



BSG

Management & Technology

Ein erfreuliches Geschäftsjahr

Nachdem wir vor Jahresfrist an dieser Stelle von strukturellen Veränderungen in der BSG berichtet hatten, war für uns das Jahr 2018 ein Jahr der Konsolidierung und des Ausbaus: In neuen Beratungsgeschäften wie etwa der Digitalisierung oder der Organisationsentwicklung.

Unsere Beratungsthemen waren im Jahr 2018 ausnahmslos spannend und anspruchsvoll. Wir stellen fest: Das Risikomanagement in Projekten und auf Konzernstufe gewinnt an Bedeutung. Ebenfalls erwähnenswert sind die verschiedenen Mandate für Interimsmanagement. Sei es als Leiter Informatik, stellvertretender Geschäftsleiter oder Betriebsleiter – BSG-Berater kommen in unterschiedlichen Bereichen zum Einsatz.

Neben langjährigen und treuen «Stammkunden» hat in diesem Jahr eine ganze Reihe neuer Klienten unsere Dienste in Anspruch genommen. So ergab sich erneut eine vielfältige Produktpalette – vom Aufbau und Einsatz neuer Technologien wie der Blockchain bis zur Organisationsentwicklung mit Führungsunterstützung des Kaders. Das klassische Projektgeschäft, das wir sowohl für die öffentliche Hand als auch für KMU und Industrie erbringen, war eine grosse Stütze, wie eh und je. Mit einem Umsatz von CHF 3,3 Millionen und einem Personalbestand von 11 Mitarbeitenden am Jahresende sind wir zufrieden.

Ein starkes Gewicht in unserem Beratungsalltag hat nach wie vor die öffentliche Hand. Vor zusätzliche und neuartige Aufgaben gestellt und mit laufenden Optimierungen konfrontiert, suchte sie vor allem die BSG-Kompetenzen bei den Schnittstellen zwischen Technik, Informatik und Betriebswirtschaft.

Dokumentation der
BSG Unternehmensberatung
über das 39. Geschäftsjahr
vom 1. Januar 2018
bis 31. Dezember 2018

BSG

Management & Technology

BSG Unternehmensberatung AG,
St. Gallen

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

Unsere Themen

Feuern Sie Ihren Coach Felix Lämmler – Dipl. El.-Ing. FH / Exec. MBA	12
Motivorientierte Organisationsentwicklung Roman P. Büchler – Master of Business Management ZfU	14
Totale Digitalisierung – weg mit den Mitarbeitern? Dr. sc. techn. Iwan Schnyder – Dipl. El.-Ing. ETH / MAS FHO BAE	18
Stangenbohnen, die Problemlöser Josef Schmid – Dipl. Ing. Agr. ETH / Dipl. Betriebsökonom FH	22
Produktivität und nicht Geld schafft nachhaltiges Wachstum Maurus Fässler – M.A. HSG Banking & Finance	24
Macht in Organisationen Anela Fivaz – B.A. Politik-, Verwaltungswissenschaften und Soziologie / Exec. MBA	29
Lohnentwicklung in der öffentlichen Verwaltung – ein Spannungsfeld zwischen Politik und Arbeitswelt Romeo Minini – lic. iur. RA, Exec. MBA HSG	34
New Collaboration Luca Rechsteiner – B.Sc. FHO Business Administration	38
Blockchain ganzheitlich umgesetzt Dr. sc. techn. Iwan Schnyder – Dipl. El.-Ing. ETH / MAS FHO BAE Toni Caradonna – Master of Science in Physics and Mathematics / Bachelor of Philosophy	42
Vorteile einer standardisierten Prozesslandkarte Felix Lämmler – Dipl. El.-Ing. FH / Exec. MBA	47
Das papierlose Büro Marco Solenthaler – B.Sc. FHO Business Administration	52

Das BSG-Geschäftsjahr 2018 in Zahlen

	2018	2017
Honorare und andere Erträge	CHF 3 268 000.–	CHF 4 200 000.–
Personalbestand Ende Jahr	11	14
Bilanzsumme	CHF 2 296 000.–	CHF 2 840 000.–
Finanzierungsverhältnis		
– Fremdkapital in %	49	60
– Aktionärsdarlehen in %	22	7
– Eigenkapital in %	29	33

Was uns antreibt?

Die Leidenschaft für das Beratungsmetier – weil es an uns stets neue Herausforderungen stellt.
Und die Freude an ständig wechselnden Aufgaben und Branchen, an neuen Teams und Auftraggebern.

Wir schätzen die Unabhängigkeit und die Möglichkeit, die Aussensicht einzubringen.
Gemeinsam mit den Führungskräften unseres Auftraggebers lösen wir die anstehenden Probleme –
für das börsenkotierte Unternehmen ebenso wie für den Kleinbetrieb mit zehn Mitarbeitern
oder die öffentlich-rechtliche Institution.

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



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

Präsident des Verwaltungsrats

Strategisches Management
Projekt- und Informations-
management
Prozess- und Organisations-
management



Roman P. Büchler
Master of Business Management ZfU

Vorsitzender der Geschäftsleitung
und Mitglied des Verwaltungsrats

Strategische Geschäftsentwicklung
Interimsmanagement
Prozess- und Organisations-
entwicklung
Projektmanagement
Informationsmanagement



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

Mitglied der Geschäftsleitung und
des Verwaltungsrats

Strategisches Management
Geschäftsentwicklung
Risikomanagement
Technologie- und Innovations-
management
Prozessmanagement
Projektmanagement



Maurus Fässler
M.A. HSG Banking & Finance

Partner

Strategisches Management
Prozess- und Organisations-
management
Projektmanagement
Interimsmanagement
Risikomanagement
Öffentliches Beschaffungswesen



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

Partner

Strategisches Management
Personal- und
Organisationsmanagement
Prozessmanagement
Projektmanagement



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

Partner

Strategisches Management
Personal- und Organisations-
management
Prozessmanagement
Projektmanagement

Die Erfahrung und damit die Tätigkeitsgebiete jedes BSG-Beraters sind sehr unterschiedlich und vielseitig und sie entwickeln sich ständig weiter. Unsere langjährigen Berater können sich schnell und gründlich in Themen eindenken, sich rasch an Kunde, Markt und Aufgabe anpassen und vielseitige Probleme lösen. Immer mit dem Blick fürs Ganze.

Jeder BSG-Berater ist bereit, sich auf alle Arten von Problemen einzulassen und überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen – sowohl inhaltlich als auch zeitlich, und dort, wo sie gebraucht werden.



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

Freier Mitarbeiter

IT-Recht, Vertragsrecht und
Datenschutz
Submissions- und Verwaltungsrecht
Personal- und Organisations-
management
Projektmanagement



Luca Rechsteiner
B.Sc. FHO Business Administration

Junior Berater

Öffentliches Beschaffungswesen
Projektmanagement
Prozess- und Organisations-
management
Informationsmanagement



Marco Solenthaler
B.Sc. FHO Business Administration

Praktikant

Informationsmanagement
Projektmanagement
Prozess- und Organisations-
management



Aline Janphet
B.Sc. FHO Business Administration

Leitung Sekretariat



Fabienne Stähelin
B.Sc. FHO Business Administration

Mitarbeiterin Sekretariat

Wir bieten Ihnen

Unsere Angebotspalette umfasst:

Gesamt- und Teilstrategien

Prozess- und Organisationsentwicklung

Interimsmanagement

Business Engineering

Informations- und Kommunikationstechnologie

Projektmanagement und -controlling

Systems Engineering und technische Analysen

Öffentliches Beschaffungswesen

Mitwirkung in Führungs- und Steuerungsgremien

IT- und Vertragsrecht

Personal- und Organisationsmanagement

für

- Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen der Privatwirtschaft
- Öffentlich-rechtliche Institutionen
- Non-Profit-Organisationen
- Institutionen des Gesundheitswesens.

Management von Komplexität

Jeder Auftrag konfrontiert den BSG-Berater mit der Herausforderung, sich mit Unbekanntem und Ungelöstem auseinanderzusetzen. Ob in klassischen Beratungsprojekten oder in der zeitweiligen Übernahme von Führungsaufgaben bei Kunden: BSG-Berater sind Spezialisten für das Lösen komplexer Probleme in Management, Betriebswirtschaft, Informatik und Technik. Sie sind typischerweise gekennzeichnet durch:

Heterogenität

Unbestimmtheit

Starke Verflechtung

Unerwartete Dynamik

Projekt- und Produktrisiken.

Die Lösung solch komplexer Aufgaben verlangt den vollen Einsatz und das ungeteilte Engagement eines Beraters, im Einzelmandat oder im kleinen, effizienten Beraterteam. Und sie setzt voraus, dass er stets auf der Höhe der Zeit ist und sich ständig weiterentwickelt – fachlich wie persönlich. Nur so erreichen wir unser Ziel: Das Entwickeln und Umsetzen von massgeschneiderten Lösungen für unsere Kunden.

Feuern Sie Ihren Coach

Felix Lämmler

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

In modernen, lernenden Organisationen mit flachen Hierarchien, Aufgabendelegation und selbststeuernden Teams sind soziale, emotionale und lernorientierte Kompetenzen ungemein gefragt. Werden die Aufgaben nicht von einem autoritär agierenden Chef erteilt, soll man selbst in der Lage sein zu verhandeln, zusammenzuarbeiten und «zu erspüren», ob die Dinge richtig laufen. Das angepriesene Rezept für diese Herausforderung lautet Selbstanalyse und Selbstfindung, zwei weit verbreitete Begriffe in westlichen Kulturen. Wir sollen hören, was unser «inneres Selbst» uns mitteilt. Und der Coach soll helfen, die Antworten in uns selbst zu finden.

Das Coaching zählt zu einem stark wachsenden Wirtschaftszweig. Es hat sich zu einer Art «Religion des Selbst» entwickelt: Lebens-, Mitarbeiter-, Studien- und Führungs-Coaching, um nur einige zu nennen. Insbesondere der Bedarf an Persönlichkeitsentwicklung ist gross. Es scheint, als habe das Coaching viele Funktionen einer Religion übernommen: Die Rolle des Priesters übernimmt der Coach und die Glaubensbekenntnisse haben Coaching oder Therapien Platz gemacht. Selbstverwirklichung, Kompetenzerweiterung und lebenslanges Lernen haben den religiösen Sinn des Daseins abgelöst. Theorien und Methoden zur Selbstanalyse und Selbstfindung spriessen, obwohl wir im Grunde genommen keine Ahnung haben, was «das eigene Selbst» überhaupt ist.

Die Suche nach «dem eigenen Selbst» hat in problematischer Weise auch Bereiche der Erziehung, des Unterrichts und des Managements erfasst, samt den ihnen zugrunde liegenden Theorien. Fast alles wurde im Laufe der letzten Jahre therapiert. Der moderne Lehrer ist ein Coach, der die ganzheitliche Entwicklung der Schüler oder Studenten begleitet. Er bedient sich verschiedener sozialpädagogischer und gruppentherapeutischer Kompetenz-Übungen, welche die Selbstverwirklichung unterstützen sollen. Auch der moderne Manager ist nicht mehr die unnahbare Autorität, die sich auf Einstellung, Administration und Entlassung beschränkt. Vielmehr ist er ein zuhörender, sich einlassender Therapeut. Einer, der an Mitarbeitergesprächen oder in Coaching-Situationen die Entwicklung der persönlichen und beruflichen Kompetenzen seiner Angestellten mitgestaltet.

Eine noch problematischere Tendenz beim Coaching besteht darin, dass es als Allheilmittel angepriesen wird, sobald man

sich festgefahren, erschöpft, depressiv oder leer fühlt. Indes: Vielleicht resultieren Erschöpfung und Leere aus der Forderung nach permanenter Selbstentwicklung und Selbstoptimierung? Coaching birgt in diesem Fall die Gefahr, exakt jene Schwierigkeiten zu verstärken, für die eine Lösung gefunden werden soll. Ärzte nennen dies «Gesundheitsparadox»: Je besser einem Patienten geholfen wird und je kritischer er gleichzeitig seinen Gesundheitszustand beobachtet, desto schlechter fühlt er sich. Das dauernde «In-sich-selbst-Hineinblicken» und Entscheidungen aufgrund des Bauchgefühls zu treffen, ist offensichtlich schädlich für die Gesundheit.

Anthony Robbins, in seiner Art ein Coaching-Guru für das Erreichen von Spitzenleistungen sowie persönliche, geschäftliche und organisatorische Veränderungen, schreibt: «Erfolg ist, zu tun, was du willst, wann du es willst, wo du es willst, mit wem du es willst, so viel du es willst». Abgesehen davon, dass die überwiegende Mehrheit der Menschen den erforderlichen Freiheitsgrad und das Umfeld nicht hat, dergestalt «erfolgreich zu handeln», lautet seine Botschaft, dass alles erreicht werden kann, wenn ich es nur will. Oder anders ausgedrückt alles dem eigenen Handeln zu unterwerfen ist, «was immer erforderlich ist, um zu erreichen, was immer ich möchte». Weder bei der Erziehung von Kindern noch bei der Führung eines Unternehmens ist dieser absolutistische Ansatz ein tauglicher Ratschlag. Die Bruchlandung ist garantiert.

Erfolgsversprechender ist es, jene Rahmenbedingungen zu vermitteln, die Gesellschaft und Wirtschaft setzen wie bspw. die gegebenen Rechts- und Gesellschaftsverhältnisse, ordnungspolitische Aufgaben für Flexibilität und Risikobereit-

schaft im Bereich der Spitzentechnologie sowie hochwertiger Dienstleistungen. Rahmenbedingungen, die zu akzeptieren hat, wer sich weiterentwickeln will. Dieses Verständnis beruht auf der Idee, dass «ausserhalb des Selbst» etwas existiert, das kennenzulernen wertvoll ist. Die Aufgabe der Unternehmensführung besteht somit darin, Berufseinsteigern wie langjährigen Arbeitskräften die nötigen Fähigkeiten zu vermitteln, um im Leben klar zu kommen, trotz und mit den «äusseren» Bedingungen. Anders ausgedrückt: als Coach nicht darauf fokussiert zu sein, das «Innere zu spiegeln», sondern vielmehr die äusseren Werte und Begrenzungen zu definieren.

Coaches sind gute Menschen, die sich für ihre Arbeit entschieden haben, weil sie Menschen mögen und ihnen helfen wollen. Möglicherweise kann man sich mit seinem Coach anfreunden und gemeinsam entdecken, dass bestimmte Dinge «da draussen» einen Wert besitzen. Seit Platon und Aristoteles betrachten nämlich Philosophen die Freundschaft als eine fundamentale Bedingung für ein glückliches menschliches Dasein. Eine Freundschaft ist eine Beziehung, die einen Eigenwert besitzt: Ein wahrer Freund ist jemand, dem man das Beste wünscht und dem man auch ohne eigenen Vorteil hilft. Es ist also Zeit und das Beste, einer wahren Freundin oder einem wahren Freund etwas Gutes zu tun. Ohne sie oder ihn wissen zu lassen, dass man selbst dahintersteckt. Ein Beweis, dass das «innere Erleben» nicht dafür entscheidend ist, ob etwas einen Wert hat oder nicht.

Haben Sie Ihren Coach schon gefeuert?

Motivorientierte Organisationsentwicklung

Roman P. Büchler

Master of Business Management ZfU

Kaum jemand will einer Arbeit nachgehen, die aus seiner Sicht keinen sinnvollen Wert darstellt. Fakt ist jedoch: An vielen Arbeitsplätzen werden Tätigkeiten ausgeführt, die nicht zum intrinsischen Wertesystem des beauftragten Mitarbeitenden passen. Das ist fatal und wirkt sich enorm auf die Wertschöpfung einer Organisation aus. Hier liegt viel Optimierungspotenzial brach, das sich mit einer schlanken Methode adressieren lässt – der Motivorientierten Organisationsentwicklung.

Führungskräfte und ihre Organisationseinheiten schaffen es oft nicht, ihre Potenziale in positive Energie umzuwandeln. In vielen Fällen beschäftigen sich die Menschen in Organisationen mit Aufgaben, die nicht zu ihnen passen oder für die sie nicht geschaffen sind. Dies geschieht meistens, weil Aufgaben an die vermeintlich besten Fachkräfte übertragen werden, obwohl deren Arbeitsmotive nicht den zugewiesenen Aufgaben entsprechen. Dies führt dazu, dass Mitarbeitende nicht ihr volles Potenzial ausschöpfen können oder wollen.

Führen heisst:

Menschen mit den passenden Aufgaben beauftragen

Oft werden die Besten ihres Fachs so lange weiterbefördert, bis sie das Höchstmass ihrer Inkompetenz erreicht haben ¹. Die These lautet, dass eine Organisation kompetente Menschen so lange befördert, bis sie eine Position besetzen, für die ihr Kompetenzniveau nicht mehr ausreicht. Ist dies der Fall, gibt es für die betroffenen Mitarbeitenden zwei mögliche Szenarien: Die einen erkennen das Problem und ziehen daraus die richtigen Schlüsse, andere wiederum erfassen selbst nach einer externen Organisationsanalyse nicht, dass sie ihre Position und ihre Aufgaben kritisch beleuchten oder gar einen entscheidenden Schritt zurück machen sollten – zum Wohle aller.

Die Erfahrung zeigt: Selten werden die täglichen Aufgaben systematisch hinterfragt, weder von den Führungskräften, noch von den ihnen unterstellten Mitarbeitenden. Daraus ent-

steht in der Regel mittel- bis langfristig das, was «Dienst nach Vorschrift» genannt wird. Die Gefahr dabei: Mitarbeitende können sich nicht entfalten, sehen kaum einen Sinn in ihren täglichen Aufgaben und ziehen abends frustriert von dannen – viel gearbeitet, wenig Brauchbares generiert.

Lebensmotive als Grundlage für Leistungssteigerung

Es ist eine entscheidende Führungsaufgabe, die Menschen ihren Lebensmotiven entsprechend in der Organisation einzusetzen. Das bedingt, sich mit den Motiven der Mitarbeitenden zu beschäftigen. Denn: Wer weiss, warum die Mitarbeitenden zur Arbeit kommen und was sie antreibt, kann sie entsprechend einsetzen und erzielt damit einen höheren Wirkungsgrad. Dieser Wirkungsgrad dient sowohl der Führungskraft, als auch dem Mitarbeitenden. Mehr noch: Er prägt die Gesamtorganisation und somit die Wahrnehmung des Kunden.

Die Methode des Reiss Motivation Profile ², kurz RMP, ist eine detaillierte Beschreibung des grundlegenden Wertesystems eines Menschen. Es weist die spezifischen Zusammenhänge zwischen Motiven, Wertvorstellungen und Persönlichkeitsmerkmalen nach. Zusammen bilden sie das Wertesystem eines Menschen, das erfüllt sein muss, damit er im Einklang mit seinen Motiven leben und arbeiten kann.

Die Wirkung

Die Motivorientierte Organisationsentwicklung setzt somit auf die intrinsische Motivation von Führungskräften und Mitarbeitenden. Um diese zu erkennen, dient das RMP. Motivation und somit erfolgreiche Aufgabenerfüllung hängen insbesondere von der Erfüllung der eigenen Lebensmotive ab. Sind diese Motive bekannt, lassen sich Prozesse, Organisation und Teamzusammensetzung deutlich effektiver und effizienter gestalten. Weit effektiver ist jedoch: Bereits bei der Besetzung von Führungskräften und Mitarbeitenden zu prüfen, ob die Motive der Kandidaten zur Organisation und insbesondere zu den massgebenden Kernaufgaben passen.

¹ Laurence J. Peter, Raymond Hull, «Das Peter-Prinzip», Rowohlt Verlag, ISBN: 978-3-499-61351-7

² <https://www.rmp-swiss.ch/reiss-motivation-profile/#start>

Totale Digitalisierung – weg mit den Mitarbeitern?

Dr. sc. techn. Iwan Schnyder

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

Wie weit lässt sich die Digitalisierung treiben?

Wie verändert sie ein Unternehmen? Was bedeuten diese Veränderungen für die Mitarbeiter? Digitalisierung ist derzeit in aller Munde, die Medien prognostizieren regelmässig hunderttausende Arbeitsplätze, die inskünftig wegfallen. Und wie vor 40 Jahren, als die ersten Roboter in den Produktionshallen der Firmen installiert wurden, stellen sich viele Fragen.

Gilt in Zukunft tatsächlich: Mensch oder Maschine? Und was genau wird eigentlich digitalisiert? Grundsätzlich können alle Prozesse und Abläufe digitalisiert werden, die standardisiert und automatisiert sind und deren Schnittstellen in digital nutzbarer Form vorliegen. Typische Beispiele sind:

- Datenverarbeitung (Erfassung, Bearbeitung und Auswertung)
- Einzelne oder mehrere Produktionsschritte oder ganze Produktionsprozesse
- Zeiterfassung, Projektabrechnung und Leistungsverrechnung
- Interaktion mit Ansprechstellen von Kunden und Lieferanten

Konkret bedeutet dies: Künftig werden wir massiv weniger Daten abtippen, Exceltabellen ausfüllen und hin und her kopieren; wir werden weniger Handeingaben an Maschinen machen oder sonstige repetitive Prozesse händisch abarbeiten. Dies führt erwartungsgemäss zu kleinen und grossen Effizienzsteigerungen in den Prozessen und zu tieferen Fehlerquoten.

Indes: Es gibt eine Vielzahl an Tätigkeiten, die trotz umfassender Digitalisierung nur der Mensch ausführen kann, sowie Tätigkeiten, die der Mensch schlicht besser erledigt als eine Maschine, weil dazu typisch menschliche Fähigkeiten notwendig sind:

- Strategische und taktische Überlegungen und Entscheidungen für die Gegenwart und die Zukunft
- Breit vernetztes Denken zur Schaffung neuer Lösungen und Ansätze
- Kreativität, Schaffens- und Innovationskraft
- Zusammenarbeit und Umgang mit Menschen und Emotionen
- Umgang mit unplanbaren Situationen und mit Unsicherheiten, die eine Einschätzung der Lage inklusive Entscheidung verlangen.

Interessanterweise haben die beschriebenen Tätigkeiten allesamt einen direkten Einfluss auf die Wertschöpfung eines Unternehmens, sowohl kurz-, mittel- als auch langfristig.

Aufgrund der erwähnten Effizienzsteigerungen werden mit der Digitalisierung für jeden Mitarbeiter neue Freiräume geschaffen. Und diese Freiräume können die Mitarbeiter nun nutzen, um sich vermehrt um die wertschöpfenden Tätigkeiten zu kümmern.

Wettbewerbsvorteil Digitalisierung?

Inwieweit lassen sich mit der Digitalisierung Wettbewerbsvorteile erzielen? Mittelfristig müssen Unternehmen bezüglich Digitalisierung zwangsläufig auf einem vergleichbaren Stand sein wie ihre Mitbewerber. Dies wird zur Grundvoraussetzung, um fortbestehen zu können. Das bedeutet: Unternehmen werden sich in ihren digitalisierten Prozessen und Arbeitsschritten sehr ähnlich. Unterschiede wird es vermehrt nur noch in der Ausübung der oben genannten wertschöpfenden

Tätigkeiten geben, also jenen, die von Menschen ausgeführt werden. Konkret heisst das: Unternehmen unterscheiden sich in Zukunft durch die Qualität ihrer Mitarbeiter.

- Wie sie die strategischen und taktischen Entscheidungen treffen
- Ob sie breit und vernetzt denken können, um neue Lösungen und Ansätze zu kreieren
- Wie gross ihre Kreativität, Schaffens- und Innovationskraft ist
- Wie die emotionale Zusammenarbeit und der Umgang mit Kunden, Lieferanten oder anderen Mitarbeitern erfolgt
- Wie sie mit ungeplanten Situationen und Unsicherheiten umgehen und ob sie die richtigen Entscheide treffen.

Die Digitalisierung ist also künftig kein Wettbewerbsvorteil, sondern eine Grundvoraussetzung für den Unternehmenserfolg. Wettbewerbsvorteile schaffen Unternehmen in erster Linie durch die Art, wie ihre Mitarbeiter die nicht digitalisierten Aufgaben und Tätigkeiten lösen.

Erfolgsfaktor Mensch

Wie gut die Mitarbeiter solche Aufgaben und Tätigkeiten meistern, hängt nicht ausschliesslich davon ab, wie sie das Handwerk verstehen, für das sie ausgebildet und letztlich auch angestellt sind. Ebenso wichtig sind das Engagement, die Leidenschaft und das Herzblut, die sie für ihr Unternehmen einsetzen. Denn nur weil ein Mitarbeiter über einen hervorragenden Abschluss und lange Erfahrung in seinem

>>

Fachbereich verfügt, heisst das bei Weitem nicht, dass er mit dem nötigen Engagement und der nötigen Leidenschaft im Sinne des Unternehmens handelt. Dies trifft übrigens auf alle Positionen in der Hierarchie eines Unternehmens zu, denn jeder ist in seiner Aufgabe wichtig und trägt zum Gesamterfolg bei.

Motivierte und engagierte Mitarbeiter werden somit genau wegen der Digitalisierung noch wichtiger und wertvoller für ein Unternehmen, als sie es bis anhin schon waren. Denn dank ihnen kann sich ein Unternehmen gegenüber seinen Mitbewerbern abheben und Alleinstellungsmerkmale schaffen.

Fazit

Mit der Digitalisierung kann im Unternehmen Ballast in Form von unnötigen oder repetitiven Prozessschritten und Arbeiten abgeworfen werden. Das steigert die Effizienz und schafft Freiräume für die Mitarbeiter. Der Mitarbeiter als Mensch mit seinen fachlichen Fähigkeiten und persönlichen Qualitäten rückt mit der Digitalisierung noch mehr ins Zentrum des Unternehmens. Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens hängen nun noch stärker von den Menschen im Unternehmen ab, als dies bereits vor der Digitalisierung der Fall war. Wer also im Markt bestehen will, ist digital – aber vor allem menschlich.

Stangenbohnen, die Problemlöser

Josef Schmid

Dipl. Ing. Agr. ETH /

Dipl. Betriebsökonom FH

Stangenbohnen kennt man gemeinhin als gute Eiweisslieferanten in der menschlichen Ernährung und als nahrhafte Beilage in verschiedenen Gerichten wie etwa der Gerstensuppe. Damit die Bohne in unserem Suppenteller landen kann, muss sie von Beginn des Keimens bis zur Reife verschiedene Fähigkeiten an den Tag legen. Eine ihrer wesentlichen Fähigkeiten ist die gezielte Problemlösung.

Stangenbohnen wachsen zwei bis vier Meter hoch. Dazu sind entsprechende Stangen oder aufgehängte Seile nötig, an denen sich die Bohne hochranken kann. Das Platzen der Stange löst der Gärtner für die Bohne. Doch: Wie löst die Bohne ihre Aufgabe, die Stange zu finden?

Durch ihre Standortgebundenheit ist die Bohne zum Überleben darauf angewiesen, ihre Umwelt sehr genau wahrzunehmen und sich den Herausforderungen eines statischen Daseins zu stellen. So wetteifert sie mit der Konkurrenz um Nährstoffe im Boden oder um das Sonnenlicht auf ihren Blättern. Dies ganz im Gegensatz zum Menschen, der mit seiner Beweglichkeit die Möglichkeit hat, bei Problemen und Herausforderungen die Flucht zu ergreifen oder sich einem Problem zu stellen. Diese Wahlfreiheit hat die Bohne nicht und muss somit Strategien entwickeln, sich mit Problemen gezielt auseinanderzusetzen. So nimmt sie ihre ganze nähere Umgebung wahr und fokussiert sich mit ihrem Wachstum gezielt in die Richtung einer höhergelegenen Haltemöglichkeit, ohne diese vorher berührt zu haben – einfach so.

Im Gegensatz zur Bohne nehmen wir Menschen im Arbeitsumfeld vielfach unsere aktuelle Situation gar nicht so genau wahr – oder wollen sie gar nicht so genau wahrnehmen. Daraus resultiert eine verzerrte Wahrnehmung der äusseren Gegebenheiten, so dass die Herausforderungen im Umfeld unbemerkt weiter wachsen können. Tritt dann ein echtes Problem auf, lassen sich vier Verhaltensweisen feststellen: Totstellen, Angriff, Flucht und Problemlösen. Jede dieser Reaktionen ist in Teams und zwischen Mitarbeitenden sehr

häufig erkennbar und erlebbar. Die grosse Herausforderung: Mit diesen verschiedenen Verhalten arbeiten rund ¾ der Personen nicht an einer echten Lösung.

Die „Problem-Totsteller“ erkennt man daran, dass sie mehrfach darauf hinweisen, das entsprechende Problem betreffe sie gar nicht und für sie sei alles in bester Ordnung. Die „Problem-Angreifer“ machen andere für das Problem verantwortlich und weisen zudem meist vehement darauf hin, dass die anderen das Problem lösen müssen. Die „Problem-Flüchter“ suchen sich ein Betätigungsfeld, in dem alles in ihrem Sinne läuft. Und nur die „Problem-Löser“ stellen zuerst einmal fest, worin das Problem besteht, um dann zielgerichtet und konsequent auf die mögliche Lösung hinzuarbeiten.

Jede der vier beschriebenen Verhaltensweisen ist in einem Unternehmen an der Tagesordnung und ihre Ausprägungen hängen stark von der Unternehmenskultur ab. Eine vertrauensvolle Basis, auf der die Mitarbeitenden Themen sowohl auf sachlicher wie auch auf emotionaler und persönlicher Ebene ansprechen können, ist ein wesentlicher Schritt, um Probleme echt zu lösen.

Konfrontation im konkreten Thema und Klarheit in der Wahrnehmung und Aufgabenstellung helfen auch uns beweglichen Menschen, Probleme effizient und nachhaltig zu lösen – wie die Bohne.

Produktivität und nicht Geld schafft nachhaltiges Wachstum

Maurus Fässler

M.A. HSG Banking & Finance

Der weltweite Hype um Wachstum, steigenden Umsatz und erhöhte Profitabilität erhält keinen Abbruch. Die Verbesserung von Effizienz und Effektivität lässt sich in jeder Unternehmensstrategie finden. Auf volkswirtschaftlicher Ebene dominieren ebenfalls reine Wachstumskennzahlen: Vergleiche der Umsatzzahlen zu Vorjahren, vorherigen Quartalen und die Meinung von Finanzanalysten. Und selbst Notenbanken richten ihre Geldpolitik zunehmend nach der Beschäftigungs- und Wachstumssituation ihrer Volkswirtschaften statt nach ihrem Kernauftrag, der Preisstabilität.

Der Umsatz, also die verkauften Einheiten multipliziert mit dem Verkaufspreis, bildet die Basis der Budgets von Unternehmen und öffentlicher Hand. Sind die Einnahmen am Ende eines Jahres höher als die Ausgaben, wurde ein Überschuss oder ein Gewinn erwirtschaftet. Insbesondere Start-ups und kleinere KMU möchten durch ein Umsatzwachstum die mengenunabhängigen Fixkosten auf eine höhere Menge produzierter Güter oder Dienstleistungen verteilen und so Skaleneffekte erzielen. Die industrielle Revolution wird oft als gutes Beispiel für solche Effekte herangezogen und hat unsere Sichtweise nachhaltig geprägt. Die Erfolgsformel lautet also: Je mehr Umsatz generiert wird und damit Grössen- oder Skaleneffekte zum Tragen kommen, desto besser ist das Unternehmen aufgestellt oder desto höher ist der Wohlstand in einem Staat. Dieses Bild ist sehr trügerisch und wird dennoch oft von renommierten Medien rezitiert. So wird seit der letzten Finanzkrise regelmässig davor gewarnt, dass einige Länder in eine Rezession schlittern oder sich in einer solchen befinden. Dabei ist eine Rezession lediglich die Abnahme des Umsatzes eines Staates, also des Bruttoinlandprodukts, während eines halben Jahres.

Ist Wachstum der richtige Fokus?

Fakt ist: Wachstum allein führt noch nicht zu Wohlstand. Der Umsatz einer Volkswirtschaft kann beispielsweise manipuliert werden, indem der Staat als Abnehmer von Produkten und Dienstleistungen auftritt. Dies kommt im Grunde einer Subvention der betroffenen Unternehmen gleich. Die Finanzierung solcher Staatsausgaben erfolgt dabei oft über die Aufnahme von Schulden. Letzteres ist die Ursache für die

Warnrufe einiger Wirtschaftsmedien. Seit einer Dekade hat auf Ebene der Unternehmen und Staaten die Aufnahme von Schulden stark zugenommen, weil die Schuldzinsen durch die Notenbanken auf ein Minimum festgelegt wurden. Die niedrigen Refinanzierungskosten für die Bedienung der Zinsen erlaubt den Schuldnern die Aufrechterhaltung des Staats- oder Wirtschaftsbetriebs – an die Rückzahlung der Schulden wollen die Schuldner gar nicht denken, weil das Schuldenmachen so bequem und billig ist. Welcher Politiker möchte nicht seine Wiederwahl durch grosszügig an seine Wähler verteiltes Geld sichern? Diese Entwicklung zeigt, dass die rein umsatzbezogene Betrachtungsweise sehr irreführend ist und leider nicht die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen und Staaten wiedergibt.

Produktivität setzt den Output dem Input gegenüber

Im Gegensatz zur reinen Wachstumsbetrachtung setzt die Produktivität dem Output stets den dafür benötigten Input gegenüber. Um die Produktivität zu steigern, muss entweder derselbe Output mit weniger Inputfaktoren erbracht, oder mehr Output mit denselben Inputfaktoren erwirtschaftet werden. So wird heute mit der Unterstützung von Technik versucht, den Menschen über automatische Workflows zu entlasten oder ihn im Arbeitsprozess gänzlich überflüssig zu machen. Die Zunahme der Produktivität trägt so wesentlich zur Steigerung des Lebensstandards in einem Staat bei. Das Lohnwachstum ist zum Beispiel häufig die Folge von Produktivitätsgewinnen.

Je höher die Produktivität eines Unternehmens oder eines Staates ist, je mehr Produktivitätswachstum also erzielt wird, desto weniger kritisch wird für diese Schuldner die künftige Bedienung der Schulden und Schuldzinsen. In der Vergangenheit nahm das Produktivitätswachstum insbesondere während der industriellen Revolution deutlich zu und führte zu einem Wohlstandsschub in den betroffenen Nationen.

Heute jedoch ist das Produktivitätswachstum in vielen entwickelten Volkswirtschaften in gewissen Branchen seit Jahren rückläufig. In der Schweiz betraf dies beispielsweise die Energieversorger. Das Bundesamt für Statistik bestätigt dies, zeigt aber gleichzeitig auf, dass andere Branchen, etwa die Pharmazie oder der Grosshandel, Produktivitätswachstum insbesondere mit dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien erzielen. Aufgrund dieser Ergebnisse kann heutzutage in Anlehnung an die industrielle Revolution von einer IT-Revolution hinsichtlich der Produktivitätssteigerung gesprochen werden. Viele Unternehmen haben in der IT-Revolution beziehungsweise der Digitalisierung eine zentrale Opportunität für die Steigerung ihrer Produktivität entdeckt; die Praxis zeigt indessen, dass sich die meisten Unternehmen noch mitten im Entwicklungsprozess befinden. Folglich ist die Produktivitätssteigerung durch die IT-Revolution längst nicht abgeschlossen. Im Gegenteil: Heute bietet die Digitalisierung allen Wirtschaftszweigen eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung.

>>

Die Produktivität mit der Digitalisierung gezielt erhöhen

Digitalisierung heisst: Informationen werden elektronisch verfügbar gemacht und standardisierte Prozesse laufen automatisiert ab. Im Wesentlichen bedeutet Digitalisierung die Fokussierung auf das Kerngeschäft. Oder anders ausgedrückt: Es steht mehr Zeit für Tätigkeiten zur Verfügung, die direkt einen Erfolgsbeitrag an das Kerngeschäft leisten. Unproduktive Arbeiten, der Ballast, wird abgeworfen und als Folge davon erhöht sich die Freiheit der Mitarbeitenden für kreative Arbeiten, aus denen wiederum Innovationen entspiessen können.

Das Revolutionäre an der Digitalisierung ist, dass die Produktivität auf viele Stakeholder in- und ausserhalb des Unternehmens verteilt wird und gemeinsam mit Lieferanten und Kunden die Prozessbetrachtung end-to-end stattfindet. Damit wird unabhängig vom Wirtschaftssektor eine Produktivitätssteigerung möglich. Die Digitalisierung ermöglicht im ersten und zweiten Sektor, die Wertschöpfungskette nachzuvollziehen und zu optimieren. Im dritten Sektor werden vermehrt Prozessschritte automatisiert, und das Arbeitsumfeld verändert sich grundlegend. Die Digitalisierung führt aber auch zu einer veränderten Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg: Die zunehmend kritische inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Kerngeschäft und die erhöhte Mobilität der Mitarbeitenden erfordern eine Weiterentwicklung der Organisation sowie die Etablierung einer Vertrauenskultur aufgrund der neu geschaffenen Freiheiten und Transparenz.

Arbeitsweise und Organisation müssen sich also ändern, um sich wieder auf das Kerngeschäft fokussieren zu können. Dies bedingt neue Führungskompetenzen wie Kommunikation, Menschlichkeit, Vernetzungsfähigkeit, Medienkompetenz, Teamfähigkeit und Veränderungsfähigkeit. Für Fachwissen dient das Internet als Bibliothek. Nur wenn die technischen Möglichkeiten genutzt werden und in der Unternehmenskultur ihren Platz finden, lassen sich die Chancen und Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen. Wie oft verweilen wir in unproduktiven Sitzungen, die aufgrund der Formalität und der unkritischen Auseinandersetzung mit dem Kerngeschäft zu keinem Fortschritt führen? Wie oft haben wir lange Anreizeiten, um schliesslich nur den veralteten sozialen Gepflogenheiten nachzukommen?

Fazit

Nachhaltiges Wachstum und die damit verbundene Produktivität stellen die eingesetzten Mittel dem generierten Output gegenüber. Insbesondere die Digitalisierung ermöglicht eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität, sofern sie gezielt erfolgt und sofern ein Unternehmen mit der neu gewonnenen Flexibilität und Transparenz umzugehen weiss. Dazu braucht es eine starke Vertrauenskultur sowie neue Führungskompetenzen. Ein Umdenken, das sich lohnt, denn so lassen sich die neu gewonnenen Freiheiten der Mitarbeitenden in produktive Arbeiten ummünzen.

Macht in Organisationen

Anela Fivaz

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

„Willst du den Charakter eines Menschen erkennen, so gib ihm Macht“, wird der ehemalige US-Präsident Abraham Lincoln zitiert. Menschen mit Macht zeigen also ihr wahres Gesicht. Aber muss das per se etwas Schlechtes sein?

Macht verbinden wir mit Herrschaft, Stärke und Einfluss, aber auch mit Machtmissbrauch, Machtwahn oder einem ungunstigen Gefühl von Machtlosigkeit und Ohnmacht. Macht ist jedoch ein wichtiger positiver Faktor, um unser gesellschaftliches Miteinander zu regeln. Wir bevollmächtigen jemanden, der unsere Interessen vertreten soll, und auch eine Organisation, die keinerlei hierarchische Strukturen aufweist, ist zweifellos nicht vorstellbar. So sind klare Über- und Unterstellungsverhältnisse, die Regelung von mehr oder weniger Kompetenzen und Verantwortung die Basis für einen geordneten Betrieb. Führungspersonen haben ohne Zweifel Macht. Sie können ihre Mitarbeitenden sanktionieren, beurteilen und deren Entwicklung fördern oder behindern. Gleichwohl braucht es Schranken, damit Macht nicht missbraucht wird. Diese Schranken können institutioneller Art (z. B. Gewaltenteilung) oder aber sozio-kultureller Art sein (Werte, Moral, Normen, Kultur).

Im Rahmen unserer Beratungstätigkeit stossen wir auf Organisationen, deren Machtverhältnisse im Ungleichgewicht sind. Indikatoren hierfür sind beispielsweise, dass um Mitarbeitende «herum» organisiert wird, Interessen einzelner Mitarbeitender stark im Vordergrund stehen oder die Führungsperson trotz vieler Versuche keine Änderungen oder Innovationen durchsetzen kann. Wie kann das sein? Verfügt die Führungsperson doch allein aufgrund ihrer Stellung über eine hierarchisch gestützte Macht.

>>

Zu einer Asymmetrie der Kräfteverhältnisse kommt es dann, wenn sich unabhängig von der formalen Organisation in der Interaktion der Organisationsmitglieder informelle Machtstrukturen herausbilden, die das Geschehen in mindestens ebenso starkem Masse beeinflussen wie die formale Hierarchie.

Die Wissenschaftler Crozier und Friedberg haben dieses Phänomen untersucht und erkannt, dass es in Organisationen vier wichtige Ressourcen gibt, die den Organisationsmitgliedern Macht verleihen. Diese Macht ist zum Teil noch bedeutender als die formal-hierarchische.

Beispiele aus der Praxis

Machtressource Expertenwissen: Ein Mitarbeitender missachtet ständig die Regeln und verbreitet schlechte Stimmung. Er hat jedoch über Jahre hinweg eine eigene, individuelle Softwarelösung entwickelt, die für das Unternehmen von grosser Bedeutung ist. Sein Vorgesetzter sanktioniert ihn nicht, weil er dessen Kündigung und den Wissensverlust fürchtet.

Machtressource Umweltkontakte/Netzwerke: Eine Mitarbeitende der Verwaltung erbringt nicht die gewünschte Leistung. Es wird darüber hinweggesehen, da sie Mitglied eines politischen Gremiums ist und dort grosses Gewicht hat.

Machtressource Kontrolle über Informations- und Kommunikationskanäle: Die Chefsekretärin wird von allen Abteilungsleitern besonders bevorzugt behandelt. Sie hat die Befugnis, den Kalender des Geschäftsführers zu verwalten und entscheidet, wer wie schnell einen Termin erhält.

Machtressource Benutzung organisatorischer Regeln: Ein wichtiger Auftrag kann nicht bearbeitet werden. Der Grund: Der zuständige Mitarbeiter ist nicht gewillt, Überstunden zu leisten und verweist auf die Regelung in seinem Arbeitsvertrag. Eine andere Mitarbeiterin will die Aufgabe nicht übernehmen und verweist auf ihre Stellenbeschreibung.

Machtressourcen können somit auch als Trümpfe bezeichnet werden. Verfügen Mitarbeitende über einen oder mehrere Trümpfe, können sie die Spielregeln in der Organisation zu ihren Gunsten verändern und sich damit gewünschte Freiräume schaffen. Doch: Was kann eine Führungsperson tun, damit das Kräfteverhältnis wieder ausbalanciert ist?

Wer nun ein Patentrezept, ein passendes Instrument oder eine Methodik erwartet, wird an dieser Stelle enttäuscht. Eine Möglichkeit der Führungsperson, aktiv und zielgerichtet zu reagieren, ist, sich der Trümpfe ihrer Mitarbeitenden bewusst zu sein. Hierzu ist es erforderlich, die Mitarbeitenden mit ihrem Reifegrad, ihrer Motivation und ihrem Wertekonstrukt genau zu kennen, um entsprechende Massnahmen einleiten zu können. Massnahmen können organisatorischer Art sein: Das Expertenwissen wird auf mehrere Personen verteilt

und die Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortung im Team weiterentwickelt. Als sehr erfolgsversprechend gilt auch das gemeinsame Entwickeln von Werten. Sind die Werte der Mitarbeitenden und der Führungsperson (oder gar des Unternehmens) konform oder zumindest kompatibel, ist eine Machtasymmetrie eher selten.

Asymmetrischen Machtstrukturen kann also begegnet werden. Konkret heisst das: Bereits bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden muss auf deren Wertekonstrukt geachtet werden. Zudem empfiehlt es sich, die Werte gemeinsam zu entwickeln und jedes Handeln nach innen und aussen daran auszurichten. Unabhängig davon empfiehlt es sich jedoch immer, die Organisation im Hinblick auf Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen weiterzuentwickeln.

Machtressource	Erläuterung
Expertenwissen	Hier ist der Besitz einer nur schwer ersetzbaren funktionalen Fähigkeit gemeint, die für die Organisation von entscheidender Bedeutung ist. Dank diesem «Monopol» lassen sich Vorteile und Privilegien aushandeln.
Nutzung der Umweltkontakte/Netzwerke	Umweltkontakte und Netzwerke sind Beziehungsgeflechte zu Verbündeten und Gleichgesinnten. Sie ermöglichen die Bildung von Allianzen und bevorteilen Mitglieder eines solchen Netzwerks.
Kontrolle über Kommunikations- und Informationskanäle	Die Weitergabe oder Zurückhaltung wichtiger Informationen ist eine sehr bedeutende Machtressource. Auch die Streuung falscher Informationen zählt hier dazu.
Benutzung organisatorischer Regeln	Organisatorische Regeln reduzieren den Freiraum von Untergebenen. Gleichzeitig bieten sie Untergebenen aber auch Schutz vor der Willkür des Vorgesetzten. Dieser Schutz kann von Mitarbeitenden zu ihren Vorteilen ausgenutzt werden.

Lohnentwicklung in der öffentlichen Verwaltung – ein Spannungsfeld zwischen Politik und Arbeitswelt

Romeo Minini

lic. iur. RA, Exec. MBA HSG

Die öffentliche Verwaltung und die Medien führen die Diskussion über Lohnentwicklungen in der Verwaltung grundsätzlich kontrovers. Eine angekündigte Lohn-erhöhung für das öffentliche Personal stösst oft auf Un-verständnis. Teilweise hält sich die Auffassung hartnäckig, in der öffentlichen Verwaltung gebe es Jobs, die keinem besonderen Leistungsdruck ausgesetzt seien und dennoch gut entschädigt würden. Wenn also solche „Beamten“ mehr Lohn erhalten sollen, dann werden kritische Stimmen laut, die nach einem effizienteren Einsatz der öffentlichen Gelder rufen. Die Öffentlichkeit nimmt aber auch wahr, dass sich das Bild der Verwaltung stark verändert hat, und setzt heute voraus, dass die Verwaltung ihre Aufgaben kunden- und dienstleistungsorientiert erledigt. Aufgrund dieser geänderten Verhältnisse erwartet das Verwaltungspersonal einen angemessenen Lohn. Die Lohnbedingungen beeinflussen oftmals den Entscheid, ob jemand den beruflichen Weg in der Verwaltung aufnehmen oder fortsetzen will.

Die öffentliche Verwaltung ist in ihrer gesamten Tätigkeit an die gesetzlichen Grundlagen gebunden, dieser Grundsatz betrifft auch die Umsetzung des Lohnsystems. Zu Recht stellen Personalverantwortliche fest, dass das Lohnsystem der Verwaltung starren gesetzlichen Regeln unterworfen ist und einen geringen Handlungsspielraum offenlässt. Diese pauschale Aussage ist zu erläutern. Jede Verwaltungsfunktion wird einer bestimmten Lohnklasse oder Funktionsstufe zugeordnet. Dieser Prozess erfolgt im Rahmen der Einstufung bei der Anstellung in den öffentlichen Dienst. Die Aufgaben einer Verwaltungsstelle bilden die Grundlage und sind in einem Stellenbeschrieb festgehalten. Dieser bestimmt die fachlichen Voraussetzungen bezüglich Ausbildung, beruflicher Weiterbildung und praktischer Erfahrung. Die Zuordnung zu einer Lohnklasse ist somit entscheidend für die Festlegung des Anfangslohnes. Eine Lohnentwicklung erfolgt ebenfalls im Rahmen der Lohngrenzen einer Lohnklasse. Der Gesetzgeber bestimmt die Anzahl der Lohnklassen, ihren Minimal- und Maximalbetrag und ordnet bestimmte Funktionen einzelnen Lohnklassen zu.

Ohne genügend finanzielle Mittel kann kein Lohnsystem umgesetzt werden. Daher muss das zuständige Gremium, in der Regel das Parlament, die erforderlichen finanziellen Mittel für die Lohnkosten jedes Jahr von neuem beschliessen. Die Höhe der bewilligten finanziellen Mittel bestimmt den Rahmen der Lohnentwicklung. Im politischen Alltag kann die Situation eintreten, dass das Parlament in einem Jahr finanzielle Mittel für den ordentlichen Lohnaufwand und für

zusätzliche Lohnentwicklungen für das Personal beschliesst. In einem anderen Jahr kann dieses Gremium wiederum nur die absolut notwendigen finanziellen Mittel bewilligen. Diese reichen dann nicht mehr für zusätzliche Leistungen aus. Das Personal muss in einem solchen Jahr auf eine Lohnentwicklung verzichten.

Jedes Jahr beurteilen die Vorgesetzten ihre Mitarbeitenden. Dieser Bewertungsprozess wird verwaltungsintern festgelegt und entspricht den Grundsätzen einer modernen Verwaltungsführung. In jeder Verwaltungseinheit übertreffen einzelne Mitarbeitende die Anforderungen hinsichtlich Leistung und Verhalten deutlich. Diese gut oder sehr gut qualifizierten Mitarbeitenden stehen denjenigen gegenüber, welche die Ziele knapp erreichen, die Anforderungen nicht vollumfänglich erfüllen und Leistung sowie Verhalten verbessern müssen. Das Ergebnis der Beurteilung ist massgebend für eine Lohnentwicklung. Fehlen die finanziellen Mittel, gehen aber auch die gut oder sehr gut beurteilten Mitarbeitenden leer aus. Damit werden diese Angestellten lohnmässig gleichbehandelt, wie diejenigen, welche leistungs- und verhaltensmässig die Anforderungen nicht oder nur knapp erfüllen. In der öffentlichen Verwaltung tritt diese Situation nicht selten ein und Angestellte der Verwaltung suchen in solchen Fällen oftmals ausserhalb der Verwaltung eine neue berufliche Herausforderung mit attraktiveren Bedingungen. Dennoch dürfen Führungsverantwortliche nicht der Versuchung

erliegen und von den gesetzlichen Vorschriften abweichende Entscheide treffen. Diese würden zwar die Wünsche der betroffenen Angestellten erfüllen, doch sie verletzen das Prinzip der Gesetzmässigkeit.

Die Attraktivität einer Stelle hängt allerdings nicht allein vom Lohn und der Lohnentwicklung ab, wie die Ergebnisse von Personalbefragungen zeigen. Neben den Möglichkeiten einer individuellen Gestaltung der Arbeitszeit begrüssen es die Angestellten, wenn der Arbeitgeber ein breites Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung stellt. Daher kann den Angestellten anstelle einer individuellen Lohnentwicklung die Gelegenheit geboten werden, eine Weiterbildung zu besuchen oder eine zusätzliche Ausbildung zu absolvieren. Solche Leistungen können aus finanzieller Sicht für die Angestellten attraktiv sein. Dies trifft sicher immer dann zu, wenn der Arbeitgeber einen erheblichen Teil der Kosten übernimmt und dem Angestellten Arbeitszeit zur Verfügung stellt, die dieser nicht ausgleichen muss. Weiterbildungsmassnahmen schaffen zudem eine Win-win-Situation: Die Angestellten werden dadurch befähigt, zusätzliche Aufgaben oder eine Führungsfunktion innerhalb der Verwaltung zu übernehmen, und können ihren Marktwert steigern. Und der Verwaltung steht vermehrt qualifiziertes Personal zur Verfügung.

>>

Die Mitarbeitenden kritisieren die Regierung oder Verwaltungsführung oftmals wegen einer ungenügenden Kommunikation im Zusammenhang mit Lohnthemen. Informationen über das Einfrieren von Löhnen oder über Lohnsparmassnahmen sind per se unattraktiv. Daher versuchen die Kommunikationsverantwortlichen, die personalrechtliche Brisanz dieser Themen herunterzuspielen. Dieses Vorgehen widerspricht jedoch den Grundsätzen einer zeitgemässen Kommunikation. Wenn das Verwaltungspersonal die Informationen über Lohnentwicklungsmassnahmen aus den Medien erfährt, führt dies zu erheblichen Irritationen und wird zu Recht als Vertrauensbruch wahrgenommen. Heute erkennen zahlreiche Verwaltungsorganisationen den Wert und die Chancen einer offenen, transparenten Kommunikation und gewinnen aufgrund ihrer Informationspolitik das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden.

Die politischen Gremien sind gut beraten, beim Thema Lohn mit gebührendem Feingefühl vorzugehen und die populistische Tendenz zu meiden, beim Verwaltungspersonal generell zu sparen. Angemessene Lohnmassnahmen tragen wesentlich zur Arbeitgeberattraktivität bei und helfen mit, dass der öffentliche Dienst gut qualifiziertes Personal einstellen und behalten kann.

New Collaboration

Luca Rechsteiner

B.Sc. FHO Business Administration

Branchenführer wie Google und Microsoft stellen uns hilfreiche Tools zur Verfügung, welche die Zusammenarbeit heute und zukünftig vereinfachen können. Für einen monatlichen Betrag erhält man Zugriff auf hochverfügbare und gut abgesicherte Tools. Will ein Unternehmen mit Collaboration-Tools wie etwa Microsoft Teams arbeiten, gibt es bei der Einführung einige Dinge zu beachten. Nachfolgend ein Erfahrungsbericht.

Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen des Projekts ist die Zustimmung der Führungsebene. Um dieses Commitment zu erhalten, sind den Führungspersonen Nutzen und Mehrwert von Collaboration in kurzer prägnanter Form aufzuzeigen. Ob dabei nun das zeit-, orts- und geräteunabhängige Arbeiten ins Feld geführt wird oder die Möglichkeit zum gleichzeitigen Bearbeiten von Dokumenten durch mehrere Involvierte, ist auf das jeweilige Unternehmen abzustimmen. Wenn der Projektauftraggeber den Nutzen und Mehrwert bestätigt, empfiehlt sich ein Projektauftrag – und die konkrete Arbeit beginnt.

Mit der Unterstützung der Führungsebene fällt der Startschuss. Als Erstes gilt es herauszufinden, welche Tools für die Mitarbeitenden in Frage kommen. Dazu werden ihre Anforderungen, Ansprüche und Wünsche in Interviews erhoben. Diese Interviews geben Einblick in die aktuelle Arbeitsweise der Mitarbeitenden und zeigen zudem, was sie sich zukünftig wünschen. Die Interview-Struktur gliedert sich bewusst in Themenblöcke wie Datenmanagement, Kommunikation und Organisation. Aus den Antworten der Befragten lassen sich im Nachgang die Anforderungen formulieren. Über die Anzahl Nennungen der Anforderungen wird die Priorisierung erstellt. Danach gilt es zu prüfen, welche Tools die evaluierten Anforderungen am besten erfüllen. Sind die entsprechenden Tools selektiert, hält man dies am besten in einer kurzen Lagebeurteilung fest. Die Ausgangslage und der Zielzustand sind definiert; nun geht es an die Umsetzung.

Widerstände ernst nehmen

Ein Vorhaben, das viele Mitarbeitende tangiert, birgt die Gefahr von Widerständen. Darauf sollte man gut vorbereitet sein und den Widerständen offen begegnen. Während der Interviews und in der Umsetzungsphase müssen die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, Fragen zu stellen. Das Projektteam nimmt diese Fragen ernst und bearbeitet sie systematisch. Mit diesem Vorgehen erreicht das Projektteam zwei wichtige Dinge: die Akzeptanz in der Belegschaft und neue Erfahrungswerte in der Beratung. Indes: Selten lassen sich alle Widerstände eliminieren. Doch wenn das Projektteam

gewissenhaft und einfühlsam arbeitet und die Mitarbeitenden sich ernst genommen fühlen, können sie allfällige «Mängel» eher akzeptieren.

Um Collaboration einzuführen, gibt es verschiedene Lösungen: Es gibt die Möglichkeit, ein Abonnement zu lösen, z. B. bei Microsoft. Mit diesem Abonnement erhält das Unternehmen die Werkzeuge «out of the box». Das heisst: Die eigene IT oder der Projektleiter müssen sich mit den Tools auseinandersetzen und überlegen, wie sie die Collaboration-Ziele mit den Tools am besten erfüllen. Der Vorteil dieser Variante: Nebst den Abonnementskosten fallen keine weiteren Kosten an. Es gibt aber auch die Möglichkeit, einen Implementierungspartner zu wählen. Dieser bietet ein vorgefertigtes Paket mit Vorlagen und hinterlegten Prozessen. Auch diese Variante hat Vorteile: Die Implementierungspartner haben die nötige Erfahrung mit Collaboration-Projekten; dadurch verkleinert sich der Aufwand für die interne IT oder das Projektteam. Die Entscheidung, ob mit einem Implementierungspartner gearbeitet wird, fällt wiederum auf der Führungsebene.

Zusammengefasst lässt sich sagen: Collaboration bringt einem Unternehmen und seinen Mitarbeitenden viele Vorteile. Ihre Einführung stellt den Projektleiter aber vor verschiedene Herausforderungen. Höhen und Tiefen gehören dazu – wie zu den meisten Projekten. Doch die Erfahrung zeigt: Mit einer positiven Einstellung und einem versierten Partner an der Seite gelingt das Unterfangen.

Blockchain ganzheitlich umgesetzt

Dr. sc. techn. Iwan Schnyder

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

Toni Caradonna

Master of Science in Physics and Mathematics /

Bachelor of Philosophy

Blockchain ist eigentlich nur eine Datenstruktur.

Dennoch kann sie als disruptive Innovation mit enormem Potenzial verstanden werden – und einem Unternehmen vielseitigen Mehrwert bringen.

Das Internet und die Digitalisierung haben die Disintermediation – also den Wegfall von Intermediären entlang der Wertschöpfungskette – in fast alle Geschäftsprozesse gebracht. Dadurch entstanden neue Marktteilnehmer und neue Konzepte, bei denen es keine scharfe Trennung von Produzenten und Konsumenten mehr gibt. Eine Wertschöpfungskette wird zum Wertschöpfungsnetz oder Wertschöpfungskreislauf. Konsumenten und Produzenten werden zu Prosumern; das heisst, sie sind gleichzeitig Produzent und Konsument. So sind Solarzellenbetreiber in der Stromproduktion sowohl Produzenten als auch Konsumenten. Und die Benutzer von Mobiltelefonen sind einerseits Konsumenten von Geodaten, und produzieren gleichzeitig fortlaufend – gewollt oder ungewollt – Informationen über den Zustand der Welt.

Grosse Macht hat folglich, wer die Informationen über alle diese Ökosysteme besitzt und verwaltet. Fakt ist: Die Marktteilnehmer sind von zentralisierten, globalen Informationsverwaltern abhängig geworden. Man ist auf diese Intermediäre angewiesen und muss ihnen vertrauen, um seine digitalen Besitz- und Zugangsrechte zu organisieren.

Was aber, wenn man Geschäftsprozesse ohne diese Intermediäre abwickeln möchte? Kann man dadurch vielleicht sogar effizienter werden? Und kann man sogar Prozesse erstellen, die es in dieser Form bis dato gar nicht gab?

Alles nur Bitcoin?

Bitcoin ist das wohl bekannteste Beispiel für eine Blockchain-Anwendung, nämlich als Währungsalternative. Der Währungsaspekt der Blockchain-Technologie ist jedoch bei Weitem nicht die einzige Anwendung, ganz im Gegenteil. Die Organisation und der Handel von Nutzungsrechten aller Art sowie Identifikationslösungen sind prädestinierte Einsatzgebiete für die Blockchain. Oder ganz generell gesagt: Überall dort, wo Transparenz und Nachverfolgbarkeit einen Mehrwert generieren, lohnt es sich, den Einsatz von Blockchain bei bestehenden Geschäftsfeldern und Prozessen zu prüfen. Zudem ermöglicht die grundsätzlich neue Datenstruktur disruptive Geschäftsfelder resp. Geschäftsmodelle. Das heisst, Geschäftsfelder oder -modelle, die den Status quo komplett umstrukturieren beziehungsweise «zerschlagen» und in ihrer Form komplett neu sind.

Herausforderung Umsetzung

Da es sich bei Blockchain allerdings nicht um eine sogenannte inkrementelle Innovation handelt, also um eine stetige und schrittweise Verbesserung von bestehenden Prozessen oder Geschäftsmodellen, hadern viele Organisationen mit der Implementierung und Umsetzung der Technologie.

Bei der Evaluation, ob und wie Blockchain für eine Organisation Mehrwert generieren kann, ist ein umfassender respektive systemischer Ansatz Grundvoraussetzung für den Erfolg. Das bedeutet: Es ist notwendig, nicht nur das eigene Unternehmen und Geschäftsfeld, die eigene Branche und den

eigenen Markt zu analysieren, sondern auch die bestehenden Strukturen zu hinterfragen und neue zu skizzieren.

So ist die Schweizer Nationalbank aufgrund der Blockchain-Technologie nicht mehr die einzige Emittentin von Schweizer Franken. Es gibt den privaten digitalen Schweizer Franken und Blockchain-basierte Anleihen in Schweizer Franken, die als sichere Kryptowährung oder sichere Anlagen gebraucht werden können. Ebenso nutzen mittlerweile etliche Firmen Blockchain-basierte Lieferketten, beispielsweise der WWF, der an einer transparenten, direkten und deshalb Blockchain-basierten Spendenplattform arbeitet.

3B-M-Methodik

Um eine effektive und zugleich effiziente Realisierung von neuen Blockchain-Anwendungen zu gewährleisten, haben die BSG Unternehmensberatung AG und die Blockchain Trust Solutions AG gemeinsam das «Blockchain-BSG-BCTS-Modell» (3B-M) entwickelt. Seine erprobte Methodik ermöglicht die fundierte und systemische Evaluation von Potenzialen und Lösungsansätzen sowie eine markt- und kundenorientierte Unterstützung bei der Realisierung und Einführung.

In einer ersten intensiven *Initialisierungsphase* werden mit dem Kunden die wesentlichen Fragen evaluiert und mögliche Visionen entwickelt. Zum Beispiel: Kann die Blockchain-Technologie Aufgaben im Unternehmen und im Umfeld lösen und erlaubt sie neue Geschäftsmöglichkeiten für den Kunden?

>>

Dazu kommt ein praxiserprobtes Set an Werkzeugen zum Einsatz, was gleichzeitig den Knowhow-Transfer zum Kunden fördert.

Die *Konzeptphase* basiert auf den entwickelten Visionen und ist ein iterativer Prozess. Dabei werden Firmenstrategie, -prozesse, -organisation sowie weitere Aspekte der betriebswirtschaftlichen Aufgaben mit den Möglichkeiten der Blockchain-Technologie verknüpft. Die so erarbeitete Geschäftsinnovation ist die Grundlage für einen konkreten Business Case. In der Folge werden Entscheidungskriterien mit den Risikobetrachtungen bezüglich möglicher Blockchain-Infrastrukturen und -Architekturen sowie Applikationen und Schnittstellen (beispielsweise zu bestehenden ERP-Systemen) entwickelt.

In der *Realisierungsphase* werden die eigentliche Blockchain sowie die entsprechenden Blockchain-Applikationen umgesetzt, wobei eine handwerklich fundierte Programmierung von zentraler Bedeutung ist, da getätigte Blockchain-Einträge unveränderlich sind. Darüber hinaus muss die Blockchain-Anwendung in der Organisation mit den erforderlichen Prozessanpassungen und der Schulung aller Beteiligten stattfinden.

Zu Beginn der *Einführungsphase* werden im ersten Schritt anhand eines Piloten die Blockchain, die verwendeten Applikationen und Schnittstellen sowie die Funktionsweise mit allen Beteiligten unter realen Bedingungen geprüft. Identifizierter Verbesserungsbedarf, beispielsweise bei der

Bedienung der Applikationen, oder Details in den Prozessabläufen werden ausgearbeitet, bevor die gesamte Einführung stattfindet.

Fazit

Die Blockchain-Technologie erlaubt als disruptive Innovation nicht nur eine Verschlankung bestehender Prozesse, sondern ermöglicht komplett neue Geschäftsmodelle und -prozesse. Ihr Einsatz bedingt allerdings oftmals einen Paradigmenwechsel in der Organisation und hinsichtlich der Abwicklung von Geschäftsprozessen. Weder Blockchain- noch Berater-Expertise vermögen den nötigen Gesamtblick auf Problemlösungsoptionen und Chancen für neue Geschäftsmodelle zu schärfen. Es braucht die Synthese von beidem: Management und Technologie.

Toni Caradonna ist CTO, Partner und Gründer der Blockchain Trust Solutions AG und prägt seit mehreren Jahren die Schweizer Blockchain-Szene mit. So hat er als erster den privaten digitalen Schweizer Franken auf der Blockchain realisiert und den ersten Smart-Contract für die Vereinten Nationen (UNO) implementiert.

Vorteile einer standardisierten Prozesslandkarte

Felix Lämmler

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

Geschäftsprozesse – ein alter Hut?

Bei Weitem nicht! Auch die Prozesse müssen sich den wechselnden Anforderungen des Marktes anpassen, im Gleichschritt mit den Produkten und Dienstleistungen. Hier einige Vorteile, welche durch die Standardisierung der Prozesslandkarte entstehen.

Das Geschäftsprozessmanagement beschäftigt sich mit dem strategiekonformen Gestalten, Umsetzen, Führen und Verbessern von Geschäftsprozessen. Der Fokus liegt dabei auf Qualitätsverbesserung, Prozessbeschleunigung, Kostensenkung, Flexibilisierung und Risikooptimierung. Prozesslandkarten geben im Generellen eine Übersicht über Geschäftsprozesse und deren Vernetzung, sowohl innerhalb des Unternehmens, als auch mit Kunden und Lieferanten. Sie sind somit ein Hilfsmittel für das Geschäftsprozessmanagement.

Üblicherweise teilt sich eine Prozesslandkarte in drei Bereiche auf: Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse. Andere Strukturierungsmerkmale werden je nach Bedarf zur Verdeutlichung eingefügt, so zum Beispiel die Priorisierung oder der Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen.

In der nachfolgenden Grafik wird beispielhaft eine stark vereinfachte Prozesslandkarte dargestellt, die im Rahmen eines Kundenprojektes verwendet wurde. Diese Karte beschreibt ein Unternehmen, das in vier Werken unterschiedliche Produkte produziert und diese von dort in verschiedene Märkte liefert.

>

Vereinfachte Prozesslandkarte



Solche Prozesslandkarten zeigen die Potenziale für Prozess-Standardisierungen auf. Daraus ergeben sich für das Unternehmen folgende Vorteile:

- **Standardisierung verbessert die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern:**

Für die Kunden und Lieferanten vereinfacht sich die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen, wenn die Prozesse einheitlich gestaltet sind. Die externen Prozesse können auf eine standardisierte Schnittstelle ausgerichtet werden.

- **Standardisierung erleichtert das Intercompany-Geschäft:**

Bietet ein Unternehmen Systemlösungen, deren Teile in mehreren Geschäftseinheiten erstellt werden, reduziert die Standardisierung den internen Koordinationsaufwand.

- **Standardisierung ermöglicht Benchmarking:**

Die Vergleichbarkeit und Transparenz von Kennzahlen lässt sich mit Hilfe von Standardisierung üblicherweise markant steigern. Dies kommt nicht nur dem Controlling zu Gute, sondern ebnet auch den Weg zur Prozessoptimierung.

- **Standardisierte Prozesse fördern Synergien:**

Ähnliche Prozesse lassen sich leicht zusammenfassen, sei es temporär zum Brechen von Spitzen, bleibend zur besseren Lastverteilung oder strukturell durch Shared Service Centers. Natürlich wirken die Skaleneffekte nicht nur intern, sondern lassen sich darüber hinaus auch beim Outsourcing bestens umsetzen.

- **Standardisierung ist das Fundament für die IT:**

Das Customizing der geschäftstragenden IT-Applikationen verschlingt in den meisten Unternehmen einen erheblichen Teil des ERP-Etats. Durch die Standardisierung lassen sich Einsparungen erzielen, indem ähnliche Prozesse nur einmal abgebildet oder Formulare nur einmal erstellt werden müssen. Zwar ist der Einigungsprozess hin zum firmenweit vereinheitlichten Monatsrapport nicht immer einfach, doch zahlt sich die Mühe später beim monatlichen Konsolidieren der Zahlen aus. Auch die Schulung wird einfacher und lässt sich vereinheitlichen. Mehr noch: Ganz nebenbei fördert eine einheitliche Schulung die Zusammenarbeit zwischen den Werken und vereinfacht den werksübergreifenden Austausch von Mitarbeitenden. Durch die firmenweite Standardisierung der Prozesse lassen sich bei der Einführung und Pflege des ERP-Systems einerseits Implementierungsaufwand und -zeit sowie andererseits Wartungskosten sparen. Gleichzeitig lassen sich die betriebsinternen Kennzahlen besser vergleichen. Es lohnt sich also, beim Customizing das Standardisierungspotenzial auszunutzen. Auch hier gilt: Weniger ist mehr.

Die Optimierung der Prozesslandkarte kann meistens ohne grosse Aufwände initiiert werden. Oftmals liegen Potenziale auf der Hand, und durch eine geschickte Kommunikation lassen sich auch die üblichen Umsetzungsbarrieren überwinden.

Das papierlose Büro

Marco Solenthaler

B.Sc. FHO Business Administration

Die Themen Digitalisierung und Automatisierung sind omnipräsent und bestimmen je länger je stärker den Alltag: Daten werden online ausgetauscht, Notizen am Laptop erstellt, Zahlungen via E-Banking getätigt, Auswertungen automatisch generiert – die Beispiele sind vielfältig. Die Digitalisierung soll Prozesse beschleunigen, erleichtern, automatisieren, fehler- und papierlos machen. Doch wie sieht die Realität aus?

Tablets und Softwarelösungen ermöglichen heutzutage das papierlose Büro. Nun stellt sich die Frage, ob und wie diese Möglichkeiten genutzt werden. Die digitale Transformation wird nur zu einem kleinen Teil von technologischen Entwicklungen angetrieben, einen viel grösseren Einfluss haben das Verhalten und die Arbeitsweise des Einzelnen. Der Mensch tut sich schwer mit Veränderungen, und so fällt es ihm nicht einfach, mit der rasanten Entwicklung der Technologie Schritt zu halten. So werden beispielsweise Notizen auch heute noch vermehrt handschriftlich gemacht, obwohl mit Tablets und Convertibles ein digitaler Ersatz bestünde. Welchen konkreten Nutzen hat die Digitalisierung überhaupt? Und welche konkreten Vorteile könnten Menschen dazu bringen, die digitalen Ersatzlösungen zu nutzen?

Werden Notizen digital erfasst, sind sie im Vergleich zu handschriftlichen Notizen leserlicher, schneller sortiert, beständiger, sicherer, einfacher wiederzufinden und somit zugänglicher. Im Vergleich dazu sind handschriftliche Notizen schneller erfasst und bleiben effektiver im Gedächtnis, weil sich der Schreibende stärker mit dem Inhalt auseinandersetzen muss. Eine hybride Lösung mit Stift und Tablet vereint somit die Vorteile beider Varianten.

Was braucht es wirklich?

Bis Ende 2016 verunmöglichten Gesetze das papierlose Büro bei bestimmten Rechtsgeschäften, da sie eine eigenhändige Unterschrift verlangten. Seit dem 1. Januar 2017 ist die qualifizierte elektronische Unterschrift nach ZertES in Verbindung mit einem qualifizierten Zeitstempel der eigenhändigen

Unterschrift gleichgestellt. Sie wird jedoch (noch) nicht flächendeckend eingesetzt. Grund dafür ist der zusätzliche organisatorische und technische Aufwand für die Anerkennung der elektronischen Unterschrift. Für ein komplett papierloses Büro allerdings bedarf es dieses Aufwands.

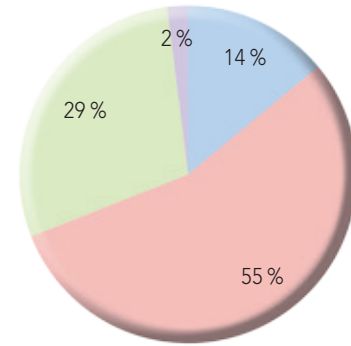
Die Vorteile des papierlosen Arbeitens liegen auf der Hand: Es erhöht die Übersichtlichkeit in Unternehmen. Beteiligen sich an einem Projekt mehrere (Teilzeit-)Mitarbeitende, ist ein elektronischer Daten- und Informationsaustausch unumgänglich. In der Wertschöpfungskette müssen auch Lieferanten und Kunden in den Prozess des papierlosen Arbeitens einbezogen werden: von der unverbindlichen Anfrage, über die Offerte, den gesamten Informationsaustausch bis hin zur abschliessenden Rechnungsstellung. Soweit es die Zugriffsberechtigung erlaubt, müssen die Daten für alle Beteiligten zugänglich sein.

Digitalisierung ist zudem eine Frage der Qualität, die sich aus Effektivität, Effizienz und Verlässlichkeit zusammensetzt. Effektivitäts- und Effizienzsteigerung sind unter anderem durch Analysen und Optimierungen von Prozessen möglich. In puncto Verlässlichkeit ist es wichtig, dass Daten jederzeit, orts- und geräteunabhängig abrufbar sind. Mit anderen Worten: Die Verlässlichkeit muss so hoch sein, dass keine physischen Dokumente mehr nötig sind. Dies gelingt, wenn eine möglichst standardisierte und zentrale Datenverwaltung vorhanden ist. Eine einheitliche, gut aufgebaute Datenverwaltung ermöglicht zudem Echtzeit-Auswertungen.

Der Wandel von der manuellen Tätigkeit hin zum vollumfänglich digitalen Bewusstsein bedarf mehr als nur des Wechsels des Mediums. Essentiell ist die Überarbeitung (nicht zu verwechseln mit der Optimierung) der eigenen Prozesse. Dieses Verständnis teilen heute noch wenige Unternehmen. Tatsache ist: Ein schlecht durchgeführter Prozess wird durch die Digitalisierung nicht besser, nur digital. Um eine Verbesserung zu erzielen, ist die Nutzung des technischen Fortschritts sowie ein Wandel des Arbeitsverhaltens notwendig. Die Unternehmensführung muss bzw. die Führungspersonen im Unternehmen müssen den Wandel fördern, indem sie ihn aus innerer Überzeugung vorleben.

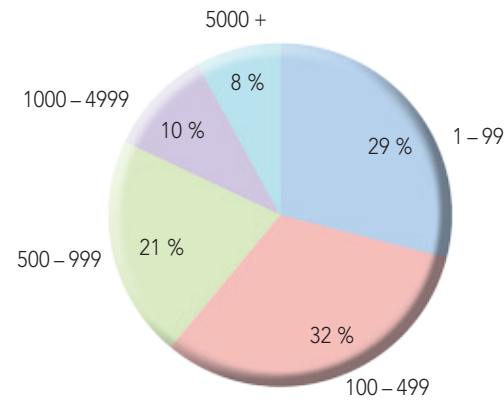
Erst die Anpassung und Optimierung der angewendeten Mittel, verbunden mit neuen Arbeitsmethoden, ermöglichen ein papierloses, effizienteres Büro. Durch die Digitalisierung bieten sich Unternehmen ganz neue Chancen zur Veränderung, wie der Aufbau neuer Geschäftsfelder oder die effektive Nutzung vorhandener Daten. Umgekehrt treibt der Wille zur Veränderung digitale Ideen voran, was sich wiederum positiv auf das papierlose Büro auswirkt.

BSG-Klienten



BSG-Kunden nach Branche

Industrie-, Konsumgüter und Medizinaltechnik: 14 %
 Öffentlicher Sektor und Non-Profit-Organisationen: 55 %
 Dienstleistungsunternehmen: 29 %
 Andere: 2 %



BSG-Kunden nach Firmengrösse

1 – 99 Mitarbeiter: 29 %
 100 – 499 Mitarbeiter: 32 %
 500 – 999 Mitarbeiter: 21 %
 1000 – 4999 Mitarbeiter: 10 %
 5000 + Mitarbeiter: 8 %

Publikationen ab 2010

Roman P. Büchler
 Master of Business Management ZfU

„IT-Risiken im Spital – Vorsorge für ausserordentliche Lagen“;
 SIR medical – Fachzeitschrift für IT im Gesundheitswesen,
 Ausgabe 02/10, Mai 2010, gemeinsam mit Dr. oec. Rudolf Baer.

„Die Intelligenz gehört ins System“;
 Netzguide ICT-Riskmanagement und E-Security, Mai 2010.

„Der Online-Lifestyle und seine Folgen“; Swiss Engineering,
 Dezember 2010.

Den Projekterfolg gewährleisten; Magazin: MQ-Management
 und Qualität, 5/2011, gemeinsam mit Stefan Mäder.

Integriertes Risiko-Frühwarnsystem, IT-Security (D) 1/2012,
 S. 66–67; zusammen mit Stefan Mäder.

„Dank Nutzeninnovation attraktiv bleiben“, Fachzeitschrift
 Swiss Engineering, September 2013.

Benchmarking: „Das Ende des Glücks oder der Beginn der
 Unzufriedenheit“, Fachzeitschrift Organisator 10/2013, zusammen
 mit Markus Mangiapane.

„Der Online-Lifestyle im Unternehmen“ –
 Anzeiger vom Rottal, 17. Oktober 2013.

„Der Online-Lifestyle im Unternehmen“ –
 Davoser Zeitung, 18. Oktober 2013.

„Der Online-Lifestyle im Unternehmen“ –
 bulletin-online.ch (Online-Version des Bulletins von
 Electrosuisse und VSE), 7. November 2013.

Modernes IT-Management, „Methodische Kombination von
 IT-Strategien und IT-Reifegradmodell“,
 Springer Vieweg Verlag, ISBN 978-3-658-03492-4,
 gemeinsam mit Markus Mangiapane, 2014.

Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf: Beitrag über
 IT-Strategie und Reifegradmodell im CIO Handbuch 2016,
 gemeinsam mit Markus Mangiapane.

Symposion Verlag, Düsseldorf: Webinar „CIO im Mittelstand“
 am 27. September 2016 (Link zu Videoaufzeichnung:
<https://www.youtube.com/watch?v=jjhx21kJA2s>)

Maurus Fässler
 M.A. HSG Banking & Finance

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

Publikationen

Anela Fivaz

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

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

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

Luca Rechsteiner

B.Sc. FHO Business Administration

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

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

„Digitalisierung – wie geht es weiter?“,
BSG-Publikation, März 2017

Publikationen vor 2010 auf Anfrage

Überbetriebliche Vorträge 2018

Roman P. Büchler

Master of Business Management ZfU

IT-Alliance, Wien (März 2018): Digitalisierung –
Das Normale an Veränderungen ist die Veränderung
des Normalen.

ITRIS Informatik AG, Zürich - Jahresklausur (Juni 2018):
Digitalisierung – Das Normale an Veränderungen
ist die Veränderung des Normalen.

Landesfeuerwehrverband Vorarlberg, Feldkirch (März 2018):
Informationsanlass DSGVO für alle Landesfeuerwehren,
zusammen mit Romeo Minini.

Romeo Minini

lic. iur. RA, Exec. MBA HSG

eGovernment Day, 10. Dezember 2018 Schaffhausen,
Digitalisierung in der Verwaltung, Herausforderungen und
juristische Aspekte.

Lehrverpflichtungen 2018

Roman P. Büchler

Master of Business Management ZfU

Wirtschaftsförderungsinstitut WIFI, Vorarlberg:
Lehrgang Chief Digital Officer CDO im Modul Unternehmens-
architektur und IT-Strategiewerkzeuge

Wirtschaftsinformatik Schule Schweiz, WISS, St. Gallen:
Lehrgang HF Wirtschaftsinformatik in den Modulen Prozess-
und Qualitätsmanagement; Betreuung von Masterarbeiten im
Bereich Blockchain im Bildungswesen sowie Projekt-Risiko
Management und Massnahmen bei der Einführung von
ERP-Projekten

Anela Fivaz

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

Organisationsmanagement, Tertiär b,
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl

Unternehmensführung, Tertiär b,
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl

Josef Schmid

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

Personalführung, Tertiär b,
Weiterbildungszentrum bzb Buchs

Volkswirtschaftslehre, Tertiär b,
Weiterbildungszentrum bzb Buchs

Unternehmensführung, Tertiär b,
Weiterbildungszentrum bzb Buchs

Domizil und Adressen

BSG Unternehmensberatung AG, St. Gallen

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

Geschäftsleitung

Roman P. Büchler Master of Business Management ZfU
 Dr. sc. techn. Iwan Schnyder Dipl. El.-Ing. ETH / MAS FHO BAE

Rechtsform und Aktienkapital

Aktiengesellschaft, CHF 200 000.–

Bankverbindung

UBS AG, 9100 Herisau

E-Mail-Adressen

Name	E-Mail-Adresse
Büchler Roman P.	roman.buechler@bsg.ch
Fässler Maurus	maurus.faessler@bsg.ch
Fivaz Anela	anela.fivaz@bsg.ch
Lämmli Felix	felix.laemmler@bsg.ch
Minini Romeo	romeo.minini@bsg.ch
Rechsteiner Luca	luca.rechsteiner@bsg.ch
Schmid Josef	josef.schmid@bsg.ch
Schnyder Iwan	iwan.schnyder@bsg.ch
Solenthaler Marco	marco.solenthaler@bsg.ch
Sekretariat	info@bsg.ch



Die BSG Unternehmensberatung ist ISO27001 zertifiziert.

