

## Das Wasser – Leonardo da Vinci

Aus Wasser ist Leben entstanden. Es ist das wichtigste Naturelement – die treibende Kraft der Natur. Mit ausgesuchten Bildern möchten wir dieses Thema aufzeigen.

Bereits Leonardo da Vinci, der grösste Erfinder, Künstler und Naturforscher aller Zeiten, hat sich sein Leben lang mit Wasser beschäftigt. Er war fasziniert von dessen Bewegung, Schönheit und Kraft. Seine Beschreibungen des Wassers sind einzigartig und münden in grossartigen Erfindungen wie Bewässerungssysteme, Schleusen, Mühlen etc.

Leonardo da Vinci inspiriert und beeinflusst uns Menschen mit seinem aussergewöhnlichen Erfindungsgeist bis heute. Auch wir von der BSG arbeiten wissenschaftlich fundiert mit grosser Energie und Leidenschaft.

Wir beobachten genau – denken analytisch, offen, vernetzend und ganzheitlich.

Wir kreieren und fördern praktische Lösungen und Innovationen mit grossem Nutzen für unsere Kunden.

In diesem Sinne überreichen wir Ihnen unseren Geschäftsbericht als Dankeschön für Ihr Vertrauen.

## Das Geschäftsjahr 2020

Es ist ein erfreulicher Jahresabschluss geworden, dieses Berichtsjahr 2020: Viele unserer Kunden schlossen das Jahr erfolgreich ab. Auch die BSG-Resultate bewegen sich im zufriedenstellenden Bereich mit einem Umsatz von CHF 3 772 000.– bei 13 Mitarbeitenden.

Indes: Verbesserungspotenzial gibt es immer. Die Probleme in einigen Unternehmen sind offenkundig und Lösungsideen vorhanden. Entscheidend aber ist die Umsetzung: BSG-Mitarbeitende liefern nicht nur die Konzepte, sondern helfen auch aktiv mit bei deren Realisierung – beispielsweise mit der interimswweisen Übernahme von Führungsverantwortung.

In einigen Projekten sind es vor allem IT-Innovationen, die uns beschäftigen. Ihre Implementierung in Unternehmen und öffentlichen Betrieben und Verwaltungen ist anspruchsvoll, und Projektleiter mit einschlägigen Fachkenntnissen und -erfahrungen sind rar. Hier sind die BSG-Berater besonders gefragt. Einige Beiträge in dieser Jahresdokumentation befassen sich denn auch mit IT-Themen.

Das Abstimmen von Strategie, Organisation und IT-Technologie scheint ein «Renner» in vielen Organisationen zu sein: Damit lassen sich relativ schnell sichtbare Resultate in den Bereichen Kundennutzen und Kostensenkung erzielen. Häufig wird uns in diesem Zusammenhang die Frage gestellt: Ist für Schlüsselstellen in Unternehmen Kontinuität oder Erneuerung vorteilhafter? Die Antwort: Am vorteilhaftesten ist die Persönlichkeitsentwicklung bestehender Mitarbeitenden und damit Kontinuität mit persönlicher Weiterentwicklung. Die Beratungsleistung hierfür? Das Erkennen von Entwicklungspotenzialen und das Implementieren von organisatorischen Massnahmen zu deren Förderung.

Unseren Klienten – mit einigen arbeiten wir schon seit vielen Jahren zusammen – danken wir an dieser Stelle für ihr Vertrauen und ihre Treue.

Dokumentation der  
BSG Unternehmensberatung  
über das 41. Geschäftsjahr  
vom 1. Januar 2020  
bis 31. Dezember 2020

**BSG**  
Management & Technology

BSG Unternehmensberatung AG,  
St. Gallen

Teufener Strasse 11  
CH-9000 St. Gallen  
T +41 71 243 57 57  
info@bsg.ch  
www.bsg.ch

## Unsere Themen

Die Schweiz – Ein Gefängnis? Felix Lämmli – Dipl. El.-Ing. FH / Exec. MBA	12
Vertrauen Sie Ihrem Bauchgefühl! Dr. sc. techn. Iwan Schnyder – Dipl. El.-Ing. ETH / MAS FHO BAE	14
Projektitis und wie Sie immun werden gegen diese Krankheit Maurus Fässler – M.A. HSG Banking & Finance	18
Resilientes Kreisdenken – eine Quadratur des Kreises? Josef Schmid – Dipl. Ing. Agr. ETH / Dipl. Betriebsökonom FH	23
Homeoffice – Big Brother is watching you? Anela Fivaz – B.A. Politik-, Verwaltungswissenschaften und Soziologie / Exec. MBA	28
Die Gaming-Industrie: Technologie- und Innovationstreiber Patrick Bischof – MAS Business Information Management FH	32
Digital Workplace: Erfolgreiche und effiziente Evaluation Luca Rechsteiner – M.Sc. FHO Business Administration	34
Die Revision des Beschaffungsrechts stärkt den Wettbewerb Romeo Minini – lic. iur. RA, Exec. MBA HSG	38
Geschäftsprozesse aufnehmen ohne BPMN Marco Solenthaler – B.Sc. FHO Business Administration	43
Agilität – neue Ansätze in der Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien Pascal Inauen – B.A. HSG in Business Administration	47
Fehlerkultur: Lernen aus Fehlern Svenja Ilona Schraner – B.A. HSG in Business Administration	52

**Das BSG-Geschäftsjahr 2020 in Zahlen**

BSG Unternehmensberatung AG, St. Gallen und BSG (Liechtenstein) AG konsolidiert:

	2020	2019
Honorare und andere Erträge	CHF 3 772 000.–	CHF 3 844 000.–
Personalbestand Ende Jahr	13	13
Bilanzsumme	CHF 1 917 000.–	CHF 2 401 000.–
Finanzierungsverhältnis		
– Fremdkapital in %	66	63
– Eigenkapital in %	34	37

## Unsere Leistungen

Die BSG bietet Managementberatung in den Bereichen Strategisches Management, Organisations- & Prozessmanagement, Informationsmanagement, Engineering & Technologiemanagement und Projektmanagement.

Beraten heisst,  
die komplexen Probleme  
von heute mit  
Blick auf morgen  
gemeinsam zu lösen.



*Felix Lämmler*  
Dipl. El.-Ing. FH / Exec. MBA

Partner  
Präsident des Verwaltungsrats

Organisations- & Prozessmanagement  
Programm- & Projektmanagement  
Strategisches Management



*Dr. sc. techn. Iwan Schnyder*  
Dipl. El.-Ing. ETH / MAS FHO BAE

Partner  
Vorsitzender der Geschäftsleitung  
und Mitglied des Verwaltungsrats

Organisations- & Prozessmanagement  
Projektmanagement  
Risikomanagement  
Strategisches Management  
Technologie- & Innovationsmanagement



*Maurus Fässler*  
M.A. HSG Banking & Finance

Partner  
Mitglied der Geschäftsleitung  
und des Verwaltungsrats

Interimsmanagement  
Öffentliches Beschaffungswesen  
Organisations- & Prozessmanagement  
Projektmanagement  
Strategisches Management

## Unsere Kunden

Wir erbringen unsere Leistungen für Unternehmen aus den Branchen Industrie, Handel und Dienstleistungen sowie für Organisationen in der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen. Unsere breite Kundenstruktur umfasst sowohl kleinere und mittlere Unternehmen als auch Konzerne.



*Josef Schmid*  
Dipl. Ing. Agr. ETH /  
Dipl. Betriebsökonom FH

Partner

Personal- & Organisationsmanagement  
Projektmanagement  
Prozessmanagement  
Strategisches Management



*Anela Fivaz*  
B.A. Politik-, Verwaltungswissen-  
schaften und Soziologie / Exec. MBA

Partner  
Geschäftsführerin BSG (Liechtenstein) AG

Personal- & Organisationsmanagement  
Projektmanagement  
Prozessmanagement  
Strategisches Management



*Luca Rechsteiner*  
M.Sc. FHO Business Administration

Berater

IT-Evaluationen  
IT-Recht, Vertragsrecht & Datenschutz  
Öffentliches Beschaffungswesen  
Projektmanagement  
Prozessmanagement  
Submissions- & Verwaltungsrecht



*Patrick Bischof*  
MAS Business Information  
Management FH

Berater

Informationsmanagement  
Projektmanagement  
Prozessmanagement  
Technologie- & Innovationsmanagement

## Unsere Stärken

Unsere Stärken liegen im individuellen, unternehmensstrategischen Ansatz jeder Beratung und in der Qualifikation und Struktur unserer Mitarbeitenden. Umsetzungsnahe Konzepte, unkomplizierte Arbeitsweise, effektive und effiziente Projektbearbeitung sowie aktive Mitwirkung bei der Lösungsrealisierung, auch unter Einsatz von Interimsmanagement, zeichnen die Beratungsleistungen der BSG aus.



Marco Solenthaler  
B.Sc. FHO Business Administration

Junior Berater

Informationsmanagement  
Öffentliches Beschaffungswesen  
Organisations- & Prozessmanagement  
Projektmanagement



Pascal Inauen  
B.A. HSG in Business Administration

Junior Berater

Informationsmanagement  
Organisations- & Prozessmanagement  
Projektmanagement  
Strategisches Management



Romeo Minini  
lic. iur. RA, Exec. MBA HSG

Freier Mitarbeiter

IT-Recht, Vertragsrecht und Datenschutz  
Personal- & Organisationsmanagement  
Submissions- & Verwaltungsrecht

## Unsere Lösungen

Sie wollen eine vertrauensvolle und langfristige Geschäftsbeziehung, verlässliche Lösungen, Transparenz und garantierte Zusagen in einer schnelllebigen Zeit?

Wir entwickeln passende Lösungen, die auf Sie zugeschnitten sind, sowie konkrete Umsetzungen mit maximalem Kundennutzen – pragmatisch und kreativ.



*Svenja Ilona Schraner*  
B.A. HSG in Business Administration

Trainee



*Aline Janphet*  
B.Sc. FHO Business Administration

Leiterin Administration



*Fabienne Stähelin*  
B.Sc. FHO Business Administration

Mitarbeiterin Administration

Informationsmanagement  
Organisations- & Prozessmanagement  
Projektmanagement

## Engineering und Technologiemanagement

*«Für eine effektive und effiziente Projektabwicklung ist Erfahrung und Know-how in Management und Technologie aus einer Hand von entscheidender Bedeutung.»*

*Iwan Schnyder*



Marktstudien  
Machbarkeitsstudien  
System-Engineering  
Technische Analysen & Expertisen

Modernste Technologien in Fertigung und Innovation sind entscheidend für Ihre Wettbewerbsfähigkeit. Die BSG-Spezialisten übernehmen dabei die Umsetzung von technologischen Entwicklungs- und Fertigungslösungen.

## Projektmanagement

*«Der erfolgreiche Abschluss von Kundenprojekten hat für die BSG stets oberste Priorität.»*

*Maurus Fässler*



Projekt-Portfolio-Management  
Programm- & Projektmanagement  
Projekt-Controlling  
Projekt-Risk-Management  
Öffentliches Submissionswesen  
nach GATT / WTO  
Vertragswesen

Viele Projekte sind regelmässig mit bedeutenden Risiken behaftet, wodurch hohe Anforderungen an die Projektführung gestellt werden. Die BSG-Spezialisten sorgen auch in diesen Bereichen für den Erfolg Ihrer Projekte.

## Organisations- und Prozessmanagement

«Unsere Organisationsmethoden sind branchenspezifisch, nachvollziehbar, wirkungsvoll und rasch umsetzbar.»

Anela Fivaz



Business-Analysen  
Prozess- & Organisationsentwicklung  
Change-Management  
Führungs- & Teamcoaching  
Personalmanagement

Für uns bedeutet Organisationsmanagement viel mehr als nur Strukturen und Prozesse. Vielmehr stehen auch Führungs-, Steuerungs- und Personalfragen im Zentrum.

## Informationsmanagement

«Die Digitalisierung aller Lebens- und Arbeitsbereiche fordert ihren Tribut und verschafft zugleich ungeahnte Möglichkeiten für uns Menschen.»

Josef Schmid



Digitalisierungs- & IT-Strategien  
e-Business / e-Government  
Enterprise-Architecture-Management  
Datenschutz  
IT-Governance

In der Informatik ist der Wandel eine Konstante, gleichzeitig nehmen Bedeutung und Komplexität der IT immer weiter zu. Die BSG kann auch hier auf bewährte und praxiserprobte Methoden zurückgreifen, die Ihre Projekte zum Erfolg führen.

## Strategisches Management

«Es sind Menschen, die den strategischen Erfolg formen. Wir schätzen die Unabhängigkeit und die Möglichkeit, die Aussensicht einzubringen.»

Felix Lämmler



Geschäftsentwicklung  
Gesamt- & Teilstrategien  
Innovationsmanagement  
Corporate-Risk-Management  
Interimsmanagement

Im Vordergrund unserer Beratung steht weniger die Methodik, sondern das Erfassen und die Aufnahme bewährter strategischer Erkenntnisse aus unterschiedlichen Ansätzen des strategischen Managements.

## Die Schweiz – Ein Gefängnis?

Felix Lämmler

Dipl. El.-Ing. FH / Exec. MBA

Als vor rund 30 Jahren der damalige Präsident der Tschechischen Republik, Vaclav Havel, die Schweiz besuchte, hielt Friedrich Dürrenmatt eine viel beachtete und viel kritisierte Rede. Darin bezeichnete er die Schweiz als ein Gefängnis. In diesem Gefängnis sei nicht klar, wer eigentlich die unfreien Gefangenen und wer die freien Wächter seien. Denn: Die Wärter machten sich selbst zu Gefangenen, die Schweizer würden freiwillig als Gefangene leben.

Nun gehören bekanntlich nur verurteilte Gesetzesbrecher ins Gefängnis. Zum Glück gehören nur wenige Schweizerinnen und Schweizer zu dieser Gruppe. Trotzdem: Um die Bewohnerinnen und Bewohner unseres Landes zieht sich ein engmaschiges Netz von Regelungen zusammen, welches ihre persönlichen Freiheiten einschränkt, sie potenziell kriminalisiert und zudem ihr frei verfügbares Einkommen stagnieren oder gar schrumpfen lässt. Nachdem der Staat seine Kernaufgaben weitgehend geregelt hat, greift er weiter aus und regelt nach dem Nötigen nun auch das für manche Wünschbare. Dabei zielt er auf die Lebensweisen und Lebensgewohnheiten der Einzelnen. Weil aber wir alle den Staat bilden, zielen wir damit selbst auf unsere Lebensweisen und -gewohnheiten – und dies in aller Freiheit.

**Dürrenmatt I:** «Jeder Gefangene beweist, indem er sein eigener Wärter ist, seine Freiheit.»

Diese Regelungswut erfasst alle Lebenslagen. Ob wir ein Haus bauen oder umbauen, ein Geschäft eröffnen oder einkaufen gehen, ob wir fernsehen oder Auto fahren, ob wir gesund sind oder krank – staatliche Bestimmungen setzen unserem individuellen Tun immer engere Grenzen. Dabei zeichnet sich eine unerfreuliche Tendenz ab: Selbst kleinste Details werden geregelt. So wird etwa festgelegt, welchen Rädern Bananen, Rüben und Gurken genügen müssen oder an welchen Tagen wir Masken zu tragen haben.

**Das Fehlverhalten Einzelner führt zur Bestrafung aller:**

Es gibt im Strassenverkehr einige Risikogruppen, wie die übermütigen Jugendlichen, die Alkoholsünder und die Charakter-

losen. Doch durch immer mehr allgemeingültige Vorschriften werden auch die Freiheiten der korrekten und anständigen Fahrerinnen und Fahrer eingeschränkt. Die neuen Regeln treffen zum Verdruss der Regulierten aber nicht nur die eigentlichen Missetäter.

#### **Einzelne verteidigen ihre Pfründe:**

Für alle sichtbar geschieht dies im ordentlichen Gesetzgebungsprozess. Es gibt aber auch weniger erkennbare Wege. Paradebeispiele liefern Berufsverbände, die zusammen mit öffentlichen Instanzen Vorschriften erlassen, bspw. für die Ausbildung, die in der Folge für Berufseinsteiger zu Eintrittsbarrieren werden. Eine moderne Form der mittelalterlichen Zunftordnung.

#### **Einzelne setzen ihre Weltanschauung durch:**

Das Gebot «Du sollst nicht...» scheint zunehmend zu einer Leitlinie des politischen Gestaltens zu werden, nach dem Motto: Was mir nicht gefällt, soll für alle verboten sein.

#### **Es wird über das Ziel hinausgeschossen:**

Im letzten Jahrzehnt ist eine Reihe gravierender Fälle von schuldhaftem Verhalten von Managern aufgetreten. In der Folge sind auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene Heerscharen daran gegangen, unter verschiedenen Titeln, besonders beliebt ist «Corporate Governance», zusätzliche, allgemeingültige Regelungen zu erlassen.

#### **Auch die Jüngsten sind im Visier:**

Es gibt kaum eine Schulbehörde, die nicht ohne Unterlass am Reformieren ist, wobei häufig die aktuelle Reform vor Abschluss der vorangehenden beginnt.

#### **Betroffen ist auch die Wirtschaft:**

Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht irgendein neuer Vorschlag vorgebracht wird, was die Wirtschaft neu oder anders zu lassen hat – Marktsituation hin oder her. Dramatisch wird dies, wenn durch neue Regeln die Weiterentwicklung bestehender oder gar die Schaffung neuer produktiver Wirtschaftssektoren gehemmt oder verunmöglicht wird.

#### **Besonders betroffen sind KMU:**

Ihr Aufwand für administrative Arbeiten hat sich in den letzten zehn Jahren mehr als verdoppelt. Anstatt als Unternehmer etwas Gewinnbringendes zu unternehmen, verbringen sie und ihre Mitarbeitenden einen wachsenden Teil ihrer Zeit mit dem Umsetzen komplizierter Vorschriften, dem Ausfüllen von Formularen, dem Erstellen von Statistiken und Tabellen, dem Einholen von Bewilligungen oder dem Sammeln von Belegen.

#### **Und die Freiheit der Meinungsäußerung?**

Zu den wichtigsten Errungenschaften der Aufklärung hatte die Freiheit der Meinungsäußerung gehört. Einer ihrer Schlüsselsätze hiess: «Mein Herr, ich teile Ihre Meinung nicht, aber ich würde mit meinem Leben dafür kämpfen, dass Sie diese äussern dürfen» (Voltaire). Wie halten wir es heute damit?

**Dürrenmatt II:** «Die Gefängnisverwaltung, die alles gesetzlich zu regeln versucht, behauptet, das Gefängnis befinde sich in keiner Krise, die Gefangenen seien frei, insofern sie echte, gefängnisverwaltungstreue Gefangene seien, während viele Gefangene der Meinung sind, das Gefängnis befinde sich in einer Krise, weil die Gefangenen nicht frei seien, sondern Gefangene.» >

Gefangene tragen keine Eigenverantwortung. Wenn wir immer mehr Aufgaben und Pflichten an den Staat delegieren, interessieren uns diese als Privatpersonen nicht mehr. Eine hohe Regelungsdichte und unverständliche Eingriffe in unseren Alltag sind deshalb kontraproduktiv. Das Umsetzen und Befolgen der vielen Regelungen sind mit hohem Aufwand verbunden. Dies belastet die Finanzen jener Unternehmen, die aufgrund der Markt- und Konkurrenzsituation ihrer Branchen ohnehin schon unter Druck stehen. Rund die Hälfte des Jahres arbeiten Herr und Frau Schweizer heute für ihre Abgaben an den Staat und seine Institutionen. Noch länger arbeiten wir alle für die Umverteilungstöpfe, für die Staats- und Sozialausgaben. Selbst dies reicht aber nicht, um alle öffentlich verordneten Aktivitäten zu bezahlen, und so verschuldet sich der Staat mehr und mehr und überlässt es damit späteren Generationen, die heutigen Rechnungen zu bezahlen.

Noch sind die Schweizer freiwillige und willige Gefangene. Noch bemühen wir uns um eine fast übertriebene Political Correctness. Kommt es zur Krise im Gefängnis? Zur Gefängnisrevolte? Kann man den Einzelnen einbinden, indem man ihn einsperrt? Kaum.

**Dürrenmatt III:** *«Wo alle verantwortlich sind, ist niemand verantwortlich.»*

## **Vertrauen Sie Ihrem Bauchgefühl!**

*Dr. sc. techn. Iwan Schnyder*

*Dipl. El.-Ing. ETH / MAS FHO BAE*

**Oft merkt man als Auftraggeber eines Projektes, dass es nicht so läuft, wie man es erwartet. Meist ist es erst nur ein Bauchgefühl, es kann allerdings über einen längeren Zeitraum zusehends in Gewissheit umschlagen. Was kann und soll man in einer solchen Situation tun?**

## Gewissheit gewinnen

In einem ersten Schritt gilt es, aus dem Bauchgefühl eine objektive Gewissheit zu machen. Sprich, zu prüfen, woran sich mit Sicherheit festmachen lässt, dass das Projekt auf gutem Weg ist, oder eben nicht. Typische und objektive Anzeichen für Probleme sind beispielsweise die folgenden: Auf Anfrage kann das Projektteam keine klaren Aussagen zu Projektstand, Kosten oder Meilensteinen machen; oder es fehlen Projektdokumentationen, wie beispielsweise Projektstatusberichte, Protokolle oder ein Projekt- und Kostencontrolling.

Ist dies der Fall, braucht es einen fundierten Überblick über die Situation. Das bedeutet: Man muss im Detail verstehen, wie es um das Projekt tatsächlich steht. Was sind die genauen Ursachen für die fehlenden Informationen und wie könnten die nächsten Schritte und Massnahmen aussehen, um das Projekt dennoch erfolgreich weiterzuführen und abzuschliessen? Eine bewährte und sehr zweckmässige Methode dazu ist eine unabhängige Lagebeurteilung. Das Projekt wird analog einem Audit systematisch durchleuchtet, die verschiedenen Ursachen und Problembereiche werden herausgearbeitet, und der Handlungsbedarf wird abgeleitet.

## Mögliche Ursachen

Auch wenn jedes Projekt anders ist, zeigt sich, dass Projekte immer wieder an denselben Ursachen kranken oder gar scheitern: Das Projekt wurde nicht mit der notwendigen Sorgfalt initialisiert, so wie es beispielsweise die Projektmethodik HERMES in der eigens dafür vorgesehenen Projektinitiali-

sierung systematisch verlangt. Vielmehr ist man zu Beginn davon ausgegangen, dass alles klar ist und man direkt mit dem Projekt starten kann, schliesslich drängt die Zeit. Die zweite Ursache steht mit der fehlenden Projektinitialisierung in direkter Verbindung: Das Projekt wurde von Anfang an inhaltlich und von seiner Tragweite her unterschätzt.

Im Projektverlauf kristallisiert sich dann sukzessive heraus, dass es sich eben doch nicht nur um ein «IT-Projekt» handelt, sondern dass es in Tat und Wahrheit in erster Linie ein komplexes Organisationsprojekt mit einer Vielzahl an heterogenen Anspruchsgruppen ist, bei dem auch noch «IT oder Software» beschafft wird.

Eine weitere oft beobachtete Ursache für das Scheitern sind fehlende Kompetenzen beim Projektmanagement bezüglich der Anwendung von geeigneten Projektmanagement-Methodiken oder die fehlende Projekterfahrung der Projektleiter, der Projektteammitglieder oder des Auftraggebers. Dies trifft insbesondere dann mit hoher Wahrscheinlichkeit zu, wenn das Abwickeln von grösseren Projekten nicht zum Tagesgeschäft einer Organisation gehört und das dazu notwendige Wissen und die Routine fehlen. Eine ebenso wichtige Ursache sind die fehlenden personellen Ressourcen, die dem Projekt zur Verfügung gestellt werden. Dies geschieht immer dann, wenn dem Projekt keine adäquate Projekt- und Ressourcenplanung zugrunde liegt, weil man das Projekt unterschätzt hat, oder weil das Projekt trotz wissentlich fehlender Ressourcen gestartet wurde, «weil es ja schon irgendwie gehen wird».

>>

## Und was nun?

Eine möglichst frühzeitige, sorgfältige und fundierte Lagebeurteilung zeigt dem Auftraggeber nebst den Ursachen und den Bereichen mit Handlungsbedarf auch einen oder mehrere Lösungswege auf, wie das Projekt angepasst, optimiert und letztlich erfolgreich zu Ende geführt werden kann. Die Erfahrung lehrt uns zwei Dinge: Erstens bedarf es dazu in der Regel einer Reihe von Sofortmassnahmen, die zeitnah umzusetzen sind, und zweitens müssen oftmals fehlende Grundlagen von Beginn weg aufgearbeitet werden. Zudem gilt es, wegweisende Entscheide zu treffen, diese nochmals zu überdenken und, last but not least, die gesamte Projektplanung zu justieren. Im schlimmsten Fall muss ein Projekt gestoppt und abgebrochen werden, um grösseren Schaden zu vermeiden.

## Fazit

Ein ungutes Bauchgefühl bei einem Projekt ist oft ein untrügliches Anzeichen dafür, dass im Projekt nicht alles nach Plan läuft, und ist entsprechend ernst zu nehmen. Eine professionelle Lagebeurteilung deckt nicht nur die Ursachen auf und was alles im Argen liegt, sondern präsentiert dem Auftraggeber zugleich mindestens einen Lösungsansatz, wie er das Projekt stabilisieren, optimieren und erfolgreich zu Ende bringen kann. Die Wahrscheinlichkeit, dass dies gelingt, ist erfahrungsgemäss sehr hoch.

## Projektitis und wie Sie immun werden gegen diese Krankheit

*Maurus Fässler*

*M.A. HSG Banking & Finance*

Die Welt dreht sich aufgrund der Digitalisierung immer schneller. Täglich kommen ohne grosse Hürden neue Angebote auf den Markt, die unter Umständen auch die eigenen Produkte und Dienstleistungen konkurrieren oder substituieren. Um dieser Gefahr Herr zu werden, behelfen sich viele Unternehmer und Manager damit, zahlreiche neue Projekte aus dem Boden zu stampfen, und überfordern damit nicht selten die eigene Organisation. Wie kann ein Unternehmen verhindern, dass diese «Projektitis» überhand gewinnt, und gleichzeitig den zeitkritischen Wandel meistern?

Die Fähigkeit, auf sich verändernde Marktgegebenheiten zu reagieren, war schon immer eine Bedingung für den Unternehmenserfolg. Nicht zuletzt haben die einschneidenden politischen Massnahmen aufgrund der Covid-19-Pandemie gezeigt, dass schnelles Reagieren auf sich ändernde Marktbedingungen überlebensnotwendig ist. Beispielhaft sei hier die stationäre Gastronomie erwähnt, die in einem verordneten Lockdown mobile, zum Kunden ausgerichtete Dienstleistungen wie Take-away-Mahlzeiten entwickelt hat, um ihre Umsatzeinbussen wenigstens teilweise zu kompensieren.

Bereits vor der Digitalisierungswelle und der Covid-19-Pandemie war die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens ausserhalb des Tagesgeschäfts ein Bestandteil der täglichen Arbeit. Allerdings begnügen sich Führungskräfte in vielen Fällen damit, aufgrund der wahrgenommenen Marktbedingungen Ideen zu entwickeln, diese als Projekte zu klassifizieren und weiterzuverfolgen. Dabei weisen Projekte spezifische Charakteristiken auf und unterscheiden sich grundlegend vom Tagesgeschäft.

### **Konflikt zwischen Tages- und Projektgeschäft**

Im Gegensatz zum Tagesgeschäft mit bekannten Aufgaben innerhalb der definierten Linienorganisation zeichnet sich ein Projekt durch einen gewissen Neuheitsgrad, einen klaren Umfang inklusive Zielvorgabe, durch eine eigene Organisation, eine Einmaligkeit, eine Interdisziplinarität sowie eine zeitliche Begrenztheit aus. Dabei ist Letzteres hervorzuheben:

Jedes Projekt hat einen definierten Start und ein Ende und sollte schliesslich einen Mehrwert für das Tagesgeschäft und die Linienorganisation bringen.

Die Erfahrung zeigt: Unabhängig von den Vorgaben zum Projektmanagement führen insbesondere die Übergänge zwischen Tages- und Projektgeschäft zu Schwierigkeiten. Bei einer Projektinitialisierung (von der reinen Idee zum effektiven Projekt) stehen in vielen Fällen ausschliesslich finanzielle Ressourcen im Zentrum. Personelle Kapazitäten werden dabei nur selten berücksichtigt, was bei einer Häufung von Vorhaben insbesondere im KMU-Umfeld zwangsläufig zu einer Überlastung der Projektverantwortlichen oder zu einer Vernachlässigung des Tagesgeschäfts führt. Ebenfalls zeigen Projektabschlüsse, dass neben den eigentlichen Ergebnissen aus den Projekten, wie neue Produkte/Dienstleistungen oder organisatorische Abläufe, die Projekterfahrungen selten in der Linienorganisation etabliert werden und deshalb weder das Tagesgeschäft noch künftige Projekte davon profitieren.

### **Die richtigen Antikörper in der Organisation aufbauen**

Um eine nachhaltige Projektkultur in der eigenen Organisation zu fördern, ist ein gemeinsames einheitliches Verständnis eines Projekts, dessen Zweck sowie des generellen Projektablaufs unabdingbar. Dazu eignet sich in den meisten Fällen ein einfaches, übersichtliches und umsetzbares Projektmanagement-Framework, das sich in einem kurzen Handbuch

>>

und mit wenigen Vorlagen dokumentieren lässt. Auch die Umsetzung muss schlank, sprich ressourcenschonend, erfolgen – schliesslich soll das Tagesgeschäft nicht zu stark durch Projektarbeiten eingeschränkt werden.

Neben Vorgaben für die Projektabwicklung (inklusive Projektstart und Projektabschluss) ist die Führung und Steuerung der Projekte und des gesamten Projektportfolios zentral, um mit den vorhandenen Ressourcen den grössten Nutzen für die eigene Organisation zu erzielen. Zum Projektportfoliomanagement gehört, dass Projekte anhand der strategischen Relevanz gezielt organisatorisch aufgehängt sind und regelmässig neu priorisiert werden. Dazu gehört auch der Mut, den Projekten mehr Ressourcen zuzuteilen, Projekte zurückzustellen oder sogar abzubrechen. Je besser die Projektsteuerung mit den Führungskräften der Linienorganisation abgestimmt ist, desto einfacher und schneller lassen sich in der Regel die für das Tagesgeschäft relevanten Informationen teilen und Entscheide treffen. Beispielsweise ist auf diese Weise die Überwachung der intern verfügbaren Personalressourcen und Stellvertretungen für das Projekt- und Tagesgeschäft möglich, da die direkten Vorgesetzten regelmässig über die Arbeiten in beiden Geschäftsbereichen informiert werden.

Es gilt, die formalisiert vorgegebenen Abläufe eines Projektmanagement-Frameworks zu leben und stetig weiterzuentwickeln, damit sich eine Projektkultur im Unternehmen etabliert. Sich schnell ändernde Rahmenbedingungen im Marktumfeld verlangen nach Agilität als höchste Form der

Anpassungsfähigkeit im Projektmanagement. Ein Unternehmen erreicht Agilität ausschliesslich durch definierte, schnell zu durchlaufende und sich wiederholende Prozesse. Nur so lassen sich Projektergebnisse laufend hinterfragen und bei Bedarf anpassen. Konkret bedeutet das: Projekte durchlaufen regelmässig definierte Schritte, um mit den vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen das Erreichen der zentralen Unternehmensziele zu unterstützen. Da sich Unternehmensziele aufgrund des schnelllebigen Marktumfelds laufend ändern, zahlt sich die Schnelligkeit dieser Prozesse der Reflexion und Anpassung aus.

### **Fazit**

Ein Projektmanagement-Framework ist nur eine Rahmenbedingung für die interdisziplinäre Abwicklung von Vorhaben neben dem Tagesgeschäft. Erst ihre gezielte Etablierung in der Linienorganisation führt zu einer nachhaltigen Integration von Projekten in die Unternehmenskultur. Mit regelmässiger Prüfung und Priorisierung der beschränkten finanziellen und personellen Ressourcen können sich Unternehmen zu einer lernenden Organisation entwickeln und sich damit fit machen für die ständig wechselnden Ansprüche des eigenen Marktumfelds – und sind immun gegen krankmachende Projektitis.

## Resilientes Kreisdenken – eine Quadratur des Kreises?

Josef Schmid

Dipl. Ing. Agr. ETH / Dipl. Betriebsökonom FH

Der Mensch funktioniert linear, durch sein Denken und Sprechen, durch sein ganzes Unterwegssein vom Morgen bis zum Abend, von der Geburt bis zum Tod. Kann ein derart konditionierter Mensch den aktuellen Herausforderungen adäquat begegnen?

Es ist ein Cartoon, der treffender als jede textliche Einleitung verdeutlicht, an welchem Punkt wir im Umgang mit den aktuellen Herausforderungen stehen: Ursprünglich wurde er von dem kanadischen Zeichner Graeme MacKay publiziert. Der Comic zeigt das Festland Kanadas. Eine Sprechblase ruft die Bürgerinnen und Bürger dazu auf, ihre Hände zu waschen, «und alles wird gut». Vom Meer rollt eine riesige Welle auf das Land zu: die Corona-Pandemie. Dahinter baut sich eine zweite, grössere Welle auf: die von der Pandemie und ihren Folgekosten verursachte *Rezession*. Weitere mächtige Wellen, die wir heute in ihrer Wucht noch nicht abschätzen können, könnten folgen.

Corona, Quarantäne, Rezession, Arbeitslosigkeit, Wirtschaftskrise – das ist kein Cartoon, sondern Tatsache. Dazu kommen jeden Tag neue wirtschaftliche und gesellschaftliche Meldungen, meist unangenehme, ob in den Medien oder im eigenen Umfeld. Die Krisen sind real. Genauso real sind die anderen Probleme, die uns im Hamsterrad des Alltags beschäftigt halten: veränderte Arbeitswelt, erodierende Konsensfähigkeit, Identitätskämpfe, wirtschaftliche Herausforderungen wie Schuldentilgung, persönliche Orientierungslosigkeit bis hin zu einem veränderten gesellschaftlichen Zusammenleben in grösserer physischer Distanz und abnehmenden Sozialkontakten. Es folgt Krise auf Krise. Wie kommen wir aus diesem Teufelskreis heraus?

>

In den Debatten um Lösungsansätze ertönen vielfach Schlagworte wie Nachhaltigkeit, Resilienz und Kreisdenken. Als nachhaltig gilt dabei ein Konzept, dessen heutige Zielerreichung auch künftigen Generationen erlaubt, ihre Ziele zu erreichen. Der Begriff Resilienz wird sehr unterschiedlich verstanden. Eine treffende Definition beschreibt die Resilienz als die Fähigkeit von Menschen, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial erworbene Ressourcen zu meistern und Krisen als Anlass für die persönliche Entwicklung zu nutzen. Kreisdenken wiederum entspricht bildlich ausgedrückt einem Apfelbaum, der jährlich die vier Jahreszeiten erlebt und sich in seiner Tätigkeit an den Jahreszeiten ausrichtet: Jedes Jahr aufs Neue blüht er im Frühjahr, lässt über den Sommer die Früchte wachsen, die im Herbst erntereif sind, und konzentriert seine Lebenskraft über den Winter in den Wurzeln, bis er im Frühjahr wieder blüht. Unabhängig von den Umständen und dem Wetter lebt und handelt der Apfelbaum und hält Krisen stand. Kreisdenken und entsprechendes Kreishandeln sind somit resilientes Denken und Handeln, weil im Kreislauf der Natur auf die äusseren Umstände adäquat reagiert wird. Kann das, was der Apfelbaum schafft, auch ein Mensch schaffen? Können wir resilientes Kreisdenken lernen?

### **Machen Sie es wie der Apfelbaum**

Die Schlagworte Nachhaltigkeit, Resilienz und Kreisdenken sind grosse Worte. Das Problem: Wir sind endliche, subjektbezogene und lineare Wesen. Von Geburt an auf den Tod ausgerichtet, ist ein Menschenleben wesentlich ein Leben der Ziele, der Pläne, der Biografie, der Identität, des Eigentums, der Erfahrungen aus eigenen Handlungen. Wer «Ich» sagt, kann gar nicht anders als linear denken und handeln. Sind also alle Herausforderungen, die vom «Ich» ein resilientes Kreisdenken verlangen, im Kern eine Selbstüberforderung?

Wir können es nun drehen und wenden wie wir wollen: Die menschliche Subjektivität ist ein Teil im Kreislauf des Systems Natur. Wir können die Subjektivität nachhaltig und resilient in den Kreislauf einbauen. Dazu brauchen wir keinen neuen Umgang mit den Naturprinzipien, sondern mit uns selbst. Wir brauchen ein anderes *Selbst-Verständnis*. Ein *Selbst-Verständnis*, das auf dem bewussten Erleben unseres Umfeldes basiert, ein bewusstes Erkennen der eigenen Linearität im Kreislauf der Natur. Resilienz und Linearität, resilientes Kreisdenken und lineare Subjektivität – eine Quadratur des Kreises?

Apfelbäume haben diese Aufgabe gelöst. Das lineare Aufwärtsstreben im Stamm und das Hineinwachsen der Krone in eine kreis- und kugelförmige Gestalt ist die Quadratur des Kreises. Das zielgerichtete Wachsen des Stammes in die

Höhe ermöglicht erst die Ast-, Blatt- und Blütenbildung. In der kreisförmigen Baumkrone reifen die runden Äpfel jedes Jahr aufs Neue – ganz im Einklang mit dem Jahreszyklus und dem Umfeld.

Ist das resiliente Handeln eines Menschen die viel zitierte Quadratur des Kreises? Ja, solange der Mensch den «Imperativ für ein Umdenken» auf andere Menschen richtet. Nein, sobald er beginnt, sein Denken als Kreisdenken mit seinem Selbst im Zentrum zu nutzen – zum eigenen individuellen Reifen und Kreishandeln in Einklang mit dem Umfeld. Ein schwieriges Unterfangen. Im Bild des genannten Cartoons könnten wir unsere Fähigkeiten statt zum Händewaschen für das eigene, bewusste Erkennen der herannahenden Wellen gebrauchen. Sind die Wellen im Sinne von Kreisdenken erfasst – Wellen kommen und werden auch ganz natürlich wieder gehen – können verschiedene resiliente Lösungen gefunden werden. Die entsprechende Handlung ist Kreishandeln. Wir können unser lineares Denken hin zu einem Kreisdenken entwickeln und jedes Jahr runde Äpfel reifen lassen, ganz im Sinne eines Apfelbaumes. Und ja: Wir schaffen die Quadratur des Kreises.

## **Homeoffice – Big Brother is watching you?**

Anela Fivaz

B.A. Politik-, Verwaltungswissenschaften  
und Soziologie / Exec. MBA

Homeoffice und New Work, flexible Arbeitszeiten und Digitalisierung sind fraglos auf dem Vormarsch. Sie werden oft synonym oder in einem Atemzug verwendet, als ob sie zusammengehörten und sich gegenseitig bedingten. Mit Recht: Es ist der Verbreitung digitaler Tools zu verdanken, dass aus theoretischen Konzepten eine reale Arbeitswelt geworden ist. Tools wie Skype, Zoom oder Teams haben im Jahr 2020 einen Aufschwung erfahren und sind aus der täglichen Arbeit nicht mehr wegzudenken. Doch mit der Ausweitung von Homeoffice und New Work, und der damit einhergehenden räumlichen Trennung von Mitarbeitenden und Unternehmen, kommen neue Herausforderungen zu Tage: Wie können Führungspersonen Mitarbeitende virtuell führen und ihre Leistung aus der Ferne beurteilen?

Auch dafür hat die fortschreitende Digitalisierung eine Lösung: Der Softwaremarkt liefert Applikationen und Tools, um Mitarbeitende und ihre Leistung auch im Homeoffice zu kontrollieren und zu überwachen. Das Kernproblem hierbei: New Work funktioniert nicht mit Kontrolle.

### **Eigenverantwortung versus Kontrolle und Überwachung**

Die Grundidee flexibler Arbeitsformen stellt den Menschen ins Zentrum. New Work und Homeoffice setzen auf die Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeitenden. Die Kontrolle durch digitale, automatisierte Verfahren steht in einem radikalen Widerspruch zu diesem Ansatz. Wie lässt sich nun aber der Führungsanspruch, die Performance der Mitarbeitenden zu überwachen und zu optimieren, mit der Grundidee von Homeoffice vereinbaren? Und: Wie kann eine Führungsperson die Leistung ihrer Mitarbeitenden beurteilen, wenn diese gar nicht vor Ort sind? Oder ganz konkret:

Wie beurteilt eine Führungskraft persönliche Kompetenzen der Mitarbeitenden wie etwa ihre Kundenorientierung, Teamfähigkeit, Belastbarkeit etc., wenn sie die Mitarbeitenden aufgrund der räumlichen Trennung nicht oder nur eingeschränkt beobachten und wahrnehmen kann? Wie kann eine Führungsperson ihre Mitarbeitenden führen, ohne sie zu sehen, ihr Verhalten wahrzunehmen oder ihre Motivation zu spüren?

**In der Praxis sind zwei Trends erkennbar:**

Trend	Wirkung
<p>1. Die Beurteilung und Führung der Mitarbeitenden fokussiert sich auf ihren Output (z.B. Umsatzzahlen, bearbeitete Fälle oder Anträge).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche und Sozialkompetenzen rücken in den Hintergrund</li> <li>• Gefahr von Wahrnehmungs-/Beurteilungsfehlern</li> <li>• Talente sind schwieriger zu identifizieren</li> <li>• Eine gezielte Personalentwicklung ist nur eingeschränkt möglich</li> <li>• Die Mitarbeiterzufriedenheit sinkt tendenziell</li> </ul>
<p>2. Unternehmen nutzen automatisierte Verfahren, um Mitarbeitende und ihre Leistung zu tracken und zu kontrollieren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überwachung vs. Selbstverantwortung</li> <li>• Gestörtes Vertrauensverhältnis</li> <li>• Innovationshemmend</li> <li>• Kostenfaktor: Investitions- und Betriebskosten für Tracking-Software</li> </ul>

**Unsere Empfehlung:**

**1. Etablieren Sie fixe Online-Meetings mit Videofunktion**

Eine objektive Wahrnehmung der Mitarbeitenden ist wichtig, um ihre Leistung und ihr Entwicklungspotenzial zu erkennen. Auch bei einer räumlichen Trennung ist es möglich, die Arbeitsergebnisse qualitativ und quantitativ zu beurteilen. Es wird jedoch empfohlen, einen regelmässigen Austausch – auch informell – zu ermöglichen, indem feste Zeitfenster für Online-Meetings etabliert werden und hierzu auch die Kamera-/Bildübertragungsfunktion genutzt wird.

Denn: Menschen kommunizieren zu einem Grossteil nonverbal und die Kamera erlaubt der Führungskraft eine bessere Wahrnehmung der Mitarbeitenden.

**2. Definieren Sie Methoden zur Bewertung der persönlichen und der Sozialkompetenzen**

Abhängig von den Anforderungen der einzelnen Stelle, muss eine Führungskraft Überlegungen anstellen, wie sie diese Anforderungen überprüfen kann. Wird beispielsweise eine starke Kundenorientierung vom Mitarbeitenden gefordert,

>>

kann die Führungskraft Rückfragen bei einzelnen Kunden durchführen und die Kundenzufriedenheit überprüfen. Für eine Anforderung wie «Teamfähigkeit» kann die Führungskraft dem Team spezielle Aufträge erteilen und den Lösungsweg der Gruppe bzw. der einzelnen Teammitglieder aktiv nachverfolgen.

### 3. Entwickeln Sie die Führungskompetenzen im Unternehmen

Durch Homeoffice und New Work steigen die Anforderungen an Führungspersonen. Es sind Veränderungen des Mindsets und vertrauensbildende Massnahmen erforderlich. Zudem rückt die Kommunikation ins Zentrum und erfordert Fähigkeiten wie aktives Zuhören und eine klare Ausdrucksweise. Die Führungskraft muss durch spezifische Aktionen die Wahrnehmungslücke schliessen, welche die fehlende Präsenz der Mitarbeitenden mit sich bringt. Dies erfordert neben kreativen Ansätzen wie beispielsweise der Einführung von gemeinsamen virtuellen Kaffeepausen insbesondere auch Ressourcen der Führungskraft. Denn Fakt ist: Das Führen von virtuellen Teams und Mitarbeitenden ist aufwendiger, anspruchsvoller und erfordert zusätzliche Zeit, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Führungspersonen.

Das Spannungsfeld zwischen dem Überwachen von Mitarbeitenden und dem Stärken ihrer Eigenverantwortung wird uns über das Krisenjahr 2020 hinaus beschäftigen. Angesichts der steigenden Bedeutung des Homeoffice ist ein Wandel des Mitarbeitermanagements unumgänglich. Es lohnt sich, sich heute schon damit auseinanderzusetzen.

## Die Gaming-Industrie: Technologie- und Innovationstreiber

*Patrick Bischof*

*MAS Business Information Management FH*

Die Gaming-Branche ist eine technologiegetriebene Branche und wäre ohne bestimmte technologische Voraussetzungen gar nicht möglich. Galt das Gaming lange Zeit als leicht anrühiges Hobby junger Männer mit wenigen Sozialkontakten, so hat es sich mittlerweile zu einer boomenden Branche mit stetig steigenden Gewinnen entwickelt. Es werden immer neue Technologien in die Spiele eingebunden, um sie zu verbessern und ihre Attraktivität zu erhöhen. So werden die Technologien einer grossen Nutzerbasis bekannt und gewinnen auch über das Gamen hinaus an Bedeutung. Tatsächlich sind viele neue Technologien zuerst in der Gaming-Industrie entwickelt und eingesetzt worden und haben erst danach in anderen Branchen Anwendung gefunden.

Ein Beispiel dafür ist Augmented Reality. Hierbei handelt es sich um einen Realitätszustand, bei dem eine vollständig reale Umgebung mit künstlichen Elementen gemischt wird und die in einigen Spielen zu verschiedenen Zwecken verwendet wird. So kombinierte das Spiel Pokémon Go die Realität vor der eigenen Haustür mit Elementen einer künstlichen Welt und liess Pokémons in der direkten Umgebung des Spielers, an Sehenswürdigkeiten von Städten oder zu bestimmten

Ereignissen auftreten. Durch die vielen spielenden Nutzer, die sich plötzlich an bestimmten Orten einfanden, wurde das Spiel und die Technik dahinter sehr schnell einer breiten Öffentlichkeit bekannt. Auch wenn die öffentlichen Reaktionen sehr gemischt waren, erkannten die Unternehmen die Anwendungsmöglichkeiten recht schnell. So ist es beispielsweise mittlerweile möglich, seine Wohnung via AR App von IKEA einzurichten. Aber auch wissenschaftliche Forschung und medizinische Anwendungen wie beispielsweise die anatomieüberlagernde Anzeige von dreidimensionalen Bild- und Planungsdaten im Operationssaal sind mit Augmented Reality bereits möglich und werden erfolgreich eingesetzt.

Auch das Cloud-Gaming basiert auf einer Technologie, deren Möglichkeiten erst im Gaming deutlich werden; eine Technologie, welche die Grenzen und Hürden der bisherigen Speichermöglichkeit aufhebt. Es handelt sich dabei um eine Art von Gaming, die es erlaubt, Games oder Komponenten daraus in der Cloud zu speichern sowie Rechenleistung aus der Cloud zu beziehen. Dies ermöglicht zum einen eine verbesserte Qualität der Grafik und zum anderen die Nutzung einer Vielzahl von Daten, ohne die eigenen Rechnerressourcen zu belasten. Die Daten und das Spiel selbst bleiben vollständig in der Cloud, es erfolgt keine Installation des Spiels mehr. Mittlerweile ist die Latenz der Daten so gering, dass auch komplexe Spiele in der Cloud gespielt werden können.

Dies hat den Weg bereitet für Anwendungen, die nicht in der Gaming-Industrie stattfinden, aber auf ähnlichen Grundlagen basieren und enormen technischen und wirtschaftlichen

Mehrwert generieren – beispielsweise für technische Simulationen von Produkten, um ihre reale Erscheinung zu simulieren, bevor sie gefertigt werden, oder für Simulationen komplexer Systeme, etwa in der Stadtentwicklung.

Mit Spannung erwartet werden darf auch die nächste, wirklich grosse technologische (Weiter-)Entwicklung, die Virtual Reality. Hierbei handelt es sich um die Generierung einer vollständig anderen Welt, die mit allen Sinnen wahrgenommen werden kann. Sensoren, beispielsweise in Ganzkörperanzügen, die alle Wahrnehmungen und Körperreaktionen messen und aufzeichnen, diese in das Spiel zurückgeben und ein Spiel, das auf das individuelle Erleben des Spielers reagiert, wären der nächste Schritt und liessen eine Spielerfahrung entstehen, die heute noch gar nicht vorstellbar ist. Aber auch diese Entwicklung könnte in anderen Bereichen zielführend eingesetzt werden, sei es in medizinisch-therapeutischen oder pädagogischen Zusammenhängen, etwa in Rehabilitation, Tourismus oder Geschichtsunterricht, oder in Usability-Simulationen neuer technischer Konstruktionen. Mögliche Grenzen der Anwendung von virtueller Realität sind kaum erkennbar, während die Chancen auf der Hand liegen.

An diesen Beispielen lässt sich erkennen, dass es sich bei der Gaming-Branche nicht nur um eine weitere, wenn auch wachsende, Branche im Unterhaltungsbereich handelt, sondern dass hier die Technologien entwickelt und getestet werden, die später in anderen Branchen ein enormes Innovations- und Wachstumspotenzial entfalten können.

## **Digital Workplace: Erfolgreiche und effiziente Evaluation**

*Luca Rechsteiner*

*M.Sc. FHO Business Administration*

**Die Corona-Krise hat es deutlich gemacht:**

**Wer seinen Mitarbeitenden ermöglichen will, von zu Hause aus zu arbeiten, benötigt eine dafür ausgelegte IT-Infrastruktur oder einen sogenannten Digital Workplace.**

**Wenn sich ein Unternehmen für einen Digital Workplace entscheidet, stellt sich als Erstes die Frage: Welche Lösung eignet sich für unser Unternehmen?**

Ein Digital Workplace ermöglicht Kollaboration zwischen zwei oder mehr Personen in einer Organisation und über ihre Grenzen hinaus. Kollaboration ist die engste Form der Zusammenarbeit und bedeutet, dass gemeinsam und zeitgleich am gleichen Artefakt gearbeitet wird. Ein Beispiel für Kollaboration ist das gemeinsame Bearbeiten eines Berichts in einem Textverarbeitungsprogramm. Ein Digital Workplace ermöglicht nicht nur das gleichzeitige Bearbeiten von Dokumenten, sondern bietet eine Vielzahl von anderen Funktionen, die helfen sollen, die Arbeitszeit möglichst effektiv und effizient zu nutzen. Mit einem Digital Workplace lässt sich zudem orts-, zeit- und geräteunabhängig arbeiten. Um herauszufinden, welcher Digital Workplace sich für das eigene Unternehmen am besten eignet, empfiehlt sich eine strukturierte Evaluation in fünf Schritten.

### **Der Evaluationsprozess**

In einem ersten Schritt sollte ein Kollaborationsteam gebildet werden, in dem sämtliche Abteilungen resp. Bereiche und Hierarchiestufen vertreten sind. Anschliessend definiert das Team gemeinsam die Ziele, die es mit Hilfe des Evaluationsprojekts erreichen will. Im dritten Schritt entwickelt das Projektteam Kollaborationsszenarien. Dabei stellen sich folgende Fragen:

- Welche Tätigkeiten/Prozesse erfordern bei uns Kollaboration?
- Welche Abteilungen/Hierarchiestufen sind an diesen Tätigkeiten/Prozessen beteiligt?
- Wie sollen diese Tätigkeiten/Prozesse zukünftig funktionieren?

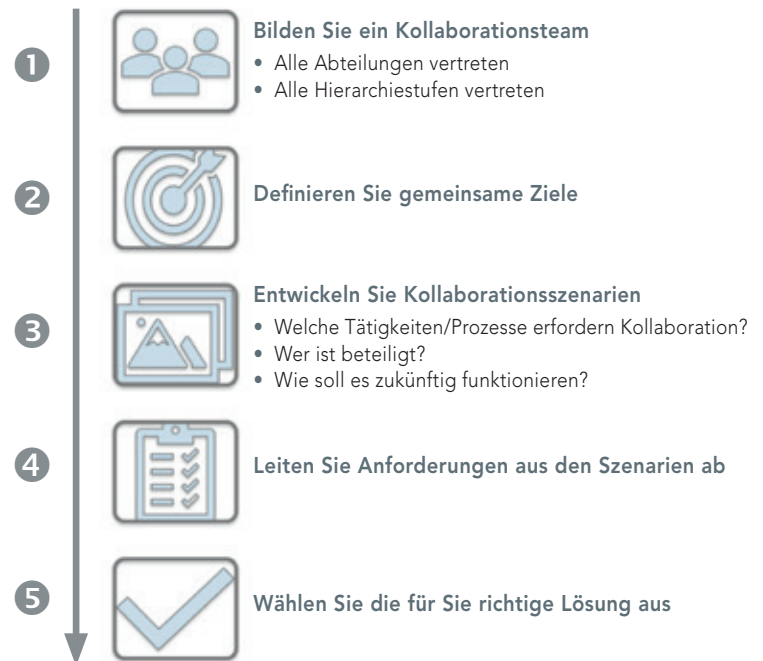
Im vierten Schritt leitet das Team anhand der Kollaborationsszenarien Anforderungen an den Digital Workplace ab. Diese Anforderungen werden in einem Katalog abgebildet, der die Anforderungen in zwei Kategorien unterteilt: zwingend und «Nice-to-have». Im letzten Schritt vergleicht das Team die erhobenen Anforderungen mit Kollaborationslösungen resp. -tools. Die Wahl sollte auf eine Lösung fallen, die sämtliche zwingenden und am meisten Nice-to-have-Anforderungen abdeckt.

Zurück zu Schritt vier dieses Vorgehens: Es kann sein, dass eine Vielzahl von unterschiedlichen Anforderungen zusammenkommt und eine Priorisierung oder Gewichtung der Nice-to-have-Anforderungen nötig wird. Auch für diese Herausforderung gibt es ein pragmatisches Vorgehen: Man ordnet die verschiedenen Nice-to-haves einer Kategorie zu. Beispiele für solche Kategorien sind: Anforderungen aus Sicht der Mitarbeitenden, Anforderungen aus technischer Sicht und Anforderungen aus organisatorischer Sicht. Diese verschiedenen Perspektiven widerspiegeln Anforderungen aus allen Bereichen der Organisation und können oftmals auch einem bestimmten Mitarbeitenden-Kreis zugeordnet werden. Anhand dieser Einordnung entscheidet das Kollaborationsteam gemeinsam, welche Anforderungen das grösste Gewicht erhalten. In der Regel werden die Anforderungen aus Sicht der Mitarbeitenden leicht höher gewichtet als die übrigen. Diese höhere Gewichtung basiert auf der Tatsache, dass die Mitarbeitenden in den meisten Fällen die grösste Anspruchs- resp. Nutzergruppe darstellen.

Die Anwendung dieser Gewichtung hilft, sich für eine Lösung zu entscheiden, falls mehrere Lösungen die zwingenden Anforderungen abdecken.

Auf dem Markt findet sich eine Vielzahl von Möglichkeiten, um innert kurzer Zeit einen Digital Workplace zu erwerben resp. zu lizenzieren. Wer die Evaluation strukturiert abwickelt, behält den Überblick. Das vorgeschlagene Vorgehen hilft, einen geeigneten Digital Workplace zu evaluieren und einzuführen. Und auch wenn das Vorgehen einige Zeit in Anspruch nimmt – es lohnt sich.

#### Evaluationsprozess für den Digital Workplace



## **Die Revision des Beschaffungsrechts stärkt den Wettbewerb**

*Romeo Minini*

*lic. iur. RA, Exec. MBA HSG*

Die rechtlichen Grundlagen des öffentlichen Beschaffungswesens sind in Staatsverträgen geregelt. Diese gelten auch für die Schweiz. Das Beschaffungsrecht des Bundes und der Kantone muss daher mit dem Staatsvertragsrecht übereinstimmen und nötigenfalls revidiert werden. Wegen der internationalen Weiterentwicklung in den letzten Jahren musste das einheimische Beschaffungsrecht angepasst werden. Der Gesetzgeber hat den Revisionsprozess 2020 abgeschlossen. Das Beschaffungsrecht des Bundes tritt am 1. Januar 2021 in Kraft. Gleichzeitig werden die kantonalen Rechtsgrundlagen mit den bundesrechtlichen Bestimmungen harmonisiert. Die Kantone bestimmen die Inkraftsetzung ihres Beschaffungsrechts.

Die Revision der gesetzlichen Grundlagen stärkt den Wettbewerb und trägt einer nachhaltigen Beschaffung Rechnung. Die tragenden Pfeiler des Beschaffungsrechts, wie wirtschaftlicher Einsatz der öffentlichen Mittel, Gleichbehandlung der Anbieterfirmen sowie Transparenz der Verfahren, bleiben auch im revidierten Recht verankert.

Die nachfolgenden Ausführungen greifen einzelne Themen des revidierten Beschaffungsrechts auf. Die öffentlichen Auftraggeber (Bund, Kantone, Gemeinden) müssen neben dem wirtschaftlichen auch den ökologisch und sozial nachhaltigen Einsatz der öffentlichen Mittel gewährleisten. Die Fokussierung im Beschaffungsprozess verschiebt sich vom Preiswettbewerb zum Qualitätswettbewerb. Diese Entwicklung äussert sich auch in der Terminologie. Gemäss dem revidierten Beschaffungsrecht erhält nicht mehr das wirtschaftlich günstigste, sondern das vorteilhafteste Angebot den Zuschlag. Den Vergabestellen stehen neu Zuschlagskriterien zur Auswahl, die in der Anwendung hohe Anforderungen an die Transparenz und Gleichbehandlung stellen. Als Kriterien können neben der Nachhaltigkeit namentlich die Zweckmässigkeit, Ästhetik, Plausibilität des Angebots, Kreativität, Innovation oder Effizienz der Methodik aufgezählt werden. Der Preis ist als Zuschlagskriterium in jeder Submission einzubeziehen.

Für die Vergabestellen wird mit der Nachhaltigkeit eine neue Türe geöffnet, insofern als beispielsweise eine sozial verantwortungsvolle Produktion oder eine Corporate-

Social-Responsibility-Strategie bei der Beschaffung belohnt werden dürfen. Massnahmen zur Korruptionsbekämpfung sind bei jeder Beschaffung zu berücksichtigen.

Die verfahrensrechtlichen Bestimmungen bleiben im revidierten Recht nahezu unverändert. Neu werden die nicht dem Vergaberecht unterstehenden Beschaffungen geregelt (sog. In-House- und In-State-Privileg). Die öffentlichen Auftraggeber können Leistungen ohne Submission direkt von anderen öffentlichen Rechtsträgern (Verwaltungsstellen, öffentlich-rechtlichen Institutionen, Zweckverbänden usw.) beschaffen. Vergaberechtsfreie Beschaffungen sind jedoch als Ausnahmen im Submissionsrecht zu betrachten und müssen insbesondere im öffentlichen Interesse liegen sowie ausserhalb des Marktes wettbewerbsneutral erfolgen.

### Was ist neu?

Ein innovatives Instrument stellt der im revidierten kantonalen Beschaffungsrecht vorgesehene Dialog dar, der im Bundesrecht bereits seit 2010 geregelt ist. Die Vergabestellen können bei komplexen Aufträgen oder bei intellektuellen und innovativen Dienstleistungen einen Dialog durchführen. Dieser findet zwischen den Vergabestellen und den zum Dialog zugelassenen Anbieterfirmen statt. Im Rahmen eines Dialogs werden der Leistungsgegenstand konkretisiert und die Lösungswege festgelegt. Preisverhandlungen sind jedoch ausgeschlossen. In der Ausschreibung sind die Kriterien für die Auswahl der Dialogpartner festzulegen, zudem ist der Verfahrensablauf abzubilden. Die Anbieterfirmen reichen zu

Beginn des Dialogs keine verbindlichen Offerten, sondern Lösungsvorschläge ein. Die Vergabestellen können im Verlauf des Verfahrens auf das spezifische Fachwissen der Dialogpartner zurückgreifen und mit diesen in einem festgelegten Prozess zusammenarbeiten. Die Vergabestellen ändern im Verlaufe des Submissionsverfahrens den Beschaffungsgegenstand und passen diesen an neue innovative Lösungen an. In diesem dynamischen Vorgehen besteht der Vorteil des Dialogverfahrens. In Submissionsverfahren ohne Dialog dürfen weder der Beschaffungsgegenstand noch die verlangten Leistungen abgeändert werden.

Für die Beschaffung von standardisierten Leistungen steht neu das Instrument der elektronischen Auktion zur Verfügung. Beschaffungen mit Auktionen müssen sich für eine automatische Bewertung auf elektronischem Weg eignen und die zu bewertenden Eigenschaften müssen quantifizierbar sein. Im Vordergrund stehen daher Preisauktionen. Komplexe, intellektuelle Leistungen fallen für Auktionen ausser Betracht. Geplante Auktionen sind in den Ausschreibungsbedingungen anzukündigen. In einem ersten Schritt haben die Vergabestellen die geeigneten Anbieterfirmen für die Auktionsphase auszuwählen. Dieses Vorgehen ist mit einer Präqualifikation zu vergleichen. In den Auktionen können die zugelassenen Anbieterfirmen neue Preise anbieten. Darin besteht der innovative Ansatz dieses Instruments, weil Anpassungen der Offertpreise in Submissionsverfahren ohne Auktionen nicht zulässig sind.

>>

Die Vergabestellen schliessen in der Praxis oftmals Rahmenverträge ab. Die Rahmenvertragspartner erhalten einen Zuschlag für bestimmte Leistungen. Bisher fehlte dazu eine gesetzliche Grundlage, diese wird im revidierten Beschaffungsrecht geschaffen. Im Rahmenvertrag werden insbesondere der Vertragsgegenstand, die Leistungen der Parteien, die Vertragsdauer und die Bedingungen für den Abschluss von Einzelverträgen geregelt. Die Rahmenvertragspartner haben jedoch keinen Anspruch auf den Abschluss von Einzelverträgen.

Im Einzelvertrag werden die konkreten Leistungen, vor allem die Termine, die Lieferbedingungen und allenfalls die Kontaktpersonen in Projektverträgen festgehalten. Die vereinbarten Leistungen dürfen gegenüber dem ausgeschriebenem Beschaffungsgegenstand weder erweitert noch wesentlich geändert werden. Die im Rahmen der Submission offerierten Preise sind nicht verhandelbar und werden weder in den Rahmen- noch in den Einzelverträgen angepasst.

Gestützt auf definierte Auswahlkriterien, können die Vergabestellen aus dem Kreis der Rahmenvertragspartner ein Konkurrenzverfahren durchführen, um die Vertragspartner für die Einzelverträge auszuwählen (sog. Mini-Tender).

Mit diesem neuen Instrument schliessen die Vergabestellen nach einem Submissionsverfahren mit ausgewählten Anbieterfirmen Rahmen- und Einzelverträge ab und wählen für bestimmte Leistungen die vorteilhaftesten Angebote aus. Dieses Instrument fördert zwar den Wettbewerb, schränkt

allerdings die Rechtssicherheit für die Anbieter ein, weil ein Rahmenvertragspartner trotz seiner Auswahl im Submissionsverfahren nicht automatisch mit dem Abschluss von Einzelverträgen rechnen kann.

### **Fazit**

Die Revision des öffentlichen Beschaffungsrechts ist ein notwendiger Schritt, damit das einheimische Recht mit dem Staatsvertragsrecht übereinstimmt. Die innerstaatliche Harmonisierung zwischen dem öffentlichen Beschaffungsrecht des Bundes und der Kantone trägt zur Rechtssicherheit bei. Die neu eingeführten Instrumente, namentlich der Dialog und die elektronische Auktion, sind als submissionsrechtliche Innovationen zu betrachten. Die gesetzliche Verankerung der Rahmenverträge schliesst eine Lücke. Die Grundsätze der öffentlichen Beschaffung bleiben unverändert. Sie gewährleisten auch in Zukunft einen wirksamen Einsatz der öffentlichen Mittel, eine Gleichbehandlung der Anbieterfirmen sowie Transparenz im Verfahren. Mit dem revidierten Beschaffungsrecht wird der Wettbewerb gestärkt. Innovative Instrumente im Beschaffungsprozess leisten dazu einen wesentlichen Beitrag.

## Geschäftsprozesse aufnehmen ohne BPMN

Marco Solenthaler

B.Sc. FHO Business Administration

**Mithilfe von Prozessmodellierungen können private Unternehmen und öffentliche Verwaltungen ihre Aktivitäten einfacher verwalten und optimieren.**

**Auch für Ausschreibungen ist es zielführend, Prozesse zu dokumentieren. Gerade wegen der grossen Vielfalt an Dokumentationsmethoden und den damit verbundenen unterschiedlichen Flughöhen resp. Detailierungsgraden, fällt es vielen Unternehmen und Organisationen schwer, Prozesse aufzunehmen.**

Ein im Bereich der Geschäftsprozessmodellierung viel verwendeter Standard ist Business Process Model and Notation 2.0, besser bekannt als BPMN 2.0. Dieser Standard gibt im Prozessmanagement klare Vorgaben zu grafischen Elementen, wie Tasks, Ereignissen, Gateways oder Datenobjekten, sowie zu deren Anwendung. Durch das Abbilden der Elemente nach ihrer zeitlichen Abfolge in Pools und Lanes werden Rollen und Verantwortlichkeiten ersichtlich. Mit BPMN 2.0 wird ein branchenunabhängiges, einheitliches Verständnis für Prozessmodelle geschaffen. Die Prozesse lassen sich zusätzlich als Basis für weitere Softwareentwicklungen nutzen.

Obwohl BPMN einen De-facto-Standard darstellt, wird er bei weitem nicht überall verstanden und angewendet. Hinzu kommt: Mit Prozessmodellen wird eine Optimierung und Standardisierung von Prozessen angestrebt, die unter Umständen von den am Markt verfügbaren Fachapplikationen schlecht oder gar nicht unterstützt werden. Gerade in Ausschreibungen kann die BPMN-Modellierung von konkreten Prozessschritten zu ungewollten Resultaten führen, indem Lösungsanbieterinnen die modellierten Prozesse als zwingende Sollprozesse verstehen, die es eins-zu-eins umzusetzen gilt. Es ist zwar möglich, dass die Sollprozesse in dieselben Ergebnisse und Zielzustände münden, jedoch von gängigen Standardsoftwares in einer anderen Art und Weise verarbeitet werden. Mit anderen Worten: Man sollte es den Lösungsanbieterinnen überlassen, die Prozesse in ihrer Lösung abzubilden, wie sie es für richtig halten. Entscheidender ist der Zielzustand resp. das Ergebnis des Prozesses.

Um bei Software-Evaluationen und damit verbundenen Ausschreibungen den Funktionsumfang und die Anforderungen nicht ungewollt einzugrenzen, können Prozesse auch in anderer Form dokumentiert werden. Eine Alternative bildet ein Use-Case-Beschrieb (siehe nachfolgende Tabelle), der zwar die grundlegenden Elemente des BPMN beinhaltet, jedoch ein fallbezogenes Darstellen ohne konkrete Schritt-für-Schritt-Anleitung ermöglicht. Unter einem Use Case wird ein Anwendungsfall verstanden, der beschreibt, was von einem System zur Erreichung eines Business-Ziels erwartet wird. Entscheidend hierbei ist eine möglichst produktneutrale Sicht. Die Aufnahme von Use Cases will erreichen, dass offen über Ziele und Ergebnisse gesprochen wird, ohne diese auf die einzelnen Prozessschritte herunterzubrechen. >>

In folgender Tabelle wird der Use Case «Klassenzuteilung» beschrieben, der im Rahmen eines BSG-Projekts in ähnlicher Form verwendet wurde. Mit dieser Methodik wurden im Projekt über 70 Use Cases erfolgreich aufgenommen.

Name des Use Cases	Klassenzuteilung
Kategorie / Cluster	Pädagogische Prozesse (Schulbetrieb)
Akteure (beteiligte Rollen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulleitung</li> <li>• Schulverwaltung</li> </ul>
Trigger, Auslöser, Input	Nach Abschluss Use Case «Einschulung» oder «Schullaufbahntscheid». Ein manueller Eingriff ist jederzeit möglich.
Kurzbeschreibung (Max. 5 Sätze)	Schülerinnen und Schüler werden einem Schulhaus und einer Klasse zugeordnet. Das System unterstützt den Benutzenden bei der Zuweisung der Schülerinnen und Schüler einer Klasse.
Vorbedingungen	Die Schülerschaft ist bereits in der Schulverwaltungslösung erfasst.
Essenzielle Prozessschritte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aus dem Klassenpool werden Schülerinnen und Schüler aufgrund ihrer Wohnadresse automatisch den jeweiligen Schulkreisen zugeteilt (zur Berechnung der Schulweglänge wird das Geoportal eingesetzt).</li> <li>• Die Klassen werden aufgrund weiterer Kriterien, wie Familienbild, Geschlecht, Muttersprache etc., manuell angepasst.</li> <li>• Elternbrief mit Klassenzuteilung erstellen und versenden.</li> <li>• Finale Klassenliste an Lehrpersonen elektronisch verteilen.</li> </ul>
Ausnahmefälle	Die automatisch generierte Schülerzuteilung muss manuell übersteuert werden können.
Optimierungsbedarf (Medienbrüche, Doppelspurigkeit, interne oder externe Abhängigkeiten zu Personen, Abteilungen, Organisationen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbezug externer Schüler (bspw. aus anderen Schulträgern) erfolgt manuell.</li> </ul>
Schnittstellen zu anderen Fachapplikationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geoportal</li> </ul>
Daten / Beziehungsmodelle / Relation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datensätze von Schülern</li> </ul>
An Verrechnungsprozess angebunden?	Nein
Zwingende Anforderungen / «Must-have»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansicht aller noch nicht zugewiesenen Schüler (negative Filterung)</li> <li>• Verwendung von geografischen Clustern/Rayons</li> <li>• Berechnung des Schulwegs auf Basis von Geodaten</li> <li>• Filterung der Schülerinnen und Schüler (bspw. nach Jahrgang, Geschlecht) inkl. Ansicht auf einer geografischen Karte</li> <li>• Lehrperson hat Einsichtsrecht in «ihre» Klasse</li> </ul>
Optionale Anforderungen / «Nice-to-have»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuteilung der Schüler nach Schulkreisen auf Basis der Wohnadresse</li> <li>• Darstellung des Familienbildes (so ist ersichtlich, welche Schule die Geschwister besuchten)</li> </ul>
Gesetzliche Grundlagen, Anweisungen	Ausgeglichene Klassen: Art. 1 Verordnung über den Volksschulunterricht

Wie die Tabelle erkennen lässt, wird im Vergleich zur klassischen Prozessmodellierung nach BPMN 2.0 ein erweiterter Blick auf einen Prozess bzw. Use Case eingenommen. Zwar verliert die Dokumentation auf Prozessebene an Detailinformationen, da der Prozess an sich auf einer höheren Flughöhe betrachtet wird, doch andere Aspekte wie Technologie, Optimierungsbedarf und Anforderungen gewinnen an Bedeutung. Um an die notwendigen Informationen zu gelangen, müssen – gleich wie bei klassischen BPMN-Prozessworkshops – die verantwortlichen und ausführenden Stellen involviert sein.

Im vorliegenden Projekt hat die Methodik bei den involvierten Personen ein gutes Verständnis und eine hohe Zufriedenheit erzielt. Nebst der Erstellung der Use Cases erwies sich auch die kooperative Überarbeitung als verständlich und erfolgreich.

## Agilität – neue Ansätze in der Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien

*Pascal Inauen*

*B.A. HSG in Business Administration*

**Digitalisierungsstrategien, wie auch andere Strategien eines Unternehmens, werden oft nach klassischen Vorgehensweisen durch die Führungsebene erarbeitet und alle paar Jahre einem Review unterzogen. Vielerorts werden die Strategiepapiere für Präsentationszwecke genutzt und verschwinden dann in der Schreibtischschublade. Was häufig fehlt, ist die konsequente und nachhaltige Umsetzung der definierten Strategie. Gerade in der heutigen, digitalen Wirtschaft verlieren daher die klassischen Strategieprozesse an Bedeutung. Viel wichtiger sind Strategien, die gelebt und laufend weiterentwickelt werden. Die Digitalisierungsstrategie ist prädestiniert dafür.**

Digitalisierung, digitaler Wandel oder digitale Transformation sind Begriffe, die nach wie vor aktuell und «in aller Munde» sind. Und dies aus gutem Grund: Nie zuvor wurde das traditionelle Verständnis von Geschäftsmodellen und Unternehmensprozessen derart revolutioniert wie in den vergangenen Jahren. Deshalb treibt die Digitalisierung disruptive Veränderungen in jeder Branche voran, zu jeder Zeit und überall auf der Welt. Umwälzende Veränderungen unserer Gesellschaft, die alle Lebensbereiche der Menschen erfassen, sind Folgen davon. >

Dies erklärt auch, wieso sich viele Organisationen mit veränderten Kundenbedürfnissen konfrontiert sehen, auf die sie reagieren müssen. Da sich die Art und Weise, wie Unternehmen im Wettbewerb erfolgreich sind, substantiell verändert hat, ist die Digitalisierung längst ein strategischer Erfolgsfaktor. Darum müssen Unternehmen die Digitalisierung zwingend strategisch angehen – mit der digitalen Transformation auf Grundlage der Unternehmensstrategie. Nur so lassen sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen. Dazu ist eine Strategie erforderlich, die eine Wegbeschreibung in und durch die Digitalisierung beinhaltet. Üblicherweise werden solche Strategien in einem klassischen Strategieprozess entwickelt und im Mehrjahresrhythmus überarbeitet. Doch dieses lineare und oft träge Vorgehen stösst in der digitalen Wirtschaft zunehmend an seine Grenzen. Um in einem dynamischen Umfeld adäquat auf ständig neue Informationen und Erkenntnisse reagieren zu können, ist Agilität erforderlich.

### **Was bedeutet Agilität?**

Unter Agilität werden die Gewandtheit, Beweglichkeit und Flexibilität von Organisationen und Personen in ihren Strukturen und Prozessen verstanden. Agiles Handeln erlaubt eine proaktive Reaktion auf Veränderungen in der Umwelt, wie etwa ändernde Kundenbedürfnisse, Marktanforderungen oder neue Technologien. Für ein Unternehmen bedeutet Agilität also, besser, beziehungsweise effektiver auf ändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können. Doch wozu ist das sinnvoll?

Unternehmen bewegen sich zunehmend in einem komplexen und dynamischen Umfeld und gerade die digitale Wirtschaft ist geprägt durch ihre Schnelligkeit. Dieser Umstand wird mit dem Akronym «VUCA» beschrieben: Volatility (Unbeständigkeit/Schwankungen), Uncertainty (Unsicherheit/Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Wie Unternehmen mit dieser VUCA-Welt umgehen können, lässt sich durch das gleiche Akronym ableiten: Klare Vision formulieren (Vision), Unternehmensumfeld verstehen (Understanding), Klarheit schaffen (Clarity) und eben: agiles Handeln (Agility).

Agilität gilt daher als Grundlage für die digitale Transformation – sie sichert die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens in einer volatilen, ungewissen, komplexen und mehrdeutigen Wirtschaft. Um dieser VUCA-Welt zu begegnen, empfiehlt sich ein agiler Strategieprozess als geeignete Methode.

### **Agiler Strategieprozess zur Digitalisierungsstrategie**

Ein agiler Strategieprozess gilt als lernender, dynamischer Prozess, bei dem die Strategieentwicklung Hand in Hand mit den Umsetzungsaktivitäten geht. Grundsätzlich unterteilt sich der Prozess zur Digitalisierungsstrategie in die zwei Phasen *Strategieentwicklung* und *Strategieumsetzung*.

Für die Entwicklung der Digitalisierungsstrategie gelten die folgenden neuen Ansätze:

- Die Digitalisierungsstrategie wird nicht allein durch die Führungsebene entwickelt, sondern zusammen mit digital affinen Mitarbeitenden. Durch ein kleines, heterogenes Team lassen sich bessere Resultate erzielen.

- Durch agile Methoden wie *Design-Sprint* oder *Design-Thinking* kann die Digitalisierungsstrategie auf eine neue und teilweise kreative Art und Weise angegangen werden. Ausgelöst durch die geforderte neue Denkart, resultieren unerwartete und doch ausgesprochen zielführende Ergebnisse.
- Die Design-Sprint-Methode fördert im Gegensatz zur klassischen Strategieentwicklung nicht das «Denken in Problemen», sondern das «Denken in Lösungen». Hauptziel der Methode ist es, möglichst schnell greifbare Lösungen zu entwickeln und diese in einem schnellen Prozess zu testen.
- Aus der Entwicklung der Digitalisierungsstrategie resultiert kein 20-seitiges Strategiepapier, sondern ein prägnanter Massnahmenkatalog mit priorisierten Lösungen für eine schnelle Umsetzung.
- Die Digitalisierung wird nicht alle paar Jahre einem Review unterzogen, sondern kontinuierlich im Rahmen der Umsetzung weiterentwickelt.

Indes: Um zielgerichtet auf die VUCA-Welt zu reagieren und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen, reicht eine agile Entwicklung der Digitalisierungsstrategie allein nicht aus – eine agile Strategieentwicklung bedingt auch eine agile Umsetzung.

Folgende neue Ansätze eignen sich für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie:

- Die einzelnen Lösungen werden nach dem iterativen Prozess des *SCRUM-Ansatzes* realisiert. Es wird kontinuierlich Feedback von den Anwendern eingeholt und zudem

sichergestellt, dass auch während der Strategieumsetzung auf ändernde Rahmenbedingungen reagiert werden kann.

- Die Realisierung der Lösungen findet in mehrtägigen *Sprints* statt. Der Zeitraum eines Sprints wird nicht verlängert, auch wenn die eingeplante Zeit nicht für alle Aufgaben gereicht hat. Stattdessen wird am Ende des Sprints reflektiert, was zum Scheitern geführt haben könnte, um gleiche Fehler in Zukunft zu vermeiden.
- Im Rahmen des *Sprint-Review* wird der abgelaufene Sprint inhaltlich und in der *Sprint-Retrospektive* prozessual reflektiert. Die Erkenntnisse aus diesem Rückblick fliessen in die Planung des nächsten Sprints ein. Dieser iterative Prozess zeichnet sich durch die kontinuierliche Kontrolle und die entsprechenden Anpassungen aus.
- Im iterativen *SCRUM-Prozess* findet eine Reihe von Meetings statt und dabei arbeiten kleine und flexible Teams zusammen. Dies fördert eine effektive und effiziente Umsetzung beziehungsweise Zielerreichung.

Für die neuen Ansätze zur Entwicklung und Umsetzung der Digitalisierungsstrategie ist Agilität gefordert. Diese lässt sich jedoch nicht von heute auf morgen in einem Unternehmen etablieren. Das Unternehmen als Ganzes muss agiler werden. Dazu ist unternehmensweit ein agiler Mindset zu fördern, der die Offenheit gegenüber Veränderungen, transparenter Kommunikation, kontinuierlichem Lernen, Selbstorganisation und der Übernahme von Verantwortung für Produkte und Prozesse beinhaltet. Warum nicht diesen Kulturwandel gleich mit den neuen Ansätzen des agilen Strategieprozesses für die Entwicklung und Umsetzung der Digitalisierungsstrategie anstossen?

## Fehlerkultur: Lernen aus Fehlern

Svenja Ilona Schraner

B.A. HSG in Business Administration

**Viele Unternehmen bekräftigen, aus Fehlern zu lernen, fördern dies aber zu wenig effektiv. Zwar reagieren Führungspersonen auf Fehler, aber aus Zeitgründen meist nicht in einer konstruktiven Art und Weise. Da der Mensch dazu tendiert, bei Fehlern einen Schuldigen zu suchen, ohne dem Fehler wirklich auf den Grund zu gehen, stellt sich die Frage: Wie lässt sich mit Fehlern richtig umgehen, um aus ihnen zu lernen?**

Beim Lernen handelt es sich um einen Prozess, bei dem Informationen in Wissen umgewandelt werden, was letztlich die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten von Menschen beeinflusst. In Bezug auf das Lernen aus Fehlern gilt es, zwischen verschiedenen Fehlertypen zu unterscheiden. Denn nicht jeder Fehler ist vorteilhaft. Ein Beispiel dafür sind Fehler, die auf fahrlässiges Verhalten zurückzuführen sind. Bei Fehlern wird deshalb zwischen entschuldbaren und nicht entschuldbaren Fehlern unterschieden. Diese lassen sich in drei Kategorien einteilen: vermeidbare, unvermeidbare und intelligente Fehler.

Vermeidbare Fehler beschreiben Abweichungen von Routine-Prozessen und lassen sich auf Unachtsamkeit zurückführen. Diese Fehler sind «schlecht», da sie durch eine konzentrierte und fokussierte Arbeitsweise vermeidbar sind. Unvermeidbare Fehler entstehen durch Unsicherheit und komplexe Bedingungen. Bei ihnen wird zwischen ernsthaften und weniger gravierenden Fehlern unterschieden. Während ernsthafte Fehler unbedingt zu vermeiden sind, etwa durch ein adäquates Risiko-Management, sind weniger gravierende Fehler unabdingbar und helfen Unternehmen, sowohl zu lernen als auch sich selbst zu verbessern. Die dritte Kategorie beschreibt intelligente Fehler. Sie sind positiv zu bewerten, weil sie die Möglichkeit bieten, wertvolles Wissen aufzubauen – und sich damit gegenüber der Konkurrenz einen Vorsprung zu verschaffen. Intelligente Fehler entstehen vor allem durch gezielte Experimente. Bei diesen Fehlern ist es entscheidend, sie schnell und gezielt zu skalieren, um grössere Fehler zu vermeiden.

## Wie lernt man aus Fehlern?

### 1. Entdecken von Fehlern

Zuerst müssen Fehler überhaupt erst zum Vorschein kommen. Hierfür ist es im organisationalen Kontext wichtig, dass eine Kultur geschaffen wird, in der sich die Mitarbeitenden getrauen, Fehler zu machen. Dabei spielt die Führungsperson eine entscheidende Rolle.

### 2. Analysieren von Fehlern

Nachdem der Fehler entdeckt worden ist, muss er analysiert werden. Bei dieser Analyse muss sich das betroffene Team fragen: «Warum ist der Fehler aufgetreten?». In der Praxis wird diesem Schritt häufig zu wenig Beachtung geschenkt, was in einer kurzen, limitierten und ineffektiven Fehleranalyse resultiert. Um eine nachhaltige Fehleranalyse-Kultur aufzubauen, sind Führungspersonen und Mitarbeitende deshalb angehalten, Fehlern mit Geduld, Offenheit und Toleranz zu begegnen.

### 3. Experimentieren fördern

Intelligente Fehler können sich beim Ausprobieren neuer Geschäftsideen ergeben. Sie sollten gezielt gefördert werden, um die richtigen Fehler zur richtigen Zeit zu machen. Dies zuzulassen bedingt ein Arbeitsplatzklima, in dem die Zeit zum Experimentieren – und die Toleranz, Fehler zu machen, vorhanden ist.

## Tipps zum Lernen aus Fehlern in der Praxis

### Fördern statt akzeptieren

Unternehmen begegnen der Angst vor Fehlern, indem sie Fehler gezielt fördern und eine Kultur schaffen, in der das Fehlermachen kein Tabu ist. Ein vertrauensvolles und wertschätzendes Klima gibt den Mitarbeitenden die Sicherheit, dass sie nicht rund um die Uhr wie perfekte Maschinen funktionieren müssen.

### «Was ist passiert?» statt «Wer war es?»

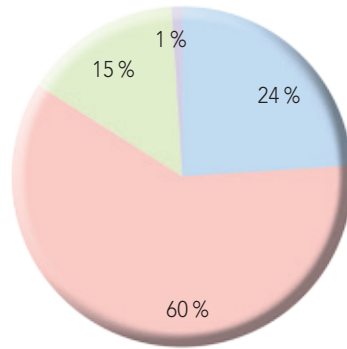
Das Team soll Fehlern auf den Grund gehen, um im Detail zu verstehen, warum diese entstanden sind und wie sie sich in Zukunft vermeiden lassen. Dabei gilt es, eine wertende Perspektive zu vermeiden und das Melden von eigenen Fehlern zu belohnen.

### Offenheit statt Perfektion

Sowohl Führungspersonen als auch Mitarbeitende sollen offen mit ihren Fehlern umgehen und aufzeigen, wo und wann sie an ihre Grenzen stossen. Eine offene Fehlerkultur ermutigt Mitarbeitende, Fehler zu entdecken, dazu zu stehen und daraus zu lernen.

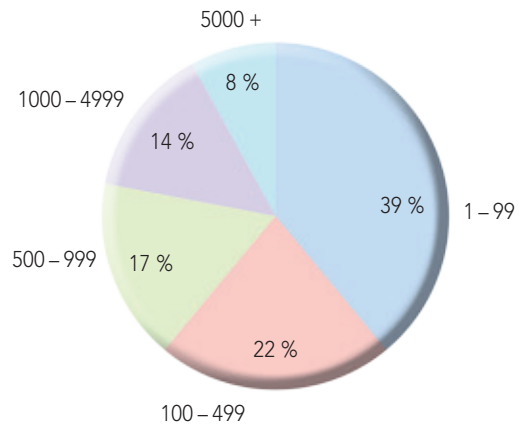
Zusammenfassend lässt sich festhalten: Vor allem der Arbeitsplatz bzw. das Klima am Arbeitsplatz wirkt sich auf den Lernprozess aus. Ein optimales Klima schafft bei den Mitarbeitenden das Vertrauen, dass sie nicht an den Pranger gestellt werden, sollten sie Fehler machen. Im Gegenteil: In diesem Klima werden Fehler toleriert und Mitarbeitende zur Entdeckung und Analyse von Fehlern ermutigt. Analysiert das Team seine Fehler darüber hinaus, ohne einen «Sündenbock» dafür zu suchen, können negative Gefühle vermieden und ein konstruktiver Lernprozess gestartet werden.

BSG-Klienten



BSG-Kunden nach Branche

Industrie-, Konsumgüter und Medizinaltechnik: 24 %  
 Öffentlicher Sektor und Non-Profit-Organisationen: 60 %  
 Dienstleistungsunternehmen: 15 %  
 Andere: 1 %



BSG-Kunden nach Firmengröße

1-99 Mitarbeitende: 39 %  
 100-499 Mitarbeitende: 22 %  
 500-999 Mitarbeitende: 17 %  
 1000-4999 Mitarbeitende: 14 %  
 5000+ Mitarbeitende: 8 %

## BSG Unternehmensberatung AG neu im Fürstentum Liechtenstein

Das Fürstentum Liechtenstein ist neben der Schweiz ein wichtiger Marktplatz der BSG Unternehmensberatung AG, St. Gallen. Insbesondere die Liechtensteinischen Ministerien, die Landesverwaltung, Gemeinden und Unternehmen sind Stammkunden, die gerne unsere Leistungen beziehen.

Deshalb haben wir im März 2020 mit der Gründung der «BSG (Liechtenstein) AG», Triesen, die vor Ort Präsenz verstärkt.

Mit **Anela Fivaz als Geschäftsführerin** sind die ortsansässigen Kunden direkt und aktiv betreut. Sie können zudem das gesamte Dienstleistungsspektrum der BSG Unternehmensberatung AG nutzen.

### BSG (Liechtenstein) AG

Landstrasse 123

FL-9495 Triesen

T +423 399 02 23

anela.fivaz@bsg.ch [www.bsg.ch](http://www.bsg.ch)

## Publikationen

### Maurus Fässler

M.A. HSG Banking & Finance

«Wie radikale Innovationen extern generiert werden können.» KMU Magazin (12/2014), S. 82–86

### Anela Fivaz

B.A. Politik-, Verwaltungswissenschaften  
und Soziologie / Exec. MBA

Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland und der Schweiz. Ein Vergleich - Warum kann die Schweizer öffentliche Verwaltung flexibler als die öffentliche Verwaltung in Deutschland auf einen Fachkräftemangel reagieren?  
Grin Verlag München, 2016.

Die Schuldenbremse in Schweizer Kantonen, welche Wirkung haben Budget- und Haushaltsregeln auf Entschuldungserfolge in Schweizer Kantonen?  
Grin Verlag München, 2016.

### Luca Rechsteiner

M.Sc. FHO Business Administration

ISO/IEC 27018: Noch eine Norm oder eine sinnvolle Ergänzung?

IT-Bedrohungen der Zukunft –  
Informieren Sie sich, bevor es zu spät ist!

«Digitalisierung – wie geht es weiter?»,  
BSG-Publikation, März 2017

## Überbetriebliche Vorträge

### **Romeo Minini**

lic. iur. RA, Exec. MBA HSG

Tagung 14. Januar 2020 ISACA/SVIR, Zürich:  
Thema Technologie und Regulierung -  
Referat: IT-Compliance, Datensicherheit und  
Datenschutz im rauen Wind der digitalen  
Transformation

## Lehrverpflichtungen

### **Josef Schmid**

Dipl. Ing. Agr. ETH / Dipl. Betriebsökonom FH

Personalführung, Tertiär b,  
Weiterbildungszentrum bzb Buchs

Unternehmensführung, Tertiär b,  
Weiterbildungszentrum bzb Buchs

## Domizil und Adressen

### BSG Unternehmensberatung AG, St. Gallen

Teufener Strasse 11  
 CH-9000 St. Gallen  
 T +41 71 243 57 57  
 info@bsg.ch www.bsg.ch

### Geschäftsleitung

Dr. sc. techn. Iwan Schnyder Dipl. El.-Ing. ETH / MAS FHO BAE  
 Maurus Fässler M.A. HSG Banking & Finance

### Rechtsform und Aktienkapital

Aktiengesellschaft, CHF 200 000.–

### Bankverbindung

UBS AG, 9100 Herisau

### E-Mail-Adressen

Name	E-Mail-Adresse
Bischof Patrick	patrick.bischof@bsg.ch
Fässler Maurus	maurus.faessler@bsg.ch
Fivaz Anela	anela.fivaz@bsg.ch
Inauen Pascal	pascal.inauen@bsg.ch
Janphet Aline	aline.janphet@bsg.ch
Lämmli Felix	felix.laemmler@bsg.ch
Minini Romeo	romeo.minini@bsg.ch
Rechsteiner Luca	luca.rechsteiner@bsg.ch
Schmid Josef	josef.schmid@bsg.ch
Schnyder Iwan	iwan.schnyder@bsg.ch
Schraner Svenja Ilona	svenja.schraner@bsg.ch
Solenthaler Marco	marco.solenthaler@bsg.ch
Stähelin Fabienne	fabienne.staehelin@bsg.ch
Administration	info@bsg.ch



Die BSG Unternehmensberatung AG ist ISO27001 zertifiziert.

