

BeWL



«Von Menschen und Bergen»

Emeritierung: Prof. Dr. Dr. h. c. Knolmayer – Wissenschaftler und Bergfreund

Prüfungen: Vom Bachelorjoch zum Masterhorn

Trainee: Event/Sponsoring Skispringen in Engelberg

Forschung: Eine Vorlesung dauert 90 Minuten und hat Höhen und Tiefen

Menschen, die bewegen.

Die Schweizerische Post bewegt mehr als Briefe, Güter und Finanzen.

Zusammen mit unseren motivierten Mitarbeitenden erreichen wir viel. Täglich, schweiz- und weltweit. Möchten auch Sie etwas bewegen? Dann kommen Sie zu uns.

www.post.ch/jobs

DIE POST 

Nach einem viertel Jahrhundert tritt Prof. Dr. Dr. h. c. Gerhard Knolmayer Ende Januar 2013 in den Ruhestand. Vormalig hatte er sein Pensum bereits auf 30 Prozent reduziert, was man im Leistungssport als «Abtrainieren» kennt. Ja, als Leistungssportler kann man Gerhard Knolmayer bezeichnen. Sowohl in seinem Fachgebiet, der Wirtschaftsinformatik, wie auch bei seinen alpinen Hobbies war ihm Mittelmass nie genug. Zum Abschied hat er uns in einem Interview in diesem Heft noch ein paar Dinge zum Nachdenken mit auf den Weg gegeben. So wünscht er sich, dass die «neue Generation Berner BWL-Professoren dazu beitragen wird, eine Generation von Managern auszubilden, die sich anders verhalten als manche derzeit für die Unternehmensführung verantwortlichen Personen.» Er appelliert dabei auch an ethische Grundsätze.



Einer dieser Professoren neuer Generation stellt sich in diesem Heft vor. Prof. Dr. Markus Arnold trat zum vergangenen Semester die Nachfolge von Ulf Schiller an. Er vertritt das Fach «Managerial Accounting» und – siehe da – in einem seiner Forschungsschwerpunkte beschäftigt er sich mit der Frage der Nachhaltigkeit von Investitionsentscheidungen – und zwar auch aus ökologischer und gesellschaftlicher Sicht. Gerhard Knolmayer kann also beruhigt in den Ruhestand treten und hierzu wünschen wir ihm alles Gute und hoffentlich noch eine lange Verbundenheit mit seiner Berner BWL.

Kurzfristiger versus nachhaltiger Erfolg – und wie beide zu erzielen sind, dies sind auch für unsere Studierende ganz entscheidende Fragen. In diesem Heft werden sie aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet.

Anouk Selz gibt Studierenden einige wertvolle Tipps für die Prüfungsvorbereitung. Die Studierenden Alexander Frey und Alain Althaus zeigen auf, wie sie sich in fremden Kulturen behaupten konnten – sei es während eines Austauschsemesters an einer Schwedischen Hochschule oder während eines Praktikums in Südindien. Neben den im Studium erworbenen Kenntnissen sind auch ausseruniversitäre Aktivitäten, wie das Engagement in einem Sportverein wichtig, um sich im Ausland zu integrieren und Anerkennung zu erfahren.

Die Fähigkeit und der Wille, sich auf sein Gegenüber einzulassen, sind aber nicht nur im Ausland wichtig. Sie sind im Berufsleben grundsätzlich wichtig. Dies zeigt der Beitrag von Frau Dr. Andrea Hermann auf eine eindrucksvolle Art und Weise. Gerade wenn massgebliche betriebliche Veränderungen anstehen, wie es die Einführung neuer Entwicklungsmethoden in Software-Projekten mit sich bringt, bedarf es nachhaltiger Überzeugungsarbeit, die neben einem

geplanten Vorgehen auch das notwendige «soziale» Fingerspitzengefühl verlangt.

Sich ordentlich auf die Dinge vorzubereiten, dies ist auch eine der Botschaften, die Andrea Meier als Berner BWL-Absolventin, aus ihrem Berufseinstieg vermittelt. Wenn man sich frühzeitig mit dem Berufseinstieg auseinandersetzt, dann findet man auch eher seinen Traumjob. Es gibt also während des Studiums neben der richtigen zielorientierten Prüfungsvorbereitung eine Vielzahl wertvoller begleitender Aktivitäten, die zu einem nachhaltigen Studium beitragen.

Einen grundlegenden Aspekt des nachhaltigen Lernens beleuchtet abschliessend Prof. Dr. Claude Messner in seiner Rolle als Professor für «Consumer Behavior». Er zeigt auf, wie wichtig die Grundeinstellung des Studierenden zum Lernen ist. So stellt neben der eigenen Massgabe, möglichst gute Noten zu erzielen (anstatt nur die Minimalanforderung zu erfüllen), auch die Einstellung, aus jeder Vorlesung und Prüfung möglichst viel für sich selbst mitzunehmen, einen ganz wesentlichen Aspekt des nachhaltigen Lernens dar. Diese Einstellung zu vermitteln, ist freilich auch Aufgabe der Lehrenden.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.

Ihr Jens Dibbern
Sprecher des Departements BWL
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen
Fakultät der Universität Bern

Editorial	1
Informationen	
Nachrichten aus dem Departement	3
Neuer Professor an der Universität Bern – Prof. Dr. Markus C. Arnold ist neuer Leiter der Abteilung Managerial Accounting	5
Wissenschaftler, IT-Spezialist, Förderer, Bergfreund und Kunstliebhaber – Prof. Dr. Dr. h. c. Gerhard Knolmayer	6
Studium	
Bäume, Elche und IKEA? Schweden bietet mehr!	9
Das funktioniert bei uns nicht – Wirklich?	12
Uni-Alpinismus: Wie man das Bachelorjoch und das Masterhorn erfolgreich besteigt	16
Praxis	
Ein Schweizer in Südindien	18
Von der Uni zum FIS Weltcup Skispringen in Engelberg – Mein Berufseinstieg als Trainee bei der Swisscom AG	21
Forschung	
Leading-by-Good-Example – Masterarbeit am IOP, Abteilung Organisation	24
Eine Vorlesung dauert 90 Minuten	28
Publikationen	31

Auszeichnungen

Welche deutschsprachigen Ökonomen forschen am meisten? Das Handelsblatt-Ranking 2012 zeigt die Top 250 der Betriebswirte, gemessen an ihrer Publikationsleistung seit ihrem Karrierebeginn. In der Kategorie «Top 250 Forscher Lebenswerk» besetzt Gerhard F. Knolmayer Platz 45 und Claudio Loderer Platz 51.

Und wer ist der deutschsprachige Nachwuchs unter den BWL-Professoren? Das BWL-Ranking zeigt die aktivsten deutschsprachigen Ökonomen weltweit, die jünger als 40 Jahre sind. Auf Platz 71: Norbert Trautmann.

Die von Adrian Zimmermann an der Professur für Quantitative Methoden der BWL verfasste Masterarbeit «Bestimmung von Ablaufplänen für Assessment Center» wurde von der Volkswirtschaftlichen Gesellschaft der Kantons Bern mit dem Schmeller-Preis 2012 ausgezeichnet.

Lukas Kräuliger hat für seine am Institut für Finanzmanagement (IFM) verfasste Masterarbeit «Die Performance von kotierten Familienunternehmen in der Schweiz» den Rehau Preis im 2. Rang erhalten.

Erasmus-News

Mit der Universidad Carlos III de Madrid konnte ein Erasmus-Abkommen für den Studierenden-Austausch abgeschlossen werden.

Nächster Bewerbungstermin für die Teilnahme im Erasmus-Programm zum Studierenden-Austausch ist der 1. März 2013.

Ankündigung: AIESEC Bern feiert 2013 den 50. Geburtstag

Das lokale Komitee von AIESEC in Bern feiert am 1. April 2013 seinen 50. Geburtstag.

AIESEC ist die weltweit grösste von Studierenden geführte, nicht gewinnorientierte Organisation. Sie ist eine Plattform, auf der Studierende in einem internationalen Kontext Führungs- und Sozialkompetenzen erwerben und entwickeln können. Seit der Gründung 1948 verfolgt die Organisation ein klares Ziel: Die Ausbildung von verantwortungsbewussten jungen Menschen, die heute und in ihren zukünftigen Positionen einen Beitrag zur positiven Gestaltung der Gesellschaft leisten. Angeboten werden Möglichkeiten zur Sammlung konkreter Führungserfahrung, internationale Praktika und eine globale Lernumgebung. AIESEC ist heute in über 110 Ländern präsent und hat mehr als 80 000 Mitglieder.

In Bern wurde AIESEC 1963 von Jürg Schwarz gegründet. In den vergangenen 50 Jahren hat sich das lokale Komitee stetig weiterentwickelt. Am Anfang bestand die Hauptaktivität darin, Studienreisen ins Ausland zu organisieren und Studenten aus dem Ausland in Bern zu empfangen. Später wurden auch Konferenzen zu internationalen Themen organisiert. Mit der zunehmenden Globalisierung kam das Vermitteln von Praktika im Ausland dazu. Dies ist bis heute die Hauptaktivität von AIESEC in Bern geblieben. Daneben organisiert AIESEC Bern seit über 15 Jahren alljährlich die Firmenmesse AIESEC Career Days.

Mehr Informationen zu AIESEC, AIESEC in Bern und den Jubiläumsaktivitäten sind auf der folgenden Homepage erhältlich: www.aiesec.ch/bern.



AIESEC Bern

A lifetime of opportunities

With a career at PwC.
We look forward to
receiving your
application via
www.pwc.ch/careers.

Assurance
Tax & Legal Services
Advisory
Operations



pwc

Neuer Professor an der Universität Bern – Prof. Dr. Markus C. Arnold ist neuer Leiter der Abteilung Managerial Accounting

Prof. Arnold, neuer Leiter am IUC-MA, möchte den Studierenden neben den klassischen Controlling-Instrumenten auch die Vorteile der interdisziplinären und experimentellen Forschung näherbringen. Von Anouk Selz



Anouk Selz: Prof. Arnold, bitte erzählen Sie uns etwas über Ihren bisherigen beruflichen Werdegang und ihren Forschungsschwerpunkt.

Markus Arnold: Ich habe in Frankfurt am Main und in Paris BWL studiert und ein Doppel-diplom gemacht. Ich habe dann an der TU Clausthal promoviert und an der Georg-August-Universität in Göttingen habilitiert. Anschliessend habe ich einen Ruf an die Universität Hamburg auf die Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling, angenommen. Ich habe dann dort drei Jahre gearbeitet und jetzt den Ruf an die Universität Bern angenommen.

Zu meiner Forschung: Hauptsächlich bewege ich mich auf dem Gebiet des Behavioral Accounting, das heisst, ich analysiere Instrumente und Entscheidungen im Bereich der Unternehmensrechnung und lege dabei den Fokus auf verhaltenswissenschaftliche Faktoren, die jenseits ökonomischer Rationalität, also jenseits rein finanzieller Anreize, bestehen. Von der Methode arbeite ich daher meist experimentell. Ein Themenschwerpunkt liegt im Bereich der klassischen Steuerungs- und Koordinationsinstrumente des Controllings. In letzter Zeit habe ich zudem verstärkt angefangen einen zwei-

ten Themenschwerpunkt im Bereich Sustainability aufzubauen. Dabei geht es vor allem um das Reporting über Sustainability und die Frage, wie professionelle und nichtprofessionelle Investoren Informationen über Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen, also ökologische, gesellschaftliche und Governance-Aktivitäten aufnehmen und verarbeiten. Besonders interessant ist dabei natürlich vor allem der Vergleich mit den finanziellen Informationen, die Investoren bisher bekommen haben.

Anouk Selz: Das klingt stark nach Psychologie ...

Markus Arnold: Genau. Eine benachbarte Disziplin ist die Psychologie. Zum Teil arbeite ich auch mit soziologischen Ansätzen.

Anouk Selz: Was war Ihre Hauptmotivation den Ruf auf diese Professur in Bern anzunehmen?

Markus Arnold: Es gab zwei Hauptgründe für den Wechsel nach Bern. Zum einen gibt es in Bern sehr gute Lehr- und Forschungsbedingungen. Zum anderen habe ich gesehen, dass sich in Bern in der BWL eine Gruppe formt, die in benachbarten Themengebieten ebenfalls experimentell arbeitet. Ich denke, dass eine solche methodische Clustierung dank gleicher Diskussions-themen und ähnlicher Forschungs-themen sehr befruchtend sein kann.

Anouk Selz: Welche Vorteile sehen Sie in der BWL in Bern im Vergleich zu anderen Universitäten?

Markus Arnold: Ein Vorteil ist sicher, dass wir hier eine durch-

schnittlich sehr junge Fakultät haben, die sehr forschungsorientiert und auch forschungsstark ist. Dabei muss es auch kein Nachteil sein, dass die Fakultät hier eher klein ist. In einer kleinen schlagkräftigen Gruppe kann man manchmal schneller Dinge verändern als an einer grossen Fakultät.

Anouk Selz: Welches sind die Inhalte Ihrer Lehrveranstaltungen, was erwartet die Studierenden?

Markus Arnold: Im Bachelorstudium erwartet sie zunächst die Kostenrechnung als Basis der gesamten unternehmensinternen Informationserfassung und -verarbeitung. Darauf aufbauend wird in der «Einführung in das Controlling» stärker der Frage nachgegangen, wie man die dort erzeugten Informationen zur Steuerung und Koordination im Unternehmen verwendet.

Im Masterstudium habe ich in meinen Vorlesungen zwei Themenschwerpunkte: Ich halte zum einen eine Vorlesung zu «Strategic Management Accounting», in der es um die Frage der Verwendung von unternehmensinternen Informationen zur strategischen Positionierung des Unternehmens, zur Überprüfung der strategischen Positionierung und der langfristigen Steuerung geht. Zum anderen halte ich eine Veranstaltung zum Thema «Performance Measurement, Evaluation and Incentives», die stark auf Fragen der individuellen Anreizsetzung und Steuerung eingeht. Hinzu kommt hier noch eine Vertiefung in den klassischen Koordinations- und Steuerungsinstrumenten Budgetierung und Verrechnungspreise. Ich versuche dabei immer aktuelle Forschungsarbeiten in meine Vorlesungen einfließen zu lassen und eine Verknüpfung der theoretischen Lehrinhalte zur realen Welt zu schaffen. Mir ist es wichtig, dass die Studenten verstehen, dass man die Theorie, die man hier lernt, auch in der Praxis anwenden kann.

Wissenschaftler, IT-Spezialist, Förderer, Bergfreund und Kunstliebhaber – Prof. Dr. Dr. h. c. Gerhard Knolmayer

Fast 25 Jahre hat Prof. Dr. Gerhard Knolmayer als Professor am Institut für Wirtschaftsinformatik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern nachhaltige Spuren hinterlassen. In einem Interview berichtet er von vergangenen und zukünftigen Herausforderungen.
Von Anouk Selz



Anouk Selz: Herr Prof. Knolmayer, Sie sind Ende des Herbstsemesters, am 31. Januar 2013 als Professor für Wirtschaftsinformatik zurückgetreten. Bitte erzählen Sie uns mehr zu Ihrem Werdegang und Ihrem Berufsleben.

Gerhard Knolmayer: Ich habe nach meinem Studium 42 Jahre lang an den Universitäten Wien, Kiel und Bern gearbeitet, zudem temporär an der University of California, Berkeley, an der Queensland University of Technology in Brisbane, an den Universitäten Lund und Bratislava und an der Wirtschaftsuniversität Wien. Aus dem Gebiet der «Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre» in Wien bin ich in Kiel in das Fach Produktionswirtschaft gewechselt und habe schliesslich fast 25 Jahre in Bern die Wirtschaftsinformatik vertreten. Und ich hatte die Möglichkeit, in Gutachten und Beratungsprojekten theoretisches Wissen praktisch umzusetzen.

Die Gründe, die mich 1988 nach Ablehnung mehrerer anderer Berufsangebote von Kiel nach Bern führten waren vielfältig, aber nicht finanzieller Natur. Die Universität Bern ist mir nach den Erfahrungen an anderen Universitäten als eine sehr gut geführte Organisation mit schlanken Strukturen und effizienten Entscheidungswegen erschienen. Ich weiss nicht, ob dies auch heutzutage der erste Eindruck ist, den neu berufene Kollegen gewinnen. Da ich mich dem Alpenraum verbunden fühle und als geborener Österreicher die Mentalität seiner Bewohner und die Schönheit der Natur schätze, war der Standort Bern für mich die weltbeste Option.

Da ich mich dem Alpenraum verbunden fühle und als geborener Österreicher die Mentalität seiner Bewohner und die Schönheit der Natur schätze, war der Standort Bern für mich die weltbeste Option.

Anouk Selz: Zu Ihren Auszeichnungen gehören ein Ehrendoktorat, eine Auszeichnung als Fellow und eine führende Position im Handelsblatt-Ranking. Wie sehen Sie Ihre wissenschaftliche Position?

Gerhard Knolmayer: Ich habe, ich denke, dies sagen zu dürfen, hohe Ansprüche an mich gestellt. Ich habe einiges erreicht, manche Ziele aber doch nicht ganz. Und ich bin mir meiner Wissenslücken immer bewusst geblieben – was ich ganz generell als Verhaltensweise empfehle. Während meiner Berufstätigkeit habe ich unglaublich viele Unterlagen gesammelt und kategorisiert, von denen ich meinte, sie später einmal durcharbeiten, verstehen und in Forschung und Lehre verwenden zu können. So entstanden zunächst viele Ordner voller Kopien und später ein auf meine Forschungs- und Lehrschwerpunkte ausgerichtetes PDF-Archiv mit heute mehr als 11 000 Dokumenten. Als ich in den letzten Wochen die noch vorhandenen Papierunterlagen auf ihre aktuelle Relevanz gesichtet habe, so ist wenig übrig geblieben. Und ich habe die Vorteile digitaler Archive auch ganz persönlich schätzen gelernt: Die digitalen Dokumente können angesichts des Verfalls der Speicherkosten ohne Relevanzbetrachtungen weiterhin aufbewahrt und über leistungsfähige Suchmechanismen viel bequemer wieder gefunden werden.

Ich habe einiges erreicht, manche Ziele aber doch nicht ganz. Und ich bin mir meiner Wissenslücken immer bewusst geblieben – was ich ganz generell als Verhaltensweise empfehle.

Bei meinen Entsorgungsaktivitäten entdeckte ich manches, was ich bedauere, nicht weiter verfolgt zu haben. Aber es kommt mir auch vieles in die Hände, was heute bei mir Kopfschütteln auslöst: Waren die Vorgaben, sich mit diesen Fragen auseinandersetzen zu müssen, sinnvoll? Habe ich mich ausreichend fokussiert? Hätte ich öfter «NEIN» sagen sollen?

Ich war bei vielen «neuen» Themen, von denen es gerade in der Wirtschaftsinformatik mehr als genug gegeben hat und immer noch gibt, als Autor von Beginn an dabei. Es war mir aber immer ein Anliegen, in der marketing- und hype-getriebenen

Welt der Wirtschaftsinformatik einen kühlen Kopf zu bewahren und auch kritische Positionen gegenüber den jeweils neuen «Heilslehren» zu beziehen.

Stärkstes Interesse der Öffentlichkeit und der Informationsmanager habe ich verspürt, als ich in den Jahren vor dem Datumssprung auf das Jahr 2000 den Arbeitskreis CHIG2000 leitete; das Kürzel stand für «Swiss Interest Group in Solving the Year 2000 Problem» und viele führende Unternehmen der Schweiz und Deutschlands waren mit ihren «Jahr-2000-Managern» in diesem Arbeitskreis vertreten. Dass der Datumssprung ohne allzu grosse Probleme verlaufen ist, sehe ich als Bestätigung, dass es richtig war, die Fachwelt und die Öffentlichkeit für diese Frage zu sensibilisieren und nicht als Indiz dafür, dass wir uns mit einem irrelevanten Problem beschäftigt hätten.

Es war mir aber immer ein Anliegen, in der marketing- und hype-getriebenen Welt der Wirtschaftsinformatik einen kühlen Kopf zu bewahren und auch kritische Positionen gegenüber den jeweils neuen «Heilslehren» zu beziehen.

Anouk Selz: Wie sehen Sie den Stand der Wirtschaftsinformatik heute?

Gerhard Knolmayer: Die Wirtschaftsinformatik wurde an der Universität Bern ab 1983 sehr gefördert, weil sie als neue, Erfolg versprechende Disziplin mehr als andere Institute auf eine (damals sehr teure) Infrastruktur angewiesen war. Die Studierenden der 1990er Jahre waren hoch motiviert, sich mit neuen technischen Weiterentwicklungen zu beschäftigen und erarbeiteten sich im Zusammenwirken mit den Institutsmitarbeitern ein gutes Verständnis für informationstechnische Anwendungen und Tools.

Heute ist vieles schwieriger: Die IT-Systeme sind weit komplexer geworden; das Kursangebot z. B. der SAP sieht wochenlange Ausbildungsaktivitäten vor, um Teile der Systeme einigermaßen beherrschen zu können. Diese Lehrinhalte sind weit umfangreicher, als jene, die mit den für das Fach Wirtschaftsinformatik an Universitäten zur Verfügung stehenden ECTS-Punkten vermittelt werden können. Durch die limitierten Beschäftigungsdauern ist es zudem unmöglich, das (sich überdies rasch verändernde) systemtechnische Wissen aufzubauen und nachhaltig zu nutzen. Und je technischer die Ausbildungsinhalte sind, desto geringer ist ihre Akzeptanz durch die Berner BWL-Studierenden.

IT-Systeme und ihre intelligente Nutzung stellen für fast alle Unternehmen die wichtigste Grundlage für Innovationen dar. Die Nutzung der neuen Medien und Technologien bei den Studierenden ist extrem hoch; leider fehlt aber vielen das Interesse, die technischen Grundlagen dieser Systeme zu verstehen, zu ihrer Weiterentwicklung beizutragen und sie in Wettbewerbsvorteile für Unternehmen umzusetzen.

IT-Systeme und ihre intelligente Nutzung stellen für fast alle Unternehmen die wichtigste Grundlage für Innovationen dar.

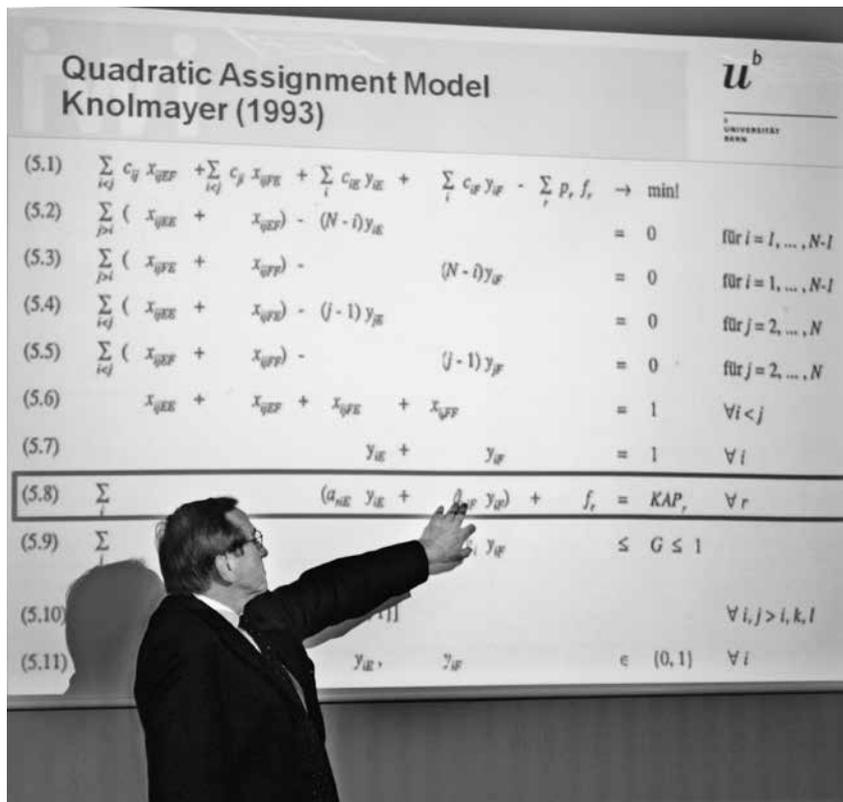
Mir sind in all den Jahren viele Absolventen begegnet, die sinngemäss gesagt haben: «Wenn ich gewusst hätte, was ich wirklich einmal in der Praxis tun werde, hätte ich mich stärker auf die Lehrangebote des IWI konzentriert.»

Am 21. Juni 2013 werden in einem Kolloquium ehemalige Studierende der Wirtschaftsinformatik aus ihrem beruflichen Lebensweg berichten und einen Konnex zu ihrem früheren Studium der BWL und insbesondere der Wirtschaftsinformatik herstellen. Dazu lade ich Berner Studierende, die Interesse an diesen Zusammenhängen haben, schon heute herzlich ein.

Anouk Selz: Welche Wünsche haben Sie an die zukünftige BWL in Bern?

Gerhard Knolmayer: Ich wünschte mir einen Wissenschaftsbetrieb, in dem wieder mehr gelesen und nachgedacht wird und nicht permanent die nächsten Mini-Publikationen im Vordergrund stehen. Beim Edutainment in der Lehre wird oft übertrieben; Scientainment ist in der Literatur kaum vorzufinden und den neuerdings so populären Science Slam sehe ich nicht als konstruktives Element der Wissensvermittlung an.

Ich hoffe, dass die neue Generation der Berner BWL-Professoren dazu beitragen wird, eine Generation von Managern auszubilden, die sich anders verhalten als manche derzeit für die Unternehmensführung verantwortliche Personen. Dass die Manager neben dem Shareholder Value auch stärker ethische Prinzipien berücksichtigen und dass ihnen die in den Handelsbüchern vorgesehene «Sorgfalt des ordentlichen Kaufmanns» nicht auch deshalb als Handlungsmaxime verloren geht, weil nur mehr Anglizismen zählen.



Gerhard Knolmayer bei Erläuterung eines Modells zur Unterstützung von Sourcing-Entscheiden

Ich wünschte mir einen Forschungsbetrieb, der empiristische Übertreibungen vermeidet, der die Motive von Managern und sachkundigen Personen, an Befragungen und Interviews teilzunehmen, kritischer als bisher thematisiert. Die Wirtschaftstheorie weiss, dass der stets rational handelnde Homo Oeconomicus keine Realität ist; er ist aber auch kein völlig unbrauchbares Konstrukt der Erklärung menschlichen Verhaltens. Wenn in gewissen Bereichen (nicht nur) der Betriebswirtschaftslehre permanent Befragungen und Interviews zur Erforschung realer Sachverhalte dienen sollen, stellt sich die Frage, warum rational handelnde Manager sich angesichts der in den Unternehmen heute herrschenden Arbeitsbelastung Zeit nehmen sollten, akademische Fragen mit der nötigen Sorgfalt zu beantworten. Die Versuche, sehr niedrige Antwortquoten durch Non-Response-Tests zu relativieren, scheinen mir manchmal wenig überzeugend. Probleme der Datenqualität, die z. B. den Wert und die Wertschätzung mancher betrieblicher IT-Systeme erheblich beeinträchtigen, bestehen in noch viel grösserem Ausmass bei Daten der empirischen Forschung. Zudem ist ja vieles, was sich beim Hypothesentest als signifikant herausstellt, letztlich nahezu trivial: Auch ohne die Signifikanzbeurteilung würde ein scharf denkender Experte an den meisten Ergebnissen nicht zweifeln.

Ich hoffe, dass die neue Generation der Berner BWL-Professoren dazu beitragen wird, eine Generation von Managern auszubilden, die sich anders verhalten als manche derzeit für die Unternehmensführung verantwortliche Personen.

In der Wirtschaftsinformatik wird derzeit in einem «Methodenstreit» dem empirisch-beobachtenden



Gerhard Knolmayer auf dem Weg zu grossen Höhen

Ansatz der Design-orientierte Forschungsansatz gegenüber gestellt. Aber auch dieser besitzt seine Probleme: Beim Design von IT-Systemen stehen Wissenschaftler in harter Konkurrenz zu Software-Konzernen, in denen Hunderte meist akademisch gebildete Mitarbeitende auf oft eng abgegrenzte Fragestellungen spezialisiert sind; ich frage mich, wie gross die Chance ist, dass der wissenschaftliche Durchbruch zu neuen Entwürfen von IT-Systemen von Universitätsinstituten kommt, die im Vergleich zu den spezialisierten Organisationseinheiten der Software-Konzerne personell und finanziell deutlich unterdotiert sind.

Anouk Selz: Was wird sich mit Ihrer Pensionierung im Februar 2013 für Sie persönlich ändern?

Gerhard Knolmayer: Wenn ich die Verhaltensweisen emeritierter Kollegen betrachte, so sehe ich zwei extreme Muster: Eine Gruppe sieht die Chance, sich nun nach Wegfall weniger geliebter Aufgaben voll entweder auf Publikationen oder auf Weiterbildungsaktivitäten konzentrieren zu können. Eine andere Gruppe neigt dazu, mit ihrer Vergangenheit radikal zu brechen und sich z. B. als Kinderbuchautor neu zu positionieren.

Ich hoffe, einen Mittelweg finden zu können: Fragestellungen der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftsinformatik werden mich weiter beschäftigen – für die nächsten Monate wurden bereits drei Beiträge auf internationalen Kongressen angenommen und ich werde in Weiterbildungsprogrammen (z. B. der Weiterbildung in ALIS – Advanced Studies in Archival, Library and Information Science) mitwirken. Grundsätzlich werde ich mich aber weniger mit Details beschäftigen und mich mehr grundsätzlichen Fragen zuwenden. Und vielleicht kommt es ja einmal zu einer Kolumne «Knoly bloggt» (lacht).

Der von mir sehr geschätzte Kollege Thom hat in dieser Zeitschrift (BeWL Nr. 16) anlässlich seiner Emeritierung beschrieben, er habe das Bergwandern neulich für sich entdeckt und bereits grosse Fortschritte gemacht; ich hoffe, ihm zumindest auf diesem Gebiet noch einige Jahre voraus bleiben zu können.

Und ich bin mir bewusst, welche grosse Werke der Literatur ungelesen auf den Buchregalen warten und freue mich darauf, zukünftig dem Feuilleton-Teil der Zeitungen mehr Aufmerksamkeit widmen zu können als dies bisher aus zeitlichen Gründen möglich war. Ich bin Mitglied einer multidisziplinären Lesegruppe pensionierter bzw. pensionsnaher Professoren, die sich zuletzt mit Werken Fontanes und Heimito von Doderers auseinandergesetzt hat. Ich will mein Verständnis historischer Zusammenhänge verbessern und meinen zwar laienhaften, aber mit viel Freude verbundenen Zugang zur Kunstgeschichte intensivieren. Kurz: Ich hoffe, manches nachholen zu können, was mir in der Fokussierung auf ein enges Wissenschaftsgebiet versagt geblieben ist.

In diesem Sinn wünsche ich den Berner BWL-Studierenden gute Entscheidungen auf ihrem Lebensweg und nicht ausschliesslich durch wirtschaftliche Sicht- und Verhaltensweisen geprägte Lebensinhalte.

Inwiefern unterscheidet sich das Studium in Schweden von dem in der Schweiz? Wie lässt es sich auf einem Campus leben, der nach amerikanischem Vorbild gebaut ist? Der Beschluss, einen Auslandsaufenthalt während meines Bachelorstudiums zu absolvieren, war bisher wohl eine meiner besten Entscheidungen: Eine Zeit, die mich nicht nur in betriebswirtschaftlicher Sicht weitergebracht hat, sondern vor allem auch als Mensch. *Von Alexander Frey*

Es ist Donnerstag. Schwedisch-Unterricht steht auf dem Programm. Die Sonne lässt sich einmal mehr nicht blicken. Ich sitze in einem Sprachlabor der Universitätsbibliothek. Links von mir eine Chinesin, zu meiner Rechten ein Iraner. Multikulturell gesehen bietet die Linneaus Universität sehr viel, dank über 30 Partneruniversitäten rund um den Globus. Die Chance, andere Kulturen zu erleben und offener zu werden, hatte mich unter anderem dazu bewogen, den Schritt ins Ausland zu wagen. Bleibt die Frage, wieso es mich gerade in den hohen Norden verschlagen hat?

Interaktives Studieren

Ein Studium in Schweden unterscheidet sich im Vergleich zu einem Studium in Bern vor allem durch den Aufbau des Semesters. Lehrveranstaltungen werden nicht parallel besucht. Ein Kurs wird jeweils innerhalb von vier bis fünf Wochen inklusive einer

Prüfung abgehalten, was ziemlich gewöhnungsbedürftig ist, aber auch Vorteile mit sich bringt. Nach meiner ersten Prüfung, einem fünfstündigen Aufsatz über Organisationstheorien, war ich jedenfalls froh, diese nicht erst am Ende des Semesters schreiben zu müssen. In Växjö besuche ich das 30-ECTS-Modul «Management and Organization Theories», bestehend aus vier Kursen, verteilt über das ganze Semester. Durch einige Erfahrungsberichte, die ich im Vorfeld meines Aufenthalts gelesen habe, bekam ich den Eindruck, dass Credits hier vergleichsmässig einfach zu holen seien. Aber ich hatte mich getäuscht: Neben den regulären Vorlesungen muss viel im Selbststudium erarbeitet werden. Zusätzlich wird man zu Beginn eines Kurses in eine Gruppe mit Studenten unterschiedlicher Nationalitäten eingeteilt. Ziel ist es, eine wissenschaftliche Arbeit zu schreiben. Diese basiert vor allem auf Vergleichen mit der Literatur im Unterricht und der Möglichkeit,



Besuch eines Elchparks in Kosta

seinen Gedanken freien Lauf zu lassen. Gerade diese Art von Unterricht bringt mich weiter. Man ist gezwungen, sich bestmöglich zu organisieren, als Team zu arbeiten und dazu noch Englisch zu sprechen. Dies beansprucht sehr viel Zeit. Einmal werden wir sogar um zehn Uhr abends von einem Sicherheitsmann aus der Bibliothek verjagt.

Lehrveranstaltungen werden nicht parallel besucht. Ein Kurs wird jeweils innerhalb von vier bis fünf Wochen inklusive einer Prüfung abgehalten, was ziemlich gewöhnungsbedürftig ist, aber auch einige Vorteile mit sich bringt.

Zu Beginn des Leadership Moduls werden wir dazu angehalten, eine Diskussion über die Definition eines Leaders zu führen. Mitten im Satz wird ein Kommilitone vom Professor unterbrochen und gebeten, anstelle von «he and him» nur noch «she and her» zu gebrauchen. Mit diesem Beispiel möchte ich nicht nur Schwedens vorbildliche Gleichberechtigungspolitik ansprechen, sondern auch die interaktive Gestaltung des Unterrichts. Eine aktive Teilnahme wird vorausgesetzt, ergibt sich aber durch eine verhältnismässig kleinere Klassengrösse auch irgendwie von selbst.

Mitten im Satz wird ein Kommilitone vom Professor unterbrochen und gebeten, anstelle von «he and him» nur noch «she and her» zu gebrauchen.

Leben auf dem Campus

Nicht selten trifft man sich nach Vorlesungsschluss zu einer schwedischen «fika», was ins Schweizerdeutsch mehr oder weniger mit «Zvieri» übersetzt werden kann. Die Schweden lieben Kaffee und Kuchen. Zwischen drei und vier Uhr nachmittags sind die Büros inoffiziell geschlossen. Schwedische Leute sind ansonsten aber grundsätzlich sehr hilfsbereit und zuvorkommend.

Kaum aus dem Hauptgebäude raus, fängt es bereits wieder an zu regnen. Nicht einmal drei Minuten Fussmarsch trennen mich von meinem Studio und dem Universitätsgelände, vorbeikommend an diversen Kebab-Buden, deren Geschäft zu florieren scheint. Der nach amerikanischem Stil gebaute Campus bietet sehr viel für die 3000 hier wohnhaften Studenten. Ich bin froh, als Erasmus-Student bei der Zimmervergabe bevorzugt worden zu sein. Die Nachfrage nach einem Zimmer auf dem Campus ist riesig. Schliesslich sind über 16000 Studenten an der Universität immatrikuliert. Rund um die schulischen Einrichtungen befinden sich alle Wohnungen, Platz für sportliche Aktivitäten und Erholung. Studium und Freizeit gehen ineinander über. Dies ist einer der Gründe für die zunehmende Popularität der Linneaus Universität. Der Campus ist ein Dorf. Einkaufszentrum, Fitnessstudio, Frisör, Restaurants und Pubs bieten den Studierenden alles was sie brauchen. Dies isoliert die Studierenden aber auch vom Rest der schwedischen Bevölkerung. Ich bin nicht unglücklich, mit dem Auto angereist zu sein. Eine Fahrt in Schwedens Wildnis ist einmalig und beeindruckt mich jedes Mal von Neuem.

Der Campus ist ein Dorf. Einkaufszentrum, Fitnessstudio, Frisör, Restaurants und Pubs bieten den Studierenden alles was sie brauchen.

Sport als Ausgleich

Schweden gilt als Hochburg des Unihockeys. Damit ich mein Hobby auch während des Aufenthalts ausüben kann, habe ich mich vor Semesterbeginn nach einem lokalen Verein erkundigt. Nach diversen Testtrainings werde ich herzlich in einem Team aufgenommen. Der Kontakt von Austauschstudenten mit schwedischen Leuten fällt in der Regel schwer, da diese eher introvertiert sind und lieber in ihren eigenen Kreisen verkehren. Mitglied in einem Sportverein zu sein bringt mich nicht nur mit Einheimischen und deren Alltag in Verbindung, sondern hilft mir auch, mich sprachlich weiter zu entwickeln.



Schwedisches Gartenhaus vor dem Schloss in Kalmar

Wertvolle Erfahrungen sammeln

Fährt man von Kopenhagen über die Öresund-Brücke nach Malmö, wird einem schnell bewusst, wieso die Schweden ihr Land mögen: Die Natur ist unberührt, geprägt von tausenden Seen und Wäldern. Es ist ein Ort der Ruhe und Stille. Fährt man in besiedelte Gebiete und lässt sich einmal für längere Zeit nieder, werden alle Klischees vorerst in den Hintergrund gerückt. Schweden ist ein Land, das nicht nur kulturell sehr viel bietet, sondern auch punkto Bildung und Wirtschaft seinem Ruf als Vorreiter gerecht wird. Nebst den vielen positiven Erfahrungen erlebe ich auch schwierige Momente. Bei einem Sprung ins Wasser muss ich schmerzhaft feststellen, dass schwedische Seen leider nicht so tief sind wie der Thunersee. Dieser Sprung in das angeblich «tiefe» Gewässer hätte durchaus schlimmere Folgen haben können. Sich im Spital behandeln zu lassen stellt sich als schwieriger heraus, als angenommen. Bevor ich überhaupt behandelt werde, muss ich bezahlen. In dieser Hinsicht sind wir in der Schweiz verwöhnt.

Das Austauschsemester hat mir die Augen für fremde Kulturen geöffnet und ich konnte in vielerlei Hinsicht profitieren – sei es im Studium, im Sport oder im Alltag. Es war eine unbezahlbare Zeit mit wertvollen Erfahrungen.



Alexander Frey

Das funktioniert bei uns nicht – Wirklich?

«Das funktioniert hier sowieso nicht!», behaupten Informatiker oft, wenn wir über Software Engineering Methoden sprechen. Da ich selbst sechs Jahre in Projekten gearbeitet habe, hege ich meine Vermutungen darüber wieso. Lesen Sie hier, warum Software-Entwicklung oft chaotisch erfolgt und was man als Einzelner dagegen tun kann. *Von Andrea Herrmann*

Stellen Sie sich vor, Sie sind neu in einer Software-Firma, und da geht so einiges richtig schief. Sie sehen auch sofort, woran es liegt. Schliesslich haben Sie im Studium Software Engineering gelernt, Projektmanagement oder Arbeitsorganisation. Was tun Sie?

Vermutlich wagen Sie einen höflich und vorsichtig formulierten Verbesserungsvorschlag. Man wird Sie nachsichtig belächeln und Sie dann darüber aufklären: «Das funktioniert bei uns sowieso nicht. Vergiss einfach alles, was sie dir an der Uni beigebracht haben.»

Als ich jung und naiv war, ging es mir genauso. Zunächst vertraute ich darauf, dass meine erfahrenen Kollegen es besser wissen als ich. Dann erfuhr ich, dass in anderen Firmen durchaus diejenigen Methoden erfolgreich zum Einsatz kommen, die bei uns angeblich nicht funktionieren würden.

Nach sechs Jahren Praxis kehrte ich in die Forschung zurück, um mich wissenschaftlich mit dem Auseinanderklaffen zwischen Theorie und Praxis im Software Engineering zu beschäftigen. Die Behauptung «Das funktioniert bei uns sowieso nicht!» kann mehrere ganz verschiedene Fakten zusammenfassen. Und leider können Sie allein nicht die Arbeitsprozesse und -kultur einer Firma verändern.

Zwischen den Zeilen lesen

«Das funktioniert bei uns sowieso nicht!» kann alles Mögliche bedeuten. Dieses Totschlag-Argument dient vor allem dazu, jegliche weitere Diskussion über Ihren Vorschlag abzuwürgen. Selbst wenn es sich um eine schlichte, leicht umzusetzende Idee handelt, die eigentlich überall funktionieren müsste und von vielen verwendet wird. Warum und wozu also diese abweisende Reaktion?

Dieser Satz kann folgende Aussagen ausdrücken, zusammenfassen oder verbergen:

- Diese Methode passt nicht zu unserer Arbeitsweise/unserem Produkt/den bereits verwendeten Methoden.
- Wir haben schon so viel vergeblich ausprobiert. Wir wollen nichts Neues mehr testen.

– Wir mögen keine Besserwisser und wir mögen keine Methoden, die wir nicht selbst erfunden haben. Wir wollen unsere eigenen Ideen umsetzen. Niemand darf uns sagen, wie wir zu arbeiten haben.

– Wenn wir diese Methode einsetzen, dann kann jeder gute Arbeit leisten. Momentan hängt der Projekterfolg noch von der Erfahrung einzelner Profis ab, und ich bin ein unentbehrlicher Mitarbeiter.

– Wir haben unser Studium hinter uns und wollen nichts Neues mehr lernen. Diese Lebensphase ist vorbei.

– Ich/wir hassen jede Art von Veränderung. Wir wollen nichts Neues lernen und keine Irritation bei der Arbeit. Das Leben ist schon kompliziert genug.

– Bist du etwa unzufrieden mit meiner Arbeit?

– Du stehst in der Hierarchie nicht weit genug oben/bist nicht erfahren genug, um mir zu sagen, wie ich arbeiten soll.

– Diese Methode habe ich schon im Studium nicht kapiert, ist mir viel zu kompliziert.

– Du bist nicht der erste, der versucht, sich in unsere Arbeitsweise einzumischen, aber du wirst genauso scheitern wie die anderen zuvor.

– In dieser Firma/diesem Team wird niemals etwas klappen. Neue Methoden erhöhen einfach nur das Chaos. Du kannst die tollsten Dokumente schreiben, die liest sowieso keiner.

– Dieser Vorschlag kommt gerade zu einem ganz schlechten Zeitpunkt. Bei uns brennt es eigentlich woanders viel stärker.

Was auch immer «Das funktioniert bei uns sowieso nicht» in einem konkreten Fall bedeutet, dieser Satz fasst exakt die Herausforderung des Change Management zusammen. Eine neue Methode ist nicht einfach eine neue Methode. Sie bedeutet oft eine neue Art des Denkens und Arbeitens, eine neue

Weltsicht, neue Rollen, vielleicht auch eine höhere Arbeitsgeschwindigkeit. Was zuvor Routine war, wäre es dann nicht mehr. Alle Beteiligten müssten etwas Neues lernen, auch aus alten Hasen werden wieder Anfänger. So etwas mögen Menschen nicht.

Sind Sie der Chef, dann können Sie Veränderungen einfach anweisen. Ob die Mitarbeiter der Anweisung folgen, ist eine andere Frage. Sind Sie aber ein Neuling, dann müssen Sie subtiler vorgehen. Im Folgenden empfehle ich ein Vorgehen für die subversive Prozessverbesserung.

Ist-Analyse

Der erste Schritt besteht darin, herauszufinden, was denn nun «Das funktioniert bei uns sowieso nicht» genau bedeutet. Verwenden Sie die obige Liste als Anregung für mögliche Antworten. Inzwischen bin ich davon überzeugt, dass wenn irgendwo Prozesse «nicht optimal» laufen, dies nicht durch Zufall geschieht. Die Arbeitsweisen sind eben nicht auf Effizienz optimiert, sondern im Hinblick auf etwas anderes, z. B. Routine (Routine kostet weniger Energie als lebenslanges Lernen), Unentbehrlichkeit bestimmter Leute (damit deren Jobs gesichert sind), Intransparenz (um Schlamperei zu vertuschen), geregelte Arbeitszeiten, Machtkämpfe (wer ständig nachweisen kann, dass alle anderen dumm sind, steht automatisch als kompetent da – oder zumindest als gefährlich), um nur ein paar Hauptverdächtige zu nennen. Irgendjemand profitiert irgendwie von dem Chaos. Finden Sie heraus, wer und inwiefern, damit Sie Widerstände vorhersehen und vermeiden können. Man macht sich sehr unbeliebt, wenn man versucht, im Alleingang die Welt zu verbessern!

Fragen Sie nicht direkt nach: «Was soll das heissen, hier funktioniert das nicht?» Darauf erhalten Sie nur Antworten, die die wahren Gründe des Widerstands weiter vernebeln. Fragen Sie stattdessen indirekte Testfragen wie die folgenden und achten Sie auf die Reaktion:

- Diese Methode löst folgendes Problem. Welche andere Methode könnte das Problem besser lösen?
- Könnten wir die Methode so vereinfachen und anpassen, dass sie besser passt?

- Inwiefern bewährten sich die früher probierten Methoden nicht?
- Welchen Zusatzaufwand würde diese Methode verursachen oder welche Risiken gehen wir damit ein?
- Gibt es jemanden, der diese Methode als Pilotbenutzer einsetzen könnte oder sollte?
- Wer kann am besten beurteilen, wie man den Prozess verbessern kann/diese Methode anpassen kann?

Eventuell stellt sich heraus, dass die Ablehnung konkrete Gründe hat und Sie tatsächlich genau diese eine Lösung vorgeschlagen haben, die ausgerechnet hier nicht passt. Zumeist erhalten Sie aber nur vage, grantige Erwidern im Stil von «weil ich es sage».

Plan

Sobald Sie die Gründe des Widerstands kennen, können Sie entscheiden, wie und ob Sie die Methode weiter vertreten möchten. Es gibt nichts Schlimmeres als trotz Widerstand eine Änderung zu versuchen und daran zu scheitern. Da wäre es besser, die Methode nur vorzuschlagen, ohne etwas zu tun, und abzuwarten, ob die Saat aufgeht.

Grundsätzlich können Sie nie erwarten, dass irgendjemand seine Meinung plötzlich ändert, selbst wenn er im Unrecht ist. Insbesondere, wenn der andere hierarchisch über Ihnen steht, also Ihr Vorgesetzter ist, älter oder erfahrener. Er kann aus Prinzip Ihre Idee nicht gutheissen, denn damit würde er zugeben, dass er bisher etwas übersehen hat. Geben Sie den Leuten Zeit. Natürlich gibt es rhetorische Tricks, um Menschen zu überreden und zu manipulieren, doch intelligente Menschen merken spätestens nach ein paar Tagen, wenn man sie hereingelegt hat. Nein, ein echtes Umdenken verlangt Zeit, gründliche Prüfung, Gewöhnung. Die meisten Menschen sind nicht wirklich Feinde Ihrer Idee, sondern einfach unentschieden oder langsam. Wer mag es schon, wenn jemand auf eine Schwachstelle im Arbeitsprozess hinweist und einem sagt, dass man etwas ändern müsse. Die Reaktion wird aus reinem Trotz als «Nein!» ausfallen. Die Leute kämpfen vielleicht gerade akut mit einem ganz anderen,

noch dringenderen Problem. Und nebenbei müssen sie noch ihre alltägliche Arbeit erledigen.

Möglicherweise wird nach ein paar Monaten in einem Meeting das Team oder Ihr Chef Ihre Idee doch noch gut finden, nachdem sie darüber nachgedacht haben und sich an Ihren Vorschlag gewöhnt haben. Nur zu oft hat eine meiner angeblich völlig nutzlosen Ideen eine fröhliche Auferstehung gefeiert, als sie vom Vorgesetzten oder einem erfahrenen Chefprogrammierer als seine ausgegeben wurde. Freuen Sie sich dann darüber, dass Ihre Idee doch super war und bezähmen Sie Ihr Ego. (Der Ideendieb erinnert sich oft nicht mehr daran, von wem er sie hat. Er glaubt tatsächlich an seine eigene Kreativität.) Erwähnen Sie stattdessen gleich, dass Sie diese Methode gut kennen und mögen. Und vielleicht sind Sie nun dran, sie erfolgreich einzuführen.

Die zweite Möglichkeit: Sie fangen einfach an. Bei Verbesserungen sollte man ohnehin immer selbst den ersten Schritt tun. Wenn Sie sich darüber ärgern, dass andere Ihre E-Mails übersehen, dann räumen Sie Ihre eigene Mailbox auf. Wenn Sie wollen, dass die Anforderungsspezifikation der UML-Notation entspricht, Aufwände geschätzt werden oder Projekte als Gantt-Chart geplant werden, dann tun Sie es einfach. Wenn Sie dies tun, ohne allzu viel Zeit zu investieren, kann niemand etwas dagegen haben.

Man wird viel eher dafür bestraft, wenn man vorgeschriebene Vorlagen nicht ausfüllt, als wenn man sie besonders gut ausfüllt.

Wichtig ist, dass Sie zunächst nur Ihre eigene Arbeit verbessern. Fügen Sie keine neuen Vorlagen, Arbeits(zwischen)ergebnisse oder Arbeitsprozesse hinzu. Versuchen Sie nicht, andere dazu zu bringen, sich an das von Ihnen definierte Vorgehen zu halten. Ja, seien Sie sogar vorsichtig damit zu erwähnen, dass Sie etwas Neues ausprobieren. Wenn die anderen nicht von selbst bemerken, dass nun plötzlich etwas besser ist, dann war Ihre Idee vielleicht doch nicht so genial.

Ich sehe zwei Möglichkeiten, um eine Methode zu verwenden und empfehle die zweite. Sie können die Methode erstens nach Lehrbuch verwenden, einschliesslich aller damit verbundener Vorlagen, Notationen, Regeln und spezieller Werkzeuge. Es dürfte schwer sein, die Kollegen dazu zu bringen, sich an die UML-Notation zu halten und manchmal dürfen Sie aus Sicherheitsgründen auch keine Open Source Tools auf Ihrem Rechner installieren, abgesehen davon, dass Sie für Ihre subversive Verbesserung auch kein offizielles Budget für ein UML-Werkzeug erhalten.



Zweitens können Sie die Methode als mentales Modell verwenden. Mentale Modelle dienen dazu, etwas Komplexes zu strukturieren, systematisch zu arbeiten, Erwartungen zu steuern und konsistent mit allen Beteiligten zu kommunizieren. Solche mentalen Modelle sind im Software Engineering der Projektplan oder das Vorgehensmodell, die Geschäftsprozessmodelle, die Software-Architektur und viele mehr. Bei der Teamarbeit ist es wichtig, dass alle Beteiligten dasselbe mentale Modell teilen, damit ihre Arbeitsergebnisse zusammenpassen. Wenn Ihr Team noch kein mentales Modell verwendet, dann bieten die Software Engineering Methoden Ihnen eine grosse Auswahl. Wenn Sie eines gut auswählen und damit Ihre Arbeit, Kommunikation und Dokumente strukturieren, werden die anderen diese Struktur gerne übernehmen. Die Menschen mögen zwar keine Veränderungen, aber Sie mögen gerne ordentliches Vorgehen. Ist es beispielsweise Ihre Aufgabe, die Software-Anforderungen zu ermitteln, unterstützt Sie eine Methode sehr dabei, die wirklich wichtigen Fragen in eine sinnvolle Reihenfolge zu stellen und zu wissen, wann Sie alle nötigen Informationen gesammelt haben. Ihre Besprechungen erfolgen so systematisch und ergebnisorientiert und wirken professionell. Sie müssen weder sagen «Bitte erzählen Sie mir alles, was Ihnen einfällt» noch «Ich hatte neulich noch eine Frage vergessen ...». Wenn Sie beispielsweise Anforderungen als Use Cases erfassen, können Sie die Use Case Liste an vielen Stellen verwenden: im Lastenheft, auf Präsentationsfolien, um Meeting-Tagesordnungen und -Protokolle zu strukturieren. Kurz und gut: Anstatt zu erwarten, dass alle anderen die Methode verwenden, setzen Sie sie zunächst selbst ein, um Ihre Arbeit besser zu strukturieren. Nach aussen müssen Ihre Ergebnisse die in der Firma übliche Struktur aufweisen, nur im Detail sind sie nun besser. Gibt es beispielsweise eine verpflichtende Vorlage für Lastenhefte, dann erfüllen Sie diese.

Wenn die anderen sehen, wie gut die Methode (hier, in dieser Firma, in diesem Projekt, mit dieser Technologie!) funktioniert, dann wollen sie das auch haben. Das Gute wird sich durchsetzen!

Verführung

Sie haben Ihre Arbeit verbessert, eventuell die Methode noch angepasst. Ihre Arbeit geht flott von der Hand. Dann werden die Kollegen und vielleicht der Chef aufmerksam: «Oh, das sieht aber gut aus!» «Wie hast du das gemacht?» «Kann ich das auch verwenden?» «Wo kann ich etwas darüber lesen?» «Könntest du das im nächsten Team-Meeting vorstellen?»

Wenn dies nicht von allein geschieht, dann müssen Sie ein wenig nachhelfen, aber subtil. Übertreiben

Sie nicht. Ihre wunderschönen Modelle und Pläne müssen auf Ihren Präsentationsfolien gut zur Geltung kommen und für sich selbst sprechen. Verführen Sie die anderen dazu, sich Ihnen anzuschliessen.

Zum Weiterlesen ...

Wenn Sie diese Themen näher interessieren, empfehle ich folgende Literatur:

- Die Fachliteratur zum Change Management behandelt die Frage, warum sich Menschen gegen Veränderungen sträuben und wie man Veränderungen trotzdem durchführen kann. Üblicherweise geht es hierbei um offiziell geplante und durchgeführte, meist tief greifende Änderungen.
- Manchmal werden Veränderungen und Verbesserungen auch absichtlich sabotiert. Lesen Sie hierzu:
 - Dion Kotteman, Jeroen Gietema: Das kleine Handbuch für den Projektsaboteur. Verlag: Wiley-VCH Verlag, 2010
 - Johann Rost, Robert L. Glass: The Dark Side of Software Engineering: Evil on Computing Projects. John Wiley & Sons, 2011
- Mein Blog über «Human Factors in Software Engineering» behandelt regelmässig Themen zum Auseinanderklaffen von Theorie und Praxis. <http://andreaeherrmann.twoday.net>



Andrea Herrmann ist freiberufliche Dozentin für Software Engineering und Forscherin (www.herrmann-ehrlich.de), unter anderem an der Universität Heidelberg und der Universität Bern. Sie hat 17 Jahre Berufserfahrung, davon zehn in Forschung und Lehre sowie sieben als Beraterin und Projektleiterin.

Uni-Alpinismus: Wie man das Bachelorjoch und das Masterhorn erfolgreich besteigt

Akademische Lernkompetenzen umfassen eine ganze Reihe von Fertigkeiten. Oder anders gesagt: Wer das Bachelorjoch, Master- oder Matterhorn erfolgreich besteigen will, sollte seinen Rucksack klug packen. Von Anouk Selz

Fit sind wir alle, dank Schulreisen in den Jura und einer etwas anspruchsvolleren Bergwanderung mit der Matur-Klasse über die Sefinenfurgge. Dort haben wir erste Erfahrungen gesammelt, erste Geschicklichkeiten erworben, erste Fehler gemacht und trotzdem haben wir unsere «Ich-schaffe-das-Einstellung» nicht verloren. Aber die Ziele Bachelorjoch, Master- oder Matterhorn erfordern andere konditionelle und technische Fähigkeiten. Auf dem Weg zu diesen Gipfeln

Was packe ich in meinen Rucksack?

Literatur-Tipps:

- *Survival-Guide für Erstis* von P. Maier, A. Barney und G. Price (2011). Verlag: Pearson Studium. Das Buch ist in der Bugeno erhältlich.
- *Prüfungen bewältigen und Lernen lernen* von Eva Scheuber (2010). Die Broschüren sind erhältlich bei der Beratungsstelle der Berner Hochschulen (siehe Adresse unten).

Beratungsstelle der Berner Hochschulen

Die neuen Workshops für das Frühjahrssemester 2013 werden im Februar auf www.beratungsstelle.bernerhochschulen.ch aufgeschaltet.

Beratungsstelle der Berner Hochschulen
Erlachstrasse 17, 3012 Bern
T 031 631 45 51
bstsecre@bst.bernerhochschulen.ch

müssen wir viele neue Hürden nehmen und unzählige Prüfungen bestehen. Das ist nicht immer ganz einfach und leider gibt es kein Allerweltsrezept. Aber es gibt gute Strategien, die Abhilfe schaffen.

Wenn die Luft dünner wird

Einer erfolgreichen Hochalpin-Wanderung und einer gewinnbringenden Prüfungsvorbereitung gehen immer eine gute Planung voraus: Wo stehe ich? Bin ich optimal vorbereitet, um dieses Abenteuer erfolgreich zu bestehen? Kenne ich meine Stärken, Schwächen und meine ganz persönlichen Bedürfnisse? Wie kann ich meine Kondition und meine Lernfähigkeiten verbessern? Wo benötige ich Unterstützung von einem Trainer oder einem Coach? Welche Route zum Ziel wähle ich? Wie sehen die Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel Wetter oder Major-/Minorkombination aus? Wie kann ich mich auf Unvorhergesehenes vorbereiten? Welche Grenzen setze ich mir? Will ich zu den Besten gehören oder ist der Weg das Ziel?

Antworten auf diese und andere Fragen zu Selbstorganisation, Lern- und Prüfungsverhalten können auf verschiedene Arten erlangt werden:

Gruppenbergsteigen

Keiner kennt das Fach und die anstehende Prüfung so gut wie die Professorin oder der Professor. Sie sind gerne bereit, junge und engagierte Uni-Alpinisten zu unterstützen. Aber auch Kommilitoninnen und Kommilitonen wissen Rat. Sie befinden sich in derselben Situation und verfügen

über eigene Lern- und Prüfungserfahrungen. Sie wissen, ob eher theoretische oder praktische Fragen gestellt werden, ob die Literatur oder die Übungen wichtiger sind und worauf die Professorin oder der Professor in der Prüfung besonderen Wert legt.

Und: Es kann jedem guten Bergsteiger und jedem guten Studierenden passieren, dass eine Bergtour oder eine Prüfung aufgeschoben werden muss. Das ist keine Schande und es hilft zu wissen, dass es den anderen auch so ergehen kann.

Bergsteigen mit Buch

In einem Buch für Bergsteiger heissen die Kapitel «Grundwissen Technik», «Planen und Entscheiden» und «Rettung und Erste Hilfe». Diese unterscheiden sich nicht gross von den Büchern, die Tipps zum Lernverhalten enthalten. Dort heissen die Kapitel «Lerntechniken», «Selbst- und Arbeitsorganisation» und «Stressbewältigung» – im Wesentlichen geht es um dasselbe: Was muss ich wissen, welche Voraussetzungen bringe ich mit, wie reagiere ich optimal auf äussere Bedingungen und was ist im Notfall zu tun?

Coaching beim Profi

«Die zehn goldenen Regeln des Lernens, die für alle gelten, existieren nicht», weiss Sandro Vicini, Leiter der Beratungsstelle der Berner Hochschulen. «Es geht vielmehr darum, herauszufinden, was bei jedem Einzelnen funktioniert und was nicht.» Neben Broschüren und Checklisten bietet die Beratungsstelle der Berner Hochschulen Workshops und Coachings an:

Im interaktiven Workshop «Erfolgreich lernen» werden in Kleingruppen von sechs bis zehn Studierenden der Universität Bern, der Berner Fachhochschule und der PHBern Lernverhalten, Stärken und Schwächen analysiert. Danach lernen die TeilnehmerInnen das lernmethodische Repertoire zu erweitern und den Lernprozess effizienter zu planen.

In einer Kleingruppe von maximal acht Studierenden bekommen die Studenten im Workshop «Prü-

fungssituation» die Gelegenheit, sich mit den eigenen Stärken und Schwächen in mündlichen Prüfungen zu befassen. Verschiedene Fragetechniken und Reaktionsmöglichkeiten werden durchgespielt, damit auch schwierige Gesprächsphasen bewältigt werden können. «Je besser ich weiss, was auf mich zukommt», sagt Sandro Vicini, «umso grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass ich keine Angst davor habe».

In den Coachings werden individuelle Handlungsoptionen erarbeitet. «Der Fokus wird nicht auf Defizite, sondern auf Stärken gelegt. Im Falle von Prüfungsvorbereitung bedeutet dies, die entsprechenden Ressourcen zu identifizieren und zu stärken», erklärt Sandro Vicini.

↔ SBB CFF FFS

**Gemeinsam
täglich eine
Meisterleistung.**

Dem Management die richtigen
finanziellen Signale geben.
Das begeistert mich. sbb.ch/jobs

↔

Ein Schweizer in Südindien

In Südindien kommt es vor, dass ein junger Schweizer nicht nur zum Exoten, sondern auch zum Berater, Umwelt-Agenten und status-trächtigen Statisten in Businessmeetings wird.
Von Alain Althaus

Mein Arbeitstag beginnt mit einer dreiviertelstündigen Busfahrt quer durch die Stadt Madurai. Mit Anzug und Krawatte quetsche ich mich in den zu dieser Tageszeit völlig überfüllten Bus. So überfüllt, dass ich ab und zu gar nicht einsteigen kann, sondern mich an einer Eisenstange an der Aussenseite des Busses festklammern und konstant dem Verkehr ausweichen muss. Dies ist die spannendste und auch die billigste Variante, um zum Devadoss Spital zu gelangen. Ein Busticket kostet sieben Rupien, umgerechnet etwa zwölf Rappen.

Die Busse waren zeitweise so überfüllt, dass ich mich an einer Eisenstange an der Aussenseite des Busses festklammern und dem Verkehr ausweichen musste.

Meine Kernaufgabe während der ersten sechs Wochen bestand darin, zu evaluieren, welche Unternehmen sich als Kunden für ein neu lanciertes Produkt eignen. Anschliessend lag es an mir, diese zu kontaktieren, um ein Treffen zu organisieren. Ich verbrachte einige Zeit damit, mich mit dem Unternehmen und dem neuen Produkt vertraut zu machen, um bei den Treffen die Unternehmung bestmöglich zu vertreten und den potentiellen Kunden das Produkt schmackhaft zu machen. Neben dieser Aufgabe erledigte ich weitere spannende und für die Unternehmung relevante Aufgaben. Da ich als Einziger in der Unternehmung fließend Englisch sprach, wurde ich auch damit betraut, die Internetseite und Jahresberichte auf allfällige Fehler zu untersuchen.



Mädchen in einer Schule

Der exotische Europäer

In Indien ist es für ein Unternehmen von Vorteil, wenn bei den Businessmeetings ein Europäer anwesend ist, der das Unternehmen vertritt. Somit nahm ich während der zwölf Wochen, in denen ich in diesem Krankenhaus angestellt war, an unzähligen Businessmeetings teil. Die meisten Meetings drehten sich um ein Projekt, welches mein Vorgesetzter initiiert hatte. Ziel dieses Projektes war es, bedürftige Menschen in abgelegenen Gebieten in Zusammenarbeit mit anderen Spitälern medizinisch zu versorgen. In diesem Zusammenhang war es Teil meines Aufgabenbereichs einen Gesundheitsfonds zu gründen, wofür Spender identifiziert und kontaktiert werden mussten.

In Indien ist es für ein Unternehmen von Vorteil, wenn bei den Businessmeetings ein Europäer anwesend ist, der das Unternehmen vertritt.

Nebenbei korrigierte ich die englischen Texte und unterstützte meinen Vorgesetzten beim Aufbau und der Gestaltung von Jahresberichten. In Madurai, einer sehr traditionellen Stadt im südlichen Teil Indiens, legen die Menschen grossen Wert auf die Meinung und die Ansichten einer Person, die in der Schweiz studiert. Dadurch erhielt ich einen fundierten Einblick in das Gesundheitswesen sowie auch das Bildungssystem. Ich besuchte viele Spitäler, Universitäten und Hochschulen und wurde oft dazu ermutigt, Verbesserungsvorschläge in Bezug auf das ganze System, im Vergleich zur Schweiz, zu formulieren und zu erläutern.

Vom Praktikanten zum Agenten

Es gab Momente, in denen ich mich nicht genau entscheiden konnte, ob nun einfach hohe Erwartungen an mich gestellt wurden, oder ob ich – als Schweizer Praktikant – ausgenutzt wurde. So teilte mir mein Vorgesetzter eines Abends mit, ich solle am nächsten Morgen zu einem Treffpunkt kommen, wo mich seine Freunde abholen werden, um nach Trichy zu fahren. Meine Aufgabe sei, seine drei Freunde beim Besuch einer Müllhalde zu begleiten. Ich war noch nie zuvor in Trichy, deswegen freute ich mich sehr, hatte natürlich auch meine Kamera dabei und war pünktlich am ausgemachten Treffpunkt. Als seine Freunde dann zwei Stunden später auch eintrafen, ging die Reise los. Sobald wir bei der Müllhalde in Trichy angekommen waren, erhielt ich genaue Anweisungen, was wie lange gefilmt bzw. wie oft etwas fotografiert werden sollte. Es sei sehr wichtig, dass wir meinem Vorgesetzten heute noch Bilder und Videos der Müllhalde zukommen lassen. Ich war der Einzige, der per Zufall eine Kamera dabei hatte.

Es gab Momente, in denen ich mich nicht genau entscheiden konnte, ob nun einfach hohe Erwartungen an mich gestellt wurden, oder ob ich – als Schweizer Praktikant – ausgenutzt wurde.

Ich folgte den Anweisungen meiner Kollegen und fotografierte die Mülltrennungsanlage der Müllhalde, bis plötzlich ein Polizist auf mich zugerannt kam und versuchte mir die Kamera aus den Händen zu reissen. Die Trennungsanlage sei privat und dürfe nicht dokumentiert werden. Nach langem Hin und Her konnte ich die Kamera behalten, musste aber versichern, dass ich die Fotos löschen würde. Meine Kollegen trugen mir aber auf, dies auf keinen Fall zu tun.

Wir trafen uns daraufhin mit den Verantwortlichen der Instanz für Müllverwertung, denen ich als «Mister Alain, der internationale Müllhaldenrecherche betreibt» vorgestellt wurde. Im Anschluss an das Gespräch auf Tamilisch wurde ich nach Verbesserungsmöglichkeiten gefragt. Da ich jedoch weder etwas vom Gespräch mitbekommen, noch die leiseste Ahnung von Müllhalden hatte, konnte ich keine passenden Vorschläge machen.



Eine typische indische Schule



Müllhalde in Trichy

Ohne Fleiss kein Preis

Die BWL-Lehrveranstaltung Marketing war sehr hilfreich zur Ausübung meiner Praktikumsaufgaben. Durch die Vorlesung hatte ich eine Vorstellung davon, wie ein Produkt vermarktet wird, was zentral war für meinen Aufgabenbereich.

Des Weiteren waren die Erfahrungen, die ich im Rahmen meiner Proseminararbeit gesammelt habe, sehr wertvoll. Es fiel mir relativ leicht, mich in ein neues Tätigkeitsfeld einzuarbeiten. Zudem konnte ich meinen Vorgesetzten zielgerichtet beim Aufbau und der Korrektur der Jahresberichte unterstützen.

Die BWL-Lehrveranstaltung Marketing war sehr hilfreich zur Ausübung meiner Praktikumsaufgaben.

In der kurzen Zeit habe ich sehr viel Positives erlebt, aber auch schlechte Erfahrungen gemacht. Als sehr gute Erfahrung empfand ich, dass ich viele Menschen kennen gelernt habe, die ambitioniert in ihrer Arbeit sind und denen das Wohl der Menschen in ihrer Umgebung am Herzen liegt. Madurai zeigte sich als sehr familiär, mit schwachem Konkurrenzverhalten unter den Unternehmen, dafür mit grosser Hilfsbereitschaft auf Seiten der Menschen, mit denen ich zu tun hatte. Ein negativer Aspekt war für mich die administrative Seite der Arbeit. Will man etwas erreichen, muss man grosse Anstrengungen in Kauf nehmen. Vom Zeitpunkt des Abschlusses eines Berichtes bis zu dessen Anerkennung durch den Vorgesetzten können Tage vergehen. Und wenn man keine Eigeninitiative zeigt, kann es schon mal vorkommen, dass man stundenlang, wenn nicht sogar tagelang herumsitzt und nichts zu tun hat, was sehr frustrierend sein kann.

Praktikum in einem indischen Spital

ANT Health Care Management and Consultancy Services hat seinen Standort im Devadoss Multi-speciality Hospital, einem Krankenhaus am östlichen Stadtrand von Madurai, einer Stadt mit ca. einer Million Einwohnern in Südindien. Das Spital besteht aus vier Stockwerken und insgesamt 110 Betten. Der Vorsitzende, Prof. A. Devadoss ist bekannt als einer der besten orthopädischen Chirurgen in Südindien, er praktiziert seit 44 Jahren.

Von der Uni zum FIS Weltcup Skispringen in Engelberg – Mein Berufseinstieg als Trainee bei der Swisscom AG

Lange bevor sich mein BWL-Masterstudium dem Ende zuneigte, machte ich mir Gedanken zum Berufseinstieg. Ich hatte weder eine Ahnung in welchem Bereich ich arbeiten wollte, noch eine Präferenz für einen bestimmten Arbeitgeber. Die Auswahlmöglichkeiten waren dementsprechend gross. Von Andrea Meier

Bekannte und Freunde haben mich immer öfter nach dem Weg gefragt, den ich nach meinem Masterstudium einschlagen möchte. Das hat mich zunehmend unter Druck gesetzt. Eine Studienkollegin befand sich in derselben Situation. Gemeinsam haben wir uns etwa neun Monate vor unserem geplanten Studienabschluss mit verschiedenen Arbeitgebern und deren Einstiegsmöglichkeiten für Hochschulabsolventen auseinander gesetzt. Trotz Internet-Recherche kamen wir nicht weiter.

Vom Lunch Talk zum Trainee-Programm

Durch Zufall erfuhr ich von den «Lunch Talks» der Universität Bern und meldete mich spontan an. Das Konzept der Lunch Talks umfasst eine einstündige Präsentation eines Unternehmens durch verschiedene Firmenvertreter sowie ein anschliessendes gemeinsames Mittagessen mit den Studierenden. Zu Beginn war



Andrea Meier

ich eher skeptisch, aber die Lunch-Talks überzeugten mich schnell. Gemeinsam im Stehen das Mensa-Essen mit Firmenvertretern zu verzehren ist nicht nur amüsant, sondern auch interessant. Ich hatte die Gelegenheit Fragen zu stellen und so mehr über das Unternehmen und die Einstiegsmöglichkeiten zu erfahren. Nach dem Besuch der Lunch Talks wusste ich zwar noch immer nicht, bei welchen Unternehmen ich mich nach meinem Studienabschluss bewerben wollte. Aber ich war mir im Klaren darüber, dass ich vorzugsweise mittels eines Trainee-Programmes in den Berufsalltag einsteigen wollte. Die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten während eines Trainee-Jahres sprachen mich sehr an.

Aktenkoffer und Lederbrieftaschen

Ich entschloss mich, am Absolventenkongress in Zürich teilzunehmen mit dem Ziel, die Trainee-Angebote der verschiedenen Unternehmen besser kennenzulernen und wiederum mit Mitarbeitenden in direkten Kontakt zu treten. Mitte Dezember war es dann soweit. Kurz vor den Prüfungen des Herbstsemesters machte ich mich auf den Weg nach Zürich an den Absolventenkongress. Im Vorfeld hatte ich mich gut darauf vorbereitet, welche Unternehmen ich besuchen und welche Fragen ich stellen wollte. Bereits im Eingangsbereich beeindruckte mich die hohe Anzahl der Studierenden. Die meisten waren sehr schick gekleidet und trugen Anzug oder ein Deux-Pièce. Von Aktenkoffern und Lederbrieftaschen wimmelte es nur so. Ich machte mich

Schritt für Schritt daran die zahlreichen Trainee-Anbieter zu finden. Von Versicherungs-, bis hin zu Detailhandelsunternehmen besuchte ich praktisch alle. Eine der Unternehmungen, die mich aufgrund des attraktiven Trainee-Angebotes von Anfang an am meisten interessierte, war die Swisscom AG. Ich wusste bereits von meiner Internet-Recherche, dass das Swisscom Trainee-Programm «Get in Touch» aus drei Projekteinsätzen à jeweils vier Monate besteht. Nebst regelmässigen Workshops lösen die Trainees während diesen zwölf Monaten gemeinsam eine Case Study. Am Stand angekommen, hatte ich das Glück mit einem ehemaligen Swisscom-Trainee sprechen zu können. Dieser erzählte mir von seinen spannenden Projekteinsätzen, der tollen Firmenkultur und gab mir Tipps für den Bewerbungsprozess. Meine Begeisterung für das Trainee-Programm «Get in Touch» war riesig.

Auf die Vorbereitung kommt es an!

Dementsprechend motiviert habe ich Anfang Januar meine Bewerbungsunterlagen sorgfältig zusammengestellt und ein professionelles Bewerbungsfoto machen lassen. Ich war mir bewusst, dass die Konkurrenz um die jährlich vergebenen zehn Trainee-Plätze von Swisscom gross und saubere und vollständige Bewerbungsunterlagen zumindest in der ersten Runde entscheidend sein würden. Ich informierte mich via Homepage über das Unternehmen, blätterte im Geschäftsbericht und holte mir die letzten Tipps bei einer Kollegin, die vor einigen Jahren

das Trainee-Programm selbst absolviert hatte und heute noch bei Swisscom tätig ist. Ausserdem habe ich in der Bibliothek Bewerbungsratgeber ausgeliehen und die am häufigsten gestellten Fragen Zuhause vorbereitet. Dies erachtete ich als sehr wertvoll. Selbst wenn am Tag X nicht genau diese Fragen gestellt wurden, so fühlte ich mich wesentlich sicherer und konnte im Gespräch meine Antworten meist anhand von Beispielen aus meinen Erfahrungen in Teilzeitstellen, Praktika oder meinen sportlichen Tätigkeiten ergänzen, was sehr wichtig ist für einen erfolgreichen Bewerbungsprozess.

Vom Studi zur Projektleiterin

Ende Februar – nach diversen Gesprächen und einem Assessment – erhielt ich die Zusage für das Trainee-Programm und bestätigte diese mit grosser Freude. Nun bin ich bereits mittendrin in meinem Trainee-Jahr. Meinen ersten Projekteinsatz habe ich im Bereich Schneesport Sponsoring absolviert. Im Rahmen dieser Tätigkeit war ich mit der Organisation des FIS Skisprung-Weltcups in Engelberg beauftragt, an welchem die Swisscom jedes Jahr als Sponsor und Telecom-Partner auftritt. Als Projektleiterin für den Weltcup Engelberg lag es in meiner Verantwortung, den Event

aus Sicht des Sponsors von A bis Z zu organisieren. So war ich beispielsweise damit beauftragt, ein Konzept inklusive Budgetplan für den Event zu erarbeiten, die Einsätze der Helfer zu koordinieren, ein Programm für die VIP's auf die Beine zu stellen und den Event vor Ort zu managen. Nebst dem Projekt Engelberg war ich ausserdem für die Swisscom-Fanggruppe verantwortlich. Die im Jahr 2011 ins Leben gerufene Treichlergruppe setzt sich aus freiwilligen Mitarbeitenden der Swisscom zusammen, die an grossen Events wie dem Ski Weltcup-Rennen in Adelboden und Wengen für Stimmung sorgen. Es lag an mir, die freiwilligen «Swisscömler» zu rekrutieren, für ihren Auftritt mit Hilfe eines Treichler-Lehrers zu schulen, eine Unterkunft für sie zu organisieren und sie rechtzeitig und detailliert über ihren Einsatzplan zu informieren. Obwohl alles sehr banal klingt, war die Organisation der Treichlergruppe mit viel Arbeit aber mit noch mehr Freude verbunden. Die Treichler sind jedes Mal stolz, die Swisscom AG an grossen Schneesport-Anlässen repräsentieren zu dürfen und ich war begeistert von «meiner» Treichlergruppe, die eine sehr gute Figur machte.

Das erste Projekt war für mich äusserst herausfordernd, da mir gleich zu Beginn meines Trainee-Jahres sehr viel Verantwortung übergeben wurde und ich schnell lernen musste, im kalten Wasser zu schwimmen.

Meine Tipps für Studierende:

- Setzt euch frühzeitig mit dem Thema Berufseinstieg auseinander – je mehr Zeit ihr euch dafür nehmt, umso besser kennt ihr eure Bedürfnisse und desto grösser ist die Chance, beim bevorzugten Arbeitgeber einen Platz zu finden.
- Besucht unbedingt Anlässe wie die Lunch-Talks an der Uni Bern und den Absolventenkongress in Zürich und sucht den direkten Kontakt mit den Unternehmensvertretern. Ihr werdet schnell feststellen, wo ihr euch eine Zukunft vorstellen könnt und wo nicht.
- Informiert euch vor dem ersten Vorstellungsgespräch über das Unternehmen, dessen Produkte, über die Branche und die gegenwärtigen Herausforderungen. Während des Vorstellungsgesprächs werdet ihr euch dann sicherer fühlen und beim Interviewpartner einen motivierten und vor allem interessierten Eindruck hinterlassen.
- Schliesslich empfehle ich euch, in der Bibliothek Literatur zu Bewerbungsgesprächen und Assessment-Center auszuleihen und Antworten auf mögliche Fragen zu überlegen. Ihr lernt euch dadurch besser kennen und werdet im entscheidenden Moment weniger nervös sein. Vergesst nicht eure Antworten mit Beispielen aus eurem Leben/eurer beruflichen Erfahrung zu ergänzen!



Gruppenfoto der Treichlergruppe mit Andrea Meier und Sieger Gregor Schlierenzauer in Engelberg



IT'S YOU.

DISCOVER A WORLD OF POSSIBILITIES

Want to discover a world of possibilities?
Come join us at PMSA, one of the top 20
"Great Places to Work in Switzerland" 2012



www.pmicareers.com



PHILIP MORRIS S.A.

Leading-by-Good-Example – Masterarbeit am IOP, Abteilung Organisation

In der Masterarbeit «Leading-by-Good-Example» wurde folgende Fragestellung im Rahmen eines Experiments untersucht: «Können sensibilisierte Führungskräfte durch ihr Vorbild die Kooperationsbereitschaft im Team fördern?» Am Experiment nahmen insgesamt 120 Personen teil. Es zeigte sich, dass sensibilisierte Leader ihre Vorbildrolle besser wahrnehmen als nicht sensibilisierte Leader, dass die Einführung eines Leaders im Durchschnitt aber nicht zu mehr Kooperation in einer Gruppe führt. Von Daniela Kündig

Viele Unternehmen setzen heutzutage auf Teamwork. Je nach Gruppenzusammensetzung und Kontext entwickeln sich dabei unterschiedliche Verhaltensweisen, wobei Teamfähigkeit und Kooperation von zentraler Bedeutung sind. Allerdings besteht in Gruppen immer die Gefahr, dass einige Teammitglieder «Trittbrett fahren» und sich auf Kosten der Allgemeinheit ausruhen. In dieser Masterarbeit wurde experimentell untersucht, inwiefern diese



Kurzbiographie von Daniela Kündig

Daniela Kündig, geb. 1987 hat im Bachelor Psychologie an der Universität Zürich studiert. Für den Master wechselte sie an die Universität Bern, wo sie im Januar 2013 mit dem Master of Science in Business Administrations abgeschlossen hat. Ihre Masterarbeit «Leading-by-Good-Example: Der Einfluss einer sensibilisierten Führungskraft auf das Verhalten von Gruppenmitgliedern in Public Good Games» schrieb sie am Institut für Organisation und Personal (IOP) in der Abteilung Organisation von Frau Prof. Dr. Frauke von Bieberstein. Sie wurde von Frau Dr. Claudia Vogel betreut. Da sie nebst ihrem Studium stets in der Praxis tätig war (Werbeassistentin bei der Firma fkp identity und Assistentin des Head Recruiting Aussendienst der AXA-Winterthur) und diesen Praxisbezug sehr schätzte, wollte sie eine eher praxisorientierte Masterarbeit schreiben. Durch die Studie und die anschliessend geführten Interviews mit Praktikern, war dies am IOP möglich. Daniela Kündig hat eine hervorragende Arbeit abgeliefert. Dadurch hat sie die Gelegenheit erhalten, ihre Resultate in der «BeWL» vorzustellen.

Tendenz in Teams vorhanden ist und ob Führungskräfte durch ihr Vorbild die Gruppenmitglieder zu kooperativeren Beiträgen motivieren können. Experimente bieten sich für eine solche Fragestellung an, da unter kontrollierten Bedingungen die Regeländerungen eingeführt und ihre Auswirkungen auf das Verhalten der Teilnehmer beobachtet werden können.

Teamspieler und Trittbrettfahrer

«Public Good Games» sind eine etablierte Methode, um die Kooperationsbereitschaft von Personen in Gruppen zu untersuchen. Die Teilnehmer wurden in 4er Gruppen aufgeteilt. Jeder Teilnehmer bekam 20 Taler, wobei Taler die «Währung» während des Experiments waren. Dann musste sich jeder entscheiden, wie viele Taler er in einen Gruppentopf geben und wie hoch er sich somit beteiligen wollte. Die Summe aller Taler im Gruppentopf wurde verdoppelt und gleichmässig unter den Teilnehmern aufgeteilt – alle Gruppenmitglieder bekamen also gleich viele Taler aus dem Gruppentopf ausbezahlt (unabhängig davon, wie viel sie dem Gruppentopf zugewiesen haben). Die Taler, die die Gruppenmitglieder nicht in den Gruppentopf gaben, durften sie für sich behalten. Für die einzelne Person war es also attraktiv nur wenige Taler in den Gruppentopf zu geben und viele Taler für sich zu behalten. Kollektiv gesehen war es aber für alle attraktiver, wenn sich jede/jeder beteiligte, da sich die Beiträge im Gruppentopf verdoppelten. Die Personen standen also vor dem Dilemma, ob sie kooperieren und sich beteiligen oder ob sie auf Kosten der anderen Gruppenmitglieder «Trittbrett fahren» und von den Beiträgen der anderen profitieren.

Um die Rolle von Führungskräften und deren Vorbildfunktion zu untersuchen, wurde das Spiel in drei Phasen à je vier Runden gespielt. Pro Runde hatten die Teilnehmer 20 Taler zur Verfügung. Die erworbenen Taler konnten die Teilnehmer am Ende des Spiels in Schokoladeneier umtauschen.

– In der *ersten Phase* der Studie entschieden sich die Gruppenmitglieder unabhängig voneinander und simultan, das heisst, jede/r fälltte seinen Beitragsentscheid, ohne mit den anderen zu kommunizieren.

– In der *zweiten Phase* legte der Leader seine Beteiligung offen und kommunizierte seinen Entscheid im Voraus. Der Leader hatte dabei eine Art Vorbildrolle und konnte durch seine Vorgabe unter Umständen die anderen Gruppenmitglieder beeinflussen. Im Vergleich zu bestehenden Experimenten in der Literatur wurden zwei Änderungen eingeführt: Erstens wurde diejenige Person zum Leader, welche im Rahmen eines Quiz zu den Spielregeln des Experiments die meisten Fragen richtig und am schnellsten beantwortete. Das Quiz stand bewusst in Verbindung mit dem Experiment und der späteren Führungsaufgabe. Dieser Zusammenhang ist sinnvoll, da auch in der Praxis meist Personen in Führungspositionen befördert werden, die sich in ihren bisherigen Tätigkeiten bewiesen haben und ihr Wissen für ihre Führungsaufgabe nutzen können. Zweitens gab es zwei verschiedene «Leader Treatments», in denen die Führungspersonen jeweils unterschiedlich instruiert wurden. Im «Treatment Leader+» wurden die Führungspersonen im Vergleich zu «Treatment Leader0» zusätzlich speziell für ihre Vorbildrolle und mögliche Auswirkungen sensibilisiert.

– Die *dritte Phase* unterschied sich von der zweiten Phase, indem der Leader zusätzlich noch die Gruppenmitglieder bestrafen konnte.

Vorbildliche Führungskräfte

Es konnte gezeigt werden, dass die Beiträge in der ersten Phase, das heißt in der Phase, in der sich alle Gruppenmitglieder unabhängig voneinander und simultan entschieden, mit der Zeit abnahmen. Diese abnehmende Tendenz (siehe Abbildung 1) war signifikant. Die Tendenz «Trittbrett zu fahren» war also bei den Studienteilnehmern klar vorhanden, wobei diese mit der Zeit sogar noch zunahm. Dies ist ein typisches Ergebnis in «Public Good» Experimenten.

Interessant ist, dass diese abnehmende Tendenz durch die Einführung eines Leaders in Phase 2 unterbrochen werden konnte. Dabei zeigten sich trotz der sehr subtilen Sensibilisierung Unterschiede zwischen den beiden «Treatments» (siehe Abbildung 2): Personen, die explizit für ihre Führungsfunktion sensibilisiert wurden («Treatment Leader+»), gaben im «Public Good Game» ein besseres Beispiel ab, als Personen, die nicht explizit für ihre Führungsfunktion sensibilisiert wurden («Treatment Leader0»). Es kann sich also unter Umständen lohnen, die Führungskräfte für ihre Vorbildfunktion zu sensibilisieren und zu coachen.

Es zeigte sich auch, dass sich die Gruppenmitglieder dem Leaderbeitrag anpassten und somit dem Vorbild folgten. Je höher die Vorgaben der Leader waren,

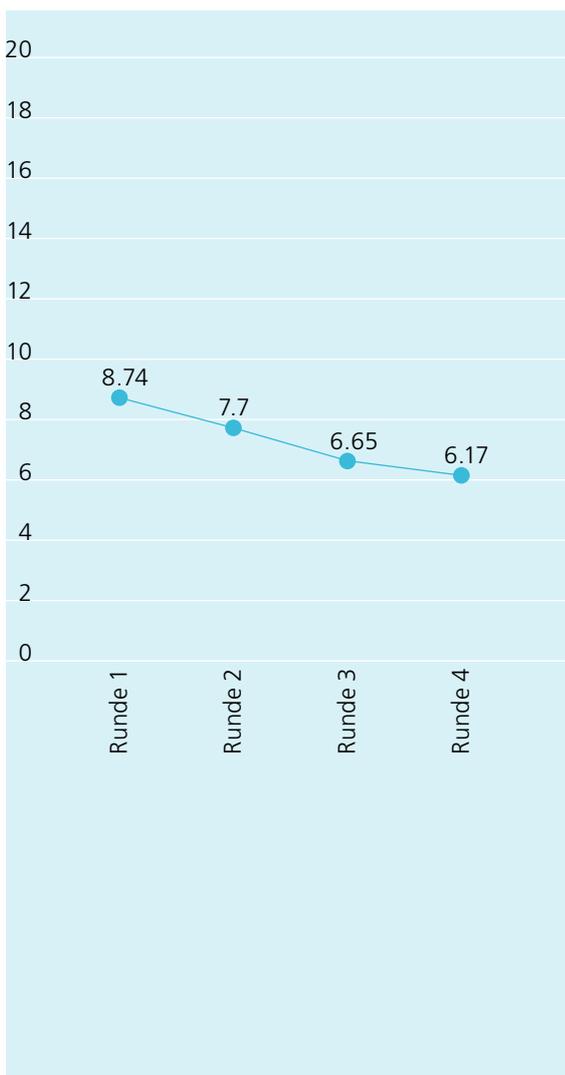


Abbildung 1: Durchschnittlicher Beitrag in den jeweiligen Runden der Phase 1 (in Talern)



Abbildung 2: Durchschnittlicher Beitrag der Leader in Runde 5 im Vergleich zur Phase 1, als sie noch keine Leaderfunktion hatten (in Talern)

desto höher waren tendenziell auch die Beiträge der restlichen Gruppenmitglieder. Die Gruppenmitglieder beteiligten sich allerdings meist nicht gleich hoch wie die Leader und passten sich nur ein Stück weit an. Diese Verhaltensweise wirkte eventuell entmutigend auf die Leader, sodass auch die sensibilisierten und vorbildhaften Leader mit der Zeit nicht mehr bereit waren, viel beizutragen und als gutes Vorbild voranzugehen. Die Beiträge konnten daher weder nachhaltig gesteigert, noch auf einem stabilen Niveau gehalten werden (siehe Abbildung 3).

Ab der Runde neun hatten die Leader zusätzlich die Möglichkeit, die Gruppenmitglieder zu bestrafen. Obwohl diese Bestrafung auch für den Leader kostspielig war, wurde oft von der Bestrafungsmöglichkeit Gebrauch gemacht. Es zeigte sich dabei, dass je negativer ein Gruppenmitglied vom durchschnittlichen Beitrag der Gruppe in der jeweiligen

Runde abwich, desto höher wurde es danach vom Leader bestraft. Die Bestrafung zeigte tendenziell ihre Wirkung, denn Gruppenmitglieder, die in der vorherigen Runde bestraft wurden, erhöhten in der nachfolgenden Runde ihre Beiträge signifikant.

Wie der Abbildung 4 zu entnehmen ist, waren die Beiträge insgesamt in der Phase drei, wo Bestrafungen möglich waren, höher als in einem «Standard Public Good Game» (Phase 1) und einem «Public Good Game» mit einem Leader ohne Bestrafungsmacht (Phase 2). Die Beiträge der Gruppenmitglieder blieben zudem in der Phase drei relativ stabil (siehe Abbildung 5). Im Gegensatz zu anderen Experimenten mit Bestrafungsmöglichkeit, wo die Beiträge im Durchschnitt gegen 100 % des Anfangsbetrages steigen, erhöhten die Gruppenmitglieder hier ihre Beiträge aber nicht so stark.

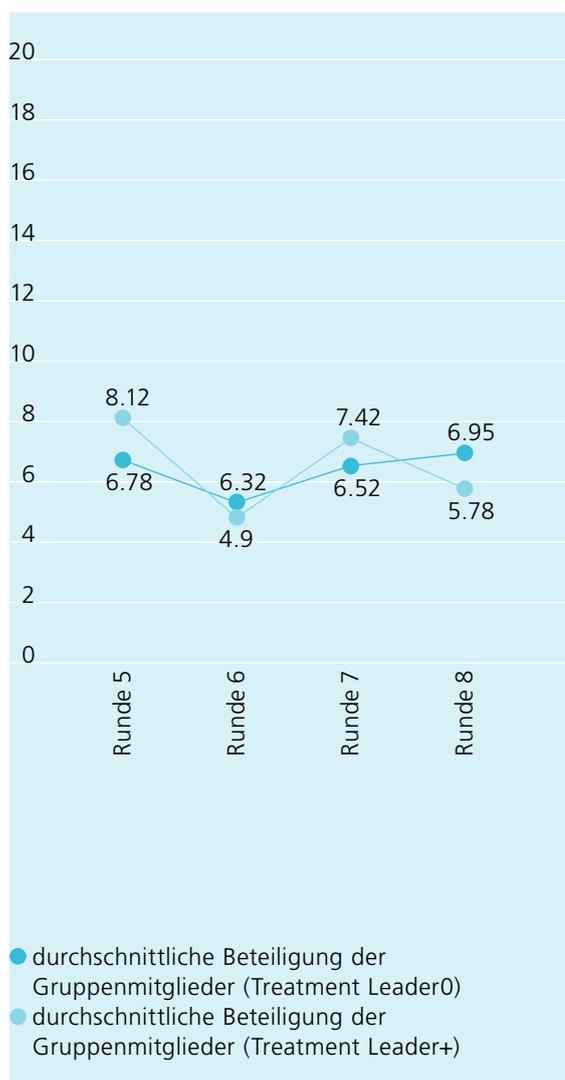


Abbildung 3: Durchschnittlicher Beitrag der Nicht-Leader in Phase 2 (in Talern)

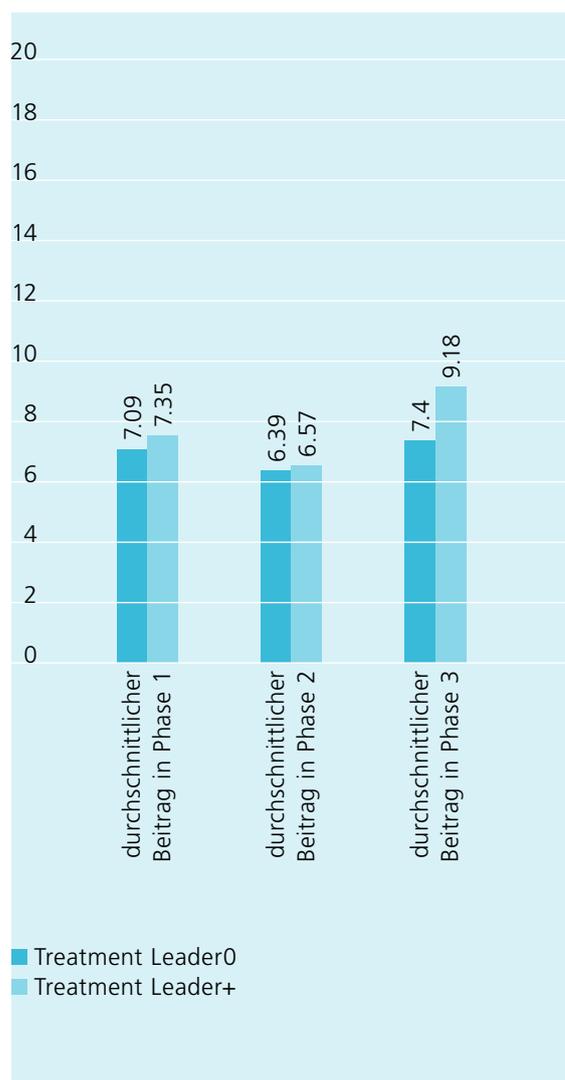


Abbildung 4: Durchschnittlicher Beitrag aller Teilnehmer in den jeweiligen Phasen (in Talern)

Über alle Runden hinweg verdienten die Gruppenmitglieder mehr und waren somit kooperativer, wenn sie von einem sensibilisierten Leader angeführt wurden, als wenn der Leader nicht für die Vorbildrolle sensibilisiert wurde.

Leader gegen abnehmendes Engagement

Schlussfolgernd kann festgehalten werden, dass insgesamt die durchschnittlichen Beiträge der Teilnehmer im Experiment nicht signifikant anstiegen, wenn ein Leader und ein zusätzlicher Bestrafungsmechanismus eingeführt wurden. Jedoch konnte mit der Einführung eines Leaders und der Einführung von Bestrafungsmöglichkeiten verhindert werden, dass die Beiträge mit der Zeit weiter abnahmen. Mit den Resultaten aus der Studie können drei zentrale Punkte beantwortet werden:

– Personen, die explizit für ihre Führungsfunktion sensibilisiert werden, geben im «Public Good Game» ein besseres Vorbild ab, als Personen, die nicht explizit für ihre Führungsfunktion sensibilisiert wurden. Allerdings ist diese bessere Vorbildfunktion nur zu Beginn zu finden, wenn die Leader noch nicht wissen, wie stark sie die restlichen Gruppenmitglieder beeinflussen können und wenn sie noch nicht von den restlichen Gruppenmitgliedern enttäuscht wurden.

– Die Beiträge der sensibilisierten Leader beeinflussen die Beiträge der restlichen Gruppenmitglieder positiv. Allerdings gleichen sich diese nicht komplett an, sodass die Leader ihre Beiträge wieder senken. Gleichzeitig erhöhen alle Gruppenmitglieder ihre Beiträge aber nicht so stark, dass ein signifikanter Unterschied zu Phase 1 festgestellt werden kann.

– Personen, die sich durch eine besondere aufgabenspezifische Leistung eine Führungsposition verdient haben, können generell die Gruppenmitglieder nicht zu mehr Kooperation in «Public Good Games» motivieren. Um die Kooperationsbereitschaft stabil zu halten, braucht es weitere Massnahmen, wie zum Beispiel Bestrafungsmöglichkeiten.

Um die Erkenntnisse aus dem Experiment mit der Praxis abzugleichen, wurden im Anschluss Interviews mit Praktikern aus Unternehmen geführt. Es zeigte sich, dass abnehmendes Engagement von Teammitgliedern auch in Projektteams beobachtet werden kann und dass es einen klaren Leader braucht, um die gesteckten Ziele erreichen zu können. Bezüglich der Frage, inwieweit geschulte Führungspersonen ihre Vorbildfunktion besser wahrnehmen, beziehungsweise dies nicht eher von Persönlichkeitsmerkmalen abhängt, waren die Meinungen hingegen sehr unterschiedlich. Welche Möglichkeiten es gibt, um die Kooperationsbereitschaft nachhaltig zu steigern, ist in weiteren Studien unter kontrollierten Bedingungen zu prüfen.

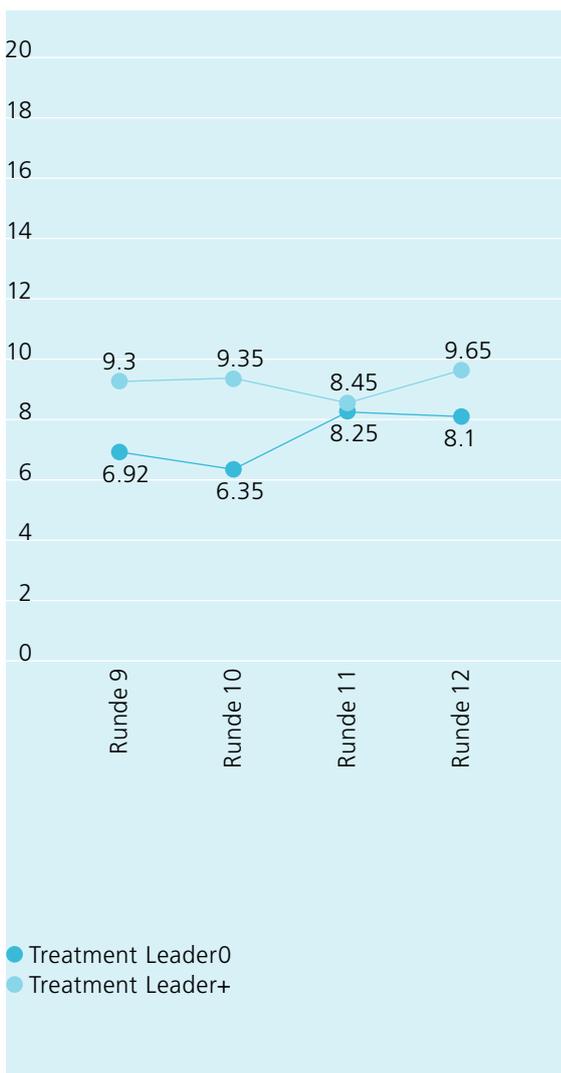


Abbildung 5: Durchschnittlicher Beitrag in den jeweiligen Runden der Phase 3 (in Talern)

Eine Vorlesung dauert 90 Minuten

Fussball basiert genauso wie das Studium auf Leistung. Parallelen drängen sich in verschiedenen Bereichen auf. Doch lässt sich die legendäre «YB-Viertelstund» vor einem wissenschaftlichen Hintergrund erklären?
Von Claude Messner

Ein Fussballspiel dauert genauso lange wie eine Vorlesung. Weshalb sich 90 Minuten in beiden Bereichen durchgesetzt haben, ist nicht klar. Doch interessanterweise entsprechen diese 90 Minuten unserem Leistungsrhythmus. Unsere Leistungsfähigkeit ist nicht konstant, sondern folgt einer inneren Uhr und schwankt im 90-Minutentakt. Selbst im Schlaf und schon im Mutterleib wechseln sich aktive und passive Phasen in einem 90-Minuten-Rhythmus ab (Meier-Koll, 1995). Auch wenn es im Fussball um körperliche und beim Studieren um geistige Leistung geht, so gibt es einige wissenschaftliche Erkenntnisse, die in beiden Bereichen gelten. So lohnt sich der Blick zum Fussball, um erfolgreicher zu studieren. Man könnte auch sagen: Was beim Fussball hilft, hilft auch beim Studieren.

«YB-Viertelstund»

In einem Artikel der BeWL über Fussball darf die «YB-Viertelstund» nicht fehlen. Doch auch Studierende erleben vor Prüfungen ihre «YB-Viertelstund». Der Begriff entstand vor über hundert Jahren, als die Young Boys des Öfteren in der letzten Viertelstunde das Spiel für sich entscheiden konnten. Auch heute noch beginnen die YB-Fans 15 Minuten vor Spielende «YB-Viertelstund, YB-Viertelstund ...» zu singen. Die englischen Fans hingegen singen während der letzten Viertelstunde ihre Nationalhymne. Tatsächlich lässt sich im Fussball generell beobachten, dass mit zunehmender Spieldauer die Wahrscheinlichkeit für ein Tor zunimmt (Tolan, 2010). Der Effekt ist nicht besonders gross, doch fallen in der letzten Viertelstunde mehr Tore als in früheren Viertelstunden. Dies kann verschiedene Gründe haben: Zum einen werden mit zunehmender Spieldauer die Beine müder, die Verteidiger kommen dem Angreifer nicht mehr hinterher oder den entscheidenden Schritt zu spät und verursachen Freistösse, die zu torgefährlichen Situationen führen. Eine andere Erklärung ist die Stärke der Motivation. Je näher wir unserem Ziel sind, desto grösser ist unsere Motivation das Ziel zu erreichen. Der Siegeswille wird mit zunehmender Spieldauer stärker als die taktische Ordnung. Abwartendes Spiel ist nun nicht mehr gefragt, selbst die lauffaulsten Fussballgenies (Hakan Yakin, Günter Netzer, ...) kämpfen plötzlich um jeden Ball.

Zwei Wochen vor einer Klausur beginnt für viele Studierende ihre «YB-Viertelstund». Die Motivation steigt, etwas für die Klausur zu lernen. Nun werden selbst Partys ausgelassen und Freunden abgesagt. Je mehr wir uns einem Ziel nähern, desto stärker wird unsere Motivation, etwas für dieses Ziel zu tun. So können wir den Tag kaum erwarten, an dem wir endlich den Bachelor oder Master in den Händen halten. Ungeschickterweise birgt eine Klausur auch die Gefahr in sich, dass wir das Ziel nicht erreichen und unsere Erwartungen enttäuscht werden. Und so haben wir die Wahl, das Ziel zu fokussieren, eine Klausur zu bestehen oder einfach nicht durchzufallen. Welche dieser beiden Motivationen eher zum Erfolg führt, zeigt sich auch im Fussball.

Was beim Elfmeter hilft, hilft auch im Studium

Ein Motto der angehenden Stierkämpfer in Ronda ist, mehr Respekt vor der Niederlage zu haben als vor dem Stier. Dort scheint es sinnvoll zu sein, Negatives (die Schmach des Publikums) zu vermeiden. Im Fussball und im Studium ist es nicht so. Hier ist es besser, darauf zu fokussieren, dass Positives erreicht wird. Beim Elfmeterschiessen lässt sich das gut überprüfen. Angenommen ein Elfmeterschütze hat zehn Versuche das Tor zu treffen und erhält zehn Tafeln Schokolade. Wenn er bei jedem verfehlten Tor eine Tafel Schokolade hergeben muss (Negatives vermeiden), wird er weniger Treffer landen, als wenn er für jeden verwandelten Elfmeter eine Tafel Schokolade erhält (Plessner et al. 2009). Sich etwas Positivem anzunähern ist wirksamer, als etwas Negatives zu vermeiden. Im Studium sind die Effekte noch deutlicher: Das Ziel, eine Prüfung zu bestehen, führt zu einer besseren Leistung, als das Ziel, nicht durchzufallen (Seijts, Latham, Tasa & Latham, 2004).

Mit Mastery-Motivation gewinnen

Am 27. September 2011 geschah ein kleines Fussballwunder: Der FC Basel drehte im Champions League Spiel gegen Manchester United einen 2:0 Rückstand zu einer zwischenzeitlichen 2:3 Führung. Basel drehte richtig auf und dominierte das Spiel. ManU nutzte seine «YB Viertelstund» und glich in der 90. Minute aus. Doch wie ist es möglich, drei Tore im Old Trafford gegen den dreifachen Champions League Sieger zu schiessen? Wieso resignierte die Mannschaft nicht nach einem 2:0 Rückstand? Ein

Grund lag in der Einstellung der Spieler: Der damalige Trainer Thorsten Fink erklärte in einem Fernseh-interview vor dem Spiel, dass bei solchen Spielen die Basler Spieler besser werden. Somit änderte Thorsten Fink die Art der Leistungsmotivation. Anstatt den Spielern das Ziel zu geben, zu gewinnen und besser zu sein als die anderen, gab er ihnen das Ziel, in diesem Spiel die eigenen Fähigkeiten zu verbessern. Diese zwei Formen der Leistungsmotivation gibt es auch beim Studium (Cury, Elliot, Fonseca and Moller, 2006; Dweck 1986). Eine Performance-Motivation strebt nach dem Ziel, besser zu sein als andere Studierende und eine möglichst gute Note zu erhalten. Eine Mastery-Motivation strebt nach dem Ziel, die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse zu verbessern. Die Noten stehen hier nicht im Vordergrund. Beide Formen der Leistungsmotivation haben ihre Stärken. So führt eine Performance Motivation tatsächlich in vielen Fällen zu einer besseren Note als eine Mastery Motivation (Barron and Hackewicz 2001; Cury et al. 2006; Dweck 1986). Das ist nicht weiter verwunderlich, denn Studierende mit einer Performance Motivation gehen strategisch vor und überlegen, welche Informationen gelernt werden müssen, um eine gute Note zu schreiben. Das Interesse am Fach steht nicht im Vordergrund. Vor allem bei einfachen Aufgaben führt eine Performance Motivation zu einem besseren Ergebnis als eine Mastery-Motivation.

Die Achillesferse einer Performance Motivation sind Rückschläge und negatives Feedback (VandeWalle, Cron, and Slocum, 2001). Diese bedrohen den Selbstwert und reduzieren die Motivation. Es macht nun weniger Spass Fussball zu spielen oder weiterzustudieren. Anders sieht es bei einer Mastery-Motivation aus: Hier bedroht negatives Feedback nicht den Selbstwert. Stattdessen gehören Misserfolge dazu und helfen bei dem Ziel, die eigenen Fähigkeiten zu verbessern (VandeWalle and Cummings, 1997). Im Fussballspiel von 2011 wurde bei einem 2:0 Rückstand der Vorteil einer Mastery-Motivation sichtbar. Es entstand nur wenig Frust und es gab schon mindestens zwei Situationen, in denen die Mannschaft etwas lernen konnte. Auch im Studium ist eine Mastery-Motivation zu empfehlen. Sie führt zwar manchmal zu schlechteren Noten, doch mit ihr macht das Studieren mehr Spass. Das Studieren steht im Vordergrund. Der Vorteil einer Mastery-Motivation zeigt sich bei komplexen Aufgaben und bei anfänglichen Misserfolgen. Im Verlauf des Studiums generieren Mastery-motivierte Studierende also mehr Wissen als Performance-motivierte Studierende, obwohl sich dies nicht zwangsläufig in den Noten zeigt. Unfaire Noten haben jedoch auch Vorteile.



«Was beim Fussball hilft, hilft auch beim Studieren»

Fussball ist unfair und deshalb so interessant

Im Fussball gewinnt nicht immer die bessere Mannschaft. Auch die schlechtere Mannschaft hat eine Chance, das Spiel zu gewinnen. Das ist unfair. Der Grund liegt darin, dass pro Spiel nur wenig Tore fallen und auch die schlechtere Mannschaft ein Tor erzielen kann. Ein eindrückliches Beispiel war der Sieg der Schweiz gegen Spanien bei der WM 2010. Die Schweiz stand 90 Minuten unter Druck, doch ihr gelang ein Tor nach einem Konter und mit Glück und Leidenschaft konnte das eigene Tor sauber gehalten werden. Es sind diese einzigartigen Momente, die Fussball so sehenswert machen.

Die Anzahl der Tore sind kein besonders genaues Mass, um die bessere Mannschaft zu bestimmen. Statistisch ausgedrückt ist die Reliabilität der Messung schlecht. Interessanterweise führt dies nicht nur dazu, dass Fussball für Zuschauer attraktiv ist, sondern auch dazu, dass sich die Spieler mehr anstrengen. Eine unfaire Messung der Leistung führt zu einer höheren Motivation (Kareev and Avrahami, 2007). Wenn die unterlegene Mannschaft weiss, dass sie eine Chance hat, ist sie motivierter, als wenn sie weiss, dass sie keine Chance hat. Dies wiederum führt dazu, dass die bessere Mannschaft sich ebenfalls mehr anstrengt, denn diese will sich die Butter nicht vom Brot nehmen lassen (Kareev and Avrahami, 2007).

Das funktioniert auch bei studentischen Leistungen. Angenommen zwei Personen treten in einem Mathematiktest gegeneinander an. Beide bekommen dieselben 20 Matheaufgaben zu lösen. Eine Person weiss, dass die andere Person bei den meisten Aufgaben besser sein wird. Sie selbst wird nur bei wenigen Aufgaben besser sein. Wenn die Messung der Leistung fair ist, wird die schlechtere Person nur wenig motiviert sein. Aber angenommen, es wird aus den 20 Aufgaben nur eine zufällig ausgelost, die entscheiden soll, welche Person besser ist, erhöht sich die Motivation. Nun wittert die unterlegene Person ihre Chance, fälschlicherweise als Sieger vom Platz zu gehen (Kareev and Avrahami, 2007). Auch hier erhöht die unfaire Messung ebenfalls die Motivation der besseren Person.

Nun wäre es falsch, den Schluss daraus zu ziehen, Prüfungen unfairer zu gestalten. Dies würde zwar zu einem Anstieg der Leistung führen, jedoch würden die unfairen Benotungen der Leistungen der guten Studierenden nicht gerecht werden. Da die Noten nicht jedes Jahr neu vergeben werden, sondern einen ein Leben lang begleiten, sollten sie möglichst gut die Fähigkeiten der Studierenden abbilden. Doch der Arbeitsmarkt bietet Uniabsolventen eine «unfaire» Karrierechance. Es ist zwar so, dass die Studierenden mit den grössten Kenntnissen meistens bessere Jobs bekommen, doch es gibt auch für schlechte Absol-

venten oder Studienabbrecher die Chance, Karriere zu machen.

Wer sich nicht auf das Glück auf einem unfairen Arbeitsmarkt verlassen möchte, sondern im Studium seine bestmögliche Leistung abrufen will, für den lohnt sich ein Blick zum Fussball. Was beim Fussball hilft, hilft auch beim Studieren.

Literaturverzeichnis

- Barron, K. E. and Harackiewicz, J. M. (2001). Achievement goals and optimal motivation: Testing multiple goal models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 706–722.
- Cury, A. J., Elliot, D Da Fonseca und AC Moller (2006). The social-cognitive model of achievement motivation and the 2x2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 666–679.
- Dweck C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040–1048.
- Kareev Y. and Avrahami J. (2007). Choosing Between Adaptive Agents Some Unexpected Implications of Level of Scrutiny. *Psychological Science*, 18, 636–641.
- Meier-Koll A. (1995). *Chronobiologie: Zeitstrukturen des Lebens*. C. H. Beck
- Plessner, H., Unkelbach, C., Memmert, D., Baltes, A., und Kolb, A. (2009). Regulatory Fit as a Determinant of Sport Performance: How to Succeed in a Soccer Penalty Shooting. *Psychology of Sport and Exercise*, 10, 108–115.
- Seijts, G., Latham, G., Tasa, K., und Latham, B. (2004). Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*, 47, 227–240.
- VandeWalle, D., Cron, W., und Slocum, J. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86, 629–640.
- VandeWalle, D., und Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 390–400.
- Tolan M. (2010). *So werden wir Weltmeister – Die Physik des Fussballspiels*. Piper-Verlag, München

Beiträge an wissenschaftlichen Konferenzen

- Baumann, P.; Trautmann, N.; 2012: A hybrid approach to large-scale short-term scheduling in make-and-pack production. 4th International Conference on Information Systems, Logistics and Supply Chain.
- Baumann, P.; Trautmann, N.; 2012: Operations Scheduling in Make-and-Pack Production: Schedule Construction and GA-based Priority-Rule Generation Procedures. Proceedings of the 2012 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management.
- Brandinu, G.; Trautmann, N.; 2012: An Integer-Programming Approach to Benefit-Maximal Selection and Scheduling of Resource-Constrained Projects. Proceedings of the 2012 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management.
- Dorn, M.; Messner, C.; 2012: Assimilation and Contrast in Web Product Reviews: Devaluing the Recommendation of a Proficient but Dissimilar Reviewer. In: Advances in Consumer Research. Publikation hrsg. von Association for Consumer Research.
- Fischer, T.; Hirschheim, R.; George, B.; 2012: Governance in Outsourcing Relationships – The Role of Information Technologies. In: Proceedings of the 33rd International Conference on Information Systems (ICIS), Orlando, USA.
- Friese, M.; Messner, C.; Schweizer, L.; Schaffner Y.; Wänke, M.; 2012: Achtsamkeitsmeditation, Beten und Selbstkontrollerschöpfung. 48. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie.
- Krancher, O.; Dibbern, J.; 2012: Learning Software-Maintenance Tasks in Offshoring Projects: A Cognitive-Load Perspective. In: Proceedings of the International Conference on Information Systems, Publikation hrsg. von Joey, F. G., Association for Information Systems, Orlando, USA, S. 1–18.
- Messner, C.; Dorn, M.; Querani, J.; 2012: Leistungslohn reduziert nicht immer die Leistung. 48. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie.
- Messner, C.; Tiaden, C.; Brügger, A.; 2012: Einfluss von Feedback und Zielorientierung auf die Leistung. 48. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie.

- Messner, C.; Wänke, M.; 2012: Coffee without overchoice. In: Advances in Consumer Research Publikation hrsg. von Association for Consumer Research.
- Rich, D.; Dibbern, J.; 2012: A Team-Oriented Investigation of ERP Post-Implementation Integration Projects: How Cross-Functional Collaboration Influences ERP Benefits. In: Proceedings of the ERP Future – Research conference, Salzburg.
- Weibel, C.; Hertwig, R.; 2012: Mitigating Climate Change: The Role of Reasoning Errors, Environmental Knowledge, and Moral Positions. In: Advances in Consumer Research, Publikation hrsg. von Association for Consumer Research.

Beiträge in Sammelwerken und Herausgeberschaften

- Hilgers, D.; Schauer, R.; Thom, N.; 2012: Public Management im Paradigmenwechsel – Staat und Verwaltung im Spannungsfeld von New Public Management, Open Government und bürokratischer Restauration. Trauner Verlag, Linz, 956 Seiten.
- Krancher, O.; Dibbern, J.; 2012: Learning Software-Maintenance Tasks in the Transition Phase of Offshore Outsourcing Projects: Two Learning-Theoretical Perspectives. In: The Dynamics of Global Sourcing: Perspectives and Practices, Publikation hrsg. von Kotlarsky, J.; Oshri, I.; Willcocks, L., Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 105–125.
- Thom, N.; Müller, R. C.; 2012: Innovationsmanagement in KMU: Erkenntnisse aus einer explorativen Studie. In: Leadership – Best Practices und Trends, Publikation hrsg. von Bruch H.; Krummacker S.; Vogel B., Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 269–282.

Beiträge in wissenschaftlichen Zeitschriften

- Baumann, P.; Trautmann, N.; 2012: A continuous-time MILP model for short-term scheduling of make-and-pack production processes. In: International Journal of Production Research.
- Baumann, P.; Trautmann, N.; 2012: Portfolio-optimization models for small investors. In: Mathematical Methods of Operations Research.
- Göx, R. F.; Kunz, A. H.; 2012: Say on Pay – Ein Überblick über Gestaltungsoptionen, ökonomische Konsequenzen und Erkenntnisse aus Empirie und Laborexperimenten. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Edition, Vol. 5, S. 123–151.

- Hachmeister, D.; Lampenius, N.; Staehle, M.; 2012: Decision-Usefulness of Ideal Cost and Ideal Value Accounting for Valuation and Stewardship. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Edition, Vol. 5, S. 161–181.
- Heinle, M. S.; Hofmann, C.; Kunz, A. H.; 2012: Identity, Incentives, and the Value of Information. In: The Accounting Review, 87/4, S. 1309–1334.
- Hofstetter, R.; Miller, K.; Krohmer, H.; Zhang, J.; 2012: How Do Consumer Characteristics Affect the Bias in Measuring Willingness to Pay for Innovative Products. In: Journal of Product Innovation Management.
- Malär, L.; Nyffenegger, B.; Krohmer, H.; Hoyer, W.; 2012: Implementing an Intended Brand Personality – A Dyadic Perspective. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 40/5, S. 728–744.
- Miller, K.; Hofstetter, R.; Krohmer, H.; Zhang, J.; 2012: Measuring Consumers' Willingness to Pay: Which Method Fits Best? In: GfK-Marketing Intelligence Review, 4/1, S. 42–49.
- Balmer-Zahnd, R.; Friedli, V.; Krause, A.; Müller, A. S.; Müller, R. C.; 2012: W&G 1. Lehrmittel für die kaufmännische Grundbildung – 1. Lehrjahr. 376 Seiten, Bern: hep Verlag.
- Friedli, V.; Müller, R. C.; Zahnd, R.; 2012: Betriebswirtschaftslehre. Zusammenhänge verstehen. 232 Seiten, Bern: hep Verlag.

Abgeschlossene Dissertationen und Habilitationen

- Althaus, A.; 2012: Literature Review and a First Step to Operationalize Dynamic Capabilities, Value Implications of Dynamic Capabilities due to their Application in Terms of Time, and the Prediction of the Value Maximizing Point in Time to Perform Resource Base Modification. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Bern, Cuvillier Verlag, 192 Seiten.
- Gnädinger, S.; Der Einfluss von Control auf die Nutzung von Self-Service-Technologien Institut für Wirtschaftsinformatik, Abteilung Informationsmanagement, Universität Bern, 121 Seiten.
- Osterspey, A.; 2012: Gesundheitskultur – Entwicklung und Verankerung durch Personalmanagement. Institut für Organisation und Personal, Abteilung Personal, Universität Bern, Kölner Wissenschaftsverlag, 420 Seiten.

Monographien

- Asprion, P. M.; 2012: Funktionstrennung in ERP-Systemen – Konzepte, Methoden und Fallstudien. Springer Vieweg Verlag, Wiesbaden, 400 Seiten.



Day one
is your time to shine

Day one. It's when you show what you're made of. When the doors are opened and the future lies in front of you. When your views count and making a difference is part of the job. From the day you join us, we're committed to helping you achieve your potential. So, whether your career lies in assurance, tax, transaction, advisory or core business services, shouldn't your day one be at Ernst & Young?

Take charge of your career. Now.
www.ey.com/ch/careers




Quality In Everything We Do



© 2013 EYGM Limited. All Rights Reserved.

Impressum

Herausgeber:

Der Sprecher des Departements
Betriebswirtschaftslehre Universität Bern
Prof. Dr. Jens Dibbern
Engenhaldenstrasse 8
3012 Bern
www.bwl.unibe.ch/bewl

Kommunikationsrat:

Prof. Dr. Frauke von Bieberstein
Prof. Dr. Jens Dibbern
Prof. Dr. Claude Messner
Prof. Dr. Thomas Myrach

Redaktion/Inserate/Korrektorat:

Prof. Dr. Thomas Myrach (Redaktionsleitung)
Anouk Selz (Redaktion)
Matthias Gnägi (Redaktionsassistentz)
Pascal Müller (Redaktionsassistentz)

Engenhaldenstrasse 8
3012 Bern
+41 (0)31 631 80 37
kommunikation@bwl.unibe.ch

Gestaltungskonzept:

2. Stock-Süd Netthoevel & Gaberthüel

Layout:

Atelier Bundi

Bilder:

Titel, S. 14: Atelier Bundi
Übrige Fotos: zvg.

Druck:

Geiger AG Bern

Ausgabe:

Frühjahr 2013

Erscheint:

2× jährlich

Auflage:

2850 Exemplare

Gemeinsam begeistern.

**Gemeinsam durchstarten – mit einem
Traineeprogramm, das begeistert.**

Ab November 2013 bieten wir spannende Einstiegs-
möglichkeiten in den Bereichen Marketing, Finanzen
sowie Legal und Compliance. Wir suchen motivierte
Einsteigerinnen und Einsteiger, die offen sind für Neues.
Menschen, die sich und andere herausfordern, um
gemeinsame Erfolge zu erzielen. Wir freuen uns auf
Ihre Bewerbung.

www.postfinance.ch/students

PostFinance 
Besser begleitet.

