

Über 20 Jahre hat Prof. Dr. Prof. h. c. Dr. h. c. mult. Norbert Thom als Gründer und Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) an der Universität Bern nachhaltige Spuren hinterlassen. Als Professor hat er die Studierenden akademisch, beruflich und persönlich gefördert. In einem Gespräch erzählt er von vergangenen und zukünftigen Herausforderungen.  
Von Claudia Wyss



**Sie haben sich rund 20 Jahre für das Departement BWL eingesetzt, unter anderem das Institut für Organisation und Personal (IOP) gegründet. Werden Sie nach Ihrer Emeritierung das Departement BWL vermissen?**

Sicher werde ich die anregenden Gespräche und die gemeinsamen Entscheidungsprozesse mit meinen Kollegen im BWL-Departement und der WiSo-Fakultät vermissen. Auch werden mir die lernfreudigen und diskussionsbereiten Studierenden fehlen. Noch stärker vermisse ich gewiss meine IOP-Teammitglieder und in ganz besonderem Masse die von mir persönlich und sehr intensiv betreuten Doktorierenden und Masterstudierenden. Die Zusammenarbeit mit jungen, strebsamen und talentierten Menschen war etwas vom Schönsten meines Berufes.

**Sie haben während Ihrer bisherigen Karriere sehr viel erreicht, viele Auszeichnungen erhalten. Auf was sind Sie persönlich besonders stolz?**

Stolz macht mich zunächst die Gründung, Entwicklung und Verdoppelung des Instituts für Organisation und Personal (IOP). Immerhin gab es im Jahre 1990 als Vorläufer eine Abteilung «Mensch und Organisation» am damaligen Betriebswirtschaftlichen Institut. Heute hat das IOP zwei vollamtliche Professuren und verfügt über die zwei ausgebauten Abteilungen «Personal» und «Organisation».

Eine absolute Neugründung ist das interfakultäre Kompetenzzentrum für Public Management (KPM). Zusammen mit den Professoren Ulrich Zimmerli (Staatsrechtler) und Wolf Linder (Politikwissenschaftler) habe ich es im Jahre 2002 gegründet. Heute zählt seine Forschungs-, Lehr- und Dienstleistungstätigkeit zu den strategischen Profilierungsgebieten der Universität Bern und damit der Hauptstadtregion der Schweiz. Seit 2008 bin ich Vorsitzender des obersten Leitungsgremiums des KPM mit vier Professuren und über 30 Mitarbeitenden. Stolz bin ich auch auf Werdegänge meiner früheren Doktorierenden. Einige erreichten Professuren, Verwaltungsrats-, Konzern- und Geschäftsleitungssitze oder wurden Unternehmer und gefragte Berater.

**Wie sehen Sie die Zukunft des Departements BWL – wo sehen Sie Gefahren, wo bisher noch ungenutzte Potenziale?**

Das Departement BWL ist verantwortlich für einen der wichtigsten Studiengänge der Universität Bern. Es wird seinen Marktanteil in der gesamten Schweiz behaupten und dank zahlreicher Kooperationsverträge auch für ausländische Studierende immer attraktiver werden, zumal viele Lehrveranstaltungen im Masterstudium auf Englisch durchgeführt werden.

In der Forschung wird das Berner BWL-Departement in internationalen Spitzenjournals weiterhin sehr sichtbar bleiben. Vielleicht werden eines Tages wieder grundlegende und wegweisende Monografien verfasst.

---

**«Wir brauchen zukünftig ein wirkungsvolleres Talentmanagement.»**

---

Gefahren sehe ich in der mangelnden personellen Stabilität. Wir erlebten in den letzten Jahren eine Reihe von Wegberufungen an andere Universitäten. Bei einer Verweildauer von weniger als sechs Jahren kann eine Professorin, ein Professor in Forschung und Lehre nicht wirklich produktiv werden. In meiner Hochschullehrergeneration war die Universität Bern die Forschungs- und Lehrstätte, an der ein Hochschullehrer bis zur Emeritierung blieb, nachdem er zuvor an zwei, drei anderen angesehenen Universi-

täten wertvolle Erfahrungen gesammelt hatte. Wir brauchen zukünftig ein wirkungsvolleres Talentmanagement.

Sicher gibt es noch ungenutzte Potenziale in grösseren gemeinsamen Forschungsprojekten der Berner BWL-Professoren (z. B. nationale Schwerpunkte oder EU-geförderte Projekte). Auch sollte das grossartige interdisziplinäre Potenzial einer Volluniversität wie Bern noch besser ausgeschöpft werden. Nicht nur in der Forschung, sondern auch in der Lehre ist Exzellenz anzustreben. Als Beispiele nenne ich die Kooperation des Instituts für Finanzmanagement mit der University of Rochester (USA) bei einem sehr anspruchsvollen M.B.A.-Programm und den Executive Master of Public Administration des KPM, der als erster akademischer Lehrgang dieser Stufe an der Universität Bern eine europäische Akkreditierung erhielt. Solche Exzellenzniveaus bleiben nur erreichbar, wenn die Lehre auf solider wissenschaftlicher Substanz basiert und einen hohen Realitätsbezug aufweist.

---

#### «In Bergwanderungen habe ich schon deutliche Fortschritte gemacht.»

---

**Langeweile wird es sicherlich auch nach Ihrer Emeritierung nicht geben. Sie engagieren sich in zahlreichen Verwaltungsräten, Jurygremien und Ausschüssen. Gibt es noch weitere Pläne für Ihre Zukunft?**

Ich strebe an Verwaltungsratsmandate wahrzunehmen sowie in ausgewählten Stiftungen und Jurygremien einige Jahre zu bleiben. Weiterhin werde ich mich publizistisch betätigen (z. B. Neuauflage meiner Standardwerke, Verfassen von Aufsätzen und Editorials). Auch der eine oder andere spezielle Beratungsauftrag kann mich reizen. Schliesslich möchte ich wandernd die Schweiz als Deutscher und Schweizer noch besser kennenlernen. In Bergwanderungen habe ich in den letzten Monaten schon deutliche Fortschritte gemacht.

**Werden Sie weiterhin in der Lehre und Forschung aktiv sein?**

In der Lehre habe ich bereits das Angebot, bis 2015 an der Babeş-Bolyai Universität in Klausenburg (Rumänien) in einem deutschsprachigen Masterprogramm zu unterrichten. Auch von der Johannes-Kepler-Universität in Linz (Österreich) liegt eine Anfrage vor. In Bern werde ich mit grosser Freude weiterhin im Executive Master of Public Administration sowie in anderen postgradualen Programmen, wie dem Master of Health Administration, auftreten.

In der Forschung habe ich noch ein spannendes Projekt zusammen mit meiner Koautorin Dr. Kerstin Alfes über «Effizientes Personalmanagement»

abzuschliessen. Für weitere Kooperationen bin ich offen. Schliesslich gilt es noch, einige Dissertationsprojekte bis zur Publikationsreife als Monografie zu betreuen und aus den besten Forschungsergebnissen gemeinsame Aufsätze zu verfassen. Auch möchte ich gerne mehrere Habilitationsverfahren bis zum erfolgreichen Abschluss begleiten.

---

#### «Der Virus der Lernfreude muss erhalten bleiben.»

---

**Sie haben während Ihrer Karriere einen wertvollen Schatz an Erfahrungen gesammelt. Was raten Sie den Studierenden für Ihre Zukunft? Was möchten Sie ihnen mit auf den Weg geben?**

Nachhaltigen und ehrlich verdienten beruflichen Erfolg kann nur haben, wer hart arbeitet. Aus dem Studium sollte man methodische Kompetenzen erworben haben, die im Berufsalltag ein kritisch-konstruktives Denken ermöglichen. Der Virus der Lernfreude muss erhalten bleiben. Das heisst auch, dass man sich stets weiterbilden sollte. Es gibt genügend seriöse Weiterbildungsangebote im In- und Ausland, aus denen man das Passende für sich selbst auswählen kann. Noch wichtiger als alles Fachliche und Methodische ist das eigene Berufsethos. Seinen bewusst erarbeiteten Werten muss man auch in schwierigen Situationen treu bleiben.



# Emeritierung von Norbert Thom – Laudatio aus der Praxis

Norbert Thom hat sich mit seinen Leistungen für eine verbesserte, praxisnahe Betriebswirtschaftslehre international einen Namen gemacht. Die hervorragenden analytischen Fähigkeiten und die effektive Kommunikation von Norbert Thom machen dieses gewonnene Wissen verständlich und anwendbar. Er ist damit ein Vorbild für akademische Forscher, Fachleute und Unternehmer zugleich. *Von Dr. h. c. Willy Michel*

Als Unternehmer und Gründer der Disetronic/Ypsomed Gruppe kenne ich aus persönlicher Erfahrung die hohe Bedeutung von Innovation, kontinuierlicher Verbesserung, Personalentwicklung, Wissensmanagement, Talentförderung oder Anreiz- und Entlohnungssystemen, um nur einige der Themen zu nennen, in denen sich Norbert Thom international einen Namen geschaffen hat.

## **Einsatz für eine praxisnahe Betriebswirtschaftslehre**

Für mich sind nicht in erster Linie seine zahlreichen akademischen Titel besonders erwähnenswert, sondern seine konkreten Leistungen und umsetzbaren Resultate für eine verbesserte, praxisnahe Betriebswirtschaftslehre – speziell im Fachgebiet Personal und Organisation. In seiner jahrzehntelangen intensiven Arbeit hat er nicht einsam im Elfenbeinturm geforscht, sondern sich den realen Problemen und Herausforderungen aus der Praxis gewidmet. Norbert Thom hat mit seinem Team konkrete Fragestellungen rund um das Personal und die Organisation in Unternehmen jeglicher Grösse und Entwicklungsstufe sowie speziell auch in der öffentlichen Verwaltung in aufwendiger Feldarbeit fundiert untersucht. Er hat dabei aber nicht nur interessante Problemstellungen beschrieben und zu erklären versucht, sondern daraus immer auch möglichst konkrete Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen abgeleitet. Ob in Forschung oder Lehre, den Praxiskontakt hat Norbert Thom stets gesucht und daraus dank seinen hervorragenden analy-

tischen Fähigkeiten wichtige und relevante Erkenntnisse über Führung von Menschen und Unternehmen gewinnen können.

Was Norbert Thom dabei wohl-tuend von manchen seiner akademischen Kollegen unterscheidet, ist seine ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeit. Als Deutscher mit einem beneidenswerten Wettbewerbsvorteil ausgerüstet, versteht es Norbert Thom auch komplexe Sachverhalte für Nicht-Experten sowie Praktiker klar verständlich und anwendbar zu machen.

## **Brücken zwischen Wissenschaft und Praxis**

Für eine international tätige Medizintechnikfirma wie die Ypsomed ist Innovation der Schlüssel zum Erfolg. Meine Erfahrung als Gründer und Unternehmer zeigt, dass es besondere Menschen sind, die Innovationen hervorbringen. Umso wichtiger ist es für uns, die richtigen Leute einzustellen, sie zu fördern und auch zu fordern sowie eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur zu schaffen. Als Mitglied des Verwaltungsrates der Ypsomed Holding AG hat Norbert Thom seit dem Jahr 2005 sein beachtliches Wissen und seine jahrelange Praxiserfahrung erfolgreich einbringen können. So hat er uns bei der Ypsomed viele nützliche neue Impulse geben können, sei dies zum Beispiel bei der Optimierung des internen Vorschlags- und Verbesserungswesens, bei der Ausgestaltung der Personalentwicklung mit Führungs- und Fachlaufbahnen oder im Innovationsmanagement. Dank seinen

vielfältigen Mandaten bei Unternehmen und bei praxisorientierten Institutionen, wie z. B. der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO), ist es Norbert Thom hervorragend gelungen, eine echte Brücke zwischen akademischem Wissen und Praxisumsetzung herzustellen.

## **Offenheit für das Neue**

Neben seiner fachlichen Kompetenz habe ich durch die enge Zusammenarbeit auch den Menschen Norbert Thom kennen und schätzen gelernt. Abgesehen von seiner Bescheidenheit, seinem Witz und Humor beeindruckt mich seine überdurchschnittliche Produktivität, seine Neugier und Offenheit für alles Neue. Sein Prinzip des lebenslangen Lernens lebt er selber vor. Er ist damit ein Vorbild für akademische Forscher, Praktiker und Unternehmer zugleich. Für den weiteren Lebensweg wünsche ich ihm persönlich weiterhin alles Gute!

Dr. h. c. Willy Michel gründete nach dem Berufsabschluss als eidg. dipl. Pharmaberater und einiger Berufserfahrung die Disetronic AG. Er war seit der Gründung Präsident des Verwaltungsrates der Disetronic Gruppe und heute der Ypsomed Gruppe. Zudem ist er Mitglied in verschiedenen Verwaltungsräten und Inhaber mehrerer Unternehmen. Von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern erhielt er 2006 den Ehrendoktor (Dr. h. c.).

# Emeritierung von Norbert Thom – Laudatio aus der akademischen Lehre

Mit Norbert Thom wird Ende Herbstsemester 2011 ein Professor emeritiert, der die Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bern während zwanzig Jahren massgeblich geprägt hat und sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis über hohe Reputation verfügt. Dank seinen vielfältigen wissenschaftlichen Beiträgen und der umfangreichen Beratungstätigkeit kann Norbert Thom als Generalist und Brückenbauer bezeichnet werden.

*Von Prof. Dr. Adrian Ritz und Prof. Dr. Reto Steiner*

Norbert Thom wurde im Jahr 1991 als Direktor des Instituts für Organisation und Personal an die Universität Bern berufen und ist damit einer der dienstältesten Berner BWL-Professoren. Zuvor war Norbert Thom an der Universität Freiburg im Üechtland, an der Justus-Liebig-Universität Giessen und an der Universität zu Köln tätig, an welcher er am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisationslehre bei Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Erwin Grochla zum Thema «Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung» habilitiert hatte.

Norbert Thom hat in seiner akademischen Laufbahn mehr als 1000 Publikationen in 23 Sprachen veröffentlicht. Die 19 Themenbereiche, zu denen Norbert Thom forschte, sind sehr vielfältig. Als Hauptinteressengebiete können das Ideenmanagement (betriebliches Vorschlagswesen), das Personalmanagement mit Fokus Personalentwicklung, die Führungslehre, die organisatorische Gestaltung und in den vergangenen zehn Jahren das Public Management gezählt werden.

Der in Bayern geborene Wissenschaftler hat Managementlehre als eine Disziplin verstanden, in der eine ganzheitliche Perspektive wichtig ist, um der Praxis im Sinne des methodologischen Konstruktivismus forschungsgestützte Gestaltungsempfehlungen geben zu können. So pflegte er einen engen Dialog zur Praxis. Eine Vielzahl von Forschungsarbeiten sind aus konkreten Problemstellungen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen heraus entstanden. Norbert Thom gelang es, diese Fragestellungen mit dem aktuellen Stand der Forschung zu verknüpfen und methodisch fundiert anzugehen.

Seine Praxisorientierung war mit ein Grund, weshalb seine Kompetenz in der universitären Ausbildung, in der Managementweiterbildung und in rund 900 Vortragstätigkeiten ausserordentlich gefragt war. Dies äusserte sich in überdurchschnittlich guten Veranstaltungsevaluationen und einer sehr grossen Nachfrage nach über 1500 Seminar- und Masterarbeiten in den von Norbert Thom gelehrten Themengebieten. Nebst seiner grossen Freude am Dozieren ist besonders hervorzuheben, dass Norbert Thom in Deutsch, Französisch und Englisch auf universitärem Niveau unterrichtete.

Das Wirken von Norbert Thom ist nicht nur in Bern, sondern auch international auf hohe Resonanz gestossen. Davon zeugen insbesondere die drei Ehrendoktorwürden der Universitäten Mykolas Romeris in Vilnius (Litauen), Johannes Kepler in Linz (Österreich) und Martin-Luther in Halle-Wittenberg (Deutschland). Als eine besondere Auszeichnung darf die Verleihung der Ehrenprofessur der Babeş-Bolyai-Universität Cluj in Rumänien bezeichnet werden.

Mit Norbert Thom verlässt die Universität Bern eine Persönlichkeit, die sich durch ihre überaus hohe Aussenwirkung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft verdient gemacht hat. Nicht weniger ist aber das Wirken von Norbert Thom innerhalb der Akademie zu würdigen. Neben seiner Funktion als Finanzchef der ehemaligen Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät (1992–1995), war er zweimal Sprecher des Departements BWL, mehrmals Vorsitzender von Berufungskommissionen und von 1995 bis 1997 Vizerektor für Finanzen und Planung der Universität Bern. In den Jahren 1997 bis 2000 war Norbert Thom zudem Mitglied des Schweizerischen Wissenschaftsrates und seit 2002 ist er Mitglied und ab 2008 Vorsitzender des ständigen interfakultären Ausschusses des «Kompetenzzentrums für Public Management» (KPM) der Universität Bern.



Adrian Ritz und Reto Steiner sind Assistenzprofessoren für Betriebswirtschaftslehre im öffentlichen Sektor am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern ([www.kpm.unibe.ch](http://www.kpm.unibe.ch)).

# Emeritierung von Norbert Thom – Laudatio seiner ehemaligen Doktorandin Kerstin Alfes

Als aufgeschlossener Doktorvater und engagierter Förderer versteht es Norbert Thom, das Potential seiner Doktoranden zur vollständigen Entfaltung zu bringen. Dr. Kerstin Alfes, ehemalige Doktorandin, blickt zurück auf ihre Zeit am Institut für Organisation und Personal (IOP) in Bern.  
*Von Dr. Kerstin Alfes*



Dr. Kerstin Alfes, studierte Wirtschaftswissenschaften an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, der Sophia University in Tokio und der Universität Mannheim. Von 2005 bis 2008 promovierte sie bei Norbert Thom zum Thema «Rollen der Personalabteilung». Seit 2009 ist Kerstin Alfes als Lecturer und Associate Director des Employee Engagement Consortiums an der Kingston University London tätig.

## **Aufgeschlossen für Neues**

Noch bevor ich meine Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin in Bern aufnahm, vermittelte Prof. Thom mir das Gefühl, am IOP willkommen zu sein und weckte in mir die Vorfreude auf die interessanten, aber auch anspruchsvollen Jahre, die folgen sollten. Prof. Thom verstand es im Hinblick auf mein Dissertationsprojekt auf einzigartige Weise, Möglichkeiten aufzuzeigen und an den richtigen Stellen Leitplanken aufzustellen, um mich meinem Ziel Stück für Stück näher zu bringen. Obwohl er selbst unzählige wertvolle Beiträge zu wissenschaftlichen Diskussionen verfasst hat, verlangte er nie, dass seine Mitarbeiter in monotoner Weise seinem Ansatz folgten. Ganz im Gegenteil. Er ermutigte mich oft, neue Wege zu gehen, und hat z. B. Statistikurse in den USA sowie ein halbjähriges Forschungssemester in England gefördert.

Prof. Thom hat mich bereits früh in die Lehre eingebunden und stets die am IOP vorherrschenden Qualitätsansprüche deutlich gemacht. So hat er Hochschuldidaktik-Kurse für IOP-Mitarbeiter gefördert und die dafür notwendigen Freiräume geschaffen. Dies hat sich zum einen positiv auf meine Lehrveranstaltungen in Bern ausgewirkt und mir zum anderen die Möglichkeit für meine Lehrtätigkeit an der Kingston University eröffnet. Die Lehrveranstaltungen am IOP haben sich durch abwechslungsreiche Lehrkonzepte, hohe Interaktion und Einbindung der Studierenden ausgezeichnet. Ich bin in Diskus-

sionen mit Kollegen in England und den USA nicht selten überrascht, wie fortschrittlich die Lehre am IOP konzipiert ist.

## **Stets im Dialog mit der Praxis**

Prof. Thom hat die Betriebswirtschaftslehre stets als eine angewandte Wissenschaft betrachtet. Dies beinhaltet auch, dass er einen intensiven Austausch mit der Praxis suchte und uns als wissenschaftliche Mitarbeiter ermutigte, auf Organisationen zuzugehen und den Dialog zu suchen. In meiner Funktion als Associate Director eines Employee Engagement Consortiums profitiere ich bis heute im Umgang mit den Partnerorganisationen von den Erfahrungen, die ich während meiner Zusammenarbeit mit Prof. Thom sammeln durfte.

Dass ich heute als Dozentin an der Kingston University London in einem abwechslungsreichen Umfeld arbeite, verdanke ich zu weiten Teilen der vorbehaltlosen Unterstützung meines Doktorvaters, Prof. Thom. Als junge Wissenschaftlerin ist wichtig, einen Mentor zu haben, der nicht nur über die notwendigen fachlichen Qualitäten verfügt, sondern sich darüber hinaus auch seine Menschlichkeit und die Freude an der Sache bewahrt hat. Ich hatte das Glück, in Prof. Thom einen solchen Förderer gefunden zu haben.