

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 92 (2012)  
**Heft:** 996

**Artikel:** Einzelkämpfer bringen es nicht weit  
**Autor:** Rittmeyer, Florian / Krogh von, Georg  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-735426>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## 5 Einzelkämpfer bringen es nicht weit

Georg von Krogh erforscht, was Strategien erfolgreich macht. Studenten rät er, auf Dialog statt Monolog, auf Mitarbeit statt Egotrip zu setzen. Und sich eine simple Frage immer wieder zu stellen: Wie möchte ich eigentlich mein Leben leben?

*Florian Rittmeyer trifft Georg von Krogh*

**Herr von Krogh, die Rede vom Kampf um Talente geht um. Wer sucht denn heute eigentlich wen aus: die Studenten die Hochschule oder die Hochschule die Studenten?**

Studenten wollen gute Studienplätze. Und der Wettbewerb um diese Plätze hat sich in den letzten Jahren massiv verschärft. In unserem Departement Management, Technology and Economics an der ETH können wir mittlerweile bloss etwa ein Drittel der Bewerbungen berücksichtigen. Zugleich ist es so, dass die ETH in einem Wettstreit mitspielt, in dem sie um die Gunst der besten Studenten der Welt buhlt. Unser Bildungsangebot muss so attraktiv sein, dass die brillanten Köpfe aus der Schweiz, Indien, China oder auch Skandinavien für ihr Masterprogramm an die ETH kommen – statt ans MIT zu gehen.

**Das ist der globale Bildungswettbewerb im Jahre 2012. Wer vor zehn Jahren in der Schweiz studierte, traf auf eine überschaubarere Lage.**

Wenn Sie damit gemütlich meinen, hat dies mit der heutigen Situation in der Tat wenig zu tun. Die jungen Leute sind heute mobil und extrem ambitioniert. Als ich 1994 als Professor für Wirtschaftswissenschaften in St. Gallen anfang, waren Ausbildung und Forschung noch relativ regional ausgerichtet. Die meisten Studenten kamen aus der Schweiz, einige aus Österreich und Deutschland. Heute ist es so, dass die Hochschulen von überall her Bewerbungen bekommen. Dies gilt gerade für die Schweiz. Die Hochschulen haben ein Topniveau, die Schweizer sind kosmopolitisch und das Land beherbergt tolle Firmen.

**Was treibt die Studenten an: die Aussicht auf eine lukrative Karriere oder die wissenschaftliche Neugier?**

Einige Studenten sind im Studium extrinsisch motiviert. In der Wissenschaft sprechen wir von einem *separable outcome*: Ich will ein gutes Ergebnis erreichen, anhand von Zielen, die mir von aussen vorgegeben werden. Aber es gibt auch die anderen, denen es um die Sache geht. Solche Studenten diskutieren viel leidenschaftlicher. Sie begreifen: Um den Stoff zu verstehen, muss ich mich reinknien und durchbeissen, muss ich eine klare Position einnehmen.

**Sie mögen diesen wissenschaftlichen Kampfgeist.**

Klar. Und ich glaube: Die intrinsisch motivierten Studenten, die es nicht in erster Linie auf gute Noten abgesehen haben, erzielen am Ende zumeist die besten Noten. Ich finde es aber absolut okay, wenn Studenten ihre Hochschuljahre als Mittel zum Zweck sehen. Sie sollen ihren Spass haben, keine Frage, aber ohne ein klares Ziel vor Augen ist es schwierig, jene Leistung abzuliefern, die wir von unseren Studenten verlangen.

**Dazu bedarf es eines motivierenden Umfelds. Sind Sie ein guter Motivator?**

Das müssen Sie meine Studenten fragen. Aber jemanden für eine Frage, ein Problem oder eine Theorie zu begeistern, das ist es, was mich selbst als Professor antreibt. Was ursprünglich extrinsisch motiviert war, beispielsweise eine gute Note zu bekommen, wird plötzlich zu etwas, das man tut, weil es Spass macht. In der Motivationstheorie spricht man von der internalisierten

**Georg von Krogh**

ist Professor für Strategisches Management und Innovation an der ETH Zürich und u.a. Mitglied des Forschungsrates des Schweizerischen Nationalfonds.

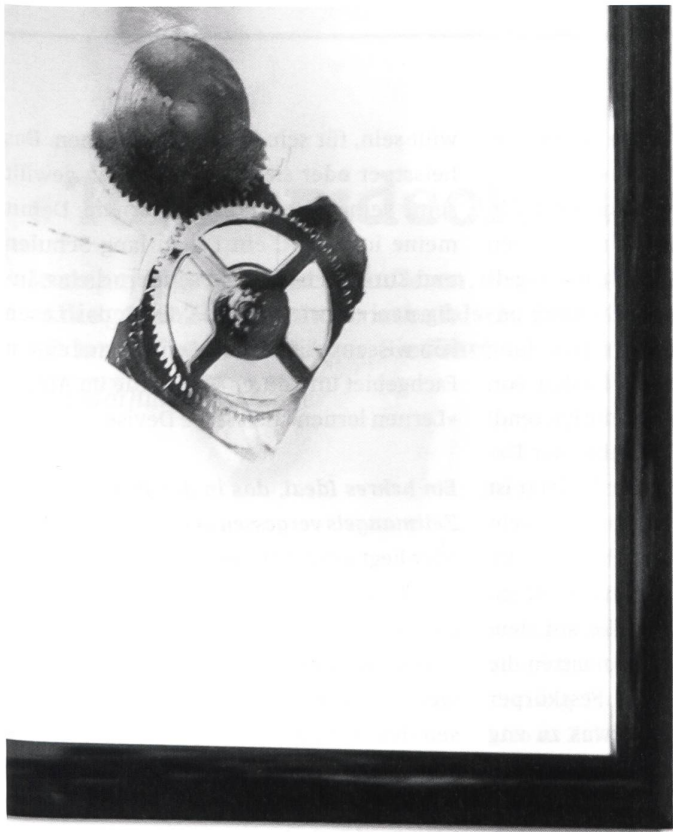
extrinsischen Motivation: Das ist es, was ich in meinen Kursen zu erreichen suche.

**Aus Sicht der Studenten heisst das: Ich bin nicht mehr der brave Konsument, und mein Professor ist nicht mehr der Allwissende, der mich belehrt.**

So ist es! Die Wissensvermittlung hat sich radikal verändert. Der Frontalunterricht ist nur noch ein Teil des Unterrichts. An die Stelle des professoralen Monologs ist der Dialog zwischen Professor und Studenten getreten. Wir sehen uns alle als Lernende, die dasselbe Ziel verfolgen: Wissen zu schaffen, zu vertiefen, zu verändern. Klar, der Professor hat mehr Erfahrung und einige Bücher mehr gelesen, aber auch er lernt ständig dazu.

**Das klingt nach Wissenscommunity, einem alten Ideal der Wissenschaft.**

Ja, warum nicht? Aber auch die Studenten untereinander bilden eine Community. Sie sind häufig eingebunden in Gruppenarbeiten, sie müssen Fallstudien präsentieren und werden in Forschungsprojekte involviert. Wenn wir interessante Arbeiten haben, versuchen wir, mit den Studenten gemeinsam etwas in einer akademischen Fachzeitschrift zu publizieren. Die betreiben zum Teil auch Forschung auf einer hohen Ebene und machen methodisch sehr saubere Arbeit.



Georg von Krogh, fotografiert von Thomas Burla.

### **Das klassische Professor-Studenten-Verhältnis gibt es nicht mehr? Die guten alten Sprechstunden?**

Wir kommunizieren auch schon mal über E-Mail oder Twitter. Und wir wollen alle weiterkommen.

### **Keine Spur von «Früher war einiges auch besser»? Nehmen wir das intellektuelle Niveau: Wie ist es verglichen mit 1994?**

Das Niveau hat sich verbessert – nicht zuletzt durch den Wettbewerb unter den Hochschulen. Die Studenten leisten mehr, aber sie fordern auch mehr, in der Lehre und im persönlichen Austausch. Heute wollen sie Referenzbriefe, sie wollen Praktika machen, Abschlussarbeiten haben, die wirklich erstklassig sind. Ich bin immer wieder erstaunt, wie ehrgeizig die Studenten auch im Selbstmarketing sind.

### **Was bedeutet das für den Wettbewerb unter den Studenten? Sie kooperieren mit ihren Kommilitonen und wissen zugleich, dass diese später bei der Jobsuche zu ihren Konkurrenten werden.**

Es braucht beides, um komplexe Probleme zu lösen: Konkurrenz und Kooperation. In meinem Kurs zu Strategischem Management benote ich zur Hälfte die Leistung des Teams, das ein Problem löst, und zur Hälfte die Leistung des einzelnen Studenten. Dabei stelle ich fest: Früher war der Wille zur Kooperation etwas ausgeprägter als heute. Die Wettbewerbskomponente ist zum Teil stärker geworden – vielleicht zu stark.

### **Bedeutet das: Viele sind auf dem Egotrip?**

Sagen wir es so: Ein gesundes Selbstbewusstsein ist sicher gut. Und unser Ausbildungssystem fördert das Brillante von Individuen, die in ihr Humankapital investieren. Das ist alles wunderbar, nur: als Einzelkämpfer bringt man es auch nicht weit. Man muss auch Beziehungs- oder Sozialkapital entwickeln. Man arbeitet heute überall in Teams, in Netzwerken, muss andere motivieren, das Beste aus sich und den anderen herausholen. Das geht im Zeitalter des Individualismus zuweilen unter.

### **Wenn Sie zurückblicken, haben Sie sich als**

### **Student an den ganzheitlichen Ansatz gehalten, den Sie vertreten?**

Ich begann als Ingenieurwissenschaftler in der Marinetechnologie. Von Kindesbeinen an hatte ich diese Leidenschaft für Segelboote. Als ich dann mit dem Studium anfang, besuchte ich ein halbes Jahr lang Kurse in Hydrodynamik und Design von Schiffsrümpfen. Das war sehr motivierend! Nach einem halben Jahr kam aber der Departementsvorsteher und sagte: So, jetzt ist Schluss mit den Spielereien, ab sofort geht es nur noch um die Ölbranche und um Ölplattformen. Das sind diese riesigen Klötze in 100 Metern Höhe, die auf dem Meeresboden stehen, und wir mussten die Wellenbewegungen um diese Festkörper herum berechnen. Das war etwas zu eng und immer dasselbe und nicht das, was ich im Kopf hatte, als ich mit dem Studium anfang. So schloss ich es möglichst schnell ab mit einem Master und wählte dann eine andere Materie, nämlich Ökonomie und Management. Vielleicht bedeutet ganzheitlich auch, unterschiedliche Welten zu verstehen.

### **Achte nicht auf Moden!**

### **Denn die kommen und gehen.**

### **Achte auch nicht auf Angebot und Nachfrage!**

### **Warum sind Sie in der Akademie geblieben?**

Mein Wissensdurst! Ich war kurz in der Privatwirtschaft tätig und habe einige Firmen gegründet. Aber meine Leidenschaft gilt der Forschung – bis heute.

### **In unserer wissensbasierten Ökonomie stelle ich mir als zukunftsorientierter Akteur ständig die Frage: Welches Wissen ist in der Welt von morgen gefragt? Können Sie mir einen Kompass mitgeben?**

Das wissen wir nicht und können es auch nicht wissen. Darum sollten wir uns darauf einstellen, dass unser Wissen im Fluss bleibt. Ein Student muss deshalb immer ge-

willt sein, für seine Zukunft zu lernen. Das heisst: er oder sie muss aber auch gewillt sein, sein Leben lang zu lernen. Damit meine ich nicht, ein Leben lang Schulen und Kurse zu besuchen, sondern sich ständig neu zu orientieren – durch das Lesen von wissenschaftlichen Artikeln auf einem Fachgebiet und durch Neugierde im Alltag. «Lernen lernen» heisst die Devise.

### **Ein hehres Ideal, das in der Praxis infolge Zeitmangels vergessen geht?**

Hier liegt ein zentrales Problem vieler Führungskräfte. Wenn sie eine gewisse Hierarchieebene erreichen im Unternehmen, verlieren sie sehr oft ihre Neugier. Sie sind vierzig und glauben, bereits alles zu wissen. Ich habe das bei vielen Managern erlebt. Das ist wohl ein anthropologisches Phänomen. Der Mensch ist von Natur aus träge, und irgendwann sagt er sich: Ich habe mir meine Sporen abverdient, habe es zu etwas gebracht; bisher hat ja alles ganz gut funktioniert, also machen wir so weiter. Wenn dieser Punkt erreicht ist, werden sehr oft jene jungen Leute am Aufstieg gehindert, die innovativ und motiviert sind. Das ist schlecht für das Unternehmen, aber nicht immer schlecht für die jungen Leute: die gründen dann nämlich oft ihre eigene Firma und sind ziemlich erfolgreich.

### **Wenn ein Hochschulanwärter sich fragt, was er studieren soll, was raten Sie ihm?**

Achte nicht auf Moden! Denn die kommen und gehen. Achte auch nicht auf Angebot und Nachfrage! Denke langfristig und frag dich grundsätzlich: Wie möchte ich eigentlich mein Leben leben? Wo sehe ich mich in zehn Jahren? ◀