

Neben den klassischen Beratungsthemen ist in allen Organisationen ein verstärkter Kulturwandel spürbar

2021 – Jahr zwei der Coronapandemie – war ein weiteres herausforderndes Geschäftsjahr, sowohl für unsere Kundinnen und Kunden als auch für die BSG und unsere Mitarbeitenden. Das BSG-Ergebnis mit einem Umsatz von CHF 3951 000.– bei 15 Mitarbeitenden ist denn auch als zufriedenstellend zu bewerten.

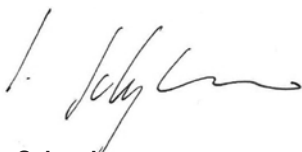
Nebst dieser erfreulichen Umsatzsteigerung konnten wir mit Dominic Beusch einen neuen Kollegen und mit Sina Lutz eine neue Kollegin gewinnen und damit insbesondere den Bereich Informatik und den Schwerpunkt «Blockchain» weiter stärken. Umso mehr ist es sehr erfreulich, dass wir 2021 erste erfolgreiche Blockchain-Projekte in der Privatwirtschaft und in der öffentlichen Hand gewinnen und

abwickeln durften. Gleichzeitig zeigt sich, dass im Zuge der Digitalisierung und der digitalen Transformation die Informations- und Cybersicherheit weiter an Bedeutung gewinnen.

Seit zwei Jahren sind die Unternehmen und öffentlichen Betriebe und Verwaltungen sowie deren Arbeitnehmende den Einschränkungen der Coronapandemie unterworfen. Nebst den klassischen Beratungsthemen wie strategische Neuausrichtungen, Entwicklung von Organisationen und Prozessen und die Abwicklung von komplexen Projekten ist in allen Organisationen ein verstärkter Kulturwandel spürbar: Homeoffice, hybride Arbeitsformen, neue Arbeitszeitmodelle sowie die Suche und Forderung nach Sinnhaftigkeit der Arbeit sind Ausprägungen dazu.

Wir haben daher im Rahmen der vollständigen Neugestaltung des Geschäftsberichts 2021 das Leitthema «Kulturwandel» gewählt. Die Fachartikel unserer Beratenden greifen dieses Leitthema mehr oder weniger stark auf und beleuchten es von unterschiedlichen Blickwinkeln. Die Bilderwelt zeigt parallel dazu am Beispiel der noch jungen und experimentellen Kunstform «Generative Art», wie sich Kunst respektive Kultur wandeln können.

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



Iwan Schnyder
Geschäftsführer
BSG Unternehmensberatung AG



Anela Gantenbein
Geschäftsführerin
BSG Liechtenstein AG





08 Das BSG-Geschäftsjahr 2021 in Zahlen

09 Unsere Auftraggeber

10 Mensch trifft auf Technologie

14 Glaubwürdige Strategien

Maurus Fässler

**18 Selbstverwirklichung, Homeoffice,
Entscheidungskompetenz**

Iwan Schnyder

**22 Arbeitsformen – Innovation und
gesunder Menschenverstand**

Felix Lämmli

**26 Heterogene Kultur im Projektmanagement:
Hemmschuh oder grosse Chance**

Anela Gantenbein

32 Erneuerung von Legacy Applikationen

Dominic Beusch

36 BSG-Leistungen

38 Arbeiten bei der BSG

- 42 Kulturschwandel – Kulturwandel?!**
Josef Schmid
- 46 Chatbots: Fluch oder Segen der Zukunft?**
Sina Lutz
- 50 Knigge für die digitale Kollaboration**
Patrick Bischof
- 54 Die Chance der grünen Wiese**
Marco Solenthaler
- 58 Datenschutz versus Lehrauftrag**
Luca Rechsteiner
- 62 Nur mit einer digitalen Kultur kann die digitale Transformation gelingen**
Pascal Inauen
- 66 Transformationale Führung: Die Antwort auf die Herausforderungen kultureller Diversität**
Svenja Ilona Schraner
- 70 Recht haben bedeutet nicht Recht bekommen**
Romeo Minini
- 74 Impressum**

Das BSG-Geschäftsjahr 2021 in Zahlen

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

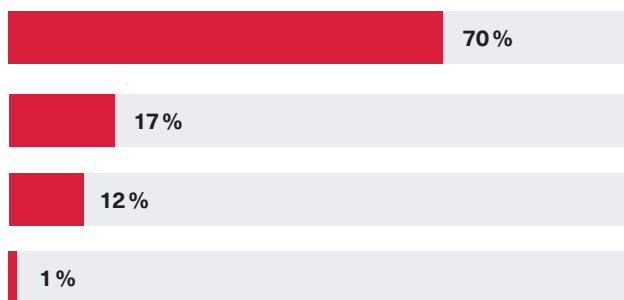
	2021	2020
Honorare und andere Erträge	CHF 3 951 000.-	CHF 3 772 000.-
Personalbestand Ende Jahr	15	13
Bilanzsumme	CHF 2 280 000.-	CHF 1 917 000.-

Finanzierungsverhältnis	2021	2020
Fremdkapital in %	67	66
Eigenkapital in %	33	34

Unsere Auftraggeber

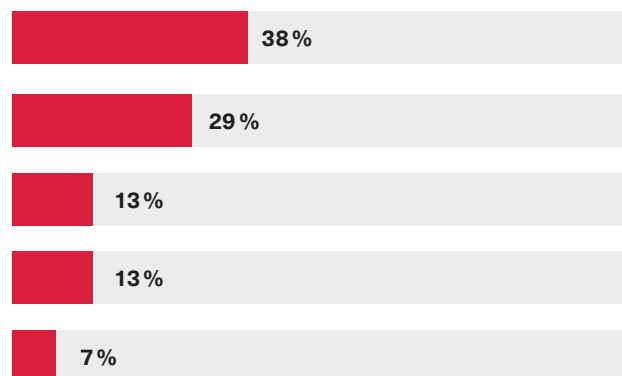
BSG-Kundinnen und -Kunden nach Branche und Firmengrösse

Umsatz nach Branche



- 70%** Öffentlicher Sektor und Non-Profit-Organisationen
- 17%** Industrie-, Konsumgüter und Medizinaltechnik
- 12%** Dienstleistungsunternehmen
- 1%** Andere

Umsatz nach Firmengrösse

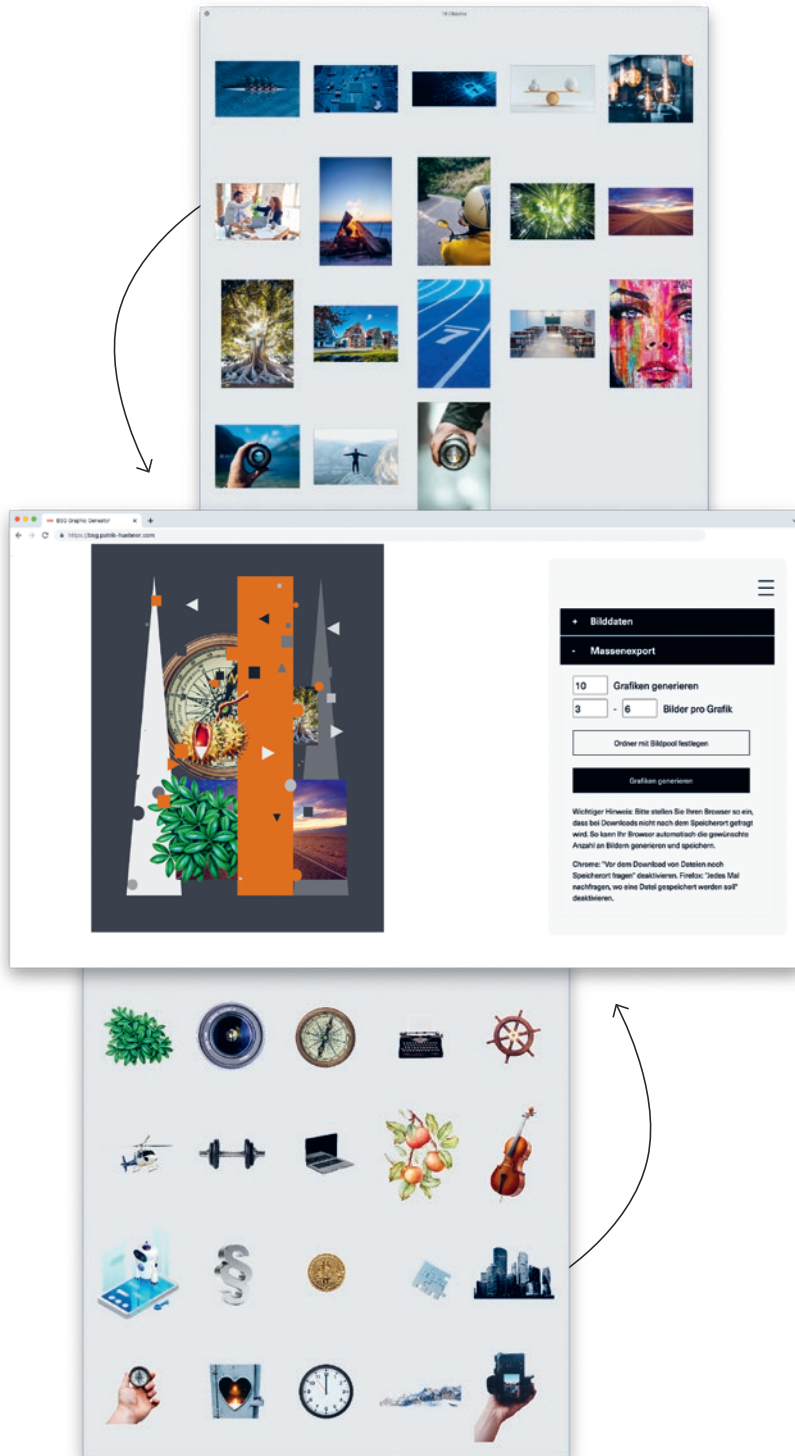


- 38%** 1–99 Mitarbeitende
- 29%** 100–499 Mitarbeitende
- 13%** 500–999 Mitarbeitende
- 13%** 1000–4999 Mitarbeitende
- 7%** 5000+ Mitarbeitende

Mensch trifft auf Technologie

Der Geschäftsbericht, den Sie in den Händen halten, ist ein echtes Unikat: Ihr Titelbild ist eine von 750 Einzelanfertigungen. Möglich machte dies ein von Patrik Hübner für die BSG entwickeltes Generative-Art-Modell.





Kunst ist etwas Emotionales und damit sehr Menschliches. Mit Generative Design haben kreative Köpfe weltweit in den letzten Jahren eine neue Art von Kunst entwickelt, die auf den ersten Blick sehr technisch erscheint, aber in Wahrheit vor allem von der Geschichte dahinter lebt. «Generative Kunst verbindet Storytelling und Branding mit Algorithmen, künstlicher Intelligenz und menschlicher Interaktion», so Patrik Hübner, Creative Algorithm Designer aus Paderborn.

Was entsteht, wenn der Mensch auf eine Maschine trifft

Der Erfolg der BSG beruht nicht zuletzt auf zwei Standbeinen: Dem technischen und fachlichen Know-how der Beratenden und ihrer Persönlichkeit. Jede Beraterin und jeder Berater bringen ein individuelles Profil mit, das exzellentes Wissen mit überdurchschnittlichen beraterischen Stärken verbindet.

Für den Geschäftsbericht 2021 sollte, inspiriert vom BSG-Claim «Management & Technology», eine visuelle Verbindung von Mensch und Technologie kreiert werden, indem die Menschen der BSG – die Beratenden – auf eine noch junge digitale Technologie treffen, die das automatisierte Generieren von Kunst erlaubt.



Erfahren Sie unter www.bsg-geschäftsbericht.ch mehr zur Entstehung des Generative-Art-Modells der BSG.



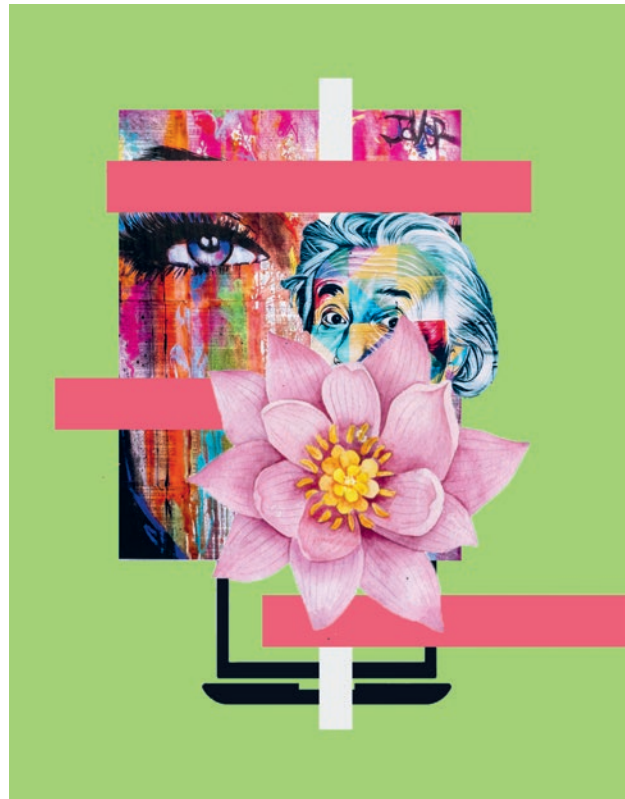
Technologie trifft Persönlichkeit

Zu jedem Fachartikel der Beraterinnen und Berater wurde mit dem eigens für die BSG entwickelten Generative-Art-Modell von Patrik Hübner gemeinsam mit der Agentur Kernbrand ein Kunstbild generiert, das von der Technologie dahinter visuell geprägt wird, aber vor allem von der Persönlichkeit und dem Know-how der Person lebt, die den Fachartikel verfasst hat. Wie in einer Art Suchbild lassen sich hinter den ersten, offensichtlichen Eindrücken auf den 14 Titelbildern der Fachartikel Informationen zum Thema des Artikels, aber auch persönliche Details entdecken.

«Wir arbeiten in einem «Kopfgeschäft». Unsere Beratenden sind Persönlichkeiten, mit individuellen Stärken und Expertisen. Unsere Kundinnen und Kunden arbeiten mit einer ganz bestimmten Person zusammen und davon leben die Partnerschaften», so Iwan Schnyder, Partner, Vorsitzender der Geschäftsleitung und Mitglied des Verwaltungsrats der BSG.

Dass die mit Generative Art entstandenen Bilder, die in diesem Geschäftsbericht zu finden sind, eine moderne Technologie und einen Einblick in das Fachwissen und die Persönlichkeit der BSG-Beratenden kombinieren, passt perfekt zum Firmen-Claim «Management & Technology».

Nicht zuletzt war es durch die eingesetzte Technologie möglich, etwas, was für die BSG in ihrer täglichen Tätigkeit sehr wichtig ist, nachhaltig zu unterstreichen: Jede Kundin und jeder Kunde der Unternehmensberatung ist individuell. Mit der Kreation von 750 Unikaten für das Titelbild des Geschäftsberichts wurde das für einmal auch visuell deutlich gemacht.



«Ich liebe Farben und male selbst digitale Bilder. In meinem Generative-Art-Bild fließen meine Tätigkeit bei der BSG als Assistentin und meine persönliche Leidenschaft perfekt zusammen.»

Aline Janphet
Leiterin Administration /
Assistentin der Geschäftsleitung
 B.Sc. FHO Business Administration



«Die Aufgaben von Geschäftsleitungsassistenzen haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt und entwickelt. Das klassische Bild der Sekretärin mit der Schreibmaschine hat mit unserem Job nicht mehr viel zu tun. Diese Entwicklung ist in mein Bild eingeflossen. Ausserdem sind mir Teamwork und die Begegnung auf Augenhöhe sehr wichtig.»

Fabienne Stähelin-Savary
Assistentin der Geschäftsleitung /
Mitarbeiterin Administration
 B.Sc. FHO Business Administration



Was ist Generative Art?

Hinter dem Generative-Art-Modell, das für die BSG entwickelt wurde, steht ein Raster. Jedem Abschnitt dieses Rasters ist durch verschiedene Funktionen vorgegeben, dass er verschiedene Optionen hat, was er beinhalten und damit darstellen kann. Neben den Fotografien, die in das Modell hineingeladen werden können, kombiniert das Modell vorgegebene Farben und geometrische Formen. Per Zufallsprinzip werden nun auf Knopfdruck aus den hineingeladenen Bildern, den Farben und Formen Kunstbilder kreiert. Mit jedem Knopfdruck entsteht wieder ein neues Bild. Insgesamt wurden für den Geschäftsbericht der BSG mehr als 1500 Bilder kreiert, wovon 766 es in diese Printausgabe geschafft haben. Die 750 individuellen Titelbilder, also auch Ihres, bestehen zu 100 Prozent aus den Fotografien, die auch in den Kunstbildern der Beraterinnen und Berater verwendet wurden. Es lohnt sich also, das Titelbild Ihres Geschäftsberichts mit den Kunstbildern der Fachartikel zu vergleichen.



Generatives Bild «Laufbahn»

Glaubwürdige Strategien

Maurus Fässler

**Partner / Mitglied der Geschäftsleitung und
des Verwaltungsrats**

M.A. HSG Banking & Finance

Eine Krise ist nicht selten eine der wenigen Chancen, um radikalere Veränderungen herbeizuführen. Doch nicht nur eine Krise vermag grössere Veränderungen herbeizuführen. Auch Strategien und deren Umsetzung können Berge versetzen, sofern sie glaubwürdig sind und konsequent verfolgt werden.



Erfahren Sie
mehr über das Bild
zum Artikel.

Jede Krise, sei sie eigen- oder fremdverschuldet ausgelöst, senkt bei Menschen die Hemmschwelle, um Gewohnheiten abzulegen, und erhöht gleichzeitig die Offenheit für Neues. Fehlt diese Krise, erschwert dies den Veränderungsprozess, auch wenn allen Beteiligten die Notwendigkeit einer Veränderung klar ist. Beispielsweise kann an dieser Stelle die ausstehende Reform der Altersvorsorge hervorgehoben werden. Trotz der ungerechten und nicht nachhaltigen Umverteilung der Vorsorgegelder ist es den Politikerinnen und Politikern nicht möglich, eine Veränderung herbeizuführen, da nicht unmittelbar eine finanzielle Krise bevorsteht.

Das Beispiel der Altersvorsorge illustriert, dass eine Veränderung aus der Komfortzone weit mehr Überzeugungskraft benötigt, als wenn ein Notstand unmittelbare Handlungen verlangt. Eine Strategie kann als Argumentationsgrundlage einen wichtigen Beitrag leisten. Dazu muss diese aber einfach aufgebaut, fassbar und glaubwürdig sein.

Elemente einer Strategie

Mit der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre können unter einer Strategie in der Zwischenzeit unterschiedliche Definitionen und Inhalte verstanden werden. Im vorliegenden Artikel wird von der einfachen Definition des Dudens ausgegangen: «genauer Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein [...] wirtschaftliches oder ähnliches Ziel zu erreichen, und in dem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht».

Eine Strategie kann in einem Strategiedokument verschriftlicht werden, beinhaltet aber zumindest die folgenden Elemente —>

Fehlt eines dieser Elemente, wird der Weg von der Ausgangslage hin zu der Vision weniger nachvollziehbar. Die Erfahrung in Strategieprozessen zeigt leider, dass oft dem letzten Auflistungspunkt zu wenig Beachtung geschenkt wird. Es werden häufig nachvollziehbare Prioritäten mit der Vision, wenigen Prinzipien, Zielen und Stossrichtungen gesetzt, doch eine erste Projekt- oder Massnahmenplanung wird vernachlässigt.

Orientierung und Legitimationsgrundlage

Strategien mit den aufgezeigten Elementen skizzieren einen Weg in die Zukunft, der zu Veränderungen führt. Strategien geben mit den drei Elementen Vision, Prinzipien und Zielen eine Orientierung für den Zweck des Schaffens. Je kürzer, einfacher und nachvollziehbarer die zugehörigen Botschaften und Bilder sind, desto eher erhalten sie Einzug im Arbeitsalltag. Höchst bekannt ist unter anderem Googles Motto «Don't be evil».

Neben einer widerspruchsfreien Orientierungshilfe ist bei der Ausgestaltung der einzelnen Elemente darauf zu achten, dass die Folgen der Strategieumsetzung hervorgehoben werden. So muss den betroffenen Mitarbeitenden klar sein, was die

Umsetzung für sie konkret bedeutet. Beispielsweise fordert die Digitalisierung immer mehr eine Veränderung der eigenen Rolle, da Prozesse nicht mehr vom Menschen, sondern von der Maschine erledigt werden. Auch unliebsame Botschaften wie Einsparungen, Entlassungen oder weitere Massnahmen gilt es transparent aufzuzeigen. Auf diese Weise dient eine Strategie auch als Legitimationsgrundlage für Veränderungen und kann so ein Bild einer Krisensituation schaffen.

Fassbarkeit und Konsequenz

Die Fassbarkeit ist wohl eines der schwierigsten messbaren Eigenschaften einer Strategie. Nicht selten werden Strategien als Ergebnisse aus einem Elfenbeinturm mit wenig Realitätsbezug angesehen. Dabei ist für viele Mitarbeitende eine Strategie mit Bodenhaftung von grosser Bedeutung. Strategische Ziele sollen schliesslich erreichbar sein und mit konkreten Massnahmen oder Projekten erreicht werden. Es empfiehlt sich hierbei, nach der Visionsgestaltung und Prioritätensetzung Mitarbeitende bei Möglichkeit aus den betroffenen Veränderungsbereichen im Strategieprozess einzubinden. Dadurch können sowohl das Commitment erhöht, aber auch Umsetzungsrisiken reduziert werden.

Element	Erläuterung
Vision	Zielbildvorstellung des Unternehmens resp. des Teilbereichs (z.B. «Unternehmen 2030», «IT 2030»)
Prinzipien / Leitsätze	Verhaltensvorschriften (Dos and Don'ts)/ Code of Conduct
Strategische Ziele	Messbare Ziele als Meilensteine, bis die Vision erreicht wird
Strategische Stossrichtungen	Prioritätensetzung der Zielsetzungen (Wichtigkeit und Dringlichkeit)
Roadmap / Projektprogrammplanung	Skizzierung der wichtigsten Vorhaben auf der Zeitachse vom IST zum SOLL (Vision)

Schliesslich wird eine Strategie nur glaubwürdig, wenn deren Umsetzung konkret gelebt und regelmässig weiterentwickelt wird. Führungskräften kommt dabei eine entscheidende Rolle zu. Sie können durch das Leben und Durchsetzen von Prinzipien und die in der Strategie zugrunde liegenden Werte im Unternehmen unabhängig von den einzelnen Massnahmen fördern. Dabei ist auch ein regelmässiger ehrlicher Austausch über die Inhalte der Strategie und die Auflösung von allfälligen Widersprüchen entscheidend für die Erhaltung der Glaubwürdigkeit.



Glaubwürdige Unternehmensstrategien oder Teilstrategien bieten Führungskräften und Mitarbeitenden eine Orientierung. Eine nachvollziehbare Vision setzt den Zweck des Unternehmens und damit der Arbeit selbst ins Zentrum. Diese Sinnhaftigkeit des alltäglichen Schaffens der Mitarbeitenden entfacht Energie und hilft für das eigene Rollenverständnis im Unternehmen. Doch die beste Strategie auf dem Papier ist nicht viel wert, wenn die Inhalte nicht gelebt und regelmässig kommuniziert werden. Damit Inhalte auch an der Mitarbeiterbasis ankommen, braucht es eine Gestaltungsform, die leicht verständlich und möglichst widerspruchsfrei ist und positive Emotionen erzeugt.

Maurus Fässler
M.A. HSG Banking & Finance

Schwerpunkte
Strategieentwicklung und -umsetzung, Projektmanagement, Business Development und Change-Management, Prozess- und Optimierungsoptimierungen

Selbstverwirklichung, Homeoffice, Entscheidungskompetenz

Iwan Schnyder

Partner / Vorsitzender der Geschäftsleitung und

Mitglied des Verwaltungsrats

Dr. sc. techn. ETH

MAS FHO BAE

Die Coronakrise hat den Stellenwert von Selbstverwirklichung, neuen Arbeitszeitmodellen und Sinnhaftigkeit weiter ausgebaut. Für Arbeitgeber gilt es nun, diese Veränderungen mit entsprechenden Massnahmen aufzugreifen, damit sie nicht zum Risiko für das Unternehmen werden.



Erfahren Sie
mehr über das Bild
zum Artikel.



Generatives Bild «Fokus»

Nicht erst seit der Coronakrise gewinnt die Selbstverwirklichung eines jeden an Bedeutung. Corona und die damit angeordneten Massnahmen wie Lockdowns und Einschränkungen haben diesen Trend zusammen mit einem gesteigerten Sicherheitsbedürfnis weiter verstärkt und zudem bewirkt, dass jeder vermehrt in erster Linie für sein eigenes Wohl und seine eigene Sicherheit besorgt ist – sowohl privat als auch geschäftlich. Die Auswirkungen dieses Kulturwandels sind denn auch vielschichtig.

Die Selbstverwirklichung wird immer wichtiger und findet immer mehr in der Freizeit und nicht mehr im Arbeitsleben statt. Damit verbunden nimmt die Work-Life-Balance einen immer höheren Stellenwert im Leben eines Einzelnen ein. Die Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit wird immer wichtiger, wodurch die Nachfrage nach Teilzeitmodellen zunimmt.

Zugleich hat die Coronakrise gezeigt, dass Dank der Digitalisierung das Arbeiten im Homeoffice in den meisten Fällen problemlos umgesetzt werden kann – selbstverständlich in Abhängigkeit von der Art der Arbeiten und den privaten Verhältnissen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Nach diesem erfolgreichen «Testlauf» fordern mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein, dauerhaft einem Prozentsatz ihrer Arbeit im Homeoffice nachgehen zu können.

Insbesondere dort, wo Fachkräfte fehlen, hat sich ausserdem der Rekrutierungsprozess dahin verschoben, dass gute potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich ihren Arbeitgeber aussuchen und so auch deutlich mehr Forderungen stellen können. Gleichzeitig hat die Bereitschaft, alles für ein Unternehmen zu leisten, zugunsten der eigenen Gesundheit und Familie abgenommen.



Risiken und Chancen für die Wirtschaft und Unternehmen

Es stellt sich somit die Frage, was die Auswirkungen dieses Wandels und somit die Chancen und Risiken auf die Wirtschaft sind. Es lassen sich die folgenden Risiken identifizieren: Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer identifizieren sich immer weniger mit ihrer Arbeit und dem Arbeitgeber, die Hemmschwelle, den Arbeitgeber zu wechseln, wird niedriger. Daraus entsteht das Risiko des Verlusts von (guten) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einer hohen Mitarbeiterfluktuation, was immer mit hohen Kosten und allenfalls gar mit Imageschäden seitens des Arbeitgebers verbunden ist. Der Mangel an Fachkräften bewirkt nicht nur aufwändige und kostenintensive Rekrutierungsprozesse, sondern resultiert ebenso in gestiegenen Lohnforderungen der spezialisierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

oder gar darin, dass offene Vakanzen über lange Zeit nicht mehr besetzt werden können.

Gleichzeitig bestehen jedoch grosse Chancen, die ein Arbeitgeber für sein Unternehmen nutzen kann. Gelingt es, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Selbstverwirklichung bei der Arbeit suchen und auch finden, entfaltet sich daraus ein riesiges Potenzial, das sonst in der Freizeit umgesetzt wird und dem Arbeitgeber verloren geht. Gleichzeitig sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intrinsisch für ihre Arbeit motiviert und brennen für ihre Arbeit und ihren Arbeitgeber. Damit einhergehend werden nicht nur die Mitarbeiterfluktuation und die damit verbundenen Kosten reduziert, sondern die Rekrutierung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestaltet sich einfacher, auch bei Fachkräftemangel.

Der soziale Wandel der Arbeitswelt wurde durch Corona nochmals beschleunigt. Die damit verbundenen Auswirkungen auf die Wirtschaft sind schwerwiegend. Jedes Unternehmen – und damit verbunden jede Führungskraft – hat es selbst in der Hand, ob diese Auswirkungen zu bedrohlichen Risiken heranwachsen oder in zukunftsweisende Chancen überführt und nachhaltig genutzt werden.

Iwan Schnyder

Dr. sc. techn. ETH, MAS FHO BAE

Schwerpunkte

Strategie und Geschäftsentwicklung, Engineering und Technologiemanagement, Projektmanagement, Corporate Risk Management, Prozessmanagement

Wie Arbeitgeber ihre Attraktivität steigern

Es geht also darum, dass Arbeit wieder zur eigenen Berufung – im wahrsten Sinne des Wortes – werden muss. Das bedeutet, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer darin einen Sinn sehen, an ihrer Tätigkeit Freude entwickeln und Befriedigung finden. Dies beginnt bei den Aufgaben, die für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sinnstiftend ausgestaltet sein sollen; wobei das Machbare stets im Auge behalten werden soll. Gleichzeitig soll die Arbeit eine «gesunde Herausforderung» darstellen, bei welcher sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beruflich und auch persönlich weiterentwickeln können und so eine Perspektive für die Zukunft entsteht.

Um dahinzukommen, gibt es eine Reihe von möglichen Massnahmen, die ein Arbeitgeber umsetzen kann, um seine

Attraktivität zu steigern. Diese sind ein modernes Arbeitszeitmodell in Kombination mit der Möglichkeit für Homeoffice. Wobei Homeoffice genau dort und dann stattfinden soll, wo und wann es sinnvoll und nutzenstiftend wirkt; insbesondere aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Zudem gilt es zu beachten, dass ein solches Modell nur dann umsetzbar ist, wenn gegenseitiges Vertrauen herrscht. Ausserdem und nicht zuletzt aus arbeitsrechtlicher Sicht ist es wichtig, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Grenzen kennen und die Arbeit von der Freizeit deutlich abgrenzen können.

Ebenso kann mit einem modernen Führungsstil den Erwartungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entsprochen werden. Eine Unternehmensführung, die auf Selbstverantwortung, gegenseitigem Vertrauen, Transparenz und klar definierten Pro-

zessen aufgebaut ist, ist eine ideale Ausgangslage, um neue Arbeitszeit- und Homeoffice-Modelle einzuführen. Ansporn, Ermutigung, Förderung, Befähigung und Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ins Zentrum der Führung zu stellen, wie dies bei modernen Führungsstilen (transformationale und transaktionale Führung) der Fall ist.

Des Weiteren können die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei Entscheidungen, die dies erlauben, durch ein Mitbestimmungsrecht eingebunden werden, damit sie ihre Arbeit und ihr Arbeitsumfeld mitgestalten können. Zusätzlich können eine Erhöhung der Ferientage und weitere attraktive Fringe Benefits zur Attraktivitätssteigerung beitragen.

Arbeitsformen – Innovation und gesunder Menschenverstand

Felix Lämmler

Partner / Präsident des Verwaltungsrats

Dipl. El. Ing. FH / EMBA

Es liegt in der Luft: Die starren Regelarbeitszeiten am Arbeitsplatz befriedigen weder auf Arbeitgeber- noch auf Arbeitnehmerseite und dies je länger, je weniger. So verwundert es nicht, dass Unternehmen laufend nach neuen Arbeitsformen suchen, die den aktuellen Bedürfnissen besser entsprechen.

Spricht man von neuen Arbeitsformen, so kann damit die Neugestaltung des Arbeitsinhaltes oder aber der Arbeitszeit gemeint sein. Dem Arbeitsinhalt nimmt sich seit den 60er-Jahren vor allem die Bewegung der «Humanisierung der Arbeit» an. Ausgehend von den Modellformen Arbeitsplatzwechsel, Arbeiterweiterung, Arbeitsbereicherung und teilautonome Arbeitsgruppen zielt sie darauf hin, menschengerechtere Arbeitsplätze zu schaffen und Monotonie, Entfremdung, Disqualifikation sowie weiteren physischen und psychischen Gefährdungen entgegenzuwirken.

Veränderte Arbeitszeiten

Aktuell stark in Bewegung geraten sind jedoch die Arbeitsformen, die die Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeiten und damit im Gefolge auch die starren Freizeit- und Ferienregelungen zum Inhalt haben. Dabei reichen die beiden Begriffe zum Teil weit über das hinaus, was zum Beispiel die klassische Gleitzeitssysteme oder die üblichen Teilzeitarbeitsformen bieten. Flexibilität und Individualität stehen für eine breite Palette an Wahlmöglichkeiten, die den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern angeboten werden. Dafür wird erwartet, dass auch sie ihrerseits bereit sind, ihre persönliche Arbeitszeit den betrieblichen Gegebenheiten stärker anzupassen (saisonale Schwankungen, Arbeitsmangel, Auslastungsnotwendigkeit, technische Kapazitäten etc.).

Warum veränderte Arbeitszeitregelungen gefragt sind

Welche Gründe sind es, die vielen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern flexiblere und individuellere Arbeitszeiten als attraktiv erscheinen lassen? Sie wollen das beengende und einschränkende Korsett der starren Arbeitszeitregelung loswerden, um zum Beispiel mehr freie Zeit für die Familie und auch für sich selbst zu

gewinnen. Manche Ehepartnerinnen und Ehepartner wollen sich die Berufs- und Hausarbeit teilen. Die Partnerin oder der Partner, die sich entschieden haben, den Grossteil der Kinderbetreuung zu übernehmen, suchen neben Haushalt und Familie Möglichkeiten, wieder berufstätig zu sein. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wären froh darum, aus gesundheitlichen Gründen oder mit Blick auf einen harmonischen Übergang in den Ruhestand die Arbeitszeit nach und nach verkürzen zu können. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen sich neben der beruflichen Arbeit intensiv weiterbilden oder einen Leistungssport betreiben können. Insbesondere jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sehen den Beruf zudem nicht mehr als Lebensmittelpunkt und möchten sich, auch wenn sie deshalb vielleicht weniger verdienen, mehr auf andere Lebensbereiche konzentrieren. Auch dieser Trend führt dazu, dass neue Arbeitsformen gefragt sind.

Teilzeitmodelle im Aufwind

Die steigende Nachfrage nach flexibleren Arbeitszeitmodellen hat Auswirkungen auf das Verhältnis zwischen Teilzeit- und Vollzeitarbeit: Teilzeit holt auf, wird zunehmend beliebter. Es macht sogar den Eindruck, dass sich auf dem Arbeitsmarkt ein grundlegender Wandel vollzieht: Bis anhin galt die Vollzeit als Normalfall. Dagegen sah man die in vielen Branchen recht weitverbreitete Teilzeitarbeit eher als die Ausnahme von der Regel. Heute lässt sich erkennen, dass die Teilzeit als durchaus eigenständige Arbeitsform angesehen wird, die neben der Vollzeit steht und stark auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie des Betriebes Rücksicht nimmt.

Neue Arbeitszeitformen

In der Teilzeitarbeit sind vor allem die Arbeitszeitformen aus dem angelsächsischen Raum im Gespräch, das Jobsharing, der Langzeiturlaub und der Jahresarbeitszeitvertrag, wobei beim Letzteren ein jährliches Mindeststunden-Soll in Verbindung mit einem garantierten Mindest- oder Jahresdurchschnittseinkommen festgelegt wird.

Als interessante Arbeitsformen für die Vollzeit sind die vor allem unkonventionellen Gleitzeitssysteme, der Überstundenausgleich durch zusammenhängende Freizeitblöcke und der Jahresarbeitsvertrag für Vollzeitbeschäftigte zu nennen. Während bis anhin angenommen wurde, Gleitzeit liesse sich ausschliesslich in Dienstleistungsunternehmen und Verwaltungsbetrieben realisieren, haben verschiedene Unternehmen die gleitende Arbeitszeit auch in der Produktion eingeführt. Dadurch haben sie nicht nur mehr Flexibilität bei den Arbeitszeiten gewonnen, sondern können auch die kontinuierliche Auslastung der Maschinenkapazitäten sicherstellen. Ausserdem entfallen in Kombination mit der Gleitzeitregelung zuschlagspflichtige Überstundenzahlungen und teure Leerstunden bei Maschinenausfällen.

Eine weitere Variation stellt die Gleitzeit ohne Kernzeit dar. Anstelle der Kernzeit ist für jede Abteilung eine Mindestbesetzung vorgeschrieben, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der jeweiligen Abteilung innert der Normaldienstzeit anwesend sein müssen. Als unternehmensseitige Vorteile werden die bessere Auslastung des Arbeitseinsatzes an den Arbeitskräftebedarf (beispielsweise Schwankungen des Kundenandrangs, Spitzen zu Ultimo) und die Ausweitung der Betriebszeit genannt.

Schliesslich findet man in der Vollarbeitszeit auch die Jahresarbeitsverträge. Dabei wird das im Rahmen der Gleitzeit zulässige maximale Zeitgut haben für bestimmte Monate (etwa zum Jahreswechsel) erhöht. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dazu angehalten, die Gleitzeitguthaben in auftragsschwachen Zeiten eines Kalender- oder Geschäftsjahres wieder aufzulösen.



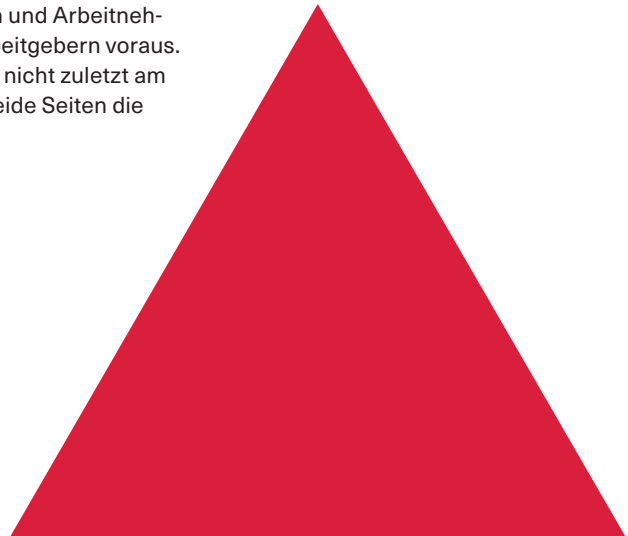
Maximale Flexibilität

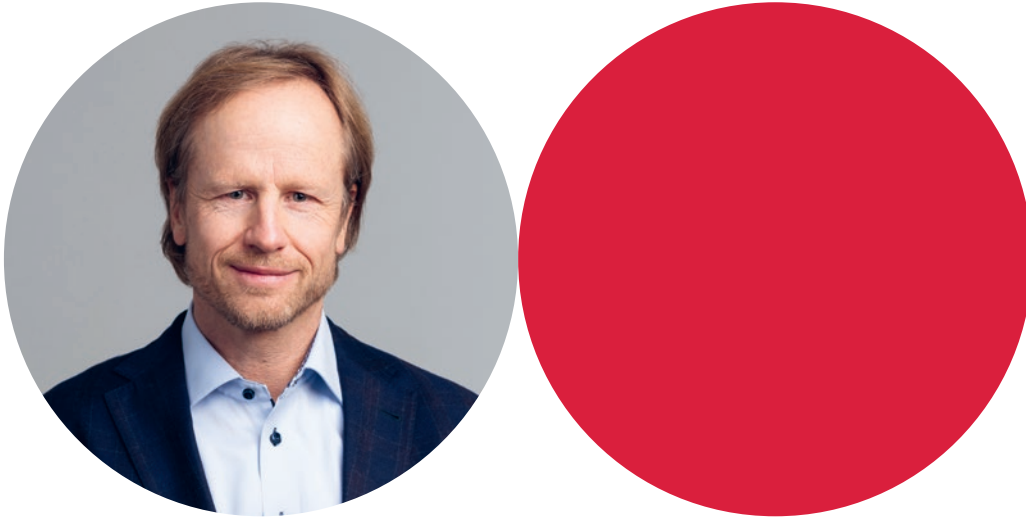
Unternehmen, die umfassende Arbeitszeitsysteme entwickelt haben, verankern die Individualisierung und Flexibilisierung der Arbeitszeit grundlegend in ihrem Alltag. Grundgedanke ihrer Arbeitszeitregelung ist es, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter bestimmt, was ihm wichtiger ist: mehr Lohn oder mehr Freizeit. Individuelle Arbeitszeit wird hier verstanden als gleitende Arbeitszeit auf individuelle Gestaltung der Wochenarbeitszeit. Den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern werden Varianten für einen erhöhten Ferienanspruch angeboten, sei es durch Erhöhung der reglementarischen Wochenarbeitszeit oder sei es durch Lohnreduktion. Darüber hinaus besteht eine differenzierte Regelung für Teilzeitarbeit, die selbstsprechend eine Lohnreduktion zur Folge hat. Jede Wochenarbeitsstundenzahl ist möglich. Davon unabhängig sind Regelungen zu erstellen, an welchem Ort und in welchem Verhältnis die Arbeitszeit zu leisten ist, im Betrieb wie im Homeoffice.

Diese schlaglichtartige Umschau zeigt, dass die lange sehr starr strukturierten Arbeitszeitregelungen vielerorts aufgebrochen wurden. Eines zeichnet sich ebenfalls in aller Deutlichkeit ab:

Soll mit den neuen Arbeitszeitformen zumindest ebenso effizient gearbeitet werden wie bisher, so bedarf es seitens der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einer erhöhten Bereitschaft, die eigene individuelle Arbeitszeit, wenn nötig, den betrieblichen Gegebenheiten und Erfordernissen anzupassen. Auch unternehmensseitig steigen die Anforderungen bezüglich Führungsleistung auf allen Kaderstufen: Abgesehen vom erhöhten Zeitaufwand für die laufenden Abstimmungen und Absprachen wird es für die Vorgesetzten erheblich schwieriger, die Arbeitseinteilung im Griff zu behalten und den Überblick nicht zu verlieren. Was früher starre Arbeitszeiten automatisch bewirkten, dass nämlich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ganz bestimmten Zeiten sicher anwesend waren, hängt nun weitgehend von dem Einteilungs- und Führungsgeschick der Vorgesetzten ab und setzt in jedem Fall eine gegenseitige freiwillige Bereitschaft zur Abstimmung und Anpassung zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und ihren Arbeitgebern voraus. Und es funktioniert nicht zuletzt am besten, wenn für beide Seiten die Finanzen stimmen.

—





Der zunehmende Wunsch nach flexibleren Arbeitszeitregelungen führt zu neuen Herausforderungen auf allen Seiten. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind im Gegenzug zur erhöhten Flexibilität dafür verantwortlich, ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich zu gestalten. Der veränderte Fokus vieler vor allem jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Selbstverwirklichung in ihrer Freizeit bedeutet oft auch, Lohneinbussen hinzunehmen. Unternehmen sind aufgrund der veränderten Arbeitszeitformen insbesondere in der Planung gefordert, können aber von diesen neuen Modellen in Sachen Produktivität finanziell profitieren.

Felix Lämmle
Dipl. El. Ing. FH/EMBA

Schwerpunkte
Strategien, Organisation und Informatik,
Strategisches Projektmanagement,
Einsitz in diversen Steuerungs- und Leitungsgremien

Heterogene Kultur im Projektmanagement: Hemmschuh oder grosse Chance

Anela Gantenbein

Partner / Geschäftsführerin BSG Liechtenstein AG

EMBA, B.A. Politikwissenschaft, Verwaltungswissenschaften, Soziologie

Heterogene Projektteams haben sich bewährt, bringen aber auch Herausforderungen mit sich. Eine gemeinsame Vision und aktives Konfliktmanagement sind essentielle Faktoren, um zum Erfolg zu gelangen.



Erfahren Sie
mehr über das Bild
zum Artikel.



Generatives Bild «Am Steuer»

Welchen Nutzen hat ein Projektteam, das die gleichen Werte teilt, und welche Strategien können helfen, wenn das Werte-Set sich völlig unterscheidet?

Jedes Projekt bewegt sich innerhalb der drei Faktoren Zeit, Geld, Zielerreichung, die in der Regel als so genanntes «Magisches Dreieck des Projektmanagements» bezeichnet werden. Magisches Dreieck auch darum, weil es für jedes Projekt entscheidend ist, dass sich diese Grössen in einem gewissen Gleichgewicht befinden. Ein Verändern eines der Faktoren beeinflusst immer auch die anderen Faktoren mit. Durch eine fundierte Projektmanagement-Methodik wird versucht, die Rahmenbedingungen eines Projekts so auszugestalten, dass das magische Dreieck in einem Gleichgewicht steht und das Projekt erfolgreich abgeschlossen wird. Solche Rahmenbedingungen sind beispielsweise eine realistische Projektplanung, klare Rollen und Aufgaben im Projekt sowie ein mit Fachkompetenz bestücktes Projektteam. Es hat sich bewährt, Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen, Erfahrungen und Fertigkeiten ins Projektteam zu berufen, da so der Aufgabenkomplexität mit hoher Interdisziplinarität begegnet werden kann. Die Projektmitglieder kommen oftmals aus unterschiedlichen Bereichen der Organisation und bringen ihre Abteilungskultur, ihre Erwartungen und persönlichen Werte mit ins Team. In der Konsequenz entsteht ein heterogenes Projektteam mit einem heterogenen Mindset. Das kann problematisch werden.

Cultural-fit-Prinzip

Aber warum spielt das Mindset der Projektmitglieder überhaupt eine Rolle? Es ist doch bekannt, dass gerade unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen der Ausgewogenheit und dem allgemeinen Projekterfolg zuträglich sind.

Das ist auch richtig. Nur, nicht selten entstehen Konflikte in Projektteams, die sachlich oder objektiv nicht greifbar sind. Es «menschelt» immer und

überall. Das Mindset der einzelnen Projektmitglieder spielt hierbei eine wesentliche Rolle.

Soll man deshalb Projektmitglieder mit denselben oder ähnlichen Werten, Einstellungen und Erwartungen für ein Projekt rekrutieren? Und wie geht man hier vor?

Die Personalauswahl anhand ähnlicher oder passender Werte vorzunehmen wird methodisch als «Cultural-fit» bezeichnet. Der Begriff Cultural-fit ist bei den Themen «Recruiting» und «Onboarding» schon lange in aller Munde. Wörtlich bedeutet dieser Begriff «kulturelle Übereinstimmung». Gemeint ist, dass die beteiligten Personen gemeinsame Wertvorstellungen und Handlungsweisen haben. Im Rekrutierungsprozess fragt sich also der Arbeitgeber, ob der Kandidat «kulturell» ins Unternehmen passt oder nicht.

Projekte sind im Unterschied zum Arbeitsalltag nur auf eine bestimmte Zeit ausgelegt. Man könnte annehmen, dass man sich um die Kompatibilität der Projektmitglieder wenig Gedanken machen müsse. Schliesslich ist die Zusammenarbeit befristet und man könne sich auch zusammenreissen, zurücknehmen oder eine Unstimmigkeit aussitzen. Sich in dieser falschen Sicherheit wiegend, wundern sich Auftraggeberinnen und Auftraggeber zunehmend, warum die Motivation bei Projektmitgliedern sinkt, die Kommunikation schlechter wird, Konflikte entstehen oder das Projekt sogar in Schieflage gerät.

Auch wenn Projekte ein klares Ziel verfolgen, sind die Ziele nicht immer kongruent mit den persönlichen Zielen der Projektmitglieder. Solange es um Sachfragen geht, können Konflikte mit guter Argumentation und Überzeugungsarbeit gelöst werden. Die Konfliktforschung zeigt jedoch, dass ein Sachkonflikt immer auch eine Beziehungsebene tangiert. Häufig geht es hierbei um Macht-/Karrierekämpfe, Antipathie, persönliche Vorurteile zwischen den Teammitgliedern und insbesondere auch verschiedene

Temperamente, Arbeitsstile oder Verhaltensweisen. Vor allem Beziehungskonflikte gehen meist mit starken Emotionen einher und sind für die Beteiligten sehr belastend. Dies würde grundsätzlich dafür sprechen, die Teammitglieder anhand eines «Cultural-fit»-Prinzips auszuwählen.

Relevante Kernkompetenzen

Ein Projekt verfolgt in der Regel ein komplexes, fachlich-inhaltliches Ziel. Daher muss der Fokus auf die für das Projekt notwendigen und unterschiedlichen Kompetenzen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten gelegt werden.

Damit die divergierenden Werte, Erwartungen und Mindsets den Projekterfolg nicht negativ beeinflussen, sind zwei wesentliche Kernkompetenzen des Projektleiters gefordert:

1. Gemeinsame Vision entwickeln und ein positives Zielbild vermitteln
2. Konflikte proaktiv managen

Auch ein Projekt braucht eine Vision

Eine Vision im unternehmerischen Sinn bzw. in Zusammenhang mit einem Projekt hat den Charakter eines strategischen Ziels. Sie unterliegt aber nicht den strengen Anforderungen einer Zieldefinition (zum Beispiel SMART), sondern definiert zeit- und situationsunabhängig die strategische Ausrichtung eines Projekts oder Unternehmens. Mit einer Projektvision wird allen Beteiligten ein positives Zielbild vermittelt und der Nutzen wird in den Fokus gerückt. Insbesondere verfolgt die Projektvision folgende Ziele:

- Ausrichtung einzelner Aktivitäten und Einzelziele auf ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel
- Förderung der Sinnstiftung
- Sicherstellung der Motivation aller Mitarbeitenden beziehungsweise Projektbeteiligten

- Marketing für das Projekt, das Unternehmen oder das Produkt
- Unterstützung bei der Kommunikation mit Dritten

Die Vision sollte zu Beginn des Projekts von den Projektleiterinnen und Projektleitern skizziert und gemeinsam mit den Projektbeteiligten geschärft und konkretisiert werden. Denn eine gemeinsame Ausrichtung schafft Verbundenheit und zeigt auf, dass das übergeordnete Ziel bedeutender ist als etwaige Einzelinteressen. Im Verlauf des Projekts kann es naturgemäß dennoch zu Meinungsverschiedenheiten oder Konflikten kommen. Auch hier sind die Projektleiterinnen und Projektleiter gefordert.

Die Personalauswahl anhand ähnlicher oder passender Werte vorzunehmen wird methodisch als «Cultural-fit» bezeichnet. Der Begriff ist bei den Themen «Recruiting» und «Onboarding» schon lange in aller Munde. Wörtlich bedeutet er «kulturelle Übereinstimmung». Gemeint ist, dass die beteiligten Personen gemeinsame Wertvorstellungen und Handlungsweisen haben. Im Rekrutierungsprozess fragt sich also der Arbeitgeber, ob der Kandidat «kulturell» ins Unternehmen passt.

Anela Gantenbein
EMBA, B.A. Politikwissenschaft,
Verwaltungswissenschaften, Soziologie

Rolle der Projektleitung und Handlungsempfehlung bei persönlichen Konflikten

Die Projektleitung ist gegenüber den Auftraggeberinnen und Auftraggebern verantwortlich, das Projekt unter Einhaltung des «Magischen Dreiecks» zum Erfolg zu führen. Gleichzeitig ist sie aber auch für das Projektteam verantwortlich. Konflikte zu erkennen, zu lösen oder erst gar nicht entstehen zu lassen ist eine Herkulesaufgabe, die eine grosse Portion Sozialkompetenz und Einfühlungsvermögen erfordert. Abhängig von der Art des Konfliktes können verschiedene Massnahmen zur Konfliktlösung beitragen:



Konfliktart	Indikatoren	Handlungsempfehlung
Offener Konflikt (auch «heisser Konflikt»)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Konflikt ist allen Beteiligten bewusst. ▪ Er ist offen ausgebrochen und wird nun mit den verschiedenen Techniken und häufig steigender Eskalationsstufe ausgetragen. ▪ Ziel jeder Seite ist es, sich in diesem Konflikt gegenüber dem Gegner durchzusetzen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Situation offen ansprechen ▪ Gespräche zwischen den Konfliktparteien initiieren ▪ Besänftigend auf die Beteiligten einwirken ▪ Offenheit ▪ Kompromisslösungen gemeinsam entwickeln
Latente Konflikte (auch «kalter Konflikt»)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Beteiligten spüren Unbehagen und Unmut, aber noch ist der Konflikt nicht richtig greifbar. ▪ Die Interessengegensätze wurden noch nicht offen benannt und angesprochen. ▪ Angespannte, gereizte Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wachsam die Atmosphäre beobachten und auf ein Konfliktpotenzial hindeutende Zeichen wahrnehmen ▪ Sofern möglich, den Konflikt vorbeugend entschärfen ▪ Andernfalls offene Kommunikation
Verschobene Konflikte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es besteht ein Konflikt, der jedoch nicht offen an- oder ausgesprochen wird. ▪ Es werden «Nebenschauplätze» gesucht. ▪ Die Kommunikation untereinander wird als schlecht empfunden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Aufmerksamkeit und gute Beobachtungsgabe erforderlich ▪ Aktive und offene Kommunikation mit Teammitgliedern (auch einzeln) ▪ Raum für Kritik und Rückmeldungen geben

Die Frage, ob eine heterogene Kultur ein Hemmschuh ist, kann nicht einfach mit Ja oder Nein beantwortet werden. Es kommt vielmehr darauf an, was die Projektleiterinnen und Projektleiter daraus machen. Mit einer gemeinsamen Vision, der Vermittlung eines positiven Zielbilds, aktivem Konfliktmanagement und dem klaren Bewusstsein, dass die Projektmitglieder unterschiedliche Mindsets haben, können die Risiken in Chancen gelenkt und das Projekt zum Erfolg geführt werden.

Anela Gantenbein
EMBA, B.A. Politikwissenschaft,
Verwaltungswissenschaften, Soziologie

Schwerpunkte
Strategisches Management, Prozess- und Organisationsmanagement,
Informationsmanagement, Projektmanagement

Prävention – die Bedeutung von Cultural-fit im Projekt

Konflikte können am besten gelöst oder gar vermieden werden, wenn die Projektmitglieder ein gemeinsames Verständnis und ähnliche Werte teilen. Nun sind Menschen sehr unterschiedlich und die Chance, ein Projektteam zusammenzustellen, das im Hinblick auf Werte, Verhalten und Einstellungen die gleichen Überzeugungen teilt, ist eher unrealistisch. Die Erarbeitung einer gemeinsamen Vision und aktives Konfliktmanagement können die Zusammenarbeit im Team beflügeln und sind immens wichtige Parameter im Projekt. Die Auseinandersetzung mit dem «Cultural-Fit-Aspekt» sollte dennoch nicht ganz ausser Acht gelassen werden, denn es kann helfen, Konfliktpotenzial zu erkennen und frühzeitig Massnahmen einzuleiten.

Das Wichtigste ist, dass der Projektleitung und den Teammitgliedern die unterschiedlichen Mindsets der Beteiligten bewusst sind. Dies schafft Sensibilisierung und trägt zum Verständnis füreinander bei. Darüber hinaus ist es angezeigt, dass die Projektleitung einen gemeinsamen Handlungsrahmen für das Verhalten und die Projektkultur definiert, indem z.B. die Erwartungen an Information, Kommunikation und Interaktion gemeinsam erarbeitet und festgelegt werden. Die Kommunikation spielt hierbei eine übergeordnete Rolle. So sollte neben den ordentlichen Projektsitzungen auch Raum für informellen Austausch vorhanden sein.



Generatives Bild «Rotation»

Erneuerung von Legacy Applikationen

Dominic Beusch

Exec. MBA Digital Transformation

Sogenannte Legacy Applikationen (Altsysteme) müssen von Zeit zu Zeit weiterentwickelt werden. Hierbei muss man vorausschauend darauf achten, dass man die Anforderungen der Anwendenden erfüllen kann und gleichzeitig technologisch Fortschritte in die richtige Richtung macht. Dies birgt einige Herausforderungen in der Konzeptionierung und Durchführung eines Projektes, ist aber heute mit bewährten Methoden gut lösbar.



Erfahren Sie
mehr über das Bild
zum Artikel.

Die heutige Softwarewelt ist kompliziert und verändert sich laufend. Viele Unternehmen kämpfen mit veralteten und ursprünglich eigenentwickelten oder angeschafften Applikationen, welche aufgrund einer mittlerweile modernen IT-Architektur, Mitarbeitendenfluktuation oder des fehlenden Know-hows nicht mehr weiterentwickelt werden (können). Teilweise verlangt auch ein Betriebssystem eine solche Umstellung, da die Legacy Applikation von der neuen Betriebssystemversion nicht mehr unterstützt wird.

Daraus erwachsen eine Vielzahl von Risiken, wie zum Beispiel dass kritische Fehler nicht mehr zeitgerecht korrigiert werden können. Oder man den Standards der abzubindenden Applikationen nicht mehr Folge leisten kann und die eigenen Applikationsverantwortlichen des Unternehmens verlieren das Interesse, die veraltete Software weiter zu betreiben. Schlussendlich können die Prozesse nicht mehr oder nurmehr ineffizient ausgeführt werden. Wenn eine solche Applikation für business-kritische Geschäftsprozesse im Einsatz steht, geht von ihr somit das Risiko aus,

diese Prozesse zu verlangsamen, zu unterbrechen oder gar zu einem Stillstand im Unternehmen zu führen. So steht man spätestens dann unfreiwillig und mit einem gewissen Druck vor der Entscheidung der Modernisierung dieser Applikation.

Vorgehen zur Problemlösung

Zu Beginn muss in Abstimmung mit der Unternehmens- und der damit verknüpften Digitalisierungsstrategie geprüft werden, ob die Anforderungen und Prozesse von damals noch zeitgemäss sind. Des Weiteren ist eine exakte Abgrenzung zu parallel entstandenen Applikationen wichtig, um Redundanzen bei den zu entwickelnden Funktionen zu vermeiden. Dabei gilt es, die bestehende IT-Architektur des Unternehmens beizuziehen. Sobald diese Themen geklärt sind, macht es Sinn, mögliche Lösungen auszuarbeiten.

Schlüsselthema IT-Architektur

Eine durchdachte IT-Architektur der neuen Applikation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Dabei helfen die heutigen Architekturgrundsätze, die je

nach Branche und Unternehmen leicht variieren können:

- Flexibilität des Benutzer-Interfaces
- Geschwindigkeit der Applikation selbst und dessen Anzeige
- Zügiges Anbinden von internen und externen Services
- Hohe Releasezyklen für das Einbinden neuer Businessanforderungen und kritischer Fehlerbehebung
- Motivationssteigerung der Mitarbeitenden
- Wiederverwendbarkeit von einzelnen Services
- Einsatz von Microservices je nach Nutzen
- Die Wartung und Weiterentwicklung sollen kosteneffizient sein.

Diese Grundsätze sind mit der Geschäftsleitung, den Anwendenden und den Betreibenden gemeinsam festzulegen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Ziele der Anwenderinnen und Anwender und der IT harmonieren und in die gleiche Richtung zeigen.

Es gibt bewährte Praktiken und Methoden, Legacy Applikationen mit einem kontrollierbaren Risiko zu erneuern. Mit einem Katalog an Massnahmen, vereinbarten Spielregeln im agilen Umfeld und kompetenten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern kommt man gemeinsam zum Ziel, bevor es zu einer Verlangsamung der Prozesse oder gar einem Stillstand im Unternehmen führt.

Dominic Beusch

Exec. MBA Digital Transformation

Schwerpunkte

Leitung von Softwareentwicklungsprojekten, Entwicklung von IT-Strategien, Erarbeitung von Digitalisierungsstrategien, Implementierung von E-Services

«Make or Buy»-Entscheidung

Nachdem die Anforderungen und die IT-Architektur definiert sind, gilt es, allfällig vorhandene Lösungen auf dem Markt zu evaluieren. Auf dieser Basis kann anschliessend eine «Make or Buy»-Entscheidung getroffen werden. Festgelegte Entscheidungskriterien mit einer Gewichtung dieser und einer allfälligen SWOT-Analyse unterstützen diesen Prozess. Wichtige Kriterien sind beispielsweise Referenzprojekte, Kosten, Risiken, Implementierungsdauer, Technologieerfahrung, Skalierbarkeit der Ressourcen oder auch die Kompetenzen der Projektmitarbeitenden.

Agile Umsetzung

Unabhängig von der «Make or Buy»-Entscheidung gibt es diverse Methoden für die anschliessende Umsetzung. Die Praxiserfahrung hat gezeigt, dass insbesondere bei einer Neuentwicklung die «agile Methode» sehr effizient sein kann. Hierbei werden aus einer visionären Beschreibung der künftigen Applikation (zum Beispiel Nutzen, Effizienzsteigerung usw.) konkrete «Use Cases» und daraus «User Stories» abgeleitet. Sobald eine erste «User Story» vorliegt, kann auf dieser Basis bereits entwickelt und getestet werden, während weitere

«User Stories» parallel dazu erarbeitet werden. Damit wird das Ziel verfolgt, den Anwenderinnen und Anwendern schnellstmöglich in einer echten Umgebung erste Resultate zeigen zu können und sie eng im Prozess mit einzubinden. Das Ergebnis ist ein erster Entwicklungsstand, wobei die Anwendenden optimalerweise bereits einen Nutzen für sich ziehen können. Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei einer agilen Umsetzung sind klare Regeln im Projektteam. Denn Agilität bedeutet nicht, dass das Projekt unkoordiniert und unstrukturiert abläuft. Die Verantwortlichkeiten und die Arbeitspakete innerhalb des definierten Sprint-Zyklus müssen definiert sein und eingehalten werden. Zum Beispiel, bis wann eine User Story erstellt ist, ab wann es einen klickbaren Prototypen mit Design gibt oder ab wann das Backlog (Arbeitsbestand) gefüllt und durch die Entwicklerinnen und Entwickler geschätzt wird. Nach der Entwicklung einer Funktion und erfolgreichem Testing inklusive einer Abnahme kann das Projektteam in Eigenregie festlegen, wann jeweils ein produktiver Release an die Anwendenden verteilt wird.

Schnelle Entscheidungen

Im Rahmen eines solchen agilen Vorgehens sind schnelle Entscheidungen von fachlicher und technischer Natur von hoher Wichtigkeit und entscheiden oft über Erfolg oder Nichterfolg. Hierfür müssen definierte Gremien und Kompetenzträger bestimmt werden, die ausreichend schnell entscheiden und schlussendlich die Verantwortung für diese Entscheidungen übernehmen. Wenn es um die Modernisierung einer Applikation geht, sind die Fach- und IT-Strategie beizuziehen, um den langfristigen Blick nicht aus den Augen zu verlieren. Software- und Hardwarearchitektur-Entscheidungen beeinflussen die Richtung des Unternehmens stark. Hier ist vor allem wichtig, die Anwenderinnen und Anwender mit einzubeziehen und sachlich die Vor- und Nachteile der jeweiligen Option darzustellen.



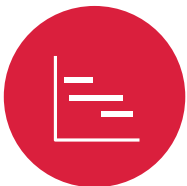
BSG-Leistungen



Engineering und Technologiemanagement

- **Engineering und Technologiemanagement**
- **Marktstudien**
- **Machbarkeitsstudien**
- **System-Engineering**
- **Technische Analysen und 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

- **Projekt-Portfolio-Management**
- **Projekt- und Programm-Management**
- **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.



Strategisches Management

- **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.



Organisations- und Prozessmanagement

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

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



Informationsmanagement

- **Digitalisierungs- und 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.

Die BSG sucht ein ganz spezielles Profil

Die Arbeit bei der BSG verbindet eigenverantwortliches Unternehmertum und die Überzeugungskraft einer am Markt etablierten Marke. Der Arbeitsalltag der 15 Beratenden ist intensiv, aber von Gestaltungsfreiraum, Flexibilität und Perspektiven geprägt. Um bei der BSG zu arbeiten, ist ein ganz spezielles Profil gefragt.

Sinnhaftigkeit, Gestaltungsfreiraum, Perspektiven und neue Arbeitszeitmodelle stehen auf der Wunschliste der Arbeitnehmenden an ihren Arbeitgeber ganz oben. Die BSG sucht bei ihren Beraterinnen und Beratern ein ganz spezielles Profil, bietet dafür aber eben diese Vorzüge; allen voran die Möglichkeit, den Arbeitsalltag selbst zu gestalten.

«Ich bin davon überzeugt, dass Mitarbeitende motivierter sind, wenn sie Projekten nachgehen können, die sie interessieren», so Svenja Schraner, Junior Beraterin. «Wenn ich ein Thema spannend finde und darin Potenzial für ein neues Geschäfts- oder Beratungsfeld sehe, wurde ich von meinen Vorgesetzten auch schon ermutigt, daraus ein Projekt zu machen.» Dies bedeute zwar manchmal – rein finanziell gesehen – keinen Gewinn, so Iwan Schnyder, Partner, Vorsitzender der Geschäftsleitung und Verwaltungsrat, «es zeigt aber, wie wichtig es uns ist, die BSG ständig weiterzuentwickeln, unsere jungen Talente zu fördern und ihnen Raum für ihre Weiterentwicklung zu bieten.»



«Ich bin davon überzeugt, dass Mitarbeitende motivierter sind, wenn sie Projekten nachgehen können, die sie interessieren.»

Svenja Ilona Schraner
Junior Beraterin



Unternehmergeist gesucht

Für ihn bestehe eine der Grundanforderungen an BSG-Beratende darin, Unternehmergeist und unternehmerisches Handeln mitzubringen, so Iwan Schnyder weiter. «Als ich vor rund zehn Jahren zur BSG gestossen bin, hat mich auch genau das gereizt: Ich kann unternehmerisch agieren, bin aber Teil eines etablierten Unternehmens mit funktionierenden Prozessen, einem hervorragenden Ruf und einem eingespielten Team. Alle unsere Mitarbeitende identifizieren sich stark mit dem Unternehmen und bei einer Beteiligung als Partnerinnen und Partner tragen sie

auch das unternehmerische Risiko mit», so Iwan Schnyder. Er hält das Modell, wie es die BSG verfolgt, für zukunftsweisend: «Wir bieten ein hohes Mass an Eigenverantwortung und Flexibilität sowie die Perspektive, sich langfristig am Unternehmen als Partner zu beteiligen. Die BSG gehört zu 100 Prozent ihren Mitarbeitenden.»

Das Wissen aus dem Studium in der Privatwirtschaft spiegeln

Svenja Schraner wurde vor zwei Jahren im Rahmen der HSG Talents als Trainee rekrutiert und arbeitet heute neben ihrem Master-Studium in einem Teil-

zeitpensum von 40 Prozent als Junior Beraterin bei der BSG. «Mich hat – neben dem eingespielten Verhältnis der beiden Geschäftsleitungsmitglieder – während des Vorstellungsgesprächs vor allem die Aussage von Iwan Schnyder überzeugt, dass ich nur dann bei der BSG arbeiten sollte, wenn ich auch an einer Anstellung nach dem Praktikum interessiert bin. Das ist aussergewöhnlich – viele Firmen engagieren immer wieder neue Praktikanten, die lediglich für die Praktikumsdauer bleiben können.»



«Als ich während des Studiums begonnen habe, bei der BSG zu arbeiten, war es sehr spannend, das, was wir in der Theorie gelernt haben, in der realen Privatwirtschaft zu spiegeln und in die Praxis umzusetzen.»

Luca Rechsteiner
Berater



Auch Luca Rechsteiner, Berater, hat vor sieben Jahren als Trainee bereits während seines Bachelorstudiums bei der BSG zu arbeiten begonnen. «Ich wusste immer, dass es mir wichtig ist, sehr selbstständig arbeiten zu können. Als BSG-Berater bin ich Herr meiner Aufgaben, kann aber auf ein Team mit einem umfangreichen Know-how zurückgreifen. Für mich war es damals, als ich während des Studiums hier zu arbeiten begonnen habe, sehr spannend, das, was wir in der Theorie gelernt haben, in der realen Privatwirtschaft zu spiegeln und in die Praxis umzusetzen.»

Einen Trainee pro Jahr rekrutiert die BSG – immer mit der Aussicht, bei entsprechender Eignung und Leistung als Junior Beraterin oder Berater weiterbeschäftigt zu werden. Jedem Trainee werden ein Gotti oder Götti zugeteilt, dem sie zuarbeiten und von dem sie «on the job» ausgebildet werden.

«Wir möchten organisch und gesund wachsen. Dazu gehört auch, dass wir unseren eigenen Nachwuchs ausbilden, den wir gezielt unterstützen

und entwickeln können. Während ihrer Trainee- und anschliessend Junior-Berater-Tätigkeit können sich unsere jungen Talente entsprechend ihren Stärken in der Beratung positionieren», erklärt Iwan Schnyder. Neue Talente werden, entsprechend dem BSG-Claim «Management & Technology», vor allem an der Universität St.Gallen und an der ETH rekrutiert.

Spezielles Profil gesucht

Das Recruiting neuer Beraterinnen und Berater ist für die BSG ein herausfordernder Prozess. «Wir suchen ein ganz spezielles Profil, ein umfangreiches Paket, das unsere Beratenden mitbringen sollen. Basis sind ein Studium und Berufs- und Praxiserfahrung. Dazu kommen ausgeprägte Softskills im Umgang mit Menschen – ich achte zum Beispiel darauf, ob sich jemand in der Gesellschaft engagiert, wie beispielsweise in einem Verein. Ausserdem brauchen unsere Beratenden Talent für die Kundengewinnung, müssen Teamplayer sein, hohe Qualitätsansprüche an sich selbst und ihre Arbeit haben, belastbar sein und mit dem ungewissen, volatilen

Umfeld, in dem sie arbeiten, umgehen können. Und schliesslich suchen wir eigenverantwortliche Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich langfristig auch eine Beteiligung vorstellen können», erklärt Iwan Schnyder.

Wer dieses umfangreiche Paket mitbringt, bekommt die Möglichkeit geboten, sich zu beweisen und von Gestaltungsfreiraum, Flexibilität und Perspektiven zu profitieren.

Luca Rechsteiner: «Unser Arbeitsalltag macht Spass. Die Aufgaben sind sehr heterogen – manchmal habe ich ein Dutzend verschiedene Projekte, kein Tag ist wie der andere. Für seine Kunden immer Höchstleistungen zu erbringen ist intensiv – aber sich seinen Alltag selbst zu gestalten und eigene Projekte voranzutreiben zugleich sehr erfüllend.»

Gisèle Ladner
Kernbrand

Kulturschwandel – Kulturwandel?!

Josef Schmid

Partner

Dipl. Ing. Agr. ETH

Dipl. Betriebsökonom FH

SCM-Coach

Ein Kulturwandel ist ein Prozess, der alle Bereiche der Organisation und jeden einzelnen Mitarbeitenden betrifft. Ein Wandel, der aus der Notwendigkeit wächst und nicht top down gelebt wird, ist eher ein Kulturschwandel.



Erfahren Sie
mehr über das Bild
zum Artikel.



Generatives Bild «Wachstumsprozesse»

Die Optimierung von Geschäftsprozessen, Strukturen und Zusammenarbeitsformen in Unternehmen sind ständige Herausforderung und Notwendigkeit zugleich. Die Erreichung der Produktivitätsziele und die stringente Prozessorientierung nehmen dabei ganz besondere Stellenwerte ein. Können diese Herausforderungen nicht unternehmensintern gelöst werden, so werden vielfach Beratungsunternehmen engagiert, die mit ihrer Erfahrung und externen Sicht zur Optimierung der unternehmenseigenen Herausforderungen beitragen sollen. Diese Beratungstätigkeit ist Teil des Kerngeschäfts einer Unternehmensberatung – auch der unsrigen. Müsste ich eine retrospektivische Erfolgsbeurteilung meiner Mandate bezüglich Umsetzungserfolg in den jeweiligen Unternehmen vornehmen, so könnte ich diese auf einen wesentlichen Erfolgsfaktor reduzieren – Unternehmenskultur.

Wahrnehmung zwischen Schwulst und Schwindel

Die Unternehmenskulturen sind in der Wahrnehmung der Beteiligten sehr unterschiedlich. Kritisch werden Unternehmenskulturen, wenn sie von Beteiligten als Schwulst bis hin zu Schwindel in der Form der gelebten Umsetzung wahrgenommen werden. Diese Form der wahrgenommenen Unternehmenskultur nenne ich Kulturschwandel.

Die Unternehmenskultur ist nebst der Fähigkeit zur Veränderung ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen in der Privatwirtschaft und Organisationen im öffentlichen Dienst geworden.

Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor

Jede Person in der Arbeitswelt kann ein Lied von Optimierungen, Produktivitätsmassnahmen und Change-Projekten singen, welche nur Teilerfolge erzielten. Treten solche Erfahrungen wiederholt auf, so stellen sich unweigerlich Enttäuschungen bis zu Frustrationen ein. Die Bereitschaft eines Teils der Mitarbeitenden, weitere ständig notwendige Optimierungen der Unternehmensprozesse mitzutragen, sinkt. Dies sind normale Verhaltensweisen, die in

jeder Unternehmung in unterschiedlichem Ausmass feststellbar sind. In einem VUKA-Umfeld (Volatil, Unsicher, Komplex, Ambivalent), in dem sich alle Unternehmen der Privatwirtschaft und öffentlichen Hand mehrheitlich bewegen, steigen somit die Herausforderungen massiv. Nur wer neben Strukturen, Prozessen und Technologie auch die Haltung und Kultur der Zusammenarbeit im Unternehmen verändert, wird langfristig erfolgreich sein können.

Kulturschwandel statt Kulturwandel

An der eigenen Unternehmenskultur zu arbeiten sollte deshalb eine klare und ständige Notwendigkeit sein. Ein Kulturwandel ist ein Prozess, der alle Bereiche der Organisation und jeden einzelnen Mitarbeitenden betrifft. Die Optimierung von Prozessen, Strukturen, Verantwortlichkeiten verändert immer auch die Art und Weise der Zusammenarbeit. Auch wenn ein kleiner Teil der Mitarbeitenden Kulturwandel begeistert aufnimmt, ist meist ein grösserer Teil eher abwartend und vielfach zeigt es sich sogar, dass ein weiterer, kleiner Teil in den Widerstand geht. Werden in solchen Situationen Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Kulturwandel gesucht, so kann dies in aller Kürze auf den Satz «Der Fisch schwimmt Kopf voran» oder im negativen Falle «Der Fisch stinkt vom Kopf» reduziert werden. Ein Kulturwandel, der einfach aus der Notwendigkeit erwächst und von ganz oben nicht gelebt wird, mündet vielfach in einen Kulturschwandel.

Wandel beginnt ganz oben

Werden in der Führungsebene von Organisationseinheiten offene oder verdeckte Kämpfe ausgefochten, kommt es weiter unten in der Organisation vielfach zu Stellvertreterkriegen: Mitarbeitende von dieser Organisationseinheit liegen sich mit Mitarbeitenden von jener Organisationseinheit in den Haaren. Manchmal sind dies bewusste, oftmals jedoch subtile Dynamiken. Nicht wahrgenommene Dynamiken können leicht in einem Kulturschwandel enden. Ein transparenter Kulturwandel bezieht die Arbeit der Beteiligten und die Menschen mit ein. Idealerweise

sind Einzelne, Teams und letztlich auch die gesamte Organisation in der Lage, dadurch mehr der in ihnen liegenden Potenziale zu entfalten. Dies gelingt vor allem auch dadurch, dass sie eine andere Beziehungskultur miteinander aufbauen. Und das kann und muss ganz oben beginnen. Die Geschäftsleitung sollte sich mit sich selbst beschäftigen und die möglichen Schwandelthemen offen und kritisch bearbeiten. Dies ist nicht immer angenehm, geschweige denn einfach. Dies bedingt von Führungspersonen, dass sie selbst bereit sind, diese Verantwortung bei sich selbst wahrzunehmen und Kulturwandel als Chance zum eigenen Wandel sehen.

Kulturwandel in ähnlicher Form, wie die Natur es vormacht

Die Natur zeigt uns, dass Kulturwandel das Erfolgsgeheimnis par excellence für das lebendige Gedeihen und Sprossens ist. Jeder Samenbildungsprozess kann nur gelingen, wenn die Pflanze bereit ist, alle andere, während der Vegetationszeit erstellte Blatt- und Blütensubstanz zu wandeln oder gar abzuwerfen. Dieser Verdichtungsprozess und somit die Konzentration aufs Wesentliche im Samen ermöglicht einer Pflanze in der nächsten Vegetationsperiode, sich neu den VUKA-Herausforderungen der Umgebung und des Klimas zu stellen – erfolgreich.

Soll ein Kulturwandel in ähnlicher Form, wie dies die Natur erfolgreich vormacht, gelingen, so beginnt dies in der eigenen Haltung der Führungsperson. Die aktive Führungsbereitschaft, sich von eigenen Blättern und Blüten zu trennen, mögen diese noch so lieb gewonnen sein, und alles auf einen Samen zu fokussieren, ist ein wichtiger Erfolgsgarant. Aus diesem eigenen Samen – ohne von vornherein exakt zu wissen, was genau daraus erwachsen wird – spriesst der wesentliche Impuls eines Kulturwandels.

Es braucht ein Kulturwandel-Team

Erst nach diesem Impuls von Führungspersonen, die wissen, warum sie den Kulturwandel wollen, ist es Zeit, die Verantwortlichkeit in die Organisation zu geben. Zum einen benötigt dies dann die Kommunikation an die Mitarbeitenden und zum anderen die Bereitschaft, mit den Mitarbeitenden an sich selbst zu arbeiten. Erst jetzt verstehen alle Mitarbeitenden: «Aha – die Chefs wollen den Kulturwandel» – und dadurch ist dieser Wandel legitimiert. Nun braucht es ein Kulturwandel-Team. Das ist eine Gruppe von Menschen, die sich operativ darum kümmert, dass der Kulturwandel vorangetrieben wird. Idealerweise ist dieses Team interdisziplinär und hierarchieübergreifend besetzt. Suchen Sie dazu Menschen mit Drive, die idealerweise auch gut im Unternehmen vernetzt

sind. Diese Gruppe darf auf keinen Fall zu einem Team werden, für die sonst gerade keine Aufgaben vorhanden sind. Im Gegenteil: Machen Sie es wie die erfolgreiche Natur. Finden Sie Personen mit Energie, die wirklich Lust auf das Thema in sich tragen. Idealerweise haben Sie Mitarbeitende aus verschiedenen wichtigen Geschäftsbereichen und falls möglich auch aus der obersten Führungsriege dabei.

Gerade diese Einbindung von Personen über alle Hierarchieebenen ist vielfach ein neuralgischer Punkt während eines Kulturwandel-Prozesses und einer der Momente, bei dem eine externe Begleitung hilfreich ist. Denn zum einen muss sich dieses Team gut und schnell untereinander einig werden, was es genau erreichen will. Zum anderen braucht es verschiedene «Vereinbarun-

gen» zwischen dem Kulturwandel-Team und der Geschäftsleitung: Wie weit darf das Team ohne Nachfrage gehen? Wie wird zwischen diesen beiden Gruppen kommuniziert? Was sind die gegenseitigen Erwartungen?

Die Klärung solcher und weiterer Fragestellungen und daraus das gepflegte Spriessen des Samens unter kundiger Begleitung eines erfahrenen Gärtners sind eine Basis für einen erfolgreichen Kulturwandel. Daraus abgeleitet sind Prozessoptimierungen und Produktivitätssteigerungen auf einem fruchtbaren, lebendigen Boden erfolgversprechender und nachhaltiger.



Ein gelungener Kulturwandel hängt von verschiedenen Faktoren ab, um zu gelingen und nicht eher zu einem Kulturschwandel zu verkommen. Er beginnt in der Führungsetage und bedingt, dass die einzelnen Führungspersonen bereit sind, Kulturwandel als Chance zum eigenen Wandel zu sehen. Nach dem Impuls durch die Führungsetage braucht es ein Kulturwandel-Team, das den Wandel vorantreibt.

Josef Schmid

Dipl. Ing. Agr. ETH, Dipl. Betriebsökonom FH, SCM-Coach

Schwerpunkte

Strategisches Management, Projektmanagement, Prozess- und Organisationsmanagement



Generatives Bild «Extremes»

Chatbots: Fluch oder Segen der Zukunft?

Sina Lutz

Cand. B.A. HSG Business Administration

Ein Chatbot – also die Kombination aus Chat und Roboter – lässt sich als digitalen Kommunikationspartner beschreiben, dem vor allem im Umgang mit Kundinnen und Kunden ein hohes Potenzial zugetraut wird. Momentan befinden wir uns in einer Phase, in welcher mit Chatbots viel experimentiert wird.



Erfahren Sie
mehr über das Bild
zum Artikel.

Chatbots sind Webapplikationen, hinter welchen Algorithmen stehen, die Aspekte des menschlichen Verhaltens kopieren, indem die im Hintergrund arbeitenden technischen Systeme die Kommunikation in natürlicher Sprache ermöglichen. Aus diesem Grund können sie dann als vermeintlich menschliche Kommunikationspartner in den Netzwerken agieren. Die Komplexität reicht dabei von einfachen Chatbots, welche anhand von Schlüsselwörtern Musterabgleiche machen, bis hin zu komplexen Chatbots, welche auf die Mimik und Gestik der Nutzer eingehen und so auf Nutzeranfragen antworten.

Chancen

Die Verwendung von Chatbots bietet die Chance, sowohl einfache und standardisierte wie auch komplexe Interaktionsaufgaben mit Kundinnen und Kunden übernehmen zu lassen. Somit kann der Alltag für Unternehmen und Mitarbeitende erleichtert und die Effizienz gesteigert werden. Zudem können Unternehmen durch den

Einsatz von Chatbots unabhängiger von der menschlichen Arbeitskraft werden, da Chatbots rund um die Uhr verfügbar sind, tiefere Fehlerquoten haben und die Personalkosten senken. Ausserdem können Unternehmen durch den Einsatz von Chatbots neue, noch nicht umgesetzte Funktionalitäten anbieten. Die durchgängige Verfügbarkeit von Chatbots kann zudem die Benutzerzufriedenheit steigern, da die Anwendenden von den schnellen und zu jeder Tageszeit verfügbaren Antworten profitieren. Des Weiteren können Kommunikationsprozesse und Serviceleistungen optimiert sowie standardisierte Prozesse von Chatbots übernommen werden, welche die Arbeitnehmer von monotonen Tätigkeiten entlasten können.

Expertinnen und Experten sind sich aus den oben genannten Gründen deshalb einig, dass komplexere Chatbots der nächste Schritt in der Entwicklung bei der Kommunikation mit dem Kunden sein können.

Auch wenn Chatbots noch in den Kinderschuhen stecken und nicht abschliessend gesagt werden kann, wohin die Entwicklung führen wird, sind die Einsatzmöglichkeiten nahezu grenzenlos. Es ist empfehlenswert, erste Gehversuche in der Welt von Chatbots zu machen. Dabei kann Erfahrung gesammelt und evaluiert werden, inwieweit Prozesse durch Chatbots optimiert werden können. Höchste Priorität sollten im Prozess durchgängig Nutzerakzeptanz und Datenschutz haben, da diese zu Image- und Reputationsschäden führen können.

Sina Lutz

Cand. B.A. HSG Business Administration

Schwerpunkte

Prozess- und Organisationsmanagement, Projektmanagement



Grenzen

Zunächst gilt festzuhalten, dass die Komplexität des menschlichen Verstandes dafür sorgt, dass sich eine Maschine niemals gänzlich an den Menschen adaptieren kann. Somit stossen Chatbots an eine grundsätzliche Grenze, weil sie meistens für spezifische Situationen programmiert sind und deshalb nicht unmittelbar situationsunabhängig eingesetzt werden können.

Ob die Einführung von Chatbots für Unternehmen erfolgreich ist, hängt jedoch in erster Linie von der User-Akzeptanz ab, denn aktuell sind die Nutzerinnen und Nutzer gegenüber der Mensch-Maschinen-Interaktion «noch» skeptisch. Sie bevorzugen insbesondere bei privaten Belangen den direkten Kontakt mit einem Menschen anstelle einer Maschine. Besonders skeptisch sind Nutzende gegenüber Chatbots, welche nicht als solche erkennbar sind. Dies kann für Unternehmen besonders

riskant sein, da damit ein Imageverlust einhergehen kann. Um die Akzeptanz seitens der Userinnen und User sowie die Integration von Chatbots zu ermöglichen, sind kosten- und zeitintensive Aspekte relevant: eine geeignete IT-Infrastruktur, bekannte Prozessabläufe und Personal, um Einführung, Pflege und Optimierung des Chatbots sicherzustellen.

Schlussendlich ist das Social Profiling, also das kontinuierliche Sammeln, Speichern und Auswerten von Nutzerdaten, ein weiteres Risiko für die Akzeptanz von Chatbots. Viele Konsumentinnen und Konsumenten sind verunsichert, was mit ihren Daten geschieht und ob sie gespeichert und wie diese ausgewertet werden. Die Datensicherheit ist für viele Kundinnen und Kunden nicht transparent genug, was die Erfolgchance von Chatbots weiter eindämmt.

Knigge für die digitale Kollaboration

Patrick Bischof

MAS Business Information Management FH

Die Kommunikation mit digitalen Tools bietet viele Chancen, ist aber auch herausfordernd. Ein digitaler Knigge kann die Kollaboration effizienter machen.



Erfahren Sie
mehr über das Bild
zum Artikel.



Generatives Bild «Kommunikation»

Die Digitalisierung bringt eine unermessliche Anzahl neuer Tools mit, welche die Kollaboration innerhalb einer Organisation fördern sollen, aber auch einen positiven Effekt auf die Produktivität der Belegschaft haben. Diese Tools wie MS Teams, Slack, SharePoint etc. sind technisch mehr oder weniger ausgereifte Programme. Bei nicht sachgemässer und auf die Organisation angepasster Anwendung kann der Nutzen überschaubar sein.

Herausforderungen der digitalen Kollaboration

Der Einsatz digitaler Kollaboration, wie zum Beispiel Online-Sitzungen, stellen zunehmend Herausforderungen an die Mitarbeitenden, da einerseits der Umgang damit gelernt sein will, andererseits aber auch ein gemeinsames Verständnis fehlt, welche Verbindlichkeiten damit einhergehen und seitens der anderen Projektmitarbeitenden erwartet werden. So bringen beispielsweise Kollaborationslösungen wie SharePoint immer wieder Unklarheiten betreffend Dokumentenmanagement mit sich: Ausgetauschte Dokumente

werden nicht im Dokumentenmanagement eingecheckt oder nicht ausreichend klassifiziert und verknüpft. Manchmal werden sie aber auch auf unterschiedlichen Plattformen verwaltet, was zwangsläufig dazu führt, dass nicht allen Projektmitarbeitenden der gleiche Versionsstand von Dokumenten zur Verfügung steht. Die Gefahr von Datenverlust oder sogar Dateninkonsistenz ist dabei nicht zu unterschätzen. Die Erfahrung zeigt insbesondere, dass es zu Beginn eines Projektes oder einer anderen Zusammenarbeit lange dauert, bis bei allen Beteiligten die Tools einwandfrei funktionieren und ein routinierter Umgang damit stattfinden kann.

Eine weitere Praxiserfahrung bei der Nutzung solcher Tools ist, dass oftmals Mitarbeitende ein unterschiedliches Verständnis zum Einsatz der Tools haben und sich fragen, wann sie welches Tool nutzen sollen und wie sie es brauchen. So versteht jemand aus Abteilung A ausschliesslich E-Mail als verbindliches Kommunikationsmittel, betrachtet Chats in MS Teams

als unverbindliche Unterhaltung in einem Chat und weist infolgedessen eine geringe oder keine Verbindlichkeit zu. Andere Mitarbeitende aus Abteilung B verstehen jedoch beide Kommunikationsmittel als gleichwertig und verlangen auch in MS Teams eine verbindliche Antwort innert einer nützlichen Frist.

Möglicher Lösungsansatz

Die Entwicklung und Einführung eines digitalen Knigge ist ein möglicher und praxiserprobter Lösungsansatz. Damit kann eine Grundlage für die einheitliche Anwendung und ein gemeinsames Verständnis zur Erzielung von Verbindlichkeiten in der digitalen Kollaboration geschaffen werden.

Ein bewährtes Vorgehen zur Erarbeitung des digitalen Knigges ist die Einbindung der relevanten Anspruchsgruppen wie Mitarbeitender, Führungskräfte, Vertreter der Geschäftsleitung, Chief Digital Officer, IT-Vertreter, bei Bedarf Datenschutzverantwortlicher. Dies kann beispielsweise durch Online-Umfragen und/oder Workshops

Anwesenheitsstatus	Was bedeutet ein roter Anwesenheitsstatus, beispielsweise in MS Teams? Darf der auf «beschäftigt» gesetzte Mitarbeitende trotzdem angerufen / angeschrieben werden?
Speicher-Konflikte in Online-Dokumenten	Wer darf Dokumente ein- und auschecken? Wie wird bei Problemen verfahren?
Verbindlichkeit	Wann haben Antworten auf Anfragen innerhalb welcher Tools zu erfolgen?
Datenschutz und Datensicherheit in Abstimmung mit ISMS der Organisation	Welche Informationen und Dokumentationen werden über welche Kanäle verschickt? Wie sind die Zugriffsberechtigungen (Berechtigungskonzept) geregelt?
Rechtschreibung	Wie verbindlich ist die Rechtschreibung in den jeweiligen Kanälen anzuwenden?
Online-Meetings	Ist die Videokamera einzuschalten? Gibt es Vorgaben betreffend eines einheitlichen Erscheinungsbildes im Online-Meeting? Werden Mikrofone stumm geschaltet, wenn man nicht aktiv an der Unterhaltung teilnimmt?
Regeln bei der digitalen Kollaboration mit externen Partnern (Kunden, Lieferanten ...)	Welche Vorgaben gelten respektive sind die internen Vorgaben anzupassen?

geschehen. Dabei sollen beispielsweise folgende grundlegende Fragen gemeinsam erörtert und beantwortet werden, sodass auf deren Basis der digitale Knigge erstellt werden kann.

Auf dieser Basis können Kollaborationstools nicht nur helfen, Projekte oder betriebliche Angelegenheiten effizienter durchzuführen, sondern entfalten eine positive Auswirkung auf die Art des Umgangs der Mitarbeitenden untereinander: Man sieht sich etwa in Online-Konferenzen oder man ergänzt sich in gemeinsamer Arbeit an einem Dokument oder an einer Präsentation. Mit dem Einbezug von Kunden und / oder Lieferanten lassen sich des Weiteren organisationsübergreifende Beziehungen vertiefen.



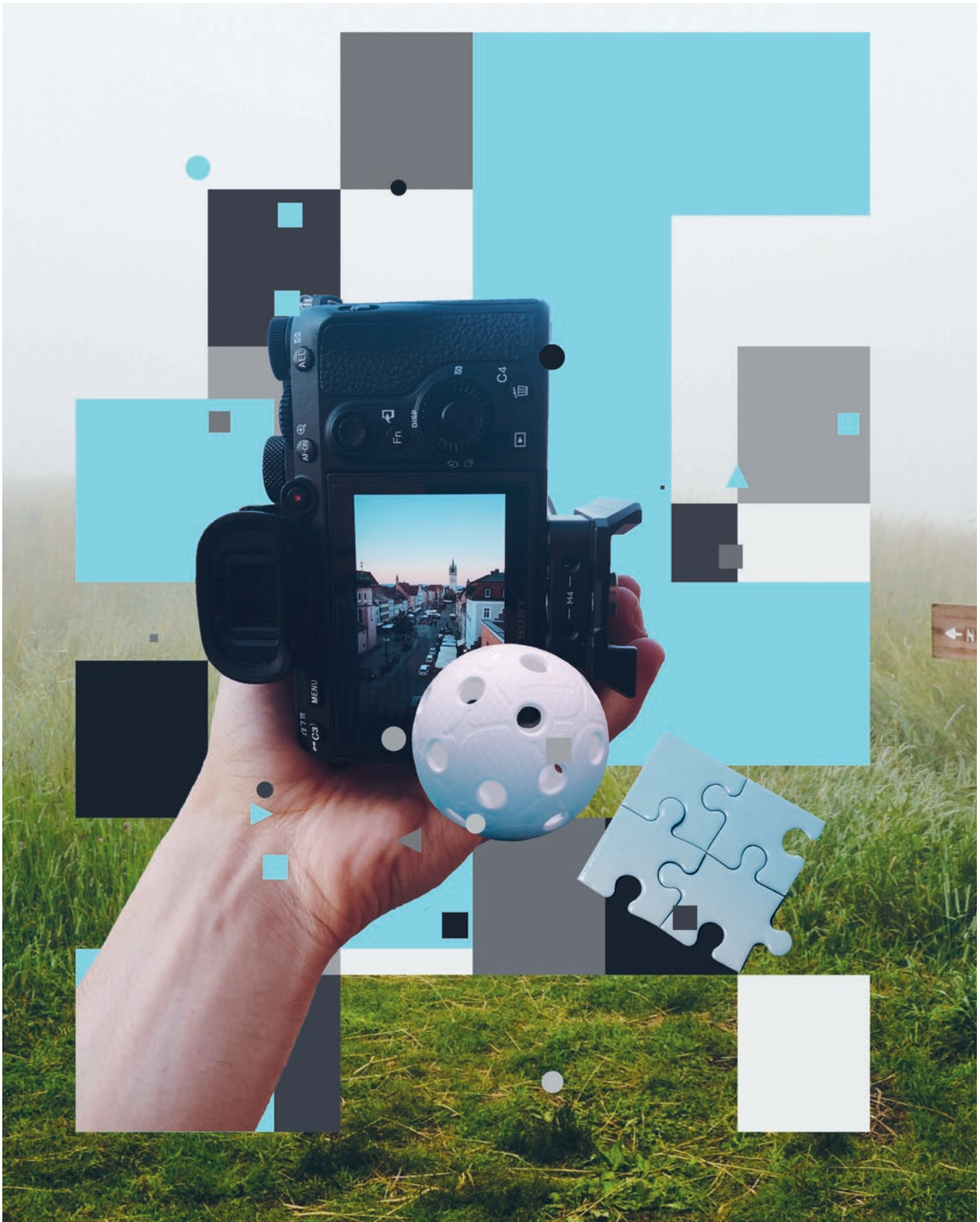
Digitale Kollaboration wie Online-Meetings oder Telefongespräche sind ressourcenschonender, sparen Zeit und oftmals auch Kosten. Ein digitaler Knigge verhindert Missverständnisse bei der Zusammenarbeit und schafft dadurch eine Grundlage für eine verbindliche und angenehme digitale Zusammenarbeit.

Patrick Bischof

MAS Business Information Management FH

Schwerpunkte

Implementierung von IT-Services, Optimierung von IT-Architekturen, Evaluation und Einführung von ERP-Systemen, IT-Strategieentwicklung und -Transformation in neue Geschäftsmodelle



Generatives Bild «Spielwiese»

Die Chance der grünen Wiese

Marco Solenthaler

M.Sc. FHO Wirtschaftsinformatik

Heute sind oftmals Digitalisierungsprojekte in der öffentlichen Verwaltung technologiegetrieben, obwohl Nutzen und Bedürfnisse der Menschen stärker im Zentrum des Handels und folglich im Vordergrund solcher Vorhaben stehen könnten. Es lohnt sich, Prozesse von der «grünen Wiese» aus zu analysieren.



Erfahren Sie
mehr über das Bild
zum Artikel.

Im vorliegenden Artikel werden einige bei Digitalisierungsprojekten in der öffentlichen Verwaltung zu berücksichtigende Faktoren – unterteilt nach einer externen und internen Sicht – aufgezeigt. Dabei treffen zwei Akteursgruppen mit unterschiedlichen Interessen und Erwartungshaltungen aufeinander: Auf Seiten der Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen (externe Sicht) stehen unter anderem Bedienerfreundlichkeit und Einfachheit im Zentrum, während auf Verwaltungsseite (interne Sicht) die Verwaltungslogik und somit die strukturierte Unterstützung für die auszuführenden Arbeiten durch die Informationstechnik entscheidend ist.

Externe Sicht

Die externe Sicht der Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen – als Endkunden von Verwaltungsleistungen – muss im Sinne einer höheren Serviceorientierung stärker in das Zentrum des Handelns gerückt werden. Dies bedeutet, dass die aktuellen Bedürfnisse und der potenzielle Mehrwert der unterschiedlichen Stakeholder verstanden werden müssen, um die Akzeptanz für digitale Prozesse und damit verbunden eine positivere Wahrnehmung derer zu erzielen. Dabei bedarf es einer initialen Klärung, welche Erwartungshaltung

die Endkundinnen und -kunden überhaupt haben. Dies können unter anderem Zeitgewinn im Sinne von weniger Aufwand, zeitliche Unabhängigkeit in Form von jederzeit verfügbaren und nutzbaren Services, Einfachheit und erhöhte Bedienerfreundlichkeit hinsichtlich Nutzung von Anwendungen sein.

Geht man gar einen Schritt weiter, werden die Endkundinnen und Endkunden nicht nur besser abgeholt, sondern gleich in das Vorhaben eingebunden. Sprich, wo ein direkter Bezug zur Kundenschaft besteht, könnten auch deren Erwartungshaltung und Bedürfnisse früher abgeholt werden. Optimalerweise werden auch zukünftige Bedürfnisse und ändernde Erwartungshaltungen regelmässig miteinbezogen. Frühzeitige und schnelle Feedbacks können beispielsweise mit Prototypen und iterativen Feedbackschleifen eingeholt werden. So können eine höhere Akzeptanz und ein erhöhter Nutzen bei gleichzeitig tieferen Kosten erreicht werden. Das Einholen von kontinuierlichen Feedbacks kann auch ausserhalb von Softwareprojekten angewandt werden.

Bei der Serviceorientierung spielt auch die End-to-End-Betrachtung von Use Cases (Geschäftsfällen) eine wesentliche Rolle. Use Cases könnten über die gesamte Prozessabwicklung hinweg analysiert und Lösungen somit vom Auslöser bis zum Resultat (zum Beispiel eine Verfügung) erarbeitet werden. Der direkte Kontakt zwischen Bürgerinnen und Bürgern / Unternehmen und der Verwaltung kann reduziert, bestenfalls gar auf den Auslöser / Trigger (Startpunkt) und das Resultat (Endergebnis) minimiert werden.

Interne Sicht

Die Klärung der Erwartungshaltung und des Mehrwerts ist auch intern – aus Sicht der Verwaltungsangestellten – entscheidend. Trotz wandelnder Berufswelt und ändernder Tätigkeiten wird der Personalentwicklung teils nur periphere Beachtung geschenkt.

Generell werden repetitive Tätigkeiten sowie Schalter-Dienstleistungen zwar zurückgehen, womöglich aber aufgrund der Service-Public-Vorgaben nie komplett durch elektronische Dienstleistungen substituiert werden können.

Bei Digitalisierungsprojekten in der öffentlichen Verwaltung empfiehlt es sich, Prozesse End-to-End – quasi «auf der grünen Wiese» – durchzudenken und die Ist-Situation ergebnisoffen und kritisch zu hinterfragen. Dabei sollten der Nutzen und die Bedürfnisse der Stakeholder in den Fokus rücken.

Marco Solenthaler

M.Sc. FHO Wirtschaftsinformatik

Schwerpunkte

Informationsmanagement, Projektmanagement, Prozess- und Organisationsmanagement

Diesbezüglich bestehen unterschiedliche Ansatzpunkte, um Bürgerinnen und Bürger von den elektronischen Dienstleistungen zu überzeugen. So kann die digitale Dienstleistung (zum Beispiel die Bestellung einer Meldebescheinigung) günstiger und attraktiver gemacht werden oder aber das herkömmliche Angebot wird erschwert. So können beispielsweise Gesuche End-to-End digital erfasst, eingereicht, bearbeitet und Verfügungen elektronisch ausgestellt werden. Parallel dazu wird die analoge Gesuchstellung wie folgt angeboten: Die Gesuchstellerinnen und Gesuchsteller müssen zum Beispiel in der Gemeindekanzlei physisch vorbeigehen und die Angaben für ein Gesuch selbstständig manuell vor Ort eintippen. Damit werden Verwaltungsangestellte von der herkömmlichen Datenerfassung

entlastet, was einer Auslagerung der manuellen Tätigkeit nahekommt. Als positiver Nebeneffekt kann die Gemeinde einen Vor-Ort-Support bieten. Damit wird der physische Weg zwar weiterhin gewährleistet, die Erfassung wird aber umständlicher resp. zeitaufwändiger. Ziel soll es damit sein, dass der Anteil auf dem physischen Weg aufgrund des grösseren Aufwandes kontinuierlich abnimmt. Dies führt bei den Endkundinnen und Endkunden zwingend zu einer verstärkten Nutzung digitaler Leistungen und zum Aufbrechen von Gewohnheiten. Je mehr Endkundinnen und Endkunden digitale Angebote nutzen, desto spannender und lukrativer wird es für öffentliche Verwaltungen und deren IT-Dienstleister, die Digitalisierung voranzutreiben und elektronische Services anzubieten.

Tätigkeitsverschiebungen betrachten

Nebst der bedeutendsten Betrachtungsweise – der prozessualen Sicht – sollte auch die organisatorische und personelle Sicht berücksichtigt werden. Insbesondere aufgrund von wegfallenden wiederkehrenden und manuellen Aufgaben finden Tätigkeitsverschiebungen statt: Es werden immer weniger Sachbearbeitende, dafür umso mehr Angestellte in den Bereichen Change-, Prozess- und Projektmanagement beansprucht. Die Entwicklung der Organisation (Rollen und Funktionen) sowie Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV) muss kritisch reflektiert und allenfalls neu gedacht werden. Austretende Angestellte sollten nicht automatisch «eins zu eins» ersetzt werden. Es sollte vielmehr ein Soll-Ist-Vergleich von Rollen und Tätigkeitsgebieten angestrebt werden. Zudem bedarf es aufgrund der wandelnden Berufswelt zusätzlicher Unterstützung in Personalentwicklungsmassnahmen im Rahmen von Aus- und Weiterbildungen.

Denkbar ist auch, dass in kantonalen Verwaltungen oder in grösseren Gemeindeverwaltungen neue Rollen wie die der Chief Digital Officers, Digital Engineers oder Data Scientists geschaffen werden. Dies setzt voraus, dass im Vorfeld der Nutzen solcher erkannt und die AKV definiert und beschrieben werden. Es ist erkennbar, dass heute tendenziell eher Rollen ausgeschrieben werden, die in einem Teilgebiet eine grosse Expertise aufweisen, jedoch fehlt diesen Fachkräften vielfach der übergreifende, horizontale Blick über die Verwaltung sowie das Know-how und die Erfahrung im Projektmanagement.



Datenschutz versus Lehrauftrag

Luca Rechsteiner

M.Sc. FHO Business Administration

Mit der Umsetzung des Lehrplans 21 rücken die Kompetenzen im Bereich Medien und Informatik in den Fokus der Deutschschweizer Schulen. Der Unterricht wird mithilfe von digitalen Lehrmitteln und anderen Anwendungen ergänzt und weiterentwickelt. Diese Entwicklung hat die Diskussion um den Datenschutz bei Schülerinnen und Schülern intensiviert – gar verschärft. Es stellt sich die Frage: Steht Datenschutz im Schulbereich über allem?



Erfahren Sie
mehr über das Bild
zum Artikel.



Generatives Bild «Freiheit»

Die Einführung der europäischen Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) hat den Schutz der Betroffenen deutlich erhöht. Gleichzeitig haben die Bürgerinnen und Bürger umfassende Rechte wie Berichtigung, Ergänzung und Löschung ihrer Daten erhalten, die sie jederzeit ausüben können. Die EU-DSGVO hat zudem den besonderen Schutz der Daten von Kindern eingeführt, da Kinder sich der betreffenden Risiken, Folgen und Garantien sowie ihrer Rechte bei der Verarbeitung von personenbezogenen Daten möglicherweise nicht bewusst sind. In der Schweiz wurde das Datenschutzgesetz total revidiert. Im Zuge der Revision des Datenschutz- und Datensicherheitsrechts des Bundes sind auch die kantonalen Gesetze und Verordnungen an die Vorgaben der EU-DSGVO anzupassen. Mit dem neuen Datenschutzrecht im Bund und in den Kantonen erreicht die Schweiz eine Angleichung an die EU-DSGVO und kann so auch weiterhin als Land mit «gleichwertigem Schutzniveau» anerkannt werden.

Lern- und Lehrmöglichkeiten dank digitaler Hilfsmittel

Im Zuge der Digitalisierung haben auch Anbieter von Unterrichtsmaterialien und Lehrbüchern erkannt, dass Wissen auch digital vermittelt werden kann und soll. Allein im App-Store von Apple gibt es tausende Lernapplikationen, die im Unterricht eingesetzt werden können. Auch grosse Lehrmittelverlage haben sich mit der Digitalisierung auseinandergesetzt und bieten eigene Online-Lösungen an. Ob in einer App oder im Browser – in der Regel werden dabei Daten verarbeitet und gesammelt, die im Bezug zu den Schülerinnen und Schülern stehen. Wie jedoch einleitend erwähnt, bedürfen die Daten von Kindern eines besonderen Schutzes. Daher stehen viele Schulen vor dem Zielkonflikt, möglichst viele Lernmöglichkeiten anbieten zu können und gleichzeitig den Datenschutz einzuhalten. Natürlich ist der Datenschutz bei Kindern auch ausserhalb der Schule wichtig. Entsprechend haben die Eltern auch eine besondere Verantwortung – gerade wenn es um die Nutzung von

Social Media geht. Aber in der Schule werden mitunter besonders schützenswerte Daten verarbeitet, weshalb dieser Bereich als besonders sensibel betrachtet werden muss.

Datenübermittlung in die USA vermeiden

Mit dem Schrems-II-Urteil, das im Jahr 2020 vom Europäischen Gerichtshof gefällt wurde, hat sich der Zielkonflikt, dass möglichst viele Lernmöglichkeiten angeboten werden und gleichzeitig der Datenschutz eingehalten wird, weiter verschärft. Der Name des Urteils stammt von Maximilian Schrems, der gegen Facebook klagte und Recht bekam. Mit diesem Urteil wurde der EU-US-Privacy-Shield-Beschluss für ungültig erklärt, was bedeutet, dass der Datenübermittlung in Drittstaaten die Rechtsgrundlage entzogen wurde. Somit kann eine Datenübermittlung in die USA nicht mehr auf mit dem Privacy-Shield und dessen Standardvertragsklauseln legitimiert werden. Seit diesem Urteil wird im europäischen Raum davon abgeraten, Dienste zu

Die Fragestellung «Steht Datenschutz im Schulbereich über allem?» kann nicht generell beantwortet werden. Der Schutz der Daten der Kinder ist wichtig und muss gewährleistet sein. Die Einhaltung des Datenschutzes sollte aber immer auch mit Augenmass und unter Einbezug weiterer Faktoren erfolgen. Deshalb empfiehlt es sich, eine Analyse durchzuführen, die cloud-spezifische Risiken adressiert. Dazu gehören der Datenverlust, die unerwünschte Veränderung von Daten und der unrechtmässige Zugriff auf Daten.

Luca Rechsteiner

M.Sc. FHO Business Administration

Schwerpunkte

Prozess- und Organisationsmanagement, Informationsmanagement, Projektmanagement, Öffentliches Beschaffungswesen



nutzen, die Personendaten in die USA übermitteln. Stattdessen sollen europäische Substitutionslösungen genutzt werden, die den Datenschutzansprüchen ausreichend Rechnung tragen.

Was, wenn es keine Alternative gibt?

Was aber sollen die Schulen tun, wenn es keine valable Ersatzlösung für eine US-Anwendung gibt? Als Beispiel kann Microsoft Teams genannt werden. Teams wird in vielen Schulen eingesetzt, da es erlaubt, mit den Schülerinnen und Schülern zu kommunizieren, Daten auszutauschen und Hausaufgaben zu verteilen respektive einzufordern. Aktuell gibt es auf dem

Markt keine vergleichbare Standard-Applikation, die im Lizenzmodell genutzt werden kann. Die Alternative wäre eine Eigenentwicklung, die aber mit immensen Kosten verbunden ist. Es bleibt daher MS Teams als einzige Lösung, die den gewünschten Nutzen liefert. Ein Datentransfer in die USA ist bei Teams zwar nicht zwingend, denn der Datenstandort kann grundsätzlich gewählt werden. Aber auch wenn die Daten in der Schweiz oder in einem Rechenzentrum in Europa gespeichert sind, ist Microsoft aufgrund des Cloud-Acts dazu verpflichtet, US-Behörden Zugriff auf die Daten zu gewähren.

Es lässt sich also festhalten, dass bei gewissen Lösungen die Datenübermittlung in die USA nicht vollumfänglich unterbunden werden kann. Somit stehen den Schulen nebst einer nicht realistischen Eigenentwicklung zwei Optionen zur Verfügung: keine Lernanwendungen mehr nutzen, die Daten in die USA übermitteln (müssen) oder die Risiken, die damit einhergehen, mit technischen und organisatorischen Massnahmen reduzieren. Wenn die Risiken vollständig beseitigt werden sollen, sind die Personendaten der Schülerinnen und Schüler zu anonymisieren oder pseudonymisieren.



Generatives Bild «Waldwirtschaft»

Nur mit einer digitalen Kultur kann die digitale Transformation gelingen

Pascal Inauen

M.A. HSG Business Innovation

Die digitale Transformation führt dazu, dass Mitarbeitende beginnen müssen, anders zu denken, anders zu handeln und anders miteinander zu arbeiten. Dies zwingt Unternehmen dazu, sich mit der eigenen Kultur auseinanderzusetzen. Denn ohne die Unterstützung der Mitarbeitenden ist jeder Wandel zum Scheitern verurteilt.



Erfahren Sie
mehr über das Bild
zum Artikel.

Organisationen bewegen sich durch disruptive Veränderungen im Zuge der Digitalisierung zunehmend in einem komplexen und dynamischen Umfeld. Um trotzdem nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen und am Markt bestehen zu können, müssen die Digitalisierung und die damit verbundene digitale Transformation zwingend strategisch und systematisch angegangen werden. Doch was bedeutet digitale Transformation eigentlich?

«Die digitale Transformation stellt einen zielgerichteten Veränderungsprozess dar, welcher im Rahmen der Digitalisierung durch neue Technologien in allen Unternehmensbereichen (Strategie, Kultur, Geschäftsmodell etc.) und dessen Umwelt (Lieferanten, Kunden etc.) ermöglicht wird und ein neues Bewusstsein in der Organisation hervorruft.»

Quelle: Inauen, P. (15. Nov. 2020). Methode zur Erstellung einer Digitalisierungsstrategie für Schweizer KMU – am Beispiel von Garagenbetrieben. Masterarbeit an der Universität St.Gallen.

Genau dieses neue Bewusstsein, oder anders ausgedrückt dieser digitale Kulturwandel, stellt für viele Unternehmen eine grosse Herausforderung dar. Der Grund dafür liegt darin, dass viele Unternehmen im Zuge der digitalen Transformation zwar nach Innovation und Veränderung durch intelligente Technologien und Daten streben. Jedoch wird schnell klar: Der digitale Wandel ist kein rein technischer, sondern ein kultureller Wandel im Unternehmen. Ein Unternehmen sollte sich entsprechend nicht nur auf die Technologie, sondern insbesondere auf den Menschen konzentrieren.

Zentrale Merkmale einer digitalen Kultur

Je stärker die digitale Kultur im Unternehmen verankert ist, desto eher gelingt die Digitalisierung. Die zentralen Merkmale einer solchen digitalen Kultur sind: Kundenorientierung, digitale Technologien und digitalisierte Prozesse, Entrepreneurship, Agilität, Digital Leadership, Kollaboration, Lernen und Innovation. Hinzu kommen Offenheit, Lernbereitschaft, Veränderungsfreude und Diversity im ganzen Unternehmen.

Digitalisierung strategisch angehen

Es ist zwingend erforderlich, dass die digitale Strategie und digitale Kultur zusammen gedacht und umgesetzt werden. Die Beachtung von folgenden Grundsätzen ist dabei zu empfehlen:

- 1. Erkennen Sie die Notwendigkeit:** Ihr Unternehmen wird sich im Zuge der Digitalisierung in Zukunft massgeblich verändern. Diese Erkenntnis sollte nun damit verbunden sein, dass Sie die Notwendigkeit zur Erstellung einer Digitalisierungsstrategie erkannt haben.
- 2. Schaffen Sie ein einheitliches Verständnis:** Nach wie vor besteht in vielen Organisationen kein einheitliches Verständnis von der Digitalisierung und der digitalen Transformation. Schaffen Sie ein einheitliches Grundverständnis von der Digitalisierung und zeigen Sie insbesondere die entstehenden Chancen für Ihr Unternehmen auf. Es ist zentral, dass Sie möglichst früh die Ängste der Mitarbeitenden nehmen können – der bevorstehende Kulturwandel betrifft sie alle.

Infolge der digitalen Transformation muss sich ein Unternehmen zwingend mit dem damit verbundenen Kulturwandel auseinandersetzen. Unter Berücksichtigung von einigen Grundsätzen und der Schaffung einer digitalen Kultur kann der Grundstein für eine erfolgreiche digitale Transformation im Unternehmen gelegt werden.

Pascal Inauen
M.A. HSG Business Innovation

Schwerpunkte
Strategisches Management, Informationsmanagement, Prozess- und Organisationsmanagement, Projektmanagement

3. Erklären Sie die Digitalisierung zur Chefsache und beziehen Sie die Mitarbeitenden früh in den Prozess mit ein: Die digitale Transformation betrifft nicht nur die IT, sondern das gesamte Unternehmen mit den Prozessen, der Organisation, der Wertschöpfung sowie den Kunden. Die Digitalisierung wird früher oder später, ob Sie wollen oder nicht, Ihre Organisation grundlegend verändern. Aus diesem Grund ist zu empfehlen, die digitale Transformation zur Chefsache zu erklären. Erstellen Sie eine Digitalisierungsstrategie mit Beteiligung Ihrer Mitarbeitenden.

4. Warten Sie nicht ab: Handeln Sie, bevor Sie dazu gezwungen werden! Warten Sie nicht ab, sondern investieren Sie jetzt in Ihre Digitalisierung und digitale Transformation – bevor es die finanzielle Lage nicht mehr zulässt oder Sie beispielsweise durch den Gesetzgeber dazu gezwungen werden.

5. Stellen Sie die Kundinnen und Kunden ins Zentrum: Die Kundinnen und Kunden sind die Königinnen und Könige – achten Sie also auf deren Bedürfnisse. Auch wenn technisch viel möglich wäre, sollte stets ein Mehrwert daraus resultieren. Setzen Sie also nichts um und investieren Ihre Mittel nicht in Lösungen, die bei Ihnen sowie dem Kunden keinen Mehrwert schaffen.

6. Fördern Sie Ihre Mitarbeitenden: Beziehen Sie die Mitarbeitenden mit ein und orientieren Sie sich an ihren Wünschen und Bedürfnissen. Dies schafft nicht nur eine gemeinsame Identifikation, sondern steigert auch Ihren Wert auf dem Arbeitgebermarkt. Zudem werden Sie erstaunt sein, welche Potenziale und Ideen in Ihren Mitarbeitenden schlummern.

7. Schaffen Sie eine Kultur des Vertrauens: Dazu gehört einerseits, dass Fehler toleriert werden, um daraus zu lernen. Andererseits sind die Ängste der Mitarbeitenden zwingend ernstzunehmen. Am besten eignet sich dazu die Etablierung einer unternehmensweiten und offenen Feedbackkultur.

8. Kommunizieren Sie klar und offen mit Ihren Mitarbeitenden: Die Kommunikation stellt einen zentrale Erfolgsfaktor in der Umsetzung der digitalen Transformation und Etablierung einer digitalen Kultur dar. Kommunizieren Sie daher so oft wie möglich mit unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten (Intranet, Flyer, Podiumsdiskussionen etc.).

9. Bleiben Sie dran: Die digitale Transformation stellt einen kontinuierlichen Prozess dar. Der damit verbundene Wandel kann nicht von heute auf morgen gelingen – es braucht Zeit. Doch nutzen Sie diese Zeit, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und dazulernen. Unter Berücksichtigung der genannten Grundsätze setzen Sie sich optimal mit dem Kulturwandel auseinander und ermöglichen dadurch die erforderliche digitale Kultur in Ihrem Unternehmen. Den Grundstein für das Gelingen der digitalen Transformation Ihres Unternehmens haben Sie damit gelegt. Setzen Sie dies nun in die Tat um.



Transformationale Führung: Die Antwort auf die Herausforderungen kultureller Diversität

Svenja Ilona Schraner

B.A. HSG Business Administration

«Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.»

Antoine de Saint-Exupéry



Erfahren Sie
mehr über das Bild
zum Artikel.



Generatives Bild «Performance»

Die Globalisierung führt dazu, dass diverse und somit auch multikulturelle Teams in der Arbeitswelt verstärkt vorkommen. Die Folge davon ist eine Zunahme der kulturellen Diversität in Unternehmen. Doch was bedeutet «kulturelle Diversität» überhaupt? Gemäss Roy Y.J. Chua (2018) wird von kultureller Diversität oder kultureller Vielfalt gesprochen, wenn sich ein Team aus Menschen, die aus verschiedenen Kulturen stammen, zusammensetzt. Dabei wird Kultur nicht einem Herkunftsland gleichgesetzt, sondern meint mehr die kollektive Programmierung des eigenen Geistes, die Menschen voneinander unterscheidet. Aus Sicht eines Unternehmens stellt sich die Frage: Steigern kulturell diverse Teams die Performance?

Herausforderungen von diversen Teams

Kulturell diverse Teams können sich sowohl positiv auf die Kreativität, Problemlösefähigkeit und Motivation auswirken, aber im Gegensatz dazu auch zu verstärkten Kommunikationsproblemen und Konflikten führen. Die Auswirkungen sind besonders negativ, wenn sich Mitarbeitende zu verschiedenen Subgruppen zusammenschliessen. Diese Subgruppen zeichnen sich dadurch aus, dass sie in sich sehr homogen sind und eine ähnliche Meinung vertreten, gegenüber anderen Subgruppen jedoch sehr heterogen und unterschiedlich sind.

Die genannten Herausforderungen zeigen, dass es einerseits spezifische HR-Praktiken bedingt, die auf zunehmend kulturell diverse Teams ausgelegt werden, und stellen andererseits die Wichtigkeit einer inklusiven Führung in den Vordergrund. Unter einer inklusiven Führung wird das Fingerspitzengefühl verstanden, mit der Vielfalt an verschiedenen Persönlichkeiten, Meinungen, Geschlechtern, Generationen, Erfahrungen, Sprachen und Kulturen umzugehen. Dabei steht nicht der Umgang, sondern viel mehr die Inklusion jedes einzelnen Teammitglieds im Vordergrund.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass Leistungsvorteile eines Teams aufgrund kultureller Diversität resultieren, wenn die Motivation der Teammitglieder für den Informationsaustausch sowie die Akzeptanz von unterschiedlichen Meinungen vorhanden sind. Ein transformationaler Führungsstil befähigt Unternehmen, von Diversität profitieren zu können.

Svenja Ilona Schraner

B.A. HSG Business Administration

Schwerpunkte

Prozess- und Organisationsmanagement, Projektmanagement, Informationsmanagement

Ein Beispiel eines inklusiven Führungsstils ist die transformationale Führung. Dieser Führungsstil ermöglicht, dass positive Auswirkungen von Diversität in Teams aktiv genutzt und negative Auswirkungen abgeschwächt werden können. Führungskräfte sollten die transformationale Führung deshalb als Strategie und Interventionsinstrument verstehen, um kulturelle Diversität aktiv und erfolgreich zu managen.

Der transformationale Führungsstil

Die Grundidee transformationaler Führung basiert auf drei Bausteinen.

- Aus der Transformation, die sich auf die Veränderung der Werte und Ziele von Mitarbeitenden bezieht.
- Aus der Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden, die darauf ausgelegt ist, die Ziele der Organisation zu erreichen.
- Und aus der Befähigung der Mitarbeitenden, diese Ziele zu erreichen.

Konkret lassen sich vier Dimensionen ermitteln:

1. Das **Vorbildhandeln** von Führungskräften spielt eine zentrale Rolle, da ihr Verhalten von den Mitarbeitenden ständig beobachtet und interpretiert wird. Sie sollten deshalb versuchen, als Identifikationsperson zu wirken und integer zu handeln.
2. Des Weiteren soll das Verhalten der Führungskräfte **geistig anregen**, um etablierte Denkmuster aufzubrechen und neue Einsichten zu vermitteln. Hierfür sind unterstützende organisatorische Rahmenbedingungen entscheidend, wobei gezielt eine Innovationskultur ermöglicht und gefördert werden soll.
3. Mitarbeitende sollen über eine **inspirierende Vision motiviert** werden. Je plastischer und je packender das Zukunftsbild ist, desto stärker ersichtlich wird die Bedeutung von Zielen und Aufgaben. Ebenfalls steigt so das Zusammengehörigkeitsgefühl, während die Bildung von Subgruppen weniger wahrscheinlich ist.



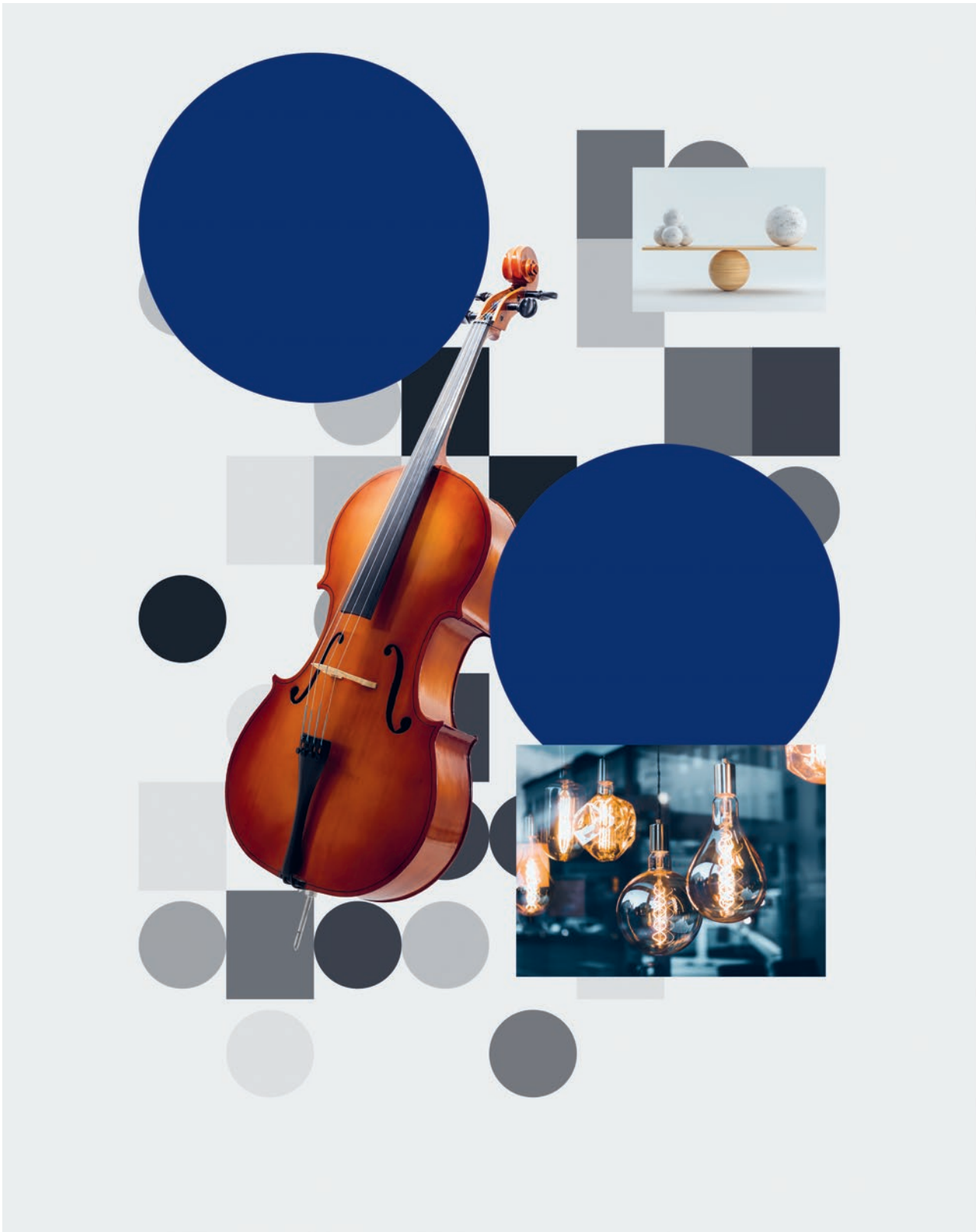
4. Zuletzt gilt es, **Mitarbeitende individuell zu beachten**, um ihre Stärken gezielt zu erkennen und zu fördern. Begünstigende Faktoren dafür sind, wenn Führungskräfte als Mentoren agieren und das Vertrauensklima innerhalb der Firma fördern.

Ziel der transformationalen Führung ist es, den proaktiven Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitenden zu fördern sowie soziale Kategorisierungsprozesse zu verhindern, um von kultureller Diversität profitieren zu können.

An der Motivation anknüpfen

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass Leistungsvorteile eines Teams aufgrund kultureller Diversität resultieren, wenn die entsprechende Motivation der Teammitglieder für den Informationsaustausch vorhanden ist. Diese Motivation zeigt sich durch das Interesse der Mitarbeitenden an der eigenen Kompetenzentwicklung und der Aufgeschlossenheit für tiefgründige Informationen. Des Weiteren ist es entscheidend, dass Mitarbeitende unterschiedliche Ansichten akzeptieren und diese verschiedenen Perspektiven auch gezielt explorieren. Fühlen

sich die Mitarbeitenden jedoch in ihrer Identität durch die verschiedenen Perspektiven bedroht oder streben sie nicht nach einem vertieften Verständnis für eine Aufgabe, kann sich dies wiederum negativ auf die Teamleistung auswirken. Aus diesen Gründen wird Unternehmen, die von kultureller Diversität geprägt sind, empfohlen, einen transformationalen Führungsstil zu verfolgen, um so die Mitarbeitenden zu befähigen, von Diversität profitieren zu können.



Generatives Bild «Wegbereiter»

Recht haben bedeutet nicht Recht bekommen

Romeo Minini

lic. iur. RA, Exec. MBA HSG

**Rechtsansprüche aus Vertrag – ihre
Durchsetzung als anspruchsvoller Hinder-
nislaf. Auf dem Rechtsweg erleben mit-
unter Klagende, dass Recht zu haben nicht
immer bedeutet, Recht zu bekommen.**



Erfahren Sie
mehr über das Bild
zum Artikel.

Etwas versprechen und nicht einhalten verletzt bei den meisten Menschen das Gerechtigkeitsempfinden. Im Alltag wird beispielsweise ein abgeschlossener Vertrag nicht erfüllt. Das Urteil ist rasch gefällt. Diejenige Partei, die im «Unrecht» ist, soll zur Verantwortung gezogen werden. Oftmals muss zur Durchsetzung der eigenen Ansprüche der Rechtsweg beschritten werden. Dann beginnt ein Hindernislauf, weil zahlreiche verfahrensrechtliche Fallstricke einen sicher geglaubten Erfolg in einen Misserfolg verwandeln können. Die betroffene Partei erlebt in solchen Situationen, dass sich im Recht befinden nicht zwingend auch Recht bekommen bedeutet. Wie ist vorzugehen, um solche Überraschungen zu vermeiden? Die folgenden Ausführungen zeigen praktische Möglichkeiten auf und beschreiben die Grundsätze des Beweisverfahrens.

Wie ist die Ausgangslage zu umschreiben?

Massgebend ist die Rechtsgrundlage. Wenn eine Partei ihre Ansprüche aus einem Vertrag ableitet, dann muss ein Vertrag vorliegen, der rechtsgültig zustande gekommen ist. Wird ein Vertrag nicht eingehalten, liegt eine Vertragsverletzung vor. In diesem Fall muss dem Recht zum Durchbruch verholfen werden. Der Alltag in der Vertragswelt ist aber nicht immer so eindeutig. Es bestehen offene Fragen im Zusammenhang mit den vertraglichen Pflichten. Oder es liegt eine Situation vor, bei welcher eine Vertragsverletzung zwar objektiv vorliegt, diese aber keiner Partei angelastet werden kann. Noch kniffliger wird die Angelegenheit, wenn beide Parteien einen Teil der Verantwortung an der Vertragsverletzung tragen. Die Erfahrung zeigt, dass der Ausgang eines solchen Streits oft ungewiss ist und dass nicht immer diejenige Partei obsiegt, bei der auf den ersten Blick eigentlich alles als «rechtlich klar» erscheint.

Wie kann aus einem sicher geglaubten Sieg noch eine Niederlage im Streitverfahren entstehen?

Vorab ist zu beachten, dass die allermeisten Verträge im Alltag keiner Formvorschrift unterliegen. Es gibt wenige gesetzlich vorgeschriebene Ausnahmen, bei denen ausdrücklich Schriftlichkeit verlangt wird (zum Beispiel Kaufvertrag für Liegenschaften, Ehe- und Erbvertrag). Weil der Inhalt eines mündlich abgeschlossenen Vertrags im Streitfall nicht bewiesen werden kann, wählen die Parteien im Rechtsalltag die Schriftform. Dieser Schritt allein genügt aber nicht in allen Fällen. Vielmehr muss das Vertragsdokument inhaltlich die Rechte und Pflichten der Parteien vollständig erfassen, rechtlich klar und präzise abgefasst sein und auf offene Formulierungen verzichten.

Die Parteien vernachlässigen jedoch oftmals die Beilagen zum Vertrag. Diese Dokumente leisten einen wichtigen Beitrag, um die Vertragsbestimmungen näher zu umschreiben oder die vereinbarten Leistungen konkreter zu spezifizieren.

Vertragliche Anpassungen sind schriftlich in Nachträgen zum Vertrag festzuhalten. Häufig werden vertragliche Anpassungen im Rahmen von Projektleitungssitzungen beschlossen, die zwischen den Vertragsparteien stattfinden. Es ist darauf zu achten, dass die Protokolle vollständig sind und von den Parteien akzeptiert werden. Damit die Dokumente mit Beweischarakter bewirksam werden können, ist ein effizientes Ablage- und Archivierungssystem zu betreiben.

Welche Beweisregeln gilt es zu beachten?

Als Beweisregel gilt der Grundsatz, wonach jemand seinen Anspruch beweisen muss; er trägt somit die Beweislast. Unter dieser Prämisse kann eine Situation eintreten, die gegen das Rechtsempfinden verstossen und dem Gerechtigkeitsinn widersprechen kann. Eine Partei vertritt die

Auffassung, dass ihr ein rechtmässiger Anspruch auf eine bestimmte Leistung zusteht, es gelingt ihr aber nicht, diesen zu beweisen.

Was bedeutet dies im Rechtsalltag?

Wenn eine Partei ihren geltend gemachten Anspruch aus einer Vertragsverletzung nicht beweisen kann, dann muss sie die rechtlichen Folgen tragen. Seine Durchsetzung kann dann sehr anspruchsvoll oder sogar unmöglich werden. Die Parteien können allenfalls einen Vergleich suchen, wenn beide Seiten an einer ausgewogenen Lösung interessiert sind, weil die rechtlichen Verhältnisse beispielsweise mit Blick auf die Beweislage für beide Parteien unklar sind. Im Streitfall wird ein Gericht jedoch zuungunsten derjenigen Partei entscheiden, welche die Beweislast für die Geltendmachung ihres Rechtsanspruchs trägt und den Beweis nicht erbringen kann.

Wie ist vorzugehen, um die eigene Position zu stärken?

Dokumente, Vertragsurkunden, E-Mail-Nachrichten usw. können als taugliche Beweismittel bezeichnet werden, um in einem Streitverfahren einen Rechtsanspruch zu beweisen. Der Beweiswert dieser Urkunden hängt insbesondere auch davon ab, ob diese klar formuliert sind, sämtliche Tatsachen erfassen und von den Parteien anerkannt werden. In einem Streitverfahren können auch weitere Beweismittel verwendet werden, um die geltend gemachten Ansprüche zu beweisen. Zu erwähnen sind neben der Urkunde Gutachten von Experten oder die Auskunft von behördlichen Stellen. Unter bestimmten Voraussetzungen können Zeugen oder Auskunftspersonen als Beweismittel infrage kommen.



Wenn eine Partei ihren geltend gemachten Anspruch aus einer Vertragsverletzung nicht beweisen kann, dann muss sie die rechtlichen Folgen tragen. Daher wird empfohlen, schriftliche Verträge aufzusetzen, schriftliche Beweismittel wie E-Mails und Urkunden zu sammeln und die vertraglichen Leistungen periodisch zu überprüfen, um ein allfälliges Nicht-Einhalten frühzeitig festzustellen.

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

Schwerpunkte

Rechtsberatung im öffentlichen Verwaltungs- und Organisationsrecht, rechtliche Fragen im IT-Recht mit Schwerpunkten im Vertrags-, Datenschutz- und Submissionsrecht, Beratung in verwaltungsrechtlichen Verfahren und Vertretung vor gerichtlichen Instanzen, Projekt- und IT-Management / Verfahrensbegleitung

Welche Massnahmen bieten sich an, um ein Streitverfahren zu verhindern?

Die Parteien können sich auf ein Vorgehen einigen, das durch frühzeitige Interventionen im Sinne eines Frühwarnsystems das Eintreten von Vertragsverletzungen nach Möglichkeit verhindert. In der Praxis bewährt sich ein standardisiertes Controlling im Rahmen der Vertragserfüllung.

Die vertraglichen Leistungen sind periodisch zu überprüfen. Es gilt, die Prüf- und Abnahmekriterien festzulegen und die Ergebnisse schriftlich festzuhalten. Die Parteien können auch Interventionsmöglichkeiten vereinbaren, wenn sich drohende Vertragsverletzungen abzeichnen. Jede Partei bleibt dafür verantwortlich, dass sie ihre Ansprüche im Streitfall mit geeigneten Mitteln beweisen kann.

Daher sind die Parteien gut beraten, der Beschaffung und Sicherstellung der Beweismittel die gebührende Beachtung zu schenken und bei der Festlegung ihrer Rechte stets auch an die Durchsetzung der daraus abgeleiteten Ansprüche zu denken. Jeder Schritt im Zusammenhang mit der materiellen Vertragserfüllung wird mit der Sicherstellung der geeigneten Beweismittel begleitet, die als eigentliche Rückfallposition für den Streitfall zu betrachten sind. Sie verhelfen den Parteien nicht nur zur erfolgreichen Durchsetzung ihrer Ansprüche, sondern tragen auch dazu bei, dass die Parteien im Streitverfahren nicht erfahren müssen, dass Recht haben und Recht bekommen nicht dasselbe bedeuten.

BSG
42. Geschäftsjahr
vom 1. Januar 2021 bis 31. Dezember 2021

Domizile und Adressen

BSG Unternehmensberatung AG, St. Gallen
Teufener Strasse 11
CH-9000 St. Gallen
T +41 71 243 57 57

BSG Liechtenstein AG
Landstrasse 123
FL-9495 Triesen
T +423 399 02 24

info@bsg.ch
www.bsg.ch

Geschäftsleitung

Dr. Iwan Schnyder, Dipl. El.-Ing. ETH / MAS FHO BAE
Maurus Fässler, M.A. HSG Banking & Finance
Anela Gantenbein, EMBA, B.A. Politikwissenschaft, Verwaltungswissenschaften, Soziologie

Rechtsform und Aktienkapital

Aktiengesellschaft, CHF 200'000

Bankverbindung

UBS AG, 9100 Herisau

Konzept und Gestaltung

Kernbrand AG, St. Gallen

Fotos

Bruno Birkhofer, Dominik Reichen, Adobe Stock, Shutterstock, Unsplash

Generative-Art-Modell

Patrik Hübner, Paderborn

Die BSG ist
ISO27001 zertifiziert.



Ihr Titelbild ist eines von 750 Unikaten, das von einem eigens für die BSG Unternehmensberatung AG entwickelten Generative-Art-Programm kreiert wurde. Damit ist jede Ausgabe dieses Geschäftsberichts ein echtes Sammlerstück.

BSG Unternehmensberatung AG, St. Gallen

Teufener Strasse 11
CH-9000 St. Gallen
T +41 71 243 57 57

BSG Liechtenstein AG

Landstrasse 123
FL-9495 Triesen
T +423 399 02 24

info@bsg.ch
www.bsg.ch

Weitere Informationen zu
diesem Geschäftsbericht
finden Sie online unter
www.bsg-geschäftsbericht.ch.

