



Emotional, kulturell verankert, messbar

Trends in der Leadership-Entwicklung



Aus über 100 der besten Führungsinitiativen der vergangenen Jahre wurden am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen fünf Trends in der Leadership-Entwicklung herausgearbeitet. Es zeigt sich: Leadership ist im Umbruch, und damit erlebt auch Leadership Development einen Wandel.

Leadership Development ist kein „Nice-to-have“, sondern eine Voraussetzung für Erfolg und gesunde Hochleistung in Unternehmen. Schließlich müssen Führungskräfte mehr denn je ihre Mitarbeitenden durch kritische Situationen steuern.

Leadership befindet sich im Umbruch. In Zeiten von Disruption, Unsicherheit und tiefgreifenden Veränderungen wird Führung wichtiger, aber auch anspruchsvoller. Führungskräfte müssen mehr denn je Organisationen, Teams und Einzelpersonen durch unsichere oder gar krisenhafte Situationen steuern und gleichzeitig Strategien für den Umgang mit Herausforderungen wie Arbeitskräftemangel, technologische Umbrüche oder Marktdisruptionen entwickeln. Das Verständnis von zeitgemäßer Führung ändert sich.

Vor diesem Hintergrund betrachten wir das Thema „Leadership im Umbruch“ und die Initiativen zur Förderung von Führungskräften und Leadership-Kulturen in Organisationen. Leadership Development verstehen wir im Sinne einer umfassenden Stärkung von Führung. Diese ist kein „Nice-to-have“, sondern eine entscheidende Voraussetzung für Erfolg und gesunde Hochleistung in Unternehmen. Doch was sind Trends in der Entwicklung von Leadership? Welche Führungsthemen werden gefördert? Was macht exzellente Leadership-Entwicklung aus? Wie werden Initiativen umgesetzt? Und wer treibt Leadership-Entwicklung voran? Diesen Fragen gehen wir im Folgenden nach.

Anhand von Unternehmensbeispielen skizzieren wir fünf Trends in der Leadership-

Entwicklung, die wir aus über 100 der aus unserer Sicht besten Führungsinitiativen der letzten Jahre herausgearbeitet haben. Seit 2014 vergeben wir als Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen zusammen mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) jedes Jahr den St. Galler Leadership Award. Ziel des St. Galler Leadership Award ist es, die Sichtbarkeit von wegweisenden Leadership-Initiativen zu erhöhen, die Mut zeigen und mit wirkungsvollen Projekten im Bereich Mitarbeiterführung neue Maßstäbe setzen. Die Bewerbungen werden anhand der Kriterien Leistungsrelevanz, Innovation, Inspiration und Nachhaltigkeit von einer hochkarätig und divers besetzten Jury aus Wissenschaft und Praxis bewertet.*

Mit diesem Beitrag zeigen wir auf Basis der 100 herausstechendsten Leadership-Initiativen fünf Trends auf, und zwar erstens bezogen auf die Inhalte und zweitens bezogen auf die Ausgestaltung der Initiativen. Obwohl es Muster und Trends gibt, sei betont, dass die einzelnen Initiativen sehr unterschiedlich, kreativ und oft spezifisch auf das einzelne Unternehmen zugeschnitten sind. Die fünf Trends in der Leadership-Entwicklung sind folgende:

\ #1 Emotionsorientiert, nachhaltig, paradox: Moderne Leadership-Entwicklung setzt inhaltlich auf emotionale Führung,

nachhaltige Verantwortung und den Umgang mit paradoxen Anforderungen.

\ #2 Kulturwandel statt isolierte Entwicklung von Leadership: Anstatt Leadership-Entwicklung isoliert zu betrachten und umzusetzen, wird diese vermehrt als Bestandteil eines umfassenden Kulturwandels verstanden und gefördert.

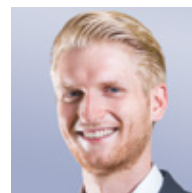
\ #3 Topmanagement als Vorbilder und Paten: Die Unternehmensleitung übernimmt in enger Zusammenarbeit mit dem People-Management eine Vorbildfunktion und lebt die gewünschten Führungsqualitäten aktiv vor, um andere zur persönlichen Entwicklung zu motivieren.

\ #4 Strategische und systemische Verankerung der Leadership-Initiativen: Die Entwicklung von Leadership wird strategisch in die langfristigen Ziele des Unternehmens eingebettet, durch passende Strukturen und Prozesse unterstützt und im Hinblick auf die Wirksamkeit gemessen.

\ #5 Leadership-Entwicklung für alle: Leadership-Entwicklung gewinnt branchen- und sektorenübergreifend an Bedeutung. Immer häufiger werden entsprechend angepasste Leadership-Development-Programme angeboten, die sich an alle richten – also zunehmend auch an Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung, White- und Blue-Collar-Mitarbeitende oder an andere spezifische Zielgruppen.



Prof. Dr. Heike Bruch
Professorin für Leadership und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen
heike.bruch@unisg.ch



Leon Barton
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen
leon.barton@unisg.ch

Es geht darum, Menschen als Ganzes zu sehen, sie emotional zu erreichen und ihre Inspiration zu stärken.

Bei Carglass Deutschland zielt die Führungsinitiative „Legitimate Leadership“ darauf ab, die Prinzipien „Care“ und „Growth“ in der Unternehmenskultur zu verankern. Führungskräfte sollen die Resilienz ihrer Mitarbeitenden unterstützen.

#1 Inhalte moderner Führung: emotionsorientiert, nachhaltig und paradox

Zunächst betrachten wir die thematische Ausrichtung der modernen Leadership-Initiativen der letzten Jahre. Während die Initiativen eine Vielzahl von Ausrichtungen aufwiesen, kristallisierten sich gleichwohl drei Aspekte heraus:

Emotionsorientierte Führung: Die herausstechenden Leadership-Initiativen der letzten Jahre stellen den Menschen als Ganzes in den Vordergrund. Statt sich auf transaktionale Führung oder Managementtechniken zu beschränken, geht es darum, Mitarbeitende emotional zu erreichen, ihre Inspiration zu stärken, Sinn zu stiften und in der täglichen Führungsarbeit „Caring“ zu leben, also Mitarbeitende wertschätzend und fürsorglich zu unterstützen.

Ein Beispiel aus der Praxis: Bei Carglass Deutschland verfolgt die Führungsinitiative „Legitimate Leadership“ das Ziel, die Prinzipien „Care“ und „Growth“ in der DNA des Unternehmens zu verankern. Ein erfahrungsbasierter Train-the-Trainer-Ansatz verbindet transaktionale Themen wie das Durchsetzen von Leistungsstandards mit einem emotionsorientierten und transformationalen Führungsstil. Führungskräfte werden dazu befähigt, ihre Teams zu inspirieren, sie zu empowern und sie auf ihrem Weg zu eigenständigen, resilienten Persönlichkeiten zu begleiten. Die Initiative beruht auf der Überzeugung, dass gereifte Persönlichkeiten nicht nur eigenverantwortlich agieren, sondern auch flexibel auf unvorhergesehene Herausforderungen reagieren können.

Nachhaltige Führung: Nachhaltigkeit hat sich in den letzten Jahren als zentraler Bestandteil von Leadership-Initiativen etabliert. Nachhaltige Führung bedeutet, Verantwortung in zwei Dimensionen zu übernehmen: sozial und ökologisch (Bruch / Jordan 2024).

Eine Vorreiterin im Vorantreiben ökologischer Nachhaltigkeit durch Leadership Development ist die Deutsche Bahn AG. Ihre Strategie „Green Empowerment“ ist darauf ausgerichtet, alle Mitarbeitenden zu Befürwortern einer nachhaltigeren Zukunft zu machen und ein grünes Führungsverständnis innerhalb des Konzerns zu fördern. Durch vielfältige Maßnahmen konnte die DB ein unternehmensübergreifendes Movement erzeugen: Beispielsweise wird für jeden eingestellten Mitarbeitenden bundesweit ein Baum gepflanzt, und durch die Initiative „DB packt an“ können Mitarbeitende der DB einen Tag ihrer Arbeitskraft für soziale, gesellschaftliche und ökologische Zwecke einsetzen. Ebenso wurde 2023 ein konzernweites und einzigartiges Traineeship-Programm für Nachhaltigkeit lanciert, das in 18 Monaten durch drei Praxisstationen und ausgewählte Qualifizierungen führt.

Als Praxisbeispiel im Hinblick auf soziale Nachhaltigkeit lässt sich die Führungsinitiative „Holistic Leadership“ von A&O Shearman (vormals Allen & Overy LLP), eine der weltweit führenden Wirtschaftskanzleien, nennen. Die Führungsinitiative zielt darauf ab, durch die Stärkung von sieben gemeinsam entwickelten Führungsfacetten (z.B. Lateral Leadership und Ethical Leadership) die ambitionierten Wachstumsziele im deutschen Markt zu erreichen und

die Attraktivität als Arbeitgeber in einer sehr kompetitiven Branche mit zurückgehenden Absolventenzahlen zu steigern. Dadurch wird unter anderem ein Schwerpunkt auf psychische Gesundheit gesetzt, da diese in der stark kompetitiven Anwaltsbranche eine große Herausforderung darstellt und die Fluktuation steigert. Hierfür wurden dezidierte Mental Health Partner, Führungskräfte (Advocates) und Gruppen von „Mental Health Allies“ ausgebildet, die sichtbar und proaktiv psychische Gesundheit im Unternehmen repräsentieren und vorantreiben. Ein Beispiel für die Förderung von Diversität ist das Projekt „Speak Up“, in dem seit 2023 in internen Workshops Mitarbeitende und Partner als Moderatoren und Advokaten Diversität sichtbar machen. In diesen Workshops werden fortlaufend durch ausgebildete Führungskräfte und Partner alle Mitarbeitenden darin geschult, diskriminierende oder verletzende Kommunikationsarten zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren.

Paradoxe Führung: Ein tiefgreifender Führungstrend in Theorie und Praxis ist der Umgang mit widersprüchlichen Zielsetzungen, Erwartungen und Anforderungen (Bruch / Barton 2023). Verschiedene Formen der paradoxen Führung erleichtern den Umgang mit Widersprüchen, indem sie ein situatives „Sowohl-als-auch“-Denken statt einem „Entweder-oder“-Denken fördern (Bruch et al. 2022).

Um ein solches Mindset nachhaltig zu fördern, hat die schweizerische Versicherungsgesellschaft „die Mobiliar“ in einer Co-Creation mit rund 200 Führungsrollen sechs bipolare Führungsgrundsätze erarbei-

Die Robert Bosch GmbH hat im Werk Bamberg mehr als 100 Fach- und Führungskräfte zum Change-Management geschult.

Beim IT-Dienstleister BUCS IT initiierte die Geschäftsführung einen tiefgreifenden Wandel unter dem Leitwert „Der Mensch zählt“. Im Zentrum stand die Idee, die Beschäftigten aktiv einzubinden.

tet – zum Beispiel „Wirkung vor Perfektion“ oder „Entwicklung vor Stabilität“. Unter dem Motto „Wir@Mobilier – Gemeinsam machen wir den Unterschied“ werden die Führungspersonen in den Leadership-Entwicklungsprogrammen und Team-Workshops, aber vor allem auch im Arbeitsalltag animiert, mit einem langfristig ausgerichteten „Sowohl-als-auch“-Denken in den jeweiligen Situationen kontextabhängig zu entscheiden, welches Ziel momentan im Vordergrund steht, und ihr Führungsverhalten entsprechend anzupassen. Eine klare Ambition in der Verhaltensbeschreibung pro Führungsgrundsatz dient dabei als Orientierung, um gewohnte Muster zu hinterfragen und sich in der Selbstreflexion permanent weiterzuentwickeln. Die erfolgreiche Implementierung des neuen Führungsverständnisses wird konsequent im Unternehmen verankert. Die Führung dient somit als zentraler Hebel in der Kulturentwicklung und damit der Veränderungsbeurteilung.

#2 Kulturwandel statt isolierte Leadership-Entwicklung

Ein weiterer Trend bei den untersuchten Führungsinitiativen ist eine Schwerpunktverschiebung: Anstatt isolierter Schulungsprogramme für ausgewählte Führungskräfte wird ein umfassender Kulturwandel angestrebt, in dem Führungskräfte als Multiplikatoren eingesetzt werden. Ziel ist es nicht mehr, Führungskräfte separat weiterzubilden, sondern das gesamte Unternehmen in den Prozess einzubeziehen. So werden beispielsweise Führungsprinzipien unter Einbezug von Führungskräften und Mitarbeitenden erarbeitet und im

gesamten Unternehmen verankert. Dieser integrative Ansatz fördert eine Führungskultur, die unabhängig von Hierarchie oder Position von allen gelebt wird.

Ein Beispiel zeigt, dass dies auch im Blue-Collar-Umfeld praktiziert wird: Im Werk der Robert Bosch GmbH in Bamberg (BaP) wurde im Rahmen der Transformation in der Automobilindustrie ein umfassender und tiefgreifender Kulturwandel initiiert. Unter dem Titel „BaP – Wir verändern uns!“ setzte das Werk 2019 einen Strategieprozess in Gang, der sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden auf die anstehenden Veränderungen vorbereiten soll. Unter anderem wurden mehr als 100 Fach- und Führungskräfte im Change-Management geschult, um sie nicht nur als Teilnehmende, sondern als aktive Treiber und Vorbilder der Transformation zu gewinnen. Ziel der Einführung von Change-Management war, dass alle Führungskräfte zukünftig ihre Teams erfolgreich durch die Veränderungen führen. Das frühzeitige Einbeziehen und Mitnehmen aller Beteiligten spielen dabei eine wichtige Rolle. Wesentlich zum Erfolg beigetragen hat das Erläutern des Nutzens der Veränderung für die Organisation, das Team und jeden Einzelnen. Ergänzt wurde dies durch eine klare Kommunikation zu den Hintergründen, warum eine Veränderung erforderlich ist.

Führung wurde so zur gemeinsamen Aufgabe aller: Begleitend zu seiner Vision „Wir sind Bosch Bamberg. Innovativ. Begeistert. Stark.“ entwickelte das Fertigungswerk, das rund 6000 Mitarbeitende beschäftigt, sein Führungsverständnis und setzte bei dessen Umsetzung sehr stark auf die kommuni-

kative Einbindung aller Führungskräfte und Mitarbeitenden. In funktionsübergreifenden Soundingboards wurden aktuelle Themen diskutiert und bereichsübergreifend und unter Einbeziehung aller Führungsebenen aktuelle Führungsthemen bearbeitet. Dabei unterstützen zum Beispiel auch Impulse aus der Kooperation mit einem lokalen Bundesliga-Basketballteam. Durch ein Bündel von Maßnahmen ist es gelungen, dass Führungskräfte und Mitarbeitende den Wandel gemeinsam und mit großem persönlichem Einsatz mitgestalten.

#3 Topmanagement als Vorbilder und Paten

In den herausstechenden Initiativen wird Leadership-Entwicklung zur Chef*innen-sache: Die Unternehmensleitung zeigt überzeugend, dass sie Leadership-Entwicklung als strategischen Wettbewerbsfaktor sieht, und treibt den Wandel aktiv voran. Ob der Personalvorstand bei der Deutschen Bahn, der Managing Partner bei A&O Shearman oder die Werksleitung bei Bosch in Bamberg – Führungskräfte auf höchster Ebene agieren als Paten und Patinnen der Transformation, sorgen für die notwendige Sichtbarkeit, stellen Ressourcen bereit und geben Leadership-Entwicklung eine strategische Priorität. Topmanagement und People-Management arbeiten als strategische Partner, um die Leadership-Entwicklung gemeinsam aktiv zu unterstützen, anstatt den Prozess „dem HR“ allein zu überlassen.

Ein Praxisbeispiel hierfür ist der IT-Dienstleister BUCS IT, wo die Unternehmenskultur seit jeher von Zusammenarbeit geprägt war, jedoch die Geschäftsführung

Der B2B-Mobilitätsdienstleister DKV Mobility hat die Leadership-Kultur eng mit der Unternehmensstrategie verzahnt. Hintergrund war die Notwendigkeit, schnelles Wachstum mit einheitlichen Führungsstandards zu verknüpfen.

die Strategie zuerst hinter verschlossenen Türen entwickelt und die fertigen Ergebnisse kommuniziert hatte. Da zu viele unverbundene Ziele gleichzeitig verfolgt wurden, führte dies zu Überlastung und fehlendem Fokus in der Organisation. Im Jahr 2022 initiierte die Geschäftsführung eine tiefgreifende Transformation unter dem Leitwert „Der Mensch zählt“. Anstelle der „geheimen Strategiearbeit“ entstand ein offenes Strategie-Framework, das die Mitarbeitenden aktiv einbindet. Die Führungskräfte erarbeiten seitdem gemeinsam mit ihren Teams Vorschläge zu Strategiethematen. In einer zweitägigen Strategiekonferenz diskutieren Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeitende die bottom-up erarbeiteten Vorschläge, konkretisieren die neuen strategischen Prioritäten und entwickeln die Top-Level-OKRs für das nächste Jahr. Das Talent & Culture-Team von BUCS IT nimmt hierbei eine synergetische Rolle gemeinsam mit dem Topmanagement ein und unterstützt diese Initiative durch Orchestrierung und gezielte Förderungsprogramme.

#4 Strategische und systemische Verankerung der Leadership-Initiativen

In engem Zusammenhang mit den beiden vorhergehenden Trends zeigt sich eine Entwicklung hin zur strategischen und systemischen Verankerung von Führungsinitiativen. Durch die Verankerung in der Unternehmensstrategie sowie in Systemen und Prozessen wird Leadership-Entwicklung langfristig im Unternehmen verankert und die gewünschte Verhaltensentwicklung aktiv belohnt. Ein zentraler Bestandteil der

systemischen Verankerung ist die Messung und vor allem die Sichtbarmachung von Leadership-Kultur, -entwicklungen oder -erfolgen. Dadurch wird Leadership zur strategischen Priorität und erhält eine stärkere Verbindlichkeit. Die Fortschritte werden transparent aufgezeigt, was das Engagement für Leadership im Unternehmen weiter stärkt.

Ein Praxisbeispiel dafür ist der B2B-Mobilitätsdienstleister DKV Mobility. Aufgrund seines schnellen Wachstums stand das Unternehmen vor der Herausforderung, eine einheitliche Führungskultur zu etablieren, die sowohl dem bisherigen Erfolg als auch den Anforderungen der Zukunft gerecht wird. Gleichzeitig galt es, Leadership auf verschiedene Schultern zu verteilen und das Potenzial der Führungskräfte viel stärker zu nutzen beziehungsweise freizusetzen. DKV Mobility verfolgte einen ganzheitlichen Ansatz, der die Leadership-Kultur eng mit der Strategie verzahnt. Im ersten Schritt wurden in einem Co-Creation-Prozess gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitenden die Leadership-Prinzipien (z.B. Passion for People und Deliver Results) erarbeitet und durch verschiedene Formate im gesamten Unternehmen kommuniziert. Um die Verankerung nachhaltig zu gestalten, wurden die Leadership-Prinzipien im zweiten Schritt in People-Prozesse (z.B. das Performance-Management) und in Leadership-Programme integriert. Es folgten Mitarbeiterbefragungen zum Engagement, um den Fortschritt zu messen. Diese Messungen kultureller Datenpunkte werden als Grundlage für die weitere Führungsentwicklung genutzt, was zur kontinuierlichen Entwicklung der Leadership-Kultur beiträgt.

#5 Leadership-Entwicklung für alle

Bei dem Trend „Leadership-Entwicklung für alle“ beobachten wir verschiedene Muster. Zum einen gewinnt Leadership-Entwicklung einen höheren Stellenwert über alle Branchen oder Sektoren hinweg. Während traditionell in einzelnen Sektoren fast ausschließlich Fachexpertise im Vordergrund stand, ist selbst hier eine steigende Anzahl an Leadership-Initiativen zu beobachten, beispielsweise in Krankenhäusern oder Anwaltskanzleien. Ein Beispiel hierfür ist die bereits beschriebene Leadership-Initiative der Anwaltskanzlei A&O Shearman. Die sieben gemeinsam entwickelten Führungsfacetten (z.B. Lateral Leadership, Ethical Leadership) werden schrittweise in verschiedenen Projekten umgesetzt, um den Führungsstil unternehmensweit zu verändern und Führungskräfte in der Balance zwischen Teamleistung und Mitarbeiterwohl zu schulen. Mit Erfolg: Die Fluktuation sank signifikant, und die Arbeitgeberattraktivität stieg von Platz 16 auf Platz 8 im Jahr 2024 (gemessen im Ranking der azur100 Top-Arbeitgeber für Juristinnen und Juristen).

Zusätzlich zum steigenden Fokus auf Leadership-Entwicklung in verschiedenen Branchen zeigt sich bei den hervorstechenden Leadership-Initiativen als Trend, dass sie sich verstärkt an alle Unternehmensmitglieder richten, also sowohl an Führungskräfte als auch an Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. Die Umsetzung dieses Trends ist sehr vielseitig und richtet sich mit maßgeschneiderten Programmen an Gruppen wie Führungskräfte im mittleren Management, operative Führungs-

Das Programm „LeadershipNext“ von Lufthansa Technik kombiniert Eignungsdiagnostik mit maßgeschneiderten Entwicklungsplänen.

Die Rosen-Gruppe fördert erfahrungsbasiertes Lernen mit einer stark personalisierten Komponente. Psychometrische Bewertungen und Potenzialanalysen spielen bei der Führungskräfteentwicklung eine Rolle.

kräfte an der Bottom Line oder Young Talents in operativen Bereichen.

Die Lufthansa Technik AG hat ausgelöst durch einen wachsenden Fachkräftemangel und langwierige Besetzungsprozesse die Initiative „LeadershipNext“ nach einer Pilotphase vollständig ausgerollt. LeadershipNext zielt auf operative Führungskräfte auf drei Ebenen – Vorleute, Meister*innen und Leiter*innen – und kombiniert Eignungsdiagnostik mit maßgeschneiderten Entwicklungsplänen, die individuell auf die Fähigkeiten und Interessen der Teilnehmenden zugeschnitten sind. Besonders Wert wird dabei auf On-the-Job-Erfahrungen gelegt, um sicherzustellen, dass die Weiterbildung nahtlos in den Arbeitsalltag integriert wird. Erfolge durch interne Besetzungen von Führungspositionen aus dem Programm heraus fördern die Planungssicherheit in der Nachbesetzung, mit gut auf die Rolle vorbereiteten Führungskräften.

Ein weiteres Beispiel für maßgeschneiderte Führungskräfteentwicklung ist das „Emerging Talent Programm“ der Rosen-Gruppe, das auf erfahrungsbasiertes Lernen mit einer stark personalisierten Komponente setzt. Um eine neue Führungskultur in der technisch orientierten Organisation zu etablieren, werden potenzielle Führungskräfte durch einen individuellen Entwicklungsplan unterstützt, der auf psychometrischen Bewertungen und Potenzialanalysen basiert. Zentrale Bestandteile des Programms sind Mentoring durch interne Mentoren und Coaching durch externe Coaches, dezentrales Lernen, soziale Projekte sowie Praktika mit Business Partnern. Besonders die einzigartigen Erfahrungsräume in selbst

gewählten sozialen Projekten, etwa Praktika in Krankenhäusern, Schulen oder sogar im Gefängnis, fördern eine intensive Reflexion der eigenen Haltung und Führungsziele und stellen sicher, dass die Entwicklung authentisch und praxisnah erfolgt. Zusätzlich sorgt ein kontinuierliches, individuelles Tracking dafür, dass Fortschritte messbar und gezielte Anpassungen möglich sind.

Fazit und Ausblick

Unsere Analysen zeigen eindrucksvoll: Leadership selbst ist im Umbruch, und auch Leadership Development erlebt einen Wandel. Die dargestellten Trends verdeutlichen, dass Leadership in Organisationen an Bedeutung gewinnt. Gleichzeitig setzen sich mutige, kreative und vielfältige Ansätze durch, während auch organisatorisch verankerte und durch eine hohe strategische Priorität verbindliche Programme immer mehr an Raum gewinnen. Alle untersuchten Initiativen zeichnen sich durch hohe Wirksamkeit und intensives Engagement auch der obersten Führungskräfte in enger Zusammenarbeit mit dem People-Management aus – ein Zeichen dafür, dass Leadership als strategische Priorität erkannt wird.

Wir gehen davon aus, dass dieser Wandel erst am Anfang steht. Die Relevanz und Vielfalt von mutigen Leadership-Initiativen werden weiter zunehmen. Und es werden neue Ansätze gebraucht und entstehen, um den sich verändernden Anforderungen gerecht zu werden. Der Umbruch in der Führung ist in vollem Gange und wird die Zukunft der Arbeitswelt entscheidend prägen.

* Die Bewerbungsfrist für den St. Galler Leadership Award 2025 endet am 28. März 2025. Die Preisverleihung findet am 25. Juni 2025 beim St. Galler Leadership-Tag mit Nacht statt.

Literatur

Bruch H. / Barton L. (2023): Leadership im Umbruch: Fünf Trends einer modernen Führung, in: Personalführung, 56 (2), 16-23

Bruch, H. / Jordan, M. (2024): Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit – Strategien und Impact ökologischer und sozialer Verantwortung. Trendstudie 2024, Konstanz

Bruch, H. / Schuler, A. / Barton, L. (2022): Inspirierend-multimodale Führung: Leadership zwischen Leistungsdruck, Präzision und Exploration, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 6, 378-386