



Berner Fachhochschule
Wirtschaft und Verwaltung

Bulletin «Präsenz»
Ausgabe Oktober 2005

Präsenz

Inhaltsverzeichnis

Editorial	2
Departement Wirtschaft und Verwaltung, Gesundheit, Soziale Arbeit	
Von der Hochschule zum Fachbereich	3
Diplomstudien	
Das neue Studium Bachelor of Arts in Business Administration – Was ändert sich denn nun wirklich?	4
Die Marketingausbildung im Bachelorstudium zwischen Kontinuität und Erneuerung	6
Schulung der Argumentations- und Medienkompetenz	12
Recherchieren ist Denken	14
Fallstudien «Strategischer Wandel» in Betrieben	15
Weiterbildung	
Nachdiplomstudium FH in Integrated Management Executive MBA Bern/Fribourg Beispiele für erfolgreichen Praxistransfer	16
Mehr neue Wunder sowie Spielplätze im Mystery Park	17
Diplomarbeiten aus dem Studiengang 2003 – 2005, Klasse von Bern des Executive MBA Bern-Fribourg	18
Master of Advanced Studies in Controlling	19
Professioneller führen	20
Forschung und Dienstleistungen	
Konflikte in der Mailbox – ein Forschungsprojekt über E-Mail-Kommunikation	22
Das Kompetenzzentrum E-Government CC eGov der Berner Fachhochschule	24

«Präsenz»

Bulletin des Fachbereichs
Wirtschaft und Verwaltung der
Berner Fachhochschule

Ausgabe 2/05

Oktober 2005

erscheint halbjährlich

Die nächste Ausgabe
von «Präsenz» erscheint
im März 2006.



Veränderungen

Prof., mag. rer. pol. **Christoph Schaer**, Direktor HSW Bern

Nach einer nicht selten gehörten Einschätzung gelten Schulen als Beispiel für ein besonders veränderungsresistentes System. Seit zehn Jahren hat sich jedoch die Schullandschaft in der Schweiz zu einer Grossbaustelle mit offenem Abschlusstermin entwickelt. Überall werden Schulen weiterentwickelt und reorganisiert. Wegen ihres noch jungen Alters gilt dies in ganz besonderem Ausmass für die Fachhochschulen.

Die HSW Bern setzt im zweiten Halbjahr vier bedeutsame Veränderungen um:

Veränderung 1: Der dringende Wunsch nach mehr Schulraum ist in Erfüllung gegangen, der Umzug von der Ostermundigenstrasse in Gebäulichkeiten an der Morgartenstrasse, direkt neben dem «Stade de Suisse Wankdorf», hat Ende September stattgefunden. Bis zum letzten Moment wurde am neuen Ort noch umgebaut, die Einrichtung optimiert und die Belegung geplant. Die gut 1500 Quadratmeter Zusatzfläche können wir bestens auslasten, starten wir doch Ende Oktober mit über 500 Studierenden im Grundstudium und mit über 150 Studierenden in den Nachdiplomstudien. Im März 2006 wird dann auch das bis jetzt am Eigerplatz domizilierte Institut für Wirtschaft und Verwaltung zu uns stossen. Die Voraussetzungen für einen «Campus-Groove» sind also denkbar günstig.

Veränderung 2: Pünktlich zum Studiumsbeginn am 24. Oktober 2005 startet an unserer Schule nach fast zweijähriger Planungsarbeit der europakompatible Bachelorstudiengang «Business Administration» nach dem Bologna-Modell, als Nachfolger des bisherigen Studiengangs «Betriebsökonomie FH». Die Nachfrage nach Studienplätzen ist mit 230 Studierenden auf eine Rekordhöhe geklettert. Der neu konzipierte Studiengang ist vollständig modularisiert und legt ein besonderes Gewicht auf die Vernetzung der Inhalte sowie auf Lernformen, welche zum Erwerb der entsprechenden Kompetenzen besonders effizient sind, zum Beispiel E-Learning. Bestehen bleibt die ausgesprochene Praxisorientierung auf wissenschaftlicher Basis, damit die Absolventinnen und Absolventen weiterhin eine spezifische Berufsbefähigung und eine hohe Arbeitsmarktfähigkeit erlangen. Weitere Merkmale des neuen Bachelorstudiengangs finden Sie, liebe Leserin, lieber Leser, auf den folgenden Seiten dieses Bulletins.

Veränderung 3: Die Zusammenfassung der drei Fachbereiche «Wirtschaft und Verwaltung», «Gesundheit» und «Soziale Arbeit» zum Departement «WGS» wird ab diesem Herbst sukzessive umgesetzt und voraussichtlich Ende 2006 abgeschlossen sein. Die Bezeichnung «HSW» ist bereits verschwunden, an ihre Stelle ist der «Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung» getreten. Die bisher von den Fachbereichen ausgeführten Aufgaben in Personaladministration, Rechnungsführung, Kommunikation und Informatikdiensten werden auf Departementsebene zentralisiert. Die Berner Fachhochschule bildet so ihr grösstes Departement – zumindest was die Studierendenzahlen betrifft.

Veränderung 4: Meine Zeit an der HSW Bern ist zu Ende. Nach zwölfjähriger Tätigkeit, zuerst als Dozent für Betriebswirtschaft, dann als Leiter Diplomstudium und seit 2001 als Gesamtleiter, steuere ich einen neuen Hafen an. Für mich war es eine gute, lehrreiche Zeit. Die vielfältigen Kontakte mit Studierenden, Mitarbeitenden, Behörden und Wirtschaft waren herausfordernd und bereichernd. Ich verabschiede und bedanke mich bei Ihnen allen für die konstruktive und angenehme Zusammenarbeit.

Als meinen Nachfolger ab Oktober 2005 hat die Aufsichtskommission der HSW Bern Herrn Dr. Andreas Schächtele ernannt. Er wird der erste Leiter des Fachbereichs Wirtschaft und Verwaltung der Berner Fachhochschule. Ich wünsche ihm viel Erfolg und freue mich, wenn Sie ihm und dem Fachbereich das gleiche Vertrauen schenken, das Sie mir entgegengebracht haben.



Von der Hochschule zum Fachbereich

lic. phil. **Felix Mäder**, Stabschef Departement Wirtschaft und Verwaltung, Gesundheit, Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule

Auf dem Titelblatt dieses «Präsenz» kommt die Bezeichnung «Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung HSW Bern» nicht mehr vor; als Absender tritt nur noch die «Berner Fachhochschule – Wirtschaft und Verwaltung» in Erscheinung. Im August hat nämlich das Departement Wirtschaft und Verwaltung, Gesundheit, Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule den Betrieb aufgenommen. Die bisherigen Hochschulen für Wirtschaft und Verwaltung (HSW) und für Sozialarbeit (HSA) sind als Fachbereiche in das neue Departement eingegliedert worden.

Die beiden Hochschulen, die heute noch private Trägerschaften haben, werden bis Ende 2006 vom Kanton Bern übernommen. Bis dahin wird die HSW als Rechtsperson de jure bestehen bleiben, gegen aussen aber nur noch als Fachbereich in Erscheinung treten. So wird Dr. Andreas Schächtele als Nachfolger des bisherigen HSW-Direktors Christoph Schaer zum Fachbereichsleiter Wirtschaft und Verwaltung.

Zusätzlich zu den Fachbereichen Wirtschaft und Verwaltung sowie Soziale Arbeit wird am Departement ein neuer Fachbereich Gesundheit aufgebaut. In Zukunft werden in der ganzen Schweiz die Ausbildungen in Physiotherapie, Pflege, Ergotherapie, Ernährungsberatung und die Hebammenausbildung auf Fachhochschulebene angeboten. Am Fachbereich Gesundheit der Berner Fachhochschule starten im Herbst 2006 Bachelor-Studiengänge in Physiotherapie und in Pflege, im Herbst 2007 in Ernährungsberatung und eventuell die Hebammenausbildung.

Synergien innerhalb des Departements

Obwohl sich das neue Departement auf den ersten Blick als ein Nebeneinander artfremder Disziplinen präsentiert, ergeben sich bei genauerem Hinschauen Synergien und fachbereichsübergreifende Schwerpunkte. So ist Public Management in allen drei Fachgebieten ein wichtiges Thema. E-Business wird im Gesundheitswesen unter dem Stichwort E-Health Einzug halten. Mediation auf der anderen Seite ist eine Methode der Konfliktbearbeitung, die nicht nur bei Sozialarbeiterinnen und Familientherapeuten, sondern auch bei Anwältinnen und Versicherungsexperten auf grosses Interesse stösst. Gerontologie, aber auch Gesundheitsförderung und Sucht, bewegen sich als Fachgebiete an der Schnittstelle zwischen Gesundheits- und Sozialwesen. Die erwähnten Schwerpunkte sind – zum Teil in Form von Kompetenzzentren – bereits im Departement verankert; sie müssen aber noch weiter entwickelt und bereichsübergreifend ausgebaut werden.

Die drei Fachbereiche haben ein je unterschiedliches Zielpublikum. Sie werden deshalb auch in Zukunft die operativ tätigen Geschäftseinheiten bleiben, die am Markt auftreten. Jeder Fachbereich wird wie bis anhin weitgehend autonom die gesamte Leistungspalette – Diplomstudium, Weiterbildung, Dienstleistungen, angewandte Forschung und Entwicklung – anbieten. Das Departement übernimmt eine Führungs- und Koordinationsfunktion und erfüllt Querschnittsaufgaben, tritt aber gegen aussen nicht in Erscheinung und bildet keine neue Hochschule.

Als Departementsleiter hat der Schulrat der Berner Fachhochschule Dr. Martin Stähli, den langjährigen Direktor der Hochschule für Sozialarbeit HSA Bern, gewählt. Die Direktion des Departements hat im August ihre Büros an der Morgartenstrasse 2a bezogen, unmittelbar neben dem «Stade de Suisse Wankdorf», wohin Ende September auch der Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung umgezogen ist.



Das neue Studium Bachelor of Arts in Business Administration – Was ändert sich denn nun wirklich?

Prof., Dr. oec. HSG **Sibylle Minder Hochreutener**, Leiterin Diplomstudium

Seit Wochen und Monaten sind die Vorbereitungen für den Start des neuen Bachelor-Studiengangs Business Administration in vollem Gange. Wo wir noch vor einem Jahr an der Grobkonzeption diskutierten, verleihen wir jetzt den Detailarbeiten den letzten Schliff. Doch immer wieder stellt sich die gleiche Frage: Was ändert sich denn nun wirklich?

Diese Frage ist berechtigt und kann meines Erachtens nicht pauschal beantwortet werden. Vielmehr ist es für deren Beantwortung zentral, die Lösung anhand verschiedener Aspekte aufzuarbeiten. Deshalb sollen im Folgenden geeignete Punkte genannt werden, die sinnvolle Hinweise zur Antwort liefern. Natürlich gibt es viele Änderungen im Detail. Allerdings finden hier nur die zentralen Eckpunkte Erwähnung.

Lassen Sie mich zu Beginn anhand einer Helikoptersicht über das «Grosse Ganze» kreisen. Bei der Entwicklung des Curriculums, also der Zusammenstellung der Fächer und Schwerpunkte des Studiums – apropos: neu wird der Begriff Modul anstelle von Fach verwendet – wurden innovative Ideen mit dem bisherigen, erfolgreichen Konzept des Diplomstudiums kombiniert.

Aufgrund von Marktumfragen haben wir die Bedürfnisse aus Wirtschaft und Verwaltung konsequent in unseren Ausbildungslehrgang einfließen lassen. Wir können somit ein marktnahes und für unsere Studierenden optimal auf die Anforderungen an eine Fach- und Führungskarriere ausgerichtetes Studium anbieten.

Dies zeigt sich zum einen darin, dass wir neu **Gefässe für Themenfelder** (Modulschienen) anbieten, innerhalb derer verwandte und ähnliche Module organisiert und aufeinander abgestimmt werden können. Damit ist die fachliche und inhaltliche Verknüpfung nicht nur für Dozierende, sondern auch für die Studierenden besser erkennbar. Mittel- bis langfristig werden diese Gefässe gemäss unserer Strategie auch konsequent mit unseren weiteren Leistungsbereichen (Weiterbildung, angewandte Forschung und Entwicklung, Projekte und Dienstleistungen) verbunden.

Des Weiteren soll im neuen Bachelorstudium die Koordination, Abstimmung und Zusammenarbeit nicht nur innerhalb der Modulschienen stattfinden, sondern auch über diese Gefässgrenzen hinweg. Dies entspricht ja übrigens der Realität, da wir in der Praxis nicht einzelne Themen bzw. Probleme isoliert behandeln können. Im gesamten Curriculum werden daher bewusste **Vernetzungspunkte** angeboten. So kann die Transparenz über das gesamte Studienangebot erheblich gesteigert werden. Natürlich wurden Modulübergänge und Inhalte bereits früher koordiniert, jedoch rückt dies mit der neuen Konzeption des Bachelorstudiums noch stärker ins Zentrum.

Wenn wir uns über Neuerungen des Bachelorstudiums unterhalten, ist es zudem wichtig, eine Entwicklung zu erwähnen, die nicht nur unsere Fachhochschule prägt, sondern generell als Trend im Bildungsbereich erkennbar ist: Ein neues Lehr-/Lernverständnis. Im Zentrum des Studiums steht neu der **Lernprozess der Studierenden**. Das klassische Verständnis von Lehrenden und Studierenden soll verschwinden. Die Lernverantwortung liegt nicht länger bei den Lehrenden, sondern wird auf die Lernenden, also auf die Studierenden, übertragen. Mit anderen Worten beinhaltet dies, dass sich die Studierenden in ihrer Selbstverantwortung noch stärker organisieren, ihr eigenes Lern- und Arbeitsverhalten besser einschätzen und selbstgesteuerte Lernprozesse in Angriff nehmen müssen. Dies ist ein unverzichtbarer Paradigmenwechsel, ohne den wir die Verantwortung der optimalen Vorbereitung der Studierenden auf den Berufsalltag nicht wahrnehmen könnten. Diese Veränderung ist allerdings nicht einfach zu vollziehen. Alle Beteiligten, Dozierende wie Studierende, müssen diesen Wandel aktiv herbeiführen. Gerade in Situationen, in denen Dozierende mit Aussagen seitens der Studierenden wie «Ich sitze mal in den Unterricht und höre zu, was da so kommt» konfrontiert werden, ist es doppelt schwierig, diese Konsumhaltung zu verändern. Es wäre aber verheerend, solche Haltungen weiterhin in grossem Stil zu dulden bzw. zu fördern.

Im neuen Bachelorstudium werden aufgrund dieses notwendigen Wandels im **Unterricht neue Formen** initiiert: Neu kommen zum klassischen Kontaktunterricht, bei welchem Präsenz notwendig ist, auch das geführte und das freie Selbststudium hinzu. Und alles in allem nicht zu knapp: Der klassische Kontaktunterricht beträgt lediglich einen Drittel der studentischen Arbeitszeit. Zwei Drittel der Wissensvermittlung und -entwicklung finden im Selbststudium statt. Das bedeutet, dass die Studierenden in ihrer Eigenverantwortung entweder in geführter Form, bei welcher die Dozierenden vor allem eine Coachingrolle übernehmen, oder in freier Form arbeiten. Frei meint in diesem Zusammenhang, dass die Aufträge bzw. Aufgaben innerhalb der Module selbständig, ohne Führung der Dozierenden, erledigt werden.

Wenn wir weiterhin über das gesamte Bachelorkonzept kreisen, dann gibt es noch eine wesentliche Neuerung zu erwähnen: Die traditionelle Unterscheidung zwischen Vollzeitstudium und berufsbegleitendem Studium mit einer festen Studiendauer von drei bzw. vier Jahren entfällt.

Wir verstehen uns als Ausbildungsstätte für Erwachsene und anerkennen, dass Studierende häufig in einer Lebensphase stehen, in der sie bei Erziehungsverantwortung oder Berufstätigkeit verschiedene Verantwortungen und Rollen mit dem Studium in Einklang bringen müssen. Deshalb bietet unsere Konzeption verschiedene Möglichkeiten, das Studium zeitlich flexibel zu gestalten und inhaltliche Interessenschwerpunkte zu bilden. Wir bieten drei Normstudienmodelle an, innerhalb derer das Studium aufgrund des konsequent modularen Aufbaus noch besser an die Lebenssituation angepasst werden kann: **Vollzeitstudium/berufsbegleitendes Studium und Teilzeitstudium**. Das Tempo des Studiums kann dadurch individuell an die persönliche Situation angepasst werden.

Hier knüpft der Kreis wiederum an das neue Lehr- und Lernverständnis an. Ein modularisiertes Studium verlangt in hohem Masse eigenverantwortliches Lernen. Denn der individuelle Studienablauf hat die Auflösung der herkömmlichen «Klasse» zur Folge. Sehr oft sind die Studierenden zwar weiterhin in mehrheitlich gleich bleibenden Lerngruppen zusammen (insbesondere beim Seminarunterricht), im Selbststudium müssen sie sich jedoch dann selbständig individuell oder in Teams organisieren.

Wenn wir die Helikoptersicht verlassen und direkt in Bestandteile des Konzeptes eintauchen, so drängen sich mehrere Punkte auf, die zur Illustration der Veränderung dienen. Allen voran soll der Blick auf die Module gerichtet werden. Wir verfolgen weiterhin die Vermittlung eines breiten ökonomischen Themenspektrums. Allerdings ist die inhaltliche Ausrichtung unter Einhaltung dieser Vorgabe teilweise stark angepasst worden, um unser Ziel, eine generalistische, praxisnahe und zielorientierte Ausbildung als optimale Befähigung für den Berufsalltag anzubieten, noch besser erreichen zu können. Und darum richten wir unsere Module nicht nur auf die Vermittlung und Anwendung der **Fachkompetenz** aus, sondern fördern gezielt auch die **Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz**. Diese Kombination der vier Kompetenzen innerhalb der Module, so dass die Fachkompetenz stets gepaart wird mit den anderen drei Kompetenzen, stellt eine Besonderheit unseres Bachelorkonzeptes dar. Auf diese Weise lernen die Studierenden die verschiedenen Kompetenzinhalte nicht isoliert voneinander, sondern wie in der Praxis als ein Ganzes mit den entsprechenden Verknüpfungen.

Als zweiter Punkt der Veränderung kann die Gewichtung der Module genannt werden. Neu werden **ECTS-Credits zur Gewichtung** herangezogen. Gewichtet wurde im bisherigen Studium auch schon, das ist also nichts Neues. Neu ist jedoch die konsequente, internationale Anerkennung, wonach in jedem ECTS-Credit 30 studentische Arbeitsstunden stecken. Analog unserem Grundsatz, nur noch rund einen Drittel des Unterrichts in Kontaktlektionen zu gestalten, müssen deshalb pro ECTS-Credit rund zwei Drittel, also 20 Arbeitsstunden, im Selbststudium einkalkuliert werden.

Der Stundenplan sagt allerdings noch weniger als früher über die effektive studentische Arbeitsbelastung aus. Vielmehr kann der Aufwand für das konkrete Semester bzw. Jahr nur anhand einer Kombination des Stundenplans mit den ECTS-Credits berechnet werden. Eines kann jedoch vorweg genommen werden: Die Gesamtarbeitsbelastung der Studierenden bleibt mindestens gleich hoch. Die Studierenden werden sogar trotz des überschaulichen Kontaktunterrichts nicht selten auch 50-Stunden-Wochen zu bewältigen haben, was ja durchaus der Realität nach dem Studium entspricht.

Wenn wir nun nochmals zur Helikoptersicht zurückgehen, können wir zusammenfassend festhalten, dass das Bachelorkonzept wesentliche Neuerungen mit sich bringt. Die eingangs gestellte Frage, was sich denn nun wirklich ändert, könnte man an dieser Stelle wohl schon fast umkehren mit der Gegenfrage: «Was ändert sich denn nun nicht?». Denn die wichtigsten Änderungen sind sowohl auf der Gesamtkonzeptionsebene wie auch auf der Ebene der Module sichtbar geworden. Sie werden nun mit dem Beginn dieses Wintersemesters operativ umgesetzt.

Es ist aber aus den vorangehenden Ausführungen auch klar geworden, dass diese Veränderung alle Beteiligten fordert. Wir können diesen grossen Schritt nur gemeinsam vollziehen und erhalten als Resultat ein enormes Wissen, wertvolle Erfahrungen und Einsichten in den persönlichen und kollektiven Lernprozess.

In diesem Sinne wünsche ich uns allen einen guten Start und einen erfolgreichen Ablauf mit wertvollen, positiven Erfahrungen in diesem neuen Bachelorstudium.

Die Marketingausbildung im Bachelorstudium zwischen Kontinuität und Erneuerung

Prof., lic. phil. I **Peter Baumann**, Modulschienenverantwortlicher und Dozent Marketing
Prof., lic. rer. pol. **Marco Casanova**, Dozent Corporate Brand Management
lic. rer. pol. **Engelbert Weiss**, Dozent Marketing

Im Herbst startet der Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung im Diplomstudium mit dem Bachelor-Studiengang, was auch in der Marketingausbildung zu einer Neuorientierung führt. Ziel ist es, den Studierenden eine Ausbildung zu vermitteln, die sie auch für anspruchsvollere Marketingaufgaben in der Praxis qualifiziert. Aus zahlreichen Feedbacks zum Thema Marketing an der ehemaligen HSW Bern von Studierendenschaft und Wirtschaft hat sich gezeigt, dass die Marketingausbildung zwar auf fundierter Theorievermittlung basiert, aber letztlich ohne entsprechende praktische Erfahrung und Anschauung für die Studierenden kaum umsetzbar ist.

Bei der Konzeption der Marketingausbildung im Bachelor-Studiengang konnte von Bewährtem ausgegangen werden. Neu werden jedoch die praktische Tätigkeit der Studierenden und aktuelle Themenfelder wie Dienstleistungsmarketing und Branding viel stärker gewichtet.

Auf der ersten Stufe des Bachelorstudiums steht die Marketingkonzeption im Vordergrund. Einerseits geht es für die Studierenden darum, Methoden und Theorien für die systematische Erarbeitung von Konzepten zu erwerben. Hier wird den Studierenden viel Eigenverantwortung und Engagement abgefordert, indem die Selbstlernphasen gegenüber dem bisherigen Studium massiv erweitert wurden. Auf der anderen Seite werden die Studierenden vom ersten Tag an – zeitlich und aufwandmässig gleich dotiert wie der theoretische Unterricht – mit der Praxis konfrontiert, indem sie in einer Gruppenarbeit für eine existierende, frei wählbare Unternehmung ein Marketingkonzept erarbeiten.

In der zweiten Stufe werden – neben den klassischen Themen Marktforschung und Kommunikation – Kenntnisse in Dienstleistungsmarketing vermittelt, wobei das Gewicht primär auf Fragen des Dienstleistungsdesigns und der Dienstleistungsinzenierung gelegt wird. Auch auf dieser Stufe ist geplant, mit praktischen Arbeiten das theoretische Wissen zu ergänzen.

Auf der dritten Stufe erhalten die Spezialisierungs-/Vertiefungsrichtungen ein grösseres Gewicht als bisher. Wer sich intensiv mit Marketingfragen (in erweitertem Sinne) auseinandersetzen will, kann die Vertiefung in Corporate Brand Management besuchen. Neben Marketingthemen wie «New Marketing», «Marketing und Neue Medien» und «Marketing in unterschiedlichen Branchen» setzen sich die Studierenden in Theorie und Praxis mit Brandingfragen, Unternehmenskommunikation, Personal Branding, Markenbewertungsmodellen und vielem mehr auseinander.

In der Übersicht präsentiert sich das Marketingangebot im Bachelorstudium des Fachbereichs Wirtschaft und Verwaltung der Berner Fachhochschule folgendermassen:

Übersicht Modulschiene «Marketingprozess» inklusive Vertiefungsrichtung «Corporate Brand Management»

Semester 1	2	3	4	5	6
				<p>VK 1: Abschlussarbeit Kolloquium U.a. Methoden der empirischen Sozialforschung</p>	<p>Abschlussarbeit</p>
				<p>VC3: Grundlagen des Corporate Brand Management</p>	
<p>M1: Marketing-Konzeption M1.1 Marketing als strategisches Führungsinstrument M1.2 Marktanalyse M1.3 Marketingkonzept</p>		<p>M3: Marketing II: Marketingkonzepte für spezielle Branchen, Marktforschung, operative Marketingplanung M3.1 Methoden der Marktdatenbeschaffung und -auswertung M3.2 Dienstleistungsmarketing M3.3 Produktinnovation, Marktleistungsgestaltung und Preisbildung M3.4 Kommunikationsplanung M3.5 Semiotik der Marketingkommunikation/ Werbung</p>			
<p>M2: Marketing Praxisarbeit</p>				<p>VC4: Unternehmenskommunikation Praxis VC4.1 Besonderheiten der Unternehmenskommunikation für einzelne Anspruchsgruppen VC4.2 Unternehmenskommunikation in verschiedenen Branchen, für verschiedene Unternehmensgrößen sowie für verschiedene Unternehmensformen VC4.3 Schlüsselqualifikation Argumentations- und Kommunikationskompetenz, Medientraining – professioneller Umgang mit Medien</p>	
				<p>VC5: Branding/Erfolgsfaktor Marke VC5.1 Strategische, reputationsorientierte Markenführung und deren Umsetzung VC5.2 Personal Branding als wichtiger Bestandteil der strategischen Markenführung VC5.3 Markenbewertungen</p>	
				<p>VM6: Marketing III VM6.1 Relevante Entwicklungen des New Marketing VM6.2 Marketing und neue Medien VM6.3 Strategisches und operatives Marketing in unterschiedlichen Branchen mit dem Fokus «Internationales Marketing»</p>	<p>VM7: Marketing-Praxis</p>
<p>Marketingprozess</p>				<p>Vertiefungsrichtung Corporate Brand Management: Unternehmenskommunikation und Marketing</p>	

**Modul M1:
Marketing-Konzeption (ECTS-Credits: 3)**

Kurzbeschreibung

Im Modul «Marketing-Konzeption» wird aufgezeigt, dass der Marketingprozess primär als das ganze Unternehmen durchdringende Denkhaltung und Entscheidungsmethodik verstanden werden muss, da letztlich der Markt bzw. der «Kunde» entscheidet, ob und wie lange ein Unternehmen zu bestehen vermag. In diesem Modul steht die Auseinandersetzung mit den Akteuren des Absatzmarktes (Endverbraucher, Kunden, Absatzmittler, Intermediäre, Konkurrenten, Meinungsbeeinflusser etc.) im Vordergrund. Aufbauend auf der Vermittlung grundlegender Konzepte zum Verständnis und zur Erfassung von Marktdaten wird gezeigt, wie diese Daten fruchtbar für marktrelevante Entscheidungen im Unternehmen strukturiert werden und das unternehmerische Handeln auf Absatzmärkten prägen. Die Studierenden lernen zudem, aufgrund einer fundierten Marktanalyse die situations- und unternehmensspezifisch richtigen Entscheidungen zu Kernzielgruppen, Positionierungen, Distribution und wirkungsvollen Massnahmen zu fällen, damit für die Massnahmenumsetzung von einem integrierten und möglichst widerspruchsfreien Rahmenplan ausgegangen werden kann.

Zielsetzungen des Moduls

- Die Studierenden verstehen den Zusammenhang und das Zusammenspiel verschiedener Funktionen im Unternehmen (aus Sicht Marketing) und können strategische Vorgaben für die Marketingplanung in ihren Auswirkungen auf die Marketingplanung erfassen.
- Die Studierenden sind in der Lage, für nicht sehr komplexe Marktsituationen eine Marketing-Situationsanalyse für ein Unternehmen selbst zu erarbeiten.
- Die Studierenden können aus einer gegebenen Marktsituation die richtigen Schlüsse ziehen und für die Marketingplanung fruchtbar machen. Sie erkennen interessante Zielgruppen, können Erfolg versprechende Positionierungsansätze entwickeln, Märkte auf ihr Absatzpotential hin einschätzen und Rahmenpläne für die operative Umsetzung in Marketinginstrumente erarbeiten.
- Die Studierenden sind in der Lage, aus einem Set von Marketing-Planungsmethoden die situationspezifisch richtigen Instrumente auszuwählen und anzuwenden.
- Für einfache Marketingsituationen können die Studierenden ein Marketingkonzept entwerfen und beurteilen.

Kurse des Moduls

1. Marketing als strategisches Führungsinstrument
2. Marktanalysen
3. Marketingkonzept

Verantwortliche Ansprechperson

Prof. Peter Baumann, lic.phil.I

**Modul M2:
Marketing Praxisarbeit (ECTS-Credits: 3)**

Kurzbeschreibung

Im Modul «Marketing Praxisarbeit» schreiben die Studierenden im Auftrag einer frei von ihnen wählbaren Unternehmung eine Arbeit, die eine Marketing-Situationsanalyse und ein Marketingkonzept umfasst. Dabei werden sie durch den Dozierenden umfassend unterstützt. Die Arbeit ist eine Gruppenarbeit.

Zielsetzungen des Moduls

- Die Studierenden erfahren, wie die Marketingtheorie in der Praxis um- und eingesetzt wird. Damit soll ihnen Handlungskompetenz im Marketing vermittelt werden, die später beim Berufseinstieg relevant ist.
- Die Studierenden erkennen, dass in der Marketingpraxis die im Theorieteil vermittelten Instrumente zwar eingesetzt werden, aber an die jeweilige Situation angepasst werden müssen. Sie sind in der Lage, je nach Ausgangssituation die richtigen Instrumente auszuwählen und an die Situation anzupassen.
- Die Studierenden lernen, dass Marketingarbeit primär Teamarbeit ist.
- Die Studierenden erkennen die integrative Bedeutung des Marketings im betriebswirtschaftlichen Alltag.
- Die Studierenden festigen ihre Marketingerfahrungen im betrieblichen Umfeld anhand von realen Unternehmensbeispielen.

Verantwortliche Ansprechperson

Engelbert Weiss, lic.rer.pol.

**Modul M3:
Marketingkonzepte für spezielle Branchen, Marktforschung, operative Marketingplanung (ECTS-Credits: 6)**

Kurzbeschreibung

In diesem Modul werden die Möglichkeiten einzelner Marketinginstrumente aufgezeigt und dargelegt, welche operativen Probleme in der Umsetzung gelöst werden müssen. Speziell thematisiert werden die Instrumente der Marktleistungs- und Preisgestaltung auf der einen Seite, damit die Studierenden erkennen, dass Technologie (für die Marktleistung) und Kalkulation (für den Preis) zwar eine wichtige Rolle spielen, das Primat bei der Ausgestaltung aber auf der Marktseite liegen muss. Auf der anderen Seite stehen Fragen der Marketingkommunikation, der bei gleichartigen Produkten quer über den ganzen Markt zunehmend die Rolle der Differenzierung gegenüber Konkurrenzprodukten zukommt und die deshalb heute als wettbewerbsentscheidender Faktor im Unternehmen angesehen werden muss. Da zudem davon auszugehen ist, dass die Studierenden zu einem grossen Teil später in einem Dienstleistungsbetrieb arbeiten werden, werden die Besonderheiten der Marktbearbeitung in Dienstleistungsmärkten herausgearbeitet. Dabei werden die in den ersten Teilen der Modulschiene erarbeiteten Methoden auf Dienstleistungssituationen angepasst und angewandt. Im Weiteren wird auf spezielle Probleme der Marktdatenbeschaffung und Datenauswertung eingegangen.

Zielsetzungen des Moduls

- Die Studierenden sind in der Lage, die Marktdatenbeschaffung für spezifische Marketingprobleme zu organisieren und Resultate der Marktforschung zu interpretieren.
- Die Studierenden können die Marketingkonzept-Methodik auch in Dienstleistungs- und beschränkt in Investitionsgütersituationen einsetzen.
- Das Dienstleistungsmarketing wird unter der besonderen Berücksichtigung des Dienstleistungsdesigns und der Dienstleistungsinszenierung dargestellt.
- Die Studierenden können selbständig Dienstleistungsanalysen anhand spezifischer Methoden durchführen.
- Sie verstehen die wichtigsten Aspekte der Qualitätssicherung von Dienstleistungen.
- Als Marketing-GeneralistInnen können die Studierenden den MarketingspezialistInnen wie KommunikationsspezialistInnen, ProduktentwicklerInnen etc. Aufträge erteilen und die Planungsergebnisse beurteilen, indem sie die Grundzüge der operativen Instrumenteplanung kennen und verstehen.

Kurse des Moduls

1. Methoden der Marktdatenbeschaffung und -auswertung
2. Dienstleistungsmarketing
3. Produktinnovation, Marktleistungsgestaltung und Preisbildung
4. Kommunikationsplanung
5. Die Botschaftsgestaltung in der Kommunikation

Verantwortliche Ansprechpersonen

Prof. Peter Baumann, lic.phil.I
Engelbert Weiss, lic.rer.pol.

**Modul VC3:
Grundlagen des Corporate Brand Management (ECTS-Credits: 3)**

Kurzbeschreibung/Zielsetzungen

- Das strategische Management der Unternehmensmarke wird zunehmend als entscheidender Wettbewerbsfaktor angesehen. Diese Erkenntnis hat Corporate Branding zum Thema in vielen Unternehmungen gemacht.
- Unternehmens- und Markenkommunikation hat strategische Bedeutung für den Unternehmenserfolg und umfasst demnach alle am Wertschöpfungsprozess beteiligten Funktionen eines Unternehmens. Dies bedeutet, dass Kommunikation und Markenführung im strategischen Entscheidungsprozess integriert sind und dass sich ihre Wirkung am Beitrag zum Unternehmenserfolg messen lassen muss.
- Da es im heutigen Umfeld zunehmend schwieriger wird, den verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen ein übergreifendes und integriertes Bild der Unternehmung zu vermitteln, bewährt sich zunehmend der Ansatz des Corporate Brand Management.
- Das Corporate Brand Management verfolgt die Zielsetzung, ein erfolgreiches Erwartungsmanagement zu implementieren und somit, dank der reputationsorientierten Führung der Unternehmensmarke/n, ein verstandener Partner der vier entscheidenden Märkte, Kapital-, Absatz-, Arbeits- und Meinungsmarkt, zu sein bzw. zu werden.
- Das Corporate Brand Management verbindet die Tätigkeitsgebiete strategisches Management, Unternehmensführung, Unternehmenskommunikation sowie Marketing und setzt diese zueinander in Verbindung. Das Corporate Brand Management verbindet Fragen der Unternehmensstrategie mit den Antworten der ganzheitlichen Markenführung.

Verantwortliche Ansprechperson

Prof. Marco Casanova, lic.rer.pol.

Modul VC4:**Unternehmenskommunikation Praxis (ECTS-Credits: 5)****Kurzbeschreibung/Zielsetzungen**

Die Kommunikation mit der Öffentlichkeit, die Public Relation, wird in Financial Relations, Press Relations, Public Affairs, Product Publicity und Human Relations aufgeteilt. Die interne und externe Kommunikation muss aufeinander abgestimmt und konvergent sein, nicht zuletzt deshalb, weil heute jede Information unter den Stakeholdergruppen ausgetauscht werden kann. Auch bei der Kommunikation spielt die Wahrnehmung die zentrale Rolle. Nicht was ich als Unternehmen sage, ist entscheidend, sondern das, was der Empfänger versteht und wahrnimmt, ist entscheidend. Es ist eine vordringliche operative Aufgabe der Kommunikationsabteilung, durch ein Issues-Monitoring in Form eines Frühwarnsystems relevante Themen, u.a. (gezielte) Falschmeldungen, in einem sehr frühen Stadium zu identifizieren, zu analysieren und die für die erfolgreiche Umsetzung der Corporate Mission notwendigen Aktivitäten auszulösen bzw. zur Diskussion in den jeweiligen Entscheidungsgremien argumentativ vorzubereiten. Durch dieses gezielte Vorgehen kann ein erfolgreiches Erwartungsmanagement implementiert werden, da man die Stakeholder kommunikativ und emotional dort abholt, wo sie sich aktuell befinden. Durch diese Art der Kommunikation gelingt es, die Wahrnehmungslücke gegenüber den unterschiedlichsten Stakeholdergruppen zu schliessen und sich als verlässlicher Partner darzustellen.

Kurse des Moduls

1. Besonderheiten der Unternehmenskommunikation für einzelne Anspruchsgruppen, für verschiedene Branchen, Unternehmensgrößen und Unternehmensformen (ECTS-Credits: 3)
2. Schlüsselqualifikation Argumentations- und Kommunikationskompetenz, Medientraining – professioneller Umgang mit Medien (ECTS-Credits: 2)

Verantwortliche Ansprechperson

Prof. Marco Casanova, lic.rer.pol.

Modul VC5:**Branding; Erfolgsfaktor Marke (ECTS-Credits: 4)****Kurzbeschreibung**

Erfolgreiches Management von Identitätsprozessen durch die reputationsorientierte Markenführung. Die hier vorgestellte reputationsorientierte Markenführung, die sich u.a. aus Bekanntheit, Vertrauen und nicht zuletzt Sympathie ergibt, ist eine wichtige Orientierungshilfe für Analysten, Investoren, Mitarbeiter, Kunden und für eine zunehmend sensibilisierte Öffentlichkeit. Grosse Wichtigkeit besitzen in diesem Zusammenhang auch die Personal Brands und ganz speziell die Marke «CEO». Das Profil des CEOs als zentralem Träger der Kernbotschaften kann zunehmend wettbewerbsentscheidend sein.

Allgemeine Zielsetzungen

Ziel ist es, den Studierenden die Wichtigkeit darzulegen sowie ihnen Umsetzungsinstrumente an die Hand zu geben, die das Folgende ermöglichen:

- Die Schaffung bzw. Veränderung der Ausrichtung der Unternehmensidentität, die Nutzenaspekte, Kultur, Persönlichkeit und Differenzierung gegenüber Wettbewerbern vermittelt.
- Die koordinierte, aktive Bearbeitung der für den Markenwert (Brand Equity) entscheidenden vier Märkte Kapital-, Absatz-, Arbeits- und Meinungsmarkt.
- Massgeschneiderte Personalisierungsstrategien, die eine zielführende strategische Markenführung des Personal Brand Portfolios ermöglichen.

Kurse des Moduls

1. Strategische, reputationsorientierte Markenführung und deren Umsetzung (ECTS-Credits: 2)
2. Personal Branding als wichtiger Bestandteil der strategischen Markenführung (ECTS-Credits: 1)
3. Markenbewertungen (ECTS-Credits: 1)

Verantwortliche Ansprechperson

Prof. Marco Casanova, lic.rer.pol.

**Modul VM6:
Marketing III (ECTS-Credits: 6)**

Zielsetzungen des Moduls

- Marketing ist für den Erfolg eines Unternehmens so entscheidend, dass es nicht (mehr) als separate betriebliche Funktion gesehen werden darf. Es geht vielmehr um die Integration der Marketingdenkweise in alle Bereiche des Unternehmens. Die Marketingdenkweise sollte das gesamte Unternehmen «infizieren» und zwar vom Endergebnis her betrachtet – d.h. aus der Sicht des Kunden. Denn während vor nicht allzu langer Zeit Forschung und Entwicklung der Motor von Innovation waren, ist es heute der Vertrieb und das Marketing. «Kenne deinen Kunden» lautet die Losung heute oder noch zugespitzter formuliert: «Dein Kunde sagt dir, wie du sein sollst, du hörst aufmerksam zu und reagierst dementsprechend, oder es wird dich nicht mehr lange auf dem Markt geben ...».
- Marketing beinhaltet dementsprechend die marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens und umfasst daher die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und möglichen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten.
- Ein Merkmal ist die gezielte Ausrichtung auf den interaktiven Unterricht.
- So wird jede/r Teilnehmer/in eine selbstgewählte Themenführerschaft verantworten mit der Zielsetzung des praxisnahen Wissenstransfer.

Folgende Lernziele sollen erreicht werden:

- Vertiefte, interaktive Auseinandersetzung mit den zentralen Trends des New Marketings.
- Sensibilisierung für die Besonderheiten des strategischen und operativen Marketings in unterschiedlichen Branchen.
- Erwerb von fundierten Kenntnissen in der verhaltenswissenschaftlichen Marketingforschung.
- Transfer der erworbenen Erkenntnisse auf verschiedene Problemstellungen der Marketingpraxis und Erwerb der Fähigkeit, selbständig und in Projektteams erfolgsversprechende Problemlösungen zu erarbeiten.
- Aktuelle Marketingstrategien der Anbieter in wirtschafts- und gesellschaftspolitische Zusammenhänge einzuordnen und ihre Wirkung kritisch zu beurteilen.
- Erwerb von Kernkompetenzen im Marketing-Mix.

Kurse des Moduls

1. Relevante Entwicklungen des New Marketing
2. Marketing und neue Medien
3. Strategisches und operatives Marketing in unterschiedlichen Branchen mit dem Fokus «Internationales Marketing»

Verantwortliche Ansprechperson

Prof. Marco Casanova, lic.rer.pol.

**Modul VM7:
Marketing Praxis (ECTS-Credits: 3)**

Zielsetzungen des Moduls

- Das Merkmal dieser Veranstaltung ist die gezielte Ausrichtung auf den interaktiven Unterricht. So wird jede/r Teilnehmer/in eine selbstgewählte Themenführerschaft verantworten mit der Zielsetzung des praxisnahen Wissenstransfers.
- Transfer der bis dato an der Berner Fachhochschule erworbenen Erkenntnisse auf verschiedene Problemstellungen der Marketingpraxis und Erwerb der Fähigkeit, selbständig entsprechende Problemlösungen zu erarbeiten.

Verantwortliche Ansprechperson

Prof. Marco Casanova, lic.rer.pol.

Mit diesen umfassenden Inhalten und Praxisbezügen soll eine hohe Qualität der Marketingausbildung sichergestellt werden. Einzigartig in der schweizerischen Hochschullandschaft ist die enge Verbindung von klassischen Marketingthemen mit der strategischen Thematik des Corporate Brand Management und die Vorgabe, die Theorie parallel dazu in realen Praxissituationen anzuwenden und zu vertiefen. Marketing und Brand Management werden im Bachelorstudium des Fachbereichs Wirtschaft und Verwaltung der Berner Fachhochschule zu zentralen Themen, mit dem Ziel, den Studierenden in diesen wichtigen Unternehmensfunktionen echte Handlungskompetenz zu vermitteln.



Schulung der Argumentations- und Medienkompetenz

Prof., lic. rer. pol. **Marco Casanova**, Dozent Corporate Brand Management

Was bedeutet eigentlich Corporate Brand Management?

Corporate Brand Management verbindet die vier Tätigkeitsgebiete Unternehmensstrategie, Unternehmensführung, Unternehmenskommunikation sowie Marketing und setzt diese zueinander in Verbindung. Corporate Brand Management verbindet demnach Fragen der Unternehmensstrategie mit den Antworten einer ganzheitlichen Markenführung. Quelle: www.hsw.bfh.ch/casanova

Ablauf des Schulungsmoduls «Argumentations- und Medienkompetenz»

Zum zweiten Mal in Folge erhielten die Studierenden des Ergänzungsschwerpunktes «Unternehmenskommunikation und Markenmanagement» dieses Jahr die Gelegenheit, sich im Zentrum für Informations- und Kommunikationsausbildung der Armee (ZIKA) ausbilden zu lassen.

In einer Auftaktveranstaltung im November 2004 lernten die Studierenden Interviewsituationen mit den Medien TV und Radio kennen und erlebten, wie sie darauf reagieren. Offenes Feedback untereinander sowie der eingesetzten Fachkräfte (alles Vollblutjournalisten) rundeten die erste Erfahrung im ZIKA ab.

Im Verlaufe des Semesters hielten die Studierenden Gruppenpräsentationen vor der Klasse und konnten so ihre Kommunikations- und Argumentationskompetenzen gezielt trainieren und die gemachten Fortschritte unter Beweis stellen.

Im Juni 2005, gegen Ende des Studienjahres, trainierten die Studierenden vor der Kamera und dem Mikrofon an weiteren zwei Tagen im ZIKA anspruchsvolle kommunikative Situationen. Auch hier waren die gemachten Fortschritte augenfällig.

Im Debriefing zeigten sich die Studierenden ob den gemachten Erfahrungen sehr angetan.

Infos zum Kursangebot des ZIKA: www.zika-cica.ch

Ausbildungsschwerpunkt im Modul «Argumentations- und Medienkompetenz»

Es ist beobachtbar, dass die Kommunikationskompetenz als ein Schlüsselkriterium angesehen wird, um in der Praxis erfolgreich bestehen zu können. Mit Selbstvertrauen eloquent seinen Standpunkt zu vertreten, präzise zu argumentieren und in kurzer Zeit das Wichtigste auf den Punkt bringend darzulegen, sind entscheidende Aspekte der Kommunikationskompetenz.

Diese Kommunikationskompetenz zu schulen und den Studierenden die Gelegenheit zu geben, diese Inputs trainieren zu können (in einer «geschützten» Schulumgebung), ist die Hauptzielsetzung des Ausbildungsmoduls «Argumentations- und Medienkompetenz». Im weiteren bauen die Studierenden nicht nur für sich ihre Kompetenz auf und aus, sondern sind dann auch (idealerweise) in der Lage, in der Praxis ihre Vorgesetzten erfolgreich zu beraten und zu coachen, wenn diese sich in kommunikativ anspruchsvollen Situationen zu bewähren haben.



Die Top Ten: 10 Punkte der Kommunikationskompetenz

Es gibt grundsätzlich fünf Kommunikationsstrategien: Sie können angreifen, verteidigen, kontern, ignorieren oder verkaufen.

Um ein guter Kommunikator zu sein, müssen Sie Persönlichkeit und Emotionalität einbringen. Es gibt keine stärkere Kraft, als wenn Emotionen positiv, wahr und ehrlich sind.

Wenn die emotionale Kommunikation mit Commitment und mit persönlicher Erfahrung angereichert wird, ist dies die überzeugendste Form der Kommunikation.

Wir befinden uns in einer Schlagzeilengesellschaft und müssen uns dies immerzu bewusst machen. Sie müssen prägnant und visuell sprechen, damit es Ihnen gelingt, das Interesse der Leute zu wecken und wach zu halten, um Ihre Botschaft zu platzieren.

Was bleibt haften: Zu 55 Prozent die nonverbale Kommunikation (Gesichtsausdruck, Körpersprache), zu 38 Prozent die paraverbale Kommunikation (Stimme, Ton, Stärke, Qualität) und nur zu sieben Prozent die verbale Aussage.

Nur etwa fünf Prozent des Gesagten bleibt beim Publikum länger als eine Stunde haften. Mimik, Gestik und Körpersprache hingegen wirken noch nach Tagen.

Gute Kommunikatoren kontrollieren die Atmosphäre und beherrschen den Raum, indem sie bewusst Stimme, Gesten und die Zeit zu diesem Zweck einsetzen.

Lesen Sie die nonverbalen Signale der anderen Personen. Seien Sie sich der Situation, der eigenen und der fremden Erwartungen und des Niveaus des Gespräches bewusst.

Stimmen Sie ruhig einmal Einwänden oder Befürchtungen anderer zu, wenn dies Ihrer Meinung entspricht. Gestehen Sie auch einmal Fehler ein.

Denken Sie zurück an einen Augenblick, als Sie gespürt haben, dass Sie wirkungsvoll am Kommunizieren waren, weil Sie überzeugt waren von dem, was Sie sagten. Wecken Sie dieses Gefühl immer dann, wenn Sie kommunikativ gefordert sind.

Quelle: www.branding-institute.ch





Recherchieren ist Denken

Prof., Dr. oec. publ. **Alexander W. Hunziker**, Dozent für Methoden wissenschaftliches Arbeiten

Im Rahmen der Recherche-Arbeit durchlaufen die Studierenden einen Prozess, der bewusst macht, wie «anregende» Wissensbestände Ausgangspunkt für das Schaffen von «eigenem» Wissen sein können. Damit wird die grundlegende Einsicht ermöglicht, dass praktisch orientierte Wissenschaft zentral mit dem Prozess des Wissen-schaffens zu tun hat.

«Wir haben alle in der Schule bei unzähligen Prüfungen gelernt, dass Abschreiben etwas Schlechtes ist. Und jetzt auf einmal wird Abschreiben zu einer eigenen Disziplin erhoben? Okay, hier nennt man es nun viel eleganter Recherchieren und Zitieren, aber ändert das auch etwas am Grundsatz?» – Viele stellen zu Beginn eines Fachhochschulstudiums solche Fragen, weil sie in ihrer bisherigen Ausbildung nicht mit der wesentlichen Unterscheidung zwischen «kopiertem» Wissen und «anregendem» Wissen vertraut gemacht worden sind.

Die Studierenden verfassen im ersten oder zweiten Semester eine Recherche-Arbeit. Sie arbeiten gruppenweise und durchlaufen fünf Schritte. Jeder dieser Schritte führt zu einem Produkt (ein Text, allenfalls mit einer grafischen Darstellung), für das Qualitätskriterien definiert sind.

1. Praktische Fragestellung

Der Prozess des Wissen-schaffens ist nicht nur Prozess, sondern gleichzeitig auch das inhaltliche Thema. Zuerst entwickeln die Studierenden ein Thema aus dem Bereich des Wissen-schaffens. Dabei suchen sie sich, im Rahmen von vier vorgegebenen Thesen des Wissen-schaffens, eine praktische Fragestellung aus.

2. Eigene Gedanken

Im zweiten Schritt geht es darum, die eigene Gedankenwelt zu erforschen. Als Ergebnis dieser Phase erstellen die Studierenden ein Modell, das Einblick in den entwickelten Wissensbestand gibt. Es soll abbilden, wie der gewählte Sachverhalt gemäss dem eigenen Vorwissen funktioniert. Dieses Modell braucht nicht möglichst «richtig» zu sein, sondern soll möglichst präzise und verbindlich das aktuelle Wissen der Studierenden abbilden – so richtig oder falsch dieses auch sein mag. Bei diesem Arbeitsschritt werden die weissen Flecke auf den geistigen Landkarten sichtbar. Daraus sind Fragen zu erzeugen, die an die Fachliteratur gestellt werden können.

3. Recherche (fremde Gedanken)

Im dritten Schritt geht es darum, mit einer wissenschaftlich orientierten Recherche den aufgeworfenen Fragen nachzugehen. Was in der Literatur vorgefunden wird, ist zusammenfassend darzustellen. Zwangsläufig werden die gefundenen Antworten nicht genau zu den gestellten Fragen passen. Diese Spannung bleibt bewusst aufrecht erhalten und wird erst im nächsten Schritt bearbeitet.

4. Integration von fremden und eigenen Gedanken

Im vierten Schritt integrieren die Studierenden ihr erstes Modell (aus Schritt 2) und die in der Literatur vorgefundenen Inhalte (aus Schritt 3) zu einem neuen Modell. Dies erfordert eine gedankliche Eigenleistung. Sie entspricht dem «Lerntransfer», der sich in verschiedenen Kontexten als zentral für den praxisorientierten Bildungserfolg herausgestellt hat.

5. Reflexion

Im fünften Schritt denken die Studierenden über den zurückgelegten Weg nach: Wie hat sich das eigene Denken gewandelt? Was haben sie über Wissensprozesse gelernt? Inwiefern ist die entwickelte Lösung wahr, inwiefern ist sie ein soziales Konstrukt? Usw.

Zum Abschluss lesen sie eine Arbeit einer anderen Gruppe und beurteilen diese übungshalber nach denselben Qualitätskriterien, mit welchen ihre eigene Arbeit bewertet wird.

Der gesamte Ablauf wird durch eine E-Learning-Plattform unterstützt. Sie erleichtert einerseits die Betreuung der Arbeitsgruppen durch speziell qualifizierte Assistenten und andererseits die Zugänglichkeit zu Informationen, wie auch die gruppeninterne, teils ortsunabhängige Zusammenarbeit. Dies ist vor allem für berufsbegleitende Studierende hilfreich, die sich unter engen zeitlichen Restriktionen selbst organisieren. Der gesamte Prozess wird von zwei Professoren angeleitet, überwacht und weiterentwickelt.

Die Studierenden haben ihre Erfahrungen bisher weitgehend in einer Lernumgebung gemacht, in der sie Vorgedachtes nachdenken mussten. Deshalb ist es ein zentrales Anliegen für eine Ausbildung auf Hochschulstufe, dass jede(r) für sich entdeckt: Es gibt keine gute Recherche ohne selbständiges Denken.



Fallstudien «Strategischer Wandel» in Betrieben

Prof., Dr. oec. HSG **Andreas Schächtele**, Leiter Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung

Im Rahmen des Diplomstudiums Betriebsökonomie (künftig Bachelorstudium Business Administration) erarbeiten Studierende in ihrem letzten Studienjahr an der Berner Fachhochschule, Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung, in kleinen Gruppen eine Fallstudie in der Praxis. Ziel ist die Analyse und kritische Würdigung eines abgeschlossenen oder weit fortgeschrittenen Veränderungsprozesses, der für einen Betrieb oder für eine Organisationseinheit strategische Bedeutung hat.

Mit dieser Fallstudienarbeit eröffnet die Berner Fachhochschule den Studierenden die Möglichkeit, ihre theoretischen Einsichten in der Praxis zu reflektieren und dem untersuchten Betrieb eine strukturierte und nachvollziehbare Rückmeldung über seine Veränderungsarbeit zu geben.

Für die beteiligten Betriebe entsteht in dieser Zusammenarbeit die Gelegenheit, sich eine aussenstehende Rückmeldung zu einem bei ihnen mehr oder weniger abgeschlossenen Wandelprozess zu erschliessen. Die Betriebe gewähren den Studierenden vier bis acht Interviews und stellen einige geeignete Dokumente zur Verfügung, welche die Studierenden als Quellenmaterial verwenden können.

Die Arbeit umfasst eine Situationsanalyse, in welcher der Wandelbedarf des Betriebes vor dem Beginn des Wandelprozesses festgestellt wird. Der Wandelprozess wird in seinen Phasen von der Initiierung bis zur Umsetzung analysiert und reflektiert. Die von den Studierenden eingesetzte Erhebungsmethodik wird von diesen schliesslich kritisch gewürdigt, indem der «Wahrheitsgehalt» der von ihnen verfassten schriftlichen Arbeit begründet eingeschätzt wird.

Diese Form der Zusammenarbeit ist für alle Beteiligten attraktiv: Die Studierenden erhalten Einblicke in die Praxis und können diese reflektieren. Die Betriebe kommen zu einer nicht selten erfrischenden Aussenperspektive über einen vollständig oder weitgehend abgeschlossenen Wandelprozess und erhalten damit eventuell Hinweise auf eigene blinde Flecken und Verbesserungspotenzial im Hinblick auf ihren nächsten Wandelprozess.

Wenn Sie sich mit Ihrem Betrieb oder Ihrer Organisationseinheit an dieser Analyse beteiligen möchten, nehmen Sie bitte mit Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener Kontakt auf (Tel. 031 336 85 85 oder sibylle.minder@bfh.ch). Sie wird die nächste Durchführung dieser Fallstudienarbeit ab November 2005 leiten.

Ausgewählte Arbeiten sowie die zugehörigen Präsentationen sind für Sie verfügbar unter www.wirtschaft.bfh.ch/fallstudien. Wir werden künftig mit unseren Studierenden vermehrt derartig arbeiten und wünschen Ihnen bei der Durchsicht dieser Arbeiten viel Vergnügen.



Nachdiplomstudium FH in Integrated Management Executive MBA Bern/Fribourg

Beispiele für erfolgreichen Praxistransfer

Prof., Dr. rer. pol. **Ulrich Fiechter**, Studienleiter Bern

Die Berner Fachhochschule, Bereich Wirtschaft und Verwaltung (ehemals HSW Bern)

bietet seit 1999 zusammen mit der Haute Ecole de Gestion Fribourg (HEG Fribourg) das

berufsbegleitende Nachdiplomstudium in Integrated Management an. Dieses führt in

840 Präsenzlektionen, verteilt über ca. 2¼ Jahre, zum Master of Business Administra-

tion (MBA). Zurzeit wird der achte Studiengang vorbereitet.

(www.wirtschaft.bfh.ch/mba)

Effizienz und Unternehmenserfolg basieren auf dem Zusammenspiel der vier Elemente «Individuum», «Gruppe», «Unternehmung» und «Umwelt». Diese Elemente bilden das Fundament des Studienkonzepts. Darin stellen die Themen Innovation, Change und Strategie eigentliche Schwerpunkte dar. Die Studierenden erarbeiten betriebswirtschaftliche Grundlagen und machen sich im Verlauf des Studiums mit zentralen Instrumenten der Unternehmensführung, insbesondere mit Methoden des Managements von Wandel und Innovation, vertraut. Durch die Integration von einzelnen Kursteilen in französischer und englischer Sprache werden die Teilnehmenden ebenfalls für interkulturelle Mentalitätsunterschiede und Gewohnheiten sensibilisiert und lernen somit, erfolgreicher auch mit ausländischen Geschäftspartnern zu verhandeln.

Voraussetzungen für die Teilnahme sind ein abgeschlossenes Studium an einer Universität, Hochschule oder Fachhochschule und rund fünf Jahre Berufspraxis auf Kaderstufe. Das Durchschnittsalter von etwa 38 Jahren, die unterschiedliche Vorbildung und berufliche Herkunft, die verschiedenen Arbeiten in Gruppen sowie die gemeinsamen Veranstaltungen in Bern und Fribourg fördern den Erfahrungsaustausch unter den Studierenden.

Besonderer Wert wird in den Kursen auf den laufenden Bezug zum beruflichen Alltag gelegt: Einerseits durch den Einsatz von akademisch geschulten und praxiserprobten Kursleitenden, andererseits durch das persönliche Einbringen des Erarbeiteten und Gelernten in die unternehmerische Praxis. Dazu gehören das Verfassen einer praxisnahen Diplomarbeit und eine auf einen Fall bezogene Diplomprüfung.

Mit der Diplomarbeit bearbeiten die Teilnehmenden eine konkrete Problemstellung aus der Unternehmung, von der sie herkommen. Die Bearbeitung des Themas erfordert einen Mindestarbeitsaufwand von 200 Stunden. In der Regel werden aufgrund dieser Arbeiten Entscheide für weitere Aktionen in der Unternehmung getroffen. Die auf Seite 18 folgende Liste gibt einen Überblick über die Breite der im Studiengang 2003 – 2005 bearbeiteten Themen.

In der Diplomprüfung müssen sich die Teilnehmenden während zwei Tagen in einen konkreten Fall vertiefen. Dabei sind unter anderem die finanzielle Lage, die Marktpositionierung und die Zukunftsaussichten der Unternehmung zu beurteilen. Je nach Auftrag gilt es dann, konkrete Lösungsvorschläge auszuarbeiten. Der nachfolgende Erfahrungsbericht einer hervorragenden Arbeitsgruppe zum diesjährigen Fall «Mystery Park AG» gibt beispielhaft Einblick in wertvolle und für die Unternehmung nützliche Ergebnisse, die die Teilnehmenden, aufgrund des während dieses Studiums Gelernten sowie ihrer unterschiedlichen beruflichen und praktischen Erfahrungen, zu einem anspruchsvollen Fall innerhalb so kurzer Zeit erarbeitet haben.

Mehr neue Wunder sowie Spielplätze im Mystery Park

Erfolgreiche **Absolventen** des Studiengangs 2003–2005

Der Besucherschwund im Mystery Park in Interlaken könnte durch wechselnde Ausstellungen und interaktive Spielplätze für Kinder und Jugendliche gestoppt werden. Konkrete Vorschläge dazu legten in einer Gruppenarbeit Absolventen des MBA-Nachdiplomstudiums der Berner Fachhochschule vor.

Abwechslung statt baulicher Erweiterung des Mystery Parks, so lautet das Fazit unserer Diplomprüfung, die wir am Ende des MBA Nachdiplomstudiums der Berner Fachhochschule vorgelegt haben. Vor dem realen Hintergrund, dass der Mystery Park (MP) im letzten Jahr einen Besucherschwund von 40 Prozent hinnehmen musste und rote Zahlen schreibt, hatten alle Absolventen des letzten MBA-Diplomkurses als Prüfungsaufgabe Vorschläge zu unterbreiten, wie mit einem Darlehen von 10 Mio. Franken ein längerfristiges Überleben des Mystery Parks zu sichern ist. Unsere Gruppe, bestehend aus Anja Lüth, Christian Kräuchi, Andres Kropf und Andreas Jacomet, hatte zu überprüfen, ob die Option auf eine Erweiterung um zwei neue Pavillons nachhaltig zu einer gesunden Bilanz des MP führen wird. In unserer Prüfungsarbeit legten wir einen Alternativvorschlag vor, da unserer Überzeugung nach die vorgeschlagene Option nicht zum Ziel führt.

Die Beurteilung des MP sowie der ausgearbeitete Alternativvorschlag basieren auf einer SWOT-Analyse, die mittels der zur Verfügung gestellten MP-Geschäftszahlen und einiger Daten zur schweizerischen Tourismusbranche sowie aufgrund eines mehrstündigen Besuchs des Parks erstellt wurde. In den Alternativvorschlag, der auf den Wettbewerbsvorteil gegenüber den umliegenden Freizeitparks ausgerichtet ist, flossen ebenso die Überlegungen, die der Harvard-Wirtschaftsprofessor Michael Porter in seinem Fünf-Kräfte-Modell aufstellt.

Die MP-Stärken, so die Analyse, liegen im Ausstellungsinhalt, sprechen doch Wunder und Mysterien Menschen sehr emotional an, weil Dinge, die noch einer Erklärung harren, Neugier erwecken. Als MP-Schwächen erbrachte die Analyse, dass der Park die Mehrfachbesucher nicht anspricht und Familien mit Kindern zu wenig Interaktion, zu wenig Abwechslung und zu wenig Aktionen mit Erlebniswert anbietet. Die Analyse stellt zudem fest, dass das wachsende Segment der Kurzurlauber, vornehmlich aus Japan oder China, nicht angesprochen wird. Im Vergleich zu den umliegenden Freizeitparks, zu dem ein Ranking erstellt wurde, erhebt der MP speziell für Familien zu hohe Eintrittspreise und er spricht eher den Intellekt an, während die anderen Parks auf den Spasswert zielen.

Das darauf entwickelte neue Nutzungskonzept mit punktuellen Änderungen trägt der Analyse Rechnung. So sollen künftig wechselnde Ausstellungen die Mehrfachbesucher (Repeater) ansprechen. Konkret sieht das Konzept im «Chamäleon-Pavillon» zweimal pro Jahr wechselnde Ausstellungen zu Mystery-Themen vor. In den verbleibenden sechs Pavillons sind jeweils auf Saisonstart zwei Pavillons mit neuen Themen zu bestücken, die dann während drei Jahren installiert bleiben. Die beiden abgebauten Themen werden eingelagert. Auf diese Weise erneuert sich der gesamte Mystery-Park im Drei-Jahres-Turnus nach einem Rotationsprinzip. Diese Erneuerung bedingt, dass der MP im November und in der ersten Hälfte Dezember geschlossen bleibt.

Um Familien, Kinder und Jugendliche mehr anzusprechen, sieht das Konzept im Aussenbereich des Parks Installationen mit interaktiven Spielen zum Thema Mystery vor. Der Platz im Ringinnern des Parks könnte teilweise überdacht werden und der Animation für Kleinkinder dienen. Schliesslich wären Kurzurlauber mit einem speziellen Auswahlprogramm durch den Park zu führen. Dieses Konzept hätte zur Folge, dass abends die Öffnungszeiten verlängert werden müssten. Längerfristig sollte, insbesondere auch für Abendbesucher, der zentrale Wissenschaftsturm mit seinem Aussichtspotential in ein Restaurant umgebaut werden.

Für die Realisierung des Alternativvorschlags wird für das neue Nutzungskonzept eine Investition von 2,3 Mio. Franken veranschlagt. Abwechselnde, spannende Ausstellungen sowie kinder- und jugendfreundliche Spiel- und Spassanlagen mit interaktivem Charakter würden sukzessive die Besucherzahlen auf eine halbe Million Personen pro Jahr erhöhen und nach unseren Berechnungen trotz reduzierter Eintrittspreise den nötigen Cash erbringen, um jährlich 800'000 Franken in die Erneuerung der Ausstellungen investieren zu können. Der Park könnte somit ab 2007 einen jährlichen Netto-Cashflow vor Zinsen von 3,9 Mio. Franken erwirtschaften. Wie Erfahrungen zeigen, ist die «Unique Selling Proposition» von Mystery nämlich bei weitem noch nicht ausgeschöpft.

Diplomarbeiten aus dem Studiengang 2003 – 2005, Klasse von Bern des Executive MBA Bern-Fribourg

Bei der operativen Umsetzung von Kunden-Ratings schafft BSC zusätzlichen Nutzen

Diplomarbeit von Roger Bachmann, lic. iur.

Lebensmittelsicherheit – strategische Bedeutung für Bulgariens Nahrungsmittelbranche im Hinblick auf den EU-Beitritt

Diplomarbeit von Thomas Graf, Agro-Ing. HTL/FH

Erarbeitung der Geschäftsstrategie für das Produktzentrum Elektrik/Elektronik der Ammann Gruppe

Diplomarbeit von Andreas Jacomet, El. Ing. HTL (vertraulich)

Konzept für die Kombinationsfusion von zwei Unternehmen des Bus-Linienverkehrs unter Berücksichtigung des Fusionsgesetzes

Diplomarbeit von Peter Jaggi, Betriebsökonom HWV

Kundenmanagement als Teil einer Balanced Scorecard der Firma BEB

Diplomarbeit von Stephan Johner, dipl. El. Ing. HTL (vertraulich)

Reputationsanalyse der BEKB/BCBE/BECB

Diplomarbeit von Barbara Käch, lic. phil. nat. (vertraulich)

Controllingkonzept auf der Basis der Balanced Scorecard im Führungsstab der Armee (FST A)

Diplomarbeit von Urs Kramer, Sekundarlehrer phil. II (vertraulich)

Bahn 2000: Analyse des Planungsprozesses für eine 2. Etappe

Diplomarbeit von Christian Kräuchi, lic. phil. hist.

Konzeption und Implementierung eines Führungsinformationssystems im Bundesamt für Informatik und Telekommunikation

Diplomarbeit von Andres Kropf, Betriebsökonom FH

Balanced Scorecard fürs Tiefbauamt der Stadt Bern

Diplomarbeit von Mathias Kühni, dipl. Ing. ETH

Strategie Distribution PaketPost: Von der Vision bis zur Umsetzung

Diplomarbeit von Stefan Luginbühl, eidg. dipl. Verkaufsleiter

Selbständiger Dienstleistungsbereich für den Zuchtverband CH-Sportpferde / Das Projekt – Planung und Realisierung

Diplomarbeit von Anja Lüth, dipl. Ing. agr. (vertraulich)

Planung einer Engineering-Abteilung in der Arthur Flury AG

Diplomarbeit von Patrick Senn, dipl. Masch. Ing. ETH (vertraulich)

Nationale Angebote für Freizeit, Tourismus und Alltag im Bereich Human Powered Mobility: Strategie – Strukturen – Zuständigkeiten

Diplomarbeit von Lukas Stadtherr, dipl. Geograph

Konzept für die Einführung von Swiss GAAP FER 21 bei den Rotkreuz-Kantonalverbänden

Diplomarbeit von Markus Stämpfli, Betriebsökonom HWV

Was wäre, wenn ein multinationales Grossunternehmen markante Gewinnanteile zur Lösung der Trinkwasserproblematik einsetzen würde?

Diplomarbeit von Thomas Stankiewitz, lic. Theologie und Emilio Stornaiuolo, Masch. Ing. HTL

Leading for Growth / Umsetzung der strategischen Neuausrichtung der UBS im Geschäft mit Firmenkunden der Region Mittelland

Diplomarbeit von Jürg Stucki, Betriebsökonom FH (vertraulich)

Qualitätsmanagement-System im Gesundheitsnetz Wallis – Grundlagen für die Einführung

Diplomarbeit von Reinhard Venetz, Betriebsökonom HWV

Aufbau eines effizienten und effektiven Management Service im Verkauf PostMail

Diplomarbeit von Christine Wüst, Kauffrau HKG

Transfer Pricing Review / Überprüfung der Implementierung der internen Verrechnungspreise im Strategischen Geschäftsbereich Power Systems der Division Delta Energy Systems

Diplomarbeit von Stefan Wüthrich, Betriebsökonom HWV (vertraulich)

Das Immobilien-Portfoliomanagement des Kantons Aargau / Herausforderungen und strukturelle Anpassungen in der kantonalen Verwaltung

Diplomarbeit von Danilo Zampieri, dipl. Arch. ETH

Internationalisierungsstrategie Geschäftsbereich Vertrieb Export

Diplomarbeit von Sylvia Zankl, eidg. dipl. Verkaufsleiterin (vertraulich)

Gesamtunternehmensstrategie für die Reinhard AG

Diplomarbeit von Marc Zuber, dipl. Ing. Agr. ETH (vertraulich)

Master of Advanced Studies in Controlling

Prof., mag. oec. HSG **Daniel Longaron**, Studienleiter Master of Advanced Studies in Controlling

Wir leben in einer Zeit des Wandels. Kundenbedürfnisse, Konkurrenten, Technologien und gesetzliche Rahmenbedingungen können sich in kurzer Zeit radikal ändern. Diese ständigen Veränderungen führen dazu, dass die Steuerung oder – um den angelsächsischen Begriff zu verwenden – dass Controlling stark an Bedeutung gewonnen hat.

Dies gilt nicht nur für gewinnorientierte Unternehmen, sondern zunehmend auch für Non-Profit-Organisationen, öffentliche Unternehmen und Verwaltungszweige. Neben fachspezifischen Controllingkenntnissen werden zudem andere Fähigkeiten gefragt sein, damit die Funktion des Controllers als «Lotse zum Gewinn» zeitgerecht und zielorientiert erfüllt werden kann.

Die Berner Fachhochschule bietet Fach- und Führungskräften der finanziellen Führung neu ein Nachdiplomstudium in Controlling an. Basierend auf einem ganzheitlichen Controllingverständnis werden die in den letzten Jahren stark gestiegenen Anforderungen aufgenommen und die Lerninhalte in drei aufeinander aufgebauten Modulen vermittelt. Qualifizierte Dozierende (mehrheitlich aus der Praxis) sorgen für den entsprechenden Wissenstransfer.

Neben einer fundierten Vertiefung im Controlling vermittelt dieses Studium relevantes Managementwissen, um den Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung moderieren und gestalten zu können.

Begleitend zum Fachunterricht werden die Studierenden systematisch in ihrer Selbst- und Sozialkompetenz gefördert und durchlaufen dabei auch zwei Assessment Center.

Die notwendigen Qualifizierungsschritte werden zu einem kleineren Teil durch traditionelle Prüfungen und zu einem grösseren Teil durch Fallstudien und praxisbezogene Arbeiten geleistet.

Der Studiengang dauert eineinhalb Jahre mit abschliessender Diplomarbeit und setzt den Abschluss einer Fachhochschule bzw. Universität oder eine gleichwertige Qualifikation mit Berufserfahrung voraus.

Weitere Informationen finden Sie auf der folgenden Website: www.wirtschaft.bfh.ch/controlling. Per E-Mail erreichen Sie uns unter dieser Adresse: controlling.wirtschaft@bfh.ch



Professioneller führen

Prof., Dr. oec. publ. **Alexander W. Hunziker**, Studienleiter MAS in Public Management

Das Studium zum Master of Advanced Studies (MAS) in Public Management an der Berner Fachhochschule bildet Führungskräfte für den öffentlichen Sektor aus. Der Studiengang legt besonderen Wert auf das Anwenden wissenschaftlicher Erkenntnisse im Führungsalltag und auf die Entwicklung persönlicher und sozialer Kompetenzen. Aufgabenstellungen im Bereich der angewandten Forschung unterstützen die Studierenden auf ihrem Weg zu diesen Ausbildungszielen. Dabei entstehen interessante Resultate.

Breite Anforderungen

Die Anforderungen an Führungskräfte im öffentlichen Sektor nehmen zu. Das Anforderungsportefeuille reicht von strategischem Denken und unternehmerischem Handeln über betriebswirtschaftliche, politische und juristische Basiskenntnisse bis hin zu sozialen Kompetenzen wie Mitarbeiterführung und Verhandlungssicherheit. Führungskräfte bringen Stärken in einen oder anderen Fachgebiet und sind entsprechend eingesetzt. Sie kommen aber immer wieder in Situationen, wo sie in den übrigen Bereichen gefordert sind. Damit kann verschieden umgegangen werden. Die einen ziehen sich auf ihre bewährten Kompetenzen zurück, versuchen solchen Aufgaben auszuweichen oder sie zu delegieren, andere machen mutige Versuche, sind dann aber schnell überfordert. Unabhängig von der kurzfristigen Bewältigungsstrategie kann ein Unbehagen entstehen, das mit einer Führungsausbildung überwunden wird.

Wissenschaftlich oder praxisorientiert?

Viele Führungskräfte haben Vorbehalte gegen wissenschaftliche Arbeitsweisen. Sie wissen, dass die Praxis ihnen nicht genügend Geld und Zeit zur Verfügung stellt, um wichtige Fragen exakt abzuklären, und dass Entscheide oft unter Unsicherheit gefällt werden müssen. Zudem empfinden sie die Auseinandersetzung mit Theorien schnell als uninteressant, eben als zu theoretisch, wenn der Anwendungszusammenhang nicht sofort ersichtlich ist. Hingegen schätzen sie es sehr, wenn sie auf systematisch gesammelte Erfahrungen anderer aufbauen können, um eigene Probleme zu lösen. Sie haben nämlich die Erfahrung gemacht, dass eine rein pragmatische Lösungsentwicklung zwar für viele Fragen einigermaßen funktioniert, aber selten zu einem herausragenden oder längerfristig befriedigenden Resultat führt. Hier setzt das didaktische Konzept an. Die Studierenden verfassen nämlich mehrere Berichte über Probleme, die sich in ihrem Führungsalltag stellen und entwickeln systematisch und unter Einbezug wissenschaftlicher Erkenntnis eine praktikable Lösung. Damit wird nicht nur der Spagat zwischen Wissenschaft und Praxis gemacht, sondern es wird auch sichergestellt, dass die Studierenden den Stoff verinnerlichen und nicht nur auswendig lernen.

Berichte und Fallstudien qualifizieren

Bei den oben genannten Berichten fallen regelmässig Erkenntnisse an, die für die Führungskraft und die Institution, in der sie arbeitet, sehr wertvoll sind. Das gleiche Ziel verfolgt die Fallstudienmethode. Bei der Bearbeitung einer Fallstudie wird allerdings eine fremde Verwaltungseinheit unter die Lupe genommen und eine andere Institution kann profitieren. Dabei wird immer eine strategische Neuausrichtung analysiert. Hier ein Beispiel:

Ein Student hat die einzelnen Schritte, die gemäss Lehrbuch für eine strategische Neuausrichtung durchlaufen werden, für seinen Fall konkret durch Interviews und Dokumentenanalyse nachgezeichnet und sich gefragt, wie gut sie bewältigt worden sind. Zunächst hat der Stiftungsrat nach einer Krise, bei der auch der bisherige Geschäftsführer gekündigt hatte, alles richtig gemacht: Er hat aufgrund einer sorgfältigen Analyse der eigenen Kompetenzen und der Marktsituation eine Vision und eine Strategie entwickelt. Sie beinhaltete unter anderem die Akquisition neuer Sponsoren. Danach wurde eine neue Geschäftsleiterin eingestellt, welche wohl eher etwas introvertiert war, sonst aber die fachlichen Kompetenzen und die nötige Führungserfahrung mitbrachte. Nach etwas mehr als einem Jahr war die Strategie nur teilweise umgesetzt. Es kam zum Bruch zwischen dem Stiftungsrat und der Geschäftsführerin. In der Wahrnehmung des Stiftungsrates hatte die Geschäftsführerin einfach ihren Job nicht gut gemacht. Die Fallstudie deckte aber auf, dass der Stiftungsrat das Problem hätte verhindern können. Erstens waren für die Umsetzung der Strategie keine Kenngrössen entwickelt worden. Diese wären aber für eine Zielvereinbarung mit der neuen Geschäftsführerin nötig und nützlich gewesen. Zweitens wollte sich der Stiftungsrat nach der intensiven Zeit der Strategieentwicklung dringend entlasten und überliess die Umsetzung allein der Geschäftsführerin. Dabei wäre das Einfordern und Kontrollieren einer Umsetzungsplanung kein grosser Aufwand gewesen. Und drittens hätte die Geschäftsführerin, um die Akquisition von neuen Sponsoren erfolgreich durchzuführen, eine besondere Unterstützung benötigt. Denn sie hätte dazu spontan auf Schlüsselpersonen zugehen müssen, was nicht in ihrem Naturell lag. Über diese Schwäche der Geschäftsführerin war der Stiftungsrat informiert, hat aber keine Unterstützungsmassnahmen beschlossen wie beispielsweise ein Coaching oder eine explizite Rollenklärung.

Durch das eigenhändige Erheben praktischer Fälle entsteht das Bewusstsein, welche Konsequenzen das Nichteinhalten bestimmter Führungsprinzipien in der Praxis haben kann. Es bietet daher die Grundlage dafür, dass die Führungskräfte ein Augenmass für das Wesentliche entwickeln, das sie nicht nur in einer schriftlichen Prüfung richtig aufsagen können, sondern auch in der Praxis – unter Zeitdruck und mit knappen Ressourcen – selbständig umsetzen müssen.

Diplomarbeiten lösen Probleme

Diplomarbeiten an einer Fachhochschule sind nicht einfach eine akademische Fingerübung, sondern methodisch und inhaltlich durchdachte Problemlösungen. Dies zeigen die folgenden drei Beispiele:

Ein Student aus der Bundesverwaltung hat in seiner Abteilung festgestellt, dass das Tagesgeschäft seinen Chef operativ zu stark belastete. Dadurch fehlte eine strategische Orientierung weitgehend. Er hat daher eine fundierte strategische Analyse durchgeführt und bis zu konkreten Massnahmenplänen und Handlungsempfehlungen ausgearbeitet. Die Inhalte der Arbeit sind nicht nur vom Vorgesetzten aufgenommen worden, sie haben eine politische Diskussion ausgelöst, die unterdessen im Sinne des Autors abgeschlossen werden konnte.

Ein anderer Student, ebenfalls aus der Bundesverwaltung, erkannte auch einen Mangel an strategischer Orientierung. Er war aber selber in einer hierarchisch untergeordneten Position. Seine Verwaltungseinheit hatte eine konsensorientiertere Entscheidungskultur. In seiner Situation war es daher sinnlos, eine strategische Analyse selbst vorzunehmen. Stattdessen hat er den Strategieprozess gestaltet und moderiert: Wann treffen sich welche Personen und diskutieren unter welchen Rahmenbedingungen zu welchen Themen? Und wie werden die Arbeitsergebnisse weiterverarbeitet? Weite Teile dieser Arbeit konnten bereits vor Abgabetermin umgesetzt werden.

Zwei Studierende haben durch ihre Arbeit mit Gemeinden festgestellt, dass jede Gemeinde ihre Führungskonzeption selbst «bastelt», ohne die reichlich vorhandenen Gemeinsamkeiten zu berücksichtigen. Sie entwickelten daher ein Modell zur Führung von Gemeinden. Es beruht im Wesentlichen auf vier Elementen: Zunächst wird (1) eine Ausgangslage so erhoben, dass Kriterien ermittelt werden können, die für den Erfolg der Gemeinde relevant sind. Dann werden (2) Ziele in Form von Strategie, Vision und Mission erarbeitet. Anschliessend wird (3) die Umsetzungsplanung an die Hand genommen und schliesslich werden (4) Kennzahlen festgehalten, anhand welcher der Erfolg der Gemeinde und ihrer Strategie gemessen werden soll. Die Studierenden haben für die Entwicklung ihres Modells Workshops mit Gemeindevertretern abgehalten und ihre Resultate in einem Vortrag weitergegeben.

Assessment Center

Ein wichtiger Bestandteil jeder Führungsausbildung ist der Bereich der sozialen Kompetenzen. Fast jede Führungskraft hat schon einen Kurs in diesem Bereich belegt, sei es in Zeitplanung, Verhandlungstechnik, Gesprächsführung oder ähnlichem.

Obwohl eine breit gefächerte Kenntnis in diesen Themen erstrebenswert ist, kann es nicht bloss darum gehen, die Liste der bearbeiteten Themen zu verlängern. Vielmehr setzen sich die Studierenden selbst verbindliche Entwicklungsziele aufgrund der detaillierten Rückmeldung zu ihren Fähigkeiten, die sie im ersten Assessment Center erhalten. Ihr Erfolg wird nach sechs Monaten im zweiten Assessment Center überprüft. Auch dieses mündet in individuelle Entwicklungsziele, diesmal wird das Verfolgen dieser Ziele aber nicht inhaltlich, sondern – mit erhöhter Selbstverantwortung – auf Prozessebene überprüft. Die Studierenden halten nach einer entsprechenden Instruktionssequenz mehrere Interventionssitzungen ab, in denen sie ihre Schwierigkeiten im Führungsalltag miteinander unter die Lupe nehmen. Zum Abschluss wird schliesslich der Umgang mit Kritik geprüft, indem die Studierenden ihre Fallstudien vorstellen und verteidigen müssen, während ein Mitstudierender die Arbeit im Plenum kritisch zu würdigen hat.

Das Anwenden wissenschaftlicher Erkenntnis ist der gesetzliche Auftrag der Fachhochschulen. Hier haben Sie einen kleinen Einblick erhalten, wie wir diesen Auftrag interpretieren und weshalb wir glauben, einen wesentlichen Beitrag zu professionellerer Führung in der öffentlichen Verwaltung zu leisten.

Konflikte in der Mailbox – ein Forschungsprojekt über E-Mail-Kommunikation

lic.phil.hist. **Miriam Dubi**, Psychologin

Dr.phil. **Rolf Hugi**, Psychologe

Prof., Dr.oec.publ. **Alexander W. Hunziker**

Daniel Brunner, Executive Master of Human Resources Management

Ein Forschungsprojekt der Berner Fachhochschule befasst sich mit der Entstehung und Entwicklung von Konflikten in der E-Mail-Kommunikation. Ein Online-Experiment zeigte auf, dass formale Aspekte wie eine konsequente Kleinschreibung bei heiklen E-Mails zusätzlichen Ärger provozieren. Eine durchdachte Formulierung des gleichen Inhalts, ein so genanntes Q-Mail oder Qualitäts-Mail, beeinflusst die Kommunikationskultur eines Unternehmens hingegen positiv.

Die Ausgangslage

Das E-Mail gehört heute zu den hauptsächlichsten Kommunikationsinstrumenten in Wirtschaft und Verwaltung. Ein grosser Teil der Kommunikation wird somit in diesem mailspezifischen Setting vollzogen. Der Mailverkehr komponiert sich aus Elementen der alten Schriftlichkeit, des «halb kollegialen» Notizniveaus, wie auch aus Elementen des direkten Austausches. Allerdings sind die Rahmenbedingungen grundlegend verschieden.

Beim E-Mail verlieren die klassischen Kommunikationsparameter der Schriftlichkeit wie Formulierungsniveau, Orthografie, Briefgestaltung, Unterschrift und Kommunikationsrhythmus ihre Bedeutung. Die Sorgfalt der Formulierung bewegt sich in einer Art Mittelfeld von Reden und Schreiben. Immer wieder zeigen Studien, dass die E-Mail-Kommunikation noch ein grosses Optimierungspotential besitzt, sei es zwischen Anbieter und Kunde oder innerhalb eines Unternehmens.

Das Modell

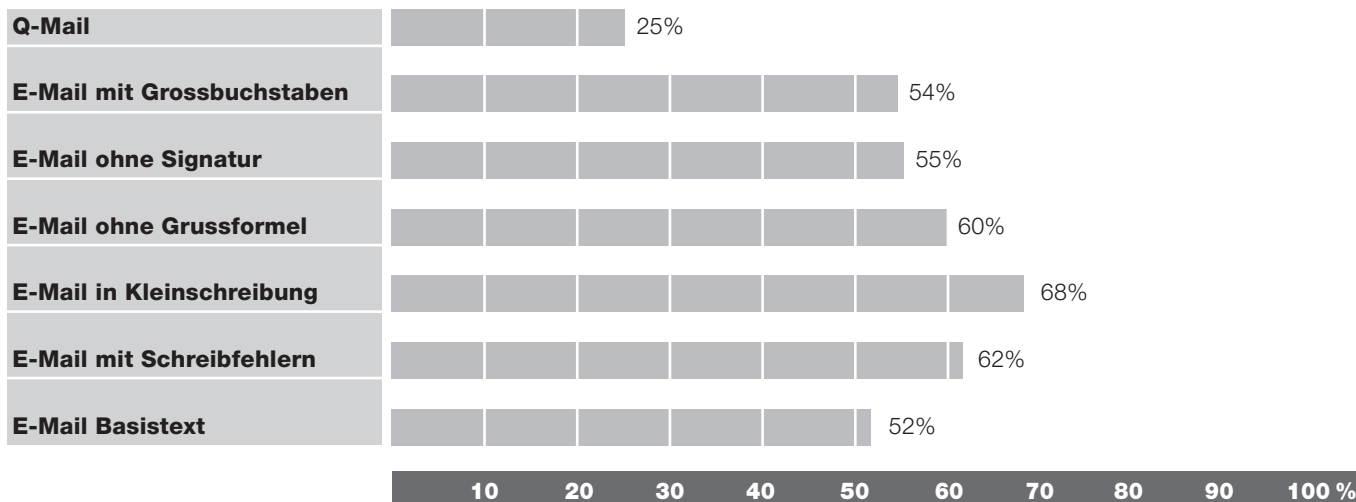
Das von uns entwickelte Modell zeigt die Beziehungen zwischen Sender, Mailqualität und Empfänger innerhalb des Kommunikationssystems E-Mail auf.

1. Der Sender hat einen bestimmten Auslöser den Kanal E-Mail zu wählen und unterliegt verschiedenen Bedingungen der Konstruktion wie Umweltfaktoren, Rollenerwartungen und der Beziehung zum Empfänger.
2. Die Mailqualität bemisst sich sowohl an inhaltlichen wie formalen Aspekten. Mutmassliche formale Konfliktverstärker sind zum Beispiel Rechtschreibfehler, Kleinschreibung, Worte in Grossbuchstaben oder das Fehlen einer Grussformel. Neben einem verständlichen Inhalt ist eine eskalationsbewusste Formulierung umso wichtiger, je unangenehmer die Mitteilung ist, je emotional aufgeladener der Sender ist, je vorbelasteter die Beziehung zum Empfänger ist und je mehr Personen als CC-Empfänger einkopiert werden.
3. Der Empfänger rekonstruiert und interpretiert das E-Mail und erlebt gleichzeitig eine emotionale Reaktion. Diese wird wesentlich von der Mailqualität beeinflusst. Bei der Reaktionsplanung kann es zu einem Medienwechsel kommen, beispielsweise zur Entscheidung, zum Telefonhörer zu greifen oder das persönliche Gespräch zu suchen.

Modell des Kommunikationssystems E-Mail



Wahrscheinlichkeit der Abo-Kündigung zwischen 0 und 100 Prozent



Die Fragestellungen

Die Fragestellungen des Forschungsprojekts lauten somit: Welche Faktoren eines E-Mail-Settings fördern Konflikte bzw. welche Faktoren verhindern Konflikte? Wie verlaufen diese Konflikte und welche Formulierungseinheiten dynamisieren den Konflikt in welche Richtung?

Das Online-Experiment

Mit einem Online-Experiment untersuchten wir die konfliktverstärkende Wirkung der Verletzung der Netiquette: Verstärken Schreibfehler oder fehlende Grussformeln den eskalierenden Charakter von E-Mails?

Im Kontext einer Supportanfrage wegen eines verlegten Passworts wurde ein fiktiver Text mit negativem Inhalt nach den verschiedenen formalen Aspekten variiert. Ergänzend kam dazu das Q-Mail oder Qualitäts-E-Mail mit sorgfältiger Formulierung.

- E-Mail mit einem Satz in Grossbuchstaben
- E-Mail ohne Signatur
- E-Mail ohne Grussformel
- E-Mail mit konsequenter Kleinschreibung
- E-Mail mit Schreibfehlern
- E-Mail Basistext
- Q-Mail

Das vom Kompetenzzentrum E-Business der Berner Fachhochschule programmierte Experiment blendete die verschiedenen Texte nach dem Zufallsprinzip ein. Die Texte mussten hinsichtlich Ärgerlichkeit und einer möglichen Kündigung des Abos bewertet werden.

Es nahmen 165 Studierende im Alter zwischen 19 und 40 Jahren teil. Sie verteilten sich je zur Hälfte auf Vollzeitstudium und berufsbegleitendes Studium. Der Anteil Studentinnen betrug 30%.

Die Resultate

Der Q-Mail-Text wurde als wesentlich weniger ärgerlich empfunden als die anderen Texte. Älteren Teilnehmern fiel die fehlende Grussformel speziell negativ auf. Die Studentinnen bewerteten den Text mit den Schreibfehlern am negativsten.

Die formellen Unregelmässigkeiten verstärkten den Wunsch bei den Teilnehmern, nach der beantworteten Support-Anfrage das fiktive Abo aufzukündigen. Am stärksten war der Effekt bei den E-Mails mit konsequenter Kleinschreibung oder fehlender Grussformel. Dies zeigt auf, dass schludrige E-Mails im Kundensupport durchaus wirtschaftliche Einbussen zur Folge haben können.

Der Transfer in die Praxis

Das Thema von Q-Mails stösst bei Firmen spontan meist auf grosses Interesse, doch sehen sie sich aus Zeit- und Ressourcenmangel ausserstande, sich intensiver damit zu befassen. Sie nehmen den Qualitätsverlust im E-Mail-Verkehr zugunsten der Schnelligkeit des Mediums in Kauf und befürchten, dass es bereits zu spät sein könnte, diese Crash-Mails wieder loszuwerden. Es bleibt unbekannt, wie viele Kunden sie mit nachlässigen E-Mails verärgern und wie viele ressourcenbindende interne Konflikte damit geschürt werden.

Neben der technischen Beherrschung des Mediums spielt auch die inhaltliche Qualität und Gestaltung eines E-Mails, oder eben eines Q-Mails, eine Rolle. Durch Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeitenden kann eine E-Mail-Policy in einer Firma etabliert werden.

In der zweiten Phase will dieses Projekt mit Praxispartnern die praktische Relevanz und Eskalationsverläufe von per E-Mail geführten Konflikten weiter erforschen. Interessierte finden weitere Informationen unter <http://e-business.bfh.ch/qmail>.

Das Kompetenzzentrum E-Government CC eGov der Berner Fachhochschule

Prof., Dr. rer. pol. **Heide Brücher**, Leiterin Kompetenzzentrum E-Government

Sami Hamida, wissenschaftlicher Mitarbeiter Kompetenzzentrum E-Government

Das CC eGov und seine Partner

Das Kompetenzzentrum E-Government (CC eGov) der Berner Fachhochschule ist eine unabhängige Dienstleistungs-, Forschungs- und Entwicklungsinstitution für E-Government in der Schweiz. Das Kompetenzzentrum wurde im Juli 2000 gegründet, zusammen mit sechs Praxispartnern. Es handelte sich hier um die Bundeskanzlei, das BAKOM, das Institut für geistiges Eigentum IGE, das Informatikstrategieorgan des Bundes ISB, CSC und WorldCom. Diese bestimmten in Form eines Beirates bis Ende 2002 das Projekt- und Produktportfolio des CC eGov.

2003 wurde mit einem neuen Partnerschaftsmodell gestartet, welches den Praxispartnern ein standardisiertes Produktportfolio bietet. Heute zählt das CC eGov 12 Praxispartner aus Wirtschaft und Verwaltung, mit denen es eng zusammenarbeitet:

- Arpage AG
- CSC Switzerland GmbH
- Hewlett-Packard (Schweiz) GmbH
- Microsoft Schweiz GmbH
- New Impact AG
- Novo Business Consultants AG
- Software AG
- Stadt Biel
- Stadt Winterthur
- Swisscom AG
- the i-engineers
- Unisys (Schweiz) AG

Möchten Sie Partner vom CC eGov werden? Weitere Informationen finden Sie unter: <http://e-government.bfh.ch/praxispartner>

Auch in der Forschung baut das CC eGov auf ein Partnerschaftsmodell, welches in den kommenden Jahren noch weiter ausgebaut wird. Zudem ist es Mitglied des vom Bundesrat anerkannten Nationalen Kompetenznetzes für E-Business und E-Government «Ecademy».

In naher Zukunft sollen vor allem weitere internationale Forschungspartner gewonnen werden, um den Wissenstransfer vom und ins Ausland sicherzustellen.

Was macht das CC eGov?

Nach nun gut zwei Jahren Tätigkeit mit dem Partnerschaftskonzept hat das CC eGov sein Leistungsspektrum weiter ausgebaut. Neben angewandter Forschung gehören heute Beratungen und Dienstleistungen, Publikationen und die Organisation von Veranstaltungen zu den Tätigkeitsschwerpunkten des Kompetenzzentrums E-Government.

Der Bereich angewandte Forschung befasst sich hauptsächlich mit der Entwicklung und Anwendung wissenschaftlich fundierter und praxisnaher Modelle und Methoden. In diesem Bereich gibt es einige erfolgreich abgeschlossene oder noch laufende Forschungsprojekte:

- Nutzenportfolioanalyse I – Entwicklung einer zuverlässigen, praxisnahen Methodik, die es erlaubt, den Nutzen eines IKT-Projektes gesamtheitlich abzuschätzen. Die bewerteten Projekte werden in einer Nutzenportfoliomatrix verglichen, um über die Auswahl der Projekte zu entscheiden und entsprechende Massnahmen abzuleiten.
 - Digital Identity Management/Unternehmensidentität – Konzeption einer digitalen Identität für Unternehmen zwecks Nutzung in elektronischen Geschäftsprozessen zwischen kommerziellen Partnern, mit Verwaltungseinheiten und anderen Organisationen und Einheiten der Informations- und Wissensgesellschaft.
 - Entscheidungskriterien und Materialpräferenzen in der Bau- und Holzbranche – Das Projekt wird in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Architektur, Bau und Holz HSB durchgeführt und hat zum Ziel, die Entscheidungskriterien und Materialpräferenzen von Bauherren und Architekten repräsentativ und wissenschaftlich zu erforschen.
- Im Bereich Beratungen und Dienstleistungen gehören Projektleitung und -betreuung, Erstellung von Gutachten, Pilotrealisierungen und verschiedene Internetdienstleistungen zum Portfolio des CC eGov. Referenzprojekte sind
- Workshop mit SAP – «Geschäftsprozessorientierung» für das Kader der öffentlichen Verwaltung,
 - Umsetzungsproduktanalyse für New Impact – «iCity» Überprüfung des Einsatzpotenzials in der Schweiz,
 - jährliche Erstellung des «E-Government Trendbarometers» mit Unisys – Studie über Leistungs- und Wahrnehmungsbeurteilung von elektronischen Dienstleistungen des öffentlichen Sektors aus Sicht der Schweizer BürgerInnen,
 - Untersuchung Personenregister für das EJPD – Bedeutung und Nutzen des Eidgenössischen Personenidentifikators,
 - Strategie für die Stadt Winterthur – Beratung bzw. Coaching bei der Erstellung einer E-Government-Strategie für die Stadt Winterthur,
 - Geschäftsprozessarchitektur Gerichte BL – Entwicklung einer Geschäftsprozessarchitektur für die Geschäftsleitung des Kantonsgerichts Baselland.

Das Kompetenzzentrum E-Government ist mit seiner «eGov Präsenz» Verfasser der ersten deutschsprachigen Fachpublikation zum Thema E-Government. Neben der «eGov Präsenz» publiziert das CC eGov aber auch regelmässig Arbeitsberichte, Studien, Marktanalysen, Fachberichte und Bücher zum Thema E-Government.

Ausführliche Informationen zu den Publikationen finden Sie auf der folgenden Website des Kompetenzzentrums E-Government: <http://e-government.bfh.ch/publikationen>

Ein wichtiger Teil des Leistungsspektrums des CC eGov ist die regelmässige Organisation von Veranstaltungen, z.B. Tagungen, Symposien, Workshops, Roundtables, Business Lunches etc. Diese Veranstaltungen bieten den Besuchern die Möglichkeit, die neusten Entwicklungen im Bereich E-Government zu erfahren und ermöglichen spannende Diskussionen mit Experten aus Politik, Wirtschaft, Forschung und öffentlicher Verwaltung. In den nächsten Tagen organisiert das CC eGov eine interessante Veranstaltung, bei der noch Plätze frei sind:

E-Gov-Fokus «Prozessorientiertes E-Government»

28. Oktober 2005 von 8.30 bis 14.00 Uhr im Hotel Ador in Bern. Symposium mit verschiedenen Vorträgen von Spezialisten aus der öffentlichen Verwaltung und Wirtschaft zum Thema «Prozessorientiertes E-Government». Die Veranstaltung zeigt

- Grundlagen zum Thema Geschäftsprozesse im E-Government,
- den Nutzen und die Probleme der Prozessorientierung,
- welche Anforderungen eine konsequente Prozessorientierung und Prozessoptimierung von E-Government-Projekten an eine Organisationen stellt,
- anhand von Beispielen aus der Praxis, welche Vorgehensweisen und Methoden bereits heute zum Einsatz kommen.

Anmeldung: www.iwv.ch/egov/events/prozessmanagement

Daneben wirkt das CC eGov auch in Weiterbildungsangeboten im Bereich E-Government und Public Management der Universität Bern, der Berner Fachhochschule und der Fachhochschulen Zentralschweiz, Ostschweiz und Zürich mit. Im Jahr 2006 bietet das CC eGov zudem eigenständig einen Zertifikatslehrgang E-Government für Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung, Non-Profit-Organisationen oder Beratungsunternehmen, welche professionelle Arbeit im Bereich E-Government leisten wollen, an.

Weitere Informationen: <http://soziale-arbeit.bfh.ch/puma/>

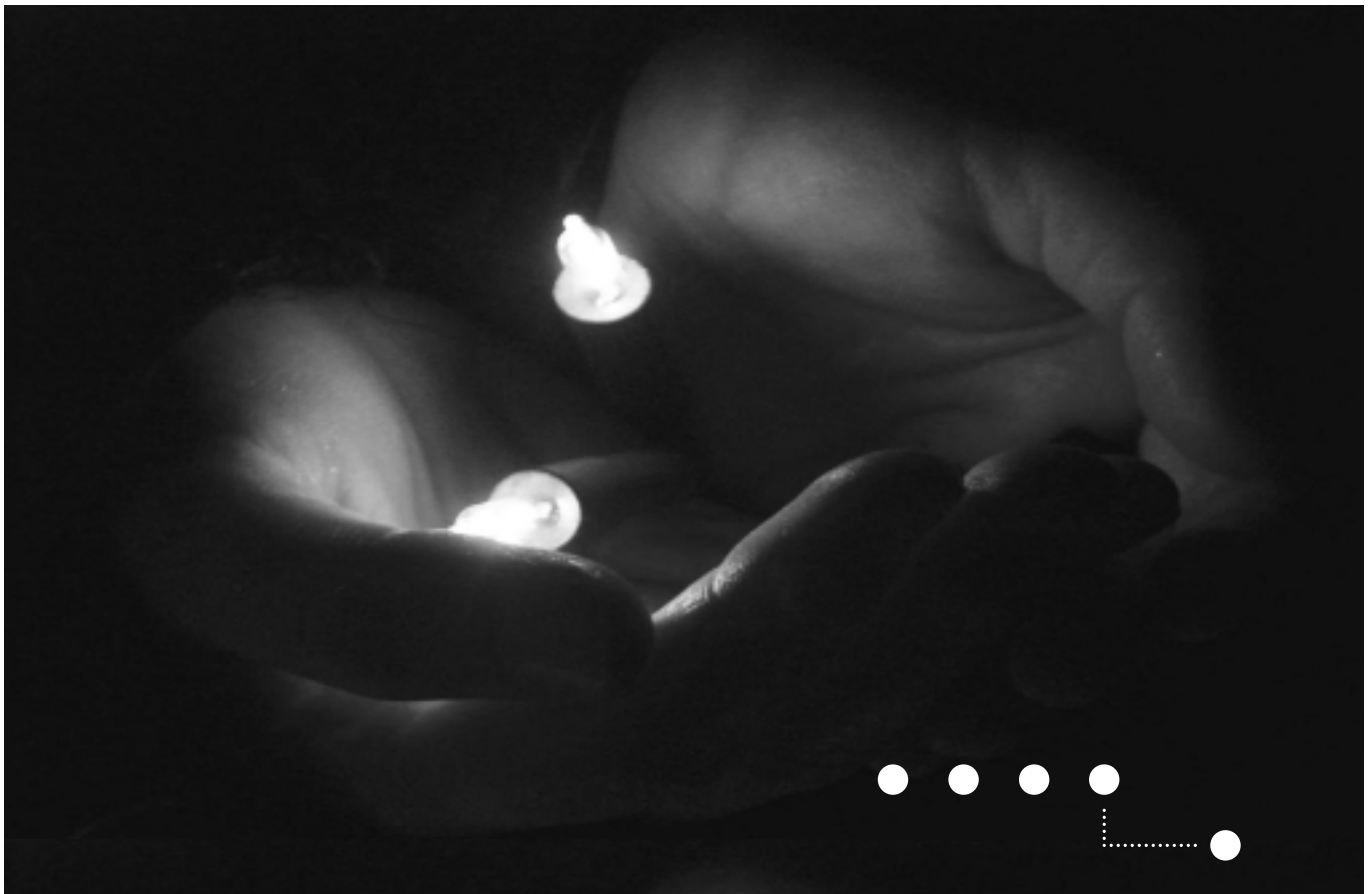
Ausblick

Das CC eGov baut seine Tätigkeit im Bereich Beratungen und Dienstleistungen weiter aus. Dazu werden neue Workshops und Seminare mit den Themen Geschäftsprozess- und Qualitätsmanagement durchgeführt. Auch die enge Verknüpfung von E-Government mit dem Thema New Public Management wird das CC eGov in Zukunft weiter beschäftigen. Dazu wurden bereits neue Forschungsprojekte geplant:

- Vertrauenswürdige Anonymität – Nicht alle Personaldaten, die im Rahmen von Dienstleistungen und Prozessen in den Verwaltungen gesammelt werden, müssen eine eindeutige Identifikation der durch sie repräsentierten Person zulassen. Es ist in diesen Fällen meist ausreichend, die Daten zur Authentifizierung und Autorisierung zu nutzen und nicht auch zur Identifikation. Die Untersuchung analysiert prozessbasiert die Einsatzmöglichkeiten vertrauenswürdiger Anonymität und trägt so zur Förderung der Nutzung von E-Government-Services bei.
- Nutzenportfolioanalyse II – Dieses Forschungsprojekt baut auf dem Forschungsprojekt Nutzenportfolioanalyse I auf. Ziel wird die Konzeption und Umsetzung einer softwaretechnischen Unterstützung der entwickelten Methodik zur Nutzenbestimmung sein.



Bestellen Sie die neuste Ausgabe der «eGov Präsenz» zum Thema «Wirtschaftsfaktor E-Government» unter: <http://e-government.bfh.ch/egov-praesenz>



Berner Fachhochschule

Kompetenzzentrum E-Business

Mit uns geht Ihnen ein Licht auf

Wer wir sind

Das Kompetenzzentrum E-Business ist ein motiviertes Team, das flexibel auf Kundenwünsche eingeht. Unsere Kernkompetenzen liegen in der Entwicklung, Programmierung und Gestaltung benutzerfreundlicher und dynamischer Websites. Wir bieten Unternehmen und anderen interessierten Organisationen Unterstützung bei der Planung und Umsetzung von innovativen E-Business-Lösungen.

Unsere Dienstleistungen

- Beratung & Konzeption
- Design & Kreation
- Programmierung & Integration
- Optimierung & Erfolgskontrolle
- Webhosting & E-Mail

Individuelle Lösungen

Zu unseren realisierten Projekten zählen Newsletter-Systeme, Online-Abstimmungen, ein konfigurierbares Reservationssystem für diverse Ressourcen oder eine Weihnachtskarte mit Aufrufstatistik. Wir bauen für Sie E-Business-Anwendungen, die es noch nicht auf dem Markt gibt. Stellen Sie uns auf die Probe!

Kontakt

Berner Fachhochschule, Kompetenzzentrum E-Business, Eigerplatz 5, 3000 Bern 14
Telefon +41 31 370 00 20, Fax +41 31 370 00 21, E-Mail: e-business@bfh.ch
www.e-business.bfh.ch

Wir leben Kompetenz – Know-how – Flexibilität – Innovation

Berner Fachhochschule

Wirtschaft und Verwaltung

Morgartenstrasse 2c Postfach 305 3000 Bern 22

Telefon +41 31 336 85 85 Fax +41 31 336 85 89

E-Mail wirtschaft@bfh.ch

www.wirtschaft.bfh.ch