

IRM-Merkblatt Master-Arbeit

Hinweise zur Erstellung von Master-Arbeiten

Für die Erstellung von Master-Arbeiten massgeblich ist das allgemeine Merkblatt für Master-Arbeiten, das unter <http://www.unisg.ch> eingesehen werden kann.

Das Merkblatt des Gottlieb Duttweiler Lehrstuhls dient lediglich zur Ergänzung des allgemeinen Merkblatts.

1. Sinn und Zweck der Master-Arbeit

Master-Arbeiten sollen einen eigenständigen Erkenntnisbeitrag zu einem relevanten Managementproblem hervorbringen. Im Gegensatz zu Bachelor-Arbeiten ist bei Master-Arbeiten der theoretische Teil stärker zu beachten. Ein ausführlicher Literatur- und Theorieüberblick ist bei Master-Arbeiten notwendig.

2. Erfolgsfaktoren

2.1 Erfolgsfaktoren einer hervorragenden Master-Arbeit

Bitte beachten Sie folgende Hinweise für die Erstellung einer hervorragenden Master-Arbeit.

- Sie basiert auf einer gründlichen Literaturrecherche, für die man in der Regel mehrere Wochen Zeit einplanen sollte. Damit ist die gründliche Suche nach Literaturquellen angesprochen, die mit dem Thema eng verwandt sind. Besonders eignen sich Dissertationsschriften, Handwörterbücher der Betriebswirtschaftslehre, wissenschaftliche Publikationen in internationalen Journals und Monographien zum gestellten Thema. Wer wichtige Literaturquellen erst am Ende seiner Master-Arbeit findet, der wird sie wahrscheinlich nicht mehr gebührend einbauen

- **Überzeugende Problemstellung:** Hervorragende Master-Arbeiten fokussieren die Arbeit auf ein Kernproblem, das sowohl in der Praxis als auch in der Literatur anerkannt ist. Eine Problemstellung, die zu weit angelegt ist, verhindert Tiefgang in der Arbeit. Diese Problemstellung ist am Anfang zu entwickeln und nicht am Ende der Bearbeitungszeit.
- **Eine theoretische Fundierung der Arbeit** zeichnet hervorragende Master-Arbeiten aus. Im Gegensatz zu Bachelor-Arbeiten muss der theoretische Teil von Master-Arbeiten ausführlicher ausfallen. Es geht nicht nur darum eine oder zwei theoretische Ansatzpunkte im Theorieteil wiederzugeben, sondern es sind verschiedene Theorien umfassend zu berücksichtigen. Das heisst, ein theoretischer Überblick ist unbedingt notwendig. Anschliessend gilt es die Kerntheorie für die Arbeit zu lokalisieren und auch zu begründen. Ferner spielen theoretische Überlegungen auch im Gestaltungsteil der Master-Arbeit eine wichtige Rolle. Handlungsempfehlungen sollen, wenn immer möglich, auch theoretisch eine Begründung finden.
- **Empirische Untersuchung:** Eine hervorragende Master-Arbeit basiert auf einer empirischen Untersuchung in Form von Expertengesprächen und/oder dem Versenden eines Fragebogens etc. Dadurch kann insbesondere der eigenständige Erkenntnisbeitrag sichergestellt werden.
- **Perfekte Sprache:** Rechtschreib- und Grammatikfehler sowie umständliche Satzkonstruktionen erschweren das Lesen und führen zu einem Notenabzug. Daher empfiehlt es sich, die Master-Arbeit am Ende Korrekturlesen zu lassen (ein professioneller Lektor ist ratsam).



- **Eigenständiger Erkenntnisbeitrag:** Eine hervorragende Master-Arbeit enthält einen eigenständigen Erkenntnisbeitrag. Dieser soll zu Beginn der Arbeit, aber auch im Fazit herausgestellt werden. Wer lediglich Literaturquellen zusammenschreibt, kann keine hervorragende Note erhalten.
- **Motivation zum Thema:** Der Bearbeiter sollte motiviert sein, das ausgewählte Thema zu bearbeiten. Motivation ist ein wichtiger Förderer für hervorragende Master-Arbeiten.
- **Reichhaltiges Fazit:** Am Ende der Arbeit sollten die Erkenntnisse auf zwei bis drei Seiten zusammengefasst werden. Dabei darf es nicht darum gehen, das Vorgehen erneut zu beschreiben und bereits Gesagtes zu wiederholen. Präzise und klar ist der Erkenntnisbeitrag für jedes Kapitel herauszustellen. Die Arbeit ist einer kritischen Würdigung zu unterziehen, bei der auch auf deren Grenzen eingegangen werden sollte. Das Fazit kann darüber hinaus einen Ausblick auf weitere Fragestellungen liefern, die sich aus dem Verlauf der Arbeit ergeben und aus wissenschaftlicher Sicht das Potential für einen zukünftigen Forschungsbedarf haben.

2.2 Zusätzliche Hinweise für eine erfolgreiche Abschlussarbeit

Anbei noch einige generelle Hinweise, auf die wir am Institut gerne verweisen:

- Empfehlenswerte Methodenbücher sind zum Beispiel:
 - Van de Ven, Andrew H. (2007). Engaged scholarship: a guide for organizational and social research. Oxford; New York: Oxford University Press,
 - Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). Business research methods. Oxford university press.
- Vermeiden Sie einseitig auf Internetquellen zurückzugreifen (wenn dann, Economist, HBR, WSJ etc.). Gleiches gilt für Studien von Managementberatungen. Diese Quellen sollten als Ergänzung Ihrer fachlichen Argumente dienen, nicht als Grundlage. Sie erreichen dadurch eine höhere Stringenz in Ihrer Arbeit.
- Stimmen Sie den groben Zeitplan mit Meilensteinen mit Ihrem Assistierenden ab.



Dabei geht es nicht darum, den Zeitplan exakt einzuhalten. Vielmehr hilft er Ihnen ein Gefühl zu erhalten, wann Sie Aufgaben priorisieren sollten.

- Um Ihre Literatur strukturiert verwalten zu können, empfehle wir Ihnen ein Literaturprogramm wie z.B Endnote oder Citavi (kostenpflichtig). Es gibt aber auch andere Programme (Mendeley), die von der Universität kostenlos zur Verfügung gestellt werden. Mit diesen können Sie bspw. das Literaturverzeichnis im richtigen Zitationsstil erstellen (APA).
- Bereits in der Disposition sollten Sie eine Liste mit einigen Titeln als Kernliteratur auflisten. Damit erkennen wir leichter, in welche Richtung sich die Arbeit entwickeln wird.
- Bitte beachten Sie die Anmeldefristen für Abschlussarbeiten. Diese sind zentral damit Sie sich rechtzeitig für die Graduierung anmelden können.
- Auch empfehlen wir Ihnen unsere HSG-Methodenberatung. Dort sollten Sie **definitiv** einen Termin vereinbaren, sobald Sie wissen, wie Ihr Empirie-Teil ungefähr aussehen soll. Die Beratung kann Ihnen wichtiges Feedback zu Ihrem geplanten Vorgehen geben und die methodische Qualität sichern (<http://www.fci.unisg.ch/methodenberatung/>).

3. Aufbau einer Master-Arbeit

Idealerweise ist eine Master-Arbeit folgendermassen aufgebaut:

1. Einleitungsteil: Hier finden sich die Problemstellung, die Zielsetzung, das Vorgehen und es werden die Begrifflichkeiten definiert. Für den Einleitungsteil sind ca. 10% der Seiten der Master-Arbeit einzuplanen.
2. Theorieteil: Enthält die wichtigsten Literaturquellen und Vorarbeiten zu diesem Thema. Falls möglich sind theoretische Anknüpfungspunkte zur Themenstellung in diesem Kapitel aufzuzeigen. Für den Theorieteil sind ca. 25% der Seiten der Master-Arbeit einzuplanen.

3. Hauptteil: Hierfür sind mindestens 60% der Seiten der Master-Arbeit einzuplanen. Der Leser sollte aus der Gliederung die Schwerpunkte des Hauptteiles erfahren.
4. Fazit: Abschliessend werden die inhaltlichen Erkenntnisse in einem gehaltvollen Fazit geschildert und zusammengefasst. Hierfür sind ca. 5% der Seiten der Master-Arbeit einzuplanen. Das Fazit dient nicht der Wiederholung des Vorgehens, sondern der differenzierten Beschreibung der zentralen Erkenntnisse.
5. Sofern Interviews geführt wurden: Interviewverzeichnis im Anhang aufführen, mit den Angaben zur interviewten Person, wann, wie lange, telefonisch oder persönlich.

An dieser Stelle wird noch einmal auf das allgemeine Merkblatt für Master-Arbeiten der Universität St. Gallen hingewiesen. Dort ist explizit geregelt, dass der eigentliche Textteil (inkl. Abbildungen) einen Umfang von sechzig Seiten (bei einem Zeilenabstand von 1,2 bis 1,5) nicht überschreiten sollte. Eine massive Unter- bzw. Überschreitung der Seitenzahl unter/über einen Toleranzbereich von 10% hinaus führt ebenfalls zu Notenabzug.

Bitte beachten Sie darüber hinaus das Merkblatt zu Zitat und Plagiat. Sollte es sich bei der eingereichten Arbeit um einen Plagiatsfall handeln, sieht Art. 36 des Universitätsgesetzes (UG) ein offizielles Verfahren vor der Disziplinarkommission vor, das zum Ausschluss des Betroffenen von Lehrveranstaltungen und Prüfungen an der Universität von bis zu drei Jahren und einer Geldstrafe führen kann.

4. Der Betreuungsprozess

Jeder Studierende erhält in der ersten Besprechung einen Referenten zugewiesen. Dieser Referent ist Ansprechpartner für den Studierenden. Insgesamt finden zwei bis drei Besprechungen mit dem Referenten statt. Während des Betreuungsprozesses wird der Betreuer inhaltlich nicht stark in die Arbeit eingreifen, da es sich dabei um eine Prüfungsleistung handelt, für deren Erfolg der Studierende allein verantwortlich ist. Er/Sie spricht lediglich Empfehlungen aus oder unterstützt bei ganz konkreten Fragestellungen.

4.1 Besprechung von Disposition, Problemstellung und Vorgehen:

Vereinbaren Sie bitte mit dem Referenten einen Termin. Spätestens 2 Arbeitstage vor der Besprechung sollten Sie dem Referenten die Disposition (Gliederung), die Problemstellung (zwei Seiten) und die Vorgehensweise (eine Seite) per E-Mail zustellen. Ohne diese Dokumente macht die Besprechung keinen Sinn.

In der Besprechung werden folgende Aspekte abgehandelt:

1. Relevanz des Problems: Ihre Ausführungen sollten den Referent überzeugen, dass es sich sowohl für die Praxis, aber auch für die Theorie um eine relevante Problemstellung handelt. Auch bleibt zu prüfen, ob der Problemfokus eng genug gesetzt wurde.
2. Theoretischer Bezugsrahmen: Der Referent prüft, ob ein theoretischer Bezugsrahmen vorhanden ist und gibt Empfehlungen.
3. Roter Faden in der Disposition: Die Disposition sollte einen roten Faden aufweisen und überzeugend strukturiert sein. Pro Gliederungspunkt sind mindestens zwei Seiten vorzusehen (Bei 60 Seiten Text sind das maximal 30 Gliederungspunkte.).

Nach der ersten Besprechung fertigt der Referent ein kurzes Ergebnisprotokoll mit den wichtigsten Entscheidungen an. Dieses Protokoll ist maximal zehn Zeilen lang und wird an Prof. Rudolph weitergeleitet.

4.2 Besprechung des Hauptteils:

Spätestens sechs Monate nachdem die Master-Arbeit gestartet ist, sollte die zweite Besprechung stattfinden. Auch hier wird die Gliederung mindestens 2 Arbeitstage vor der Besprechung an den Referenten per E-Mail zugesandt. Die genauen inhaltlichen Punkte, die durch die Studierenden für den 2. Besprechungstermin vorzubereiten sind, finden sich in der Vorlage „Studienprotokoll“, die sie zusätzlich zu den Merk-blättern erhalten. Folgende inhaltliche Punkte sind durch den Studierenden für den 2. Besprechungstermin vorzubereiten:

1. Disposition des Hauptteils: Der Studierende zeigt, welche Schwerpunkte er im Hauptteil setzt und bespricht diese mit seinem Referenten.
2. Theoretischer Bezugsrahmen: Der Referent prüft, welche Theorien zum Einsatz kommen und gibt Empfehlungen.
3. Einleitungsteil: Vor der Besprechung schickt der Studierende seinen überarbeiteten und ausformulierten Einleitungsteil an den Referenten. Der Referent liest diese zehn bis fünfzehn Seiten und gibt dem Studierenden ein Feedback.
4. Erkenntnisfortschritt auf Basis der verwendeten Methode: Sie diskutieren mit dem Referenten den Erkenntnisfortschritt und legen in diesem Zusammenhang

eine ausführliche Beschreibung der methodischen Vorgehensweise vor (siehe Gliederungspunkte im Studienprotokoll).

Auch nach dieser zweiten Besprechung ist ein kurzes Ergebnisprotokoll mit den wichtigsten Entscheidungen zu erstellen, welches ebenfalls an Prof. Rudolph weitergeleitet wird.

Eventuell kann eine dritte Besprechung mit dem Referenten stattfinden. Grundsätzlich dauern Besprechungen maximal 30 Minuten. Die Vorbereitung dieser Besprechung durch den Studierenden trägt massgeblich zum Erfolg derselben bei.

5. Formale Punkte

1. Die Sprache muss einer wissenschaftlichen Arbeit angemessen sein, d.h. es sollte nicht umgangssprachlich oder salopp formuliert werden. Aber auch umständliche Satzkonstruktionen erschweren das Lesen und führen zu einem Notenabzug.
2. Die Arbeit muss ein Literaturverzeichnis sowie ein Abkürzungs- und Abbildungsverzeichnis (wenn verwendet) enthalten. Die Abbildungen müssen mit der Quelle und einem Titel versehen sein. Wurde die Abbildung selbst entwickelt, sollte als Quelle "Eigene Darstellung" vermerkt werden.
3. Es muss einheitlich zitiert werden. Die Vorgehensweise ist im Buch „Lern- und Arbeitsstrategien“ (5. Auflage, 2002) von Christoph Metzger auf den Seiten 134 bis 153 beschrieben (hier sei auch auf die entsprechende Veranstaltung auf der Assessment-Stufe verwiesen). Bitte beachten Sie, dass entgegen der im Buch angegebenen Vorgehensweise bei den in der Projektarbeit zitierten Quellen immer Seitenzahlen angegeben werden müssen. Ebenfalls sind in diesem Buch auch weitere Hinweise zur formalen Erstellung der Master-Arbeit enthalten.

4. Die Anzahl der Rechtschreib-, Grammatik- und Interpunktionsfehler ist durch eine intensive Durchsicht der Arbeit zu minimieren. Daher empfiehlt es sich, die Master-Arbeit am Ende Korrekturlesen zu lassen (ein professioneller Lektor ist ratsam).
5. Das vorliegende IRM-Merkblatt ergänzt lediglich die Ausführungen im Merkblatt über Bachelor-/Master-Arbeiten des Studiensekretariats. Es gilt, alle Anforderungen im Merkblatt des IRM und des Studiensekretariats zu erfüllen.

In der Bewertung spielen sowohl inhaltliche als auch formale Punkte eine Rolle. Bei der Gewichtung überwiegt deutlich der inhaltliche Teil. Mit anderen Worten: Eine inhaltlich schwache Arbeit ist auch bei Perfektion der Formalia nicht bestanden. Dennoch genügt es nicht, eine inhaltlich ansprechende und interessante Arbeit einzureichen, ohne sich dabei an die formalen Richtlinien zu halten.

6. Anmeldung der Abschlussarbeit

Um lange Bearbeitungszeiten (über 1 Jahr) zu vermeiden, erwarten wir, dass die Studierenden ihre Arbeiten direkt nach dem Kick-off, auf den nächstmöglichen Termin (siehe offizielle Termine im StudentWeb), beim Studiensekretariat anmelden. Ansonsten behalten wir uns es vor, das Thema neu zu vergeben. Bei einer Bearbeitungszeit von über 1 Jahr (ab Kick-off) wird kein neues Anmeldeformular mehr unterschrieben. Die Anmeldung der Masterarbeit erfolgt über die Thesis Management Platform (TMP).

7. Fristverlängerung

Anträge um eine Fristverlängerung am IRM werden im Einklang mit den Richtlinien des Studiensekretariats geprüft (siehe Merkblätter BA/MA-Arbeiten im StudentWeb). Das heisst, in begründeten Fällen kann ein Antrag um eine Verlängerung von bis zu 3 Monaten gewährt werden. Verpflichtungen gegenüber einem Arbeitgeber (bspw. in Form eines Praktikums) sowie studienbedingte Auslandsaufenthalte, gelten ausdrücklich nicht als Grund für eine Fristverlängerung.