



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG



**Prof. Dr. Markus Gmür**  
**Prof. Dr. Hans Lichtsteiner**

# **Leitfaden zur Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten am VMI**

Institut für Verbands-, Stiftungs-  
und Genossenschaftsmanagement  
Universität Freiburg

[www.vmi.ch](http://www.vmi.ch)

Freiburg, August 2017

## Liebe Studierende

Dieser Leitfaden enthält Anforderungen bzw. Hilfestellungen zur Anfertigung von Seminar-, Bachelor- und Masterarbeiten (nachfolgend als wiss. Arbeiten bezeichnet) die von Prof. Dr. Markus Gmür oder Prof. Dr. Hans Lichtsteiner gestellt werden.

Die Anfertigung von wissenschaftlichen Arbeiten ist ein zentrales Element jedes akademischen Studiums. Im Zuge der Ausarbeitung sollen Sie die notwendigen Kompetenzen zum wissenschaftlichen Arbeiten – Einsichten und Methoden im Umgang mit Theorien und dem empirischen Forschungsfeld – erwerben. Mit der abschliessenden Bewertung erhalten sie eine Rückmeldung zu ihrem aktuellen Kompetenzstand.

Grundsätzlich sollten schriftlichen Arbeiten, unabhängig davon, ob es sich um ein Seminar-, Bachelor- oder Masterniveau handelt, uneingeschränkt den Regeln des formal korrekten wissenschaftlichen Arbeitens entsprechen. Daher wird vor dem Anfertigen einer wiss. Arbeit empfohlen, sich eingehend mit den Grundlagen des wissenschaftlichen Arbeitens auseinander zu setzen. Zu diesem Zweck wird u.a. auch folgendes Buch empfohlen:

**Kornmeier, Martin**  
**Wissenschaftlich schreiben leicht gemacht:**  
**für Bachelor, Master und Dissertation. 4. Auflage 2011**  
Bern/Stuttgart/Wien: Haupt-Verlag,

Der grundlegende **Bearbeitungsprozess** zur Anfertigung einer wiss. Arbeiten kann idealtypisch in folgende Schritte unterteilt werden, die im Folgenden in ihren Grundzügen erläutert werden:

1. Themenwahl und Anmeldung
2. Literaturrecherche
3. Ausarbeitung eines Proposal,
4. Freigabe des Proposal und Bearbeitungsfristen,
5. Erstellung der wissenschaftlichen Arbeit,
6. Abgabe der Arbeit und Bewertung.

## 1. Themenwahl

Grundidee jeder wiss. Arbeit für die Betriebswirtschafts- oder Managementlehre ist die Auseinandersetzung mit einer eingegrenzten Fragestellung unter Bezugnahme auf ausgewählte wissenschaftliche Konzepte und Theorien. Es lassen sich im Wesentlichen sechs Typen von wiss. Arbeiten unterscheiden:

- **Literaturarbeit:** Eine Fragestellung wird auf Grundlage eines ausführlichen Literaturüberblicks und daran anschließend weiterführender Überlegungen behandelt. Die wesentliche Leistung besteht in der sorgfältigen Aufbereitung der Literatur sowie in einer logisch schlüssigen Gedankenführung. Eine erfolgreiche Literaturarbeit setzt in der Regel gute Vorkenntnisse zu den Basistheorien in der Managementlehre voraus (z.B. Institutionenökonomie, Institutionalismus, Führungs- und Motivationstheorien)
- **Empirische Arbeit:** Die Fragestellung ist gegenüber der Literaturarbeit im Regelfall enger gefasst. An eine Aufarbeitung des Forschungsstands auf Basis eines Literaturüberblicks schließt sich eine eigenständige empirische Untersuchung in Form einer Dokumentenanalyse, einer Befragung oder einer Beobachtung an. Die empirische Studie kann einen stärker quantitativen oder qualitativen Schwerpunkt haben, und sie kann hypothesengenerierend oder hypothesenprüfend angelegt werden. Die wesentliche Leistung liegt in der angemessenen Literatur- und Methodenwahl sowie in der nachvollziehbaren Auswertung der Empirie mit Rückbezug zu den Theoriegrundlagen. Dementsprechend sind Vorkenntnisse zu den Methoden der Datenerhebung und Datenanalyse notwendig.
- **Sekundäranalyse:** Dabei handelt es sich um eine systematische Auswertung von vorliegenden empirischen Studien mit dem Ziel, die Einzelergebnisse zu einem Gesamtergebnis zusammenzuführen. Die Sekundäranalyse hat als systematischer Literaturreview einen qualitativen und als sogenannte Meta-Analyse einen quantitativen Schwerpunkt. Die besondere Leistung liegt in der Systematik, mit der die Einzelbefunde zu einem Gesamtbefund verdichtet werden.
- **Bibliographische Analyse:** Dabei werden Strukturen und Entwicklungen in einem eingegrenzten Forschungsgebiet anhand einer größeren Auswahl von Texten (i.d.R. Forschungspublikationen) durch Auszählungen von Zitaten oder Schlüsselbegriffen untersucht. Beispiele dafür sind die Zitations- und die Kozitationsanalyse. Die besondere Leistung besteht zum einen in der Datenerfassung und –aufbereitung sowie in der Verknüpfung der Ergebnisse mit geeigneten Theorien.
- **Konzeptarbeit:** Das Ziel dieser wiss. Arbeit ist die Entwicklung eines Systems von Gestaltungsempfehlungen zur Lösung praktischer Managementprobleme. Das Konzept selbst sollte seinerseits auf Theorien und empirischen Befunden abgestützt sein. In der nachvollziehbaren Verbindung der wissenschaftlich erzeugten Grundlagen mit dem Gestaltungsrahmen liegt die wesentliche Leistung dieses Typus.

- **Praxisarbeit:** Dieser Typus kommt in aller Regel nur für den beschränkten Rahmen einer Seminararbeit in Frage. Ausgangspunkt bildet hier ein Problem aus der Organisationspraxis, das mit Hilfe von Theorien und Konzepten sowie ggf. vorliegenden empirischen Forschungsergebnissen beantwortet wird. Die wesentliche Leistung besteht insbesondere im folgerichtigen Abgleich von Praxis- und Theorieperspektive.

Treffen Sie eine Entscheidung, welchem Typus Sie folgen, und konzentrieren Sie sich auf dessen Besonderheiten!

Bei der Konzipierung und Abfassung einer Arbeit gleich welchen Typus sollten Sie sich an bereits existierenden Arbeiten im betreffenden Forschungsfeld orientieren. Diese lassen sich über eine sorgfältige Literatursuche identifizieren. Sie dienen als erster Orientierungspunkt und bilden damit als Referenzquellen eine wichtige Hilfestellung im frühen Stadium der Arbeit.

Eine aktuelle **Themenliste** für Bachelor- und Masterthemen findet sich auf der Homepage des VMI ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch) → Universitäre Lehre) und am schwarzen Brett im Erdgeschoss. In dieser Liste sind Themenvorschläge, Themensteller und ggf. die jeweils zuständigen Betreuerinnen und Betreuer aufgelistet.

Die Themen bewegen sich im Bereich der Managementlehre und haben in den meisten Fällen einen unmittelbaren Bezug zu Nonprofit-Organisationen:

- Strategie und Marketing
- Führung und Personalmanagement
- Organisation und Governance
- Performance Management
- Management von Krisen und Veränderungsprozessen
- Komparatives Management (insbes. Interkulturelle Vergleiche)

Darüber hinaus können auch eigene Themenvorschläge, insbesondere empirische Forschungsvorhaben mit Bezug zu Nonprofit-Organisationen, eingereicht werden. Wenn Sie mit einem eigenen Vorschlag kommen, ist umso wichtiger, dass sie sich dazu solide vorbereitet haben.

Oftmals kann sich ein Thema auch aus einem bestehenden Kontakt zu einem Unternehmen oder einer Nonprofit-Organisation ergeben. Im Idealfall leistet eine wissenschaftliche Arbeit einen Beitrag zu einem Forschungsgebiet und gleichzeitig zu einem aktuellen praktischen Problem. Die Anforderungen sind aber jeweils andere, und das macht die Verbindung erfahrungsgemäss etwas schwierig. Seien, Sie aber vorsichtig, wenn eine Organisation mit einem „als Bachelor- oder Masterarbeit getarnten“ Beratungsauftrag auf Sie zukommt in der Erwartung, dass Sie das Problem

mit kundiger Unterstützung des Professors kostengünstig lösen. Das kann nicht Sinn und Zweck einer akademischen Abschlussarbeit einer Universität sein.

Nachdem Sie sich grundsätzlich für ein bestimmtes Thema entschieden haben, nehmen Sie – am besten per Mail – Kontakt mit Prof. Gmür oder Prof. Lichtsteiner auf. Zu grundlegenden Fragen rund um die Erstellung von wiss. Arbeiten können Sie sich vorab auch an die Assistenten am VMI wenden. Idealerweise reichen Sie per Mail einen ersten Entwurf für ein Proposal ein und erläutern Ihre Motivation und Vorkenntnisse zum Thema. Im ersten Durchgang wird vor allem geprüft, inwiefern Sie aufgrund Ihrer Vorkenntnisse und Studienleistungen für die Bearbeitung des Themas ausgewiesen sind. Erst dann erfolgt die offizielle Themenfreigabe.

Nach der Annahme des Proposals beginnt die offizielle Bearbeitungszeit, die bei einer Seminararbeit 2 Monate, bei einer Bachelorarbeit 3 Monate und bei einer Masterarbeit 5 Monate nicht überschreiten sollte.

## 2. Literaturrecherche

### 2.1 Wissenschaftliche Quellen

Nach der Anmeldung können Sie mit der umfassenden **Literaturrecherche** beginnen. Diese beinhaltet die Verwendung von:

- einschlägigen Fach- und Lehrbüchern, also Grundlagenliteratur,
- Fachzeitschriften zum NPO-Management wie z.B.
  - Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (NVSQ)
  - Nonprofit Management and Leadership (NML)
  - Voluntas – Internat. Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations
  - Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing (JNPSM)
  - International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing (IJNVSM)
  - Verbands-Management (VM) [deutschsprachig]
- Internationalen Fachzeitschriften zur Managementlehre, d.h. insbesondere:
  - Academy of Management Journal (AMJ)
  - Academy of Management Review (AMR)
  - Accounting, Organization and Society (AOS)
  - Organization Science (OSC)
  - Organization Studies (OST)
  - International Journal of Human Resource Management (IJHRM)
- betriebswirtschaftlichen Forschungszeitschriften mit Autoren überwiegend aus dem deutschsprachigen Raum, d.h. insbesondere:
  - Swiss Journal of Business Research and Practice (Die Unternehmung)
  - Management Review Quarterly (Journal für Betriebswirtschaft)
  - Journal of Business Economics (Zeitschrift für Betriebswirtschaft)
  - Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
- Recherche in den einschlägigen wissenschaftlichen Literaturdatenbanken.

## 2.2 Suchstrategien für wissenschaftliche Artikel

Bei der Suche nach der passenden Literatur können verschiedene Strategien verfolgt werden. Wir empfehlen Ihnen bei der Gestaltung Ihrer Literaturrecherche folgende Strategien zu berücksichtigen:

**Stichwort-Suche** (Titel, Abstracts, etc.): Die Stichwort-Suche stellt die meist verwendete Art der Literaturrecherche dar. Dabei werden Artikel anhand gewisser Stichworte determiniert, die im Titel, Abstract oder im Volltext vorkommen.

**Index-Suche:** Artikel werden in der Regel mit einer bestimmten Anzahl an Schlüsselwörtern beschrieben. Diese Schlüsselwörter werden auch Index genannt. Es empfiehlt sich zusätzlich zur Stichwort-Suche eine Index-Suche durchzuführen.

**Durchsicht einschlägiger Journals:** Gewisse Journals spezialisieren sich auf ganz bestimmte Themengebiete (bspw. Journal of Entrepreneurship befasst sich hauptsächlich mit dem Thema des Unternehmertums). Wir empfehlen Ihnen bei jenen Journals, die für Ihr Thema besonders relevant sind, die Inhaltsverzeichnisse aller Ausgaben der letzten 10 bis 15 Jahre durchzugehen.

**Zitate:** Haben Sie einen passenden Artikel gefunden, empfehlen wir Ihnen ferner zu überprüfen, in welchen weiteren Quellen dieser Artikel zitiert wurde und welche Literaturquellen für den Artikel verwendet wurden. Datenbanken wie EBSCO oder „Web of Science“ unterstützen diese Suchstrategie, indem man direkt zu den derart verknüpften Artikeln springen kann. Mit dieser Technik können oft weitere hilfreiche Artikel identifiziert werden.

## 2.3 Literaturdatenbanken

Für die Literaturrecherche können zahlreiche Datenbanken konsultiert werden, die Ihnen bei der Suche hilfreich sind. Im Folgenden geben wir Ihnen einen Überblick der wichtigsten Datenbanken, die wir Ihnen empfehlen bei Ihrer Literaturrecherche zu berücksichtigen → [http://www.unifr.ch/bp2/de/recherches/b\\_elec/bd\\_eco](http://www.unifr.ch/bp2/de/recherches/b_elec/bd_eco).

**Business Source Complete (EBSCO)** ist eine der umfangreichsten Datenbanken im Bereich der Wirtschaftswissenschaften, wobei der Schwerpunkt vor allem auf Management-Themen liegt.

**EconLit** ist mit Business Source Premier vergleichbar, wobei die Datenbank auch volkswirtschaftliche Publikationen berücksichtigt.

**Kantonsbibliothek Universität Freiburg/Elektronische Zeitschriften A-Z:** Wie bei der elektronischen Zeitschriften Bibliothek finden Sie hier eine Auflistung zahlreicher Journals einer grossen Anzahl wissenschaftlicher Disziplinen  
→ [http://www.unifr.ch/bp2/de/recherches/b\\_elec](http://www.unifr.ch/bp2/de/recherches/b_elec)

**lib.consortium** stellt eine Zusammenstellung von Datenbanken unterschiedlicher Disziplinen dar.

Die Mehrheit der Datenbanken bezieht sich ausschliesslich auf englischsprachige Quellen. Eine Ausnahme stellt die Datenbank **WiSo** für wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Veröffentlichungen dar.

Die **Elektronische Zeitschriften Bibliothek** ist weniger für die Suche nach bestimmten Artikeln geeignet, sondern dient eher zur Suchen nach bestimmten Journals. Äusserst hilfreich bei diesem Link ist, dass angezeigt wird, ob Ihnen der Artikel eines entsprechenden Journals kostenlos zur Verfügung steht. → <http://rzblx1.uni-regensburg.de/ezeit/>

In der Zwischenzeit erweist sich auch **Google Scholar** sehr hilfreich bei der Recherche von Artikeln. Berücksichtigen Sie somit auch diese Suchoption bei Ihrer Literaturrecherche. Google Scholar funktioniert nach dem gleichen Prinzip wie die normale Google-Suche, berücksichtigt jedoch ausschliesslich Publikationen. Zudem wird pro Suchtreffer angegeben, wie oft dieser zitiert wurde. → <http://scholar.google.com/>

Eine weitere Möglichkeit zur Suche von Journal-Artikeln besteht schliesslich auch darin, direkt auf die Website des jeweiligen Journals zu gehen (über Google einfach auszumachen). Diese verfügen in den allermeisten Fällen auch über eine Suchoption und vielfach können zumindest die Abstracts gelesen werden.

**Bei der Literaturrecherche ist wichtig zu beachten, dass diese immer innerhalb des Netzes der Universität Freiburg oder über den VPN-Client durchgeführt werden muss. Ansonsten können Sie nicht oder nur kostenpflichtig Zugriff auf die entsprechenden Datenbanken zugreifen.**

### 3. Ausarbeitung eines Proposal

Nachdem Sie die erste Literaturrecherche abgeschlossen und Sie sich in die Grundlagen des Themas eingearbeitet haben, steht die Ausarbeitung eines Proposal mit einem Umfang von 3-5 Seiten an. Dieses umfasst in der Regel:

- **Problemstellung**, aus der die praktische oder theoretische Relevanz des Themas hervorgeht
- **Zielsetzung** und **Forschungsfragen** mit einer Skizze der angestrebten Untersuchungsergebnisse
- **Vorgehensweise** mit provisorischem Inhaltsverzeichnis
- **Literaturverzeichnis**

Das Proposal soll dem Betreuer, einen Überblick über die anzufertigende Arbeit vermitteln. Die **Problemstellung** der Arbeit sollte eingehend beschrieben werden, damit der Leser bzw. Begutachter erkennen kann, auf welchem Sachverhalt die Arbeit basieren und wo der Schwerpunkt der Arbeit liegen soll. Darauf aufbauend müssen Sie einen detaillierten und schlüssigen **Zielkatalog** erstellen. Im Abschnitt zur **Vorgehensweise** sollten Sie schildern, wie Sie die Arbeit angehen möchte und mit welchen Schritten Sie gedenken, die Ziele der Arbeit zu erreichen. Es sollte deutlich werden, warum die Vorgehensweise gewählt wird. Ein provisorisches **Literaturverzeichnis**, das die wichtigsten Quellen (Monographien, Artikel aus wissenschaftlichen Zeitschriften etc.) zum gewählten Thema beinhaltet, rundet das Proposal ab. Schon bei der

Abfassung des Proposal sollten dem Schreibstil, der Grammatik und den Formalia besondere Beachtung geschenkt werden.

#### **4. Annahme des Proposal und Bearbeitungsfristen**

Sobald das Proposal vom Betreuer akzeptiert worden ist, erfolgt die definitive Anmeldung zur Erstellung der Arbeit. Ab diesem Zeitpunkt beträgt die vorgesehene Bearbeitungszeit in der Regel:

- für eine Seminararbeit: 2 Monate
- für eine Bachelorarbeit: 3 Monate
- für eine Masterarbeit: 5 Monate

Diese Fristen sind keine Deadlines, sondern als Erfahrungswerte zu verstehen.

Studierende, die im Rahmen ihrer Bachelor-/Masterarbeit eine Datenerhebung (auf Basis von Fragebögen oder Interviews) durchführen möchten, sollten ihre Zeit entsprechend einteilen.



## 5. Erstellen der wissenschaftlichen Arbeit

### 5.1 Formale Anforderungen

Der Umfang wiss. Arbeiten beträgt in der Regel:

- bei Seminararbeiten 15-20 Textseiten
- bei Bachelorarbeiten 30-40 Textseiten
- bei Masterarbeiten 60-80 Textseiten

Hinzu kommen weitere Seiten für Inhalts-, Abkürzungs-, Literatur- und/oder Interviewverzeichnis, der Anhang und die Erklärung der wissenschaftlichen Ehrlichkeit (bei Masterarbeiten), die nicht als Textseiten gezählt werden. Ersichtlich ist dies daran, dass Textseiten unten rechts mit arabischen Ziffern (1, 2, 3 usw.) nummeriert werden, während die Seitennummerierung der Verzeichnisse mit römischen Ziffern (I, II, III usw.) erfolgt.

Als **Schriftart** hat sich Times New Roman bewährt, da sie gut lesbar und platzsparend ist. Als **Schriftgröße** ist 12-Punkt für den Haupttext und 10-Punkt für die Fussnoten zu wählen. Das Mass für den **Zeilenabstand** im Haupttext beträgt 1,5 und in den Fussnoten 1,0. Zwischen den Abschnitten wird jeweils eine Leerzeile eingefügt.

Die **Seitenränder** sind wie folgt zu formatieren: links 4cm, rechts 2cm, oben 2,5cm (inkl. evtl. Kopfzeile), unten 2,5cm (inkl. evtl. Fusszeile).

Ein Kapitel muss bei einer Unterteilung mindestens zwei Unterkapitel enthalten (d. h., es folgt auf Gliederungspunkt 2.1 immer auch ein Abschnitt 2.2).

### 5.2. Aufbau der Arbeit

Eine wiss. Arbeit ist wie folgt zu unterteilen:

- Titelblatt
- Inhaltsverzeichnis / Abkürzungsverzeichnis (falls nötig)
- Textseiten der Arbeit
- Literaturverzeichnis / Interviewverzeichnis (falls nötig)
- Anhang (falls nötig)
- Erklärung der wissenschaftlichen Ehrlichkeit (nur bei Bachelor und Masterarbeiten; Blätter sind auf dem Dekanat erhältlich oder auf der Webseite der Fakultät zum Download verfügbar).

### 5.3 Titelblatt

Masterarbeit zur Erlangung der Würde eines MA in Management an der  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der  
Universität Freiburg i. Ü.

## **Zukunft des Nonprofit-Management**

vorgelegt von

cand. MA in Management Peter Muster  
Beispielstrasse 17  
1700 Freiburg i. Ü.

eingereicht bei

Prof. Dr. Markus Gmür  
Lehrstuhl für Nonprofit-Management

Freiburg, 1. März 2018

## 5.4 Inhaltsverzeichnis

Das Inhaltsverzeichnis umfasst sämtliche Abschnitte der Arbeit und sollte dementsprechend übersichtlich gestaltet werden. Grundsätzlich kann zwischen vier Grundelementen unterschieden werden: Einleitungsteil (Kapitel 1), Darstellung der theoretischen Grundlagen der Arbeit (Kapitel 2), Hauptteil der Arbeit, in dem die gestellten Forschungsfragen empirisch oder konzeptionell beantwortet werden (Kapitel 3 bis x) sowie der Schlussteil der Arbeit. Für die Gliederung des Textes im Hauptteil ist die Dezimalklassifikation zu benutzen. Damit die Arbeit übersichtlich bleibt, sollten die Autoren maximal vier Gliederungsebenen verwenden. Abbildung 2 zeigt ein Beispiel für ein Inhaltsverzeichnis.

### Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	II
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Vorgehensweise	4
2. Bedeutung betriebswirtschaftlicher Forschung für NPO	6
2.1 Veränderungen der Rahmenbedingungen	7
2.2 Veränderungen im Bewusstsein der Bevölkerung	11
3. Empirische Untersuchung	15
3.1 Untersuchungsdesign	16
3.2 Methodik	21
3.3 Ergebnisse der Untersuchung	26
4. Zusammenfassung und Hinweise auf zukünftige Forschungsfragen	36
Literaturverzeichnis	41
Anhang	45

## 5.5 Abkürzungsverzeichnis

Im Abkürzungsverzeichnis sind nur fachspezifische Abkürzungen aufgeführt und erklärt. Dazu gehören auch die im Literaturverzeichnis verwendeten Abkürzungen. Es sollten nicht zu viele Abkürzungen verwendet werden, damit das Durchlesen nicht erschwert wird. Allgemein übliche Abkürzungen sind nicht vermerkt.

## 5.6 Textseiten der Arbeit

Wie bereits dargestellt umfassten die Textseiten der zu erstellenden Arbeit grundsätzlich vier Teile (Einleitungsteil, Grundlagenteil, Hauptteil und Schlussteil der Arbeit). Wichtig ist, eine angemessene Gewichtung der Teile zu erreichen und einen erkennbaren Argumentationsfaden als roten Faden durch die gesamte Arbeit zu legen.

Die **Einleitung** entspricht mehr oder weniger dem bereits erstellten Proposal. Sie umfasst die Problemstellung, die Zielsetzung sowie die Vorgehensweise. Bei der Vorgehensweise sollte kurz beschrieben werden, wie und warum der/die Studierende bei der Analyse der Literatur und Daten, bei Interviews und Befragungen sowie bei Untersuchungen von Firmenunterlagen vorgegangen ist.

In den **Grundlagenteil** der Arbeit gehören sämtliche in der Literatur diskutierten Grundlagen, die für die Beantwortung der definierten Forschungsfragen (Ziele) erforderlich sind. Der theoretische Teil sollte nicht zu breit angelegt werden, sondern sich auf den Kern der Fragestellung konzentrieren. Es empfiehlt sich, bei der Zusammenstellung der Grundlagen immer wieder die Frage zu stellen: Sind die Ausführungen zielführend und unbedingt notwendig, damit die Leser den Argumentationsgang nachvollziehen können und die angestrebten Ergebnisse verstehen können? Auf ein eigenes Kapitel zu Begrifflichkeiten sollte verzichtet werden; stattdessen sollen Begriffe da ausreichend definiert werden, wo sie in den Argumentationsgang eingefügt werden.

Im **Hauptteil** der Arbeit werden die definierten Forschungsfragen entweder konzeptionell oder empirisch beantwortet. Es handelt sich insofern um das Kernstück der Arbeit und sollte dementsprechend auch den grössten Seitenumfang erhalten. Bezüglich des Inhalts wird erwartet, dass der Bezug zur Themenstellung jederzeit gewahrt ist, logisch und widerspruchsfrei argumentiert wird und kontroverse Themen entsprechend von mehreren Seiten dargestellt werden. Unbedingt erwartet wird eine eigenständige gedankliche Leistung in der Arbeit. Diese kann beispielsweise in einer gedanklichen Weiterentwicklung, einem systematischen Vergleich, einer Ableitung oder Schlussfolgerung bestehen. Wichtig dabei ist, persönliche Einschätzungen und Kommentare stets von wissenschaftlichen Auseinandersetzungen zu trennen und als solche kenntlich zu machen.

Im **Schlussenteil der Arbeit** sind die zentralen Aussagen bzw. Ergebnisse zusammenzufassen und eine persönliche Einschätzung des Verfassers/der Verfasserin be-

züglich der Erreichung der gesetzten Ziele vorzunehmen. Bei empirischen Arbeiten bietet es sich zudem an, die Grenzen der Untersuchung darzustellen. Die Arbeit wird abgerundet mit Hinweisen auf zukünftige Forschungsarbeiten.

### 5.7 Anhang

Die Anhänge wie z.B. der Fragebogen oder Firmenunterlagen, die wichtige Informationen für das Verständnis der Arbeit beinhalten, werden im Anhang der Arbeit angefügt. Die zugrunde liegenden Quellen für den Anhang sind im Literaturverzeichnis aufzuführen. Auf Informationen die im Anhang enthalten sind ist im Text entsprechend hinzuweisen.

### 5.8 Interviewverzeichnis

Die relevanten Befragungen oder Interviews, die der Verfasser zwecks Problemlösung durchgeführt hat, müssen im Interviewverzeichnis aufgeführt werden. Dieses ist alphabetisch nach Interviewpartnern aufzubauen und enthält: Namen und Initialen des Gesprächspartners, Organisation, Funktion, Ort, ungefähre Dauer und Datum des Gesprächs. Bei der Darstellung der Interviewresultate im Text ist der Gesprächspartner an entsprechenden Stellen zu zitieren. Es werden Name und Datum des Gesprächs aufgeführt. Die Interviews selbst müssen als Quellennachweise nicht vollständig schriftlich vorliegen. Es reicht, wenn sie als Audiofiles dokumentiert sind. Das erlaubt bei wörtlichen Zitaten, die Stelle im Interview auf der Zeitachse anzugeben (z.B. Interview A1: 3:20)

### 5.9 Literaturverzeichnis

Das Literaturverzeichnis setzt sich aus Büchern, Zeitschriften, Zeitungen und anderen Dokumenten zusammen und wird alphabetisch nach Autoren geordnet. Im **Literaturverzeichnis** muss jede im Text zitierte Quelle vollständig angegeben werden.

Bei einer **Monographie** stellt sich das wie folgt dar:

*Name, Vorname* (evtl. abgekürzt) (Jahr): Volle Titelangabe, Auflage (sofern nicht die erste), Erscheinungsort.

*Purtschert, R.* (2005): Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, 2. Aufl., Bern u. a.

Bei einem **Zeitschriftenaufsatz** dagegen wie folgt:

*Name, Vorname* (evtl. abgekürzt) (Jahr): Vollständiger Titel, in: Name der Zeitschrift, Jahrgang, Heft Nr. (evtl.), Seitenangabe.

*Tscheulin, D. K.* (1994): „Variety-seeking-behavior“ bei nicht-habitualisierten Konsumentenentscheidungen. Eine empirische Studie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg., Heft 1, S. 54-62.

Bei Beiträgen in **Sammelbänden**:

*Name, Vorname* (evtl. abgekürzt) (Jahr): Vollständiger Titel, in: Name des/der Herausgeber des Sammelbandes: Titel des Sammelbandes, Auflage, Erscheinungsort, Seitenzahl.

*Helmig, B.* (2004): Wird das Potenzial von Marketing im NPO-Management unterschätzt?, in: Witt, D./ Purtschert, R./Schauer, R. (Hrsg.): Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden, S. 59-86.

Bei Beiträgen, die im **Internet** veröffentlicht wurden:

*Autor oder Name der herausgebenden Organisation*: Titel des Beitrags, genaue Internetadresse, Datum der Abfrage.

*Ernst & Young* (Hrsg.): Die juristische Fallbearbeitung, [www.ey.com/law](http://www.ey.com/law), 10.2.2001

## 5.10 Zitate

**Wörtliche Zitate:** „Wer einen fremden Text wörtlich oder inhaltlich übernimmt und ihn als seinen eigenen ausgibt, betrügt den Leser und macht sich des Plagiats schuldig. Man sollte vermuten, dass so etwas nur ganz selten vorkäme. ... Erstaunlicherweise sind jedoch zahlreiche Seminararbeiten ... voller Plagiate, manche von ihnen sogar ein einziges Plagiat, ohne dass ihren Verfassern dies klar geworden wäre.“ (*Standop, E./Meyer, M. L. G.* (2004): Die Form der wissenschaftlichen Arbeit, 17. Aufl., Heidelberg, S. 193).

Um solcherlei Plagiate zu vermeiden ist es notwendig, dass sich die Studierenden genau mit den unterschiedlichen Zitatformen auskennen und diese sorgfältig berücksichtigen. Für die Anzahl und den Umfang von Zitaten kann man nicht „kochrezeptartig“ eine bestimmte Menge angeben; es gilt jedoch, dass die Zitate allein durch die verarbeitete und im Text verwendete Literatur bestimmt werden.

**Nicht-wörtliche Zitate:** In den meisten Fällen handelt es sich jedoch um nicht-wörtlichen Zitate, die im Rahmen einer wiss. Arbeit verwendet werden. Die erwartete Zitierweise folgt dem sogenannten 'Harvard-System', das inzwischen in der internationalen Managementforschung weit verbreitet ist. Quellenhinweise werden dabei nicht, wie im traditionellen deutschen System, in Fussnoten, sondern im Text in Klammern gesetzt.

Beispiel **Harvard-Zitierweise:**

..... Aus Sicht der Politikwissenschaftler kann eine „unverträgliche“ Folge der Marktorientierung auch ein ungewollter Imageschaden einer Nonprofit-Organisation sein. Mit diesem sehen sich aktuell die politischen Interessengruppen konfrontiert, die sich vielfach in einem Wandlungsprozess weg von der politischen Interessengruppe hin zu einem politischen Unternehmen befinden (*Sebaldt* 2006). Der Unterschied zwischen einer Interessengruppe und einem politischen Unternehmen liegt insbesondere darin, dass eine Abkehr der Interessengruppe von der Mitgliederorganisation erfolgt und die so entstehenden politischen Unternehmen „Nonmembership-Organisationen“ sind, die wie Konzernzentralen ihre politischen Anliegen „vermarkten“ (*Sebaldt/Straßner* 2004; *Sebaldt* 2006). Die Entwicklung hin zu politischen Unternehmen bietet zwar den Vorteil grösserer Entschei-

dungsspielräume und rascherer Entscheidungswege und damit generell niedrigere Entscheidungskosten. Auf der Negativseite wird jedoch die Gefahr von Legitimationsdefiziten gesehen (insbesondere Verlust von Ansehen für ein politisches Engagement), welche die Vorteile nach heutiger Einschätzung bei weitem nicht aufwiegen können.

**Seitenzahlen werden angegeben, wenn es sich um ein wörtliches Zitat handelt oder wenn sich ein indirektes Zitat auf eine eingegrenzte Textstelle im zitierten Dokument (insbesondere bei Monographien) bezieht.**

**Zitierfähigkeit:** In Bezug auf die Zitierfähigkeit von Beiträgen ist festzuhalten, dass nur solches – veröffentlichtes – Material (also nicht: Seminar- und Masterarbeiten sowie Vorlesungsunterlagen) verwendet werden darf, dessen Nachvollziehbarkeit und Kontrollierbarkeit gewährleistet ist.

In der wissenschaftlichen Forschung ist der 'Zitierwert' einer Quelle in erster Linie mit den Kontrollmechanismen, die sie vor ihrer Veröffentlichung durchlaufen haben, verknüpft. Daraus ergibt sich folgende Hierarchie:

1. Fachzeitschriften, die ein 'doppelt blindes Peer Review' durchlaufen haben. Das bedeutet, dass ein Artikel ohne Autorennennung eingereicht wurde und von mehreren Experten aus der Forschung anonymisiert beurteilt und mit Überarbeitungsaufträgen versehen wurde. Innerhalb dieser Gruppe besteht ein Ranking auf Basis des Social Science Citation Index (SSCI), bei dem die durchschnittliche Zitationshäufigkeit als eine Art Marktwert regelmäßig erhoben wird. Über dieses Review-Verfahren, das zunehmend zum internationalen Standard geworden ist, geben die Fachzeitschriften auf ihrer Homepage Auskunft.
2. Fachzeitschriften, Sammelbände oder Monographien in Universitätsverlagen, die ein einfaches Review durch den Herausgeberkreis und/oder Experten aus der Wissenschaft durchlaufen haben.
3. Fachliteratur, die sich primär an Praktiker wendet.
4. Publikumliteratur, die sich an die interessierte Öffentlichkeit richtet.

Problematisch ist das Zitieren von Publikumszeitschriften, bei denen die Grenze zur Fachzeitschrift fließend verläuft (z.B. manager magazin, Wirtschaftswoche etc.); im Zweifel sind solche Quellen deshalb eher wegzulassen und durch andere zu ersetzen, da in diesen Zeitschriften oftmals ohnehin überwiegend nicht zitiernotwendiges Allgemeingut enthalten ist (wie auch in den meisten anderen Publikumsorganen, bspw. Focus, Spiegel, Freiburger Nachrichten etc.). Reine Publikumszeitschriften (z.B. Schweizer Illustrierte, Annabelle etc.) sind keinesfalls zitierwürdig. Zudem werden nicht zitiert:

- Allgemeinwissen welches einem (Konversations-) Lexikon entnommen werden kann,
- einschlägige Fachausdrücke,
- allgemein übliche Begriffe aus Fachlexika und
- mathematische Formeln.

Vorsicht ist beim Zitieren von Internetquellen geboten, da diese in den meisten Fällen keiner Kontrolle unterworfen ist, obwohl sie in der Praxis immer häufiger konsultiert wird. Internetquellen können als illustrierendes Material verwendet werden, sind jedoch zur Stützung wissenschaftlicher Argumentationsgänge in aller Regel nicht geeignet. Grundsätzlich gilt, dass insbesondere die Zahl der Zitate von Wikipedia-Einträgen oder von den Webseiten von Beratungsfirmen, die nicht selten Inhalte mit „wissenschaftlichem Inhalt“ suggerieren, auf ein Minimum reduziert werden sollten!

### 5.11 Sprache

Korrekte Rechtschreibung und Zeichensetzung sowie ein gut lesbarer Satzbau werden bei der Anfertigung einer wiss. Arbeit vorausgesetzt. Verschachtelte Konstruktionen und Sätze, die zu viele Nebensätze enthalten, sollten vermieden werden, ebenso ein journalistischer Schreibstil mit Füllwörtern und blumigen Ausdrücken. Die Verwendung der Ich-Form ist für wissenschaftliche Texte ebenfalls nicht üblich. Der/die AutorIn sollte versuchen, den Leser durch die Arbeit zu führen, dies beispielsweise mit Hilfe von Verweisen auf andere Abschnitte.

## 6. Abgabe der Arbeit und Beurteilung

**Abgabe einer Seminararbeit:** Die Seminararbeiten müssen in einfacher Ausfertigung in gebundener oder gehefteter Form am vereinbarten Abgabetermin beim **jeweiligen Betreuer** abgegeben und gleichzeitig als .pdf an dessen e-mail-Adresse geschickt werden.

**Abgabe einer Bachelor- und Masterarbeit:** Eine Bachelorarbeit muss in einfacher, eine Masterarbeit in dreifacher Ausfertigung und in gebundener Form **beim Dekanat** abgegeben werden. Zeitgleich muss die Arbeit **in elektronischer Form an den Betreuer zusammen mit dem allenfalls verwendeten Datensatz** geschickt werden.

Beachten Sie dazu auch die Informationen auf der Webseite der Fakultät!

Die Beurteilung der Arbeit durch den Betreuer erfolgt dabei auf Grundlage der nachfolgenden Kriterien, wobei die Gewichtung je nach Typus der Arbeit unterschiedlich ausfallen kann.



## Beurteilungsbogen für Bachelor- und Masterarbeiten:

<b>AutorIn</b>	
<b>Betreuung durch</b>	
<b>Titel der Arbeit</b>	

<b>Inhaltliche Beurteilung (max. 70 Punkte)</b>	<b>Soll</b>	<b>IST</b>
<b>1. Einleitung (max. 10 P.)</b>		
1.1 Logischer Aufbau und Gliederung der Arbeit	4	
1.2 Beschreibung der Problemstellung	3	
1.3 Klare Zielsetzung und logischer Gang der Untersuchung	3	
<b>2. Theoretische Fundierung (max. 15 P.)</b>		
2.1 Begriffliche Grundlagen	5	
2.2 Darstellung und Begründung relevanter Theorien/Ansätze	5	
2.3 Verknüpfung von Theorie mit dem eigenen Thema (Problembezug)	5	
<b>3. Hauptteil der Arbeit (max. 40 P.)</b>		
3.1 Schlüssige Argumentation mit engem Bezug zum Thema	5	
3.2 Darstellung und Begründung der gewählten Methodik	5	
3.3 Analyse und Interpretation	10	
3.4 Ergebnisse der Untersuchung/Zielerreichung/Reflexion	10	
3.5 Eigenständige Beiträge	10	
<b>4. Schlussteil (max. 5 P.)</b>		
Grenzen der eigenen Untersuchung und weiterführende Hinweise	5	
<b>Subtotal Inhaltsdimension</b>	<b>70 P.</b>	

<b>Formale Beurteilung</b>	<b>Soll</b>	<b>Ist</b>
<b>5. Formales (max. 25 P.)</b>		
5.1 Formale Anforderungen eingehalten (Umfang, Schriftgrösse etc.)	3	
5.2 Vollständigkeit (Aufbau, Verzeichnisse, Anhang)	2	
5.3 Wissenschaftlicher Ausdruck, Stil	2	
5.4 Rechtschreibung, Grammatik, Interpunktion	5	
5.5 Zitierweise (Originalquellen, Ehrlichkeit, Einheitlichkeit etc.)	5	
5.6 Gestaltung (Graphiken, Seiteneinteilung und -numerierung etc.)	3	
5.7 Literaturverzeichnis	5	
<b>6. Prozess der Bearbeitung (max. 5 P.)</b>		
Eigenständigkeit bei der Bearbeitung sowie Auseinandersetzung	5	
<b>Erreichte Punkte Formales</b>	<b>30 P.</b>	
<b>Note:</b>	<b>100 P.</b>	

<b>Gesamtbeurteilung der Arbeit:</b>
--------------------------------------