

HEG-FR MAGAZINE



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

Create your future!

N° 9
Hiver 2019-2020

DOSSIER SPÉCIAL

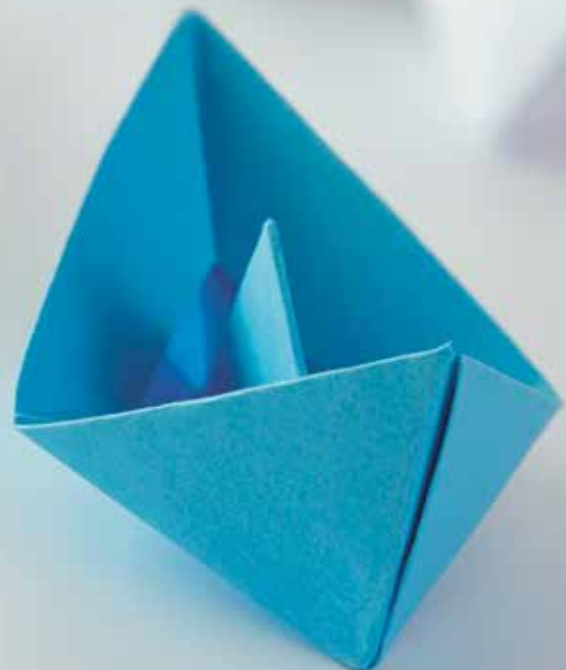
LEADERSHIP

BACHELOR
ET MASTER

**REMISE
DES DIPLOMES**

TEACH DIFFERENT

**LEADERSHIP
IN DER KLASSE**





HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

BACHELOR MASTER

FORMATION CONTINUE SERVICES DE CONSEIL ET DE RECHERCHE

Nous nous engageons à exercer un impact positif au moyen de programmes et activités proposés aux étudiants, aux participants et aux partenaires dans trois domaines clés :

L'ENTREPRENEURIAT, L'INNOVATION ET L'INTERNATIONALISATION.

EN SAVOIR PLUS SUR NOS OFFRES : WWW.HEG-FR.CH

HAUTE ÉCOLE DE GESTION FRIBOURG (HEG-FR)

Chemin du Musée 4 T: +41 26 429 36 70
CH-1700 Fribourg E: heg-fr@hefr.ch

Hes·SO

Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

UN LEADER A BESOIN DE FOLLOWERS... ET DE LUI-MÊME

Dans un monde de plus en plus globalisé et extrêmement dynamique, les entreprises sont confrontées à de multiples défis, tels que la réduction du cycle de vie des produits ou la concurrence mondiale. Les exigences imposées au personnel et au management en termes de performance, de flexibilité et de responsabilité ne cessent d'augmenter. Comment les organisations peuvent-elles faire face à cette pression? On fait souvent appel à l'innovation, à l'efficacité, à l'efficience et à la durabilité, jugées incontournables pour maintenir la compétitivité et défendre un positionnement stratégique. Les organisations et les entreprises sont contraintes de miser sur une stratégie axée sur l'innovation.

Au-delà d'un leadership transformationnel et héroïque, la créativité, l'innovation et l'excellence exigent une conduite qui vise le développement personnel des collaborateurs et collaboratrices: l'Empowering Leadership. Les dirigeants de l'entreprise accordent aux spécialistes et au personnel hautement qualifié l'autonomie dont ils ont besoin. La motivation intrinsèque liée à la tâche s'en trouve ainsi favorisée et se traduit par l'amélioration des états de flow dans le processus de travail.

L'Empowering Leadership correspond à une aspiration fondamentale du personnel hautement qualifié, à savoir le besoin de réalisation de soi, d'autonomie et de self-leadership. Un leader performant partage l'autorité, les connaissances et le contrôle avec ses collaborateurs et collaboratrices.

Toutefois, un manager doit faire preuve de self-leadership avant d'être en mesure de conduire d'autres personnes vers un objectif. Un leader sert de modèle positif; il stimule le développement de stratégies de conduite de soi efficaces au sein de son équipe. Pour que les membres de celle-ci puissent agir avec un degré de prise de décision et de marge de manœuvre élevé, ils doivent également pouvoir compter sur de solides compétences en matière de self-leadership. ■

LEADER BENÖTIGEN FOLLOWERS... UND SICH SELBST

In einer zunehmend globalisierten und ausgesprochen dynamischen Welt stehen Organisationen vor mannigfaltigen Herausforderungen wie etwa kürzeren Produktlebenszyklen oder einer weltweiten Konkurrenz. Die Anforderungen an alle Mitarbeiter und das Management, was Leistung, Flexibilität und Selbstverantwortung anbelangt, steigen unaufhörlich. Wie können Organisationen und Unternehmen mit diesem Druck umgehen? Um Konkurrenzfähigkeit zu wahren und die strategische Positionierung zu verteidigen, wird häufig auf die Unabdingbarkeit von Innovation, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit verwiesen. Organisationen und Unternehmen setzen forciert auf eine innovationsorientierte Strategie.

Kreativität, Innovation und Spitzenleistungen bedürfen neben der transformationellen, heroischen Führung eines Leaderships, das auf die Selbstentwicklung der Mitarbeiter zielt: Empowering Leadership. Die Führungskraft gewährt hoch qualifizierten Wissensarbeitern und Fachkräften den Freiraum, den sie zur Förderung von Kreativität, Innovation und Höchstleistungen benötigt. Auf Basis hoher fachlicher Kompetenzen und Autonomie wird die aufgabenbezogene intrinsische Motivation gefördert, was im Arbeitsprozess leistungsteigernde Flow-Zustände bewirkt.

Empowering Leadership entspricht einem zentralen Wunsch hoch qualifizierter Wissensarbeiter, nämlich dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Autonomie und Selbstkontrolle. Eine ermächtigende Führungskraft teilt sich Autorität, Wissen und Kontrolle mit ihren Geführten.

Nicht von der Hand zu weisen ist indes, dass sich eine Führungskraft zunächst selbst führen muss, bevor sie andere Menschen zielorientiert zu beeinflussen vermag. Ein Leader dient als positives Rollenmodell und demonstriert seine Self-Leadership-Fähigkeiten. Damit regt sie bei den Geführten die Entwicklung effektiver selbstbeeinflussender Strategien an. Damit die Geführten mit einem hohen Entscheidungs- und Handlungsspielraum umgehen können, müssen sie über ausgeprägte Self-Leadership-Fähigkeiten verfügen. ■



RICO BALDEGGER
Directeur / Direktor

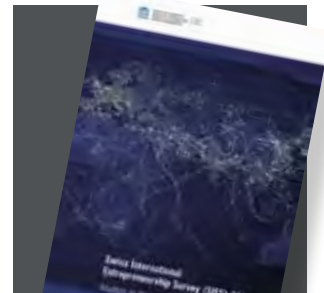
N°9

HIVER
2019-2020

10 > 19

DOSSIER SPÉCIAL
LEADERSHIP

20 > 21

KNOWLEDGE
PUBLICATIONS
ET PROJETS
DE RECHERCHE

22 > 23

TEACH DIFFERENT!
LEADERSHIP
IN DER KLASSE ODER
KLASSENFÜHRUNGIGNITE
THE
SPARK

24 > 25

LIFESTYLE/CAMPUS
MSCBA STUDY TRIP
TO USA +
"IGNITE THAT SPARK"

26 > 27

QUE SONT-ILS DEVENUS?
PORTRAITS D'ALUMNI

28

PEOPLE
ROLAND JUILLERAT

HEG MAGAZINE

N°9 — Hiver 2019-2020
*Create your future!*Le magazine de la Haute école
de gestion Fribourg (HEG-FR)The School of Management
Fribourg (HEG-FR) MagazineDas Magazin der Hochschule
für Wirtschaft Freiburg
(HSW-FR)→ www.heg-fr.ch/magazine

ÉDITEUR

Haute école de gestion
Fribourg (HEG-FR)
Chemin du Musée 4
1700 Fribourg
www.heg-fr.ch
heg-communication@hefr.chCHANGEMENT D'ADRESSE
OU DE DISTRIBUTION
heg-communication@hefr.chRESPONSABLE D'ÉDITION
Hanspeter GeisselerCOMITÉ DE RÉDACTION
Danièle Rüeger
Gérard Guisolan
Rudolf J. Merkle
Lukas Schneuwly

COLLABORATION RÉDACTIONNELLE

Lukas Scheuwly
Danièle Rüeger
Gérard Guisolan
Anja Jenny
Rudolf J. Merkle
Hanspeter Geisseler
Alfred Mürger
Gaby Probst
Rico Baldegger
Eric DécosterdPRODUCTION
Inédit Publications SA
Avenue de la Gare 17
Case postale 900
1001 Lausanne
www.inedit.ch

COORDINATION

Elodie Maître-Arnaud

CONCEPTION GRAPHIQUE
Xavier CerdáRELECTURE
Adeline VanoverbekeIMPRESSION
média f
Imprimerie Saint-Paul
Boulevard de Pérolles 38
1700 Fribourg
www.media-f.chTIRAGE
2000 exemplairesIMAGE DE COUVERTURE
©Tatiana Morozova/stock.adobe.comPublié avec le soutien
de la HES-SO.
Hes·SO
Haute École Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences
Western Switzerland

QUOI DE NEUF?



LANCEMENT DES FORMATIONS CONTINUES FRIDIGITAL

Dès l'automne 2019, la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) offre, en partenariat avec l'UPCF, différentes formations continues FriDigital taillées sur mesure. Les premiers modules ont traité de la cybersécurité et du marketing sur les réseaux sociaux. D'autres modules suivront en début d'année 2020. Composé de trois soirées, chaque module a été spécialement conçu pour répondre aux attentes et besoins du public cible principal que sont les PME. ■

Les inscriptions sont dès à présent ouvertes sur la nouvelle plateforme www.fridigital.ch



FÉLICITATIONS À NOTRE PARTENAIRE UNIVERSITAIRE EN AUSTRALIE, SWINBURNE UNIVERSITY

La Swinburne Business School a reçu l'accréditation internationale AACSB. En tant qu'organisation partenaire, nous adressons nos sincères félicitations à l'Université de Swinburne pour cette étape importante. ■



REVUE DE PRESSE

On parle de nous dans les médias.

«Die Rate von Frauen, die sich hierzulande im Startup- Ökosystem bewegen und Unternehmen gründen, ist immer noch klein – zu klein.»

08.10.2019 (NZZ am Sonntag) • Sogar die Slowakei bringt mehr Gründerinnen hervor als die Schweiz

«Autsch, die Schweiz keine Start-up-Nation? Dabei wird die Innovationskraft, das unternehmerische Denken doch so hoch geschätzt und von Politikern aller Couleurs in ihren Ansprachen besungen.»

06.09.2019 (Schweizerische Gewerbezeitung) • Mythos Start-up-Nation Schweiz

«Vieles spricht also dafür, dass bezüglich Unternehmertum für die Schweiz gilt, was auch andernorts der Fall ist: Es ist alles ein bisschen weniger spektakulär, dafür solide.»

10.08.2019 (NZZ am Sonntag) • Die Schweiz ist keine Startup-Nation – doch das Unternehmertum floriert

«Prendre des risques... ou pas»

24.07.2019 (Le Temps) • Le goût pour l'entrepreneuriat ne s'improvise pas

«Les intentions de créer une entreprise sont en baisse en Suisse»

20.07.2019 (RTS) • La Suisse est loin d'être en pointe en matière d'esprit d'entreprise

“The silver lining in the Swiss startup scene was the quality of the startups. The proportion of companies which were founded as a result of good opportunities was above average (67.6%), while those created out of necessity accounted for only 13.9%.”

20.07.2019 (Swissinfo) • Swiss confidence in creating startups at six-year low

AGENDA 2019



ÉVÉNEMENTS HEG-FR

17 FÉVRIER 2020

Début du semestre de printemps /
Beginn Frühlingsemester

DE FÉVRIER À JUILLET 2020

Diploma in Financial Management

25 FÉVRIER 2020

Forum HES-SO 2020, Lausanne
900 futur·e·s diplômé·e·s en économie
ou ingénierie à la recherche de leur employeur

3 AVRIL 2020

Seedstars Summit, Lausanne
The Entrepreneurship Forum
For Emerging Markets

DU 6 AU 18 JUILLET 2020

Summer school Entrepreneurship
and innovation across cultures

DU 6 AU 31 JUILLET 2020

Summer school Digital Finance
& Fintech for entrepreneurs



→ Plus d'informations sur le site
[www.heg-fr.ch/FR/HEG-FR/
Communication-et-evenements](http://www.heg-fr.ch/FR/HEG-FR/Communication-et-evenements)



LE CFJM ET LA HEG-FR LANCENT UN CAS EN CRÉATION ET GESTION DE **CONTENUS NUMÉRIQUES**

Le Centre de formation au journalisme et aux médias (CFJM) et la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) lancent un nouveau certificat de formation en création et gestion de contenus numériques. Fondée sur l'expérience du CFJM dans le domaine et sur le savoir-faire de la HEG-FR dans le déploiement de formations certifiantes, la nouvelle formation, de type CAS, a pour objectif de doter les participants d'une gamme d'outils pratiques leur permettant d'intégrer la dimension web dans leur gestion et leur création de contenus éditoriaux. ■



REMISE DES PREMIERS CAS HES-SO EN PÉDAGOGIE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Fin août, les premiers CAS HES-SO en pédagogie de l'enseignement supérieur ont été décernés par la HEG-FR à cinq lauréates. Toutes nos félicitations!

Le CAS a pour objectif de permettre à des enseignants de développer leurs connaissances et leurs compétences pédagogiques, notamment pour exercer un leadership pédagogique au sein de leur haute école et/ou de la HES-SO. ■

ANOTHER SUCCESSFUL SUMMER SCHOOL WRAPS UP!

“I am excited to bring back the creative thinking of entrepreneurship.” That was the takeaway from the Summer School for Australian engineering student, Monique Kuhn.

Twenty one students of different disciplines from all over the world came together here in Fribourg for the summer programs offered by HEG-FR, with the support of HES-SO. This 2-4 week intensive program focuses heavily on entrepreneurship, innovation, digital finance and blockchain, both inside and outside of the classroom. Thanks to the hospitality of our partners, the students were able to visit some truly interesting and innovative companies such as Scott Bikes, Creaholic and Leonteq, just to name a few.

The summer class of 2019 was indeed a well-mixed bag of disciplines; from engineering to finance to business and even linguistics. The consensus was clear; everyone felt they had benefitted from a program that took them outside of their field of study and respectively, their comfort zone. In fact, all 21 of them would



definitely recommend this program to others. On that note, we would like to thank our partners, Swinburne University of Technology, ITESM and University of Lorraine (PeeL Entrepreneurial program) for trusting us with their students. This credit-bearing program runs every summer and welcomes students internationally as well as domestically. We are happy to be able to offer eight places to students of all HES-SO schools, with the possibility of a full scholarship. ■

SUMMER SCHOOL 2020

2-week program:

6 July 2020 – 18 July 2020

4-week program:

6 July 2020 – 31 July 2020

Applications open from January to April 2020.

For more information, contact us at heg-international@hefr.ch

NOUVEAU SITE WEB POUR LA HEG-FR!

La Haute école de gestion Fribourg vient de lancer son nouveau site web, www.heg-fr.ch, permettant aux utilisateurs d'accéder aux informations de façon plus conviviale.

Depuis le 26 août 2019, le site web de la HEG-FR arbore une nouvelle identité graphique plus moderne. A travers ce changement, nous souhaitons répondre à plusieurs besoins: changer de CMS pour passer à Umbraco; rendre l'information accessible à tous et compréhensible par les utilisateurs; assurer la lisibilité sur tous les types d'appareils. Le design et l'UX ont été fait en collaboration avec Liip Fribourg. Le contenu continuera d'évoluer au fil du temps mais, pour l'instant, nous vous souhaitons une agréable navigation sur notre nouveau site web! ■



DIPLOMES ET PRIX

REMISE DES DIPLOMES BACHELOR 2019

Le 8 novembre 2019, la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) a remis le titre de Bachelor of Science HES-SO en économie d'entreprise à 121 étudiant·e·s. Toutes nos félicitations! ■■

BACHELOR-DIPLOMÜBERGABE AN 121 KANDIDIERENDE

Am 8. November 2019 hat die Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR) an 121 Studierende die Diplome als Bachelor of Science HES-SO in Betriebsökonomie verliehen. Herzliche Glückwünsche! ■■





REMISE DES DIPLÔMES DU MASTER EN BUSINESS ADMINISTRATION 2019

Félicitations aux 19 nouveaux diplômés Master en Business Administration (MSc BA), orientation Entrepreneurship! Ils ont reçu leur titre vendredi 8 novembre 2019. La cérémonie s'est déroulée à l'École hôtelière de Lausanne, une des hautes écoles de la HES-SO, Haute école spécialisée de Suisse occidentale. ■■

PRIX D'EXCELLENCE DU BACHELOR

Merci à nos partenaires et bravo aux lauréats!

LA BANQUE CANTONALE DE FRIBOURG

Prix des meilleures moyennes des études unilingues:

- Daphné Moura, Pont (Veveyse)
- Dario Stettler, Schönbühl

L'UNION PATRONALE DU CANTON DE FRIBOURG

Prix des meilleures moyennes des études bilingues:

- Camille Verly, Lussy-sur-Morges
- Michelle Leuenberger, Courlevon

L'UNION PATRONALE DU CANTON DE FRIBOURG, LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE ET HES-SO

Prix des meilleurs travaux de bachelor:

- Daphné Moura, Pont (Veveyse)
- Noémi Chuard, Corcelles-près-Payerne
- Stéphanie Ayer, Fribourg
- Sophie Hofmann, Attalens
- Anouchka Künzli, Saint-Aubin



- Michaël Paoletti, Düdingen
- Sandra Taqi, Lentigny
- Camille Verly, Lussy-sur-Morges
- Elida Kastrati, Bulle

LUCIEN ET IRENE WUILLEMIN

Prix de la meilleure moyenne trilingue:

- Marion Equey, Corminbœuf

FACTS & FIGURES 2019-2020



FORMATION DE BOLOGNE NOMBRE D'ÉTUDIANTS (2019-2020)

	ÉCONOMIE D'ENTREPRISE À PLEIN TEMPS	ÉCONOMIE D'ENTREPRISE EN EMPLOI	TOTAL HEG-FR
Bachelor 1 ^{re} année	97	103	200
Bachelor 2 ^e année	55	92	147
Bachelor 3 ^e année	60	83	143
Bachelor 4 ^e année		97	97
Master 1 ^{re} année		18	18
Master 2 ^e année		31	31
Total Formation de Bologne	212	424	636
Diplômes Bachelor délivrés en 2019	51	79	130
Diplômes Master délivrés en 2019		19	19

BACHELOR ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

2011	415 étudiants
2012	478 étudiants
2013	465 étudiants
2014	563 étudiants
2015	510 étudiants
2016	598 étudiants
2017	612 étudiants
2018	608 étudiants
2019	587 étudiants

MASTER ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

2011	42 étudiants
2012	64 étudiants
2013	78 étudiants
2014	77 étudiants
2015	73 étudiants
2016	63 étudiants
2017	53 étudiants
2018	56 étudiants
2019	49 étudiants



BACHELOR RÉPARTITION DES ÉTUDIANTS 2019-2020

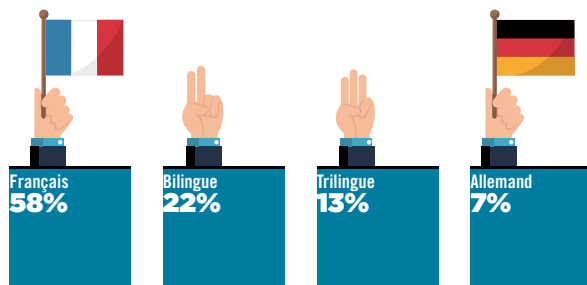
Genre



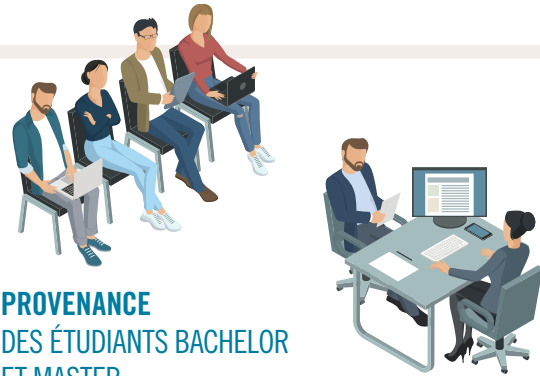
Mode d'enseignement



Langue d'études



Langue de correspondance

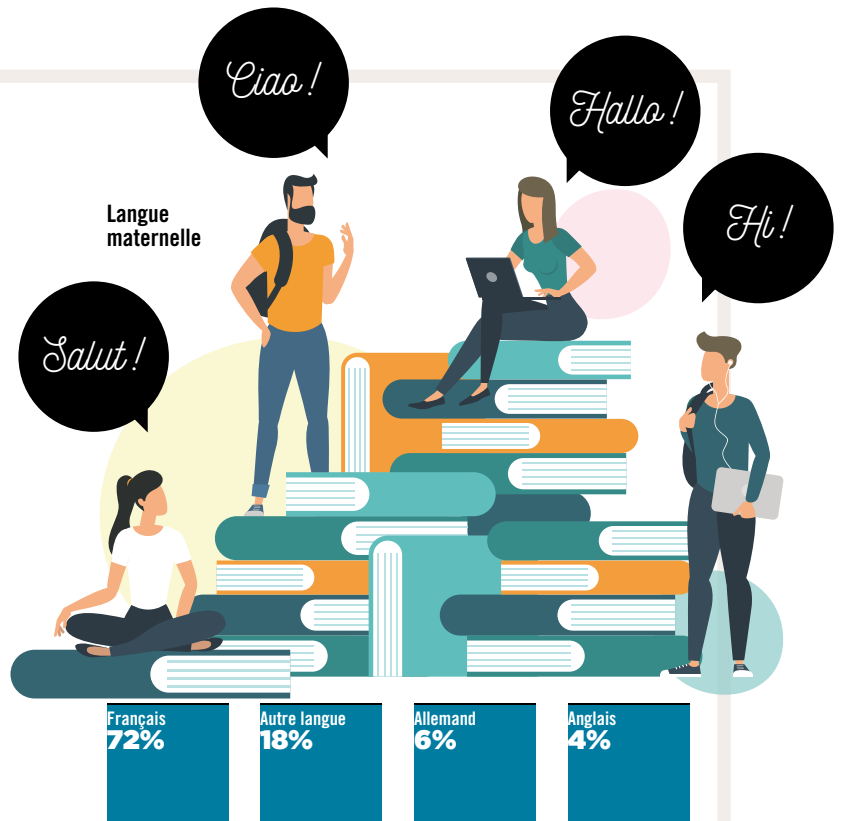
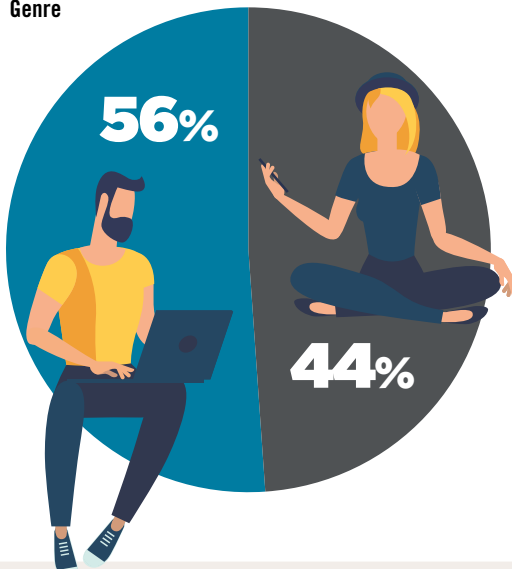


PROVENANCE DES ÉTUDIANTS BACHELOR ET MASTER

	BACHELOR	MASTER	TOTAL
Fribourg	420	14	434
Berne	38	5	43
Genève	1	4	5
Jura	2	0	2
Neuchâtel	0	1	1
Tessin	4	1	5
Vaud	92	10	102
Valais	20	3	23
Autres cantons	5	0	5
Etrangers	5	11	16

MASTER RÉPARTITION DES ÉTUDIANTS 2019-2020

Genre



DOSSIER SPÉCIAL

LEADERSHIP

Pages 12 et 13 LEADERSHIP: HISTORISCHE BLITZLICHTER

Page 15 LEADERSHIP DEMANDÉ

Pages 16 et 17 EMPOWERING LEADERSHIP ET CONFIANCE

Pages 18 et 19 INFLUENCEURS ET INFLUENCEUSES, LEADERS DE L'INSPIRATION ENTREPRENEURIALE ONLINE





LEADERSHIP UND TEAMS

Der Begriff Leadership, durchaus mehrdeutig, wird inflationär verwendet und droht, immer mehr zu einer inhaltsleeren Phrase zu verkommen. Was ist aber nun Leadership wirklich?

TEXT: ALFRED MÜNGER, Verantwortlicher Industrial Liaison

Leader finden sich in verschiedenen Bereichen, etwa im Sport der Teamleader oder Captain, im Management als Steuerfrau oder -mann des Unternehmens, in der Politik in präsidentlicher Position etc. Was diese Leaderinnen und Leader auszeichnet, ist die Begeisterung für das zu Erreichende. Dies erfordert unbedingt die Einbindung der Teammitglieder. Leaderinnen und Leader geben Informationen weiter und sind offen, solche zu empfangen. Etwas weiter gefasst, kann man sagen, dass sie Wissen im Sinne einer transparenten Kommunikation konsequent und adäquat für die Zielerreichung nutzen, getreu dem Motto: «Wir wollen gemeinsam als Team gesetzte Ziele erreichen.»

Teams mit Inspiration. Leaderinnen und Leader schaffen ein Umfeld, das die Teammitglieder/-innen in der Selbstführung fördert, in dem alle befähigt werden, auf das Wohl des Ganzen hinzuarbeiten. Daraus folgt, dass Führungskräfte auf allen Ebenen des Unternehmens heranwachsen. Leadership bedeutet ebenso, Teams mit Inspiration voranzubringen, über Visionen bzw. mit dem Aufzeigen von Perspektiven Erfolge anzustreben. Mit Blick auf den schlichten Alltag der Unternehmer/-innen bzw. Kader ist bekannt, dass Leadership keine Garantie für dauernde Erfolge ist.

Ein motivierendes Umfeld schaffen. Teams müssen sich weiterentwickeln, dazulernen, sich finden und nicht zuletzt Entscheide fällen. Leadership umfasst ein breiteres Spektrum als nur schiere Führung, es heisst

nämlich nicht nur, ein motivierendes Umfeld zu schaffen, damit die Mitarbeitenden Erfolge erzielen können, sondern auch bei Misserfolg bereit zu sein, aus den gemachten Fehlern zu lernen. Wenn Schwierigkeiten evident sind, in Projekten versagt wurde etc. ist Leadership notwendig, muss der Leader da sein und intervenieren. Den Mitarbeitenden geben die Leader/-innen Sicherheit, wenn Fehler passiert sind. Eine transparente Fehlerkultur wird in Unternehmen nur allzu häufig einzig von Kadern, die Leadership nach der hier präsentierten Vorstellung verinnerlicht haben, zugelassen. Vielfach wird in schwierigen Situationen, in denen Leadership gefragt wäre, vor allem anderen mit Schuldzuweisungen «geführt», bspw. nicht mit Prozessverbesserung. Die Suche nach Schuldigen fördert gerade in einer misslichen Lage gewiss nicht das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führung.

Faktenbasiertes Führen. Leadership umfasst faktenbasiertes Führen, sich zu hinterfragen, wie die Situation entstanden ist und daraus mit dem Team zu lernen, egal ob das Resultat positiv oder negativ ist. In vielen Fällen wird anstelle einer positiven Auseinandersetzung mit dem Erreichten sofort eine Schwachstellen-Analyse durchgeführt. Das kann in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden den Eindruck erwecken, positive Resultate seien gar nicht zu erreichen, da die Führung immer nur über das Negative spricht. In letzter Konsequenz ist die Intention von Leadership, das Team Höchstleistungen anzutreiben, Dankbarkeit für Geleistetes zu zeigen, aber ebenso, sich faktenbasiert und kritisch mit dem Erreichten auseinanderzusetzen. ■



LEADERSHIP: HISTORISCHE BLITZLICHTER

TEXT: RUDOLF J. MERKLE, Assoziierter Professor FH

Vom Lateinischen zum Englischen. Der Begriff «Leadership» ist relativ neu. In der bis ins 20. Jahrhundert geltenden Universalsprache der Bildung, im Lateinischen, dürfte ihm «ductus» wohl am ehesten entsprechen, was mit «Führung» übersetzen ist. In der Alltagssprache ist «Duktus» noch heute zuallererst in der Bedeutung «charakteristische bzw. eigene Art der Formgebung für ein Artefakt, für ein Kunstwerk» geläufig. Etwas gewagt interpretiert: Vom alten Rom bis weit in die Neuzeit hinein war ein «Dux» Anführer von Armeen, von Untertanen, eine politische Lichtgestalt. Heute ist der «Dux» der Kopf eines Kunstwerks. Wie sagte Ovid trefflich? „Tempora mutantur, nos et mutamur in illis.“ (dt.: Die Zeiten ändern sich und wir [uns] in ihnen.)

Kommunikation und Auswahl. Ein selektiver Blick in das Buch der Bücher zum Thema Leadership wird erlaubt sein, insofern es in den letzten zwei Jahrtausenden doch einigen Kadern als Referenz diene. Obgleich

Oben: Buntglasfenster in der Kathedrale Notre Dame in Paris, der Darstellung König David auf seiner Harfe zu spielen.



Oben:
Bildausschnitt
Alexandermosaik,
Haus des Fauns,
Pompeji,
etwa 100 v. Chr.
Archäologisches
Nationalmuseum
Neapel.

Rechts:
Kaiser Friedrich
Barbarossa
mit Bügelkrone,
Reichsapfel und
Szepter zwischen
seinen Söhnen Heinrich
VI. (links) und Friedrich
von Schwaben mit
Herzogshut. Miniatur
aus der Historia
Welforum, zwischen
1185 und 1195.



grundsätzlich, insbesondere im Alten Testament, ein autoritäres, auf Hierarchie basierendes Führungsmodell deutlich dominiert – der Chef befiehlt, die Untergebenen gehorchen schweigend –, ist eine äusserst moderne Idee zu eruieren: „Dein Wort ist meines Fusses Leuchte und ein Licht auf meinem

Wege.“ (Ps 119,105) Dies dahingehend zu verstehen, dass zum einen Kommunikation unabdingbar für Führung ist, wird nicht gänzlich falsch sein; zum anderen muss zugleich ein Ziel aufgezeigt werden – ohne Licht, sprich: Vision und Strategie, sieht man weder Weg noch Endpunkt.

Ein zweiter essentieller Gedanke zu Leadership findet sich abermals im Neuen Testament: Führung beginnt, bevor geführt wird. Vorab ist ein verlässliches Team zusammenzustellen, das einem durch dick und dünn folgt. Jesus berief laut den Evangelisten Lukas und Markus höchstselbst eine Kerngruppe von einem Dutzend Herren in sein Management. Hierin dem Zeitgeist folgend, verzichtete er in Sachen Gender gänzlich auf Diversity. Auf eine nahe Bindung an seine Person legte der Heiland, der die Apostel als Coach führte, freilich grossen Wert, insofern er die Vertreter seines Führungsgremiums, die später als Account Manager seiner Vision global tätig wurden, als „Brüder“ bezeichnete und ansprach. Die heutige Duzkultur wirkt im Vergleich nachgerade affektiert. Bei der Rekrutierung seiner zwölf «Jünger» bewies er indes kein glückliches Händchen: Judas Ischariot, einer seiner Mannen, erwies sich als ausgesprochen illoyal. Maria Magdalena wäre dagegen gewiss mehr als eine Quotenfrau gewesen.

Gott und PR. Im Mittelalter spielen die sogenannten Fürstenspiegel eine fundamentale Rolle. Diese literarischen Werke beschreiben, wie der perfekte Kaiser, König etc. zu sein hat. Vor allem anderen war der Leader – eo ipso männlich – ein frommer Christ, gehorchte Gott und führte autoritär. Der von Gott



Berufene und für ebendiesen Kämpfende war gerecht, fungierte er doch oft als Richter. Er setzte bei Bedarf Gewalt ein, blieb immer besonnen, verteidigte Fremde, Waisen und Witwen, bestrafte Diebstahl und Ehebruch, richtete Mörder und Eidbrecher, schützte Kirchen, unterstützte Arme und delegierte nur an Kluge. Zudem verfolgte er Aberglauben, Zauberei und Wahrsagerei. Am wichtigsten war jedoch, dass er tapfer das Vaterland verteidigte und nur einem vertraute: Gott. Seine beiden Hauptpflichten waren die Wahrung von Frieden und Gerechtigkeit, daher waren für jeden Leader des Mittelalters Weisheit und Gnade bedeutende Charakterzüge. Am Hof hatte ein Fürst die Aufgabe, seine Macht zu demonstrieren. Das Posing gehörte schlechterdings zu seinen Obliegenheiten, nicht nur mittels Darstellung seines Reichtums, sondern auch in der freigiebigen Bewirtung und reichen Beschenkung seiner Gäste. Dabei hatte er immer seine Aussenwirkung bzw. PR im Auge. Selbstverständlich orientierte man sich an Leadern der Historie. Als Ideale galten etwa David und sein Sohn Salomo, die römischen Kaiser Augustus und Trajan, ebenso der Makedonier Alexander. Letzterer war zwar einerseits derart überheblich, dass er bis an die Pforten des Paradieses gelangte, was einem Affront Gottes entsprach; andererseits galt er als grossmütig und grosszügig. Die beiden bekanntesten christlichen Herrscher, denen man nacheifern sollte, waren die Kaiser Konstantin und Karl der Grosse.

Ideal und Realität. Nun sind die Anforderungen an die Führungskraft im Mittelalter in der Theorie feinsinnig. In der harten Realität waren nicht zuletzt gezielte Brutalität, ein Gespür für Macht und diplomatisches Geschick desgleichen relevant wie Networking, wobei man von Erfahrungen längst toter Heroen wie Alexanders des Grossen profitieren sollte. Derartigen Charakters sind die Reflexionen über Leadership des Niccolò Machiavelli (1469-1527), u. a. als Diplomat aktiv. Mitunter geschätzt von zeitgenössischen Entrepreneurinnen, Managerinnen, Management-Theoretikern etc., orientiert sich der Denker der

Renaissance nicht nur im «Il Principe» an den gewalttätigen Gegebenheiten des Diesseits, nicht am Jenseits, am Hier und Jetzt, nicht am Garten Eden, primär am Machbaren, sekundär am Wünschbaren. Seine Tipps sind folgerichtig: Erfolg steht über allem, auch über der Moral. Nicht Friede ist die Normalität, sondern Krieg. Letztlich ist jedwede Konkurrenz zu vernichten. Hierfür darf, ja muss ein Oberhaupt nötigenfalls bestechen, lügen, betrügen, Verträge brechen und morden, denn die Menschen sind a priori böse. Der Fürst, modern: der Leader, soll gefürchtet und gemocht, aber von der eigenen Gefolgschaft keinesfalls verachtet oder gar gehasst werden. Vital für ein Oberhaupt ist ferner, unabhängig zu bleiben, immer zu agieren sowie die Geführten von sich abhängig zu machen. Der Leader agiert pragmatisch und rational, umgibt sich mit Ratgebern und hat durchgehend die Endzwecke vor Augen – das Wohl des Landes, der Organisation, des Teams, aber besonders seinen Eigennutz.

Der aufmerksame Leser fragt sich nicht ohne Sorgenfalten, welche Schlüsse Leaderinnen und Leader des 21. Jahrhunderts aus der Lektüre Machiavellis ziehen. ■

Links:
Karlsbüste, Aachener
Domschatzkammer.

Unten:
Santi di Tito:
Porträt des Niccolò
Machiavelli





LEADERSHIP DEMANDÉ

En discutant avec des entreprises, force est de constater qu'on demande de plus en plus aux cadres dirigeants des compétences de leadership et des compétences comportementales. C'est le corollaire d'un autre constat qui s'impose: lorsqu'un responsable subit un échec, c'est rarement pour des raisons de savoir-faire, c'est en général pour un manque de savoir-être. Pas étonnant donc que ce genre de formations soit de plus en plus recherché.

TEXTE: ÉRIC DÉCOSTERD, Responsable Formation postgrade

La notion de leadership a beaucoup évolué durant les cinquante dernières années. Pendant longtemps (certains disent pendant trop longtemps), les travaux du Français Henri Fayol ont profondément influencé la pensée managériale. Fayol parle en catégories d'activités et en voit quatre: planifier, organiser, commander et contrôler. Henry Mintzberg reprend le témoin au début des années 1970, mais il propose un autre jargon. Il décrit le travail des managers en termes de rôles, et en retient dix qu'il classe en trois catégories: des rôles de relation, des rôles d'information et des rôles de décision. Pour lui, le leadership est donc l'ensemble des actions exercées par le manager à destination de ses collaborateurs.

Leadership et changement. L'entrée en scène du professeur John Kotter, de Harvard, va amener une nouvelle perspective. Pour lui, le management et le leadership sont deux fonctions différentes et complémentaires qui ont leurs activités propres. Le management gère la complexité, le leadership gère le changement. Le management amène ordre et cohérence, le leadership amène évolution et transformation. Le management amène stabilité et équilibre, le leadership permet de déséquilibrer momentanément l'organisation pour la

mettre en mouvement. Le leader doit donc dire où on va, pourquoi on y va et, ce faisant, donner envie d'y aller.

Que peut-on conclure? Que, pour exister à long terme, une entreprise a probablement besoin de management et de leadership. Mais ces deux rôles sont pour le moins différents, pour ne pas dire opposés. Le manager subit son environnement, le leader tente de le façonner. Le manager définit des objectifs et organise le travail pour atteindre ces objectifs en toute sécurité, le leader aborde les problèmes anciens d'une manière nouvelle et ouvre la voie à des solutions originales. Le manager contrôle les risques, le leader recherche le risque, quitte à parfois se mettre en danger. Si l'on admet que le leadership concerne le changement, alors on comprend aisément que cette attitude ait pris de l'importance durant les vingt dernières années. Pour toutes les branches et pour toutes les organisations, le rythme des changements s'est considérablement accéléré. Le changement est devenu non seulement la norme, mais également une condition de survie. Il faut donc du leadership, sans oublier que celui-ci ne remplace pas le management, mais le complète. Reste à savoir si une seule personne peut être les deux à la fois: là est le défi! ■■



EMPOWERING LEADERSHIP ET CONFIANCE

Depuis des décennies, praticiens et chercheurs du domaine de la gestion d'entreprise sont à la recherche du style de leadership idéal.

TEXTE: RICO BALDEGGER

On s'est longtemps concentré sur les théories de la motivation prônant une auto-motivation forte, et certains concepts sont devenus populaires. L'un de ceux-ci s'est retrouvé au centre de l'attention au début des années 1990: l'Empowering Leadership. Selon cette approche, un manager doit d'abord se diriger lui-même avant de pouvoir diriger et influencer positivement d'autres personnes: «*If you want to lead somebody, the first critical step is to lead yourself*» (Manz et Sims, 1991).

Self-leadership. Le véritable noyau du leadership se trouve donc dans la personne elle-même. Idéalement, la conduite externe peut renforcer la prédisposition d'un individu au leadership ou même la stimuler dans un premier temps. Or l'objectif principal de l'Empowering Leadership est d'encourager et de développer les capacités (internes) de self-leadership des personnes dirigées.

Si un dirigeant est capable de se diriger efficacement, les effets pour l'Empowering Leadership seront positifs. D'une part, il peut accroître son efficacité et son efficience personnelles. D'autre part, en s'appuyant sur de solides compétences en matière de self-leadership, il sert d'exemple positif et agit en tant que modèle. Il n'est ainsi pas surprenant que des concepts tels que l'intelligence émotionnelle ou le leadership authentique aient du succès en entreprise. A l'opposé de ces idées, certains experts ont désigné sous le terme générique de Dark Leadership des approches plus polarisantes, imprégnées notamment de narcissisme ou de machiavélisme.

Un leader efficace cherche à développer les compétences en self-leadership des membres de son équipe et à les renforcer positivement: «*An empowering leader is one who leads others to influence themselves to achieve high performance*» (Yun *et al.*, 2006). Il implique tous les membres de l'organisation de manière appropriée dans le processus de la conduite et se met pleinement au service de

l'entreprise et de ses collaborateurs et collaboratrices. Cela signifie que le cadre supérieur partage le pouvoir avec celles et ceux qu'il dirige. Il accorde l'autonomie et favorise le développement des compétences de self-leadership dans son équipe («*Leading others to lead themselves*», Pearce et Sims, 2002).

L'autonomisation du leadership. A l'opposé de la devise «la confiance c'est bien, le contrôle c'est mieux», un leadership qui responsabilise réduit au minimum les activités de contrôle de la progression de la performance et accorde un haut degré de confiance aux collaboratrices et collaborateurs. Un leader stimulant crée un environnement approprié pour que les employés hautement qualifiés puissent se développer de façon optimale. Avec un degré élevé d'autodétermination et d'autonomie, la motivation intrinsèque liée à la tâche peut augmenter, ce qui rend les gens plus heureux et plus productifs.

Dans les entreprises, le self-leadership prend de l'importance partout. Au niveau individuel, le travail s'oriente vers l'auto-organisation des processus. Au niveau du groupe, les équipes se gèrent elles-mêmes, et au niveau de l'organisation, les hiérarchies s'aplatissent, les espaces de contrôle augmentent et les contrôles diminuent (*voir encadré*).

L'autonomisation du leadership est particulièrement utile dans les contextes qui encouragent la créativité, l'innovation et l'excellence. En 2018, Schröder *et al.* ont testé l'influence de l'Empowering Leadership sur la performance de développement de nouveaux produits dans des équipes auprès de 116 cadres et 371 employés dans des départements de recherche et développement. Les influences du contexte organisationnel (l'orientation stratégique et culturelle de l'organisation par exemple) ont également été prises en compte. Les résultats montrent que l'Empowering Leadership a un effet positif sur la force d'innovation et, par conséquent, sur le développement de nouveaux produits.



LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET CHARISMATIQUE	LEADERSHIP POST-HÉROÏQUE (PAR EX. EMPOWERING LEADERSHIP)
La responsabilité centrale incombe à un supérieur hiérarchique.	La responsabilité centrale est assumée à la fois par le supérieur hiérarchique et par les personnes dirigées.
Les membres de l'organisation se concentrent sur le leader charismatique et visionnaire.	L'accent est mis sur le self-development des collaborateurs et collaboratrices.
La connaissance, le pouvoir et le contrôle sont entre les mains du supérieur hiérarchique.	Le savoir, le pouvoir et le contrôle sont partagés entre le leader et les collaborateurs et collaboratrices.
Le supérieur hiérarchique doit être très présent.	Les collaborateurs et collaboratrices agissent de manière relativement indépendante.
Dépendance et impuissance lorsque le leader charismatique quitte l'organisation.	Faible dépendance de l'organisation à l'égard du leader.

Tiré de Furner M. (2017). *Empowering Leadership: Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen*, Wiesbaden.

Défis du changement. Il ne fait aucun doute que la mise en réseau intensive du monde d'aujourd'hui exige une nouvelle approche de la gestion des organisations. Les domaines de la société et de l'économie

étant de plus en plus interdépendants, les conséquences des décisions deviennent davantage incalculables et en même temps plus graves. Dans ces conditions, le nouveau leadership accorde une participation judicieuse au pouvoir. Pour ce faire, il importe de cultiver une vision commune des défis du changement permanent et de renforcer l'innovation et l'action coopérative. L'Empowering Leadership, ou «leadership de système» au sens le plus large du terme, est nécessaire non seulement pour aborder des problèmes complexes, mais également pour les résoudre. ■■





INFLUENCEURS ET INFLUENCEUSES, LEADERS DE L'INSPIRATION ENTREPRENEURIALE ONLINE

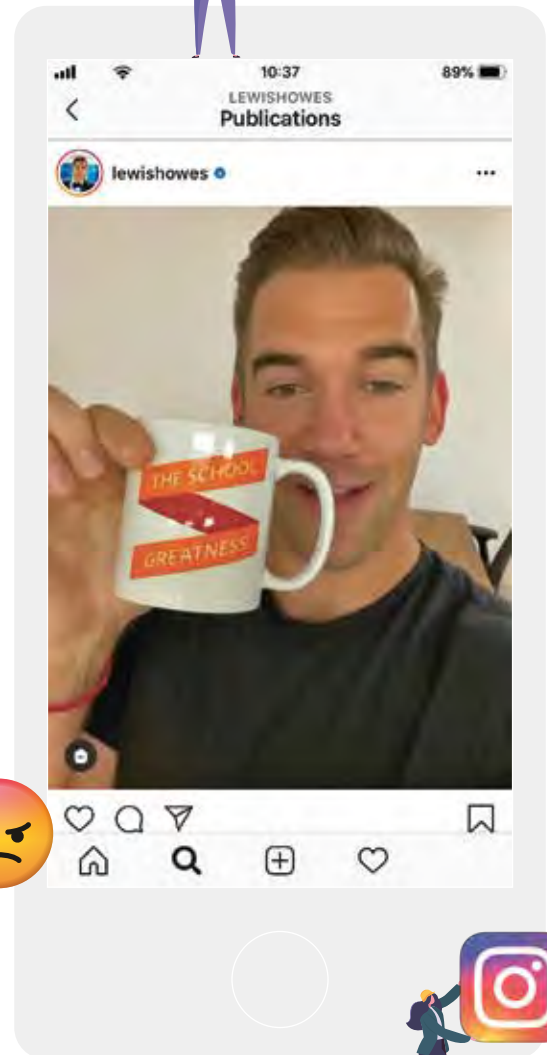
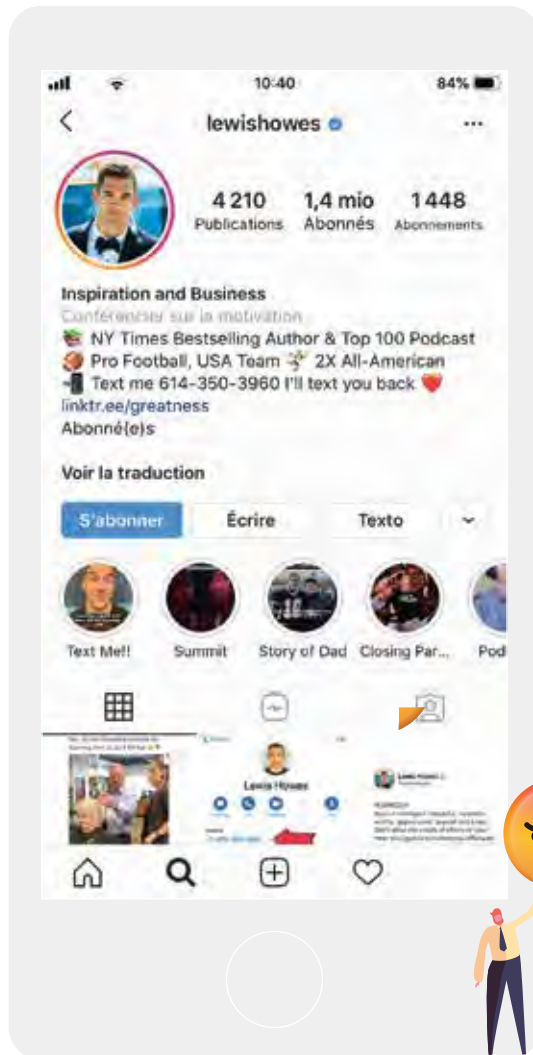
De l'inspiration à la création de business, les leaders d'opinion se trouvent à mi-chemin entre gourou du développement personnel et business woman/man aguerri.

TEXTE: ANJA JENNY, Graphiste HEG-FR



Que l'on ait envie de concevoir son business dans la technologie, le monde créatif, le food ou encore dans l'e-commerce, il existe tout un monde entre le début de la création de son projet et son résultat concret. Dans ce monde, se trouve entre autres... l'inspiration online! De nombreux futurs entrepreneurs se sont déjà retrouvés devant l'angoisse de la page blanche ou face à la procrastination et poursuivent leur travail de création en s'inspirant des success-stories à l'américaine.





De gauche à droite: comptes Instagram de Yomi Denzel (@yomidenzel), Sara Blakely (@sarablakely) et Lewis Howes (@lewishowes).



C'est notamment par les podcasts business inspirationnels, webinaires motivation, e-books biographiques, événements et newsletters que les leaders entrepreneur·e/s/influencers passent leur message: motiver les membres de leur communauté à trouver leur propre passion et à développer une carrière à succès. Il s'agit là d'un véritable business du business, qui n'hésite pas à s'étendre au-delà des plateformes en ligne.

Penchons-nous sur une sélection de personnalités suisses romandes et internationales qui ciblent leurs actions de communication de manière à NOUS faire prendre l'ACTION.

Le lifestyle entrepreneur. En Suisse romande, Yomi Denzel mise sur la transparence de son parcours. De son agence de marketing digital au développement de son business en ligne, il partage depuis 2017 les secrets de sa réussite sur sa chaîne YouTube. Son compte Instagram transmet les symboles de l'American way of life: belles voitures ou encore travail acharné. Le tout dans un style casual chic.

Le lifestyle entrepreneur américain Lewis Howes utilise différents supports pour encourager les futur·e·s

entrepreneur·e·s. Son livre *The School of Greatness* (année) est un guide du «Living Bigger and Leaving a Legacy». En résultent 800 podcasts d'interviews d'entrepreneurs, sportifs et artistes à succès.

Selon *Time Magazine*, Sara Blakely, fondatrice de la marque de sous-vêtements Spanks, est l'une des 100 personnes les plus influentes dans le monde. Elle encourage les idées novatrices et pousse les femmes à suivre leurs intuitions ainsi qu'à assumer leurs échecs, que ce soit dans la vie privée ou dans leur business. Son compte Instagram lui permet de communiquer ses valeurs avec beaucoup d'autodérision.

Il est possible et légitime de puiser son inspiration en ligne. De manière sporadique, consulter un podcast de motivation, par exemple, est bénéfique pour l'inspiration de chacun. Mais attention à ne pas oublier que l'authenticité de ses propres choix et de ses propres intuitions restent beaucoup plus efficaces: 1000 podcasts, 1000 vidéos ou e-books business ne valent pas une prise d'action concrète. Allez, motivation! ■



KNOWLEDGE

La Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) a le privilège de vous présenter l'actualité des recherches et publications de l'institution.

PROJETS DE RECHERCHE



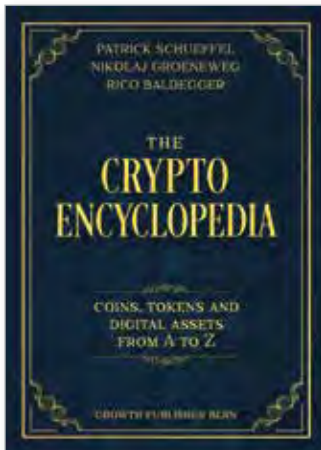
SERVICE DE MONITORING DU SUPPLY-CHAIN D'ÉQUIPEMENTS EN RÉGION REÇULÉE ADAPTÉ À L'AIDE HUMANITAIRE (SMSER)

Lebanon underwent a humanitarian crisis due to the massive immigration of Syrian refugees cause by the ongoing conflict in that county. Satisfying the demand for medicaments in such conditions easily shows the limit of the current supply chain. This project, led by the Digital Business Center of the HEG-FR, and in collaboration with HEdS-FR, HEIA-FR and partners in Lebanon,

aimed at overcoming the difficulties faced by NGOs and governments in managing health equipment in crisis situations: the visibility of stocks and consumption at the end of the chain.

The project designed and developed a health equipment inventory management system thought to support the humanitarian crisis related to the Syrian refugees in Lebanon. To encourage companies and start-ups to re-use and develop services adapted to local needs, the mobile and cloud system was made accessible in an open source repository. The system is based on the use of smartphones for managing goods using bar codes as well as using geo-location information from the telephones' GPS applications. It has already been tested in a pilot study in collaboration with the ICRC Weapon Trauma and Training Centre in Tripoli, Lebanon. ■

BOOKS AND PUBLICATIONS



THE CRYPTO ENCYCLOPEDIA: COINS, TOKENS AND DIGITAL ASSETS FROM A TO Z

What is the blockchain? What is a distributed ledger? What do people mean when they talk about ERC-20? What is the difference between a hard and soft fork? And between hot and cold storage? Containing over 300 entries on all aspects of crypto, tokens and digital assets, this encyclopedia incorporates the latest information available from academia and practice on these topics. Loaded with clear, concise, and authoritative information, it is the most comprehensive single-volume A-Z reference work of its kind. Our aim in preparing this dictionary is to share the vocabulary of a newly emerging field of business and research endeavour. ■



GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM) 2018/2019

Favoriser l'esprit d'entreprise et une attitude positive à l'égard de l'entrepreneuriat est l'une des priorités de la politique suisse. Or, en Suisse, les intentions de créer une entreprise (6,9%) sont en baisse par rapport à 2017 (10,5%) et même inférieures à la moyenne des autres économies à revenu élevé (17,1%). En outre, seuls 7,4% des Suisses se sont lancés dans des activités entrepreneuriales, un taux de base inférieur à la moyenne des pays comparés (10,4%). Malgré des initiatives de soutien à l'entrepreneuriat tant au niveau cantonal que national, un nombre croissant de programmes de formation, ainsi que des investissements toujours plus importants dans des projets entrepreneuriaux, la Suisse est loin d'être une nation de start-up. Les conclusions et les récents résultats relatifs à la Suisse viennent d'être publiés dans la dernière édition du Global Entrepreneurship Monitor (GEM), la plus grande étude internationale portant sur l'esprit d'entreprise. ■



SWISS INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP SURVEY 2019

L'enquête examine le comportement des PME suisses face à l'internationalisation. L'étude repose sur une enquête quantitative réalisée en Suisse entre mars et avril 2019 auprès de PME actives sur des marchés étrangers, tous secteurs confondus. L'étude souligne l'importance d'adopter une stratégie basée sur ses propres forces pour mener l'internationalisation au succès. L'expérience internationale de l'équipe de management est tout aussi déterminante que la propension à innover. Toutefois, les entrepreneurs eux-mêmes demeurent le facteur de réussite essentiel de l'internationalisation. Les résultats de l'étude prouvent que le commerce international est indispensable à la prospérité de l'économie suisse, en particulier des PME. Il ressort globalement que l'internationalisation augmente le niveau d'innovation des PME grâce aux effets d'apprentissage. ■

TEACH DIFFERENT!

LEADERSHIP IN DER KLASSE ODER **KLASSENFÜHRUNG**

Klassenführung spielt als Schlüsselfaktor für erfolgreichen Unterricht in alle Bereiche des Unterrichts hinein (siehe R. Arnold, J. Hattie oder J. Kounin). Was genau bedeutet Klassenführung? Wie bei der Arbeit des Unternehmers geht es um die Produktion und den Verkauf sowie die Reflexion dieser Prozesse. Die Kundinnen und Kunden sind dabei neben anderen Stakeholdern wie dem Staat als Finanzgeber oder den einstellenden Firmen die Studierenden, das Produkt ist der Unterricht.

TEXT: GABY PROBST, Pädagogische Verantwortliche, Mitglied der Hochschulleitung

Zunächst müssen die Kunden, also die Studierenden, das virtuelle Gesamtprodukt kennen, es muss verständlich, also in der Sprache der Studierenden, erklärt werden. So wird klar, welche Kompetenzen warum, wie, zu welchem Zeitpunkt und mit welchen Methoden zu erwerben sind. Dieser Einbezug der Lernenden ist der Ausgangspunkt von Motivation und damit ihrer engagierten Mitarbeit an der Entstehung des Gesamtprodukts. Wenn die Studierenden die Anforderungen und die Bedeutung des jeweiligen Fachs verstehen, können sie klare Prioritäten in ihrer Arbeit setzen: Je mehr motivierte und engagierte Lernende in der Klasse sind, desto besser der Kurs.

Klassenführung beginnt, sobald die Kursleitenden die Schule betreten. Lernende „psychoanalysieren“ Unterrichtende seit sie klein sind und wissen genau, wie deren Auftreten zu bewerten ist; dementsprechend fließt jeder Kontakt in die Bewertung der Beziehung ein. Eine gute Beziehung („Rapport“) ist wichtig für das Klima in der Klasse. Ideal ist eine empathische Nähe bei gleichzeitiger professioneller Distanz.

Konkreter wird Klassenführung, sobald der Unterricht beginnt. Dieser sollte abwechslungsreich und reibungslos sein, denn die Variation der Unterrichtsmethoden und damit die Vermeidung von Monokulturen helfen, Langeweile vorzubeugen. Gleichzeitig muss das Produkt hohen Ansprüchen genügen, dazu müssen die Studierenden (gelegentlich auch die Dozierenden) ihre Komfortzone verlassen. „Lernen ist schmerzhaft“ lautet der Titel eines Buches von F. Oser und M. Spychiger, denn wo Neues entsteht, muss Altes verworfen werden. Das Schwierigste an guter Klassenführung ist wahrscheinlich Reibungslosigkeit. Neben guten technischen Kompetenzen braucht es seitens der Dozierenden Allgegenwärtigkeit, „with-it-ness“, wie Kounin es formuliert, also eine gute Übersicht über alles, was im Klassenzimmer passiert. Auf jede Störung sollte angemessen reagiert werden. Natürlich haben die Dozierenden hieran unterschiedliche Erwartungen, diese müssen formuliert und transparent gemacht werden, erst so können sie kohärent durchgesetzt werden.

Wie gesagt, Rhythmus und Abwechslung sind das A und O im Unterricht. Zur Erinnerung: Die Generation, die heute in den FH's im Klassenzimmer

STATIONEN FÜR DIE TUBE MAP

Linie 1 (blau) → Effizient / klar / anspruchsvoll / reibungslos / konzentriert / fördernd / fordernd / abwechslungsreich

Linie 2 (grün) → Leadership / reflektiert / empathisch / Expertentum / Mut zu Neuem / Autorität / klar

Linie 3 (grün) → Gutes Lernklima / wertschätzend / kooperativ / engagiert / fair / transparent / Erfolge möglich machend / differenzierend / Mut zu Neuem

Linie 4 (gelb) → Bedeutungsvoll / zielorientiert / gegenwartsorientiert / zukunftsorientiert / ressourcenorientiert / problemorientiert / klar



sitzt, ist mit technischen Medien aufgewachsen, deren Aufschaltzeiten kaum mehr als 10 – 15 Sekunden benötigen. Sollte der Unterricht länger pausieren, sind die Studierenden sofort mit einem „second screen“ beschäftigt. Das ist das Dilemma des Unterrichts in einer digitalisierten Welt! Dozierende können entweder diese Ablenkung aus dem Unterricht verbannen oder die Studierenden in einen so anspruchsvollen und rhythmisch gestalteten Unterricht verwickeln, dass die Gelegenheit zum Switchen fehlt.

Neben Expertentum im Fach benötigen Dozierende Reflexivität, um die eigenen Werte und den Unterricht immer wieder in Frage zu stellen. Einige Stationen auf dem Weg zu einer guten Klassenführung sehen Sie in der tube map (erstellt mit <http://beno.uk/metromapcreator>). Die grüne Linie zeigt wichtige Eigenschaften der Dozierenden, die rote Ideen zum Lernklima, die blauen zur Methodik und die gelbe zu den Inhalten. Wichtig ist es, sich zu hinterfragen: Ist das, was ich tue, richtig? Ist es noch richtig? Oder ist es nur der einfachste Weg?

Hat dieser Artikel bei Ihnen mehr Fragen ausgelöst als Antworten? Perfekt, denn „Questions are the answer“, wie Hal Gregersen in seinem neuesten Buch ausführt. ■

HEG-FR LIFESTYLE



MSCBA STUDY TRIP TO USA AND SWISSNEX EVENT WITH MICHEL JORDI "IGNITE THAT SPARK"!

What a week! Mid October, our Master students majoring in Entrepreneurship spent an intense and amazing entrepreneurship week in Massachusetts, USA. Upon arrival at Worcester Polytechnic Institute, a private research university, the students were welcomed by Jerome Schaufeld – Professor at WPI and HEG Fribourg. The group discovered a multi-building campus including an innovation center built to inspire students. The aim of the

day: discover student life on campus and fraternity, develop business potential of our project partners and discover new markets. From WPI to Boston, the real immersion was kick-started with an introduction to Swissnex, the network of science and technology outposts aimed at connecting Switzerland with the world's innovative hubs. the group's itinerary for the remaining of the week was packed with company and university visits such as the prestig-

ious MIT. As a bonus, our students had the opportunity to join for an evening of entrepreneurial fun with serial entrepreneur and disruptor of the Swiss watch industry Michel Jordi. The students caught the inspiring pitch, where Michel Jordi shared insights from his extraordinary entrepreneurial journey and his new book "Ignite that Spark – 10 Commandments of Entrepreneurship." Thanks to all our partners for their welcome! ■

PHOTOS: JÉRÔME DENIAZ • HEG-FR ET DR.



CAFÉTÉRIA

Afin de garantir une offre de cafétéria à la HEG-FR, un espace convivial nouvellement agencé est désormais disponible, équipé de micro-ondes et où des boissons, des snacks et des produits frais seront proposés à la vente par le biais de distributeurs. De plus, un corner café sera doté d'une machine automatique qui proposera du café, des capuccinos, du chocolat chaud et du thé. Il sera géré par Carolina Gobet, de la start-up Viajero Coffee. ■



LE COULOIR DE L'HORREUR / HALLOWEEN 2019

La légende dit qu'un jour d'Halloween, lors d'un cours qui dura tard, un étudiant entendit un bruit suspect venant des souterrains. Suivant sa curiosité, il s'aventura dans l'ancre de l'école en quête d'une explication sur l'origine du son. Il réussit à localiser l'origine du bruit derrière une porte, au fond d'un couloir, où des toiles d'araignées pendaient.

A l'occasion d'Halloween, la HEG-FR a créé son mystère derrière cette histoire, organisé dans le sous-sol de la HEG-FR/HSW-FR. A la fin de la journée, l'équipe ayant réalisé le meilleur temps a été récompensée d'un prix. ■



INNOVATION CHALLENGE 2020

Nehmen Sie am Innovations-wettbewerb «Innovation Challenge» teil, den die HSW und ihre Partner für Studentinnen und Studenten der HES und der Universität Freiburg veranstalten. Einschreibung sind bis 31. März 2020 möglich.

Participez à l'Innovation Challenge, le concours d'innovation proposé par la HEG-FR et ses partenaires, et réservé aux étudiants des HES et Universités de Fribourg. L'inscription se fait en ligne jusqu'au 31 mars 2020. ■

→ <https://www.heg-fr.ch/fr/services-et-conseils/innovation-lab-fribourg/>

QUE SONT-ILS DEVENUS?

ISABELA PARDAL

Business Process Analyst

L'EMBA, mon tremplin de reconversion.

2017, l'année du bilan. A 34 ans, je m'ennuyais; ma carrière stagnait, le domaine juridique ne m'inspirait plus autant et je n'avais toujours pas digéré une déception académique. Trop jeune pour la double licence droit-économie, trop âgée pour le master en droit économique, j'étais passée entre les mailles. Mon insatisfaction professionnelle m'a poussée à reprendre des études, dans une perspective de différenciation, voire de reconversion. En lisant un article sur la formation continue, j'apprenais l'existence de l'EMBA de la HEG-FR; j'ai été séduite par les cours variés, en journée, et l'hétérogénéité des parcours des candidats. Au moment de l'inscription, M. Décosterd m'a dit une phrase qui m'a interpellée: «Vous serez une personne différente après ces deux années.» Ô combien avait-il raison!

2019, l'année de récolte. Oui, l'EMBA a été mon ticket d'or! J'en ressors grandie. A peine le cursus terminé, j'ai décroché un poste auprès d'un nouvel employeur. Timing parfait, objectif premier atteint, check! Mais la grande plus-value que j'emporte de l'EMBA repose sur les relations humaines entretenues avec ma classe. Notre esprit de camaraderie m'a réchauffé le cœur et boosté deux ans durant. Aurais-je réussi à rédiger mon mémoire en cours de formation et cru en ma reconversion sans le soutien et les encouragements de mes pairs? Peut-être; mais ma victoire n'aurait pas eu cette douce saveur. ■■



NICOLAS AEBERSOLD

Collateral Trading Services (CTS),
Credit Suisse, Zurich

Mit einem Bachelorabschluss in Betriebsökonomie an der HSW Freiburg und einem Master in Banking and Finance an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern resp. an der ZHAW leitet Nicolas Aebersold heute ein Team bei der Credit Suisse in Zürich im Bereich Collateral Trading Services (CTS).

Nicolas absolvierte das Betriebsökonomiestudium an der HSW Freiburg von 2003 bis 2007 berufsbegleitend mit der Vertiefung Banking und durchlief während dem Studium diverse Stationen bei der Credit Suisse in Bern im Private Banking. Nach dem Abschluss in Freiburg und einer anschliessenden Weltreise konnte er im Investment Banking (Global Markets) bei der Credit Suisse in Zürich seine breite Bankingerfahrung einbringen. Im 2011 schloss Nicolas Aebersold einen ebenfalls berufsbegleitenden Masterlehrgang in Banking und Finance in Zug ab. Seine Tätigkeiten bei der Credit Suisse lagen vor allem in Business Development für den Bereich Trading & Sales und dem Fokus auf den asiatischen Markt. In einigen längeren Auslandsaufenthalten in Hong Kong und Singapur konnte Nicolas viel Erfahrung über das internationale Banking hinaus sammeln.

Nicolas Aebersold ist 36-jährig und blickt bereits auf eine zwanzigjährige Bankerfahrung zurück. Seine Kenntnisse in diesem internationalen Umfeld wie auch internen Weiterbildungen im Banking bescheren ihm heute den Titel als Director. Aktuell leitet er das CTS Sales-Team (Securities Lending) und auch das CTS Digital Strategy Team.

Nicolas Aebersold lebt in Bern und ist Vater eines kleinen Jungen. ■



ALUMNI HEG-HSW FRIBOURG

PORTRAITS D'ALUMNI: PARTAGEZ VOTRE HISTOIRE!

Certains de nos diplômés partagent leur histoire après leurs études Bachelor, Master ou EMBA à la HEG-FR. Aimeriez-vous partager la vôtre? Faites-nous part de vos impressions, de vos ambitions, de vos expériences et de vos défis à heg-communication@hefr.ch. Nous nous réjouissons de vos contributions!

Voulez-vous entrer en contact avec l'un des anciens étudiants représentés? Veuillez envoyer un courriel à heg-alumni@hefr.ch.

ALUMNI-PORTRÄTS: TEILEN SIE IHRE ERINNERUNGEN!

Einige unserer Bachelor-, Master- oder EMBA-Absolventen berichten über ihren Weg und ihre Erfahrungen nach ihrem Studium an der HSW-FR. Möchten Sie Ihre Geschichte teilen? Schicken Sie uns ihre Eindrücke und Ambitionen sowie ihre Erfahrungen und Herausforderungen an heg-communication@hefr.ch. Wir freuen uns auf Ihre Beiträge!

Möchten Sie mit einem der portraitierten Alumni Kontakt aufnehmen? Bitte senden Sie eine E-Mail an heg-alumni@hefr.ch.



Roland Juillerat en compétiteur: de l'adrénaline pure!

LE BONHEUR D'ÊTRE UN SLASHEUR

Quinqua énergique et souriant, Roland Juillerat exerce plusieurs activités. Le répondant du Service informatique (SI) à la HEG-FR est un ancien champion de kayak et un entrepreneur.

TEXTE: GÉRARD GUI SOLAN, Professeur • PHOTO: ROLAND JULLERAT

Quels rapports entre le support informatique à la HEG-FR et la gestion d'une entreprise telle que Kayak Aventure à La Roche? Rien d'évident, et pourtant ces deux activités mettent en avant les rapports humains. Certes, l'informaticien est souvent figuré tel un solitaire devant sa machine. Toutefois, dans les activités de support, les contacts avec les utilisateurs sont réguliers. A la Haute école de gestion, observe Roland Juillerat, étudiants, professeurs et personnel administratif sont tous habitués à être derrière un ordinateur, sans réticence en face à la technologie. Ce qui ne dispense pas d'avoir à pousser à l'autonomisation des étudiants. «Dans le support informatique, nous jouons le rôle de guide», explique-t-il. De gros efforts ayant été faits pour créer une documentation disponible en ligne, l'utilisateur est alors invité à se prendre en charge. Un cas typique de paramétrage: la configuration de la messagerie sur l'ordinateur. Régulièrement d'ailleurs, quand le dépanneur est appelé en urgence et dans le stress, le problème semble s'être résolu de lui-même à l'arrivée du technicien.

Deux associés. Roland Juillerat est en poste à la HEG-FR depuis deux ans et demi. Formé comme administrateur de serveurs, il a travaillé au SITEL, puis comme responsable de la messa-

gerie des hautes écoles, tout en faisant du support à la Haute école de santé. La diversification de son activité professionnelle a débuté en 2007. Avec un copain, ils achètent une dizaine de kayaks pour faire des excursions sur le lac de la Gruyère. L'année suivante, la flotte double pour répondre à la demande des écoles, pour les journées sportives. Une décennie plus tard, Kayak Aventure peut mettre simultanément 250 personnes sur l'eau, entre kayaks et stand up paddle. «Nous sommes deux associés, et une quinzaine de jeunes travaillent pour nous durant la saison, de mai à fin septembre», expose Roland.

L'entrepreneur est enthousiaste quand il évoque la motivation de ces jeunes. Ces derniers reçoivent une formation à l'accueil et une sensibilisation au vivre-ensemble sur l'espace du lac de la Gruyère, à transmettre aux clients. Les horaires des touristes – les heures chaudes – étant quand même différentes de celles des pêcheurs, actifs tôt le matin et en soirée, les réclamations sont exceptionnelles. La situation est parfois plus difficile sur les rivières, observe l'ancien kayakiste professionnel, car certains passages sont obligés.

Qualités d'entrepreneur. «Mon sport, mon coup de cœur», résume Roland Juillerat en évoquant le kayak. Ayant exercé en professionnel pendant dix ans, dont quatre ans en activité exclusive, le sportif a voyagé dans le monde entier. A son palmarès, dix titres de champion suisse, un titre de champion d'Europe et une médaille de bronze aux championnats du monde par équipe. Les moyens mis par la Suisse pour soutenir ce sport étaient limités, comparativement à d'autres Etats nettement moins riches. Si bien que la débrouillardise et la détermination étaient des qualités indispensables pour le compétiteur. Les entrepreneurs s'y reconnaîtront également. ■



FORMATIONS POSTGRADES

PLUS DE DÉTAILS SUR LES DIFFÉRENTS COURS:
WWW.HEG-FR.CH

Investissez dans votre avenir!

- **Executive MBA** in Integrated Management
- **DAS** Management de la communication
- **CAS** Compensation and Benefits Management
- **CAS** Entrepreneuriat social
- **CAS** Gestion d'entreprise
- **CAS** Gestion de projet
- **CAS** HR-Fachfrau/HR-Fachmann
- **CAS** Public Affairs & Lobbying
- **CAS** Public Management
- **CAS** HES-SO Pédagogie de l'enseignement supérieur
- **CAS** Rédaction stratégique en communication
- **CAS** Supply Chain Management

NEW!

- **CAS** Création et gestion de contenus numériques

heg-postgrade@hefr.ch | T +41 26 429 63 81/80 | www.heg-fr.ch



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
 HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
 SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
 Freiburg



Hes·SO

Haute École Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

create

your future!



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

Chemin du Musée 4 | T +41 26 429 63 27
CH - 1700 Fribourg | W www.heg-fr.ch
E heg-communication@hefr.ch