

# impact zh aw

Nr. 24 | März 2014

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

## ZHAW-ALUMNUS

Cédric Ochsner und  
die Schokoladenseiten  
seines Jobs

## WINDENERGIE

Locken Arbeitsplätze  
und Einnahmen,  
steigt die Akzeptanz

## ABSCHLUSSARBEITEN

Von Cybermobbing,  
Stammzellenzucht  
und Holz am Bau

«Technik fasziniert  
mich – vor allem  
die Wechselwirkung  
mit der Gesellschaft»

Bettina Furrer, Leiterin Institut für  
Nachhaltige Entwicklung

## DOSSIER **VERTRAUEN**

Vertrauen ist eine wichtige Währung in der modernen globalen Gesellschaft. Warum verspielen wir sie manchmal so leichtfertig?

# Das Axpo Trainee-Programm

Ein energiegeladener Berufseinstieg



Axpo Hochschulmarketing | Parkstrasse 23  
CH-5401 Baden | T +41 56 200 35 34

[www.axpo.com/jobs](http://www.axpo.com/jobs)





## Vertrauenssache

Haben Sie sich auch schon gefragt: Wem kann ich eigentlich noch vertrauen? Keine Angst! Meinungsforscher haben da viele Antworten. Mehr als 30'000 Treffer landet, wer bei Google nach «Vertrauensindex» sucht. Dort erfahren Sie, welchen Berufsgruppen, Branchen, Politikern und Marken die Schweizer und Europäer vertrauen. Überall wird um unser Vertrauen geworben. Und dennoch wird unser Vertrauen auch stark strapaziert: Bankenkrise, Regierungskrise, Öko-Krise, alles wird als Vertrauenskrise betitelt. Dieses Magazin widmet sich dem Thema «Vertrauen», einer wichtigen und flüchtigen Währung der globalen Gesellschaft. Weltwirtschaft könne ohne Vertrauen nicht geführt werden, meint Hochschulleitungsmitglied André Haelg im Interview (S. 24). Wir zeigen, wie Firmen und Banken um Vertrauen werben (S. 28-37), wie sich in «Zwangbeziehungen» zwischen Bewährungshelfer und Straftäter Vertrauen entwickelt (S. 39), oder wie wir im Alter darauf vertrauen können, wunschgemäss behandelt zu werden (S. 44). Häufig müssen wir es aber mit Hemingway halten: Die beste Art herauszufinden, ob man jemandem vertrauen kann, ist, ihm zu vertrauen.

**PATRICIA FALLER, Chefredaktorin**

- 4 PANORAMA**
- 5 NACHGEFRAGT**  
**Abfall:** Zu viele Lebensmittel im Müll
- 7 MEINUNG**  
**Peter C. Meyer:** Für ein innovatives Gesundheitsberufegesetz
- 8 ALUMNI**

**Cédric Ochsner**, Leiter der Produktion bei Migros-Tochter Chocolat Frey

- 12 ABSCHLUSSARBEITEN**  
**Newcomer:** Von Cybermobbing, Stammzellenzucht und Holz am Bau

- 14 FORSCHUNG**  
**Windenergie:** Ein interdisziplinäres Forschungsprojekt im Goms

- 16 ÜBERSETZUNG:** Ein neuer Ansatz, die Qualität von Übersetzungen zu messen

- 18 MENSCHEN**  
**Ökologie ohne Mahnfinger:** Bettina Furrer, Institut für Nachhaltige Entwicklung

## DOSSIER 24/14 VERTRAUEN

- 23 Urvertrauen**  
Agnes von Wyl, Angewandte Psychologie

- 24 Interview**  
**Ohne Vertrauen kann man die Weltwirtschaft nicht führen**  
André Haelg, Direktor SML

- 28 Vertrauen** in Wirtschaft,  
– Wissenschaft, Strafvollzug  
**47** und Altenpflege

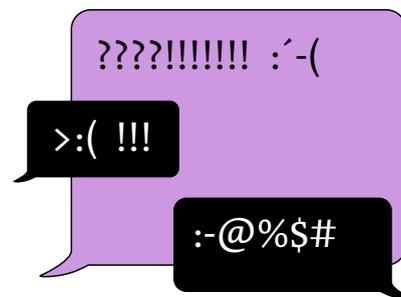
- 32 Spotlight**  
Wem vertrauen Sie?

- 48 WEITERBILDUNG**
- 51 NEWS AUS DEN DEPARTEMENTEN**
- 59 STIFTUNG ZHAW**
- 60 NEWS FÜR ALUMNI ZHAW**
- 66 PERSPEKTIVENWECHSEL**



## 8 Cédric Ochsner

Schokolade macht glücklich. Das gilt auch für den Leiter der Produktion bei Chocolat Frey. Die Karriere des ZHAW-Alumnus ist aus einem Guss.



## 12 Abschlussarbeiten

Über 2000 Forschungsbeiträge auf Bachelor- und Masterstufe entstehen jedes Jahr an der ZHAW. Wir stellen in jeder Ausgabe drei von ihnen vor.



## 39 Franziska Camenzind

Straftäter müssen mit der Bewährungshelferin zusammenarbeiten, obwohl sie nicht nach ihr gefragt haben. Wie entsteht da Vertrauen?

## Impressum

**Herausgeber:**  
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Winterthur, und ALUMNI ZHAW

**Redaktionsleitung:**  
Patricia Faller (Chefredaktorin)  
Silvia Behofsits (Projektleitung)  
Claudia Gähwiler

**Redaktionsteam:**  
Roberto Bretscher (ALUMNI ZHAW); Hubert Mäder (Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen); José Santos (Gesundheit); Christa Stocker (Angewandte Linguistik); Birgit Camenisch (Life Sciences und Facility Management); Tanja von Rotz (Angewandte Psychologie); Nicole Barp (Soziale Arbeit); Matthias Kleefoot (School of Engineering); Adrian Sulzer (School of Management and Law)

**Redaktionelle Mitarbeit:**  
Corinne Amacher, Andreas Engel, Markus Gisler, Sarah Jäggi, Matthias Kleefoot, Ramona Knörr, Manuel Martin, Regula Pfeifer, Christa Rosatzin, Andrea Söldi, Sibylle Veigl, Florian Wehrli

**Fotos:**  
Conradin Frei, Zürich, alle ausser S. 4 u., 7, 15, 17, 41, 51 – 66

**Grafik/Layout:**  
Till Martin, Zürich

**Kontakt:**  
ZHAW-Impact, Redaktion,  
Postfach, 8401 Winterthur,  
zhaw-impact@zhaw.ch

**Inserate:**  
Zürichsee Werbe AG,  
Postfach, 8712 Stäfa,  
impact@zs-werbeag.ch,  
Tel. 044 928 56 34

**Vorstufe/Druck:**  
Swissprinters AG, Zofingen

**Auflage:** 23'000  
ZHAW-Impact erscheint  
vierteljährlich.  
**Nächste Ausgabe:**  
16. Juni 2014

**Adressänderungen:**  
info@zhaw.ch

**Weitere Exemplare:**  
zhaw-impact@zhaw.ch,  
Telefon 058 934 74 66

## Impact online:

Die aktuelle Ausgabe als pdf  
und weitere Infos  
[www.zhaw.ch/zhaw-impact](http://www.zhaw.ch/zhaw-impact)  
[www.facebook.com/zhaw.ch](https://www.facebook.com/zhaw.ch)  
[twitter.com/zhaw](https://twitter.com/zhaw)

## CS-Award: Städte entwerfen trotz ungewisser Zukunft

Wie können Stadträume entworfen werden, ohne dass man weiss, was die Zukunft bringt? Dies erforschen die beiden Dozenten Stefan Kurath und Peter Jenni vom ZHAW-Departement Archi-

tektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen, mit Studierenden des Masterstudiengangs in Architektur am Beispiel Oberwinterthur. Die Studierenden haben nach einer städtebaulichen Ana-

lyse mit ihren Entwürfen untersucht, wie sich in Szenariogeschichten beschriebene gesellschaftliche Trends, zum Beispiel Energieknappheit, Verdichtung oder neue Lebens- und Arbeitsmodelle, auf den Stadtteil Oberwinterthur auswirken könnten. Die Szenarien sind mögliche Zukunftsverläufe ohne Realitätsanspruch.

Der Erkenntnisgewinn ergibt sich durch das Übereinanderlegen der von den Szenariogeschichten bestimmten städtebaulichen Entwürfe – sozusagen als Stresstest der Quartierstruktur: Alle strukturellen Eigenarten, die in den verschiedenen Szenarien gleich bleiben, erweisen sich als widerstandsfähig und sind für die Zukunft vermut-

lich von grosser Bedeutung. Hier könnte der Städtebau ansetzen. Früher haben Architekten ideengeschichtlich hergeleitet, wie die perfekte Stadt aussehen soll. Wenige dieser Entwürfe wurden realisiert. Nach heutigen Erkenntnissen müssen auch die Bevölkerung, Investoren, Grundbesitzer oder Politiker stärker in die städtebauliche Planung einbezogen werden – nicht als Auftraggeber, sondern als Akteure, die an der Zukunft mitarbeiten.

Die beiden Dozenten erhielten für ihr Lehrkonzept den ZHAW-Lehrpreis 2013 für innovative Lehre, der jährlich vergeben wird sowie den CS-Award, der alle drei Jahre an der ZHAW ausgeschrieben wird und mit 10'000 Franken dotiert ist.



Ausgezeichnet: ZHAW-Dozenten Stefan Kurath (v.l.) und Peter Jenni

## Stabsstelle Diversity: Neue Leiterin

Annette Kahlen hat per 1. Januar 2014 zusätzlich zu ihrer Aufgabe als Leiterin der Beratungsstelle «Barrierefreie Hochschule» die Leitung der Stabsstelle Diversity offiziell übernommen. Die Stabsstelle hatte sie bereits seit Anfang September 2013 ad interim geführt. Annette Kahlen ist Diplom-Heilpädagogin, hat an der Universität Zürich in Sonder-

pädagogik promoviert und war fachlich in den Bereichen Sonderpädagogik, Migration, Personalmanagement und Organisationsentwicklung tätig. An der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik HfH hat sie vor ihrem Eintritt in die ZHAW während mehrerer Jahre als Gleichstellungsbeauftragte und Personalleiterin gewirkt.

Zusätzlich zum Wechsel an der Spitze erhält die Stelle Diversity/Gender einen neuen Namen und heisst künftig «Stabsstelle Diversity». Die Stabsstelle soll die Vielfalt in der ZHAW fördern. Schwerpunkte der Arbeit sind die Gleichstellung von Frauen und Männern und die Gleichstellung von Menschen mit einer Behinderung. Zu den Aktivitäten gehören u. a. Mentoringprogramme, Beratung zu diversen Fragen sowie Projekte für Schülerinnen und Schüler.



Annette Kahlen

➤ Weitere Informationen  
[www.zhaw.ch/diversity](http://www.zhaw.ch/diversity)

## Stabsstelle F&E: Neuer Leiter

Martin Jaekel wechselte Anfang Dezember 2013 von der EU-Kommission in Brüssel zur ZHAW. Bei der EU managte er als Programme Officer das Forschungsprogramm «Ambient Assisted Living Joint Programme». Zuvor war er mehrere Jahre in den Bereichen Biotechnologie, Genetik und Medizin als Forscher und Management Consultant tätig.

Martin Jaekel hat in Basel und Berkeley (USA) Life Sciences studiert und in Cambridge (GB) doktorierte und gearbeitet.

An der ZHAW unterstützen er und sein Team Forschende und Forschungsprojekte aus allen acht Departementen. Die Stabsstelle ist zudem Anlaufstelle für Unternehmen, die an einer Zusammenarbeit mit der ZHAW interessiert sind.

Die ZHAW hat sich auch um eines der Satellitenmandate von «Euresearch» beworben, bei dem es darum geht, Forscherinnen und Forscher von Schweizer Fachhochschulen bei der Eingabe ihrer Projekte auf EU-Ebene zu unterstützen. Das gilt vor allem für das EU-Rahmenprogramm «Horizon 2020». Von April an wird hierfür eine zusätzliche Fachkraft im Stabsstellenteam die Beratungstätigkeit aufnehmen.



Martin Jaekel

➤ Kontakt und Infos  
[martin.jaekel@zhaw.ch](mailto:martin.jaekel@zhaw.ch)



**Claudia Müller** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Fachstelle Nachhaltigkeit und Energie am Departement Life Sciences und Facility Management in Wädenswil. Die Fachstelle kümmert sich u. a. um die Vermeidung von Lebensmittelverlusten. Die ZHAW ist Mitglied bei «essenswert», einem deutschsprachigen Netzwerk gegen Lebensmittelabfälle. Für «Resteverwertung» empfiehlt Claudia Müller auch die Organisation foodwaste.ch, die mit der Schweizer Gesellschaft für Ernährung Faldblätter mit Sprüchen und Rezepten entwickelt hat, oder die App «Zu gut für die Tonne», bei der man eingibt, was man zu Hause hat, und ein Rezept für diese Zutaten erhält.

➤ [www.essenswert.net](http://www.essenswert.net)  
[www.foodwaste.ch](http://www.foodwaste.ch)

## Nachgefragt bei Claudia Müller

### Weshalb landen Lebensmittel im Müll?

**Ein Drittel aller in der Schweiz verfügbaren Lebensmittel landet auf dem Müll? Wer ist der grösste Verursacher?**

Der grösste Anteil – 45 Prozent – entfällt auf Privathaushalte.

**Warum landen so viele Lebensmittel im Müll?**

Den Hauptgrund sehe ich darin, dass Lebensmittel nicht mehr wertgeschätzt werden. Sie sind stets verfügbar, zu niedrigen Preisen. Nur noch 8 Prozent des Einkommens geben wir dafür aus. Da sinkt die Hemmschwelle.

**Welche Rolle spielt das riesige Angebot in den Supermärkten?**

Die grosse Auswahl spielt sicher eine Rolle, ebenso die Vorteilspackungen. Die kauft man, weil sie so günstig sind, obwohl die Menge zu gross ist. Ein Grund ist auch der Anspruch, bis kurz vor Ladenschluss immer noch eine grosse Auswahl an Frischwaren – etwa frisches Brot – im Regal zu haben. Und manchmal liegt es an fehlender Kochkompetenz.

**Fehlende Kochkompetenz?**

Die wenigsten wissen, was man aus altem Brot oder einer braunen Banane noch Köstliches machen kann. Oder sie wissen nicht, welche Mengen sie für eine Mahlzeit für zwei Personen brauchen. Häufig fehlt der Überblick über den Inhalt des Kühlschranks, und die Esswaren verammeln.

**Wie verhält es sich mit den Haltbarkeitsdaten?**

Das Mindesthaltbarkeitsdatum gibt an, bis zu welchem Zeitpunkt der Hersteller die Qualität des Produkts bei sachgerechter Lagerung garantiert. Bis dahin sollten keine Geschmackseinbussen oder gesundheitlichen Risiken auftreten. In den meisten Fällen gibt der Produzent noch einen Sicherheitszuschlag. Die Lebensmittel wären aber noch über Tage, Wochen, teilweise sogar über Jahre geniessbar. Beim Verbrauchsdatum ist das anders. Das steht auf Produkten, die mikrobiologisch leicht verderb-

lich sind, wie Fleisch und Fisch. Da sollte man sich dranhalten.

**Woran erkenne ich, ob Lebensmittel noch geniessbar sind?**

Anschauen, riechen, probieren, dann merkt man schnell, ob etwas verdorben ist. Wenn Schimmel auftritt, sollte man auf den Verzehr verzichten.

**Wie entsorge ich richtig?**

Für Privathaushalte ökologisch am sinnvollsten ist es, Abfälle zu separieren und an Tiere zu verfüttern – etwa die Karottenschalen ans Kaninchen oder trockenes Brot an Ziegen eines Bauern. Viele Gemeinden sammeln Nassmüll und gewinnen daraus in Biogasanlagen Strom und Abwärme. Ist das nicht möglich, gehören Lebensmittel in den Kehrichtsack und nicht in die Toilette. Denn die Aufbereitung in der Kläranlage braucht nicht nur Energie, man füttert auch die Ratten in der Kanalisation, die sich dann vermehren.

Interview: Patricia Faller

ANZEIGE

Wer heute Raum und Zeit revolutionieren möchte, startet seine Karriere bei Sensirion.

**Und wird Teil der Sensirion-Story:** Sie freuen sich auf Herausforderungen, bei denen Sie Ihr ganzes Wissen und Ihre ganze Persönlichkeit einbringen können. Dann heissen wir Sie herzlich willkommen bei Sensirion.

Sensirion ist das weltweit führende und mehrfach preisgekrönte Hightech-Unternehmen auf dem Gebiet der Feuchtesensoren und Durchflusssensoren – mit Niederlassungen in Übersee und im Fernen Osten. Dank unserer einzigartigen

CMOSens® Technologie vereinen wir das Sensorelement mit der digitalen Auswertelektronik auf einem winzigen Siliziumchip. Damit verschieben wir die Grenzen des Messbaren ins schier Unermessliche.

Schreiben Sie Ihre eigenen Kapitel der Sensirion-Erfolgsgeschichte und übernehmen Sie Verantwortung in internationalen Projekten. Stimmen Sie sich auf [www.sensirion.com/jobs](http://www.sensirion.com/jobs) auf eine vielversprechende Zukunft ein.

**SENSIRION**  
THE SENSOR COMPANY

# Wer studiert an Fachhochschulen?

Wer studiert an Fachhochschulen und wie finanzieren Studierende ihr Studium? Informationen rund um das Bildungssystem liefert der «Bildungsbericht Schweiz 2014».

**ANDREA DIEM\***

Die Frauen haben aufgeholt. Insgesamt studieren an Fachhochschulen heutzutage fast gleich viele Frauen wie Männer. Ihr Anteil variiert jedoch stark nach Fachbereich, von 9% in Technik und IT bis zu 86% in Gesundheit. Vier Fünftel der Studierenden haben einen Schweizer Pass. Von den Personen ausländischer Nationalität hat rund die Hälfte ihre Vorbildung in der Schweiz absolviert. Hinsichtlich der sozialen Herkunft zeigt sich, dass überdurchschnittlich viele Studierende aus höheren Bildungsschichten stammen.

Die Wahrscheinlichkeit, an einer Fachhochschule zu studieren, ist für Kinder aus Akademikerfamilien rund 30 Prozent höher als im

Durchschnitt. Tiefer ist sie hingegen bei Personen, deren Väter nach der beruflichen oder allgemeinen Grundbildung (d.h. Berufslehre, Matura, o.ä.) keine weitere Ausbildung abgeschlossen haben. Die soziale Zusammensetzung der Studierendenpopulation unterscheidet sich ebenfalls zwischen den verschiedenen Fachbereichen einer Fachhochschule. Die Studierenden der Bereiche Design sowie Musik, Theater und andere Künste gehören sehr viel häufiger den obersten Bildungsschichten an.

**Einfluss der Bildungsherkunft**

An den Universitäten wird die Wahrscheinlichkeit eines Studienbesuchs in noch stärkerem Masse als an Fachhochschulen durch das Ausbildungsniveau der Eltern bestimmt. Jugendliche mit akademisch gebildeten Vätern weisen eine doppelt so hohe Chance auf, eine Universität zu besuchen. Geringer ist der Einfluss der Bildungsherkunft dagegen an Pädagogischen Hochschulen. Die Zusammensetzung der Bildungsabschlüsse der

Väter der Studentinnen und Studenten deckt sich weitgehend mit derjenigen der Bevölkerung.

**Finanzierung des Studiums**

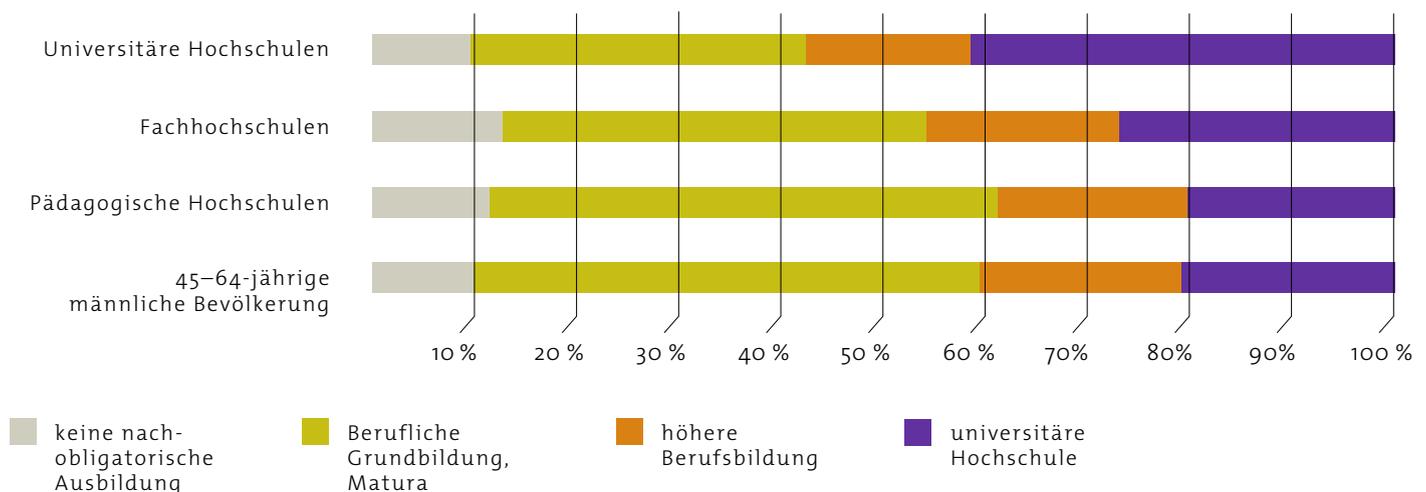
Fachhochschulstudierende, die Vollzeit studieren und ausserhalb des Elternhauses wohnen, haben im Mittel rund 2000 Franken im Monat für den Lebensunterhalt zur Verfügung. Je nach sozialer Herkunft der Studierenden setzt sich das verfügbare Einkommen jedoch unterschiedlich zusammen. Die finanziellen Zuwendungen durch die Familie decken bei Studierenden aus Akademikerfamilien mehr als die Hälfte des Einkommens. Bei Studierenden aus tieferen Bildungsschichten beträgt der entsprechende Anteil nur einen

Drittel. Die Stipendien machen im Durchschnitt einen geringen Anteil des verfügbaren Einkommens aus: 5% bei Studierenden aus Akademikerfamilien, bzw. 14% bei Studierenden aus den unteren Bildungsschichten. Die höheren Stipendien, die die Studierenden aus tieferen Bildungsschichten erhalten, kompensieren die geringeren finanziellen Zuwendungen durch die Familie damit nur zu rund der Hälfte. Sie sind somit in stärkerem Masse gezwungen, ihren Lebensunterhalt mit einer studienbegleitenden Erwerbstätigkeit zu finanzieren.

\*Andrea Diem, Mitarbeiterin der Schweizerischen Koordinationsstelle für Bildungsforschung und Mitautorin des Bildungsberichts 2014

**Bildungsbericht Schweiz 2014**  
 Der von der Schweizerischen Koordinationsstelle für Bildungsforschung (SKBF) verfasste Bericht enthält Informationen aus Statistik, Forschung und Verwaltung und liefert eine umfassende Sicht über das gesamte Bildungssystem der Schweiz.  
 Der gesamte Bericht unter [www.bildungsbericht.ch](http://www.bildungsbericht.ch)

## BILDUNGSHERKUNFT DER STUDIERENDEN NACH HOCHSCHULTYP



Lesebeispiel: An Fachhochschulen stammen 27% der Studierenden aus Familien, deren Väter über einen Universitätsabschluss verfügen; an den Universitäten sind es 42%. Aufgrund der Verteilung der Bildungsabschlüsse in der Bevölkerung würde man jedoch nur 21% erwarten. Quelle: Bildungsbericht Schweiz 2014. Daten: SAKE, Soziale und wirtschaftliche Lage der Studierenden, 2009

## Für ein innovatives Gesundheitsberufegesetz

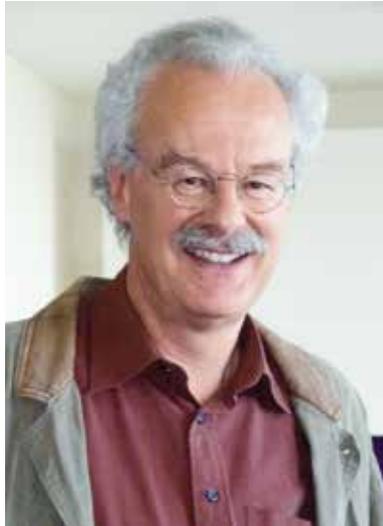
*Die Richtung stimmt. Doch das geplante Gesundheitsberufegesetz geht nicht weit genug. Damit es zu mehr Innovation im Gesundheitswesen und mehr Patientensicherheit führt, bedarf es weiterer Komponenten.*

Bis Mitte April läuft die Vernehmlassung für das neue schweizerische Gesundheitsberufegesetz (GesBG), das die Kompetenzen und die Berufspflichten der Fachhochschul-Gesundheitsberufe Ernährungsberatung, Ergotherapie, Hebammen, Pflege und Physiotherapie regeln wird. Das Gesetz wird frühestens 2016 in Kraft treten. Dann wird es jedoch jahrzehntelang den Spielraum der FH-Gesundheitsberufe definieren. Ergreifen wir deshalb jetzt die Chance und sorgen dafür, dass der Spielraum gross genug und zukunftsgerichtet ist!

### Analog zu anderen Disziplinen

Doch zunächst zur Frage: Weshalb braucht es ein Gesundheitsberufegesetz? Seit sich die Medizin im 19. Jahrhundert auf naturwissenschaftliche Grundlagen abstützt und empirisch nachweisbare Erfolge hat, kämpfen die gut qualifizierten Fachleute im Gesundheitswesen, allen voran die Ärzte, für einen gesetzlichen Schutz der Patienten vor Kurpfuschern und Scharlatanen. In der Schweiz regelt heute z.B. das Medizinalberufegesetz alle universitären Gesundheitsberufe. Nun wird neu das Gesundheitsberufegesetz erarbeitet für die FH-Gesundheitsberufe, die es auf Fachhochschulniveau gesamtschweizerisch erst seit 2006 gibt.

Der Gesetzgebungsprozess ist in der Schweiz demokratisch gründlich und langsam. 2010 hat der Bundesrat den beteiligten Bundesämtern (BAG und BBT) den Auftrag erteilt, einen Entwurf des GesBG für die Vernehmlassung zu erarbeiten. Seit Mitte Dezember 2013 läuft die Vernehm-



**Peter C. Meyer**, Direktor des Departements Gesundheit der ZHAW

lassung. Als Vertreter der ZHAW und als ein Vertreter der Fachkonferenz Gesundheit der Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz (KFH) habe ich mich von Anfang an aktiv eingebracht: Bereits im Vorprojekt «Abschlusskompetenzen», das 2009 abgeschlossen wurde, war ich als stellvertretender Leiter der Steuerungsgruppe beteiligt und ZHAW-Bachelorstudiengangleiterin Physiotherapie, Cécile Ledergerber, als Ko-Projektleiterin. Diesem Vorprojekt wurde die Formulierung der Abschlusskompetenzen im vorliegenden Gesetzesentwurf weitgehend entnommen.

### Weitere Anforderungen nötig

Als Leiter der «Arbeitsgruppe GesBG» der Gesundheits-Fachhochschulen der Schweiz und der Berufsverbände Ernährungsberatung, Ergotherapie und Hebammen habe ich massgeblich die Vernehmlassungsantwort geschrieben. Darin machen wir als Arbeitsgruppe deutlich, dass wir den Entwurf des GesBG grundsätzlich begrüssen, insbesondere die Definition der Abschlusskompetenzen, die Konkretisierung der Berufspflichten und die Akkreditierung der Studiengänge. Unserer Ansicht nach – und darin werden wir auch von den Berufsverbänden der Pflege und der

Physiotherapie unterstützt – müsste das Gesetz jedoch noch weitergehen, um zu einer nachhaltigen Verbesserung des Gesundheitswesens und der Ausbildung der Gesundheitsberufe zu gelangen. Zusätzlich schlagen wir unter anderem vor, folgende Punkte aufzunehmen:

#### ► **Regelung der Masterstufe**

*Die Aufnahme der Masterstudiengänge in das GesBG ist Voraussetzung für eine Regelung einer erweiterten Berufstätigkeit mit vermehrten Kompetenzen (Advanced Practice), die auf Verordnungsstufe vorzusehen ist.*

#### ► **Aktives Berufsregister**

*Wir verlangen die Einführung eines aktiven Berufsregisters auf nationaler Ebene. Das Register dient dem wirksamen Schutz der Patienten.*

#### ► **Weiterbildungspflicht**

*Die Einhaltung der Berufspflichten soll auf Bundesebene geregelt werden. Wichtig sind insbesondere konkrete Pflichten zu lebenslangem Lernen.*

#### ► **Berufsbezeichnungsschutz**

*Der Schutz vor Täuschung und Irreführung für Menschen, die Leistungen der Gesundheitsberufe in Anspruch nehmen, ist von zentraler Bedeutung. Deshalb braucht es einen Berufsbezeichnungsschutz im Gesetz.*

Für Fachhochschulen wie die ZHAW ist die Regelung der Masterstufe besonders wichtig. Unsere Masterabsolventen/-innen haben höhere Kompetenzen in der Behandlung von kranken Menschen, zum Beispiel bei komplexen Krankheiten, bei schwierigen chronischen Verläufen oder wenn ein Patient an mehreren Krankheiten leidet (Multimorbidität). Man spricht hier von «Advanced Practice». Das für unser Gesundheitswesen so wichtige Potenzial der Gesundheitsberufe kann sich nur dann entfalten, wenn auch die Masterstufe als Grundlage dieser «Advanced Practice» im GesBG geregelt wird. ■



## LEBENSMITTELTECHNOLOGIE

# Mehr als ein Schoggi-Job

Schokolade macht glücklich. Das gilt besonders für Cédric Ochsner, den Leiter Produktion der Chocolat Frey. Seine Karriere verlief aus einem Guss – von der Lehre bis ins Topmanagement des grössten Schweizer Schokoladeherstellers.

CORINNE AMACHER

Wenn Cédric Ochsner (49) auf Reisen geht, führt er stets einen süssen Vorrat im Gepäck mit. Auch in fernen Gefilden gönnt er sich seine tägliche Ration Schweizer Schoggi. Eine Tafel isst er dann wie zu Hause auf einen Schlag: «Resten», sagt er, «gibt's bei mir nie.» Als er in den Neujahrsferien in Thailand war, reichte die Reserve aus der Heimat nicht ganz. Im Duty free am Flughafen Bangkok deckte sich Ochsner mit einer 300-Gramm-Tafel seiner Hausmarke ein und konnte den Heisshunger wenigstens noch auf dem Rückflug stillen.

Da erfuhr er die Vorzüge der Auslandsstrategie nicht nur auf dem Papier, sondern am eigenen Leib. Cédric Ochsner ist Chief Operating Officer der Chocolat Frey AG, der grössten Schokoladenfabrik der Schweiz, die aber längst nicht mehr nur für den hiesigen Markt produziert. Das zur Migros-Gruppe gehörende Unternehmen ist mit seinen Produkten mittlerweile in über 60 Ländern auf allen fünf Kontinenten vertreten. Ein Drittel des Umsatzes von 387 Millionen Franken wird im Ausland erzielt, und der Anteil soll mittelfristig

auf über 50 Prozent steigen. Die Expansion im Duty-free-Geschäft mit der Marke Frey ist zentral, aber auch die Herstellung von Eigenmarken für ausländische Kunden soll forciert werden.

Die Internationalisierung gehört zu Ochsners wichtigsten Aufgaben, seit er vor zwölf Jahren bei Chocolat Frey als Produktionsleiter eingestiegen ist. «Früher waren alle Prozesse auf die Migros als Hauptabneh-

«Innovation heisst auch: zur richtigen Zeit die richtige Menge und Qualität liefern.»

merin ausgerichtet. Mit der Auslandsexpansion galt es, die Betriebsabläufe in eine internationale Richtung zu lenken und entsprechend anzupassen», sagt er. Die Ansprüche der ausländischen Kunden seien anders als die der Migros, bei der die Schokoladeverkäufe praktisch in Echtzeit verfolgt und die Produktion im Voraus geplant und ausgerichtet werden könne. Wenn aber aus dem Ausland unvermittelt ein Anruf kommt, die Regale seien leer, es brauche sofort Nachschub, dann ist Ochsners Know-how gefragt. «Innovation be-

schränkt sich nicht auf Produkte», sagt er, «sie umfasst sämtliche Abläufe vom ersten Kundenkontakt bis zur rechtzeitigen Belieferung in der richtigen Menge und Qualität.»

Rund 42'000 Tonnen Schokolade und Kaugummi in Form von 2400 verschiedenen Produkten verlassen die Fabrik in Buchs jedes Jahr. Von der Betriebsplanung über die Herstellung, die Beschaffung und den Unterhalt der Anlagen bis zur Qualitätslenkung – alle Fäden der Wertschöpfungskette laufen bei Cédric Ochsner zusammen. «Die Breite der Themen und Aufgaben ist das, was mich interessiert und herausfordert», sagt er. 450 Mitarbeitende gehören in seinen Einflussbereich, viele kennt er mit Namen und pflegt einen jovialen Umgang mit ihnen. Kaum taucht er in der Fabrik auf, fällt hier ein Spruch, gibt's dort ein Augenzwinkern. «Ich verlange Leistung», so der Chef, «und wenn sie auch noch Spass macht, ist es umso besser.»

Die Nähe zum Personal passt, denn Cédric Ochsner arbeitete viele Jahre selbst im «Übergewand». Er lernte das Metier von der Pike auf. Auch wenn er heute meistens Krawatte trägt, ist er noch immer mit dem Ar-

Vom Fließband via Studium ins Topmanagement: Cédric Ochsner (Bild links) arbeitete viele Jahre selbst im «Übergewand».



Seit in den Regalen der Migros ausländische Marken den Appetit der Konsumenten anregen, muss auch Chocolat Frey dezidierter auftreten; Innovation und Marketing sind gefordert.

### «Ich schaffe den Spagat zwischen Búezer und Manager.»

beitsmodus der Fabrikarbeiter vertraut und spricht deren Sprache: «Ich schaffe den Spagat zwischen Búezer und Manager.» Das sei wesentlich, schliesslich müsse die Basis umsetzen, was sich das Management ausdenke.

Ochsner weiss, was es heisst, das Fließband zu bedienen. Zuerst absolvierte er eine Lehre als Lebensmitteltechnologie bei der zu Coop gehörenden Schokoladefabrik Halba und durchlief anschliessend bei Lindt & Sprüngli während zwölf Jahren eine klassische Industriekarriere vom Gruppenchef bis zum Produktionsleiter. Er lernte aber nicht

nur in der Praxis, sondern drückte auch die Schulbank. So legte er die Meisterprüfung ab und gehörte zwischen 1990 und 1993 zu den ersten Absolventen des Lehrgangs Lebensmittelingenieur HTL an der ZHAW Wädenswil – ein Studium, das er sich mit Nachtschichten und Ferienjobs bei Lindt & Sprüngli verdiente.

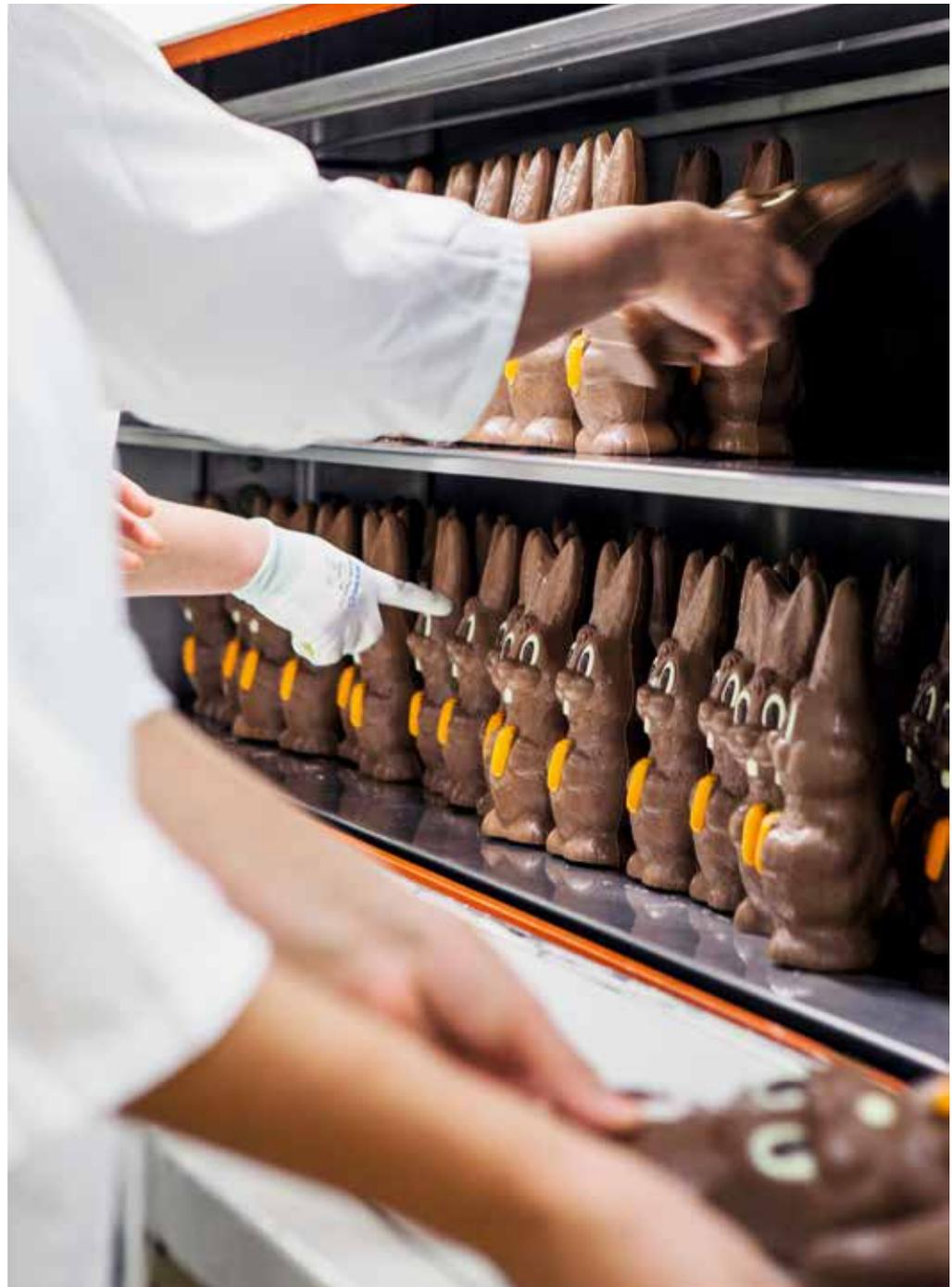
2002 wechselte er in die Geschäftsleitung von Chocolat Frey und übernahm 2012 zudem die Geschäftsführung des Kaffeeunternehmens Delica, das ebenfalls zur Migros gehört. Berufsbegleitend absolvierte er einen Executive Master of Business Administration der Universität

St. Gallen. Cédric Ochsner ist der lebende Beweis, dass nicht nur der universitäre Weg ins Topmanagement führt, sondern auch die Berufsbildung mit Fachhochschulstudium. «Ich bin dankbar für das Schweizer Schulsystem, das es mir erlaubt hat, aufbauend auf der Lehre ein Niveau zu erreichen, bei dem ich an entscheidender Stelle mitarbeiten kann.» Einen wichtigen Beitrag dazu leistete das an der ZHAW erworbene Know-how als Lebensmittelingenieur: Es erzeugte in ihm «das nötige Selbstvertrauen, etwas zu wissen und etwas zu können». Von den im Studium gesammelten Erfahrungen

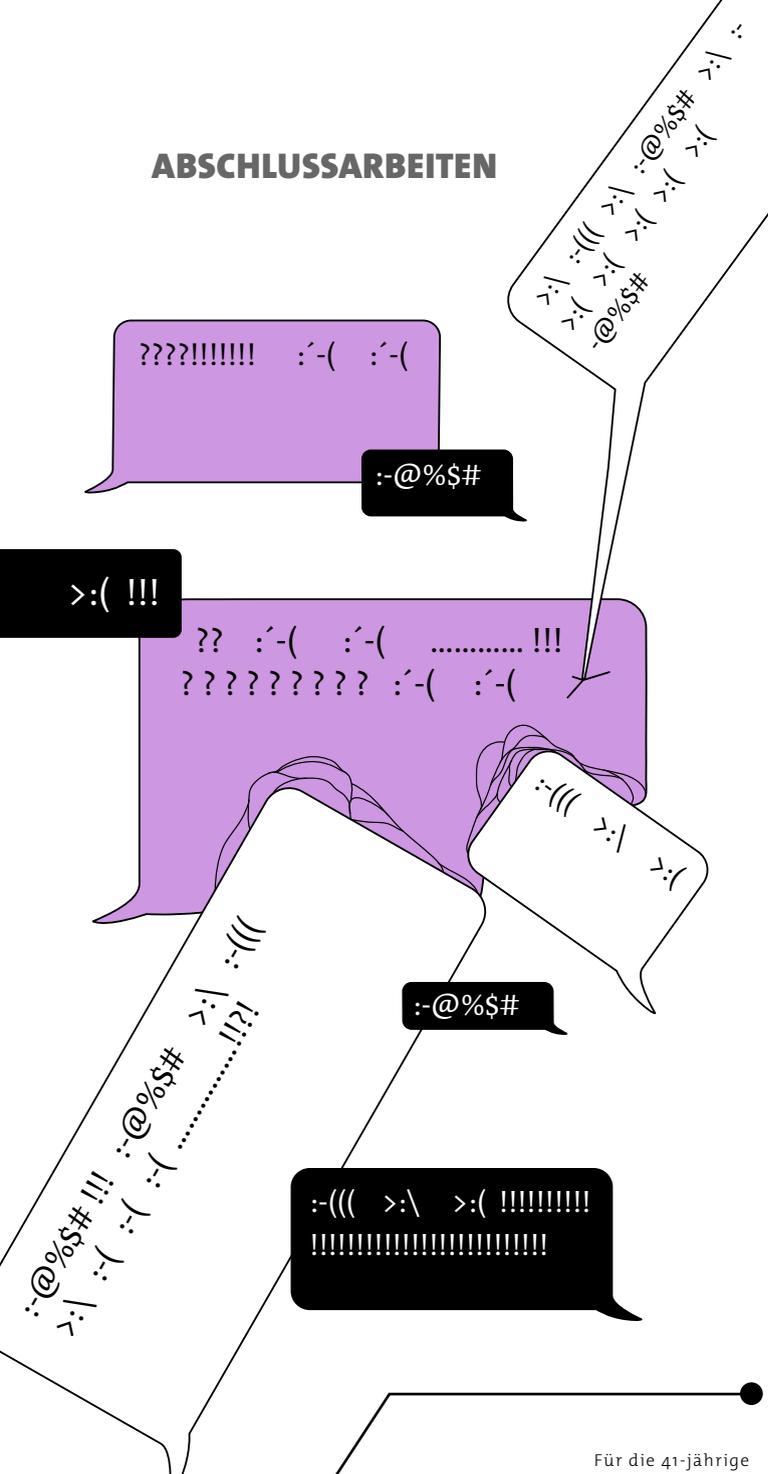
mit Prüfungssituationen profitiere er heute noch: «Neue Projekte, Team-sitzungen, Führungsaufgaben, Kundenkontakte, Rationalisierungen – in meinem Geschäftsalltag reiht sich eine Prüfung an die nächste.» Er ist noch immer mit der ZHAW verbunden und sitzt im Beirat des Instituts für Lebensmittel- und Getränkeinnovation (ILGI), das die Fachhochschule beim Ausarbeiten und Abstimmen von Lehrgängen und Ausbildungsschwerpunkten berät.

### Neue Schokoladenshow im Besucherzentrum

Im permanenten Test befindet er sich auch mit der internationalen Konkurrenz. Seit in den Süßwarenregalen der Migros ausländische Markenprodukte den Appetit der Konsumenten anregen, muss auch Chocolat Frey dezidiert auftreten; Innovation und Marketing sind gefordert. An Ostern eröffnet darum in der Fabrik in Buchs eine neue Attraktion. In einem in der Hausfarbe Rot gestalteten Besucherzentrum können Schokoladelielhaber Wissenswertes über die Süßigkeit erfahren, sie degustieren und konsumieren, in einem Geruchslabor die Sinne schärfen und eine «Schokoladen-Show» erleben. Bereits jetzt nehmen jedes Jahr rund 10'000 Besucher einen Augenschein in der Fabrik, und Cédric Ochsner erwartet künftig ein Mehrfaches davon. Denn Schokolade, das weiss er von Kindsbeinen an, macht glücklich. Noch glücklicher macht nur, direkt an der Quelle zu arbeiten. So gesehen hat Cédric Ochsner mehr als einen Schoggi-Job: «Ich habe den besten Job, den es gibt.» ■



«Eine Tafel esse ich auf einen Schlag auf: Resten gibt's bei mir nie. Schokolade macht ja glücklich.»



# NEWCOMER

Forschen, tüfteln, analysieren: Jedes Jahr erarbeiten Studierende der ZHAW in den acht Departementen über 2000 Forschungsbeiträge auf Bachelor- und Masterstufe. Sie tragen mit wichtigen Erkenntnissen zur Forschung bei. Einige der Nachwuchsforscher wurden für ihre Arbeiten ausgezeichnet. Künftig stellen wir in jeder Ausgabe des «ZHAW-Impact» drei dieser Abschlussarbeiten vor. Diesmal geht es um Mobbing im Internet, Vermehrung von Stammzellen und Bauen mit Holz. Sibylle Veigl

## «DIE BETROFFENEN HABEN EINFACH KEIN LEBEN MEHR.»

Jugendlicher über Cyberbullying

### MOBBING IM INTERNET

Für die 41-jährige ehemalige Kindergärtnerin **Caroline Auer** war das Studium der Angewandten Psychologie bereits ihre zweite Ausbildung. «Cyberbullying – Belastungen und Folgen. Eine explorative Befragung von Jugendlichen, Eltern und Lehrpersonen», so der Titel ihrer Masterarbeit vom Mai 2013. Ihre Arbeit war Teil eines Forschungsprojektes des Departements Angewandte Psychologie zum Thema Internetmobbing.

Medienkompetenz im Internet muss geschult werden, nicht nur bei Jugendlichen, sondern auch bei Eltern und Lehrpersonen, das ist ein Fazit von Caroline Auer. «Die Sensibilisierung auf die Probleme des Internetmobbings ist ein wichtiger Teil der Prävention», sagt sie. Das Thema ist hochaktuell: Vom Mobbing im Internet – oder Cyberbullying, wie es auch genannt wird – sind vor allem Jugendliche betroffen. In Europa sind es gemäss Studien etwa zehn Prozent zwischen 9 und 16 Jahren. Die Auswirkungen können massiv sein: Mobbing kann bei den Betroffenen zu Depressionen und Selbstmordgedanken führen. In ihrer Masterarbeit, die sie vor gut einem Jahr abgeschlossen hat, ist Auer den Fragen nachgegangen, ob Jugendliche, Eltern und Lehrpersonen das Mobbing im Internet oder im realen Leben als schlimmer einstufen, ob den Opfern eine Mitschuld zugeschrieben wird und ob sie die Auswirkungen von Internetmobbing auf die betroffene Person kennen. Sie stellte

fest: Alle Gruppen beurteilen Mobbing im Internet als schlimmer und belastender, und viele sprechen von doppeltem Mobbing, im Netz wie im realen Leben. «Die Betroffenen haben einfach kein Leben mehr», sagt ein befragter Jugendlicher. Erklärt wird dies mit der Anonymität der Täter und der Tatsache, dass Informationen im Internet dauerhaft verfügbar bleiben. Gleichzeitig sind die Möglichkeiten geringer, sich zu wehren. Erstaunlich aber: Fast die Hälfte der Befragten gab den Mobbingopfern eine Mitschuld. Ein Grund mehr, der für Schulung und Sensibilisierung spreche, sagt Auer. Bereits ihre Bachelorarbeit über die «Sexuelle Belästigung von Jugendlichen in Internet-Chats» hatte ihr 2011 einen Anerkennungspreis der Stiftung IAP eingebracht. Heute arbeitet Caroline Auer als Schulpsychologin. <http://bit.ly/MKksNP>

## HOLZBAU IN DER STEINERNEN STADT

**Gian Marco Deplazes** hat in seiner Masterarbeit in eine Häuserzeile in Zürich aus der Gründerzeit im Modell ein Holzgebäude eingepasst. Der 27-jährige Bündner wurde dafür Ende letzten Jahres mit dem erstmals vergebenen Schweizer Architektur-Award «ARC Next Generation» ausgezeichnet, der von der Plattform «Schweizer Baudokumentation» und der Architekturzeitschrift «Viso» gestiftet wird. Deplazes hat vor seinem Studium im Departement Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen eine Lehre als Hochbauzeichner und die technische Matura absolviert. Heute arbeitet er als Architekt in Zürich.

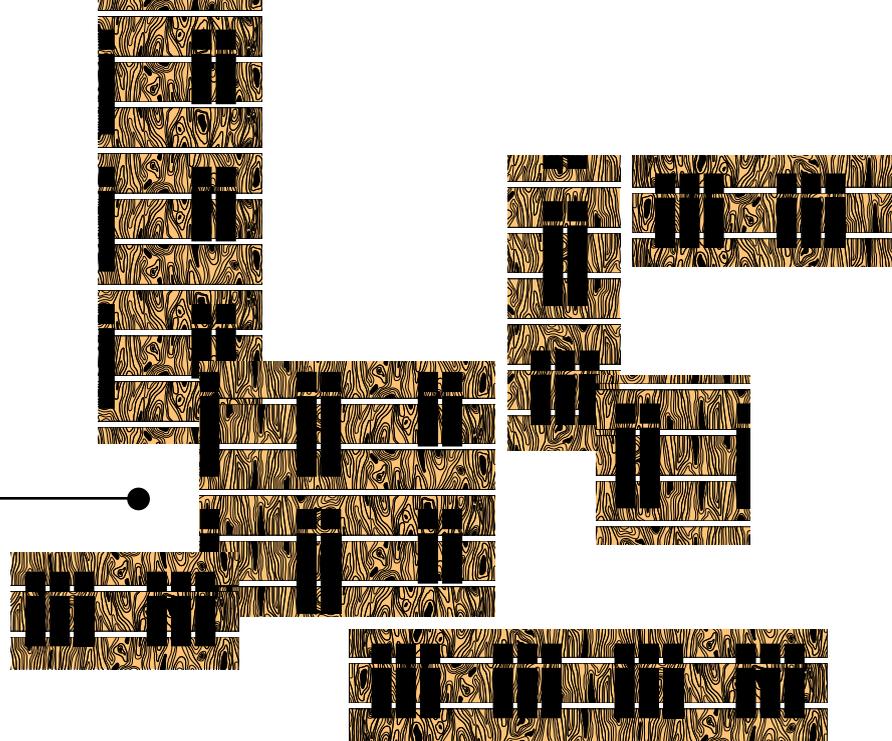
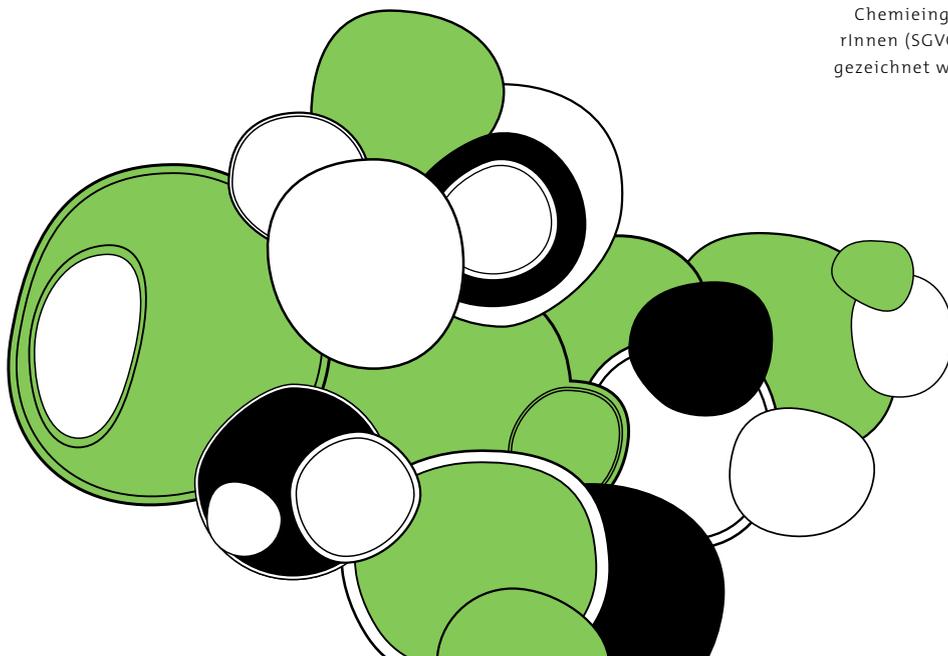
Holz ist CO<sub>2</sub>-neutral und deshalb aus energiepolitischer Sicht ein interessantes Baumaterial, das von Architekten wieder stärker beachtet wird. In städtischen Gebieten sind Gebäude ganz aus Holz jedoch rar; meist wird Holz nur punktuell, beispielsweise zur Dekoration oder Isolation, verwendet: «Das Holz ist dort eher Mittel zum Zweck», sagt Gian Marco Deplazes. In seiner Masterarbeit wollte er sich deshalb tiefergehend mit dem Baustoff Holz befassen und sich dabei mit einem historischen Gebäudebestand auseinandersetzen: «Der historische und steinerne Kontext bietet eine Vielzahl von Themen, welche analysiert werden können, wie beispielsweise die Proportionen», sagt er. In eine Häuserzeile in Zürich mit Bauten aus der Gründerzeit fügte er deshalb im Modell ein ähnliches Gebäude aus Holz ein. Wie sollte sich ein Gebäude aus leichtem Holz gegenüber dem schweren Stein behaupten?, war eine der Herausforderungen. Deplazes entwarf eine Konstruktion aus geschichteten Brettern, welche die klassizistischen Elemente wie zum Beispiel Kapitelle imitierte. Um eine Wirkung von Schwere und Festigkeit zu erzielen, gab er seinem Holzhaus eine dunkelbraune Fassade.

Er habe viel über die Stadt Zürich gelernt, sagt Deplazes: «Jede Stadt hat ihre Besonderheiten, was mich immer wieder neu für den Beruf des Architekten begeistert.» Natürlich bleiben beim Modell noch Fragen offen wie beispielsweise die Wirtschaftlichkeit und der Brandschutz. Doch seine Umsetzung vom «Holzbau in der steinernen Stadt» überzeugte.

➤ <http://bit.ly/1foXzBm>

## «EIN EFFIZIENTER BIOREAKTOR SPART IM HERSTELLUNGSPROZESS VIEL ZEIT UND GELD.»

Valentin Jossen



## DIE VERMEHRUNG VON STAMMZELLEN

Der 26-jährige **Valentin Jossen** hat die Bachelorarbeit «Theoretische und experimentelle Untersuchungen zur Expansion von Stammzellen in Microcarrier-Kulturen» verfasst. Er hat damit zu einem Projekt beigetragen, welches das Institut für Biotechnologie mit dem Chemie- und Pharmaunternehmen Lonza durchgeführt hat. Jossen ist für seine Arbeit im Juni 2013 von der Schweizerischen Gesellschaft der Verfahrens- und ChemieingenieurInnen (SGVC) ausgezeichnet worden.

Ob Diabetes, Krebs oder Parkinson: Stammzellen haben ein grosses Potenzial für die Therapie von Krankheiten. Sogenannte adulte mesenchymale Stammzellen, die beim Menschen unter anderem im Knochenmark oder im Fettgewebe zu finden sind, müssen jedoch vor dem therapeutischen Einsatz in speziellen Bioreaktoren vermehrt werden. Ein Problem dabei: Sind die verfahrenstechnischen Bedingungen für die Kultivierung nicht optimal, so können die Zellen geschädigt werden, was zu einer geringeren Zellausbeute und -qualität führt. «Die Kombination von Ingenieurwissen und biologischen Prozessen, die es zur Lösung dieser Fragen braucht, hat mich fasziniert», sagt Valentin Jossen. Er befasste sich in seiner Bachelorarbeit, welche er im Herbst 2012 abgeschlossen hatte, mit der Vermehrung adulter mesenchymaler Stammzellen, und zwar aus dem Fettgewebe. Jossen ermittelte Kriterien, mit denen sich die Zellvermehrung in einem kleinen Versuchsbioreaktor (Spinnerflasche) auf einen im normalen Herstellungsprozess verwendeten Reaktor, massstabgetreu übertragen lässt. Mit Erfolg: Im Sommer 2013 erhielt er dafür den Preis der Schweizerischen Gesellschaft der Verfahrens- und ChemieingenieurInnen (SGVC). Nun ist der Walliser, welcher vor seinem Studium bereits eine Ausbildung zum Biologielaaboranten und eine technische Berufsmaturität absolviert hatte, in der letzten Phase des Masterstudiums. Er hat sich auf die pharmazeutische Biotechnologie konzentriert und untersucht in seiner Masterarbeit, wie ein optimaler Bioreaktor zur Stammzellenvermehrung beschaffen sein muss.

➤ <http://bit.ly/1mSbr16>

## ENERGIEWENDE

# Windenergie in Bergregionen?

Windkraftanlagen werden künftig auch in Bergregionen Einzug halten. Im Wallis hat die ZHAW beispielhaft die Akzeptanz von Windenergie untersucht und dabei sozioökonomische wie technische Aspekte berücksichtigt.

MATTHIAS KLEEFOOT

**A**n der Nordsee gehören sie längst zum Landschaftsbild. Hierzulande verbreiten sich Windkraftanlagen bisher langsam. Dies wird sich in naher Zukunft ändern müssen, setzt doch der Bund bei seiner Energiestrategie unter anderem auf einen Ausbau der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien. Konkret soll deren Nutzung bis ins Jahr 2050 um 22,6 TWh gesteigert werden – davon entfallen 4 TWh auf die Windenergie. Um dieses Ziel zu erreichen, sind rund 800 Grosswindanlagen mit einer Produktion von je 5 GWh notwendig. Heute sind jedoch erst gut 30 solcher grosser Windkraftwerke in Betrieb.

## Akzeptanz vor Ort

In einem einjährigen Forschungsprojekt der School of Engineering unter Leitung des Instituts für Nachhaltige Entwicklung (INE) hat die ZHAW die Akzeptanz von Windenergie am Beispiel der Region Goms unter die Lupe genommen. Gleichzeitig wurden auch technische und ökonomische Aspekte untersucht. Denn neben der notwendigen sozialen Akzeptanz sind Wirtschaftlichkeits- und Energieertragsberechnungen ausschlaggebend für den

Erfolg. In Fokusgruppengesprächen mit einheimischen Stakeholdern hat sich das INE ein Bild von deren Bedürfnissen und der Grundstimmung vor Ort gemacht. «Wenn Arbeitsplätze oder Einnahmen für die Gemeinden locken, wird Windenergie mehrheitlich positiv aufgenommen», so Projektleiter Harry Spiess. Im Wallis habe man schon einmal den abfahrenden Zug verpasst, als die Gemeinden vor wenigen Jahrzehnten die Nutzung der Wasserkraft aus der Hand gegeben hatten. Bei den Wind-

«Wenn Arbeitsplätze oder Einnahmen locken, wird Windenergie positiv aufgenommen.»

Harry Spiess

kraftanlagen möchte man dies nun besser machen. Die Anlagen bilden aber auch ein finanzielles Risiko für die Gemeinden, sollte die Produktion am Ende nicht so wirtschaftlich verlaufen wie erhofft. Umso mehr Gewicht erhalten die Berechnungen der ZHAW in Bezug auf Standort und Grösse der Anlagen.

Auffallend sei laut Spiess, dass sich die Skeptiker der Windenergie meist mehr Gehör verschaffen. So äusserte sich ein Bergführer mit dem

Argument, dass die Windturbinen das Landschaftsbild beeinträchtigen. «Dass bereits zahlreiche Verbauungen wie beispielsweise Stauseen existieren, wird dabei als Gegenargument häufig ausser Acht gelassen», so Spiess.

Ein entscheidender Beitrag zur Akzeptanz ist die frühzeitige Einbindung der Bevölkerung in die Planung. Die Gespräche mit den lokalen Stakeholdern haben ausserdem gezeigt, wie stark technische und gesellschaftliche Fragen miteinander verknüpft sind. So sind zum Beispiel der zu erwartende Energieertrag und die Wirtschaftlichkeit der Anlage wichtige Akzeptanzfaktoren für die Bevölkerung. Dazu müssen auch die realen Windverhältnisse vor Ort und die Anbindung ans Stromnetz in die Wirtschaftlichkeitsberechnungen miteinbezogen werden.

## Beratung für Bergregionen

Um einen Eindruck von der Aussenansicht zu erhalten, hat das INE rund 850 potenzielle Touristen online zur Windenergie befragt. Diejenigen Personen, die gerne in die Berge verreisen, sind laut Umfrage mehrheitlich positiv eingestellt. Nur 17 Prozent sprachen sich grundsätzlich gegen den Ausbau von Windenergie in den Bergregionen aus. Knapp 90 Prozent gaben an, dass kleine Windkraftan-



Auf dem Griespass ist bereits eine erste Grosswindanlage in Betrieb. Foto zVg

## «Ökonomisch sinnvoll sind Kleinanlagen aber nur in Einzelfällen, wie zum Beispiel auf abgelegenen Skihütten in Kombination mit Solarkraft.»

Harry Spiess

lagen keinen oder sogar einen positiven Einfluss auf ihre Wahl der Feriendestination hätten. Auf den ersten Blick sind das keine schlechten Voraussetzungen für den Ausbau der Windenergie. «Ökonomisch sinnvoll sind Kleinanlagen aber nur in Einzelfällen, wie zum Beispiel auf abgelegenen Skihütten in Kombination mit Solarkraft», so Spiess über die wirtschaftlichen Berechnungen. «Die bereits bestehende Grosswindanlage auf dem Griespass ist für die Stromproduktion derzeit das erfolversprechendere Modell als die Kleinwindanlagen.»

Im Rahmen dieses Forschungsprojekts hat die ZHAW mit dem Verein «unternehmenGoms» zusammen-

gearbeitet. «Die ZHAW konnte uns neue Erkenntnisse zur Windenergie für die Region Goms liefern und daraus eine Checkliste zusammenstellen, die uns bei der Vorbereitung von weiteren Windkraftprojekten hilfreich sein wird», erklärt Dionys Hallenbarter, Präsident von «unternehmenGoms».

### Neue Anlagen auf dem Griespass

Profitiert hat aber auch die ZHAW, indem sie Forschungsmethoden anwenden und weiterentwickeln konnte und auf diese Weise Pionierarbeit geleistet hat. «Wir konnten unsere Tätigkeiten im Goms mit vier guten Bachelorarbeiten verstärken und bekamen die Gelegenheit, zu bewe-

sen, dass wir über die umfassenden Kompetenzen verfügen, um eine solche Untersuchung durchzuführen», so Harry Spiess. «Wir würden gerne weiteren Regionen beratend zur Seite stehen, denn bei der ZHAW gibt es das Gesamtpaket aus Untersuchungen zu Standort, Technik, Wirtschaftlichkeit und Akzeptanz.»

Das Goms hat sich inzwischen dazu entschlossen, die Windkraft weiter voranzutreiben, und plant drei neue Grosswindanlagen auf dem Griespass. ■

➤ Weitere Information zu Energie im Goms <http://www.energieregiongoms.ch>

## ANGEWANDTE LINGUISTIK

# Der Weg zur Übersetzung

In Studium und Beruf geht es nicht mehr nur um das Endprodukt eines Arbeitsprozesses. Das Institut für Übersetzen und Dolmetschen erforscht, wie Studierende beim Übersetzen vorgehen.

RAMONA KNÖRR

**A**ls Nicole Minder die Eignungsprüfung für den Masterstudiengang Angewandte Linguistik absolvierte, wurde nicht nur ihre Testübersetzung beurteilt. Auch die Art und Weise, wie sie diese erstellte, floss in die Bewertung mit ein. Welche Begriffe schlug sie nach? Welche Wörter schrieb sie auf, welche löschte sie wieder? Wann nutzte sie welche Ressourcen? Die Software Camtasia Studio zeichnete alles auf, was auf dem Computerbildschirm geschah.

Einige Wochen nach der Prüfung analysierte die Studentin gemeinsam mit den Dozierenden die Bildschirmaufnahmen. Dabei habe sie wertvolle Tipps erhalten, sagt Nicole Minder: «Ich habe zum Beispiel gesehen, dass ich zu lange an der Rohübersetzung gearbeitet habe. Dadurch blieb für die Revision nicht mehr viel Zeit.» Ausserdem habe sie Zeit verloren, weil sie nicht linear übersetzt habe – das erkannte sie dank der Aufzeichnung. «Ich habe gesehen, dass ich immer wieder im Text hin und her gesprungen bin, um einzelne Textstellen zu ändern. Nun kann ich daran arbeiten, das zu verbessern.»

## Es geht um das Wie

Seit 2011 zeichnet das Institut für Übersetzen und Dolmetschen IUED bei der Eignungsprüfung für den Masterstudiengang die Aktivitäten am Bildschirm der Studierenden auf. Im Unterricht kommen weitere kognitive Prozessforschungsmethoden zum Einsatz. Gary Massey, Lei-

ter des Masterstudiengangs Angewandte Linguistik, erklärt, warum: «In Studium und Beruf wird das prozedurale Wissen immer wichtiger. Der Weg wird zunehmend zum Ziel.» Das fertige Produkt ist nicht allein ausschlaggebend, und Patentlösungen gibt es – gerade beim Übersetzen – keine. «Niemand kann heute wissen, welche Texte er in fünf Jahren übersetzen wird», sagt Massey. «Die Fähigkeit, Probleme zu erkennen und zu lösen, ist deshalb entscheidend.» Mit dem Einsatz der Prozessforschungsmethoden verfolgt das IUED eben dieses Ziel: das prozedurale Wissen der Studierenden festigen – und damit die hohe Qualität ihrer Ausbildung sicherstellen.

## Lernen dank Selbstreflexion

Die fertige Übersetzung ist zwar weiterhin zentral, um die Eignungsprüfung für den Masterstudiengang zu bestehen. Wenn die Testübersetzung selbst ungenügend ist, im Arbeitsprozess aber viel Potenzial gesehen wird, kann der Kandidat oder die Kandidatin jedoch trotzdem zugelassen werden. Auf jeden Fall darf die Eignungsprüfung wiederholt werden – und wird laut Gary Massey im zweiten Anlauf normalerweise bestanden. Denn: Wenn die Studierenden selbst sehen, wo sie welche Fehler gemacht haben, lernen sie dazu. «Dank der Bildschirmaufnahmen erinnern sich die Studierenden selbst daran, wo sie beim Übersetzen Schwierigkeiten hatten», erklärt Massey. «Das ist viel überzeugender, als wenn ich ihnen als Dozent sage, was sie falsch gemacht haben.» Nicole Minder sieht das genauso: «Es ist sehr hilf-

reich, sich selbst beim Übersetzen zuzuschauen.» Die «Überwachung» durch die Bildschirmaufzeichnung empfand sie nur zu Beginn der Prüfung als zusätzlichen Druck. «Anfangs habe ich zweimal überlegt, ob es wirklich notwendig ist, einen Ausdruck zu recherchieren, von dem ich dachte, dass ich ihn eigentlich kennen sollte. Die Aufnahmen würden ja später angeschaut werden. Aber nach ein paar Minuten vergisst man das, schliesslich muss man sich auf den Text konzentrieren.»

## Den Denkprozess veranschaulichen

Neben den Bildschirmaufnahmen und Besprechungen kommen im Unterricht am IUED auch gezielte retrospektive Befragungen, schriftliche Kommentare nach und während der Übersetzung sowie Eye-Tracking-Aufnahmen zum Einsatz. Eye-Tracking wird derzeit zwar nur experimentell im Rahmen des Moduls «Audiovisuelles Übersetzen» eingesetzt, liefert aber durch die Aufzeichnung der Augenbewegungen zusätzliche wertvolle Erkenntnisse über den Arbeits- und Denkprozess der Studierenden. Im Usability-Labor des Instituts steht ein PC, der mit dem entsprechenden Programm ausgestattet ist. Abgesehen von der Labor-Atmosphäre und der Kalibrierung des Programms beim Start – bei der man mit den Augen einem Punkt auf dem Bildschirm folgt – deutet während der Übersetzung nichts darauf hin, dass sämtliche Augenbewegungen aufgenommen werden. Die Auswertung danach ist umso spannender: Wie lange bleibt der Blick an welchem Wort haften? Wohin wan-

dert er beim Nachschlagen eines Begriffs im digitalen Wörterbuch? Entgeht ihm unter den Treffern aus der Google-Suche der richtige? «Das Eye-Tracking zeigt, worüber die Probanden nachdenken», sagt Peter Jud, wissenschaftlicher Mitarbeiter am IUED, und ergänzt: «Die Aufnahmen ermöglichen es, die eigenen Denkprozesse aktiv zu hinterfragen. Das erhöht die Chance, dass die Übersetzungen mit der Zeit besser werden.»

#### Didaktik und Ansehen verbessern

Auch Lehrpersonen profitieren von den Auswertungen: Sie lernen ihre Studierenden besser kennen und können die Lehrmethoden entsprechend anpassen – ein wichtiger Schritt dabei, die Übersetzungsdi-

daktik am IUED zu verbessern. Jud fasst ein weiteres Ziel des Projekts zusammen: «Wir wollen den Status des Übersetzerberufs stärken, indem wir aufzeigen, dass Übersetzen ein komplexer Vorgang ist. Es reicht nicht, zwei Sprachen zu beherrschen.» Das Team um Massey und Jud ist auf gutem Weg: Ihr Ansatz hat in internationalen Hochschulkreisen Aufmerksamkeit erregt und das Interesse der Generaldirektionen Übersetzung der Europäischen Kommission und des Europäischen Parlaments geweckt. Massey überlegt, die Methode künftig in Prüfungen auf Bachelor- und Masterstufe einzusetzen. Die Kandidatin für den Masterstudiengang Angewandte Linguistik Nicole Minder würde es begrüßen. ■



«Dank der Bildschirmaufnahmen erinnern sich die Studierenden selbst daran, wo sie beim Übersetzen Schwierigkeiten hatten»: Gary Massey, Leiter des Masterstudiengangs Angewandte Linguistik.

ANZEIGE



# Wir begeistern Talente – Talente begeistern uns.

Baumer ist immer auf der Suche nach klugen Köpfen,  
die unsere Leidenschaft für Sensoren teilen.

[www.baumer.com/karriere](http://www.baumer.com/karriere)





## NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

# Ökologie ohne Mahnfinger

Smarte Lösungen für Umweltprobleme – das ist es, was Bettina Furrer, Leiterin des Instituts für Nachhaltige Entwicklung, und ihr Team antreibt – erst recht bei der Mitarbeit an der Energiewende in der Schweiz.

PATRICIA FALLER

Zur Hochschule fährt sie mit dem Fahrrad – ohne Elektromotor – auch wenns auf dem Nachhauseweg steil bergauf geht. Bettina Furrer lebt und arbeitet an ein und demselben Ort, so wie das viele Umweltschützer fordern – angesichts der Massen von Pendlern, die täglich mit dem Auto zur Arbeit unterwegs sind. Wird die Leiterin des Instituts für Nachhaltige Entwicklung (INE) nach privaten Spuren der Nachhaltigkeit gefragt, muss sie kurz überlegen. So sehr ist es Alltag für sie, kein eigenes Auto zu besitzen und mit der Solaranlage auf dem Dach Warmwasser zu erzeugen. Ökologisches Denken hat für Furrer nichts mit Missionieren zu tun. Sie predigt auch keine Verzichtsbotschaften. «Nur beim Essen, da bin ich kompromisslos.» Ausschliesslich Bio- und Regionalprodukte kommen bei ihr auf den Tisch. Selbstkritisch räumt sie ein: «Mag sein, dass es Menschen gibt, die konsequenter sind als ich. Die grossen Weichen sind jedoch gestellt.» Auch den drei Kindern zuliebe, die 10, 7 und 3 Jahre alt sind. Sie sollen ganz natürlich und selbstverständlich ein Bewusstsein für die Umwelt entwickeln.

## «Technik fasziniert mich»

Beim Thema Nachhaltigkeit setzt Bettina Furrer nicht auf den erhobenen Zeigefinger, sondern auf smarte technische Lösungen: «Technik fasziniert mich.» Seit zwei Jahren leitet die gebürtige Winterthurerin das INE. Über 20 Forscherinnen und Forscher verschiedener Diszi-

plinen – darunter Ingenieure, Geografen, Ökonomen, Soziologen und Umweltwissenschaftler – forschen und lehren in diesem einzigen nicht-technischen Institut an der ZHAW School of Engineering. «Wir sind ein Kontext-Institut. Wir betrachten Technologien und Neuentwicklungen der Ingenieure in grösseren Zusammenhängen.» Dabei sind es vor allem die Wechselwirkungen zwischen Technologie und Gesellschaft, die Furrer interessieren: «Welche Auswirkungen haben Technologien auf die Gesellschaft? Und umgekehrt: Welche gesellschaftlichen Bedürfnisse haben welche technischen Entwicklungen zur Folge?»

## Koordinierte Energieforschung

Diese «Systemsicht» führt Bettina Furrer immer wieder an Themen heran, die am Rande der Forschungsdisziplinen liegen. So auch bei einem interuniversitären Projekt, auf das sie besonders stolz ist: Das vom Bund geförderte Schweizer Energiekompetenzzentrum CREST. Die Abkürzung steht für «Competence Center for Research in Energy, Society and Transition» (siehe auch Bericht Seite 16) und befasst sich mit den Themenbereichen Ökonomie, Umwelt, Recht, Verhalten. Noch nie gab es in der Schweiz eine in so grossem Stil koordinierte Energieforschung, wie jetzt vom Bund geplant. Und Furrers Institut ist zusammen mit anderen Bereichen der ZHAW mittendrin. Sechs verschiedene Energiekompetenzzentren wurden seit Herbst 2013 gegründet. Dort forschen Hochschulen und Partner aus der Wirtschaft, aus Organisationen und Behörden

gemeinsam für die Energiewende. Bettina Furrer hat zusammen mit ihrem Kollegen Claudio Cometta von der School of Management and Law die Bewerbung der ZHAW um die Co-Leitung des Konsortiums CREST – dem einzigen nicht-technischen Energiekompetenzzentrum – und um Fördergelder vorangetrieben. In monatelanger Knochenarbeit wurden potenzielle Wirtschaftspartner gesucht, Gespräche mit der Universität Basel geführt und gemeinsam mit den Baslern und anderen Konsortialpartnern ein Forschungsplan zusammengestellt. Die Bewerbung sollte die Förderagentur für Innovationen des Bundes KTI überzeugen. «Die Universität Basel und wir ergänzen uns sehr gut: Deren Stärke ist die Grundlagenforschung, unsere die anwendungsorientierte Forschung», sagt die INE-Leiterin. Die ZHAW erhielt den Zuschlag für den Co-Lead bei einem der sieben Kompetenzzentren. Furrers Part wird es künftig sein, zusammen mit einem Vertreter der Universität Basel die Vernetzung mit den Wirtschaftspartnern und den übrigen sechs Energiekompetenzzentren zu koordinieren.

## Von der UBS...

Als Frau gehört sie nach wie vor zu einer raren Spezies unter Naturwissenschaftlern. Bettina Furrer schätzt die inspirierende Zusammenarbeit mit Ingenieuren. Wie ihre Neugierde für Naturwissenschaften geweckt wurde? «Ein konkretes Schlüsselerlebnis gab es nicht für die Wahl des Studiums an der ETH Zürich. Aufgewachsen in einem humanistisch geprägten Elternhaus – ohne Auto und

«Mag sein, dass die Nachhaltigkeitsbewegung gezähmt wurde, das Thema ist aber viel integrierter in den Alltag»: Bettina Furrer besitzt selbst kein eigenes Auto und ist viel mit dem Fahrrad unterwegs.

## Innovationen für Energiewende

*Die ZHAW hat den Co-Lead beim einzigen nicht-technischen Schweizer Energie-Kompetenzzentrum, das vom Bund gefördert wird.*

Welche Anreizsysteme können Menschen zum Stromsparen motivieren? Welche Rolle spielen dabei die Stromerzeuger? Wie sehen Geschäftsmodelle rund um erneuerbare Energien aus? Wie können Gesetze und Richtlinien die Energiewende fördern? Die offenen Fragen, mit denen sich das fünfte vom Bund geförderte Schweizer Energie-Kompetenzzentrum auseinandersetzen wird, sind vielfältig, wie Claudio Cometta aufzeigt. Der Stellvertretende Leiter des Center for Innovation & Entrepreneurship (CIE) an der ZHAW School of Management and Law (SML) hat sich zusammen mit Bettina Furrer, Institut für Nachhaltige Entwicklung (INE), dafür stark gemacht, dass sich die ZHAW für die Teilnahme an dieser gross angelegten Energieforschung bewirbt. Vor allem für die Leitung des einzigen nicht-technischen von sieben «Swiss Competence Centers for Energy Research» (SCCER) hatten sich beide eingesetzt.

Cometta erinnert sich: «Von Frühjahr bis Herbst 2013 mussten wir eine überzeugende Forschungsroadmap zusammenstellen und potente Wirtschaftspartner gewinnen.» Mit Erfolg: Die ZHAW erhielt den Zuschlag für den Co-Lead beim SCCER mit dem Namen «Competence Center for Research in Energy, Society and Transition (CREST)». Den Lead hat die Universität Basel. Die interuniversitären SCCER sind zentral im Aktionsplan «Koordinierte Energieforschung Schweiz», mit dem der Bundesrat die Energieforschung von 2013 bis 2016 stärken will. Sie sollen die Innovationen fördern, welche für die nachhaltige Umsetzung der Energiestrategie

2050 nötig sind. «Auch ausserhalb des CREST fliesst das Know-how von ZHAW-Forschenden verschiedener Disziplinen ein», erklärt Cometta. Denn an über 30 Instituten der Hochschule engagieren sich Mitarbeitende für die Energieforschung. Am CIE wird jetzt eigens eine neue Wissenstransferstelle eingerichtet als Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Institutionen. Insgesamt sollen an der ZHAW 20 neue Stellen (entsprechen 12 Vollzeitstellen) für Forschende und wissenschaftliche Mitarbeitende für die Arbeit im CREST-Konsortium geschaffen werden. Entsprechend den Themengebieten werden sie in Forschungsgruppen am INE, CIE und dem Zentrum für Öffentliches Wirtschaftsrecht (ZOW) der SML angesiedelt. Am Ende sollen durch die konzertierte Forschungs- und Entwicklungsarbeit marktfähige Innovationen, neue politische Instrumente und marktregulatorische Richtlinien entstehen, welche die Ziele der Energiewende bestmöglich unterstützen.

➤ Infos unter [www.sccer-crest.ch](http://www.sccer-crest.ch)



Claudio Cometta, Center for Innovation & Entrepreneurship.

ohne Fernseher –, schrieb sie sich Ende der 80er Jahre für den neuen Studiengang Umweltnaturwissenschaften ein. Sie interessierte sich für das breit angelegte Fächerspektrum aus Mathematik, Physik, Chemie, Biologie, Meteorologie, ergänzt durch Ökonomie, Recht und Psychologie. Während Studienkolleginnen und -kollegen nach dem Studium typischerweise promovierten, bei Umweltorganisationen oder Ingenieurbüros anheuerteten, lockte sie ein Job bei der UBS. Die Grossbank baute in den 90er Jahren eine Umweltabteilung auf. Anfangs ging es um Betriebsökologie, doch schon bald kamen ökologische Betrachtungen beim Risikomanagement im Kreditgeschäft hinzu. «Man zog die Lehren aus der Tatsache, dass zahlreiche Banken wegen Altlasten viel Geld verloren hatten.» Gebäude und Grundstücke, die als Sicherheiten dienen sollten, verloren durch Schadstoffbelastungen stark an Wert. Später floss das Know-how der Umweltabteilung auch in die Produktentwicklung ein: Öko-Fonds wurden ein Thema.

In den acht Jahren Aufbauarbeit bei der Bank stieg Furrer zum «Group Head Corporate Responsibility» auf. Damit war sie nicht nur für die Umweltstrategie und das Umweltmanagement der UBS verantwortlich, sondern sollte die verschiedenen Standorte auf ökologische und soziale Nachhaltigkeit trimmen – war deshalb viel unterwegs in London, New York, Singapur.

### ... in die Hochschule

2004 gab sie ihren gut bezahlten Job bei der Grossbank auf und nahm eine Stelle als Dozentin an der ZHAW School of Engineering in Winterthur an: «Ich wollte nach Jahren als Managerin wieder mehr inhaltlich arbeiten.» Zudem war ihr erstes Kind unterwegs. «Da wollte ich einen Job der mehr Flexibilität bot.» Sie holte auch ihre Dissertation nach. Das Thema: «Klimastrategie von Banken und ihre Determinanten.» Furrer entwickelte für die Investmentfirma SAM

(heute RobecoSAM), Mitbegründerin des Dow Jones Sustainability Index, Kriterien zur Bewertung von Klimastrategien von Banken.

Als sie 2012 die Leitung des INE übernahm trieb sie die Fokussierung der Forschung voran, um dem Institut nach aussen ein deutlich schärferes Profil zu geben. Heute konzentriert sich das INE auf die vier Themenfelder: «Nachhaltige Energiesysteme», «Mobilität», «Integrale Logistik», «Risikomanagement und Technology Assessment». Den grössten Bereich bilden die «Nachhaltigen Energiesysteme». Hier geht es um die Kernfrage: Wie müssen Energiesysteme organisiert sein, die technisch leistungsfähig, ökologisch verträglich und finanziell lohnenswert sind? «Durch die Mitarbeit

im Energiekompetenzzentrum des Bundes wird dieser Bereich weiter wachsen», ist Furrer überzeugt. Die Themen aus der Forschung fliessen wiederum in die Lehre ein. Furrer selbst unterrichtet im Bachelorstudiengang Energie- und Umwelttechnik. Doch wie interessiert man Studierende heute für das Thema Nachhaltigkeit, einen Begriff, den findige Marketingstrategien in der Vergangenheit so inflationär verwendet haben?

#### Breitenwirkung

«Mag sein, dass die Nachhaltigkeitsbewegung gezähmt wurde», räumt Bettina Furrer ein. Insbesondere, wenn man sie mit den Öko- und Friedensaktivisten der 80er Jahre vergleicht – Zeiten also, in denen sie

selbst «Velo-Tage» mitorganisiert und ehrenamtlich im Vorstand des Ökozentrums Winterthur mitarbeitete. Ermüdung oder Resignation mag sie darin aber nicht entdecken: «Das Thema hat eine Breitenwirkung entfaltet und ist viel integrierter in den Alltag der Menschen.» Das gilt auch für Studierende, wie sie feststellte. Als Bettina Furrer wieder einmal versuchte, in ihrer Vorlesung mit Berichten von Deepwater Horizon und Fukushima für das Thema zu sensibilisieren, meinte ein Student, dass die Erwähnung solcher Katastrophenszenarien überflüssig seien, schliesslich seien sie schon in der Schule zu Umweltschutz erzogen worden. Und er fügte hinzu: «Ökologie und Nachhaltigkeit sind für mich etwas ganz Selbstverständliches.» ■

ANZEIGE



## Mit uns in die Zukunft.

Wenn Ihnen Ihre berufliche Entwicklung wichtig ist, sind Sie bei uns richtig. Wir sind, wo Sie hinwollen. In der Schweiz, Europa, Amerika, Asien und Australien. Sie haben einen Abschluss in Elektrotechnik, Maschinenbau oder Werkstofftechnik. Wir bieten Ihnen den idealen Einstieg in R&D, Product und Market Management oder im Application Engineering.



Patricia Stolz, Personalleiterin  
Telefon +41 71 353 44 26, [patricia.stolz@hubersuhner.com](mailto:patricia.stolz@hubersuhner.com)

Das weltweit tätige Schweizer Unternehmen HUBER+SUHNER entwickelt und produziert Komponenten und Systeme zur elektrischen und optischen Übertragung von Daten und Energie. Mit Lösungen aus den Technologiebereichen Hochfrequenz, Faseroptik und Niederfrequenz beliefert HUBER+SUHNER Kunden in den Märkten Kommunikation, Transport und Industrie.

#### HUBER+SUHNER AG

Tumbelenstrasse 20,  
8330 Pfäffikon, Schweiz  
Degersheimerstrasse 14,  
9100 Herisau, Schweiz

[hubersuhner.com](http://hubersuhner.com)

# DOSSIER 24/14

## VERTRAUEN

**24 Interview:** «Ohne Vertrauen kann man die Weltwirtschaft nicht führen». **28 Storytelling:** Unverwechselbare Unternehmensbotschaften. **29 Neue Technologien:** Ein Grundvertrauen ist vorhanden. **32 Spotlight:** Wem vertrauen Sie? **34 Compliance:** Der Compliance-Officer, dein Freund und Helfer. **35 Whistleblowing:** Nicht unumstritten. **36 Private Banking:** Wenn Vertrauen fehl am Platz ist. **37 Hedge Funds:** Schwer zu kalkulierendes Risiko **39 Zwangsbeziehungen:** «Nicht nur die Tat, sondern auch den Täter sehen.» **41** «Nach den kleinen Krümmen picken». **43 «Alarmuhr»:** Technischer Begleiter macht mobil. **44 Advance Care Planning:** «Wenn das Gehirn aufgibt, ist es nicht mehr interessant.» **46 Patientenverfügung:** Eine Checkliste.



# Urvertrauen!

Die Fähigkeit, vertrauen zu können, ist zentral im menschlichen Zusammenleben. Aus der Entwicklungspsychologie wissen wir, dass die Entwicklung dieser Fähigkeit viel mit den frühkindlichen Erfahrungen, die ein Kind macht, zu tun hat. Erik H. Erikson prägte das Wort Urvertrauen, das sich im ersten Lebensjahr entwickelt. Die Bindungsforschung hat gezeigt, dass die Grundvoraussetzung für die Entwicklung eines fundamentalen Vertrauens – einer sicheren Bindung – eine gute und liebevolle Beziehung zu wenigstens einer konstanten Betreuungsperson ist. Dann kann ein Baby offen und neugierig – eben voll Vertrauen – die Welt erkunden. Im Laufe des Lebens werden dann auch ausserhalb des Privatbereichs viele um unser Vertrauen: Banken, Politiker, Detailhändler ... Aber wie weit soll Vertrauen reichen? Es endet da, wo es von anderen verspielt oder missbraucht wird – und dann meistens sehr abrupt und langfristig. Ohne ein gewisses Mass an Misstrauen kommt man offenbar auch schlecht durch die Welt. Wilhelm Busch brachte es in bildhafter Kürze auf den Punkt: «Wer andern gar zu wenig traut, hat Angst an allen Ecken, wer gar zu viel auf andere baut, erwacht mit Schrecken.»

**Agnes von Wyl**, Leiterin Forschungsschwerpunkt Psychotherapie und psychische Gesundheit am Departement Angewandte Psychologie



# «Ohne Vertrauen kann man die Weltwirtschaft nicht führen»

Vertrauen ist eine wichtige und flüchtige Währung: André Haelg, Direktor der ZHAW School of Management and Law, über Unternehmensethik, eigennützige Wirtschaftsprofiteure und die Macht der Konsumenten.

INTERVIEW: **PATRICIA FALLER**

## **Zinsmanipulationen, Lebensmittelskandale, eigennützige Politiker – wem kann man noch vertrauen?**

**André Haelg:** Laut Studien geniessen Feuerwehrleute das grösste Vertrauen der Schweizerinnen und Schweizer. Dann kommen Pflegekräfte, Piloten, Ärzte, Landwirte und Polizisten (siehe auch S. 32).

## **Und wer schneidet am schlechtesten ab?**

Die Politiker – was nicht überrascht. Auch das Abstimmungsergebnis bei der Masseneinwanderungsinitiative hat es wieder gezeigt. Da ging es nicht so sehr um Migration an sich. Das war ein Misstrauensvotum der Bevölkerung an die Bundesregierung und an Kantonsregierungen.

## **Politiker haben das Vertrauen also verspielt.**

Stärker noch als Autoverkäufer, Fussballspieler, Pfarrer, Finanzberater, Journalisten und Gewerkschafter. Die Vertrauenswerte all dieser Berufsgruppen liegen weit unter 50 Prozent. Spannend am Ergebnis dieser Studie ist aber, dass die Schweizer grösseres Vertrauen in fast alle Berufsgruppen haben als der europäische Durchschnitt.

## **Woran liegt das?**

Ich denke, das hat mit Stabilität, Demokratie und mit der Kleinräumigkeit der Schweiz zu tun. Man kennt sich – jemandem Vertrauen zu schenken, ist hier einfacher. Ein Beispiel: Bei Mitarbeiterbefragungen ist

das Vertrauen in den direkten Vorgesetzten meist gut, und je weiter oben in der Hierarchiestufe ein Vorgesetzter steht, umso schlechter werden die Bewertungen.

## **Welche Eigenschaften muss ein Mensch besitzen, damit Sie – André Haelg – ihm vertrauen?**

Integrität, Loyalität, Authentizität, Respekt und Vorbildfunktion kennzeichnen für mich einen vertrauenswürdigen Menschen.

## **Vertrauen ist eine wichtige Währung in Wirtschaft und Gesellschaft. Dennoch scheinen Vertrauenskrisen Hochkonjunktur zu haben. Was läuft schief?**

Es gibt Exponenten in der Wirtschaft, deren Verhalten ist nicht mit den Werten unserer Gesellschaft vereinbar, dazu zählen vor allem die Selbstbediener unter Bank- und Pharma-Managern mit ihren hohen Boni, Rohstoffhändler oder Immobilienspekulanten. Neben der Salärfrage schüren aber auch eine gewisse Hire-and-fire-Mentalität oder die Ausgrenzung älterer Arbeitnehmer Misstrauen.

## **Wegen kurzfristiger Profite setzt die Wirtschaft langfristiges Vertrauen leichtfertig aufs Spiel?**

Es wäre komplett falsch, zu sagen, dass das Vertrauen in die Wirtschaft weg sei. Denken Sie nur an die vielen KMUs, deren Mitarbeitende und Chefs gute und zuverlässige Arbeit leisten. Zudem gibt es in jedem Berufsfeld und in jedem Wirtschaftszweig schwarze Schafe und Vor-

bilder. Dank Internet, Social Media etc. war es noch nie so einfach, Vorbilder und schwarze Schafe auseinanderzuhalten.

## **Nach einem Skandal oder einer Krise zieht der Staat die Zügel an ...**

Erst setzt man auf Selbstregulierung – wie ich finde, ein gutes Mittel. Aber wenn das versagt, dann kommt man nicht drum herum, andere Massnahmen zu ergreifen. Ein Stichwort ist hier Basel III: Nachdem angesichts der Finanzkrise die Schwächen der bisherigen Regulierung an den Tag getreten waren, wurden zum Beispiel höhere Eigenkapitalhinterlegungen für Banken festgelegt.

## **Hinken Aufsichtsbehörden und Gesetzgeber nicht immer hinterher?**

Ohne Grundvertrauen kann man eine Weltwirtschaft nicht führen. Sie können gar nicht alles regulieren. Es wird immer einen kreativen Geist geben, der ein legales Schlupfloch findet. Zudem gibt es immer wieder Länder, in denen etwas erlaubt ist, was in einem anderen Land gerade unterbunden werden soll. Ein Beispiel: Die OECD versucht Schlupflöcher zu stopfen. Sie hat erkennen müssen, dass wegen der unterschiedlichen Steuersysteme internationale Firmen legale Schlupflöcher nutzen, um Gewinne in Steueroasen zu transferieren. Das mussten auch die Amerikaner feststellen, die das mit ihrem «Foreign Account Tax Compliance Act» – kurz «Fatca» – versuchen. Den grossen Konzernen wie Apple und Co. gelingen dennoch grosse Steueroptimierungen.

## **BASEL III**

Für die weltweite Regulierung der Banken gültiges Regelwerk, das als Reaktion auf die Finanzkrise u.a. höhere Eigenkapitalbestände der Banken vorsieht.

## **OECD**

Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung mit 34 Mitgliedsstaaten.

## **FATCA**

Mit dem Foreign Account Tax Compliance Act wollen die USA verhindern, dass Steuerpflichtige Geld in Steueroasen transferieren.

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln sowohl im eigentlichen Geschäftsbereich als auch was ökologische und soziale Aspekte angeht.

## **CORPORATE CITIZENSHIP**

Engagement von Unternehmen, die wie ein «guter Bürger» die Zivilgesellschaft sowie ökologische oder kulturelle Belange aktiv unterstützen.

### Also kann man sich Regulierung sparen?

Nein, die meisten Unternehmen halten sich an diese wichtigen Spielregeln. Die grosse Kunst ist, den richtigen Weg zwischen Über- und Unterregulierung zu finden. In der Schweiz haben wir im Vergleich zu anderen Ländern wenig Bürokratie. Da holen wir aber leider rasant auf. Beispiele wie die Banane, die eine bestimmte Krümmung haben muss, sind Auswüchse dieser Entwicklung.

### Angesichts der Selbstbedienungsmentalität und kriminellen Energie: Haben die Hochschulen etwas falsch gemacht bei der Ausbildung von Firmen- und Staatenlenkern?

Während der Finanzkrise 2009 waren sich Vertreter grosser amerikanischer und europäischer Hochschulen einig, dass man in der Ausbildung bisher zu wenig Wert auf Unternehmensethik und soziale Verantwortung gelegt hatte. Das holt man teilweise nach, wobei wir kritisch bleiben müssen, ob dies aus Überzeugung erfolgt und nachhaltig umgesetzt wird oder nur Lippenbekenntnisse und Schlagworte in den Curricula bleiben.

### Wie bildet die ZHAW School of Management and Law ihre Studierenden zu vertrauenswürdigen Akteuren aus?

Der Anteil der Module wie Business-Ethik, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship etc. an den Curricula ist in den letzten Jahren stetig gestiegen. Zudem bekennt sich die SML zu den «Principles for Responsible Management Education» – kurz PRME –, einer Art «Global Compact» für Wirtschaftshochschulen. Ziel ist es, noch 2014 der Initiative beizutreten. Es ist auch kein Zufall, dass sich die erste Ausgabe unserer neuen Lehrbuchreihe «SML essentials» dem Thema «Unternehmenseethik» widmet. Diese Publikation ist Pflichtstoff für alle Bachelorstudierenden.



### Zur Person

**André Haelg** ist Direktor der School of Management and Law, Mitglied der Hochschulleitung und Leiter des Ressorts Weiterbildung der ZHAW. Er ist Mitglied der Akkreditierungskommission der FIBAA, einer von den Spitzenverbänden der schweizerischen, österreichischen und deutschen Wirtschaft gegründeten international ausgerichteten Stiftung zur Sicherung von Transparenz und Qualität im Bildungsbereich. Vor seiner Tätigkeit bei der ZHAW war Haelg im Corporate- und Investmentbanking-Bereich der UBS tätig, war CEO der Kranken- und Unfallversicherung KFW Winterthur (heute Sanitas) und CEO der ITV Travel Group (heute Tochter der TUI Group).

**Jetzt wird alles gut?**

Wir können zwar predigen. Wie unsere Botschaften ankommen, können wir nicht beeinflussen, auch nicht, ob sie nachhaltig wirken – nämlich auch dann, wenn die Absolventinnen und Absolventen in fünf bis zehn Jahren in den entsprechenden Positionen angekommen sind. Auch künftig wird es Krisen, Skandale und Selbstbedienungsmentalität geben.

**Sind Corporate Governance, Code of Conduct oder Compliance nur Feigenblätter?**

Nein, die haben schon ihre Berechtigung. Compliance ist ja auch ein Schutz der Firma selbst vor kriminellen Machenschaften innerhalb der eigenen Reihen. Entsprechende Selbstverpflichtungen dürfen aber keine Alibi-Übung sein. Zuerst einmal müssen sie inhaltlich überzeugen. Ein guter Richtwert ist beispielsweise der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance», der vom Wirtschaftsdachverband Economiesuisse herausgegeben wurde.

**Und dennoch sind UBS und Credit Suisse in Skandale verwickelt ...**

Wie konsequent die Regeln umgesetzt werden, hängt in erster Linie vom Unternehmen bzw. der Unternehmenskultur ab. Wichtig ist, dass die Werte vom Management vorgelebt werden. Aber 40'000 Mitarbeitende bringen sie nicht von heute auf morgen auf Linie. Es gibt Beispiele, wo das funktioniert hat – bei Siemens etwa. Es hat jedoch Jahre gebraucht, bis alle Mitarbeitenden realisierten, dass Schmiergelder verboten sind. Wir sind überzeugt, dass die Bedeutung von Compliance zunehmen wird. Deshalb haben wir an der SML auch eine strategische Initiative zu diesem Thema lanciert und werden unsere Forschungs- und Beratungstätigkeiten ausbauen (S. 34).

**In der globalen Gesellschaft spiegeln Zertifikate, Ratings und Labels einen gläsernen Markt vor. Doch stimmt das wirklich?**

Zertifizierungen und Labels sind etwas Sinnvolles. Sie schaffen Standards und Orientierung für den freiwilligen Normenbereich, also für alle Regulierungen, die über das gesetzliche Minimum hinausgehen.

**... und wenn die Zertifizierer in der Firma sind, geben die besten Mitarbeitenden die richtigen Antworten.** Als Unternehmen müssen Sie erreichen, dass die Mitarbeitenden dabei mitwirken, Prozesse auf den neusten Stand zu bringen, um letztlich Produkte und Dienstleistungen sowie die Unternehmenskultur zu verbessern. Als Mitglied einer internatio-

**«Die Schweizer haben grösseres Vertrauen in fast alle Berufsgruppen als der europäische Durchschnitt.»**

nenalen Akkreditierungsorganisation für Hochschulen stelle ich fest, dass unsere Anregungen jeweils massgeblich zu einer Qualitätsverbesserung beitragen.

**Sehr oft bleibt es beim Papierkrieg.**

Wenn es nur darum geht, ein Projekt abzuwickeln und ein paar Aktenordner zu füllen, dann haben Sie vielleicht einen Marketingstempel «ISO zertifiziert» oder «EFQM 2 bestanden» gewonnen, wirklich nachhaltig ist das aber nicht. Das Entscheidende ist, welche Auswirkungen diese Initiative auf die Unternehmenskultur hat. Denn diese ist der grösste Wert und führt zu mehr Wertschöpfung für das Unternehmen und für die Gesellschaft.

**Wie findet man sich im Label-Dschungel zurecht?**

Für Konsumenten gibt es beispielsweise die Website [labelinfo.ch](http://labelinfo.ch) der Stiftung «Praktischer Umweltschutz Schweiz» (Pusch), die einen guten Überblick ermöglicht. Zudem sind

Konsumenten heute so mächtig wie noch nie. Dank Konsumentenorganisationen, Internet und Social Media stehen ihnen zahlreiche Kanäle zur Verfügung, um sich über Produkte zu informieren und allfälligen Misstrauen zu äussern (siehe S. 28). Nehmen wir als Beispiel die Reisebranche: Konsumenten informieren sich über Bewertungsplattformen wie Tripadvisor oder Holidaycheck über Hotels, Destinationen etc. oder geben dort ihre Erfahrungen weiter.

**Der Grad zwischen Vertrauen und Vertrauensseligkeit ist schmal.****Wann ist Misstrauen angesagt?**

Misstrauen ist bei Lockvogelangeboten oder übertriebenen Leistungsversprechungen angebracht. Sei dies im kleinen Rahmen wie bei den Betrügereien mit Migros- und Coop-Geschenkkarten, die jüngst publik wurden, oder bei einem gross angelegten «Ponzi Scheme» wie dem von Bernard L. Madoff, das Schäden in Höhe von rund 50 Milliarden Franken verursachte. Wenn etwas zu gut ist, um wahr zu sein, dann ist meist Vorsicht geboten (siehe S. 36). Auch sollte man skeptisch sein, wenn kostenlose Leistungen winken, insbesondere im Internet. Nichts ist umsonst, oder wie die Amerikaner sagen: «There ain't no such thing as a free lunch.» Dennoch: Wenn die Mehrheit misstrauisch wäre, dann würde die Gesellschaft schlecht aussehen. Der Mensch würde ohne Grundvertrauen untergehen. ■

**DOSSIERBILDER**

Gesten des Vertrauens hat der Fotograf Conradin Frei für das ZHAW-Impact-Dossier eingefangen. Es sind Bilder einer Tanzperformance der «Cinevox Junior Company» aus Neuhäusern am Rheinfluss. Die Motive der Fotostrecke drücken aus, wie flüchtig und verletzlich, kraftvoll und mächtig Vertrauen sein kann.

**GLOBAL COMPACT**  
Globale Vereinbarung zwischen der UNO und einem Unternehmen, mit dem Ziel, die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten.

**CORPORATE GOVERNANCE**

Es gibt keine einheitliche Definition für die Grundsätze der Unternehmensführung. In der Schweiz wird im Zusammenhang mit guter Unternehmensführung über angemessene Entschädigungen, Führung und Kontrolle sowie Diversity auf Führungsebene diskutiert.

**COMPLIANCE**

In der Betriebswirtschaft die Einhaltung von Regeln, Richtlinien und Gesetzen durch ein Unternehmen.

**RATING**

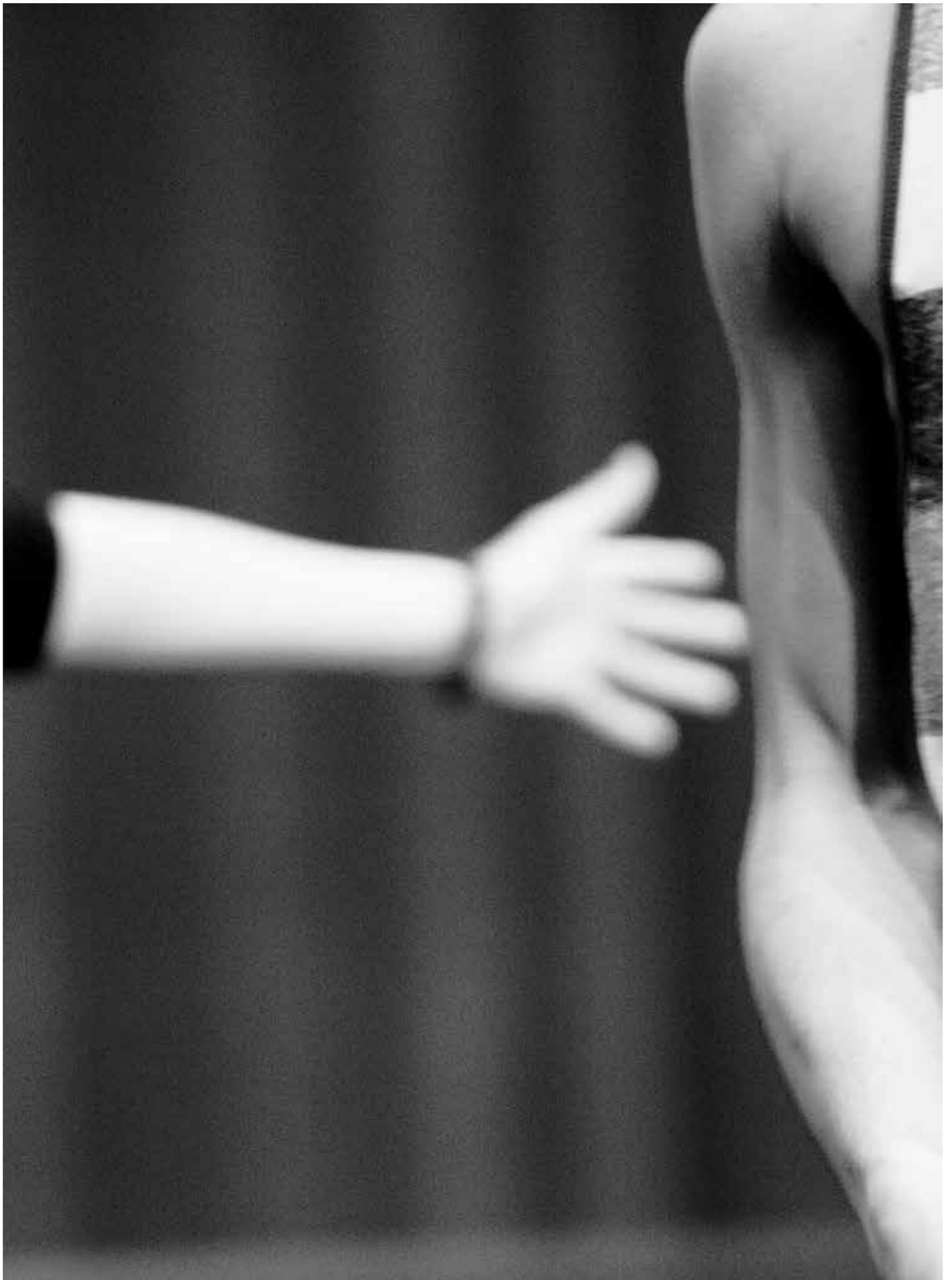
Im Finanzwesen die Einschätzung der Bonität eines Schuldners.

**EFQM**

Die European Foundation für Quality Management hat ein Qualitätssystem entwickelt, das eine ganzheitliche Sicht auf eine Organisation ermöglicht.

**PONZI SCHEME**

Betrügerisches Geschäftsmodell, bei dem einem Anleger die in Aussicht gestellten hohen Zinsen aus seiner eigenen Einlage entnommen werden.



## STORYTELLING

# Unverwechselbare Botschaften

Grosse Organisationen sind auch kleine Medienhäuser. Damit Kunden und Bürger ihnen vertrauen, müssen sie verständlich kommunizieren.

MANUEL MARTIN

Die Kit-Kat-Kampagne von Greenpeace im Jahr 2010 gegen Nestlé war ein Fanal für die Digitalisierung der Unternehmenskommunikation. Der blutende Affenfinger in einer Kit-Kat-Packung, auf den ein ahnungsloser Büroangestellter in einem Youtube-Film beisst, verbreitete sich rasant im Netz. Die Botschaft war klar: Die Palmölproduktion für Nestlés Schokoladenriegel zerstört den Lebensraum von Orang-Utans. Heute, zwei Jahre später, verfolgt ein internationales Team in Vevey rund um die Uhr, was im weltweiten Netz über die verschiedenen Nestlé-Marken veröffentlicht wird. In einem futuristisch anmutenden Raum sind Markennamen auf grossen Flatscreens abgebildet. In einem Diagramm erscheint jeweils ein neuer Pfeil für eine Erwähnung einer Marke auf einem Social-Media-Kanal. Verändert sich die Farbe einer Marke zu Rot, sind die Kommentare mehrheitlich negativ. Falls nötig, antwortet das sogenannte «Team für digitale Beschleunigung» personalisiert über Social Media, etwa mit Videobotschaften aus dem hauseigenen Fernsehstudio.

## Dilemma der Kommunikationsflut

Das Beispiel macht deutlich: Grossen, besonders auch globalisierten und spezialisierten Organisationen, bieten sich in der medialisierten und vernetzten Welt nicht nur erhebliche Chancen, sondern auch enorme Risiken. Verständigungsprobleme aufgrund von Sprach- und Kulturunterschieden, politische Kritik oder gezielte wirtschaftliche Konkurrenz können in rasendem Tempo

und hoher Kadenz zur strategischen Herausforderung werden. Mit diesen verschärften Anforderungen für PR und Marketing setzt sich der Forschungsschwerpunkt Organisationskommunikation und Öffentlichkeit am IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW auseinander. Im Laufe der Jahre konnten verschiedene Projekte mit Praxispartnern realisiert werden, die sich – bei allen Unterschieden in der Ausgangslage – doch um eine Kernfrage drehen: Wie können komplexe Organisationen in der digitalisierten, pluralistischen und dynamischen Öffentlichkeit zu einer eigenen Sprache finden, in der sie zugleich unverwechselbar und verständlich, kontinuierlich und vielfältig zu kommunizieren vermögen? Anknüpfend an den Arbeitsschwerpunkt des Instituts erhielt das Forschungsprogramm den Namen «Corporate Public Storytelling».

«Je häufiger, schneller und permanenter wir kommunizieren, desto knapper wird die Aufmerksamkeit für einzelne Kommunikationsbeiträge. Desto schwieriger wird es, unverwechselbar und einmalig zu sein. Und desto häufiger gibt es Missverständnisse», sagt der Leiter des Schwerpunkts, Peter Stücheli-Herlach. Zusammen mit Teammitgliedern hat er Lösungen für Organisationen entwickelt. Zu den Projektpartnern gehören unter anderem die ehemalige Swiss Post International, die Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ) mit ihren mehr als 10'000 Mitgliedern, das Bundesamt für Gesundheit oder das Kinderspital Zürich. Die Entwicklung von Lösungen ist je nach Aufgabenstellung unterschiedlich. So untersuchten die

ZHAW-Forschenden zum Beispiel, wie Unternehmensmedien redaktionell gestaltet oder strategische Botschaften formuliert werden können.

## Produktionsstätte von Geschichten

«Entscheidend ist nicht nur, was eine Organisation sagen will; entscheidend ist vor allem, was sie auf verschiedenen Kanälen wirklich sagt und was darunter verstanden wird im digitalen Wirrwarr», so Stücheli-Herlach. «Wer etwas zu sagen hat, muss also nicht nur 'etwas' sagen, sondern einen ganzen Sinnzusammenhang kreieren und immer weiter vernetzen. Dieser Sinn muss medienübergreifend funktionieren – und zwar als spannende, abwechslungsreiche und plausibel erzählbare Geschichte.» Stücheli-Herlach redet mit seinen Projektpartnern deshalb gerne über «Design», besonders über «Message-», «Medien-» und «Text-Design». Mit dem Design-Begriff bezeichnet er die Anforderung, sinnhafte Aussagen-, Vermittlungs- und Darstellungsmuster zu kreieren



Peter Stücheli-Herlach im Grünen: Der Claim «neugierig auf Natur» ist für die öffentlichen Gartenanlagen des ZHAW-Departements Life Sciences und Facility Management in Wädenswil in Kooperation kreiert worden.

– immer mit Blick auf die Verständigungschancen in der Öffentlichkeit. Solche Muster dienen Organisationen als Vertrauensstifter in der Kommunikation, vergleichbar vielleicht mit der Produktion variationsreicher Fernsehserien aus wenigen Grundfiguren.

Analysen des öffentlichen Diskurses und Evaluationen von Unternehmensmedien bilden jeweils eine Grundlage für den «Design»-Prozess. Je weiter beispielsweise ein Prozess von «Message-Design» voranschreitet, desto intensiver wird auf «Textplattformen» als Schlüsselinstrumenten gearbeitet, bis es dann möglich ist, ganze «Storyboards» zu definieren. Einige der vielfältigen Fallstudien können inzwischen für die Forschung ausgewertet werden. So arbeitet das Forschungsteam an einer empirisch fundierten Beschreibung von Prozessmustern für Message- und Mediendesigns in komplexen Organisationen.

Ein aktuelles Beispiel einer solchen Projektpartnerschaft ist jene mit der Deutschschweizer Erziehungsdirektorenkonferenz. Das Team um Peter Stücheli-Herlach überprüfte mit der Arbeitsstelle für Fachkommunikation und Terminologie des Departements Angewandte Linguistik den Lehrplan 21: Eignet er sich für die öffentliche Kommunikation? Ist für Lehrpersonen ersichtlich, um was es den Bildungsbehörden geht? «Der Lehrplan 21 ist ein riesiges Kommunikationsprojekt, das während Jahren von Fachleuten, Politikern, Pädagogen oder Lehrpersonen entwickelt wurde – und über das nun während Jahren diskutiert wird», so Stücheli-Herlach. Bis er zur «Bibel» der Schweizer Volksschulen für die nächsten Jahrzehnte wird, wird er im öffentlichen Diskurs weiterentwickelt werden. Stücheli-Herlach: «Öffentliche Kommunikation folgt nicht nur auf Entscheidungen von Organisationen, sondern auch umgekehrt: Wichtige Entscheidungen sollten auch aus Kommunikation heraus entwickelt werden.» ■

## NEUE TECHNOLOGIEN

# Ein Grundvertrauen ist vorhanden

CHRISTA ROSATZIN

Die Ereignisse in Fukushima haben das Vertrauen in die Atomtechnik erschüttert; nach dem Erdbeben in Basel wurde die Geothermie infrage gestellt. «Das Vertrauen in eine Technologie kann rasch zerstört werden», sagt Michael Schanne. Der Dozent am IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW setzt sich seit Jahren mit der Wahrnehmung von technischen und wissenschaftlichen Themen in der Bevölkerung auseinander. «Die Menschen stützen sich in erster Linie auf ihre Erfahrungen, und es gibt keine Technologieentscheidungen, bei denen Emotionen keine Rolle spielen», bringt es Schanne auf den Punkt.

Laut Tobias Merseburger, Leiter des Instituts für Biotechnologie am Departement Life Sciences und Facility Management, wird auch in der Biotechnologie, insbesondere bei der Gentechnologie, oft nicht rational argumentiert: «Insulin wird mit gentechnisch veränderten Organismen hergestellt, und es wird sogar gespritzt. Hier ist man aber im Gegensatz zum Einsatz der Gentechnologie bei Lebensmitteln weniger skeptisch.» Der Begriff «Biotechnologie» umfasse vieles und löse deshalb teilweise extreme Ängste aus, zum Beispiel beim Thema Klonen. «Diese Ängste werden auch in fiktiven Büchern und Filmen geschürt. Doch diese Darstellungen haben oft nichts mit der realen Welt zu tun», erklärt Merseburger. Wenn es hingegen um Krebsmedikamente oder um Analysen wie den Nachweis von Blutzucker gehe, sei das Vertrauen sehr gross. «Schliesslich werden auch Brot, Wein oder Käse mit biotechnologischen Methoden hergestellt – hier fragt

kaum jemand, ob die Technologie Gefahren bringt.» Für Merseburger ist die Akzeptanz der Biotechnologie ein ständiges Thema. «Ich kenne keinen Biotechnologen, der sich nicht immer wieder Gedanken darüber macht. Wir arbeiten mit Lebewesen und müssen uns um sie kümmern, auch wenn es nur Bakterien sind.» Merseburger ist überzeugt, dass Aufklärung mehr Vertrauen schaffen kann, allerdings: «Wir dürfen die Menschen nicht belehren und ihnen sagen, Biotechnologie sei ungefährlich. Wir müssen den Nutzen für den Endverbraucher aufzeigen, dann entwickelt sich Vertrauen.»

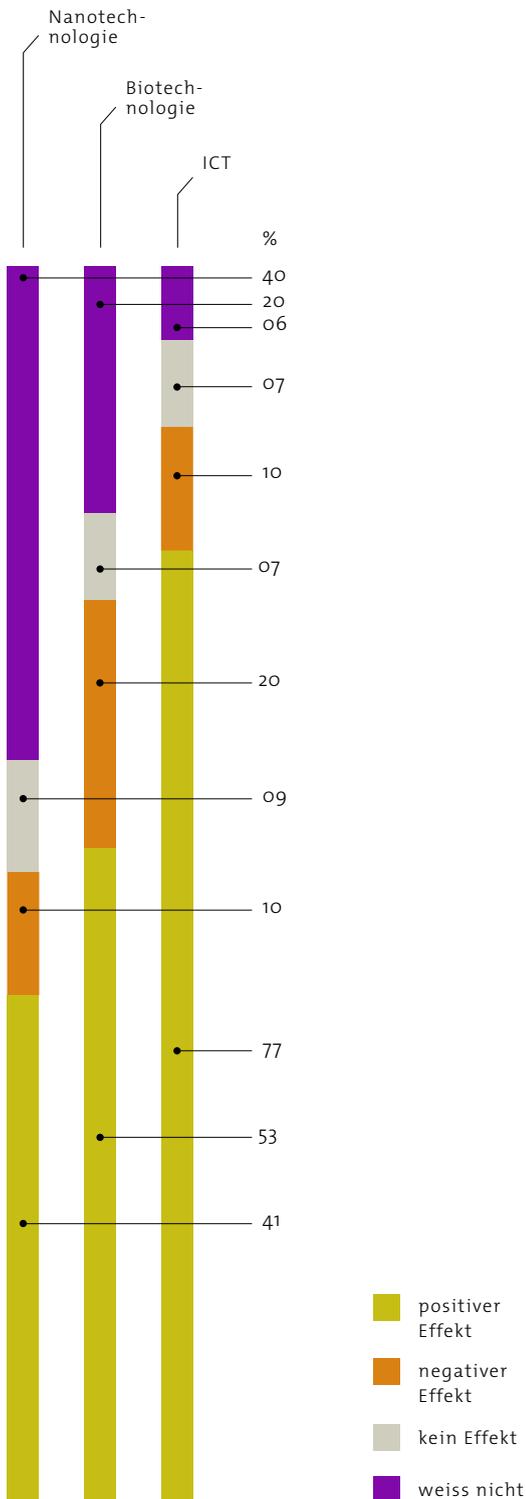
### Der Nutzen verdrängt Ängste

Dieser Meinung ist auch Schanne: «Wenn eine neue Technologie den Alltag erleichtert, geraten die Ängste in den Hintergrund.» Ein Beispiel ist das Smartphone. Anfänglich wurde die elektromagnetische Strahlung intensiv diskutiert. Doch mittlerweile wird nur noch darüber gesprochen, wenn eine Antenne neben dem eigenen Haus geplant ist.

Dass der Nutzen entscheidend ist, zeigt auch der Eurobarometer aus dem Jahr 2010. Danach werden Technologien, die zum Schutz der Umwelt beitragen, am positivsten bewertet. Beispiele sind Solar- und Windenergie. Gleich dahinter folgt die Computer- und Informationstechnologie. Hier ist das Vertrauen zurzeit ein grosses Thema; nicht nur der NSA-Skandal hat aufgerüttelt. Unternehmen wie Google sammeln persönliche Daten – niemand weiss, wo diese überall gespeichert sind und wie sie genutzt werden. Auch gegenüber Cloud Computing sind Bedenken da, obwohl das Konzept viele Vorteile verspricht. «Der grösste Vorbehalt ist der Kontrollverlust», erklärt Ul-

WIE BEURTEILEN EUROPÄER DEN EINFLUSS NEUER TECHNOLOGIEN IN DEN NÄCHSTEN 20 JAHREN?

Quelle: Angaben aus «Eurobarometer Spezial 341 Biotechnologie». Rund 27'000 Befragte aus den EU-Ländern waren involviert.



rich Emanuel Gysel, Dozent am Institut für Wirtschaftsinformatik der School of Management and Law. Eine aktuelle Studie (siehe Kasten) zeigt, dass grössere Unternehmen davor zurückschrecken, die Cloud zu nutzen, insbesondere wenn sie mit sensiblen Daten operieren. Kleinere Unternehmen hingegen, die einen grossen Konkurrenzdruck spüren, profitieren laut Gysel gern von Cloud Services: «Diese Firmen haben weniger Bedenken geäussert, für sie steht der Nutzen im Vordergrund.»

**Menschlicher Kontakt schafft Vertrauen**

In der Medizintechnik ist der Nutzen offensichtlich. «Das Vertrauen in die Technologie ist gross, manchmal wäre sogar etwas mehr Skepsis angebracht», findet Wernher van de Venn. Als Ingenieur weiss der Leiter des Instituts für Mechatronische Systeme an der School of Engineering, dass trotz der hohen Sicherheitsvorschriften auch etwas schiefe gehen kann. Van de Venn hat sich im Rahmen der Studie «Robotik in Betreuung und Gesundheitsversorgung» des Zentrums für Technologiefolgenabschätzung, die unter Leitung des Departementes Gesundheit durchgeführt wurde, intensiv mit dem Thema Akzeptanz von Technologien befasst. Ein Fazit aus der Studie: «In der Medizintechnik ist der direkte Kontakt von Mensch zu Mensch ent-

scheidend. Wenn die Sprechstundenhilfe mit einem Lächeln sagt, die Spritze tue nicht weh, glaubt man das. Eine Computerstimme hingegen schafft kein Vertrauen, im Gegenteil. Wir dürfen den menschlichen Kontakt nicht mit Technik ersetzen, sondern müssen unterstützende Massnahmen bieten.»

Die Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine ist auch in der Industrie ein aktuelles Thema. Meist sind Industrieroboter eingezäunt und werden sofort abgeschaltet, wenn ein Mensch den Bereich betritt. Der Trend geht aber dazu, dass Menschen direkt mit Robotern arbeiten. Hier sei das Vertrauen entscheidend, so van de Venn: «Wenn die Menschen nicht absolut überzeugt sind, dass die Roboter sicher arbeiten, wird sich dieses Konzept nicht durchsetzen. Hier müssen wir noch Arbeit leisten.» Das Vertrauen in eine Technologie, hänge auch von der Kommunikation ab, erklärt der Kommunikationsexperte Schanne. Entscheidend seien eine konsistente, glaubwürdige Argumentation und der richtige Zeitpunkt: «Wenn ein Thema öffentlich diskutiert wird, ist es immer zu spät.» Schanne hat die Erfahrung gemacht, dass die Schweizer der Technik grundsätzlich positiv gegenüberstehen: «Wenn man die Menschen fragt, ob sie Vertrauen in die Technik haben, ist die Antwort ja. Es ist ein Grundvertrauen vorhanden.» ■

**Enterprise Content Management und E-Kollaboration als Cloud-Dienste**

Im Rahmen einer Studie befragte das Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW 22 Personen aus verschiedenen Unternehmen, wie sie Cloud-Lösungen im Zusammenhang mit Enterprise-Content-Management-Systemen nutzen. Die Studie zeigt unter anderem, dass eine grosse Einschränkung in den gesetzlichen Vorgaben zur Datenhaltung liegt. Zudem macht der Mangel an Standardisierung die Integration schwierig und lässt die Kostenvorteile schmelzen. Das grösste Potenzial der Cloud liegt in der E-Kollaboration, also in der Zusammenarbeit über das Netz.

➤ Content Management und E-Kollaboration als Cloud-Dienste: Potenziale, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, 1. Auflage, Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, 2014, ISBN 978-3-7281-3588-9





### «Wissenschaftlern.»

Amani Pfister, Student International Management, School of Management and Law



### «Meinem Arzt.»

Chiara Koutras, KV-Lehrende am Institut für Ergotherapie am Dept. Gesundheit



### «Harten Fakten.»

Mauro Guadagnini, Informatikstudent, School of Engineering



### «Der Post.»

Ramon Schnider, Student Energie- und Umwelttechnik, School of Engineering



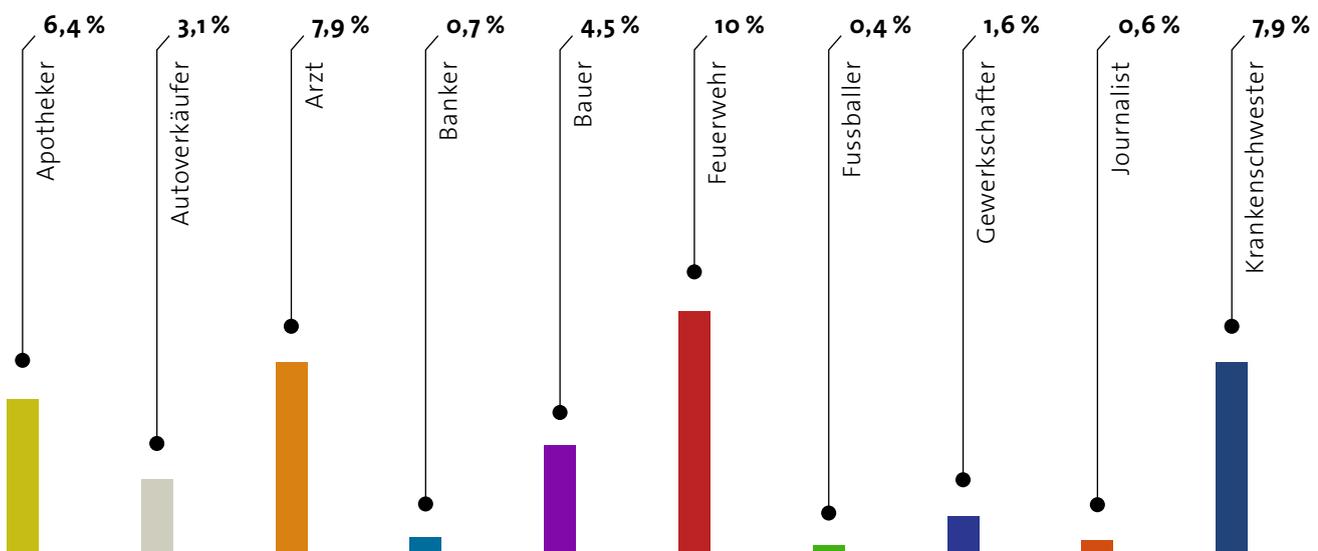
### «Gott.»

Basil Höneisen, Student Journalismus und Organisationskommunikation, Dept. Angewandte Linguistik



### «Ärzten.»

Karina Ehrensperger, Studentin International Management, School of Management and Law



# Wem vertrauen Sie?

Der Begriff «Vertrauenskrise» hat Hochkonjunktur. Kaum eine Woche, in der kein neuer Fehltritt oder Skandal in Politik, Wirtschaft, Sport oder Kirche ans Licht kommt. «Wem vertrauen Sie?» Dies wollten wir in einer nicht repräsentativen internen Abstimmung von Mitarbeitenden und Studierenden der ZHAW wissen. Hier ein Stimmungsbild (1165 Stimmen, Mehrfachnennungen): Das höchste Vertrauen geniesst die Feuerwehr (10%), und am wenigsten wird Politikern vertraut (0,2%). Wissenschaftler brachten es auf 7,8%.



## «Der Polizei.»

Catherine Hefti, Studentin am Institut für Ergotherapie am Dept. Gesundheit



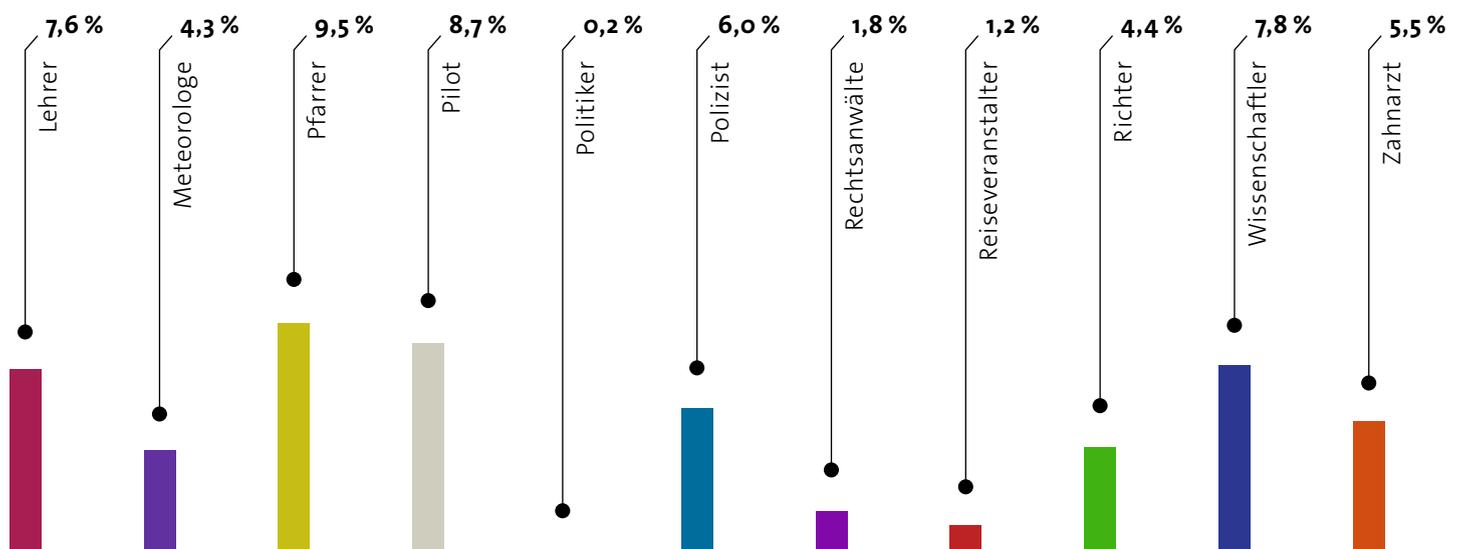
## «Der Regierung.»

Niklaus Müller-Crepon, Student International Management, School of Management and Law



## «Meinem Mami.»

Sara Carracedo, Studentin Journalismus und Organisationskommunikation, Dept. Angewandte Linguistik



## COMPLIANCE

# Der Compliance-Officer, dein Freund und Helfer

Es passiert in Unternehmen, es passiert in Behörden: Menschen missachten Gesetze und Normen. Compliance-Abteilungen in Firmen sollen sich um deren Einhaltung kümmern. Das soll auch Vertrauen schaffen.

**SIBYLLE VEIGL**

**D**er 15. November 2006 war einer der schwärzesten Tage in der Geschichte des Industriekonzerns Siemens: Auf die Spur gebracht unter anderem durch Rechtshilfeersuche der Schweizer Bundesanwaltschaft, durchsuchten rund 200 Steuerfahnder, Staatsanwälte und Polizisten mehr als 30 Siemens-Bürogebäude in Deutschland und Österreich. Manager wurden verhaftet, darunter auch ein Vorstandsmitglied, und Berge von Unterlagen beschlagnahmt. Was in den Akten gefunden wurde, veränderte das Bild der «Siemens-Familie» in der Öffentlichkeit drastisch: Mit einem weltweiten System von schwarzen Kassen und mit zweifelhaften Beraterverträgen war jahrelang geschmiert worden, um an Aufträge zu gelangen.

Mit dem Siemens-Fall rückte ein Begriff ins Zentrum, der vorher nur Experten bekannt war: Compliance. Noch Anfang 2007 bestand das System, welches die Einhaltung der Gesetze zur Aufgabe hat, bei Siemens «aus einer Handvoll Anwälten in der

Zentrale und etwa 60 Compliance-Officers in den Geschäftsbereichen und Regionen, die ganz überwiegend Compliance als Nebentätigkeit wahrnahmen», wie Siemens selbst in einem Dokument zu ihrem heutigen Compliance-System schreibt.

Heute hat sich Siemens das Motto «Nur sauberes Geschäft ist Siemens-Geschäft» auf die Fahnen geschrieben und eine ausgeklügelte Compliance-Organisation mit über 600 Rechtsanwälten, Referenten und internen Fahndern entwickelt. Nach dem Muster «Vorbeugen, Erkennen und Reagieren sowie fortlaufende Verbesserung» soll rechtswidriges Verhalten der Siemensianer vermieden und geahndet werden.

## Die Zeiten der Kavaliersdelikte sind vorbei

«Compliance kostet, fehlende Compliance kann aber noch mehr kosten», sagt Jacqueline Janser, Dozentin für Wirtschaftsrecht und Leiterin Weiterbildung der Abteilung Business Law der School of Management and Law. Denn die Anforderungen und der Druck auf die Unternehmen steigen: Schmiergeldzahlungen, welche beispielsweise noch bis 1997 in

der Schweiz steuerlich abzugsfähig waren, werden heute weltweit scharf geahndet. Aber auch wettbewerbsrechtliche Verstöße, Produktfehler, umweltrechtliche Fragen oder sexuelle Belästigungen am Arbeitsplatz können teuer zu stehen kommen. Zudem werden Unternehmen mit neuen Risiken konfrontiert wie der Datenschutz-Thematik. Bei Siemens lag der materielle Schaden infolge von juristisch verhängten Zahlungen bei über zwei Milliarden Euro – weit mehr, als an Schmiergeldzahlungen geflossen waren.

Doch es geht auch um die Ehre. Korruptes Verhalten, Umweltsünden oder auch Verhalten, das den gesellschaftlichen Normen widerspricht, kann sich negativ auf die Reputation auswirken. Die Folge: Kunden, Lieferanten, Mitarbeitende, Aktionäre und weitere Anspruchsgruppen verlieren das Vertrauen in das Unternehmen – und wenden sich ab. Auch wenn sich dies nicht messen lässt und in der täglichen Informationsflut vieles schnell wieder vergessen wird: Die Angst vor dem Reputationsverlust reicht bereits aus, um Massnahmen zu ergreifen.

Immer mehr Grossunternehmen richten unabhängige Compliance-Abteilungen ein oder bauen diese laufend aus. «Compliance ist ein Wachstumsmarkt», sagt Janser. Getrieben wird diese Entwicklung in erster Linie von der Angst des Managements vor dem Haftungsrisiko: «Ein Compliance-System ist wie eine Maschine, die signalisiert, dass das Risiko eines Vergehens minimiert ist», sagt Helke Drenckhan, Dozentin für Wirtschaftsrecht. Sie leitet an der School of Management and Law den Weiterbildungskurs Compliance, der sich an Führungs- und Fachkräfte in grossen und mittleren Unternehmen richtet.

Doch ein unabhängiges Compliance-System ist aufwändig und teuer und in seiner vollen Umsetzung nur für multinationale Konzerne machbar. Doch auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) müssen vorbeugen: «KMU brauchen eine auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Lösung», sagt Janser. Eine Herausforderung, zumal es zumindest in der

Schweiz noch keine Standards gibt, wie ein Compliance-System ausgestaltet sein sollte. Viel laufe über «Best Practice», sagt Janser.

Nicht nur privatwirtschaftliche Unternehmen sind von den Folgen mangelhafter interner Kontrolle bedroht. Negativschlagzeilen machen auch Verwaltungen, wie jüngst der

### «Korruption erodiert das Vertrauen der Bürger in den Rechtsstaat und in die Politik als Ganzes.»

Jean-Pierre Méan

Korruptionsverdacht beim Staatssekretariat für Wirtschaft Seco. Aufträge gegen Gefälligkeiten, so lautet der Vorwurf. Der Fall liegt nun bei der Bundesanwaltschaft. Für die Schweizer Niederlassung der Organisation Transparency International bedeutet dies: «Da haben die Kontrollinstanzen versagt», wie es Präsident

Jean-Pierre Méan in einem Interview auf der Webseite von Transparency Schweiz formuliert. Méan fordert «flächendeckende Schulungen und Meldestellen, auch in den Kantonen». Das Seco habe ein «ziemliches Imageproblem». Bestätigt sich der Verdacht, so tangiert dies das Wesen des demokratischen Rechtsstaats: «Korruption erodiert das Vertrauen der Bürger in den Rechtsstaat und in die Politik als Ganzes», schreibt Transparency in ihrem letztjährigen Bericht «Korruption und Korruptionsbekämpfung in der Schweiz».

Siemens spricht heute viel von Integrität – was nichts anderes heisst, als dass man sich auch so verhält, wie man es verspricht. Ein ausformulierter Verhaltenskodex, der auch entsprechend gelebt wird im Unternehmen, kann aber auch den eigenen Mitarbeitenden Leitlinien im Umgang mit schwierigen Situationen geben. Denn: «In erster Linie geht es bei Compliance darum, im Unternehmen eine einheitliche Wertekultur zu schaffen», sagt Janser. ■

## Compliance und Whistleblowing

➤ Der **Intensivkurs Compliance** kann einzeln oder als Wahlmodul des Diploma of Advanced Studies (DAS) in «Paralegalism» besucht werden. Der nächste Kurs startet am 24. Oktober 2014 (Anmeldeschluss 24. September 2014). Weitere Informationen [www.sml.zhaw.ch](http://www.sml.zhaw.ch)

Die Einhaltung von Gesetzen, Standards und internen Verhaltensregeln wird mit dem Begriff Compliance bezeichnet. Gesamtbetrieblich betrachtet ist Compliance ein Teil des Risk Managements und gehört somit zur Corporate Governance eines Unternehmens. Risiken, die von einem Compliance-Management identifiziert werden, sind etwa Korruptionsfälle, wettbewerbsrechtliche Konflikte, sexuelle Belästigungen am Arbeitsplatz, aber auch Produktfehler. In den letzten Jahren haben immer mehr Konzerne eine eigene Compliance-Abteilung eingeführt, dies vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität wirtschaftlichen Handelns und steigender Regulierungen. In der Schweiz gibt es noch keinen Standard, wie Compliance-Systeme

ausgestaltet sein sollen. Vor allem globale Konzerne sensibilisieren ihre Mitarbeitenden mit Verhaltenskodizes, in denen die Unternehmenswerte festgeschrieben sind und Leitlinien vorgegeben werden, wie ein Mitarbeitender auf beobachtete Unregelmässigkeiten reagieren soll. Zur Best Practice gehören auch reale und virtuelle Schulungen mit konkreten Beispielen: Was ist zu tun, wenn ein Auftragnehmer bei einer Fussballweltmeisterschaft den Mitarbeitenden in die VIP-Lounge einlädt und auch noch den Flug übernehmen will? Oder ist der Wein, den der Mitarbeitende zu Weihnachten vom Lieferanten erhält, noch eine kleine Aufmerksamkeit oder schon eine Bestechung? Als vorbildlich gelten heute auch übergeordnete Meldestellen und

Hotlines, die im Begriff Whistleblowing zusammengefasst werden. Sie sind nicht unumstritten: Die Stimmung sei durchzogen, sagt Helke Drenckhan, Dozentin für Wirtschaftsrecht. Es bestehe die Gefahr des Missbrauchs und Denunziantentums. «Eine Whistleblowing-Hotline ist nur etwas wert, wenn sich die Angestellten sicher und ernst genommen fühlen», sagt Jacqueline Janser, Leiterin Weiterbildung der Abteilung Business Law. Unbestritten ist, dass viele Verstösse dadurch aufgedeckt worden sind. Allerdings wird vor allem der fehlende Kündigungsschutz in der schweizerischen Gesetzgebung als mangelhaft empfunden; er ist auch bei der angekündigten Teilrevision des Obligationenrechts nicht vorgesehen. ■

## PRIVATE BANKING

# Wenn Vertrauen fehlt am Platz ist

Kein Jahr ohne neuen Fall von Anlagebetrug. Der Vermögensverwalter ist eine Vertrauensperson, die der Verlockung des Profits ausgesetzt ist.

**MARKUS GISLER**

**W**enn es um Anlagebetrug geht, dann sind die berühmten reichen Witwen – ältere Damen, denen der verstorbene Gatte ein grosses Vermögen hinterlassen hat und die sich nie um Geldangelegenheiten kümmern mussten – ein beliebtes Ziel von Anlagebetrügnern. Viele suchen verunsichert eine Vertrauensperson. Vertrauen zu schenken, mag in Geldfragen edel sein, Kontrolle und aktives Mitentscheiden sind besser.

**Drei neue Gesetze**

Das hat auch der Gesetzgeber eingesehen, weshalb jetzt gleich drei Gesetze in Vorbereitung sind, welche mehr Ordnung und für den Anleger mehr Sicherheit in den gesamten Finanzmarkt bringen sollen. Die drei Gesetze haben die schwerfällig langen Namen Finanzinstitutsgesetz, Finanzmarktinfrastrukturgesetz und Finanzdienstleistungsgesetz. Letzteres ist für die Anleger von besonderer Bedeutung und soll Ende April in die Vernehmlassung geschickt werden. Zentraler Aspekt darin: Der Anlageberater wird verpflichtet, mit dem Kunden genau auszuhandeln, wie und vor allem mit welchem Risiko sein Geld angelegt werden soll. Vertrauen soll in Zukunft also nicht mehr blind gewährt, sondern innerhalb bestimmter Vorgaben limitiert erteilt werden. Dabei geht es in erster Linie darum, festzulegen, in welchen Anlagekategorien wie viel Geld des Vermögens eingesetzt werden soll.

Vermögensverwaltungsbanken tun das heute schon, teilweise sehr

präzise. Neu aber soll diese Vorabanalyse vorgeschrieben sein, übrigens nicht nur in der Schweiz, auch in der EU, wo das neue Mifid II-Gesetz (Markets in Financial Instruments Directive) Gleiches verlangt.

**Zwei Anagemöglichkeiten für private Investoren**

Der private Investor hat zwei Möglichkeiten, wie er sich die Dienstleistungen der Bank zunutze machen kann. Wer sich dazu berufen fühlt, entscheidet selber, in welche Titel und Kategorien er oder sie investieren will. Oder man lässt sich vom Anlageberater informieren, holt dessen

## Beim Geldanlegen sind Gefühle und Sentimentalitäten nicht wirklich gute Ratgeber.

Meinung ab, liest einschlägige Zeitungen, Marktberichte und Analysen. Dabei kann es vorkommen, dass der Anleger allenfalls durch nicht objektive Tipps des Bankberaters verführt wird. Dieser befindet sich vor allem dann in einem Zwiespalt, wenn dessen Bank auch Investmentbanking (IB) betreibt. Beteiligt sich das IB an einem grossen Deal, etwa bei einer Übernahme oder einem Börsengang, verpflichtet sich die Bank häufig, einen Grossteil der Aktien zu übernehmen und «im Publikum» zu platzieren. Dieser Platzierungsdruck kann die Vorsicht der Berater übersteuern und zu Empfehlungen führen, die nicht mehr ganz objektiv sind.

**Das Beispiel Facebook**

Ein gutes Beispiel dafür war die Platzierung der Facebook-Aktien im Mai 2012 durch die UBS. Der Ausgabepreis war vom Facebook-Management stark gepusht worden. In der Folge sackte der Kurs in den Wochen nach dem IPO auf noch knapp die Hälfte zusammen. Die UBS wurde der Zockerei beschuldigt, der Imageschaden war beträchtlich (mittlerweile befinden sich die Facebook-Aktien allerdings auf Rekordhoch und haben sich gegenüber dem Ausgabekurs praktisch verdoppelt.)

Kunden, welche ihr Geld nicht selbst verwalten wollen, schliessen mit der Bank oder dem privaten Vermögensverwalter einen Vertrag ab. Hier ist vom Kunden schon weit mehr Vertrauen gefordert. Wer diese Dienstleistung nutzen will, wählt in der Regel zwischen einer Bank und einem privaten Vermögensberater, der als Mittelsmann zwischen Bank und Kunde arbeitet. Das Geld liegt bei einer Bank, die Entschiede, was ge- und verkauft wird, fällt der Vermögensverwalter. Kunden wünschen sich einen persönlichen Berater, auf den sie sich blind verlassen können.

**Häufiger Personalwechsel ist Gift**

Seit der Finanzkrise haben gerade die beiden Grossbanken Credit Suisse und UBS in dieser Hinsicht viel Vertrauen eingebüsst. Manchmal im Jahresrhythmus wurden den Kunden neue Berater zugeteilt. Weil beide Grossbanken auch stark im Investmentbanking tätig sind, ist hier die Gefahr besonders gross, dass der Vermögensberater gezwungen wird, Wertschriften ins Portefeuille zu le-

gen, die das Investmentbanking vorgibt. Auf der andern Seite bieten grosse Geldhäuser Gewähr, dass das Personal überwacht wird und dass nach klar definierten Regeln investiert wird. In dieser Hinsicht risikoreicher sind private Vermögensverwalter, namentlich wenn es sich dabei um Einmannbetriebe handelt.

Vertrauensrisiken bestehen auch bei normalen Anlagefonds. Wer kontrolliert, ob der Fondsmanager sich immer an die eigenen Richtlinien hält? Fonds sichern zwar in der Regel die gewünschte Diversifikation eines Portefeuilles, dafür sind die Kosten für die Verwaltung meist unverhältnismässig hoch.

Die vielleicht grösste Herausforderung stellen die sogenannten Alternativen Anlagen, also strukturierte Produkte und Hedge Funds (siehe auch nebenstehenden Bericht). Bei den strukturierten Produkten stellen die Banken – wie es der Name sagt – ein Produkt her und wollen dieses ihren Anlagekunden verkaufen. Ihre Margen sind weit höher als bei normalen Börsengeschäften, wo Courtagen anfallen. Auch wenn die Erträge für die Kunden zufriedenstellend sind, ist zu bedenken, dass die Bank ein Eigeninteresse damit verfolgt.

### Wer sich informiert, ist besser beraten

Erfolgreiches Anlegen hat letztlich wenig mit Gespür, aber viel mit Informationsverarbeitung zu tun. Wer viel liest oder sich anderweitig Informationen beschafft – ob privater Investor oder Anlageberater –, der weiss mehr und fällt tendenziell die klügeren Entscheidungen. Die beste Voraussetzung, gewährtes Vertrauen zu überprüfen, hat, wer sein Geld auf mehr als eine Bank (oder einen Vermögensverwalter) verteilt. So besteht die Möglichkeit, die Performance zu vergleichen. Es ist durchaus angebracht, bei aufkommenden Zweifeln die Bank zu wechseln. Beim Geld sind Gefühle und Sentimentalitäten selten gute Ratgeber. ■

## Schwer zu kalkulierendes Risiko in Hedge Funds

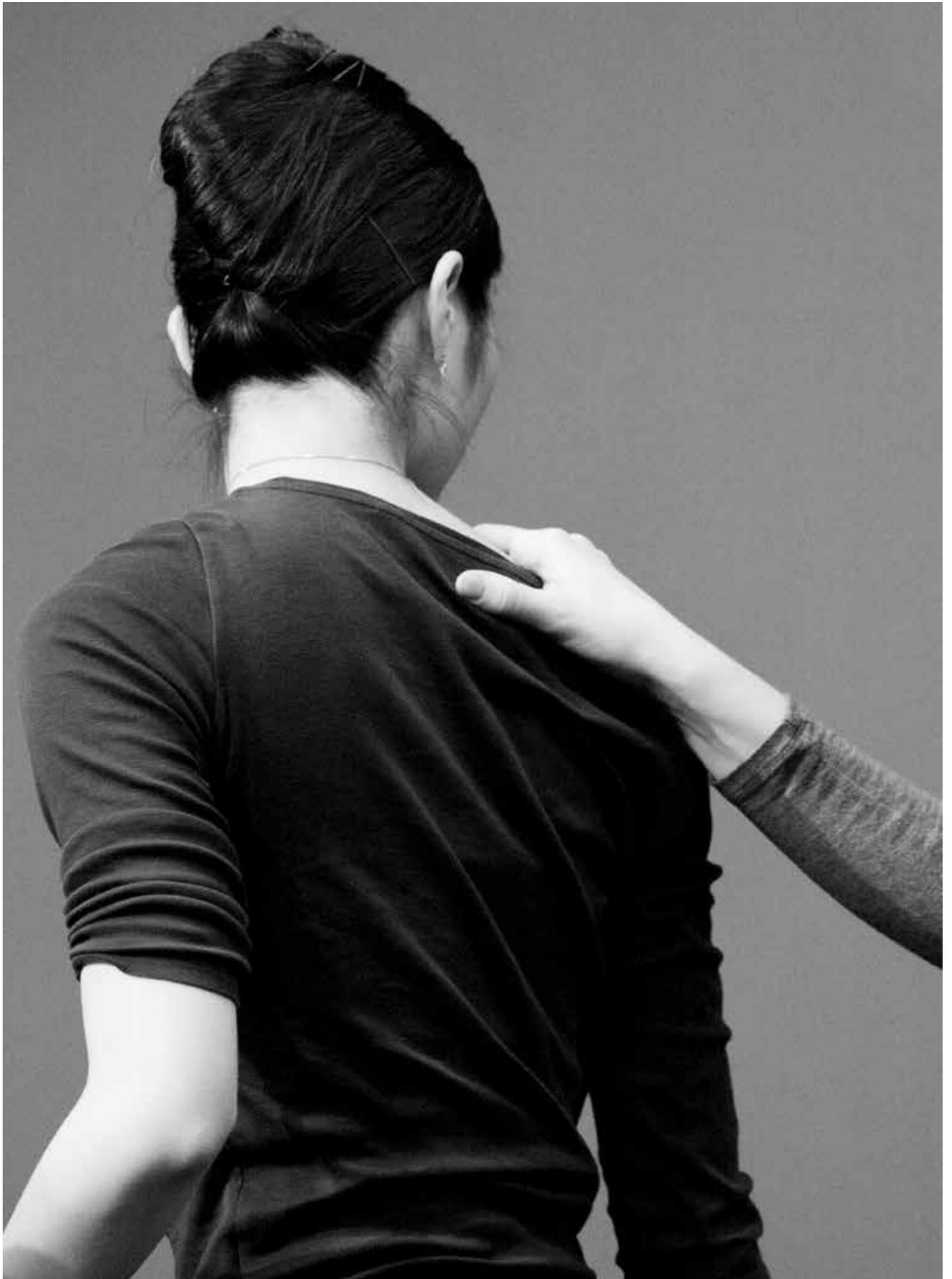
Nirgends wird von Investoren mehr Vertrauen gefordert als bei Anlagen in Hedge Funds. Die Risiken und das entsprechende Gewinnpotenzial sind hoch. Besonders heikel und schwierig zu beurteilen ist die geradezu klandestine Anlagepolitik der meisten Hedge Funds, die auf allen Registern der verfügbaren Anlageinstrumente und -strategien spielen. Hedge Funds lassen sich nicht in ein eng umrissenes Schema pressen, sie sind teilweise intransparent, ihr Alleinstellungsmerkmal besteht aus einem – angeblich – überdurchschnittlichen Know-how von strategischen Anlagekonzepten. Im Wesentlichen setzt ein Investor in blindem Vertrauen auf den Genius des Hedge-Funds-Managers, in der Hoffnung, von dessen Fähigkeit zu profitieren und attraktive Rendite-Risiko-Ergebnisse zu erzielen. Wie häufig aber Hedge Funds scheitern, zeigen prominente Zusammenbrüche von Hedge Funds, angefangen bei Long Term Capital Management, Madoff, Meriwether über Marin Capital bis zu Dillon Read. Letzterer war der hauseigene Hedge Fund der UBS, welcher im Kern die Ursache war, dass die Bank 2008 beinahe zusammengebrochen ist.

In einem neuen Buch\* geben die ZHAW-Professoren und Hedge-Funds-Spezialisten Peter Meier, Leiter des ZHAW-Zentrums für Alternative Investitionen & Risk Management, und Mehdi Mostowfi, Leiter der Fachstelle für Corporate Finance & Private Equity, konkrete Ratschläge, wie Pensionskassen und andere grosse Investoren das Vertrauensrisiko bei Hedge Funds eingrenzen können. Sie fordern Investoren auf, die Qualitäten von Hedge-Funds-Managern systematisch zu analysieren. Diese Due Diligence verlangt, dass deren Investitionsstrategien im Detail verstanden werden, das Team,

das den Hedge Fund betreut, zu kennen und die Risiken objektiv einschätzen zu können. «Der Due-Diligence-Prozess schliesst in der Regel mehrere Treffen mit dem Managerteam und Besuche vor Ort, die detaillierte Analyse der Antworten des Fondsmanagers auf die gestellten Fragen und der Fondsdokumentation sowie das Einholen und Prüfen von Referenzen mit ein», schreiben die Autoren in ihrem Buch. Dieser Aufwand ist nicht zu unterschätzen, er beträgt zwischen 75 und 100 Stunden pro Fonds. Vor allem aber erfordert er Know-how. Weder ein wohlhabender Investor noch eine durchschnittliche Pensionskasse ist dazu in der Lage, folglich eine Aufgabe, die ausgelagert werden muss.

Gemäss Untersuchungen von Peter Meier hat die Transparenz von Hedge Funds seit der Finanzkrise 2008 deutliche Fortschritte gemacht. Insbesondere die risikoadjustierte Performance von Hedge Funds sei langfristig nachweislich besser als jene von Aktien oder Obligationen, weshalb die meisten grossen Investoren in Europa heute Hedge Funds halten, um ihr Portfoliorisiko zu mindern, und nicht, um absolut betrachtet eine hohe Rendite zu erzielen. Ein höheres Risiko gehen oft die nichtprofessionellen Investoren ein. Sie haben die Tendenz, sich einzig auf die vergangene Performance von Hedge Funds abzustützen, statt die aktuellen Risiken und das Management zu beurteilen. Daraus folgern die Autoren, dass Investitionen in Hedge Funds mit überschaubarem Risiko nur für professionelle private oder institutionelle Investoren in Frage kommen.

✎ \* Mehdi Mostowfi, Peter Meier: Alternative Investments. Analyse und Due Diligence. NZZ Libro.



## ZWANGSBEZIEHUNGEN

# «Nicht nur die Tat, sondern auch den Täter sehen»

Strafgefangene müssen mit Franziska Camenzind zusammenarbeiten, auch wenn sie nicht nach der Sozialarbeiterin gefragt haben. Wenn es gelingt, Misstrauen etwas entgegenzusetzen, kommt es trotzdem gut.

**SARAH JÄGGI**

**N**och nie, sagt Franziska Camenzind, habe sie sich eine Beschimpfung anhören müssen. Abwertungen ja, aber körperliche Angriffe, Beleidigungen oder Drohungen habe sie nie erlebt in den vier Jahren, seit sie beim Zürcher Amt für Justizvollzug arbeitet. Ihre Klienten sind Straftäter und Straftäterinnen. Unterlagen von 41 offenen Fällen liegen im Aktenschrank der 49-jährigen Sozialarbeiterin: 3 Frauen, 38 Männer, viele von ihnen Sexualstraftäter. Ein typischer Fall ist jener von Herrn Hauser (Name von Redaktion geändert). Ein älterer Herr, Schweizer, wegen sexueller Handlungen mit Kindern zu zweieinhalb Jahren Gefängnis und einer ambulanten Therapie verurteilt.

Das erste Gespräch mit der Sozialarbeiterin ist von Misstrauen geprägt. Herr Hauser ist abweisend, wortkarg, in sich gekehrt. Das ändert sich nicht so schnell, auch darum nicht, weil Camenzind schlechte Nachrichten hat: Hauser darf seine Therapie nicht bei seinem Wunschtherapeuten absolvieren, weil dieser die Kriterien des Justizvollzugs nicht

erfüllt. Wie Hauser hat auch keiner der anderen Klienten nach Franziska Camenzind gefragt. Keiner hat darum gebeten, mit einer Sozialarbeiterin über sein Delikt reden zu dürfen. Keiner reisst sich darum, mit ihr über seine ungewisse Zukunft zu sprechen. Die Sozialarbeiterin, sie wurde ihm verordnet, sie ist Teil des Strafvollzugs in der Schweiz.

## Dem Misstrauen etwas entgegensetzen

In den ersten Sitzungen will Camenzind dem Misstrauen etwas entgegenzusetzen. «Ich muss den Klienten gewinnen», sagt sie. «Er muss in meinem Angebot etwas Nützliches sehen, etwas, was ihm hilft – und sei es nur, dass er mich möglichst bald wieder loswerden kann.» Dabei hat sie nicht viel mehr als sich selber: ihre Authentizität, ihre Offenheit, ihre Ehrlichkeit, eine Menge an Techniken und Arbeitsinstrumenten und viel Wissen: Rechtswissen, aber auch Psychopathologie und ihr Fach, die Soziale Arbeit. Und auch wenn sie faktisch das Recht auf ihrer Seite hat und mit entscheidet, wann ein Straftäter seine Massnahmen beenden kann, so ist sie doch auf die Kooperation der Klienten angewiesen.

«Solange jemand nicht motiviert ist, können Therapie und Bewährungshilfe nicht viel ausrichten», sagt sie.

Was aber tut sie, wenn sich jemand partout verweigert? Wenn einer sie in So-tun-als-ob-Spielchen verstrickt? Wird sie manchmal laut? «Das gehört nicht zum erlaubten Verhaltensrepertoire», sagt sie. Wird sie giftig? «Das wäre ausserhalb meiner Rolle». Was dann? «Ich kann natürlich autoritär auftreten. Wichtiger ist aber, dass ich deeskalierend bin und immer ehrlich. Wenn mich jemand hinters Licht führt, versuche ich, das zu klären.» Die Erfahrung hat sie gelehrt zu unterscheiden zwischen echtem Vertrauen und vorgegebener Kooperation.

Misstrauisch sind nicht nur ihre Klienten. Manchmal ist es auch Franziska Camenzind. Stets muss sie sich fragen: «Stimmt, was mir da gesagt wird? Ist die Geschichte, die mir jemand erzählt, überprüfbar?» Wie misstrauisch sie selber ist, hängt auch vom Delikt des Gegenübers ab. «Hat dabei das Lügen bereits eine Rolle gespielt, etwa bei Betrugsfällen, bin ich besonders vorsichtig. Es gibt jedoch Menschen, nicht nur Straftäter, die so geübt sind, andere zu täu-

schen, dass man es nicht merkt. Damit muss ich leben können.»

### Vom Frauenhaus in den Strafvollzug

Was motiviert sie für diese Arbeit, die oft mit ganz kleinen Erfolgen auskommen muss? «Dass ich mit meiner Arbeit einen Beitrag zum Gelingen einer Gesellschaft leisten kann und dass es immer wieder Erfolgserlebnisse gibt», sagt sie. Eine Gesellschaft ist in ihren Augen dann eine gute, wenn sie jedem eine Chance gibt – auch den Tätern und Täterinnen. Und so versucht sie, in ihrem Gegenüber «nicht nur die Tat, sondern auch den Täter als Menschen» zu sehen.

Wie sehr vertrauen, wie stark misstrauen wir uns? Die Frage bleibt oft während der gesamten Zusammenarbeit ein Thema in diesen Zwangsbeziehungen. Und immer mal wieder kommt es zu paradoxen Situationen. So wie bei Herrn Hauser, für dessen Bewährungshilfe Camenzind verantwortlich war. Die Probezeit nach der bedingten Entlassung war an drei Auflagen geknüpft: Er durfte nicht mehr rückfällig werden, musste regelmässig Therapiesitzungen besuchen und ausserdem sein Alkoholproblem in den Griff bekommen. Eines Nachmittags gestand er ihr, dass er wieder getrunken habe. Er wolle das aber niemandem sagen, weil er Angst vor Sanktionen oder einer Rückversetzung ins Gefängnis habe. Auf welcher Seite steht die Sozialarbeiterin jetzt? Auf der Seite des Klienten, dem es endlich gelungen ist, ihr zu vertrauen? Oder auf jener des Staates, den sie repräsentiert?

Für Camenzind sind solche Dilemmata schwierig, der Weg aber klar: «Wenn es sich nicht um eine Lappalie handelt, versuche ich, ihn zu motivieren, zu seinem Fehler zu stehen und die Konsequenzen zu tragen. Denn darum geht es ja im Strafvollzug: Dass man Verantwortung für sein Handeln übernimmt.» Im Fall von Hauser führte die Ehrlichkeit



Franziska Camenzind hat früh gelernt, dass es «nicht nur Schwarz und Weiss gibt auf Erden». Eine Straftat ist für sie denn auch nicht das «total Andere, sondern etwas, wofür in jedem von uns das Potenzial stecken kann».

«Eine Gesellschaft ist dann eine gute, wenn sie jedem eine Chance gibt.»

zu einer Verwarnung. Camenzind musste den Weisungsbruch an den Strafvollzug melden. «Das ist Teil meiner Aufgabe und meiner Verantwortung», sagt sie.

### Nicht nur Schwarz und Weiss

Bevor Franziska Camenzind mit Straftätern zu arbeiten begann, hat sie während 9 Jahren in einem Frauenhaus und danach 5 Jahre in einer Sozialberatungsstelle gearbeitet. Der «Seitenwechsel» steht für sie in kei-

nem Widerspruch zu ihrer Überzeugung. Im Gegenteil: Sie habe früh gelernt, dass es «nicht nur Schwarz und Weiss gibt auf Erden». Eine Straftat ist für sie denn auch nicht das «total Andere, sondern etwas, wofür in jedem von uns das Potenzial stecken kann». Diese Einstellung helfe ihr, Respekt und manchmal auch Sympathie für die Menschen zu empfinden, mit denen sie arbeite – deren Taten entschuldigen, das würde sie jedoch niemals. ■

## «Nach den kleinen Krumen picken»

*Soziale Arbeit geschieht selten freiwillig. Besonders viel Zwang ist in der Arbeit mit Strafgefangenen im Spiel. Der Psychologe Klaus Mayer lehrt den richtigen Umgang mit besonders schwierigen Klienten.*

Herr Mayer, sind Sie ein misstrauischer Mensch?

**Klaus Mayer:** Im Gegenteil! Ich bin schon sehr vertrauensselig.

Führt das zu Problemen?

Kaum. Ich hatte in meinem Leben das Glück, immer an die richtigen Leute zu geraten.

Kann Soziale Arbeit gelingen, wenn Sie unter Zwang geschieht? Müssen Menschen nicht freiwillig kommen?

Ganz und gar nicht. Die meiste Soziale Arbeit findet unter Zwang statt. Ob Budgetberatung, Schulsozialarbeit oder Gefängnis: Aber dieses Zwangsetting bietet Vorteile, die wir nutzen können.

Wieso hilft Zwang?

Ganz einfach: weil damit klar ist, dass die Sitzungen stattfinden. Die Arbeit kann dann beginnen. Das erste Ziel ist, dass man die Sitzung gut nutzt.

Was sagen Sie Ihren Studierenden, wie sie dies erreichen können?

Es gibt nicht ein Rezept, sondern einen ganzen Koffer von Werkzeugen und Interventionsmöglichkeiten. Nehmen wir das Beispiel von Strafgefangenen, bei denen es darum geht, ihr Delikt zu reflektieren. Die Kunst besteht darin, sie in eine Auseinandersetzung zu involvieren. Mit Geduld und Interesse kann man sie so weit bringen, dass sie merken: Ich bin zwar nicht freiwillig hier, aber ich erhalte hier etwas, was mich weiterbringt.

Gelingt das immer?

Nein. Wir sind darauf angewiesen, dass die Klienten aktiv mitmachen.

Wie misstrauisch sind diese Leute? Nicht wenige sind schon sehr misstrauisch, und es kann lange dauern, bis sich das ändert. Glaubwürdigkeit ist hier oft der Schlüssel: Ist das, was der Sozialarbeiter sagt, tut und ausstrahlt, authentisch? Dazu gehört auch, es anzusprechen, wenn man merkt, dass der andere einem etwas vorspielt.

Ist jede Sozialarbeiterin geeignet mit Strafgefangenen zu arbeiten?



**Klaus Mayer, Dozent am ZHAW-Departement Soziale Arbeit**

Nein! Leute, die den Beruf gewählt haben, weil sie gerne helfen und eine gewisse Dankbarkeit erwarten, sind hier manchmal fehl am Platz. Was heisst Erfolg in dieser Arbeit? Um Erfolge zu sehen, muss man nach den kleinen Krumen picken! Denn auch diese machen satt! Das kann für den Anfang bedeuten, dass jemand zur Einsicht kommt, dass er etwas ändern möchte.

Interview: Sarah Jäggi

ANZEIGE

**CLEVERE PRODUKTE  
DANK CLEVEREN  
MITARBEITENDEN**

**KMS**  
clever people, clever software

**KMS AG**  
Hardstrasse 18b  
9548 Matzingen  
T 052 369 69 99

mail@kms-ag.ch  
www.kms-ag.ch



# Technischer Begleiter macht mobil

Verirren sich ältere Menschen oder geraten in Notsituationen, können sie auf ein Kästchen vertrauen, das die ZHAW mitentwickelt hat.

**ANDREA SÖLDI**

**D**as weisse Kästchen am Arm der Seniorin sieht aus wie eine Uhr. Doch die Zeit anzeigen ist nur eine seiner Funktionen. Das neue Gerät, bei dessen Entwicklung die School of Management and Law sowie das Departement Gesundheit der ZHAW beteiligt waren, lokalisiert verunfallte oder desorientierte Menschen. Viele Demente hätten einen grossen Bewegungsdrang, weiss Teil-Projektleiter Andri Färber. Das Personal in Altenheimen verbringe viel Zeit damit, Bewohner zu suchen. Mit einer entsprechenden Infrastruktur im Gebäude können verwirrte Betagte künftig geortet werden, erklärt der Dozent für Wirtschaftsinformatik. Sobald jemand das Haus verlässt, schaltet das Gerät automatisch in den GPS-Modus. Dieser Umstellmechanismus sei die wichtigste Innovation, die das Instrument von bestehenden Systemen abhebt. Denn dadurch brauche es nur wenig Energie, und die Batterien müssten weniger häufig geladen werden.

Der technische Begleiter soll aber auch älteren Menschen, die selbstständig wohnen, Unterstützung bieten. Sie können sich in Notsituationen Hilfe organisieren, indem sie einen Alarmknopf drücken. Darauf stellt das Gerät eine Sprechverbindung mit der Notrufzentrale her. «Leider kann ich meinen Standort manchmal nicht benennen», erklärt eine Seniorin im Video auf der Website. «Wenn ich mich nicht mehr zu rechtfinde, kann ich mit der Person am Computer sprechen.» Das Gerät verbessere ihre Bewegungsfreiheit, sagt die Bewohnerin der Altersresidenz Perlavita im sankt-gallischen Kirchberg. Sie war eine der Personen,

welche den Prototypen letztes Jahr testeten. Ihre Erfahrungen flossen in die Weiterentwicklung mit ein.

Unter der Leitung der Universität Innsbruck arbeiteten von 2011 bis 2013 zehn Institutionen aus fünf europäischen Ländern im Rahmen des «Ambient Assisted Living Joint Programme» (AALJP) am Projekt. Mit diesem will die EU einerseits die Unabhängigkeit der wachsenden älteren Bevölkerung und andererseits die Wirtschaft fördern. Deshalb sind neben Hochschulen auch Altersorganisationen sowie industrielle Partner beteiligt. Zurzeit erhält das Gerät den letzten Schliff für die Marktreife. Es soll einst für unter 500 Franken erhältlich sein – zuzüglich Abo-Gebühr für die Notrufzentrale sowie Kosten für die Infrastruktur innerhalb von Gebäuden.

## Pflegeheime warten

Die Alterseinrichtungen, mit denen die Entwickler zusammenarbeiteten, hätten bereits Interesse signalisiert, sagt Andri Färber, der das Projekt durch seine frühere Tätigkeit als Geschäftsführer der Notrufzentrale Curena an die ZHAW gebracht hat. Während der Projektierung seien

auch ethische Themen wie etwa Stigmatisierung und Überwachung diskutiert worden, sagt Färber. Die Forscher kamen zum Schluss, dass der Nutzen für die Betagten überwiegt. «Heute werden viele Demente mit Medikamenten ruhig gestellt», weiss der Projektleiter. Das sei wohl kaum die bessere Lösung. ■

➤ Weitere Informationen:

[www.zpcs.eu](http://www.zpcs.eu)



Das Gerät stellt die Sprechverbindung zur Notrufzentrale her.

## Senioren stellen ihre Fähigkeiten zur Verfügung

Bei Pensionierten liegt ein grosses Potenzial brach. Eine neue Internet-Plattform will ihre Erfahrungen der Gesellschaft wieder zugänglich machen. Im Juli 2014 startet ein zweijähriges EU-Projekt, bei dem die ZHAW die Koordination übernommen hat. In Zusammenarbeit mit sieben weiteren Institutionen aus Italien,

Deutschland und Ungarn konzipiert die School of Management and Law Websites, auf denen ältere Menschen ihre Ressourcen gratis, gegen ein Entgelt oder auf Tauschbasis anbieten können. Verschiedene Organisationen sollen das Instrument ihren spezifischen Bedürfnissen anpassen können.

## ADVANCE CARE PLANNING

# «Wenn das Gehirn aufgibt, ist es nicht mehr interessant»

Nelly Schlumpf hat in einer Verfügung festgelegt, wie sie behandelt werden will, wenn sie selbst nichts mehr entscheiden kann. Das Thema ist für viele tabu. Fachkräfte können helfen, die Wünsche zu ergründen.

## REGULA PFEIFER

**N**elly Schlumpf ist Witwe, lebt allein und weitgehend selbstständig. Nur die Spitzex hilft der 94-Jährigen einmal pro Woche beim Duschen und Putzen und ihr Neffe bei der Steuererklärung. Nelly Schlumpfs Wohnung ist blitzblank und aufgeräumt. Die Gläser, die sie aus der Vitrine holt, prüft sie, bevor sie sie den Gästen hinstellt. Dann setzt sich die eher kleine Frau erstaunlich leicht an den Tisch, trotz schmerzender Arthrose. «Man muss sich bewegen, will man nicht einrostet», sagt sie.

Auch die Patientenverfügung hat die Seniorin aus eigenem Antrieb verfasst. Von Bekannten hatte sie davon erfahren. In der Verfügung hat sie festgehalten: keine lebensverlängernden Massnahmen. «Wenn alles nichts nützt, sollen sie die Schläuche entfernen», sagt die Seniorin bestimmt. Sie will das Leben geniessen, solange es geht. «Nur wenn das Gehirn aufgibt, ist es nicht mehr interessant», meint sie. Doch viel darüber reden will sie nicht, weder über die Patientenverfügung noch über einen Heimeintritt. «Es kommt, wie's muss», meint sie.

Die Verfügung gab sie ihrem Hausarzt zur Kontrolle und ihrem Neffen zum Aufbewahren. Der Neffe war froh, nicht entscheiden zu müssen, was mit seiner Tante passieren soll. Und Nelly Schlumpf vertraut darauf, dass sich die Ärzte dereinst an die Verfügung halten werden. Ihr Haus-

arzt hat ihr versichert, dass sie dazu verpflichtet sind.

### Angehörige sollen entscheiden

Nicht weit von Nelly Schlumpf wohnt Familie Winkelmann. «Mal sehen, ob es meiner Mutter besser geht», sagt Regula Winkelmann, verschwindet und führt kurz darauf ihre Mutter ins Wohnzimmer. Die ältere Dame wohnt in einer Doppelhaushälfte und ihre Tochter gleich nebenan. Die 94-jährige Gertrud Winkelmann setzt sich vorsichtig an den Esstisch. Tochter und Schwiegersohn Rudolf Schär gesellen sich zu ihr. Die Seni-

nach dem Gespräch klarer. Im Moment hat sie nur einen Wunsch: «Ich möchte so natürlich und so einfach sterben wie möglich.» Und falls sie dann nicht mehr über medizinische Eingriffe entscheiden könnte? Dann würden ihre Angehörigen das Richtige für sie tun, ist die Seniorin überzeugt. Auch ihre Tochter vertraut darauf, mit Geschwistern und Verwandten im Sinne der Seniorin entscheiden zu können. Das funktioniert bereits heute gut.

Schwiegersohn Rudolf Schär empfiehlt, eine aktuelle Patientenverfügung und einen Vorsorgeauftrag zu verfassen. Er selbst hat dies bereits für seine eigene Mutter organisiert. Das half, die unterschiedlichen Ansichten der Beteiligten zu bereinigen. Ob Gertrud Winkelmann darauf einsteigen wird? Ihr Interesse dafür scheint nicht besonders gross. «Man soll das Leben nicht komplizierter machen, als es schon ist», findet sie. Die Tischrunde diskutiert über Wünsche für ein menschenwürdiges Dasein und eine gute Pflege bis zum Lebensende. Eine Frage erweist sich als ungelöst: Was, wenn Gertrud Winkelmann stark pflegebedürftig würde? Die Tochter kann und möchte diese verantwortungsvolle Aufgabe nicht übernehmen. Ihre Mutter würde aber gerne so lange wie möglich in ihren eigenen vier Wänden bleiben.

«Ich möchte so natürlich und so einfach wie möglich sterben.»

Gertrud Winkelmann

orin im dezent senfgelben Pullover wählt ihre Worte sehr bedacht und sagt: «Ich bin in Erwartung», und meint damit: in Erwartung des Todes. Mit dieser Bemerkung hat sie ihre Tochter schon einmal überrascht. Regula Winkelmann hilft ihrer Mutter, wo immer nötig, sie übernimmt den Einkauf, lädt sie zum Essen ein und ist für sie da, wenn Probleme auftreten. Dennoch ist ihr entgangen, dass ihre Mutter vor bald 20 Jahren der Exit beitrug. «Damals wollte ich meine Sympathie für die Organisation bezeugen», erklärt Gertrud Winkelmann. An die Patientenverfügung, die sie bei dieser Organisation gemacht hatte, erinnert sie sich erst

### Vertrauen bis zum Lebensende

Seit dem neuen Erwachsenenschutzgesetz hat jeder Mensch in der Schweiz die Möglichkeit, eine Patientenverfügung und einen Vor-



Nelly Schlumpf vertraut darauf, dass Ärzte und Pflegende sie einst so behandeln, wie sie es in ihrer Verfügung festgeschrieben hat. Weil Krankheit und Lebensende oft Tabuthemen sind, haben Fachleute ein Gesprächskonzept entwickelt, das Wünsche der Patienten ergründen soll.

sorgeauftrag zu machen. Und so im Voraus zu entscheiden, wie er behandelt werden möchte, sollte er einmal nicht mehr urteilsfähig sein. Oder wer für ihn entscheiden dürfte, falls Fragen offenblieben. In einer alternden Gesellschaft mit zunehmenden Demenzerkrankungen wird dies immer wichtiger. Und doch tun sich viele schwer damit, sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen, wie Ruth Schumacher erfahren hat. Die Dozentin Pflege an der ZHAW hat viele Jahre bei der Spitex gearbeitet und dabei Gespräche mit Klientinnen und Klienten geführt, deren Gesundheitszustand sich stark verschlechterte. Einigen verhalf sie zu Patientenverfügungen. Dabei stellte sie fest: «Nur wenige Klienten kümmern sich von sich aus um Fragen zum Lebensende. Alle anderen brauchen Anstoss und Informationen, um dies anzupacken». Und sie müssen der Spitex-Frau vertrauen können. Das passiert nicht von heute auf morgen. «Das Vertrauen zwischen Pflegenden und Klienten entwickelt

sich parallel zur Beziehung», erklärt die Pflegefachfrau. Und es hängt stark vom Verhalten der Pflegenden ab. Deshalb gilt für Schumacher als A und O: keine Handlung vornehmen, die auf den anderen überraschend oder bedrohlich wirkt, und immer vorher das Einverständnis einholen. Ausserdem müsse man Vertrauliches – sofern es nicht die Pflege betrifft – unbedingt für sich behalten.

#### **Advance Care Planning**

Während die Menschen in der Schweiz zunehmend auf die schriftliche Form der Willensbekundung setzen, fokussiert man im angelsächsischen Raum auf das Gespräch, das zu solchen Entscheidungen führt. In den USA, in Australien und Kanada entwickelten Fachleute dafür ein Konzept, das Advance Care Planning (ACP). Sie bezeichneten damit den Gesprächsprozess zwischen einer Patientin, einem Patienten und einem – meist professionellen – Pflegenden, bei dem eine mögliche Verschlechterung des Gesundheitszustandes im

Zentrum steht. Dabei sollten die Beteiligten die Vorlieben und Wünsche der Patientin oder des Patienten herausfinden, die künftige Pflege vorbestimmen und alles schriftlich festhalten.

«Das könnte auch für uns ein interessanter Ansatz sein», sagte sich Johanna Niederberger, Leiterin des MAS in Gerontologischer Pflege an der ZHAW in Winterthur. Sie lud Karen Harrison Dening ein, über «Advance Care Planning in Dementia» zu referieren (siehe S. 46). Harrison Dening leitet in London die auf Demenz spezialisierte Pflegeorganisation «Admiral Nursing» und forscht zum Thema. Sie fand zum Beispiel heraus: Gespräche und Entscheidungen, die zu einem früheren Zeitpunkt geführt und getroffen werden, erleichtern die letzte Lebensphase der Betroffenen und ihrer Angehörigen entscheidend. Wünsche von pflegenden Angehörigen und Gepflegten klaffen vielfach weit auseinander. Und nicht zuletzt können Menschen mit Demenz häufig bereits im

Anfangsstadium kaum mehr ihre Zukunftsvorstellungen äussern. Umso wichtiger wäre es, Wünsche frühzeitig festzuhalten.

Auch in der Schweiz sollte dieser Kommunikationsprozess verbessert werden, ist Johanna Niederberger überzeugt. «Bisher werden Gespräche über Lebensend-Wünsche zu selten geführt.» Und wenn, dann mit unterschiedlicher Qualität und Professionalität. Das hänge von der verantwortlichen Pflegeperson ab, von betrieblichen Vorgaben, vom Zeitdruck oder dem Zeitpunkt.

Wie würde denn ein solches Gespräch im Idealfall ablaufen? Niederberger macht ein Beispiel: Eine Frau mit leichter Demenz tritt in ein Pflegeheim ein, bringt eine Patientenverfügung mit, äussert sich während des Eintrittsgesprächs zu ihren Pflegewünschen für die Zukunft und verlangt eine klärende Aussprache mit den Angehörigen. Doch die Realität sieht meist anders aus, weiss Nieder-

berger, die über eine langjährige Erfahrung als Pflegefachfrau verfügt. Der betagte Mann oder die betagte Frau tritt widerwillig ins Heim ein, und die Angehörigen stecken mitten in einer Krise. In so einer Situation sei ein Gespräch fast unmöglich.

#### **Angehörige schulen**

Einfach ist es nie. «Das eigene Sterben ist ein Tabu, an dem auch Leute im fortgeschrittenen Alter ungern rütteln», sagt Johanna Niederberger. Wer heikle Gespräche führt, braucht Fingerspitzengefühl. Aber auch Fachwissen und Kommunikationstechniken. Deshalb sollten nicht Angehörige diese Aufgabe übernehmen, sondern Fachleute. «Am besten Pflegefachpersonen», findet Niederberger. Da die meisten Menschen in Heimen und Spitälern sterben, sind es hauptsächlich die Pflegenden, die Tag und Nacht für sie sorgen und oft in den letzten Lebensminuten dabei sind. Deshalb wären sie prädestiniert für diese Aufgabe, so Niederberger,

besser noch als Ärzte oder Seelsorgende, die seltener vorbeischauchen. Doch ungeklärt sei hier die Finanzierung. Bereits heute fördert die ZHAW interessierte Pflegefachleute in ihren kommunikativen Fähigkeiten und ihrem gerontologischen Wissen. So vermittelt sie ihnen im «MAS in Patienten- und Familienedukation», wie sie Patienten und ihre Angehörigen informieren, beraten und schulen. Und im «MAS in Gerontologischer Pflege» erfahren die Studierenden Neues über chronische Mehrfacherkrankungen und kognitive Beeinträchtigungen bei betagten Menschen. Das wird ihnen helfen, den Bedürfnissen der Betagten gerecht werden zu können, wenn diese nicht mehr in der Lage sind, sich zu äussern. ■

#### **Veranstaltung «Advance Care Planning in Dementia»**

Referat von Karen Harrison Dening  
Montag, 28. April, 17.30 bis 18.30 Uhr  
ZHAW, Technikumstrasse 71,  
Raum TN EO.54, Winterthur

## Checkliste für Ihre Patientenverfügung

**1.** Entscheiden und notieren Sie vorgängig: Welche medizinische Behandlung will ich im Endstadium einer Krankheit oder nach einem Unfall ohne reelle Aussicht auf Genesung? Sollen die Ärzte alles medizinisch Machbare ausschöpfen? Welche Behandlungen lehne ich wann ab? Hilfreich: Besprechen Sie sich mit Ihrem Arzt.

**2.** Wenn Sie an einer tödlich verlaufenden Krankheit leiden, sollten Sie mit Ihrer Ärztin oder Ihrem Arzt besprechen, welche Behandlungen in welchem Krankheitsstadium nicht mehr ausgeführt werden sollen.

**3.** Halten Sie auch Wünsche zur Pflege fest und lassen Sie sich von einer Pflegefachperson dazu beraten.

Sie können Angaben machen zu Ihrem Tagesrhythmus, zu Berührungen und Körperkontakt, zu Körperpflege, zum Schlafen, zu Gerüchen, zu Farben, zu (erwünschten oder unerwünschten) Besuchen, zu Lärm. Das Kantonsspital St. Gallen bietet online eine Vorlage mit einer Auswahl solcher Punkte an.

**4.** Besprechen Sie Ihre Vorstellungen mit den nächsten Angehörigen.

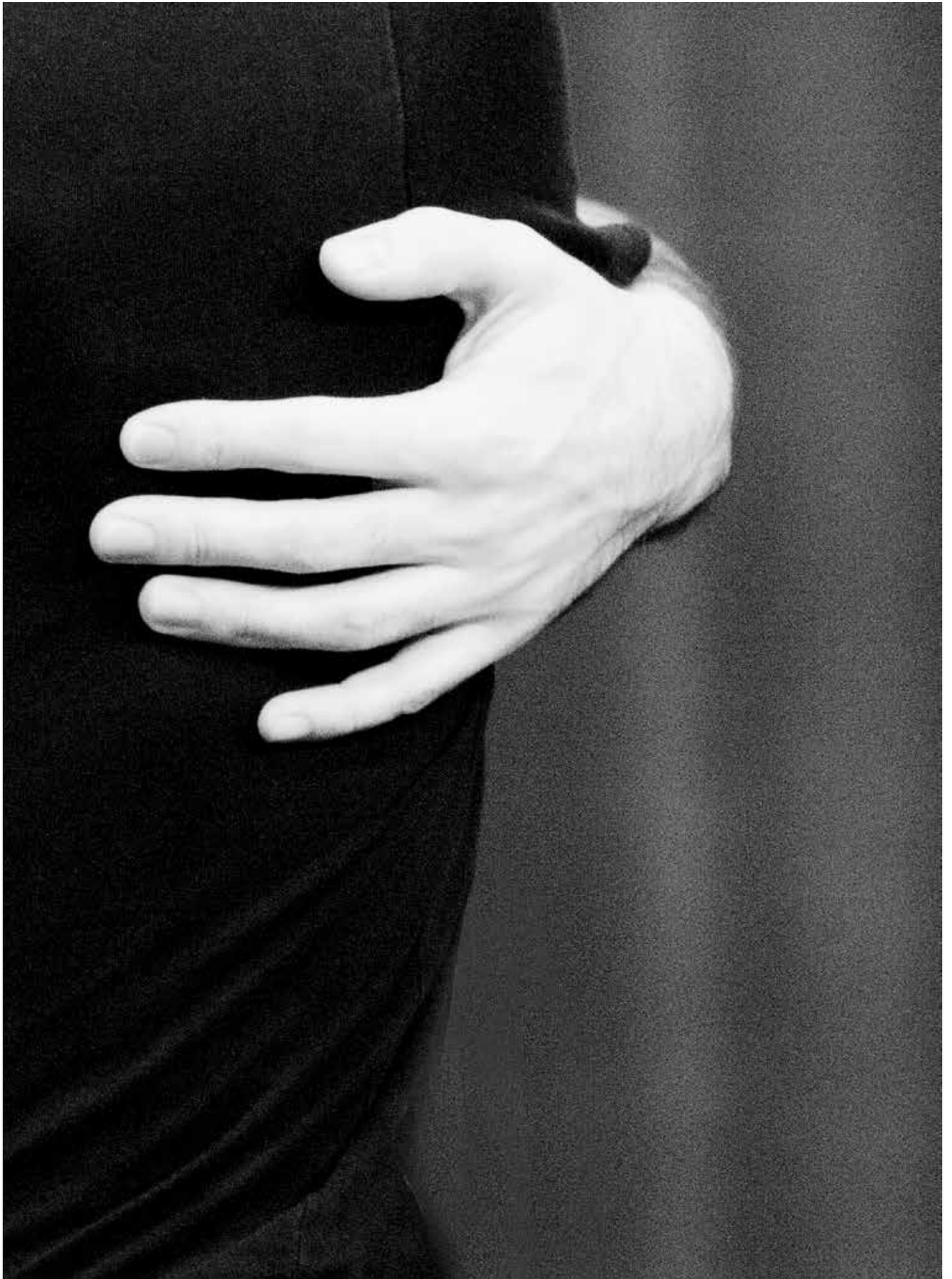
**5.** Wählen Sie eine Patientenverfügung einer Organisation oder eines Spitals (Übersicht auf [www.curavi.ch](http://www.curavi.ch)) und füllen Sie sie aus. Oder schreiben Sie die Verfügung nach eigenen Vorstellungen. Setzen Sie Datum und Unterschrift darunter.

**6.** Hinterlegen Sie ein zusätzliches Exemplar Ihrer Patientenverfügung beim Arzt und eines bei einer Vertrauensperson.

**7.** Führen Sie stets eine Karte mit sich (am besten im Portemonnaie) mit dem Hinweis, dass Sie eine Patientenverfügung erstellt haben und wo sich diese befindet.

**8.** Bevollmächtigen Sie allenfalls zusätzlich eine Vertrauensperson mit dem Vollzug Ihrer Patientenverfügung.

**9.** Prüfen Sie mindestens alle zwei Jahre die Patientenverfügung und bestätigen Sie sie erneut mit aktuellem Datum und Unterschrift.



# Versicherungen: Experten gesucht

In der Versicherungsbranche fehlt es an qualifizierten Fachkräften. Die ZHAW School of Management and Law hat zusammen mit dem Schweizerischen Versicherungsverband einen MAS Insurance Management entwickelt, der im Sommer startet.

## FLORIAN WEHRLI

Die Schweizer Versicherer suchen laufend qualifizierte Arbeitskräfte. Mitte Februar sind gemäss dem Onlineportal JobDirectory 1272 Stellen bei Versicherungen offen – in einer Branche mit rund 50'000 Beschäftigten in der Schweiz. 130 dieser offenen Jobangebote betreffen höhere Führungs- und Managementpositionen – einen Bereich, für den bis vor kurzem eine umfassende versicherungsspezifische Weiterbildung fehlte. «Wir haben den Bedarf nach einer zusätzlichen Management-Weiterbildung auf Hochschulstufe erkannt und sind auf das Zentrum für Risk & Insurance der ZHAW School of Management and Law zugegangen», sagt Urs Berger, Präsident des Schweizerischen Versicherungsverbandes (SVV). «Gemeinsam haben wir einen Lehrgang entwickelt, der speziell auf die Bedürfnisse der Branche zugeschnitten ist.» Entstanden ist der Master of Advanced Studies (MAS) Insurance Management, der im August 2014 zum ersten Mal startet.

## Zielpublikum

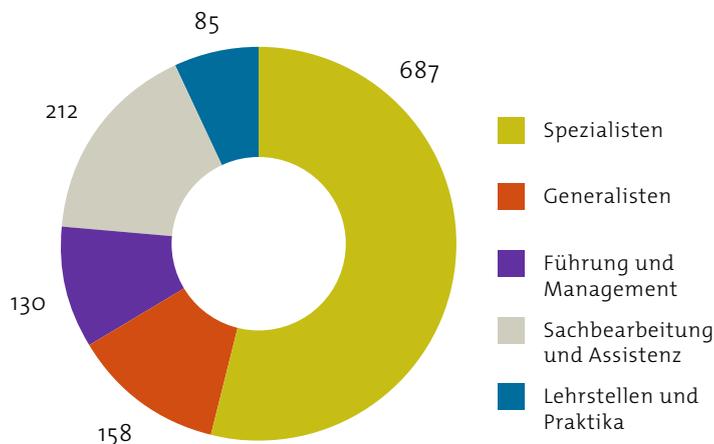
Zum Zielpublikum zählen Versicherungsfachleute mit mehreren Jahren Erfahrung, die mittelfristig eine höhere Führungsposition anstreben. Chantal Lagler, Teamleiterin bei der Suva, hat sich für die Weiterbildung entschieden, um von der opera-

tiven auf die strategische Führungsebene zu gelangen. «Heute führe ich ein Team von 14 Personen im Bereich Prämien und Kundenberatung», sagt die Versicherungswirtschaftlerin. «Längerfristig strebe ich die Position einer Bereichs- oder Abteilungsleiterin an.» Dank einem internen Talent-Management-Programm der Suva hat Chantal Lagler vor einem Jahr die Höhere Fachschule für Versicherungswirtschaft erfolgreich abgeschlossen. Nun ist sie bereit für den nächsten Schritt: «Der MAS Insurance Management baut auf meinem Wissen auf und erlaubt mir, meine breite Ausbildung zu vertiefen.»

## Frauen in Führungspositionen

Der MAS Insurance Management ist modular aufgebaut. Im Zentrum stehen die Kunden von Versicherungsunternehmen und ihre Bedürfnisse. Davon ausgehend werden die strategischen und operativen Aufgaben eines Versicherungsunternehmens abgeleitet. Ergänzt wird der Studiengang durch regulatorische und rechtliche Grundlagen sowie Risikomanagement. «Bei allen Themen legen wir grossen Wert auf die praktische Anwendbarkeit des vermittelten Wissens», sagt Daniel Greber, Leiter des Zentrums für Risk & Insurance. «Wir arbeiten mit konkreten Fallstudien und halten die Teilnehmenden dazu an, ihre eigenen Erfahrungen einzubringen.» Zwei weitere Module widmen sich dem Thema Leadership und dem internationalen Versicherungsgeschäft. Der Masterstudiengang gliedert sich in vier Zertifikatslehrgänge und schliesst mit der Masterarbeit ab. Zurzeit ist Chantal Lagler unter den 130 Mitarbeitenden der Suva St. Gallen die einzige Frau in einer Kaderposition.

## OFFENE STELLEN IN DER VERSICHERUNGSBRANCHE



Stand 17. Februar 2014; Quelle JobDirectory

Die aktuelle Personalstatistik des SVV verdeutlicht zwar, dass die Schweizer Assekuranz das Potenzial der Frauen vermehrt zu nutzen weiss, die Möglichkeiten seien aber noch lange nicht ausgeschöpft, schreibt Urs Berger in der Branchenzeitschrift «Schweizer Versicherung». Der Frauenanteil an der Gesamtzahl Mitarbeitenden ist in den letzten Jahren zwar kontinuierlich gestiegen, ihr Anteil im höheren Kader ist aber immer noch tief. Dies könnte sich aber bald ändern: In der Privatassekuranz absolvieren heute mehr Mädchen als Jungen eine Lehre. Mit attraktiven Arbeitsbedingungen und Weiterbildungsmöglichkeiten für Frauen und Männer bietet der Bereich vielversprechende Karrieremöglichkeiten. Urs Berger spricht im Zusammenhang mit der Assekuranz von einem «Haus der hundert Berufe» mit einem grossen Bedarf an Arbeitskräften aus unterschiedlichen Disziplinen und Bildungsstufen.

## «Kein Abschluss ohne Anschluss»

Die Schweizer Assekuranz hat denn auch ihre weiterführenden Qualifikationen nach dem Leitgedanken «Kein Abschluss ohne Anschluss» ausgelegt. Sie ist auf allen Bildungsstufen präsent, ob im universitären Bereich, auf Stufe der Fachhochschulen mit einem Bachelor in Risk & Insurance oder als treibende Branche in der beruflichen Grundausbildung. Vorab in Letzterer genießen die Stärken des dualen Bildungssystems neues Ansehen: Die Kombination von paralleler Ausbildung im Betrieb und in der Berufsfachschule fördert praxiserprobte und arbeitsmarktfähige Mitarbeitende. Der MAS Insurance Management vervollständigt das Angebot im Versicherungsbereich um eine fundierte Weiterbildung für ambitionierte Fachexpertinnen und -experten sowie Teamleiterinnen und -leiter aus sämtlichen Geschäftsbereichen von Versicherungsunternehmen. ■

➤ Weitere Informationen [www.sml.zhaw.ch/de/weiterbildung.html](http://www.sml.zhaw.ch/de/weiterbildung.html)

## Neu: DAS Data Science

Der Beruf des Data Scientists gilt gemäss «Harvard Business Review» als der «sexiest job» des 21. Jahrhunderts. Die ZHAW School of Engineering bietet als eine der ersten Hochschulen in Europa ein Weiterbildungsangebot im Bereich Data Science an.

In der Wirtschaft wächst die Nachfrage nach Datenspezialisten. Es gibt jedoch derzeit noch zu wenig gut ausgebildete Data Scientists, die den Anforderungen gerecht werden.

Das neue DAS (Diploma of Advanced Studies) in Data Science vermittelt das nötige Rüstzeug. «In der traditionellen Hochschulausbildung wurden die

Fächer Informatik, Statistik und Mathematik bis anhin getrennt voneinander behandelt», erklärt Kurt Stockinger, der das DAS Data Science an der ZHAW School of Engineering leitet. «Ein Data Scientist muss jedoch in der Lage sein, anhand der wichtigsten Tools grosse Datenmengen in sinnvoller Zeit zu integrieren und zu analysieren – seien es Daten aus dem unternehmensweiten Data Warehouse, aus sozialen Netzwerken oder aus Sensordaten von produzierenden Maschinen.»

Das DAS-Angebot ist interdisziplinär aufgebaut und vermittelt Fähigkeiten aus den Bereichen Data Warehousing & Big Data,

Information Retrieval & Text Analytics sowie Statistics & Machine Learning. Grundlagen über explorative Datenanalyse, Datenvisualisierung, Data Product Design und Datenschutz runden die Kenntnisse als Daten-Allrounder ab.

Das Studium wird berufsbegleitend absolviert und findet einmal pro Woche statt. Das gesamte DAS Data Science umfasst rund 63 Kurstage, verteilt über rund anderthalb Jahre. Die einzelnen CAS dauern je rund ein halbes Jahr.

➤ Weitere Informationen und Anmeldung: [www.engineering.zhaw.ch/weiterbildung](http://www.engineering.zhaw.ch/weiterbildung)

## CAS Gerontagogik – Lernen im Alter

Gerontagogik fördert ältere Menschen anhand gezielter Methoden und Organisationsformen, damit sie körperlich wie psychisch lernfähig bleiben. Die meisten Sinneseinschränkungen treten erst im Alter auf, und oft wird ihre Tragweite nicht erkannt: Isolation und Rückzug als mögliche Folgen vergrössern die Gefahr von Fehldiagnosen. Das Departement Soziale Arbeit der ZHAW bietet einen «CAS Gerontagogik – Lernen und Fördern im Alter» an. Die Teilnehmenden gewinnen Impulse aus Forschung und Entwicklung

➤ Informationen unter [www.sozialearbeit.zhaw.ch/weiterbildung](http://www.sozialearbeit.zhaw.ch/weiterbildung)

ANZEIGE



**zhaw** Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
**School of Engineering**

### Neuer Wind für Ihre Karriere.

Unsere praxisnahen Weiterbildungsangebote führen zum Master (MAS), Diploma (DAS) oder Certificate (CAS) of Advanced Studies.

Hier eine Auswahl:

- MAS/DAS Schweisstechnologie
- MAS Innovation Engineering
- MAS/DAS/CAS Prozess- und Logistikmanagement
- CAS Asset Management technischer Infrastrukturen

Besuchen Sie unseren Infoabend am 9. April!  
Anmeldung und weitere Informationen:  
[www.engineering.zhaw.ch/weiterbildung](http://www.engineering.zhaw.ch/weiterbildung)



Zürcher Fachhochschule [www.engineering.zhaw.ch/weiterbildung](http://www.engineering.zhaw.ch/weiterbildung)

# Auswahl aktueller Weiterbildungsangebote an der ZHAW

Kurs	Start	Kontakt
<b>ARCHITEKTUR, GESTALTUNG UND BAUINGENIEURWESEN</b>		
CAS Professionelle Lichtplanung in der Architektur	06. Juni 2014	weiterbildung.archbau@zhaw.ch
CAS Stadtraum Strasse – Strassen als Stadträume entwerfen und gestalten	19. September 2014	weiterbildung.archbau@zhaw.ch
CAS Bestellerkompetenz – Projekt- und Gesamtleitung im Bauprozess	26. September 2014	weiterbildung.archbau@zhaw.ch
<b>GESUNDHEIT</b>		
WBK Frauen- und Familiengesundheit	05. Mai 2014	weiterbildung.gesundheit@zhaw.ch
CAS Best Practice in Ergotherapie (Geriatric, Neurologie, Psychiatrie, Pädiatrie)	16. Mai 2014	weiterbildung.gesundheit@zhaw.ch
International Summer School: Critical Ethnography	01. September 2014	weiterbildung.gesundheit@zhaw.ch
<b>ANGEWANDTE LINGUISTIK</b>		
WBK Effective Email Writing	10. April 2014	info.lcc@zhaw.ch
WBK Copy & Paste: Plagiate erkennen und vermeiden	05. Mai 2014	info.lcc@zhaw.ch
WBK Schweiz(erdeutsch) verstehen für Deutschsprachige	07. Mai 2014	info.daf@zhaw.ch
CAS Schreibberatung an der Hochschule	13. Februar 2015	anne.ribbert@zhaw.ch
<b>LIFE SCIENCES UND FACILITY MANAGEMENT</b>		
CAS Service Management	08. Mai 2014	weiterbildung.lsfm@zhaw.ch
WBK Kennzeichnung von Lebensmitteln	23. Mai 2014	weiterbildung.lsfm@zhaw.ch
CAS Workplace Management	28. August 2014	weiterbildung.lsfm@zhaw.ch
CAS in Süsswasserfische in Europa	06. September 2014	weiterbildung.lsfm@zhaw.ch
<b>ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE</b>		
MAS Supervision und Coaching in Organisationen	07. Mai 2014	noemi.graber@zhaw.ch
MAS Ausbildungsmanagement	03. Juni 2014	development.iap@zhaw.ch
CAS Curriculum-Entwicklung für Bildungsprogramme	03. Juni 2014	development.iap@zhaw.ch
DAS Sport- & teampsychologische Methoden IAP	25. Juni 2014	development.iap@zhaw.ch
<b>SOZIALE ARBEIT</b>		
CAS Dissozialität, Delinquenz und Kriminalität: Schwerpunkt rückfallpräventive Interventionen	18. August 2014	weiterbildung.sozialearbeit@zhaw.ch
CAS Psychosoziale Gerontologie: Demenzkranke Menschen und ihre Angehörigen	27. August 2014	weiterbildung.sozialearbeit@zhaw.ch
CAS Betriebswirtschaft in Nonprofit-Organisationen	03. September 2014	weiterbildung.sozialearbeit@zhaw.ch
CAS Gemeinwesen: Planung, Entwicklung und Partizipation	08. September 2014	weiterbildung.sozialearbeit@zhaw.ch
<b>SCHOOL OF ENGINEERING</b>		
MAS Patent- und Markenwesen	04. April 2014	weiterbildung.engineering@zhaw.ch
MAS/DAS Schweisstechnologie	30. April 2014	weiterbildung.engineering@zhaw.ch
MAS Innovation Engineering	10. Mai 2014	weiterbildung.engineering@zhaw.ch
MAS Prozess- und Logistikmanagement	26. Mai 2014	weiterbildung.engineering@zhaw.ch
<b>SCHOOL OF MANAGEMENT AND LAW</b>		
MAS Managed Health Care	laufend	esther.furrer@zhaw.ch
DAS Gemeindeschreiberin/-schreiber	01. April 2014	michele.sterchi@zhaw.ch
CAS Unternehmensentwicklung	11. April 2014	manja.helms@zhaw.ch
CAS Financial Bank Management	16. Mai 2014	martin.luethy@zhaw.ch

MAS Master of Advanced Studies, CAS Certificate of Advanced Studies, WBK Weiterbildungskurs, DAS Diploma of Advanced Studies

➤ Weitere Kurse und Informationen unter [www.zhaw.ch/weiterbildung](http://www.zhaw.ch/weiterbildung)

(Mitglieder ALMUNI ZHAW erhalten Rabatte)

# NEWS AUS DEN DEPARTEMENTEN

**51** Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen **52** Gesundheit **53** Angewandte Linguistik  
**54** Life Sciences und Facility Management **55** Angewandte Psychologie  
**56** Soziale Arbeit **57** School of Engineering **58** School of Management and Law

## ARCHITEKTUR, GESTALTUNG UND BAUINGENIEURWESEN



Studieren und Wohnen kombiniert.

## Neubau des Gebäudes 141

Studieren und Wohnen kombiniert ein Bauvorhaben, das die Pensionskasse Stiftung Abendrot als Eigentümerin mit der ZHAW und der Genossenschaft «Zusammen\_h\_alt» auf dem Lagerplatz-Areal an der Tössfeldstrasse in Winterthur plant. Im siebenstöckigen Neubau sollen rund 2700 Quadratmeter Labors

und Büros für das Departement Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen entstehen sowie weitere 8000 Quadratmeter Wohnungen für Genossenschaftsmitglieder in der zweiten Lebenshälfte.

In einem nicht anonymen Studienauftrag, zu dem fünf Architekturbüros eingeladen wur-

den, wählte das Preisgericht unter dem Vorsitz von Peter Ess, dem ehemaligen Direktor des Amtes für Hochbauten der Stadt Zürich, die Projektstudie des Architekten Beat Rothen und seinem Team für die Umsetzung aus. Rothen ist auch Dozent an der ZHAW. Die Bauzeit ist von 2015 bis 2017 vorgesehen.

## Besuch aus Orlová

Im Rahmen der Städtepartnerschaft von Illnau-Effretikon mit der tschechischen Stadt Orlová weilte eine Delegation von neu gewählten Stadtvertretern aus Orlová am Departement Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen in der Halle 180 zu Besuch.

Bereits seit 1999 bearbeiten Studierende der Winterthurer Bau- schule städtebaulich-architektonische Fragestellungen in der In-

dustriestadt, die von Sanierungsfragen für Plattenbauten über die Neugestaltung des zentralen Stadtplatzes bis zur Revitalisierung eines ehemaligen Bergbaugebiets reichen. Höhepunkt des Besuchs war die Besichtigung des neuen Eulachparks in Winterthur und benachbarter Siedlungen. Bei Diskussionen während des anschliessenden Apéros entstanden bereits neue Ideen für ein Folgeprojekt.

Über die Stärkung berufsspezifischer Fähigkeiten hinaus ermöglicht das Entwerfen für Orlová den Studierenden, einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlich relevanter Probleme zu leisten und ihren kulturellen und sozialen Horizont zu erweitern. Einem zukünftigen Summer-Workshop oder Master-Studio blicken alle schon mit Spannung entgegen.

➤ [www.iul.zhaw.ch](http://www.iul.zhaw.ch)

## Ultraleichte Karbon-Beton-Hybridbrücke

Die Stadt Winterthur möchte im Rahmen der Erweiterung Eulachpark eine neue Fuss- und Radwegbrücke über die Seenerstrasse realisieren. Diese wichtige Verbindungsbrücke für Fussgänger und Radfahrer in Neuhegi ist als ultraleichte Karbon-Beton-Hybridbrücke geplant.

Zurzeit wird dafür am Institut Konstruktives Entwerfen IKE der ZHAW zusammen mit Wirtschaftspartnern aus der Region Winterthur der neue Baustoff Carbon Concrete CC entwickelt – Beton aus der Bauindustrie und Karbon aus der Luft- und Raumfahrt. Das Forschungsprojekt wird durch die Förderagentur für Innovation des Bundes KTI unterstützt. Mit dem Baustoff wird es erstmals möglich sein, Betonbauteile mit einer Stärke von 10 bis 40 Millimetern herzustellen, die sehr belastbar, robust und dauerhaft im Aussenbereich eingesetzt werden können. Das Gewicht dieser Brücke wird etwa 60% kleiner sein als das einer konventionellen Betonbrücke.

➤ [www.ike.zhaw.ch](http://www.ike.zhaw.ch)

## Reise in den Osten

In der Schriftenreihe «Carte blanche», mit der Vorlieben von Mitarbeitenden des Departements Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen einem breiteren Publikum bekannt gemacht werden sollen, ist mit «Eine Reise in den Osten» ein sehr persönlicher Bericht von Hansruedi Preisig über das Projekt Orlová erschienen, das er seinerzeit mitinitiiert hat.

➤ [www.archbau.zhaw.ch](http://www.archbau.zhaw.ch)

## Neuer Leiter Forschungsstelle Physiotherapiewissenschaft



**Markus Wirz**

Das Institut für Physiotherapie begrüsst seinen neuen Leiter der Forschungsstelle Physiotherapiewissenschaft: Dr. Markus Wirz. Markus Wirz schloss 1990 die Physiotherapieausbil-

dung am Universitätsspital Zürich ab. Seinen Master of Science in Physiotherapiewissenschaften erlangte er an der Universität Maastricht in den Niederlanden. Anschliessend promovierte er ebenfalls in Maastricht. Zuletzt leitete Markus Wirz die Physiotherapie des Zentrums für Paraplegie der Uniklinik Balgrist in Zürich. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen Assessments in der Rehabilitation und die Evaluation physiotherapeutischer Interventionen, beispielsweise das Lokomotionstraining nach einer Rückenmarksverletzung.

## Hebammengeschichte & Forschung



**Christine Loytved**

Am Institut für Hebammen hat Dr. Christine Loytved, MPH, einen Lehrauftrag übernommen. Die engagierte Forscherin und Gesundheitswissenschaftle-

rin unterrichtet Hebammengeschichte und Forschung. Am 27. März 2014 um 17 Uhr hält sie am ZHAW-Departement Gesundheit eine After Work Lecture zur Frage «In 280 Tagen zur Geburts-einleitung?». Darin beleuchtet sie kritisch die Grundlagen der geltende Empfehlungen zur Berechnung des Geburtstermins. Dieses Thema verbindet ihre Spezialgebiete, basiert die Berechnung doch bis heute auf einem Modell aus dem Jahr 1812. Dieses verknüpft sie mit neusten Erkenntnissen zur Dauer einer Schwangerschaft und erläutert Probleme der gängigen Praxis.

## Zweite Absolventenbefragung

Das ZHAW-Departement Gesundheit hat die Absolventinnen und Absolventen, die ihren Bachelor in Ergotherapie, Pflege und Physiotherapie im Jahr 2010 erhalten haben, zu ihrer Zufriedenheit mit Studium und Beruf befragt. Fast alle Befragten (98%) haben in den 18 Monaten nach ihrer Diplomierung in ihrem Beruf gearbeitet und sind noch in diesem tätig. Mit ihrer beruf-

lichen Situation sind knapp 90% eher oder sehr zufrieden. Im Vergleich zur ersten Befragung 2009 hat der Anteil derjenigen zugenommen, die in den ersten 18 Monaten seit dem Abschluss eine Weiterbildung angefangen haben (9 auf 17%). Kürzere Weiterbildungen und Kurse stehen tendenziell stärker im Vordergrund.

➔ [www.gesundheit.zhaw.ch](http://www.gesundheit.zhaw.ch)

## Ökonomisierung im Gesundheitswesen

Seit Jahrzehnten geht es im Gesundheitswesen um sehr viel Geld. Die Ökonomisierung ist in vollem Gange, und die Pflege ist massgeblich davon betroffen. Eine zentrale Frage in diesem Zusammenhang ist: Wer profitiert von welchen neu geregelten Geldflüssen beziehungsweise hat das Nachsehen? Im Auftrag des Instituts für Pflege ist die Studie «Die Ökonomisierung des Gesundheitswesens – Erkundungen aus der Sicht der Pflege» in Auftrag gegeben worden. Die Studie soll mit der Beleuchtung verschiedenster Fragestellungen sowohl wirtschafts- als auch gesellschaftspolitischer Art zum

Wissens- und Meinungs-austausch unter den betroffenen Interessensgruppen anregen. Der erste Teil der dreiteiligen Studie widmet sich dem «Kostendruck auf das Gesundheitswesen und die Pflege» und erscheint als Magazin «Zur Sache» im April 2014. Zum gleichen Thema findet am Mittwoch, 18. Juni, zudem ein Symposium statt, das sich an interessierte Gesundheitsfachleute richtet. Weitere Informationen zum Symposium und die umfangreiche Studie sind auf der Website abrufbar:

➔ [www.gesundheit.zhaw.ch/zursache](http://www.gesundheit.zhaw.ch/zursache)

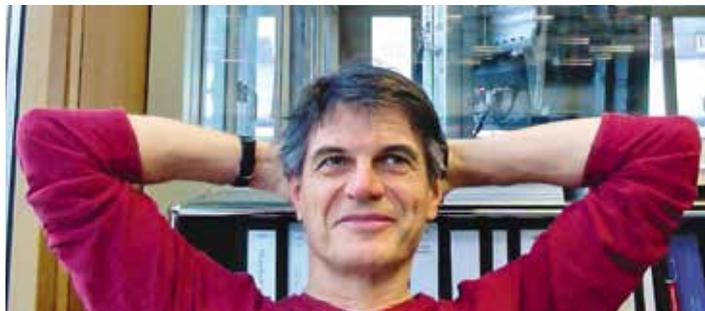
## Viele Schweizer im Europäischen Master in Ergotherapie

Im Januar startete die Kohorte 2014 des Europäischen Masters of Science in Ergotherapie ihr erstes Modul an der University of Brighton in Eastbourne (UK). Der internationale, forschungsorientierte Studiengang wird die Studierenden für weitere Module jeweils in ein neues Land führen: University of Applied Sciences in Amsterdam (NL), ZHAW in Win-

terthur, University College Sjælland in Næstved (DK) und Karolinska Institut in Stockholm (SE) heissen die nächsten Stationen. Dies ist die erste Kohorte, seit der Bund den Studiengang 2013 bewilligte. Von den 19 Studierenden sind 11 wohnhaft in der Schweiz, die übrigen kommen aus den Niederlanden, Japan, Singapur, Belgien und Deutschland.



**Viele Schweizerinnen unter den Studierenden des Europäischen Masters in Ergotherapie im ersten Jahrgang seit der Bewilligung.**



Daniel Perrin, Professor für Medienlinguistik und Leiter IAM

## Herausgeberschaft «de Gruyter Handbooks of Applied Linguistics»

Daniel Perrin, Professor für Medienlinguistik und Leiter IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft, übernimmt die Reihenherausgeberschaft der «de Gruyter Handbooks of Applied Linguistics».

Die Handbuchreihe ist eine der führenden des Fachs und umfasst zurzeit elf Bände. Für die nächsten sieben Jahre sind vier

weitere Bände geplant. Von 2014 an wird die Reihe von de Gruyter in Boston verlegt, vorher war der Verlagsort Berlin. Dem Departement Angewandte Linguistik sichert die Wahl von Daniel Perrin zum Mitherausgeber einer der führenden Handbuchreihen des Fachs Reputation und Vernetzung in der internationalen Fachgemeinschaft.

## Musterwandel – Sortenwandel

In der Reihe Sprache in Kommunikation und Medien hat Ulla Kleinberger, Professorin für Angewandte Text- und Gesprächslinguistik, zusammen mit Stefan Hauser, Pädagogische Hochschule Zug, und Kersten Roth, Universität Zürich, ein Buch zum Wandel von Textsorten und -mustern herausgegeben.

Das Wissen über Textsorten und -muster ist in der Regel unbewusst und wird täglich angewandt. Durch sich ändernde Interaktionsbedürfnisse einer Gesellschaft, durch technologische Innovationen und neue mediale Kontexte ändern sich Textsorten und -muster jedoch. In welcher Art, zeigt das vorliegende Buch «Musterwandel – Sortenwandel». Es erklärt Entwicklungen, beschreibt Phänomene wie Vermischung, Vernetztheit, Nicht-abgeschlossenheit und Offenheit und zeigt, wie aus bestehenden Formen neue werden. Damit

leistet es einen wesentlichen Beitrag zur Erfassung des Sprachgebrauchs unserer Gesellschaft und dazu, wie dieser sich aktuell wandelt.

In der Reihe zudem neu erschienen: Martin Luginbühl (2014): Medienkultur und Medienlinguistik. Komparative Textsortengeschichte(n) der amerikanischen «CBS Evening News» und der Schweizer «Tagesschau».



www.peterlang.com

## Veranstaltungen

### Berufliches Schreiben im Fokus

Am 5. und 6. Juni 2014 findet in Winterthur die fünfte internationale Konferenz des Forums wissenschaftliches Schreiben statt. Während der zweitägigen Konferenz rückt das LCC Language Competence Centers – zusammen mit dem Forum wissenschaftliches Schreiben und dem Swiss Faculty Development Network (SFDN) – das berufliche Schreiben ins Zentrum und betrachtet Textroutinen in verschiedenen Berufsfeldern. Die Fachtagung richtet sich an Schreibforscherinnen und Schreibforscher, Schreibdidaktikerinnen und Schreibdidaktiker sowie Sprachdozierende.

### Erstes DaZ-ExpertInnen-Forum

Am 11. April 2014 führt der Arbeitsbereich Deutsch als Fremdsprache (DaF) Deutsch als Zweitsprache (DaZ) des LCC Language Competence Centers das erste DaZ-ExpertInnen-Forum durch zur Frage «Was ist guter DaZ-Unterricht?». Diese Frage gewinnt aufgrund der jüngsten sprach- und integrationspolitischen Diskussionen an gesellschaftlicher Relevanz. Das Keynote-Referat hält Prof. em. Dr. Hans-Jürgen Krümm, Universität Wien, zum Thema «Lehrkompetenzen für einen erfolgreichen Deutsch als Zweitsprache-Unterricht». Ziel des jährlich stattfindenden Forums ist es, in der Deutschschweiz einen Fach- und Erfahrungsaustausch zwischen Expertinnen und Experten im Bereich DaZ zu institutionalisieren.

### Schweizerdeutsch im Zentrum

Mit «Schweizerdeutsch im Fokus» und «Schweiz(erdeutsch) verstehen für Deutschsprachige» bietet das LCC Language Competence Center neu zwei Kurse an, die das Leben und Arbeiten in der Deutschschweiz im Fokus haben. Anhand typischer Situationen aus dem kommunikativen Alltag der Deutschschweiz sensibilisieren sie für die kulturellen Eigenheiten der Deutschschweiz. Die Teilnehmenden lernen unterschiedliche Schweizer Dialekte verstehen und in verschiedenen beruflichen und alltäglichen Situationen kommunikativ angemessen zu reagieren.

www.linguistik.zhaw.ch/weiterbildung

# Die Welt der Naturwissenschaften entdecken an der Science Week in Wädenswil

Erstmals findet an der ZHAW in Wädenswil eine sogenannte Science Week statt. Sie richtet sich an wissbegierige, helle Köpfe zwischen 12 und 15 Jahren, die sich für die Naturwissenschaften interessieren. Die Jugendlichen können vom 4. bis 8. August 2014 an ganztägigen Kursen spannende Themen aus den Bereichen Chemie, Biotechnologie, Umwelt und Lebensmittel aktiv erforschen. Sie erleben dabei eine Hochschule hautnah, stehen selbst im Labor oder an Versuchsanlagen und bearbeiten konkrete Projekte. Die Teilnahme an einem ganztägigen

Kurs kostet inklusive Pausen- und Mittagsverpflegung 25 Franken. Anmelden kann man sich bis zum 30. Juni 2014.

➤ Anmeldungen und Infos zu den Kursen unter [www.lsfm.zhaw.ch/scienceweek](http://www.lsfm.zhaw.ch/scienceweek)



## Fachbuch zu Energiemanagement

Damit die Energiewende ein Erfolg wird, gilt es auch den Energiebedarf in Gebäuden und in Unternehmen zu senken. Ein im Betrieb eingeführtes Energiemanagementsystem und umgesetzte Sparmassnahmen sind die Voraussetzungen für eine verbesserte Energieeffizienz von Gebäuden und Prozessen. Prof. Markus Hubbuch und Prof. Dr. Ing. Stefan Jäschke Brühlhart, Dozierende am Institut für Facility Management, haben nun ein entsprechendes Fachbuch herausgegeben. Es vermittelt die

wichtigsten Grundlagen, Methoden, Zusammenhänge und Möglichkeiten des Energiemanagements. Wichtige Begriffe, Anwendungen und Hilfsmittel werden erklärt, und Checklisten helfen bei der Umsetzung. Das Buch richtet sich an Fachleute, die mit dem Bau und Unterhalt von Gebäuden zu tun haben, insbesondere an Facility Manager und Betreiber von Gebäuden, aber auch an Planer, Architekten und Bauherren. Es ist im vdf-Verlag erschienen.

➤ [www.ifm.zhaw.ch](http://www.ifm.zhaw.ch)



Anleitungen und Methoden für ein effektives und effizientes Energiemanagement

## Pflanzliche Hausmittel für Tiere

Aus einem Forschungsprojekt der Fachgruppe Phytopharmazie am Institut für Biotechnologie IBT ist das Buch «Jenzerwurz und Chäslichrut» entstanden. Das Autorenteam, darunter Dr. med. vet. Franziska Klarer und Prof. Dr. Beat Meier vom IBT, präsentiert darin die Resultate einer Feldstudie, die 2011 im Kanton Graubünden gemacht wurde.

Tierhalter finden im Buch praktische Tipps zur Anwendung von pflanzlichen Hausmitteln bei Nutztieren, wie das Eingeben von Tees oder Anlegen von Verbänden.

➤ Weitere Informationen unter [www.ibt.zhaw.ch/de/science/institute-zentren/ibt/aktuelles.html](http://www.ibt.zhaw.ch/de/science/institute-zentren/ibt/aktuelles.html)

## Wie ernähren sich Senioren?

Die WHO hat den demografischen Wandel als eine der grössten Herausforderungen weltweit beschrieben. Die ZHAW trägt mit dem Seniorenpanel SENPAN dazu bei, entsprechendes Wissen zum Ernährungsverhalten von Seniorinnen und Senioren zusammenzutragen. Was steht hinter SENPAN? Konzipiert als longitudinale Studie, soll das Panel Kenntnisse zu Ernährung und Gesundheit von älteren Menschen erfassen. Dazu wurden in den Jahren 2012/13 bereits über 60 Personen in der Region Wädenswil und rund um den Zürichsee befragt.

Es zeigte sich, dass die eingesetzten Methoden für die Zielgruppe geeignet sind, die Zielgruppe erreichbar und an der Teilnahme interessiert ist. Christine Brombach und Annette Bongartz, beide vom Institut für Lebensmittel- und Getränkeinnovation ILGI, tragen in dieser Studie innovative methodische Ansätze aus der Ernährungsforschung und der Sensorikforschung zusammen. 2014 sind zwei weitere Befragungsrunden geplant – es sind noch Plätze frei für weitere Interessierte.

➤ Anmeldungen bei [christine.brombach@zhaw.ch](mailto:christine.brombach@zhaw.ch)

## Innovative Palliative Care Lehr- und lernreiche Reise nach Shanghai

Das neue Buch «Innovative Palliative Care – Für eine neue Kultur der Pflege, Medizin und Be-



treuung» von Volker Schulte und Christoph Steinbach (Hrsg.) behandelt aktuelle Fragen rund um das Thema Palliative Care. Im Spannungsfeld von steigendem Kostendruck im Gesundheitswesen, demografischer Entwicklung und gesellschaftlichen Veränderungen steht das Konzept auf dem Prüfstand. Namhafte Fachleute geben einen informativen Überblick über den heutigen Stand der Palliative Care und stellen anhand praktischer Beispiele dar, welche Probleme sich bei der konkreten Umsetzung von Palliative-Care-Projekten ergeben.

Ziel einer akademischen Lehr- und Lernreise nach Shanghai im November 2013 war es, mögliche Kooperationspartner für das Departement Angewandte Psychologie in Lehre und Forschung zu identifizieren.

Prof. Dr. Michael Zirkler besuchte unter anderem die East China Normal University sowie die Shanghai Jiao Tong Univer-

sity, wo er Guest Lectures hielt und Gelegenheit hatte, mit den Studierenden zu arbeiten. Ausserdem traf er sich mit mehreren Vertretern der lokalen Wirtschaft, um Geschäftsprozesse in China besser zu verstehen, und war Gast am MIT Shanghai Club, einer Alumni-Vereinigung von MIT-Absolventen, die in Shanghai leben und arbeiten.

## Anerkennungspreis für beste Masterarbeit in der Weiterbildung

Die Stiftung IAP zur Förderung der Angewandten Psychologie hat den Anerkennungspreis für die beste Masterarbeit 2013 in der Weiterbildung am IAP verliehen.

Diesen Preis erhält Pauline van der Geest für ihre Arbeit mit dem Titel «Bausteine für ein Ausbildungskonzept der beruflichen Grundbildung mit eidgenössischem Berufsattest (EBA)

in der Stadt Zürich». Pauline van der Geest hat am IAP den Weiterbildungs-Masterstudiengang MAS ZFH in Ausbildungsmanagement absolviert. Mit dem Anerkennungspreis würdigt die Stiftung IAP hervorragende Leistungen von Weiterbildungsstudierenden in der Breite der Angewandten Psychologie.



Shanghai Jiao Tong University

## Wirkungsvoll handeln mit Weiterbildungskursen am IAP

Die kompakten Weiterbildungskurse am IAP bieten kurze, berufsbegleitende und wissenschaftlich fundierte Lerninhalte sowie eine hohe Praxisorientierung für eine rasche Umsetzung sowohl im Berufs- wie auch im Privatleben.

Das IAP vermittelt seit 1923 wissenschaftlich fundiertes Psychologie-Know-how und unterstützt Menschen dabei, ihre

Fachkenntnisse zu erweitern, ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln und im Alltag verantwortungsvoll und erfolgreich zu handeln. Beispiele hierfür sind die beiden Kurse «Führen im Generationenmix» oder «Mentales Training besser auf-treten».

➤ Mehr Informationen unter [www.iap.zhaw.ch/wbk](http://www.iap.zhaw.ch/wbk)

## Lehrmittel «Gemeinsam online»

Das medienpsychologische Forschungsteam der ZHAW hat ein neues Lehrmittel für die Sekundarstufe mitentwickelt. Der Titel lautet: «Gemeinsam online». Diese Publikation vermittelt Jugendlichen und Eltern Wissen über digitale Medien und fördert die bewusste Auseinandersetzung damit. Das Lehrmittel wurde von der Pädagogischen Hochschule Zürich PHZH konzipiert und vom ZHAW-Departement Angewandte Psychologie weiterentwickelt und fertiggestellt.



Nützliches Wissen für Jugendliche über die digitale Welt

➤ Mehr Informationen unter [www.psychologie.zhaw.ch/gemeinsamonline](http://www.psychologie.zhaw.ch/gemeinsamonline)



## Vorträge zum Management von sozialen Organisationen

Unter dem Titel «International Perspectives on Social Work» veranstaltet das Departement regelmässig Vorträge zu aktuellen Themen der Sozialen Arbeit. Am 24. Februar 2014 referierte Prof. Dr. Chris Mowles von der University of Hertfordshire über eine Sichtweise auf das Thema Management, die einem rein instrumentellen Managementverständnis kritisch gegenübersteht. Der Ansatz verbindet Erkenntnisse aus der na-

turwissenschaftlichen Komplexitätsforschung mit sozialwissenschaftlichen Theorien und gruppenpsychologischen Methoden. Chris Mowles gab zudem Einblick in die aktuellen Entwicklungen des englischen Sozialwesens.

Am 28. April 2014 folgt ein Vortrag von Prof. Dr. Michael Meyer. Er ist Leiter des Instituts für Nonprofit-Management der Wirtschaftsuniversität Wien und Mit-herausgeber des Handbuchs für

Nonprofit-Management, das 2013 in der fünften Auflage erschienen ist und zu den Standardwerken in diesem Bereich zählt. Michael Meyer stellt sich in seinem Referat der Frage, ob soziales Unternehmertum einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten respektive leisten kann. Weitere Angaben zu vergangenen und künftigen Vorträgen finden sich auf der Website des Departements:

➤ [www.sozialarbeit.zhaw.ch](http://www.sozialarbeit.zhaw.ch)



## Verzeichnis Fonds und Stiftungen

Das Verzeichnis für materielle und finanzielle Unterstützung von Personen und sozialen Organisationen im Kanton Zürich liegt in der Auflage 2014/2015 vor. Jeder Adresseintrag im Nachschlagewerk enthält neben den Adressangaben eine detaillierte Beschreibung des Stiftungszwecks und der Zielgruppe sowie eine Aufstellung der einzu-reichenden Beilagen. Das Nachschlagewerk kann über die Infostelle bestellt werden:

➤ [www.infostelle.ch](http://www.infostelle.ch)

## Dozent für Delinquenz und Kriminalprävention

Am 1. März 2014 hat Roger Hofer seine 70-Prozent-Stelle als Dozent für Delinquenz und Kriminalprävention mit Schwerpunkt soziale Integration angetreten. Roger Hofer ist Sozialpädagoge und hat verschiedene Weiterbildungen unter anderem in «Leitung im Sozialpädagogischen Bereich», «Dissozialität und Delinquenz/Kriminalität» sowie in «Forensischen Wissenschaften/forensischer Vollzugsspezialisierung» absolviert.

Er verfügt über langjährige Erfahrung als Dozent, vor allem

im Schweizerischen Ausbildungszentrum für das Strafvollzugspersonal (SAZ) in Fribourg. Seit gut einem Jahr ist er als Ausendozent im CAS «Dissozialität, Delinquenz und Kriminalität – Schwerpunkt soziale Integration» tätig. Er bringt eine umfassende Berufserfahrung im Feld der Sozialen Arbeit mit: Von 1997 bis 2013 war er in der Zürcher Stiftung für Gefangenen- und Entlassenenfürsorge (ZSGE), Arbeitsexternat Neugut in Zürich, in verschiedenen Funktionen tätig – zuletzt als Betriebsleiter.



Roger Hofer

## Studienleiter für Supervision, Coaching und Mediation

Am 1. Juni 2014 wird Stephan Scharfenberger, Diplomierter in Sozialer Arbeit FH, mit einem 80-Prozent-Pensum Studienleiter für Supervision, Coaching und Mediation.

Stephan Scharfenberger hat Weiterbildungen in Coaching/Supervision/Teamentwicklung und Organisationsberatung sowie zum systemischen Therapeuten absolviert. Er war Sozialpädagoge in der Kinder- und Jugendpsychiatrie und in einer therapeutischen Wohngemeinschaft. Später arbeitete er

als Sozialarbeiter und Berater an einem Jugendsekretariat, danach als Therapeut an einer Ehe- und



Stephan Scharfenberger

Scheidungsberatungsstelle und in eigener Praxis.

Seit 1997 begleitet er als freischaffender Coach, Supervisor und Teamentwickler Menschen, (interdisziplinäre) Teams und Organisationen in Entwicklungsprozessen. Er arbeitet u.a. mit sozial Arbeitenden in verschiedenen Berufsfeldern wie Lehrkräften, Beraterinnen, Therapeuten, Pflegenden sowie Führungskräften. Daneben nahm er Aufgaben als Dozent, Lehrsupervisor und Projektleiter wahr.

## Gesund sitzen auf dem dynamischen Bürostuhl

Statische Belastung der Rückenstrukturen ist ein Grund dafür, dass permanente Tätigkeit im Sitzen zu Rückenschmerzen führt. An der School of Engineering haben Forschende einen Bürostuhl entwickelt, der dynamisches Sitzen ermöglicht. Die bewegliche Sitzfläche des Stuhls hält das Becken mobil, ohne dass der Oberkörper diese Bewegungen mitmacht.

Diese Bewegungsfreiheit des Rückens soll verhindern, dass sich die Muskeln verkrampfen und die Bandscheiben unterversorgt werden. Das interdisziplinäre Projekt unter Leitung des Instituts für Mechanische Systeme (IMES) wurde von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Bundes gefördert. Um die natürliche Bewegung des

Rückens zu untersuchen, hat das IMES mit dem Institut für Physiotherapie des ZHAW-Departements Gesundheit zusammengearbeitet. Im Bewegungslabor ist die Bewegung im Sitzen mittels einer dreidimensionalen Bewegungsanalyse untersucht worden. «Die Ergebnisse machten deutlich, dass bewegtes Sitzen den Rücken entlasten kann», erklärt Daniel Baumgartner, Stellvertretender Projektleiter am IMES. «Aufgrund dieser Erkenntnisse haben wir bestehende dynamische Sitzkonzepte analysiert und schliesslich ein eigenes Konzept entworfen und an die natürliche Bewegung des Menschen angepasst.» So wird auf dem neuen Bürostuhl die Wirbelsäule wie beim natürlichen Gehen bewegt.

Bisher wurde der Prototyp des Bürostuhls bereits von zahlreichen ZHAW-Angestellten getestet. Es folgt nun ein abschliessender Feldtest in Zusammenarbeit mit einem grossen Versicherungsunternehmen.

Verläuft diese Benutzerstudie ebenfalls erfolgreich, soll der Bürostuhl als Serienprodukt den Büromöbel-Markt erobern. Dazu hat Daniel Baumgartner bereits die Spin-off-Firma Rotavis gegründet. Mittels Crowdfunding möchte er die kostspielige Produktion vorfinanzieren. Wer Interesse an diesem einzigartigen Bürostuhl hat, kann Rotavis im Crowdfunding unterstützen, um beim Markteintritt von einem frühzeitigen Erwerb profitieren zu können

➤ [www.rotavis.ch](http://www.rotavis.ch)



Ein Exoskelett soll das Heben schwerer Lasten erleichtern.

## EU-Projekt: Robo-Mate

Gemeinsam mit elf Partnern aus sieben europäischen Ländern entwickelt die School of Engineering das intelligente Exoskelett Robo-Mate. Dieses tragbare, kraftunterstützende Aussen-skelett soll die Arbeitsbedingungen in der Industrie verbessern. Denn trotz Automatisierung sind zahlreiche Produktionsschritte nicht ohne menschlichen Einsatz durchführbar. Studien zufolge leiden in der EU rund 44 Millionen Industriear-

beitende aufgrund starker körperlicher Belastung an Erkrankungen des Bewegungsapparates. Robo-Mate soll dem entgegenwirken: Als intelligentes System verbindet es menschliche Flexibilität und technische Stärke in einem vielseitig einsetzbaren Exoskelett. Dieses soll insbesondere das Heben schwerer Lasten erleichtern und damit die Zahl von Arbeitsunfällen und Erkrankungen reduzieren.

➤ [www.robomate.eu](http://www.robomate.eu)

## Swiss Space Center

Die School of Engineering unterstützt neu die Arbeit des Swiss Space Center (SSC) mit Sitz an der EPFL in Lausanne. Von besonderem Interesse sind dabei die Kompetenzen der Institute für Embedded Systems (InES), Mechanische Systeme (IMES) und Mechatronische Systeme (IMS) sowie des Zentrums für Aviatik (ZAV). Diese Mitgliedschaft öffnet der School of Engineering die Türen zu Forschungsprojekten in der Raumfahrt. Längerfristig könnten die gesammelten Erfahrungen aus den Projekten auch in die Lehre einfließen. Seit seiner Gründung 2003 hat sich das SSC unter anderem mit Projekten wie dem ersten Schweizer Satelliten Swiss Cube oder Clean Space One – einen Satelliten zum Einsammeln von Weltraumschrott – einen Namen gemacht.

➤ <http://space.epfl.ch>

## Symposium 3D-Printing

Am Donnerstag, 3. April 2014, lädt die ZHAW in Winterthur zum ersten Symposium 3D-Printing. Die Veranstaltung bietet der Industrie eine Plattform, um sich mit den Veränderungen und Herausforderungen dieser umwälzenden Technologie auseinanderzusetzen. Renommierte Gastreferenten bereichern das Symposium mit ihren Fachvorträgen. So spricht Dr. Erdal Karamuk von der Firma Phonak AG zum Thema 3D-Printing und kundenindividuelle Massenfertigung für Medizinprodukte mit Beispielen aus der Hörgeräteindustrie. Dr. Jens Telgkamp von der Airbus Operations GmbH referiert zum Thema «Additive manufacturing – a new perspective in airframe design». Ein Marktplatz ermöglicht ausserdem Diskussionen über die Zukunft der 3D-Print-Technologie.

➤ [www.zhaw.ch/3d-symposium](http://www.zhaw.ch/3d-symposium)

## Zweiwöchige IT-Studienreise nach Indien

19 Studierende des Bachelorstudiengangs Wirtschaftsinformatik unternahmen im Februar eine Studienreise nach Indien; dem Hotspot für IT Outsourcing. Dank zunehmender Erfahrung und einer grossen Menge gut qualifizierter Arbeitskräfte wird Indien auch in den Bereichen IT-Entwicklung und -Programmierung immer wichtiger. Die Studierenden der ZHAW School of Management and Law besuchten Unternehmen und Organisationen in den boomenden IT Hubs Mumbai, Pune, Bangalore und Delhi. Im Austausch mit lokalen Geschäftsleuten lernten sie aus erster Hand mehr über die indische IT-Industrie. Die Studierenden erhielten Einblick in

die lokalen Arbeitsbedingungen für IT-Spezialistinnen und -Spezialisten und lernten mehr über die globale IT-Service- und BPO-Industrie (Business Process Outsourcing). Während der Reise hatten sie aber auch die Möglichkeit, wichtige Sehenswürdigkeiten zu besuchen und die reichhaltige, farbenfrohe Kultur des faszinierenden Subkontinents zu entdecken. Ermöglicht wurde die Studienreise durch die grosszügige Unterstützung des Beratungs- und Technologieunternehmens Cognizant. Ihre Erlebnisse haben die Studierenden in unserem internationalen Blog festgehalten (auf Englisch):

➤ [blog.zhaw.ch/sml-international](http://blog.zhaw.ch/sml-international)



Die Studierenden der ZHAW School of Management and Law besuchten Unternehmen und Organisationen in den boomenden IT Hubs Mumbai, Pune, Bangalore und Delhi.



### Online Buchshop der SML

Seit Ende Februar sind Buchpublikationen von Angehörigen der ZHAW School of Management and Law in einem eigenen Online-Buchshop verfügbar. Die nicht kommerziellen Studien sind für jeden Fachbereich im Buchshop verlinkt. In Zusammenarbeit mit dem Schulthess-Verlag ist ein übersichtliches Portal entstanden, welches das Know-how des Departements einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich macht.

➤ [www.sml.zhaw.ch/buchshop](http://www.sml.zhaw.ch/buchshop)

## Neues Handbuch zum Diskriminierungsrecht

Juristinnen und Juristen des Zentrums für Sozialrecht haben ein neues Handbuch zum Diskriminierungsrecht herausgegeben. Es bietet einen breiten Einblick in die Bedeutung des Rechts zum Abbau von Diskriminierung und berücksichtigt die aktuellste Rechtsprechung und Literatur zum schweizerischen und internationalen Recht. Es ist sowohl für Praktikerinnen und Praktiker als auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ein nützliches Nachschlagewerk. Das Werk ist nach Lebensbereichen gegliedert und geht von übersichtlichen Darstellungen verschiedener Diskriminierungsvorkommen aus. Es bietet vertiefte Informationen zum materiellen Recht und zu Rechtsverfahren sowie zur Bedeutung des Rechts in der Diversity-Politik. Darüber hinaus wirft das Handbuch einen kritischen Blick auf die Errungenschaften und Lücken im beste-

henden Recht und diskutiert potenzielle Ansätze zur Verbesserung. Die Autorinnen und Autoren Eylem Copur, Tarek Naguib und Kurt Pärli arbeiten am Zentrum für Sozialrecht, Melanie Studer ist eine ehemalige Mitarbeiterin des Zentrums. Das Buch kann online beim Stämpfli Verlag bestellt werden:

➤ <http://bit.ly/1foSDk3>



## S2B-Marketingkonferenz

Vom 2. bis 4. Juni 2014 findet die 13. Science-to-Business (S2B) Marketingkonferenz an der ZHAW School of Management and Law (SML) statt. Die SML organisiert die Konferenz in Zusammenarbeit mit dem S2B Marketing Research Centre aus Münster (D). Der dreitägige Anlass bringt unter dem Titel «Cross-organizational Value Creation» Fachleute und Vordenker aus Forschung und Industrie zusammen. Gemeinsam diskutieren sie innovative Geschäftsmodelle und Designüberlegungen im Bereich des S2B-Marketings. Vor dem Hintergrund der Auflösung von traditionellen Organisationsgrenzen und des wachsenden Bedarfs einer Zusammenarbeit zwischen Industrie, Hochschulen und Behörden soll die Konferenz neue Konzepte zur bereichsübergreifenden Wertschöpfung aufzeigen.

➤ [www.s2b-conference.com](http://www.s2b-conference.com)

## Zwei Minuten pro Bewerbung

Studierende bei der Karriereplanung und im Bewerbungsprozess unterstützen – das war das Ziel des ersten Career Workshops im November 2013, der vom Absolvententag organisiert und von der Stiftung ZHAW unterstützt wurde. Dass dieses Ziel definitiv erreicht wurde, zeigen die Umfrageergebnisse: 90 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer würden den Kurs weiterempfehlen.

«Was glaubt ihr, wie viel Zeit hat wohl ein Personalverantwortlicher, um sich eine Bewerbung anzusehen?», fragt HR-Experte Matthias Mölleny, und 31 Studierende hören gebannt zu. «20 Minuten», tippt ein Teilnehmer und ist von der Antwort umso mehr überrascht. «Durchschnittlich sind es zwei Minuten. Und wie ihr es trotz-

dem schafft, die Personalleiter von euch zu überzeugen, zeige ich euch in den nächsten drei Stunden.» Die Teilnehmer wurden nicht enttäuscht. An zwei Abenden erfuhren sie, woraufes im Bewerbungsablauf heutzutage wirklich ankommt, konnten dem Experten all ihre Fragen stellen und sich während des Apéros mit ihm austauschen.

### Summer School in den USA für Ingenieurstudierende

Vom 6. bis 27. Juli 2014 ist erneut eine Summer School für Ingenieurstudierende an der University of Minnesota (USA) geplant. Sie wird wieder unter der bewährten Leitung des Maschinenbauingenieurs Prof. Thomas R. Chase, Director of Undergraduate Studies, stehen. Alle bisherigen Summer Schools waren

ein voller Erfolg: die Mischung aus Studium, intensiver Arbeit an Projekten und Erleben eines beeindruckenden, amerikanischen Universitätscampus, daneben aber auch Spass mit den amerikanischen «Buddies».

Ein Teilnehmer der Summer School 2012 schrieb folgenden Kommentar bei der abschliessenden Evaluation: «Der Einblick in das Leben an einer amerikanischen Uni und die Teamarbeit mit Studierenden aus verschiedenen Studienrichtungen war eine tolle Erfahrung. Man konnte erleben, wie es sich anfühlt, mit <Experten> zu verschiedenen Themen zusammenzuarbeiten und sich dabei auf die Angaben des anderen verlassen zu müssen. Ich bin dankbar, dass mir die Patenschaft eines Gönners der Stif-

tung ZHAW die Teilnahme an diesem Seminar ermöglichte.»

### Patenschaft für Studierende

Diese und andere Projekte kann die Stiftung ZHAW nur dank Ihrer Spenden unterstützen. Falls Sie sich durch eines der Projekte angesprochen fühlen und z.B. eine Patenschaft übernehmen möchten, so nehmen Sie bitte mit der Stiftung Kontakt auf, die Angaben finden Sie im Kasten.

#### Stiftung ZHAW

Martin V. Künzli, Präsident  
Gertrudstr. 15 | 8400 Winterthur  
Tel. 058 934 66 55 |  
info@stiftungzhaw.ch

#### Spendenkonto der Stiftung ZHAW

Zürcher Kantonalbank, Zürich  
Postkonto 80-151-4  
IBAN: CH79 0070 0113 2002 3628 4

www.stiftungzhaw.ch

ANZEIGE

**sia**

schweizerischer ingenieur- und architektenverein  
société suisse des ingénieurs et des architectes  
società svizzera degli ingegneri e degli architetti  
swiss society of engineers and architects

## Als Mitglied geniessen Sie viele Vorteile

Die Herausforderungen der Zukunft sind nur noch in leistungsfähigen und interdisziplinären Partnerschaften nachhaltig zu lösen. Im Wissensnetzwerk des SIA finden Architekten und Ingenieure die richtigen Ansprechpartner für alle berufsspezifischen Anliegen. Dazu profitieren sie von vielen weiteren Vorteilen und attraktiven Zusatzleistungen.

### Werden Sie Mitglied!

[www.sia.ch/mitgliedschaft](http://www.sia.ch/mitgliedschaft)

[www.facebook.com/sia.schweiz](https://www.facebook.com/sia.schweiz)

# ALUMNI ZHAW

60 Close-up 61 Transfer 61 Facility Management 62 Absolvententag 63 School of Management and Law  
64 Arts & Fundraising Management 64 DÜV 64 Facility Management 65 Events

## Liebe Mitglieder

Ende letzten Jahres feierten wir das 10-jährige Bestehen unserer ALUMNI ZHAW im Rahmen einer grossartigen Jubiläumsfeier an der ZHAW. Dank grossen Engagements vieler Freiwilliger konnten wir einen Anlass mit rund 350 Teilnehmenden durchführen. Allen Beteiligten danke ich an dieser Stelle ganz herzlich.

Wir verharren aber nicht in der Jubiläumsstarre. Wir sind bereits daran, die Weichen für die Weiterentwicklung in den nächsten Jahren zu stellen. Dabei wird auch die Struktur des Alumniwesens (selbst)kritisch hinterfragt. Bis Ende Jahr wollen wir diese Aufgabe erledigt haben, um das Fundament für die nächsten zehn erfolgreichen Jahre ALUMNI ZHAW legen zu können.

Eine Premiere ist der Event, an dem sechs Basisvereine, die 80 Prozent unserer Mitglieder stellen, gemeinsam ihre General- bzw. Mitglieder-

versammlungen durchführen. Dies schafft den finanziellen Rahmen für ein attraktives Begleitprogramm mit dem Comedian Fabian Unteregger und einem Apéro riche. Zusätzlich bietet sich den Teilnehmern die Gelegenheit, einen Blick in die neu erstellte Pädagogische Hochschule Zürich zu werfen und zu schauen, wo unsere zukünftigen Lehrerinnen und Lehrer ausgebildet werden.

Als Mitglied der Alumniorganisation der ZHAW, die mit acht Departementen ein sehr breites und interessantes fachliches Spektrum anbietet, hast du die einmalige Gelegenheit, im Rahmen unserer diversen interdisziplinären Events Einblick in andere Fachbereiche und Berufsfelder zu erhalten.

Somit verbleibe ich getreu unserem Motto: Keep in touch!

**CHRISTOPH BUSENHART**  
Präsident ALUMNI ZHAW



## CLOSE-UP

# Mittendrin im Umzugsstress

**Frau Costa, wieso haben Sie sich nach Ihrer Ausbildung als Pflegefachfrau dann doch für einen Beruf im Bereich Facility Management entschieden?**

Nach sechs Jahren in der Pflege habe ich gemerkt, dass ich noch eine andere Herausforderung brauche. Ich hatte schon immer ein Faible für das Managen und Organisieren von Events. Die Berufsberatung hat mir eine Ausbildung im Bereich Facility Management empfohlen. Das Studium sei sehr umfangreich und vielfältig. So habe ich, wenn auch mit einem mulmigen Gefühl, mein Pensum in der Pflege reduziert, um mit dem Studium zu beginnen.

**Was konnten Sie aus der Ausbildung an der ZHAW in Ihre jetzige Tätigkeit mitnehmen?**

Ich konnte vor allem vom neuen Wissen in den verschiedenen Fachbereichen wie Immobilien, Hotellerie und Finanzen profitieren. Zum anderen habe ich gelernt, Abläufe zu organisieren



**Tanja Costa (30)** Die gelernte Pflegefachfrau HF aus Riniken AG studierte von 2008 bis 2012 Facility Management an der ZHAW am Departement LSFM in Wädenswil. Seit März 2012 arbeitet sie für die Stadt Winterthur als Projektkoordinatorin und ist zuständig für die Planung der Sanierung des Alterszentrums Adlergarten in Winterthur. Sie begleitet das Projekt, bei welchem 180 Bewohner in ein Provisorium umgesiedelt werden mussten, bis das Hauptgebäude im Frühjahr 2015 saniert ist.

und dabei Prioritäten zu setzen. Als Projektkoordinatorin ist es wichtig, das Projekt als Ganzes zu sehen und trotzdem die Wünsche und Anliegen der einzelnen Abteilungen zu berücksichtigen.

Das hilft, die Bedürfnisse der Bewohnenden, sei dies bei der Verpflegung, der Reinigung der Unterkünfte wie auch der medizinischen Versorgung, nicht aus den Augen zu verlieren.

**Wie sieht Ihr Arbeitstag in der Regel aus?**

Jeder Tag ist anders und kann bis zum Abend trotz Planung völlig anders verlaufen. Ich habe viele Sitzungen mit dem Totalunternehmer, dem Projektleiter oder mit den verschiedensten internen Projektgruppen und koordiniere so die nächsten Schritte des Projekts. Natürlich ist auch allerhand Büroarbeit mit meiner Tätigkeit verbunden, wie die Koordination per E-Mail, Telefon oder über bilaterale Gespräche. Ich bin stets die Ansprechperson bei Anfragen zur Sanierung.

**Welche persönlichen und beruflichen Fähigkeiten braucht es bei einem solchen Projekt?**

Das Wichtigste ist Flexibilität. Man muss gewisse Gegebenheiten akzeptieren. So haben beispielsweise nicht alle Zimmer die gleiche Grösse, und wir können nicht einfach den Grundriss des Hauses neu bestimmen. Zudem braucht man viel Geduld

**Fortsetzung Seite 62 ►**

## TRANSFER

## Die Zukunft des Facility Managements

«Ausbildung trifft Praxis trifft Forschung» – zum zweiten Mal fand der «ZHAW-FM Day» statt. Hier die wichtigsten Zukunftstrends im Facility Management (FM).

Das Facility Management müsse seinen Beitrag zum Kerngeschäft eines Unternehmens sichtbar machen, fordert Johnny Dunford, Global Commercial Property Director beim weltgrössten Immobilienwirtschaftsverband RICS in London und einer der Keynote Speaker beim ZHAW-FM Day (siehe unten). In der Verknüpfung der Themenbereiche Nachhaltigkeit und moderne Arbeitsplatzkonzepte sieht er zum Beispiel eine Chance dafür. Eine weltweite Studie hat ergeben, dass die Büroarbeitsplätze lediglich zu durchschnittlich 49 Prozent belegt sind. Auf der Basis dieser Erkenntnisse gelte es, Arbeitsumgebungen zu gestalten, die sowohl die Leistung als auch

das Wohlbefinden der dort arbeitenden Menschen verbessern.

### Der «New Way of Working»

Rund 60 Mitarbeitende des IFM testen zurzeit ein nonterritoriales Bürokonzept mit lediglich 40 Arbeitsplätzen, welches sie nicht etwa an Testpersonen, sondern an sich selber ausprobieren und gleichzeitig als Forschungsfeld nutzen. Zum Konzept des «New Way of Working» gehören verschiedenartig konzipierte Bereiche für unterschiedliche Tätigkeiten. Für die Schreibtischarbeit steht nebst Steh-Sitz-Pulten der sogenannte «Touch Down» zur Verfügung, geeignet für kurzzeitige Einzelarbeit wie E-Mails beantworten oder Unterlagen ausdrucken. Spezielle Think Tanks und Work-Lounges dienen als Besprechungsräume. Die «Quiet Area», in der telefonieren oder lautes Sprechen nicht erwünscht sind, kann für intensiveres Arbeiten in Ruhe genutzt werden. Das Konzept

erleichtert denn auch nach ersten Erfahrungen tatsächlich die übergreifende Zusammenarbeit und spart Fläche und Ressourcen. Gleichzeitig wird auch exemplarisch sichtbar und erlebbar, was wirkungsvolles Facility Management ermöglicht: einen wertvollen Beitrag zum Erfolg des Kerngeschäfts zu leisten, was im Sinne der Ausführungen von Johnny Dunford strategisch genutzt werden kann.

Gemäss Bernard Drion, Professor für Facility Management an der Fachhochschule Breda (Niederlande), liegt die Zukunft des FM nicht allein in den Immobilien, sondern verstärkt in den Services und der Kundenorientierung der im FM beschäftigten Mitarbeitenden. Im Bereich der Services gehe der Trend in Richtung umfassende Dienstleistung. So werde das FM künftig z.B. anstelle von Energiesparlampen hier und Strom dort den Vollservice «Beleuchtung» einkaufen. Für Professor Drion ist

Facility Management künftig dann erfolgreich, wenn es Bedarf und Bedürfnisse aller Bezugsgruppen frühzeitig erkennt und bezahlbare Lösungen im Sinne der Ausrichtung auf Leistung und Wohlbefinden findet.

**Barbara Keller Foletti**, stellvertretende Leiterin am Institut für Facility Management IFM

➤ Weiterführende Informationen und Präsentationen der Keynote Speaker in der Rubrik «News» unter [www.ifm.zhaw.ch](http://www.ifm.zhaw.ch)



**Barbara Keller Foletti im sogenannten «Touch Down»-Bereich.**

### ALUMNI ZHAW FACILITY MANAGEMENT

## Zweiter ZHAW-FM Day: Forschung trifft Praxis



**Unter den Teilnehmenden des FM Days waren auch viele Alumni.**

Abfallmanagement in Schweizer Spitälern, Kooperation zwischen Facility Management (FM) und Architektur oder Weiterbildung von Mitarbeitenden in der Reinigung – dies waren nur einige Themen von jüngst abgeschloss-

senen Masterarbeiten, deren Ergebnisse die Verfasser am zweiten ZHAW-FM Day des Instituts für Facility Management am 5. Februar 2014 im neuen Gebäudekomplex in Wädenswil vorstellten. Der Tag hatte zum

Ziel, FM-Interessierten aus Forschung, Ausbildung und Praxis eine Plattform zum Austausch zu geben, über neue Branchenthemen zu diskutieren und Trends im FM aufzuzeigen.

Unter den rund 180 Gästen aus dem In- und Ausland befanden sich nicht nur Studierende und Dozierende sowie Vertreter FM-affiner Unternehmen, sondern auch eine grosse Anzahl Alumni. Dies aus gutem Grund: «Unserem Institut ist die Bindung zu den Ehemaligen sehr wichtig, denn so können wir den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Praxis sicherstellen, wovon natürlich beide Seiten profitieren, deshalb sind viele unserer

Absolventen unserer Einladung gefolgt», sagt Barbara Keller Foletti, Präsidentin der FM-Alumni. Immer mehr von ihnen sind inzwischen im Ausland tätig – dank des guten Kontaktes zu ihnen könne das Netzwerk immer internationaler werden, betonte die Präsidentin weiter.

Den internationalen Aspekt hob auch Professor Thomas Wehrmüller, Leiter des Institutes, in seiner Eröffnungsansprache hervor: Unter den Master-Studenten seien 21 Nationalitäten. Und dies sei für die enge Verknüpfung mit der zunehmend globaleren Wirtschaft und die Weiterentwicklung des Facility Managements zentral. Majka Mittel

**Fortsetzung von Seite 60 ►**

und sollte auch in stressigen Zeiten belastbar sein. Sehr wichtig ist die Fähigkeit, fachübergreifend zu denken. Die am Projekt beteiligten Personen müssen sich auf mich verlassen und mir vertrauen können. Das A und O ist dabei das Einhalten von Terminen, da stets ein hoher Termindruck herrscht.

**Auf welche Schwierigkeiten stiessen Sie beim Projekt?**

Die Belastung kurz vor dem Umzug im November 2012 war ziemlich gross. Man weiss nie, ob das Geplante genau so umgesetzt werden kann. Egal wie viel man plant, schiefehen kann immer etwas. Bei der Sanierung des Hauptgebäudes nimmt der Druck nun auch stetig zu. Auf jedem Stock leben zwischen 16 und 28 Bewohner, insgesamt sind es acht Stockwerke. Bei so vielen Personen müssen Prozesse ständig neu überdacht, die Möblierung der Räume geplant und letztlich der Umzug der 180 Bewohnenden zurück ins Hauptgebäude organisiert werden.

**An welches Erlebnis erinnern Sie sich besonders gern?**

Mich hat besonders der Umzug in das provisorische Alterszentrum sehr beeindruckt. Wir wollten die Bewohnenden vom Umzugsstress fernhalten und haben deshalb einen Ausflug zum Flughafen Zürich inklusive Besichtigung organisiert. Für die Bewohner, welche nicht so weit reisen konnten oder wollten, gab es eine interne Veranstaltung mit Spielen und Musik. Das hat alles super geklappt. Aber auch die Akzeptanz der Beteiligten war von Anfang an da, und ich wurde von allen Seiten toll unterstützt. Das Projekt ist mir sehr ans Herz gewachsen, und wenn es im Frühjahr nächsten Jahres abgeschlossen sein wird, beende ich es mit einem lachenden und einem weinenden Auge. ■

Aufgezeichnet von Andreas Engel

**ABSOLVENTENTAG ZHAW****Jubiläumsmesse bricht 2014 alle Rekorde**

Am 27. Februar feierte der Absolvententag ZHAW sein 15-Jahr-Jubiläum und es gab weit mehr als einen Grund zum Feiern.

«In 24 Stunden geht's los», verkündet Bayan Weishaupt, der Projektleiter des Absolvententags, mit einer Mischung aus Freude und Aufregung zugleich. Und neun Studenten erwidern seinen Blick. Es ist Mittwochabend – der Abend vor dem grossen Tag, die Ruhe vor dem Sturm. Gespannt marschieren die zehn Studierenden durch die noch menschenleere Halle. Ein Jahr lang haben sie auf diesen Tag hingearbeitet, und nun ist es endlich so weit: Die Unternehmensstände stehen bereit, die Lounge ist aufgebaut, die Studenten und Absolventen sind informiert – und nur eine Frage bleibt: Wird die Jubiläumsmesse die hohen Erwartungen erfüllen?

Und die Antwort folgt am nächsten Tag: 114 teilnehmende Unternehmen (so viele wie noch nie) 1088 Besucher (so viele wie noch nie), 425 Besucher am Alumni-Fotostand (so viele wie noch nie) und ausnahmslos positives Feedback von Besucher- und Unternehmerseite – der diesjährige



**Alessandro Di Vito, Bayan Weishaupt, Anna Maltsev, Sandro Schwander, Urs Minder, Melani Zadro, Andreas Koch, Isabel Menzi, Philip Holzgang, Lukas Zimmermann (von links)**

Absolvententag hat alle Erwartungen des Organisationsteams weit übertroffen.

**Ein Event von Studierenden für Studierende**

Seit fünfzehn Jahren wird die grösste Kontaktmesse der Schweiz von einem Team aus Studierenden aus verschiedenen Fachrichtungen der ZHAW organisiert und durchgeführt, um Absolventen den Berufseinstieg zu erleichtern. Ob Finance-, PR- oder Relationship-Manager – jeder übernimmt andere Aufgaben, und doch ist die Zusammenarbeit entscheidend. «Unser Team harmonisiert sehr gut, die gemeinsame Arbeit macht jeden Tag Spass, und jeder kann sich

auf den anderen verlassen. Das ist wohl auch der Hauptgrund, warum die Messe dieses Jahr so erfolgreich war», so der Projektleiter. Diese gute Zusammenarbeit ist keine Selbstverständlichkeit, da sich die Zusammensetzung des Teams jedes Jahr ändert, wenn einzelne Mitarbeiter ihr Studium beenden – wie das dieses Jahr bei dem Projektleiter selbst der Fall ist. Und doch ist Bayan Weishaupt überzeugt, dass seine Nachfolgerin Melani Zadro und das zum Teil neue Team auch nächstes Jahr die Erwartungen an die grösste Kontaktmesse der Schweiz erfüllen, wenn nicht sogar übertreffen werden.

Anna Maltsev

**Teilnehmende Unternehmen – Entwicklung von 2003 – 2014**

Jahr	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Anzahl Unternehmen	36	38	40	44	71	78	92	90	97	103	110	114

**Wer gewinnt, fliegt oder kauft ein!**

Im Rahmen des Absolvententags ZHAW 2014 wurden die Gewinner des ALUMNI-ZHAW-Wettbewerbs gezogen. Es gab drei mal zwei Swiss-Europaflüge und 10 Einkaufsgutscheine für das Flughafen-Zürich-Shopping zu gewinnen. «Glücksfee» gespielt haben für die Swiss Remo Merz, First

Officer Airbus 320 (Bild) und für Flughafen Zurich Milica Keric, HR (Bild, r.).

Swiss wie auch Flughafen Zürich sponserten nicht nur diese attraktiven Wettbewerbspreise, sondern bieten auch attraktive Jobs und Praktika, für ZHAW-Absolventen an.

## ALUMNI ZHAW SCHOOL OF MANAGEMENT AND LAW

## Der erste Eindruck zählt

Wie trete ich bei einem Vorstellungsgespräch, einem Meeting oder beim Geschäftsessen am besten auf? Wie vermittele ich einen authentischen ersten Eindruck von mir? Um diese und weitere Fragen ging es beim Treffen der Alumni School of Management and Law an diesem Januarabend in einem Restaurant im Zürcher Niederdorf.

Die Referentin und gelernte Stylistin Nicole Davoli (39) begrüsst die Anwesenden mit einer Frage: «Was ist das Wichtigste, um seinem Gegenüber einen guten ersten Eindruck zu vermitteln?» Nach kurzem Schweigen in der Runde meldet sich ein Alumnus zu Wort. «Natürlich das äussere Erscheinungsbild.» Und damit hat er nicht unrecht.

Nicole Davoli führt aus, dass das Entscheidende, um einen guten ersten Eindruck zu hinterlassen, zu 55 Prozent in der Körpersprache und dem Äusseren liegt, wobei Blickkontakt und ein kräftiger Händedruck dazu zählen. Erst nachher folgt mit 38 Prozent die Stimmlage, die je nach Lautstärke Selbstbewusstsein oder Verunsicherung vermittelt. Mit lediglich sieben Prozent kommt es schliesslich auf das gespro-

chene Wort an. «Im Bruchteil einer Sekunde entscheiden wir, ob wir jemanden sympathisch oder eher unsympathisch finden», erklärt Davoli. Eine wichtige Rolle in Sachen guter erster Eindruck spielt natürlich die Kleidung. Es sollte, insbesonde-

re bei Vorstellungsgesprächen, immer je nach Branche des Berufs entschieden werden, welche Garderobe passend ist. Doch im Grundsatz gilt: Mann oder Frau erscheint lieber etwas over- als underdressed, wobei die Unterschiede bei den Geschlechtern

erheblich sind. «Als Mann kann die Krawatte zur Not abgenommen werden, wenn die anderen Teilnehmer der jeweiligen Veranstaltung ohne Schlips auftreten. Bei Frauen ist es da schwieriger», sagt Davoli. Die Farbe der Kleidung wirkt aber bei beiden Geschlechtern ähnlich auf das Gegenüber. Während Schwarz, meist als elegant wahrgenommen, je nach Situation auch als abweisend gelten kann, schafft Dunkelblau Vertrauen. Mit hellen Farben wie Gelb lenken wir hingegen die Aufmerksamkeit auf uns.

Und wie haben den anwesenden Alumni die Tipps zum ersten authentischen Eindruck gefallen? Michael Frey (41), der zum Abschluss des Referats noch eine fünfminütige Gesichtsauffrischung von Referentin Davoli erhielt (Bild), war begeistert. «Ich habe den Vortrag wirklich als sehr aufschlussreich empfunden, und er gibt mir wieder neue Inputs, wie ich mich geschäftlich wie privat noch besser präsentieren kann.»

Mehr Informationen zu Tagesessen und Referaten von Nicole Davoli gibt es unter [nicolestyle.ch](http://nicolestyle.ch).  
Andreas Engel



«Ich habe neue Inputs erhalten, wie ich mich noch besser präsentieren kann»: Michael Frey.

## Strategische Neuausrichtung bei ALUMNI ZHAW SML

Strategie wird meist definiert als langfristige Zielausrichtung unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen. Mit genau diesem Ziel ging der Vorstand von ALUMNI ZHAW SML im Herbst über die Strategie-Bücher und entschied sich, mittel- bis langfristig Themenschwerpunkte zu setzen. Diese umfassen die Erweiterung des Angebots, die Verbesserung der Kommunikation, eine effiziente Struktur und offene Kultur sowie die Anpassung

des Preis-Leistungs-Verhältnisses. Dabei geht es insbesondere um die Erarbeitung eines Zielgruppen-spezifischen Angebots im Hinblick auf die berufliche und persönliche Weiterentwicklung und Vernetzung der bestehenden und zukünftigen Mitglieder. Der Vorstand nimmt sich für die nächsten vier Jahre konkret verbesserte persönliche und elektronische Networking-Möglichkeiten vor, ebenso den Aufbau von Career Services und

einem Mentoring-Programm, den Ausbau der Angebote für Studierende in Kooperation mit der SML sowie die Abstimmung der Kommunikationskanäle.

Die ersten Schritte zur Umsetzung wurden nun in Angriff genommen. Neu gebildete Ressorts wurden hierzu mit neuen und motivierten Vorstandsmitgliedern aus den jeweils passenden Fachgebieten besetzt. Entsprechend wurden auch die Statuten

revidiert. Alles natürlich passend zum Motto: Keep in touch!

Nicole Gerber,  
Präsidentin ALUMNI ZHAW SML  
Matthias Schmid,  
Geschäftsführer ALUMNI ZHAW SML



## ALUMNI ZHAW ARTS &amp; FUNDRAISING MANAGEMENT

## Crowdfunding – Was ist das?

Was machen eine Pianistin, die eine CD produzieren möchte, und ein Comic-Künstler, der sein nächstes Buch auf den Markt bringen will, wenn beide kein Geld haben? Sie lancieren eine Crowdfunding-Kampagne. Der Begriff – der im Deutschen mit «Schwarmfinanzierung» übersetzt werden kann – ist momentan allgegenwärtig in den Medien. Doch was steckt eigentlich genau hinter diesem Begriff?

Ist es nicht nur ein hipbes neues Wort für Spenden übers Internet? «Nein», sagt Rea Eggli, Gründungspartnerin der Crowdfunding-Plattform «Wemakeit», und erklärt, dass es dabei um zeitlich begrenzte Projekte mit Gegenleistung für die finanziellen Unterstützer geht. Eine Gruppe von Internetnutzern, die «Crowd», gibt Geld, um ein kreatives Projekt zu unterstützen. Der Initiator legt Finanzierungsziel, Laufzeit und Belohnung fest und versucht, immer mehr Personen für seine Idee zu begeistern.

So auch der 33-jährige Architekt Antonio Scarponi, der aktuell Gelder sammelt für sein nächstes Design-Projekt. Er, die Pianistin Luisa Splett und Comic-Zeichner David Boller haben alle bereits Crowdfunding-Projekte



Rege Diskussion: (v.l.) David Boller, André Leutwiler, Luisa Splett.

erfolgreich durchgeführt und berichteten am ersten Alumni-Anlass des Departements Arts & Fundraising Management von ihren Erfahrungen, aber auch von Tücken und Herausforderungen beim Crowdfunding. Rea Eggli gab dazu Tipps und Tricks für erfolgreiche Kampagnen, nachdem sie einführend die Entwicklung der Schwarmfinanzierung dargestellt hatte.

**Vielseitige Podiumsdiskussion**  
Was passiert, wenn das Geld nicht zusammenkommt? Wie erkennt man seriöse Projekte? Lassen sich die Beiträge von den Steuern abziehen? Dies waren nur einige der Punkte, die in

der anschliessenden Podiumsdiskussion besprochen wurden. Aus dem Publikum kamen auch kritische Einwände: Es ging um den Vorwurf, dass alles nur ein aktueller Hype, eine Erfindung der PR-Branche sei, quasi alter Wein in neuen Flaschen, man könne doch auch bei den guten alten Spenden bleiben. Es ging aber auch um die Frage, ob diese neue Art der Geldgewinnung nicht zur Geldwäsche einlade.

Abgerundet wurde der Abend mit einem Klavierrezital von Luisa Splett, gefolgt von einem feinen Apéro für die rund 40 Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Majka Mittel

## ALUMNI ZHAW DÜV

## Rückblick: Rede bei Gründung

Begrüßungsrede der damaligen Präsidentin der DÜV, Christina Mäder, anlässlich der Gründung der Alumni ZHW (heute ALUMNI ZHAW) am Freitag, 2. April 2004, im Casino Winterthur.

Liebi Awäsendi,

*E Reed isch ja grundsätzlich öppis eher Langwiligs. Drum halt ich jetzt au keini, sondern will Ihne en Dialog schildere, wo geschter zwüsched mir und minere bessere Helfti schtattgfunde hät.*

*Ich: Wäge dere Red. Was würsch du, wänn du jetzt im Publikum würsch sitze, also, wie sött dänn e Red vo de DÜV-Präsidentin sii, dinere Meinig naa?*

*Er: Churz.*

*Ich: Ja, aber söll ich dänn nöd verzelle, dass DÜV für Dolmetscher- und Übersetzervereinigung s chaat, dass mir au en Agentur für Dolmetsche und Übersetze händ – oder wenigstens de Unterschiid zwüsched Dolmetsche und Übersetze erchläre? Das bringed doch immer alli därenand, weisch, das lisisch doch au immer falsch i de Ziitig – da staat dänn «die Übersetzerinnen in den Dolmetscherkabinen».*

*Er: Nei.*

*Ich: Ja sölli dänn wenigstens öppis Luschtigs säge?*

*Er: Für das händer doch en Moderator, oder?*

*Ich: Oder villicht öppis über die vile Abchürzige! Die sind immer läss: DÜV, ehemals UII, vo de ehemalige DOZ und ETW, vom ehemalige TWI und GZB, vo de ehemalige HWV und de ZHW, bald ehemalig und zuekünftig nämli ZHAW.*

*Er: Tönt wie Zaaweh. Vergiss es. Mach halt es Gedicht. Oder öppis mit Schprache. Das isch doch oien Tschobb!*

*Ich: We are the alumni, und gönd jetzt dänn scho bald hei.*

*Oder spanisch?*

*Somos los alumnos, bi ois isch total d'Höll los!*

*Er: So? Das häsch mer aber au no nie verzellt. Verzell emal!*

*Ich: Mach's churz, häsch gseit. Also: Alumni und Alumnä, en schöne Abig zämä!*

## Ein Tag mit Sonne und Schnee



Ein Prosit auf den gelungenen Ausflug in die Natur. Frische Luft und Bewegung machten durstig.

Dass auch Facility Manager die Natur schätzen, hat der Ausflug der Alumni ZHAW FM im Januar gezeigt. Bei bestem Wetter fanden sich die Teilnehmer der Tour an der Station der Luftseilbahn Biel-Kinzig ein, um gemeinsam eine Schneeschuhwanderung von Biel (Uri) über Ganderegg nach Ruogig zu bestreiten. Nach vielen Sonnenstunden im Tiefschnee kehrten die Alumni zum gemeinsamen Nachtessen in Attinghausen ein, um auf den gelungenen Tag anzustossen.

## ALUMNI ZHAW ARTS &amp; FUNDRAISING MANAGEMENT

## Ab i d'Hose

Die Volkskultur Schwingen zieht immer mehr Leute an – und dies aus allen Schichten. In Aarau 2007 waren es um die 200'000 Besucher, in Frauenfeld 2010 bereits 250'000. Am letzten Eidgenössischen in Burgdorf kamen gar rund 300'000 Besucher, um dem Spektakel beizuwohnen – das Gesamtbudget des Events betrug 25 Millionen Franken. Doch woran liegt es, dass Schwingfeste immer mehr Popularität erreichen? Und wie wird so ein Grossanlass wie das Eidgenössische, welches seit 1895 alle drei Jahre stattfindet, überhaupt finanziert? Diesen und

weiteren Fragen geht die Veranstaltung der ALUMNI ZHAW Arts & Fundraising am 8. Mai im Schwingklub Zürich auf den Grund. Nach einer Einführung in Geschichte und Regeln des Schwingens können die Alumni ein Show-Schwingen verfolgen und danach – bei Interesse – sogar selbst in den Sägemehl-Ring steigen. Bei einem gemütlichen Apéro werden im Anschluss die letzten offenen Fragen geklärt. Interessierte können sich bis 15. April für den Event anmelden unter

➤ [www.alumni-zhaw.ch/afrm](http://www.alumni-zhaw.ch/afrm)



## EVENTS (Stand März 2014)

➤ [www.alumni-zhaw.ch](http://www.alumni-zhaw.ch)

Basisverein	Datum	Zeit	Art des Anlasses	Inhalt	Ort des Anlasses
<b>ALUMNI ZHAW DACHORGANISATION</b>	15.05.14	18.00 Uhr	Delgiertenversammlung		Radisson Blu
	03.07.14	18.00 Uhr	Zoo Zürich. Führung Elefantenhäuser in Koop. mit Alumni ZHAW E&A	Führung im neu eröffneten Elefantenhäuser mit Apéro	Zoo, Zürich
<b>FM</b>	21.05.14	Vorabend	Diplomfeier MAS in Facility Management	geschlossene Veranstaltung	Zürich
	18.06.14	Vorabend	Holzhaus, Tages-Anzeiger	Besichtigung	Zürich
	18.09.14	Vorabend	PPP Burgdorf	Besichtigung	Burgdorf
	24.10.14	17.00 Uhr	Diplomfeier BSC in Facility Management	geschlossene Veranstaltung	Wädenswil
	Nov. 14	offen	Sprüngli	Social Event	Zürich
<b>E&amp;A</b>	08.04.14	17.30 Uhr	ALPA   Cameras made in Switzerland   Führung	Führung durch die Produktion – Einblick in die faszinierende Welt der Grossformatkameras	Neptunstrasse 96, Zürich
<b>SML</b>	01.04.14		Besuch im Hiltl – das älteste Vegi-Restaurant der Welt		Zürich
	14.05.14		Makroökonomischer Ausblick & Anlagepolitik Vorsorgegelder		Zürich
<b>Columni</b>	14.10.14	18.00 Uhr	GV mit Referat zum Thema Kommunikation		Winterthur
<b>S&amp;K</b>	04.03.14		Generalversammlung		Winterthur

Adressliste/Kontakte  
ALUMNI ZHAWDachverband der Absolventinnen  
und Absolventen der ZHAW

**ALUMNI ZHAW**  
Gertrudstrasse 15  
8400 Winterthur  
Telefon 052 203 47 00  
sekretariat@alumni-zhaw.ch  
www.alumni-zhaw.ch

**ALUMNI ZHAW Fachvereine**  
Gertrudstrasse 15,  
8400 Winterthur  
Telefon 052 203 47 00

**Arts & Fundraising Management**  
afrm@alumni-zhaw.ch  
www.alumni-zhaw.ch/afrm

**Engineering & Architecture**  
ea@alumni-zhaw.ch  
www.alumni-zhaw.ch/ea

**Facility Management**  
fm@alumni-zhaw.ch  
www.alumni-zhaw.ch/fm

**Gesundheit**  
gesundheit@alumni-zhaw.ch  
www.alumni-zhaw.ch/gesundheit

**Life Sciences**  
ls@alumni-zhaw.ch  
www.alumni-zhaw.ch/ls

**School of Management and Law**  
sml@alumni-zhaw.ch  
www.alumni-zhaw.ch/sml

**Sprachen & Kommunikation**  
sk@alumni-zhaw.ch  
www.alumni-zhaw.ch/sk

**Managed Health Care Winterthur**  
sekretariat@alumni-zhaw.ch

**DÜV**  
Lindenbachstrasse 7  
8042 Zürich  
Telefon 044 360 30 22  
berufsverband@duev.ch

**Columni**  
c/o Institut für Angewandte  
Medienwissenschaft ZHAW  
Theaterstrasse 15c  
8401 Winterthur  
Telefon 058 934 70 31  
info@columni.ch

**Partnerorganisationen**  
**VSZHAW**  
Gertrudstrasse 15  
8400 Winterthur  
vszhaw@zhaw.ch

**Stiftung ZHAW**  
Gertrudstrasse 15  
8400 Winterthur  
Telefon 058 934 66 55  
info@stiftungzhaw.ch

ECHO

Tages-Anzeiger 15.2.2014

«Wirtschaft hätte sich auf Wertebatte einlassen müssen ...»

«Eine dynamischere Kampagne hätte allenfalls etwas ausrichten können», so die Einschätzung des Kommunikationswissenschaftlers Peter Stücheli-Herlach vom Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW zum Ausgang der Masseneinwanderungsinitiative. In einem Interview mit der Tageszeitung betonte er, dass nun Wirtschaftsexponenten vermehrt öffentlich Stellung beziehen müssen.

SRF Tagesschau 02.02.2014

«Vogelerkennungs-Radar: In der Schweiz entwickelt»

Laut Energiestrategie 2050 sollen in der Schweiz in den nächsten Jahren zahlreiche Windparks entstehen. Allerdings geraten Vögel allzu oft auf tödlichen Kollisions-Kurs mit den Rotoren. Jetzt ist in der Schweiz in Zusammenarbeit mit der ZHAW ein Radar entwickelt worden, das Vögel automatisch erkennt, wie die Nachrichtensendung berichtete.

20 Minuten 29.01.2014

«Roboter nimmt Arbeitern Last ab»

Ein neuartiges tragbares Roboter-Aussenskelett soll künftig Arbeiter in Fabriken bei schweren Arbeiten unterstützen. Eine internationale Forschungsgruppe unter Leitung der ZHAW hat ein Projekt begonnen.

Tages-Anzeiger 06.01.2014

«Wie sich Architekten unterscheiden»

Die klassische Rollenverteilung zwischen dem gestaltenden ETH-Architekten und dem praktischen Fachhochschulabsolventen weicht immer mehr auf. Der Direktor des Departements Architektur der ZHAW gibt in der Tageszeitung Auskunft darüber.

SRF Puls 06.01.2014

«Auf Bodenhöhe besser pflegen»

Bisher werden Menschen mit neurologischen Erkrankungen in der Rehabilitation im Pflegebett für die Eigenständigkeit vorbereitet. Eine Studie der ZHAW und der Kliniken Valens zeigt: Am Boden liegend lernen Patienten besser.

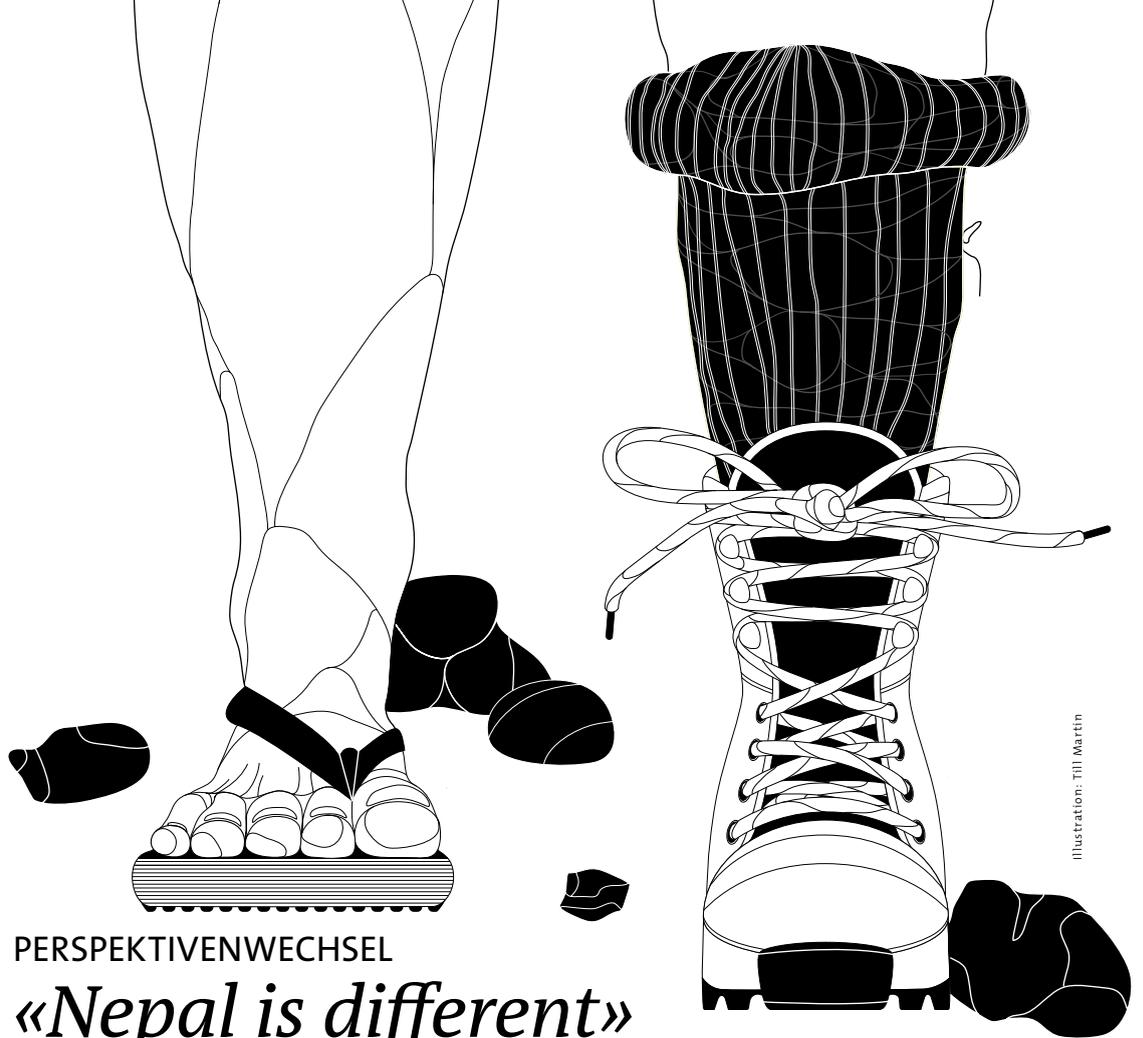


Illustration: Till Martin

PERSPEKTIVENWECHSEL  
 «Nepal is different»

Winterthur–Nepal: Marketingdozent Jürg Hari hat in seinem Sabbatical dasselbe getan wie in der Schweiz.

Dhanyabad! Danke. Ein paar Worte Nepali haben meine Frau und ich aufgeschnappt in den fünf Monaten, die wir in Nepal verbracht haben. Die Sprache lernen? Schwierig. Es gibt keine Sprachschule, keine Sprachbücher, nicht einmal eine Konjugation. Nepali wird mündlich überliefert und sehr pragmatisch angewendet. Jedes Wort kennt viele Varianten, und je nachdem, wie man es ausspricht – und wer – erhält das Wort eine andere Bedeutung. Keine leichte Sache!

Ich habe mein Sabbatical an der KUSOM, der Kathmandu University School of Management, verbracht. Das ist die private Eliteuniversität von Nepal. Sie liegt, wie alles, was international geprägt ist – die Botschaften, die UNO und die Hilfsorganisationen –, in Patan, einem Vorort von Kathmandu. Ich habe dort dasselbe gemacht wie hier, nämlich die «Grundlagen des Marketings» vermittelt. Densel-

ben Stoff, vergleichbare Prüfungen. Bloss, dass es für einmal in einem der ärmsten Länder der Welt war. Die Leistungen meiner Studierenden? Sie waren so gut wie hier! Einzig mit der Umsetzung, da hapert es. Wenn ich meine Studenten fragte, warum es in Nepal nicht gelingt, all das Wissen umzusetzen, hiess es: «Nepal is different.» Punkt.

Nepal ist wirklich «different». Auf der Strasse – Chaos pur. Autos, Tuk-tuk, Mofas. Busse. Auf den Linksverkehr scheint man sich einigermassen geeinigt zu haben. Mit der Zeit haben wir gelernt, wie man sich mit einer

Mischung aus Sturheit und buddhistischer Gelassenheit einen Weg bahnen muss, wenn man die Strasse überqueren will.

Viel Zeit haben wir für die täglichen Herausforderungen des Lebens aufgewendet: Die täglichen Stromausfälle dauerten bis zu 18 Stunden. Die Quartiere wurden nur stundenweise mit Strom versorgt, entsprechend mussten wir den Tag planen: Wann lade ich den Laptop auf? Wie verbringen wir den Abend?

Das grösste Klischee? Das nepalische Essen gehört zum grossartigsten, was wir erlebt haben. Ebenso die unglaubliche Farbenpracht, die allgegenwärtig ist. Und natürlich das 35-tägige Trekking, das uns in das überwältigende Himalaya-Gebirge gebracht hat. Zusammen mit den Sherpas, die genau so waren, wie man sie uns in den klischiertesten Beschreibungen vorgestellt hat: immer fröhlich und sehr freundlich, aber wenig flexibel und überaus schlecht ausgerüstet. Statt Wanderschuhen trugen sie Slippers, auch auf 4000 Metern über Meer!

Aufgezeichnet von Sarah Jäggi



Einen nepalesischen Dkaka Topi für Jürg Hari (56)

# Machen Sie mehr aus sich. Und aus unserer Gesellschaft.

Stellen Sie jetzt die Weichen für morgen.  
Das aktuelle Jahresprogramm und  
die Detailprospekte finden Sie unter  
» [www.sozialarbeit.zhaw.ch](http://www.sozialarbeit.zhaw.ch)

## CAS mit MAS-Perspektive

Für welchen CAS Sie sich auch entschei-  
den – Sie können Ihre Weiterbildung in  
jedem Fall fortsetzen und den Titel Master  
of Advanced Studies (MAS) erwerben.

## Certificate of Advanced Studies (CAS)

- CAS Kinder- und Jugendhilfe –  
fachliche Grundlagen und aktuelle Konzepte
- **Neu:** CAS Case Management in der Kinder-  
und Jugendhilfe
- **Neu:** CAS Strafvollzugsrecht
- CAS Dissozialität, Delinquenz und Kriminalität –  
Schwerpunkt rückfallpräventive Interventionen
- CAS Gemeinwesen – Planung, Entwicklung,  
Partizipation
- CAS Psychosoziale Gerontologie
- **Neu:** CAS Gerontagogik – Lernen und Fördern  
im Alter
- **Neu:** CAS Internationale Zusammenarbeit
- CAS Leiten in Nonprofit-Organisationen
- CAS Betriebswirtschaft in Nonprofit-Organisationen
- CAS Praxisausbildung und Personalführung
- CAS Konfliktmanagement und Mediation
- CAS Kindes- und Erwachsenenschutzrecht
- CAS Sozialversicherungsrecht

# TOP-JOBS FÜR SOFTWARE-INGENIEURE



*Kompetente Kollegen* HP Quality Center

**Project Management**

Mobile App Kanban TDD Maven Coded UI

*Klare Vision* Embedded Linux C++

CI **Testing** ATDD Qt

Agile Development Eclipse Clean Code

Java EE **.NET** ProQuick Test WinRT

OO Selenium Scrum Java

OSGi ARM Git

**Embedded** Distributed

Platform Independent

Multi-Core *Flache Hierarchie*

*Zufriedene Mitarbeitende*

exploratives, risk-based, agiles Testing

Virtualisation **Cloud**



Wir von bbv erachten aktuelle Methoden und Technologien als zentrale Elemente unseres Erfolges und sehen unsere Mitarbeitenden als unser grösstes Kapital. Einsatzbereitschaft und Eigenverantwortung sind uns wichtig und herausfordernde Projekte, stetige Förderung und konsequente Weiterbildung liegen uns am Herzen.

*Bewerben Sie sich noch heute!*

