

Universität und Praxis

Tendenzen und
Perspektiven
wissenschaftlicher
Verantwortung
für Wirtschaft und
Gesellschaft

Der Universität
St. Gallen
zum 100-Jahr-
Jubiläum

Herausgegeben
von
Sascha Spoun
Ernst Müller-Möhl
Roger Jann

Verlag
Neue Zürcher Zeitung

Mit »winning instinct« und »winning attitude« zum Quantensprung

Sie erinnern sich: Bevor Roy Hodgson Trainer der Schweizer Fussball-Nationalmannschaft wurde, hat die helvetische »Nati« stets schön gespielt und trotzdem meist verloren. Es fehlte an Selbstvertrauen in die eigene Kraft, an Feuer und an Leidenschaft. Man übte sich in typisch schweizerischer Selbstgenügsamkeit. An den Schweizer Universitäten beobachte ich heute Ähnliches: Das Niveau ist im internationalen Vergleich immer noch Spitze, aber das Ergebnis davon bereitet mir Sorgen – die Praxis ruft nach kreativen Winner-Typen mit Durchschlagskraft, doch die Theorie liefert potentielle Kader an, die keinen Drang zum Tor entwickeln. Kurz: Es wird – bei aller Hochachtung vor der soliden Grundausbildung – zu wenig getan, um in unserem akademischen Nachwuchs die Neugier und die Lust am *entrepreneurship* zu wecken.

Ein Beispiel, das alarmieren muss: Auf die Frage, wer von ihnen nach dem Studium eine eigene Firma gründen wolle, haben von 250 Studentinnen und Studenten, die einen meiner Vorträge besuchten, ganze drei die Hand aufgestreckt! Und als ich die Anschlussfrage stellte, wer von ihnen innerhalb von fünf Jahren eine Million Schweizerfranken verdienen wolle, waren es wiederum nur drei – die gleichen wie vorher!

Würde ich die gleichen Fragen an Wirtschaftsuniversitäten in San Francisco oder Boston stellen, würden zwischen einem Drittel und der Hälfte aller Teilnehmer beides zum erklärten Ziel erheben. Das ist es, was ich meine: Dem akademischen Nachwuchs der Schweiz geht dieser drive, diese Energie, dieser freudvoll zupackende Wille ab. Ein Kopf- und Herzproblem. Während in Amerika und Südostasien ebenso risikofreudig wie beherzt Gas gegeben wird, verlieren wir uns in allerlei Wenn und Aber, in Selbstzweifeln – und allzu oft orientiert sich die Karriereplanung kreuzbrav am Weg des geringsten Widerstandes.

»Where the buck is made«

Zwar heisst es, dass der Glaube Berge versetzen könne, doch davon ist in der Schweiz – wie auch in andern westeuropäischen Ländern – bei den angehenden Kadern der Wirtschaft wenig zu spüren. Der nüchterne Sinn hat den reinen Spass verdrängt. Es ist, wie wenn sich unsere Universitäten darauf spezialisiert hätten, viele technisch hervorragende *Liberos* auszubilden statt ihnen die Lust und die Freude am Torhunger von *Topscorern* zu vermitteln.

Dies kann sich sehr bald bitter rächen! Denn was den akademischen Nachwuchs nach in Amerika und Südostasien heute auszeichnet, ist nach meiner Beobachtung die Neugier auf Erfolg. Das Streben nach Erfolg und Geld erheischt Hochachtung und nicht – wie häufig auf dem alten Kontinent – Neid und Missgunst. Ich bin als *Headhunter* sehr oft in Thailand, Singapur und Malaysia und stelle dabei jedes Mal diesen gewiss nicht kulturell bedingten Geist fest: Viel Geld verdienen, ist angesagt. Und angesagt ist der Wille, eine eigene Firma zu gründen.

Es gibt für mich überhaupt keinen Zweifel: Wer so denkt, sorgt für die dringend nötigen Arbeitsplätze und sein eigenes Wohl. Die neuen Arbeitsplätze, die es braucht, werden nicht, um bei Schweizer Beispielen zu bleiben, von Novartis, Nestlé, Sulzer und ABB geschaffen. Dazu braucht es den Unternehmergeist der Jugend, neue Ideen, neue Produkte, neue Dienstleistungen. Ohne diesen Pioniergeist, der den Studentinnen und Studenten vermittelt werden sollte, droht manchen, die selbstgerecht nur schon das abgeschlossene Studium als *Lizenz zum Gelddrucken* begreifen, absehbar viel Ungemach.

Wir stehen nicht mehr in den goldenen 80er-Jahren, wo es jeder noch so mittelmässige Akademiker ohne Biss dank akademischem Titel mindestens ins Middle Management schaffte. Die Zeiten, wo solche Lorbeeren für den beförderlichen Karriereschub sorgten, sind vorbei. Im Middle Management wird drastisch abgebaut, die Saläre sinken. Die Firmenspitzen und ihre Boards werden kleiner und internationaler – mit einem Wort: Der Kampf um Topjobs wird härter. Es lockt aber auch für jene, die den Durchsetzungswillen für Toppositionen aufbringen, mehr Geld als früher. Und deutlich weniger Sicherheit: Inzwischen häufen sich die Fälle arbeitsloser Generaldirektoren.

Diese neue Ausgangslage hat sich auf das Denken und Handeln unserer Universitäten noch nicht ausgewirkt. Noch immer steht der praktische Bezug bei sehr vielen Professoren im Schatten der zelebrierten Theorie. Um es etwas überspitzt zu sagen: Allzu viele Professoren begreifen sich als *Wirtschaftsgurus*, ohne je tatsächlich in der Praxis gestanden zu haben. Sie schreiben Buch um Buch über dieses und jenes – und siehe da: In der Regel kräht schon nach zwei, drei Jahren kein Hahn mehr nach ihren theoretischen Denkanstössen.

Das ficht sie, wie es scheint, nicht an. Im Gegenteil – ohne qualifizierten background gefallen sie sich mehr und mehr auch im Consulting. Ich halte dieses – mit Verlaub – Amateur-Consulting für keine sinnvolle Entwicklung. Nach Lage der Dinge wäre es gewiss sinnvoller, die Professoren würden sich und ihre Theorien vermehrt mit den Anforderungen der Praxis konfrontieren statt sie beraten zu wollen. Oder, noch besser, sie würden ihre universitäre Karriere ab und zu unterbrechen, um ganz in die Praxis einzutauchen.

»Entrepreneurship« beginnt im Kopf

Not täte auch dies: Der Kontakt der Professoren zu den Studenten müsste deutlich intensiver werden. Doch mehr und mehr delegieren sie diesen Kontakt an den Mittelbau, zu Assistenten und Dozenten. Damit nabeln sich die Professoren von ihren Studenten ab. Und damit wickelt sich der Kontakt zu den Studenten, um es provokativ zu sagen, über noch grössere Praxis-Amateure ab.

Consulting, Buch um Buch, Gutachten – das ist die eine Seite, die mir in dieser Form missfällt. Die andere ist ein meiner Ansicht nach falsches Zeitmanagement: Professoren verbringen viel zu viel Zeit mit ihren Doktoranden. Angesichts der Tatsache, dass es eine Zunahme von Doktoranden gibt, bleibt den Professoren solcherart kaum mehr Zeit, sich an der *Front* im Kontakt mit Studentinnen und Studenten auszuzeichnen.

Dort aber wäre jetzt Knochenarbeit angesagt: Es gilt den Studentinnen und Studenten zumindest Neugier, besser aber Lust auf das *entrepreneurship* zu verpassen. Hier ist viel zu tun. Denn es muss sich in den Köpfen dieses akademischen Nachwuchses einiges ändern. Um nur ein paar wenige Punkte zu erwähnen:

- Verkauf: Verkaufen ist die Basis jeden Erfolges – ganz egal ob Ideen oder Produkte und Dienstleistungen. Wer nicht gelernt hat, selber zu verkaufen, bringt nur wenig Verständnis für das mit, was eine Firma am Leben erhält. Doch Jobs im Verkauf gelten hierzulande als drittklassig. Auch hier wieder: In Amerika ist es ganz anders. Dort heisst es völlig zurecht: An der Front sein, ist »where the buck is made«.
- Kommunikation: Die Kommunikationsfähigkeit ist heute im Management eine der zentralen Anforderungen. Wer an einen Führungsjob denkt, muss kommunizieren können. Wie kommuniziere ich zu meinen Untergebenen? Zu meinen Vorgesetzten? Zu Gleichgestellten? Wie kommuniziere ich nach innen – wie nach aussen? Auch so eine Erfahrung als Headhunter: Absolventinnen und Absolventen unserer Universitäten kommunizieren in der Regel schlecht – sogar wenn es darum geht, sich selber anzupreisen. Ich orte in der Kommunikation einen riesigen Nachholbedarf.
- Realismus: Es ist fast unglaublich, welchen Illusionen sich unsere Studentinnen und Studenten in bezug auf das, was nach dem Studium folgen soll, hingeben. Ihre Einschätzung der Lage mag vor 10, 15 Jahren zugetroffen haben, heute trifft sie nur noch auf ganz, ganz wenige zu. Hier sind die Professoren gefordert: Die Wirtschaft besteht nicht nur aus Consulting-Firmen und multinationalen Unternehmen. Es darf ruhig auch ein Einstieg bei einer kleinen Firma sein, denn die Vorzüge eines solchen Karrierebeginns liegen auf der Hand: Nur in einer kleinen Firma ist der Gesamtprozess des Unternehmens überblickbar. Und es darf auch der Mut zum Risiko animiert werden – der eigenen Firmengründung nach dem Studium, auch auf die Gefahr hin, dass es dabei schmutzige Fingernägel absetzt.
- Laissez faire: Die Studentinnen und Studenten lassen heute in ihrer überwiegend grossen Mehrheit ein zielgerichtetes Vorgehen vermissen. Statt Selbstbestimmung zu suchen, lassen sie sich vom Zufall wie auf Wellen treiben, wenn die Fragen anstehen: Was nun ? Welche Firma ? Welche Branche und als was ? Nur vielleicht etwa zehn Prozent aller Studienabgänger wissen heute, was sie wollen. Das ist besorgniserregend wenig. Und das sind ganz schlechte Voraussetzungen in einer Zeit, da Studentinnen und Studenten auf dem

Markt Schwierigkeiten haben einen Job zu finden, vor allem aber das zu finden, was sie im Prinzip gern tun würden.

Talentreservoir mit neuem Noten-Mix ausschöpfen

Ob all dieser Schwachstellen wollen wir nicht vergessen, was die Pluspunkte sind, die immer noch dafür sorgen, dass das Niveau der Schweizer Universitäten den Vergleich mit dem Ausland nicht zu scheuen braucht.

Ich sehe dabei vor allem einen Trumpf: Das Studium in der Schweiz ist immer noch relativ offen, und es ist finanziell tragbar. Die Jungen können weitgehend ohne Barrieren das studieren, was sie wollen. Es wird nicht zugeteilt nach Massgabe des Bedarfs der Gesellschaft – auch wenn wir den versteckten numerus clausus durch Zwischenprüfungen und Vordiplome nicht gänzlich ignorieren wollen.

Als positives Signal werte ich auch den Trend, dass heute vermehrt ausländische Professoren an den Schweizer Universitäten integriert werden, und zwar ist ausländisch nicht mehr einfach ein Pseudonym für deutsch. Es findet analog zum Vorgang in den Chefetagen der Wirtschaft eine Internationalisierung statt. Erfreulich mithin auch, dass es Schweizer Professoren heute leichter haben, nach Japan, Australien oder in die USA zu gehen. Beides weitet, die Bereitschaft dazu vorausgesetzt, den Horizont, gibt Einblick und Erfahrungen, die an die Studentinnen und Studenten weitergegeben werden können.

Und dies bei nach wie vor besten Voraussetzungen: Die Zahl der Studentinnen und Studenten pro Lehrkraft ist in der Schweiz immer noch relativ klein. Der Kontakt zwischen Professor und Studierendem ist, so er gesucht wird, noch möglich. Wir haben keine Massenuniversitäten wie in Amerika und Vorlesungen mit 1500 Studierenden. Last but not least ist, verglichen mit meiner Zeit vor über 25 Jahren an der HSG, eine Entwicklung auszumachen, die gar nicht hoch genug eingeschätzt werden kann: Die Firmen gehen vermehrt auf den Campus und präsentieren sich. Dies geschieht zunehmend professioneller und systematischer, auch wenn der Fächer der Branchen noch Wünsche offen lässt. Studentinnen und Studenten erfahren solcherart beizeiten, was die Praxis von ihnen verlangt und erwartet.

Wir wissen es alle: Nichts ist in der Wirtschaft beständiger als der Wandel. Hier hat das Studium anzusetzen. Es gilt der Kreativität,

eigenen Gedanken, eigenen Thesen der Studentinnen und Studenten mehr Platz einzuräumen. Wer nur auswendig lernt, was seinem Professor beliebt, damit er einen möglichst tollen Studienabschluss schafft, erfüllt die Anforderungen der Wirtschaft nicht mehr. Es kann nicht länger sein, dass jene, die mitdenken, möglicherweise provokativ mitdenken, durch das Noten-Verdikt bestraft werden. Die Praxis verlangt nicht nach Anpassern, die sich ins gemachte Bett legen; sie verlangt nach neuen, anderen Impulsen.

Die Consulting-Firmen, auf die Klassenbesten fixiert, geben hier gewiss oft kein formidables Beispiel. Wie, frage ich mich, sollen Leute, die vor allem dadurch aufgefallen sind, dass sie alles besser auswendig gelernt haben als andere, Firmen als Berater weiterbringen können? Ich meine: Diese Noten-Praxis ist zu überdenken, und sollte einem neuen Noten-Mix Platz machen, der dem Faktor Talent mehr Rechnung trägt. Wir brauchen nicht mehr elitäres Denken, sondern eine »real world«-Elite.

Um nicht falsch verstanden zu werden: Ich plädiere hier nicht für die Förderung von Dumpfbacken. Wie im Spitzensport, so können auch an der Universität nicht alle brillant sein. Aber es braucht einen neuen Mix – einer, in dem das eigene Denken der Studentinnen und Studenten nicht zu kurz kommt. Denn für die Wirtschaft ist nicht die Abschlussnote entscheidend, sondern entscheidend ist a) dass ein Studium abgeschlossen wird (dies bleibt sehr wichtig!) und b) dass sich die jungen Kräfte nach den Gesetzen, die in der Wirtschaft herrschen, durchzusetzen vermögen.

Dabei spielt im Prinzip gar keine grosse Rolle, was man studiert hat. Man muss nicht Chemiker sein, um Novartis zu führen. Und man muss nicht Volkswirtschaftler sein, um der Schweizerischen Nationalbank vorzustehen. Was zählt, ist die akkumulierte Erfahrung, das Umfeld (Mentoren!), aus dem man hervorgegangen ist.

Auf die »real world« der Wirtschaft einstimmen

Wenn ich gelegentlich an meine eigene Studienzeit zurückdenke und Vergleiche anstelle, fällt mir stets auf, dass es sehr vielen der brillanten Studenten nicht gelungen ist, sich in der Praxis durchzusetzen. Umgekehrt fehlt es mir nicht an Beispielen von Studenten, die das Studium

knapp bestanden haben, die heute in der Praxis ausserordentlich erfolgreich sind.

Ich leite zusammenfassend daraus ab:

1. Die Praxis verlangt von den Studienabgängern die Fähigkeit, dass sie sich innerlich rasch auf die Gesetze der Wirtschaft umstellen. Wer in der heutigen Praxis Aussicht auf Erfolg haben will, muss Durchsetzungsvermögen an den Tag legen – egal, in welcher Funktion er oder sie beginnt. Dies bedeutet: 80 bis 90 % von dem, was an der Universität gelernt worden ist, kann zunächst schlicht vergessen werden. Angesagt ist jetzt real world. Darauf gilt es sich zu konzentrieren. Mit Bestimmtheit chancenlos sind heute Studienabgänger, die zwischen ihnen zumutbarer und nicht zumutbarer Arbeit unterscheiden; sie mögen als Auslaufmodelle in gewissen Verwaltungszweigen noch begrenzte Chancen haben, in der Wirtschaft sind sie passé.
2. Zum Anforderungsprofil gehört heute Flexibilität. Wenn die Firma ein Angebot für einen Job in einem anderen Land oder in einer anderen Landesgegend vorlegt, gilt es zuzugreifen. Diese Flexibilität ist heute unabdingbar. Nicht alle können in einer Grossstadt wie Zürich, Paris oder London arbeiten. Verlangt wird die Bereitschaft, einen Job auch im Entlebuch oder irgendwo in Ostengland zu akzeptieren. Mit andern Worten: Erwartet wird nicht nur geistige, sondern ganz klar auch physische Flexibilität.
3. Es wird von der Wirtschaft erwartet, dass hart gearbeitet wird. Und dies in zweierlei Hinsicht: Ein 12-Stunden-Tag darf nicht abschrecken und der output muss mit den geleisteten Stunden übereinstimmen. Gefragt sind Resultate. Die Firmen erwarten also nicht nur einen harten Einsatz, sondern auch den Punch, den es braucht, neue Ideen umzusetzen. Nur neue Ideen zu haben, reicht mithin nicht. Sie müssen auch überzeugend kommuniziert werden können. Wer seine Ideen Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen nicht kommunikativ verkaufen kann, ist in der heutigen Wirtschaft wie ein Fussballstürmer ohne Torrieher – bald reif für die Transferliste.
5. Verlangt wird heute auch Flexibilität punkto Funktionsbereich. Es gilt, ganz bewusst offen zu bleiben und Bereitschaft zu zeigen, sich zum Generalisten formen zu lassen. Wer im Marketing einsteigt, wechselt zwei Jahre später in die Planung- oder Strategieabteilung

und weitere zwei Jahre später vielleicht ins Human Resource Management. Soviel Flexibilität muss sein – die Spezialisierung hat Zeit. Soviel zu den wesentlichen Anforderungen, die die Praxis heute stellt. Darauf sind die Studentinnen und Studenten rechtzeitig vorzubereiten – damit ihre Ansprüche mit der Wirklichkeit übereinstimmen. Es gilt möglichst schnell Abschied zu nehmen von etwas, das lange Zeit eine Selbstverständlichkeit war: Die einem Akademiker schon fast garantierte Karriere.

Wer heute nach dem Studium Karriere machen will, muss dafür mehr tun als je zuvor. Er oder sie haben bei aller Härte, die die Praxis fordert, offen und ehrlich zu sein. Dafür wird von ihnen umgekehrt nicht mehr erwartet, dass sie ihrer Firma die ewige Loyalität schwören. Die Firmen wissen und akzeptieren heute, dass sie darauf kein Anrecht haben. Es findet sich gleichzeitig auch keine Firma mehr, die in der Lage wäre, eine Lebensjobgarantie zu gewährleisten. Früher war es anders: Man ging, um ein Beispiel zu nehmen, zu IBM und konnte damit rechnen, dass IBM ein ganzes Berufsleben lang für einen sorgen würde. *Tempi passati!*

Auch darauf sind die Studentinnen und Studenten einzustellen. Denn die neuen Gegebenheiten erfordern nicht zuletzt auch in bezug auf die Familienplanung ein neues Verhalten. Was die geforderte zeitliche Beanspruchung von Beginn weg, was die ebenso verlangte geistige und physische Flexibilität für die Familienplanung bedeutet, muss bei Karrierebeginn klar sein.

Wie schwer es zuweilen hält, mit den Anforderungen der Praxis Schritt zu halten, zeigt sich am Beispiel der Frauen. Seit gut 15 Jahren meldet die Wirtschaft ein wachsendes Bedürfnis an, Frauen im Management zu integrieren. Und wenngleich der Anteil der Frauen an den Universitäten stets zunahm, sind sie im Middle Management, im Top Management und in den Boards nach wie vor schwach vertreten. Dafür gibt es verschiedene Gründe. Ich meine: Es ist die Aufgabe der Professoren, das klare Anliegen der Wirtschaft, eben Frauen auf allen Stufen des Managements integrieren zu wollen, nicht nur zur Kenntnis zu nehmen, sondern etwas dafür zu tun.

Es gilt, die Frauen auf den Prozess, den sie durchlaufen müssen, während des Studiums einzustimmen. Dazu gehört auch die Problematik von Mann und Frau im Management. Diese Vorbereitung findet

heute nicht oder nur am Rande statt. Die Integration der Frauen im Management erfordert auch an den Universitäten ein Umdenken. Frau, Mutter, Familie und Karriere sind gleichzeitig möglich, erfordern aber eine neue Einstellung. Aufgabe der Universität ist es, hier deutlich mehr Anschubhilfe zu leisten als bisher. Es kann einfach nicht sein, dass die Wirtschaft ihre Bereitschaft unmissverständlich signalisiert, sich im Ergebnis aber fast nichts bewegt.

Eine neue Generation von »chairleaders« formen

Die Herausforderung, vor der die Universitäten heute stehen, ist eingeständenermaßen sehr komplex. Sie haben die Studentinnen und Studenten auf eine Wirtschaft einzustellen, die sich – Stichworte Liberalisierung, Deregulierung, Globalisierung – grundlegend verändert. Niemand vermag heute mit Bestimmtheit zu sagen, welche Anforderungen in den einzelnen Wirtschaftsbranchen in fünf, zehn Jahren gestellt werden.

Klar ist aber soviel: Die Universitäten und ihre Professoren haben alles daran zu setzen, in den Studentinnen und Studenten jene Eigenschaft zu wecken, die es in jedem Fall braucht – back to the passion. Wir müssen uns das zurückholen, was in den Jahren der Rezession scheinbar gänzlich verlorengegangen ist: Das innere Feuer, das Kampferfahrungen, die Leidenschaft.

Was es heranzubilden gilt, ist eine neue Generation von »chairleaders«. Die Wirtschaft braucht eine glaubwürdige Elite, die zu ihrer Aufgabe steht, was heisst: Eine Elite, die bereit ist, selbstbewusst Verantwortung zu tragen – auch im Fall von Fehlentscheidungen. Die Universitäten müssen diesen Mut zur Elite – nicht zu verwechseln mit akademischem Dünkel – wiederentdecken. Die Elitförderung ist vom Ruch zu befreien, etwas Unstatthaftes zu sein. Das kann sie nur, wenn die Produkte dieser Ausbildung kraft ihres Studiums in der Praxis den Beweis erbringen können, zum leadership befähigt zu sein. Es mag brutal klingen. Aber eine gewisse Elite ist unabdingbar. Diese ganze Nivellierung der studentischen Leistung und des studentischen Niveaus ist nicht die Lösung. Ohne studentische und professorale Eliten ist der »winning instinct« und die »winning attitude« – so wie es uns heute die Amerikaner und die Südasiaten vormachen – nicht zu haben.

Und noch etwas, auch wenn es eine Binsenwahrheit ist: Die Qualität der Universitäten wird fundamental geprägt von den Professoren. Sie sind – wie im Fussball die Trainer – massgeblich am Erfolg, den ihre Studentinnen und Studenten in der Berufslaufbahn haben werden, beteiligt. Neid und Eifersucht unter Professoren oder zwischen einzelnen Abteilungen sind dafür schlechte Voraussetzungen. Dies gilt nicht weniger für die Studenten selber – wie auch für die Wirtschaftskapitäne. Erfolg ruft heute in der Schweiz allzu oft gleich die Neider auf den Plan, die ihre Energie auf den Abriss statt auf den Aufbau verschwenden. Die Tugend, andern ihren Erfolg zu gönnen, gehört wieder aufs Podest. Das Land braucht ehrlichen, offenen, kreativen und neugierigen Kadernachwuchs mit dem Willen zum Sieg – aber auch bestückt mit der nötigen Portion Fairness im und nach dem Spiel.