



b
**UNIVERSITÄT
BERN**

Wirtschafts- und Sozial-wissenschaft-
liche Fakultät

Institut für Marketing und
Unternehmensführung

Institut für Unternehmensführung

Wissenschaftliches Arbeiten

Leitfaden für die Erstellung einer Masterarbeit
Ablauf, Inhalt und Formalia
Stand September 2016

Prof. Dr. A. Baldauf

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
TABELLENVERZEICHNIS	V
1. EINLEITUNG	1
2. VERGABE UND BETREUUNG VON MASTERARBEITEN	2
2.1 Themenauswahl, Bewerbung und Termine	2
2.1.1 Eigene Themen	2
2.1.2 Offizielle Bearbeitungszeit	3
2.2 Betreuungsanspruch und Rolle der Betreuung	3
3. AUFBAU EINER MASTERARBEIT	4
3.1 Bausteine eines Exposés	4
3.1.1 Eingrenzungen und Abgrenzungen des Themas	5
3.1.2 Problemstellung	5
3.1.3 Zielsetzung	6
3.1.4 Theoretische Grundlagen	6
3.1.5 Methodische Vorgehensweise	7
3.2 Bausteine einer Masterarbeit	8
3.2.1 Durchführung einer Literatuarbeit	8
3.2.2 Empirischer Teil einer Masterarbeit	10
3.2.3 Generelle Gesamtgliederung	11
3.2.3.1 Vorwort	12
3.2.3.2 Management Summary	12
3.2.3.3 Inhaltsverzeichnis	12
3.2.3.4 Verzeichnis von Tabellen und Abbildungen	13
3.2.3.5 Verzeichnis der Abkürzungen	13
3.2.3.6 Einleitung	13
3.2.3.7 Hauptteil	14
3.2.3.8 Schluss	14
3.2.3.9 Literaturverzeichnis	14
3.2.3.10 Selbständigkeitserklärung	15
3.3 Formvorschriften	16
3.3.1 Struktur: Randbreite, Schrift und Zeilenabstand, Druck	16
3.3.2 Anzahl ECTS, Umfang	16
3.3.3 Anzahl Exemplare	17
3.3.4 Sprache und Sprachstil	17
3.3.5 Zitierweise	17
4. BEWERTUNG DER MASTERARBEIT	20
4.1 Kriterien Inhalt	20

4.2	Kriterien Formalia	20
5.	WEITERFÜHRENDE LITERATUR	21
6.	ANHANG	22
6.1	Muster Deckblatt	22
6.2	Darstellung eines Inhaltsverzeichnisses	23
6.3	Typische Fehler und Tipps für den Erfolg	23
6.4	Rechtschreibung	24
6.5	Fallbeispiel eines empirischen Exposés	27
6.5.1	Problemstellung	27
6.5.2	Abgeleitete Fragestellungen (Zielsetzungen)	27
6.5.3	Zu untersuchende Hypothesen	27
6.5.4	Methodische Vorgehensweise (Operationalisierung und Methodik)	28
6.5.5	Zeit- und Projektplan	29
6.5.6	Interpretation / Diskussion	30
6.5.7	Schluss	30
6.6	Wissenschaftliche Forschungsansätze	30

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozess der Literaturanalyse	9
Abbildung 2: Zwei Varianten einer Mustergliederung für empirische Arbeiten	11
Abbildung 3: Beispiel für die Darstellung eines Inhaltsverzeichnisses	23
Abbildung 4: Beispiel eines theoretischen Konstrukts	28
Abbildung 5: Beispiel eines operationalisierten theoretischen Konstrukts	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Umfang Bausteine Exposé Masterarbeit	4
Tabelle 2: Die Deutsche Rechtschreibung: Eine kleine Zusammenfassung	24
Tabelle 3: Alte versus neue Schreibweise	26
Tabelle 4: Zeit- und Projektplan	30

1. Einleitung

In diesem Leitfaden werden Standards formuliert, welche sich auf die formalen Aspekte des wissenschaftlichen Arbeitens beziehen. Diese Hinweise sollen den Studierenden der Abteilung Unternehmensführung die Erstellung einer Masterarbeit erleichtern.

Eine Masterarbeit ist das Ergebnis eigenständigen Arbeitens, wodurch die Verfasserin oder der Verfasser die Fähigkeit zeigt selbständig eine Problemstellung aus dem Bereich Unternehmensführung wissenschaftlich, kompetent, klar, sach- und form- sowie zeitgerecht zu behandeln. Bei einer Masterarbeit wird als Ergebnis die Bereitstellung von neuen Erkenntnissen erwartet. Als Beispiele eines solchen *added values* können die Lösung einer neuen, bisher noch nicht bearbeiteten Problemstellung oder die Reflektion einer bekannten Fragestellung mit neuen theoretischen oder methodischen Ansätzen genannt werden.

Der Fokus einer Masterarbeit kann nicht nur bei der Literatur liegen sondern auch bei der Empirie. Falls Empirie betrieben wird, bieten sich verschiedene Forschungsansätze an. Bei einer Literaturarbeit hingegen wird eine wesentlich profundere Auseinandersetzung mit der bestehenden Literatur erwartet. Die Eigenleistung besteht dabei vorwiegend in kreativen Denkansätzen und/oder in der eigenständigen und kritischen Auseinandersetzung mit der Thematik.

Natürlich wird die Qualität einer wissenschaftlichen Arbeit in erster Linie anhand inhaltlicher Kriterien beurteilt; die Gesamtbeurteilung erfolgt jedoch ebenso vor dem Hintergrund der Berücksichtigung formaler Aspekte. Die in diesem Leitfaden genannten Standards in Bezug auf die formale Gestaltung wissenschaftlicher Arbeiten sind verbindlich.

Bei der Erarbeitung der Masterarbeit setzen wir Selbständigkeit voraus. Offene Fragen sollen die Studierenden mittels der einschlägigen Literatur (*siehe Kapitel 3.1.6*) selbst beantworten.

Prozess einer Masterarbeit

1. Bewerbung und Absprache mit der betreuenden Assistentin / dem betreuenden Assistenten
2. Erstellung eines Exposés (3 Wochen Vorarbeit)
3. Genehmigung des Exposés oder Nachbearbeitung des Exposés während 2 Wochen
4. Offizielle Startzeit der 22 Wochen Bearbeitungszeit
5. Abgabe

2. Vergabe und Betreuung von Masterarbeiten

Wer eine Masterarbeit an der Abteilung für Unternehmensführung verfassen will, muss vorher das Seminar an unserer Abteilung abgeschlossen haben. Die Betreuungskapazität der Abteilung ist begrenzt, weshalb gewisse Auswahlkriterien herangezogen werden (Notenschnitt der vorgenannten Veranstaltungen, Studienfortschritt, Qualität des Exposés).

2.1 Themenauswahl, Bewerbung und Termine

Auf unserer Website <http://www.management.imu.unibe.ch> können aktuelle Themen für Masterarbeiten eingesehen werden. Die Studierenden wählen ihr bevorzugtes Thema aus und bewerben sich wie folgt:

1. Die Studierenden bewerben sich **direkt** bei der betreuenden Assistentin oder dem betreuenden Assistenten.
2. Nach der Zusage haben die Studierenden drei Wochen Zeit, ein **Exposé nach den Abteilungsvorgaben** (siehe Kapitel 3.1) bei der betreuenden Assistentin oder dem betreuenden Assistenten via E-Mail einzureichen.
3. Innerhalb der folgenden zwei Wochen erhalten die Studierenden eine Rückmeldung auf das eingereichte Exposé. Spätestens 14 Tage nach diesem Zeitpunkt folgt ein Meeting mit der betreuenden Assistentin oder mit dem betreuenden Assistenten. Am Ende des Meetings wird ein offizielles Dokument – „Masterarbeit Engagement Blatt“ – unterschrieben, das den Anfang der Bearbeitungszeit markiert. Dieses Dokument ist verbindlich, d.h. bei Zusage durch die Abteilung wird die Masterarbeit wie angegeben verfasst.
4. Mit dem Zeitpunkt dieser Rückmeldung beginnt die offizielle Bearbeitungszeit.

WICHTIG:

Falls das Konzept abgeändert werden muss, beginnt die offizielle Bearbeitungszeit nach der positiven Rückmeldung auf diese zweite Exposéeingabe. Die revidierte Konzeption ist innerhalb von 14 Tagen erneut vorzulegen.

2.1.1 Eigene Themen

Selbst gewählte Themen werden nur in Ausnahmefällen betreut. Bevor über die Betreuung eines eigens gewählten Themas entschieden wird, verfassen die Studierenden ein entsprechendes Proposal. Dennoch können wir die Betreuung nicht garantieren.

2.1.2 Offizielle Bearbeitungszeit

Der offizielle Start der Bearbeitungszeit von 22 Wochen gilt ab dem Zeitpunkt wenn das Exposé genehmigt und das „Masterarbeit Engagement Blatt“ unterschrieben wird. Möglichkeiten zur Verlängerung bestehen nur, wenn die Bedürfnisse frühzeitig signalisiert und begründet werden. So sollen z.B. Militär- oder andere Dienste bereits im Voraus kommuniziert werden.

ACHTUNG: Änderungen des Exposés sollen gemeldet werden

Wenn grundlegende inhaltliche oder strukturelle Änderungen des Exposés vorgenommen werden, muss dies mit der Betreuerin oder dem Betreuer besprochen und mittels E-Mail gegenseitig bestätigt werden.

2.2 Betreuungsanspruch und Rolle der Betreuung

Es sind zwei Treffen mit der Betreuerin oder dem Betreuer vorgesehen. Beim ersten Treffen werden offene Fragen der Themenstellung geklärt, um das Exposé richtig zu erstellen. Die Studierenden haben sich für dieses Treffen bereits etwas in die Literatur eingelesen und sind beim Treffen informiert.

Ein weiteres Treffen soll in Anspruch genommen werden, um die Rückmeldungen auf das Exposé und offene Fragen zu besprechen, sowie das „Masterarbeit Engagement Blatt“ zu unterschreiben. Dieses zweite Treffen sollte spätestens 14 Tage nach der Rückmeldung auf das eingereichte Exposé erfolgen.

Die betreuenden Assistenten nehmen die Rolle einer Prozessbegleitung ein und haben die Aufgabe, die Studierenden vor den größten Fehlern zu bewahren. Es ist wichtig zu betonen, dass Aufforderungen zur Überarbeitung nicht als schikanös zu erachten sind, sondern als lohnende Investition, die sich in späteren Bearbeitungsphasen amortisieren wird, indem viel an Mühe und Aufwand erspart bleibt. In diesem Sinne stellt die Betreuerin oder der Betreuer eine strategische Hilfe dar. **Sie sind aber nicht Auskunftsstelle für Fragen, welche mit vertiefter Recherche auch selbst beantwortet werden könnten.**

3. Aufbau einer Masterarbeit

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Aspekte und Bausteine eines Exposé und einer Masterarbeit beschrieben, sowie die Formvorschriften, die es bei der Verfassung der Masterarbeit zu berücksichtigen gilt.

3.1 Bausteine eines Exposé

Zweck eines Exposé ist zum einen, die Fragestellung der Arbeit zu entwickeln, zum anderen dient es dazu, den Rahmen der Arbeit zwischen der betreuenden und der betreuten Person zu vereinbaren. Die Fokussierung bei der Erstellung eines Exposé ermöglicht einen klaren und begehren Weg einzuschlagen. Daher decken Exposé konzeptionelle (logische) und methodische Unzulänglichkeiten einer Arbeit auf, weshalb bereits am Beginn einer Arbeit mögliche Fehler in späteren Phasen eines Projektes erkannt werden können. Fehler in späteren Phasen einer Arbeit sind zumeist irreversibel.

WICHTIG:

Die Erstellung und zeitlich pünktliche Abgabe eines Exposé ist eine Vorbedingung für die Masterarbeit. Die drei Wochen zur Erstellung eines Exposé bedeuten viel Arbeit für die Studierenden: intensives Einlesen in die Thematik und das Erstellen eines gut begründeten Exposé sind die Aufgaben.

Das Exposé für Ihre Masterarbeit sollte **zehn Textseiten** nicht überschreiten und muss anhand der formalen Vorgaben erstellt werden (*siehe Kapitel 3.2.2*).

Tabelle 1: Umfang Bausteine Exposé Masterarbeit

Bausteine	Bestandteile	Umfang (A4 Seiten)
Einleitung	Eingrenzung und Abgrenzung	zusammen 2 Seiten
	Problemstellung	
	Zielsetzung	
Hauptteil	Theoretische Grundlagen	1 Seite
	Methodische Vorgangsweise	0.5 Seiten
	Beabsichtigte Gliederung der fertigen Arbeit	2-3 Seiten
	Abbildungen, Tabellen, Skizzen, Modellvorstellungen	falls nötig
Anhang	Zeit- bzw. Projektplan	0.5 Seiten
	Vorläufige Literaturquellen	2-3 Seiten
Total		Max. 10 Seiten

Die Forschungsfrage muss thematisch eingegrenzt werden. Zunächst ist zu erörtern, wie der Titel verstanden wird und welche Ein- bzw. Abgrenzungen vorgenommen werden. Aus der Themenspezifizierung ist die Problemstellung abzuleiten. Die Zielsetzung(en) der Masterarbeit leitet (leiten) sich alsdann aus der Problemstellung ab.

TIPP:

Teile eines gut geschriebenen Exposés können als direkte oder indirekte Vorlage für bestimmte Abschnitte der eigentlichen Arbeit verwendet werden (Einleitung, methodisches Vorgehen) und stellen somit keinen Verlust an Zeit dar.

3.1.1 Eingrenzungen und Abgrenzungen des Themas

Ein Thema hat in der Regel mehrere konstitutive Elemente (Dimensionen), die für sich allein genommen keine sinnvolle Themeneingrenzung darstellen würden, da sie zumeist einen zu grossen Allgemeingrad aufweisen. Gemeinsam betrachtet, ergeben sie aber ein bearbeitbares, ab- und eingegrenztes Gebiet, sozusagen eine thematische Schnittmenge.

Beispiel: Die thematischen Elemente ‚Unternehmenskultur‘ und ‚Führungsstile‘ sind isoliert betrachtet sehr weite inhaltliche Forschungsbereiche, die in dieser Form kaum sinnvoll bearbeitet werden können. Kombiniert zu einem Arbeitsthema wie „Der Führungsstil als Element der Unternehmenskultur“ kann hingegen ein bearbeitbares Themenfeld bestimmt werden. Die unterschiedlichen Dimensionen des Themas sind im Exposé ausdrücklich zu umschreiben.

Unterschiedliche Dimensionen eines Themas:

- betriebswirtschaftliche Funktion (z. B. Unternehmensführung, Beschaffung, Absatz, etc.)
- bestimmter Organisationstyp, Unternehmenstyp (z. B. Industrie-, Konsum- oder Dienstleistungsunternehmen; mittelständische Unternehmen; Entrepreneure; Non-Profit-Organisationen)
- spezielle geographische Ausrichtung (z. B. Internationalität)
- ein oder mehrere theoretische Modelle, Konzepte o. ä. (z. B. Transaktionskostentheorie, Hofstede's Modell der Kulturdimensionen, resource-based view)

3.1.2 Problemstellung

Grundsätzlich kann von einem Problem immer dann gesprochen werden, wenn unter den Experten auf dem umrissenen Themengebiet keine einheitliche Meinung vertreten wird und/oder keine eindeutige Problemlösung existiert. Um Probleme zu entdecken, können z. B. folgende Quellen herangezogen werden:

- Widersprüche in wissenschaftlichen Aufsätzen
- Anregungen bei Vorträgen und Konferenzen
- Anregungen der Wirtschaftspraxis

Es ist wesentlich, das gefundene Problem gut zu strukturieren und zu formulieren. Ein Sprichwort besagt: „Ein gut formuliertes Problem ist bereits halb gelöst“. Obwohl es keine einheitliche Auffassung darüber gibt, was eine ‚gute‘ von einer ‚schlechten‘ Problemstellung unterscheidet, gibt es doch einige Anhaltspunkte, nach denen eine Beurteilung vorgenommen werden kann:

- Ein Problem sollte klar und eindeutig spezifiziert sein und zwar am besten in Frageform, da die Meinung vertreten wird, dass durch Fragen ein Problem direkt angesprochen werden kann.
- Ein Problem sollte zumindest bei empirischen Arbeiten eine Beziehung zwischen zwei oder mehreren Variablen zum Ausdruck bringen (z. B. Hängt A von B ab? Wie sind A und B mit C verbunden?).

3.1.3 Zielsetzung

Es lassen sich Haupt- und Nebenziele unterscheiden. Sie sind klar auseinander zu halten und zu kennzeichnen. Während Hauptziele aufzeigen, was mit der Arbeit erreicht werden soll, dienen Nebenziele der Erreichung des Hauptzieles. Die Verfasserin oder der Verfasser der Masterarbeit beantwortet Fragen wie „Welcher Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion soll geleistet werden?“, „Was soll an konzeptuellen Grundlagen neu geschaffen werden?“, „Was soll nach Fertigstellung der Arbeit mehr an Wissen über das bearbeitete Forschungsobjekt vorhanden sein?“, „Welche konzeptionelle Lücke besteht in diesem Themenbereich und wie könnte man sie schliessen“, etc.

TIPP:

Im Exposé soll wie später auch in der Arbeit die geplante Struktur/Gliederung der Arbeit aufgezeigt werden. Es kann also bereits ein Inhaltsverzeichnis mit den vorgesehenen Titeln/Untertiteln erstellt werden. Idealerweise werden die einzelnen Teile stichwortartig umschrieben.

Eine theoretisch-konzeptionell ausgerichtete Literaturarbeit könnte eines oder mehrere der folgenden Ziele haben:

- neue Konzepte, Modelle und/oder Theorien entwickeln
- neue Konzepte, Modelle und/oder Theorien weiterentwickeln
- neue Konzepte, Modelle und/oder Theorien miteinander verbinden
- Konzepte, Modelle und/oder Theorien auf konkrete Sachverhalte oder Situationen anwenden

Es ist eine sehr wichtige, aber keine besonders leichte Aufgabe, das Ziel nicht zu weit, aber auch nicht zu eng zu formulieren. Denn letztlich stellt das Ausmass der Zielerreichung die Messlatte der Arbeit dar. Um sich ein realistisches Ziel zu setzen, ist es hilfreich, sich der verschiedenen denkbaren wissenschaftstheoretischen Forschungsansätze bewusst zu sein (siehe Anhang).

3.1.4 Theoretische Grundlagen

Jedes Thema muss mit Bezug auf Theorien analysiert werden. Aus wissenschaftlich definierten Begriffen und wissenschaftlichen Theorieansätzen ist ein wissenschaftlicher Analyserahmen für die

Fragestellung zu erarbeiten, der konsistent und robust sein muss. Die Auswahl der Theorien muss begründet werden, und die Theorien müssen kritisch reflektiert werden. Daher sind in diesem Abschnitt des Exposés Antworten auf untenstehende oder ähnliche Fragen zu formulieren:

- Was sind die beteiligten wissenschaftlichen Disziplinen und Unterdisziplinen?
- Was sind in Bezug auf das gewählte Thema die wichtigsten Theorien, Modelle, Konzepte, Denkansätze und -schulen, wissenschaftlichen Kontroversen, empirischen Untersuchungen (z. B. Neue Institutionenökonomie: Transaktionskostentheorie, Prinzipal-Agent-Theorie, Modell der Wettbewerbsstrategien, kulturelle Dimensionen von Hofstede, der Organizational-Control-Ansatz)?
- In welchen grundlegenden wissenschaftlichen Veröffentlichungen finden sich diese Theorien, Modelle, Konzepte und empirischen Ergebnisse, und welche Autoren haben hier Massgebliches geleistet?
- Wie verhält sich die geplante Arbeit zum aktuellen Stand der Forschung? Handelt es sich um die Bearbeitung einer innovativen Fragestellung, um eine neuartige Kombination bisher unverbundener Modelle und Theorien, um die Anwendung einer Theorie auf ein praktisches Phänomen, um eine Replikation einer vorangegangenen Studie, etc.?

Im Exposé sind die Quellen der zugrunde liegenden Theorien auf der beizufügenden Literaturliste aufzuführen. Zudem soll eine Zusammenfassung der wichtigsten Theoriebausteine der Arbeit erstellt werden. Es soll bereits angedeutet werden, wie die verschiedenen Elemente inhaltlich miteinander verbunden werden.

3.1.5 Methodische Vorgehensweise

Das methodische Vorgehen leitet sich aus der Zielsetzung, den konkret formulierten Haupt- und Nebenzielen ab. Es kann sein, dass ausschliesslich eine vertiefte Literaturanalyse zur Beantwortung der Fragen notwendig ist. Es ist denkbar, dass die Fragen am besten mit einer Literaturanalyse und einem empirischen Teil beantwortet werden. Im Exposé ist anzugeben und zu beschreiben, welche Aktivitäten unternommen werden, um die gesetzten Ziele zu realisieren. Wenn eine bestimmte Methode verwendet werden soll, sind mögliche Vorentwürfe von einzelnen Instrumenten der Datenerhebung und -analyse dem Exposé beizufügen.

Das Exposé muss Fragen beantworten wie:

- Welche Daten werden benötigt, um die Forschungsfrage(n) beantworten zu können?
- Welche Daten müssen neu generiert werden (Primärdaten), welche können aus bereits bestehenden Datenquellen übernommen werden (Sekundärdaten)?
- Soll der methodische Forschungsansatz eher quantitativ (grosser Stichprobenumfang, standardisierte Vorgehensweise) oder eher qualitativ sein?

- Mit Hilfe welcher Arten der Datenerhebung (z. B. fragebogengestützte Umfrage, Gruppeninterviews, Einzelinterviews, Fallstudie, Dokumentenanalyse) sollen die benötigten Daten erhoben werden?
- Wie sollen die gewonnenen Rohdaten analysiert werden (quantitative vs. qualitative Methoden)?

3.2 Bausteine einer Masterarbeit

Es gibt zwei Typen von Masterarbeiten: Literaturarbeiten und empirische Arbeiten. Im Folgenden werden die Charakteristika und Merkmale beider Typen von Arbeiten dargestellt.

3.2.1 Durchführung einer Literaturarbeit

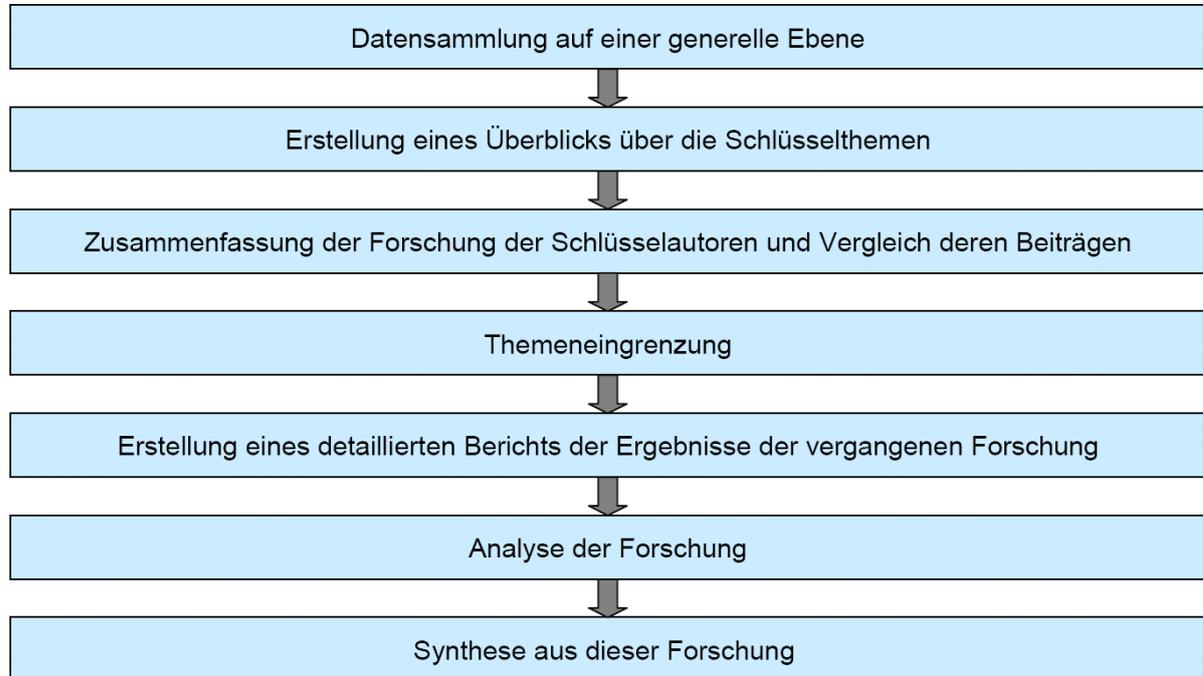
Die Literaturarbeit bzw. Literaturanalyse beinhaltet sowohl das Lesen als auch die Beurteilung der einschlägigen Literatur im gewählten Wissensgebiet. Der deskriptive Teil und der analytische Teil können in einen Theorieteil „Überblick über die bisherigen Forschungsleistungen“ und einen Theorieteil „kritische Würdigung der bisherigen Forschungsleistung“ getrennt werden.

According to Cooper (1988, p. 107) "... a literature review uses as its database reports of primary or original scholarship, and does not report new primary scholarship itself. The primary reports used in the literature may be verbal, but in the vast majority of cases reports are written documents. The types of scholarship may be empirical, theoretical, critical/analytic, or methodological in nature. Second a literature review seeks to describe, summarise, evaluate, clarify and/or integrate the content of primary reports".

ACHTUNG: Was eine Literaturanalyse ist und was sie nicht ist

Ziel ist es, dem Leser zu vermitteln, welche Kenntnisse oder Ideen sich in einem bestimmten Themenbereich entwickelt haben und welches ihre Stärken und Schwächen sind. Es ist nicht nur eine deskriptive Liste der verfügbaren Materialien oder eine Reihe von Zusammenfassungen.

Abbildung 1: Prozess der Literaturanalyse



BEGRIFSERKLÄRUNG: Synthese

Der Vorgang der Analyse endet in der Erkenntnis über das Wesen einer Erscheinung und deren inneren Zusammenhänge. Die Synthese kehrt diesen Vorgang um und versucht, aus den Elementen, welche durch die Analyse gefunden wurden, ein neues Ganzes zusammenzusetzen.

Die verwendete Literatur muss in Umfang, Auswahl und Aktualität dem Thema und den grundsätzlichen wissenschaftlichen Anforderungen entsprechen, wobei insbesondere die internationale Literatur (v.a. englischsprachige) zu berücksichtigen ist. Wissenschaftlichen, referierten Journalen ist gegenüber Büchern der Vorzug zu geben. Alle im Text angeführten Quellen (und nur diese) sind in das Literaturverzeichnis aufzunehmen.

Ein Ranking von referierten Journalen ist z.B. hier zu finden:

<http://vhbonline.org/service/jourqual/vhb-jourqual-3/gesamtliste/>

Konzeptionelle / Theoretische Fragen, die beantwortet werden sollen:

1. Was wissen wir bereits in der unmittelbaren Umgebung des Themengebietes?
2. Welches sind die bestehenden Theorien, die das Phänomen erklären helfen?
3. Was sind die Merkmale der Schlüsselbegriffe, der Hauptfaktoren und der Variablen?
4. Was sind die Beziehungen zwischen diesen Schlüsselbegriffen, Faktoren oder Variablen?
5. Woher wissen wir, was wir wissen?
6. Welche Forschungsansätze werden eingesetzt, um das Phänomen zu studieren?

7. Was sind die methodischen Stärken und Schwächen (Einschränkungen) der bisherigen Forschung?
8. Wo gibt es Unstimmigkeiten oder andere Mängel in unserem Wissen und Verständnis?
9. Welche Ansichten müssen weiter getestet werden?
10. Welche Beweise fehlen, sind nicht schlüssig, widersprüchlich oder zu beschränkt?
11. Weshalb studieren wir dieses Forschungsproblem?
12. Welchen Beitrag kann die vorliegende Studie zur bestehenden Wissensbasis leisten?

3.2.2 Empirischer Teil einer Masterarbeit

Bei empirisch angelegten Arbeiten bilden die Fragestellungen/Hypothesen aus dem Literaturteil die Grundlage für die nachfolgende empirische Untersuchung. Solche Arbeiten basieren auf das Erheben und Analysieren von Daten und bringen neuartige Ergebnisse hervor oder bestätigen eine Theorie. Um fehlende Primärdaten zu erhalten oder um die bestehende Forschung in der Praxis zu kontrastieren, bieten sich für die Masterarbeit insbesondere halb-strukturierte Interviews oder Expertengespräche an.

Der empirische Teil soll mit der Darstellung des methodischen Ansatzes beginnen. Hier werden die Erhebung, die Stichprobenziehung, und die Auswertungsmethode (entweder eine Methode der quantitativen oder qualitativen Forschungsmethodik) beschrieben. Zugleich werden die Aussagen zu den untersuchten Personen, Institutionen oder Objekten, das Untersuchungsdesign, die Erhebungsmethoden, sowie die Untersuchungsdurchführung (Ablauf der Untersuchung) beschrieben.

Im nächsten Unterkapitel sind die Auswertungsergebnisse darzustellen. Danach werden die eigenen Auswertungsergebnisse aus dem empirischen Teil mit den theoretischen Ergebnissen aus dem Theorieteil verglichen und die zuvor aufgestellten Forschungshypothesen werden vor dem Hintergrund der eigenen Resultate diskutiert. Dabei soll die Darstellung der Ergebnisse sowie ihre Interpretation in der Regel gemäss der Reihenfolge der zur Bearbeitung aufgestellten Fragestellungen/Hypothesen präsentiert werden. Es empfiehlt sich, die Überschriften inhaltlich zu wählen („Zusammenhänge zwischen Strategietypen und Unternehmenserfolg“), anstatt sie bei der formalen Benennung zu belassen (z.B., „Ergebnisse zu Fragestellung 2“).

Somit gliedert sich der empirische Teil im Minimalfall in zwei Hauptabschnitte:

- 1) Methodik
- 2) Ergebnisdarstellung und Interpretation

Je nach Fragestellung und Umfang der Arbeit bieten sich weitere Unterabschnitte an. Dabei ist es möglich, diese beiden Abschnitte jeweils als separate Hauptkapitel zu fassen (siehe Gliederung A), oder einem übergeordneten Kapitel zuzuordnen, das die empirische Untersuchung gesamthaft umfasst (Gliederung B).

Abbildung 2: Zwei Varianten einer Mustergliederung für empirische Arbeiten

Gliederung A	Gliederung B
<ol style="list-style-type: none"> 1. Einleitung und Problemstellung 2. Theorie, Stand des Wissens 3. Konkrete Fragestellung, Hypothesen 4. Methodik <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Untersuchungsplan /-design 4.2 Untersuchungsgruppen /-teilnehmer 4.3 Untersuchungsverfahren /-instrumente 4.4 Untersuchungsdurchführung 4.5 Untersuchungsauswertung / Auswertungsverfahren 5. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse 6. Diskussion, Schlussfolgerung und Ausblick 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einleitung und Problemstellung 2. Theorie, Stand des Wissens (mit abschliessender Formulierung von konkreten Fragestellungen und Hypothesen) 3. Empirischer Teil <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Untersuchungsmethodik <ol style="list-style-type: none"> 3.1.1 Untersuchungsplan/-design 3.1.2 Untersuchungsgruppen /-teilnehmer 3.1.3 Untersuchungsverfahren /-instrumente 3.1.4 Untersuchungsdurchführung 3.1.5 Untersuchungsauswertung / Auswertungsverfahren 3.2 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse 4. Diskussion, Schlussfolgerung und Ausblick

Dabei ist zu beachten, dass eine Bearbeitungszeit von ca. fünf Monaten keine umfangreichen, eigenen Erhebungen erlaubt. Aus diesem Grund soll die zeitliche Machbarkeit des Themas kritisch vor Beginn der Masterarbeit geprüft werden. Mit der empirischen Untersuchung sollte erst dann begonnen werden, wenn der Betreuer oder die Betreuerin das Exposé im Grundsatz akzeptiert hat. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Untersuchungen auf einer unzureichenden Grundlage durchgeführt werden und zu keinen brauchbaren Ergebnissen führen. Die Erfahrung zeigt, dass in der Regel für die empirische Phase zu wenig Zeit angesetzt wird. Insbesondere für die Aufbereitung, Auswertung, Darstellung und Interpretation der Daten sollte genug Zeit eingeplant werden.

3.2.3 Generelle Gesamtgliederung

Erst wenn die vorhergehenden Punkte logisch überzeugend und ausreichend detailliert beantwortet wurden, sollte eine Gliederung der einzureichenden Arbeit erstellt werden. Diese Gliederung sollte der Vorstellung des Inhaltsverzeichnis der Arbeit entsprechen.

In der Gliederung schlagen sich die theoretischen Bausteine, aber auch die Zielsetzung direkt oder indirekt nieder bzw. aus der Zielsetzung leitet sich die Gliederung als Aufbau der Arbeit ab.

Bereits in der Gliederung sollte anhand der geplanten Kapitel und Gliederungspunkte deutlich werden, wie die einzelnen Teile der Arbeit gewichtet werden (gemessen in Seitenzahlen oder als Prozentsatz des gesamten Umfangs der Arbeit). Dabei ist der Beantwortung der eigentlichen Fragestellung im Vergleich zu einführenden und vorbereitenden Ausführungen (meist Definitionen und Erläuterungen zu den in der Arbeit verwendeten Modellen und Theorien) am meisten Platz einzuräumen. Dieser Punkt kann gar nicht genug betont werden, denn in diesem Bereich scheitern letztlich viele Arbeiten. Das folgende Beispiel soll eine **nicht** einzuschlagende Vorgangsweise verdeutlichen: Eine Arbeit zum Thema „Das Internet als Instrument der Strategieforschung“ befasst sich vom Seitenvolumen her zunächst zu 50% ausschliesslich mit dem Internet (ohne Bezug zum eigentlichen

Thema), dann folgt ein weiterer Teil mit allgemeinen Informationen, 40% zum Thema „Strategie“ und erst in den verbleibenden 10% geht es um die eigentliche Fragestellung.

Bereits im Exposé sollte deshalb festgehalten werden, dass eine adäquate Vorgehensweise praktiziert wird (z. B. ein Verhältnis von 10% zu 10% zu 80%). Die Forschungsbemühungen sind zentral auf die Thematik konzentriert, die verschiedenen Aspekte werden direkt miteinander verknüpft; davor werden nur Inhalte angeboten, wie Definitionen und andere allgemeine Ausführungen, die bei der eigentlichen Bearbeitung als Grundlage vorausgesetzt werden müssen.

Die isolierte Darstellung einzelner Elemente mag zwar helfen, „Seiten zu füllen“, meist sind die verschiedenen Theorien und Modelle jedoch bereits in ausreichender Masse in der einschlägigen Literatur dargestellt worden, so dass hier keine originäre eigenständige Leistung mehr zu erbringen ist. Man sollte sich vielmehr dem noch zu bearbeitenden „wissenschaftlichen Neuland“ die Aufmerksamkeit und Anstrengung widmen und einen eigenen kreativen und originären Beitrag zum bestehenden Wissens- und Theoriebestand leisten.

3.2.3.1 Vorwort

Der Arbeit kann ein Vorwort vorangestellt werden, um persönliche Gedanken des Verfassers zum Ausdruck zu bringen (z. B. über Anlass und Anregung zur Abfassung der Arbeit, Hilfen oder Schwierigkeiten bei der Materialsammlung, Dank für Unterstützung durch einzelne Personen, u.a.). Es ist nicht obligatorisch das Vorwort der Arbeit voranzustellen. Es empfiehlt sich, das Vorwort erst am Schluss zu schreiben.

3.2.3.2 Management Summary

Der Einleitung vorangestellt ist ein Management Summary auf hellblauem Papier. Es soll in kurzer, prägnanter Form auf maximal vier Seiten über die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit berichten.

ACHTUNG: Unterschiede zwischen Management Summary und Zusammenfassung

Das Management Summary dient der knappen Zusammenfassung der Problemstellung und erarbeiteter Lösungsvorschläge. Wichtige Überlegungen und Erwägungen können ebenfalls einfließen. Eine Zusammenfassung (als Rückblick) enthält, im Gegensatz, nur die Daten zu den realisierten Zielen aus der Einleitung, sowie die in einen grösseren Zusammenhang gestellten Ergebnisse.

3.2.3.3 Inhaltsverzeichnis

Der Arbeit ist ein Inhaltsverzeichnis voranzustellen, das die mit Seitenzahlen versehenen Gliederungspunkte enthält. Diese Gliederung muss zwecks besserer Verständlichkeit und Orientierung in der Arbeit in identischem Wortlaut auch im Text erscheinen.

Die Gliederung ist in numerischer Ordnung (arabischen Ziffern) nach dem Abstufungsprinzip vorzunehmen. Es ist darauf zu achten, dass jede Untergliederung mindestens zwei Gliederungspunkte aufweist. Inhalts-, Abbildungs-, Tabellen- und Abkürzungsverzeichnis sind fortlaufend in römischen

Zahlen (mit I beginnend) zu nummerieren. Der eigentliche Text, ein eventueller Anhang, das Literaturverzeichnis und die Selbständigkeitserklärung sind mit arabischen Zahlen durchzunummerieren (siehe *Abbildung 2 im Anhang 6.2*).

3.2.3.4 Verzeichnis von Tabellen und Abbildungen

Abbildungen und Tabellen müssen nummeriert sein und einen Titel tragen. Die Nummerierung kann entweder durchgängig erfolgen oder sich auf das jeweilige Kapitel beziehen.

Werden Abbildungen und/oder Tabellen unverändert aus Quellen entnommen, dann ist die Quelle zu nennen. Der Zusatz „Eigene Darstellung“ bei vom Verfasser entwickelten Abbildungen und/oder Tabellen ist nicht anzubringen. Abbildungen und/oder Tabellen sind in den Text zu integrieren (z.B. sind die verwendeten Dimensionen von Koordinaten im Text zu erläutern). Umfangreiche Darstellungen wie extensive Literaturübersichten, Fragebogen, elementare statistische Auswertungen, Verträge, Gesetzestexte, etc. sind als Anhang beizufügen.

Bei der Verwendung von Tabellen ist Folgendes zu beachten: Soll die Tabelle in den Textfluss eingebaut werden, darf diese die Grösse von je vier Zeilen und Spalten nicht übersteigen. Grössere Tabellen sind in den Anhang zu stellen. Deren Ergebnisse müssen bzw. können jedoch im Text eingearbeitet und interpretiert werden. Bestimmte Einheiten (z.B. \$, CHF, %) von in der Tabelle verwendeten Zahlen sind in der Tabellenüberschrift anzuführen. Weiter ist zu beachten, dass Dezimalzahlen einheitlich anzugeben sind (innerhalb einer Tabelle) und nie mehr als zwei Stellen angeführt werden.

Neben den bereits erwähnten Elementen können der Masterarbeit auch vorhandene, versuchsweise, formulierte Textpassagen und Skizzen von Graphiken etc. beigefügt werden. Dies vermittelt dem (der) Betreuer(in) einen unmittelbaren Eindruck vom geplanten Forschungsprojekt, als beispielsweise nur eine Präsentation der vorläufigen Gliederung.

3.2.3.5 Verzeichnis der Abkürzungen

Grundsätzlich ist es ratsam, wenig geläufige Abkürzungen sparsam zu verwenden, weil diese den Lesefluss stören. Sollten im Text trotzdem nicht nur allgemein gebräuchliche Abkürzungen verwendet werden, müssen diese in einem alphabetisch geordneten Abkürzungsverzeichnis dem Text vorangestellt werden.

3.2.3.6 Einleitung

In der Einleitung wird zunächst zur Themenstellung hingeführt, das Thema spezifiziert, ein- und abgegrenzt. Das führt zur Problemstellung hin, aus welcher sich wiederum die Haupt- und Nebenziele deduzieren lassen. Die Einleitung, deren Ausführungen vom Allgemeinen zum Spezifischen verlaufen, gibt auch einen Überblick über den Aufbau der Arbeit und begründet die gewählte Vorgehens-

weise. An dieser Stelle der Arbeit sollte die Relevanz der Themenstellung verdeutlicht werden. Zudem sind die Gründe für die Konzentration auf bestimmte Aspekte des Themas zu benennen. Die Einleitung sollte höchstens 25% der Seitenzahl der gesamten Arbeit ausmachen und den Leser befähigen, die Arbeit in einen Gesamtkontext einzuordnen.

3.2.3.7 Hauptteil

Der Hauptteil enthält die systematische Behandlung des Themas. Die Argumentation soll einem nachvollziehbaren Gedankengang (roten Faden) folgen und in sich konsistent sein. Aufbau und Inhalt der einzelnen Abschnitte sollen der beabsichtigten Argumentationsfolge entsprechen. Die Kapitel sollen durch geeignete Übergänge verbunden werden, so dass der logische Zusammenhang erkennbar ist. Auf diese Art der Leserführung wird in allen Teilen der Arbeit grossen Wert gelegt. In Abschnitten, die der theoretischen Aufarbeitung des Themas gewidmet sind, sollen die jeweils relevanten theoretischen Ansätze und Kontroversen besprochen werden. Dabei ist die aktuell relevante Literatur zum Thema zu berücksichtigen und kritisch zu bewerten. Es ist darauf zu achten, dass Aufbau und Umfang der einzelnen Abschnitte (Kapitel) der Bedeutung in der Gesamtkonzeption der Arbeit entsprechen (Schwerpunkte!). Der Hauptteil sollte in etwa 65% - 80% des gesamten Arbeitsumfanges einnehmen.

3.2.3.8 Schluss

Der Schlussteil beantwortet die eingangs aufgeworfene Fragestellung und stellt eine thesehafte Einordnung der Untersuchungsergebnisse in einem grösseren Zusammenhang dar. Der Schluss sollte nicht mehr als 10% der gesamten Seitenzahl beanspruchen.

3.2.3.9 Literaturverzeichnis

TIPP: Vorläufige Literaturliste beim Exposé

Solche Literaturliste enthält alles, was man bislang zur Zielerreichung an nützlicher Literatur gefunden hat und nicht nur, was man schon gelesen hat oder endgültig in die Arbeit einfließen wird.

Das Literaturverzeichnis ist alphabetisch und innerhalb der alphabetischen Reihenfolge chronologisch nach Autoren zu ordnen. Dementsprechend wird bei mehreren Werken von einem Autor nach dem Erscheinungsjahr beginnend mit dem ältesten Werk angefangen. Werden von einem Autor mehrere Arbeiten verwendet, die von diesem in einem Jahr verfasst wurden, sind hinter der Jahreszahl Kleinbuchstaben, beginnend mit „a“, einzuführen. Hat ein Autor in Zusammenarbeit mit mehreren Autoren ein Werk erstellt, so ist dieses Werk im Literaturverzeichnis im Anschluss an seine Einzelveröffentlichungen aufzunehmen. Dabei werden erst die Werke mit einem Co-Autor in alphabetischer und chronologischer Reihenfolge zitiert, dann die mit zwei Co-Autoren usw.

Merke: Zeitschriften, Bücher, Dissertationen etc. werden nicht getrennt aufgeführt.

Beispiel Reihenfolge

Baldauf, A. (2000), ...
Baldauf, A. (2001 a), ...
Baldauf, A. (2001 b), ...
Baldauf, A., Cravens, D.W. (1998), ...
Baldauf, A., Cravens, D.W., Piercy, N.F. (2001), ...

Beispiele Zitieren von Büchern

Grünig, R., Kühn, R. (2002), Methodik der strategischen Planung – Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte, 2. überarbeitete Auflage, Haupt-Verlag, Bern, Stuttgart, Wien.

Beispiele Zitieren von Beiträgen in Büchern

Hitt, M.A., Ireland, R. D., Camp, S. M., and Sexton, D. L. (2002), Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives, in: Hitt, M.A., Ireland, R. D., Camp, S. M., and Sexton, D. L. (Hrsg.), Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Wiley-Blackwell, 1-16.

Beispiel Zitieren von Zeitschriften

Baldauf, A. (2000), Wettbewerbsstruktur und Unternehmenserfolg, Die Unternehmung, 54. Jg. (Heft 6), 423-426.

Beispiel Zitieren von Sammelwerken

Aaker, D. (1988), Kriterien zur Identifikation dauerhafter Wettbewerbsvorteile, in: Simon, H. (Hrsg.), Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, Haupt-Verlag, Wiesbaden.

Beispiel Zitieren von Internetquellen

Universität Bern – Strategie 2012,
URL: <http://www.unibe.ch/organisation/dokumente.html> [14.06.2010].

3.2.3.10 Selbständigkeitserklärung

In die Masterarbeit ist eine eigenhändig unterschriebene Selbständigkeitserklärung mit folgendem Inhalt aufzunehmen:

Abbildung 2: Selbständigkeitserklärung

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss Artikel 36 Abs. 1 Buchstabe o des Gesetzes vom 5. September 1996 über die Universität zum Entzug des aufgrund dieser Arbeit verliehen Titels berechtigt ist.“

Ort, Datum Unterschrift (Vorname, Name)

Wurde die Masterarbeit in Verbindung mit einer externen Institution geschrieben, welche vertrauliche Daten zur Verfügung gestellt hat, so ist eine Diskretionserklärung einzubinden und zu unterzeichnen.

3.3 Formvorschriften

3.3.1 Struktur: Randbreite, Schrift und Zeilenabstand, Druck

In Bezug auf die Seitenränder (Seitenformat: A4) ist die Arbeit folgendermassen zu formatieren: oben: 2,5 cm, unten: 2 cm, links: 2,5 cm, rechts: 2,5 cm.

Die Arbeit ist mit Hilfe eines Textverarbeitungssystems (MS-Word) anzufertigen. Als Schrifttyp ist Times New Roman oder Arial zu wählen, wobei eine 12 Punkte Schriftgrösse im Text, Inhaltsverzeichnis, etc. zu verwenden ist. Überschriften sind fett hervorzuheben. Für Fussnoten ist eine Schriftgrösse von 10 Punkten zu wählen. Für Abbildungen und Tabellen ist ebenfalls eine Schriftgrösse von mindestens 10 Punkten erforderlich.

Die Arbeit (Text) ist mit eineinhalbzeiligem Abstand zu schreiben.

Fussnoten sind mit einzeiligem Abstand zu schreiben.

Vor Absätzen ist eine Leerzeile einzufügen.

Zwischen zwei Fussnoten ist ein eineinhalbzeiliger Abstand einzuhalten.

Das Literaturverzeichnis ist mit einem eineinhalbzeiligen Abstand und einem zusätzlich „hängenden Absatz“ von eineinhalb Zentimetern zu erstellen.

Die Arbeit ist einseitig auf DIN-A4 Papier (reinweiss oder gebleicht) mittels eines Qualitäts-druckers (Tintenstrahl- oder Laser) zu drucken.

3.3.2 Anzahl ECTS, Umfang

Für Studierende nach dem Studienplan 2004 können mit der Masterarbeit 18 ECTS-Punkte erreicht werden und die Arbeit sollte einen Umfang von 60-100 Textseiten (d.h. ohne Inhalts-, Literaturverzeichnis und Anhang) aufweisen.

Für Studierende nach dem Studienplan 2006 können mit der Masterarbeit 20 ECTS-Punkte erreicht werden und die Arbeit sollte einen Umfang von 65-100 Textseiten (d.h. ohne Inhalts-, Literaturverzeichnis und Anhang) aufweisen.

Bei der Leistungsbeurteilung wird die Beschränkung der inhaltlichen Darstellungen auf den obengenannten Umfang berücksichtigt.

3.3.3 Anzahl Exemplare

Die Masterarbeit ist in einfacher gebundener Ausfertigung sowie elektronisch (auf CD oder USB-Stick gespeichert) der Betreuerin oder dem Betreuer abzugeben. Die Abgabe einer Arbeit in ausschliesslich elektronischer Form ist nicht gestattet. Die CD muss sämtliche Teile der Arbeit (Deckblatt, Verzeichnisse, Text, Tabellen, Abbildungen und Anhang) sowie eventuelle Präsentationsfolien enthalten. Die elektronische Version der Arbeit muss im Word-Format abgespeichert sein.

3.3.4 Sprache und Sprachstil

Die Masterarbeit kann in deutscher oder englischer Sprache verfasst werden.

Es ist ein klarer und präziser Sprachstil sowie Ausdrucksweise zu verwenden. Umgangssprachliche Wendungen und phrasenhafte Oberflächlichkeiten sind zu vermeiden. Der sprachliche Stil darf keine journalistischen Formen annehmen. Ich- und Wir-Form sind zu vermeiden und durch neutrale Wendungen zu ersetzen. Die Orthographie soll fehlerfrei sein und der letzten deutschen Rechtschreibform entsprechen (Beispiele im Anhang). Wird eine ältere Version der deutschen Rechtschreibung gewählt, muss darauf geachtet werden, dass diese nicht mit einzelnen Varianten der neuen Schreibweise vermischt wird. Selbst erfundene Abkürzungen sind zu vermeiden, es sei denn, sie erleichtern die Lektüre wesentlich.

Ein Leser der Arbeit muss – auch ohne Vorkenntnisse – den Ausführungen folgen können. Dabei sollte kein übermässiges Anstrengen seitens des Lesers notwendig sein. Es ist auf eine sorgfältige „Leserführung“ mit einleitenden, überleitenden und zusammenfassenden Abschnitten zu achten, so dass bei der Lektüre der Überblick stets gewahrt bleibt.

Der Schreibstil soll interessant und flüssig sein. Die Verwendung von technischen oder sehr spezifischen Ausdrücken ist einzuschränken. Sind solche Ausdrücke unerlässlich, so sind sie bei der Ersterkennung zu definieren. Kurzen Sätzen ist im Vergleich zu endlos scheinenden Sätzen der Vorzug zu geben.

3.3.5 Zitierweise

Wissenschaftliches Arbeiten zeichnet sich u. a. durch das Prinzip der Intersubjektivität aus, weshalb jedes Zitat überprüfbar sein muss. Im Allgemeinen wird bei wissenschaftlichen Arbeiten „das Rad nicht gänzlich neu erfunden“. Fremdes Gedankengut wird im entsprechenden Ausmass gewürdigt

und ist deshalb kenntlich zu machen. Im Text verwendete Quellen werden nicht in den Fussnoten angeführt, sondern es wird im Text auf die Quelle verwiesen.

Deutsche oder amerikanische Zitierweise?

Grundsätzlich wird zwischen der deutschen und der amerikanischen Zitierweise unterschieden. Bei der amerikanischen werden Seitenangaben nur bei Direktzitat gemacht, wohingegen bei der deutschen Zitierweise grundsätzlich immer die Seitenzahlen angegeben werden.

ACHTUNG:

An der Abteilung Unternehmensführung wird ausschliesslich auf die deutsche Zitierweise abgestellt, auch wenn die Arbeit auf Englisch verfasst wird.

Bei bis zu drei Autoren werden alle Namen angeführt (z. B.: Baldauf/Cravens/Piercy 2001), bei mehr als drei Autoren wird nur der erste Autor mit dem Zusatz „et al.“ genannt. Zu unterscheiden ist die gedankliche (gekennzeichnet mit vgl.) von der wörtlichen Übernahme („ ...“).

Beispiel einer gedanklichen Übernahme (eine Quelle):

Vor allem sollten Studien im nicht US-amerikanischen Kontext durchgeführt werden (vgl. Silk 1993, S. 84). Die Seitenangabe ist ausnahmsweise nicht notwendig, wenn auf das gesamte Werk verwiesen wird. Erstreckt sich das Zitat über mehr als eine Seite, so muss dies aus dem Zitat hervorgehen (z.B., vgl. Silk, 1993, S. 84 ff).

Beispiel einer gedanklichen Übernahme (mehrere Quellen):

Auf die Bedeutung der Gestaltung von Verkaufseinheiten wird in der Literatur vermehrt hingewiesen (vgl. Babakus et al. 1996, S. 12; Piercy/Cravens/Morgan 1999, S. 53 ff.).

Wörtliche Zitate sind in Anführungszeichen zu setzen. Bei der dazugehörigen Quellenangabe wird dann auf das Kürzel „vgl.“ verzichtet.

Beispiel einer wörtlichen Übernahme / eines Direktzitates:

Ein Steuerungssystem repräsentiert „... an organization's set of procedures of monitoring, directing, evaluating, and rewarding its employees“ (Anderson/Oliver 1987, S. 76).

Werden bei Zitaten Auslassungen vorgenommen, sind diese durch drei fortlaufende Punkte (...) anzuzeigen; erfolgt dies innerhalb von Zitaten, dann sind [...] zu verwenden.

Beispiel für Quellen als Subjekt des Satzes

Alternativ kann die Quelle auch als Subjekt des Satzes verwendet werden. Im Gegensatz zur Zitierung der gesamten Quelle in Klammern am Ende eines Gedankens (s.o.), steht in diesem Fall lediglich die Jahresangabe in Klammern und mehrere Autoren werden mit einem „und“ bzw. einem Komma getrennt bzw. mit „et al.“ abgekürzt (bei mehr als drei Autoren):

Silk (1993, S. 84) ist der Meinung, ...

Narver und Slater (1990, S. 1) sind der Meinung, ...

Kohli, Jaworski und Kumar (1993, S. 30) sind der Meinung, ...

Hult et al. (2004, S. 18) sind der Meinung, ...

4. Bewertung der Masterarbeit

Die folgenden Kriterien fassen die wichtigsten Punkte dieses Leitfadens zusammen. Sie sind eine wichtige Hilfe bei der Bearbeitung und Überarbeitung der eigenen wissenschaftlichen Arbeit. Die Qualität einer wissenschaftlichen Arbeit kann nicht eindeutig beurteilt werden. Die erwähnten Kriterien sind deshalb beispielhaft und keinesfalls taxativ.

4.1 Kriterien Inhalt

1. Liefert die Arbeit neue Erkenntnisse (added value)?
2. Sind Begriffe wissenschaftlich definiert?
3. Wurden adäquate Theorien betrachtet und kritisch reflektiert?
4. Sind Begriffe und Theorieansätze konsistent?
5. Sind spezifische Forschungsfragen (Hypothesen) formuliert worden?
6. Werden diese in der Arbeit beantwortet?
7. Zieht sich ein roter Faden durch die Arbeit?
8. Wird der Leser geführt?
9. Ist die Argumentation durch die ganze Arbeit logisch konsistent?
10. Gibt es eine eigenständig entwickelte Argumentationslinie?
11. Ist die Arbeit angemessen gegliedert?
12. Sind die getroffenen Aussagen ausreichend durch Quellen gestützt?
13. Entspricht die verwendete Literatur den gestellten Anforderungen?
14. Ist der sprachliche Stil der Arbeit präzise und sachlich?
15. Ist die Arbeit frei von Rechtschreibe- und Grammatikfehlern?
16. Entsprechen äussere Form und Umfang den Erwartungen?
17. Sind alle erforderlichen Bestandteile vorhanden?

4.2 Kriterien Formalia

1. Rechtschreibung, Grammatik, Zeichensetzung wie im Leitfaden beschrieben?
2. Stil (vermeide Umgangssprache)
3. Objektiv argumentiert? (Ausdrücke wie „leider“, „glücklicherweise“, etc. vermieden?)
4. Stimmen die Paragraphen- und Kapitelbeschriftungen mit den Inhalten überein?
5. Sind komplexe Zusammenhänge anhand von Tabellen und Abbildungen visualisiert?
6. Sind Tabellen und Abbildungen im Text erwähnt?

5. Weiterführende Literatur

- Becker, F. (1994), Anleitung zum wissenschaftlichen Arbeiten, 2. Auflage, Bergisch-Gladbach, Köln.
- Blaxter, L., Hughes, C., Tight, M. (1996), How to research, Open University Press, Buckingham, Philadelphia.
- Churchill, G. A., Iacobucci, D. (2002), Marketing research: methodological foundations, 8. Auflage, South-Western/Thomson Learning, Mason, Ohio.
- Cooper, H.M. (1988), The structure of knowledge synthesis, Knowledge in Society, Heft 1, 104-126.
- Kruse, O. (1997), Keine Angst vor dem leeren Blatt, 5. Auflage, Campus, Frankfurt/Main, New York.
- Theisen, M. R. (2000), Wissenschaftliches Arbeiten: Technik, Methodik, Form, 10., vollständig neu bearbeitete Auflage, München.
- Zikmund, W.G. (2003), Business Research Methods, 7. Auflage, South-Western/Thomson Learning, Mason, Ohio.

6. Anhang

6.1 Muster Deckblatt

Masterarbeit

Titel der Arbeit

eingereicht am

Institut für Marketing und Unternehmensführung (IMU)
Abteilung Unternehmensführung

Prof. Dr. Artur Baldauf

Betreuer(in):
Name des(r) Betreuers(in)

Universität Bern
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Fachbereich Betriebswirtschaft

Winter-/Sommersemester 200./0.
von

Vorname, Name
Anschrift
Matrikelnummer
Telefonnummer
E-mail-Adresse

Bern, im *Monat Jahr*

6.2 Darstellung eines Inhaltsverzeichnisses

Abbildung 3: Beispiel für die Darstellung eines Inhaltsverzeichnisses

Management Summary	I
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	2
1.2 Vorgehensweise	4
2 Konzeptionelle Grundlagen der Untersuchung	6
2.1 Bestandsaufnahme der Literatur zu Strategietypen	7
2.1.1 Begriffsdefinitionen	10
2.1.2 Forschungsbereiche im Überblick	14
2.1.3 Strategiekonstrukt	19
2.2 Strategietypen und Unternehmenserfolg	25
2.2.1 Das Konstrukt Unternehmenserfolg	27
2.2.2
2.3
3 Methodische Vorgangsweise der Untersuchung	38
3.1
4 Analyse und kritische Würdigung der Ergebnisse	56
5 Zusammenfassung	64
Literaturverzeichnis	67
Anhang	72
Selbständigkeitserklärung	89

6.3 Typische Fehler und Tipps für den Erfolg

Fehler	Ratschläge
Zentrale Fragestellung wird zu wenig konsequent und tiefgehend behandelt	Fragen Sie sich: „Was will ich mit dieser Arbeit / Kapitel / Paragraph sagen?“ und „Was ist das Problem?“
Saubere, klare Definition fehlt	Nach der Beschreibung verschiedener Definitionen, beschränken Sie sich auf eine, welche aus der wissenschaftlichen Literatur abgeleitet ist
Zu enge Betrachtungsbreite	Verwende unterschiedliche Aspekte und Blickwinkel um das Thema beschreiben zu können
Unstrukturierte Arbeit	Strukturieren Sie Ihre Arbeit: beginnend mit Beschreibung der Ausgangslage hin zur Analyse bis zum Fazit
Inadäquate Zitate	Unterscheiden Sie zwischen wissenschaftlichen und nicht wissenschaftlichen Quellen (Internetseite einer praxisorientierten Organisation ist keine wissenschaftliche Quelle)
„Kompliziertes“ Schreiben	Schreiben Sie „einfach“ und verwenden Sie klare und logische Sätze

6.4 Rechtschreibung

Tabelle 2: Die Deutsche Rechtschreibung: Eine kleine Zusammenfassung

Theorie	Beispiele
<p>Abkürzungen Nach bestimmten Abkürzungen steht ein Punkt. In einigen Fällen gibt es Doppelformen. Steht eine Abkürzung mit Punkt am Satzende, dann ist der Abkürzungspunkt zugleich der Schlusspunkt des Satzes.</p> <p>Steht am Satzende eine Abkürzung ohne Punkt, muss der Schlusspunkt trotzdem gesetzt werden.</p> <p>Bei mehrteiligen Abkürzungen wird zwischen den einzelnen Elementen nach dem Punkt ein kleiner Zwischenraum gesetzt. Die Trennung solcher Abkürzungen soll vermieden werden. Ebenso sind Mass- und Währungseinheiten nicht von den dazugehörigen Zahlen zu trennen.</p> <p>Abkürzungen wie S., Bd., Nr. sollten nur verwendet werden, wenn ihnen kein Artikel und keine Zahl vorangeht.</p> <p>Abkürzungen werden nie am Satzanfang verwendet.</p>	<p>Dr. / usw. / dgl. Co oder Co. für Kompanie Er verwendet gerne Zitate von Goethe, Schiller, u. a. ABER Verwendet er wirklich gerne Zitate von Goethe, Schiller, u.a.? Sie fährt einen roten PKW. ABER Fährt sie einen roten PKW? z. B., u. v. a., i. V.</p> <p>Für die LVA Management Research wird z.B. auf das Buch ... Für die Änderung werden CHF 160.00 berechnet. S. 5, Bd. 8, Nr. 4 ABER Die Seite 5, der Band 8 5. Seite, 8. Band Z.B. hat er ... sondern Zum Beispiel hat er ...</p>
<p>Auslassungspunkte Drei Auslassungspunkte zeigen an, dass in einem Wort, Satz oder Text die Teile ausgelassen worden sind. Vor und nach den Auslassungspunkten wird ein Wortzwischenraum gesetzt, wenn sie für ein selbständiges Wort oder mehrere Wörter stehen. Bei Auslassungen eines Wortteils werden sie unmittelbar an den Rest des Wortes angeschlossen. Stehen Auslassungspunkte am Satzende, entfällt der Satzschlusspunkt. Frage- und Ausrufungszeichen werden jedoch meistens gesetzt.</p>	<p>Die Erhebung fand ... zum ersten Mal statt.</p> <p>Mit „Para...“ beginnt das gesuchte Konstrukt. Der Forscher intervenierte ...</p> <p>Werd...!</p>

Theorie	Beispiele
<p>Gedankenstrich Der Gedankenstrich ist länger als der Bindestrich und wird mit vorausgehendem und nachfolgendem Wortabstand gesetzt.</p> <p>Bei Streckenangaben wird der Gedankenstrich als Streckenstrich verwendet. Dabei werden die Ortsbezeichnungen ohne Zwischenräume miteinander verbunden. Als Zeichen für „gegen“ wird er mit Zwischenräumen gesetzt.</p> <p>Als Zeichen für „bis“ wird er ohne Zwischenräume gesetzt.</p>	<p>Eine ähnliche Untersuchung – die ich schon vor einigen Jahren durchgeführt habe – hat gute Ergebnisse erzielt. Bern–Zürich Zürich–Graz</p> <p>Vergleicht man Befragung – Beobachtung kann man erkennen, ... Die Datenerhebung kann 3-10 Tage dauern.</p>
<p>Gradzeichen Bei Temperaturangaben steht zwischen der Zahl und dem Gradzeichen ein Zwischenraum; der Kennbuchstabe der Temperaturskala folgt ohne weiteren Zwischenraum. Bei anderen Gradangaben wird das Gradzeichen ohne Zwischenraum an die Zahl angeschlossen. Prozent- und Promillezeichen Vor dem Prozent- und dem Promillezeichen wird ein Zwischenraum gesetzt. Der Zwischenraum entfällt bei Ableitungen.</p> <p>Rechenzeichen Rechenzeichen werden zwischen den Zahlen mit Zwischenraum gesetzt. Vorzeichen werden ohne Zwischenraum gesetzt. Im Text werden Zahlen bis inkl. zwölf ausgeschrieben.</p>	<p>- 3 °C + 17 °F</p> <p>Ein Winkel von 30° 50° nördliche Breite</p> <p>25% 0.5 ‰ Eine 25%ige Erhöhung des Absatzes.</p> <p>6 + 2 = 8</p> <p>-6a Ein Umfang von sechs bis acht Seiten ist wünschenswert. Schreibt man mehr als 13 Seiten, ...</p>
<p>Klammern Ausdrücke, Sätze, dgl. werden ohne Zwischenräume in Klammern gesetzt.</p>	<p>Explanative (erklärende) Aussagen</p>

Tabelle 3: Alte versus neue Schreibweise

Alt	Neu	Alt	Neu
gestern/heute/morgen abend in acht nehmen 8jährig 8mal über Achtzig	gestern/heute/morgen Abend in Acht nehmen 8-jährig 8-mal über achtzig	obenerwähnt obenstehend offen bleiben schwerverständlich auf seiten	oben erwähnt oben stehend offen bleiben schwer verständlich aufseiten oder auf Sei- ten
im allgemeinen allgemeingültig für alt und jung bei arm und reich aufeinanderfolgen im besonderen in bezug auf darauffolgend des weiteren fürs erste das erstmal Exposé fertigstellen folgendes ist zu beach- ten wie im folgenden erklärt wird im grossen und ganzen	im Allgemeinen allgemein gültig für Alt und Jung bei Arm und Reich aufeinander folgen im Besonderen in Bezug auf darauf folgend des Weiteren fürs Erste das erste Mal Exposé oder Exposee fertig stellen Folgendes ist zu be- achten wie im Folgenden er- klärt wird im Grossen und Gan- zen	selbständig soviel wie soweit wie strenggenommen strengnehmen überschwenglich im übrigen um so mehr/weniger/... untererwähnt untenstehend untereinanderstehen viel zuviel viel zuwenig von seiten im voraus im vorhinein	auch selbstständig so viel wie so weit wie streng genommen streng nehmen überschwänglich im Übrigen um so mehr/weniger/... unten erwähnt unten stehend untereinander stehen viel zu viel viel zu wenig vonseiten oder von Sei- ten im Voraus im Vorhinein
Handout im einzelnen in Frage kommen/stel- len irgend etwas	Hand-out im Einzelnen Infrage kommen/stellen irgendetwas	im wesentlichen eine Zeitlang jmd. zufrieden stellen zugrunde gehen/le- gen/... zugrundeliegend sich etwas zunutze ma- chen zuwenig	im Wesentlichen eine Zeit lang jmd. zufrieden stellen auch zu Grunde ge- hen/legen/... zugrunde liegend sich etwas zu Nutze machen zu wenig
irgend jemand kennenlernen	irgendjemand kennen lernen		
auf dem laufenden sein	auf dem Laufenden sein		

6.5 Fallbeispiel eines empirischen Exposés

Der folgende Fall soll nochmals „kochrezeptartig“ verdeutlichen, wie eine Problemstellung, Zielsetzung etc. für ein wissenschaftliches Projekt formuliert werden könnte.

6.5.1 Problemstellung

In der betriebswirtschaftlichen Literatur existieren nur wenige Aussagen, die den Charakter von „Gesetzesaussagen“ (d. h. immer und überall, wenn ..., dann ... Aussagen) einnehmen. Grundsätzlich herrscht Einigkeit darüber, dass Unternehmen, die langfristig am Markt „überleben“ wollen, eine klare Vorstellung („Überlebensstrategie“) entwickeln müssen, wie sie dieses Ziel erreichen wollen (Hofer 1980; Hambrick, Schechter 1983). [Da es sich hier um eine beispielhafte Darstellung handelt, wird auf die Erstellung eines Literaturverzeichnisses verzichtet.] Es ist jedoch unklar, worin sich diese klare Vorstellung manifestiert. Einerseits gibt es Vertreter, welche den Standpunkt einnehmen, dass ein Unternehmen eine „generic strategy“ verfolgen soll (vgl. Hofer 1980; Hambrick, Schechter 1983). Andererseits werden auch Meinungen vertreten, welche zum Ausdruck bringen, dass Unternehmen mehrere Strategien erfolgreich kombinieren können (vgl. Hill 1980), wobei ausserdem noch die jeweiligen situativen (branchenbezogenen) Bedingungen zu berücksichtigen sind. Zusätzlich zu diesen Standpunkten vertreten manche Autoren noch die Meinung, dass kein allgemein gültiges „Patentrezept“ der Strategiewahl existiert, um erfolgreich zu sein.

In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die drei Aussagen vorwiegend normativen Charakter aufweisen und noch nicht ausreichend einer empirischen Überprüfung unterzogen wurden.

6.5.2 Abgeleitete Fragestellungen (Zielsetzungen)

Aus dieser kurzen Problemstellung können beispielsweise folgende Fragestellungen abgeleitet werden:

- Können aus den unternehmerischen Verhaltensweisen Strategietypen identifiziert werden?
- Verfolgen die Unternehmen einen oder mehrere Strategietypen?
- Führen verschiedene Strategietypen bzw. Kombinationen von diesen zu unterschiedlichen Unternehmenserfolgen?

6.5.3 Zu untersuchende Hypothesen

Aus diesen Fragestellungen sind konkret zu überprüfende Hypothesen abzuleiten, die hier folgendermassen lauten könnten:

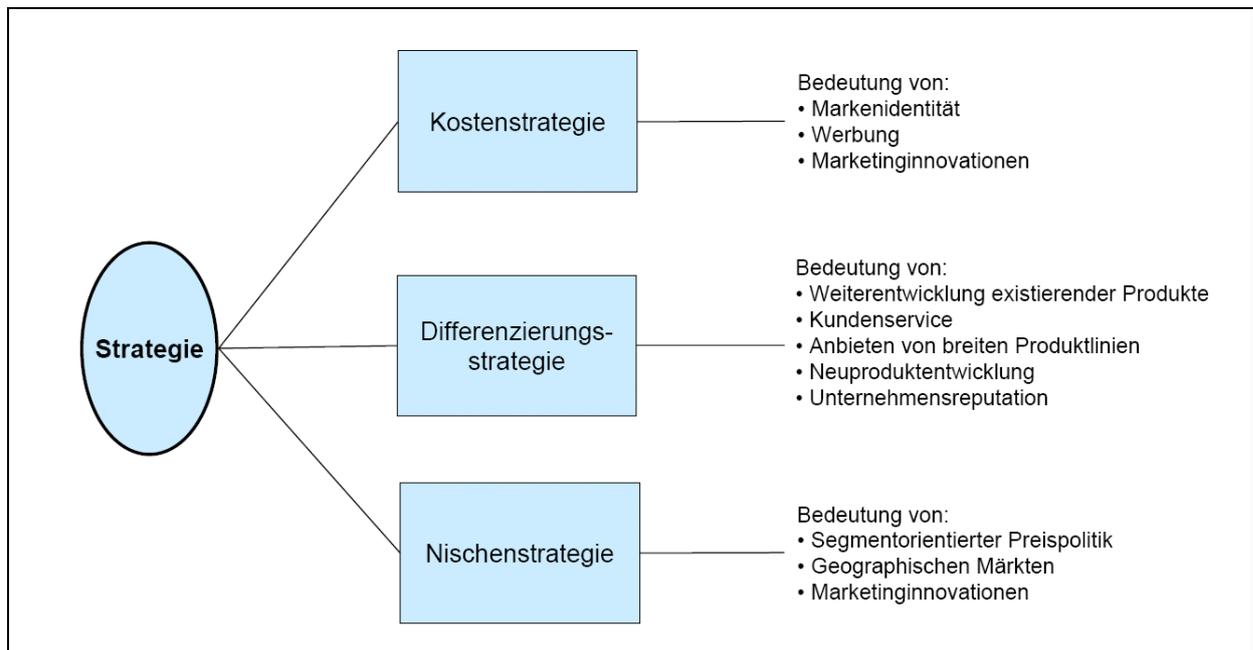
- H1: Die österreichischen Unternehmen verfolgen im Jahr 1995 keine unterschiedlichen Strategietypen.
- H2: Die von Unternehmen verfolgten unterschiedlichen Strategietypen und auch die Kombinationen von Strategietypen führen zu keinen unterschiedlichen Unternehmenserfolgen.

6.5.4 Methodische Vorgehensweise (Operationalisierung und Methodik)

Ausgehend von diesen Hypothesen [Hier wird nur die Operationalisierung der Variablen der Hypothese 1 vorgestellt; auf die Operationalisierung der Hypothese 2 wird verzichtet.], sind die „theoretischen Konstrukte“ zu operationalisieren. In wissenschaftlichen Arbeiten (zumindest bei deduktiver Vorgangsweise) nehmen die Hypothesen regelmässig auf Theorien (d. s. allgemeingültige Aussagen bzw. Aussagensysteme) Bezug.

Es wird hier der (noch unbewiesenen) Auffassung bezüglich des Strategiekonstrukts nach Hofer und Schendel (1978; siehe auch später) gefolgt. Diese sehen eine Strategie als etwas, das durch marktbezogene und unternehmensbezogene Einsätze bestimmt wird. Nach Porter (1980/90) richten sich die Unternehmen strategisch nach drei Dimensionen aus: Kostenstrategie, Differenzierungsstrategie und Nischenpolitik. Hier wird grundsätzlich der Auffassung von Hofer und Schendel (1978) sowie von Porter (1980; 1990) gefolgt und deshalb wird die „Strategie“ dimensional nach Kosten-, Differenzierungs-, und Nischenstrategie aufgelöst und weiter werden jene Attribute (Merkmale, Indikatoren bzw. Variablen) bestimmt, welche die einzelnen Dimensionen kennzeichnen.

Abbildung 4: Beispiel eines theoretischen Konstrukts



Dieses theoretische Konstrukt könnte anhand einer Itembattery operationalisiert werden. Dazu wird jener Ausschnitt aus dem Fragebogen angeführt, der verdeutlichen soll, wie dies im konkreten Fall auszusehen hat.

Abbildung 5: Beispiel eines operationalisierten theoretischen Konstrukts

		überhaupt nicht bedeutend			sehr bedeutend	
		1	2	3	4	5
(V1)	Neuproduktentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(V2)	Kundenservice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(V3)	Effizienter Ressourceneinsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(V4)	Produktqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(V5)	exportierendes Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(V6)	hoher Lagerbestand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(V7)	Preiskämpfe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(V8)	breites Produktprogramm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(V9)	Weiterentwicklung bestehender Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(V10)	Markenidentität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(V11)	innovatives Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(V12)	Kontrolle der Distributionsaktivitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(V13)	Rohmaterialien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(V14)	Öffentlichkeitsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der Hinweis „Bedeutung von“ in Abbildung 1 und die Darstellungen in Abbildung 2 verdeutlichen, dass die einzelnen Merkmale von den zu Befragenden bewertet werden sollen (konkret wird eine 5-teilige Ratingskala als Messlatte herangezogen).

Unter Bezugnahme auf die Forschungsziele (siehe Hypothese) wird ein datenverdichtendes Verfahren verwendet, um die Strategietypen zu identifizieren (extrahieren). Ausserdem wird eine schriftliche Befragung vorgenommen, in der ca. 150 Unternehmen in der Schweiz zu befragen sind. Weitere Details des Forschungsdesigns werden hier aber nicht näher erörtert. Es soll an dieser Stelle insbesondere die grosse Bedeutung herausgestrichen werden, welche die Definition des Forschungsdesigns, des Untersuchungsrahmens etc. in der Phase der Konzepterstellung haben.

6.5.5 Zeit- und Projektplan

Wie bei jedem langfristig angelegten komplexen Projekt empfiehlt es sich auch für eine Masterarbeit, einen möglichst detaillierten Projektplan auszuarbeiten. Zeit- und Projektplan sind dem Exposé beizufügen, wobei v. a. folgende Fragen zu beantworten sind:

- In welchen Phasen sollen die Forschungsziele erreicht werden?
- Welche konkreten Aktivitäten sind in welcher Phase und in welcher Reihenfolge durchzuführen?
- Welcher Zeitbedarf ist je Aktivität einzukalkulieren?

Tabelle 2 zeigt ein Beispiel eines Zeit- und Projektplans für eine 22-wöchige Masterarbeit.

Tabelle 4: Zeit- und Projektplan

Aktivität	Zeitbedarf	Bemerkung
Themenwahl, erstes Literaturstudium	1 Woche	vor Bearbeitungszeit
Konzepterstellung	2 Wochen	vor Bearbeitungszeit
Literatursuche und -studium	8 Wochen	
Strukturierung des theoretischen Teils	4 Wochen	
Interviews	2 Wochen	
Erstellung der Datenmatrix und Datenanalyse	4 Wochen	
Synthese und Verfassen der Arbeit	4 Wochen	

Bei der Erstellung eines solchen Projektplanes, ist auch die Einplanung von Pufferzeiten zu empfehlen, um Zeitdruck am Schluss der Arbeit zu verhindern.

6.5.6 Interpretation / Diskussion

Anhand der erhobenen Daten und deren Analyse werden die Ermittlungen über die Zusammenhänge entweder unterstützt oder abgelehnt. In einer empirischen Arbeit wird nicht nur eine Stellungnahme zu den eingangs aufgestellten Fragestellungen bzw. Hypothesen (zur Veranschaulichung eventuell Tabellen oder Abbildungen verwenden), sondern auch eine Zusammenstellung und Interpretation der Ergebnisse im Hinblick auf Problem- und Fragestellung dargestellt. Eine Diskussion widersprüchlicher Ergebnisse und Betrachtung von Schwachstellen und möglichen Fehlerquellen der Untersuchung erörtert weitere Forschungsmöglichkeiten.

6.5.7 Schluss

Die zentralen Gedanken der Arbeit sind im Schluss aufzugreifen:

- Sind die zentralen Gedanken der Arbeit durch die Ergebnisse der Studie klarer geworden?
- Hat die Studie praktische Anwendungsmöglichkeiten?
- Welcher Teil der Fragestellung ist noch offen bzw. welche weiteren Fragen haben sich durch die Arbeit ergeben?

6.6 Wissenschaftliche Forschungsansätze

Grundsätzlich können real- und idealwissenschaftliche Forschungsansätze unterschieden werden. Ein klassischer Forschungsansatz innerhalb der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ist die sog. realwissenschaftliche Wissenschaftszielsetzung. Forschungsprojekte, die diesem Ansatz folgen, haben zum Ziel, faktisch (empirisch) „wahre“ Aussagen über die Realität zu gewinnen. Dabei kann es sich um einfache deskriptive (beschreibende) Aussagen handeln, z. B. die Beantwortung der Frage, für welche Art von Tätigkeiten Manager einer bestimmten Hierarchieebene den Hauptteil ihrer Arbeitszeit verwenden. Solche Aussagen können, rein formal betrachtet, ohne weiteres aufgestellt werden. Die Frage dabei ist, wie stark die jeweilige empirische Dokumentation (Evidenz, Beweisbarkeit)

ist. Der praktische Nutzen entsprechender Forschungsprojekte kann v. a. in der unmittelbaren Verwendung der neu gewonnenen, deskriptiven Erkenntnisse gesehen werden.

Des Weiteren kann es um explanative (erklärende) Aussagen gehen, z. B. um die Frage, wovon es abhängt, ob eine Unternehmung beim Eintritt in einen ausländischen Markt den Weg einer Neugründung oder jenen des Aufkaufs einer bestehenden Firma wählt; hier stehen stets Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge im Zentrum des Interesses.

Das Problematische an der Anwendung des realwissenschaftlichen Ansatzes (v. a. in seiner explanativen Ausprägung) im Bereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften besteht darin, dass er ursprünglich von den Naturwissenschaften geprägt wurde und sich die Forschungsgegenstände (Erkenntnisziele) sowie v. a. die Forschungsbedingungen in beiden Bereichen grundlegend unterscheiden. So besteht ein Hauptproblem darin, dass sich die Nebenbedingungen in den Sozialwissenschaften ungleich schwerer kontrollieren lassen als bei naturwissenschaftlichen Experimenten. Gruppen von Unternehmen oder Mitarbeitern lassen sich, unter realen Bedingungen/Gegebenheiten nicht annähernd so „störungsfrei“ beobachten und untersuchen, wie Bakterien oder Moleküle unter isolierten Laborbedingungen. Ein weiteres grundlegendes Problem besteht in der Messbarkeit sozialwissenschaftlicher Größen: wie sind etwa Variablen (Ergebnisgrößen) wie Betriebsklima, Kreativität, Unternehmenserfolg oder Durchsetzungsvermögen zu messen? Häufig besteht nicht einmal Einigkeit darüber, wie die einzelnen Konstrukte zu definieren sind.

Verlässliche explanative Aussagen sind im sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Bereich nur unter erschwerten Bedingungen zu gewinnen. Manche Forschungsgegenstände sind von vornherein für empirische Untersuchungen nicht geeignet, oder aber der zur befriedigenden Problemlösung notwendige Aufwand steht in keinem rationalen Verhältnis zum Erkenntnisgewinn. Ein empirisch angelegtes Forschungsobjekt stellt in jedem Fall hohe Anforderungen an das methodische Forschungsdesign (Formulierung von Forschungsfragen und Hypothesen, Methodenwahl, Stichprobenart und -umfang, Datenerhebung, Datenanalyse und -interpretation). Aus dem Exposé muss deshalb hervorgehen, dass alle diese Voraussetzungen erfüllt sind. Andererseits können bei realwissenschaftlichen Arbeit auch Plausibilitätsaussagen getätigt werden. Meistens wird man nicht ganz auf solche Aussagen verzichten können. Allerdings muss man sich dann über den Plausibilitätscharakter bewusst sein, denn viele, scheinbar „plausible“ Aussagen wurden bereits von empirischen Untersuchungen widerlegt. Beispiel: das sog. Phasentheorem der Entscheidung, bei dem angenommen wurde, dass innerhalb eines Entscheidungsprozesses die Teilprozesse „Informationssuche“, „Informationsauswertung“ und „Alternativenauswahl“ sequentiell nacheinander ablaufen bzw. ablaufen müssen. Im Rahmen empirischer Untersuchungen wurde dann aber festgestellt, dass die verschiedenen Prozesse mehr oder weniger gleichzeitig durchgeführt werden. Die ursprünglich auf Plausibilität beruhende Theorie musste modifiziert werden.

Forschungsvorhaben im Rahmen einer Masterarbeit sind auch der sog. idealwissenschaftlichen Wissenschaftszielsetzung zuzuordnen. Hierbei geht es darum, durch analytisches Denken Ideen, Konzepte, Theorien und Modelle (sog. normative Aussagensysteme) zu entwickeln. Sie sollen helfen, die oft sehr komplexe Realität zu strukturieren und gegebenenfalls Orientierungshilfen hinsichtlich sinnvoller Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten zu geben. Es handelt sich nicht um Aussagen, „dass etwas so ist und nicht anders“ (das wäre realwissenschaftlich), sondern vielmehr wird die Realität auf bestimmte Weise strukturiert. Beispiel: die Konstrukte „Teilnahmeentscheidung“ und „Beitragsentscheidung“ im Rahmen der Anreiz-Beitrags-Theorie.

Zurückhaltung sollte generell hinsichtlich sog. normativ-idealwissenschaftlicher Aussagen geübt werden. Dieser Ansatz ist dadurch gekennzeichnet, dass Empfehlungen oder Aufforderungen gegeben werden, wie man sich verhalten sollte. Die Aussagen beziehen sich darauf, welche Ziele inhaltlich zu verfolgen sind. Zur Unterscheidung: Im Rahmen von realwissenschaftlichen Aussagesystemen können zwar Empfehlungen formuliert werden, diese schreiben aber nie „letzte“ Ziele vor (z. B. Gewinnorientierung, soziale Effizienz), sondern beziehen sich darauf, auf welche Art und Weise als gegeben betrachtete Ziele am besten erreicht werden können (wie sich der Gewinn maximieren lässt, wie sich das Betriebsklima verbessern lässt, etc.).

Die unterschiedlichen Wissenschaftszielsetzungen schliessen sich keinesfalls aus. Empirisch ausgerichtete Arbeiten beziehen sich beispielsweise oft auf bestimmte Modelle und Theorien, die zunächst im Rahmen analytisch-idealwissenschaftlicher Forschung entwickelt werden. Häufig werden Hypothesen aus Modellen (Konzeptionen) abgeleitet und im Rahmen empirischer Forschung getestet. Andererseits werden auch die Bearbeiter von idealwissenschaftlich orientierten Ansätzen kaum umhin kommen, realwissenschaftliche Aussagen zu treffen, auch wenn sie nicht den Anspruch haben, diese empirisch zu überprüfen. Viele Modelle und Theorien gehen von realwissenschaftlich gewonnenen (oder zumindest überprüfbar) Prämissen (Annahmen) aus, auf denen dann durch logisches Denken aufgebaut wird. In einem solchen Fall sind die Prämissen, die auf der Basis analytischen (idealwissenschaftlichen) Denkens entstanden sind, durch Empirie beweisbar oder widerlegbar.