

Oec.

04/2015 Dezember

Tatort – Wirtschaft und Gesellschaft im Fadenkreuz

Walter Kleiner, *1955
Leiter Einsatzzentrale
Polizist seit 1.2.1980

PHOTELER & PFEYER AG

“BEENDEN SIE MEINE KARRIERE.”

Walter Kleiner hat Nerven aus Stahl und bewahrt auch in hektischen Situationen kühlen Kopf. Muss er auch, denn seit 1994 beantwortet er Anrufe auf Nummer 117 und koordiniert aus der Zentrale unsere Einsätze. Irgendwann wird aber auch er pensioniert. Deshalb suchen wir schon heute Leute, die in seine Fussstapfen treten könnten. Mehr über diese spannende und anspruchsvolle Perspektive auf www.kapo.zh.ch/jobs



Liebe Leserschaft

«Software is eating the world»

Marc Andreessen



Früher war alles einfacher: Wurde ein Verbrechen begangen, gab es Täter, Opfer und Tatort. An diesem Tatort mussten Opfer und Täter zusammenkommen, damit das Verbrechen geschehen konnte. Komplexe Fragen bezüglich der Jurisdiktion in der heutigen Dimension gab es nicht. Mögliche Ausnahmen davon, wie zum Beispiel der Vertrieb von in Drittländern gedruckten verbotenen Büchern, waren eher eine Nischenerscheinung und vergleichsweise irrelevant. In unserer Zeit der zunehmenden Vernetzung von allem und jedem sieht die Sache etwas anders aus.

«Software is eating the world» sagte Venture-Kapitalist Marc Andreessen 2011. Es scheint, als ob Software auch den traditionellen Tatort verschlingt. In seinem Buch «Future Crimes» beschreibt der Autor und Kriminologe Marc Goodman die Schwierigkeit, in Fällen von

Cybercrime einen eindeutigen Tatort und damit auch die Jurisdiktion zuzuweisen. Eine Online-Attacke auf eine Bank im Land A, begangen von Hackern aus Land B, unter Verwendung von gehackten Computern in Land C und einer Übertragung des Geldes auf ein Konto in einem weiteren Land D stellt die Behörden vor grosse Herausforderungen.

In welchem Land ist nun der Tatort? Bei einem Delikt der modernen Sorte ist schnell ein sehr grosser logistischer Aufwand mit Koordination zwischen den Behörden verschiedener Länder nötig, was die Aufklärung enorm erschwert. Es zeigt sich, dass unsere Konzepte und Denkweisen aus der linearen, analogen Welt sich nur schwer auf die Ereignisse in der digitalen Welt übertragen lassen.

Forscher der Universität Zürich tragen ihren Teil dazu bei, diese Lücke zu schliessen. Sie untersuchen eine Vielfalt an wirtschaftlichen und gesellschaftlichen «Tatorten», reale und digitale, und liefern innovative Lösungen, die teilweise weltweit eingesetzt werden. Der Tatort ist das zentrale Thema dieser Ausgabe. Tauchen Sie ein in die Welt der virtuellen Autopsien, des Online-Betrugs und der Banküberfälle. Ich wünsche allen Lesern viel Spass bei der spannenden Lektüre.

Werner Broennimann
Präsident OEC ALUMNI UZH



13



18

FOKUS: TATORT – WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT IM FADENKREUZ

Tatorte sind Teil des Lebens: Krisen, Lügen, Verbrechen. Ob im wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Umfeld, sie garantieren ein spannendes – und wohl unerschöpfliches – Forschungsfeld mit direktem Nutzen für die Praxis. Tatort Wirtschaft: Wie kommt man Wirtschaftsdelikten auf die Spur? Wie kommuniziert man Krisen? Tatort Gesellschaft: Wie verhalten sich Mitarbeitende nach einem Bankraub? Warum ist es für Kriminelle oft schwer, dem Teufelskreis zu entkommen?

- 12 **FOKUS: STANDPUNKT**
Forschung und Fahndung müssen alte Grenzen sprengen
- 13 **FOKUS: AUF SPURENSUCHE MIT “KOMMISSAR” STEFAN GUBSER**
Verbrechen in der Forschung
- 18 **FOKUS: DEN WHITE COLLAR CRIMINALS AN DEN KRAGEN GEHEN**
Aufklärung von Wirtschaftsdelikten bei der Zürcher Kantonspolizei
- 21 **FOKUS: «JEDE KRISE IST EIN DRAMA – MIT HELDEN UND OPFERN!»**
Interview mit Christian König, VR-Präsident von Farnet



6 RESEARCH AT THE DEPARTMENT OF BANKING AND FINANCE

Counting the Cost of Collateral

8 IM GESPRÄCH

Virtuelle Autopsien
Jürg Dinner im Gespräch mit
Professor Michael Thali

24 ALUMNI PORTRAIT

„Ich wollte ursprünglich
Anwältin werden“
Nicole Burth – Alumna und
CEO Adecco Schweiz



27 TAKE-OFF

Startup Kunendo: Accessing
the global brain

28 UPDATE

30 ALUMNI LIFE

Coaching-Programm als
Karriere-Hilfe



32 LOKALTERMIN

Mit Professor Martin Glinz
im uniTurm

34 DAS LETZTE WORT



Impressum

Herausgeber

Wirtschaftswissenschaftliche
Fakultät der Universität Zürich
Rämistrasse 71, 8006 Zürich
OEC ALUMNI UZH / Alumni
Informatik Universität Zürich,
Schönberggasse 15a,
8001 Zürich

Projektverantwortung

Dekanat der Wirtschaftswissen-
schaftlichen Fakultät der
Universität Zürich
Priska Feichter, Leitung Marketing
& Kommunikation
Franziska Haller, Leitung
Geschäftsstelle Alumni

**Redaktionsleitung /
Projektmanagement**

Priska Feichter, Leitung Marketing
& Kommunikation

Design / Fotos / Illustrationen
Sacchi Partners GmbH

Lithos
b+b Repro

Druck
Stämpfli AG

Inserate
magazin@oec.uzh.ch

Auflage
10'000, erscheint zweimal jährlich

Kontakt
Universität Zürich, Dekanat der
Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät
Rämistrasse 71, 8006 Zürich
magazin@oec.uzh.ch

Abonnentinnen und Abonnenten
Das Oec. Magazin kann gratis
abonniert werden:
magazin@oec.uzh.ch

E-Paper
www.oec.uzh.ch/oec



Counting the Cost of Collateral

Central banks have been playing an ever bigger role in our lives, particularly since the financial crisis, triggering debate about legitimacy and transparency. Their ascent has also prompted academics to delve more deeply into some of their darker corners.

Haig Simonian

How much does the collateral – the assets commercial banks pledge to their central banks when bidding to obtain money – affect the real economy? That’s the question Kjell Nyborg, professor of corporate finance, has been busy investigating.

A Norwegian appointed to his University of Zurich chair in August 2009, Nyborg’s background was in game theory and theoretical corporate finance. Previous jobs at London Business School and the Norwegian School of Economics broadened his interest into studying auctions in financial markets. From sales of government debt, his curiosity widened to include central banks’ repurchase operations, known as repos, a pinion of the mechanism through which money is provided to commercial banks, and of liquidity in general.

“I wanted to see if auctions of money functioned like those of government bonds to learn if the same economic forces operated and see how such auctions should best be designed”, he says.

“I came to realise the underlying asset – the money auctioned by central banks – was at the very epicentre of the financial system. I thought it was incredibly important and interesting: this is the foundation of the monetary system, and the financial system grows out of that. Money is incredibly important for the financial system and the real economy.”

Surprisingly overlooked

Though monetary economics – closely identified with the University of Chicago where Nyborg earned his undergraduate degree in maths and economics – is well established, there has been scant academic work on how central banks actually provide money to the banking system, and particu-

larly, on the collateral banks put up in return. “In grad school, you don’t study money. And despite all the literature on monetarism, there was little about the collateral-money interchange – the actual process of money being injected into the economy. If you don’t understand collateral policy, you can’t understand, for example, what the European Central Bank has been doing to protect the Euro.”

Nyborg’s research, conducted alongside his graduate and postgraduate teaching commitments at UZH – proved so enthralling that an initially planned background paper has grown into a book. The strikingly titled manuscript, “Collateral Frameworks: the Open Secret of Central Banks”, has just been submitted to Cambridge University Press, to be published in 2016.

What the data shows

Nyborg’s most startling conclusions concern the marked decline in the quality of collateral the ECB has accepted in its efforts to refinance commercial banks and ensure adequate lending – a task that has become very politicised in the financial crisis and its aftermath.

The ECB always had relatively low quality criteria for collateral (it even accepted shares until 2005). But Nyborg’s research revealed there is often no real market for many of the even supposedly higher quality assets accepted. Moreover, the central bank’s willingness to take assets of much lower quality may have a dangerous impact on the real economy. “The ECB has always had an accommodative policy. But since the crisis it has moved to super-accommodative.” Just wading through the data has been a Herculean task: ECB eligibility includes obvious instruments, like government and multilateral organisation bonds. But it also runs to corporate and covered bonds, and assorted asset backed



Professor Kjell G. Nyborg holds the Chair in Corporate Finance at the Department of Banking and Finance at the University of Zurich and is a Senior Chair of the Swiss Finance Institute. He is also a current Director, and member of the Executive Committee, of the European Finance Association (since January 2013). Nyborg has been elected Vice-President of the EFA (effective January 2016) and will serve as Program Chair of the 43rd European Finance Association Annual Meeting 2016 in Oslo.

securities. (Understandably, Nyborg describes his work “more like forensic research”). His diligence has revealed the public list of eligible collateral in the Eurosystem runs to a mind-boggling 30,000-40,000 different securities. However, the overwhelming majority have no effective market – at least as defined by prices quoted on Bloomberg – implying they cannot be traded. “There’s no role for market discipline if there’s no market”, he quips. “I want people to be aware of this, not just academics.”

Wider implications

Equally worrying are the implications for the real economy of accepting ever lower quality assets as collateral. Among assets now eligible, for example, are wholly illiquid items like credit claims.

“Lowering the eligibility criteria creates an incentive for banks to offer less liquid and higher risk assets as collateral. And what you promote in terms of collateral will have an impact on the real economy.”

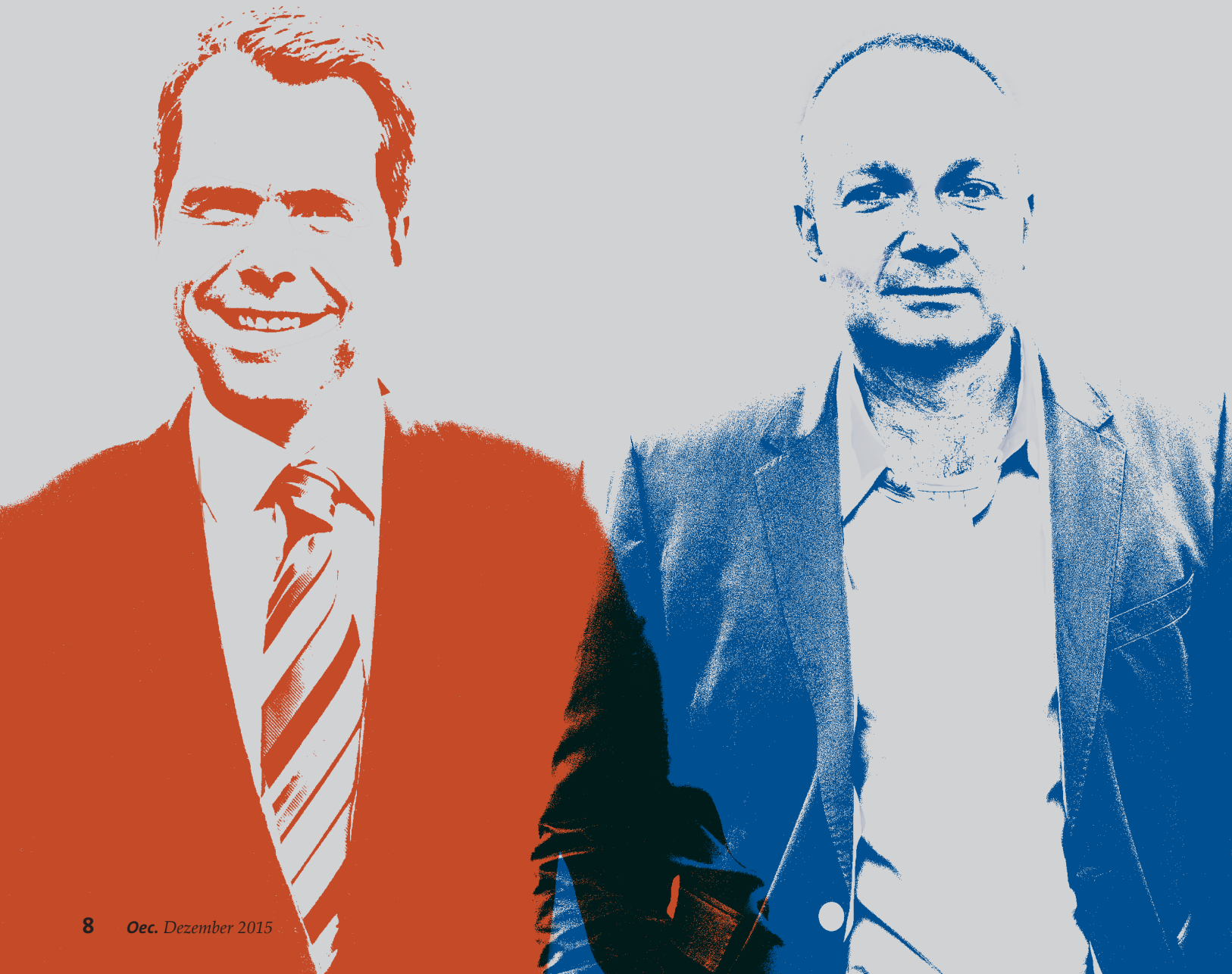
“If you favour low quality and illiquid collateral, more will be produced. If central bank money is only available against igloos, or igloo backed securities, then more igloos will be built.” The example may sound a fanciful play on his Norwegian origins, but the underlying implications are telling, considering securities based on real estate and German Pfandbriefe – covered bonds based on property – are a major element of banks’ ECB collateral.

It is known there is debate within the ECB about what to accept. By next year, such discussion may become even more prominent: not only will Nyborg’s book be out, the Zurich professor will also be Program Chair for the 2016 annual meeting of the influential European Finance Association – the “club” for hundreds of university economists, whose gathering will, appropriately, be in Nyborg’s native Oslo. And a year later, he is due to become EFA President. ●



Virtuelle Autopsien

Alumnus und Kommunikationsexperte Jürg Dinner im Gespräch mit Rechtsmediziner
Professor Dr. med. Michael Thali Priska Feichter



Prof. Thali, wie nahe an der Realität ist das Vorgehen eines Prof. Boerne im Fernseh-Krimi „Tatort Münster“?

Die Rechtsmedizin wird in der Serie relativ realitätsnah dargestellt. Prof. Boerne und seine TV-Kollegen gehen in der Regel so vor, wie auch wir dies im Alltag machen. Im Gegensatz zu ihnen lösen wir unsere Fälle allerdings nicht innerhalb von 45 bis 90 Minuten.

Die technologische Entwicklung scheint rasant zu sein.

Die Rechtsmedizin war lange Zeit ein sehr traditionelles Fach, welches insbesondere durch die Leichenöffnung geprägt war. In den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten hat aber in der Tat eine massive Technologisierung stattgefunden. Es kommen hochmoderne genetische und pharmakologische Analysen sowie bildgebende Untersuchungsmethoden zum Einsatz. Diese Hightech-Methoden sind aber teilweise mit hohen Kosten verbunden und man muss sie unter ökonomischen Gesichtspunkten einsetzen.

Haben Sie deshalb noch einen Executive MBA absolviert?

Unser Ziel ist es, in jedem Fall Klarheit zu schaffen. Als Institutsleiter ist man heute einerseits medizinischer Gutachter, andererseits aber auch Ökonom,

der sicherstellt, dass die Steuergelder in der Forensik effektiv und effizient eingesetzt werden. Unter anderem deshalb war für mich ein wirtschaftlicher Hintergrund wichtig.

Wo sehen Sie die Grenzen der Rechtsmedizin?

Die Forensik ist wie jede Wissenschaft „grenzenlos“. Was wir heute für den letzten Stand der Wissenschaft halten, ist morgen bereits veraltet. Heute werden zum Beispiel dank bildgebenden Verfahren wie 3D-Scannern, Computertomographie oder MRI „virtuelle Autopsien“ durchgeführt, die nur noch minimalinvasiv sind. Aufgrund der schnell ändernden technologischen Möglichkeiten ist es nötig, dass man an der Spitze der forensischen Wissenschaft stets für Neues offen bleibt.

Ist es heute noch möglich, an einem Tatort keine Spuren zu hinterlassen?

Die Linguistik kennt das Axiom „Man kann nicht nicht kommunizieren“. Das lässt sich heute auf unser Fach übertragen: „Man kann einen Tatort nicht nicht kontaminieren“. DNA des Täters findet sich fast an jedem Tatort. Den perfekten Mord gibt es praktisch nicht mehr.

In Ihrer Dissertation haben Sie noch über Hüftgelenkoperationen geschrieben. Was

hat Sie motiviert, mit Rechtsmedizin eine ganz andere Richtung einzuschlagen?

Aus persönlichem Interesse hat mich die Orthopädie fasziniert. Ich wollte dann eigentlich für kurze Zeit in ein Fach wechseln, in dem man den menschlichen Körper von innen kennenlernt und dies mit einem kriminalistischen Touch. So bin ich in der Rechtsmedizin gelandet. Durch einen motivierten Chef, der mir die Möglichkeit gab zu forschen, bin ich in der Rechtsmedizin hängen geblieben. Dort schoss ich anfänglich für ballistische Versuche auf künstliche Knochen, welche ich bereits aus der Orthopädie kennengelernt hatte. Später setzte ich mich mit der forensischen Bildgebung auseinander.

Täter hinterlassen Spuren am Tatort. Welche Spuren wird man von Michael Thali am Tatort IRM-UZH einmal auffinden?

Meine Aufgabe als Institutsdirektor besteht heute darin, meine „Spuren“ in den Köpfen der jungen Generation zu hinterlassen, also mein Wissen dem forensischen Nachwuchs zu vermitteln. So wie mein damaliger Chef bin auch ich bemüht, jungen Leuten Optionen und Perspektiven aufzuzeigen, wie sie eine sinnvolle und befriedigende Laufbahn in der Forensik beschreiten können. Dies letztendlich im Dienste und zum Wohle unserer Gesellschaft. ●

Jürg Dinner (JD)

übernahm im Dezember 2015 die Leitung der Kommunikation der Universität Zürich. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der UZH hielt er verschiedene Führungsfunktionen in der Kommunikation, darunter bei der BWG Group, Coca-Cola Schweiz und Swiss International Airlines. Zuletzt leitete er die Kommunikation des Schweizerischen Nationalfonds.

Michael Thali (MT)

ist Direktor und ordentlicher Professor des Instituts für Rechtsmedizin der Universität Zürich. Von 2010 bis 2014 war er Präsident der Schweizerischen Gesellschaft für Rechtsmedizin. Im Zentrum seiner Forschung steht die umfassende Anwendung bildgebender Verfahren in der klinischen und postmortalen Forensik, bekannt als Virtopsy®. Virtopsy wurde am 11. November 2015 mit dem Swiss ICT Award ausgezeichnet.
www.virtopsy.com
www.swissict-award.ch

Fokus: Tatort





Wirtschafts- kriminalität in der Schweiz 2014

- 2014 stieg die Zahl der erfassten Fälle von Wirtschaftskriminalität im Vergleich zum Vorjahr um 32,7% auf 77 Fälle.
- Das Schadensvolumen betrug CHF 537,2 Millionen.
- Veruntreuung ist mit 20 Fällen das am häufigsten registrierte Vergehen.
- Der Gesamtschaden, der auf Cyber-Kriminalität zurückzuführen ist, beläuft sich auf CHF 200,5 Millionen.
- In vier Fällen von Online-Betrug wurden auf Online-Plattformen hochwertige und schnell verkäufliche Waren – wie etwa Mobiltelefone bekannter Marken – angeboten, ohne dass die Ware jemals den Besitzer gewechselt hätte.
- Im Raum Zürich wurden mit 27 Fällen die meisten Vergehen von Wirtschaftskriminalität erfasst.
- Unzureichend kontrollierte Kader weisen ein hohes Gefahrenpotenzial auf. In 18 Fällen, in denen die Täter aus dem Management stammten, entstand ein durchschnittlicher Schaden von CHF 9,3 Millionen. Dagegen ergibt sich für die 12 Fälle, in denen Angestellte die Täter waren, ein durchschnittlicher Schadensbetrag von CHF 1,9 Millionen.
- Finanzinstitute waren die am stärksten betroffene Opfergruppe, gefolgt von Investoren und Handelsunternehmen.

Methodologie

Diese Angaben basieren auf dem «KPMG Forensic Fraud Barometer». Das Barometer beruht auf Wirtschaftskriminalitäts-Fällen mit einem Schadensbetrag von mindestens CHF 50'000, welche im Berichtsjahr von einem Schweizer Strafgericht abgeschlossen wurden und über welche in den wichtigsten Schweizer Tages- und Wochenzeitungen berichtet wurde.

Forschung und Fahndung müssen alte Grenzen sprengen

Die Fernsehserie «Tatort» ist sehr populär. Meistens geht es dabei um Mord und Totschlag. Für viele Zuschauer haben menschliche Tragödien einen besonderen Reiz. Zwischen 2007 und 2015 produzierte das Schweizer Fernsehen über 50 Dokumentarfilme zu Kriminalfällen, bei denen ich als Experte mitwirkte. Diese Doks erreichten regelmässig hohe Einschaltquoten von 25-30%. Auch hier zeigt sich die Faszination für Gewalttaten. Man sollte jedoch nicht vergessen: Die Medienrealität ist verzerrt. Die kriminologische Forschung belegt, dass überproportional häufig über Tötungen und Gewalt berichtet wird, wodurch die «Tatorte» Strasse und Wirtschaft in den Hintergrund rücken.



Christian Schwarzenegger ist seit 1999 Professor für Strafrecht, Strafprozessrecht und Kriminologie an der Universität Zürich. Seit 2014 ist er zudem Prorektor der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Internetstrafrecht, Tötungsdelikte, Kriminalprävention, Jugendkriminalität, abgekürzte Strafverfahren und Rechtsvergleichung (insbesondere mit Japan).

Apropos Wirtschaft: In den letzten 15 Jahren nahmen die Angriffe aus dem Internet dramatisch zu. Befragungen in Unternehmen belegen, dass die Schäden aus cybercrimes die Verluste wegen Diebstahl, Betrug oder Veruntreuung schon übersteigen. Die Grenzenlosigkeit, die leichte Kopierbarkeit digitaler Informationen, die Volatilität der Datenspuren und das fehlende Problembewusstsein machen das World Wide Web zum idealen Aktionsfeld von Kriminellen. Der «Tatort» Internet ist juristisch schwer greifbar: Wo finden cybercrimes statt? Wer ist für die Verfolgung zuständig? Wo wird ermittelt, wenn z.B. ein ausländisches Betrugsopfer Geld auf ein Bankkonto in der Schweiz überweist? Und kann das Geld in der Schweiz eingezogen werden? Das Internet stellt die staatliche Souveränität in der Straferfolgung in Frage und verlangt nach neuen, international koordinierten Lösungen. Die Cybercrime Convention des Europarats von 2001 ist ein Versuch in diese Richtung. Sie wurde bisher von 47 Staaten ratifiziert, darunter die meisten europäischen Staaten, die Schweiz, USA und Japan. Trotzdem: Die grenzüberschreitende Straferfolgung im cyberspace bleibt ein Problem. Solche und viele weitere Fragen der digital society müssen interdisziplinär untersucht werden. Der Universitätsrat hat daher im September 2015 die Schaffung eines UZH Kompetenzzentrums «Center for Information Technology, Society, and Law (ITSL)» bewilligt. Forschende aus verschiedenen Disziplinen wie Informatik, Recht, Wirtschaft, Psychologie u.a. befassen sich mit der Vereinbarkeit von technologischen Entwicklungen und rechtlichen Rahmenbedingungen, mit dem Umgang der Menschen mit den neuen Medien und den daraus entstehenden Ansprüchen auf eine höhere Transparenz von Staat und Wirtschaft sowie dem besseren Schutz der Privatsphäre. Die UZH fördert diese Forschung auf höchstem Niveau und strebt im Verbund mit renommierten internationalen Partnerinstitutionen eine führende Rolle in der wissenschaftlichen, aber auch politischen und gesellschaftlichen Diskussion über die digital society an. ●

Weiterführende Links:

SRF DOK – Kriminalfälle: www.srf.ch/sendungen/dok-kriminalfaelle

UZH Center for Information Technology, Society and Law: www.itsl.uzh.ch

Auf Spurensuche mit «Kommissar» Stefan Gubser

Lügen. Banküberfälle. Einbrüche. Verbrechen beschäftigen nicht nur die Polizei, sondern auch alle vier Institute der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät. Stefan Gubser, bekannt als Kommissar Reto Flückiger im «Tatort Luzern», nimmt die Forschung an der Universität Zürich unter die Lupe. Aileen Zumstein



Stefan Gubser tauscht das Filmset gegen den Campus. Für einmal ermittelt er nicht in fiktiven Kriminalfällen, sondern an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät: Welchen Beitrag leistet die Wissenschaft, um Kriminalität und ihre Folgen für die Gesellschaft zu reduzieren?

Am Institut für BWL: Tricksen und täuschen im Internet

Die erste Spur am frühen Morgen führt an das Institut für Betriebswirtschaftslehre. Gubser trifft hier auf René Algesheimer, der sich mit einem Thema beschäftigt, das potenziell uns alle betrifft: unethisches Verhalten im Internet. Der Professor für Marketing und Market Research hat es sich zur Aufgabe gemacht, Unternehmen darin zu unterstützen, Missbräuche auf Online-Plattformen zu identifizieren und zu bekämpfen. Die Verlockungen sind für User gross: Häufig können sie sich hinter Pseudonymen verstecken oder mehrere Accounts eröffnen und sich dadurch illegale Vorteile verschaffen.

Wer hat nicht schon mal einen Account unter falschem Namen eröffnet? „Solche Verstösse werden oft banalisiert“, erklärt Algesheimer. „Leider kann aber für andere User oder das Unternehmen ein realer Schaden entstehen.“ Der Marketing Spezialist und sein Team arbeiten deshalb an Algorithmen, die mögliche Missbrauchsmuster aufdecken.

Stefan Gubser trifft Algesheimer denn auch vor seinem Computer an: Für eine aktuelle Studie arbeitet er sich durch einen Datenberg von über 48.000 Accounts und mehr als drei Millionen Kunden-Logins. Von der Identifikation der User, die das System austricksen, bis zur Kontaktaufnahme und einer allfälligen Sperrung des Accounts sind mehrstufige Prozesse nötig.

Spannend wird es, wenn unethisches Verhalten auch positive Effekte haben kann, wie die Forschung zeigt. User, denen jedes Mittel recht ist, um das System auszunutzen, sind für die Online-Plattformen oft sogar die Wichtigsten: „Sie sind am aktivsten, generieren höhere Umsätze und locken dadurch andere User an“, erklärt der Wissenschaftler die paradoxe Situation. Für Unternehmen entsteht so ein Entscheidungskonflikt. Denn gleichzeitig sind sie von Rechts wegen in der Verantwortung, die entsprechenden Vorkehrungen gegen Missbrauch zu treffen. Immer mehr Firmen befassen sich deshalb mit dem Thema Missbrauch und Ethik. Was ein erster Schritt sei, aber die Gesellschaft als Ganzes hinke bei diesen Entwicklungen in der Online-Welt noch hinterher, betont Algesheimer: „Im Moment reden alle über ‚Big Data‘. Was neben dieser Diskus-



«Im Moment reden alle über Ihre Daten. Es gibt grosse Diskussionen zu Big Data, aber was fehlt, ist, dass wir auch ‚Big Questions‘ stellen, ‚Big Decisions‘ treffen und ‚Big Morality‘ haben - das geht völlig unter.»

René Algesheimer, Professor am Institut für Betriebswirtschaftslehre





sion fehlt, ist, dass wir als Gesellschaft auch ‚Big Questions‘ stellen, ‚Big Decisions‘ treffen und ‚Big Morality‘ haben.“

Am Institut für Informatik: Einbrüche vorbeugen

Auch am Institut für Informatik trifft Stefan Gubser am Vormittag auf Forscher, die sich mit Online-Lösungen beschäftigen: hier allerdings, um Verbrechen vorzubeugen. Es geht um einen Bereich, der dem Tatort-Kommissar bestens vertraut ist: Einbruch. Die Täter kommen mit Vorliebe über Fenster und Türen, die nicht gut abgesichert sind – und das sind die wenigsten. Wirtschaftsinformatiker Gerhard Schwabe formuliert ein klares Ziel: Er und sein Team wollen Einbrüche verhindern. In enger Zusammenarbeit mit der Stadt- und Kantonspolizei Zürich haben sie den „SmartProtector“ entwickelt, eine Lösung, die die Sicherheitsberatung effektiver und effizienter werden lässt. Die Menschen sollen dazu motiviert werden, präventive Massnahmen zu ergreifen und Sicherheitsempfehlungen auch umzusetzen. Der „SmartProtector“ ist seit knapp zwei Jahren erfolgreich im Testbetrieb der Polizei.

Gubser darf einen Blick auf den SmartProtector werfen: Das Programm wird auf ein Tablet gespielt und enthält Checklisten, anhand derer der Polizist heikle Stellen im Haus prüft: Fenster, Türen, Fassade etc. Mittels Fotografien erfolgt eine

komplette Dokumentation des Heims. Direkt auf dem Tablet kann der beratende Polizist risikohafte Stellen kennzeichnen und Lösungsvorschläge unterbreiten. Gleichzeitig zeigen Videos und Fotos, wie die Tricks der Einbrecher funktionieren und geben so Tipps für die Sicherheit.

Der Aufbau des Programms und der Ablauf des Gesprächs basieren auf erforschten wissenschaftlichen Konzepten. Schwabe nutzt als Basis ein Modell, das von B.J. Fogg entwickelt wurde. Drei Komponenten sind hier essentiell: Das vernetzte Tool erhöht die Handlungsfähigkeit, die Interaktivität wirkt sich positiv auf die Motivation aus, und schliesslich erlaubt es die Technologie, einen Anstoss zur Aktion zu geben. So erhält der Kunde beispielsweise kurze Zeit später eine E-Mail der Polizei mit den gesamten Unterlagen und entsprechenden Verbesserungsvorschlägen. Nach wenigen Monaten wird nachgefasst, um möglichst sicherzustellen, dass die Vorschläge umgesetzt werden.

Das Konzept hat sich in der Testphase bewährt und seinen Mehrwert deutlich aufgezeigt. Die Kommerzialisierung steht als nächstes an, liegt allerdings ausserhalb der Verantwortung des Informatikinstituts. Die Testgebiete sollen ausgedehnt werden: mit zwei Bundesländern in Deutschland werden bereits Gespräche geführt.



«Mit der Applikation zur Einbruchprävention, die wir für die Sicherheitsberater der Polizei entwickelt haben, können Kunden viel effektiver animiert werden, in Sicherheitsfragen aktiv zu werden.»

Gerhard Schwabe, Professor am Institut für Informatik



«Bankmitarbeitende werden nach einem Überfall grosszügiger in der Kreditvergabe. Das sind wichtige Erkenntnisse für Unternehmen: es wäre zu überlegen, Trainings durchzuführen, um den Umgang mit Emotionen bewusst zu machen.»

Steven Ongena, Professor am Institut für Banking und Finance



Am Institut für Banking und Finance: Entscheidungsfindung von Bankmitarbeitenden nach einem Raubüberfall

Am Nachmittag erfolgt ein Szenenwechsel ans Institut für Banking und Finance für Stefan Gubser. Die Vergehen werden schlimmer: ging es gerade noch um Einbrüche, geht die Forschung von Steven Ongena Banküberfällen auf die Spur. Konkret will der Wissenschaftler herausfinden, wie sich Überfälle auf das Verhalten von Bankmitarbeitenden auswirken. Dazu wurden die Daten aus einer Liste von Banküberfällen in Kolumbien aus den Jahren 1998 bis 2001 ausgewertet.

Nach Banküberfällen leiden Kreditsachbearbeiter an verschiedensten Symptomen von posttraumatischem Stress: Schlafstörungen, Alpträume, Konzentrationsschwierigkeiten, Angstzustände. Gubser erfährt, dass dies nicht nur einen Einfluss auf das persönliche Befinden, sondern auch auf den Umgang mit Kunden hat. Ongena und sein Team haben die Daten von Firmenkunden verglichen, die vor und nach einem kriminellen Vorfall ein Darlehen aufgenommen hatten. „Es stellte sich heraus, dass Bankmitarbeitende nach dem Raubüberfall bei der Kreditvergabe grosszügiger sind, die Fälligkeit wird auf eine längere Zeitperiode gezogen und der Zinssatz zu Gunsten des Kunden festgelegt“, erklärt der Forscher. In den Verhandlungen über Dauer und Zinsvergabe von Darlehen nehme zudem die Hartnäckigkeit ab.

Ongena bezieht sich auf die Psychologie, die darlegt, dass traumatisierte Personen Konflikte tendenziell meiden. Dieses Verhalten wird noch verstärkt,

wenn keine Waffen im Einsatz waren. „Das Opfer hat das Gefühl, die Situation nicht im Griff gehabt zu haben“, erläutert Ongena. Beim Einsatz von Waffen habe es hingegen für das Opfer keine Chance gegeben, die Kontrolle zu übernehmen und den Überfall zu verhindern. Diese Resultate können für Unternehmen interessant sein, findet der Bankenspezialist. „Es wäre zu überlegen, Trainings durchzuführen, um den

Umgang mit Emotionen bewusst zu machen, insbesondere nach traumatischen Erlebnissen.“

Am Institut für Volkswirtschaftslehre: Bad Boys im Gefängnis

Nicht nur im Film, sondern auch im realen Leben können glücklicherweise viele Täter - sei es nun bei Online-Missbrauch, Einbruch oder Raubüberfall - überführt werden und landen im Gefängnis. Das Institut für Volkswirtschaftslehre hat ökonomische Experimente mit Häftlingen durchgeführt, um der Frage nachzugehen, wie sich die kriminelle Identität auf die Ehrlichkeit auswirkt. Wie beeinflusst die Tatsache, von der Gesellschaft als kriminell eingestuft zu werden, das Verhalten? Wieso werden viele Täter rückfällig?





Michel Maréchal, Professor für experimentelle Wirtschaftsforschung am Institut für Volkswirtschaft, und seine Kollegen liessen 182 Insassen eines Schweizer Hochsicherheitstraktes ein Münzen-Spiel spielen, bei welchem „Kopf“ Gewinne einbringt und „Zahl“ zu Verlusten führt. Dabei waren sie unbeobachtet. Theoretisch hätte etwa die Hälfte der Insassen gewinnen, die andere verlieren müssen, aber es zeigte sich, dass unehrliches Verhalten überwiegt: etwa 60% der Häftlinge gaben vor, sie hätten gewonnen. Verstärkt wurde dieses Verhalten, wenn sie im Laufe des Experiments an ihre kriminelle Tat erinnert wurden. Alle Häftlinge mussten zusätzlich einen Fragebogen ausfüllen, in dem eine Hälfte der Insassen auch Fragen zu ihrer kriminellen Tat vorfand. Die andere Hälfte beantwortete nur allgemeine Fragen. „Diese Methode ermöglicht es uns, die Auswirkung des Bewusstseins der eigenen (kriminellen) Identität auf das Verhalten zu messen“, erklärt Maréchal. Ein halbes Jahr später erhielten die Insassen

nochmals einen Fragebogen, der wiederum an die eigene kriminelle Tat erinnerte. Anschliessend wurde ein Test in Form eines Wortspiels durchgeführt, um aufzuzeigen, wie bewusst kriminelle Konzepte sind. „Wörter

wie „KNA“ könnten zu „Knabe“ oder „Knast“ führen. So können wir implizit messen, wie stark kriminelle Gedanken ausgeprägt sind“, so der Volkswirt.

Resultat: Jene Insassen, die in der Münzwurfaufgabe mehr Geld verdient hatten - also unehrlicher waren -, fielen gleichzeitig auch signifikant häufiger durch Disziplinarverfahren auf. Und jene, die im Fragebogen immer wieder an ihre kriminelle Tat erinnert wurden, liessen sich eher wieder zu Unehrlichkeit hinreissen, als die anderen. Das hat wichtige Implikationen für unser Rechtssystem. „Es gibt viele Aspekte im Justizsystem, die Menschen immer wieder an Ihre kriminelle Identität erinnern. Unsere Resultate deuten darauf hin, dass dies das Rückfälligkeitsrisiko erhöhen könnte,“ fasst Maréchal zusammen.

Eindrücke eines Tatort-Kommissars

Vier Institute – vier Perspektiven zum Thema „Verbrechen“. Stefan Gubser steht am Ende des Tages auf den Treppen vor dem Hauptgebäude und zieht ein Résumé. „Es war interessant zu sehen, wie konkret der Praxisbezug der aktuellen Forschung ist. Die Forschung gibt wichtige Impulse für Diskussionen in der Gesellschaft, sei es in der Prävention, im Umgang mit Online-Tools, mit straffälligen Menschen oder in der Betreuung von Opfern. Wissenschaft kann spannender sein als gedacht!“ ●



«Es gibt viele Aspekte im Justizsystem, die Menschen immer wieder an Ihre kriminelle Identität erinnern. Unsere Resultate deuten darauf hin, dass dies das Rückfälligkeitsrisiko erhöhen könnte.»

Michel Maréchal, Professor am Institut für Volkswirtschaftslehre



Den White Collar Criminals an den Kragen gehen

Samuel Kamber ist Zivilermittler bei der Kriminalpolizei. Der 41-Jährige Alumnus sichert ganz besondere Tatorte: Für die Kantonspolizei Zürich klärt Kamber Wirtschaftsdelikte auf. Anstatt einer Waffe braucht der Kriminalbeamte mit Betriebswirtschaftsabschluss bei seiner täglichen Arbeit vor allem Köpfchen. *Mark Baer*



Die Wirtschaftskriminalität in der Schweiz hat im letzten Jahr stark zugenommen. Gemessen an der Anzahl der Fälle stiegen Veruntreuungs-, Betrugs- oder Geldwäscherei-Delikte hierzulande um fast 33 Prozent. Laut dem «KPMG Forensic Fraud Barometer» lag das Schadensvolumen bei über 537 Millionen Schweizer Franken. Besonders betroffen waren Finanzinstitute, Investoren und kommerzielle Unternehmungen. Wie in den Vorjahren kamen auch 2014 am meisten Wirtschaftskriminalfälle im Raum Zürich vor Gericht. Gezählt wurden im letzten Jahr insgesamt 27 Zürcher Cases. An der Lösung dieser Fälle war unter anderem auch Samuel Kamber beteiligt. Täglich versuchen Kamber und seine Kollegen von der Ermittlungsabteilung Wirtschaftskriminalität der Kapo Zürich, den Weisse-Kragen-Kriminellen das Handwerk zu legen. Solche Betrüger und Veruntreuer werden als «White Collar Criminals» bezeichnet, weil viele von ihnen aus dem Management stammen und ihre Verbrechen gepflegt mit Krawatte und weissem Hemdkragen begehen. Der Begriff stammt vom US-amerikanischen Soziologen Edwin H. Sutherland, der als einer der bedeutendsten Kriminologen der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts gilt. Bereits 1939 wies Sutherland darauf hin, dass Straftaten nicht nur von Unterschicht-, sondern auch von Mittel- und Oberschichtangehörigen begangen werden.

«Man weiss nie, was einen bei einer Hausdurchsuchung erwartet»

Weil Wirtschaftskriminaldelikte ein hohes Mass an Intelligenz und Täuschungsenergie voraussetzen, holt sich Samuel Kamber bei seiner täglichen Arbeit in der Regel keine schmutzigen Hände. Auch von Angriffen oder Kämpfen blieb der 41-Jährige bisher verschont. Bei einer Hausdurchsuchung oder einer Festnahme sind stets uniformierte und bewaffnete Kollegen des Polizeicorps dabei, weshalb der Zivilermittler selbst keine Waffe trägt. Und dies, obwohl Kamber im OEC-Interview mit seinem perfekt sitzenden schwarzen Anzug ein wenig wie ein FBI Agent wirkt. Doch trägt der Zürcher White-Collar-Jäger nicht jeden Tag einen Black Suit. «Wenn wir keinen Kundenkontakt haben, kleiden wir uns casual». Kommt es bei einem solchen «Kunden» aber einmal zu einer Hausdurchsuchung, dann käme es jeweils darauf an, wohin das Team ausrücken müsse. «Wir passen uns der Umgebung an und sind für alles gewappnet. Man weiss nie, was einen vor Ort erwartet», so Kamber.

Im Kanton Zürich hat es die Ermittlungsabteilung Wirtschaftskriminalität der Kapo vor allem mit Betrug, Veruntreuung, ungetreuer Geschäftsbesorgung, Konkursdelikten und Urkundenfälschungen zu tun. Auch kommt es im grössten Wirtschaftskanton der Schweiz – so wie im ganzen Land – zu immer mehr IT-Fällen. Im Rahmen des «KPMG Forensic Fraud Barometers» wurden im vergangenen Jahr hierzulande sieben Cyber-Kriminalfälle erfasst. Der Gesamtschaden belief sich dabei auf mehr als 200 Millionen Franken. Auffallend ist laut Kamber, dass Wirtschaftskriminelle immer internationaler und globaler agieren. Dank des Internets kann man heute Menschen angehen, die immer weiter weg wohnen. «Unsere Ermittlungen sind deshalb nicht nur schweizbezogen». Und sobald es um Personen geht, die im Ausland sind, gelten andere Rechtsordnungen, weshalb die White-Collar-Crime-Ermittler immer öfter auch ein Gesuch um Rechtshilfe einreichen müssen. «In solchen Fällen dauert es länger, bis ein Fall aufliegt und auch die Verfahren nehmen viel mehr Zeit in Anspruch», wie Kamber erklärt. Dies, weil auch der betreffende Staat bei der Lösung des Falls mithelfen muss.

Wie die Ermittler zu ihren Fällen kommen

Wird in der Schweiz jemand Opfer eines Wirtschaftsdelikts, reicht er oder sie für gewöhnlich Strafanzeige ein. Meistens läuft das über den Anwalt des Geschädigten. Manchmal kann es aber auch sein, dass gewisse Fälle von Amtes wegen untersucht werden müssen. So oder so erhalten die spezialisierten Rechercheure der Zürcher Kantonspolizei einen offiziellen Ermittlungsauftrag der Staatsanwaltschaft. Darin ist jeweils auch die schriftliche Strafanzeige enthalten. In dieser beschreibt das Opfer, weshalb es sich geschädigt fühlt. Je besser eine Anzeige mit Verträgen, Bankauszügen bzw. zusätzlichen Unterlagen dokumentiert ist, desto grösser ist die Chance, dass ein Fall aufgeklärt werden kann.

Liegt ein Fall bei Kamber erst einmal auf dem Tisch, schliesst sich der Ermittler mit der Staatsanwaltschaft kurz und bespricht das weitere Vorgehen. Danach fängt die eigentliche Ermittlungsarbeit mit sorgfältigen Abklärungen, Befragungen und Hausdurchsuchungen an. In grossen Fällen arbeitet Samuel Kamber im Team. Die Abteilung Wirtschaftskriminalität der Kapo Zürich setzt sich aus drei Ermittlungsdiensten mit insgesamt etwa 40 Ermittlern zusammen.



Auf seiner Visitenkarte steht «Ermittlungsabteilung Wirtschaftskriminalität Wirtschaftsdelikte 1». Der 41-Jährige Samuel Kamber ist bei der Zürcher Kantonspolizei (Kapo) als Zivilangestellter tätig, was bedeutet, dass Kamber keine Polizeischule besucht hat. Er hat von 1995 bis 2002 an der Uni Zürich Betriebswirtschaft studiert und sich als lic. oec. publ. einen Abschluss geholt. Danach war Samuel Kamber in einer Anwaltskanzlei tätig, welche auf Wirtschaftskriminalfälle spezialisiert ist. In der Kanzlei war er für wirtschaftliche Analysen zuständig. Bevor Kamber 2008 zur Ermittlungsabteilung «Wirtschaftsdelikte» bei der Kapo Zürich stiess, war er fast vier Jahre in der Forensic-Abteilung einer Big-Four-Gesellschaft tätig, während er parallel dazu in Luzern das Nachdiplomstudium «Executive Master of Economic Crime Investigation» absolvierte.

Bei kleineren Fällen, das heisst, wenn es «nur» einen Beschuldigten und einen Geschädigten gibt, nimmt ein White-Collar-Crime-Ermittler die Spur alleine auf. «In der Regel bearbeiten wir gleichzeitig drei bis vier Fälle». Dass man sich wie bei CSI Miami oder dem Tatort nur um einen Fall auf's Mal kümmert, ist unrealistisch und gibt es nur im Fernsehen.

Klarheit in einen Fall bringen

Auch als Ermittler bekommt man mit der Zeit ein Bauchgefühl, auf das man sich allerdings nicht immer verlassen kann: «Wir nehmen stets eine neutrale Haltung ein», sagt Samuel Kamber bestimmt und spricht damit die Unschuldsvermutung an. Es kann laut dem Zivilbeamten nämlich auch vorkommen, dass ein «Opfer» etwas behauptet, ohne dafür entsprechende Unterlagen als Beweismittel zu liefern. «In sämtlichen Fällen gilt es, Fakten zu finden, welche den geschilderten Sachverhalt bestätigen oder widerlegen». Es gehöre zur obersten Pflicht, nicht nur die Fassade anzuschauen, sondern zu erkennen, was wirklich dahinterstecke, so der Ermittler.

In jedem Fall wird immer auch die Person befragt, welche die Strafanzeige eingereicht hat. «Mein Ziel ist, Licht und Klarheit in den Fall zu bringen und dann allenfalls jemanden zu überführen, falls die Fakten dafür sprechen». Kamber und seine Kollegen erleben es bei ihrer Arbeit immer wieder, dass gewisse Personen, die bei einer Firma als Geschäftsführer oder beispielsweise als Verwaltungsrat eingetragen sind, keine Ahnung vom Business haben und quasi nur als Strohmänner eingesetzt wurden. Im Rahmen der



Ermittlungen geht es dann darum, wer in der Firma wirklich die Verantwortung trägt. «Zuerst gehen wir natürlich immer die Personen an, die

im Handelsregister eingetragen sind». Und auch wenn man als Geschäftsführer oder VR keine Ahnung von potenziell illegalen Machenschaften im Unternehmen hatte, werden Ermittlungen zu diesen «offiziellen» Unternehmensverantwortlichen geführt, da diese kraft ihrer Eintragung im Handelsregister gesetzliche Pflichten haben. In diesem Zusammenhang wird untersucht, ob von den eingetragenen Personen Pflichtverletzungen begangen wurden. Dies kann für die Betroffenen sehr unangenehm sein.

Präzedenzfälle schaffen

Ein Erfolg für den White-Collar-Ermittler ist es, wenn die Untersuchungen zu einem Ergebnis führen. «Egal, ob daraus eine Verurteilung resultiert oder nicht». Als eine erfolgreiche Arbeit bezeichnet Kamber es auch, wenn er und seine Team-Kollegen in einem Bereich einen Fall zum Abschluss bringen, in dem es bis anhin noch keine Rechtsprechung gab. «Das haben wir auch schon geschafft», so Kamber mit einem stolzen Lächeln. «An solchen Präzedenzfällen kann man sich danach dann orientieren».

«Nicht die Dümmersten»

Es ist aber nicht jeder Fall nur ein Kinderspiel für die Kriminalisten der Kantonspolizei Zürich. Denn die Betrüger, Fälscher und Veruntreuer, mit denen es die Ermittler zu tun bekommen, sind oft Menschen mit einer sogenannten machiavellischen Intelligenz. Das heisst, Individuen, die es schaffen, Menschen für sich zu gewinnen, zu manipulieren und zu täuschen. Dies, um für sich selbst gewisse Vorteile zu erlangen. Laut Samuel Kamber sind Personen, welche die Wirtschaft zu einem Tatort machen, häufig sehr gute Verkäufer und Vertuschler. «Es sind meistens nicht die Dümmersten, mit denen wir es zu tun bekommen». Denn oft würden White Collar Criminals sehr viel von der Materie verstehen.

«Das schnelle Geld gibt es einfach nicht», sagt der Wirtschaftsfachmann bestimmt. Sobald einem grosse Renditen versprochen, strahlend schöne Prospekte präsentiert oder garantierte Gewinne in Aussicht gestellt werden, gilt es hellhörig zu werden. «Man sollte sich fragen, weshalb jemand mit grossartigen und einmaligen Gewinnchancen diese mit jedermann teilt». Oft würde man dann erkennen, dass es sich bei der schönen Fassade nur um Schall und Rauch handelt. ●

«Wirtschaftskriminaldelikte setzen ein hohes Mass an Intelligenz und Täuschungsenergie voraus. Es sind meistens nicht die Dümmersten, mit denen wir es zu tun bekommen.»

Samuel Kamber



«Jede Krise ist ein Drama – mit Helden und Opfern!»

Der Zürcher Kommunikationsprofi Christian König berät seit Jahrzehnten Firmen und Institutionen in Krisenmomenten. Immer wieder melden sich Verwaltungsräte und CEOs beim Farner-Chairman. Im OEC-Magazin-Interview verrät er, weshalb Krisenkommunikation heute so wichtig ist, wie Social Media die Kommunikation verändert hat und ob der Kommunikations-König in seinem Beratungsunternehmen auch selbst schon Krisen zu bewältigen hatte. *Mark Baer*

OEC-Magazin:

Christian König, wie sind Sie überhaupt zur Kommunikation gekommen?

Christian König:

Bei mir lief es über den Text. Ich habe einfach schon immer gern geschrieben. Ursprünglich wollte ich Journalist werden. Mit 17 Jahren habe ich dann meine erste Medienkonferenz organisiert. Damals mit Fredy Quinn als Taufpate für ein Pfadi-Schiff. Dass wegen eines solchen Non-events über 40 Journalisten nach Interlaken gekommen sind, faszinierte mich einfach (lacht).

Wir wollen uns vor allem über Krisensituationen unterhalten. Wie definieren Sie eine Krise?

Für mich ist eine Krise eine Abweichung von der Normalität. In einem Unternehmen gibt



«Der entscheidende Moment ist, wenn sich ein Management dazu durchringen kann, eine Krise als solche anzuerkennen. Danach kommt man sofort in einen anderen Modus und alles wird viel einfacher.» Christian König

es ganz viele verschiedene aussergewöhnliche Situationen: Das kann schon bei der Erstfinanzierung anfangen, dann folgt vielleicht mal eine Expansionsphase, oder es muss eine Restrukturierung eingeleitet werden. Das alles sind potenzielle Krisenmomente. Wenn man plötzlich Dinge machen muss, die für das Unternehmen neu oder einmalig sind.

Viele Menschen bekunden bereits mit alltäglicher Kommunikation Mühe. Noch schwieriger wird es in aussergewöhnlichen und bedrohlichen Momenten. Was zeichnet eine professionelle Krisenkommunikation aus?

Für uns Berater sind die gerade beschriebenen Situationen repetitiv, da wir solche Situationen mit verschiedenen Kunden immer wieder in anderen Kontexten erleben. Weshalb wir Erfahrungen und Analogien daraus ziehen können. Professionell heisst für mich vor allem, dass man «führt». Man begleitet, setzt Ziele und gestaltet interaktive Prozesse, anstatt dass man nichts macht oder panikartig agiert.

Der erste Schritt in einer Krise ist, einen aussergewöhnlichen Moment als Krise einzustufen.

Man muss sich vor Augen führen, dass ein CEO auch im Alltag immer mit dem Aussergewöhnlichen konfrontiert wird. Dinge, die gut laufen, landen in der Regel nicht auf seinem Schreibtisch. Ein CEO ist es gewohnt, dass er sich ständig mit einer Abweichung von der Normalität befassen muss. Die Frage ist deshalb, ob ein Geschäftsführer erkennt, dass die aktuelle

Abweichung stärker ist als alle anderen. Dies ist der entscheidende Moment: Wann kann sich ein Management durchringen, zu sagen: «Wir befinden uns jetzt in einer Krise!» Sobald man den Hebel umlegt und eine Krise als solche anerkennt, kommt man sofort in einen anderen Modus und alles wird viel einfacher. Oft sucht man auch erst dann nach Rat.

Kann man sagen: Je eher man zu einer Krise steht, umso schneller ist sie gelöst?

Die Krisenkommunikation beginnt - wie alles im Leben - mit der Vorbereitung. Man muss akzeptieren, dass eine Krise denkbar ist. Das kennt man vom Risikomanagement her. Dort ordnet man die Risiken ein und klassifiziert sie. Dann muss man sich fragen, welche Massnahmen man ergreifen wird, wenn sich eines der Risiken realisiert. Wenn die Krise losbricht, zeigt sich sofort der Wert der Vorbereitung.

Wie gut sind Unternehmen heute denn gerüstet für eine Krise?

Die Vorbereitung ist manchmal auf einem sehr bescheidenen Niveau, manchmal aber auch sehr fortgeschritten. Was ich sehe, ist, dass zwar häufig sehr viel vorbereitet wird, aber ausgerechnet das, was eintritt, vorher nicht geübt wurde. Genau dieses Überraschungsmoment ist typisch für eine Krise. Man kann hier unterscheiden zwischen kritischer Unternehmenssituation und Krise. Wenn man beispielsweise eine Restrukturierung einleiten muss, die man auf sich zukommen sieht, dann ist das einfach eine kritische Unternehmenssituation, die es zu bewältigen gilt. Wenn ich aber über Nacht erfahre, dass meine Autos anscheinend eine falsche Diesel-Software eingebaut haben, dann bricht die veritable Krise aus.

Krisenkommunikation kurz und bündig

TALK THE TALK
Sag dasselbe wie gestern und wozu Du morgen stehen kannst

TALK THE WALK
Sag, was Du zu tun gedenkst

WALK THE TALK
Tu, was Du gesagt hast

WALK THE WALK
Geh den ganzen Weg, bis zum guten Ende

(nach einem englischen Sprichwort)

Stellen Sie bezüglich Krisenkommunikations-Vorbereitung und Know-how heute im Vergleich zu früher eigentlich Unterschiede fest?

Je besser man vorbereitet ist, umso einfacher kann man eine Krise bewältigen. Früher hatte man in der Schweiz - meiner Ansicht nach - insofern einen Vorteil, als es sehr viele Kader mit militärischer Schulung gab. In jeder Geschäftsleitung gab es irgendwo einen «Generalstähler», der wusste, wie man an so etwas herangeht. Der Vorteil heute: Die Manager sind auch «zivil» besser geschult. Deshalb hat die Kommunikation heute einen ganz anderen Stellenwert im Vergleich zu früher. In der heutigen Zeit muss man niemandem mehr erklären, wie wichtig Kommunikation ist.

Weshalb hat Kommunikation heute einen viel grösseren Stellenwert als früher?

Als ich 1974 die Pressestelle der Hochschule St. Gallen gegründet habe, da vertrat der Hochschulrat die Auffassung, dass es für so etwas kein Budget benötige, weshalb ich von den Alumni finanziert wurde. Die waren der Meinung, dass eine Uni eine professionelle Kommunikationsstelle braucht. Heute hat alleine das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport 100 Kommunikationsbeamte, auch die Stadt Zürich hat über 100 Spezialisten in diesem Bereich. Die Gründe liegen wesentlich in der Entwicklung des Mediensystems und in der wachsenden Komplexität der Umwelt.

Das sind ja super Aussichten für Sie, falls der Kommunikationsbedarf in diesem Stil weiter zunimmt.

Ja, ich habe schon immer gesagt, dass dies ein Beruf mit Zukunft ist. Wir werden immer genug zu tun haben (lacht). Wenn die Umwelt komplexer wird, entsteht Erklärungsbedarf. Wenn Produkte immer mehr zu Massenware werden, dann wächst auch der Differenzierungsbedarf. Je komplexer und - auf der anderen Seite auch - vergleichbarer Wirtschaft und Gesellschaft werden, umso wichtiger wird das Branding und die Kommunikation und damit steigt auch die Bedeutung der Krisenkommunikation.

Was für eine Art von Kommunikation legen Sie Ihren Kunden ans Herz?

Wir halten uns hier grundsätzlich an die Humanistische Psychologie nach Carl Rogers. Es geht also weniger um Kategorien, die dem Militär entlehnt sind, sondern um Werte wie unbedingte

Echtheit, Wertschätzung der Anspruchsgruppen, Empathie und Glaubwürdigkeit.

Social Media wird heute immer mehr in der Krisenkommunikation eingesetzt. Ist dies ein geeigneter Kanal, den Sie auch aktiv Ihren Kunden empfehlen?

Ausgesprochen. Social Media sind von ihrem ganzen Naturell her in der Krisenkommunikation besonders wichtig. Erstens bezüglich ihrer Geschwindigkeit. Beim klassischen Mediensystem hatte man immer noch etwas Zeit zum Reagieren, konnte Positionen entwickeln, Szenarien abwägen. Heute passiert alles gleichzeitig. Social Media sind also sehr wichtig in Bezug auf die Dynamik einer Krise. Zweitens wirkt die Visualisierung durch die Sozialen Medien unglaublich stark. Die sofortige und ständige Präsenz von emotionalen Bildern bewirkt eine ganz andere Qualität der Kommunikation.

Wir fokussieren in dieser OEC-Magazin-Ausgabe auf das Thema «Tatort». Waren Sie durch Ihre Kunden in den vergangenen 40 Jahren auch schon in Krisen involviert, die durch eine Straftat ausgelöst wurden?

Es gab Fälle, in denen Personen straffällig wurden. Vor allem für grössere Unternehmen kann aber eine Straftat - insbesondere, wenn sie dokumentiert ist - am Schluss auch fast eine Erleichterung sein. Wenn die Schuld zweifelsfrei einer oder mehreren Personen zugewiesen werden kann und Konsequenzen gezogen wurden, ist das Unternehmen entlastet.

Sie müssten über die Jahre ja langsam zu einem der krisenerprobtesten Manager der Schweiz geworden sein. Verfügen Sie bereits über eine Teflon-Haut?

Nein. Überhaupt nicht. Jede Krise ist wieder anders. Wäre jede Krise gleich, würden wir nur noch Bücher über Krisenkommunikation drucken. Aber so ist es nicht. Man lernt jedes Mal dazu. Jede Krise ist ein Drama. Da gibt es Helden und Opfer. Und durch unsere Arbeit werden wir immer ein Teil des Dramas. Doch unsere Rolle ist es, einen kühlen Kopf zu bewahren.

Haben Sie mit Farner auch schon eigene Krisen erlebt?

Ja das gab es auch schon. Das war oft eine Katastrophe - ich hätte dann am liebsten eine Agentur beigezogen (lacht). Aber wir haben auch die eigenen Krisen gemeistert. ●



Der 66-jährige Kommunikations-Fachmann amtiert heute als Verwaltungsratspräsident und Partner des Beratungsunternehmens Farner Consulting. Studiert hat Christian König Politologie an der HSG, danach doktorierte er im Bereich Informatik an der Universität Zürich. Parallel zur Dissertation gründete König 1974 die Pressestelle der HSG. 1979 stieg der «Dr.oec.publ., lic.rer.publ.» direkt bei Farner ins Agenturgeschäft ein. Nach einem Abstecher zur Trimedia kehrte Christian König wieder zu Farner zurück und blieb der Schweizer Kommunikationsagentur bis heute treu. Im Laufe seiner Karriere besetzte der Krisenkommunikator alle Positionen bei Farner, am längsten die des CEOs.

«Ich wollte ursprünglich Anwältin werden»

Zu einem Wirtschaftsstudium hatte sie sich schliesslich entschieden, weil sie nicht völlig auf Mathematik verzichten wollte: Nicole Burth Tschudi ist seit September 2015 CEO von Adecco Switzerland. Sie hat damit eine Führungsposition in einer Branche, die eine grundlegende Transformation durchläuft. Priska Feichter



Um kurz nach acht Uhr kommt sie mit einer Kaffeetasse in der Hand um die Ecke. Ein früher Termin war Nicole Burth Tschudi am liebsten: Relativ neu im Amt als CEO von Adecco Switzerland, ist ihr Terminkalender voll. Die ersten Monate sind ihr wichtig, um die Mitarbeitenden und die lokalen Bedürfnisse kennen zu lernen und sich zu überlegen, was für die nächsten drei Jahre die prioritären Ziele sind. Die Mischung aus Ruhe, Klarheit und Energie, die sie ausstrahlt, gehört sicherlich zu ihrem Erfolgsrezept: Bei jedem Stellenwechsel war für sie klar, dass sie sich voll in den neuen Job einbringen will, sich klare Ziele steckt und versucht, diese bestmöglich zu erreichen.

Ihren Werdegang hat sie aber nicht bewusst geplant. „Ursprünglich wollte ich Anwältin werden.“ Auf die Frage wieso, lacht Nicole Burth. „Es klingt wie eine Geschichte, aber es war wirklich so: Dr. Renz von ‚Ein Fall für zwei‘ war mein Idol, seitdem ich etwa neun Jahre alt war, deshalb wollte ich Jus studieren. Sein scharfer Verstand und die Wortgewandtheit haben mir imponiert.“ Allerdings habe sie ein Kollege darauf aufmerksam gemacht, dass sie dann gar keine mathematischen Fächer mehr habe. Da ihr der Umgang mit Zahlen liegt, hatte sie sich stattdessen ziemlich spontan für ein Wirtschaftsstudium eingeschrieben und hier mit Vorliebe mathematische Fächer wie Ökonometrie belegt. „Die Wahl des Faches ist gar nicht so zentral. Wichtig ist, die Methodik zu lernen. Wo finde ich Informationen, wie kann ich sie sinnvoll kombinieren und analysieren.“ Das sei in ihren Augen der Hauptwert eines Studiums.

„Zahlen sind wichtig, aber nicht alles“

Auf ihrem bisherigen Weg hat Nicole Burth Tschudi unterschiedliche Unternehmensbereiche und Branchen kennen gelernt. Nach dem Studium war sie in verschiedenen Führungsfunktionen im Aktienresearch bei Lombard Odier Darier Hentsch, der Deutschen Bank und UBS tätig. Seit 2005 ist sie nun bei der Adecco Gruppe. Auch hier zeigt sich ihre Zahlenaffinität: Zuerst leitete sie den Bereich Investor Relations, wechselte dann in die Geschäftsleitung von Adecco Deutschland und wurde 2010 CFO von Pontoon Solutions, einer weltweit tätigen Marke der Adecco Gruppe. Zahlen seien wichtig, aber nicht alles, betont sie. Gerade in

ihrer Branche ginge es primär um die Menschen. Das spiegelt sich auch im Verständnis für ihre Führungsrolle: Das Team ist für die Länderchefin zentral. Die wichtigste Aufgabe in einer Führungsposition sieht sie darin, die Stärken der Leute zu erkennen und sie richtig einzusetzen. Und sie geht sogar noch einen Schritt weiter. „Immer wenn ich einen neuen Job beginne, fange ich schon wieder an zu überlegen, wer nach mir übernehmen könnte.“ Das klinge zwar etwas extrem, aber es sei ihrer Meinung nach wichtig, ein Team aufzubauen, das einen ersetzen könne. „Das Team muss mindestens so gut oder sogar besser werden als du selbst. Wenn man das auf allen Stufen im Unternehmen so handhabt, wird die Leistung der ganzen Gruppe besser.“ Um ein starkes Team aufzubauen, müsse man als Führungsperson lernen, Verantwortung zu übertragen, andere zu fördern und dazu zu animieren, nicht nur umzusetzen, sondern selbst die Denk- und Entwicklungsarbeit zu leisten. „Ich will das Beste aus jedem herausholen“, fasst Nicole Burth zusammen. Spannend findet sie das Buch „Multipliers“, in dem Liz Wiseman beschreibt, wie eine Führungsperson andere zu Bestleistungen anregen kann und damit zu einem „Multiplikator“ wird. „Auch wenn das nicht immer einfach ist, ich bin da ganz ehrlich.“ Aber schlussendlich sei der grösste Erfolg eines Managers, wenn man jemanden mitnehmen und ihm eine Karriere geben könne.

Transformationsprozess aktiv mitgestalten

Wo die grössten Herausforderungen für Adecco Switzerland in den nächsten Jahren liegen, ist für Nicole Burth Tschudi nach zehn Jahren in der Branche klar. Das Personalvermittlungsgeschäft durchläuft einen grundlegenden Wandel. „Die ganze Industrie verändert sich aufgrund der Digitalisierung und dem Internet fundamental.“ Früher war das Kerngeschäft in den Filialen draussen, wo die Kontakte zu den Kandidaten aufgebaut und gepflegt wurden. Heute sind die Bewerber für jeden zugänglich auf Plattformen wie LinkedIn und Xing, gerade auch dann, wenn es um höherqualifizierte Stellen geht. Adecco müsse ihr Serviceangebot diesen neuen Gegebenheiten anpassen. „Die Compliance-Seite ist viel wichtiger geworden“, erklärt Burth. Adecco investiert daher viel in die Professionalisierung der Abwicklung, sorgt



Nicole Burth Tschudi ist seit September 2015 CEO von Adecco Switzerland. Sie trat der Adecco Gruppe 2005 als Head Investor Relations bei und stellte danach als Teil der Geschäftsleitung von Adecco Deutschland die erfolgreiche Integration der Tuja & DIS Akquisition sicher. Zuletzt war sie CFO und EMEA-Verantwortliche von Pontoon Solutions, Adecco's weltweitem Anbieter von Workforce Solutions. Davor war sie in verschiedenen Führungsfunktionen im Aktienresearch tätig. Nicole Burth hat Volkswirtschaft an der Universität Zürich studiert und ist CFA Charterholder.



Meine Buchtipps:

Multipliers, Liz Wiseman. Wie Führungskräfte andere zu Bestleistungen motivieren und damit zum „Multiplikator“ werden können.

Topgrading, Brad and Geoff Smart. Anleitung, um die besten Talente zu identifizieren und erfolgreiche Teams zu bauen.

dafür, dass Verträge in jedem Land den lokalen gesetzlichen Bestimmungen entsprechen, die Lohnabrechnungen zeitnah und korrekt gemacht werden und die Abläufe dank dem Einsatz von IT-Lösungen optimiert werden können. Allein in der Schweiz arbeiten jährlich etwa 40'000 Menschen auf Verleihbasis für Adecco, da ist eine reibungslose Abwicklung elementar. Eine weitere Chance, sich zu differenzieren, sei der Aufbau und die Pflege eines Netzwerks an Spezialisten für Bereiche, in denen gut ausgebildete Fachkräfte schwer zu finden sind. „Wir durchlaufen derzeit einen umfassenden Transformationsprozess, den wir in den nächsten Jahren aktiv mitgestalten wollen“, fasst sie zusammen.

Auch ein CEO darf Schwächen haben

Angesichts dieser Herausforderungen stellt sich die Frage, ob ein CEO denn auch Schwächen haben dürfe. „Absolut“, ist die klare Antwort der Länderchefin. Man müsse zu Fehlern stehen und jene Aufgaben delegieren, die andere

besser erledigen können. „Eine gute Selbsteinschätzung ist in einer Führungsrolle sehr wichtig.“ Den Ausgleich zu ihrem anspruchsvollen Job findet die 43-Jährige bei ihrer Familie und im Sport. Nicole Burth Tschudi hat zwei Kinder und ist bei Adecco Switzerland zu 90% angestellt. Dass sie ihre Rollen als Mutter zweier Kinder und als CEO unter einen Hut bringen kann, sieht sie als Glücksfall. „Ich hätte auf der Führungsebene extrem gerne mehr Frauen um mich herum, aber ich verstehe, dass es sehr anspruchsvoll ist, die Familie zu organisieren und gleichzeitig eine Führungsrolle auszufüllen. Man muss das wollen.“ Ein Umfeld, das unterstützt und eine Aufgabenteilung ermöglicht, ist in ihren Augen zentral. Auch hier erkennt man wieder den starken Teamgedanken, der sich wie ein roter Faden durch ihr Leben zieht. Das gilt ebenfalls für ihre sportlichen Aktivitäten: Über Mittag wird sie wieder mit ihrem Team joggen gehen. „Sport ist für mich sehr wichtig, um Energie zu tanken und wieder frisch im Kopf zu werden. Ich freue mich schon.“ ●

Accessing the global brain

The young startup company Kunendo did what nobody has ever done before: Translating a book from English into German in four hours. The secret lies in a new programming language, which cleverly combines computational power with human brainpower. Priska Feichter

At Technopark in vibrant Zurich West, two former informatics students of the University of Zurich are working on an ambitious project. With their programming language CrowdLang, originally developed in the context of research at UZH, Patrick Minder and Damian Schärli connect to what they call the “global brain”. They access the cognitive skills of people from around the world and combine them with the number crunching capabilities of computer systems, profiting from the fact that the internet reduced the cost of collaborating with anybody anywhere the world to almost zero.

The example of a book translation illustrates how the interaction works. First, the software divides the text into single sentences, which are then translated by a translation software. Next, participants who were specifically selected by CrowdLang check and improve the translation; other participants vote on the best version. The program then puts the text together again. Text flow and grammar are checked in a similar combination of machine and human intelligence resulting in a final translation.

Kunendo’s technology clearly differentiates itself from other crowd services. The program doesn’t distribute the tasks to anyone, but takes into account the specific skills different people have and the incentives they best respond to. This ensures higher quality results.

At the same time, the system is designed to reduce or even eliminate human errors. Prof. Abraham Bernstein, who initiated the project and acts as an adviser to the University spin-off today, was surprised by the result. “The reduction in costs and the increase in speed compared to a traditional translation were amazing.” Translating the John Grisham bestseller in the pilot project took roughly four hours and cost less than 70 US dollars. “The translation wasn’t perfect. But professional translators confirmed that it fulfilled 90% of a traditional translation”, underlines Prof. Bernstein. “Since the original research study, we have improved the quality to be comparable to that of professional translations.”

Asked about his motivation to support a startup, he says: “I knew from my time in the US that some opportunities need to be seized now or never. After careful consideration we decided to offer our service commercially.” Kunendo has big plans for the future: By mid-2016, the company aims to work with a crowd of 1000 freelancers for at least ten national and international clients. ●





1

TOP RANKING

Die Ökonomen der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich gehören weiterhin zu den einflussreichsten Forschern im deutschsprachigen Raum. Im jährlichen Ökonomen-Ranking der NZZ sowie im Handelsblatt-VWL-Ranking 2015 belegt Prof. Ernst Fehr zum wiederholten Mal den Spitzenplatz als einflussreichster Ökonom in der Schweiz.

«Ökonomen-Einfluss-Ranking» 2015 auf www.nzz.ch/wirtschaft

1 ERWEITERUNGSBAU FÜR DIE WWF

Der Erweiterungsbau der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Plattenstrasse 14-22 kann dank einer Entscheidung des Kantonsrats bereits früher als geplant in Angriff genommen werden. Der Bau schafft Platz für Büros, Sitzungszimmer und Arbeitsplätze sowie für eine Bibliothek und soll im Sommer 2017 bezugsbereit sein.

BERUFUNGEN

- 2 Prof. Pietro Biroli trat per 1. September 2015 seine Assistenzprofessur für Mikroökonomie am Institut für Volkswirtschaftslehre an. Prof. Biroli promovierte an der University of Chicago in Ökonomie. Zuvor studierte er an der Université Catholique de Louvain und der Bocconi Universität, und war für die Fondazione Rodolfo DeBenedetti sowie das „Center for the Economics of Human Development“ tätig.
- 3 Prof. David Hémous trat per 1. August 2015 seine Assistenzprofessur mit «tenure track» für



2

Ökonomik der Innovation und des Unternehmertums am Institut für Volkswirtschaftslehre an. Die Professur ist gestiftet vom UBS International Center of Economics in Society. Zuvor war Prof. Hémous am Institut Européen d'Administration des Affaires in Fontainebleau (F) als Assistenzprofessor sowie am Centre for Economic Policy Research in London (UK) tätig.

- 4 Prof. Martin Natter tritt per 1. Februar 2016 seine ordentliche Professur für Marketing am Institut für Betriebswirtschaftslehre an. Prof. Natter studierte Wirtschaftswissenschaften und erlangte 1994 an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU) die Promotion. Nach seiner Habilitation war er während sechs Jahren ausserordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre an der WU. Prof. Natter absolvierte Forschungsaufenthalte u.a. an der Erasmus Universität in Rotterdam, der Universidad Autónoma de Madrid und an der University of Wollongong, AUS. Seit 2005 ist er Inhaber der Hans Strothoff Stiftungsprofessur für Handel an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main.
- 5 Prof. Hannes Schwandt wurde auf den 1. September 2015 zum Assistenzprofessor für Ökonomik der Kinder- und Jugendentwicklung am Institut für Volkswirtschaftslehre ernannt. Zuvor war er während drei Jahren als „Post-doctoral Research Associate“ am Center for Health and Wellbeing an der Woodrow Wilson School der Princeton University tätig. Prof. Schwandt erlangte seine Promotion im Europäischen Doktoratsprogramm der Universität Pompeu Fabra in Barcelona und der London School of Economics (LSE).



3



4

6 Prof. Claudio J. Tessone trat per 1. August 2015 seine Assistenzprofessur für Network Science am Institut für Betriebswirtschaftslehre an. Er war bis Ende 2014 als Postdoktorand an der ETH tätig und ist derzeit «Associate Researcher» an der UZH im Rahmen des Universitären Forschungsschwerpunkts Soziale Netzwerke.



5



6

7 **NEUE WEITERBILDUNGSANGEBOTE**

Der ab März 2016 neu verfügbare MAS Unternehmensführung in Europa und China vermittelt in Theorie und Praxis, wie die Geschäftswelt in China und Europa funktioniert. Die Professoren und Studierenden stammen sowohl aus China als auch aus Europa, was zu einem schnelleren Lernerfolg in interkulturellem Management führt. Das Curriculum umfasst Veranstaltungen in Unternehmensführung im Allgemeinen und für China und Europa im Speziellen. Das Programm wird in englischer Sprache durchgeführt und dauert insgesamt 12 Monate.

Der neue CAS in Modernen Methoden der Informatik startet im Februar 2016. Das Programm fokussiert einerseits auf Techniken für die Verarbeitung und Analyse grosser Datenmengen („Big Data“) und andererseits auf die Gestaltung und Entwicklung moderner Software-Lösungen („Engineering Solutions“). Die Teilnehmenden lernen die neusten Entwicklungen der modernen Informatik kennen, können deren Auswirkungen einschätzen und sind in der Lage, auf die anstehenden Veränderungen angemessen zu reagieren.



7

<http://www.oec.uzh.ch/studies/advanced.html>



Coaching-Programm als Karriere-Hilfe

«Am Anfang muss der Mentee die Agenda selbst setzen. Ich helfe dann, die Gedanken zu sortieren, gebe Inputs zum Karriereablauf und biete mein Netzwerk an.» Marco Superina

Das OEC-Mentoring-Programm befindet sich bereits im 3. Jahr. Berufserfahrene Alumni unterstützen Studierende sowohl in ihrer beruflichen als auch persönlichen Weiterentwicklung. Vom speziellen Coaching-Programm profitieren vor allem die Mentees, die mit dem Mentor einen objektiven Gesprächspartner zur Seite gestellt bekommen. Mark Baer

Marco Superina steht erfolgreich im Berufsleben. Der 45-Jährige hat seinen «Banking and Finance»-Abschluss an der Universität Zürich im Jahr 1997 gemacht und drei Jahre später doktortiert. Seitdem arbeitet der zweifache Familienvater bei der CS und berät Kunden im Bereich Fusionen und Firmenübernahmen. Zudem ist er ehrenamtlich für die Uni Zürich tätig: Marco Superina coacht bereits zum zweiten Mal im Rahmen des OEC-Mentoring-Programms einen Studenten der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät. Regelmässig tauschen sich die beiden über die

Studienentwicklung, Karriereplanung und Lebensentwürfe des 28-jährigen Mentees aus.

Als Marco Superina selbst noch Student war, hätte er sich auch einen Mentor gewünscht. Der heutige Banker hat erst mit der Zeit herausgefunden, was er überhaupt machen möchte. «Zu Beginn wusste ich nicht mal, was Investmentbanking ist. Ich hatte zwar Vorlesungen dazu, konnte mir aber nicht konkret vorstellen, was die den ganzen Tag so machen», sagt der CS-Mann im Interview. Damit dies seinem Mentee

«Ich erhielt von meinem Mentor Impulse, die ich im Geschäftsleben noch heute gut nutzen kann.» Vera Imfeld



nicht passiert, hat Superina den jungen Doktoranden inzwischen mehr als zehn Banker-Kollegen in London, Mailand und Zürich vorgestellt, damit er sich mit diesen erfahrenen Profis austauschen kann.

Unsicherheiten überwinden

Vera Imfeld absolvierte ihren VWL-Master im Sommer vor einem Jahr und war davor auch Teil des OEC-Mentoring-Programms. «Als Mentee interessierte ich mich damals auch nicht nur für ein bestimmtes Berufsfeld», so die 26-Jährige, die heute im Risikomanagement bei der PostFinance arbeitet. «Trotzdem hatte ich konkrete Fragen zum Einstieg in die Arbeitswelt und war froh, regelmässig jemanden zu treffen, der bereits in einem Bereich arbeitete, der mich sehr interessierte». Diesen steten Austausch hat die Bernerin sehr geschätzt.

Gemeldet als Mentee hat sich Vera Imfeld in ihrem letzten Masterjahr, weil «ich jemanden suchte, der unvoreingenommen war und mir auf meinem Weg eine Hilfe sein könnte». Zudem hoffte die heutige Risk-Managerin, dass ihr Mentor ihr auch über gewisse persönliche Unsicherheiten hinweghelfen würde. Ein Ratschlag von Imfelds Coach war beispielsweise, dass sie jeweils gleich zu Beginn eines neuen Jobs möglichst viele Fragen stellen solle. «Nach zwei Monaten im Job realisierte ich, dass ich noch immer zu wenig gefragt hatte, was ich von da an aber umzusetzen begann». Auch von diversen Ratschlägen zum Bewerbungsprozess konnte die heutige Zinsrisiko-Spezialistin profitieren.

Mentee bestimmt Takt und Thema

Jeder Studierende hat andere Schwerpunkte, die es während des Mentoring-Jahrs zu besprechen gilt. «DAS Thema gibt es nicht. Jeder Mentee muss die Agenda zu Beginn selbst festsetzen», sagt Marco Superina. «Ich stelle mich zur Verfügung und möchte mit dem Mentoring etwas zurückgeben». Mit seinem jetzigen Schützling trifft sich der M&A-Spezialist etwa einmal pro Monat, entweder persönlich oder per Mail. «Als Mentor helfe ich meinem Mentee, die Gedanken etwas zu sortieren, gebe Inputs zum Karriereablauf und biete mein Netzwerk an». Schlussfolgerungen müsse der Mentee am Ende stets selbst ziehen.

Vera Imfeld stimmt Superina zu, dass die Initiative jeweils vom Mentee kommen sollte. «Die Mentoren haben in der Regel eine volle Agenda, weshalb das Coaching von uns gut vorbereitet werden sollte».

«Ich erhielt von meinem Mentor Impulse, die ich im Geschäftsleben noch heute gut nutzen kann», sagt Vera Imfeld. Das OEC-Mentoring-Programm soll also dazu dienen, dass Studierende vor dem Einstieg ins Berufsleben ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen erweitern, um ihre individuellen Karrierechancen in Wirtschaft und Wissenschaft erfolgreich zu nutzen. «Ich denke, dass Mentees dank des Coachings bestimmte Dinge bewusster anpacken können und gewisse Fehler eventuell nicht mehr machen», bringt es Superina auf den Punkt. ●

Das OEC-Mentoring-Programm

Bei diesem speziellen Coaching-Programm unterstützen Alumni ehrenamtlich ambitionierte Master- und fortgeschrittene Bachelor-Studierende der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät. Dabei tauschen sich die Studierenden, die sich kurz vor dem Einstieg ins Berufsleben befinden, etwa zwei bis vier Mal pro Jahr persönlich mit dem berufserfahrenen Alumnus bzw. der Alumna aus. Dafür, dass ein Mentee einen passenden Mentor an die Seite gestellt bekommt, sorgt die Geschäftsstelle Alumni der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät. In diesem Jahr gibt es mehr als 70 Mentor/Mentee-Gespanne. Der Coaching-Zyklus beginnt jeweils im November und ist auf ein Jahr angesetzt.

Mit Martin Glinz im uniTurm

Hoch über den Dächern von Zürich mit Ausblick bis zu den Bergen, was verbindet Sie mit dem uniTurm?

Die Lage und die Ambiance. Der uniTurm ist für die Universität Zürich zentral und symbolisch, deshalb komme ich gerne hierher.

Sie sind in Zürich geboren, Sie fühlen sich mit der Stadt verbunden. Haben Sie sich darum für die UZH entschieden?

Es war ein glücklicher Zufall, dass ich die Berufung an die Universität Zürich erhielt. Für eine Berufung braucht es neben harter Arbeit und etwas Talent immer auch eine Menge Glück.

Ihr Vater war auch Professor, wurde Ihnen die akademische Laufbahn in die Wiege gelegt?


Das nicht, aber es war für mich schon früh klar, dass ich einen technischen oder naturwissen-

schaftlichen Beruf ergreifen will. Eine akademische Laufbahn ist schwer planbar.

Ich sah dank meinem Vater die Möglichkeiten, die sich als Professor ergeben. Ich hatte andererseits auch immer ein grosses Interesse am Praktischen. Deshalb habe ich nach der Promotion eine Stelle in der Industrieforschung angenommen. Hätte es mit der akademischen Laufbahn nicht geklappt, wäre ich in der Industrie geblieben.

Von welchem Beruf waren Sie als kleiner Junge begeistert?

Pilot hat mich fasziniert, Lokomotivführer wollte ich auch mal werden. Ich habe heute noch eine Modelleisenbahn, die jedoch seit über zwanzig Jahren ruht. Mit 15 wusste ich, dass mein Studium und Beruf sich auf Computer fokussieren sollten. Das Fach Informatik gab es damals noch nicht.



«Mit der Informatik gestaltet man die Welt, das ist das Faszinierende»

Sie sind Schweizer. Was kann die Schweiz noch besser machen?

Die Schweiz hat immer davon profitiert, dass sie offen war für neue Ideen und Personen, die von aussen gekommen sind. Das hat die Transformation von einem armen Agrarland zu einem wohlhabenden Industrie- und Dienstleistungsland bewirkt. Die Vorstellung, wir müssten uns gegen aussen abschotten, gefährdet diesen Erfolg. Die Insel der Seligen ist kein Erfolgsrezept für die Schweiz.

Was liegt Ihnen als Wissenschaftler am Herzen?

Dass die Wissenschaften offen und international bleiben. Und dass wir Nachwuchs fördern und diejenigen rekrutieren, die das Potenzial haben, besser zu werden als wir selbst.

Sie sind Forscher und gleichzeitig Institutsleiter, was ist hierbei die grösste Herausforderung?

Beides zeitlich unter einen Hut zu bekommen. Einerseits geht es um das Steuern des Instituts in derzeit bewegtem Fahrwasser. Wir müssen talentierten Nachwuchs finden und ein Umfeld schaffen, damit gute Leute bleiben.

Als Leiter meiner Forschungsgruppe schaue ich, dass meine Leute optimal forschen und sich qualifizieren können – und dass ich sie dabei anleiten und unterstützen kann. Meine eigene Forschungsleistung entsteht weitgehend in der Interaktion mit dem wissenschaftlichen Nachwuchs.

MINT* Fächer stehen im Fokus; wie können wir junge Leute dafür begeistern?

Leider haben viele Leute ein falsches Berufsbild. Informatik ist cool. Wir interagieren mit Menschen, finden Lösungen für herausfordernde Probleme, gestalten und bauen Systeme. Informatik ermöglicht Dinge, die vorher nicht möglich waren. Wir sollten das Berufsbild klarer und besser vermitteln; hierbei spielen auch die Medien eine wichtige Rolle.

Für Hobbies bleibt nicht viel Zeit übrig; was zählt zu Ihren Lieblingsbeschäftigungen?

Ich fotografiere gerne. Und wenn ich irgendwann einmal mehr Zeit habe - wohl eher nach meiner Pensionierung – dann freue ich mich darauf, wieder vermehrt das zu lesen, was ich möchte und weniger das, was ich muss.

Womit kann man Sie überraschen?

Oh. (Überlegt ein paar Sekunden). Mit einem feinen Dessert, etwa im Restaurant Terrasse am Bellevue, wo wir uns ursprünglich treffen wollten. Dort gibt es das „Gran Finale“, ein phantastisches grosses Dessert. Oder mit etwas Unverhofftem. Ein Tag entwickelt sich anders als erwartet, die Sonne kommt, und wir entschliessen uns spontan für einen Ausflug in die Berge. Den Moment, sich für Ungeplantes zu entscheiden und aus dem Alltag auszubrechen, den mag ich. ● Aileen Zumstein

*Anm. d. Redaktion: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik



Er ist verheiratet, hat zwei erwachsene Kinder und lebt mit seiner Frau in Oberrohrdorf im Kanton Aargau. Martin Glinz hat in Aachen in Deutschland studiert und promoviert. Der Schweizer ist seit 1993 Professor an der Universität Zürich und seit 2007 Leiter des Instituts für Informatik. Davor war er in der Industrie bei der ABB tätig und dozierte an der ETH Zürich und an der Universität Basel.





OEC ALUMNI EVENTS

Wir freuen uns, Sie auch im kommenden Jahr wieder zu unseren Netzwerk-Events für alle Oec Alumni einzuladen:

OEC ALUMNI UZH Neujahrs-apéro: 7. Januar 2016 im Restaurant uniTurm

OEC ALUMNI UZH Get-together: 14. März 2016 im Valmann

Reservieren Sie sich die Daten! Weitere Details sowie weitere Eventdaten für das Jahr 2016 ergänzen wir laufend auf unserer Webseite: www.oecalumni.uzh.ch

Wussten Sie, dass...?

Fakten, Zahlen und Wissenswertes zur Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät (WWF)

...derzeit **über 3800 Studierende** ein Studium an der WWF absolvieren? Alleine im Herbstsemester 2015 haben sich knapp 700 Maturanden für einen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang an unserer Fakultät eingeschrieben.

...die WWF immer **internationaler** wird? Die über 80 Professoren stammen heute aus über 20 Nationen. Knapp 30% der Studierenden stammen aus 70 verschiedenen Ländern.

...der **Alumni-Ruder-Achter** der Universität Zürich jenen der ETH bezwungen hat? In der mit Spannung erwarteten jährlichen Ruder-Regatta im November holten die Alumni UZH einen deutlichen Sieg.

...**Prof. Andrea Schenker-Wicki** Rektorin der Universität Basel wurde? Die Professorin für Performance and Management am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Direktorin des Executive MBA trat am 1. August 2015 die Nachfolge des zurücktretenden Prof. Antonio Loprieno an.

...**Prof. Bruno Staffelbach** Rektor der Universität Luzern wird? Der Professor für Betriebswirtschaftslehre, Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management und Präsident des Executive MBA UZH, wird am 1. August 2016 die Nachfolge von Prof. Paul Richli antreten.

...die WWF zum ersten Mal das **EQUIS-Gütesiegel** für die Höchstdauer von fünf Jahren erhalten hat? Nur sechs weitere Institutionen im deutschsprachigen Raum können eine fünfjährige Akkreditierung vorweisen. Seit 2010 verfügt unsere Fakultät auch über die AACSB Akkreditierung.

...Sie als Alumni von neuen **Vergünstigungen** profitieren können? Ganz neu erhalten Sie beispielsweise die BP Plus Switzerland Karte, Vergünstigungen für coop@home sowie weitere Benzin Angebote von Migrol.



Universität
Zürich^{UZH}

executive | MBA



**Executive MBA
Universität Zürich:
Innovativ. Praxisbezogen.
Ganzheitlich.**

Das Executive MBA der Universität Zürich bietet höheren Führungskräften eine interdisziplinäre Management-Weiterbildung modernsten Zuschnitts mit Fokus auf Intercultural Management.

Das Programm

- konsequent berufsbegleitend**
- international**
- am Wirtschaftsstandort Zürich**
- Dauer 18 Monate**
- Beginn im August**

Studienaufenthalte

- Yale University (USA)**
- Fudan University (China)**
- Accra (Ghana)**



Interessiert? Besuchen Sie uns auf unserer Website
oder fordern Sie unsere Broschüre an: T +41 (0)44 634 29 87 |
info@emba.uzh.ch | www.emba.uzh.ch





Ready to start your career?

International focus. Innovation. Growth. Challenge. Career perspectives. Rewards. Multi-cultural work environment. Are these qualities that you would like to experience together with your future employer? Then step into a world of exciting graduate opportunities in Audit & Advisory, Tax, Consulting and Financial Advisory.

Visit www.deloitte.com/careers to see what's possible.

facebook.com/DeloitteSwitzerlandCareers 

Audit & Advisory. Tax. Consulting. Financial Advisory.

© Deloitte AG. All rights reserved.

Deloitte.