

Open.

Dezember 2021

W  RK

# The Human Factor

Why emotions are key in the future of work





**University of  
Zurich** <sup>UZH</sup>

Finance Executive Education  
Department of Banking and Finance  
Center of Competence for Sustainable Finance

# Invest in Your Success

Expand your knowledge and familiarize yourself with the latest trends in the (sustainable) finance industry with our broad choice of modular, online and flexible **executive education** programs. Get ready to shape the future!

**Apply now!**

**MAS, DAS and CAS in Sustainable Finance**

#banking #climate #governance #impact #investing

**MAS, DAS (and various CAS) in Finance**

#corporatefinance #fintech #investments #risk #m&a

**Choose among 12 degree programs or 50 single courses!**

Find more programs on  
[www.finance-weiterbildung.uzh.ch](http://www.finance-weiterbildung.uzh.ch)

## FOKUS

# The Human Factor

Why emotions are key in the future of work

- 6 INTERVIEW**  
Jochen Menges and Elodie Lhuillier about what will be important in the future of work
- 10 HINTERGRUND**  
The Zurich HR Valley for people innovation
- 14 AUSBLICK**  
5 Thesen zur Zukunft der Schweizer Berufsbildung
- 16 NACHGEFRAGT**  
Prof. Ulrich Woitek über den Wandel des Arbeitsmarktes
- 18 PEOPLE**  
Was «Future of Work» für unsere Alumni bedeutet
  
- 20 ALUMNA-PORTRÄT**  
Maria Ugolkova schwimmt auf der Erfolgswelle
- 22 LOKALTERMIN**  
With Prof. Alberto Bacchelli at «Chiffon»
- 26 STUDI MEETS**  
Student Daniel Kotas meets Prof. Per Östberg
- 30 UPDATE**  
Der neue IBF-Institutsdirektor Pablo Koch Medina im Interview



# FOKUS



4

## The Human Factor

Why emotions are key in the future of work

**W**e live in challenging times: Changing value systems and new technologies demand our adaptability – also in the future. But what role do people play in the «Future of Work»? Which aspects and skills will be in demand in the future? How important are emotions? And what can companies, managers and everyone themselves do to create the desired version of the future? The Oec. Magazine in search of the role of people in the future of work.



**W♥RK**

# From Head to Heart – Shaping the Future of Work

When we talk about the future of work, we mainly focus on new technologies and tech-related skills. Prof. Jochen Menges from the University of Zurich and Elodie Lhuillier from Google Switzerland discuss why we should keep an eye on people, as well.

Text \_ Tania Weinfurtner Fotos \_ Caroline Krajcir

## Both of you are strongly engaged in shaping the «future of work». What does it actually mean?

**ELODIE LHUILLIER (EL):** For us at Google, the future of work describes a change of work paradigms, influenced by technological, generational, and social shifts.

**JOCHEN MENGES (JM):** On the research side, we think that the future of work actually happens twice: Once today, in our heads – how we think it will happen and how we prepare. And then in reality – how these changes will actually play out.

## So, how will the world of work change in the future?

**JM:** There is a clear shift in how work has developed: from our hands to our heads to our hearts. That's what the future of work will be about: What we as people do with our hearts when machines do what we used to do with our heads and hands.

**EL:** By recentring on the heart, we move from a process-centered to a more human-centered approach to work, supported by technology.

## Do these findings feed into research on the future of work?

**JM:** There is a heavy focus on the

technological developments and on macro policy questions. What's been neglected is the question about the future of work in the here and now: What's happening in people's heads and how that relates to how they feel and what they do about the future of work. That's the unique angle that we take at UZH.

## Does this research have an impact on the practice of HR?

**EL:** Yes, I think research insights come through in all industries and companies as they have to adapt to attract and keep talent. At Google, we base most of our people practices and processes on data and research. We stay very tuned to what's happening in research and academia, and we have an internal People Innovation Lab that researches people topics.

## Google invests a lot in people innovation. What is the benefit?

**JM:** People innovation brings the scientific mindset to HR, a practice that is largely experience-based – you do what you think has worked. We want to create an HR practice that is evidence-based. That's where a lot of innovation is going to happen in the future so that we can better

understand how people can be their best at work, both from a well-being and a productivity side.

**EL:** People spend such a large part of their lives at work; that work should be an experience that contributes to their happiness, fulfillment, and health. That's why we believe that a human-centered approach is key, and that research and innovation can help us address the challenges.

## So, in a nutshell: What skills will be needed in the job market of the future?

**EL:** With increasing automation, the focus will be more and more on those skills that are unique to humans, revolving around emotional intelligence, resilience, the ability to strive for self-improvement.

**JM:** We need STEMpathy – coined by Thomas Friedman in a New York Times article – i.e. both technical and socioemotional skills. How we combine both types of skills will determine the success of people in the future.

## What should companies do to foster emotional intelligence?

**EL:** Fundamentally, it's about care and respect. Giving people a voice, listening to them, leaving room for emotions. By exposing ourselves more to emotions in a professional context, we will all become a little bit more fluent and increase our collective emotional intelligence.

**JM:** On the one hand, companies need to focus on emotional intelligence as an individual skill set that employees should have and be able to grow at work. On the other hand, and this is often lacking, companies should build a culture that encourages employees to use and show their emotional intelligence at work and that rewards employees for doing so. We thus need companies to develop into what I call «emotionally intelligent organizations».

Google



**Some people might be skeptical when they hear about emotional intelligence. Why should they nevertheless invest in developing those skills?**

**JM:** Because it benefits them. If we're better able to deal with emotions so that they can help us reach our goals, we are just better off: our well-being and happiness increase, and we're better colleagues. Beyond that, evidence tends to show that emotional intelligence relates to job performance, creativity, sick days – to many of the things that matter in businesses and that turn into what we often call the hard results.

**EL:** Yes, absolutely. I see emotional intelligence as a foundation. Once you have this capability, you have the ability to recognize when you need to adapt or change.

**How will this change the way we lead in the future?**

**EL:** Apart from getting things done, the developmental and emotional aspect of management will be important. A good manager needs to create an inclusive, trusting team environment and show concern for the success and well-being of the team and its members.

**JM:** When it comes to leadership, two things matter: a concern for people and a concern for results. It's really important that these dimensions work together instead of prioritizing one over the other.

**A big change in our daily work life happened just recently due to the pandemic. What impact has it had regarding the future of work?**

**EL:** It accelerated the change and forced pretty much every industry to think about what the future of work will look like.

**JM:** It also shifted attention towards the people-centered approach. On the one hand, technology allowed us to remain productive despite social distancing. On the other hand, it

became clear that technology still leaves a lot of human needs unfulfilled.

**After almost two years of people working mainly remotely, will there still be a need for physical office sites in the future?**

**EL:** Well, we'll need a refresh after the pandemic. The first thing will be to focus on why employees need to be in the office. A lot of data indicates that the future of the office will be one of interaction and collaboration above all. The other challenge will be to optimize hybrid types of work, to ensure that every employee can participate in a meeting, no matter where he or she works.

**JM:** The shift in work design from functional entities to socioemotional spaces will make the office of the future very different. Spaces are now more thought of as environments that spark emotions to facilitate work. In a next step, we will also have to



Professor Jochen Menges holds the Chair of Human Resource Management and Leadership and serves as the Director of the Center for Leadership in the Future of Work at the University of Zurich. In his research, he focuses on the social dynamics between leaders and followers, and on the role of emotions and motivation in organizational life.



As Head of HR for Switzerland, Elodie Lhuillier is responsible for Google's HR strategy in Switzerland, with a strong focus on culture, diversity and dealing with unique people challenges locally. The Zurich office is Google's largest research and development site outside of the USA and employs over 4500 people of more than 85 nationalities.

think about how to get that same kind of experience in the virtual format and ultimately how to blend the two.

**So, in summary: How can companies prepare for the future of work?**

**JM:** I'd say, join the HR Valley, the people innovation ecosystem that we're currently developing in Zurich. It will bring businesses, academia, and others together to co-create the future by jointly working on it. Let's bundle up and address this issue together – it's too big for any company to solve alone.

**EL:** Listening to your employees is crucial: giving them a voice and hearing what's working, what's not. Thus, an individual company will learn but also benefit from other companies' experiences through an open exchange about the challenges and how to tackle them.

**And what can we do in our own lives to create our version of the future?**

**EL:** As an individual, I try to be comfortable with my emotions: being able to talk about them and handling them in a productive fashion. And as a mother, I'm trying to help my kids learn to embrace and deal with their emotions from a young age on so that they are able to interact with others in an emotionally intelligent way.

**JM:** The future is ours to create. We can all shape it, rather than simply await it, through the choices we make every day. Choices that relate to how we inform ourselves, critically think about and ultimately prepare for the future; how we endorse and invest into skillsets and values; and how we relate to, work with and lead others. When my children grow up, I hope that they will find themselves in a world of work that will have embraced the principles of emotional intelligence and that will enable everyone to do what we are best at as people: be human.



Listen to the whole conversation of the two.



# Wie wird man eigentlich... Agile Coach?

Alumna Sinja Christiani gibt Einblick in ihre Arbeit als Transformation & Agile Coach.

## Was macht eigentlich ein Transformation & Agile Coach?

Man begleitet ein Team und dessen Individuen durch deren Transformation zu mehr Agilität. In der Rolle beobachtet und betreut man mit dem Ziel, das dem Team inhärente Potenzial zu entfalten und die Arbeitsweisen zu finden, die für sie langfristig zu den besten Ergebnissen führen.

## Wie wird man Transformation & Agile Coach?

Wie so oft, gibt es auch hier viele Wege nach Rom. Ich selber habe nach über zehn Jahren Projektarbeit im technischen Umfeld den Wechsel in eine neue Rolle gewagt: In ein HR-Team, das mitten in einer Transformation in Richtung Agilität stand. Aus der Rolle heraus habe ich die weitere Entwicklung des Teams aktiv mitgestaltet und später komplett die Rolle des Agile Coaches eingenommen. Andere mögliche Wege sind über eine Station als Scrum Master oder über die Business-Agility-Beratung.

## Weshalb ist es für Firmen wichtig, Agilität zu fördern?

Ein zentraler Aspekt der Agilität ist die Fähigkeit, sich schnell an neue Gegebenheiten anzupassen und



sich kontinuierlich zu verbessern. Dies erreicht man einerseits durch eine neue Art des Managements, das Ziele definiert und Hindernisse beseitigt («Servant Leadership»), während das «wie» komplett durch das selbstorganisierte Team entschieden wird. Kombiniert mit der Arbeit in kurzen «Sprints», die durch einen Feedback- und Lernprozess beendet werden, führt dies zu besseren und zielgerichteteren Resultaten.

## Was bedeutet Agilität und Transformation für Sie persönlich?

Nur wenn ich etwas verändern und an meinen Aufgaben wachsen kann,

Sinja Christiani ist Transformation & Agile Coach bei Deloitte. Sie hat an der Universität Zürich Wirtschaftsinformatik studiert, ist Mitglied des Advisory Boards des Instituts für Informatik und im Vorstand von UZH Alumni Informatik. Mehr zu Sinja Christiani und ihren Erinnerungen an ihre eigene Studienzeit erfahren Sie im Youtube-Video:



bin ich zufrieden – daher ist «Transformation» für mich eher die Norm als die Ausnahme. Und agile Führung macht einfach intuitiv Sinn: Führung über Vision, Prinzipien und Vertrauen, anstatt Micro-management, Hierarchien und Status.

## Transformation & Agile Coach: Ein Job mit Zukunft?

Absolut. Agilität verlangt vom einzelnen Teammitglied unter anderem, mehr Verantwortung zu übernehmen und nicht mehr einfach top-down Instruktionen zu befolgen. Das kann auch überfordern. Die Rolle des Agile Coaches kompensiert dies zu einem gewissen Grad, indem sie Unterstützung bietet und den Teams darin hilft, an diesen neuen Aufgaben zu wachsen.



# The HR Valley: building a global hub for people innovation

While the race for tech solutions in the Future of Work is well under way, the development of human solutions lags behind. The HR Valley is an innovation ecosystem focused on the human side of the Future of Work, driving research, developing talent, and incubating solutions for a better world of work.

*Text \_ Perrine Lhuillier*

**F**uture of Work conversations prior to the pandemic mostly focused on technology and macro policy questions. But these conversations largely overlooked how important addressing how people think, feel, and lead others at work was to shape the future.

The Global HR Valley aims to help leaders and their organizations harness insights about humans to develop practices, policies, and tools that make work better for people. Co-led by UZH and The Adecco Group with the support of the Boston Consulting Group, the vision is to make Zurich the go-to place for leaders from business, government, academia, and civil society to come together and tackle

the people challenges inherent in the Future of Work.

The HR Valley aims to complement Silicon Valley's focus on tech, as the global home for people innovation. «Innovation in the field of human resources is very limited globally. There is a huge opportunity for the HR Valley to lead and promote innovation in this field», explains Alain Dehaze, CEO of The Adecco Group.

The concept for the HR Valley was launched at the World Economic Forum in 2020. Shortly thereafter, the COVID-19 pandemic hit. This unexpected game changer brought human beings and their emotional experiences at work to the center of attention, spotlighting the magnitude of people

challenges to come. Human resources are now increasingly embraced as a core strategic function, making the need for a worldwide hub dedicated to people innovation ever more pressing.

## The birth of a people innovation ecosystem

At UZH, the Center for Leadership in the Future of Work (CLFW) was founded in 2020 to form the nucleus of the HR Valley. The Center fuels people innovation by generating cutting-edge insights about people at work. Researchers at the Center focus on the influence of emotions, leadership, and related human forces in organizations. To inspire current and future leaders, the Center members share their



insights in courses, at international conferences, and through the media. Lastly, the Center members work to engage leaders from business, government, academia, and the start-up scene with the HR Valley ecosystem in order to accelerate the translation of insights into solutions.

Prof. Jochen Menges and Prof. Lauren Howe see great potential for a future-of-work ecosystem with a dedicated focus on people in Zurich. They led an initial mapping, which revealed that 30 HR-related start-ups and one accelerator are already shaping the Future of Work in the Greater Zurich Area. The two professors then ran a trailblazing course in September 2021 to imagine how to spark this ecosystem. «The goal was for Masters' and PhD students to imagine what Zurich would be like in 2030 if it were to become the global people innovation hub, and then by gaining insights from tech hubs across the world, rapidly develop ideas for how to make Zurich into that place», says Lauren Howe. Next, an «ecosystem hack» will bring players together, including the course's winning student teams, with the aim of sharpening strategy and strengthening leadership



***«Switzerland has repeatedly been rated as the most attractive country where people wish to work. Zurich, home to leading academic institutions, multinational headquarters, and an incredibly diverse start-up community, is the ideal city for a human-centered Future of Work innovation ecosystem.»***

Corine Mauch  
Mayor, City of Zurich

and community across the ecosystem.

Advances in our understanding of how people feel, think, and behave create new possibilities to transform work. CLFW researchers expect their insights, combined with the knowledge and experience of other ecosystem players, to fuel the development of new

work processes and practices as well as technology-enabled tools in the HR Valley. Promising fields of innovation include modernizing leadership, systematically leveraging emotional intelligence in organizations, enhancing human connections for better collaboration, and optimizing emotional experiences to improve well-being, engagement, and performance at work.

### **Driving people innovation**

The people innovation ecosystem directly benefits from the academic breadth and emphasis on interdisciplinary research present at UZH, which currently hosts dozens of researchers with touchpoints to the Future of Work. Furthermore, the UZH Innovation Hub aims to take research to market by sparking start-ups and spinoffs. «In terms of Future of Work, we see that technological advances such as artificial intelligence and the availability of mass data are forcing us to rethink everything we have previously known as work. The University of Zurich looks deeply into these changes with a goal to better understand the best outcomes for our workplaces», says Dr. Maria Olivares, head of UZH Innovation Hub.

Zurich's remarkably diverse start-up ecosystem, featuring 76 percent foreign founders, provides additional dynamism to the HR Valley. True to the goal of creating a more-human centered future of work, the HR Valley aims to harness this diversity for innovation and make sure that people from all backgrounds play an active role in shaping the future of work. By strengthening Zurich's position as a leader in people innovation, the HR Valley contributes to the City Council Zurich 2035 Strategy. Developing effective solutions for a better world of work will benefit people in Switzerland and beyond.

[leadthefuture.org](http://leadthefuture.org)

# Die Arbeitswelt von morgen erforschen

Die Zukunft der Arbeit umfasst sowohl technische als auch menschliche Aspekte, die es zu erforschen gibt. Auf dieser Doppelseite geben wir Einblick in Projekte und Initiativen zum Thema «Future of Work» an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät UZH.

## The end of men

The demand for high-skilled workers who perform cognitive tasks has increased dramatically in the United States over the past decades. A study by Nir Jaimovic from the Department of Economics shows that the increase in demand was not experienced equally by both genders: despite rapid growth in employment in high-paying occupations, the probability that a college-educated man was employed in such a job fell, while the prospects for college-educated women improved. The key driver seems to be growing demand for social skills, such as empathy, communication, emotion recognition and verbal expression, in which evidence from psychological research indicates that women have a comparative advantage.



[bit.ly/the-end-of-men](https://bit.ly/the-end-of-men)

## Digitaler Assistent bei Finanzberatungen

Prof. Gerhard Schwabe vom Institut für Informatik untersucht zurzeit mit weiteren Forschenden, wie ein digitaler Assistent das Gespräch in der persönlichen Bankberatung unterstützen kann. Im Projekt «Heinzelmännli» werden zusammen mit Industriepartnern die technischen Rahmenbedingungen für einen solchen digitalen Assistenten evaluiert. Das «Heinzelmännli» soll dabei Schweizerdeutsch sprechen und verstehen – eine besondere Herausforderung.



[bit.ly/heinzelmännli](https://bit.ly/heinzelmännli)

## Häufige Jobwechsel hinterfragen

Angestellte, die seltener den Arbeitsplatz wechseln, verfügen über bessere nicht-kognitive Fähigkeiten und sind deshalb besser vermittelbar. Zu solchen nicht-kognitiven Fähigkeiten gehören zum Beispiel Teamfähigkeit, Gewissenhaftigkeit oder Engagement. Zu diesem Schluss kommt eine Studie von Prof. Michel Maréchal und Prof. Roberto Weber vom Institut für Volkswirtschaftslehre mit Forschenden weiterer Universitäten. Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung des beruflichen Werdeganges und weisen auf die Kosten häufiger Arbeitsplatzwechsel für Arbeitnehmende hin.



[bit.ly/häufige-jobwechsel](https://bit.ly/häufige-jobwechsel)

## Wenn digitale Systeme heikle Entscheidungen fällen

Durch die Digitalisierung werden wichtige Entscheidungen zunehmend an Software-Systeme delegiert – auch in Fällen, in denen Menschen unter Zeitdruck und Unsicherheit Entscheidungen treffen müssen, wie etwa im Militär, bei einem Polizeieinsatz oder im Bereich Schutz & Rettung. Eine Studie von Prof. Abraham Bernstein und Suzanne Tolmeijer von Institut für Informatik untersucht den Einsatz solcher digitalen Systeme bei Entscheidungsfindungen.



[bit.ly/ethische-entscheidungen](https://bit.ly/ethische-entscheidungen)

## Besserer Arbeitsflow in Grossraumbüros durch Virtual Reality

Der Einsatz von Virtual Reality (VR) kann Ablenkungen im Grossraumbüro entgegenwirken. Das belegt eine Studie von Anastasia Ruvimova und Prof. Thomas Fritz vom Institut für Informatik mit Forschenden weiterer Universitäten. Die Teilnehmenden waren am ehesten in einem produktiven Arbeitsflow, wenn sie die gestellten Aufgaben in einem Einzelbüro lösten oder im Grossraumbüro eine VR-Brille trugen, die sie an einen virtuellen Strand versetzte.



[bit.ly/arbeitsfluss](https://bit.ly/arbeitsfluss)

## Visions of the future of work

When you imagine the future of work, what do you see? Prof. Lauren Howe, Prof. Jochen Menges and Leonie Hentrup from the Department of Business Administration examined how executives, journalists, and students answered this question. Their studies showed that people believe technical skills will be most valued by employers in the future of work, while underweighting the need for socioemotional skills. This tech-heavy vision of the future risks causing people to hyper-focus on developing technical skills at the expense of socioemotional skills.



[bit.ly/visions-fow](https://bit.ly/visions-fow)

## Wie lässt sich Ehrlichkeit am Arbeitsplatz fördern?

Die letzte Finanzkrise und zahlreiche Wirtschaftsskandale haben gezeigt, dass Täuschen, Lügen oder Betrügen in Unternehmen nach wie vor verbreitet ist. Im interdisziplinären Projekt «Promoting Honesty in Business: The Role of Contemplation Questions» erforschen Prof. Carmen Tanner und Prof. Alexander Wagner vom Institut für Banking und Finance mit der Zeppelin Universität positive Instrumente, mit denen ehrliches Verhalten aktiv gefördert werden kann. Das Projekt wird vom SNF und der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) für die nächsten drei Jahre gefördert.

# 5 Thesen zur Zukunft der Schweizer Berufsbildung

Die Schweiz hat hinsichtlich Digitalisierung und Automatisierung einen Trumpf im Ärmel. Fachkräfte mit beruflicher Grundbildung sind bestens für die künftigen Anforderungen der Arbeitswelt vorbereitet. Dazu fünf Thesen des «Swiss Leading House»:

Text \_ Tobias Schlegel und Uschi Backes-Gellner

# 1

## Berufsbildung ist anpassungsfähig

Das Bildungssystem wird oft in allgemeine Bildung (Gymnasium und Hochschule) und spezifische Bildung (Berufsbildung) unterteilt, wobei ersterer eine höhere Anpassungsfähigkeit unterstellt wird als letzterer. Fakt ist aber, dass Berufsbildung genauso allgemein sein kann wie akademische Bildung und dass sie mit ihrer Breite eine hervorragende Basis für die Anpassungsfähigkeit und Berufsmobilität von Arbeitskräften, auch in einer zunehmend digitalen Welt legt. Bereits heute arbeiten ca. 50 Prozent aller Arbeitskräfte der Schweiz in Berufen, die von ihrem ursprünglich erlernten Beruf abweichen – und dies mit guten Karrieren und Löhnen.

Weiterführende Informationen zu These 1:



Paper «Wie berufsspezifisch sollte die Berufsbildung sein?»

Further information on thesis 1:



Paper «Occupational specificity: A new measurement based on training curricula and its effect on labor market outcomes»

# 2

## Berufslehrpläne berücksichtigen technischen Wandel

Curricula von Berufslehren müssen per Gesetz regelmässig – etwa alle fünf Jahre – aktualisiert werden. Dadurch wird sichergestellt, dass aktuelle Bedürfnisse des Arbeitsmarktes kontinuierlich in den Ausbildungsinhalten abgebildet werden. So weisen schon heute die Ausbildungscurricula von 57 Prozent der Berufslehrabsolvent\*innen die Nutzung von Standardsoftware aus oder rund 30 Prozent der Lehrberufe vermitteln seit langem Technologien wie CNC, CAD oder Speicherprogrammierbare Steuerung (SPS), die für die automatisierte Produktion zentral sind. Damit wurden auch schon vergangene Digitalisierungswellen erfolgreich bewältigt.

Weiterführende Informationen zu These 2:



Paper «IT Skills, Occupation Specificity and Job Separations»

# 3

## Berufsbildung treibt Technologiediffusion in Betrieben voran

Digitalisierung fordert nicht nur Arbeitnehmende heraus, sondern verlangt auch den Betrieben eine stete Anpassung an neue Technologien ab. Betriebe, die ihre Berufslernenden gemäss den laufend aktualisierten Curricula ausbilden, passen sich schneller an neue Technologien an als nicht ausbildende Betriebe. Dies trifft insbesondere auf kleine und mittlere Unternehmen fern der Innovationsfront zu, die so schneller fit für die sich beschleunigende Digitalisierung und Automatisierung werden.

Weiterführende Informationen zu These 3:



Paper «Updated education curricula and accelerated technology diffusion in the workplace: Micro-evidence on the race between education and technology.»

# 4

## Eine Berufslehre ist eine Startrampe, keine Sackgasse

Die Berufslehre dient zwei Dritteln der Schweizer Jugendlichen als Einstieg in eine Laufbahn mit vielfältigen Bildungs- und Berufsaufstiegen – ganz gemäss dem Grundsatz des Schweizer Bildungssystems «kein Abschluss ohne Anschluss». Die hohe Durchlässigkeit dank weiterführenden Ausbildungen in der höheren Berufsbildung, an Fachhochschulen oder einem Wechsel an eine Universität stellt sicher, dass die wachsende Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften befriedigt werden kann und dass die Arbeitnehmer\*innen flexibel auf Veränderungen durch Digitalisierung und Automatisierung reagieren können.

Weiterführende Informationen zu These 4:



Paper «Beitrag der Berufsbildung zu Innovation»

# 5

## Die einzige Konstante ist der Wandel und lebenslanges Lernen die einzig richtige Antwort

Der Arbeitsmarkt ist nicht erst seit gestern im Umbruch – im Gegenteil. Steten Wandel gab es immer schon. Berufsbildungsökonomische Forschung zeigt zwei Dinge: Erstens, dass es ein Ausbildungssystem braucht, das systemisch den Wandel eingebaut hat (vgl. These 2). Zweitens braucht es lebenslanges Weiterlernen und kontinuierliche Anpassungsbereitschaft der Individuen und Firmen – denn auch in Zukunft wird der Wandel weitergehen. Im Ausbildungssystem ist die Schweiz vergleichsweise gut aufgestellt, beim lebenslangen Lernen gibt es mehr Luft nach oben.

Weiterführende Informationen zu These 5:



Paper «Beitrag der Berufsbildung zu Innovation»

## Über das Swiss Leading House VPET-ECON

Das «Swiss Leading House» ist ein durch das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) finanziertes Projekt unter der Leitung von Prof. Uschi Backes-Gellner (Universität Zürich) und Prof. Stefan C. Wolter (Universität Bern). Mit der Schaffung des neuen «Swiss Leading House VPET-ECON: A Research Center on the Economics of Education, Firm Behavior and Training Policies» erweitert das SBFI die Tätigkeiten des vormaligen Leading House und gewährleistet die langfristige Weiterentwicklung der ökonomischen Berufsbildungsforschung in der Schweiz und die Förderung von Nachwuchswissenschaftlern in diesem Forschungsbereich. Die Forschungsaktivitäten fokussieren sich auf drei Hauptthemen: Erstens wird untersucht wie sich die Inhalte von Berufsbildungsgängen auf die Innovation und den Arbeitsmarkt auswirken; zweitens wie sich ökonomische Schocks auf Ausbildungsentscheide von Firmen und Individuen niederschlagen; und drittens, wie sich Reformen in der Bildungspolitik auf Arbeitsmarktentscheide von Individuen oder Firmen und auf Karriereverläufe auswirken.

[educationeconomics.uzh.ch](http://educationeconomics.uzh.ch)

# «Der Arbeitsmarkt ist stets im Wandel»

Was kann man aus der Vergangenheit über die Zukunft lernen?  
Wirtschaftshistoriker Prof. Ulrich Woitek über den Wandel des Arbeitsmarkts und welche Faktoren besonders einflussreich waren.

16

## Wie hat sich der Arbeitsmarkt in den letzten 50 Jahren verändert?

Sehr stark. Zum einen sehen wir eine Zunahme der Erwerbstätigkeit von Frauen. Zum anderen hat sich die Struktur der Bildungsabschlüsse verändert: 2020 hatten in der Schweiz 43 Prozent der Erwerbspersonen einen tertiären Bildungsabschluss, 1996 waren es 21 Prozent. Allerdings führt die Diskrepanz zwischen angebotenen und nachgefragten Qualifikationen immer wieder zu Diskussionen über einen Fachkräftemangel. Und letztlich ist seit den 1970er Jahren die Sockelarbeitslosigkeit gestiegen. Diese bleibt selbst dann bestehen, wenn sich die Konjunktur erholt. Seither schwankt die Erwerbslosenquote um ein konstantes Niveau von 4,7 Prozent.

## Welchen Einfluss hatte die Digitalisierung?

Der technische Fortschritt hat vor allem zu veränderten Anforderungsprofilen geführt – und zwar zugunsten von Personen mit höherer Qualifikation. Fast noch grösser war aber der Einfluss der Internationalisierung und Tertiärisierung, also der Wandel von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft.



## Inwiefern veränderten Krisen den Arbeitsmarkt?

Einen bedeutenden Einfluss hatte die Grosse Depression in den 1930er Jahren: In den USA führte der dramatische Rückgang der wirtschaftlichen Aktivität zu einem Anstieg der Arbeitslosenquote von etwa drei auf rund 30 Prozent innert vier Jahren. In der Schweiz war die Entwicklung weniger einschneidend. Auch in der Finanzkrise 2008 waren die Auswirkungen auf den Schweizer Arbeitsmarkt nicht so hoch wie in anderen Ländern. Krisen beeinflussen den Arbeitsmarkt also stark, es gibt aber grosse regionale Unterschiede.

## Wo sehen Sie den Arbeitsmarkt in 50 Jahren?

1930 prognostizierte John Maynard Keynes für das Jahr 2030 einen möglichen Rückgang der Wochenarbeitszeit auf 15 Stunden. Bis 2030 ist es nicht mehr lange, aber von den vorhergesagten 15 Wochenarbeitsstunden sind wir noch weit entfernt. Was ich damit sagen will: Super-Langfrist-Prognosen sind problematisch, und ich würde lieber keine abgeben.





# Frischer Wind für deine Karriere

## OEC ALUMNI CAREERS

Weitere Infos und aktuelle  
Veranstaltungen unter:  
[www.oecalumni.ch](http://www.oecalumni.ch)

Coaching  
CV-Check  
Interview-Training  
Career-Events  
Weiterbildungen



Universität  
Zürich <sup>UZH</sup>

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

UZH alumni  
informatik  
ALUMNI.CH

OEC  
ALUMNI  
UZH

# Was verstehen Sie unter «Future of Work»?

## Roger Gfrörer

Leiter Career Services, Universität Zürich  
Dr. oec. publ. (2007)

«Future of Work» hat für mich zwei Dimensionen: Spielt menschliche Arbeit in der Zukunft eine Rolle? Und welche Aufgaben wird der Mensch in der Zukunft übernehmen? Als forschungsbasierte Institution hat die Universität Zürich den Anspruch ihre Studierenden darin auszubilden, komplexe und ergebnisoffene Problemstellungen dieser Welt zu identifizieren und lösen – eine immense Herausforderung! Sie erfordert vor allem Transdisziplinarität, also die Fähigkeit von spezialisierten Menschen, mit Menschen anderer Spezialisierungen zusammen zu arbeiten. Grundlage dafür ist die Kenntnis der eigenen Kompetenzen sowie die Akzeptanz, dass diese Grenzen gesetzt sind und andere Spezialisierungen an diesen Grenzen weiterhelfen. Mein Job wird auch in 25 Jahren darin bestehen, Studierende auf den nächsten Schritt nach dem Studium vorzubereiten. Die Umgebung wird anders sein: Wir werden transdisziplinäre Kompetenzen und Werte von Studierenden fördern, die immer wieder für kleine Bildungssequenzen an die Universität zurückkommen. Damit die «ewigen» Studierenden das Life Long Learning erfolgreich in ihre Laufbahn integrieren, befähigen wir sie in der Entwicklung von Career Management Skills. Die Aufgabe wird also spannend bleiben!



«In Zukunft werden wir transdisziplinäre Kompetenzen und Werte von Studierenden fördern.»

## Lea Rutishauser

Geschäftsführerin HR ConScience GmbH und Oberassistentin am Center für Human Resource Management der Universität Luzern  
Dr. oec. (2017)



Mein Schweizer Umfeld versteht unter «Future of Work» oft die unmittelbare Zukunft. Doch was etwa im Jahr 2020 für viele Personen noch als Arbeitsmodell der Zukunft galt, ist heute längst Alltag geworden: Homeoffice. Heute befassen sich viele Firmen bereits mit einem neuen Konzept: Hybrid Office, also die Möglichkeit von dem Ort zu arbeiten, der für die effiziente Erledigung einer Aufgabe am besten geeignet ist. Sei es das Homeoffice, das Büro oder ein anderer Ort. Derzeit loten wir aus, wieviel individueller Gestaltungsfreiraum beim Arbeitsort möglich ist, ohne dass die Zusammenarbeit und der soziale Austausch leiden. Das Arbeitsplatzangebot soll dabei an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden – dazu gehören die Tätigkeit sowie die persönliche Wohn- und Lebenssituation – und die Unternehmenskultur angepasst sein. Das Büro ist nicht bloss Kostenfaktor, sondern dient auch als Ort für Austausch, Rückzug und Identifikation. «Future of Work» geht natürlich über Hybrid Office hinaus, ist global und betrifft uns – zum Beispiel durch die Regulierung von neuen Arbeitsformen oder Chancengleichheit für die Bevölkerung infrastrukturschwacher Weltregionen – auch als Gesellschaft.

«Future of Work ist global und betrifft uns als Gesellschaft.»



## Michèle Rosenheck

Direktorin des Laufbahnzentrums,  
Mitglied der Geschäftsleitung des  
Sozialdepartements der Stadt Zürich  
Prof. lic. oec. (1997)



Das Thema «Future of Work» beschäftigt mich seit meinem eigenen Berufseinstieg in meiner Laufbahn im Forschungs- und Bildungsbereich. Auch heute steht diese Frage im Zentrum meiner Tätigkeit: Was und wie werden wir künftig arbeiten? Und welche Kompetenzen brauchen wir dazu? Für mich entscheidend ist neben der Lernbereitschaft und -fähigkeit die Kompetenz zu selbstverantwortetem Lernen. Diese Fähigkeit ist eine wesentliche Grundlage für die Anpassungsfähigkeit an ein sich veränderndes Umfeld, sowohl für Individuen wie auch für Organisationen. Konkret geht es darum herauszufinden, welches Wissen relevant ist und wie ich es mir effizient aneigne, in meine Praxis integriere und in die Organisation einbringe. Am Laufbahnzentrum der Stadt Zürich befassen wir uns intensiv mit diesen Themen und arbeiten daran, lebenslanges Lernen selbst zu praktizieren – damit wir es auch glaubwürdig unserer Kundschaft vermitteln können. Im Rahmen meines nebenberuflichen Engagements beim Forschungslabor «Intrinsic» befasse ich mich ebenfalls mit der Erforschung und Erprobung von selbstverantwortetem Lernen in unterschiedlichen Kontexten. Auf diese Weise bleibe ich selbst ebenfalls als lebenslang Lernende unterwegs.

«Selbstverantwortetes Lernen ist die Grundlage für die Anpassungsfähigkeit an ein sich veränderndes Umfeld, sowohl für Individuen wie auch für Organisationen.»

«Wir setzen die knappste Ressource der Welt optimal ein: Unsere Zeit.»

## Alexander Grimm

CEO, Co-Founder aspaaara Algorithmic Solutions AG  
Dr. oec. (2018)

Die Zukunft der Arbeit wird von zwei starken Kräften geprägt: Dem zunehmenden Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz und der Ausweitung der Belegschaft. Diese umfasst sowohl interne als auch externe Talente, um aus einem möglichst grossen Pool an Ressourcen zu schöpfen. In Zeiten von zunehmender Spezialisierung, Remote Work und dem sich verstärkenden Fachkräftemangel wird die Zufriedenheit der Mitarbeitenden für Unternehmen zur Überlebensfrage. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden rücken also immer stärker ins Zentrum der Ressourcenplanung. Die Software aspaaara ermöglicht es, interne Marktplätze aufzubauen. Dadurch können die Talente ihre Zeitpläne und Karrierewege mit einer KI-Matchmaking-Engine individualisieren. So lassen sich offene Arbeitsmöglichkeiten in kürzester Zeit automatisch finden. Auf diese Weise unterstützen wir



unsere Kunden dabei, die interne Ressourcenplanung bereit zu machen für die «Future of Work». In Zukunft wird der Mensch in der Arbeitswelt noch viel stärker ins Zentrum rücken. Soft Skills

und emotionale Intelligenz werden noch wichtiger. Meine Aufgabe als CEO wird verstärkt darin bestehen, das Potenzial aller unserer Mitarbeitenden zu maximieren. KI hilft uns dabei.

# «Don't stay in your bubble»



Alumna Maria Ugolkova schwimmt derzeit auf einer Erfolgswelle: Als beste Schwimmerin der Schweiz beeindruckt sie auf internationaler Ebene mit Spitzenresultaten. Während eines Wettkampfs in Kazan (Russland) sprach sie mit dem Oec. Magazin über ihr Erfolgsrezept, Erinnerungen an die Studienzeit und Pläne für die Zukunft.

Text \_ Charlotte Ulmann Foto \_ Patrick B. Krämer (magicpbk)

## Sie sind in Russland aufgewachsen, als Jugendliche in die Schweiz gezogen und international für Wettkämpfe unterwegs. Wo fühlen Sie sich zu Hause?

Ich würde sagen in der Schweiz. Da ich in der Romandie, dem Tessin und der Deutschschweiz gelebt habe, verbinde ich auch mit den verschiedenen Landesteilen unterschiedliche, positive Erinnerungen. Aber am meisten zu Hause fühle ich mich natürlich im Wasser (*lacht*).

## Momentan konzentrieren Sie sich voll auf den Sport. Wie muss man sich Ihren Alltag vorstellen?

Normalerweise stehe ich um 6 Uhr morgens auf, nehme ein leichtes Frühstück zu mir und starte um 7.20 Uhr mit einem zweistündigen Training. Danach folgen ein kleiner Lunch, etwas Entspannung sowie eine weitere zweistündige Trainingseinheit am späten Nachmittag. Hinzu kommen drei Mal pro Woche Krafttraining, Physiotherapie sowie administrative Arbeiten wie E-Mails bearbeiten oder Treffen mit potenziellen Sponsoren.

## Wie haben Sie Sport und Studium unter einen Hut bringen können?

Das war in der Tat sehr anstrengend. Schwimmen kostet enorm viel Energie: Nach einem intensiven Training ist man sehr müde und will sich hauptsächlich ausruhen. Dennoch musste ich zu Vorlesungen gehen und mich dort konzentrieren – und versuchen wach zu bleiben, was ehrlich gesagt nicht immer gelang (*lacht*). Zum Glück konnte ich aber auf viel Material online zugreifen, was für mich ein grosser Vorteil war.

## Welche Erinnerungen verbinden Sie mit der Universität Zürich?

Auch wenn ich nicht so viel Zeit auf dem Campus verbringen konnte, war ich doch von Anfang an fasziniert von den schönen, klassischen Gebäuden inmitten von Zürich. Auch habe ich viele Freundschaften geschlossen in dieser Zeit. Ansonsten haben sich vor allem die Prüfungen in meine Erinnerung eingebrannt – Wettkämpfe zu schwimmen ist ja so viel einfacher als schriftliche Prüfungen!

## Wie konnten Sie im Sport vom Studium profitieren – und umgekehrt?

Als Spitzensportlerin ist man enorm arbeitsorientiert, kompetitiv und möchte Erfolg haben. Qualitäten, die sowohl im Studium als auch im Beruf sehr hilfreich sind. Gleichzeitig hat man eine hohe Resilienz und bricht nicht gleich zusammen, wenn mal etwas nicht nach Plan läuft. Auf der anderen Seite ist es aber auch wichtig sich bewusst zu werden, dass es noch andere Dinge gibt als Sport. Manche Menschen sind sehr in ihrem Umfeld verhaftet und verpassen dadurch andere Teile des Lebens. Ich liebe die Vielfalt, Sport und Studium haben sich daher ideal ergänzt. Auch schätze ich es sehr, viele gute Freunde ausserhalb des Sports zu haben. Das relativiert vieles. Daher mein Tipp: Don't stay in your bubble.

## Wie gehen Sie mit Misserfolg um?

Bei einem Misserfolg analysiere ich, was konkret schiefgelaufen ist, ohne dabei zu tief und zu lange in Gefühle wie Niedergeschlagenheit zu driften. Es ist enorm wichtig, weiterzuarbeiten und den Fokus zu behalten. Erfolg muss verdient sein! Das heisst: Kopf runter und weiterarbeiten. Das Leben beginnt ausserhalb der eigenen Komfortzone.

## Wie dürfen wir uns die Zeit nach Ihrer Schwimmkarriere vorstellen?

Den ganzen Tag im Büro zu sitzen, kann ich mir weniger vorstellen. Ich möchte vielmehr einer Tätigkeit nachgehen, bei der ich mit Menschen zu tun habe, viel unterwegs bin, und im besten Fall mit Sport oder Wasser verbinden kann. Aktuell plane ich aber nicht wirklich, sondern geniesse einfach den Moment. Das Leben hat stets seine eigene Art, Möglichkeiten zu präsentieren.

## Ihre Meinung interessiert uns

Wer soll hier als Nächstes stehen? Schreiben Sie uns: [magazin@oec.uzh.ch](mailto:magazin@oec.uzh.ch)

Maria Ugolkova lernte bereits mit zwei Jahren schwimmen. Heute ist sie eine international erfolgreiche Schweizer Schwimmerin, Olympionikin und ISL Athletin. 2020 hat sie ihren Master in Banking und Finance an der Universität Zürich erfolgreich abgeschlossen. Aktuell ist Ugolkova weltweit an Wettkämpfen präsent, wo sie jüngst nicht nur mehrfach Schweizer Bestmarken setzte, sondern auch gleichzeitig internationale Spitzenresultate erreichte. Die 32-Jährige ist zweifache Vize-Europameisterin und EM-Dritte über 200 Meter Lagen. Allein in diesem Herbst toppte sie über ein halbes Dutzend Schweizer Rekorde, sicherte sich 16 Podestplätze – acht davon als Siegerin – und holte an den EM in Kazan Silber. Ugolkova spricht fünf Sprachen und lebt in Uster.



# With Alberto Bacchelli at «Chiffon»

Alberto Bacchelli pursues a clear goal with his research: to make developers more effective and to improve software quality. With his team, he sometimes takes new paths to achieve big changes with small steps.

Text \_ Fabienne Schumacher Foto \_ Caroline Krajcir

The stereotype of computer scientists as shy and introverted people is still around. Getting to know Alberto Bacchelli is the best way to dispel this prejudice. The Professor of Empirical Software Engineering is a charming person who captivates everyone with his calm and deliberate manner and his hearty laugh – and a man with a wide range of interests.

Growing up in Bologna, Alberto Bacchelli developed passions for a wide variety of things at an early age. In his youth, he played basketball ambitiously. He also has a great fascination for music, especially composing. That is why he studied music composition at the conservatory for two years. «I liked designing complex things and was attracted by the mathematical and logical structures behind music», Bacchelli explains. However, his fascination with computers and programming never left him. «Even as a little boy, I loved programming with my best friend. Back then, I wanted to become a video games designer», Bacchelli laughs. It was this passion that later led him to choose a degree in computer science.

## Two tempting offers

Bacchelli, who has a down-to-earth nature, mentions in passing that he received two offers after completing his doctorate. One was a position as an assistant professor at Delft University of Technology in the Netherlands; the other offer came from none other than tech giant Amazon. «Deciding was anything but easy. But the chance for a position as an assistant professor right after the PhD program probably doesn't come around twice in a lifetime», says the 38-year-old. However, he never expected to become a professor one day.

Today, Alberto Bacchelli conducts research in Empirical Software Engineering: «I really want to understand what difficulties there are in software engineering and what can be improved.» A study on code review he conducted with Microsoft showed how unpredictable research can be. Code review involves manually checking changes to software code for errors. That is often time-consuming and inefficient; he therefore set out to investigate how to improve this

widespread software practice. «But in the study, the main finding was the large discrepancy between practitioners' expectations and outcome. This was new and so important that I decided to dedicate a separate line of research to understand and improve code review.» To approach the topic from different perspectives, his team also includes a psychologist who looks at the topic from a social perspective.

His research has shown him many times that the devil lies in the details: for example, there was a study about software security where programmers had to find security holes in the code. «We prepared a very simple piece of code, where the security holes were clearly visible. Yet, when we asked participants to generally look for bugs in the code, they missed 50 percent of these security problems, regardless of how much time they spent. However, when we asked them to look for security holes, this tiny change increased the likelihood of them finding the problems by as much as eight times.»

## Fill the gap

Bacchelli sees major challenges in the rapid pace of digitization. «We often do not realize it, but software is everywhere. However, there is a lack of people to develop it.» In Europe alone, there was a shortage of one million ICT professionals in 2020. «I therefore ask myself, what can I do about it?» Through his work, Bacchelli tackles the problem from two angles. On one hand, he teaches his students how to become solid software professionals: practitioners able to develop high-quality, dependable software. On the other hand, he develops theories, methods, and tools to understand and make progress on how engineers write and maintain software. Because he wants his research results have a lasting impact in software development practice (and his mother always told him never to rest on his laurels), Bacchelli's next goal: writing a book on code review. «Maybe that way I can do my part to help students, researchers, and practitioners explore this subject and inform their work.»

Alberto Bacchelli is Associate Professor of Empirical Software Engineering at the Department of Informatics. He joined the Department as assistant professor in August 2017. He was awarded a professorship by the Swiss National Science Foundation and established the «Zurich Empirical Software Engineering Team» (ZEST). Prior to joining UZH, he worked as assistant professor at Delft University of Technology (NL) for four years, where he also earned tenure. In his spare time, Bacchelli enjoys spending time with his wife and two children. For this interview, we met him in the restaurant Chiffon.

# UZH Graduates Prosper in the Swiss Labor Market

24 What are the earnings and career trajectories of UZH graduates? In their report, Prof. Josef Zweimüller and Prof. Ulf Zölitz show that UZH graduates are a major source of high-skilled labor for the Swiss economy.

Text \_ Josef Zweimüller, Ulf Zölitz



The University of Zurich (UZH) is the largest University in Switzerland, with more than 28,000 students. In their report, Prof. Josef Zweimüller and Prof. Ulf Zölitz analyzed the earnings and career trajectories of UZH graduates. The final sample contains data on UZH students who were born between 1960 and 1990, finished tertiary education, and live in Switzerland.

## High skilled labor force

The results show that UZH graduates are a major source of high-skilled labor for the Swiss economy. The number of UZH graduates corresponds to 1.5 percent of the prime-age (25-55 years) labor force in Switzerland, and to 7.9 percent in the canton of Zurich. In terms of labor market attachment, UZH degree holders exhibit an overall relative advantage with respect to the Swiss labor market. In particular, the probability that a UZH graduate will have to rely on unemployment benefits is lower than in the overall Swiss population.

On average, UZH graduates earn about 95,000 Swiss francs per year, around 60 percent more than the average

Swiss employee (approximately 60,000 Swiss francs). UZH graduates thus maintain a relatively large presence in the upper echelons of the Swiss income distribution. Furthermore, the top one percent of UZH graduates earns more than 688,000 Swiss francs, and the top 0.1 percent more than 1,7 million Swiss francs a year. Even when compared to their counterparts from other Swiss universities for recent years, UZH graduates earn slightly more on average. Only degree holders from ETH Zurich, EPF Lausanne, and University of St. Gallen realize higher earnings in the Swiss labor market.

## Earning inequalities among UZH graduates

Gender is an important driver of earnings inequality among UZH graduates. The gender wage gap is already 20 percent in the year following graduation, increases to 29 percent five years later, and hits 46 percent after a decade spent in the labor market. The gender gap remains at 25 percent even after accounting for study subject and highest degree.

A substantial part of the gap is driven by the fact that women more often enter part-time work due to childcare. This can explain up to two-thirds of the observed gap. The remainder may be traced back to other factors, such as labor market discrimination or the «glass ceiling» for women in top positions. Although the findings suggest that the earnings gap has narrowed across cohorts, convergence is slow and it will take long until gender equality is achieved, if the speed of convergence remains as low as it has been in the past.

In summary, UZH students thrive in the Swiss labor market. Their earnings exceed the Swiss population's average and exceed those of graduates from most other Swiss universities. However, simply graduating from UZH is not a guarantee for a relatively high income. The studied subject, type of degree, and graduate's gender all have a large impact on earnings.



Ulf Zölitz is Assistant Professor at the Department of Economics, where he researches on the economics of education and child and youth development.



Josef Zweimüller is Professor of Economics with a research focus on labor and public economics and inequality.

Read the full paper:  
[bit.ly/uzh-graduates](https://bit.ly/uzh-graduates)





# Making CEO Succession a Success

In their book «The Next CEO», Prof. Thomas Keil and Marianna Zangrillo address the question of how CEO succession can be improved. In the following they provide exclusive insights into the three most important findings.

Text \_ Thomas Keil

**A** CEO change is a pivotal moment for any organization. New CEOs play a key role in determining the business direction and may affect the performance of the organization they lead for years to come. For that reason, the selection of the next CEO is considered by many accounts the most important task of the board of directors when it comes to impact on corporate performance. In addition, billions of dollars in board time and headhunter fees go on CEO searches every year. Yet, many CEO changes fail, often with disastrous consequences, as happened 2010 when Leo Apotheker was appointed CEO of HP. Within a year the company sank into disarray following a series of strategic missteps, losing more than 30 billion dollars in market capitalization.

In their research for the book «The Next CEO», Thomas Keil and Marianna Zangrillo asked what companies and their boards can do to increase the odds of success. They combined large scale quantitative analyses with interviews that took them on a global journey through the boardrooms of some of the world's leading companies.

## Changing the selection process

While many lessons were learned, their findings can be grouped in three high-level insights. First of all, boards can improve the odds of success in CEO succession by changing the selection process. Rather than immediately defining a CEO profile, boards should start from a strategic analysis of the organization that helps define a clear CEO mandate and only then develop the associated CEO profile. CEO mandates can differ dramatically from continuing an existing strategic path over gradually evolving a strategy to fundamentally transforming the company or saving it from financial distress through a turnaround. These situations

therefore require fundamentally different CEO profiles. Keil and Zangrillo developed a framework that has the power to transform what often is a random exercise of selecting among charismatic individuals toward a rational exercise where a candidate fit for purpose will be appointed.

## Mastering the transition to the CEO role

A second insight relates to the importance of how new CEOs manage the transition into the position and steer their mandate. The CEO position has the widest breadth of any organizational role and new CEOs therefore need a set of principles that help them connect all the dots and carry out well thought-out actions. The authors therefore developed a playbook to guide a new CEO's activities in the role and thus reduce the risk of errors early in his or her tenure.

Central to this playbook is a three-stage process to guide new CEOs toward a better understanding of the strategic requirements, forming a platform for action and a controlled approach to drive results.

## CEO life cycle

Finally, Keil and Zangrillo looked beyond the initial years of a CEO's tenure. The length of tenure should be limited even for successful CEOs and therefore CEOs and the boards hiring them need to think strategically. They capture this insight in the idea of a CEO life cycle, that poses different challenges from the CEO's and the firm's perspective. CEOs should be mindful and over time develop an awareness of what could be their next act beyond the current role. On the other hand, boards should plan a succession pipeline that produces strong leaders for the time after the current CEO, keeping in mind the possibility of having candidates for different mandates.



Thomas Keil is Full Professor at the Department of Business Administration, where he teaches strategy and international management.



Dr. Marianna Zangrillo is a corporate leader, business angel, and investor, with experience in companies such as Nokia, Kemira, Swissport, and Infront Sports.



## Win a book

The Oec. Magazine is giving away three copies of «The Next CEO». Try your luck and participate in the contest: Send your contact details with «The Next CEO» in the subject line to [magazin@oec.uzh.ch](mailto:magazin@oec.uzh.ch) by 31 December 2021 at the latest. Your details will only be processed in connection with the competition. The winners will be informed directly by e-mail. For more information about the book visit: [thenextceo.ch](http://thenextceo.ch)

# «My job is a privilege»

In the third episode of «Studi meets...», master's student Daniel Kotas talks to Professor Per Östberg about competitiveness, quantitative aspects in the studies, and best decisions in life. Read a summary of the talk below or watch the full video online.

Text \_ Fabienne Schumacher Foto \_ Esteban Castle

In the new video series «Studi meets...», students meet various people from our Faculty: alumnae and alumni, professors, researchers, doctoral students, or staff members. The guidelines for the conversation are simple – there are none. If the conversation should ever get bogged down, there are ready-made questions to pick. In the third episode, master student Daniel Kotas and Professor Per Östberg meet.



«There is a tendency towards more quantitative stuff in this study program, but I think anybody who has an interest in banking can handle it.»  
Daniel Kotas

«We need to figure out what skills students need today and in the future and what we can do to adapt to those needs.»  
Per Östberg

The Library of Business Administration offers perfect conditions for the interview: Per Östberg and Daniel Kotas engage in a lively discussion.

**DANIEL:** What I'm curious about as a student: What do you like and dislike most about teaching?

**PER:** There are a few things about teaching that are a bit frustrating: preparing the lectures as well as setting and grading exams. But when you do a good job in class and see people suddenly understanding stuff, it's very satisfying.

**DANIEL:** I agree, I love those moments when I'm sitting in a lecture and the professor can explain complex topics well and it suddenly clicks.

**PER:** That's why this job is kind of a privilege: You can explain things that you love to people that are interested in it as well.

**DANIEL** picks a question.

**DANIEL:** The note says: What was the best decision in your life?

**PER:** To come to the University of Zurich.

**DANIEL:** And how – or why – did you end up here?

**PER:** That is an interesting question because the way that academics and professors in finance are hired is different. There is an annual conference around Christmas where a lot of universities and applicants meet. During these three days, you might be interviewed by 25 universities. If a university likes you, you will be invited to visit and to give a seminar. If they really want you, they'll make you an offer. It's a very strange job market compared to the industry job market because it only happens once a year and everyone from the finance academia is there.

**DANIEL:** I see, so this is like a super intense competition at once!

**PER:** Yes, but it's also a fun thing to go through. When you visit the university, you usually only have one day where you can get an impression of the faculty and the city. After that, you have to decide if you want to move there.

**DANIEL:** Yes, that is a very different application process than what we find in the finance industry (*laughs*).

**PER** picks a question.

**PER:** For whom are the banking and finance studies not a suitable program?

**DANIEL:** In general, I would say that there is tendency towards more quantitative stuff in this

study program, but I think anybody who has an interest in banking can handle it. Especially in private banking, which Swiss Banking is famous for, soft skills are much more important. Many courses help foster and build up these kind of skills. What interests me in this context: What is the University of Zurich doing to keep or even improve the quality of our education to remain competitive with other universities?

**PER:** The key is to make sure that we recruit the best professors and that they give the best education in the classroom. Additionally, we need to figure out what skills students need today and in the future, and what we can do to adapt to those needs. My impression is that Switzerland is extremely competitive. I think that is because Switzerland really cares about education and spends a lot on resources for it. I think we are already competitive, but there are always things that we can do to become better of course.

**DANIEL:** So what could we do better then?

**PER:** We are still collecting data from a faculty review regarding the programs, structures, and courses. It's a very long process. Of course, we also want to reach out to alumni and alumnae and current students to see what they say about the programs. I think we should do more to give students a sense of connectedness after they graduate. We could be better at that as a department.

**DANIEL:** I just read that the UZH Blockchain Center ranks fourth in this year's Blockchain ranking of 230 schools worldwide. What do you think of crypto currencies in finance?

**PER:** I am the wrong guy for that question (*laughs*). I find it very interesting, but I don't know very much about it. For me is clear that we probably will have a digital currency going forward, but I don't know what it will look like. I'm more concerned about the fact that some people are investing a very high percentage of their net worth in crypto, which is very risky because they are very volatile. What is your take on crypto?

**DANIEL:** I find the technology very interesting, but for me it's still an unexplored territory to do something serious about it. It is not only volatile from the price perspective, but also regulation wise. I think crypto as a whole is here to stay, but in what form and substance, I have no idea.



Watch the conversation in the video



[oec.uzh.ch/studi-meets](https://oec.uzh.ch/studi-meets)

We are interested in your opinion!

Who should be next on the lounge opposite a student? Write us at [magazin@oec.uzh.ch](mailto:magazin@oec.uzh.ch)



## ...Mark Schindler



Mark Schindler (47) hat an der UZH Banking und Finance studiert und mit einer Dissertation zu «Rumors in Financial Markets» abgeschlossen. Heute arbeitet er als Senior Investment Consultant Ultra High Net Worth Individuals bei der LGT Bank (Schweiz) AG.

28 In der neuen Rubrik «Auf einen Kaffee mit...» porträtiert OEC ALUMNI UZH ausgewählte Mitglieder. Den Auftakt macht Dr. oec. publ. Mark Schindler, Gründungsmitglied und erster Präsident von OEC ALUMNI.

Text \_ Michèle Tewlin

### Wie würden Sie einem 5-jährigen Kind Ihre Tätigkeit beschreiben?

Ich helfe Menschen, dass sie ihr Geld nicht nur sparen, sondern es auch gut anlegen können, um damit etwas Sinnvolles zu machen.

### Welches Ereignis hat Sie beruflich geprägt?

Die globale Finanzkrise 2008. Dort hatte ich kurzfristig wirklich Angst, dass das gesamte Finanzsystem kollabiert. Ich war gerade in San Francisco, als Lehman Brothers Konkurs anmelden musste. Es gibt gewisse Momente im Leben, bei denen vergisst man nie, wo man gewesen ist und was man gemacht hat, als das Ereignis eintraf. Das war so ein Moment.

### Was haben Sie aus Ihrer Studienzeit mitgenommen?

Auf fachlicher Ebene ungemein viel. Vor allem die Erkenntnis, dass wir uns im Finance-Bereich, was die Theorie- und Wissensvermittlung betrifft, im internationalen Vergleich überhaupt nicht verstecken müssen. Manchmal täte unseren Studierenden noch ein wenig mehr Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten

gut. Persönlich habe ich einen wunderbaren Freundeskreis gefunden, der sich zum Glück bis heute erhalten hat – und natürlich viele persönliche Erlebnisse und Begegnungen mitgenommen. So werde ich zum Beispiel nie vergessen, wie ich mit Urs Lehmann, dem heutigen Präsidenten von SwissSki, im Lichthof der Uni zusammen gejast habe.

### Welches ist die beste Entscheidung, die Sie im Leben getroffen haben?

Meine Frau zu heiraten. Sie inspiriert mich jeden Tag, wie ich ein noch besserer Mensch werden kann.

### Welches war der beste Ratschlag, den Ihnen jemand gegeben hat?

«Don't fall in love with your investment.» Emotionen an den Finanzmärkten können blind machen und zu ganz schlechten Investitionsentscheidungen führen.

Das ganze Interview und weitere Mitgliederporträts finden Sie unter: [oecalumni.ch](http://oecalumni.ch)

Vorschläge für zukünftige Mitgliederporträts sind willkommen unter: [info@oecalumni.ch](mailto:info@oecalumni.ch)

### Rückblick: Joint-Event zu «Chancen(un)gleichheit»

Am 24. November 2021 hat die Fakultät zusammen mit ihren Alumni-Vereinen zum ersten Event der neuen Veranstaltungsreihe «Impact» eingeladen. Ein hochkarätiges Podium diskutierte zum Thema «Chancen(un)gleichheit».

Zum Event-Rückblick (mit Fotos und Video): [oec.uzh.ch/impact](http://oec.uzh.ch/impact)

### Ausblick: Homecoming 2022

Am 30. März 2022 findet wieder der legendäre «Homecoming»-Event statt. Eingeladen sind alle Alumnae und Alumni der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät.

Weitere Informationen unter: [oec.uzh.ch/homecoming](http://oec.uzh.ch/homecoming)





### Mentor

Ueli Schneider (Dr. oec. publ) ist Leiter Business Development und Mitglied der Geschäftsleitung bei HotellerieSuisse sowie Inhaber von bureau-schneider.ch.

### Mentee

Flurin Andri Martin hat einen Bachelor in VWL und ist zurzeit an seinem Master in Banking & Finance. Daneben ist er Werkstudent der ECOFIN Investment Consulting AG, Mitglied des ETH Entrepreneur Club sowie RFK Youth Ambassador.

# You got matched!

Beim OEC-Mentoring-Programm werden Studierende während eines Jahres von erfahrenen Alumnae und Alumni begleitet. Das Oec. Magazin hat mit Mentor Ueli Schneider und Mentee Flurin Martin über ihre Erfahrungen gesprochen.

Text \_ Charlotte Ulmann

## Was hat Sie dazu bewogen, beim OEC-Mentoring-Programm als Mentee teilzunehmen?

**FLURIN MARTIN (FM):** Bekanntes sowie Routine finde ich langweilig. Deshalb hoffte ich beim OEC-Mentoring-Programm meinen Blickwinkel sowie mein Netzwerk erweitern zu können. Im Studium erhalte ich viele nützliche Werkzeuge, bin jedoch in einer akademischen Blase gefangen. Was erwartet mich nach dem Studium auf dem Arbeitsmarkt? Welche Fähigkeiten werden besonders geschätzt? Zudem wollte ich meinem Mentor aus jugendlicher Perspektive neue Ideen und Sichtweisen aufzeigen.

## Würden Sie anderen Studierenden das Programm weiterempfehlen? Was haben Sie konkret gelernt?

**FM:** Ich empfehle das Mentoring-Programm auf jeden Fall weiter! Im letzten Jahr habe ich mit Ueli beispielsweise verschiedene Persönlichkeitsprofile erstellt, über meine Berufsperspektiven gesprochen und ihn einen Tag bei der HotellerieSuisse in Bern begleitet. Ein weiterer Vorteil des Programms: Man kommt mit der Alumni-Community der Fakultät bereits ein erstes Mal in Berührung.

## Sie sind bereits zum vierten Mal als Mentor dabei. Woher kommt Ihre Motivation und Faszination für das Thema?

**UELI SCHNEIDER (US):** Ich habe Freude am Austausch mit jungen Menschen und habe von meinen bisherigen Mentees viel lernen können: Wie sie die (Wirtschafts-)Welt von heute sehen, vor welchen Herausforderungen sie stehen und wie sie diese angehen. Es freut mich, wenn ich sie auf diesem Weg unterstützen oder ihnen Chancen aufzeigen kann. Zu früheren Mentees habe ich noch heute sporadischen Kontakt und sehe ihre beeindruckende Entwicklung. In meiner eigenen Studienzeit hätte ich gerne mit jemandem aus der Praxis meine Fragen zur beruflichen Entwicklung diskutiert. Daher sehe ich dieses Programm als grosse Bereicherung.

## Beschreiben Sie sich bitte gegenseitig:

**FM:** Ueli zeichnet sich durch seine grosse und ehrliche Offenheit aus, eine guten Portion Gewissenhaftigkeit und Humor. Nebst den intensiven Gesprächen durften wir auch sehr viel lachen.

**US:** Als «bündnerischer Tessiner» ist Flurin sehr offen, aufgestellt, geerdet und engagiert. Ich habe oft gestaunt,

mit welcher Leichtigkeit und dennoch Seriosität er an seine persönliche und berufliche Weiterentwicklung herangeht und wie er es schafft, Projekte wie sein bevorstehendes Austauschsemester umzusetzen.

## Wie würden Sie Ihre Mentoring-Beziehung beschreiben?

**BEIDE:** Wir hatten einen offenen, direkten Austausch, mit der nötigen Portion Spontanität und Flexibilität. Wir haben einerseits sehr potenzialorientiert gearbeitet, Flurins Stärken hervorgehoben und daraus zukunftsorientiert mögliche Perspektiven abgeleitet. Umgekehrt konnte Ueli aus Flurins Schilderungen viel lernen: Wie sieht Generation Z die Arbeitswelt von heute und morgen?

## Welche Tipps und Tricks haben Sie für zukünftige Mentoring-Paare?

**BEIDE:** Von Anfang an die gegenseitigen Erwartungen klären, ein offener und ehrlicher Umgang auf Augenhöhe sowie proaktive und positive Denkwiese von beiden Parteien. Wichtig scheint uns auch, sich während des Jahres eine Portion Freiheit zu lassen, um Themen, falls nötig, zu adaptieren.

# «Wir müssen erkennen, was für die die Zukunft relevant ist»

Seit August 2021 ist Pablo Koch Medina neuer Direktor des Instituts für Banking und Finance. Im Interview gibt er Einblicke in seine Ziele als Institutsdirektor, die grössten Chancen und Herausforderungen des Instituts, aber auch in seine bewegte persönliche Vergangenheit.

Text \_ Jasmin Rippstein Foto \_ Petra Wolfensberger

## **Sie haben ursprünglich an den Universitäten Leiden und Zürich Mathematik studiert und promoviert. Warum gerade Mathematik?**

Einerseits, weil mir Mathematik einfach gut lag. Andererseits, weil es etwas Ortsunabhängiges ist. Dazu muss ich kurz ausholen: Ich bin in Chile in eine Familie geboren, die nach dem Militärputsch Anfang der 1970er Jahre ins Exil musste. Wir haben in den folgenden Jahren in fünf verschiedenen Ländern gelebt – an Orten wie Buenos Aires, Washington, Brighton, Rotterdam und in der DDR. Da meine Eltern beide Juristen waren, mussten sie sich notgedrungen neu erfinden. Heute können beide auf erfolgreiche akademische Karrieren im internationalen Recht zurückblicken, aber der Veränderungsprozess war nicht einfach für sie. Daher wollte ich einen Beruf, der nicht an ein spezifisches Land gebunden ist. Ein Mathematikstudium erschien mir da als logischer Weg.

## **Nach der Promotion sind Sie in die Privatwirtschaft gegangen. Warum haben Sie sich schlussendlich doch noch für eine akademische Karriere entschieden?**

Nach spannenden Jahren in der Privatwirtschaft wollte ich mich endlich mal auf rigorose Weise den vielen Finance und

Mathematical Finance bezogenen Fragen über das Versicherungswesen widmen, die sich bei mir im Laufe der Zeit gesammelt hatten. Da ergab sich die Möglichkeit, am Institut für Banking und Finance ein Center aufzubauen, das sich im Grenzbereich Finance und Versicherung bewegt. Da konnte ich nicht Nein sagen. Insgesamt war es aber ein schleichender Prozess, der sich schon viele Jahre zuvor abzuzeichnen begann.

## **Inzwischen sind Sie seit bald zehn Jahren am IBF. Was zeichnet das Institut aus?**

Ich denke, das IBF ist ein enorm forschungsstarkes Institut mit einer eindrücklichen Vielfalt an Themen. Unsere Professor\*innen sind am Puls der Zeit und greifen neue Themen erfolgreich auf. So waren wir zum Beispiel in den letzten zwei Jahren bestrebt – und das sehr erfolgreich – Themen wie Nachhaltigkeit, Covid-19 oder Künstliche Intelligenz aus einer Finance-Sicht zu beleuchten. Diese Forschungsstärke macht auch unsere Studienprogramme sehr attraktiv. Das zeigt sich an der schweizweit höchsten Anzahl Studienabgänger\*innen in unserem Fachbereich pro Jahr, aber auch an deren ausgezeichneten Platzierungen in allen Wirtschaftszweigen. Übrigens betreiben wir in der Schweiz als einzige Universität einen Bachelor in Banking und Finance!

## **Seit bald 100 Tagen sind Sie nun Institutsleiter des IBF: Wie haben Sie die ersten Monate im neuen Amt erlebt?**

Die letzten Monaten waren durch eine steile Lernkurve gekennzeichnet. Ich durfte mich mit vielen neuen Prozessen auseinandersetzen und musste mir ein Bild über die Bedürfnisse des IBF als Ganzes machen. Ich war sehr erfreut zu erfahren, dass unter dem Dach des IBF viel mehr stattfindet als ich erahnt habe. Es zeigt aber auch, dass es enorm viel Luft nach oben gibt, was die Kommunikation unserer Aktivitäten betrifft. Es gilt, unsere Erfolge klarer darzustellen und unseren Beitrag für die Gesellschaft deutlicher hervorzuheben.





Pablo Koch Medina hat an den Universitäten Leiden und Zürich Mathematik studiert. Nach seiner Promotion war er unter anderem bei Swiss Re als Managing Director im Bereich Risiko Management tätig. Seit 2013 ist er ausserordentlicher Professor für Finance and Insurance und Direktor des Center for Finance and Insurance am Institut für Banking und Finance der UZH, dem er seit August 2021 vorsteht. Koch Medina ist verheiratet und hat eine Tochter.

weiterhin und in der angemessenen Qualität unseren Beitrag für die Gesellschaft leisten können. Ein Ausbau der Professorenstellen wird uns hoffentlich auch ermöglichen, den Frauenanteil auf Professurebene zu erhöhen.

#### **Und wo liegen die grössten Chancen für das Institut?**

Zu erkennen, was für die heutige Zeit und die Zukunft relevant ist. Die Welt befindet sich in einem stetigen Wandel und die heutigen Probleme bedürfen einer Beleuchtung aus der Perspektive verschiedener Disziplinen. Man denke nur an Nachhaltigkeit, Klimawandel oder Digitalisierung. Ein wichtiger Teil der Lösung vieler dieser Probleme hat mit Finanzierungs- und Investitionsfragen zu tun, also mit unseren Kernkompetenzen. Daher ist es enorm wichtig, dass wir am Ball bleiben und uns weiterhin diesen Fragen widmen. Ein Thema, das mir am Herzen liegt, ist das

Versicherungswesen. Es wäre richtig und wichtig zu versuchen, dieses bei uns langfristig zu verankern. Das Thema Versicherung passt übrigens sehr gut zur Nachhaltigkeit. Zum Beispiel, weil auch Versicherer daran interessiert sind, die klimabedingte Zunahme von Naturkatastrophen, die zu einer hohen Schadenlast führt, unter Kontrolle zu bringen.

#### **Zum Schluss: Wenn Sie einen Tag Rektor der UZH wären: Was würden Sie tun?**

Ich finde schon den blossen Gedanken erschöpfend. *(lacht)*

#### **Wo sehen Sie – nebst der Kommunikation – weitere Herausforderungen?**

Mit elf langfristig finanzierten Professuren verfügt das IBF über eine vergleichsweise bescheidene Grundausrüstung. Das ist zu wenig für die Grösse unserer Studienprogramme, die wir nicht nach Belieben schrumpfen können. Wenn wir mittelfristig keine zusätzlichen Professuren sichern können, wird die Qualität unserer Forschung darunter leiden, was sich wiederum negativ auf die Qualität der Lehre auswirkt. Daher ist die grösste Herausforderung, die langfristige Finanzierung von zusätzlichen Professuren sicherzustellen, sodass wir

# Neues aus der Fakultät

32

## Lancierung des UZH Zentrum für Krisenkompetenz

Das «UZH Center for Crisis Competence» (CCC) wurde im August 2021 von **Prof. Alexander Wagner** und **Prof. Frank Rühli** gegründet und ist das erste Zentrum dieser Art in der Schweiz. Es strebt eine führende Rolle bei der Förderung und dem Austausch wissenschaftlicher Erkenntnisse für das Management von Krisen aller Art an.

[crisiscompetence.uzh.ch](http://crisiscompetence.uzh.ch)



## Beförderungen



Nachhaltigkeitsdelegierter der UZH.

**Lorenz Hilty** wurde per 1. August 2021 zum ordentlichen Professor ad personam für Informatik und Nachhaltigkeit ernannt. Seit 2010 ist er an der Universität Zürich – bis anhin als ausserordentlicher Professor ad personam und als



seit 2015 Assistenzprofessor für Network Science am Institut für Betriebswirtschaftslehre.

Seit dem 1. August 2021 ist **Claudio Tessone** ausserordentlicher Professor ad personam für Blockchain and Distributed Ledger Technologies am Institut für Informatik. Tessone ist Mitgründer und Vorsitzender des UZH Blockchain Centers und war



insbesondere für ihre Drohnenforschung bekannt ist.

**Davide Scaramuzza** wurde per 1. November 2021 zum ausserordentlichen Professor für Robotics and Perception am Institut für Informatik berufen. Scaramuzza ist seit 2012 an der UZH und Direktor der Robotics and Perception Group, die

## Auszeichnungen und Förderungen



interesse gilt der Visuellen Analytik und Informationsvisualisierung und umfasst die Charakterisierung, das Design und die Evaluierung von visuell-interaktiven Schnittstellen, um die Stärken von Mensch und Algorithmen im interaktiven maschinellen Lernen und in interaktiven datenwissenschaftlichen Anwendungen zu kombinieren.

**Prof. Jürgen Bernard** vom Institut für Informatik wurde mit dem EuroVis 2021 Young Researcher Award ausgezeichnet. Zusätzlich hat er mit seinen Forschungskolleg\*innen auf der IEEE Vis 2021 den Best Paper Award erhalten. Sein Forschungs-



Ziel des mit 10 000 Euro dotierten Preises ist es, die Internationalisierung der deutschsprachigen Wirtschaftswissenschaften zu fördern.

**Prof. Florian Scheuer** ist neuer Hermann-Heinrich-Gossen-Preisträger. Ausgezeichnet wurde er für seine Forschung auf dem Gebiet der Steuertheorie und verwandter Gebiete der Finanzwissenschaft sowie der angewandten Mikroökonomie.

### UZH führend in Blockchain

2019 hat die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät das UZH Blockchain Center gegründet. Nun belegt die Universität Zürich den vierten Platz im diesjährigen



Blockchain-Ranking von 230 Hochschulen weltweit. In Europa ist die UZH sogar die beste Universität im Bereich Blockchain.

### VWL erneut in Top-Rankings ausgezeichnet



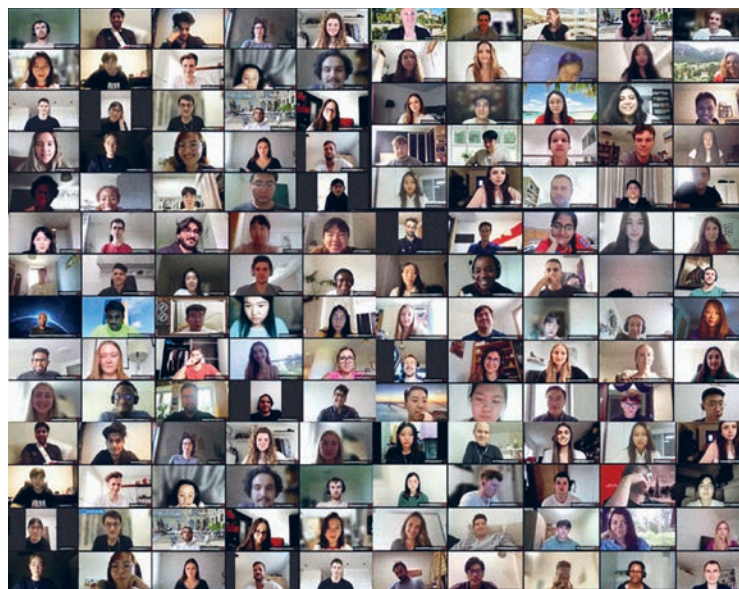
Das Institut für Volkswirtschaftslehre (IVW) und seine Professor\*innen haben in renommierten Rankings erneut Spitzenplätze erreicht: Das IVW wurde im Ranking des Wirtschaftsmagazins «Handelsblatt» erneut als bestes Forschungsinstitut auf dem europäischen Festland bewertet. Auch **Prof. Ernst Fehr** und **Prof. Dina Pomeranz** haben im «Ökonomen-Ranking» von NZZ, F.A.Z und Die Presse erneut Top-Plätze erzielt. Fehr belegt zum achten Mal in Serie Platz eins, Pomeranz Rang zwölf.



## Lehre und Studium

### Spannende Summer Schools

Auch in diesem Jahr fanden die UZH International Summer Schools virtuell statt. Die Fakultät bot die drei Programme «Finance for the Future», «Deep Dive into Blockchain» und «Leadership in the Future of Work» an. Insgesamt 182 Studierende aus über 40 Ländern



erhielten einen kurzen, aber intensiven Einblick in die Forschung und Lehre der Fakultät.

[summerschools.uzh.ch](https://summerschools.uzh.ch)

### European Forum by Peking University

In October, the School of Economics at Peking University held the 3rd European Forum. The theme of this year was «Recover, Rebuild, Reconnect: World Economy beyond COVID-19.» **Prof. Lorenzo Casaburi** from the Department of Economics gave one of the keynote speeches on «Covid-19 in Sub-Saharan Africa». He discussed recent research from development economics on how to measure the impact of the pandemics and how to improve policy responses for an inclusive recovery.



### Videoporträt #2: Christian Ruff

Rund 100 Professor\*innen lehren und forschen an unserer Fakultät. Doch wer sind sie, was treibt sie an und auf welche Fragen wollen sie Antworten finden? In einer Videoserie stellen wir verschiedene Personen und ihre Forschung vor. Das zweite Porträt widmet sich Christian Ruff, Professor für Neuroökonomie und Entscheidungsneurowissenschaften.



Zum Youtube-Video:  
[bit.ly/christian-ruff](https://bit.ly/christian-ruff)

# Michael Ziörjen

Doing an exchange in Portugal at the Instituto Superior Técnico in Lisbon



34

## What new dish have you tried?

Pastel de Nata, the well-known local dish and there's no way around it if you're visiting Lisbon. It's a small egg custard tart pastry lightly dusted with cinnamon and it goes really well with an afternoon coffee.

## Which lecture have you liked best so far?

The Game Design course I'm taking is interesting because it's a big field in informatics that I haven't had at UZH. It's also been a while since I've played video games. It's fun to analyze them and discover how much thought and work goes into developing games.

## What impressed you at your host university?

One of the main campuses of my university here has palm trees growing inside the building. The whole complex is basically a big glasshouse with lots of plants everywhere. Just imagine how pretty the Lichthof would look like with a few plants!

## What should you bring to an exchange semester?

An open mind towards new experiences is probably the most important thing to bring. Oh and the Swiss Army Knife of course so you can open a bottle of wine at the beach. ;-)

## How do you spend your free time?

I usually go surfing at one of the beaches or work out in one of the many parks in. Due

to the high vaccination rate, all bars and clubs are open and there are many events for exchange students. I also like to try new things: I went bouldering and I want to try a dance class with other exchange students.

## What's the best thing about an exchange?

Doing an exchange feels like a chance to start over. It's a great opportunity to discover yourself and grow personally. And it's also a chance to get out of our neat little Swiss

bubble. Life in Portugal is different, and I'm really excited to see if and to what extent my experiences here will have a lasting impact on the way I see and experience Switzerland.

## What would you have liked to know before?

I spent way too much time planning and overthinking all the details of my exchange. In the end, everything worked out for the best and small details, like in which part of town I should live in, weren't as important than I thought.

## Is there one more thing you would like to share?

For all of you who still have doubts about whether to go abroad or not: Just do it. Don't worry too much about credits and courses. The experience itself will teach you things that cannot be taught in a class room nor reflected in terms of ECTS credits.

Hometown:  
Zurich  
Studies:  
MA Information Systems (Major) /  
Informatics (Minor)  
Dream Job:  
Own Software as a Service Company

## Impressum

16. Ausgabe

**Herausgeber**  
Wirtschaftswissenschaftliche  
Fakultät der Universität  
Zürich  
www.oec.uzh.ch

OEC ALUMNI UZH  
www.oecalumni.ch

UZH Alumni Informatik  
www.alumni.ch

**Projektverantwortung**  
Dekanat der Wirtschafts-  
wissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Zürich  
Jasmin Rippstein,  
Fabienne Schumacher,  
Charlotte Ulmann

**Gestaltung**  
artdepartment.ch  
Adrian Hablützel

**Druck**  
Stämpfli AG

**Inserate**  
magazin@oec.uzh.ch

**Auflage**  
5000, erscheint zweimal  
jährlich

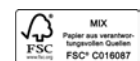
**Kontakt**  
Universität Zürich, Dekanat  
Wirtschaftswissenschaftliche  
Fakultät  
Rämistrasse 71, 8006 Zürich  
magazin@oec.uzh.ch

**Abonnieren**  
Das Oec. Magazin kann  
gratis abonniert werden:  
magazin@oec.uzh.ch

**ISSN**  
ISSN 2571-5143

**Bilder**  
zVg (sofern nicht anders  
angeben)

oec.uzh.ch/oec



gedruckt in der  
schweiz



Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>

executive | MBA

# Bereit für den nächsten Karriereschritt?

## Executive MBA in General Management

Fokus:

- Internationales Management DE | EN
- Digital Transformation EN

[www.emba.uzh.ch](http://www.emba.uzh.ch)

Infoanlässe:  
Mi | 26.01.22  
Do | 10.03.22  
Do | 12.05.22  
Do | 09.06.22

## Enabling world-class research

The UBS Center for Economics in Society is an Associated Institute at the Department of Economics of the University of Zurich. The UBS Center enables world-class research at all academic levels by endowing several new permanent professorships and assistant professorships and awarding doctoral scholarships.

## Sustainability and climate change – innovation, costs, and impact

*“We all want to make this world a better place. We want to make an impact. To do that, we need good information and a good understanding of economic mechanisms.”*



Nobel laureate Jean Tirole, Zurich Lecture of Economics in Society, UBS Center Forum for Economic Dialogue, 2021



## Green innovation policies – economics and climate change

*“Innovation is key to ensure economic growth while preserving the environment, but innovation is not a silver bullet.”*



UBS Center Public Paper, No. 10, 2021. David Hémons, UBS Foundation Associate Professor at the University of Zurich

## Platform for dialogue

The UBS Center serves as a platform for dialogue between academia, business, politics, and the public – in the form of public events and publication series. The focus is on current socially relevant issues and topics.

# Economics. For Society.



YouTube  
[youtube.com/UBSCenter](https://youtube.com/UBSCenter)



Twitter  
[twitter.com/ubscenter](https://twitter.com/ubscenter)



LinkedIn  
[linkedin.com/company/ubscenter](https://linkedin.com/company/ubscenter)



Sign up for our newsletter and stay updated on new publications and events.

## Outlook 2022 – save the dates

In 2022, we celebrate our 10th anniversary. Mark your calendars for our upcoming highlights:

7 April, Kongresshaus Zurich  
**Wirtschaftspodium Schweiz**

20 June, University of Zurich  
**Good economics for hard times**  
Nobel laureates Esther Duflo and Abhijit V. Banerjee

7 November, Kongresshaus Zurich  
**Forum for Economic Dialogue**

Discover all our events on [ubscenter.uzh.ch](https://ubscenter.uzh.ch)

