

Lernziele und Dozierendenteam

CAS Responsible Leadership HWZ

*Änderungen vorbehalten *die Dozierendenliste ist nicht abschliessend

Lernziele

Im **MODUL Self Development** üben Sie sich in sog. «praktischer Weisheit» und heben dadurch Ihr Potential für verantwortungsvolle Führung. Konkret lernen Sie, (a) was «gute», verantwortungsvolle Entscheidungen und Handlungen im Führungsalltag ausmacht, (b) wie Sie zu diesen gelangen, und (c) wie Sie diese in Ihrer Organisation umsetzen.

Sie erwerben folgende Kernkompetenzen, zusammengefasst als «Praktische Weisheit»:

(1) Standortbestimmung: Sie können auf Basis von Kenntnissen über objektiv «gutes», verantwortungsvolles Handeln bestehende Denk- und Handlungsmuster erkennen, kritisch hinterfragen und daraus Entwicklungspotenziale ableiten.

(2) Sensibilität stärken: Sie können erkennen und verstehen, was aktuell für welche Anspruchsgruppen auf dem Spiel steht und welche (auch ethisch-moralischen) Konflikte damit einhergehen.

(3) Urteilsvermögen schärfen: Sie können Interessen und Bedürfnisse unterschiedlicher Anspruchsgruppen hinterfragen, wertegeleitet beleuchten und zwischen ihnen abwägen.

(4) Selbst & Wirksamkeit spüren: Sie können wertegeleitete Handlungsoptionen, die mit Ihren persönlichen Überzeugungen übereinstimmen, erspüren und entwickeln (Selbst). Sie sind sich der Kraft Ihrer wertegeleiteten Handlungsoptionen bewusst und können diese gezielt einsetzen (Wirksamkeit).

(5) Umsetzungsstärke beweisen: Sie sind fähig und bereit, verantwortungsvolle Handlungsoptionen trotz Hindernissen durchzusetzen sowie die eigene Rolle entsprechend umzudefinieren.

(6) Tiefenreflexion: Sie können gezielt über die eigene Entwicklung hin zu verantwortungsvollem Entscheiden und Handeln reflektieren.



Im **MODUL Collective Development** lernen Sie erfahrungsbasiert, wie Sie als Team oder Unit zu sog. «Kollektiver Exzellenz» gelangen: Sie üben ganz konkret, wie Sie für sich gegenseitig und andere Anspruchsgruppen Verantwortung übernehmen und gemeinsam «Besseres» schaffen.

Sie erwerben folgende Kernkompetenzen, zusammenfasst als «Kollektive Exzellenz»:

(1) Standortbestimmung: Sie können das «Wir/Kollektiv» bestimmen, in dem Sie für sich gegenseitig und andere Anspruchsgruppen Verantwortung übernehmen möchten. Sie können Platz und Energie schaffen, um gemeinsam in Ihrem Team/Ihrer Abteilung Entwicklung voranzutreiben.

(2) Verbindung stärken: Sie können erspüren und erkennen, wo und wie in Ihrem Team/Ihrer Abteilung in Beziehungen investiert werden muss. Sie sind in der Lage, vertrauensvolle Beziehungen zu schaffen, die als Grundlage für produktive Konflikte, Weiterentwicklung und Co-Kreation dienen.

(3) Reflexivität erlangen: Sie können gemeinsame Werte und das Verständnis von Exzellenz reflektieren und ordnen. Sie können gemeinsam Potentiale für verantwortungsvolles Handeln erkennen und gezielt Entwicklung vorantreiben.

(4) Besseres schaffen: Sie können gemeinsam neue Strukturen und Prozesse entwickeln. Sie schöpfen das reflektierte Potential Ihres Teams/Ihrer Abteilung aus und berücksichtigen das Wohlergehen unterschiedlicher Anspruchsgruppen und der Gesellschaft.

(5) Nachhaltig implementieren: Sie sind als Team/Abteilung fähig und bereit, notwendige Rahmenbedingungen zu identifizieren und anzupassen, um neu Geschaffenes langfristig zu implementieren und zu skalieren.

(6) Tiefenreflexion: Sie können gezielt in die Reflexion über die kollektive Entwicklung hin zu verantwortungsvollem Entscheiden und Handeln gehen.

Während der **TAKING ACTION DAYS** lernen Sie, Ihre Erkenntnisse aus dem Studiengang in konkrete Umsetzungspläne zu übersetzen und Inhalte zielgruppenspezifisch als Veränderungsgeschichten aufzubereiten und zu kommunizieren.



Dozierendenteam (Auswahl)

Prof. Dr. Antoinette Weibel

Ordinaria für Personalmanagement & Direktorin @Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten, Universität St. Gallen (FAA-HSG)



"Gesellschaften stehen vor grossen Herausforderungen: So werfen Spannungen zwischen sehr unterschiedlichen Werteverständnissen, Demokratiemüdigkeit, eine immer drängendere Klimakrise und die bevorstehende AI-Revolution riesige Schatten. In dieser Situation sind Führungskräfte gefordert. Sie müssen Position beziehen, unterschiedliche Interessen bewerten und zusammenführen sowie neue Lösungen entwickeln. Der Economist spricht bereits von überlasteten Führungskräften, während andere hoffen, dass sich die Probleme von selbst lösen. Wir sind anderer Meinung: Wir glauben, dass sich die anstehenden Probleme nur gemeinsam und mit bestimmten, «neuen» Fähigkeiten lösen lassen. Lassen Sie uns beginnen und: hinschauen, uns neu orientieren und mit Inspiration und Umsetzungsstärke Verantwortung übernehmen!"

[Antoinette Weibel | LinkedIn](#)

Zur Person:

Antoinette Weibel ist Ordinaria für Personalmanagement an der Universität St. Gallen und Direktorin am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten (FAA-HSG). Zudem wurde sie u.a. in den Vorstand der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW) gewählt. Sie ist eine engagierte Vertrauens- und Motivationsforscherin mit zahlreichen Veröffentlichungen in ihrem Forschungsgebiet. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Vertrauensmanagement in Unternehmen, Corporate Trust, Stakeholdervertrauen, vertrauensbasierte Führung und Motivationsmanagement. Aktuell hat sie das Forschungslabor «Gute Organisation» ins Leben gerufen und fokussiert sich dort auf Themen wie «praktische Weisheit», verantwortungsvolle Führung und gute Arbeit (auch im Kontext von KI). Antoinette Weibel gehört zu den 40 HR-Denkern aus der D-A-CH-Region. Sie ist in der Führungskräftelehre tätig, leitet eine kleine HR-Akademie und ist als Referentin und Sparringspartnerin des Top-Managements aktiv.

Dr. Barbara Bleisch

Philosophin | Ethikerin | Journalistin



"Genauigkeit oder auch Sorgfalt im Denken ist die einzige Waffe gegen die „terribles simplificateurs“, vor denen Jacob Burckhardt schon Ende des 19. Jahrhunderts warnte und die immer noch ihr Unwesen treiben. Wir haben Genauigkeit im Denken nötiger denn je – und sie macht die Welt erst noch interessanter."

[Barbara Bleisch | LinkedIn](#)

Zur Person:

Barbara Bleisch ist Philosophin, Journalistin und Autorin. Seit 2011 moderiert sie die Sternstunde Philosophie bei [Schweizer Radio und Fernsehen \(SRF\)](#). Von 2018 bis 2022 war sie feste Kolumnistin beim [Tages-Anzeiger](#), von 2013 bis 2019 Kolumnistin beim Philosophie Magazin in Berlin. Am Samstag morgen ist sie regelmässig in der Philosophiesendung #giigets auf [SRF3](#) zu hören. Von Zeit zu Zeit ist sie zu Gast in anderen Sendungen: im [Philosophischen Radio \(WDR5\)](#), bei [Sein und Streit \(Deutschlandfunk Kultur\)](#) oder im [Club \(SRF\)](#). Für ihre journalistische Arbeit wurde sie 2020 vom Branchenmagazin [«Schweizer Journalist:in»](#) in der Kategorie «Gesellschaft» als Journalistin des Jahres ausgezeichnet. 2017, 2018 und 2022 erreichte sie jeweils den 2. Platz in der Kategorie «Kultur».

Barbara Bleisch ist Mitglied des Ethik-Zentrums der Universität Zürich und unterrichtet dort seit 2005 in den Advanced Studies in Applied Ethics. An der Universität Luzern ist sie gegenwärtig in den Weiterbildungsstudiengängen Philosophie + Management und Philosophie + Medizin als Dozentin tätig, an der HWZ Zürich im CAS Digital Ethics. Ab 2024 hat sie die Co-Intendanz des Philosophicum Lech inne und kuratiert die Reflexionen der Konzerte der Bach-Stiftung.



Dr. Bettina Palazzo

CEO & Founder @Palazzo Ethics Advisory |
Lehrbeauftragte für Unternehmensethik @Universität Genf



"Ethische Führung wurde lange Zeit vernachlässigt, obwohl sie essenziell ist – denn Führung bedeutet Macht und damit Verantwortung. Viele Führungstheorien übersehen Hindernisse wie Zeitmangel, Leistungsdruck und die negativen Auswirkungen von Macht auf ethisches Verhalten. Führungskräfte müssen sich bewusst sein, wie ihr Verhalten das Integritätsklima ihrer Organisation beeinflusst und wie sie als ethische Vorbilder agieren können. Verantwortungsvolle Führung basiert vor allem auf ethischer Kompetenz, die wie ein Muskel trainiert werden muss. Daher habe ich den Ethics Gym entwickelt, der die wichtigsten Fähigkeiten und Werkzeuge für ethische Führung vermittelt."

[Dr. Bettina Palazzo - Business Ethics | LinkedIn](#)

Zur Person:

Dr. Bettina Palazzo setzt sich seit über 25 Jahren mit unermüdlicher Begeisterung dafür ein, Unternehmensethik zu einem Thema zu machen bei dem alle dabei sein wollen.

Sie unterstützt Unternehmen und Non-Profit Organisationen in den Bereichen: ethische Führung, Speak-up Culture und Compliance Kommunikation.

Sie ist stolz darauf, bereits Ende der 90er Jahre bei KPMG Deutschland die Unternehmensethikberatung mitaufgebaut zu haben. Ihre Doktorarbeit wurde mit dem Max-Weber-Preis für Wirtschaftsethik ausgezeichnet.

Um zukünftige Führungskräfte auf die neue Welt der verantwortungsvollen Wirtschaft vorzubereiten, unterrichtet Bettina zudem an der Universität Genf.

2024 wurde sie von der ICA (International Compliance Association) mit dem Preis «Compliance Influencer of the Year» ausgezeichnet.



Hans Rusinek

Berater | Forscher | award-winning Bestsellerautor | Referent zum Thema Zukunft der Arbeit | LinkedIn Top Voice `24 | PhD Researcher @ Universität St. Gallen



«Organisationen stecken in einer Spirale aus Erschöpfung und Unsicherheit, weil sie die Herausforderungen von heute mit den Konzepten von gestern zu erledigen versuchen. In meinem Modul des CAS RESPONSIBLE LEADERSHIP werden wir zeitgemässe Werkzeuge für Teams und Organisationen entwickeln, um verantwortungsvoll und erfolgreich in der Polykrise zu navigieren.»

[Hans Rusinek | LinkedIn](#)

Zur Person:

Der Wirtschaftswissenschaftler Hans Rusinek forscht und lehrt an der Universität St. Gallen zum Wandel der Arbeit, arbeitet als Unternehmensberater und Executive Coach und engagiert sich als Fellow im Club of Rome Deutschland.

2023 erschien im Herder Verlag sein Buch "Work-Survive-Balance", das von der Friedrich-Ebert-Stiftung auf die Shortlist des Literaturpreises „Das politische Buch“ gesetzt wurde.

In den Jahren zuvor hat die Transformationsberatung Brighthouse, die zur Boston Consulting Group gehört, mitaufgebaut und in der Rolle des Associate Strategy Director gelenkt.



Michael Müller

Organisationsentwickler, Theologe und Theatermacher @covolution



"Die Aufgabe von Führung heute ist es, Räume zu schaffen, in denen Beziehungen wachsen können. Zur Gestaltung dieser Räume brauchen Führungskräfte Mut, Mitgefühl für die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu zeigen und die Bereitschaft, gewohnte Denk- und Verhaltensmuster zu durchbrechen. Ein Startpunkt dafür ist die Schulung der eigenen Wahrnehmung und die Neugierde, Ungewohntes auszuprobieren."

[Michael Johannes Müller | LinkedIn](#)

Zur Person:

Michael Johannes Müller ist Kultur- und Wirtschaftswissenschaftler sowie Theologe mit Stationen am Theater. Seit zehn Jahren ist er in der Beratung tätig, aktuell für die Organisationsberatung covolution, die jüngst vom Wirtschaftsmagazin brandeins mit als «Beste Unternehmensberater 2024» ausgezeichnet wurde.

Als systemischer Organisationsberater, Scrum Master und soziokratischer Gesprächsleiter geht er den Dingen auf den Grund: Ihn interessiert, was unter der Oberfläche stattfindet. Muster im Miteinander von Gruppen erfasst er sofort, durch erfrischend direkte Fragen, die er auf seine entwaffnende Art stellt. Seine frühere Karriere als Theatermacher und sein feines Gespür für Menschen, Raum und Interaktion sind ihm dabei eine grosse Hilfe.

Er schafft auch in emotionalen Situationen die passende Atmosphäre, in der sich Menschen öffnen und ihre Emotionen zeigen können und so den ersten Schritt in Richtung Veränderung gehen. Er bringt jede Menge Kreativität und künstlerische Ansätze ins Spiel – also nicht wundern, wenn ein Workshop von ihm mit einem Gedicht zusammengefasst wird.

Dr. Sandra Berenbold

CEO & Founder Impact290Degrees GmbH | Lehrbeauftragte für Organisations- und Managementforschung @Universität St. Gallen



"Responsible Leadership heisst für mich, auch emotional Verantwortung für sich selbst, die Menschen und das Business zu übernehmen. In Zeiten der Unsicherheit heisst dies mutig zu sein und in einer dynamischen Welt neue Wege zu gehen – und das auch durch eigene Präsenz und Achtsamkeit."

[Dr. Sandra Berenbold | LinkedIn](#)

Zur Person:

Dr. Sandra Berenbold ist Gründerin der Impact290Degrees GmbH, mit der Vision, Unternehmen über dynamische Führungs- und Kultursysteme wirksamer zu machen. Bevor sie selbst gründete, leitete sie als Geschäftsführerin ein Schweizer Beratungsunternehmen im Leadershipbereich. Ebenso war sie über mehrere Jahre als externe Beraterin für digitale Transformation und Mobility Services für die Volkswagen Gruppe in Peking, China tätig.

Neben ihrer Beratungstätigkeit ist sie Lehrbeauftragte an vier verschiedenen Hochschulen zu den Themen Organizational Behavior, Leadership & Culture Transformation. Sie promovierte an der Universität St. Gallen am Institut für Führung und Personalmanagement. Dabei untersuchte sie, welche Voraussetzungen Unternehmen schaffen müssen, damit Führungskräfte Wirksamkeit entfalten können.



Martin Kägi

Innovation und systemische Organisationsentwicklung | Berater, Unternehmer und Dozent @Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ)



"Innovation und Transformation wird nur gelingen, wenn Führungspersönlichkeiten und Teams die Fähigkeit besitzen, Herausforderungen in Organisationen wertschätzend und aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und gemeinsam neue Lösungen zu entwickeln, die weit über einfaches «Entweder-oder»-Denken hinausgehen. Eine positive Grundhaltung im Team bringt die Kraft auf den Boden und eine wertorientierte Ausrichtung sorgt für Wirkung im Aussen."

[Martin Kaegi | LinkedIn](#)

Zur Person:

Martin Kägi schloss 2005 sein Maschineningenieurstudium an der ETHZ ab und arbeitete in einem international ausgerichteten KMU im Sondermaschinenbau als System-Ingenieur und später als Leiter Engineering und CTO. Anschliessend übernahm er in einem anderen KMU die Leitung der Technik, Innovation und Produktentwicklung und absolvierte ein Nachdiplomstudium in KMU-Management an der HSG.

Seit 2013 ist Martin Unternehmer und Partner bei KW+P, wo er sich auf Innovation und schlanke Entwicklungsprozesse spezialisiert hat. Er beschäftigt sich mit der effektiven Nutzung von Fähigkeiten und Erfahrungen in Organisationen und leitet Team- und Organisationsentwicklungsprozesse sowie ganzheitliche Transformationen.

Seit 2020 erweitert Martin sein Wissen durch Weiterbildungen in systemischer Organisationsentwicklung und Lösungsorientiertem Coaching. Diese Weiterbildungen unterstützen seine Freude am lebenslangen Lernen.



Pascal Nonnen

Organisationsentwickler | ACC-Coach | Forscher am @Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten, Universität St. Gallen (FAA-HSG)



"Die Welt rüttelt uns aktuell gut durch. Und mit Welt meine ich vergangene Generationen und aktuelle Akteure, die auf Basis alter Annahmen handeln. «Anything goes», «Wohlstandswahrung und Konkurrenzkampf am globalen Markt» können nicht mehr unsere primären Leitlinien in unserem wirtschaftlichen Denken und Handeln sein. Genauso wenig lassen sich die derzeitigen Krisen von grossen Figuren im Alleingang lösen. Wir brauchen Mut die Zukunft neu zu denken und müssen gemeinsam anpacken. Dieser Weg ist immer einer des gemeinsamen Ausräumerens. Das ist anstrengend, so wie Demokratie anstrengend ist. Doch es lohnt sich. Führungskräfte können hier einen besonderen Beitrag leisten.

[Pascal Nonnen | LinkedIn](#)

Zur Person:

Pascal Nonnen ist Forscher am Institut für Arbeit und Arbeitswelten (FAA-HSG) der Universität St. Gallen. Nachdem er fünf Jahre als Berater für Organisations- und Führungskräfteentwicklung national und international tätig war, machte er sich als Leadership Coach und Change Facilitator mit seiner Firma «humming» selbständig. Ausserdem gründete er «Restoring Connections», ein Entwicklungsprogramm, das vor allem Change Maker darin unterstützt, systemischen Wandel voranzutreiben. Im Rahmen seiner Forschung fragt sich Pascal, wie Führungskräfte «Weisheit» erlangen können, um so Entscheidungen im Sinne der Gesellschaft, des Planeten und der kommenden Generationen treffen zu können.