



Universität St.Gallen

Institut für Führung
und Personalmanagement

Jahresbericht 2025





Liebe Freundinnen und Freunde des IFPM

Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel – teils intern getrieben durch einen spürbaren Wertewandel oder moderne Arbeitsformen, teils extern getrieben durch den rasanten technologischen Fortschritt oder unterschiedlichste Disruptionen. In vielen Unternehmen steigen daher Speed, Intensität und Druck. Wie gelingt es einigen Organisationen und Führungskräften, Energie trotz wachsender Anforderungen zu mobilisieren? Und warum geben andere den Druck ungefiltert an ihre Mitarbeitenden weiter? Mehr denn je gilt es, Herausforderungen als Chance für Wandel zu begreifen und Leadership so neu zu denken, dass Veränderungen gemeinsam mit den Mitarbeitenden bewältigt werden – und nicht auf ihre Kosten.

Inmitten dieses Wandels liegt in den jungen Menschen, die heute ihren Weg in die Arbeitswelt beginnen, eine Hoffnung – aber auch eine entscheidende Verantwortung aller. Ihre Stimmen, Wünsche und Sorgen zeigen klar, wohin sich Organisationen entwickeln sollten, um auch in Zukunft attraktiv und handlungsfähig zu bleiben. Die Ergebnisse unserer St.Galler Jugendstudie 2025 machen deutlich, wie zentral Wohlbefinden, mentale Gesundheit und soziale Verbundenheit für die Gen Z sind. Sie suchen Sinn, Entwicklungsmöglichkeiten, faire Bedingungen, inspirierende Führung und eine Arbeitsumgebung, die Leistung und Gesundheit gleichermaßen ermöglicht. Gleichzeitig ist nur etwa die Hälfte der jungen Menschen mit Energie und Commitment dabei. Stress, Selbstzweifel und Erschöpfung – verstärkt durch Social Media – prägen vielerorts ihren Alltag.

Gerade deshalb sollten wir genau hinhören und generationenübergreifend zusammenarbeiten. Die Arbeitswelt von morgen entsteht nicht in Abgrenzung, sondern im Dialog. Wenn wir den Mut haben, zuzuhören, aber auch Wünsche und Erwartungen offen auszusprechen, Arbeitsrealitäten zu reflektieren und neue Formen der Zusammenarbeit zu gestalten, entsteht Raum für Wachstum – für Menschen wie für Organisationen. Die St.Galler Jugendstudie ist dafür ein wertvoller Kompass: Sie erinnert uns daran, dass Zukunftsgestaltung nur gelingt, wenn wir die Bedürfnisse von Menschen ernst nehmen und gemeinsam eine Arbeitswelt schaffen, in der Leistung, Sinnhaftigkeit und Gesundheit keine Gegensätze sind.

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

Beste Wünsche für Ihre Gesundheit, Energie und Ihr Engagement.

Herzlichst

Heike Bruch, Nils Fürstenberg und das gesamte IFPM-Team



St. Galler Leadership-Tag
Team
Universität St. Gallen
Lehrstuhl für Management

St. Galler Leadership-Tag
Team
Universität St. Gallen
Lehrstuhl für Management

St. Galler Leadership-Tag
Team
Universität St. Gallen
Lehrstuhl für Management

St. Galler Leadership-Tag
Team
Universität St. Gallen
Lehrstuhl für Management

St. Galler Leadership-Tag
Team
Universität St. Gallen
Lehrstuhl für Management

St. Galler Leadership-Tag
Team
Universität St. Gallen
Lehrstuhl für Management



Unser Team





Prof. Dr. Heike Bruch



Prof. Dr. Nils Fürstenberg



Dr. Leon Barton



Sabrina Jann



Mara Jordan



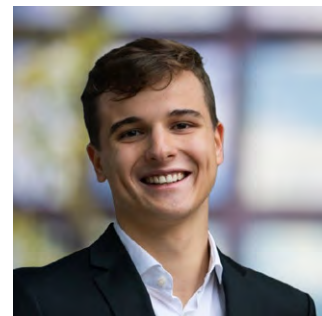
Daniela Kircher



Marvin Neu



Dr. Lena Rudolf



Jan Schindler



Manuela Egger



Julia Lara Forlan



Dr. Frederik Hesse



Dr. Sophie Klüser



Prof. Dr. Simon Liegl



Kevin Lins



Anna Stolle



Carolin Zolkiewicz





Forschung

IFPM Competence Center Energy and Engagement

IFPM Competence Center Future Work and Leadership

IFPM Competence Center HRM 4.0

IFPM Competence Center Healthy Leadership

IFPM Competence Center Tech Empowerment and Transformation

IFPM @ AOM und weiteren Konferenzen

Buch-, Zeitschriften- und Konferenzbeiträge

IFPM Competence Center Energy and Engagement

Im Competence Center Energy and Engagement sind Personen und Kenntnisse rund um die Themengebiete «Energie» und «Engagement» aus Forschung, Lehre und Praxis vereint. Unsere Forschung zeigt, wie entscheidend die Organisationale Energie, gerade in Zeiten von Hybrid Work, für die Mitarbeitendengesundheit und den Unternehmenserfolg ist.

Gesunde Hochleistung – Die Erfolgsmuster von High-Energy-Unternehmen

(Prof. Dr. Heike Bruch und Marvin Neu)

Die Arbeitswelt befindet sich in einem Zustand der Dauerbeschleunigung: Marktumbrüche, Digitalisierung, geopolitische Unsicherheiten und ein fundamentaler Wertewandel verändern die Arbeitswelt. Der Druck auf heutige Organisationen ist enorm – nicht nur wirtschaftlich, sondern auch kulturell. In der Ausgabe 04/2025 des Personalmagazins zeigen wir anhand von Daten unserer St.Galler Längsschnittstudie, dass Unternehmen sehr unterschiedlich auf diese Herausforderungen reagieren. Dabei zeigen sich zwei Muster im Umgang mit Druck:



Fast die Hälfte der untersuchten Unternehmen gehören zu den sogenannten High-Pressure-Unternehmen. Hier wird steigender Leistungsdruck ungefiltert an die Mitarbeitenden weitergegeben. Die Folge sind Erschöpfung, Frustration, innere Kündigung – und messbare wirtschaftliche Einbußen: geringere Performance, schwächere Innovationskraft und ein drastischer Verlust an Arbeitgeberattraktivität. Das Energieprofil dieser Unternehmen zeigt einen gefährlichen Mix aus niedriger positiver Energie und hoher destruktiver Dynamik. Mitarbeitende fühlen sich emotional ausgelaugt, Konflikte nehmen zu, Motivation und Identifikation sinken.

High-Energy-Unternehmen wandeln externen Druck in positive Energie um.

Ganz anders die High-Energy-Unternehmen, die aktuell eine Minderheit darstellen. Sie schaffen es, den gleichen externen Druck in positive Energie zu verwandeln. Statt Belastungen weiterzureichen, stärken sie Engagement, Sinn und Gesundheit. Dies zeigt sich auch in entscheidenden Leistungskenn-

zahlen: hohe produktive Energie, deutlich weniger Erschöpfung, hohe Zufriedenheit und stärkere Unternehmensleistung. Zu den Erfolgsfaktoren der High-Energy-Unternehmen gehören ihre Führung, Kultur und ihr People Management. Während High-Pressure-Unternehmen zwischen Laissez-faire und Autoritarismus pendeln, dominieren in High-Energy-Unternehmen transformationale, gesunde und inspirierende Führungsstile. Führungskräfte sind dort präsent, vermitteln Sinn, gehen in Beziehung und achten bewusst auf die gesundheitlichen Ressourcen ihrer Teams. Kulturell zeigt sich: High-Pressure-Unternehmen kämpfen mit destruktivem Verhalten und dem Verlust einer gemeinsamen Ausrichtung. High-Energy-Unternehmen hingegen leben eine starke Sinngemeinschaft und ein wertschätzendes, inklusives Klima, das die Energie aller Mitarbeitenden kanalisiert.

High-Energy-Unternehmen denken Führung, Kultur und People Management ganzheitlich.

Im People Management zeigt sich derselbe Trend. Wo High-Pressure-Unternehmen Kontrollmechanismen verschärfen, setzen High-Energy-Unternehmen auf Entwicklung, emotionales Onboarding und positive Erlebnisse im Arbeitsalltag – vom sichtbaren Feiern von Erfolgen bis zur kontinuierlichen individuellen Förderung. Deutlich wird: Unternehmen, die gesunde Hochleistung erreichen wollen, müssen Führung, Kultur und HR ganzheitlich neu denken. Entscheidend ist nicht der Druck selbst, sondern der Umgang damit.

Achtung, korrosive Energie! Warum negative Arbeitsumfelder zunehmen – und was jetzt hilft

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

In ihrem Artikel in Ausgabe 03/2025 des Leader beschreiben Heike Bruch und Frederik Hesse, dass aufgrund des steigenden Arbeitsdrucks vielerorts zwar mit hoher Intensität gearbeitet wird, die Energie jedoch fehlgeleitet ist: Sie dient nicht



Zwischen Traumjob, Ambition und Social Media – Was bewegt die Jugend in der Schweiz?

gemeinsamen Zielen, sondern äussert sich in Konflikten, destruktivem Verhalten und Zynismus. Unternehmen, in denen dies zutrifft, leiden an einem Zustand erhöhter «korrosiver Energie». Die St.Galler Längsschnittstudie zu New Work und Culture, in der im Jahr 2024 über 9'300 Mitarbeitende und Führungskräfte aus 73 Unternehmen befragt wurden, ergab, dass 30 % der Befragten von hoher korrosiver Energie berichten. In Unternehmen mit hoher korrosiver Energie sinken Leistung, Zufriedenheit und Kundenorientierung und die Kündigungsintentionen sind erhöht. Die Ursachen sind vielfältig, häufig liegen sie aber in Überbeschleunigung, Zielunklarheit, zu vielen parallelen Transformationen und fehlender Führung. Um korrosive Energie gar nicht erst aufkommen zu lassen, zeigen die Autoren verschiedene Strategien auf, darunter frühzeitige Pulsbefragungen, das Schaffen offener Kommunikationsräume, und vor allem Leadership, das aktiv gegen korrosive Dynamiken vorgeht und produktive Energie stärkt



Heike Bruch im Interview: brand eins und Harvard Business Review

(Prof. Dr. Heike Bruch)

Heike Bruch wurde 2025 von verschiedenen Fachmagazinen zu den Themen High Pressure und Organisationaler Energie interviewt. Warum einige Unternehmen mit viel Druck besser klar kommen als andere, diskutierte sie mit dem Magazin brand eins. Dort stellte sie neun Thesen zu guter Führung in schwierigen Zeiten auf.



Unter dem Titel «New Work: Old Problems» sprach Heike Bruch ausserdem mit dem Harvard Business Manager. Steigt der Druck in Krisenzeiten, greifen viele Unternehmen auf Kontrolle und rigides Management zurück – statt auf Vertrauen, Sinn und agile Arbeitsmodelle zu setzen. Die Leadership-Expertin Heike Bruch beobachtet diese Entwicklung kritisch. Im Gespräch mit Wiebke Harms in Ausgabe 10/2025 über Mobiles Arbeiten macht sie deutlich, warum jetzt ein Umdenken nötig ist.

St.Galler Jugendstudie 2025

(Prof. Dr. Heike Bruch, Marvin Neu und Manuela Egger)

Dieses Jahr haben wir die «St.Galler Jugendstudie» ins Leben gerufen. Darin haben wir beleuchtet, was junge Menschen zwischen 16 und 27 Jahren (Gen Z) in der Schweiz bewegt. Die Studie zeigt, wie junge Menschen ihre Arbeits- und Lebenswelt erleben. Als umfassende Jugendstudie der Schweiz untersucht sie Unterschiede zwischen den Generationen und leitet Handlungsempfehlungen ab – für junge Menschen, aber auch für Arbeitgeber.

Die Studie zeigt, dass psychische Belastungen für viele junge Menschen, insbesondere der Gen Z, ein prägendes Alltagserleben sind, das sich in hohem Stress, Antriebslosigkeit, Selbstzweifeln und starkem sozialen Vergleich äussert. In der Arbeitswelt ist Arbeit zwar wichtig, jedoch sind emotionale Bindung und Zufriedenheit oft gedämpft, da Erwartungen an Sinn, Flexibilität und Anerkennung häufig nicht erfüllt werden, was zu Erschöpfung führt.

Arbeit ist vielen jungen Menschen
sehr wichtig – doch nur die Hälfte ist
mit Energie und Commitment dabei.

Die neue «St.Galler Jugendstudie» schafft die Datengrundlage für den unverzichtbaren Dialog zwischen den Generationen in der Schweiz. Denn im Vergleich zu älteren Generationen sind junge Menschen im Durchschnitt in nahezu allen Lebensbereichen weniger zufrieden. Gleichzeitig stehen grosse Herausforderungen an wie der Klimawandel, die Transformation durch künstliche Intelligenz oder das Ausscheiden der Babyboomer aus dem Arbeitsmarkt. Das führt zu nie dagewesenen Dynamiken, aber auch Spannungen. So sagt ein Unternehmer: «Ich stelle keine Menschen mehr unter 40 an. Da hast du nur Schwierigkeiten.»

Junge Menschen wissen, welchen Wert sie für die Arbeitswelt haben, und formulieren klare Erwartungen. Diese Dynamik erfordert ein neues Verständnis von Zusammenarbeit zwischen den Generationen. Doch nur wenn Erfahrungen, Erwartungen und Herausforderungen junger Menschen differenziert erfasst werden, lassen sich Handlungsmöglichkeiten und Lösungen für die Zukunft entwickeln.



IFPM Competence Center Future Work and Leadership

Das Competence Center Future Work and Leadership leistet durch Grundlagenforschung und einen engen Austausch mit der Praxis einen Beitrag zu der Frage, welche Art von Leadership benötigt wird, um Leistung, Innovation und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auf unterschiedlichen Ebenen in Organisationen zu fördern. Dabei stehen moderne Formen der Führung, flexible Wege der Zusammenarbeit und die Gestaltung der Veränderungen im Zuge der KI-Transformation im Fokus.

Das Competence Center Future Work and Leadership leistet durch anwendungsorientierte Grundlagenforschung und einen engen Austausch mit der Praxis einen Beitrag zu der Frage, welche Art von Leadership und Zusammenarbeitsformen in Zukunft benötigt werden. Klassische hierarchische Modelle verlieren an Wirksamkeit, während emotionale, nachhaltige und beidhändige Formen der Führung zunehmend an Bedeutung gewinnen. Eine ausgeprägte New Culture hilft Unternehmen, erfolgreicher mit Veränderungsprozessen umzugehen. Sie stärkt Leistungs- und Innovationsfähigkeit und steigert die Attraktivität als Arbeitgeber. Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels wird die Entwicklung einer modernen Unternehmenskultur damit zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Unsere Forschung zeigt, dass Kultur- und Leadership-Verantwortliche eine Schlüsselrolle spielen, wenn es darum geht, Wandel wirksam zu gestalten und die Zukunft der Arbeit aktiv zu prägen.

Pioneering Future Leadership and Work

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

Bereits seit 2016 arbeiten im Konsortium «Pioneering Future Leadership and Work» Unternehmen zusammen, die die Arbeitswelt von morgen aktiv, mutig und innovativ gestalten wollen. Diese Unternehmen sind nicht nur selbst führend bei der New Work Transformation: Zusammen mit unserem Institut entwickeln die Pioneering-Unternehmen gemeinsam

Leadership-Konzepte für eine verantwortungsvolle Gestaltung der Zukunft der Arbeitswelt. Die Vision des Pioneerings lautet: «Creating a Humanized New World of Work». Es gilt, eine neue Arbeitswelt zu schaffen, die konsequent und umfassend eine (Re-)Humanisierung ins Zentrum stellt und sich nicht auf Kosten der Menschen erneuert.

Das Konsortium besteht aus den Partnerfirmen Porsche SE, die Mobiliar, Oberwaid, Verkehrsbetriebe Zürich, Abacus umantis, Sunrise, Vitra, Bosch Bamberg, Charité und Franke. Wir freuen uns sehr, Porsche SE und Charité in diesem Jahr als neue Pioneering Unternehmen in unserem Netzwerk begrüßen zu dürfen. Mit den Unternehmen werden bilaterale Kooperationsprojekte durchgeführt, bei denen Fragestellungen rund um Leadership, Kultur, Nachhaltigkeit und New Work erörtert werden.

Pioneering Exchange @Porsche AG

(Prof. Dr. Heike Bruch und Marvin Neu)

Der diesjährige Pioneering Exchange fand bei Porsche in Stuttgart Zuffenhausen statt. Thematisch lag der Fokus auf Herausforderungen in der Führung in Zeiten des Umbruchs. Wir erörterten die Bedeutung charismatischer Führung, diskutierten neue wissenschaftliche Erkenntnisse und teilten Einblicke aus unseren Pioneering Labs.



Pioneering Partner 2025



Treffen der Pioneering Partner am Hauptsitz von Porsche



Shared Leadership – das Erfolgsrezept der Zukunft?

Pioneering LAB mit der Standortorganisation Roche Basel / Kaiseraugst

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

Wer übernimmt wann die Führung – und warum? In Zeiten wachsender Komplexität und Beschleunigung wird Shared Leadership zu einem Schlüsselmodell für zeitgemässe Führung und Arbeitgeberattraktivität. Lena Rudolf, Sophie Klüser und Heike Bruch haben im Rahmen des Forschungsprojektes «Shared Leadership Dynamics» mit dem Schweizer Pharmaziekonzern geteilte Führung in Organisationen mit komplexen Herausforderungen erforscht. Die Erkenntnisse zeigen:

Shared Leadership fördert nicht nur Effizienz und Innovation, sondern steigert auch die Teamleistung und senkt individuelle Überlastung.

Das Projekt richtete den Forschungsschwerpunkt erstmals auf die Umsetzung der geteilten Führung in grossen Unternehmen mit der komplexen Aufgabe, konkurrierende Anforderungen an Effizienz und Innovation zu vereinen. Im Rahmen ihrer Doktorarbeit initiierte und leitete Lena Rudolf das Forschungsprojekt und untersuchte zusammen mit ihrer Kollegin Sophie Klüser in der Standortorganisation Roche Basel/ Kaiseraugst, wie moderne Führungs- und Arbeitsformen umgesetzt werden können. Im Zentrum stand dabei die Frage, wie sich die neue Führungsform auf Leistung, Gesundheit und Zusammenarbeit auswirkt.

Eine gemeinsame Vision, produktive Energie und psychologische Sicherheit sind Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung von Shared Leadership.

Dafür untersuchten die beiden Postdoktorandinnen wissenschaftlich den Transformationsprozess für die rund 1'500 Mitarbeitenden des Unternehmensbereiches. Ziel des Transformationsprozesses war ein neues Arbeits- und Organisationsmodell mit Purpose-Orientierung, Shared Leadership und rollenbasiertem Arbeiten – in einem sehr vielfältigen Arbeitsumfeld mit komplexen Anforderungen: «Dass wir in einem Unternehmensbereich das gesamte Spektrum von Innovation bis zu Effizienz und Präzision mit standardisierten Prozessen und erhöhtem Zeitdruck unter einem Dach haben,

ist einzigartig und wurde in der Form erstmals im Zusammenhang mit Shared Leadership wissenschaftlich untersucht», so Heike Bruch. Um die Dynamiken in Shared Leadership Teams zu untersuchen, haben Lena Rudolf und Sophie Klüser nicht nur Umfragedaten erhoben, sondern auch Netzwerkanalysen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass eine gemeinsame Vision, produktive Energie und psychologische Sicherheit wichtige Treiber für die erfolgreiche Umsetzung von Shared Leadership sind. In Bezug auf die psychologische Sicherheit bedeutet dies, dass innerhalb von Teams Meinungen und Kritik frei geäussert werden können und eine positive Fehlerkultur verankert ist.

Geteilte Führung kann der emotionalen Erschöpfung von Führungskräften entgegenwirken.

Individuelle Stärken haben zudem im Führungsmodell Shared Leadership einen höheren Stellenwert als bei der traditionellen hierarchischen Führung. Daraus resultiert eine aufgabenbezogene Verteilung von Führung entlang der individuellen Fähigkeiten von Teammitgliedern. «Wenn tägliche Aufgaben mit individuellen Stärken zusammenpassen, wirkt sich das positiv auf die Teamleistung aus und reduziert individuelle Überlastung», so Lena Rudolf. Sophie Klüser ergänzt: «In einer Zeit, in der mehr als die Hälfte aller Führungskräfte emotional erschöpft sind, kann geteilte Führung dem entgegenwirken, indem sie Verantwortung und Entscheidungsfindung auf mehrere Schultern verteilt.» Gerade in grossen Unternehmen, wo Innovation und Effizienz gefragt sind, besteht die Herausforderung darin, die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu fördern und gleichzeitig die Produktivität sicherzustellen. Mit flacheren Hierarchien, mehr Leadership und Selbstorganisation bietet Shared Leadership eine Chance, moderne Führung zu ergänzen und Teams aktiv an der Gestaltung der Arbeitswelt von morgen zu beteiligen.



«Shared Leadership ist kein Allheilmittel, aber eine mögliche Antwort auf die Realitäten der neuen Arbeitswelt.»



Workshops zum Thema «Klinik, Arbeit und Führung in der Psychiatrie neu denken» unter Einbezug der Mitarbeitenden

Pioneering LAB mit der CHARITÉ

(Prof. Dr. Heike Bruch, Dr. Frederik Hesse und Anna Stolle)

Im Rahmen des Pioneering LAB @Charité begleiten wir als Institut für Führung und Personalmanagement die Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie der Charité Berlin auf ihrer Reise zur Universitätsmedizin der Zukunft. Unter der Leitung von Prof. Dr. Malek Bajbouj und Dr. Eva Friedel verfolgt das Projekt das Ziel, die Psychiatrie 2030 proaktiv zu gestalten und in Richtung eines gemeinsamen Zukunftsbilds zu entwickeln. Angesichts wachsender Herausforderungen im Gesundheitswesen sollen moderne Führung, Energie und Zusammenarbeit gestärkt und neue Arbeitsformen sowie die Digitalisierung und KI-Transformation konsequent vorangetrieben werden.

In der ersten Projektphase führte das Team des Instituts für Führung und Personalmanagement umfassende Analysen basierend auf zwei Workshops mit Live-Energiemessungen, Tiefeninterviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden unterschiedlicher Berufsgruppen sowie einer Mitarbeitendenbefragung durch. Anschließend wurden die gewonnenen Erkenntnisse verdichtet und in Ergebnisworkshops gemeinsam mit Vertretern der Klinik in konkrete Handlungsfelder und Massnahmen übersetzt. Im Fokus steht dabei, Arbeit, Führung und Klinik neu zu denken. In einer zweiten Projektphase wird das IFPM die Klinik auf ihrem Weg in die Umsetzung inhaltlich sowie methodisch weiter begleiten. Als Pioneering-Partner im Konsortium «Future Leadership and Work» leistet die Charité damit auch einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung gesunder Hochleistung und zur Entwicklung zukunftsfähiger Organisationsformen im Gesundheitswesen.



Prof. Dr. Malek Bajbouj und Dr. Eva Friedel mit Anna Stolle, Prof. Dr. Heike Bruch und Dr. Frederik Hesse vor den historischen Gebäuden der Charité Berlin

Forschungsprojekt «Paradox Mindset for Individual Well-being and Societal Impact»

(Prof. Dr. Nils Fürstenberg und Julia Lara Forjan)

Mit dem offiziellen Projektstart im April 2025 hat das Forschungsprojekt Paradox Mindset for Individual Well-being and Societal Impact seine Arbeit aufgenommen. Zum interdisziplinären Forschungsteam gehören unter anderem Nils Fürstenberg als einer der Principal Investigators sowie Julia Forjan als wissenschaftliche Mitarbeiterin.

Die heutige Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden und irreversiblen Umbruch, getrieben durch Globalisierung, demografischen Wandel, den Aufstieg künstlicher Intelligenz sowie den Klimawandel. Diese Veränderungen führen dazu, dass Organisationen, Führungskräfte, und Mitarbeitende zunehmend mit widersprüchlichen und immer komplexeren Anforderungen konfrontiert werden.

So stehen Unternehmen beispielsweise vor der Herausforderung, Nachhaltigkeitsziele und Profitabilität gleichzeitig zu verfolgen. Eine starke Fokussierung auf ökologische Nachhaltigkeit kann zwar langfristig Wert schaffen, bindet jedoch kurzfristig häufig finanzielle und operative Ressourcen. Umgekehrt kann eine einseitige Priorisierung der Profitmaximierung dazu führen, dass nachhaltige Praktiken vernachlässigt werden, was beispielsweise erhöhte CO₂-Emissionen oder Umweltverschmutzung zur Folge haben kann. Gleichzeitig steigt das Risiko reputativer Schäden, etwa durch den potenziellen Verlust von Kunden, sinkende Attraktivität für Investoren und Nachwuchstalente oder Sanktionen bei Verstößen gegen Umweltauflagen. Beide Ziele parallel zu verfolgen, mag widersprüchlich erscheinen, ist jedoch essenziell, um sich langfristig einen Wettbewerbsvorteil zu sichern.

In derartig komplexen Spannungsfeldern zeigt sich, wie wichtig ein sogenanntes «Paradox Mindset» ist. Anstatt entweder Nachhaltigkeit oder Profitabilität zu priorisieren, kann ein Paradox Mindset Führungskräften dabei helfen, beide Pole auszubalancieren. Es ermöglicht, Spannungsfelder nicht als Probleme zu verstehen, die es zu lösen gilt, sondern als potenzielle Quellen für Innovation, Kreativität und langfristigen Unternehmenserfolg.

Ziel des SNF-geförderten Forschungsprojekts ist es daher, zu untersuchen, wie ein Paradox Mindset gezielt entwickelt und trainiert werden kann, um Führungskräfte wirksam beim Umgang mit organisationalen Spannungen zu unterstützen. Gleichzeitig soll das Forschungsprojekt Führungskräften praktische Instrumente an die Hand geben, die ihnen helfen, komplexe Herausforderungen effektiv zu navigieren und dadurch sowohl ihr eigenes Wohlbefinden als auch das ihres



Mitglieder des Forschungsprojekts Paradox Mindset for Individual Well-being and Societal Impact in Berlin

Teams zu stärken. Seit Beginn des Projekts wird die Arbeit von vier akademischen Beratern und international renommierten Experten auf dem Gebiet der Paradoxforschung unterstützt. Darunter befinden sich Prof. Josh Keller (University of New South Wales, Australia), Prof. Olga Lytvynenko (National Medical University, Ukraine), Prof. Rikke Nielsen (Aalborg University, Denmark), und Prof. Wendy Smith (University of Delaware, USA). Diese gaben bereits in mehreren Advisory Sessions wertvolles Feedback und helfen fortlaufend dabei, die Konzeption und Umsetzung der Studien innerhalb des Projektes noch weiter zu verbessern.

Ausserdem wurde das Projekt im Juli dieses Jahres erstmalig auf der Pre-Conference «Both-AND-LAND: A Paradox Teaching & Learning Session» im Rahmen des Annual Meeting der Academy of Management (AOM) in Kopenhagen einem Expertenpublikum vorgestellt. Hier versammelten sich Forschende, tauschten sich über neueste Paradox-Trainings- und Lehrensätze aus und gaben einander konstruktives Feedback. Ein weiteres Highlight bildete der Projekt-Workshop im September auf dem Campus der ESCP Business School in Berlin. Dort kam das ganze Projektteam zusammen und arbeitete intensiv an der inhaltlichen Ausgestaltung des Paradox-Trainings für Führungskräfte aus dem Social-Purpose-Sektor.

Leadership im Umbruch: Fünf zentrale Trends in der Entwicklung von Führung

(Prof. Dr. Heike Bruch und Dr. Leon Barton)

Führung steht angesichts von Disruption, Unsicherheit und rasanter technologischer wie gesellschaftlicher Veränderungen vor einem grundlegenden Wandel. Unternehmen erwarten heute von Führungskräften nicht nur Orientierung in Krisen, sondern eine aktive Gestaltungskraft im Umgang mit Arbeitskräftemangel, Digitalisierung und kulturellem Wandel.

Leadership Development ist kein Nice-to-have, sondern Voraussetzung für Erfolg und gesunde Hochleistung.

Eine Auswertung von über 100 herausragenden Leadership-Initiativen im Rahmen des St.Galler Leadership Awards in Personalführung 03/2025 identifiziert fünf zentrale Entwicklungen, die moderne Führung massgeblich prägen. Dazu gehören u.a. emotionale, nachhaltige und paradoxe Führung und Leadership als Bestandteil des Kulturwandels. Insgesamt wird Leadership strategischer, inklusiver und mutiger.

St.Galler Leadership Award 2025

(Prof. Dr. Heike Bruch, Dr. Leon Barton und Mara Jordan)

«Alle drei Finalisten sind Gewinner – heute gibt es keine Verlierer. Wir wollen Leadership stärken und Mut machen. Wir wollen inspirieren, indem wir herausragende Leadership-Initiativen sichtbar machen. Besonders erfreulich: Die diesjährigen Finalisten stammen aus allen drei DACH-Ländern – Deutschland, Österreich und der Schweiz.» Mit diesen Worten eröffnete Heike Bruch am Abend des 25. Juni die Verleihung des St.Galler Leadership Awards.

Aus einer Vielzahl an qualitativ herausragenden Bewerbungen ausgewählt und von unserer renommierten Jury bewertet, fiel die Entscheidung am St.Galler Leadership-Tag mit Nacht 2025 nach 6-Minuten-Pitching und einem spannenden Live-Voting. Die drei Preisträger haben mit ihren mutigen Leadership-Initiativen nicht nur beeindruckt, sondern zeigen mit Innovation und Inspiration, wie moderne Führung aktiv gestaltet werden kann.

Der 1. Platz ging 2025 an die **Festo Gruppe** mit der ganzheitlichen und innovativen Leadership-Initiative «Leadership Excellence».

Den 2. Platz sicherte sich das **Land Vorarlberg** für die Leadership-Initiative «Raus aus dem Understatement».

Die **Axa Schweiz** belegte den 3. Platz mit ihrer bemerkenswerten Initiative «Shared Leadership im operativen Bereich».

Verleihung des St.Galler Leadership Awards 2026

(Prof. Dr. Heike Bruch und Mara Jordan)

Auch im Jahr 2026 wird der St.Galler Leadership Award in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung verliehen. Wir freuen uns auf viele spannende Initiativen, die durch Innovation, Nachhaltigkeit und Kompetenz Führung und Personalmanagement von morgen bereichern!

Anmeldung für den St.Galler Leadership Award 2026:
www.leadership-award.ch

IFPM Competence Center HRM 4.0

Das Competence Center HRM 4.0 erforscht praxisnah, wie ein zukunftsorientiertes und erfolgreiches Personalmanagement gestaltet werden kann, das den Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt gerecht wird. Im Mittelpunkt stehen die Entwicklung und Umsetzung digitaler und zeitgemässer HR-Strategien. Das Competence Center analysiert, welche Massnahmen Organisationen benötigen, um flexibel und wirkungsvoll auf aktuelle und kommende Veränderungen zu reagieren, und unterstützt Unternehmen darin, ihre Strukturen und Prozesse auf zukünftige Herausforderungen auszurichten.

Trend-Barometer: People Management 2035

(Prof. Dr. Heike Bruch, Marvin Neu und Till R. Lohmann)

Die Arbeitswelt befindet sich in tiefgreifenden Umbrüchen: Digitalisierung, Fachkräftemangel, Wertewandel und Krisenerfahrungen fordern Unternehmen mehr denn je. Inmitten dieser Umbrüche steht das People Management. Die Barometerstudie des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St.Gallen in Kooperation mit PwC zeigt:

Das People Management wird bis 2035
zum strategischen Schlüsselbereich –
doch viele Unternehmen sind noch
nicht ausreichend vorbereitet.

Die Ergebnisse des Trend-Barometer 2035 beruhen auf einer quantitativen Befragung von 256 HR-Expert:innen im Jahr 2025 sowie ergänzenden Daten von 315 HR-Fachleuten aus 2022 – jeweils aus Unternehmen in der Schweiz, Deutschland und Österreich. In der Studie zeigen sich zentrale Entwicklungen, die für die Zukunft von HR in Unternehmen besonders wichtig sind – und zugleich einen deutlichen Handlungsbedarf markieren:

Die strategische Bedeutung von Personalarbeit wird dramatisch zunehmen. So rechnen fast alle HR-Expert:innen damit, dass Funktionen wie Mitarbeitendenqualifizierung, Talentmanagement, Führungskräfteentwicklung und Rekrutierung zu den zentralen Erfolgsfaktoren zählen werden. Gleichzeitig wird deutlich: Viele dieser Funktionen sind in der Praxis heute noch kaum ausgeprägt, das Potenzial bleibt ungenutzt.

Auch technologische Disruptionen – insbesondere durch Künstliche Intelligenz (KI), Datenanalyse und People Analytics – gewinnen stark an Bedeutung. Doch viele Unternehmen

fühlen sich unzureichend vorbereitet: Kompetenzen wie strategischer und ethisch reflektierter Einsatz von KI, Datenmanagement oder analytische Fähigkeiten zählen zu den grössten Lücken. «Es reicht nicht, KI-Werkzeuge zu kaufen – man muss auch wissen, wie sie strategisch im Unternehmen zum Einsatz kommen sollen», mahnt Co-Autor Till R. Lohmann von PwC.



Eine weitere überraschende Beobachtung: Elemente wie mobiles Arbeiten oder virtuelle Teams, oft verbunden mit dem Schlagwort «New Work», sind zwischen 2022 und 2025 rückläufig. Auch zentrale Werte einer modernen Unternehmenskultur – wie Vertrauen, Selbstkompetenz und inspirierende Führung – verlieren an Bedeutung. Für die Schweiz liegt der Anteil der Unternehmen, deren Top-Management eine echte Vorbildfunktion wahrnimmt, lediglich bei 16 %. «Eine nachhaltige Transformation gelingt nur mit einer Kultur, die Veränderung nicht als Bedrohung sieht», warnt Co-Autor Marvin Neu.

People Management
muss künftig beides leisten: Kultur- und
Technologietransformation.

Vor diesem Hintergrund identifiziert die Studie vier strategische Handlungsfelder: digitale Kompetenzen stärken, Employee Experience ernst nehmen, Kultur und Leadership neu denken sowie die HR-Funktion selbst attraktiver machen – um jene Talente zu gewinnen, die künftig strategisch notwendig sind. Die Arbeitswelt befindet sich mitten in einem fundamentalen Umbruch: Technologische Innovationen, demografischer Wandel und zunehmende Dynamik globaler



Unter dem Namen TOP JOB werden jedes Jahr die besten Arbeitgeber im Mittelstand ausgezeichnet.

Märkte erzwingen Flexibilität – und eine neue Balance zwischen Effizienz, Menschen- und Kultursensibilität. In diesem Kontext wird HR nicht mehr als «Personalsache» betrachtet, sondern als strategischer Enabler, der die gesellschaftliche und wirtschaftliche Transformation mitgestaltet.

Doch genau hier liegt das Risiko: Wenn Unternehmen nicht gleichzeitig Technologie, Kultur und Mensch adressieren, drohen negativen Folgen für Innovationsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Mitarbeiterbindung, sagt Studienleiterin Heike Bruch.

Arbeitgeberattraktivität gemessen

(Prof. Dr. Heike Bruch und Mara Jordan)

Jährlich werden im Rahmen des TOP JOB-Wettbewerbs die besten Arbeitgeber im Mittelstand ausgezeichnet. Seit 2008 leitet Heike Bruch diesen Wettbewerb in ihrer Funktion als wissenschaftliche Leiterin, unterstützt von Mara Jordan. Der Wettbewerb zeichnet sich durch die konsequente Anwendung strenger wissenschaftlicher Kriterien aus. Ein zentrales Element ist dabei die Befragung von Mitarbeitenden, Führungskräften und Personalverantwortlichen, wodurch unterschiedliche Perspektiven im Unternehmen erfasst und miteinander verknüpft werden. Diese Input-Output-Analyse erlaubt es, gezielt den Einfluss von Personalmanagement-Instrumenten zu untersuchen und zu verstehen, wie diese von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden.

Die Ergebnisse dieser Befragungen münden in einen umfassenden Benchmarking-Bericht für jedes teilnehmende Unternehmen. Dieser Bericht vergleicht die Leistungen des Unternehmens mit relevanten Benchmarks sowie mit bewährten Praktiken in vergleichbaren Unternehmen derselben Grösse oder Branche. Basierend auf diesen Analysen werden massgeschneiderte Empfehlungen für jedes Unternehmen abgeleitet, um sowohl Stärken als auch Handlungsfelder gezielt anzugehen. Die Berichte umfassen Themen wie Unternehmenskultur, Kommunikation, Führung, Motivation, Familienfreundlichkeit und organisationale Energie.

Zudem haben Unternehmen die Möglichkeit, die Ergebnisse auf Abteilungsebene zu analysieren, um spezifische Teams und Organisationseinheiten besser zu verstehen. So können sie gezielt erkennen, wo bereits gute Ansätze vorhanden sind und welches Verbesserungspotenzial noch besteht. Die Bewertung der Unternehmen wurde unter der Leitung von Heike Bruch vom Institut für Führung und Personalmanagement durchgeführt, wobei auch untersucht wurde, welche neuen Arbeitsformen genutzt werden und wie diese von den

Mitarbeitenden bewertet werden. Auf diese Weise können Unternehmen ihr Potenzial für die moderne Arbeitswelt erkennen und weiterentwickeln.

**TOP JOB macht
Arbeitgeberattraktivität messbar und
unterstützt Unternehmen dabei, ihre
Attraktivität gezielt zu steigern.**

Viele der ausgezeichneten Unternehmen haben bereits mehrfach am TOP JOB-Wettbewerb teilgenommen. Dies verdeutlicht das Bestreben vieler Unternehmen, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, indem sie ihr Personalmanagement regelmässig evaluieren, und eine starke Unternehmenskultur, gute Führung und hohe Mitarbeiterzufriedenheit anstreben. Diese Unternehmen wurden besonders für ihre strategische Weitsicht und ihr Engagement für eine zukunftssichere Arbeitgeberattraktivität gewürdigt.

In der Kategorie bis 100 Mitarbeitende gewann der Medizintechnikhersteller Metecon GmbH aus Mannheim. In der Kategorie von 101 bis 250 Mitarbeitenden überzeugte der Grünstrom-Anbieter eprimo GmbH mit Sitz in Neu-Ilseburg die Jury. Das Softwareunternehmen abat AG aus Bremen siegte in der Kategorie 251 bis 500 Mitarbeitende, und in der Kategorie über 500 Mitarbeitende setzte sich die Education Group, Experten in der Aus- und Weiterbildung im Mobilitätssektor aus Heilbronn durch, die erstmalig ausgezeichnet wurde. Die ausgezeichneten TOP JOB-Arbeitgeber zeichnen sich durch inspirierende Führung, eine starke Unternehmenskultur und hohe Mitarbeiterzufriedenheit aus, was langfristigen Erfolg und hohe Leistungsfähigkeit fördert. Zudem zeigen die Mitarbeitenden dieser Unternehmen geringe Erschöpfungswerte, was zu einer nachhaltigen Arbeitgeberattraktivität beiträgt.

IFPM Competence Center Healthy Leadership

Die Dynamisierung, Dezentralisierung und Digitalisierung in Organisationen durch die New Work Transformation haben durch die Coronapandemie einen Schub erhalten. Diese Entwicklungen steigern die Leistungskraft, erhöhen jedoch auch die Komplexität und Geschwindigkeit, was die Gesundheit der Mitarbeitenden gefährden kann. Gesundheit und Wohlbefinden gelten zunehmend als Voraussetzung für langfristigen Erfolg und effektive Führung, wodurch neue Anforderungen an Führungskräfte entstehen.

Pioneering LAB mit HILTI

(Prof. Dr. Heike Bruch, Dr. Frederik Hesse und Anna Stolle)

Im Rahmen des Pioneering LAB @Hilti begleitet das Institut für Führung und Personalmanagement Hilti bei der Weiterentwicklung gesunder Hochleistung am Standort Schaan. Ziel des Projekts ist es, zentrale Energiequellen sichtbar zu machen, Entwicklungspotentiale aufzudecken und unterschiedliche Bedürfnisse im Arbeitsalltag besser zu verstehen. Darauf aufbauend sollen Ansatzpunkte für die Arbeitsgestaltung, das betriebliche Gesundheitsmanagement und Führung abgeleitet werden.

Im Fokus steht ein differenzierter Blick auf die Vielfalt der Belegschaft und ihre Arbeitsrealitäten. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf möglichen Unterschieden zwischen verschiedenen Gruppen, etwa nach Standort, Alter, Hierarchiestufe oder Arbeitszeitmodell. Es wird untersucht, welche Faktoren Engagement und Wohlbefinden in den jeweiligen Gruppen fördern und wie bestehende Angebote der Gesundheitsförderung wirksam genutzt und weiterentwickelt werden können.

Methodisch basiert das Pioneering LAB @Hilti auf einer grosszahligen Mitarbeitendenbefragung, der Hilti Health Survey 2025. Das Institut für Führung und Personalmanagement unterstützt Hilti bei der Konzeption und Durchführung dieser Befragung. Die Ergebnisse sollen als fundierte Grundlage für den Dialog mit Führungskräften und Mitarbeitenden sowie für die Entwicklung passgenauer Massnahmen dienen.

Mit diesem Projekt setzt Hilti ein klares Zeichen für eine Arbeits- und Führungskultur, die hohe Leistungsansprüche mit einer starken Verpflichtung gegenüber dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden verbindet. Das Pioneering LAB @Hilti leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Stärkung gesunder Hochleistung am Standort Schaan.

IFPM Competence Center Tech Empowerment and Transformation

Der rasante technologische Wandel zählt zu den disruptivsten Kräften unserer Zeit. Neue Technologien wie KI automatisieren und augmentieren unsere menschliche Arbeit und verändern grundlegend, wie wir arbeiten, kommunizieren und Wert schaffen. Damit eröffnen neue Technologien enorme wirtschaftliche Potenziale für Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit. Um diese Potenziale auszuschöpfen, erfordert die wirksame Integration neuer Technologien jedoch eine simultane Kultur- und Leadership-Transformation.

Pioniere der KI-Kultur

(Prof. Dr. Heike Bruch und Mara Jordan)

Künstliche Intelligenz (KI) revolutioniert die Arbeitswelt. In einem beeindruckenden Tempo zeigen sich in Unternehmen völlig neue Möglichkeiten. Wer KI effektiv nutzt, kann die Effizienz von Unternehmen sprunghaft steigern und die Produktivität immens erhöhen. Gleichzeitig wächst in einigen Unternehmen die Angst davor, dass Jobs und Fähigkeiten ersetzt werden. In Ausgabe 12/2025 des Personalmagazins zeigen Heike Bruch und Mara Jordan:



Nur 14 % der Unternehmen gehören zu den erfolgreichen Pionieren.

Erfolgreiche Pioniere sind Unternehmen, die moderne Arbeitsformen und den Einsatz von KI und anderer Technologien in ihre Arbeitskultur integriert haben und dabei hoch erfolgreich sind. Die erfolgreichen Pioniere setzen verstärkt auf sieben Erfolgsmerkmale der KI-Transformation. Dazu zählen unter anderem das Commitment des Topmanagements, ein People Management, das nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch sich selbst KI-fit macht und eine regelmäßige Standortbestimmung bezüglich der KI-Kultur.

Dabei hat sich gezeigt, dass bei den erfolgreichen Pionieren 31 % der Top-Führungskräfte die KI-Transformation gemeinsam vorantreiben und nicht nur einzelne KI-Verantwortliche. 16 % der Unternehmen haben eine klare KI-Vision. Diese hilft ihnen dabei, Aktivitäten und Projekte zu bündeln und die Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitenden zu fördern.

Ein konkretes Beispiel des KI-Empowerments zeigt die Führungsinitiative von TÜV Rheinland. Der Konzern hat die vielfältigen Möglichkeiten von KI frühzeitig erkannt und die Initiative «AI Enablement» gestartet. Die Initiative beinhaltet vier Bausteine, in denen einerseits grundlegende Aspekte zu KI vermittelt und andererseits konkrete interne Use Cases vorgestellt werden. Die Beteiligung an den Trainings und Veranstaltungen ist sehr hoch und die Mitarbeitenden finden die Initiative ausgesprochen hilfreich. Zentral in der KI-Transformation ist der People-Fokus: Ohne die Kultur, Führung und Zusammenarbeit zu entwickeln, bleiben die Vorteile der neuen Technologie aus.

Künstliche Intelligenz – Leadership Impact & Transformation (Kompaktseminar)

(Prof. Dr. Heike Bruch, Dr. Sophie Klüser und Prof. Dr. Dirk Kleine)

Wie verändert die KI-Disruption Organisationen und Arbeitswelten der Zukunft? Und welche neuen Anforderungen entstehen an eine empathische, werteorientierte Führung? Diese Fragen stehen im Zentrum unseres



Teilnehmende des Seminars KI – Leadership Impact & Transformation



Praxisimpulse und Diskussionsrunde mit Experten zum Thema KI-Revolution: Wandel in Industrien und Unternehmensfunktionen

Kompaktseminars «Künstliche Intelligenz – Leadership Impact & Transformation». Das Seminar fand im Juni 2025 bereits zum zweiten Mal statt – und war mit 35 Teilnehmer:innen vollständig ausgebucht. Das KI-Leadership-Seminar bietet Teilnehmenden sowohl wissenschaftlich fundierte Inhalte aus verschiedenen Disziplinen als auch praxisnahe Impulse, um die Zukunft von Leadership und KI verantwortungsvoll und wirksam zu gestalten.

Im Rahmen praxisnaher Inputs und Erfahrungsaustausche erarbeiten die Teilnehmenden, wie die KI-Transformation aktiv gestaltet werden kann, welche Auswirkungen sie auf verschiedene Unternehmensbereiche und Branchen hat und welche Implikationen sich für Führung, Zusammenarbeit und die Kooperation zwischen Mensch und Maschine ergeben.

Die Beiträge der wissenschaftlichen Experten und Praxispartnern beleuchten die Chancen und Herausforderungen bei der Umsetzung von KI-Strategien in Organisationen, die Veränderungen zukünftiger Jobprofile sowie die sozialen Einsatzmöglichkeiten von Künstlicher Intelligenz.

Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der Frage, wie Führung in einer zunehmend digitalisierten Welt neu gedacht werden muss. Heike Bruch, Sophie Klüser, Dirk Kleine, Sabine Seufert und Jan Marco Leimeister zeigten aus verschiedenen Perspektiven auf, wie Führungskräfte den Wandel erfolgreich gestalten können. Dazu gehören die strategische Bedeutung der KI-Transformation, KI-Tools und Trends in der Wertschöpfungskette sowie Leadership im Zeitalter von KI. Alexander Filipovic ging auf Ethik und KI ein und betrachtete, wie Führungskräfte technologische Innovationen mit einer klaren Werteorientierung und gesellschaftlicher Verantwortung verbinden können.

Workshops und Diskussionen fördern den Dialog über Best Practices in der KI-Implementierung und die Gestaltung einer menschlicheren, KI-unterstützten Arbeitswelt. Wir danken unseren Branchenexpert:innen Frauke von Polier und Vera Snell (Viessmann Generations Group), Fabian Mösli (Helvetia Insurance Switzerland), Norbert Janzen (FUNKE Mediengruppe) und Sobin Ghose (Beyond Emotion GmbH), die reale Anwendungsfälle und Zukunftstrends mit den Teilnehmenden teilten.

Das Seminar findet auch 2026 wieder statt, und zwar vom 22.-25. Juni im SQUARE der Universität St.Gallen.



Sophie Klüser



Dirk Kleine

IFPM @ AOM und weiteren Konferenzen

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

Academy of Management Conference 2025 in Kopenhagen

Vom 25. bis 29. August 2025 fand das 85. Academy of Management Annual Meeting in Kopenhagen statt. Mit rund 13'000 teilnehmenden Forschenden fand die Academy of Management Conference 2025 in Europa statt – ein besonderes Highlight auch für die Forscher:innen des IFPM. Der direkte Austausch mit Partnerinstitutionen und anderen Forschenden bot zahlreiche Impulse für zukünftige gemeinsame Projekte und unterstrich die kontinuierliche internationale Sichtbarkeit der Forschungsaktivitäten des IFPM.

Nils Fürstenberg brachte drei Beiträge ein, darunter einen wissenschaftlichen Artikel und zwei Professional Development Workshops. In seinem Artikel «Healthy CEOs, Healthy Organizations? A Social Information Processing Perspective» (mit H. Hüttermann, A. Shantz und H. Bruch) präsentierte er eine gross angelegte Studie zur Bedeutung von Self-Care im Top-Management. Die Ergebnisse zeigten, dass gesundheitsorientiertes Verhalten von CEOs ein förderliches Führungsklima schafft, die Gesundheit der Mitarbeitenden stärkt und sich positiv auf objektive Leistungskennzahlen auswirkt.

Der erste Professional «Development Workshop, Looking Inward and Outward: An Interdisciplinary Conversation on Paradox Research» (mit F. T. Nadal und A. Alosi), widmete sich der wachsenden Bedeutung interdisziplinärer Paradoxforschung. Im Zentrum standen steigende Erwartungen an methodische Qualität und theoretische Anschlussfähigkeit sowie die Frage, wie sich Paradoxforschung enger mit breiteren Strömungen der Management- und Psychologie-Forschung verbinden lässt, ohne an Tiefe zu verlieren. Im zweiten Workshop, «Untold Stories: Navigating Work Paradoxes in Untapped Populations», hielt Nils Fürstenberg einen Vortrag zu paradoxen Erfahrungen von Social Entrepreneurs und deren Umgang mit gegensätzlichen Anforderungen.

Frederik Hesse stellte bei der diesjährigen Academy of Management Conference in Kopenhagen seine gemeinsame Studie mit Aldijana Bunjak und Heike Bruch vor, die die indivi-

duellen Folgen von technologischer Bereitschaft untersucht. Das neue psychologische Konstrukt beschreibt, inwieweit Menschen neugierig hinsichtlich neuer Technologien sind und sich in ihrer Technologienutzung als kompetent und wirksam empfinden. Hierfür wurden Daten von 2'267 Mitarbeitenden aus 1'547 Abteilungen in 80 Unternehmen ausgewertet. Die Ergebnisse unterstreichen, wie wichtig begleitende Strukturen und eine achtsame Führungskultur sind, damit die digitale Transformation tatsächlich entlastend wirkt.

Einen besonderen Schwerpunkt bildete ein Symposium, in dem **Marvin Neu** und **Sophie Klüser** Ergebnisse aus ihrem gemeinsamen Projekt mit Prof. Dr. Heike Bruch und Prof. Dr. Hubert Annen (Militärakademie MILAK) «The Power of Charisma – Unpacking Charismatic Leadership's Physiological Impact through Emotional Arousal» vorstellten. Die Untersuchung beleuchtet, wie charismatische Führung über physiologische Aktivierungsprozesse – gemessen unter anderem anhand der Herzfrequenzvariabilität – die produktive Energie und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden und Teams beeinflusst.

Lena Rudolf präsentierte gemeinsam mit Sophie Klüser neue Ergebnisse zum Projekt über die Microfoundations von Shared Leadership Teams und war in mehrere Workshops und



Workshop mit Nils Fürstenberg



Sophie Klüser, Marvin Neu und Lena Rudolf



Das Team des IFPM mit Teilnehmenden der AOM 2025 vor der Kulisse der Kopenhagener Innenstadt

Symposien eingebunden. Dazu gehörten der eintägige Both-And-Land Paradox Tages Workshop sowie Beiträge in einem PDW zu Leadership, Followership & Identity, einem Symposium zu Network Analysis in der Leadershipforschung und einem Panel zur Nutzung paradoxen Denkens zur Überbrückung von Polarisierung.

Leon Barton präsentierte bei der Academy of Management Conference in Kopenhagen eine gemeinsame Studie mit Heike Bruch. Die Analyse basiert auf einem Datensatz von 148 Unternehmen mit über 19'000 Mitarbeitenden und zeigt, wie ein ambidextrer organisationaler Kontext die Unternehmensleistung beeinflusst. Entscheidend für den Erfolg ist die Fähigkeit der CEOs, Begeisterung sowohl für das Erkunden neuer Chancen als auch für das Ausschöpfen bestehender Potenziale zu schaffen. Diese Ambimotionale Inspiration verstärkt den Zusammenhang zwischen Kontext und Unternehmensleistung und macht deutlich, dass sinnstiftende Führung auf Top-Management-Ebene ein zentraler Hebel für nachhaltige Ambidextrie und Unternehmenserfolg ist.

European Association of Work and Organizational Psychologists (EAWOP) 2025 in Prag

Auf der alle zwei Jahre stattfindenden Konferenz der European Association of Work and Organizational Psychologists (EAWOP) 2025 in Prag, Tschechien, präsentierte Simon Liegl eine Studie zur digitalen Führungskommunikation mit dem Titel «The effects of verbal and quasi-nonverbal affective digital leader signaling on performance and extra effort», die er gemeinsam mit Patrick Liborius und Marco Furtner von der Universität Liechtenstein durchgeführt hat. In dieser Studie wurde untersucht, wie emotionale Äusserungen und Emojis in E-Mails von Führungskräften sich auf die Mitarbeitendenleistung auswirkt. Zusätzlich ermöglichte die Konferenz Simon Liegl neue Kontakte zu international renommierten Forschenden zu knüpfen und inspirierende Ideen für weitere Forschungsprojekte zu sammeln. Der Beitrag wurde von der Schweizer Gesellschaft für Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW) gefördert.

Interdisciplinary Perspectives on Leadership Symposium (IPLS) 2025 in Mykonos

Dieses Jahr war das IFPM auch mit drei Forschungsprojekten auf der achten IPLS Konferenz zum Thema «Leadership in the Age of Artificial Intelligence» in Mykonos vertreten. Im Einklang mit dem Konferenzthema stellte Sophie Klüser zwei Projekte vor, die den paradoxen Einfluss von Künstlicher Intelligenz auf komtemporäre Führung aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten. Im ersten Projekt «Charismatic Leadership in the Age of Generative AI» repliziert sie gemeinsam mit Stefan Berger, Amanda Shantz, Janka Stoker und John Antonakis zentrale Erkenntnisse dazu, ob Charisma erlernbar ist, und untersucht ergänzend wie der Einsatz generativer KI – etwa ChatGPT – die Anwendung charismatischer Führungstaktiken unterstützen oder möglicherweise beeinträchtigen kann. Im zweiten Projekt «Sexually Explicit Deepfake Imagery: Impact on Public Figures' Attributed Credibility and Competence» erforscht Sophie Klüser gemeinsam mit Forschenden der Universität Zürich, wie sexuell explizite Deepfakes die Wahrnehmung politischer Führungspersonen hinsichtlich Kompetenz, Vertrauenswürdigkeit und Wählbarkeit beeinflussen und inwiefern sich diese Effekte je nach Geschlecht der betroffenen Politikerin oder des Politikers unterscheiden. Beide Projekte sind vor dem Hintergrund der rasanten Entwicklungen im KI-Bereich besonders relevant – Entwicklungen, deren gesellschaftliche und organisationale Auswirkungen wir bislang nur schemenhaft abschätzen können und die neben vielversprechenden Chancen eben auch erhebliche Herausforderungen für Führung, Kommunikation und öffentliche Meinungsbildung mit sich bringen.

Drüber hinaus präsentierte Lena Rudolf aktuelle Forschungsergebnisse aus einem gemeinsam Paperprojekt mit Sophie Klüser zu «Shared Leadership Dynamics in Holocratic Work Teams». Die Studie untersucht, wie Führungsrollen für Innovation und Effizienz in dezentralen, holokratischen Teams verteilt werden. Grundlage bilden Social-Network-Daten aus 46 Teams eines multinationalen Unternehmens. Die Ergebnisse leisten einen wichtigen Beitrag zum Verständnis von Führungsdynamiken in selbstorganisierten Arbeitsstrukturen – ein Forschungsfeld, das angesichts zunehmender Agilisierung und digitaler Transformation weiter an Bedeutung gewinnt.

Das Symposium bot insgesamt vielfältige Impulse durch internationale Keynotes und einen intensiven Austausch innerhalb der Leadership-Forschungscommunity. Die Teilnahme ermöglichte es zudem, die Forschungsarbeiten des IFPM international sichtbar zu machen und wertvolle wissenschaftliche Kooperationen weiter zu vertiefen.

Buch-, Zeitschriften- und Konferenzbeiträge

Buch- und Zeitschriftenbeiträge

- Barton, L.*, Neu, M.*, Shantz, A., & Bruch, H. (2026). Organizational telework access dispersion and firm performance. *Human Relations*. *shared first authors
- Bruch, H. & Barton L. (2025). Trends in der Leadership-Entwicklung: Emotional, kulturell verankert, messbar. *Personalführung*, 3.
- Bruch, H., & Hesse, F. (2025). Achtung, korrosive Energie! Warum negative Arbeitsumfelder zunehmen – und was jetzt hilft. *LEADER*, (3), 30–32.
- Bruch, H. & Neu M. (2025). Gesunde Hochleistung: Die Erfolgsmuster von High-Energy-Unternehmen. *Personalmagazin*, 4.
- Bruch, H., & Neu, M. (2025). Gesunde Hochleistung: High-Energy- versus High-Pressure-Unternehmen. *ALMA*. Universität St. Gallen.
- Bruch, H., Neu, M., & Lohmann, T. R. (2025). Trend-Barometer: *People Management 2035*. Universität St.Gallen
- Bruch, H., Neu, M., Egger, M. (2025). *St.Galler Jugendstudie 2025. Zwischen Traumjob, Ambition und Social Media*. Universität St. Gallen
- Bruch, H. & Jordan, M. (2025). Pioniere der KI-Kultur. *Personalmagazin*, 12, 30-34.
- Fürstenberg, N. & Bruch, H. (in press). Alles Kopfsache? Wie ein paradoxes Mindset dabei hilft, effektiver zu führen. *Zeitschrift für Führung und Organisation*.
- Furtner, M., Liegl, S., & Klösel, K. (2025). Self-leadership: The essential drive for entrepreneurs. *Journal of the International Council for Small Business*, 6(2), 200-205.
- Hesse, F., Huettermann, H., & Bruch, H. (2025). Always on-line? An organizational model of leaders' after-hours smartphone use and climate of constant connectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Hesse, F. & Bruch, H. (2025). Damit alle Interessen in der Spur bleiben. *Flexibles Arbeiten im Fahrdienst: Erfahrungen der Verkehrsbetriebe Zürich*. *Personalführung*, (12), 60–65.
- Liegl, S., Maran, T., Furtner, M., & Sachse, P. (2026). Eyes on the Leader: Gaze Behavior as a Cue for Follower Conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, 56(1), 43-54.
- Neu, M., Barton, L., Bruch, H. (2025). Moderne Arbeit ohne Zwei-Klassen-Kultur: Evidenzbasierte Strategien für Unternehmen. *Personalmagazin*, 7.
- Rudolf, L., Jordan, M., & Bruch, H. (2025). Shared Leadership and Shared Responsibility. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 4, 237 – 242.
- Zivkovic, D., & Liegl, S. (2025). Paradoxical leadership: the role of leader emotions and the mediating effect of paradoxical mindset on followers' performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(7), 1024-1040.

Konferenzbeiträge

- Barton, L. & Bruch, H. (2025). Dual Pathways from Organizational Context to Ambidextrous Performance: The Role of CEO Inspiration. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2025, No. 1, p. 18257). Valhalla, NY 10595: Academy of Management
- Bunjak, A. & Hesse, F. (2025). Tech-Ready, Emotionally Strained: Dynamics of Management Control in Organizations. Paper presented at the 85th Academy of Management Annual Meeting, Copenhagen, DK.
- Fürstenberg, N., Huettermann, H., Shantz, A., & Bruch, H. (2025). Healthy CEOs, Healthy Organizations? A Social Information Processing Perspective. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2025, No. 1, p. 18257). Valhalla, NY 10595: Academy of Management.
- Fürstenberg, N. (2025). Developing a Paradox Mindset for Leaders in Social Purpose Organizations. In Voloshyna, V. & Bujnik, A. 'Untold Stories': Navigating Work Paradoxes in Untapped Populations. Professional Development Workshop presented at the 85th Academy of Management Annual Meeting, Copenhagen, DK.
- Klüser, S., Berger S., Shantz, A., Stoker, J., Antonakis, J. (2025). Charismatic Leadership in the Age of Generative AI: A Replication and Extension Study. Paper presented at the 8th Interdisciplinary Leadership Symposium in Mykonos, Greece.
- Klüser, S., Klüser K., Hoes, E. (2025). Leader Credibility and Competence in the Age of AI: How Sexually Explicit Deepfakes Undermine Public Perception in Political Contexts. Paper presented at the 8th Interdisciplinary Leadership Symposium in Mykonos, Greece.
- Liegl, S., Liborius, P., & Furtner, M. (2025). The effects of verbal and quasi-verbal affective digital leader signaling on performance and extra effort. Paper presented at the EAWOP Conference 2025 in Prague, Czech Republic.
- Neu, M., Klüser, S., Bruch, H., Annen, H. (2025). The power of charisma: Unpacking charismatic leadership's physiological impact through arousal. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2025, No. 1, p. 11600). Valhalla, NY 10595: Academy of Management Proceedings.
- Rudolf, L. & Klüser, S. (2025). Exploring the Microfoundations of Shared Ambidextrous Leadership – A Social Network Approach. *Academy of Management Proceedings*.
- Rudolf, L. & Klüser, S. (2025). Unpacking Shared Leadership Dynamics in Ambidextrous Teams. Paper presented at the 8th Interdisciplinary Leadership Symposium.
- Torres Nadal, F., Fürstenberg, N., & Alosi, A. (2025). Looking Inward and Outward: An Interdisciplinary Conversation on Paradox Research. Professional Development Workshop at the 85th Academy of Management Annual Meeting, Copenhagen, DK.
- Zivkovic, D. & Liegl, S. (2025). Paradoxical leadership: The role of leader emotions and the mediating effect of paradoxical mindset on followers' performance. Paper presented at the EGOS Conference 2025 in Athens, Greece.





Lehre am IFPM

Bachelor-Stufe
Master-Stufe
Doktoranden-Stufe



Bachelor-Stufe

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

Leadership & Human Resource Management (auf Deutsch und Englisch)

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

Wie jedes Jahr fand auch 2025 die Vorlesung «Leadership & HRM» auf Bachelorstufe (auf Deutsch und Englisch) statt. In je sieben dreistündigen Veranstaltungen konnten 372 Studierende im Frühjahr bzw. 581 Studierende im Herbstsemester breites Wissen zu Themen wie Leadership, People Management, Kultur oder New- und Hybrid-Work-Transformation erwerben. Die Veranstaltungen wurden von Prof. Dr. Heike Bruch und Prof. Dr. Nils Fürstenberg unterrichtet – jeweils ergänzt durch beeindruckende Gastreferierende, die in den Vorlesungen von ihren Alltagserfahrungen in der Praxis berichteten. Ergänzend wurden Übungen für die Studierenden angeboten, in denen sie das Wissen vertiefen und anwenden konnten. Insgesamt entstand dadurch eine gute Balance aus Theorie, Wissenschaft, Praxis, bzw. aus Wissensverständnis, -anwendung und -transfer.

Was bedeutet Leadership und wie gelingt wirksame Führung? In der Bachelorvorlesung «Leadership & HRM» erhielten die Studierenden einen fundierten Überblick über wissenschaftliche Erkenntnisse, relevante Theorien und praxisnahe Fallbeispiele. Das Themenspektrum reichte von Motivationstheorien über etablierte Führungskonzepte, strategischem Personalmanagement, Führung von Teams, Führung

von Wandel, Unternehmenskultur, bis hin zu neuen Arbeitsformen. Nach der englischsprachigen Durchführung im Frühjahr wurde die Bachelorvorlesung im Herbstsemester auf Deutsch gehalten. Die Vorlesung vermittelte den Studierenden wissenschaftlich fundierte Grundlagen, die für eine erfolgreiche Auseinandersetzung mit den veränderten Rahmenbedingungen und den wachsenden Anforderungen an Führungskräfte von heute und morgen unerlässlich sind.

Als Praxisreferierende wirkten Kerstin von der Brelie, Beat Sigrist, Prof. Dr. Dirk Kleine, Matthias Möllene, Dr. Hans Dietrich Reckhaus, Dr. Silja Drack, Adi Bucher, sowie Christian Heiniger aus internationalen und Schweizer Unternehmen wie Franke, Hilti oder der peopleXpert GmbH mit. Beispielsweise sprach Silja Drack über den Umgang mit Chancen und Herausforderungen im Gesundheitswesen. Beat Sigrist stellte die Entwicklung, die Kultur und die Leitstrategien bei Franke vor. Adi Bucher gab Einblicke in das Personalmanagement bei der SBB. Dirk Kleine thematisierte Trends im Bereich neuer Arbeitsformen wie Hybrid Work und Metaverse.

Dr. Sophie Klüser, Prof. Dr. Simon Liegl, Dr. Frederik Hesse, Prof. Dr. Dirk Kleine und Prof. Dr. Stephan Böhm gestalteten als Übungsleitende ergänzend je sechs Veranstaltungen zur Vertiefung und praktischen Anwendung der Inhalte aus der Vorlesungsreihe anhand anwendungsorientierter Fallstudien.



Heike Bruch, Kerstin von der Brelie und Nils Fürstenberg



Bachelorvorlesung im Februar 2025



Studierende des Masters in Strategy and International Management bei HILTI

Stress und Resilienz in Hochleistungskontexten (Pflichtwahlkurs im Major BWL)

(Dr. Frederik Hesse)

Der mittlerweile zum vierten Mal stattfindende Kurs «Stress und Resilienz in Hochleistungskontexten» widmet sich dem Spannungsfeld zwischen hoher Arbeitsbelastung und dem Wunsch nach langfristiger Leistungsfähigkeit und psychischem Wohlbefinden. Aktuelle Zahlen zeigen, dass dieser Spagat häufig nicht gelingt: Ein Viertel der Schweizer Bevölkerung sieht sich als burnoutgefährdet (SRG, 2023), über ein Viertel kämpft mit psychischen Problemen (AXA, 2025). Daher braucht es insbesondere in Organisationen, in denen Hochleistung zur Norm geworden ist, ein tiefes Verständnis dafür, wie Stress entsteht und wie er systematisch gemanagt werden kann. Der Kurs setzt neben Inputs durch Frederik Hesse stark auf erfahrungsorientiertes und interaktives Lernen, um zentrale Konzepte und Theorien der Stress- und Resilienzforschung zu vermitteln und ihre Anwendung zu erproben. Teil des Lernprozesses sind «Studierendenpräsentationen mit Impact», in denen die Teilnehmenden anhand aktueller, empirischer Studien Implikationen für die Praxis herausarbeiten. Besonders bereichernd war auch in diesem Jahr der Praxisdialog mit Dr. David Maus, Programmdirektor bei Thyssenkrupp, der sowohl aus organisationaler als auch aus persönlicher Perspektive wertvolle Einblicke in den Umgang mit Stress und Resilienz gab.

«Neue Arbeits- und Führungsformen» mit Fokus auf Künstlicher Intelligenz

(Prof. Dr. Petra Kipfelsberger)

Im Herbstsemester fand das Bachelor-Seminar «Neue Arbeits- und Führungsformen» unter der Leitung von Petra Kipfelsberger statt, das in Form eines Sciencehackathons gestaltet wurde. Die Idee dabei ist, in möglichst komprimierter Zeit kollaborativ, kreativ und intensiv zusammenzuarbeiten und anspruchsvollste Forschung kritisch zu diskutieren. Fünf Teams haben sich dieser Herausforderung gestellt und neueste wissenschaftliche Erkenntnisse zu verschiedenen Formen von Flexitime, Shared Leadership, Knowledge Hiding und diversen Formen von KI-Agenten ihren Peers vorgestellt und praktische Übungen moderiert. Verstärkt wurde dazu mit KI gearbeitet und die Chancen und Grenzen der Künstlichen Intelligenz beleuchtet.

Master-Stufe

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

Strategic Leadership (Pflichtkurs im Strategy and International Management Master)

(Prof. Dr. Heike Bruch)

Im Herbstsemester unterrichtete Prof. Dr. Heike Bruch 63 Studierende aus über 25 verschiedenen Nationen im Kurs «Strategic Leadership». Der Kurs ist Teil des Masters in Strategy and International Management (SIM), der dieses Jahr bereits zum vierzehnten Mal als weltweit bester Master of Management im «Financial Times Global Masters of Management Ranking» ausgezeichnet wurde. In diesem Kurs wird Leadership aus einer strategischen Perspektive betrachtet. In sechs Blockveranstaltungen setzten sich die Studierenden mit evidenzbasierten Konzepten und Theorien aus den Bereichen Strategic Leadership, Organisationale Energie und Change-Management auseinander.

Im Fokus steht dabei, die Studierenden dazu zu befähigen, die vorgestellten Theorien und Konzepte als praktische Werkzeuge für strategische Leadership-Herausforderungen anzuwenden. Dieser Wissenstransfer wurde gemeinsam mit ausgewählten Gastdozierenden anhand konkreter Führungsfragen und Unternehmensbeispiele vertieft.

Der diesjährige Kurs wurde durch die Beiträge der Praxisreferent:innen Dirk Kleine (Ex-Microsoft), Christoph Nettesheim

(Senior Advisor und Former BCG Senior Partner), Frauke von Polier (Chief People Officer Viessmann Generations Group) und Raphael Gielgen (Trendscout Vitra) bereichert. Beim McKinsey Leadership Training Day, das durch Charlotte Lekkas (Engagement Manager McKinsey Zürich) begleitet wurde, konnten die Studierenden die gelernten Konzepte auf eine Problemstellung aus dem Arbeitsalltag von McKinsey anwenden.

Das Highlight des Kurses war der Leadership Practice Day @Hilti, der vor Ort im Headquarter in Schaan, Liechtenstein, veranstaltet wurde. Die Studierenden hatten die einmalige Gelegenheit, an realen Leadership-Herausforderungen von Hilti-Managern zu arbeiten und unter Anwendung wissenschaftlicher Theorien und Konzepte aus dem Kurs Lösungen zu entwickeln. Im Anschluss an eine Diskussionsrunde mit Felix Hess (Mitglied der Geschäftsleitung) und eine Q&A Session mit den Hilti-Managern, finalisierten die Studierenden ihre Präsentationen. Nach der erfolgreichen Präsentation im Plenum hatten alle Teilnehmenden die Chance, zusammen mit Heike Bruch und den Hilti-Managern über die Führungsherausforderungen und entwickelten Lösungen zu diskutieren. Das Hilti-Management zeigte sich beeindruckt von den tiefgehenden Analysen sowie den kreativen und zugleich fundierten Lösungsansätzen. Abgerundet wurde dieser besondere Tag mit spannenden Gesprächen bei einem gemeinsamen Apéro.



Strategic Leadership im Strategy and International Management Master



Heike Bruch und Anna Stolle im HILTI Headquarter in Schaan



Eines der Gewinnerteams der Challenge des Leadership Practice Day @ HILTI

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

(Prof. Dr. Heike Bruch)

Prof. Dr. Heike Bruch unterrichtete in diesem Jahr knapp 130 Studierende in der englischsprachigen Vorlesung Leadership im Master in General Management (MGM).

Dabei folgte der Aufbau der Vorlesung der Leitphilosophie der Universität St.Gallen «From Insight to Impact»: So wurde in dem Kurs Leadership aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. In sechs Blockveranstaltungen wurden unterschiedliche evidenzbasierte Konzepte und praxisorientierte Frameworks behandelt. Ein besonderer Schwerpunkt lag dabei auf der Anwendung in der Praxis, um die Relevanz der präsentierten Theorien und Konzepte als effektive Instrumente für die Bewältigung realer Führungsherausforderungen zu verdeutlichen. Leadership in der Praxis wurde durch Beiträge von Referenten wie Christoph Nettesheim (ehemals Senior Advisor, BCG), Frauke von Polier (CHRO, Viessmann Generation Groups), Norbert Janzen (CHRO, Funke Mediengruppe) und Dirk Kleine (Ex-Microsoft) weiter vertieft. Zur Vorbereitung auf den Leadership Practice Day bei der Hilti AG hatten die Studierenden in einem praktischen Training mit Charlotte Lekkas (McKinsey) die Möglichkeit, ihr erworbenes Wissen auf einen Fall aus dem Bereich Organizational Change anzuwenden.

Der Leadership Practice Day im Hauptquartier der Hilti AG in Schaan stellte einen Höhepunkt der Vorlesung dar. Mit nach Schaan haben uns Führungskräfte von Abacus Umantis AG sowie Helvetia Versicherung Schweiz begleitet. Nach einer herzlichen Begrüssung durch Marion Keiper-Knorr (Head of Headquarters HR & Global DEI, Hilti AG), der Vorstellung von Abacus Umantis AG durch Thierry Lutz (COO, Abacus Umantis AG) und von Helvetia Versicherung Schweiz durch Fabian Mösli (Head Conversational & Service Automation, Helvetia Versicherung Schweiz) teilten sich die Studierenden in verschiedene Gruppen auf und konzentrierten sich auf die Bearbeitung von aktuellen und dringenden Führungsherausforderungen, die von Managern bei Hilti, Umantis und Helvetia präsentiert wurden. Anschliessend hatten die Studierenden die Gelegenheit, ihre erarbeiteten Lösungen im Plenum vorzustellen und in einen aktiven Dialog mit den Führungskräften von Hilti, Umantis und Helvetia zu treten. Währenddessen erlebte ein Teil der Studierenden eine Hilti-Campus Tour. Die drei besten Präsentationsgruppen wurden für ihre Leistungen mit individuellen Geschenken der drei Unternehmen belohnt.

Führungs- und Teamkompetenzen (ISP MBA)

(Prof. Dr. Nils Fürstenberg)

In diesem Frühjahrs- und Herbstsemester wurden internationale MBA-Austauschstudierende in kleinen Gruppen zu einem faszinierenden Tag willkommen geheissen, der ihnen Einblicke in zentrale Führungskompetenzen und Teamdynamiken ermöglichte. Im Zentrum stand die Frage, wie Führungskräfte Sinnhaftigkeit vermitteln, psychologische Sicherheit schaffen und für ihre Teams verfügbar sein können. Dabei wurden auch die Bedeutung der Employee Experience und deren Auswirkungen auf Motivation, Zusammenarbeit und Leistung thematisiert.

Durch Diskussionen, Teamübungen und praktische Reflexionsformate erhielten die Teilnehmenden ein tieferes Verständnis dafür, wie Führung konkret erlebt und gestaltet werden kann. Abgerundet wurde der Tag durch eine Simulations- und Rollenspielübung, in der die Studierenden abwechselnd die Rollen von Führungskräften und Mitarbeitenden übernahmen. Durch diese Übung erhielten sie Einblicke in unterschiedliche Führungsstile, konnten ihr eigenes Führungsverhalten reflektieren und anhand von direktem Feedback weiterentwickeln. Der Perspektivwechsel förderte ein vertieftes Verständnis für die Anforderungen moderner Führung sowie für die Dynamik erfolgreicher Teamarbeit. Der Kurs zählt seit längerer Zeit zu den bestevaluierten Lehrangeboten im internationalen MBA-Austauschprogramm der Universität St.Gallen.

Seminar «Leadership» – Master of Computer Science (MCS-HSG)

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

Im Frühjahrssemester 2025 wurde das Seminar «Leadership» erneut im Masterstudiengang Computer Science (MCS) durchgeführt. Unter der Leitung der IFPM-Dozierenden Hendrik Hüttermann und Stefan Berger erhielten die Studierenden einen fundierten Einblick in zentrale und aktuelle Entwicklungen der Führungsforschung und -praxis. Im ersten Seminarabschnitt arbeiteten die Teilnehmenden in interaktiven Lehrformaten und setzten sich anhand von Präsentationen, Praxisbeispielen und Fallstudien intensiv mit grundlegenden und modernen Führungsansätzen auseinander. Darüber hinaus erarbeiteten sie evidenzbasierte Antworten auf gegenwärtige Führungsfragen und -herausforderungen. Der zweite Teil des Seminars wurde durch einen Besuch beim Praxispartner Abacus Umantis AG in St.Gallen bereichert, bei dem die Studierenden ihr erworbenes Wissen auf konkrete Führungssituationen übertragen konnten.

Doktoranden-Stufe

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

Introduction to Scientific Research (Doktoratsprogramm in Betriebswirtschaftslehre)

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

Im Frühjahrssemester 2025 wurde das Seminar «Introduction to Scientific Research» unter der Leitung von Prof. Dr. Heike Bruch und Prof. Dr. Nils Fürstenberg als Bestandteil des Doktoratsprogramms für Betriebswirtschaftslehre abgehalten.

Das Seminar verfolgte das Ziel, den Doktorand:innen die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, um eigenständig empirische Untersuchungen im Bereich der Management- und Organisationsforschung zu entwickeln, durchzuführen und zu publizieren. Neben einem umfassenden Überblick über die Kriterien, die gute und relevante Forschung auszeichnen, erhielten die Teilnehmenden fundierte Einblicke in wesentliche quantitative und qualitative Forschungsdesigns und -methoden. In interaktiven Gruppenarbeiten konnten die Teilnehmenden ihre eigenen Forschungsfragen entwickeln und diese empirisch untersuchen. Die Ergebnisse dieser Arbeiten wurden in Form von wissenschaftlichen Artikeln aufbereitet, was den Teilnehmenden wertvolle Praxiserfahrungen im wissenschaftlichen Publikationsprozess ermöglichte.



Introduction to Scientific Research 2025

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

(Prof. Dr. Stephan Böhm, Prof. Dr. Heike Bruch und Prof. Dr. Nils Fürstenberg)

Im Herbstsemester 2025 fand das Doktorats-Kolloquium Leadership and Organizational Behavior unter der Leitung von Heike Bruch, Stephan Böhm und Nils Fürstenberg statt. Neben einer Vorstellung der verschiedenen Forschungsschwerpunkte der Teilnehmenden in den Bereichen Leadership, Organizational Behavior und verwandten Disziplinen lag ein besonderer Schwerpunkt auf der Weiterentwicklung aktueller Forschungs- und Publikationsprojekte. Der Austausch und das Coaching im Kolloquium sollen die Kompetenzen der Doktorierenden zur Entwicklung, Durchführung und Veröffentlichung innovativer und praxisrelevanter Studien weiter fördern. Ein besonderes Highlight war das qualitative Feedback der Professoren zu den individuellen Forschungsprojekten der Doktorierenden.



Doctoral Colloquium 2025 am IFPM

Lehrbeauftragte

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



Prof. Dr. Stefan Berger



Prof. Dr. Dirk Kleine



Prof. Dr. Stephan Alexander Böhm



Dr. Sophie Klüser



Dr. Frederik Hesse



Dr. Ursula Knorr



Prof. Dr. Hendrik Hüttermann



Prof. Dr. Simon Liegl



Prof. Dr. Petra Kipfelsberger





Praxis am IFPM

Executive Education

Veranstaltungen

Executive Education

Rund um die Themen Führung und Personalmanagement stellen wir ein vielfältiges Angebot an Seminaren, Tagungen und CAS-Programmen bereit. Unsere Veranstaltungen schaffen optimale Bedingungen, um die eigenen Kompetenzen gezielt weiterzuentwickeln – durch praxisnahe Lernformen, Einblicke aus erster Hand, aktuelle Forschungserkenntnisse sowie persönliches Transfer-Coaching.

St.Galler Leadership-Tag mit Nacht 2025

(Prof. Dr. Heike Bruch, Anna Stolle, Daniela Kircher, Carolin Zolkiewicz und Team)

Am 25. und 26. Juni 2025 fand der 13. St.Galler Leadership-Tag mit Nacht zum Thema «Emotion 2030» statt. Im Zentrum stand die Frage, welche Rolle Emotionen in unserer Arbeitswelt der Zukunft spielen und ob sie die Chance oder der Engpass sein werden. Das Thema wurde aus vielfältigen Perspektiven beleuchtet: In Hochleistungskontexten, Grenzsituationen und im Zusammenspiel mit neuen Technologien. Besonders im Fokus stand dabei die emotionale Dimension moderner Führung.

Prof. Dr. Heike Bruch eröffnete die Veranstaltung mit einer Keynote unter dem Titel «Emotion 2030», die sich dem epochalen Umbruch unserer Arbeitswelt und der Bedeutung von Emotionen als Zukunftsthema widmete. Emotionen seien die Chance und die Verantwortung in unserer Arbeitswelt der Zukunft. Gerade im Zusammenspiel mit KI und Robotern sei es wichtiger denn je, den Sinn der Arbeit und positive emotionale Erlebnisse zu fördern sowie emotionale Kompetenzen zu stärken. Der nachfolgende Vortrag stellte ein besonderes

Highlight des ersten Tages dar. Prof. Simone Westerfeld, COO Group Integration Office bei der UBS illustrierte anhand persönlicher Erfahrungen aus ihrem Führungsalltag in der Finanzindustrie die Bedeutung von Energie und Emotionen bei der Führungsarbeit, speziell in ungewissen Zeiten.

Die anschließende Leadership-Nacht im Gut und Güter bot den Teilnehmenden eine wunderbare Gelegenheit, sich kennenzulernen, auszutauschen und gemeinsam zu feiern. Im Rahmen dieses Abends hatten drei Unternehmen die Chance, den begehrten St.Galler Leadership-Award für aussergewöhnliche und zukunftsweisende Leadership-Initiativen zu gewinnen: Am Ende des Live-Votings durfte sich die Firma Festo über den 1. Platz freuen und setzte sich damit gegen das Land Vorarlberg und die AXA durch.

Der zweite Tag startete mit einem inspirierenden Vortrag von Thomas Süssli, Chef der Schweizer Armee. Er gewährte dem Publikum einen spannenden Einblick in seine Führungsphilosophie mit Fokus auf fünf «Vs»: Vorbild, Vision, Verständnis, Vertrauen und Verantwortung. Dr. Leon Barton präsentierte anschliessend in einem Forschungsimpuls neueste Forschungsergebnisse zur «Ambimotionalen Führung» – einer Balance von beidhändiger und inspirierender Führung zwischen Explorations- und Umsetzungsmodus. So zeigte er auf, dass Organisationen mit einem starken im Vergleich zu einem niedrigen ambimotionalen Führungsklima u.a. messbar profitabler und die Mitarbeitenden produktiver und weniger emotional erschöpft seien.

Den ersten Block des zweiten Tages rundeten Dr. Silja Drack, Christoph Zweifel und Prof. Dr. Simon Liegl mit inspirierenden Vorträgen ab. Dr. Silja Drack, CHRO und Mitglied der Geschäftsleitung bei thurmed AG/Spital Thurgau AG, beleuchtete emotionale Grenzsituationen im Gesundheitswesen. In diesem Zusammenhang betonte sie die zentrale Bedeutung von Unternehmenskultur, Strukturen und die Entwicklung emotionaler Schlüsselkompetenzen bei Führungskräften. Christoph Zweifel, CEO der Zweifel Chips und Snacks AG, gab anschliessend Einblicke in wertebasierte Führung, Pioniergeist und Wertschätzung im Familienunternehmen.



Christoph Zweifel



Dr. Silja Drack



Thomas Süssli, Chef der Schweizer Armee, stellte seine Führungsphilosophie vor



Dr. Leon Barton und Prof. Dr. Simon Liegl mit Forschungsimpulsen des IFPM

Dr. Simon Liegl, Assistenzprofessor am IFPM, ergänzte diese Einblicke mit einem Forschungsimpuls zum Thema «Emojional Leadership». Mit seinen Studien zeigte er auf, wie Emotionalität auch in digitalen Kontexten sichtbar und wirksam gemacht werden kann.

Der finale Block des St.Galler Leadership-Tags eröffnete mit einem Interaktionsformat zum Thema Vorbilder. Fünf junge Menschen teilten ihre Gedanken, Erlebnisse und Reflexionen darüber, welche Bedeutung Vorbilder für sie haben und was aus ihrer Sicht gute beziehungsweise schlechte Vorbilder auszeichnet. Deutlich wurde, dass nicht Perfektion, sondern authentisches Verhalten zählt. Anschliessend widmeten sich zwei Vorträge dem Spannungsfeld von Technologie und Emotion. Prof. Dr. Evelyn Schulz, Professorin für Japanologie an der LMU München, warf einen wissenschaftlichen Blick

auf Einsamkeit und Isolation in modernen Gesellschaften und mögliche Wege heraus. Einen weiteren Höhepunkt und den Abschluss des Leadership-Tags bildete der Vortrag von Nelson Jung, Founders Associate der navel robotics GmbH. Er präsentierte mit «Navel» einen besonderen Gast: Einen sozialen Roboter, der durch KI-gestützte empathische Interaktion Pflegekräfte entlasten und emotionale Verbindungen aufbauen kann.

Ankündigung: St.Galler Leadership-Tag 2026

Nach einem erfolgreichen Event im Jahr 2025 freuen wir uns bereits sehr auf den 14. St.Galler Leadership-Tag mit Nacht am 24./25. Juni 2026 zum Thema «Heartbeat». Auch 2026 bietet der Leadership-Tag einzigartige Einblicke in innovative Forschung und pionierhafte Praxiserfahrungen zur Bewältigung der zentralen Herausforderungen unserer Zeit.

Prof. Dr. Heike Bruch eröffnet die Veranstaltung mit einem Vortrag darüber, wie wir mit einer Welt im Umbruch umgehen und Leadership neu denken können, um Energie in Organisationen trotz steigender Anforderungen zu aktivieren und langfristig zu erhalten. Eine Vielzahl weiterer Referentinnen und Referenten aus Forschung und Praxis ergänzen spannende Einblicke zur Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft. Darüber hinaus erwartet die Teilnehmenden ein vielseitiges Abendprogramm im Rahmen der St.Galler Leadership-Nacht. Wie jedes Jahr wird die Verleihung des St.Galler Leadership-Awards ein besonderes Highlight darstellen, dessen Gewinner die Teilnehmenden in einem Live-Voting bestimmen.



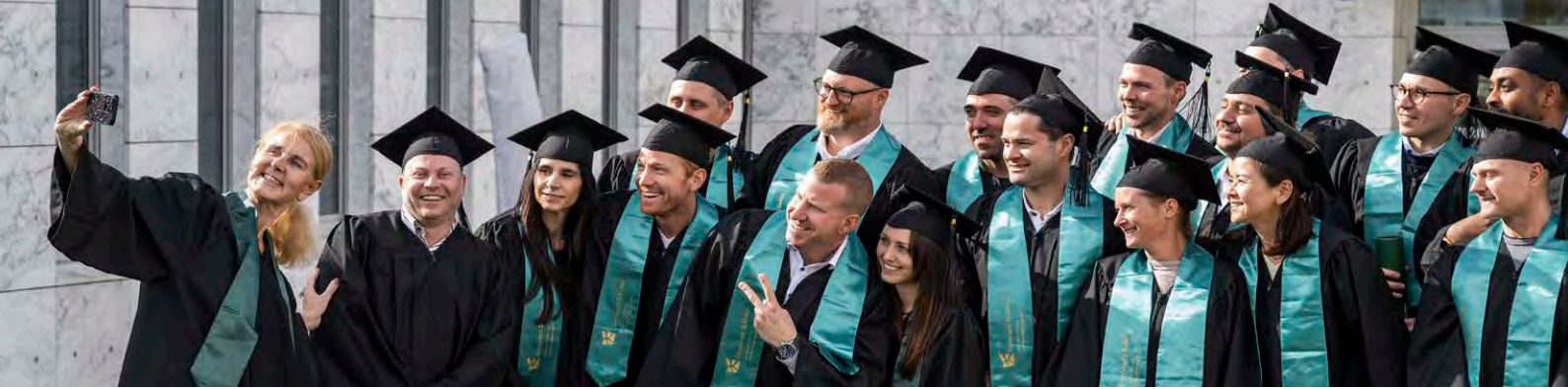
Heike Bruch mit Marvin Neu, Manuela Egger und Jugendlichen



Empathisch trotz oder wegen KI? Der soziale Roboter «Navel»

Impressionen vom 13. Leadership-Tag mit Nacht 2025





Abschlussfeier im Modul 4 des «St.Galler Leadership-Zertifikats»

CAS St.Galler Leadership-Zertifikat

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

Ende Oktober feierten 35 Teilnehmende den erfolgreichen Abschluss des Programms, das bereits zum 15. Mal durchgeführt wurde und inhaltlich nach wie vor hochaktuell ist.

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

Den Auftakt bildete Modul 1, in welchem Prof. Dr. Heike Bruch zum Thema «Führung mit Energie und Fokus» referierte. Sie erarbeitete mit den Teilnehmenden, wie Führungskräfte Energie und Dynamik gezielt steuern können, um das Potenzial ihrer Mitarbeitenden zu entfalten und der sogenannten Busy-Manager-Falle zu entgehen.

In Modul 2 gewährte Dr. Markus Müllner inspirierende Einblicke in die Bedeutung emotionaler Intelligenz für wirksame Führung und stellte praxisnahe Leadership-Tools für den Führungsalltag vor. Dr. Frederik Hesse leitete den zweiten Tag ein, ergänzt durch Perspektiven aus der klinischen Praxis von Prof. Dr. Malek Bajbouj (Charité – Universitätsmedizin Berlin) und Dr. med. Doris Straus (Oberwaid AG). Mit seinem Impulsthema «Monkey Management» regte Prof. Dr. Jan Roy Edlund zum Nachdenken an – etwa über die Frage: Wie viele fremde «Affens» tragen Sie eigentlich auf Ihren Schultern – und gehören sie wirklich dorthin?

In Modul 3 setzten sich die Teilnehmenden intensiv mit den Erfolgsfaktoren für Hochleistungsteams auseinander – von wirksamem Diversity-Management bis hin zu psychologi-

scher Sicherheit. Unter der Leitung von Prof. Dr. Hendrik Hüttermann wurden reale Fallbeispiele bearbeitet, reflektiert und im Plenum diskutiert. Zusätzliche Impulse kamen von Thomas Bolli, der Einblicke in die Team Performance bei SWISS gab, sowie von Schauspieler und Sprechtrainer Michael Rossié, der das Modul mit «Team Leaders on Stage» abrundete. Im Anschluss besuchten die Teilnehmenden den St.Galler Leadership-Tag.

Den Abschluss bildete Modul 4 «Strategic Leadership». Dr. Sophie Klüser diskutierte wirksame Ansätze zur erfolgreichen Führung von Veränderungsprozessen, bevor Prof. Dr. Nils Fürstenberg wertvolle Impulse zu Unternehmenskultur, Transformation und strategischer Führung einbrachte. Dr. Lena Rudolf ergänzte den Diskurs mit Einblicken in das Konzept des Shared Leadership. Praxisnahe Erfahrungen teilten Christian Heiniger (Hilti) und Martina Simon (Roche) anhand ihrer eigenen Transformationsprojekte. Den feierlichen Abschluss bildete die Zertifikatsübergabe durch Prof. Dr. Heike Bruch.

CAS Digital Leadership & Transformation

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

Wie verändert sich Führung in einer zunehmend digitalen und dynamischen Arbeitswelt? Und welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte, um Organisationen erfolgreich durch Transformationen zu führen?

- Modul 1: New Work & Leadership
- Modul 2: Energizing Organizations & Digital Value Creation
- Modul 3: Agile Working & Design Thinking
- Modul 4: New Work & Culture Transformation



Voller Körpereinsatz: Michael Rossié unterrichtet «Leaders on Stage»



Teilnehmende des CAS Digital Leadership & Transformation in Berlin



Teilnehmer:innen des Kompaktseminars «Führung mit Energie und Fokus» am WBZ Holzweid

Der Auftakt stand ganz im Zeichen von New Work, New Culture und New Leadership. Unter der Leitung von Dr. Sophie Klüser und Prof. Dr. Nils Fürstenberg diskutierten die Teilnehmenden, wie eine wertorientierte und visionäre Führung in der Arbeitswelt 4.0 gelingen kann. Frauke von Polier zeigte Wege auf, wie Führungskräfte Orientierung und Sinn in Transformationsprozessen schaffen können.

Im Modul 2 verdeutlichte Prof. Dr. Jan Marco Leimeister, warum in digitalen Geschäftsmodellen Kundenfokus und Geschwindigkeit zu entscheidenden Erfolgsfaktoren geworden sind. Prof. Dr. Heike Bruch knüpfte daran an und vermittelte, wie ihr Konzept der Organisationalen Energie hilft, Transformationen kraftvoll und menschlich zugleich zu gestalten. Prof. Dr. Malek Bajbouj, Leiter der Psychiatrie an der Charité, berichtete eindrücklich vom Aufbau des ukrainischen Gesundheitssystems – ein Beispiel für transformative Führung und digitale Lösungsansätze unter extremen Bedingungen. Bei EY etventure und Axel Springer erhielten die Teilnehmenden Einblicke in aktuelle KI-Trends und die Start-up-Welt.

Dr. Lena Rudolf zeigte in Modul 3, wie Shared Leadership es Mitarbeitenden ermöglicht, ihr volles Potenzial zu entfalten, ergänzt durch Praxisbeispiele von Martina Simon (Roche) und Franziska Hoberg (Swisscom). André Häusling (HR Pioneers) begeisterte mit praktischen Übungen zum Thema Agilität. Prof. Dr. Falk Uebernickel vermittelte, wie Design Thinking die Innovationskraft von Teams stärkt und kreatives Potenzial freisetzt.

Im vierten Modul behandelte Prof. Dr. Nils Fürstenberg das Thema Kulturtransformation, und Prof. Dr. Dirk Kleine vermittelte wertvolles Know-How zum Thema Artificial Intelligence. Christian Heiniger (Hilti Group) und Dr. Alex Villiger (Graubündner Kantonalbank) ergänzten die Forschungserkenntnisse mit Praxiserfahrungen. Prof. Dr. Heike Bruch rundete den CAS mit dem Thema Selbstführung und zielgerichtetes Handeln ab. Zum Abschluss wurden in einer feierlichen Zeremonie die Zertifikate überreicht.

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

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

Mit der Frage «Slaying the dragon oder winning the princess?» eröffnete Heike Bruch das Seminar zur organisationalen Energie – und legte damit den Grundstein für einen ebenso lebendigen wie reflektierten Austausch über wirksame Füh-

rung. Im Zentrum stand die Erkenntnis, dass gute Führung zweierlei braucht: tragfähige Strukturen und Inspiration, die Menschen in Bewegung bringt. Hendrik Hüttermann vertiefte diese Perspektive, indem er die Grundsätze transaktionaler und transformationaler Führung vorstellte. Für besondere Praxisnähe sorgte Beate Sigrist (Franke Group), der Einblicke in die Transformationsreise seines Unternehmens gab. Seine Schilderungen machten deutlich, wie anspruchsvoll Veränderungsprozesse sein können – und welche Rolle Führung dabei spielt.

Das Seminar wurde im September 2025 unter dem Titel «Leading with Energy and Focus» auch in englischer Sprache durchgeführt. Die Themen wurden den 25 Teilnehmer:innen hierbei von Dr. Sophie Klüser und Prof. Dr. Nils Fürstenberg nähergebracht. Ausserdem begeisterte Sonja Hornberger, CPO von Vitra, als Praxisreferentin mit einem Vortrag zum Thema «Leadership at Vitra».

ROSEN Management Talent Program – Leading with Energy and Focus

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

Mit dem Kick-off-Modul «Leading with Energy and Focus» startete im Oktober 2025 die zweite Durchführung des zweijährigen Management Talent Program (MTP) der ROSEN Group in Kooperation mit der Universität St.Gallen. Das Programm begleitet 17 ausgewählte Führungstalente des Unternehmens aus verschiedenen Ländern auf ihrem Entwicklungsweg hin zu wirksamer, reflektierter und zukunftsorientierter Führung – und bildet einen zentralen Baustein der globalen Talententwicklung bei ROSEN.

Unsere Programme und Seminare 2026

Jahrestagung

St.Galler Leadership-Tag mit Nacht

24./25. Juni 2026

CAS-Programme (4 Module)

St.Galler Leadership-Zertifikat

Start: 11. März 2026

St.Galler Leadership & Transformation-Zertifikat

Start: 09. Nov. 2026

Kompaktseminare

Führung mit Energie und Fokus

06. – 08. Mai 2026

Künstliche Intelligenz – Leadership

Impact & Transformation

22. – 25. Juni 2026

Leading with Energy and Focus (English)

26. – 28. Aug. 2026

Veranstaltungen

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

The Homecoming - 2. HSG Community Festival im SQUARE

(Prof. Dr. Heike Bruch, Manuela Egger und Marvin Neu)

Alte Freundschaften erneuern, neue Verbindungen knüpfen und sich gemeinsam über die Zukunft austauschen: Das 2. HSG Community Festival «The Homecoming» brachte über 1'000 Alumni, Studierende und Dozierende aus aller Welt zusammen. Das Programm bot Referate zu aktuellen Themen, Workshops zu Megatrends, ein energiegeladenes Konzert und regen Austausch.

Eines der Referate steuerten Heike Bruch, Manuela Egger und Marvin Neu bei. Sie stellten die neuesten Ergebnisse der St. Galler Jugendstudie 2025 vor und diskutierten mit den Alumni die Frage, wie Unternehmen generationenübergreifend wieder echte Begeisterung in die Arbeitswelt zurückbringen können.

Was bewegt junge Menschen in der Schweiz – und wie blicken sie auf ihre Zukunft in einer sich wandelnden Arbeitswelt? Die Jugendstudie der HSG bietet darauf Antworten und eröffnet neue Perspektiven für konkretes Handeln. Die St. Galler Jugendstudie 2025 untersucht die Lebensqualität sowie die Arbeitsmarkt- und Zukunftsaussichten von 16- bis 25-Jährigen. Im Zentrum stehen ihre Bedürfnisse, Sorgen und

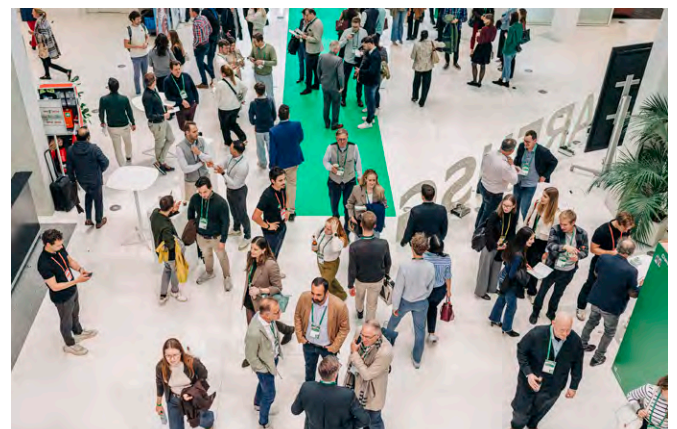
Erwartungen an die Arbeitswelt ebenso wie ihre ganzheitliche Gesundheit.

Die Studie verfolgt zwei Hauptziele: Erstens zeigt sie auf, wie Arbeitgeber und Gesellschaft eine Arbeitswelt schaffen können, die auch jungen Menschen gerecht wird. Zweitens möchte sie Jugendlichen selbst als Orientierungshilfe im Umgang mit ihren täglichen Herausforderungen dienen. Denn während es zahlreiche Ratgeber zum Umgang mit der jungen Generation gibt, fehlt bisher ein evidenzbasierter Ratgeber für junge Menschen selbst.

Wir freuen uns auf weitere Veranstaltungen mit der HSG Alumni-Community!



Heike Bruch, Manuela Egger und Marvin Neu mit den Alumni der HSG



«The Homecoming» brachte Alumni, Studierende und Dozierende zusammen





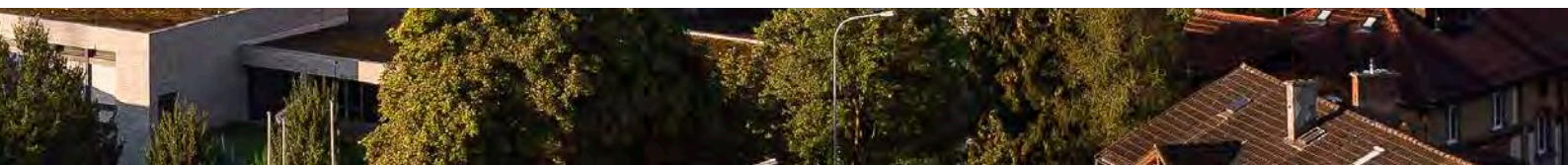
Akademische Gemeinschaft

Akademischer Nachwuchs

Nachruf auf Prof. em. Dr. Rolf Wunderer

Engagement – Ehrenamt – Selbstverwaltung

Geschäftsleitender Ausschuss des IFPM



Akademischer Nachwuchs

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

Habilitationen und Berufungen

Prof. Dr. Simon Liegl



Wir freuen uns, dass Simon Liegl im August 2025 eine Stelle als Assistenzprofessor für Organizational Behavior am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St.Gallen angetreten hat.

Simon Liegl absolvierte ein Bachelor- und Masterstudium in Psychologie an der Universität Innsbruck, Österreich. Im September 2024 promovierter er in Wirtschaftswissenschaften mit Vertiefung in Entrepreneurship und Management zum Thema Charismatische Führungskommunikation an der Universität Liechtenstein. Parallel verfolgt er eine zweite Promotion zum Thema Soziales Blickverhalten in Organisationen in Psychologie an der Universität Innsbruck. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Organizational Behavior und charismatischer Führung – insbesondere der Rolle des Blickverhaltens, Emotionen und Emojis und der Erlernbarkeit von Charisma, sowie auf Führungskommunikation im digitalen Zeitalter, der Rolle von Emotionen, Persönlichkeit und AI in der Führung und Self-Leadership.



Dr. Leon Barton mit Rektor Manuel Ammann

Dissertation

Dr. Leon Barton

Leon Barton hat in seiner Dissertation «Ambidextrous Leadership Extended: Integrating Emotion- and Task-Oriented Leadership into a Novel Contextually Embedded Leadership Approach» ein neues, wissenschaftlich fundiertes Führungsmodell vorgestellt, das unter dem Begriff «**ambimotionale Führung**» neue Impulse für das Management moderner Organisationen setzt. Die drei empirischen Studien mit über 56'000 Mitarbeitenden aus mehr als 400 Organisationen zeigen, wie ambimotionale Führung als neues Führungsverständnis die Paradoxien moderner Arbeitswelten produktiv nutzbar macht:

Die erste Studie untersucht die Risiken struktureller Differenzierung, also der Trennung von explorativen und exploitativen Einheiten. Die Ergebnisse belegen, dass hohe strukturelle Fragmentierung die kollektive Einheit und damit die Leistungsfähigkeit der Organisation schwächt. Damit werden die Grenzen klassischer, rein struktureller Ambidextrie-Ansätze empirisch aufgezeigt.

Die zweite Studie führt das Konzept der ambimotionalen Führung ein und validiert es auf individueller und organisationaler Ebene. Ambimotionale Führung verbindet dynamisch aufgabenorientierte (explorative und exploitative) mit inspirierenden, sinnstiftenden Verhaltensweisen. Die Ergebnisse zeigen, dass ein ambimotionales Führungsklima, gefördert durch Dezentralisierung, Formalisierung und visionäre CEO-Führung, sowohl die Ambidextrie der Mitarbeitenden als auch Produktivität, Identifikation und Unternehmensleistung signifikant steigert und klassischen Führungsansätzen überlegen ist.

Die dritte Studie analysiert, wie ein ambidextrer organisationaler Kontext über einen strategischen Pfad sowie einen Verhaltenspfad die Unternehmensleistung beeinflusst. Besonders entscheidend ist dabei die ambimotionale Inspiration der CEOs: Sie verstärkt den strategischen Pfad und macht deutlich, dass sinnstiftende Führung auf Top-Management-Ebene ein zentraler Hebel für nachhaltige Ambidextrie und Unternehmenserfolg ist.



Die Dissertation zeigt, dass erst die Integration von Struktur, Kontext und ambimotionaler Führung Organisationen befähigt, die Paradoxien der modernen Arbeitswelt produktiv zu nutzen und nachhaltige Ambidextrie zu erreichen. Der praxisnahe Ansatz befähigt Führungskräfte, Unsicherheit und Wandel erfolgreich gestalten zu können.

Auszeichnungen

Heike Bruch auch 2025 führende Persönlichkeit des HR-Management

Das Personalmagazin hat zum zwölften Mal die 40 führenden HR-Köpfe in den Kategorien Management, Wissenschaft und Beratung gekürt: Unter den «Big Five» ist Prof. Dr. Heike Bruch. In der Sonderkategorie «Big Five» sind alle HR-Köpfe gelistet, die mehr als fünfmal ausgezeichnet wurden – Heike Bruch wurde insgesamt bereits elfmal gelistet. Voraussetzung für die Big Five bleibt, dass die Köpfe beruflich aktiv sind und durch ihr aktuelles Tun Einfluss auf die Entwicklung der HR-Community nehmen.

Das Personalmagazin schreibt dazu:

«Seit 20 Jahren zählt Heike Bruch zu den besten Leadership-Forscherinnen, und ihr Akku ist immer noch voll. Das Thema Organisationale Energie hat die Professorin der Universität St.Gallen gross gemacht und Modelle entwickelt, wie eine bessere Führung und Kultur Unternehmen erfolgreicher macht. Sie ist nicht nur eine begeisterte Rednerin, sondern auch eine fragte Experte in TV und Publikumsmedien.»



Award for Best Paper published by University of Ljubljana, School of Economics and Business

Einen neuen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion leistet der in Human Relations (Mai 2023) veröffentlichte Fachartikel «Job demands and burnout: The multilevel boundary conditions of collective trust and competitive pressure» von Aldijana Bunjak, Matej Černe, Noemi Nagy und Heike Bruch.



Die Autor:innen entwickeln darin eine integrierte Perspektive auf die Entstehungsmechanismen von Burnout und betrachten die relevanten Einflussgrößen nicht isoliert, sondern im Zusammenspiel. Die Studie wurde von der School of Economics and Business der Universität Ljubljana als eine der drei besten Fakultätspublikationen des Jahres 2023 ausgezeichnet. Erstautorin Aldijana Bunjak forschte von 2018 bis 2023 als Postdoktorandin am IFPM der Universität St.Gallen.



Dr. Lena Rudolf bei der Preisverleihung in Köln

Staufenbiel-Stiftungspreis für Talent Management 2025

Dr. Lena Rudolf ist mit dem Staufenbiel-Stiftungspreis für Talent Management 2025 für ihre Dissertation zur Zukunft der Führung ausgezeichnet worden. Im Zentrum ihrer Forschung steht das Konzept «Shared Ambidextrous Leadership», das Führungsverantwortung in anspruchsvollen Arbeitskontexten auf mehrere Personen verteilt. Auf Basis von Daten aus 233 Unternehmen und einer Netzwerkanalyse untersuchte sie, inwiefern geteilte Führung Innovation, Effizienz und das Wohlbefinden von Mitarbeitenden unterstützen kann. Eine Erkenntnis daraus: Führungsteams, die individuelle Stärken gezielt einbinden, können auch in anspruchsvollen Arbeitskontexten wirksam agieren. Ein Einblick in ihre Arbeit findet sich im HSG-Video «Wie Demokratie am Arbeitsplatz gelingen kann», das zentrale Aspekte von Lenas Forschung erläutert.

Wie Demokratie am Arbeitsplatz gelingen kann

Viele Unternehmen reagieren auf die immer komplexer werdende Umwelt mit der Dezentralisierung von Macht und Entscheidungsstrukturen. Doch sind solche Shared-Leadership-Ansätze wie beispielsweise die Holokratie wirklich nur vorstellbar?



Wichtige Herausforderungen: Shared Leadership trägt und wie diese eingegangen werden können, erläutern die beiden HSG-Forscherinnen Dr. Lena Rudolf und Dr. James Preusslich im Video.





Das Team des IFPM am St.Galler Leadership-Tag mit Nacht

Best Reviewer Award AOM

Prof. Dr. Simon Liegl wurde für seine Review-Tätigkeit für das 85. Annual Meeting der Academy of Management (AOM) in Kopenhagen, Dänemark, mit dem «Best Reviewer Award» der Organizational Behavior Division ausgezeichnet. Dieser Award wird jährlich an Gutachterinnen und Gutachter vergeben, die sich durch besonders sorgfältiges und qualitativ hochwertiges Feedback zu Konferenzbeiträgen auszeichnen.

Best Reviewer Award Business Research Quarterly

Dr. Lena Rudolf wurde von BRQ – Business Research Quarterly als Best Reviewer 2024 ausgezeichnet. Die Ehrung würdigt ihre hohe fachliche Qualität und Verlässlichkeit im Begutachtungsprozess sowie ihren Beitrag zur wissenschaftlichen Exzellenz des Journals. Die offizielle Verleihung erfolgte im Rahmen der ACEDE-Konferenz 2025 in Pamplona.

Neue Mitarbeiterinnen am IFPM 2025

Mit grosser Freude stellen wir unsere neuen Mitarbeiterinnen vor, die unser Team in der Administration verstärken oder durch ihre Forschungstätigkeiten neue Perspektiven in den zentralen Themenbereichen unseres Instituts einbringen.



Julia Lara Forjan ist seit Mai 2025 als Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an unserem Institut. Nach ihrem Master in Work- and Organizational Psychology an der Maastricht University sammelte Julia wertvolle Erfahrungen in der Human Capital Practice einer Unternehmensberatung, wo sie sich Expertise in den Bereichen HR-Transformation, Leadership, und HR-IT aneignete. Sie promoviert bei Prof. Dr. Nils Fürstenberg im SNF Projekt PATH4Well-Being Paradox mindset for individual well-being and societal impact: The role of leaders in social purpose organizations. In ihrer Freizeit geht sie gerne Backpacken, liest gerne und interessiert sich für moderne und zeitgenössische Kunst.

Mit grosser Freude stellen wir unsere neuen Mitarbeiterinnen vor, die unser Team in der Administration verstärken oder durch ihre Forschungstätigkeiten neue Perspektiven in den zentralen Themenbereichen unseres Instituts einbringen.



Seit Januar 2025 unterstützt **Sabrina Jann** unser Team in den Bereichen Buchhaltung, IT und HR. Die gelernte Fachfrau Finanz- und Rechnungswesen mit eid. Fachausweis, Tiefbauzeichnerin hat nach ihrer technischen Ausbildung den erfolgreichen Wechsel

in den kaufmännischen Bereich vollzogen. Nach beruflichen Stationen in der Konzernleitung der Leica, im Sekretariat S.D. des Fürsten von und zu Liechtenstein sowie im Malik Management Zentrum ist sie heute neben ihrer Tätigkeit bei einer Immobilienfirma zu 40 Prozent am IFPM tätig. Verheiratet mit ihrer «Olma-Liebe» ist die Mutter zweier badmintonbegeisterter Kinder an den Wochenenden oft zusätzlich als Chauffeurin und grösster Fan für die beiden jugendlichen Leistungssportler im Einsatz.

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit Julia und Sabrina in unserem Team und ihre Unterstützung bei unserer Forschungsarbeit.

Forschungsaufenthalt an der Penn State University

(Dr. Lena Rudolf)

Von September bis Oktober 2025 verbrachte Lena Rudolf einen Forschungsaufenthalt an der Pennsylvania State University (PSU) bei Prof. Craig L. Pearce, dem Begründer der Shared-Leadership-Forschung. Der Aufenthalt diente insbesondere der intensiven Zusammenarbeit vor Ort, um gemeinsame Paper- und Buchprojekte zu Shared Leadership (sowie zu den paradoxen Beziehungen zwischen vertikaler und geteilter Führung) voranzubringen. Darüber hinaus bot die Zeit an der Penn State die Möglichkeit, sich mit weiteren führenden Expert:innen wie Charles Manz, Elaine Farndale und Natalia Lorinkova auszutauschen und das internationale Forschungsnetzwerk zu stärken.



Penn State University

Nachruf auf Prof. em. Dr. Rolf Wunderer



Am 5. Januar 2026 ist Professor em. Dr. Rolf Wunderer, der Gründer unseres Instituts, verstorben. Mit ihm verlieren die Universität St.Gallen, das Institut für Führung und Personalmanagement und die Leadership-Community einen bemerkenswerten Wissenschaftler.

Rolf Wunderer war nicht nur Gründer und langjähriger Direktor des Instituts für Führungs- und Personalmanagement, sondern vor allem ein leidenschaftlicher Vordenker für Leadership, wertorientierte Führung, Mitunternehmertum und eine moderne Rolle des Personalmanagements. Er war einer der ersten, der Führung nicht nur als betriebswirtschaftliche Disziplin verstand, sondern als menschliche, wertorientierte und tief persönliche Aufgabe mit Kopf, Herz und Hand. Seine wissenschaftlichen Arbeiten prägten ganze Generationen von Studierenden, Führungskräften und Forscherinnen. Sie setzten zeitlose Massstäbe und bilden auch heute das Fundament eines modernen Führungs- und Personalmanagements.

Sein wohl prägendstes Grundlagenwerk ist «Führung und Zusammenarbeit», ein Kompendium zu einer unternehmerischen Führungslehre, das er bis zur neunten und letzten Auflage stets aktualisiert und weiterentwickelt hat. Besonders innovativ und einflussreich waren auch die Werke «Mitarbeiter als Mitunternehmer» und «Personalmanagement – Quo vadis?». Seine Bücher und zahlreichen weiteren Publikationen haben nicht nur wissenschaftliche Diskurse bewegt, sondern prägende Wirkung auch in der Praxis gezeigt. From Insight to Impact.

Schon lange vor seiner Emeritierung begann Rolf Wunderer mit einer besonderen Arbeit. Ein Herzensprojekt für ihn und für die Leserinnen und Leser eine einzigartig inspirierende Angelegenheit: Management und Märchen. In diesen Arbeiten zeigte sich auf besondere Weise, was ihn zutiefst ausmachte: sein Schöpfergeist, seine Verbindung zu Werten und Grundhaltung sowie seine Liebe zu Lernen, Kindern und ihrer Sicht auf die Welt. Seine Märchenprojekte verbanden eine spielerische Seite und ein Augenzwinkern mit Tiefe und einer entwaffnenden Offenheit. Herausstechend sicher der «Gestiefelte Kater als Unternehmer».

So gelang es ihm, durch Bilder und scheinbar einfache Analogien pointierte Beobachtungen zu beschreiben. Besonders Schönes und Vorbildhaftes, aber auch persönliche Brüche oder Fehlentwicklungen einer modernen Führung und Zusammenarbeit zu benennen und daraus Denkanstösse und tiefe Weisheiten für eine verantwortungsvolle Gestaltung von

Führung und Kultur abzuleiten. «Das Kalte Herz» überträgt er beispielsweise in markanter Weise auf aktuelle Fragen zwischen Menschlichkeit und Reichtum.

Rolf Wunderer war auch ein ausgesprochener Familienmensch. Mit seiner Frau Barbara ging er über mehr als 60 Jahre gemeinsam durchs Leben. Gemeinsam haben sie ihren Kindern und Enkelkindern auch die Liebe zu den Märchen weitergegeben.

Rolf Wunderer hat Menschen erreicht und inspiriert. Viele Wegbegleiter, Kollegen, Schülerinnen und Schüler, Studierende und Menschen einer breiten Öffentlichkeit erlebten ihn als aussergewöhnliche Persönlichkeit, deren Wirken bleibende Spuren hinterlässt. Er förderte und prägte Menschen nicht nur fachlich, sondern trug bemerkenswert auch zu ihrer individuellen Entwicklung und ihrem Wachstum bei.

Für mich persönlich war Rolf Wunderer weit mehr als ein akademischer Mentor. Er war ein inspirierender Lehrer, ein fordernder und fördernder Begleiter und ein Wegbereiter in vielen innovativen und pionierhaften Fragen. Wie kaum ein anderer trat er mit Mut und Durchsetzungswillen für seine Überzeugungen ein. Das Institut, das er gegründet und über Jahrzehnte geprägt hat, trägt seine Handschrift. Als Mensch ist er in vielerlei Hinsicht mein Vorbild. Sein Herzblut, seine Ideen und intellektuellen Impulse und sein unermüdlicher Forschergeist. Seine Fähigkeit, Menschen zu bewegen, zu faszinieren und zu entwickeln. Seine Lebensfreude, sein Humor und sein liebenswerter Dickkopf sind allerliebste und werden fehlen.

In Dankbarkeit.

Im Namen des
Instituts für Führung und Personalmanagement,

Prof. Dr. Heike Bruch

Engagement – Ehrenamt – Selbstverwaltung

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

Prof. Dr. Heike Bruch



Zusätzlich zu ihrer Arbeit als Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement ist Heike Bruch ausserdem Präsidentin der akademischen Jury des Wings of Excellence Awards sowie Mitglied in Gremien verschiedener Institutionen. In ihrer Tätigkeit als wissenschaftliche Leiterin des TOP JOB Arbeitgebersiegels leistet sie

darüber hinaus einen aktiven Beitrag zur Gestaltung einer attraktiven und gesunden Arbeitswelt.

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

- Mitglied im Beirat CEO der Zukunft
- Präsidentin der Academic Jury des Wings of Excellence Award
- Mitglied in der Dissertationskommission der Universität St.Gallen
- Mitglied in der Evangelischen Studentenseelsorge
- Mitglied des Habilitationsausschusses der Universität St.Gallen
- Mitglied des Tenure and Promotion Committee der Universität St.Gallen
- Wissenschaftliche Leitung von TOP JOB
- Mitglied des Editorial Boards Journal of Organizational Behavior

Prof. Dr. Nils Fürstenberg



Zusätzlich zu seiner Arbeit als Vize-Direktor des Instituts für Führung und Personalmanagement beteiligt sich Nils Fürstenberg an folgenden ehrenamtlichen Aufgaben:

- Ad-Hoc Reviewer für die folgenden Publikationen:
 - Journal of Organizational Behavior
 - Human Resource Management
 - Human Relations
 - Applied Psychology
 - HR Division Academy of Management
 - OB Division Academy of Management
- Pro-Bono Teaching für START Global

Impressum

Redaktion: Carolin Zolkiewicz und das Team des IFPM-HSG der Universität St.Gallen
Druckerei: Brändle Druck, Bahnhofstrasse 47, 9402 Mörschwil
Februar 2026, 50 Druckexemplare

Bildnachweise:

Universität St.Gallen | Gian Kaufmann (S. 4-5, 34-36, 44)
stock.adobe.com (S. 11 oben)
Universität St.Gallen | Hannes Thalmann (S. 13)
Universität St.Gallen | Leo Boesinger (S. 37 oben)
HSG Alumni (S. 39)

Institutsbeirat des IFPM

Wir danken den Mitgliedern des neu geschaffenen Institutsbeirats für den geschätzten Einsatz zum Wohl unseres Instituts.



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



Martin Seiler
Vorstand Personal und Recht, Deutsche Bahn AG



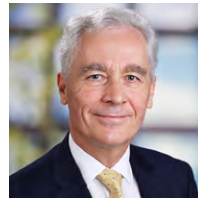
Prof. em. Dr. Günther Müller-Stewens
vormals Direktor des IFB-HSG



Beat Sigrist
Chief HR Officer, Franke Gruppe



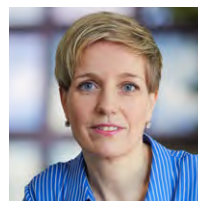
Prof. Dr. J. Peter Murmann
Ordentlicher Professor für Strategisches Management, IFB-HSG



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



Dr. Sabine Poralla
Director, NPI Project Governance,
Processes & Tools, AGCO Corporation



Frauke von Polier
Chief People Officerin / Personalvorständin, Viessmann Generations Group



Christian Ranacher
Head of Headquarters Human Resources,
Hilti AG

From insight to impact.

IFPM-HSG

Institut für Führung und Personalmanagement

Dufourstrasse 40a

9000 St. Gallen, Schweiz

+41 71 224 23 70

ifpm.unisg.ch