwohnern zu planen.

Erich Chiavi plant eine (von innen betonierte) Schweizer Hügellandschaft am Meer mit Einfahrt für Schiffe auf Meerseite und mit seitlicher Einfahrt für Autos und Züge. Die Wohn-, Geschäfts- und Firmen-Sitze sind terrassenförmig um die Hügel angelegt und mit Velos umrundbar.

Die Studierenden hatten in multikulturellen Teams einen Businessplan zu erstellen.

- (2) Am 28. Mai 2011 fand das alljährliche **Doktoranden-Alumni-Meeting** in Horn (Hotel Bad Horn) statt.

Ehemaligen Doktorandinnen und Doktoranden wurden von Martin Hilb zu diesem alljährlichen Erfahrungsaustausch eingeladen.

- (3) Am Doktorandenseminar über «**International Corporate Governance**» von Martin Hilb und Florian Wettstein wurde u.a. anlässlich einer Direktschaltung nach Lima und Genf eine Diskussion mit namhaften NPO-Vertretern durchgeführt.



Auf Nachdiplomstufe:

Heike Bruch wirkte an folgenden **Nachdiplomkursen** mit:

- EMBA
- EMBE
- MBA
- ISP

Der St.Gallen MBA

Von November – Dezember 2011 leitete Heike Bruch den Kurs «Leadership», der im Rahmen des St.Gallen MBA als Pflichtveranstaltung angeboten wurde. Der Kurs stand inhaltlich ganz unter dem MBA-Motto «Developing Responsible Leaders». Ziel war es, Schlüsselkonzepte und Handwerkszeug effektiver Führung zu vermitteln, um die Studenten auf zukünftige Führungsaufgaben optimal vorzubereiten. In Kooperation mit der Firma Sulzer aus Winterthur konnten die Studenten die gelernten Konzepte in spannenden Projekten direkt auf die Praxis übertragen. In den Projekten sollten die

Studenten die Organisationalen Energien der Firma Sulzer aus 3 externen Perspektiven analysieren (potenzielle Mitarbeiter, potenzielle Kunden und potenzielle Shareholder) und Empfehlungen abgeben, wie Sulzer sein externes Image optimieren kann. Zudem konnten die Studenten die externe Perspektive durch eine interne Perspektive (anhand von Interviews mit Sulzer Managern) erweitern. Auf Basis dessen sollten praktische Empfehlungen für Führungskräfte abgeleitet werden, um das externe Image von intern anzugehen.

Martin Hilb wirkte an folgenden **Nachdiplomkursen** mit:

- KMU (HRM)
- EMBA 39 + 40 («Corporate Governance»)
- OMNIUM (mit Universität Toronto) in Budapest («Corporate Governance»)
- IfB – Weiterbildung für PolitikerInnen («Public Governance»)

Auf Master-Stufe:

Heike Bruch leitete folgende Lehrveranstaltungen:

- Research Seminar (SIM-Master)
- Strategic Leadership (SIM-Master)
- ISP (International Study Program)



Strategic Leadership

Der Master in Strategy and International Management (SIM) belegte dieses Jahr im Financial Times Global Master of Management Ranking weltweit den ersten Platz und schnitt vor allem in den Kriterien «value for money» und «aims achieved» hervorragend ab.

Im Rahmen des SIM Masters befasste sich der Kurs «Strategic Leadership» mit Themen der strategischen Führung. Die Studierenden lernten ausgewählte theoretische Konzepte aus den Bereichen Strategic Leadership, Organisationale Energie und Change Management kennen. Zahlreiche Gastreferenten ergänzten ihre Perspektiven aus Praxissicht und liessen sich auf einen spannenden Dialog mit den Studierenden ein. Zu Gast im Kurs waren Patrick D. Cowden, Vice President und General Manager von Hitachi Data Systems, Thomas Halbeisen, Senior Practice Expert bei McKinsey & Company, Oliver Janik, Corporate Head of Strategy and Human Resources der Doyle Dane Bernbach Group, Pfr. Markus Anker, Universitätspfarrer und Lehrbeauftragter für Theologie, Prof. Dr. Barbara Tettenborn, Chefärztin der Klinik für Neurologie Kantonsspital St.Gallen, Dr. Benjamin Dubno, Leiter in-

tergrierte Psychiatrie Winterthur, Matthias Möllene, Gründer und Besitzer der peopleXpert GmbH und Gary Steel, Personalvorstand bei ABB.



In sieben Teams bearbeiteten die Studierenden ausserdem reale praktische Projekte aus dem Personalbereich. Hierfür ging das IFPM eine Kooperation mit Beat Sigrist, Leiter Corporate Human Resources Management der Sulzer AG ein. Die Projektthemen umfassten «Diversity and Innovation», «Social Media and Energy» und «Driving Employee Engagement and Retention in China and Germany». Jedem Projekt war ein Mentor von Sulzer zugeteilt, der mit den Studierenden die Projektziele abklärte und sie bei der empirischen Untersuchung und dem Entwickeln von Praxisempfehlungen unterstützte. Die Projektergebnisse wurden im Rahmen des Leadership Practice Days am 16.12.2011 bei Sulzer in Winterthur präsentiert. Insgesamt war dies eine sehr erfolgreiche Kooperation, von der sowohl die Studierenden als auch Sulzer profitiert haben.

Martin Hilb leitete folgende Lehrveranstaltungen:

- CEMS-Course über International Corporate Governance (mit Doris Benz)
- SIM-Entrepreneurship-Seminar mit ETHZ-Studierenden (zusammen mit T. Casas)
- Auch dieses Jahr erarbeiteten SIM-Studierende des Kurses «Entrepreneurship» unter Leitung von Martin Hilb und Tomas Casas Business-Pläne für Neue Produkt-Projekte von ETH-Studierenden-Teams.
- Corporate Governance Seminar für Master-Studierende der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften (mit R. Müller und A. Binder)
- Zwei Mentoring-Veranstaltung an der HSG als Programmverantwortlicher mit J. Müller als Programm-Koordinatorin
- International HRM Seminar an der Singapore Management University

Heike Bruch betreute als Referentin und begutachtete als Koreferentin folgende **Master-Arbeiten**:

- *Kissling Ramon*: «Sozialkapitalentwicklung» (als Koreferentin)
- *Mussak Pirmin*: «Der Zusammenhang zwischen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit» (als Koreferentin)
- *Wieggers Martina*: «Authentische Führung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten» (als Referentin)

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

- *Andrée Martin*: «Erfolgreiche Mitarbeitergewinnung, -motivation und -bindung durch integrierte Anreizsysteme in der Unternehmensberatung»
- *Baumgartner Lucy Jane*: «Creativity in Leading Business Schools»
- *Caviezel Mevina*: «How to Measure and Report a Bank's Social Impact? – A Qualitative Case Study of the Triodos Bank in Germany»
- *Ehret Anna-Katharina*: «Wirksame Führung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen des Bundes in Deutschland»
- *Fabich Simon*: «The Modern Startup Approach – An Improvement for Entrepreneurs?»
- *Feichtinger Gregor*: «Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung eines Balanced-Scorecard-Ansatzes zur Leistungsmessung der Führung und Aufsicht von Family Offices»
- *Göppinger Johannes*: «Key success factors in managing a professional football club based on the Swiss Axpo Super League»
- *Hauser Marc*: «FX Hedging for Swiss SMEs – From Inconvenience to Competitive Advantage»
- *Hinnen Andri*: «Organizational Storytelling and Film»
- *Kment Veit*: «Entrepreneurship Education – Necessity, Concept & Design»
- *Klaus Andreas*: «Erfolgsfaktoren bei der Zusammensetzung von interdisziplinären Projektteams»
- *Kohler Nico*: «Management von Interessenskonflikten auf Aufsichtsratsebene – Untersuchung am Beispiel von DAX-30-Unternehmen»
- *Konrad David*: «Socially Responsible Investments in Switzerland – An Empirical Analysis»
- *Lüthi Andrea*: «Optimale Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzverteilung zwischen Generalversammlung, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung – Eine Untersuchung am Beispiel der Novartis AG»
- *Mussak Pirmin*: «Der Zusammenhang zwischen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit»
- *Naatz Nicolas*: «Lessons learned from World Wide Leading Social Entrepreneurs»
- *Odermatt Meret*: «Corporate Governance in der

Schweiz – Kritische Dokumentanalyse kotierter Unternehmen in Bezug auf Ihre Entschädigungs- und Nominierungsausschüsse»

- *Papritz Michael*: «(Re-)Aktivierung (früh-)pensionierter Frauen durch flexible Heimarbeit – Voraussetzungen und Anforderungen der Zielgruppe «Frauen 50+» in Theorie und Praxis»
- *Planchat Edouard*: «Asian REIT Corporate Governance versus REIT Performance»
- *Qin Yi*: «Normative Direction of Private Chinese Enterprises with special Focus on Code of Conduct»
- *Rader Philipp*: «Challenges of and Approaches to Financing Social Enterprises in Germany»
- *Roder Simon*: «The influence of the country-of-origin effect on brand perception»
- *Röschke Arik*: «Der Börsengang von KMU am Open Market der Frankfurter Wertpapierbörse – Eine theoretische und praktische Analyse»

– *Saetzler Johanna*: «Elements in business education which effectively encourage entrepreneurial intentions»

- *Seitz Jürgen*: «A Prosocial Internal Service Competence as a Result of an HR-driven, Holistic Internal Service Management»
- *Stucki Isabelle*: «The Linkage between Corporate Social Responsibility and Servant Leadership based on Ethical Leadership – An Analysis of the Current Situation in Swiss Multinational Companies»
- *Szabo Daniel*: «Corporate Governance of Western Subsidiaries in China – The Challenge of Combining Western Best Practice and Chinese Wisdom»
- *Zagoda Nathalie*: «Start-ups in der Gastronomie Londons am Beispiel eines Schweizer Spezialwurst-Standes»

Auf Bachelor-Stufe:

Heike Bruch leitete folgende Lehrveranstaltung:

- Führung und Organisation: Diese Pflichtveranstaltung im 5. Semester für über 750 Studierende bestand aus einer Einführung in grundlegende Konzepte der Organisations- und Führungsforschung- und praxis: Behandelt wurden im ersten Teil Themen wie Selbstführung, Motivation, klassische und neue Führungstheorien, Führung von Teams und Strategic Leadership. Im zweiten Teil gab Frau Dr. Ursula Knorr einen Überblick über ganzheitliches Personalmanagement, Personalhonorierung und -entwicklung und Personalkommunikation. Die deutschsprachige Vorlesung wurde um eine entsprechende englischsprachige Vor-

sung für Austauschstudierende von Prof. Dr. Anneloes Raes und Frau Dr. Ursula Knorr ergänzt.

Als Gastreferenten konnten wir Matthias Mölken, Gründer und Besitzer der peopleXpert GmbH, gewinnen. Sehr anschaulich gab er den Studierenden Einblicke in die HR-Praxis anhand seiner Erfahrungen während des Swissair Groundings, das er als Head of HR begleitet hatte. Die Lehrveranstaltung wurde durch 15 Übungen abgerundet, in denen der Stoff der Vorlesung vertieft und an verschiedenen Beispielen und Fallstudien praktisch angewendet wurde.

Anneloes Raes leitete folgende Lehrveranstaltung:

- Organization and Leadership (englische Vorlesung): Introduction to basic issues and concepts within organizational behavior and leadership research and practice
- Consultant for a Day: Applying Management Theories to Solve Practical Problems (together with Simon de Jong)

Heike Bruch betreute folgende Bachelor-Arbeiten:

- *Bergweger Thomas*: «Wege der präventionsorientierten Motivierung von Mitarbeitern»
- *Cussigh Lisa-Marie*: «Die Energie innerhalb von Top Management Teams»
- *Gilke Carina*: «Personalmanagement im Demographischen Wandel»
- *Hasenmaile Johanna*: «Energie in Teams: Die Entwicklung von Energie von Beginn an.»
- *Huber Sophie*: «Beurteilung von personalmanagement-Instrumenten zur Förderung eines Klimas der individuellen Berücksichtigung»
- *Kobel Dominic*: «Führung in heterogenen Teams: Eine empirische Untersuchung im Sport»
- *Schulz Martin*: «Das Aufbauen, Erhalten und Nutzen von emotionalen Ressourcen in Organisationen – eine empirische Studie aus Sicht des Human Resource Managements.»
- *Stehli Alfred*: «How does leadership style influence employees in creating customer passion? An exploratory study from Swiss service firms' senior managers' point of view.»
- *Walther Marie-Louise*: «Ambidexterity in Teams: Welche Art von Führungsklima kann Ambidexterity in Teams fördern?»
- *Woeffray Celia*: «The change towards gender diverse top management teams – an empirical study.»
- *Züst Stefan*: «Altersgefälle in der Führungsbeziehung: Eine Untersuchung von jungen Führungskräften in älteren Teams»

Auf Bachelor-Stufe:

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

- *Birchler Thomas*: «Vor- und Nachteile der variablen materiellen Personalthonorierung in der Schweiz»
- *Bosshart Tobias*: «Möglichkeiten und Grenzen von Online Social Networks im Recruiting 2.0 – Eine Diskussion über die künftige Bedeutung»
- *Bozova Tubav*: «Möglichkeiten und Grenzen einer wirksamen Sanierung der Invalidenversicherung in der Schweiz»
- *Brummer Benedikt*: «Die Rolle des Human Resource Management bei grenzüberschreitenden Mergers & Acquisitions»
- *Büchler Mirjam*: «Möglichkeiten und Grenzen von Hochschulmarketing-Aktivitäten für ein Finanzdienstleistungsunternehmen»
- *Buchner Maximilian*: «Corporate Governance in internationalen, partnerschaftlich geführten Strategieberatungsunternehmen»
- *Cybulski Victor*: «Behavioural Risk Management – Eine praktische Untersuchung»
- *Du Patrick Xin Guanxi*: «The Art of Relationships – An Explorative Study in a Chinese Context»
- *Elsesser Maria-Bernadette*: «Möglichkeiten und Grenzen der Gewinnung und Förderung von High Potentials in internationalen Firmengruppen»
- *Ganz Christoph*: «Individual and Collective Leadership Coaching in Executive Teams – A comparison»
- *Gerig Lucius*: «Einführung einer Fachlaufbahn: Massnahmen zur Bewältigung zentraler Herausforderungen»
- *Giger Martina*: «Anforderungen an die Personalselektion unter besonderer Berücksichtigung der Gewährleistung einer erfolgsbestimmenden Unternehmenskultur»
- *Grünigen Adriel*: «Möglichkeiten und Grenzen einer Involvierung von Mitarbeitenden in organisatorische Entscheidungsprozesse»
- *Jellinek Maximilian*: «Möglichkeiten und Grenzen von Web 2.0 im Human Resource Management von internationalen Unternehmen mit besonderer Berücksichtigung der Förderung des Wissensmanagements»
- *Kunz Michael*: «Anforderungen an und Analyse von beispielhaften Vergütungssystemen für Vorsitzende der Geschäftsleitung in der Schweiz»
- *Krapf Michaela*: «Führung in virtuellen Teams – Untersuchung der Führungsfunktion und Identifizierung von Management-Herausforderungen zur Herleitung von Empfehlungen an virtuelle Teamleiter»
- *Krech Tristan*: «Weltweite Best Practice-Analyse von universitären Karriere-Messen»
- *Kübler Alessandra*: «Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Deutschen und Schweizer Landeskulturen – unter besonderer Berücksichtigung des dominanten Führungsstils in ausgewählten Schweizer Organisationen»
- *Lehmann Philip*: «Asien als Kernwachstumsmarkt für kotierte Grossunternehmen in der Schweiz – Eine Betrachtung der Auswirkungen auf die (interkulturelle) Zusammensetzung des Verwaltungsrates»
- *Metzger Fabia*: «Entwicklung eines Businessplanentwurfs für die nachhaltige Zucht von Yellowtail Kingfish in Honduras»
- *Martin Rodriguez Alicia*: «Gender and Networking – An Analysis Based on the Example of Female Board Members in Switzerland»
- *Pietsch Tim*: «Führung durch Motivation – Eine empirische Untersuchung im Erziehungswesen»

- *Portmann Michael*: «Möglichkeiten und Grenzen der Attraktivitätssteigerung der Offiziersausbildung in der Schweizer Armee aus Sicht von Offiziersanwärtern und Arbeitgebern»
- *Schäfer Simon*: «Ontogenese des moralischen Urteils bei Managern»
- *Schindler Katharina*: «Anforderungen an ein wirksames Konzept der Nachfolgeplanung in mittelständischen Familienunternehmen»
- *Schindler Katharina*: «Corporate Governance und Vergütung 1998-2010 – Untersuchung am Beispiel UBS»
- *Schröder-Castendyck*: «Bedarf von Schweizer Firmen an HSG-Absolvent(inn)en mit Chinesischem und Indischem Pass»
- *Schweizer Caroline*: «Organisationale Resilienz – Theorie und Praxis (Spannungsfeld zwischen Effizienz und Krisenfestigkeit)»
- *Sommerer Yannick*: «Einführungsprogramme als Personalentwicklungsmassnahmen»
- *Specht Peter*: «Die Rolle der Aktionäre in börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz und Deutschland in der Corporate Governance – eine Vergleichsstudie»
- *Stadler Nicolas*: «Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung von Skype in der Personalselektion»
- *Stamm Martin*: «Corporate Governance im Schweizer KMU – Eine kritische Betrachtung»
- *Stoll Philipp*: «Krisenmanagement-Ansatz zum erfolgreichen Umgang mit Rückrufaktionen in der Automobilindustrie»
- *Streit Nicolas*: «Strategische Handlungsmöglichkeiten von Luxusunternehmen auf die Folgen der globalen Wirtschaftskrise»
- *Szolansky Myriam*: «Bewertung der Corporate Governance von SMI Firmen anhand ausgewählter relevanter Kriterien»
- *Thommen Deborah*: «Analyse des «Integrierten Personal-Managements» einer Schweizer Privatbank»
- *Wilhelmi Leonard*: «Erfolgsfaktoren eines Interim Management Mandates bei Familienunternehmen im Hinblick auf Unternehmenskultur»
- *Wustrow Philipp*: «Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg – Untersuchung am Beispiel der 3M Deutschland GmbH, dem «besten Arbeitgeber Deutschlands»»
- *Wyss Pascal*: «Anforderungskriterien von Unternehmen an Bachelor-Absolventinnen und -Absolventen im Bereich Betriebswirtschaft – Untersuchung am Beispiel der HSG»
- *Zäh Michael*: «Kritische Analyse der Forderung nach einer fixen Maximal-Relation zwischen Mini-mum- und Maximum-Salär von Organisationen in der Schweiz»
- *Zengerling Larissa*: «Challenges in Human Resource Management in Subsidiaries of Multinational Companies in China – Study on Swiss Multinationals»
- *Zweifel Nathalie*: «Anforderungen an den wirksamen Internetauftritt für die Ansprache von HochschulabsolventInnen»

International Study Program (ISP)



ISP Studenten Herbst 2011

Seit 2003 wird das International Study Program (ISP) der Universität St.Gallen von Heike Bruch als Academic Director geleitet. Slawomir Skwarek betreut das ISP als Executive Director seit August 2009. Unterstützt wurde er bis Juni 2011 von Herrn David Maus im Bereich der Company Visits.

Die ISP Gruppe im Frühjahr 2011 bestand aus 29 und im Herbst 2010 aus 16 Studierenden. Die Gaststudierenden kamen diesmal aus den folgenden Nationen: Argentinien, Australien, China, Chile, Grossbritannien, Indien, Israel, Kanada, Mexiko, Norwegen, Peru, Südafrika, Singapur, Schweiz und USA. Sie nahmen von Februar bis April bzw. von September bis November am ISP teil.

Das 12wöchige Programm des ISP wird auf Englisch durchgeführt. Thematisch konzentriert es sich auf «doing business in Europe» in einer globalen Welt. Die Vorlesungen führender Dozenten der Universität St.Gallen bilden dabei einen besonderen Schwerpunkt. Dies waren im Frühjahr bzw. Herbst 2011 die folgenden Kurse:

- *Leadership in European Companies* von Dr. Stephan Böhm
- *European Corporate Governance* von Dr. Mark Macus
- *European Business Law* von Prof. Dr. Carl Baudenbacher

- *European Politics* von Prof. Dr. Simon Evenett
- *Strategic Management* von Prof. Dr. Claus Jacobs SNF
- *European Cultural History* von Prof. Dr. Andreas Härter (Frühjahr) und Dr. Daniel Cuonz (Herbst)
- *International Entrepreneurship* von Prof. Dr. Thomas Zellweger (Frühjahr) und Dr. Michael Hilb (Herbst)

Ausserdem wurden diese Vorlesungen durch verschiedene Zusatzprogramme unterstützt:

- Ein intensiver Deutschunterricht (von Evamaria Lorenz)
- Ein intensives, eintägiges Team Building zum Thema Führungs- und Teamkompetenz zu Beginn des Programms (von Heike Bruch und Dr. Sabina von Arx (Frühjahr und Herbst))
- *European Company Exploration* (von David Maus und Slawomir Jan Skwarek), ein Kurs mit den Schwerpunkten «Social Responsibility and Sustainability» – welcher in Anlehnung an die Besuche bei verschiedenen Organisationen den Studierenden einen weitergehenden Einblick in die Europäische Wirtschaft gibt. Die ISP Gruppe im Frühjahr und

Herbst 2011 besuchte u.a. IBM und Swisscom in Zürich, Roche in Basel, BMW in München, Nestlé und UNHCR in Genf, Maestrani in Flawil und den Europäischen Gerichtshof in Luxemburg.

Die nächsten ISP-Studenten werden Anfang 2011 nach St.Gallen kommen. Sie werden voraussichtlich eine Gruppenstärke von ca. 20 Personen erreichen.



Impressionen aus Graduation Ceremony Frühling und Herbst

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

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

Universitäre Selbstverwaltung



Heike Bruch beteiligte sich an folgenden universitären Selbstverwaltungsaufgaben:

- Academic Director des International Study Program (ISP)
- Leiterin des Forschungsschwerpunktes SCALA
- Leiterin des Fachrats des HSG Center for Disability and Integration (CDI)
- Leiterin des Advisory Boards des HSG Center for Disability and Integration (CDI)
- Mitglied in der Dissertationskommission der Universität St.Gallen
- Mitglied in der Evangelischen Studentenseelsorge
- Mitglied des Beirats des HSG Center for Disability and Integration
- Mitglied in der Forschungskommission des Grundlagenforschungsfonds
- Mitglied im Abteilungsausschuss der School of Management
- Schirmdame Women's Day 2011

Martin Hilb beteiligte sich an folgenden universitären Selbstverwaltungsaufgaben:

- Mitglied des CEMS Committee for Research and PhD Education als Vertreter der HSG
- Mitglied des Geschäftsleitenden Ausschusses des Instituts für Arbeit und Arbeitsrecht (FAA-HSG)
- Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses des Instituts für Wirtschaftsethik (IWE-HSG)
- Mitglied des Beirats folgender HSG-Centers:
 - HSG Center for Disability and Integration
 - Centro Latinoamericano-Suizo de la Universidad San Gallen
 - Center for Family Business
- Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses der Forschungsstelle für Internationales Management (FIM-HSG)
- Verantwortlicher des Mentoring-Programms der HSG
- Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses der Forschungsstelle für Asien (Asia Research Center ARC-HSG)

Zudem wirkte er an anderen Universitäten in der Selbstverwaltung mit:

- Präsident der Stiftung «Schweizer Jugend forscht» (bis Anfang 2013)
- Mitglied des Beirats des Center for Corporate Governance in Africa an der Universität Stellenbosch (Südafrika)
- Mitglied des Universitätsrates der Universität Luzern
- Mitglied des Editorial Board des «Journal of Management and Governance»
- Mitglied des Boards und Titular-Professor des European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), dem u.a. die European Academy of Management und das European Doctoral Education Network angeschlossen sind
- Mitglied des Editorial Boards des «International Journal of Governance»

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



ehem. Ständerätin Erika Forster
(Präsidentin)



Michael Hilti,
Unternehmer, HILTI AG



Prof. Dr. Fritz Fahrni, vormals
Vorsitzender des ITEM-HSG



René Lichtsteiner, Fürsprecher,
Personalchef, SR Technic



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



Prof. Dr. Beat Bernet,
Präsident des GLA des IWI-HSG



Prof. Dr. Günter Müller-Stewens,
Direktor des IfB-HSG



Wolken-, Schnee- und Bergwelt



Jahresbericht 2011

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

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

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