

"Wettbewerbsvorteile durch Leadership-Kompetenzen"

Von Michel Cornaz (März 2005)

Das Finden einer Stelle in einem Unternehmen in den USA nach meinem Studium an der ETH Zürich im Jahre 1952, das Zurechtfinden in dieser für mich neuen geschäftlichen und persönlichen Umgebung sowie die Auseinandersetzung mit den dort anerkannten Gewohnheiten und Methoden sind mir als eindruckliche Erlebnisse in Erinnerung geblieben. Zusätzlich sind in vielen Jahren meiner beruflichen Mitarbeit im globalen Auf- und Ausbau eines Unternehmens wertvolle Erkenntnisse über notwendige Fähigkeiten zur erfolgreichen Kommunikation innerhalb und ausserhalb der Firma dazu gekommen.

Einstimmung

Es sind vor allem die Fähigkeiten der **Kommunikation**, des **Verhaltens im Team** und der **Vorbild- und Führungsfunktion** in einer kleinen oder grösseren Organisation, welche die „**Leadership-Kompetenzen**“ ausmachen. Sicher erwerben wir im Laufe unserer Erziehung viele Grundkompetenzen in diesem Bereich und kommen später durch berufliche Erfahrungen und Weiterbildung, sowohl im Unternehmen als auch ausserhalb, zu weiteren Erkenntnissen.

Bedingt durch den heutigen internationalen Konkurrenzkampf in allen Unternehmensbereichen scheint es mir jedoch wichtig, dass in Zukunft die ETH-Absolventinnen und -Absolventen, wenn möglich noch vor ihrem Eintritt ins Berufsleben, im Bereich der „**Leadership-Kompetenzen**“ sensibilisiert und gefördert werden.

Thesen zum Thema „Leadership-Kompetenzen“

Die im Folgenden aufgeführten Erkenntnisse und Überzeugungen haben sich im Verlauf meiner Tätigkeit als Mitglied des Vorstands der GEP und später als Projektleiter im Themenbereich „ETH Alumni Career Services“ ergeben. Hier konnte ich mich der Ermittlung von Interessen und Erwartungen der Wirtschaft, der ETH-Studierenden und -Absolventen bzw. -Absolventinnen bezüglich Aus- und Weiterbildung im Sektor „Leadership-Kompetenzen“ widmen. Mein Ziel ist: Das Heranbilden von fachlich kompetenten und verantwortungsbewussten Persönlichkeiten mit Durchsetzungsvermögen, die zum erfolgreichen Wirken im globalen Umfeld befähigt sind. In dieser Beziehung hat die Benchmarking Studie „**SPINE**“ (**S**uccessful **P**ractices in **I**nternational **E**ngineering **E**ducation) vom Mai 2002 interessante, vergleichende Informationen bezüglich der Engineering-Ausbildung an 10 führenden technischen Universitäten vermittelt. Sie zeigt bezüglich der Absolventinnen und Absolventen der ETH Zürich ein sehr positives Bild im Sektor Lehre (Fachwissen), währenddem die Fähigkeiten auf dem Gebiet der „Soft Skills“, d.h. Social-, Communications- und Leadership-Skills als nur durchschnittlich bewertet werden. Ebenfalls identifizierte der **Schweizer Wissenschaftsrat und Technologierat (SWTR)** in seiner Schrift 2/2002 die folgenden dringenden Bedürfnisse: „Erfolgreiche Unternehmen brauchen Führungskräfte mit unternehmerischen Schlüsselqualifikationen wie: Gestaltungs-kompetenzen, Sozialkompetenzen und Handlungs-/ Führungskompetenzen“.

In Gruppengesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern der ETH-Studierenden, der ETH-Alumni, der Wirtschaft und der ETH-Professorenschaft wurde diskutiert, wie Studierende auf die Übernahme von Verantwortung im zukünftigen Berufsleben vorbereitet werden können. Die entsprechenden Konklusionen wurden im Schlussbericht vom 30. August 2004 festgehalten und mit Antrag auf Berücksichtigung bei der zukünftigen Planung der ETH-Schulleitung unterbreitet. Der Bericht ist von Rektor Prof. Dr. **Konrad Osterwalder** im positiven Sinne aufgenommen worden. Die Umsetzung der Empfehlungen des Berichtes ist im Rahmen des Bologna-Modelles angedacht.

Zitate aus dem Schlussbericht vom 30. August 2004 über die „Förderung von Leadership-Führungskompetenzen“:

- “Das Thema der Förderung von Führungsfähigkeiten bei Studierenden wird von allen 8 befragten Professoren/innen als wichtig bezeichnet und als ergänzende / unterstützende Ausbildung neben den primären fachlichen Fähigkeiten eines ETH-Absolventen als notwendig erachtet. Diese soll im Zusammenhang mit einer fundierten fachlichen Ausbildung stehen und Zusammenhänge zwischen Fachwissen und Anwendung/Umsetzung, d.h. “Wissenschaft/Gesellschaft/Wirtschaft“ berücksichtigen.
- Die genannten Professoren/innen haben entsprechend ihren Möglichkeiten innerhalb des Studienplanes - vor allem in Kommunikations- und Sozialkompetenz - ergänzende Lektionen eingeführt. Insbesondere sollen Führungsfähigkeiten in Kombination mit dem entsprechenden Fachwissen vermittelt werden, wie später im Berufsleben gefordert.
- Die Hauptinhalte dieser Aus- und Weiterbildung in Führungsfähigkeiten sollen sein:
 - **Kommunikationsfähigkeit** (analysieren, formulieren, kommunizieren)
 - **Teamfähigkeit** (Toleranz, Zuhören, sich integrieren, Konfliktfähigkeit, positiv und kreativ denken und handeln)
 - **Fähigkeit zum Führen** (Ziele setzen und kommunizieren, organisieren, Projektmanagement, visionäres und strategisches Denken, innovatives Denken, Zusammenhänge erkennen, Interesse für längerfristige Prozesse in der lokalen und globalen Gesellschaft entwickeln. Übernahme von Verantwortung im kleinen und grösseren Rahmen, Durchsetzungsvermögen)
- Die Förderung von Führungskompetenzen sieht man auf verschiedene Weise angewendet, wobei für die Ausführlichkeit und den zeitlichen Aufwand während dem Ablauf des Studiums noch Richtlinien zu definieren sind. Dies wäre besonders wirkungsvoll im Hinblick auf die neue Studienordnung mit den Bachelor- und Master-Degrees, die eine Chance zur Vertiefung bietet. Während des Grundstudiums sollte als minimale Zielsetzung eine Sensibilisierung („awareness“) bezüglich der im späteren Berufsleben erforderlichen Führungsfähigkeiten erfolgen, hingegen während dem Masters/Graduate Studium sowie in Weiterbildungskursen vertiefte Kenntnisse durch:
 - Gruppenarbeiten im Zusammenhang mit kleineren oder grösseren Projekten (als Beispiel auch Fallstudien einbeziehen über Innovations-Projekte in der

- Wirtschaft).
- Kurse ausgerichtet nach den Bedürfnissen und Möglichkeiten der verschiedenen Personengruppen (Professoren, Oberassistenten, Graduierte, Studierende). z.B.: 2 x 8 Std., geführt von Spezialisten.
 - Vorlesungen verbunden mit Gruppenübungen.
 - Gruppenarbeiten mit Unterstützung von Mentoren (erfahrene und geeignete Alumni) aus Wirtschaft und Gesellschaft (einige Professoren haben bereits ihre eigenen Bezugspersonen).
 - Praktika im In- und Ausland, unterstützt durch Mentoren der Praktikums-Firmen.
- Die Motivation zum Besuch von Vorlesungen / Kursen / Gruppenarbeiten / Praktika über Führungskompetenzen soll durch Kreditpunkte gefördert werden.
 - Die ETH Alumni Vereinigung soll ihr "Career Services Programm" ausrichten auf:
 - Vermittlung von Praktikumsplätzen im In- und Ausland, wenn möglich mit Mentoren in diesen Unternehmen (auf der Führungsebene)
 - Vermittlung von erfahrenen ETH-Alumni als Mentoren
 - Vermittlung von erfahrenen ETH-Alumni aus Fachorganisationen als Mentoren
 - Vermittlung von ETH Alumni als Begleiter und Coaches von Projektarbeiten
 - **Die zukünftigen Lehrangebote an der ETH zum Thema Führungskompetenzen sollen eine ganzheitliche Lehrstrategie der ETH Zürich repräsentieren**, die verständlich und in strukturierter Form entsprechend den verschiedenen Bedürfnissen und Möglichkeiten angeboten werden. Sie sollen den Studierenden aller Departemente zur Verfügung stehen. Die einzelnen Professoren der verschiedenen Departemente sollen jedoch frei sein bei der Wahl gewisser Führungsthemen, die in ihren eigenen Vorlesungen / Kursen / Gruppenarbeiten behandelt werden.
 - Die ETH muss ihre Unterrichtspläne überdenken, der Ausbildung der „Soft Skills“ wie z.B. „Sozialkompetenz“ soll durch Vergabe von Kreditpunkten ein viel höheres Gewicht eingeräumt und diese konsequent gefördert werden. **Ziel muss es sein, dass sich der Absolvent der ETH in Konkurrenz zu seinen globalen Mitbewerbern immer als die beste Wahl behaupten kann, und zwar sowohl bezüglich seinen fachlichen Qualitäten als auch durch seine Führungskompetenzen.**
 - Beim anstehenden Umbau des D-BEPR zum D-MTEC soll die Förderung der unternehmerischen Führungskompetenzen verstärkt berücksichtigt werden. Als Wegweiser kann die MIT Sloan School of Management dienen; der bekannten Ausbildungsstätte für technologieorientierte Unternehmensschulung.“

(Persönliche Bemerkung des Autors: Es ist interessant, festzustellen, dass die GEP bereits 1994 eine Arbeitsgruppe „Business School“ unter der Leitung von Hugo Thiemann beauftragt hat, ein Konzept zur Förderung von „**Competences for Leadership**“ zu

bearbeiten. Dies führte daraufhin zu einer engen Zusammenarbeit der drei Institutionen **ETH Zürich, EPF Lausanne** und **IMD**. Prof. **Derek Abell** wurde zum Leiter dieses Programms ernannt, das unter dem Vorlesungstitel „Discovering Management“ firmierte. Man kann nur hoffen, dass die damals gewonnenen Erfahrungen in einer zukünftigen Lehrstrategie der ETH berücksichtigt werden.)

Ausblick

Das absolut ungenügende Wachstum und die stetig abnehmende Wertschöpfung der Schweizer Volkswirtschaft sind Herausforderungen, denen sich die ETH und Ihre Alumni, als „Vermittler“ zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, mit grossem Verantwortungsbewusstsein annehmen müssen. In diesem Sinne können der Schweizer Wirtschaft durch die ETH - mit entsprechenden Lehrprogrammen - wichtige Impulse zur Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln im Zusammenhang mit technologischer Innovation vermittelt werden. Ausgerüstet mit diesen zusätzlichen Kompetenzen haben zukünftige ETH-Absolventinnen und - Absolventen eine gute Chance, im globalen Wettbewerb zu bestehen und bessere Voraussetzungen, einen aktiven Beitrag zu Leistungssteigerungen der Schweizer Wirtschaft zu leisten.

„Leadership-Kompetenzen“ – ein Schlagwort? Am Anfang unserer modernen Schweiz hätte man dasselbe in kernigem Deutsch oder elegantem Französisch ausgedrückt. Aber man brauchte dies nicht zu tun. Vor 150 Jahren war die ETH aus dem Willen, der Schweiz eine bessere Zukunft zu bauen, als Zukunftsvision des jungen Bundesstaates gegründet worden. Die ETH sollte Werkzeug sein - die Kraft, dieses Werkzeug auch richtig zu gebrauchen, setzte man als selbstverständlich voraus. **Heute steht uns das Werkzeug in perfekter Form zur Verfügung. Allein, es fehlt uns zunehmend an der Kraft, es auch richtig einzusetzen. Den Alumni und der ETH wünsche ich deshalb zum Jubiläum die Erneuerung ihrer Kräfte, um mit dem Werkzeug „ETH“ wieder das zu schaffen, wofür es konzipiert wurde: Arbeit für alle, Wohlstand in Friede und Freiheit!**

Quelle: Dieser Text wurde von ETH-Alumni Ehrenmitglied Michel Cornaz im März 2005 für den Rückblick der Alumni auf ETHistory verfasst – die Ansichten des Autors müssen sich nicht mit denjenigen des Projektteams von ETHistory decken.